O'REILLY®

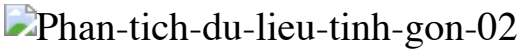
Alistair Croll & Benjamin Yoskovitz

# LEAN ANALYTICS

## PHÂN TÍCH DỮ LIỆU TINH GỌN

alphabooks NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Trần Mạnh Hoàng *dịch*



# Mục lục


1. Lời giới thiệu cho Loạt sách Tinh gọn
2. Lời tựa
3. Lời nói đầu
4. Lời cảm ơn
5. PHẦN MỘT: HÃY NGỪNG LỪA DỐI BẢN THÂN
6. Chương 1: Chúng ta đều là kẻ dối trá
7. Chương 2: Làm thế nào để giữ điểm?
8. Chương 3: Quyết định việc bạn phải làm
9. Chương 4: Định hướng theo dữ liệu và nhận thông tin từ dữ liệu
10. PHẦN HAI: TÌM RA CHỈ SỐ PHÙ HỢP CHO HIỆN TẠI
11. Chương 5: Khuôn khổ phân tích
12. Chương 6: Nguyên tắc của một chỉ số quan trọng nhất
13. Chương 7: Bạn đang kinh doanh lĩnh vực gì?
14. Chương 8: Mô hình thứ nhất: Thương mại điện tử
15. Chương 9: Mô hình thứ hai: Phần mềm như một dịch vụ (SaaS)
16. Chương 10: Mô hình thứ ba: Ứng dụng di động miễn phí
17. Chương 11: Mô hình thứ tư: Trang phương tiện truyền thông
18. Chương 12: Mô hình thứ năm: Nội dung người dùng tạo lập
19. Chương 13: Mô hình thứ sáu: Thị trường lưỡng diện
20. Chương 14: Bạn đang ở giai đoạn nào?
21. Chương 15: Giai đoạn một: Thấu hiểu
22. Chương 16: Giai đoạn hai: Bám trụ
23. Chương 17: Giai đoạn ba: Lan truyền
24. Chương 18: Giai đoạn bốn: Doanh thu
25. Chương 19: Giai đoạn năm: Mở rộng
26. Chương 20: Mô hình + Giai đoạn dẫn dắt Chỉ số theo dõi
27. PHẦN BA: ĐƯỜNG RANH GIỚI
28. Chương 21: Tôi đạt đủ tiêu chuẩn không?
29. Chương 22: Thương mại điện tử: Đường ranh giới
30. Chương 23: SaaS: Đường ranh giới
31. Chương 24: Ứng dụng di động miễn phí: Đường ranh giới
32. Chương 25: Trang truyền thông: Đường ranh giới
33. Chương 26: Nội dung người dùng tạo lập: Đường ranh giới

34. Chương 27: Thị trường lưỡng diện: Đường ranh giới
35. Chương 28: Làm gì khi chưa có mức chuẩn
36. PHẦN BỐN: ĐƯA PHÂN TÍCH DỮ LIỆU TINH GỌN VÀO THỰC HIỆN
37. Chương 29: Bán cho thị trường doanh nghiệp
38. Chương 30: Tinh gọn từ bên trong: Doanh nhân nội bộ
39. Chương 31: Kết luận: Trên cả công ty khởi nghiệp
40. Phụ lục: Tham khảo và đọc thêm
41. V`ềcác tác giả

# Lời giới thiệu cho Loạt sách Tinh gọn

Trong vài năm gần đây, **LEAN** hay **TINH GỌN** trong quản trị sản xuất và quản trị doanh nghiệp không còn là một thuật ngữ xa lạ.

Mọi tổ chức, doanh nghiệp hay mọi lĩnh vực kinh doanh từ sản xuất đến dịch vụ, thương mại đều muốn áp dụng triết lý, nguyên tắc và công cụ của phương pháp Tinh gọn vào các hoạt động quản trị để trở nên hiệu quả hơn và cạnh tranh hơn.

**Loạt sách Tinh gọn** do Eric Ries chủ biên bao gồm các cuốn: *(i) Doanh nghiệp Tinh gọn, (ii) Vận hành Tinh gọn, (iii) Xây dựng Thương hiệu Tinh gọn, (iv) Phát triển Khách hàng Tinh gọn và (v) Phân tích Dữ liệu Tinh gọn*. Với những nghiên cứu tỉ mỉ về triết lý Tinh gọn, nhóm tác giả đã mang đến cho độc giả những cách thức gần gũi và đơn giản nhất để có thể vận dụng triết lý Tinh gọn khởi nguồn từ những hoạt động sản xuất tại các nhà máy vào hầu hết những hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Thông qua những bài học quản lý được các tác giả lồng ghép trong các cuốn sách, độc giả có thể thấy sức mạnh của việc áp dụng triết lý Tinh gọn tới thành công của mọi mặt trong kinh doanh.

Với cuốn Doanh nghiệp Tinh gọn, các bạn có thể nắm bắt được cách thức vận dụng triết lý Tinh gọn trên bình diện toàn bộ doanh nghiệp để cải tiến, đổi mới hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp từ quản trị chiến lược, quản trị tài chính, quản trị hoạt động tác nghiệp, quản lý danh mục đầu tư, đến quản lý rủi ro, tái cấu trúc bộ máy, hệ thống kinh doanh. Các tác giả đã cố gắng xây dựng một bộ khuôn mẫu và những nguyên tắc theo triết lý loại bỏ lãng phí của hệ thống, tập trung vào các quy trình mang lại giá trị gia tăng cho tổ chức hay doanh nghiệp. Từ đó, họ cũng nhấn mạnh rằng thách thức lớn nhất của việc cải tiến doanh nghiệp không nằm ở hệ thống công nghệ hay thiết bị mà nằm chủ yếu ở nhận thức đổi mới tư duy của con người trong tổ chức.

Ở một góc độ khác, cuốn Vận hành Tinh gọn tập trung vào việc giúp các doanh nghiệp sau khởi nghiệp có những bước đi tiếp theo tối ưu và hiệu quả nhất. Thông qua cuốn sách này, các bạn có thể nhận thấy rõ nét tư duy Đúng Thời Điểm (Just-In-Time) được áp dụng như thế nào trong việc triển khai vận hành trong một doanh nghiệp, nhất là những doanh nghiệp vẫn còn đang chập chững bước trên con đường kinh doanh mới của mình. Vận hành Tinh gọn chỉ ra những cách thức mà các doanh nghiệp còn non trẻ có thể áp dụng để triển khai các Kế hoạch Kinh doanh của mình chi tiết nhất với mục tiêu ít tốn kém nhất và hiệu quả cao nhất, đồng thời cũng giúp các doanh nghiệp mới loại bỏ được những rủi ro tiềm ẩn trong quá trình triển khai kế hoạch kinh doanh đầy thách thức này.

Cuốn sách Xây dựng Thương hiệu Tinh gọn lại tập trung đề cập đến việc ứng dụng triết lý Tinh gọn vào Xây dựng Thương hiệu ở các doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp khởi nghiệp. Triết lý Tinh gọn được áp dụng khi các doanh nghiệp coi Thương hiệu cũng như là sản phẩm, luôn không hoàn hảo và cần phải đổi mới, cải tiến dần theo thời gian. Từ đó, thương hiệu của doanh nghiệp mới có thể in sâu trong tư duy của khách hàng hay đối tác. Xây dựng Thương hiệu Tinh gọn cho phép các doanh nghiệp dù không dư giả về tài chính vẫn có thể xây dựng và phát triển thương hiệu theo cách riêng của mình – xây dựng thương hiệu từ bên trong, từ nền tảng các giá trị cốt lõi – theo cách tiếp cận tránh lãng phí, chất lượng và hiệu quả cao.

Một cuốn sách về triết lý Tinh gọn khác trong loạt sách Tinh gọn cũng rất quan trọng với các bạn là Phát triển Khách hàng Tinh gọn. Với cuốn sách này, tác giả đã mang đến cho chúng ta câu trả lời tối ưu nhất về việc tìm hiểu mong muốn của khách hàng để phát triển những sản phẩm tốt nhất cho họ cũng như phát triển được các mối quan hệ bền vững với khách hàng dựa trên nền tảng tư duy đổi mới, cải tiến liên tục của triết lý Tinh gọn. Cuốn sách cũng mang đến cho các doanh nghiệp những công cụ phù hợp nhất để khám phá, thấu hiểu khách hàng hay cách thức tối ưu nhất để tiếp cận và tạo dựng niềm tin từ khách hàng, đặc biệt phù hợp đối với các doanh nghiệp khởi nghiệp.

Khác với các cuốn sách trên, cuốn Phân tích Dữ liệu Tinh gọn đề cập đến một khía cạnh rất quan trọng và cũng rất cụ thể của doanh nghiệp, đó là phân tích, đánh giá những dữ liệu kinh doanh để từ đó đưa ra các quyết

định chính xác và phù hợp nhất, ĐÚNG THỜI ĐIỂM nhất. Triết lý Tinh gọn được áp dụng ở đây đưa độc giả đến việc gắn kết tư duy cải tiến, tư duy đúng thời điểm với các con số khô khan, những số liệu kế toán khó đọc nhưng lại hàm chứa những thông điệp then chốt của doanh nghiệp. Nếu các doanh nghiệp biết cách phân tích và sử dụng dữ liệu của họ một cách thông minh, không lãng phí, không dư thừa và đúng thời điểm thì lợi ích mà các dữ liệu này mang lại là vô cùng to lớn.

Loạt sách Tinh gọn sẽ giúp các bạn có thể thấy rõ hơn cách thức vận dụng triết lý Tinh gọn không chỉ cho một lĩnh vực hay một nhóm doanh nghiệp mà còn cho thấy triết lý Tinh gọn nếu thực sự được thấu hiểu và nắm vững thì có thể trở thành chìa khóa giúp doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp khởi nghiệp hay còn non trẻ, thành công!

**Nguyễn Danh Nguyên**

*Viện trưởng Viện Kinh tế & Quản lý, Đại học Bách Khoa Hà Nội*

*Tặng Riley, người đã luyện thành công nghệ thuật hỏi "tại sao" năm lần.*

**— ALISTAIR**

*Tặng anh trai tôi, Jacob, người đã ra đi quá sớm, nhưng đã truyền cảm hứng để tôi luôn thử thách bản thân và chấp nhận rủi ro.*

**— BEN**

# Lời tựa

Vì một số lý do mà phong trào Khởi nghiệp tinh gọn đã chứng tỏ sự xuất sắc trong việc tạo ra những khẩu hiệu. Điều kỳ quặc là, nếu bạn đang đọc cuốn sách, bạn sẽ biết đến một số bổ sung phổ biến nhất của chúng tôi vào kho từ vựng kinh doanh như: chuyển hướng chiến lược, sản phẩm khả thi tối thiểu, xây dựng - đo lường - học hỏi, triển khai liên tục, hay cụm từ nổi tiếng "ra khỏi tòa nhà" của Steve Blank. Bạn có thể đã mua một chiếc áo phông có in một trong những từ đó rồi.

Do đã nỗ lực quảng bá các khái niệm này trong những năm gần đây, tôi đang không cố để hạ thấp tầm quan trọng của chúng. Chúng ta đang sống trong giai đoạn chuyển đổi cách thức làm việc và những khái niệm này là yếu tố chủ chốt của sự thay đổi đó. Loạt sách Tinh gọn ra đời nhằm khiến chuyển đổi này sống động hơn bằng cách tìm hiểu chi tiết và đi sâu hơn những chiếc băng khẩu hiệu.

Phân tích dữ liệu tinh gọn sẽ đưa nhiệm vụ này lên một tầm cao mới.

Nhìn bềngoài thì thế giới mới này có vẻ đầy phấn khích và táo bạo. Sự cải tiến, nguồn tăng trưởng mới, niềm vinh quang khi đạt được sản phẩm phù hợp với thị trường, đau đớn vì thất bại và chuyển hướng chiến lược, tất cả tạo nên sự kịch tính hấp dẫn. Nhưng toàn bộ công việc này đều dựa trên một nền tảng tạo thành từ những thứ nhàm chán hơn thế: kế toán, toán học và các chỉ số. Và các chỉ số kế toán truyền thống khi áp dụng với tính thiếu chắc chắn của cải tiến lại vô cùng nguy hiểm. Ta gọi chúng là các chỉ số ảo, hay những con số làm bạn thấy vui nhưng thực chất lại đánh lừa bạn một cách nghiêm trọng. Để tránh được chúng, chúng ta cần một nguyên tắc kế toán hoàn toàn mới mà tôi gọi là "kế toán phát triển".

Hãy tin tôi, là một doanh nhân, tôi chẳng hềhứng thú gì với môn Kế toán cả. Thực lòng mà nói, trong rất nhiều công ty của tôi, công việc kế toán đơn giản đến khó tin: doanh thu, biên lợi nhuận, dòng tiền tự do – tất cả đều bằng không.

Nhưng kế toán lại là cốt lõi của phương pháp quản lý hiện đại. Từ thời của Frederick Winslow Taylor, ta đã đánh giá kỹ năng người quản lý bằng cách so sánh kết quả với dự báo. Chinh phục được kế hoạch dẫn tới việc thăng chức. Kế hoạch thất bại khiến giá cổ phiếu sụt giảm. Điều này luôn đúng với một số loại sản phẩm. Dự báo chính xác đòi hỏi một lịch sử tổ chức lâu dài, vững chắc mà từ đó có thể giúp ta đưa ra dự báo. Tổ chức càng lâu đời và vững chắc thì dự báo càng chính xác.

Ấy thế mà có ai thực sự thấy thế giới đang trở nên vững bền hơn từng ngày không? Bất cứ khi nào điều kiện thay đổi hoặc ta cố gắng thay đổi điều kiện bằng cách đưa ra một sản phẩm hoàn toàn mới thì dự báo chính xác trở nên gần như không thể. Và nếu không có thước đo đó, làm sao ta có thể đánh giá được mình đang tiến bộ hay không? Nếu ta bận xây dựng sản phẩm sai, sao ta có quyền tự hào rằng đã làm việc đúng thời hạn và phù hợp với ngân sách? Đây là lý do ta cần cách hiểu mới về việc đo lường sự phát triển, ngay cả khi bản thân là doanh nhân và quản lý, là nhà đầu tư vào công ty và đội ngũ làm việc dưới quyền.

Đó cũng là lý do cần đến một cuộc cách mạng về kế toán nếu muốn thành công trong kỷ nguyên làm việc mới này. Ben và Alistair đã làm việc vô cùng chăm chỉ khi khảo sát những ý tưởng tuyệt vời nhất về các chỉ số, phân tích, thu thập những ví dụ cụ thể và tạo nên đột phá khi trình bày khuôn khổ riêng của họ nhằm xác định chỉ số nào quan trọng và khi nào chúng quan trọng. Công việc thu thập những tiêu chuẩn toàn ngành để áp dụng cho nhiều chỉ số chủ chốt là vô cùng đáng giá.

Đây không phải một công trình lý thuyết mà là một chỉ dẫn cho những người thực hiện đang tìm kiếm những nguồn tăng trưởng mới. Chúc các bạn "đi săn" vui vẻ.

**Eric Ries**

*San Francisco*

*Ngày 4 tháng 2 năm 2013*

# Lời nói đầu

Phong trào Khởi nghiệp tinh gọn đang khuấy động cả một thế hệ doanh nhân. Nó giúp xác định được phần mạo hiểm nhất trong kế hoạch kinh doanh, sau đó tìm ra cách hạn chế những phần rủi ro đó thông qua một chu kỳ học hỏi lặp đi lặp lại nhanh chóng.

Hiểu thấu phong trào này sẽ dẫn đến một câu: Đừng bán thứ bạn làm được; hãy làm thứ bạn bán được. Câu này nghĩa là tìm ra thứ mọi người muốn mua.

Đáng tiếc là biết được người ta muốn gì là một việc khó khăn. Nhiều trường hợp ngay cả bản thân họ cũng không biết. Điều người ta nói với bạn thường là điều họ nghĩ bạn muốn nghe[1]. Tệ hơn là với vai trò người sáng lập và kinh doanh, bạn hay có những ý tưởng mạnh mẽ và gần như vượt quá những gì người khác nghĩ, và điều này tác động một cách tinh vi đến quyết định của bạn.

[1] http://www.forbes.com/sites/jerrymclaughlin/2012/05/01/would-you-do-this-to-boost-sales-by-20-or-more/

Phân tích sẽ giúp khắc phục điều này. Đo lường khiến bạn có trách nhiệm. Bạn bị ép phải đối diện với những thực tại không mấy thuận lợi. Và bạn không dành cả đời và tiền bạc của mình xây dựng thứ không ai muốn.

Khởi nghiệp tinh gọn giúp bạn nắm được tiến độ và xác định phần rủi ro nhất trong quá trình kinh doanh, nhờ đó nghiên cứu chúng nhanh chóng để thích nghi. Phân tích dữ liệu tinh gọn dùng để đo lường tiến độ đó, giúp bạn trả lời những câu hỏi quan trọng nhất và nhanh chóng thu được những câu trả lời rõ ràng.

Cuốn sách này chỉ cho bạn cách tìm ra mô hình kinh doanh và giai đoạn tăng trưởng cho mình. Chúng tôi sẽ giải thích cách tìm ra Một Chỉ Số Quan Trọng Nhất và cách vạch ra đường ranh giới để bạn biết được khi nào cần tăng tốc và khi nào cần giảm tốc.

Phân tích dữ liệu tinh gọn là tấm bảng điều khiển cho mọi giai đoạn trong quá trình kinh doanh, từ khi khẳng định một vấn đề có thực hay không, xác định khách hàng, quyết định xây dựng thứ gì đến khi đặt bản thân vào vị trí có lợi với người tiếp nhận tiềm năng. Nó không ép bạn phải xử lý dữ liệu – nhưng có thể đưa dữ liệu lên vị trí trung tâm khiến bạn càng khó phớt lờ và ngăn bạn đi lạc hướng.

## CUỐN SÁCH NÀY DÀNH CHO AI?

Cuốn sách này dành cho các doanh nhân đang cố gắng xây dựng thứ gì đó đột phá. Chúng tôi sẽ dẫn dắt bạn qua quá trình phân tích, từ khi hình thành ý tưởng đến khi đạt được sản phẩm phù hợp với thị trường và xa hơn nữa, vì thế cuốn sách dành cho những người mới bắt đầu chặng đường kinh doanh và cả những ai đã đi được nửa chặng đường.

Các nhà phân tích web và nhà khoa học dữ liệu cũng có thể tham khảo cuốn sách này vì nó chỉ ra cách vượt khỏi "sơ đồ phễu" truyền thống và liên kết nghiên cứu với những thảo luận kinh doanh có ý nghĩa hơn. Tương tự, các chuyên viên kinh doanh trong lĩnh vực phát triển sản phẩm, quản lý sản phẩm, marketing, quan hệ công chúng và đầu tư sẽ thấy nhiều nội dung liên quan đến công việc của mình vì nó giúp họ hiểu và đánh giá được các công ty khởi nghiệp.

Hầu hết các công cụ và kỹ thuật đề cập được áp dụng lần đầu cho các ứng dụng web hướng tới người tiêu dùng. Tuy nhiên, ngày nay, chúng tác động tới một lượng người lớn hơn nhiều: các công ty địa phương độc lập, quản lý bầu cử, các công ty khởi nghiệp B2B (doanh nghiệp tới doanh nghiệp), cán bộ công chức táo bạo đang cố gắng thay đổi hệ thống từ bên trong, và những "doanh nhân nội bộ" đang tạo đột phá ngay bên trong những tổ chức lớn vững mạnh[2].

[2] Một doanh nhân nội bộ (intrapreneur) là một doanh nhân bên trong một tổ chức lớn, thường đấu tranh về mặt chính trị hơn là mặt tài chính và truyền bá thay đổi từ bên trong. (TG)

Ở khía cạnh đó, Phân tích dữ liệu tinh gọn dành cho bất kỳ ai muốn giúp tổ chức của mình hoạt động hiệu quả hơn. Trong quá trình viết sách, chúng tôi đã nói chuyện với nhiều công ty tư nhân nhỏ, những tập đoàn toàn cầu,

những công ty khởi nghiệp còn non trẻ, các nhà tổ chức chiến dịch, tổ chức từ thiện và cả những nhóm tín ngưỡng, tất cả họ đều đang đưa hướng tiếp cận có tính phân tích tinh gọn vào thực hiện trong tổ chức của mình.

## CÓ ĐIỀU GÌ TRONG CUỐN SÁCH?

Cuốn sách này chứa rất nhiều thông tin. Chúng tôi tiến hành phỏng vấn hơn một trăm nhà sáng lập doanh nghiệp, nhà đầu tư, doanh nhân nội bộ, nhà cải tiến, ngoài ra chúng tôi còn trình bày hơn 30 nghiên cứu tình huống. Chúng tôi cũng liệt kê hàng loạt khuôn mẫu thực hành tốt nhất mà bạn có thể áp dụng ngay. Nội dung cuốn sách được chia làm bốn phần chính.

◆ Phần I tập trung vào các hiểu biết về Khởi nghiệp tinh gọn, phép phân tích cơ bản cũng như tư duy hướng tới thu nhận thông tin từ dữ liệu cần có để thành công. Chúng tôi điểm qua một số khuôn khổ xây dựng công ty khởi nghiệp hiện tại và giới thiệu khuôn khổ riêng của mình có tập trung vào phân tích. Đây là bước hướng dẫn cơ bản để tiến vào thế giới Phân tích dữ liệu tinh gọn. Độc giả sẽ hiểu và nắm rõ được phép phân tích cơ bản khi đọc xong phần này.

◆ Phần II chỉ cách áp dụng Phân tích dữ liệu tinh gọn vào công ty khởi nghiệp của bạn. Chúng ta sẽ tham khảo sáu mô hình kinh doanh mẫu và năm giai đoạn mọi công ty khởi nghiệp phải trải qua để khám phá sản phẩm phù hợp với thị trường nhắm tới hiệu quả nhất. Ta cũng sẽ nói về việc tìm ra Một Chỉ Số Quan Trọng Nhất đối với doanh nghiệp của bạn. Độc giả sẽ hiểu được loại hình kinh doanh, giai đoạn hiện tại và những yếu tố cần xem xét điều chỉnh của doanh nghiệp sau khi đọc xong phần này.

◆ Phần III xét yếu tố được cho là chuẩn mực. Bạn không biết liệu mình đang làm tốt hay tệ hại nếu không vạch sẵn đường chuẩn. Phần này giúp bạn nắm được kiến thức nền tảng về các chỉ số chính và học cách đặt ra mục tiêu riêng cho mình.

◆ Phần IV chỉ cách ứng dụng Phân tích dữ liệu tinh gọn vào tổ chức của bạn, thay đổi văn hóa của những công ty khởi nghiệp tập trung vào người tiêu dùng và doanh nghiệp cũng như của các doanh nghiệp bền vững. Sau

cùng thì hướng tiếp cận định hướng theo dữ liệu có thể áp dụng không chỉ cho các công ty mới.

Vào cuối mỗi chương đều có câu hỏi để bạn trả lời nhằm giúp ứng dụng những điều bạn đã đọc được.

## NHỮNG CẤU PHẦN

Phân tích dữ liệu tinh gọn không tồn tại đơn độc mà là một phiên bản mở rộng của Khởi nghiệp tinh gọn, chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ việc phát triển khách hàng và các khái niệm khác trước đó. Quan trọng là cần hiểu được các cấu phần đó trước khi đào sâu thêm.

### Phát triển khách hàng

Phát triển khách hàng – thuật ngữ do doanh nhân khởi nghiệp nhiều lần, Giáo sư Steve Blank đưa ra – nhắm thẳng vào phương pháp xây dựng sản phẩm và công ty kiểu ào ào "cứ xây rồi người ta sẽ tới" vốn đã lỗi thời. Phát triển khách hàng tập trung vào thu thập phản hồi liên tục có tác động quan trọng tới phương hướng của sản phẩm và doanh nghiệp trên từng bước của con đường.

Blank lần đầu định nghĩa phát triển khách hàng trong cuốn sách The Four Steps to the Epiphany (4 bước chinh phục đỉnh cao) của mình và định nghĩa lại ý tưởng đó cùng Bob Dorf trong cuốn The Startup Owner's Manual (Bách khoa toàn thư về khởi nghiệp[3]). Định nghĩa về công ty khởi nghiệp là một trong những khái niệm quan trọng nhất trong những công trình nghiên cứu của ông:

Công ty khởi nghiệp là một tổ chức hình thành để tìm ra một mô hình kinh doanh có khả năng mở rộng và lặp lại.

[3] Cuốn sách này đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2017. (BTV)

Hãy ghi nhớ định nghĩa này suốt quá trình bạn đọc cuốn sách.

### Lean Startup (Khởi nghiệp tinh gọn)

Eric Ries định nghĩa quá trình Khởi nghiệp tinh gọn khi ông kết hợp phát triển khách hàng, các phương pháp phát triển phần mềm linh hoạt và thực hành sản xuất Tinh gọn thành một khuôn khổ phát triển sản phẩm và kinh doanh một cách nhanh chóng, hiệu quả.

Nghiên cứu của Eric lần đầu được áp dụng cho các công ty mới và hiện đang được nhiều tổ chức thuộc đủ mọi quy mô sử dụng để đột phá và cải tiến. Sau cùng, vấn đề của Tinh gọn không phải nằm ở việc giá rẻ hay quy mô nhỏ mà ở việc loại bỏ những điều thừa thãi và di chuyển nhanh chóng vốn có lợi cho mọi tổ chức với bất kỳ quy mô nào.

Một trong những khái niệm cốt lõi của Khởi nghiệp tinh gọn là xây dựng → đo lường → học hỏi – đây là tiến trình giúp bạn làm mọi việc, từ xây dựng tầm nhìn đến xây dựng tính năng sản phẩm cho tới phát triển các kênh và chiến thuật marketing (xem Hình P-1). Bên trong chu kỳ này, Phân tích dữ liệu tinh gọn tập trung vào giai đoạn đo lường.

Tổ chức lặp lại chu kỳ càng nhanh thì bạn sẽ càng nhanh chóng tìm được sản phẩm và thị trường phù hợp. Nếu đo lường tốt nữa, bạn sẽ dễ dàng thành công hơn.

1

*Hình P-1. Chu kỳ xây dựng đo lường học* hỏi

Chu kỳ này không chỉ là cách để nâng cao sản phẩm mà còn là cách kiểm tra thực tế hiệu quả. Xây dựng sản phẩm tối thiểu là một phần trong khái niệm mà Eric gọi là innovation accounting (tạm dịch: đánh giá đổi mới) giúp bạn đo lường chất lượng công việc đang làm một cách khách quan. Phân tích dữ liệu tinh gọn là một cách để định lượng cải tiến của bạn và đưa bạn tiến gần hơn đến việc kiểm tra thực tế liên tục, hay nói cách khác là đến thực tế.

## CHÚNG TÔI RẤT MONG NHẬN ĐƯỢC ĐÓNG GÓP TỪ CÁC BẠN

Xin hãy đưa ra những bình luận và câu hỏi liên quan đến cuốn sách này tới nhà xuất bản:

O’Reilly Media, Inc.

1005 Gravenstein Highway North

Sebastopol, CA 95472

(800) 998-9938 (tại Hoa Kỳ hoặc Canada)

(707) 829-0515 (quốc tế hoặc địa phương)

(707) 829-0104 (fax)

Bạn có thể truy cập trang web tại: http://oreil.ly/lean_analytics.

Trên đó, chúng tôi liệt kê các đính chính, ví dụ và thông tin bổ sung.

Các tác giả cũng duy trì một trang web cho cuốn sách tại:

http://leananalyticsbook.com

Để bình luận hoặc đặt các câu hỏi chuyên môn về cuốn sách, xin gửi e-mail tới: bookquestions@oreilly.com

Để tham khảo thêm thông tin của chúng tôi về sách, khóa học, hội nghị và tin tức, mời xem trên website: http://www.oreilly.com.

Tìm chúng tôi trên Facebook: http://facebook.com/oreilly

Theo dõi chúng tôi trên Twitter: http://twitter.com/oreillymedia

Xem video của chúng tôi trên YouTube:
http://www.youtube.com/oreillymedia

**SAFARI BOOKS ONLINE**

Safari Books Online (www.safaribooksonline.com) là thư viện số theo yêu cầu, truyền tải những nội dung chuyên môn ở dạng sách và video từ các tác giả hàng đầu thế giới trong lĩnh vực công nghệ và kinh doanh.

Các chuyên gia công nghệ, nhà phát triển phần mềm, nhà thiết kế web, chuyên gia kinh doanh và sáng tạo sử dụng Safari Books Online là nguồn tài nguyên chính cho nghiên cứu, giải quyết vấn đề, học tập và đào tạo chứng chỉ.

Safari Books Online cung cấp một loạt sản phẩm và chương trình chính sách giá cho các tổ chức, cơ quan chính phủ và cá nhân. Người theo dõi có thể truy cập hàng nghìn cuốn sách, video đào tạo và bản thảo trước khi xuất bản trong một cơ sở dữ liệu hỗ trợ tìm kiếm toàn bộ từ các nhà xuất bản như O'Reilly Media, Prentice Hall Professional, Addison-Wesley Professional, Microsoft Press, Sams, Que, Peachpit Press, Focal Press, Cisco Press, John Wiley & Sons, Syngress, Morgan Kaufmann, IBM Redbooks, Packt, Adobe Press, FT Press, Apress, Manning, New Riders, McGraw-Hill, Jones & Bartlett, Course Technology và nhiều nhà xuất bản khác. Để biết thêm thông tin về Safari Books Online, xin hãy ghé thăm chúng tôi trên mạng.

# Lời cảm ơn

Chúng tôi mất một năm để viết cuốn sách này, nhưng mất hàng thập kỷ để học hỏi tích lũy cho nó. Cuốn sách là thành quả nỗ lực nhóm của nhiều nhà sáng lập, nhà đầu tư và nhà phát triển chia sẻ câu chuyện của họ trên mạng hay trực tiếp. Người đọc blog cá nhân của chúng tôi cũng như hàng trăm người đăng ký blog Phân tích dữ liệu tinh gọn đã đưa ra đóng góp xây dựng xứng đáng được công nhận công lao cho những phần xuất sắc nhất; còn chúng tôi xin nhận trách nhiệm cho những thiếu sót.

Mary Treselor là người có tiếng nói chính của nhóm độc giả và đã lên tiếng khi chúng tôi đưa ra những diễn đạt khó hiểu. Gia đình chúng tôi đã rất kiên nhẫn và giúp chúng tôi đọc và sửa chữa nhiều lần. Chúng tôi đã sớm gửi cho các nhà phê bình những chương quan trọng để nhờ họ kiểm nghiệm lại những giả định và phép toán, nhiều người có đóng góp quý giá đến mức họ giống như đồng tác giả vậy. Sonia Gaballa của Nudge Design đã chăm chút website chúng tôi rất tốt, còn đội ngũ sản xuất ở O'Reilly chịu đựng những yêu cầu vô lý và thay đổi liên tục của chúng tôi rất giỏi. Và những người bạn ở Totango, Price Intelligently, Chartbeat, Startup Compass và nơi khác đều nghiên cứu tỉ mỉ dữ liệu khách hàng ẩn danh giúp chúng tôi biết đến những thứ như Phần mềm như một Dịch vụ, chính sách giá, mức gắn kết và các chỉ số trung bình.

Nhưng trên hết, chúng tôi muốn cảm ơn những người đã thử thách, chia sẻ và sẵn lòng chỉ cho chúng tôi những điểm tốt và xấu của công ty khởi nghiệp vốn thường đòi hỏi đấu tranh để được chấp nhận trình bày công khai. Mặc dù nhiều người đã rất cố gắng những họ vẫn không thể làm được điều đó, còn chúng tôi sẽ để câu chuyện đó cho một dịp khác – nhưng mọi góp ý đã giúp hình thành cuốn sách này và giúp chúng tôi biết phép phân tích và phương pháp Khởi nghiệp tinh gọn gắn kết ra sao.

# Phần mộtHÃY NGỪNG LỪA DỐI BẢN THÂN

Ở phần đầu cuốn sách, ta sẽ tìm hiểu lý do cần tới dữ liệu để thành công. Ta sẽ xem xét một số khái niệm phân tích cơ bản như dữ liệu định tính và định lượng, chỉ số ảo, tương quan, nhóm, phân khúc và các chỉ số dẫn dắt. Ta sẽ nhận diện sự nguy hiểm khi quá phụ thuộc vào dữ liệu, và thậm chí sẽ suy nghĩ một chút đến việc bạn nên làm điều gì cho cuộc đời mình.

**WILLIAM JEFFERSON CLINTON**

# Chương 1Chúng ta đều là kẻ dối trá

Hãy đối mặt với điều này: Bạn đang ảo tưởng.

Chúng ta ai cũng ảo tưởng – một số người ảo tưởng nhiều hơn người khác. Những doanh nhân là người ảo tưởng nhất.

Doanh nhân cực giỏi trong việc lừa dối chính bản thân họ. Dối trá thậm chí còn là một điều kiện để trở thành doanh nhân thành công – sau cùng thì bạn vẫn cần thuyết phục người khác tin vào một điều nào đó dù thiếu bằng chứng thuyết phục. Bạn cần những người tin tưởng thực hiện một cú nhảy niềm tin cùng bạn. Là một doanh nhân, bạn cần sống trong trạng thái nửa ảo tưởng để sống sót qua chuyến hành trình quay cuồng duy trì công ty khởi nghiệp của mình.

Những lời nói dối nhỏ rất cần thiết. Chúng tạo ra một trường bẻ cong hiện thực. Chúng là một phần cố hữu khi bạn trở thành nhà doanh nghiệp. Nhưng nếu bạn bắt đầu tin vào tiếng tăm được thổi phồng của mình thì bạn khó lòng sống sót. Bạn sẽ quay cuồng trong quả bóng do chính mình tạo ra và không thể thoát khỏi nó cho đến khi quả bóng đập mạnh vào tường rồi vỡ tung.

Bạn cần tự lừa dối bản thân, nhưng đừng để đến mức tự hủy hoại doanh nghiệp của mình.

Đây là lúc cần đến dữ liệu.

Ảo tưởng của bạn dù nghe thuyết phục đến đâu cũng sẽ tiêu tan dưới uy lực mạnh mẽ của dữ liệu. Phép phân tích chính là đối trọng cần có của sự dối trá, nói một cách cường điệu là giống như phần âm đối phần dương. Hơn nữa, nghiên cứu theo hướng dữ liệu là cốt lõi thành công trong các công ty khởi nghiệp, đó là việc tìm hiểu điều gì đang có tác dụng và lặp lại điều đó hướng đến sản phẩm và thị trường phù hợp trước khi cạn kiệt ngân sách.

Chúng tôi không nói rằng linh cảm là điều xấu. Bản năng là nguồn cảm hứng và bạn cần lắng nghe linh cảm của mình, đồng thời dựa vào đó suốt hành trình khởi nghiệp. Nhưng đừng để nó hủy hoại bản thân. Linh cảm vẫn quan trọng; nhưng bạn cần kiểm chứng nó. Bản năng là thử nghiệm. Dữ liệu là bằng chứng.

## PHONG TRÀO KHỞI NGHIỆP TINH GỌN

Đổi mới khó khăn hơn chúng ta tưởng. Điều này đúng cả khi bạn là công ty khởi nghiệp độc lập cố gắng đột phá một lĩnh vực hay là một nhân viên táo bạo dám thách thức thực tại, chiến đấu với tập thể và chèo lái qua những rào cản quan liêu. Chúng tôi hiểu điều đó. Việc kinh doanh quả là điên rồ, gần như là không tưởng.

Khởi nghiệp tinh gọn đưa ra một khuôn khổ giúp bạn bắt tay vào hoạt động kiến tạo điều mới lạ một cách nghiêm chỉnh hơn. Khởi nghiệp tinh gọn mang tới một lượng lớn tính thành thật trí thức. Làm theo mô hình Tinh gọn, việc lừa dối sẽ dần trở nên rất khó, đặc biệt với chính bản thân bạn.

Có một lý do khiến phong trào Khởi nghiệp tinh gọn đang ngày càng phát triển. Ta đang sống trong thời kỳ chuyển giao mạnh mẽ cách thức xây dựng các công ty. Tạo ra phiên bản đầu cho sản phẩm hiện rẻ đến mức gần như bằng không. Lưu trữ đám mây miễn phí, truyền thông xã hội miễn phí, nghiên cứu cạnh tranh miễn phí, ngay cả thanh toán giao dịch cũng miễn phí[1]. Ta đang sống trong thế giới số và các bits dữ liệu không tốn chút chi phí nào.

[1] Khi nói "miễn phí", ý chúng tôi là "không cần đầu tư trước đáng kể". Rất nhiều dịch vụ đám mây và thanh toán cần trả tiền – đôi khi còn tốn nhiều tiền hơn khoản bạn bỏ ra để tự làm – khi việc kinh doanh đang diễn ra. Nhưng miễn phí ở đây có nghĩa là không cần bận tâm chi phí trước khi bạn tìm được sản phẩm phù hợp với thị trường. Có thể sử dụng PayPal, Google Wallet, Eventbrite hay hàng loạt hệ thống thanh toán và đặt vé khác, và chuyển chi phí giao dịch sang cho người tiêu dùng. (TG)

Điều đó nghĩa là bạn có thể xây dựng một thứ gì đó, đo lường hiệu quả và học hỏi từ đó để xây dựng thứ khác tốt hơn sau này. Bạn có thể nhanh chóng lặp lại, sớm quyết định nên bắt đầu lại ý tưởng hay bỏ đi và tiến tới

ý tưởng khác. Đây là lúc phép phân tích phát huy tác dụng. Học hỏi không diễn ra ngẫu nhiên mà là một phần tích hợp trong quá trình Tinh gọn.

Cố vấn quản lý uy tín kiêm tác giả Peter Drucker cho rằng: "Nếu không đo lường được thì không quản lý được.[2]" Điều này không thể đúng hơn với mô hình Tinh gọn giúp các doanh nhân thành công xây dựng sản phẩm, chiến lược hướng tới thị trường và hệ thống tìm hiểu nhu cầu của khách hàng – tất cả diễn ra đồng thời.

[2] Trong Management: Tasks, Responsibilities, Practices (tạm dịch: Quản lý: Nhiệm vụ, Trách nhiệm, Thực hiện), Drucker có viết: "Nếu không có mục tiêu năng suất thì doanh nghiệp không có định hướng. Nếu không có đo lường năng suất thì doanh nghiệp không có kiểm soát." (TG)

## XUYÊN THỦNG KHẢ NĂNG THAY ĐỔI THỰC TẠI

Hầu hết các doanh nhân đều từng thất bại, đôi khi hơn một lần. Nếu bạn chưa từng thất bại thường xuyên, có lẽ bạn đang làm sai cách và chưa đủ mạo hiểm thực hiện việc bạn cần làm để đạt được thành công vang dội.

Nhưng trên chặng đường khởi nghiệp, có lúc mọi thứ sẽ đi chệch hướng. Đó là thất bại hoàn toàn. Lúc này, bạn không làm được gì nhiều ngoài đóng cửa website và khóa tài khoản ngân hàng. Bạn choáng váng, thách thức quá khủng khiếp, và mọi chuyện đã kết thúc. Bạn thất bại.

Bạn biết rõ điều này sẽ xảy ra từ rất lâu trước khi sự trật bánh thật sự diễn ra. Mọi thứ đều không hoạt động. Nhưng lúc đó, khả năng thay đổi thực tại của bạn còn đủ mạnh để bạn giữ vững niềm tin. Kết quả là, bạn lao xuống vực vì đã lừa dối bản thân suốt thời gian qua.

Chúng tôi không tranh cãi hay phủ nhận tầm quan trọng của khả năng thay đổi thực tại, nhưng chúng tôi muốn khám phá khả năng đó. Hy vọng là nhờ đó bạn sẽ kịp thời nhận ra thời điểm trật bánh để tránh được nó. Chúng tôi muốn bạn ít phụ thuộc hơn vào khả năng thay đổi thực tại và dựa nhiều hơn vào Phân tích Tinh gọn.

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: NHIẾP ẢNH TRÊN AIRBNB – TĂNG TRƯỞNG NGAY TRONG TĂNG TRƯỞNG

Airbnb là một câu chuyện thành công đáng kinh ngạc. Chỉ trong vài năm, công ty đã trở thành một cái tên có tiếng trong ngành du lịch, giúp nhiều lữ hành có thêm lựa chọn ngoài khách sạn và giúp nhiều cá nhân có phòng, căn hộ hay nhà cho thuê kiếm thêm thu nhập. Năm 2012, những người đi du lịch đã đặt hơn 5 triệu đêm nghỉ bằng dịch vụ Airbnb. Hãng có khởi đầu rất khiêm tốn, và các nhà sáng lập hãng – những người đi theo tư duy Khởi nghiệp tinh gọn – đã tiến tới thành công bằng một phương pháp rất rõ ràng.

Tại sự kiện SXSW[3] năm 2012, Joe Zadeh – nhà phát triển sản phẩm của Airbnb – đã chia sẻ một phần câu chuyện hấp dẫn của công ty. Ông tập trung vào một khía cạnh kinh doanh của hãng: nhiếp ảnh chuyên nghiệp.

[3] Hội nghị công nghệ diễn ra tại Mỹ.

Bắt đầu bằng giả thiết: "Những chủ nhà có dịch vụ nhiếp ảnh chuyên nghiệp sẽ kiếm được nhiều hơn, và các chủ nhà sẽ đăng ký dịch vụ nhiếp ảnh chuyên nghiệp." Đây là lúc linh cảm của nhà sáng lập nảy sinh: họ có cảm giác rằng nhiếp ảnh chuyên nghiệp sẽ giúp ích cho việc kinh doanh của mình. Thay vì triển khai việc đó ngay lập tức, họ xây dựng một Sản phẩm khả thi tối thiểu hướng dẫn (MVP Concierge) để nhanh chóng kiểm chứng giả thiết của mình.

**MVP Hướng dẫn là gì?**

*Sản phẩm khả thi tối thiểu là thứ nhỏ nhất bạn có thể xây dựng để tạo ra giá trị bạn đã hứa hẹn sẽ mang đến cho thị trường. Nhưng không có chỗ nào trong khái niệm chỉ rõ bao nhiêu phần sản phẩm đó phải là thật. Nếu bạn đang suy nghĩ xây dựng một dịch vụ đi chung xe chẳng hạn, bạn có thể cố kết nối các tài xế và hành khách một cách thủ công.*

*Đây là cách tiếp cận hướng dẫn. Cách này thừa nhận đôi khi việc xây dựng sản phẩm – kể cả là tối thiểu – không phải là khoản đầu tư đáng giá. Rủi ro bạn đang tìm hiểu là "Liệu người ta có chấp nhận đi nhờ xe người lạ không?" Chắc chắn là không. "Liệu mình có thể xây dựng phần mềm để kết nối tài xế và hành khách không?" MVP Hướng dẫn sẽ không thể mở rộng quy mô, nhưng lại là phương thức nhanh và đơn giản trong thời gian ngắn.*

*Giờ đây, khi việc khởi động một công ty khởi nghiệp chỉ tốn ít tiền, thậm chí không mất đồng nào, thì sự chú ý mới là nguồn lực khan hiếm thực sự. MVP Hướng dẫn sẽ giúp bạn kiểm tra xem liệu có nhu cầu thực sự hay không; nó cũng giúp bạn hiểu những thứ mọi người thực sự dùng và hoàn thiện quy trình trước khi bắt tay vào viết một dòng mã hoặc tuyển nhân viên đầu tiên.*

Những thử nghiệm ban đầu về MVP của Airbnb cho thấy những địa điểm được chụp ảnh chuyên nghiệp thu hút số lượt đặt chỗ gấp hai đến ba lần mức trung bình trên thị trường. Điều này xác nhận giả thiết ban đầu của nhà sáng lập, và hóa ra những chủ nhà cực kỳ phấn khích khi nhận được đề nghị chụp ảnh chỗ họ từ Airbnb.

Nửa cuối năm 2011, Airbnb sở hữu 20 nhiếp ảnh gia thực địa chuyên chụp ảnh cho các chủ nhà – gần như cùng thời điểm chúng ta chứng kiến sự tăng mạnh lượt đặt nghỉ đêm có đồ thị hình "chiếc gậy hockey" được thể hiện trong Hình 1-1.

Airbnb tiếp tục thử nghiệm hơn thế nữa. Công ty gắn bản quyền vào ảnh để tăng độ tin cậy. Điều này làm bộ phận dịch vụ khách hàng phải giới thiệu thêm dịch vụ nhiếp ảnh chuyên nghiệp khi người thuê và người có tiềm năng thuê gọi đến. Hãng tăng thêm yêu cầu về chất lượng hình ảnh. Từng bước trong quá trình đều được công ty đo đạc kết quả và điều chỉnh khi cần. Chỉ số chính mà Airbnb theo dõi là số lượt chụp mỗi tháng vì công ty đã chứng minh được bằng MVP Hướng dẫn rằng càng nhiều ảnh chụp chuyên nghiệp thì càng thu được nhiều lượt đặt chỗ.

2

*Hình 1-1. Điều bạn có thể làm với 20 nhiếp ảnh gia và căn hộ của người dân thật đáng kinh ngạc.*

Tính tới tháng Hai năm 2012, Airbnb đang thực hiện gần 5.000 lượt chụp ảnh mỗi tháng và tiếp tục gia tăng sự tăng trưởng của chương trình chụp ảnh chuyên nghiệp.

## TÓM TẮT

• Đội ngũ Airbnb đã có dự cảm rằng ảnh đẹp hơn sẽ tăng lượt thuê chỗ.

• Họ đã thử nghiệm ý tưởng bằng MVP Hướng dẫn, đặt ít công sức nhất có thể vào một thử nghiệm sẽ tạo ra kết quả phù hợp.

• Khi thử nghiệm đạt kết quả tốt, họ xây dựng các yếu tố cần thiết và cung cấp cho toàn bộ khách hàng.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Đôi khi tăng trưởng đến từ một khía cạnh trong việc kinh doanh mà bạn không ngờ tới. Khi bạn nghĩ mình đã tìm được một ý tưởng đáng giá, hãy quyết định cách thử nghiệm nó một cách nhanh chóng, với sự đầu tư tối thiểu. Trước hết, hãy xác định thành công sẽ ra sao và biết mình sẽ làm gì nếu dự cảm của mình đúng.

Tinh gọn là một cách xây dựng doanh nghiệp tuyệt vời. Còn phép phân tích đảm bảo bạn sẽ thu thập và phân tích dữ liệu. Cả hai đều góp phần chuyển đổi cách nghĩ của bạn về việc bắt đầu và phát triển công ty. Chúng không chỉ là các quá trình mà còn là tư duy. Suy nghĩ có tính phân tích và tinh gọn xoay quanh việc đặt câu hỏi đúng đắn và tập trung vào một chỉ số chủ chốt sẽ tạo ra sự thay đổi bạn đang tìm kiếm.

Qua cuốn sách này, chúng tôi hy vọng sẽ cung cấp cho bạn những hướng dẫn, công cụ và bằng chứng để nắm lấy dữ liệu như thành phần cốt lõi đối với thành công cho công ty khởi nghiệp của bạn. Sau cùng, chúng tôi muốn chỉ cho bạn cách sử dụng dữ liệu để xây dựng một công ty khởi nghiệp hiệu quả hơn một cách nhanh chóng.

# Chương 2Làm thế nào để giữ điểm?

Phép phân tích xoay quanh việc theo dõi các chỉ số có vai trò quan trọng cho doanh nghiệp. Thường thì những chỉ số đó đáng giá vì chúng có liên hệ với mô hình kinh doanh – ngân sách đến từ đâu, mọi thứ tốn bao nhiêu, có bao nhiêu khách hàng và hiệu quả của chiến lược thu hút khách hàng.

Trong một công ty khởi nghiệp, không phải lúc nào bạn cũng biết chỉ số nào là quan trọng vì không nắm rõ toàn bộ lĩnh vực kinh doanh của mình. Bạn thường xuyên thay đổi hoạt động mà mình phân tích. Bạn vẫn cố gắng tìm ra sản phẩm phù hợp hoặc đối tượng khách hàng mục tiêu đúng đắn. Trong một công ty khởi nghiệp, mục đích của phép phân tích là tìm đường dẫn tới sản phẩm và thị trường đúng đắn trước khi cạn kiệt tiền.

## ĐIỀU GÌ LÀM NÊN MỘT CHỈ SỐ TỐT?

Dưới đây là một số quy tắc về những yếu tố tạo nên chỉ số tốt – một con số sẽ thúc đẩy những sự thay đổi bạn đang tìm kiếm.

Chỉ số tốt có khả năng so sánh: Khả năng so sánh một chỉ số ở các giai đoạn thời gian khác nhau, những nhóm người dùng, hoặc đối thủ cạnh tranh giúp bạn hiểu cách mọi thứ đang chuyển đổi. "Tỷ lệ chuyển đổi khách hàng tăng so với tuần trước" mang nhiều ý nghĩa hơn "tỷ lệ chuyển đổi 2%".

Chỉ số tốt có tính dễ hiểu: Nếu mọi người không thể nhớ và thảo luận về nó thì việc biến một thay đổi trong dữ liệu thành thay đổi trong văn hóa sẽ khó hơn rất nhiều.

Chỉ số tốt có dạng tỷ số hoặc tỷ lệ: Những kế toán và nhà phân tích tài chính chỉ cần nhìn qua một số tỷ lệ là hiểu được tình hình chung của công ty[1]. Bạn cũng cần một vài tỷ lệ đấy.

[1] Bao gồm các chỉ số chính như tỷ lệ giá-thu nhập, biên lợi nhuận, chi phí bán hàng, doanh thu mỗi nhân viên, v.v... (TG)

Có một số lý do cho thấy tỷ lệ thường là loại chỉ số hiệu quả nhất:

◆ Tỷ lệ giúp đưa ra hành động dễ hơn: Hãy nghĩ đến việc lái xe. Quãng đường đã đi là một loại thông tin, nhưng tốc độ – hay quãng đường trên giờ – mới là yếu tố mà bạn có thể tác động vào vì nó cho biết tình trạng hiện tại và bạn cần tăng tốc hay giảm tốc để tới đích đúng lúc.

◆ Tỷ lệ vốn có khả năng so sánh: Nếu so sánh một chỉ số hằng ngày với cùng chỉ số đó hằng tháng, bạn sẽ nhận thấy mình đang nhìn vào một xu hướng dài hạn. Khi lái xe, tốc độ là một chỉ số, nhưng tốc độ thực tế so với tốc độ trung bình trong một giờ cho bạn biết rõ mình đang tăng tốc hay giảm tốc.

◆ Tỷ lệ cũng hiệu quả trong việc so sánh các yếu tố có phần trái ngược hoặc yếu tố vốn gây ra căng thẳng: Đó có thể là quãng đường đi được chia cho số vé phạt giao thông trong trường hợp lái xe. Bạn đi càng nhanh thì quãng đường đi được càng nhiều, nhưng đồng nghĩa bạn sẽ phải nhận nhiều vé phạt hơn. Tỷ lệ này gợi ý liệu bạn có nên vượt quá tốc độ cho phép hay không.

Tạm gác lại ví dụ tương tự về chiếc xe, hãy nghĩ đến một công ty khởi nghiệp cung cấp các phiên bản phần mềm miễn phí và trả phí. Công ty cần quyết định một trong hai lựa chọn: cung cấp miễn phí một loạt tính năng để thu hút người dùng mới, hoặc dành riêng những tính năng này cho khách hàng trả tiền để khiến họ bỏ tiền mua chúng.

Sở hữu một sản phẩm miễn phí với đầy đủ tính năng có thể làm giảm doanh thu, nhưng sở hữu một sản phẩm chắp vá sẽ làm giảm số người dùng mới. Bạn cần một chỉ số kết hợp cả hai để hiểu được sự thay đổi ảnh hưởng ra sao tới tình trạng hoạt động chung. Còn nếu không, bạn có thể làm gì đó để tăng doanh thu với cái giá phải trả là sự tăng trưởng.

Chỉ số tốt thay đổi cách xử lý của bạn: Đây là tiêu chí quan trọng nhất của một chỉ số: bạn sẽ làm gì khác đi dựa trên sự thay đổi trong chỉ số?

◆ Các chỉ số "đánh giá" như doanh thu bán hàng hằng ngày, khi được nhập vào bảng tính, cần khiến dự đoán của bạn chính xác hơn. Những chỉ số này hình thành cơ sở đánh giá đổi mới của Khởi nghiệp tinh gọn, cho biết bạn gần với mô hình lý tưởng đến đâu và liệu kết quả thực tế có đang quy về kế hoạch kinh doanh của bạn không.

◆ Các chỉ số "thử nghiệm", chẳng hạn như kết quả thử nghiệm, giúp bạn tối ưu hóa sản phẩm, giá cả hay thị trường. Sự thay đổi trong những chỉ số này sẽ thay đổi rất nhiều hành vi của bạn. Hãy thống nhất thay đổi đó sẽ là gì trước khi thu thập dữ liệu: nếu website màu hồng tạo nhiều doanh thu hơn phiên bản khác, hãy chọn luôn màu hồng; nếu hơn nửa số người phản hồi nói họ sẽ không bỏ tiền cho một tính năng nào đó thì đừng xây dựng cái đó nữa; nếu MVP được chọn không tăng 30% quy mô đặt hàng, hãy thử thứ khác.

Vạch ra một đường chuẩn là cách rất hay để áp dụng một phương pháp tiếp cận có nguyên tắc. Chỉ số tốt thay đổi chính xác hành vi của bạn bởi nó gắn với mục tiêu giữ chân người dùng, khuyến khích truyền miệng, thu hút khách hàng hiệu quả, hay tạo ra doanh thu.

Đáng tiếc, không phải lúc nào mọi việc cũng xảy ra như thế.

Tác giả, doanh nhân kiêm diễn giả nổi tiếng Seth Godin đưa ra vài ví dụ về trường hợp này trong một bài viết blog có tựa đề "Tránh những chỉ số sai lệch"[2]. Buồn cười một điều là (hoặc không hẳn thế) một trong những ví dụ của Seth liên quan đến nhân viên bán ô tô đã xảy đến với Ben gần đây.

[2] http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2012/05/avoiding-false-metrics.html tự lừa dối bản thân và ảo tưởng mọi thứ vẫn ổn. Điều đó không thể dẫn đến thành công.

Khi đang hoàn thiện giấy tờ cho chiếc xe mới, người môi giới nói với Ben rằng: "Anh sẽ nhận được một cuộc gọi vào tuần tới. Họ muốn tìm hiểu trải nghiệm mua bán của anh. Việc này sẽ không mất đến hai phút đâu. Có thang điểm từ 1 đến 5 và anh sẽ cho chúng tôi mức 5 phải không? Không điều gì trong trải nghiệm thiếu sự đảm bảo phải không? Nếu có thì tôi vô cùng, vô cùng xin lỗi, nhưng nếu anh cho 5 thì tốt quá."

Ben cũng không để ý chuyện này lắm (và kỳ lạ thay là không có ai gọi điện cả). Seth gọi đây là một chỉ số sai lệch vì người bán xe dành nhiều thời gian để hỏi xin đánh giá tốt (điều rõ ràng quan trọng với anh ta) hơn là cung cấp trải nghiệm tuyệt vời (điều cần đánh giá ngay từ đầu).

Những nhóm bán hàng sai lầm đều làm theo như vậy. Ở một công ty, Alistair đã thấy một giám đốc kinh doanh gán số tiền bồi thường hằng quý với số lượng giao dịch đang giải quyết thay vì với số lượng giao dịch đã hoàn thành, tức là với lợi nhuận trên doanh số. Nhân viên bán hàng hoạt động hướng đến tiền, thế nên họ làm những gì họ vẫn làm: đi theo tiền. Trong trường hợp này, điều đó có nghĩa là cần đến hai quý để dọn sạch một sự thừa thãi khỏi quy trình – đây là khoảng thời gian đáng lẽ nên được sử dụng hiệu quả hơn vào việc hoàn tất các triển vọng đảm bảo chất lượng.

Đương nhiên, sự hài lòng của khách hàng hay dòng quy trình rất quan trọng với một doanh nghiệp thành công. Nhưng nếu bạn muốn thay đổi hành vi, chỉ số của bạn phải gắn với sự thay đổi hành vi bạn muốn. Nếu đo lường thứ không gắn với mục tiêu, từ đó thay đổi hành vi của mình, thì bạn đang lãng phí thời gian. Tệ hơn nữa là bạn có thể tự lừa dối bản thân và ảo tưởng mọi thứ vẫn ổn. Điều đó không thể dẫn đến thành công.

Một điều nữa bạn sẽ nhận ra ở các chỉ số là chúng thường đi theo cặp. Tỷ lệ chuyển đổi (tỷ lệ phần trăm người mua hàng) gắn với thời gian mua hàng (mất bao lâu để khiến một người mua hàng). Hai chỉ số này cho biết nhiều điều về dòng tiền của bạn. Tương tự, hệ số lan truyền (số người mà một người dùng mời tham gia thành công vào dịch vụ) và thời gian chu kỳ lan truyền (mất bao lâu để người dùng mời người khác) thúc đẩy tốc độ tiếp nhận khách hàng. Khi bắt đầu khám phá những con số củng cố kinh doanh, bạn sẽ nhận thấy những cặp này. Ẩn đằng sau chúng là một chỉ số chính như doanh thu, dòng tiền hay sự tiếp nhận của người sử dụng.

Nếu muốn chọn những chỉ số đúng đắn, bạn cần lưu ý năm cặp:

*Chỉ số định tính và chỉ số định lượng*

Các chỉ số định tính thường không có cấu trúc, cảm tính, lộ liễu và khó tổng hợp; các chỉ số định lượng gồm số liệu thống kê, cung cấp những

con số rõ ràng nhưng ít sâu sắc hơn.

*Chỉ số ảo và chỉ số tác động được*

Các chỉ số ảo có thể làm bạn an tâm, nhưng không thay đổi được cách bạn hành động. Chỉ số tác động được làm thay đổi hành vi bằng cách giúp bạn lựa chọn một loạt các hành động.

*Chỉ số giải thích và chỉ số báo cáo*

Các chỉ số thăm dò có tính suy đoán và cố đào sâu hơn điều chưa biết để tìm kiếm lợi thế cho bạn, còn chỉ số báo cáo giúp bạn theo sát các hoạt động bình thường, mang tính quản lý và hằng ngày.

*Chỉ số dẫn dắt và chỉ số thể hiện kết quả*

Chỉ số dẫn dắt giúp bạn hiểu được tương lai có tính dự đoán; chỉ số thể hiện kết quả giải thích quá khứ. Những chỉ số dẫn dắt tốt hơn vì bạn còn thời gian tác động vào chúng – con ngựa vẫn chưa rời khỏi chuồng.

*Chỉ số tương quan và chỉ số nguyên nhân*

Nếu hai chỉ số thay đổi cùng nhau, chúng gọi là có tương quan, nhưng nếu chỉ số này gây ra thay đổi cho chỉ số khác, chúng có quan hệ nguyên nhân-kết quả. Nếu bạn phát hiện một mối quan hệ nguyên nhân-kết quả giữa thứ bạn muốn (như doanh thu) và thứ bạn có thể kiểm soát (như quảng cáo) thì bạn có thể thay đổi tương lai.

Các nhà phân tích xem xét các chỉ số cụ thể thúc đẩy kinh doanh (được gọi là các chỉ số đánh giá hiệu suất công việc – KPI). Mọi ngành công nghiệp đều có KPI – nếu bạn làm chủ nhà hàng, chỉ số đó là số bàn có khách sử dụng trong một đêm; nếu là nhà đầu tư, chỉ số đó là lợi nhuận trên đầu tư; còn nếu là một website truyền thông, lượt truy cập quảng cáo là chỉ số chủ chốt, v.v…

## CHỈ SỐ ĐỊNH TÍNH VÀ CHỈ SỐ ĐỊNH LƯỢNG

Dữ liệu định lượng rất dễ hiểu. Đó là những con số ta theo dõi và đo lường – chẳng hạn như điểm số thể thao và tỷ suất xem phim. Miễn là có thứ gì

đó được xếp hạng, đếm hay đặt lên cân thì nó là định lượng. Dữ liệu định lượng nhìn rất đẹp và khoa học, đồng thời (cho là bạn tính toán đúng) bạn có thể tổng hợp, ngoại suy và đưa nó vào bảng tính. Nhưng dữ liệu định lượng chẳng mấy khi đủ để khởi động một doanh nghiệp. Bạn không thể hỏi từng người về những vấn đề họ gặp phải và thu thập câu trả lời định lượng. Lúc này, bạn cần dữ liệu đầu vào định tính.

Dữ liệu định tính thường lộn xộn, có tính chủ quan và mơ hồ. Nó là những cuộc phỏng vấn hay tranh cãi, nên khó định lượng. Bạn không dễ dàng đo đếm được dữ liệu định tính. Dữ liệu định lượng trả lời câu hỏi "cái gì" và "bao nhiêu", còn dữ liệu định tính trả lời câu hỏi "tại sao". Dữ liệu định lượng không màng tới cảm xúc, trong khi dữ liệu định tính lại đắm chìm trong cảm xúc.

Ban đầu, bạn tìm kiếm dữ liệu định tính. Bạn không đo đếm các kết quả bằng số, thay vào đó bạn sẽ nói chuyện với mọi người – cụ thể là những người bạn cho là khách hàng tiềm năng trong thị trường mục tiêu hợp lý. Bạn đang khám phá. Bạn đang đi ra khỏi tòa nhà.

Việc thu thập dữ liệu định tính có giá trị cần sự chuẩn bị. Bạn cần đặt ra câu hỏi cụ thể mà không dẫn dắt khách hàng tiềm năng hay chuyển hướng câu trả lời của họ. Bạn cần tránh để sự háo hức và khả năng thay đổi thực tại của bản thân xâm chiếm chủ đề phỏng vấn. Không chuẩn bị trước phỏng vấn sẽ gây ra kết quả sai lệch hoặc vô nghĩa.

## CHỈ SỐ ẢO VÀ CHỈ SỐ TÁC ĐỘNG ĐƯỢC

Nhiều công ty khẳng định rằng họ định hướng theo dữ liệu (data- driven). Đáng tiếc là họ chỉ ôm chặt lấy phần dữ liệu, mà ít công ty tập trung vào từ còn lại: định hướng. Nếu bạn có một phần dữ liệu không thể xử lý, đó gọi là chỉ số ảo. Nếu tất cả những chỉ số đó chỉ ve vuốt cái tôi của bạn thì nó chẳng giúp ích gì. Bạn mong muốn dữ liệu sẽ truyền thông tin, định hướng, cải thiện mô hình kinh doanh và giúp bạn quyết định một loạt hành động.

Bất kể khi nào nhìn vào một chỉ số, hãy tự hỏi: "Mình sẽ làm gì khác đi dựa trên thông tin này?" Nếu không trả lời được, có lẽ bạn không cần bận tâm về chỉ số đó quá nhiều. Và nếu bạn không biết những chỉ số nào sẽ

thay đổi hành vi trong tổ chức của mình thì đó chưa phải là định hướng theo dữ liệu. Bạn chỉ đang lúng túng trong đống lầy dữ liệu thôi.

Ví dụ, hãy xem xét "tổng lượt đăng ký". Đây là một chỉ số ảo. Con số chỉ có thể tăng theo thời gian (đúng theo kiểu đồ thị "đi lên về bên phải" kinh điển) mà không cho biết người dùng đang làm gì hay liệu họ có giá trị với ta hay không. Họ có thể đăng ký vì ứng dụng rồi biến mất mãi mãi.

Chỉ số "Tổng số người dùng hoạt động" tốt hơn một chút – cứ cho là bạn đã định nghĩa người dùng hoạt động một cách tử tế – nhưng đây vẫn là một chỉ số ảo. Nó cũng sẽ tăng dần theo thời gian trừ phi bạn làm gì đó cực kỳ sai lầm thôi.

Chỉ số thực sự cần quan tâm – chỉ số tác động được – là "phần trăm người dùng hoạt động". Đây là một chỉ số quan trọng vì nó cho biết mức độ cam kết với sản phẩm của người dùng. Khi bạn thay đổi điều gì ở sản phẩm, chỉ số này sẽ thay đổi theo, và nếu bạn thay đổi theo hướng tốt, chỉ số sẽ tăng lên. Điều đó có nghĩa là bạn có thể thử nghiệm, học hỏi và lặp lại nhiều lần với chỉ số này.

Một chỉ số thú vị nữa là "số người dùng có được trong một khoảng thời gian cụ thể". Thông thường, chỉ số này sẽ giúp bạn so sánh các phương pháp marketing khác nhau, chẳng hạn như một chiến dịch trên Facebook vào tuần đầu, một chiến dịch trên Reddit vào tuần thứ hai, một chiến dịch Google AdWords vào tuần thứ ba và một chiến dịch trên LinkedIn vào tuần thứ tư. Chia giai đoạn thử nghiệm theo thời gian bằng cách này không chuẩn xác nhưng lại tương đối dễ dàng[3]. Và ta có khả năng điều chỉnh việc này: nếu Facebook hiệu quả hơn LinkedIn thì bạn biết nơi để đầu tư rồi đấy.

[3] Một cách hay hơn là tiến hành triển khai bốn chiến dịch đồng thời, dùng phân tích để chia nhóm người dùng thu được thành các phân khúc riêng. Bạn sẽ có được câu trả lời trong một tuần thay vì bốn tuần và kiểm soát những chỉ số khác như sự biến động thời vụ. Chúng ta sẽ tìm hiểu chi tiết hơn về phân khúc và phân tích nhóm trong phần sau. (TG)

Các chỉ số tác động được không phải điều gì kỳ diệu. Chúng không bảo bạn phải làm gì – như trong ví dụ trước, bạn có thể thử thay đổi giá cả,

phương tiện truyền đạt hoặc ngôn từ quảng cáo. Mấu chốt ở đây là bạn sẽ làm điều gì đó dựa trên dữ liệu mà bạn thu thập.

## KHUÔN MẪU: TÁM CHỈ SỐ ẢO CẦN COI CHỪNG

Chúng ta rất dễ phải lòng những con số tăng dần theo thời gian. Đây là danh sách tám chỉ số ảo nổi bật cần tránh.

1. Số lượt truy cập. Đây là chỉ số từ thời kỳ đầu còn "non dại" của dịch vụ web. Nếu bạn sở hữu một trang chứa nhiều nội dung, con số này sẽ rất lớn. Thay vì đếm số lượt, hãy đếm số người.

2. Số lượt xem trang. Chỉ số này tốt hơn số lượt truy cập một chút vì nó đếm số lần ai đó giới thiệu trang. Nếu mô hình kinh doanh của bạn không phụ thuộc vào lượt xem trang (chẳng hạn không gian quảng cáo hiển thị) thì bạn nên tập trung vào đếm số người.

3. Số lượt ghé thăm. Liệu đây là một người ghé thăm một trăm lần hay một trăm người ghé thăm một lần? Không ổn.

4. Số người truy cập duy nhất. Tất cả những gì con số này cho biết là bao nhiêu người nhìn thấy trang chủ của bạn. Nó không nói lên gì về những điều họ làm, tại sao họ lại ghé thăm trang hay liệu họ bỏ đi hay không.

5. Số khách theo dõi/bạn bè/lượt thích. Việc đếm số người theo dõi và bạn bè chẳng gì hơn ngoài một cuộc thi về độ nổi tiếng nếu bạn không thể khiến họ làm gì có ích cho mình. Khi bạn biết có bao nhiêu người theo dõi sẽ làm theo yêu cầu của bạn thì lúc đó mới khẳng định bạn đã thu được gì đó.

6. Thời gian truy cập trang/số trang. Đây là những chỉ số thay thế ít giá trị cho sự cam kết hoặc hoạt động thực tế trừ khi doanh nghiệp của bạn gắn với hành vi này. Nếu khách hàng dành nhiều thời gian trên trang để phàn nàn hoặc yêu cầu hỗ trợ từ bạn, đây có lẽ là một điều tệ hại.

7. E-mail thu thập được. Một danh sách gửi mail dài cho những người háo hức về công ty khởi nghiệp mới của bạn cũng tốt, nhưng đến khi bạn biết có bao nhiêu người sẽ mở e-mail bạn gửi (và tìm hiểu những thứ trong

mail), thì điều này không hữu dụng. Hãy gửi e-mail thử nghiệm cho một số người theo dõi đã đăng ký và xem họ có làm điều bạn nói hay không.

8. Số lượt tải về. Mặc dù điều này đôi khi ảnh hưởng đến thứ hạng của bạn trong cửa hàng ứng dụng nhưng chỉ lượt tải vềthôi không mang lại giá trị thực. Hãy xét đến hoạt động kích hoạt, tạo tài khoản hay điều gì khác.

## CHỈ SỐ GIẢI THÍCH VÀ CHỈ SỐ BÁO CÁO

Avinash Kaushik, tác giả và người thuyết giảng Tiếp thị số của Google, cho biết cựu Bộ trưởng Quốc phòng Donald Rumsfeld có hiểu biết vềlĩnh vực phân tích. Theo Rumsfeld thì:

Có những thứ đã biết là biết; có những điều ta biết rằng ta biết. Có những thứ biết là chưa biết; chính xác hơn là có những điều mà hiện tại ta biết rằng ta không biết. Nhưng cũng có những thứ ta không biết là không biết – những điều ta không biết rằng ta không biết.

Hình 2-1 thể hiện bốn loại thông tin này.

*Hình 2-1. Tài năng tiềm ẩn của Donald Rumsfeld*

Điều "biết là không biết" là một hoạt động báo cáo – như đếm tiền, số người dùng hoặc số dòng mã. Ta biết rằng ta không biết giá trị chỉ số, vậy nên ta đi tìm hiểu. Ta có thể sử dụng những chỉ số này trong kế toán ("Hôm nay ta bán được bao nhiêu thiết bị?") hoặc đo kết quả thí nghiệm ("Thiết bị màu xanh hay màu đỏ bán được nhiều hơn?"), nhưng ở cả hai trường hợp, ta biết ta cần đến chỉ số.

Điều "không biết là không biết" có liên hệ nhiều nhất với công ty khởi nghiệp: tìm hiểu để khám phá thứ gì đó mới mẻ sẽ giúp bạn đột phá thị trường. Chúng ta sẽ tìm hiểu trong nghiên cứu tình huống tiếp theo, đó là cách Circle of Friends đã tìm ra người dùng phù hợp nhất với họ là các bà mẹ. Điều "không biết là không biết" chính là nơi ẩn chứa điều kỳ diệu. Chúng dẫn ta vào nhiều lối tư duy nhầm lẫn, nhưng cũng hy vọng sẽ mang đến khoảnh khắc khiến ta thốt lên "Eureka!" khi thông suốt được ý tưởng.

Điều này khớp với lời Steve Blank nói về việc một công ty khởi nghiệp nên dành thời gian thực hiện: tìm kiếm một mô hình kinh doanh có khả năng mở rộng và lặp lại.

Phân tích đều có vai trò nhất định trong cả bốn góc của Rumsfeld:

◆ Có thể kiểm tra thông tin và giả thiết – chẳng hạn như tỷ lệ mở và tỷ lệ chuyển đổi – để đảm bảo chúng ta không lừa dối bản thân, và kiểm tra xem liệu kế hoạch kinh doanh có chính xác hay không.

◆ Có thể kiểm tra trực giác của ta, biến giả thiết thành bằng chứng.

◆ Có thể cung cấp dữ liệu cho những bảng tính, biểu đồ thác nước và các cuộc họp hội đồng.

◆ Có thể giúp ta tìm ra mỏ vàng cơ hội để xây dựng doanh nghiệp. Trong giai đoạn đầu của công ty khởi nghiệp, vấn đề "không biết là không biết" quan trọng nhất vì chúng có thể trở thành vũ khí bí mật của bạn.

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: CIRCLE OF MOMS KHÁM PHÁ CON ĐƯỜNG ĐẾN THÀNH CÔNG

Circle of Friends từng là một ý tưởng đơn giản: một ứng dụng Facebook cho phép bạn tổ chức bạn bè vào các nhóm vì mục đích chia sẻ nội dung mục tiêu. Mike Greenfield và những người đồng sáng lập thành lập công ty vào tháng Chín năm 2007, không lâu sau khi Facebook triển khai nền tảng phát triển của mình. Việc tính toán thời gian vô cùng hoàn hảo: Facebook trở thành nơi lan truyền có tính mở để thu hút người dùng mới nhanh chóng và xây dựng một công ty khởi nghiệp. Chưa hề có một nền tảng nào trước đó lại có nhiều người dùng và có tính mở đến vậy (Facebook có khoảng 50 triệu người dùng ở thời điểm đó).

Tính đến giữa năm 2008, Circle of Friends đã có 10 triệu người dùng. Mike tập trung vào tăng trưởng hơn bất cứ điều gì. Anh nói "Nó như việc chiếm đất", và Circle of Friends rõ ràng đã lan truyền mạnh. Nhưng tồn tại một vấn đề, đó là quá ít người thực sự sử dụng sản phẩm.

Theo Mike, chưa đến 20% số nhóm có hoạt động sau khi tạo nhóm lần đầu. "Chúng tôi có khoảng vài triệu khách truy cập duy nhất hằng tháng từ số 10 triệu người dùng đó, nhưng với một mạng xã hội lớn như vậy, chúng tôi biết thế là chưa đủ và việc kiếm tiền có vẻ sẽ rất khó khăn."

Vậy nên Mike tiếp tục đào sâu vào vấn đề.

Anh bắt đầu lướt qua cơ sở dữ liệu người dùng và những gì họ đang làm. Lúc đó, công ty không hề có bảng phân tích chuyên sâu, nhưng Mike vẫn có thể tiến hành một số phân tích giải thích. Và anh tìm ra một phân khúc người dùng – các bà mẹ, chính xác hơn – đi ngược lại với xu hướng gắn kết hời hợt của đa số người dùng. Đây là những gì anh tìm được:

• Tin nhắn của những bà mẹ gửi tới nhau dài hơn trung bình 50%.

• Họ có xu hướng đính kèm ảnh vào bài đăng nhiều hơn 115%.

• Họ có xu hướng tham gia vào một cuộc nói chuyện xuyên suốt (hay sâu) nhiều hơn 110%.

• Họ có những người bạn mà một khi được mời sẽ có xu hướng trở thành người dùng gắn kết nhiều hơn 50%.

• Họ có xu hướng nhấp vào thông báo trên Facebook nhiều hơn 75%.

• Họ có xu hướng nhấp vào các mục trên trang chủ cập nhật tin tức của Facebook nhiều hơn 180%.

• Họ có xu hướng chấp nhận lời mời ứng dụng nhiều hơn 60%.

Những con số này hấp dẫn đến mức ngay tháng Sáu năm 2008, Mike và đội ngũ đã hoàn toàn chuyển hướng sự tập trung. Họ chuyển trọng tâm. Và tháng Mười năm 2008, Circle of Moms được triển khai trên Facebook.

Ban đầu, số lượng người dùng giảm do thay đổi trọng tâm, nhưng đến năm 2009, đội đã gia tăng cộng đồng sử dụng lên con số 4,5 triệu người – và không giống như những người dùng mất đi khi thay đổi, những người này lại gắn bó một cách tích cực. Công ty trải qua vài thăng trầm sau đó do Facebook hạn chế khả năng lan truyền của các ứng dụng. Cuối cùng, công

ty đã tách khỏi nền tảng Facebook và phát triển độc lập, sau đó đã bán cho Tập đoàn Sugar vào đầu năm 2012.

## TÓM TẮT

• Circle of Friends là ứng dụng tương tác xã hội đúng chỗ vào đúng thời điểm nhưng sai thị trường.

• Bằng cách phân tích đặc điểm gắn kết và hành vi tích cực của người dùng, sau đó tìm hiểu điểm chung giữa những người dùng này, công ty đã tìm ra thị trường đúng đắn để cung cấp dịch vụ.

• Khi đã tìm được mục tiêu, công ty tập trung – toàn lực đến mức thay đổi cả tên.

Chuyển đổi hoặc thất bại, và sẵn sàng không quay đầu lại.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Chìa khóa thành công của Mike cùng Circle of Moms nằm ở khả năng đào sâu dữ liệu và tìm kiếm những đặc điểm, cơ hội có ý nghĩa. Mike khám phá ra điều "không biết là không biết" dẫn đến một cuộc đánh cược lớn, đáng sợ và liều lĩnh (bỏ hẳn tên chung Circle of Friends để tập trung vào một thị trường ngách cụ thể), điều đó như thể một canh bạc – nhưng là canh bạc dựa trên dữ liệu.

Có một "khối lượng tới hạn (critical mass)" độ gắn bó cần thiết để một cộng đồng phát triển. Một chút thành công có thể không tạo được cho bạn vận tốc để thoát ly. Vì thế, tốt hơn hãy hướng sự gắn bó nồng nhiệt tới một thị trường mục tiêu nhỏ hơn và dễ tấn công hơn. Tính lan truyền cần có sự tập trung.

## CHỈ SỐ DẪN DẮT VÀ CHỈ SỐ THỂ HIỆN KẾT QUẢ

Cả chỉ số dẫn dắt và chỉ số thể hiện kết quả đều có ích dù chúng phục vụ mục đích khác nhau.

Chỉ số dẫn dắt (đôi khi gọi là chỉ thị dẫn dắt) có mục đích dự đoán tương lai. Chẳng hạn số khách hàng triển vọng hiện tại trong phễu bán hàng cho

bạn cảm quan về số lượng khách hàng mới sẽ thu được trong tương lai. Nếu số khách hàng triển vọng hiện tại rất nhỏ thì bạn sẽ khó kiếm thêm được khách hàng mới. Bạn có thể tăng số khách hàng triển vọng và kỳ vọng số khách hàng mới sẽ gia tăng.

Mặt khác, chỉ số thể hiện kết quả, chẳng hạn như tỷ lệ khách rời bỏ (là số khách hàng rời bỏ dịch vụ trong khoảng thời gian nhất định) cho thấy dấu hiệu có vấn đề tồn tại, nhưng đợi đến khi bạn thu thập được dữ liệu và nhận ra vấn đề là gì thì đã quá muộn. Khách hàng đã bỏ đi thì sẽ không quay lại. Điều này không có nghĩa là bạn không thể tác động lên một chỉ số thể hiện kết quả (tức là hành động để cải thiện tỷ lệ khách rời bỏ và rồi đo lại lần nữa), nhưng nó chỉ giống việc đóng cửa chuồng khi ngựa đã chạy hết. Ngựa mới sẽ không chạy nhưng bạn đã mất vài con rồi.

Vào những ngày đầu của công ty khởi nghiệp, bạn sẽ không có đủ dữ liệu để biết được mối liên hệ giữa một chỉ số hiện tại với một chỉ số khác trong tương lai, vì thế hãy đo lường các chỉ số thể hiện kết quả ngay từ đầu. Các chỉ số này vẫn có ích và có thể cung cấp một vạch ranh giới vững chắc về hiệu suất. Để các chỉ số dẫn dắt có tác dụng, bạn cần có khả năng phân tích nhóm và so sánh nhóm khách hàng theo thời gian.

Ví dụ, hãy xem xét số lượng phàn nàn của khách hàng. Bạn có thể theo dõi số cuộc gọi hỗ trợ trong một ngày, đến khi bạn đạt được số lượng cuộc gọi để sử dụng. Trước đó, bạn có thể theo dõi số lượt phàn nàn của khách hàng trong giai đoạn 90 ngày. Cả hai có thể là chỉ số dẫn dắt của lượng khách hàng rời bỏ: nếu lượng phàn nàn tăng thì có vẻ sẽ ngày càng nhiều khách hàng ngừng sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ. Với vai trò làm chỉ số dẫn dắt, phàn nàn của khách hàng cũng cho bạn biết những lý lẽ để đào sâu tìm hiểu vấn đề đang xảy ra, tại sao khách hàng lại phàn nàn nhiều và giải quyết những vấn đề đó.

Giờ hãy xem xét các chỉ số về việc hủy tài khoản hoặc hoàn trả sản phẩm. Cả hai đều quan trọng, nhưng đo được sau khi sự việc đó diễn ra. Chúng chỉ định rõ vấn đề, chỉ có điều là quá muộn để ngăn việc mất đi khách hàng. Khách hàng rời bỏ là chỉ số quan trọng (sẽ được thảo luận cụ thể trong suốt cuốn sách), nhưng nhìn vào chúng một cách thiển cận sẽ không khiến bạn lặp lại và thích nghi ở tốc độ cần thiết.

Các chỉ số có mặt ở khắp nơi. Trong một công ty phần mềm doanh nghiệp, lượt đặt hàng sản phẩm mới theo quý là một chỉ số thể hiện kết quả về thành công trong bán hàng. Ngược lại, khách hàng tiềm năng chất lượng mới là một chỉ số dẫn dắt vì chúng sẽ giúp bạn dự đoán được thành công trong bán hàng trước thời hạn. Nhưng theo lời bất kỳ người nào từng làm việc trong lĩnh vực bán hàng B2B (doanh nghiệp tới doanh nghiệp), ngoài khách hàng tiềm năng chất lượng, bạn sẽ cần hiểu biết rõ về tỷ lệ chuyển đổi và độ dài chu kỳ bán hàng. Chỉ khi đó bạn mới có thể đưa ra ước tính thực tế về khối lượng kinh doanh cần đặt là bao nhiêu.

Trong một số trường hợp, chỉ số thể hiện kết quả của một nhóm thuộc công ty này lại là chỉ số dẫn dắt cho nhóm khác. Chẳng hạn ta biết số lượt đặt hàng theo quý là chỉ số thể hiện kết quả đối với nhân viên bán hàng (hợp đồng đã ký sẵn rồi), nhưng với phòng tài chính mà tập trung vào thu thập thanh toán thì đây lại là chỉ số dẫn dắt về doanh thu kỳ vọng (do doanh thu thực vẫn chưa xác định).

Cuối cùng, bạn cần quyết định liệu thứ bạn đang theo dõi có giúp bạn đưa ra quyết định đúng đắn sớm hơn không. Như đã nói, một chỉ số thực phải có khả năng tác động. Ta đều có thể tác động lên các chỉ số thể hiện kết quả và dẫn dắt nhưng các chỉ số dẫn dắt cho biết điều gì sẽ xảy ra, giúp giảm thời gian chu kỳ và khiến bạn tinh gọn hơn.

## CHỈ SỐ TƯƠNG QUAN VÀ CHỈ SỐ NGUYÊN NHÂN

Tại Canada, sử dụng lốp xe cho mùa đông có liên quan đến xu hướng giảm tai nạn. Người ta sử dụng lốp xe cho mùa đông mềm hơn khi thời tiết lạnh, nhưng nhiều tai nạn hơn xảy ra vào mùa hè[4]. Có phải điều này nghĩa là chúng ta nên yêu cầu tài xế dùng lốp xe mùa đông suốt cả năm? Chắc chắn là không thể – vào đường mùa hè nóng nực, lốp xe mềm hơn khiến khả năng phanh rất kém và xảy ra nhiều tai nạn hơn.

[4] http://www.statcan.gc.ca/pub/82-003-x/2008003/article/10648/c-g/5202438-eng.htm

Các yếu tố khác như số giờ lái xe và kỳ nghỉ hè có thể cũng góp phần vào việc tăng tỷ lệ tai nạn. Nhưng chỉ nhìn vào một mối tương quan đơn giản

mà không đòi hỏi nguyên nhân thường dẫn đến quyết định tệ hại. Có mối tương quan giữa lượng tiêu thụ kem và chết đuối.

Có phải vì thế ta nên cấm ăn kem để ngăn chặn chết đuối không? Hay nên xác định lượng tiêu thụ kem để dự đoán vận mệnh giá cổ phiếu của nhà tang lễ? Không phải vậy: kem và tỷ lệ chết đuối xảy ra đều bởi thời tiết mùa hè.

Tìm ra mối tương quan giữa hai chỉ số là điều tốt. Các mối tương quan giúp bạn dự đoán điều sẽ xảy ra. Nhưng tìm ra nguyên nhân điều gì nghĩa là bạn có thể thay đổi điều đó. Thông thường, nguyên nhân không chỉ đơn giản là mối quan hệ một-một. Nhiều tác nhân kết hợp dẫn đến điều gì đó. Trong trường hợp tai nạn xe vào mùa hè, ta phải xem xét yếu tố tiêu thụ đồ uống có cồn, số tài xế còn non tay trên đường, số giờ ban ngày nhiều hơn, những kỳ nghỉ hè và nhiều yếu tố khác. Thế nên, bạn sẽ ít khi thu được mối quan hệ nguyên nhân 100%. Bạn sẽ có được nhiều chỉ số độc lập, mỗi chỉ số trong đó lại "giải thích" một phần hành vi của chỉ số phụ thuộc. Nhưng ngay cả một mức độ nguyên nhân nhất định cũng rất giá trị.

Bạn chứng minh nguyên nhân bằng cách tìm ra mối tương quan, sau đó thực hiện thí nghiệm mà bạn có thể điều khiển các biến khác và đo lường sự khác biệt. Việc này rất khó bởi không có hai người dùng nào giống hệt nhau; đôi khi ta gần như không thể áp một số lượng người đáng kể vào một thí nghiệm được kiểm soát một cách đúng đắn trong thế giới thực.

Nếu có số người dùng đủ lớn, bạn có thể thực hiện một bài kiểm tra độ tin cậy mà không điều khiển các biến khác, vì sau cùng tác động của các biến khác đều tương đối không quan trọng. Đó là lý do Google kiểm tra được các yếu tố rất nhỏ như màu của một siêu liên kết[5], và cũng là lý do Microsoft biết chính xác thời gian tải trang chậm ảnh hưởng thế nào đến tỷ lệ tìm kiếm[6]. Còn đối với công ty khởi nghiệp mức trung bình, bạn sẽ cần thực hiện các bài kiểm tra đơn giản hơn mà chỉ thử nghiệm một số thứ, sau đó so sánh những bài kiểm tra đó đã thay đổi công ty ra sao.

[5] http://gigaom.com/2009/07/09/when-it-comes-to-links-color-matters/

[6] http://velocityconf.com/velocity2009/public/schedule/detail/8523

Ta sẽ sớm tìm hiểu những loại hình thử nghiệm và phân khúc, còn bây giờ hãy xác nhận điều này: mối tương quan là tốt. Nguyên nhân thì càng tuyệt vời. Đôi khi bạn có thể phải bám lấy yếu tố đầu, nhưng bạn luôn nên cố gắng khám phá yếu tố sau nữa.

## DỊCH CHUYỂN MỤC TIÊU

Khi lựa chọn mục tiêu ban đầu là bạn đang vạch ra một ranh giới có thể thay đổi được – chứ không phải cố định. Bạn đang theo đuổi một mục tiêu di động vì bạn thực sự chưa biết định nghĩa thành công thế nào.

Điều chỉnh mục tiêu và cách xác định chỉ số chủ chốt là việc có thể chấp nhận nếu bạn đang thực sự thành thật với bản thân, nhận ra sự thay đổi có ý nghĩa cho công ty mà không phải là hạ thấp kỳ vọng để bạn có thể tiếp tục bước đi mặc cho những bằng chứng cản bước.

Khi sản phẩm ban đầu của bạn – sản phẩm khả thi tối thiểu – xuất hiện trên thị trường và bạn đang có được những khách hàng thích nghi nhanh và thử nghiệm sản phẩm, bạn thậm chí sẽ không biết cách họ sử dụng ra sao (mặc dù bạn có thể đưa ra giả định). Đôi lúc sẽ có một khoảng cách rất lớn giữa điều bạn giả định và điều người dùng thực hiện trong thực tế. Bạn xây dựng trò chơi đa người chơi và rồi phát hiện ra họ đang dùng dịch vụ của bạn làm công cụ tải ảnh. Không tin sao? Đó chính là cách Flickr đã bắt đầu.

Tuy nhiên, đôi khi khoảng cách khác biệt lại nhỏ hơn. Bạn có thể giả định người ta phải dùng sản phẩm của bạn hằng ngày mới khiến bạn thành công, nhưng hóa ra không phải vậy. Trong những trường hợp này, việc làm hợp lý là cập nhật các chỉ số phù hợp, miễn là bạn có thể chứng tỏ được giá trị tạo ra.

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: HIGHSCORE HOUSE XÁC ĐỊNH "NGƯỜI DÙNG HOẠT ĐỘNG"

HighScore House khởi đầu là một ứng dụng đơn giản cho phép các bậc phụ huynh liệt kê việc nhà và rèn luyện con cái bằng hệ thống điểm. Trẻ có thể hoàn thành việc nhà, tích điểm và chuyển đổi điểm thành phần thưởng mong muốn.

Lúc HighScore House triển khai MVP, công ty đã có sẵn vài trăm gia đình để thử nghiệm. Đội sáng lập đã vạch sẵn ranh giới: để MVP được đánh giá là thành công, cha mẹ và con cái sẽ phải sử dụng ứng dụng bốn lần một tuần. Những gia đình như vậy sẽ được xem là "hoạt động". Đó là một mức cao nhưng là mức tốt.

Sau khoảng một tháng, tỷ lệ gia đình hoạt động thấp hơn mức được vạch ra. Đội ngũ sáng lập hết sức thất vọng nhưng vẫn kiên trì thử nghiệm với nỗ lực cải thiện sự gắn kết:

• Họ thay đổi dòng đăng ký (làm cho nó rõ ràng và tăng tính giáo dục để gia tăng lượt đăng ký chất lượng cũng như cải thiện quá trình làm quen và biết cách sử dụng).

• Họ gửi thông báo qua e-mail nhắc nhở phụ huynh hằng ngày.

• Họ gửi e-mail giao dịch cho phụ huynh dựa trên hoạt động con cái thực hiện trên hệ thống.

Sau mỗi lần đều có sự cải thiện nhất định nhưng chưa có hoạt động nào thay đổi rõ rệt được tình hình để kết luận MVP đã thành công.

Sau đó, nhà đồng sáng lập kiêm CEO Kyle Seaman đã làm một việc quan trọng: anh đã gọi điện và nói chuyện với nhiều phụ huynh. Anh bắt đầu gọi cho những bậc cha mẹ đã đăng ký nhưng chưa hoạt động. Ban đầu, anh tìm tới những người đã hoàn toàn bỏ HighScore House ("rời bỏ hoàn toàn"). Nhiều người trong số đó thấy ứng dụng chưa giải quyết được phần lớn nỗi lòng của họ. Không sao. Đội ngũ sáng lập chưa bao giờ giả định thị trường là "toàn bộ các bậc cha mẹ" – định nghĩa đó quá rộng, đặc biệt là đối với phiên bản đầu tiên của sản phẩm. Kyle đang tìm kiếm một tập hợp gia đình nhỏ hơn mà HighScore House có thể gây ảnh hưởng để công ty thu hẹp phân khúc thị trường và tập trung vào đó.

Sau đó, Kyle gọi cho những gia đình đã đang sử dụng HighScore House nhưng chưa đủ nhiều để gọi là hoạt động. Nhiều gia đình trong số này đã phản hồi tích cực: "Chúng tôi đang dùng HighScore House. Tuyệt lắm. Lần đầu tiên chúng tôi thấy bọn trẻ có thói quen dọn giường!"

Phản hồi từ những bậc cha mẹ này quả là bất ngờ. Nhiều người chỉ dùng HighScore House một, hai lần mỗi tuần, nhưng họ thu được giá trị từ sản phẩm. Từ đây, Kyle đã nghiên cứu việc phân khúc và kiểu gia đình nào quan tâm nhiều hay ít tới sản phẩm công ty cung cấp. Anh bắt đầu hiểu ra hạn mức sử dụng ban đầu mà đội đặt ra không nhất quán với cách những khách hàng gắn bó sử dụng sản phẩm.

Điều đó không có nghĩa là đội không nên dự đoán. Nếu không có vạch ranh giới ban đầu, họ sẽ không có tiêu chuẩn để tìm hiểu, và Kyle có thể đã không nhấc điện thoại lên gọi. Nhưng giờ đây, anh đã thực sự hiểu được khách hàng. Sự kết hợp dữ liệu định lượng và định tính chính là chìa khóa.

Nhờ vào việc tìm hiểu đó, đội đã xác định lại ngưỡng "người dùng hoạt động" để phản ánh chính xác hơn hành vi người dùng hiện tại. Việc điều chỉnh chỉ số chủ chốt với họ không có vấn đề gì vì họ hoàn toàn hiểu được lý do điều chỉnh và có thể biện hộ cho thay đổi đó.

## TÓM TẮT

• HighScore House đã vạch ra ranh giới đầy táo bạo ngay lúc đầu – nhưng kết quả là không đạt được.

• Nhóm đã nhanh chóng thử nghiệm để cải thiện số người dùng hoạt động nhưng vẫn không đủ để thay đổi tình thế.

• Họ gọi điện và nói chuyện với khách hàng, nhận ra rằng họ vẫn tạo ra giá trị cho một phân khúc người dùng với chỉ số sử dụng thấp hơn.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Trước hết, hãy hiểu rõ khách hàng của mình. Không có gì thay thế được sự gắn bó với khách hàng và người dùng một cách trực tiếp. Mọi con số trên thế giới không thể giải thích tại sao sự việc xảy ra. Hãy nhấc máy ngay lúc này và gọi cho một khách hàng, kể cả với người không gắn bó với mình nữa.

Việc thứ hai là đưa ra phỏng đoán ban đầu và đặt mục tiêu cho những yếu tố bạn nghĩ là thể hiện thành công, nhưng đừng thử nghiệm bản thân đến

mức đưa mình vào quên lãng. Hạ thấp chuẩn nếu cần thiết, nhưng không phải vì mục tiêu vượt qua nó: đó là gian dối. Hãy sử dụng dữ liệu định tính để hiểu rõ giá trị bạn tạo ra và điều chỉnh chỉ khi nào vạch ranh giới mới phản ánh được cách các khách hàng (trong phân khúc cụ thể) sử dụng sản phẩm.

## PHÂN KHÚC, NHÓM, THỬ NGHIỆM A/B VÀ PHÂN TÍCH ĐA BIẾN

Thử nghiệm là trọng tâm của Phân tích tinh gọn. Thử nghiệm luôn xoay quanh việc so sánh hai sự vật với nhau thông qua phân khúc, phân tích nhóm hoặc thử nghiệm A/B. Đây là những khái niệm quan trọng đối với bất kỳ ai đang cố gắng thực hiện việc so sánh khoa học cần để khẳng định một thay đổi sẽ được giải thích cụ thể sau đây.

### Phân khúc

Phân khúc đơn giản là một nhóm chia sẻ đặc điểm chung. Đặc điểm đó có thể là những người dùng Firefox, hoặc khách đi nhà hàng chuyên đặt trước chứ không vào bất chợt, hoặc hành khách mua vé hạng thương gia, hoặc các bậc cha mẹ lái xe bán tải.

Trên các trang web, bạn phân khúc khách ghé thăm dựa theo một phạm vi thông tin về nhân khẩu và kỹ thuật, sau đó so sánh phân khúc này với phân khúc khác. Nếu khách sử dụng trình duyệt Firefox có lượt mua hàng ít hơn rõ rệt, hãy tiến hành kiểm tra thêm để tìm hiểu lý do. Nếu con số người dùng gắn kết bất thường là khách từ Úc, hãy khảo sát họ để tìm ra lý do và sau đó cố gắng tạo ra thành công tương tự với thị trường khác.

Phân khúc có tác dụng với mọi lĩnh vực và mọi loại hình marketing, không riêng gì các trang web. Các nhà marketing qua mail trực tiếp đã thực hiện phân khúc trong nhiều thập kỷ với thành công tuyệt vời.

### Phân tích nhóm

Loại phân tích thứ hai so sánh các nhóm tương đồng qua thời gian gọi là phân tích nhóm. Khi xây dựng và thử nghiệm sản phẩm, bạn sẽ lặp lại chu kỳ liên tục. Người sử dụng tham gia vào hệ thống của bạn trong tuần đầu

tiên sẽ có trải nghiệm khác biệt so với người tham gia về sau. Chẳng hạn, toàn bộ người dùng có thể trải qua chu kỳ dùng thử miễn phí ban đầu, sử dụng, chi trả rồi từ bỏ. Khi việc này xảy ra, bạn sẽ điều chỉnh mô hình kinh doanh. Người dùng bản dùng thử vào tháng thứ nhất sẽ có trải nghiệm khác biệt so với người dùng vào tháng thứ năm. Việc đó ảnh hưởng thế nào đến việc họ rời bỏ? Để tìm hiểu điều này, chúng ta sử dụng phân tích nhóm.

Mỗi nhóm người dùng là một nhóm – những người tham gia vào thử nghiệm xuyên suốt chu kỳ sử dụng sản phẩm. Bạn có thể so sánh các nhóm với nhau để tìm xem, ở mức tổng thể, liệu các chỉ số chính có tiến triển tốt lên theo thời gian không. Dưới đây là một ví dụ cho thấy tại sao phân tích nhóm lại quan trọng với công ty khởi nghiệp.

Tưởng tượng bạn đang điều hành một hãng bán lẻ trực tuyến. Mỗi tháng, bạn thu được một nghìn khách hàng mới và những người này tiêu một số tiền nào đó. Bảng 2-1 cho thấy doanh thu trung bình từ khách hàng của bạn tính từ năm tháng đầu hoạt động.

*Bảng 2-1. Doanh thu trung bình trong năm tháng*

Bạn không tìm hiểu được gì nhiều từ bảng này. Tình hình tốt lên hay xấu đi? Do bạn không so sánh những khách hàng gần đây với khách hàng cũ – và vì bạn trộn lẫn việc mua hàng của khách hàng đã gắn bó năm tháng với những người mới nên khó nói lên được gì. Toàn bộ dữ liệu này thể hiện doanh thu có giảm nhẹ rồi lại phục hồi. Nhưng doanh thu trung bình thì khá ổn định.

Giờ hãy xem xét nhóm dữ liệu tương tự, được chia nhỏ ra theo tháng mà nhóm khách hàng đó bắt đầu sử dụng trang web. Bảng 2-2 cho thấy một điều quan trọng đang diễn ra. Các khách hàng ghé thăm vào tháng thứ năm tiêu tốn trung bình 9 đô-la trong tháng đầu tiên họ sử dụng – gần gấp đôi những người ghé thăm vào tháng thứ nhất. Đó hẳn là một sự tăng trưởng lớn!

*Bảng 2-2. So sánh doanh thu theo tháng khách hàng ghé thăm*

Một cách khác để hiểu được nhóm là tổ chức dữ liệu theo trải nghiệm người dùng – như trường hợp trong bảng 2-3, chúng tôi đã làm việc này theo số tháng họ sử dụng hệ thống. Cách này cho biết một chỉ số quan trọng nữa: tốc độ doanh thu giảm sau tháng đầu tiên.

*Bảng 2-3. Phân tích nhóm dữ liệu doanh thu*

Phân tích nhóm biểu diễn một góc nhìn rõ ràng hơn nhiều. Trong ví dụ này, việc kiếm tiền hời hợt ở những tháng đầu đã làm giảm tình trạng chung của các chỉ số. Nhóm tháng Một ở hàng đầu tiên tiêu 5 đô-la trong tháng đầu tiên, sau đó giảm dần chỉ còn 0,50 đô-la ở tháng thứ năm. Nhưng chi tiêu tháng đầu tiên lại đang tăng rõ rệt, và tỷ lệ giảm dường như cũng tốt hơn: Nhóm tháng Tư tiêu 8 đô-la trong tháng đầu và 7 đô-la trong tháng thứ hai. Một công ty trông có vẻ trì trệ mà thực tế lại đang phát triển. Và bạn biết chỉ số nào cần tập trung: sự sụt giảm doanh số bán hàng sau tháng đầu tiên.

Hình thức báo cáo này cho phép bạn nhìn thấy khuôn mẫu rõ ràng qua vòng đời của một khách hàng, thay vì san sẻ ra hết toàn bộ khách hàng một cách mù quáng mà không tính đến vòng đời tự nhiên mà một khách hàng phải trải qua. Có thể thực hiện phân tích nhóm cho chỉ số doanh thu, rời bỏ, truyền miệng, chi phí hỗ trợ hay bất cứ chỉ số nào bạn quan tâm.

**Thử nghiệm A/B và Phân tích đa biến**

Những thử nghiệm nhóm mà so sánh các nhóm giống Bảng 2-2 được gọi là các nghiên cứu theo thời gian (longitudinal study) do dữ liệu được thu thập gắn với chu kỳ tự nhiên của một nhóm khách hàng. Trái lại, những nghiên cứu mà trong đó các nhóm khác nhau thuộc chủ thể thử nghiệm được cung cấp những trải nghiệm khác nhau cùng lúc được gọi là nghiên cứu tại một thời điểm (cross-sectional study). Nghiên cứu tại một thời điểm tiến hành cho một nửa số khách ghé thăm đường dẫn màu lam và nửa còn lại nhận đường dẫn màu xanh lá cây để xem nhóm nào có xu hướng dễ nhấp vào liên kết đó hơn. Khi chúng ta so sánh một thuộc tính trong trải nghiệm của

chủ thể, chẳng hạn như màu đường dẫn, và giả sử mọi yếu tố khác đều như nhau, chúng ta đang tiến hành thử nghiệm A/B.

Bạn có thể thử nghiệm mọi thứ về sản phẩm, nhưng tốt nhất hãy tập trung vào các bước và giả thiết quan trọng. Kết quả có thể thành công rõ rệt: Jay Parmar, nhà đồng sáng lập trang bán vé vốn cộng đồng Picatic, cho biết chỉ đơn giản thay đổi câu kêu gọi hành động của công ty từ "Get started free" thành "Try it out free" đã tăng số người nhấp vào đề nghị – gọi là tỷ lệ nhấp chuột vào – lên 376% trong 10 ngày.

Thử nghiệm A/B có vẻ tương đối đơn giản nhưng lại có vấn đề.

Nếu bạn không phải là công ty web lớn như Bing hay Google với đủ lưu lượng để chạy thử nghiệm riêng một yếu tố như màu đường dẫn hay tốc độ trang và nhanh chóng có được câu trả lời, bạn sẽ có nhiều thứ cần thử nghiệm hơn khả năng lưu lượng. Bạn có thể sẽ muốn kiểm nghiệm cả màu trang web, nội dung lời kêu gọi hành động và bức tranh bạn trình chiếu cho khách ghé thăm.

Thay vì chạy một chuỗi các thử nghiệm riêng biệt lần lượt – việc này sẽ trì hoãn chu kỳ tìm hiểu của bạn – bạn có thể phân tích tất cả cùng lúc nếu sử dụng phương pháp phân tích đa biến. Phương pháp này dựa trên phân tích thống kê kết quả để xem yếu tố nào có tương quan mạnh mẽ với sự tiến triển của một chỉ số chủ chốt.

Hình 2-2 minh họa bốn cách nêu trên để chia nhỏ người dùng vào các nhóm phụ và phân tích hoặc thử nghiệm những nhóm này.

*Hình 2-2. Nhóm, phân khúc, thử nghiệm A/B và phân tích đa biến*

## CHU KỲ PHÂN TÍCH DỮ LIỆU TINH GỌN

Phần lớn nội dung Phân tích dữ liệu tinh gọn là về việc tìm ra một chỉ số có ý nghĩa, sau đó chạy thử nghiệm để cải thiện cho đến khi chỉ số đủ đảm bảo để bạn chuyển sang vấn đề tiếp theo hoặc giai đoạn tiếp theo trong doanh nghiệp. Quá trình này được thể hiện trong Hình 2-3.

Cuối cùng, bạn sẽ tìm thấy một mô hình kinh doanh bền vững, có thể lặp lại, tăng trưởng và học cách mở rộng quy mô của nó.

*Hình 2-3. Chu kỳ hoạt động cho công ty khởi nghiệp phân tích*

Chúng tôi đã giới thiệu nhiều thông tin về các chỉ số và phân tích ở chương này, có thể bạn đã hơi căng thẳng rồi. Bạn đã biết được:

◆ Yếu tố gì làm nên một chỉ số tốt

◆ Chỉ số ảo là gì và làm sao để tránh chúng

◆ Sự khác nhau giữa chỉ số định tính và định lượng, giữa chỉ số giải thích và báo cáo, giữa chỉ số dẫn dắt và thể hiện kết quả, giữa chỉ số tương quan và nguyên nhân

◆ Thử nghiệm A/B là gì và tại sao thử nghiệm đa biến đang dần phổ biến hơn

◆ Sự khác nhau giữa phân khúc và nhóm

Trong những chương tiếp theo, bạn sẽ áp dụng toàn bộ những phép đo lường cho một số mô hình kinh doanh và các giai đoạn tăng trưởng của công ty khởi nghiệp.

## BÀI TẬP: ĐÁNH GIÁ NHỮNG CHỈ SỐ BẠN THEO DÕI

Hãy xem lại ba chỉ số đứng đầu trong số năm chỉ số bạn theo dõi thường xuyên và đánh giá hằng ngày. Viết chúng ra rồi trả lời những câu hỏi sau đây:

• Bao nhiêu chỉ số trong đó là chỉ số tốt?

• Bạn dùng bao nhiêu chỉ số để đưa ra các quyết định kinh doanh và bao nhiêu là chỉ số ảo?

• Bạn có thể loại bỏ chỉ số nào không gia tăng giá trị không?

• Có chỉ số nào khác bạn đang nghĩ tới có thể có ý nghĩa hơn không?

Gạch đi những chỉ số xấu và thêm chỉ số mới vào cuối danh sách, rồi tiếp tục đọc cuốn sách này.

# Chương 3Quyết định việc bạn phải làm

Là nhà sáng lập, bạn luôn cố gắng quyết định nên tập trung làm việc gì trong vài năm tiếp theo của cuộc đời. Lý do bạn muốn tinh gọn và phân tích kỹ lưỡng quá trình là để bạn không lãng phí cuộc đời cho việc xây dựng thứ chẳng ai muốn có. Hoặc như lời nhà sáng lập Netscape và nhà đầu tư mạo hiểm Marc Andreesen mô tả: "Thị trường không tồn tại không quan tâm bạn thông minh đến đâu[1]."

[1] http://pmarca-archive.posterous.com/the-pmarca-guide-to-startups-part-4-the-only

Hy vọng bạn có ý tưởng về thứ mình muốn xây dựng. Đó là bản kế hoạch chi tiết và là thứ bạn sẽ thử nghiệm bằng phép phân tích. Bạn cần thể hiện giả thiết của mình về ý tưởng một cách nhanh chóng và nhất quán để có thể ra ngoài kiểm chứng (hoặc bác bỏ) giả thiết đó với khách hàng thực tế. Để làm vậy, chúng tôi đề xuất khung mô hình tinh gọn (Lean Canvas) của Ash Maurya đã đặt ra một quá trình rõ ràng cho việc xác định và điều chỉnh mô hình kinh doanh dựa trên sự phát triển khách hàng. Mô hình của Ash sẽ được thảo luận sau trong chương này.

Nhưng chiếc "khung mô hình" mới chỉ là một nửa những gì bạn cần. Đây không chỉ là việc tìm ra mô hình kinh doanh hiệu quả – bạn còn cần phải tìm mô hình bạn muốn phát triển. Nhà cố vấn chiến lược, blogger và thiết kế Bud Caddell có ba tiêu chí rõ ràng khi quyết định nên dành thời gian vào việc gì: việc bạn giỏi làm, việc bạn muốn làm và việc bạn có thể kiếm tiền khi làm.

Hãy tìm hiểu khung mô hình tinh gọn và ba tiêu chí của Bud cụ thể hơn.

**KHUNG MÔ HÌNH TINH GỌN**

Khung mô hình tinh gọn là một kế hoạch kinh doanh bằng hình ảnh dài một trang có tính tiếp diễn và có thể điều chỉnh, được Ash Maurya xây dựng với cảm hứng từ Khung mô hình tinh gọn của Alex Osterwalder[2]. Trong Hình 3-1, mô hình gồm chín ô được bố trí trên một tờ giấy để đưa bạn qua những phần quan trọng nhất của bất cứ doanh nghiệp nào.

[2] http://www.businessmodelgeneration.com/canvas

*Hình 3-1. Bạn có thể mô tả toàn bộ doanh nghiệp bằng chín ô nhỏ*

Khung mô hình tinh gọn tuyệt vời ở chỗ xác định được khu vực có rủi ro cao nhất và buộc phải áp dụng tính thành thật trí thức. Khi cố gắng quyết định liệu bạn có cơ hội kinh doanh thực sự hay không, mô hình của Ash khuyên bạn nên xem xét các yếu tố sau đây:

**1. Vấn đề:** Bạn đã xác định vấn đề thực sự mà người khác nhận thức được họ gặp phải hay chưa?

**2. Phân khúc khách hàng:** Bạn có biết thị trường mục tiêu của mình không? Bạn có biết cách hướng thông điệp đến thị trường đó như những nhóm biệt lập không?

**3. Đề xuất giá trị độc đáo:** Bạn đã tìm được cách rõ ràng, khác biệt và đáng nhớ để giải thích tại sao dịch vụ của bạn lại tốt hơn hay khác biệt chưa?

**4. Giải pháp:** Bạn có thể giải quyết vấn đề theo cách đúng đắn không?

**5. Các kênh bán hàng:** Bạn sẽ đưa sản phẩm hoặc dịch vụ của mình đến khách hàng và thu lại tiền từ họ bằng cách nào?

**6. Dòng doanh thu:** Tiền sẽ đến từ đâu? Tiền sẽ được chi trả một lần hay nhiều lần? Là kết quả của một giao dịch trực tiếp (ví dụ: mua đồ ăn) hay có phần gián tiếp (đặt mua tạp chí)?

**7. Cơ cấu chi phí:** Chi phí trực tiếp, biến đổi và gián tiếp mà bạn sẽ phải trả khi kinh doanh là gì?

**8. Các thước đo chủ chốt:** Bạn có biết những con số nào cần theo dõi để nắm được mình đang tiến triển không?

**9. Lợi thế độc quyền:** "Yếu tố thúc đẩy" sẽ giúp nỗ lực của bạn tạo ảnh hưởng mạnh hơn những đối thủ cạnh tranh khác là gì? Chúng tôi khuyến khích mọi công ty khởi nghiệp hãy sử dụng khung mô hình tinh gọn. Đó là một trải nghiệm mở mang nhiều điều và rất đáng bỏ công sức đầu tư.

## BẠN NÊN TẬP TRUNG VÀO VIỆC GÌ?

Khung mô hình tinh gọn cung cấp một khuôn khổ hình thức giúp bạn lựa chọn và điều khiển doanh nghiệp của mình. Nhưng còn một mặt khác, mang yếu tố con người hơn, liên quan đến vấn đề này.

Bạn có muốn làm điều đó không?

Điều này không mấy khi được hỏi. Các nhà đầu tư nói rằng họ tìm kiếm những nhà sáng lập đầy đam mê và thực sự quan tâm đến việc giải quyết vấn đề. Nhưng hiếm khi điều này được lôi ra để bạn suy nghĩ cho thấu đáo. Nếu bạn định sinh tồn với tư cách là nhà sáng lập, bạn phải tìm được sự giao thoa về nhu cầu (cho sản phẩm của bạn), khả năng (để bạn tạo ra sản phẩm), và khát khao (để bạn quan tâm đến sản phẩm).

Ba điều trên thường bị bỏ qua và bị lu mờ dưới ảnh hưởng mạnh mẽ từ dữ liệu và "cơn lũ" phản hồi từ khách hàng. Nhưng nó không nên bị xem nhẹ. Đừng xây dựng một công ty mà bạn sẽ ghét bỏ. Cuộc đời ngắn lắm, và sự chán chường của bạn sẽ nhanh chóng thể hiện ra thôi.

Bud Caddell đã vẽ một sơ đồ vô cùng đơn giản về cách người ta nên lựa chọn làm gì, thể hiện trong Hình 3-2.

Sơ đồ của Bud biểu diễn ba vòng tròn giao nhau: thứ bạn thích làm, thứ bạn làm tốt và thứ bạn có thể được trả để làm. Với mỗi vùng giao nhau giữa các vòng, anh đề xuất một cách hoạt động:

◆ Nếu bạn muốn làm một việc và giỏi việc đó, nhưng chưa được trả tiền để làm, hãy học cách kiếm tiền từ việc đó.

◆ Nếu bạn giỏi một việc và có thể được trả tiền để làm, nhưng không thích làm việc đó, hãy học cách nói không.

◆ Nếu bạn thích làm một việc và có thể được trả tiền để làm, nhưng không giỏi việc đó, hãy học cách làm việc đó thật giỏi.

Đây không chỉ là lời khuyên tuyệt vời dành cho những nhà tư vấn hướng nghiệp; khi triển khai một dự án kinh doanh, bạn cần đánh giá hợp lý cả ba yếu tố này.

*Hình 3-2. Sơ đồ của Bud Caddell xuất hiện trên tường của mọi tư vấn hướng nghiệp*

Đầu tiên hãy hỏi bản thân: mình có làm việc mình mong được làm tốt hay không? Đây là câu hỏi về khả năng đáp ứng nhu cầu thị trường tốt hơn đối thủ cạnh tranh, và là sự kết hợp của kỹ năng thiết kế, mã hóa, tạo dựng thương hiệu và vô vàn yếu tố khác. Nếu bạn xác định một nhu cầu thực sự, bạn sẽ không phải là người duy nhất đáp ứng được nó và sẽ cần huy động toàn bộ tài năng bạn có để thành công. Bạn có mạng lưới bạn bè và quan hệ có thể mang đến cho bạn lợi thế khó cạnh tranh giúp cải thiện công việc hay không? Bạn có tài năng làm những việc quan trọng thực sự tốt hay không? Không bao giờ tạo dựng công ty trên sân chơi bình đẳng – đó là nơi những người khác đang đứng.

Những quy tắc tương tự áp dụng cho những người làm việc cho các tổ chức lớn. Đừng triển khai sản phẩm mới hay thâm nhập thị trường mới chừng nào sản phẩm và thị trường hiện tại chưa tạo cho bạn lợi thế cạnh tranh. Những đối thủ cạnh tranh trẻ ít tên tuổi hơn sẽ đấu tranh để chiếm thị trường với bạn, và quy mô thị trường của bạn sẽ là lợi thế chứ không phải là bất lợi.

Thứ hai, hãy xác định liệu bạn có thích làm việc này hay không. Công ty khởi nghiệp sẽ tiêu tốn cuộc đời bạn và sẽ là nguồn không ngừng khiến

bạn thấy nặng nề. Công ty của bạn sẽ cạnh tranh với bạn bè, người yêu, con cái và cả sở thích của bạn. Bạn cần tin vào điều mình đang làm để luôn bám chắc vào nó và chèo lái qua những lúc thăng trầm. Bạn có sẵn lòng bỏ công sức vào nó ngay cả khi không được trả tiền? Đó có phải vấn đề đáng giải quyết khiến bạn liên tục kể lể cho người khác không? Đó có phải thứ sẽ đưa sự nghiệp theo hướng bạn mong muốn và tạo danh tiếng phù hợp với tổ chức hiện tại của bạn? Nếu không, có lẽ bạn nên tiếp tục tìm hiểu.

Cuối cùng, hãy đảm bảo bạn có thể kiếm tiền từ việc đó[3]. Đây là vấn đề nhu cầu thị trường. Bạn phải có khả năng tích lũy đủ tiền từ khách hàng vì giá trị bạn mang đến và làm việc đó mà không cần bỏ quá nhiều tiền để thu được những khách hàng này – cũng như quá trình thu hút và thu tiền của họ phải phát triển mà không bị phụ thuộc vào bạn với tư cách nhà sáng lập.

[3] Không phải ai cũng mong kiếm tiền từ công ty khởi nghiệp của mình. Một số người làm để được chú ý, hoặc để khắc phục chính phủ, hoặc để khiến thế giới tốt đẹp hơn. Nếu bạn là một người như thế, hãy thay từ "tiền" thành "tạo ra kết quả mong muốn đạt được" khi đọc cuốn sách này. (TG)

Đối với doanh nhân nội bộ, câu hỏi này đơn giản cần câu trả lời là dự án được phê duyệt, nhưng hãy nhớ bạn đang đấu tranh với chi phí cơ hội – tức là bất cứ việc gì tổ chức có thể làm thay vì dự án của bạn hoặc lợi nhuận của công ty hiện tại. Nếu điều bạn đang làm về cơ bản có vẻ không mang lại giá trị vật chất thì có lẽ bạn nên tìm kiếm điều khác.

Hiện tại đây là yếu tố quan trọng nhất trong cả ba; hai yếu tố đầu thì dễ rồi vì chúng tùy thuộc vào bạn. Nhưng giờ đây, bạn phải tìm hiểu xem có ai sẽ trả tiền vì thứ bạn có thể cũng như muốn xây dựng hay không.

Ở những giai đoạn đầu của công ty khởi nghiệp, bạn sẽ làm việc với rất nhiều dữ liệu. Bạn bị ngập trong hàng đống ý kiến và bị lung lay bởi bất cứ phản hồi mới nào nghe được.

Đừng bao giờ quên bạn đang cố gắng trả lời ba câu hỏi mấu chốt:

◆ Tôi đã xác định được một vấn đề đáng giải quyết chưa?

◆ Giải pháp tôi đề xuất có đúng đắn không?

◆ Tôi có thực sự muốn giải quyết vấn đề đó không?

Hay nói ngắn gọn là: mình có nên xây dựng thứ này không?

## BÀI TẬP: TẠO MỘT KHUNG MÔ HÌNH TINH GỌN

Hãy vào trang http://leancanvas.com để tạo khung mô hình đầu tiên cho mình. Chọn một ý tưởng hoặc dự án bạn đang thực hiện, hoặc điều gì đó bạn vẫn hay nghĩ đến. Dành 20 phút với khung mô hình và xem nó ra sao. Điền vào các ô dựa trên thứ tự được đánh số, nhưng cứ thoải mái bỏ qua những ô chưa điền được. Chúng tôi sẽ chờ.

Bạn đã làm như thế nào? Bạn có thấy phần nào trong ý tưởng hay doanh nghiệp của bạn là mạo hiểm nhất không? Bạn có phấn khích về việc đương đầu với vùng mạo hiểm đó khi đã nhìn thấy chúng trong khung mô hình không? Nếu bạn tự tin rồi, hãy chia sẻ khung mô hình tinh gọn với người nào đó (nhà đầu tư, cố vấn hay đồng nghiệp) và dùng nó để bắt đầu thảo luận.

# Chương 4Định hướng theo dữ liệu và nhận thông tin từ dữ liệu

Dữ liệu có sức mạnh rất lớn. Nó có thể gây nghiện, khiến bạn phân tích mọi thứ quá mức. Nhưng thực ra hầu hết việc chúng ta làm lại do vô thức, dựa trên kinh nghiệm quá khứ và hành động thực tế. Và cũng có lý do hợp lý cho điều đó: chúng ta dựa vào sự khôn ngoan và kinh nghiệm chứ không phải phân tích cứng nhắc để vượt qua những vấn đề ngày này qua ngày khác. Tóm lại là bạn chẳng hề thử nghiệm A/B trước khi chọn mặc quần gì mỗi sáng; và nếu làm thật thì chắc bạn chẳng ra nổi cửa đâu.

Một chỉ trích dành cho Khởi nghiệp tinh gọn là nó quá phụ thuộc vào dữ liệu. Các phê bình cho hay thay vì làm nô lệ cho dữ liệu, ta nên dùng nó làm công cụ. Chúng ta chỉ nên nắm thông tin từ dữ liệu chứ không để dữ liệu định hướng. Đa phần là họ lười và kiếm cớ để khỏi làm phần việc nặng nhọc. Nhưng đôi khi họ cũng có lý: sử dụng dữ liệu để tối ưu hóa một phần công việc kinh doanh mà không dừng lại và nhìn vào bức tranh toàn cảnh rất nguy hiểm – thậm chí có thể gây ra tai họa.

Hãy để ý đại lý du lịch Orbitz và phát hiện của hãng về việc người dùng máy Mac sẵn sàng đặt chỗ phòng khách sạn đắt tiền hơn. Giám đốc Công nghệ Roger Liew trả lời tờ Wall Street Journal rằng: "Trực giác của chúng tôi mách bảo [rằng tỷ lệ người dùng Mac sẵn sàng đặt khách sạn bốn hoặc năm sao nhiều hơn 40% so với người dùng máy tính để bàn và cũng ở những phòng sang hơn], và chúng tôi đã chứng minh được điều đó dựa vào dữ liệu."[1]

1

http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304458604577488822667325882.html

Một mặt, thuật toán bỏ qua dữ liệu khách hàng có vẻ không liên quan (ở trường hợp này là việc khách hàng là người dùng Mac) sẽ không tìm ra được cơ hội này để tăng doanh thu. Mặt khác, thuật toán tối ưu hóa một

cách mù quáng dựa trên dữ liệu khách hàng, bỏ quên mối liên hệ với doanh số, có thể dẫn đến những hậu quả khôn lường – như PR tệ hại chẳng hạn. Sự tối ưu hóa máy móc định hướng theo dữ liệu khi không được đánh giá của con người tiết chế lại có thể gây ra nhiều vấn đề.

Nhiều năm trước, Gail Ennis, sau này là Giám đốc Marketing của gã khổng lồ trong lĩnh vực phân tích Omniture, nói với chúng tôi rằng những người sử dụng công cụ tối ưu hóa nội dung của công ty đã phải sử dụng đánh giá của con người để hạn chế tối ưu hóa máy móc. Khi để riêng cho thiết bị xử lý, phần mềm nhanh chóng học được rằng hình ảnh những phụ nữ ăn mặc hở hang tạo ra tỷ lệ nhấp chuột vào những trang web cao hơn nhiều so với các dạng hình thức nội dung khác. Nhưng tỷ lệ nhấp chuột đó chỉ là một sự gia tăng ngắn hạn, trái lại còn gây tổn hại cho thương hiệu của công ty phụ thuộc vào nó. Do đó, phần mềm của Omniture hoạt động cùng với những người giám sát hiểu rõ bức tranh toàn cảnh và cung cấp các hình ảnh phù hợp để máy kiểm tra. Con người tạo cảm hứng; máy móc lo xác nhận.

Trong toán học, cực đại địa phương (local maximum) là giá trị lớn nhất của một hàm trong một miền cho trước[2]. Điều đó có nghĩa rằng đây không phải là giá trị lớn nhất có thể, chỉ là lớn nhất trong một phạm vi cụ thể. Để so sánh, hãy hình dung một cái hồ và một sườn núi. Nước không nằm ở mức thấp nhất có thể – là ở mực nước biển – nhưng ở mức thấp nhất có thể trong khu vực xung quanh hồ.

[2] http://en.wikipedia.org/wiki/Maxima_and_minima

Tối ưu hóa xoay quanh việc tìm giá trị nhỏ nhất và lớn nhất của một hàm cụ thể. Máy móc có thể tìm được các thiết lập tối ưu cho thứ gì đó, nhưng chỉ bên trong các hạn định và vùng vấn đề mà nó biết, tương tự như nước trong hồ ở sườn núi không thể tìm thấy giá trị thấp nhất có thể mà chỉ là giá trị thấp nhất trong phạm vi hạn định cho nó.

Để hiểu được vấn đề về tối ưu hóa trong hạn định, hãy hình dung bạn được giao cho ba chiếc bánh xe và yêu cầu phải tạo ra phương tiện ổn định và tốt nhất. Sau nhiều lần thử đi thử lại đủ các cách bố trí bánh xe, bạn tìm ra một kết cấu giống chiếc xe ba bánh. Đó là kết cấu ba bánh tối ưu.

Tối ưu hóa định hướng theo dữ liệu có thể thực hiện hình thức cải tiến lặp lại này. Cái nó không làm được là bảo bạn "Anh biết không? Bốn bánh có khi còn tốt hơn nhiều!" Toán học giỏi trong việc tối ưu hóa một hệ thống đã biết; con người lại giỏi trong việc tìm kiếm hệ thống mới. Nói cách khác, sự thay đổi ưu tiên cực đại địa phương; sự đổi mới ưu tiên đột phá toàn cầu.

Trong cuốn River Out Of Eden (Dòng sông trôi khuất địa đàng) (Basic Books), Richard Dawkins sử dụng hình tượng một con sông đang chảy để mô tả sự tiến hóa. Theo ông giải thích thì tiến hóa có thể tạo ra con mắt. Thực tế thì tiến hóa có thể tạo ra hàng loạt phiên bản mắt cho côn trùng, loài tám chân, con người, đại bàng và cá voi. Cái tiến hóa không làm được là đi ngược lại: khi bạn đã có con mắt hữu hiệu thì đột biến nhỏ thường không tạo ra sự phát triển. Con người sẽ không cải tiến mắt đại bàng vì các bước trung gian đều dẫn đến kết quả thị lực kém.

Tối ưu hóa hoàn toàn bằng máy móc cũng có những hạn chế tương tự tiến hóa. Nếu tối ưu hóa hướng tới cực đại địa phương thì bạn có thể đang bỏ lỡ một cơ hội to lớn và quan trọng hơn. Việc bạn phải làm là giống như một nhà thiết kế thông minh trước sự phát triển của dữ liệu.

Nhiều nhà sáng lập công ty khởi nghiệp mà chúng tôi đã nói chuyện thường hoài nghi về việc để công việc kinh doanh phản ánh chỉ qua những con số. Họ muốn tin vào linh cảm của mình. Họ không dễ dãi trước việc công ty được tối ưu hóa mà thiếu đi "linh hồn" con người, và họ nhìn thấy nhu cầu phải nhìn vào bức tranh lớn hơn về thị trường, vấn đề đang giải quyết và mô hình kinh doanh chủ chốt của họ.

Tóm lại, dữ liệu định lượng rất tốt để thử nghiệm các giả thiết, nhưng lại rất vụng về khi phải tạo ra giả thiết mới nếu không kết hợp với nội quan con người.

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: LÀM SAO ĐỂ NGHĨ NHƯ MỘT NHÀ KHOA HỌC DỮ LIỆU

Monica Rogati, nhà khoa học dữ liệu tại LinkedIn, cung cấp cho chúng ta 10 cạm bẫy phổ biến các doanh nhân cần tránh khi nghiên cứu dữ liệu mà công ty khởi nghiệp của họ thu được.

1. Cho rằng dữ liệu là sạch. Làm sạch dữ liệu thu thập thường là công việc chủ yếu phải thực hiện, và hành động làm sạch đơn giản có thể tiết lộ những đặc điểm quan trọng. Monica hỏi "Có phải một lỗi đo đạc khiến 30% số liệu của bạn bị vô giá trị không?", "Bạn có thực sự có nhiều người dùng đến thế ở khu vực mã 90210 (Beverly Hills)?" Hãy kiểm tra dữ liệu ngay từ đầu để đảm bảo chúng hợp lệ và hữu dụng.

2. Không đánh đồng mọi thứ. Giả sử bạn đang lập danh sách các địa điểm làm đám cưới được yêu thích. Bạn có thể đếm số người bay đến dự đám cưới, nhưng nếu không tính đến tổng số người đi máy bay đến thành phố đấy nữa thì bạn sẽ chỉ nhận được một danh sách các thành phố có sân bay nhộn nhịp mà thôi.

3. Bỏ qua thiểu số. 21 người dùng sản phẩm của bạn hơn một nghìn lần một ngày có thể là người hâm mộ lớn của bạn, hoặc là mấy đám bám lấy trang của bạn để lấy nội dung. Dù họ là ai đi nữa thì bỏ qua họ cũng là sai lầm.

4. Tính các thiểu số. Mặc dù 21 người dùng sản phẩm của bạn một nghìn lần mỗi ngày có vẻ thú vị đứng từ góc nhìn định tính vì họ có thể chỉ ra những điều bạn không ngờ tới nhưng họ không có tác dụng tốt khi xây dựng mô hình tổng quát. Monica cảnh báo rằng: "Bạn sẽ muốn bỏ qua phần thiểu số đó khi xây dựng sản phẩm dữ liệu, nếu không tính năng 'bạn cũng có thể thích' trên trang của bạn sẽ có những mục giống hệt nhau khắp nơi – những thứ những người hâm mộ cứng của bạn vẫn luôn mong muốn."

5. Bỏ qua tính thời vụ. "Ồ, có phải 'thực tập' là công việc đang phát triển nhanh nhất năm nay không? À, từ từ, đấy là trong tháng Sáu thôi." Không cân nhắc những thay đổi về thời gian trong ngày, ngày trong tuần hay hằng tháng khi nhìn vào đặc điểm dữ liệu sẽ dẫn tới những quyết định sai lầm.

6. Bỏ qua kích cỡ khi báo cáo tăng trưởng. Bối cảnh rất quan trọng. Theo lời Monica nói: "Khi bạn chỉ vừa bắt đầu, chính xác thì việc bố bạn đăng ký dịch vụ vẫn tính là gấp đôi cơ sở người dùng."

7. Bội thực dữ liệu. Bảng dữ liệu sẽ không có tác dụng mấy nếu bạn không biết phải nhìn vào đâu.

8. Chỉ số cảnh báo sai lệch. Bạn muốn phản ứng nhanh trước dữ liệu, vậy nên bạn đặt ra các mức cảnh báo để biết khi nào có chỉ số lệch lạc mà khắc phục nhanh chóng. Nhưng nếu ngưỡng bạn đặt quá nhạy cảm, chỉ số sẽ trở nên "lắm điều" – và bạn lại bắt đầu phớt lờ chúng.

9. Hội chứng "Không thu thập được ở đây". "Trộn lẫn dữ liệu của bạn với dữ liệu từ những nguồn khác có thể dẫn đến những phát hiện ẩn chứa có giá trị", theo lời Monica. "Khách hàng tuyệt nhất của bạn có đến từ vùng tập trung nhiều nhà hàng sushi không?" Việc này có thể mang đến cho bạn một vài ý tưởng tuyệt vời về việc thử nghiệm thứ gì tiếp theo – hoặc thậm chí ảnh hưởng đến chiến thuật tăng trưởng của bạn.

10. Tập trung vào yếu tố nhiễu. Monica cảnh báo: "Chúng ta bị bó buộc (và sau đó bị lập trình) để nhìn vào những đặc điểm ở chỗ chả có đặc điểm nào. Việc này giúp ta bỏ qua những chỉ số ảo, lùi lại và nhìn vào bức tranh lớn hơn."

## KHỞI NGHIỆP: TINH GỌN VÀ TẦM NHÌN LỚN

Một số doanh nhân bị ám ảnh với dữ liệu đến mức phát cuồng, gần như không dừng lại được, nhưng lại hay bế tắc trong hội chứng tê liệt phân tích. Số khác lại hời hợt, là những người hành động theo trực giác bồng bột, phớt lờ dữ liệu nếu nó không phù hợp và chuyển đổi ý tưởng liên tục không theo nguyên tắc. Gốc rễ của sự trái ngược này nằm ở thách thức chính mà những người ủng hộ Khởi nghiệp tinh gọn thường đối mặt: làm sao có thể cùng lúc có sản phẩm khả thi tối thiểu và tầm nhìn vô cùng mạnh mẽ?

Nhiều nhà sáng lập sử dụng Khởi nghiệp tinh gọn làm cớ để mở công ty mà không có tầm nhìn. "Ngày nay, việc lập công ty dễ quá mà." Họ giải thích, "chướng ngại thấp đến mức ai cũng làm được phải không?" Thế nhưng có tầm nhìn lớn rất quan trọng: khởi tạo một công ty mà thiếu tầm nhìn khiến bạn dễ phải chịu những tác động bên ngoài, kể cả từ khách hàng, nhà đầu tư, đối thủ, báo chí hay bất cứ yếu tố nào. Không có tầm nhìn lớn, bạn sẽ thiếu mục đích, và theo thời gian bạn sẽ thấy mình đang trôi vô định.

Vậy nếu một tầm nhìn liều lĩnh, táo bạo và to lớn lại quan trọng đến vậy – một tầm nhìn với mục tiêu kiểu thay đổi thế giới – thì làm sao nó có thể hòa hợp với cách tiếp cận từng bước, luôn đặt câu hỏi của Khởi nghiệp tinh gọn được?

Câu trả lời thực ra khá đơn giản. Bạn cần nghĩ đến Khởi nghiệp tinh gọn như một quá trình bạn dùng để đi tiếp và đạt được tầm nhìn của mình.

Chúng tôi đôi khi nhắc nhở những người sáng lập ở giai đoạn ban đầu rằng không phải họ đang xây dựng sản phẩm. Họ đang xây dựng một công cụ để tìm hiểu sản phẩm gì cần xây dựng. Việc này giúp phân tách công việc kịp thời – tìm kiếm mô hình kinh doanh bền vững – từ màn hình, dòng mã và danh sách gửi mail họ đã cẩn thận tạo dựng suốt chặng đường.

Khởi nghiệp tinh gọn hướng vào việc học hỏi trên hết mọi thứ, và khuyến khích nghĩ rộng, khám phá và thử nghiệm. Nó không phải là việc lướt qua một cách vô nghĩa quy trình xây dựng → đo lường → học hỏi – mà là việc thực sự hiểu điều gì đang diễn ra và đón nhận những khả năng mới.

Hãy tinh gọn. Đừng nghĩ nhỏ. Chúng tôi đã nói với những người sáng lập luôn muốn trở thành nhà cung cấp hàng đầu dịch vụ ở bang hay tỉnh của họ. Sao không phải là toàn thế giới? Đến cả Quân Đồng minh cũng phải chọn lấy ranh giới để bộ, nhưng dừng bước ở Normandy không có nghĩa là họ thiếu tầm nhìn lớn. Họ vừa tìm được chỗ rất tốt để khởi đầu.

Một số người tin rằng Khởi nghiệp tinh gọn khuyến khích quy mô nhỏ, nhưng trên thực tế, nếu được dùng hợp lý, Khởi nghiệp tinh gọn sẽ giúp mở rộng tầm nhìn vì bạn được khuyến khích đặt câu hỏi về mọi thứ. Khi bạn đào sâu và bóc tách từng lớp việc bạn đang làm – dù cho bạn có đang nhìn vào vấn đề, giải pháp, khách hàng, doanh thu hay thứ gì khác – bạn sẽ dễ tìm thấy nhiều điều hơn bạn chờ đợi lúc đầu. Nếu tận dụng cơ hội, bạn vừa có thể mở rộng tầm nhìn vừa hiểu cách đến đích nhanh hơn, tất cả diễn ra cùng lúc.

# Phần haiTÌM RA CHỈ SỐ PHÙ HỢP CHO HIỆN TẠI

Giờ bạn đã hiểu được những nguyên tắc cơ bản của phân tích. Vậy hãy chuyển sang nói về tầm quan trọng của trọng tâm, những mô hình kinh doanh cụ thể và các bước mà mọi công ty khởi nghiệp phải trải qua để tìm ra sản phẩm đúng đắn và thị trường mục tiêu tốt nhất. Khi đã trang bị kiến thức này, bạn có thể tìm được những chỉ số quan trọng đối với mình.

Khung cũng là thứ thay đổi theo công nghệ mới chứ không riêng gì bức ảnh trong khung.

**MARSHALL MCLUHAN**

# Chương 5Khuôn khổ phân tích

Trải qua nhiều năm, chúng ta đã chứng kiến sự xuất hiện của nhiều khuôn khổ giúp hiểu về công ty khởi nghiệp cũng như những thay đổi mà các doanh nghiệp này trải qua trong quá trình phát triển và tìm kiếm thị trường, đồng thời giúp các doanh nghiệp này thu hút được khách hàng và tạo doanh thu. Mỗi khuôn khổ lại đưa ra một quan điểm khác về chu kỳ của công ty khởi nghiệp và cũng đề xuất những chỉ số và các lĩnh vực cần tập trung.

Sau khi so sánh đối chiếu một số những khuôn khổ này, chúng tôi đã đưa ra cách hiểu riêng về công ty khởi nghiệp, cụ thể về những chỉ số dùng để đánh giá tiến độ. Chúng tôi sẽ sử dụng khuôn khổ mới này xuyên suốt cuốn sách, nhưng trước hết, hãy tham khảo một số khuôn khổ hiện có và chúng phù hợp với Phân tích dữ liệu tinh gọn ra sao.

## MÔ HÌNH CHỈ SỐ CƯỚP BIỂN (PIRATE METRIC) CỦA DAVE MCCLURE

Thuật ngữ Pirate Metrics do nhà đầu tư mạo hiểm Dave McClure đưa ra, lấy từ chữ cái đầu của năm yếu tố riêng biệt để xây dựng một doanh nghiệp thành công. McClure phân chia các chỉ số mà một công ty khởi nghiệp cần xem xét: thu hút (acquisition), kích hoạt (activation), duy trì (retention), doanh thu (revenue) và giới thiệu (referral), hay AARRR[1].

[1] http://www.slideshare.net/dmc500hats/startup-metrics-for-pirates-long-version

Hình 5-1 thể hiện cách chúng tôi hiểu về mô hình của McClure, mô tả năm bước mà người dùng, khách hàng hay khách ghé thăm cần trải qua để doanh nghiệp khai thác được mọi giá trị từ họ. Giá trị không chỉ thu được từ giao dịch (doanh thu) mà còn đến từ vai trò của nhà marketing (giới thiệu) và người sáng tạo nội dung (duy trì).

*Hình 5-1. "Thậm chí cả cướp biển cũng cần chỉ số!" (Dave McClure)*

Năm yếu tố này không nhất thiết phải tuân theo trình tự cố định, chẳng hạn người dùng có thể giới thiệu cho người khác trước khi chính họ bỏ tiền ra, hoặc có thể quay lại nhiều lần trước khi đăng ký. Tuy vậy, danh sách dưới đây vẫn là một khuôn khổ hợp lý để xem xét cách doanh nghiệp cần để phát triển (xem Bảng 5-1).

12

13

*Bảng 5-1. Chỉ số cướp biển và những tiêu chí cần theo dõi*

## ĐỘNG CƠ TĂNG TRƯỞNG CỦA ERIC RIES

Trong cuốn Khởi nghiệp tinh gọn, Eric Ries nói về ba động cơ thúc đẩy tăng trưởng của một công ty khởi nghiệp. Từng động cơ đều có các chỉ số hiệu suất công việc (KPI) tương ứng.

### Động cơ bám trụ

Động cơ bám trụ tập trung vào việc khiến người dùng quay trở lại và tiếp tục sử dụng sản phẩm. Nó giống với giai đoạn duy trì của Dave McClure. Nếu người dùng không bám trụ thì tỷ lệ khách hàng rời bỏ sẽ cao và doanh nghiệp sẽ không có sự tương tác. Tương tác là một trong những yếu tố dự đoán thành công chuẩn xác nhất: lượng người dùng ban đầu của Facebook không hề lớn, nhưng công ty đã thu hút được gần như toàn bộ sinh viên của một trường đại học sử dụng dịch vụ và tiếp tục quay lại chỉ trong vài tháng từ lúc ra mắt. Độ bám trụ của Facebook quả là đáng kinh ngạc.

KPI cơ bản của độ bám trụ là tỷ lệ duy trì khách hàng. Các chỉ số quan trọng khác cần theo dõi là tỷ lệ khách hàng rời bỏ và tần suất sử dụng. Độ bám trụ lâu dài thường đến từ giá trị mà khách hàng tự tạo ra khi sử dụng dịch vụ. Người ta khó có thể rời bỏ Gmail hay Evernote bởi đó là nơi họ lưu trữ mọi thứ. Tương như như vậy, nếu một người chơi xóa tài khoản khỏi một trò chơi trực tuyến đa người chơi (Multiplayer online game –

MMO), anh ta sẽ mất hết trạng thái và các vật phẩm trong trò chơi mà anh ta vất vả mới kiếm được.

Độ bám trụ không chỉ là việc duy trì mà còn về tần suất, đây là lý do bạn cũng cần theo sát các chỉ số như thời gian kể từ lần cuối ghé thăm. Nếu bạn có phương pháp thúc đẩy việc ghé thăm trở lại như thông báo qua e-mail hoặc cập nhật thì tỷ lệ mở e-mail và tỷ lệ nhấp chuột vào quảng cáo cũng rất quan trọng.

**Động cơ lan truyền**

Lan truyền hoàn toàn là việc truyền thông điệp ra ngoài. Tính lan truyền rất hấp dẫn vì nó tăng theo cấp số nhân nếu mỗi người dùng giới thiệu thêm được 1,5 người dùng nữa, cơ sở người dùng sẽ mở rộng vô tận cho đến khi bão hòa tất cả người dùng.[2]

[2] Đương nhiên mọi chuyện không bao giờ đơn giản như thế; tỷ lệ rời bỏ, đối thủ cạnh tranh và các yếu tố khác khiến con số không thực sự vô hạn. (TG)

Chỉ số chủ chốt của động cơ này là hệ số lan truyền – số người dùng mới mà mỗi người dùng mang lại. Do việc lan truyền tăng theo cấp số nhân (người dùng được giới thiệu lần lượt sẽ giới thiệu những người dùng khác), chỉ số này đo lường số người dùng mới trong mỗi chu kỳ lan truyền. Tăng trưởng xuất hiện khi hệ số lan truyền lớn hơn một, nhưng bạn vẫn phải tính đến tỷ lệ rời bỏ và thất thoát. Hệ số càng lớn thì tốc độ tăng trưởng càng cao.

Việc đo lường hệ số lan truyền vẫn là chưa đủ. Bạn cũng cần tính đến các thành phần tạo nên chu kỳ. Chẳng hạn khi tham gia vào đa số mạng xã hội, bạn sẽ được yêu cầu kết nối với tài khoản e-mail để tìm các liên lạc khác, sau đó bạn sẽ được chọn có mời họ hay không. Những người đó sẽ nhận được e-mail và có thể phản hồi. Những bước riêng biệt này đều đóng góp vào việc lan truyền, do đó ước đoán các thành phần là cách cải thiện động cơ lan truyền bằng cách thay đổi thông điệp, đơn giản hóa quá trình đăng ký, v.v…

Còn những yếu tố khác ảnh hưởng đến sự lan truyền, trong đó có tốc độ người dùng mời người khác (còn gọi là chu kỳ lan truyền) và dạng lan truyền. Chúng ta sẽ tìm hiểu kỹ hơn ở phần sau của cuốn sách.

**Động cơ chi trả**

Động cơ tăng trưởng thứ ba là chi trả. Vận hành động cơ này trước khi biết sản phẩm có sự bám trụ và lan truyền thường là một hành động vội vàng. Trò chơi Hawken của Meteor Entertainment là một trò chơi đa người chơi miễn phí nhưng lại kiếm được tiền nhờ các nâng cấp trong trò chơi. Meteor tập trung vào nhóm người chơi thử trước (tính bám trụ), sau đó mới phát triển tính lan truyền (mời bạn bè chơi), và cuối cùng mới đến chi trả (người chơi mua các nâng cấp để tăng độ cạnh tranh hoặc tăng thêm trải nghiệm trong trò chơi).

Đôi lúc, thu được tiền là chỉ số thiết yếu để quyết định một mô hình kinh doanh bền vững. Nếu bạn thu được nhiều tiền từ khách hàng hơn số tiền bỏ ra để thu hút họ và liên tục làm được như vậy – bạn đã tạo dựng được sự bền vững. Bạn không cần tiền từ các nhà đầu tư bên ngoài nữa và vẫn phát triển vốn chủ sở hữu từng ngày.

Nhưng bản thân việc thu được tiền không phải là một động cơ tăng trưởng, đó chỉ là một cách để kiếm tiền. Doanh thu chỉ giúp tăng trưởng khi bạn chia một phần doanh thu ngược trở lại cho việc thu hút khách hàng. Khi đó, bạn sẽ có một bộ máy mà bạn có thể điều chỉnh để phát triển doanh nghiệp theo thời gian.

Hai chỉ số mấu chốt trong bộ máy này là giá trị vòng đời khách hàng (CLV) và chi phí thu hút khách hàng (CAC). Kiếm được tiền từ khách hàng nhiều hơn số tiền bỏ ra để thu hút họ là điều tốt, nhưng công thức của thành công không chỉ đơn giản như thế. Bạn vẫn cần chú ý tới dòng tiền và tỷ lệ tăng trưởng được thúc đẩy bởi khoảng thời gian khách hàng trả hết. Một cách để đo lường yếu tố này là thời gian hòa vốn khách hàng – thời gian cần để thu hồi chi phí thu hút một khách hàng.

## KHUNG MÔ HÌNH TINH GỌN CỦA ASH MAURYA

Chúng ta đã tìm hiểu khung mô hình tinh gọn ở Chương 3 khi nói về việc xác định vấn đề gì cần giải quyết. Hãy tham khảo khung Cách sử dụng khung mô hình tinh gọn để biết một số bí quyết khi đưa mô hình vào thực tiễn.

## CÁCH SỬ DỤNG KHUNG MÔ HÌNH TINH GỌN

*Khác với kế hoạch kinh doanh truyền thống, bạn nên sử dụng và cập nhật khung mô hình tinh gọn liên tục. Nó là một kế hoạch được ví như một "thực thể sống", chứ không phải một mớ giả thiết vô nghĩa mà bạn đưa vào khi bắt đầu xây dựng công ty khởi nghiệp. Một khi đã hoàn thiện khung mô hình (hoặc phần lớn kế hoạch đó), bạn bắt đầu chạy thử nghiệm để kiểm chứng hay bác bỏ những gì bạn đã giả định.*

*Ở mức đơn giản nhất, hãy hình dung mỗi ô có hai khả năng "thành công/thất bại": nếu thử nghiệm thất bại, bạn không tiến tới ô tiếp theo; thay vào đó, tiếp tục thử nghiệm đến khi nào hoàn toàn hết cách, hoặc chuyển đến bước tiếp theo. Ngoại lệ duy nhất là ô "Các thước đo chủ chốt" có nhiệm vụ lưu trữ những chỉ số quan trọng nhất mà bạn đang theo dõi. Bạn không thực hiện thử nghiệm trên ô này, nhưng dù sao hoàn thiện nó cũng là việc quan trọng vì chắc chắn các chỉ số này cần được tranh luận và thảo luận.*

Từng ô trong mô hình của Ash có những chỉ số liên quan cần theo dõi, được trình bày trong Bảng 5-2 (mô hình có riêng một ô cho các chỉ số cần được cập nhật mỗi khi bạn tập trung vào một yếu tố khác nhau trong mô hình). Những chỉ số này sẽ biến mô hình kinh doanh trên giấy thành thực tế khi từng ô được chứng thực, hoặc sẽ đưa bạn về vạch xuất phát. Các chỉ số độc lập có thể thay đổi tùy thuộc vào loại hình kinh doanh, nhưng các hướng dẫn vẫn có giá trị như nhau. Chúng tôi sẽ chia sẻ chi tiết ở phần sau cuốn sách về các thước đo chủ chốt dựa trên từng loại hình kinh doanh cùng với chuẩn mực tương ứng.

*Bảng 5-2. Khung mô hình tinh gọn và các chỉ số liên quan*

## KIM TỰ THÁP TĂNG TRƯỞNG CÔNG TY KHỞI NGHIỆP CỦA SEAN ELLIS

Sean Ellis là một doanh nhân và nhà marketing nổi tiếng, là người đã đưa ra thuật ngữ growth hacker[3] và có liên quan đến nhiều công ty khởi nghiệp có tốc độ tăng trưởng chóng mặt, trong đó có Dropbox, Xobni, LogMeIn (IPO) và Uproar (IPO). Hình 5-2 thể hiện Kim tự tháp tăng trưởng công ty khởi nghiệp của anh, tập trung vào việc cần làm sau khi đã đạt được bước sản phẩm phù hợp với thị trường.

[3] Người làm về growth hacking – sự giao thoa giữa hai yếu tố Marketing và Coding. (DG)

15

*Hình 5-2. Giống như xây kim tự tháp, việc tăng trưởng công ty khởi nghiệp tốn nhiều công sức*

Câu hỏi đặt ra ở đây rõ ràng là làm thế nào biết được sản phẩm đã phù hợp với thị trường hay chưa? Sean đã lập ra một bản khảo sát đơn giản mà bạn có thể gửi cho khách hàng (tham khảo tại địa chỉ survey. io) để xác định xem liệu bạn đã sẵn sàng đẩy nhanh tốc độ tăng trưởng hay chưa. Câu hỏi quan trọng nhất trong bản khảo sát là "Bạn cảm thấy như thế nào nếu không còn được sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ này nữa?" Theo kinh nghiệm của Sean, nếu có từ 40% số người trở lên nói rằng họ sẽ rất thất vọng nếu mất đi dịch vụ thì bạn đã tìm được một tỷ lệ phù hợp, và giờ là lúc mở rộng quy mô rồi.

## CHIẾC PHỄU DÀI (LONG FUNNEL)

Vào thuở sơ khai của website, các trang giao dịch đã có những phễu chuyển đổi tương đối đơn giản. Khách ghé thăm truy cập trang chủ, định hướng về sản phẩm mong muốn, nhập thông tin thanh toán và xác nhận đơn hàng.

Giờ thì không còn nữa. Ngày nay, phễu mở rộng vượt ra khỏi trang chủ website, xuyên suốt hàng loạt các mạng xã hội, các nền tảng chia sẻ, trang liên kết và trang so sánh giá cả. Cả yếu tố ngoại tuyến và trực tuyến đều

ảnh hưởng đến một lần mua sản phẩm. Khách hàng có thể ghé vào vài lần thăm dò trước khi tiến đến chuyển đổi.

Chúng tôi gọi đó là chiếc phễu dài. Đó là một cách để hiểu được làm thế nào công ty bạn lại được ai đó chú ý và chặng đường đưa người đó từ nhận thức ban đầu đến mục tiêu mà bạn mong người đó hoàn thành (chẳng hạn như mua hàng, tạo nội dung hay chia sẻ thông điệp). Thông thường, đo lường một phễu dài bao gồm việc đưa vài biện pháp theo dõi vào tín hiệu ban đầu để bạn có thể theo dõi hoạt động người dùng trên trang – điều mà nhiều gói dịch vụ phân tích ngày nay đều có thể báo cáo. Hình 5-3 thể hiện ví dụ về báo cáo luồng khách ghé thăm qua mạng xã hội bằng Google Analytics.

*Hình 5-3. Khách hàng chi trả dịch vụ của bạn dành hầu hết thời gian ở đâu trước khi mua sản phẩm của bạn*

Hơn nữa, các nguồn truy cập chồng chéo có thể cho biết mức độ ảnh hưởng của một nền tảng nhất định đến tỷ lệ chuyển đổi được biểu diễn trong Hình 5-4.

*Hình 5-4. Đôi khi cần rất nhiều áp lực để thu được khách hàng*

Chúng tôi đã theo dõi phễu dài của riêng mình trong suốt quá trình triển khai website về sách Phân tích dữ liệu tinh gọn[4]. Chúng tôi không hề có "mục tiêu" như lượng bán, nhưng vẫn có một số điều chúng tôi mong khách ghé thăm thực hiện: đăng ký vào danh sách nhận mail, nhấp vào bìa sách và làm khảo sát. Nhờ tạo ra các URL chuyên biệt cho những người ủng hộ chia sẻ, chúng tôi đã gài một tín hiệu vào đầu Phễu dài và quan sát cách thông điệp lan tỏa.

[4] http://leananalyticsbook.com/behind-the-scenes-of-a-book-launch/

Ví dụ, chúng tôi đã biết được những người theo dõi nhà văn kiêm diễn giả Julien Smith thường ít tham gia khảo sát hơn những người theo dõi Eric

Ries và Avinash Kaushik, trừ khi họ là khách ghé thăm thường xuyên, họ sẽ có xu hướng làm khảo sát nhiều hơn. Thông tin này giúp chúng tôi lựa chọn nhóm người ủng hộ phù hợp cho các chiến dịch quảng bá trong tương lai.

## CÁC GIAI ĐOẠN VÀ CỔNG TRONG PHÂN TÍCH DỮ LIỆU TINH GỌN

Sau khi tham khảo những khuôn khổ trên, chúng ta cần một mô hình xác định rõ các bước tách biệt mà một công ty khởi nghiệp thường trải qua và các chỉ số "mở cổng" chỉ ra đã đến lúc chuyển sang bước tiếp theo. Năm giai đoạn chúng tôi đã xác định là Thấu hiểu, Bám trụ, Lan truyền, Doanh thu và Mở rộng. Chúng tôi tin rằng phần lớn các công ty khởi nghiệp đều trải qua những giai đoạn này, và để chuyển tiếp các giai đoạn, họ cần đạt được những mục tiêu nhất định liên quan đến các chỉ số đang theo dõi.

Hình 5-5 biểu diễn các giai đoạn và cổng trong Phân tích dữ liệu tinh gọn và mô hình này khớp với các khuôn khổ khác ra sao. Một phần đáng kể cuốn sách này được bố cục theo các giai đoạn này, do đó độc giả cần hiểu được cách thức hoạt động của mô hình này.

*Hình 5-5. Khuôn khổ khắp nơi!!!*

Cuối cùng, có một số khuôn khổ hiệu quả giúp bạn suy nghĩ về công ty của mình.

◆ Một số khuôn khổ như Chỉ số cướp biển (Pirate Metrics) và Phễu dài (Long Funnel) tập trung vào việc thu hút và chuyển đổi khách hàng.

◆ Số khác như Động cơ tăng trưởng và Kim tự tháp tăng trưởng công ty khởi nghiệp lại đưa ra các chiến thuật giúp biết được thời điểm và cách thức tăng trưởng.

◆ Một số nữa, như khung mô hình tinh gọn, thì giúp bạn vạch ra những thành phần trong mô hình kinh doanh để bạn đánh giá chúng một cách độc lập.

Chúng tôi đề xuất một mô hình mới gọi là Các giai đoạn Phân tích dữ liệu tinh gọn, rút ra từ những tinh túy của các mô hình trên và nhấn mạnh vào những chỉ số. Mô hình này xác định có năm giai đoạn riêng biệt mà các công ty khởi nghiệp phải trải qua trong quá trình tăng trưởng.

Mặc dù chúng tôi tin rằng Các giai đoạn Phân tích dữ liệu tinh gọn mô phỏng một mô hình tương đối đơn giản để nắm được tiến độ phát triển công ty khởi nghiệp nhưng chúng tôi thừa nhận nó cũng khá phức tạp. Kể cả đã có khuôn khổ này rồi, bạn vẫn cần dùng thêm những khuôn khổ khác nữa, thế nên có rất nhiều thứ phải xử lý. Đó là lý do bạn nên (tạm thời) gạt hết đống này sang một bên và tập trung vào một chỉ số quan trọng nhất, đó chính là nội dung của chương tiếp theo.

# Chương 6Nguyên tắc của một chỉ số quan trọng nhất

Nhà sáng lập thường thích nhiều thứ, luôn theo đuổi những thứ hào nhoáng nhất họ nhìn thấy. Họ thường lấy khái niệm chuyển hướng chiến lược làm cớ cho chứng rối loạn khả năng tập trung mãn tính, thay vì quay vòng ý tưởng bằng phương pháp có hệ thống.

Nhưng một trong những chìa khóa dẫn tới thành công của công ty khởi nghiệp là tập trung thực sự và có nguyên tắc để duy trì nó. Bạn vẫn có thể thành công dù chưa tập trung, nhưng đó chỉ là ăn may thôi. Bạn sẽ tốn rất nhiều thời gian trôi vô định, và bài học nhận được lại càng đau đớn, tốn công hơn thôi. Nếu có bí quyết nào dẫn đến thành công cho công ty khởi nghiệp thì đó là sự tập trung.

Tập trung không có nghĩa là chỉ nhìn ở phạm vi gần. Chúng tôi không nói rằng chỉ có một chỉ số bạn để tâm đến từ khi có ý tưởng mới cho đến ngày bạn bán công ty. Tuy nhiên, điều chúng tôi muốn nói là vào bất cứ thời điểm nào, luôn có một chỉ số bạn cần để tâm nhiều hơn bất cứ gì khác. Thu gọn lại về cốt lõi, Khởi nghiệp tinh gọn thực chất là thu hút sự chú ý vào đúng thứ, đúng thời điểm với đúng tư duy.

Như đã nêu ở Chương 5, Eric Ries chỉ ra ba động cơ thúc đẩy tăng trưởng doanh nghiệp: động cơ bám trụ, lan truyền và chi trả. Ông cảnh báo rằng mặc dù mọi công ty thành công về sau đều dùng cả ba động cơ nhưng tập trung lần lượt vào từng động cơ vẫn tốt hơn. Chẳng hạn, bạn tập trung khiến sản phẩm bám trụ với người dùng cốt lõi, sau đó tận dụng điều đó để lan truyền sản phẩm, rồi tận dụng nền tảng người dùng để tăng doanh thu. Đó gọi là tập trung.

Trong lĩnh vực phân tích và dữ liệu, việc này nghĩa là lựa chọn một chỉ số duy nhất cực kỳ quan trọng với bước đang thực hiện khi phát triển công ty. Chúng ta gọi đây là Một Chỉ số Quan trọng nhất (One Metric That Matters – OMTM).

OMTM chính là con số bạn hoàn toàn tập trung vào nhiều hơn mọi yếu tố khác trong giai đoạn hiện tại. Nhìn vào CLV (giá trị vòng đời khách hàng) không có ý nghĩa khi bạn đang khẳng định một vấn đề, nhưng có khả năng đó là chỉ số phù hợp cần tập trung khi bạn tiếp cận sản phẩm phù hợp với thị trường.

Bạn sẽ luôn phải theo dõi và đánh giá nhiều con số. Một số đóng vai trò quan trọng: đây là những KPI mà bạn cần theo dõi và báo cáo hằng ngày. Số khác sẽ được lưu trữ để dùng về sau, chẳng hạn như trong trường hợp đến lúc cần tường thuật lịch sử công ty cho nhà đầu tư và làm một thiết kế đồ họa thông tin (infographic). Thiết lập và quản lý thiết bị ngày nay tương đối đơn giản nhờ các công cụ như Geckoboard, Mixpanel, Kissmetrics, Totango, Chartbeat, v.v… Nhưng đừng để việc theo dõi quá nhiều thứ khiến bạn xao nhãng. Nắm giữ mọi thứ nhưng tập trung vào yếu tố quan trọng.

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: MOZ THEO DÕI ÍT KPI HƠN ĐỂ GIA TĂNG SỰ TẬP TRUNG

Moz (trước đây là SEOmoz) là một cửa hàng Phần mềm như một Dịch vụ (Software as a Service – SaaS) thành công giúp nhiều công ty kiểm soát và cải thiện xếp hạng trang web của họ trên bộ máy tìm kiếm. Tháng Năm năm 2012, công ty đã huy động được 18 triệu đô-la tiền vốn. Giám đốc Điều hành Rand Rishkin đã xuất bản một bài viết chi tiết về quá trình tiến triển của công ty đến thời điểm đó[1]. Cập nhật của Rand bao gồm một số chỉ số ảo – khi bạn có gần 15 triệu người ghé thăm trang web mỗi năm, bạn có quyền được ảo một chút – nhưng ông cũng chia sẻ một vài con số thú vị cụ thể liên quan đến việc chuyển đổi khách hàng từ dùng thử miễn phí sang đăng ký có trả phí và rời bỏ dịch vụ.

[1]. http://www.seomoz.org/blog/mozs-18-million-venture-financing-our-story-metrics-and-future

Chúng tôi nói chuyện với Joanna Lord, Phó Chủ tịch Marketing Tăng trưởng ở Moz để hiểu thêm về cách công ty xử lý chỉ số. Cô cho biết: Công ty rất bám sát theo chỉ số để định hướng. Mọi nhóm đều báo cáo hằng tuần cho toàn thể công ty về KPI, những chuyển biến và tóm tắt.

Chúng tôi cũng có một màn hình lớn trong văn phòng cập nhật số lượng khách hàng và lượng dùng thử miễn phí. Chúng tôi tin rằng minh bạch cho toàn thể công ty về các chỉ số giúp mọi người nắm bắt tình hình và luôn nhắc nhở mọi người về tiến độ (cũng như thách thức) theo góc độ công ty.

Đối với công ty đã tìm được sản phẩm phù hợp với thị trường và hiện tập trung vào mở rộng quy mô, tập trung vào một chỉ số duy nhất càng trở nên khó khăn hơn. Điều này không có gì bất ngờ; nhiều phòng ban đều tăng trưởng nhanh chóng và công ty có thể phải giải quyết nhiều thứ khác nhau cùng một lúc. Nhưng kể cả với toàn bộ nỗ lực cùng lúc, Joanna nói rằng có một chỉ số đứng trên tất cả: Lượt bổ sung mạng lưới (Net Adds). Chỉ số này là tổng số người đăng ký trả tiền mới (có thể dạng chuyển đổi từ dùng thử miễn phí hoặc đăng ký trả tiền trực tiếp) trừ đi tổng số người hủy dịch vụ.

"Lượt bổ sung vào mạng lưới giúp phát hiện nhanh chóng những ngày có lượt hủy nhiều (và khắc phục vấn đề đó) và giúp chúng tôi cảm nhận tỷ lệ chuyển đổi từ dùng thử miễn phí đang diễn ra như thế nào," Joanna cho biết.

Moz theo dõi những chỉ số liên quan khác bao gồm Tổng Chi trả (Total Paying), Lượt dùng thử miễn phí hôm trước và Bình quân lượt bổ sung mạng lưới trong 7 ngày. Tất cả những chỉ số này thực sự gộp vào Lượt bổ sung mạng lưới mỗi ngày.

Điều thú vị là khi Moz thực hiện vòng tài chính cuối cùng, một trong những nhà đầu tư chủ chốt, Brad Feld của Foundry Group, gợi ý công ty theo dõi ít KPI hơn. Joanna giải thích: lý do chính là với tư cách công ty, bạn không thể tác động cùng lúc vào hàng loạt KPI. Brad nhắc nhở chúng tôi rằng quá nhiều dữ liệu có thể phản tác dụng. Bạn sẽ lạc trong những xu hướng số liệu kỳ lạ mà không gợi được bức tranh toàn cảnh như những xu hướng khác. Bạn cũng có thể mất nhiều thời gian báo cáo và làm việc với những con số không thực sự dẫn đến hành động. Nhờ bỏ bớt báo cáo KPI hằng ngày xuống còn một vài chỉ số, cái chúng tôi tập trung vào với vai trò là một công ty và tiến độ làm việc đều được bộc lộ rõ.

## TÓM TẮT

• Moz định hướng theo chỉ số – nhưng không có nghĩa công ty bơi trong dữ liệu, mà dựa trên một chỉ số đứng trên tất cả: Lượt bổ sung mạng lưới.

• Một trong những nhà đầu tư của công ty thực sự đề nghị giảm số lượng chỉ số công ty theo dõi để giữ tập trung vào bức tranh toàn cảnh.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Mặc dù việc theo dõi nhiều chỉ số là rất tốt nhưng đó vẫn là cách chắc chắn làm mất tập trung. Chọn một bộ KPI tối thiểu làm nền tảng cho các phỏng đoán kinh doanh là cách tốt nhất để khiến toàn bộ tổ chức chuyển dịch theo cùng một hướng.

## BỐN LÝ DO SỬ DỤNG MỘT CHỈ SỐ QUAN TRỌNG NHẤT

OMTM có vai trò quan trọng ban đầu. Về sau, khi công ty khởi nghiệp mở rộng, bạn sẽ muốn tập trung vào nhiều chỉ số hơn và sẽ có nguồn lực, kinh nghiệm để làm vậy. Quan trọng là bạn cũng có đội ngũ có thể giao phó việc theo dõi các chỉ số. Người tổ chức có thể quan tâm đến thời gian hoạt động hoặc độ trễ, còn trung tâm gọi điện lại lo lắng thời gian giữ máy trung bình, và tương tự những bộ phận khác.

Ở Year One Labs, một trong những phép thử cho những nhà cố vấn và đầu tư như chúng tôi là độ rõ ràng của OMTM mà một đội hiểu được và theo dõi. Nếu họ nắm được và bám sát theo giai đoạn hiện tại thì đó là điều tốt. Nếu họ không biết nó là gì, nếu chỉ số đó không đúng với giai đoạn, nếu họ có nhiều chỉ số, hoặc họ không biết giá trị hiện tại là gì, chúng ta biết có gì đó không ổn.

Lựa chọn OMTM cho phép bạn tiến hành các thử nghiệm có kiểm soát nhanh chóng và so sánh các kết quả hiệu quả hơn. Hãy nhớ: Một Chỉ số Quan trọng nhất thay đổi theo thời gian. Khi bạn tập trung vào việc thu hút người dùng (và chuyển đổi họ thành khách hàng), OMTM có thể gắn liền với kênh thu hút có hiệu quả cao nhất hoặc tỷ lệ chuyển đổi từ đăng ký sang người dùng hoạt động. Khi bạn tập trung vào duy trì, bạn có thể quan tâm đến tỷ lệ rời bỏ, và thử nghiệm về việc định giá, đặc tính, cải thiện hỗ trợ khách hàng, v.v… OMTM thay đổi tùy theo giai đoạn hiện tại của bạn, và trong một số trường hợp, nó thay đổi rất nhanh.

Hãy tìm hiểu bốn lý do bạn nên sử dụng Một Chỉ số Quan trọng nhất.

◆ Nó trả lời câu hỏi quan trọng nhất của bạn. Ở bất cứ thời điểm nào, bạn đều sẽ cố gắng trả lời hàng trăm câu hỏi khác nhau và xem xét hàng triệu thứ. Bạn cần xác định lĩnh vực rủi ro nhất đối với doanh nghiệp của mình càng nhanh càng tốt, và đó là nơi có câu hỏi quan trọng nhất. Khi biết câu hỏi đúng đắn là gì, bạn sẽ biết chỉ số nào cần theo dõi để trả lời câu hỏi. Đó chính là OMTM.

◆ Nó ép bạn phải vạch ra một ranh giới và có mục tiêu rõ ràng.

Sau khi xác định vấn đề chính muốn tập trung, bạn cần đặt ra mục tiêu. Bạn cần một cách để định nghĩa thành công.

◆ Nó tập trung toàn bộ công ty. Avinash Kaushik gọi việc cố gắng báo cáo quá nhiều thứ là trớ dữ liệu (data pucking)[2]. Không ai thích bị trớ cả. Hãy dùng OMTM như một cách tập trung toàn bộ công ty. Hiển thị OMTM nổi bật qua các bảng trên web, màn hình tivi hay e-mail định kỳ.

[2] http://www.kaushik.net/avinash/difference-web-reporting-web-analysis/

◆ Nó tạo cảm hứng cho một văn hóa chuộng thử nghiệm.

Đến giờ bạn nên hiểu rõ tầm quan trọng của thử nghiệm.

Việc quan trọng là di chuyển qua chu kỳ xây dựng → đo lường → học hỏi càng nhanh và càng thường xuyên càng tốt. Để thành công trong việc này, bạn cần chủ động khuyến khích việc thử nghiệm. Điều đó sẽ dẫn đến một số thất bại nhỏ, nhưng bạn không thể trừng phạt việc đó. Mọi thứ lại khá trái ngược: thất bại từ thử nghiệm có kế hoạch và có phương pháp đơn giản là cách thức bạn học hỏi. Sau cùng, việc đó dịch chuyển mọi việc tiến lên. Đó là cách bạn tránh được một thất bại lớn. Mọi người trong tổ chức nên được truyền cảm hứng và khuyến khích thử nghiệm. Khi mọi người tập hợp xung quanh OMTM và được trao cơ hội thử nghiệm độc lập để cải thiện chỉ số, đó sẽ là một lực lượng hùng mạnh.

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: SOLARE TẬP TRUNG VÀO MỘT VÀI THƯỚC ĐO CHỦ CHỐT

Solare Ristorante là một nhà hàng Ý ở San Diego do doanh nhân khởi nghiệp nhiều lần Randy Smerik sở hữu. Randy có kinh nghiệm trong lĩnh vực công nghệ và dữ liệu, từng là Tổng Giám đốc cho Tập đoàn Trí tuệ doanh nghiệp Teradata và sở hữu năm công nghệ. Chẳng có gì ngạc nhiên khi ông mang tư duy định hướng theo dữ liệu vào cách thức điều hành kinh doanh của mình.

Một buổi tối ở nhà hàng, con trai của Randy là Tommy – quản lý quán bar – đã hét lên "24!" Chúng tôi vốn luôn tìm kiếm câu chuyện về chỉ số kinh doanh nên đã hỏi anh ta con số đó có ý nghĩa gì. Anh giải thích: hằng ngày, nhân viên cho tôi biết tỷ lệ giữa chi phí thuê nhân viên và tổng doanh thu của ngày hôm trước. Đây là một con số khá phổ biến trong lĩnh vực nhà hàng. Con số đó rất hữu ích vì nó kết hợp hai thứ bạn đều có kiểm soát ở mức độ nào đó là doanh thu sau mỗi bữa và chi phí thuê nhân viên."

Randy giải thích khi chi phí nhân viên vượt quá 30% tổng doanh thu thì đây là điều xấu vì nó nghĩa là bạn đang hoặc tiêu tốn quá nhiều cho nhân viên hoặc không đạt đủ doanh thu mỗi khách hàng. Một nhà hàng đạt sao Michelin[3] có đủ tiền để thuê thêm nhân viên và trả cho họ nhiều hơn vì nhà hàng bạn cung cấp cho khách hàng những chai rượu vang đắt tiền và tận hưởng doanh thu mỗi khách hàng ở mức cao. Nhưng trái lại, một nhà hàng bình thường ít lãi phải giữ mức chi trả nhân viên thấp.

[3] Biểu tượng để đánh giá chất lượng của một nhà hàng. (BTV)

Tỷ lệ này có hiệu quả bởi nó:

• Đơn giản: Nó chỉ là một con số.

• Tức thời: Bạn có thể tính ra được hằng ngày.

• Tác động được: Bạn có thể thay đổi nhân viên hoặc khuyến khích bán gia tăng (upselling) vào ngày hôm sau, trong khi chi phí nguyên liệu, thực đơn hay thuê chỗ lại tốn thời gian điều chỉnh hơn.

• So sánh được: Bạn có thể theo dõi nó theo thời gian và so sánh với các nhà hàng khác cùng lĩnh vực.

• Cốt lõi: Nó phản ánh hai khía cạnh cơ bản của mô hình kinh doanh nhà hàng.

Hóa ra, 24% là mức độ hợp lý. Dưới 20% thì có khả năng bạn đang chưa phục vụ khách hàng tốt và trải nghiệm ăn uống của họ có thể không thoải mái (Randy có thể thử nghiệm với các mức độ phục vụ khác nhau và tính toán số tiền bo khách ăn để lại, hoặc bình luận trên Yelp nếu ông thực sự muốn phân tích).

Randy cũng dùng một chỉ số thứ hai để dự đoán ông sẽ có bao nhiêu khách hàng. Vào 5 giờ chiều hằng ngày, nhân viên gửi cho ông số lượt đặt chỗ vào buổi tối. Ông cho biết: Nếu tôi có 50 lượt đặt chỗ vào 5 giờ chiều, tôi biết mình sẽ phục vụ cho khoảng 250 khách tối hôm đó. Chúng tôi xác định được tỷ lệ 5-1 là bình thường đối với Solare." Con số này không áp dụng cho mọi nhà hàng – nhà hàng đạt sao Michelin được ưa thích có tỷ lệ 1-1 vì nó luôn hết chỗ, còn nhà hàng đồ ăn nhanh không nhận đặt trước rõ ràng không thể sử dụng chỉ số này. Nhưng đối với lượt đặt chỗ tại Solare vào 5 giờ chiều, cùng một vài kinh nghiệm, đủ cung cấp một chỉ số dẫn dắt hợp lý cho biết tình hình buổi tối sẽ ra sao. Nó cũng cho phép đội ngũ ở Solare thực hiện vài điều chỉnh nhỏ về nhân viên hoặc mua thêm sản phẩm bổ sung kịp thời để đảm bảo nhà hàng có thể xử lý được lưu lượng khách hàng.

## TÓM TẮT

• Nhà hàng nhờ kinh nghiệm mà biết được nhu cầu gắn với lượt đặt trước, và biết tỷ lệ giữa nhân viên và doanh thu hợp lý là bao nhiêu.

• Chỉ số đúng đắn giúp dự đoán tương lai, cho bạn cơ hội để lường trước các vấn đề và khắc phục chúng.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Ngay cả các công ty không về kỹ thuật cũng cần tìm cho mình một vài chỉ số đơn giản liên quan đến mô hình kinh doanh cốt lõi, sau đó theo dõi chúng theo thời gian để dự đoán điều sẽ xảy ra và xác định các đặc điểm hoặc xu hướng.

## VẠCH ĐƯỜNG RANH GIỚI

Biết được cần tập trung vào chỉ số nào vẫn chưa đủ. Bạn cần vạch ra một ranh giới nữa. Giả sử bạn đã quyết định "Số khách hàng mới mỗi tuần" làm chỉ số đúng đắn để tập trung vì bạn đang thử nghiệm các cách thu hút khách hàng mới. Hợp lý thôi, nhưng nó chưa trả lời câu hỏi thực sự: Bạn cần bao nhiêu khách hàng mới mỗi tuần? Hoặc cụ thể hơn: Bạn nghĩ bao nhiêu khách hàng mới mỗi tuần (trên từng kênh thu hút) sẽ xác định một mức độ thành công cho phép bạn quyết tâm hơn trong việc thu hút người dùng và chuyển sang giai đoạn tiếp theo trong quá trình?

Bạn cần chọn một con số, đặt nó làm mục tiêu và có đủ tự tin để cho mình là thành công nếu đạt được con số đó. Còn nếu bạn không đạt được mục tiêu, bạn cần quay lại bảng vẽ kế hoạch và thử lại.

Lựa chọn con số mục tiêu cho bất cứ chỉ số nào cũng cực kỳ khó. Chúng tôi đã chứng kiến nhiều công ty khởi nghiệp chật vật với việc này. Thông thường, họ tránh chọn một con số tổng thể. Đáng tiếc là việc này có nghĩa rằng sẽ rất khó để biết được cần làm gì khi thử nghiệm đã hoàn thiện. Trong ví dụ chúng tôi đưa ra, nếu thử nghiệm thu hút người dùng thất bại ê chề, bất cứ con số nào bạn đã chọn trước đó có lẽ đều không có nghĩa lý gì; bạn biết đó là thất bại rồi. Còn nếu nỗ lực của bạn lại thành công bất ngờ thì bạn cũng sẽ biết điều đó luôn. Mọi thứ sẽ đều rõ ràng. Nhưng trong hầu hết trường hợp, thử nghiệm thường có kết quả trớ trêu là ở ngay đoạn giữa. Có chút thành công, nhưng không có gì là phi thường cả. Liệu thành công đó đủ để mình đi tiếp chưa, hay phải quay lại và thử nghiệm thêm nữa? Đó là vị trí khó khăn nhất mà ta rơi vào.

Có hai câu trả lời hợp lý cho câu hỏi thành công trông như thế nào. Câu trả lời thứ nhất đến từ mô hình kinh doanh của bạn, có thể cho biết một chỉ số cần phải là gì. Nếu bạn biết cần 10% số người dùng đăng ký phiên bản trả tiền trong trang web của mình để đạt mục tiêu kinh doanh thì đó chính là con số bạn cần.

Tuy nhiên, ở giai đoạn ban đầu khi kinh doanh, bạn vẫn đang tìm kiếm mô hình kinh doanh phù hợp. Điều đó sẽ không nói chính xác cho bạn điều bạn cần. Câu trả lời hợp lý thứ hai là hãy nhìn vào những gì bình thường hoặc lý tưởng. Nắm được một ranh giới trong lĩnh vực có nghĩa bạn biết

điều gì có khả năng xảy ra, và bạn có thể so sánh bản thân với điều đó. Khi thiếu thông tin khác, đây là vị trí tốt để bắt đầu. Chúng tôi sẽ chia sẻ một số điểm chuẩn cho lĩnh vực có thể có ích với các bạn trong phần sau cuốn sách.

## ĐỒ CHƠI CO GIÃN (SQUEEZE TOY)

Còn một yếu tố quan trọng nữa của OMTM. Và chúng tôi không thể tìm được gì giải thích yếu tố này tốt hơn đồ chơi co giãn.

Nếu bạn tối ưu hóa công ty để tối đa hóa một chỉ số, việc quan trọng đã xảy ra. Giống như thứ đồ chơi phồng phồng xả căng thẳng mà bạn hay bóp, bóp chỗ này sẽ khiến nó phồng ra chỗ khác. Và đó là điều tốt. Tối ưu hóa OMTM không chỉ vắt kiệt chỉ số khiến bạn thu được nhiều nhất từ đó mà còn tiết lộ vị trí tiếp theo mà bạn cần tập trung nỗ lực, việc thường hay xảy ra vào thời điểm bước ngoặt của doanh nghiệp:

◆ Có thể bạn đã tối ưu hóa số lượt đăng ký phòng gym của mình và đã làm tất cả những gì có thể để tối đa doanh thu – nhưng giờ bạn cần tập trung vào chi phí mỗi khách hàng để có thể thu được lợi nhuận.

◆ Có thể bạn đã tăng lưu lượng người truy cập trang của mình – nhưng giờ bạn cần tối đa lượng chuyển đổi thành khách hàng.

◆ Có thể bạn đã đạt được lượng người đặt chân vào quán cà phê mà bạn luôn mong muốn nhưng giờ bạn cần phải khiến người ta mua nhiều cốc cà phê hơn thay vì chỉ ngồi đó hàng giờ sử dụng Wi-Fi của quán.

Bất kể OMTM hiện tại của bạn là gì thì hãy chấp nhận việc nó sẽ thay đổi. Và hãy chờ đợi thay đổi đó sẽ tiết lộ phần dữ liệu tiếp theo bạn cần để xây dựng công việc kinh doanh tốt hơn một cách nhanh hơn.

## BÀI TẬP: XÁC ĐỊNH OMTM CỦA BẠN

Bạn có chọn được Một Chỉ số Quan trọng nhất cho công ty khởi nghiệp của mình không? Hãy thử làm xem. Nếu bạn đã làm bài tập ở cuối Chương 2, bạn sẽ có một danh sách ngắn gọn những chỉ số hợp lý để theo dõi; giờ hãy chọn cái bạn không thể làm việc mà thiếu nó.

Liệu toàn bộ công ty của bạn có thể làm việc chuyên tâm duy nhất vào việc cải thiện chỉ số đó không? Điều gì có thể đạt được nếu bạn làm việc đó? Bạn có thể vạch một ranh giới để đo kết quả không? Nếu chưa cũng không sao. Bây giờ hãy viết ra Một Chỉ số Quan trọng nhất và hiện tại nó nằm ở đâu, chúng ta sẽ trở lại với vạch ranh giới kia sau.

# Chương 7Bạn đang kinh doanh lĩnh vực gì?

Cách bạn kiếm tiền thúc đẩy chỉ số bạn cần quan tâm. Về mặt dài hạn, phần rủi ro nhất khi kinh doanh thường gắn trực tiếp với cách công ty kiếm tiền.

Nhiều công ty khởi nghiệp có thể xây dựng một sản phẩm và giải quyết những vấn đề kỹ thuật, một số lại có thể thu hút lượng khán giả đúng đắn (và thường rất lớn), nhưng chỉ số ít kiếm được tiền. Ngay cả những gã khổng lồ như Twitter và Facebook cũng vật lộn với việc kiếm được chút tiền từ lượng người dùng đông đảo của mình.

Không có biểu tượng đại diện một công ty khởi nghiệp nào tiêu biểu hơn hình ảnh "quầy bán nước chanh", và nó là một mô hình đơn giản, có tính khởi nghiệp và rủi ro thấp để biết được cách các công ty vận hành ra sao. Và tương tự một quầy bán nước chanh, mặc dù cho mọi người uống nước chanh miễn phí trong một thời gian để gây dựng nhóm khách hàng – một hình thức tạm thời chưa kiếm tiền có vẻ hợp lý và có chiến lược, bạn vẫn phải lên kế hoạch mô hình kinh doanh từ sớm.

Nếu chúng tôi yêu cầu bạn mô tả mô hình kinh doanh của một quầy bán nước chanh, có lẽ bạn sẽ mô tả rằng bán nước chanh với giá cao hơn giá trị thực để kiếm lời. Nếu hỏi thêm chi tiết, bạn có thể nêu những chi phí đó gồm:

◆ Các chi phí biến đổi từ nguyên liệu (chanh, đường, cốc, nước)

◆ Chi phí marketing một lần (quầy, biển hiệu, thùng đá, hối lộ cậu em để nó ra đứng bán hàng ngoài đường)

◆ Chi phí nhân viên theo giờ (mà thực tế không đáng nói lắm khi bạn là trẻ con)

Bạn cũng có thể nói rằng là doanh thu là một hàm giữa mức giá bạn đưa ra và số cốc nước bán được.

Giờ hãy giả sử bạn bị hỏi xác định phần rủi ro của vụ kinh doanh này. Phần này gồm tính biến động của tương lai ngành cam quýt, thời tiết, lưu lượng người qua lại ở khu vực của bạn, v.v…

Một điều chúng tôi nhận thấy ở hầu hết những nhà sáng lập doanh nghiệp thành công đã gặp là khả năng làm việc của họ ở cả mức độ cực kỳ chi tiết lẫn cực kỳ trừu tượng trong doanh nghiệp. Họ có thể lo lắng về bố cục một trang hay từ ngữ tiêu đề e-mail ngày nay, rồi lại ngồi cân nhắc tác động của doanh số một lần so với hằng tháng vào hôm khác. Một phần là do họ không chỉ cố gắng điều hành doanh nghiệp mà còn cố gắng khám phá mô hình kinh doanh tối ưu nhất.

Để quyết định chỉ số nào cần theo dõi, bạn cần mô tả được mô hình kinh doanh của mình bằng một cách đơn giản hơn mô hình của quầy bán nước chanh kia. Bạn cần lùi lại, bỏ qua mọi chi tiết và chỉ nghĩ đến những thành phần to lớn thực sự.

Khi giảm thiểu mọi thứ xuống những khối cơ bản theo cách này, bạn chỉ nghĩ ra được một vài mô hình kinh doanh chủ yếu trên Web. Đáng nói là tất cả mô hình đó đều có một số chủ đề chung. Thứ nhất, mục tiêu của chúng là tăng trưởng (thực tế, Paul Graham nói rằng sự tập trung vào tăng trưởng là thuộc tích định nghĩa chính của một công ty khởi nghiệp)[1]. Thứ hai, tăng trưởng đạt được bằng một trong những Động cơ tăng trưởng chính của Eric Ries: tăng độ bám trụ, lan truyền hoặc doanh thu.

[1] http://paulgraham.com/growth.html

Mỗi mô hình kinh doanh cần tối đa động lực từ ba động cơ này để phát triển. Sergio Zyman, Giám đốc Marketing của Coca-Cola, nói rằng marketing là bán nhiều thứ hơn cho nhiều người hơn thường xuyên hơn để kiếm nhiều tiền hơn một cách hiệu quả hơn[2].

[2] http://www.zibs.com/zyman.shtml

Tăng trưởng kinh doanh đến từ việc cải thiện một trong năm "cái hơn" này:

◆ Nhiều thứ hơn nghĩa là thêm sản phẩm hoặc dịch vụ, ưu tiên những thứ bạn biết khách hàng muốn có để không lãng phí thời gian xây dựng những thứ họ không dùng hoặc mua. Với những doanh nhân nội bộ, đây nghĩa là áp dụng các phương pháp Tinh gọn vào phát triển sản phẩm mới thay vì mở một công ty mới.

◆ Nhiều người hơn nghĩa là thêm người dùng, lý tưởng nhất là thông qua lan truyền hoặc truyền miệng, nhưng cũng qua quảng cáo trả tiền. Cách tốt nhất để thêm người dùng là khi nó là một phần tích hợp sử dụng sản phẩm – ví dụ Dropbox, Skype, hoặc một công cụ quản lý dự án mời những người bên ngoài làm người dùng – do việc này xảy ra tự động và có sự tán thành ngầm từ người dùng đi mời.

◆ Thường xuyên hơn chỉ độ bám trụ (người dùng quay lại), lượng người dùng rời bỏ giảm đi (người dùng không đi nữa), và sử dụng nhiều lần (người dùng sử dụng thường xuyên hơn). Ban đầu, độ bám trụ thường là yếu tố chủ chốt cần tập trung vì cho đến khi những người tiếp nhận dịch vụ ban đầu cốt lõi của bạn thấy sản phẩm xuất sắc thì khó có khả năng bạn đạt được hiệu quả marketing lan truyền.

◆ Nhiều tiền hơn nghĩa là thuyết phục được khách mua nhiều hơn và tối đa giá người dùng sẽ trả, hoặc tiền thu được từ số lượt nhấp vào quảng cáo, hoặc lượng nội dung người dùng tạo ra, hoặc số vật phẩm người chơi mua.

◆ Hiệu quả hơn nghĩa là giảm chi phí vận chuyển và hỗ trợ dịch vụ, nhưng cũng giảm chi phí thu hút khách hàng bằng cách chi ít quảng cáo trả tiền hơn và truyền miệng nhiều hơn.

## VỀ NGƯỜI DÙNG

Mô hình kinh doanh xoay quanh việc khiến mọi người làm điều bạn muốn để đổi lấy thứ gì đó. Nhưng không phải ai cũng giống nhau. Sự thật là không phải người dùng nào cũng tốt cho bạn.

◆ Một số là người dùng tốt – nhưng chỉ khi là người dùng lâu dài.

Mô hình miễn phí dịch vụ cơ bản của Evernote hiệu quả một phần do người dùng về sau cũng đăng ký tài khoản trả tiền, nhưng có thể mất hai năm họ mới làm thế.

◆ Một số người dùng sẽ là người đi tiếp thị miễn phí, và có thể họ không bao giờ trở thành người dùng trả tiền, họ vẫn có thể lan tỏa thông điệp của bạn hoặc mời được người sẽ trả tiền.

◆ Một số người dùng hoàn toàn ảnh hưởng xấu – họ làm bạn xao nhãng, tiêu tốn tài nguyên, rải tin rác lên trang của bạn hay làm rối tung công việc phân tích của bạn.

Khi bạn khiến mọi người biết được sự tồn tại của mình, vẫn rất ít người trong số khách ghé thăm sẽ thực sự quan tâm đến sản phẩm của bạn. Nhiều người chỉ lướt qua. Vinicius Vacanti, người đồng sáng lập và CEO của Yipit, có gợi lại chuyện này trong một bài đăng lấy cảm hứng từ việc mở công ty vào năm 2010[3]:

[3] http://viniciusvacanti.com/2012/11/19/the-depressing-day-after-you-get-techcrunched/

Đấy có phải sự kiện thành lập lớn của chúng tôi không vậy? Sao không có thêm người đăng ký? Sao người ta không hoàn thành quy trình đăng ký? Sao người ta không quay lại? Giờ người ta đã đưa tin về công ty khởi nghiệp của mình rồi thì làm sao có thể được đưa tin nữa? Sao người dùng không đăng hoạt động của họ lên Facebook và Twitter? Chúng ta có vài người dùng mời bạn bè nhưng sao bạn họ lại không chấp nhận lời mời?

Chìa khóa ở đây chính là phép phân tích. Bạn cần phân khúc người dùng đáng giá, thực sự từ những người ghé qua, tò mò hay không đem lợi ích kia. Sau đó, bạn cần tạo thay đổi để tăng tối đa số người dùng thực và loại bỏ những người không có tác dụng. Việc này nghe có vẻ ngớ ngẩn như việc đòi hỏi đưa thẻ tín dụng ra trước – một cách chắc chắn để từ chối những người dùng chỉ tò mò mà không có ý định cam kết hay chi trả. Hoặc nó có khả năng là một cách tiếp cận tinh tế hơn, chẳng hạn như không cố

gắng tái kích hoạt những người không gắn bó khi họ đã bỏ dịch vụ một thời gian.

Nếu bạn là nhà phát triển trò chơi mà người dùng chỉ chơi một lần, hoặc xây dựng một trang thương mại điện tử dự trữ những đồ hiếm khi được mua, tốt thôi – có điều hãy kiếm tiền trước đã. Nếu bạn là nhà cung cấp phần mềm như một dịch vụ (SaaS) với chi phí tăng thêm thấp cho người dùng mới thì hình thức miễn phí tính năng cơ bản (freemium) cũng hợp lý miễn là bạn tách rõ ràng nhóm người dùng gắn bó với người dùng bình thường. Nếu bạn hy vọng người mua mua đồ của bạn thường xuyên, bạn cần khiến họ thấy được yêu mến. Bạn sẽ nắm được tình hình.

Việc phân khúc người dùng thực sự ra khỏi người dùng bình thường cũng phụ thuộc vào công sức người dùng bỏ ra cho ứng dụng bạn cung cấp. Một số sản phẩm thu thập thông tin một cách thụ động: Fitbit theo dõi bước đi; Siri để ý thời điểm bạn ghé nơi nào đó; Writethatname phân tích hộp thư đến để biết các địa chỉ liên hệ mới của bạn. Vì người dùng không phải làm gì nhiều nên khó có thể biết họ đã "bỏ đi" chưa. Tìm người dùng không gắn bó dễ dàng hơn nếu họ phải chủ động sử dụng sản phẩm.

Tìm hiểu thêm về Fitbit đã đề cập ở trên, đây là một thiết bị nhỏ theo dõi hoạt động giúp đếm số bước đi, từ đó tính toán lượng calo đã đốt cháy, số dặm đã đi, số bậc thang đã leo và hoạt động tổng thể.

Người dùng Fitbit có thể đơn giản ghi lại bước đi bằng một thiết bị trong túi, họ có thể dùng thứ đó để đồng bộ dữ liệu với ứng dụng lưu trữ của công ty, có thể vào cổng thông tin để xem dữ liệu của mình và chia sẻ cho bạn bè, có thể nhập thông tin giấc ngủ và đồ ăn bằng tay để cải thiện thông tin thu thập thụ động, và họ có thể mua Fitbit phiên bản cao cấp (premium) có khả năng giúp họ đạt được những mục tiêu sức khỏe của riêng mình.

Mỗi mô hình sử dụng này lại đại diện cho một mức độ gắn bó khác nhau của người dùng, và Fitbit có thể phân loại người dùng trên năm phân khúc này. Và nên làm thế: việc người dùng Fitbit chỉ dùng thiết bị đi kèm để ghi lại số bước đi hằng ngày mà không bao giờ tải thông tin đó lên là hoàn toàn bình thường, nhưng kết quả là công ty sẽ không thể kiếm được tiền từ người dùng đó nữa ngoài chi phí ban đầu (chẳng hạn qua quảng cáo trên giao diện, đăng ký phiên bản cao cấp hay bán dữ liệu người dùng tổng

hợp). Giá trị của người dùng đó thấp đi đáng kể. Dự đoán doanh thu chính xác dựa vào hiểu biết cách những phân khúc người dùng khác nhau sử dụng sản phẩm.

Là một công ty khởi nghiệp, bạn có rất nhiều mô hình thanh toán và khuyến khích để lựa chọn: miễn phí tính năng cơ bản, miễn phí dùng thử, trả trước, giảm giá, quảng cáo tài trợ, v.v… Lựa chọn của bạn cần phù hợp với cách thức phân khúc đang thực hiện, thời gian cần cho một người dùng trở thành khách hàng trả tiền, mức độ dễ sử dụng dịch vụ và giá trị một người mới ghé thăm mới đối với công ty là bao nhiêu.

Không phải khách hàng nào cũng tốt. Đừng là nạn nhân của việc đếm số khách hàng. Thay vào đó, hãy tối ưu hóa dịch vụ cho khách hàng tốt và phân khúc hoạt động dựa trên nhóm khách hàng bị thu hút bởi những hành động này.

## CUỐN SỔ LẬT VỀ MÔ HÌNH KINH DOANH

Một sản phẩm không chỉ bao gồm thứ bạn mua. Đó là sự kết hợp của dịch vụ, thương hiệu, danh tiếng, uy tín trong đại chúng, hỗ trợ, đóng gói và vô vàn yếu tố khác mà bạn trả tiền mua. Khi mua một chiếc iPhone, bạn cũng nhận được một phần nhỏ cá tính của Steve Jobs trong đó.

Tương tự, mô hình kinh doanh là sự kết hợp của nhiều thứ. Đó là thứ bạn bán, cách bạn truyền tải nó, cách thu hút khách hàng và cách kiếm tiền từ khách hàng.

Nhiều người gạt bỏ đi những yếu tố này của một mô hình kinh doanh. Chúng tôi cũng thừa nhận là có làm thế. Miễn phí tính năng cơ bản không phải là mô hình kinh doanh – đó là chiến thuật marketing. SaaS không phải mô hình kinh doanh – đó là cách thức phân phối phần mềm. Quảng cáo trên trang thông tin đại chúng không phải mô hình kinh doanh – đó là cách kiếm doanh thu.

Ở phần sau của cuốn sách, chúng tôi sẽ giới thiệu sáu mẫu kinh doanh. Nhưng trước khi làm việc đó, chúng tôi muốn nói về cách chúng tôi tìm ra chúng. Hãy nghĩ đến cuốn sổ lật bạn có hồi nhỏ – thứ bạn có thể kết hợp

các phần cơ thể khác nhau ở mỗi trang để tạo nên những nhân vật khác nhau.

Bạn có thể xây dựng mô hình kinh doanh theo cách này, nhưng thay vì những thứ như đầu, thân hay chân, bạn đổi thành các yếu tố của một doanh nghiệp: kênh thu hút, chiến thuật bán hàng, nguồn doanh thu, loại sản phẩm và mô hình phân phối.

◆ Kênh thu hút là cách thức người khác biết đến bạn.

◆ Chiến lược bán hàng là cách bạn thuyết phục người ghé thăm trở thành người dùng hoặc người dùng trở thành khách hàng. Nhìn chung, bạn sẽ yêu cầu người đó trả tiền hoặc bạn cung cấp một hình thức khan hiếm hoặc độc quyền – chẳng hạn giới hạn thời gian, giới hạn dung lượng, loại bỏ quảng cáo, tính năng bổ sung hoặc mong muốn được giữ kín thông tin của khách hàng – để thuyết phục họ thực hiên.

◆ Nguồn doanh thu đơn giản là cách bạn kiếm tiền. Tiền có thể đến từ khách hàng một cách trực tiếp (qua thanh toán) hoặc gián tiếp (qua quảng cáo, giới thiệu, phân tích hành vi, sáng tạo nội dung, v.v…). Nguồn doanh thu có thể bao gồm các giao dịch, đăng ký, cước hóa đơn tiêu dùng, doanh thu quảng cáo, bán lại dữ liệu, quyên góp và nhiều hình thức nữa.

◆ Loại sản phẩm là giá trị mà doanh nghiệp của bạn tạo ra cho khách hàng để đổi lấy doanh thu.

◆ Mô hình phân phối là cách bạn đưa sản phẩm đến khách hàng. Hình 7-1 trình bày năm yếu tố này kèm theo nhiều mô hình và ví dụ cho mỗi yếu tố. Hãy nhớ đây chỉ là một số ví dụ – hầu hết doanh nghiệp dựa trên nhiều kênh thu hút, hoặc thử nghiệm nhiều mô hình doanh thu khác nhau hay nhiều chiến lược bán hàng đa dạng.

*Hình 7-1. Giống như cuốn sổ lật của bạn hồi nhỏ, có nhiều chữ hơn thôi*

## RẤT NHIỀU LỰA CHỌN

Có vô vàn "trang" bạn có thể gắn vào cuốn sổ lật. Đội ngũ Startup Compass, công ty khởi nghiệp dành tâm huyết giúp đỡ các công ty đưa ra quyết định kinh doanh tốt hơn dựa trên dữ liệu, đã xác định có 12 mô hình doanh thu: quảng cáo, tư vấn, dữ liệu, tạo dữ liệu khách hàng tiềm năng, phí đăng ký, phí ghi danh, quyền sở hữu/phần cứng, phí thuê, tiền tài trợ, đăng ký theo dõi, phí giao dịch và hàng hóa ảo. Nhà đầu tư mạo hiểm Fred Wilson có tài liệu liệt kê một số lượng lớn các mô hình doanh thu từ web và di động, nhiều mô hình trong đó là biến thể của sáu mô hình cơ bản sẽ được liệt kê ở phần sau cuốn sách[4].

[4] https://hackpad.com/Ch2paBpUyIU#Web-and-Mobile-Revenue-Models

Startup Compass cũng đề xuất một số mô hình tài chính "chủ chốt" kết hợp nhiều trang trong cuốn sổ lật: tìm kiếm, trò chơi, mạng xã hội, truyền thông mới, sàn giao dịch, video, thương mại, cho thuê, đăng ký theo dõi, âm thanh, tạo dữ liệu khách hàng tiềm năng, phần cứng và thanh toán.

Bạn có thể tận dụng những "trang" này để tạo dựng một mô hình kinh doanh cơ bản. Hình 7-2 thể hiện một cuốn sổ lật mô hình kinh doanh mẫu của Dropbox.

*Hình 7-2. Lật những trang sổ dẫn đến Dropbox*

Một ưu điểm khi trình bày mô hình kinh doanh theo cấu trúc sổ lật như thế này là nó khuyến khích lối tư duy định hướng sáng tạo.

Mỗi lần lật "trang" là một lần chuyển hướng: sẽ ra sao nếu cung cấp Dropbox dưới dạng phân phối thực tế? Hay tính phí trước để dùng dịch vụ? Hay dựa vào quảng cáo trả tiền?

## SÁU MÔ HÌNH KINH DOANH

Trong những chương tiếp theo, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu sáu mô hình kinh doanh. Mỗi mô hình là tổng hòa của những yếu tố trên, và chúng tôi đã cố

gắng kết hợp với nhau đủ để giúp bạn cảm nhận một số ví dụ phổ biến. Nhưng giống như cuốn sổ lật của bọn trẻ, có rất nhiều dạng thức: từ danh sách nêu trên đã có hơn 6.000 cách hoán đổi thứ tự và danh sách các yếu tố tạo được không bao giờ cạn kiệt.

Chưa dừng lại ở đó, bạn còn có thể áp dụng nhiều dạng thức cùng một lúc: Amazon có hình thức phân phối thực, giao dịch, SEM (tiếp thị qua công cụ tìm kiếm), nhà bán lẻ đơn, nhưng hãng cũng có nhiều công việc kinh doanh bổ trợ khác như người dùng tạo nội dung theo hình thức đánh giá sản phẩm. Vậy nên không như mấy cuốn sổ tương đối đơn giản của trẻ con, công ty của bạn có thể dễ dàng trở thành một "con quái vật có nhiều đầu".

Để tránh phức tạp, chúng tôi quyết định giữ sáu mô hình kinh doanh ở mức đơn giản. Chúng tôi sẽ trình bày các khía cạnh của những mô hình kinh doanh này cùng các chỉ số quan trọng nhất đối với mỗi loại doanh nghiệp. Hãy hình dung ta đang mở cuốn sổ lật về mô hình kinh doanh tới một "trang" cụ thể – nơi bạn sẽ nhìn thấy những yếu tố của chính công ty bạn.

◆ Nếu bạn đang kinh doanh thương mại điện tử bán đồ cho khách hàng, hãy đọc Chương 8.

◆ Nếu bạn phân phối SaaS (phần mềm như một dịch vụ) cho người dùng, hãy mở Chương 9.

◆ Nếu bạn đang xây dựng một ứng dụng di động và kiếm doanh thu từ việc mua sản phẩm trong ứng dụng, hướng đến Chương 10.

◆ Nếu đang xây dựng nội dung và kiếm tiền nhờ quảng cáo, bạn sẽ tìm được thông tin chi tiết về các trang phương tiện truyền thông ở Chương 11.

◆ Nếu trọng tâm chính là khiến người dùng tạo lập nội dung trên nền tảng của bạn giống cách của Twitter, Facebook hay reddit thì hãy mở Chương 12.

◆ Nếu bạn đang xây dựng thị trường lưỡng diện (two-sided marketplace) nơi người mua và người bán có thể đến cùng nhau, hãy xem Chương 13.

H`âu hết các doanh nghiệp đ`âu thuộc một trong những loại hình này. Một số thì không, nhưng họ vẫn song hành rất sát với những loại hình này trong thực tế. Một nhà hàng sẽ có tính giao dịch như thương mại điện tử; một công ty kế toán cung cấp dịch vụ tu`ân hoàn giống như công ty SaaS, v.v… Hy vọng rằng bạn sẽ tìm được một mô hình g`ân với mình để học được những bài học quan trọng v`êphân tích và áp dụng chúng vào công ty bạn khi nghiên cứu các giai đoạn tăng trưởng từ Chương 14 trở đi.

## BÀI TẬP: CHỌN MÔ HÌNH KINH DOANH CỦA BẠN

Trong những chương tiếp theo, ta sẽ đi qua sáu mô hình kinh doanh mẫu. Hãy tìm mô hình của bạn và viết ra, sau đó liệt kê tất cả những chỉ số bạn xác định trong mô hình kinh doanh đó và xem chúng có khớp với những chỉ số bạn đang theo dõi không. Đối với những chỉ số bạn theo dõi, hãy tạm gác lại giá trị của chúng ngày hôm nay nếu bạn chưa làm. Nếu công ty của bạn trùng với một số mô hình (việc không h`êhiếm xảy ra) thì hãy lấy chỉ số từ mỗi mô hình đó và đưa chúng vào danh sách trong bài tập này.

# Chương 8Mô hình thứ nhất: Thương mại điện tử

Trong một công ty thương mại điện tử, khách ghé thăm mua gì đó từ nhà bán lẻ trên nền tảng web. Đây có lẽ là hình thức phổ biến nhất của kinh doanh trực tuyến, và chắc chắn là hình thức mà phần lớn công cụ phân tích truyền thống luôn nhắm đến. Những nhà bán lẻ lớn như Amazon, Walmart.com và Expedia đều là các công ty thương mại điện tử.

Nếu mô hình thương mại điện tử gần với mô hình công ty của bạn nhất, chương này sẽ chỉ cho bạn một số chỉ số quan trọng nhất bạn cần chú ý cũng như một số "vấn đề nhỏ" làm phức tạp hơn việc phân tích.

Mô hình thương mại điện tử thuở đầu gồm một "phễu" tương đối đơn giản: khách ghé thăm trang, đi qua một chuỗi các trang để đến được một sản phẩm mong muốn, nhấn "mua", cung cấp một số thông tin thanh toán và hoàn tất việc mua hàng. Đây là "phễu chuyển đổi" truyền thống là nguồn gốc của các gói phân tích phổ biến như Omniture và Google Analytics.

Nhưng thương mại điện tử hiện đại không mấy khi đơn giản như thế:

◆ Phần lớn người mua tìm được thứ mong muốn qua công cụ tìm kiếm hơn là định vị qua một chuỗi các trang. Người mua hàng bắt đầu tìm tổng thể và lượn qua lượn lại từ các trang ghé thăm trở lại kết quả tìm kiếm, mục đích để tìm được thứ ưng ý.

Khi đã tìm được rồi, định vị trên trang trở nên quan trọng hơn.

Điều này có nghĩa các phễu trên trang phần nào đã lỗi thời; những từ khóa giờ quan trọng hơn.

◆ Các nhà bán lẻ sử dụng bộ máy đề xuất để dự tính thứ gì người mua mong muốn nữa, dựa trên nền tảng đề xuất từ người mua trước đây và

người dùng có thông tin tương tự. Rất ít khách ghé thăm nhìn thấy các trang của mình giống với của người khác.

◆ Các nhà bán lẻ luôn tối đa hóa năng suất, có nghĩa là họ phân khúc lưu lượng truy cập. Những nhà bán lẻ quy mô vừa và lớn phân khúc phễu bằng một số bài kiểm tra được thực hiện để tìm sản phẩm, đề xuất và giá cả phù hợp.

◆ Việc mua hàng còn bắt đầu trước cả khi vào website, như trên mạng xã hội, hộp thư đến, cộng đồng trực tuyến, khiến khó theo dõi quá trình mua hàng hơn.

Các công ty thương mại điện tử kiếm tiền bằng cách rất đơn giản và rõ ràng: họ lấy tiền đổi sản phẩm, thứ họ sẽ phân phối bằng cách điện tử (chẳng hạn như tải về ứng dụng số trên iTunes) hoặc cách thực tế (chẳng hạn như giao hàng giày của Zappos). Họ dùng tiền để thu hút khách hàng qua quảng cáo và giới thiệu liên kết. Giá được đặt ra dựa trên sức mua của thị trường hoặc dựa trên kỳ vọng các đối thủ cạnh tranh. Một số nhà bán lẻ lớn có kinh phí và thời gian để đầu tư vào sẽ thiết lập giá theo phép toán dựa trên cung, cầu và kiểm tra liên tục, trong đó, một số trường hợp dẫn tới định giá vô lý[1] hoặc những đề xuất dựa trên các yếu tố như loại trình duyệt tìm kiếm.

[1] Trong bài đăng "Cuốn sách giá 23.698.655,93 đô-la của Amazon về loài ruồi", nhà sinh vật học thuộc Đại học UC Berkeley, Michael Eisen giải thích cách các cuộc chiến giá theo thuật toán giữa các hãng sách đẩy giá một cuốn giáo trình về ruồi lên tới trên 23 triệu đô-la (http://www.michaeleisen.org/blog/?p=358). (TG)

Những nhà bán lẻ điện tử tập trung vào sự trung thành của khách hàng như Amazon tạo dựng mối quan hệ thường trực với người dùng. Họ cung cấp phạm vi sản phẩm đa dạng, và người mua quay lại thường xuyên, do đó họ sẽ làm mọi thứ có thể để khiến việc mua bán trở nên đơn giản và tự động (trong trường hợp của Amazon, công ty đã đăng ký bản quyền mô hình mua hàng bằng một cú nhấp chuột (one-click) mà hiện nay đã cho phép các nhà bán lẻ khác sử dụng, trong đó có Apple).

Những công ty thương mại điện tử tập trung vào mối quan hệ khuyến khích người dùng tạo dựng danh sách mong muốn và đánh giá sản phẩm, có nghĩa là mặc dù mô hình kinh doanh cốt lõi vẫn là thương mại điện tử nhưng họ vẫn quan tâm đến những mô hình khác, chẳng hạn như nội dung do người dùng tạo dựng (UGC), chừng nào những mô hình đó vẫn bán được hàng. Mặt khác, những nhà bán lẻ thương mại điện tử không kỳ vọng lượt mua hàng nhiều lần, thường xuyên tập trung vào việc kiếm được càng nhiều từ người mua càng tốt và khiến người mua chia sẻ thông tin cho người khác.

## KHUÔN MẪU: BẠN DÙNG CƠ CHẾ THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ NÀO?

Kevin Hillstrom thuộc Mine That Data, cơ quan tư vấn tập trung vào việc giúp đỡ các công ty hiểu cách thức khách hàng tương tác với quảng cáo, sản phẩm, thương hiệu và kênh, đã làm việc với một số công ty thương mại điện tử. Anh cho biết những nhà bán lẻ trực tuyến cần biết mối quan hệ giữa họ với người mua là gì vì việc này tác động đến mọi thứ từ chiến lược marketing đến kích cỡ xe mua hàng. Để hiểu điều này, anh tính toán tỷ lệ tái mua hàng hằng năm: bao nhiêu phần trăm người mua hàng năm ngoái sẽ lại làm vậy năm nay?

### Cơ chế thu hút

Nếu không đến 40% người mua hàng năm trước sẽ lại mua trong năm nay thì hãy hướng trọng tâm công ty bạn sang thu hút khách hàng mới. Chương trình khách hàng thân thiết không phải là khoản đầu tư dài hạn hợp lý đối với loại hình kinh doanh này. Kevin nói rằng 70% các công ty thương mại điện tử rơi vào loại này khi đã trưởng thành. Cửa hàng bán thiết bị lặn bình khí nén hay leo núi có lẽ là ví dụ thích hợp: nhiều khách hàng mua thiết bị một lần và không quá cuồng hoạt động đó đến mức phải nâng cấp thiết bị. Đó không hẳn là điều xấu – nó chỉ rõ chiến lược marketing mà thôi. Một trang bán kính mắt trực tuyến có thể đặt nhiều nỗ lực marketing hơn vào việc thuyết phục người đã mua hàng giới thiệu với người khác và hạn chế thuyết phục những người mua này mua thêm nhiều kính.

### Cơ chế kết hợp

Nếu 40–60% khách mua hàng năm trước vẫn mua năm nay thì công ty sẽ phát triển nhờ sự kết hợp của khách hàng mới và khách hàng cũ. Công ty cần tập trung vào thu hút cũng như tăng tần suất mua hàng – khách hàng trung bình mua 2-2,5 lần mỗi năm. Zappos là công ty thương mại điện tử theo mô hình kết hợp.

**Cơ chế trung thành**

Nếu 60% trở lên người dùng năm trước sẽ lại mua thứ gì đó vào năm nay thì công ty cần tập trung vào yếu tố lòng trung thành, khuyến khích những khách hàng trung thành mua thường xuyên hơn. Những chương trình khách hàng thân thiết chỉ hiệu quả khi nhà bán lẻ có được sự cam kết này từ khách hàng, và chỉ 10% số công ty thương mại điện tử đạt được cơ chế này khi trưởng thành. Amazon là một ví dụ tiêu biểu cho cơ chế này.

Tỷ lệ tái mua hàng hằng năm là chỉ số dự đoán sớm phương thức mà một công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực thương mại điện tử sẽ thành công về lâu dài. Thậm chí từ trước khi một năm trôi qua, công ty thương mại điện tử có thể nhìn vào tỷ lệ tái mua hàng trong 90 ngày để nhận thấy mình đang ở cơ chế nào.

• Tỷ lệ tái mua hàng trong 90 ngày từ 1% đến 15% cho biết bạn đang ở cơ chế thu hút.

• Tỷ lệ tái mua hàng trong 90 ngày từ 15% đến 30% tức là bạn đang trong cơ chế kết hợp.

• Tỷ lệ tái mua hàng trong 90 ngày đạt trên 30% tức bạn đang ở cơ chế trung thành. Không có điểm gì thực sự hạn chế về bất cứ cơ chế nào trong số này. Kevin sở hữu khách hàng mà chỉ 25% số người mua năm nay sẽ mua tiếp trong năm sau. Những công ty này thành công vì họ biết họ cần một số lượng lớn khách hàng mới ở mức chi phí tương đối thấp, và họ tập trung toàn bộ nỗ lực marketing vào việc thu hút khách hàng tin cậy và chi trả được.

"Việc doanh nghiệp đang ở cơ chế nào không quan trọng. Việc quan trọng nhất là CEO phải biết được mình đang ở cơ chế nào," Kevin cho biết. "Tôi chứng kiến nhiều nhà lãnh đạo cố gắng cải thiện sự trung thành của

khách hàng. Nếu đang ở cơ chế thu hút, bạn sẽ không thể – và cũng không nên cố thử – tăng độ trung thành. Ví dụ, khách hàng trung bình chỉ cần vài chiếc quần bò mỗi năm. Bạn không thể ép khách hàng mua thêm được! Hiểu được khách hàng và cơ chế mới thực sự quan trọng."

Kevin cho biết anh thường xuyên chứng kiến những nhà lãnh đạo doanh nghiệp trong mảng thương mại điện tử theo thời kỳ cố gắng thuyết phục khách hàng mua quà không đúng mùa cao điểm. Anh nói: "Việc này không có tác dụng. Họ đang trong cơ chế thu hút. Tốt hơn họ hãy tạo dựng sự chú ý cho khách hàng trong suốt năm để kiếm được khách hàng mới vào tháng Mười một và Mười hai."

Mặc dù tăng doanh thu là quan trọng nhưng đừng cố biến khách hàng thành những thứ không đúng như họ. Kevin nói: "Tôi không cố ép khách hàng làm những việc họ không có xu hướng làm thế từ trước. Như trường hợp của Zappos chẳng hạn, tôi sẽ không nhất thiết cố đẩy khách hàng từ cơ chế kết hợp sang cơ chế trung thành. Nhưng tôi vẫn cố gắng cải thiện dịch vụ khách hàng (hoàn trả miễn phí), và việc đó mang lại khách hàng mới (một nửa thành công cơ chế kết hợp) cảm thấy thoải mái với công ty mình. Nếu tôi trong cơ chế thu hút thì tôi sẽ vẫn cố gắng cải thiện dịch vụ và mặt hàng mới, nhưng tôi biết mục đính chính của mình là luôn có được khách hàng mới, ngay cả khi công ty đã trưởng thành.

Kevin cho rằng tăng 10% tỷ lệ tái mua hàng hằng năm là rất khó dù công ty có nỗ lực cao nhất đi nữa. Anh nói: "Nếu tỷ lệ tái mua hàng hằng năm là 30%, con số đó sẽ dao động từ 27% đến 33%."

Trước sự phát triển của mạng xã hội và các trang như Facebook và Pinterest có thể gợi ý cho những khách ghé thăm, các công ty thương mại điện tử ngày càng quan tâm hơn đến chiếc phễu dài bắt đầu bằng một câu tweet, video, đường dẫn và kết thúc bằng một lượt mua bán.

Nhà bán lẻ trực tuyến cần nắm được thông điệp gì, trên nền tảng gì sẽ tạo ra nhóm khách ghé thăm mà mua hàng. Khi họ đã vào trang của bạn, trọng tâm sẽ là khiến lượng đông người mua càng nhiều càng tốt.

Đạt được giá hợp lý rất quan trọng – đặc biệt khi trang thương mại điện tử của bạn ở cơ chế thu hút vốn chỉ có một cơ hội để lấy được doanh thu từ

một khách hàng. Một nghiên cứu năm 1992 về tối ưu hóa kinh doanh do công ty tư vấn quản lý McKinsey tiến hành đã so sánh tác động của việc cải thiện các khía cạnh khác nhau của doanh nghiệp đối với lợi nhuận hoạt động[2].

[2] http://hbr.org/1992/09/managing-price-gaining-profit/ar/8

Theo minh họa trong Hình 8-1, đạt được chính sách giá hợp lý có tác động rất lớn vào khả năng tạo lợi nhuận tổng thể của doanh nghiệp.

Một nghiên cứu thực hiện vào năm 2003 đề xuất giá trị tác động nhỏ hơn ở mức chỉ 8% – nhưng lại là con số vượt xa những nỗ lực khác[3].

[3] http://download.mckinseyquarterly.com/popr03.pdf

*Hình 8-1. Nếu muốn doanh nghiệp vững bền, hãy tìm giá đúng*

## VÍ DỤ THỰC TIỄN

Hãy xét trường hợp của một cửa hàng bán đồ hạng sang trực tuyến. Người đăng ký theo dõi trang này kiếm được những vụ mua độc quyền giảm giá đối với các sản phẩm do người vận hành trang đặt ra. Khách ghé thăm có thể lướt tìm những sản phẩm có sẵn, nhưng phải đăng ký để đặt hàng hoặc đặt sản phẩm vào giỏ hàng; chính nhờ đăng ký, họ đã đồng ý nhận e-mail cập nhật hằng ngày. Khách ghé thăm cũng có thể tweet hoặc nhấn like thứ gì họ thấy trên trang đó.

Công ty quan tâm đến nhiều chỉ số chính sau:

*Tỷ lệ chuyển đổi*

Số khách ghé thăm mua hàng.

*Lượt mua mỗi năm*

Số lượt mua mỗi khách hàng thực hiện mỗi năm.

*Quy mô giỏ hàng trung bình*

Số tiền khách tiêu trong một lượt mua hàng.

*Tỷ lệ rời bỏ*

Tỷ lệ phần trăm số người bắt đầu tiến hành mua, sau lại không mua nữa.

*Chi phí thu hút khách hàng*

Số tiền công ty bỏ ra để khiến người khác mua hàng.

*Doanh thu mỗi khách hàng*

Giá trị vòng đời của mỗi khách hàng.

*Từ khóa hàng đầu thúc đẩy việc truy cập vào trang*

Những thuật ngữ người dùng tìm kiếm có liên quan đến công ty – gợi ý cho những sản phẩm hoặc thị trường liền kề.

*Thuật ngữ tìm kiếm hàng đầu*

Tính cả những thuật ngữ dẫn tới doanh thu và những thuật ngữ không có kết quả nào.

*Tính hiệu quả của công cụ đề xuất*

Khả năng một khách ghé thăm thêm một sản phẩm được đề xuất vào giỏ hàng.

*Tính lan truyền*

Tỷ lệ truyền miệng và chia sẻ của mỗi khách ghé thăm.

*Tính hiệu quả của danh sách gửi mail*

Tỷ lệ nhấp chuột và khả năng khiến người mua quay lại mua hàng.

Những nhà bán lẻ kỹ tính hơn còn quan tâm đến những chỉ số khác như số bài đánh giá được viết hoặc số bài được cho là hữu ích, nhưng đây chỉ là một công việc bổ sung bên trong tổ chức, và ta sẽ xem xét vấn đề này khi tìm hiểu mô hình người dùng tạo lập nội dung trong Chương 12. Hiện tại, hãy tìm hiểu kỹ hơn về những chỉ số.

**Tỷ lệ chuyển đổi**

Tỷ lệ chuyển đổi đơn giản là tỷ lệ phần trăm khách ghé thăm trang của bạn có mua hàng. Đây là một trong những chỉ số đầu tiên dùng để đánh giá tiến độ doanh nghiệp của bạn. Tính toán và thử nghiệm chỉ số này cũng đơn giản. Bạn sẽ mổ xẻ tỷ lệ chuyển đổi theo nhiều cách – qua thống kê nhân khẩu, sao chép, giới thiệu, v.v… – để xem điều gì dễ khiến người ta mua hàng hơn.

Ban đầu, tỷ lệ chuyển đổi thậm chí có thể quan trọng hơn tổng doanh thu bởi mục tiêu ban đầu của bạn đơn giản là chứng minh sẽ có ai đó mua hàng (và cho bạn địa chỉ e-mail của người này và dữ liệu về sản phẩm người đó mua). Nhưng cũng có nguy cơ ta tập trung quá nhiều vào tỷ lệ chuyển đổi. Tỷ lệ chuyển đổi phụ thuộc lớn vào loại hình kinh doanh thương mại điện tử của bạn, và liệu thành công của bạn có phải là nhờ lòng trung thành khách hàng, thu hút khách hàng mới hay kết hợp cả hai không.

**Lượt mua mỗi năm**

Mặc dù tỷ lệ chuyển đổi là quan trọng nhưng nó không phản ánh toàn bộ câu chuyện. Còn nhiều ví dụ về các trang thương mại điện tử có tỷ lệ chuyển đổi cao hoặc hoặc thấp mà vẫn thành công. Nó tùy thuộc vào loại hình trang thương mại điện tử và cách mọi người mua. Một cửa hàng bán quan tài có lẽ chỉ bán một lần trong suốt vòng đời của một khách hàng, trong khi cửa hàng tạp hóa lại bán cho khách hàng nhiều lần mỗi tuần.

Nếu bạn xem xét tỷ lệ chuyển đổi trong chu kỳ 90 ngày thì đây sẽ là một chỉ số dẫn dắt rất hữu ích đối với loại trang thương mại điện tử của bạn. Không có câu trả lời đúng hay sai, quan trọng hơn là biết tập trung vào lòng trung thành hoặc vào thu hút.

**Quy mô giỏ hàng**

Nửa còn lại trong phương trình tỷ lệ khách hàng chuyển đổi chính là quy mô giỏ hàng. Bạn không chỉ muốn biết bao nhiêu phần trăm số người mua hàng mà còn muốn biết họ tiêu bao nhiêu tiền.

Bạn có thể phát hiện một chiến dịch sẽ dễ thúc đẩy khách mua hàng hơn, nhưng một chiến dịch khác lại khiến số người bỏ nhiều tiền giảm đi.

Trên thực tế, bạn sẽ so sánh tổng doanh thu tạo ra với cách bạn thu được khoản thu đó để xác định phân khúc khách hàng có khả năng sinh lợi nhất. Nhưng đừng quá mải mê với doanh thu top-line; cái thực sự quan trọng là lợi nhuận.

Bill D'Alessandro thuộc Skyway Ventures, tập đoàn đầu tư tư nhân tập trung vào các công ty thương mại điện tử, cho biết: "Chìa khóa thành công của thương mại điện tử nằm ở việc tăng kích cỡ giỏ hàng; đó thực sự là chỗ tạo ra tiền. Tôi thích đặt chi phí thu hút khách hàng làm một khoản chi phí cố định, vậy việc quy mô đơn đặt hàng cứ tăng là đang mở rộng lợi nhuận biên của bạn."

**Tỷ lệ rời bỏ**

Không phải ai cũng mua hàng. Hiểu đơn giản nhất, tỷ lệ rời bỏ trái ngược với tỷ lệ chuyển đổi. Nhưng quá trình mua hàng thường có nhiều bước – đánh giá mặt hàng, cung cấp thông tin vận chuyển, nhập chi tiết hóa đơn, v.v… Trong một số trường hợp, quá trình còn có thể liên quan đến bên thứ ba: Kickstarter đưa người dùng qua Amazon để họ cung cấp thông tin tín dụng, còn Eventbrite liên kết tới PayPal để người mua trả tiền mua vé.

Số người rời bỏ khỏi phễu ở từng giai đoạn này là tỷ lệ rời bỏ. Phân tích tỷ lệ này ở từng bước rất quan trọng, giúp phát hiện khâu nào trong quá trình khiến bạn tổn thất nhiều nhất. Trong vài trường hợp, đó có thể chỉ là một trường nào đó trong mẫu điền – chẳng hạn như yêu cầu người mua nhập quốc tịch có thể khiến họ thấy bị phân biệt. Công cụ như ClickTale thực hiện phân tích quá trình rời bỏ ngay từ khâu điền mẫu, khiến ta dễ dàng tìm được chỗ vướng mắc trong quá trình chuyển đổi khiến bạn mất đi khách hàng.

**Chi phí thu hút khách hàng**

Khi biết có thể thu được tiền từ khách ghé thăm, bạn sẽ muốn hướng lưu lượng truy cập tới trang của mình. Có thể dùng quảng cáo, tối ưu truyền thông xã hội, danh sách gửi mail hoặc liên kết thành viên. Dù có dùng cách nào, bạn sẽ cần phải tăng chi phí. Các trang thương mại điện tử như phép toán căn bản: kiếm nhiều tiền hơn nhờ bán đồ với giá cao hơn chi phí bạn bỏ ra để tìm người mua và vận chuyển hàng.

Tính toán chi phí thu hút tổng thể khá dễ dàng; việc sẽ phức tạp hơn nếu bạn có nhiều kênh dẫn tới truy cập trang của bạn. Tin tốt là các công cụ phân tích được xây dựng chính xác để làm việc này cho bạn. Lý do Google có sản phẩm phân tích miễn phí là bởi công ty kiếm tiền nhờ quảng cáo liên quan và muốn việc mua quảng cáo và đo lường hiệu quả của quảng cáo của họ dễ dàng nhất có thể.

### Doanh thu mỗi khách hàng

Doanh thu mỗi khách hàng (hay giá trị vòng đời) có vai trò quan trọng với tất cả các loại hình thương mại điện tử, bất kể bạn tập trung vào việc thu hút khách hàng mới hay lòng trung thành (hoặc cả hai) đi nữa. Thậm chí nếu doanh nghiệp không tạo ra lòng trung thành (vì bán đồ không được mua thường xuyên), bạn vẫn muốn tối đa hóa doanh thu mỗi khách hàng; bạn làm vậy bằng cách tăng quy mô giỏ hàng và tỷ lệ chuyển đổi trong khi giảm tỷ lệ rời bỏ. Doanh thu mỗi khách hàng thực sự chỉ số tổng hợp của những con số chủ chốt khác, và thể hiện một cách đo lường đơn giản, hiệu quả tình trạng doanh nghiệp thương mại điện tử của bạn.

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: WINEEXPRESS TĂNG 41% DOANH THU MỖI KHÁCH GHÉ THĂM

WineExpress.com là đối tác cửa hàng rượu độc quyền của danh mục và website Wine Enthusiast, vốn đã cung cấp các phụ kiện và dự trữ rượu chất lượng hơn 30 năm. Công ty chủ động thực hiện các thử nghiệm A/B và nhiều thử nghiệm khác nhau để tăng tỷ lệ chuyển đổi thành khách mua hàng.

*Hình 8-2. Trang "Wine of the Day" ban đầu của WineExpress*

Hãng quyết định giải quyết một trong những trang có lưu lượng cao nhất trên website của mình – trang "Wine of the Day" giới thiệu một lựa chọn rượu trong ngày được vận chuyển với phí chỉ 99 xu. Công ty tăng lưu lượng truy cập trang qua danh sách e-mail chọn lọc và định vị trang. Ngoài sản phẩm giới thiệu, trọng tâm chính của trang còn một video thử rượu thực sự cùng vị giám đốc được yêu mến của công ty.

WineExpress.com liền thuê cơ quan tối ưu hóa chuyển đổi WiderFunnel Marketing để phát triển và thực hiện một chiến lược dành cho trang "Wine of the Day". WiderFunnel đã phát triển và thử nghiệm ba thiết kế khác nhau, hầu hết hướng tới thử nghiệm các hướng tiếp cận bố cục khác nhau. Hình 8-2 minh họa bố cục ban đầu.

Sau cùng, một trong những phiên bản thiết kế đã chiến thắng, mang lại con số 41% tăng trưởng doanh thu mỗi khách. "Tỷ lệ chuyển đổi cũng tăng theo" theo lời Chris Goward, CEO của WiderFunnel, "nhưng mấu chốt ở đây là doanh thu mỗi khách tăng đáng kể. Nhiều doanh nghiệp thương mại điện tử tập trung quá nhiều vào chuyển đổi khách hàng. Đối với WineExpress.com, thành công nằm ở việc mọi người mua nhiều sản phẩm hơn."

Trang "Win of the Day" chuyển đổi được khách hàng rất tốt, nhưng WineExpress.com cảm thấy vẫn còn cơ hội để tăng độ chuyển đổi đó. Tuy nhiên, đội ngũ công ty hiểu rõ thách thức mọi trang thương mại điện tử phải đối mặt: đảm bảo cân bằng giữa việc tối ưu giao dịch bán hàng và tối ưu tổng doanh thu. Tập trung quá nhiều vào chuyển đổi khách mua hàng có thể tác động tiêu cực lên lợi nhuận nếu quy mô đặt hàng trung bình sụt giảm trong quá trình.

Bố cục và thiết kế tạo đột phá cho công ty được thể hiện ở Hình 8-3.

Chris cho biết: "Chúng tôi phát hiện việc đặt video ở phần nửa trên trang là yếu tố chính dẫn tới thành công của trang mới. Luồng mắt nhìn của bố cục mới cũng cải thiện độ rõ ràng, ít yếu tố gây xao nhãng khiến bạn quên mất việc mua hàng."

*Hình 8-3. 41% tăng trưởng doanh thu mỗi khách thay đổi doanh nghiệp của bạn ra sao?*

## TÓM TẮT

• WineExpress.com sử dụng thử nghiệm A/B để tìm ra trang tạo tỷ lệ chuyển đổi khách hàng tốt hơn.

• Khi tỷ lệ chuyển đổi tăng, tỷ lệ tăng thực sự là 41% về doanh thu mỗi khách ghé thăm.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Tối ưu hóa trang web là việc quan trọng. Nhưng hãy đảm bảo bạn đang tối ưu hóa theo đúng chỉ số. Bạn không chỉ muốn tỷ lệ chuyển đổi cao dù điều đó là tốt. Bạn muốn doanh thu mỗi khách phải cao, tức giá trị vòng đời khách hàng (CLV) cao vì đó chính là thứ thực sự thúc đẩy mô hình kinh doanh của bạn.

### Từ khóa và thuật ngữ tìm kiếm

Hầu hết mọi người tìm được sản phẩm mong muốn bằng cách tìm kiếm, có thể thông qua trình duyệt web, công cụ tìm kiếm hay ngay trên trang web. Trong mỗi trường hợp, bạn đều muốn biết từ khóa nào tăng lưu lượng truy cập mà chuyển thành tiền được.

Đối với tìm kiếm trả tiền, bạn sẽ đấu thầu với những người khác để thu được những từ khóa phổ biến trên công cụ tìm kiếm như Google. Hiểu được từ khóa nào có "giá trị" tương đối tốt – không quá đắt, nhưng vẫn đủ khả năng thu được lưu lượng truy cập hợp lý – là điều những chuyên gia marketing bằng công cụ tìm kiếm vẫn làm để kiếm tiền.

Đối với tìm kiếm miễn phí, bạn sẽ tập trung nhiều hơn vào nội dung hấp dẫn giúp tăng xếp hạng của bạn trên bộ máy tìm kiếm và qua việc viết nội dung quảng cáo có chứa những thuật ngữ tìm kiếm mong muốn mà khách hàng trả phí thường sử dụng (để bạn xuất hiện trên kết quả tìm kiếm vì có liên quan đến nội dung).

Bạn cũng muốn phân tích tìm kiếm ngay trên trang của mình. Đầu tiên, bạn cần chắc chắn mình có thứ mọi người tìm kiếm. Nếu người dùng tìm kiếm thứ gì đó và không tìm thấy – hoặc tìm kiếm rồi lại nhấn nút quay lại thì đó là dấu hiệu cho thấy bạn không có thứ họ muốn. Thứ hai, nếu một đoạn tìm kiếm quan trọng rơi vào một thể loại nhất định thì đây là dấu hiệu bạn có thể muốn thay đổi quan điểm, hoặc thêm thể loại đó vào trang chủ để xem liệu bạn có thể nắm bắt được nhiều hơn về thị trường đó một cách nhanh hơn không. Jason Billingsley, Cựu Phó Chủ tịch Bộ phận Sáng tạo của Elastic Path – một công ty trên nền tảng thương mại điện tử, nói rằng: "Những con số khác nhau theo chiều dọc và giữa các trang, nhưng những công cụ tìm kiếm trực tiếp cơ bản chiếm 5-15% lượt định vị trang."

Chúng ta sẽ không đi sâu vào tối ưu hóa bộ máy tìm kiếm và marketing theo bộ máy tìm kiếm ở đây. Hiện tại, hãy công nhận tìm kiếm là một phần quan trọng của bất cứ cơ chế thương mại điện tử nào, và mô hình định vị hình thức trước đây dẫn tới một trang nhất định đã lỗi thời (mặc dù nó vẫn duy trì trong nhiều công cụ phân tích).

**Tỷ lệ chấp thuận đề xuất**

Những công ty thương mại điện tử lớn dùng công cụ đề xuất để giới thiệu thêm sản phẩm cho khách. Ngày nay, những công cụ này đang dần trở nên phổ biến rộng rãi hơn nhờ dịch vụ đề xuất từ bên thứ ba làm việc với những hãng bán lẻ nhỏ hơn. Ngay cả các blogger cũng có thuật toán kiểu này, đề xuất những bài khác tương tự với bài mà khách ghé thăm đang đọc.

Có nhiều cách tiếp cận khác nhau với việc đề xuất. Một số người dùng thứ người mua đã mua trước đây; số khác cố gắng dự đoán sản phẩm mua hàng từ đặc điểm của khách như địa lý, giới thiệu, hoặc những gì khách đã nhấp vào trước đó. Phân tích dự đoán của khách ghé thăm dựa rất nhiều vào việc tìm hiểu bộ máy và những chỉ số bạn theo dõi giữa các công cụ khác nhau, nhưng tất cả đều quy về một điều: tôi sẽ có được doanh thu phụ là bao nhiêu thông qua các đề xuất?

Khi điều chỉnh bộ máy đề xuất, bạn sẽ muốn xem liệu mình đã dịch chuyển mũi tên của mình theo đúng hướng hay chưa.

**Lan truyền**

Đối với nhiều trang thương mại điện tử, khả năng lan truyền là yếu tố quan trọng vì lời giới thiệu và sự chú ý có tính lan truyền dẫn dắt lưu lượng truy cập rẻ mà lại có giá trị cao. Đây là yếu tố có chi phí thu hút khách hàng thấp nhất và có giá trị đề xuất cao nhất từ người mà người nhận tin tưởng.

**Tỷ lệ nhấp chuột vào danh sách gửi mail**

E-mail có thể không có vẻ hấp dẫn lắm trong thế giới di động khi mọi người luôn trực tuyến, nhưng hãy cân nhắc điều này: nếu bạn có quyền tiếp cận khách hàng – và họ làm theo điều bạn nói – thì bạn có thể giữ họ quan tâm còn hiệu quả hơn nhiều. Fred Wilson, đối tác tại công ty vốn đầu tư mạo hiểm Union Square Ventures, gọi e-mail là một vũ khí bí mật[4].

[4] http://www.avc.com/a_vc/2011/05/social-medias-secret-weapon-email.html

Chỉ vài năm trước đây, nhiều nhà phân tích và nhà đầu tư luôn tự hỏi liệu truyền thông xã hội sẽ dẫn đến cái kết cho e-mail hay không. Số phận trớ trêu thay, hóa ra người ta đón nhận truyền thông xã hội chính qua e-mail. Ngày càng nhiều ứng dụng xã hội đang lấy sức mạnh của e-mail làm đòn bẩy để thúc đẩy sự sử dụng lặp lại và khả năng duy trì cho mình.

Mọi e-mail bạn gửi đều có thể bị chặn bằng nhiều cách trước khi người dùng làm việc bạn muốn, như được thể hiện trong Hình 8-4.

Bạn tính toán tỷ lệ truy cập qua e-mail bằng cách chia số lượt ghé thăm thu được từ một chiến dịch cho số tin nhắn bạn gửi đi. Phân tích phức tạp hơn của tỷ lệ này sẽ cần đến phân tích nhiều vị trí mà ở đó chuyện có thể đi sai hướng – chẳng hạn bao nhiêu phần trăm địa chỉ e-mail không còn hoạt động nữa – và cần xem xét kết quả sau cùng bạn hướng tới (chẳng hạn như một lượt mua hàng).

Bạn cũng cần tạo dựng một chỉ số đóng góp từ chiến dịch – cơ bản là doanh thu thêm vào nhờ chiến dịch trừ đi chi phí của chiến dịch và tổn thất

do mọi người ngừng theo dõi. Tin tốt là đa số nền tảng e-mail có dữ liệu này nên không cần tốn nhiều sức.

*Hình 8-4. Mọi e-mail đều phải đi qua một chặng đường như thế này; vậy bạn còn thắc mắc tại sao tỷ lệ truy cập qua e-mail lại thấp nữa không?*

## KẾT HỢP NGOẠI TUYẾN VÀ TRỰC TUYẾN

Tất cả các hãng thương mại điện tử đều phải chuyển thứ gì đó cho người mua. Lượt giao hàng đó có thể là qua điện tử, nhưng trong đa số trường hợp, đó là vận chuyển hàng hóa vật chất đi khắp nơi. Chi phí vận chuyển cao không chỉ làm giảm tỷ lệ chuyển đổi mà việc vận chuyển thành công và đúng hẹn còn là một yếu tố lớn làm người mua hài lòng và khiến họ mua nhiều lần. Vì thế, cần phân tích kỹ càng những yếu tố ngoại tuyến của công việc thương mại điện tử.

### Thời gian giao hàng

Vận chuyển thời gian thực và chuyển hàng ngày hôm sau đang dần trở nên phổ biến, và người mua đang ngày càng đòi hỏi cao hơn. Mấu chốt là thời gian giao hàng có liên quan chặt chẽ đến hiệu quả xử lý hậu cần của nhà bán lẻ. Các công ty thương mại điện tử hầu hết có thể đạt được hiệu quả quản lý đáng kể chỉ nhờ tối ưu quá trình hoàn thành đơn hàng và vận chuyển. Những hiệu quả này trở thành lợi thế cạnh tranh vì chúng cho phép bạn bán cho người tiêu dùng quan tâm nhiều đến dịch vụ nhanh hơn, chất lượng tốt hơn, hơn là mức giá rẻ nhất.

### Dự trữ kho hàng

Jason Billingsley phát biểu: “Khi hết hàng, lượng bán sẽ giảm. Điều này đương nhiên rất rõ ràng, nhưng rất ít công ty thương mại điện tử làm gì đó để xử lý điều này.” Cải thiện quản lý hàng dự trữ có thể tạo ra khác biệt lớn cho doanh thu. Jason đề xuất đẩy sản phẩm hết hàng trên danh mục sản phẩm hoặc trang giới thiệu mặt hàng xuống vị trí thấp hơn, giúp khách hàng không biết được điều này. Bạn cũng có thể ẩn những sản phẩm này

khỏi mục tìm kiếm, hoặc lại để chúng xuất hiện ở thấp hơn trong kết quả tìm kiếm.

Đem lượng dự trữ kho và lượng bán ra phân tích cũng rất thú vị. Jason nói: "Nhiều hãng thương mại điện tử dự trữ quá nhiều những thứ không bán chạy nhưng không đủ chỗ cho những thứ thực sự bán chạy." Anh đề xuất cân đối các loại sản phẩm dựa trên tỷ lệ sản phẩm đó chiếm trong lượng bán và trong dự trữ. Nếu một loại sản phẩm không bán được nhiều, nhưng nhóm đó lại chiếm tỷ lệ cao trong dự trữ của bạn thì mọi chuyện đang mất cân bằng rồi.

## SƠ ĐỒ MÔ HÌNH KINH DOANH THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

Hình 8-5 thể hiện dòng di chuyển của người dùng qua một mô hình thương mại điện tử, cùng những chỉ số chính ở từng giai đoạn.

*Hình 8-5. Hơn cả một phễu điển hình: cách doanh nghiệp thương mại điện tử thu hút khách hàng*

## MỞ RỘNG: THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ TRUYỀN THỐNG (TRADITIONAL E-COMMERCE) VÀ THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ THUÊ BAO (SUBCRIPTION E-COMMERCE)

Vậy là ta đã tìm hiểu một mô hình thương mại điện tử tương đối đơn giản cho giao dịch một lần. Tuy nhiên, rất nhiều dịch vụ lại dựa trên hình thức đăng ký thuê bao. Việc này làm mọi thứ phức tạp hơn.

Dịch vụ thuê bao thu tiền khách hàng định kỳ. Đo lường tỷ lệ rời bỏ dễ hơn – khách hàng không gia hạn tài khoản hoặc hủy bỏ hoàn toàn – nhưng việc này diễn ra rất nhanh chóng. Lượt mua sẽ không giảm dần theo thời gian mà doanh thu từ khách hàng đơn giản là chấm dứt. Nếu bạn thuộc loại hình này, hãy tham khảo mô hình kinh doanh tiếp theo – Phần mềm như một Dịch vụ – vì nó cũng áp dụng tốt với bạn.

Các công ty điện thoại bỏ rất nhiều công sức giải quyết sự rời bỏ kiểu này của khách hàng. Họ xây dựng mô hình phức tạp nhằm dự đoán khi nào một

người đăng ký sắp hủy dịch vụ, sau đó đề nghị tặng người đó một chiếc điện thoại mới hoặc giảm giá một hợp đồng mới trước khi người đó hủy.

Thông tin thanh toán quá hạn cũng là mối quan tâm trong hình thức thuê bao. Nếu bạn cố gắng thu phí từ thẻ tín dụng của khách hàng cho khoản gia hạn hằng tháng và giao dịch thất bại, bạn sẽ phải thuyết phục anh ta nhập lại chi tiết thanh toán.

Đứng từ khía cạnh phân tích, điều này nghĩa là cần phải theo dõi thêm các chỉ số về tỷ lệ quá hạn thanh toán, hiệu quả của chiến dịch gia hạn và các yếu tố hỗ trợ (hoặc hạn chế) tỷ lệ gia hạn. Những chỉ số này sẽ đóng vai trò quan trọng về sau khi bạn đang cố gắng giảm tỷ lệ khách rời bỏ, nhưng do tổng số người dùng trung thành cũng tăng, doanh thu từ việc gia hạn chiếm phần đáng kể trong tổng doanh thu.

## NHỮNG ĐIỀU MẤU CHỐT

◆ Biết được bạn tập trung vào yếu tố trung thành hay thu hút là rất quan trọng. Việc này định hướng toàn bộ chiến lược marketing và nhiều tính năng bạn xây dựng.

◆ Tìm kiếm cả trên và ngoài website đều đang trở nên phổ biến hơn để tìm kiếm sản phẩm muốn mua.

◆ Tỷ lệ khách hàng chuyển đổi, tái mua hàng và quy mô giao dịch là các chỉ số quan trọng, còn chỉ số quan trọng sau cùng là sản phẩm của ba chỉ số trên: doanh thu mỗi khách hàng.

◆ Đừng bỏ qua những yếu tố thực tế như vận chuyển, hậu cần và kiểm kê hàng trong kho.

Còn một mô hình kinh doanh nữa gần với thương mại điện tử: thị trường lưỡng diện. Cả hai mô hình đều liên quan đến giao dịch giữa người mua và người bán cũng như lòng trung thành của khách hàng. Nếu muốn biết thêm về thị trường, hãy đến Chương 13. Còn không thì bạn có thể chuyển đến Chương 14 để hiểu được giai đoạn hiện tại ảnh hướng đến những chỉ số bạn theo dõi ra sao.

# Chương 9Mô hình thứ hai: Phần mềm như một dịch vụ (SaaS)

Công ty SaaS cung cấp phần mềm theo yêu cầu, thường được chuyển qua website của công ty. Salesforce, Gmail, Basecamp và Asana là ví dụ của những sản phẩm SaaS nổi tiếng nhất. Nếu bạn đang vận hành doanh nghiệp SaaS thì đây là những điều bạn cần biết về các chỉ số.

Hầu hết các nhà cung cấp SaaS tạo ra doanh thu nhờ đăng ký hằng tháng (hoặc hằng năm) mà người dùng trả. Một số tính phí theo khối lượng sử dụng – như dung lượng lưu trữ, băng thông hoặc chu kỳ điện toán – mặc dù hình thức này ngày nay phần lớn thuộc mô hình công ty điện toán đám mây về Cơ sở hạ tầng như một Dịch vụ (Infrastructure as a Survice – IaaS) và Nền tảng như một Dịch vụ (Platform as a Service – PaaS).

Nhiều nhà cung cấp SaaS cung cấp mô hình dịch vụ theo tầng có áp dụng phí hằng tháng thay đổi tùy theo khối lượng ứng dụng. Đó có thể là số dự án trong công cụ quản lý dự án hoặc số khách hàng trong ứng dụng quản lý quan hệ khách hàng. Tìm ra sự kết hợp tối ưu nhất giữa các tầng này và giá cả là một thách thức lâu dài, và các công ty SaaS đầu tư nỗ lực đáng kể vào việc tìm kiếm cách thuyết phục người dùng chuyển lên các tầng cao hơn và sinh lợi hơn.

Do chi phí gia tăng khi thêm một khách hàng mới vào dịch vụ SaaS không đáng kể – thử nghĩ Skype tốn ít chi phí ra sao khi thêm một người dùng mới – nhiều nhà cung cấp SaaS sử dụng mô hình dùng miễn phí để thu hút khách hàng[1]. Các khách hàng có thể bắt đầu sử dụng phiên bản dịch vụ miễn phí bị hạn chế tính năng và hãng mong muốn họ sẽ sử dụng hết dung lượng miễn phí và phải trả tiền để mua thêm. Ví dụ, Dropbox cho người đăng ký vài gigabyte lưu trữ miễn phí, sau đó làm mọi cách có thể – bao gồm khuyến khích chia sẻ và tải ảnh lên – để đảm bảo người dùng sử dụng dung lượng đó.

[1] Có nhiều cách tiếp cận hình thức bản dùng miễn phí, từ cách dùng thử miễn phí, sản phẩm không đầy đủ cho đến coupon giảm giá, chúng ta sẽ nghiên cứu chi tiết hơn khi nói đến tối ưu hóa doanh thu. (TG)

Hãy xem trường hợp một công ty khởi nghiệp về quản lý dự án cho phép người dùng sử dụng thử sản phẩm nhưng tính phí nếu dùng hơn ba dự án cùng lúc. Công ty cung cấp bốn tầng: miễn phí, 10 dự án, 100 dự án và không giới hạn. Ngoài ra, họ còn chạy quảng cáo trên nhiều nền tảng để thu hút người dùng truy cập vào trang của mình, và mỗi lần một người dùng mời ai đó tham gia dự án, người đó sẽ trở thành một người dùng.

Công ty quan tâm đến những chỉ số chính sau:

**Sự chú ý**

Công ty thu hút khách ghé thăm hiệu quả ra sao.

**Sự kết nạp**

Nếu bạn đang dựa vào một trong các mô hình này để tiếp thị dịch vụ, có bao nhiêu khách truy cập trở thành người dùng miễn phí hoặc dùng thử.

**Độ bám trụ**

Khách hàng sử dụng sản phẩm ở mức độ như thế nào.

**Khách hàng chuyển đổi**

Bao nhiêu người dùng trở thành khách hàng trả tiền và bao nhiêu trong đó chuyển sang tầng chi trả cao hơn.

**Doanh thu mỗi khách hàng**

Mỗi khách hàng mang lại bao nhiêu tiền trong khoảng thời gian nhất định.

**Chi phí thu hút khách hàng**

Số tiền công ty bỏ ra để thu được một người dùng trả tiền.

**Tính lan truyền**

Khách hàng có nhiều khả năng mời người khác và lan truyền thông điệp không và mất bao lâu để họ làm vậy.

**Bán gia tăng**

Điều gì khiến khách hàng chi nhiều hơn và tần suất việc đó diễn ra.

**Thời gian hoạt động ổn định và độ ổn định**

Có bao nhiêu lời phàn nàn, vấn đề leo thang hoặc lần sập máy chủ công ty gặp phải.

**Khách hàng rời bỏ**

Có bao nhiêu người dùng và khách hàng bỏ dịch vụ trong khoảng thời gian nhất định.

**Giá trị vòng đời**

Khách hàng có giá trị bao nhiêu từ lúc bắt đầu đến lúc ngừng dịch vụ.

Những chỉ số này tuân theo trình tự logic và tự nhiên. Hãy xem xét vòng đời của khách hàng: công ty thu hút người dùng thông qua marketing lan truyền hoặc trả tiền. Công ty hy vọng người dùng đó tiếp tục sử dụng dịch vụ và cuối cũng sẽ trả tiền đăng ký. Người dùng lại mời người khác, và có thể nâng cấp lên tầng cao hơn. Với tư cách khách hàng, người này có thể có vài vấn đề. Sau cùng, người đó có thể ngừng sử dụng dịch vụ – ở thời điểm nào đó, ta biết được người đó đã đóng góp bao nhiêu doanh thu cho công ty.

Mô tả vòng đời khách hàng theo cách này là phương pháp hiệu quả để hiểu những chỉ số chính thúc đẩy doanh nghiệp. Khởi nghiệp tinh gọn sẽ hỗ trợ tại điểm này. Bạn cần biết khía cạnh nào của việc kinh doanh là quá rủi ro và sau đó nghiên cứu để cải thiện chỉ số biểu thị cho rủi ro đó.

Đáng tiếc là không phải lúc nào việc này cũng khả thi. Không có cách nào đo được tỷ lệ chuyển đổi nếu không có người dùng nào để chuyển đổi. Bạn

không thể định lượng độ lan truyền nếu không có khách hàng trả tiền nào mời người dùng mới. Và có lẽ bạn cũng không thể đo lường được độ bám trụ chỉ với rất ít người nếu dịch vụ đòi hỏi một lượng lớn người dùng để có hiệu quả. Điều này nghĩa là bạn phải biết rủi ro nằm ở đâu, nhưng tập trung, theo đúng trình tự, vừa đủ độ tối ưu hóa để đưa doanh nghiệp đến một vị trí mà ở đó có thể định lượng và hiểu được rủi ro đó.

Cứ cho là công ty theo ví dụ kia quan tâm đến việc liệu sản phẩm đã đủ tốt để khiến người dùng sử dụng liên tục chưa. Đây thường là vị trí phù hợp để tập trung đối với các công ty SaaS vì họ hiếm khi có cơ hội thứ hai để tạo ấn tượng, và cần người dùng quay lại. Nói cách khác, họ quan tâm đến độ bám trụ.

Đương nhiên là công ty sẽ cần một lượng chuyển đổi nào đó (và dẫn đến lượng chú ý nào đó), nhưng chỉ đủ để thử độ bám trụ. Có thể thu hút được những người dùng ban đầu qua truyền miệng hoặc bán trực tiếp hay qua tương tác với người dùng trên mạng xã hội. Có lẽ chưa cần đến một chiến lược marketing tự động và hoàn thiện ở giai đoạn này.

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: NGHIÊN CỨU VÒNG ĐỜI KHÁCH HÀNG CỦA BACKUPIFY

Backupify là một nhà cung cấp dự phòng dữ liệu đám mây hàng đầu. Công ty được Robert May và Vik Chadha thành lập vào năm 2008 và đã huy động được 19,5 triệu đô-la trong nhiều vòng gọi vốn.

Backupify giỏi trong khoản tập trung vào chỉ số nhất định ở giai đoạn nhất định để tăng trưởng quy mô. CEO và nhà đồng sáng lập Robert May cho biết: "Ban đầu, chúng tôi tập trung vào khách ghé thăm trang công ty vì chỉ muốn kéo người ta đến trang của mình. Sau đó, chúng tôi chuyển sang tập trung vào dùng thử vì cần có người thử nghiệm sản phẩm.

Khi Backupify đã có được đủ số người dùng thử sản phẩm, Robert tập trung vào lượt đăng ký (chuyển đổi từ dùng thử miễn phí thành khách hàng trả tiền). Hiện nay, trọng tâm chính là doanh thu định kỳ hằng tháng (monthly recurring revenue – MRR).

Ngành dự trữ đám mây đã trưởng thành hơn rất nhiều trong những năm trở lại đây, nhưng vào năm 2008, nó vẫn còn là một thị trường non trẻ. Vào thời điểm đó, công ty tập trung vào khách hàng và nhận ra rằng mặc dù doanh thu tăng nhưng chi phí thu hút khách hàng (CAC) lại quá cao. Robert giải thích: "Vào đầu năm 2010, chúng tôi phải tốn 243 đô-la để thu được một khách hàng nhưng người này chỉ trả 39 đô-la mỗi năm cho chúng tôi. Kinh tế thế thì quá thảm hại. Hầu hết các ứng dụng tiêu dùng khắc phục chi phí thu hút cao bằng vài hình thức lan truyền, nhưng dữ liệu dự phòng lại không lan truyền được. Vậy nên chúng tôi phải chuyển hướng chiến lược (từ người tiêu dùng sang doanh số)."

Sự chuyển hướng của Backupify đã thành công. Công ty tăng trưởng rực rỡ. Hiện tại, công ty vẫn tập trung vào MRR nhưng cũng theo dõi giá trị vòng đời khách hàng (CLV). CLV và CAC là hai chỉ số thiết yếu đối với một doanh nghiệp về đăng ký thuê bao.

Trong trường hợp của Backupify, tỷ lệ giữa CLV và CAC là 5-6x, nghĩa là cứ mỗi đô-la công ty đầu tư vào tìm kiếm một khách hàng là lại thu về 5 đô-la hoặc 6 đô-la. Điều này quá tuyệt vời và một phần là nhờ tỷ lệ khách hàng rời bỏ thấp. Hóa ra, dự trữ dữ liệu đám mây có chính sách giữ chân khách hàng quan trọng, cho phép công ty có nhiều thời gian để thu hồi chi phí thu hút với hình thức doanh thu. Ta sẽ nghiên cứu tỷ lệ CAC/CLV chi tiết hơn trong phần sau.

Robert nói: "Tăng trưởng MRR có lẽ sẽ là chỉ số hàng đầu của chúng tôi đến khi nào đạt mốc 10 triệu đô-la doanh thu lặp lại hằng năm. Tôi theo dõi tỷ lệ khách rời bỏ, nhưng tập trung nhiều hơn vào việc bù đắp chi phí thu hút khách hàng các tháng, tức tôi thu lại tiền từ mỗi khách hàng nhanh mức nào."Mục tiêu của Robert cho chỉ số này là dưới 12 tháng đối với bất cứ kênh nào. Bù đắp chi phí thu hút khách hàng là ví dụ tuyệt vời về một con số chứa đựng nhiều thứ vì nó bao trùm cả hiệu quả marketing, doanh thu khách hàng, dòng tiền mặt và tỷ lệ khách hàng rời bỏ.

## TÓM TẮT

• Trước khi tập trung vào những chỉ số tài chính phức tạp, hãy bắt đầu từ doanh thu. Nhưng đừng bỏ qua chi phí vì khả năng sinh lời là chìa khóa thực sự dẫn tới tăng trưởng.

• Bạn biết đã đến lúc mở rộng quy mô khi động cơ chi trả đang hoạt động rất tốt, việc này xảy ra khi CAC chiếm tỷ lệ nhỏ so với CLV – một dấu hiệu chắc chắn bạn đang thu được lợi nhuận tốt từ khoản đầu tư của mình.

• Hầu hết các doanh nghiệp SaaS đều phát triển về doanh thu định kỳ hằng tháng – khách hàng tiếp tục trả tiền hằng tháng, đó là nền tảng tuyệt vời để xây dựng một doanh nghiệp.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Các chỉ số quan trọng với doanh nghiệp thường tiến triển tự nhiên và thay đổi theo thời gian trong suốt quá trình doanh nghiệp phát triển. Chỉ số bắt đầu từ khi theo dõi những câu hỏi kiểu "Có ai quan tâm đến thứ này không?" rồi dần phức tạp hơn như "Doanh nghiệp có thực sự mở rộng được không?" Khi bắt đầu chú ý đến những chỉ số tinh vi hơn, có khi bạn lại nhận ra mô hình kinh doanh của mình cơ bản đang có lỗi và không hề bền vững. Đừng chỉ bắt đầu một cách thiếu chọn lựa: đôi khi cái bạn cần là thị trường mới, không phải sản phẩm mới, và thị trường đó có khi lại gần với bạn hơn bạn tưởng.

## ĐO LƯỜNG SỰ GẮN KẾT

Chỉ số quan trọng nhất cho sự gắn kết là việc sử dụng hằng ngày. Bao nhiêu khách hàng sử dụng sản phẩm hằng ngày? Nếu sản phẩm không phải ứng dụng hằng ngày thì tạo dựng đường ranh giới gắn kết tối thiểu mất lâu hơn, và thời gian cần để lặp lại thông qua một chu kỳ học hỏi lại dài hơn. Xác định đủ giá trị kịp thời để ngăn người dùng rời bỏ cũng khó nữa. Thói quen vốn khó hình thành – và với bất cứ sản phẩm nào mới là bạn đang tạo ra những thói quen mới mà bạn muốn làm việc đó càng nhanh và càng mạnh mẽ càng tốt.

Evernote là ví dụ về ứng dụng dùng hằng ngày (hay tối thiểu nhà sáng chế nó mong muốn bạn dùng hằng ngày!). Những người trả tiền để dùng Evernote hầu hết là người dùng hằng ngày. Evernote đã báo cáo rằng chỉ 1% người dùng chuyển sang khách hàng trả tiền[2], nhưng CEO Phil Libi vẫn cho đó là ổn – sau cùng, công ty có hơn 40 triệu người dùng, và đang tập trung hơn nữa vào sự gắn kết, chính là lý do vì sao hãng đang mua lại các công ty như Skitch và thêm tính năng tải ảnh lên.

[2] http://econsultancy.com/ca/blog/10599-10-tips-for-b2b-freemiums

Sau nhiều năm hoạt động, công ty cũng biết được rằng mất hàng tháng hay thậm chí hàng năm để người dùng trả tiền. Các nhà đầu tư hầu như đồng ý với trọng tâm của công ty là sự gắn kết. Nói cách khác, tỷ lệ chuyển đổi không phải mối quan tâm chính của Evernote lúc này, mặc dù khi hãng đã cải thiện được sự gắn kết thì chắc chắn đây sẽ là chỉ số hãng sẽ tập trung vào tiếp[3].

[3] http://gigaom.com/2012/08/27/evernote-ceo-phil-libin/

Chọn hai ứng dụng khác ta dùng rất nhiều nhưng không coi là ứng dụng dùng hằng ngày: Expensify để báo cáo chi tiêu, và Balsamiq dùng cho wireframing[4]. Chỉ vì chúng ta không dùng hằng ngày không có nghĩa một người đại diện bán hàng lưu động hay một người thiết kế giao diện người dùng UI không dùng hằng ngày.

[4] Công cụ để trình bày đề xuất chức năng, cấu trúc và chức năng của một trang web. (DG)

Đây là bài học quan trọng về mô hình kinh doanh và Khởi nghiệp tinh gọn – bạn mang tới thị trường phiên bản ban đầu của sản phẩm, thử nghiệm sử dụng và tìm xem nó thu được sự gắn kết cao nhất từ khách hàng vì điểm gì. Nếu có một phân khúc người dùng đam mê sản phẩm của bạn – những người tiếp nhận ban đầu – thì hãy tìm hiểu điểm chung của họ, tập trung vào nhu cầu của họ và tăng trưởng từ đó. Hãy giành lấy chỗ đổ bộ vào thị trường. Nó sẽ cho phép bạn lặp lại trên một phân khúc thị trường có sự gắn kết cao nhanh hơn nhiều.

Một số ứng dụng – chẳng hạn như đăng ký quà cưới, công cụ đặt hẹn với nha sĩ hay trang chuẩn bị thuế – không phải để dùng hằng ngày. Nhưng bạn vẫn cần đặt một tiêu chuẩn cao cho sự gắn kết và đo lường nó. Quan trọng là bạn cần hiểu hành vi khách hàng và vạch rõ đường ranh giới phù hợp với hành vi đó. Có lẽ mục tiêu là sử dụng hằng tuần hoặc hằng tháng.

Nếu xây dựng một thứ có tính đột phá ngay trong bản chất, bạn cần xem xét chu kỳ tiếp nhận công nghệ từ lúc bắt đầu đến lúc phổ biến. Xe lai,

máy chủ Linux, dàn âm thanh tại nhà và lò vi sóng ban đầu đều chỉ được một phân khúc nhỏ thị trường tiếp nhận, nhưng mất hằng năm trời truyền bá và hàng triệu đô-la cho marketing mới được coi là thông dụng.

Trong giai đoạn đầu của công ty, thông thường bạn sẽ chỉ có một lượng nhỏ người theo dõi một cách nhiệt tình và tận tâm. Xảy ra điều này là do sản phẩm mới ban đầu chỉ hấp dẫn với những người tiếp nhận đầu tiên thoải mái với thay đổi, hoặc hấp dẫn với phân khúc thị trường quá khao khát có giải pháp của bạn đến mức sẵn sàng chịu tiếp nhận một thứ vẫn còn nhiều vấn đề. Những người tiếp nhận sớm sẽ lên tiếng nhận xét, nhưng hãy coi chừng. Nhu cầu của họ chưa chắc đã phản ánh nhu cầu của những người dùng đại chúng đông đảo hơn và sinh lợi nhiều hơn. Google Wave ban đầu gây xôn xao chú ý nhưng lại không thể thu hút sự quan tâm của đại chúng mặc dù có bộ tính năng mạnh mẽ và linh hoạt.

Bạn mong những người dùng đầu tiên phản ánh nhóm người dùng đại chúng, từ đó bạn có thể vươn tới thị trường lớn hơn – điều mà Geoffrey Moore gọi là "vượt qua khác biệt về ý kiến". Điều này không phải lúc nào cũng áp dụng được. Bạn cũng sẽ không có lượng chỉ số giống nhau để đưa ra quyết định.

Khi đo lường sự gắn kết, đừng chỉ nhìn vào một chỉ số thô như tần suất ghé thăm. Hãy tìm ra đặc điểm thói quen sử dụng thông qua ứng dụng. Chẳng hạn, phát hiện người dùng đăng nhập ba lần mỗi tuần cũng thú vị, nhưng thực sự họ làm gì bên trong ứng dụng? Nhỡ đâu họ chỉ dành có vài phút mỗi lần đăng nhập thì sao? Điều đó là tốt hay xấu? Có những tính năng nhất định nào họ dùng thay cho các tính năng khác không? Có tính năng nào họ luôn dùng và có những tính năng họ không bao giờ động vào không? Họ tự động quay lại sử dụng hay qua phản hồi e-mail?

Tìm được đặc điểm gắn kết nghĩa là phân tích dữ liệu theo hai cách:

◆ Để tìm cách để cải thiện tình hình, hãy phân khúc người dùng làm điều bạn muốn ra khỏi nhóm không làm vậy, và xác định điều khiến họ khác biệt. Tất cả người dùng gắn kết có sống trong cùng một thành phố không? Tất cả người dùng về sau đều trở thành người cống hiến trung thành của bạn có biết đến bạn nhờ một mạng xã hội không? Người dùng mời bạn bè

thành công có đều dưới 30 tuổi không? Nếu bạn tìm được một tập hợp hành vi mong muốn ở cùng một phân khúc thì có thể nhắm vào đó.

◆ Để xác định liệu một thay đổi có hiệu quả không, hãy thử nghiệm thay đổi đó lên một nhóm nhỏ người dùng và so sánh kết quả của nhóm đó với nhóm khác. Nếu bạn đưa vào một tính năng báo cáo mới, hãy tiết lộ nó cho một nửa số người dùng để xem có nhiều hơn số đó tiếp tục dùng vài tháng không. Nếu thử nghiệm tính năng theo cách này mà có kết quả không mong muốn – khách hàng không hiểu được tính năng mới có thể tức giận – thì ít nhất hãy so sánh nhóm người dùng tham gia sau khi thêm tính năng với nhóm người dùng từ trước đó.

Hướng tiếp cận định hướng dữ liệu để đo lường tính gắn kết tốt nhất cần chỉ cho bạn không chỉ mức độ bám trụ của sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn mà còn ai bám trụ và liệu nỗ lực của bạn có được đền đáp không.

**Tỷ lệ khách hàng rời bỏ**

Tỷ lệ khách hàng rời bỏ là phần trăm số người bỏ dịch vụ của bạn theo thời gian. Có thể đo lường chỉ số này hằng tuần, hằng tháng, hằng quý, v.v… nhưng bạn nên chọn một khoảng thời gian chung cho toàn bộ chỉ số và bám lấy nó để so sánh dễ dàng hơn. Với mô hình kinh doanh sử dụng miễn phí hoặc dùng thử miễn phí, bạn có cả nhóm người dùng (không trả tiền) và khách hàng (trả tiền), khi đó bạn cần theo dõi riêng từng tỷ lệ rời bỏ ở cả hai nhóm. Mặc dù nghe có vẻ là chỉ số đơn giản nhưng có một số yếu tố phức tạp có thể khiến hiểu nhầm, đặc biệt cho những công ty có tỷ lệ tăng trưởng biến thiên cao.

Người dùng không trả tiền "rời bỏ" bằng cách hủy tài khoản hoặc đơn giản là không quay lại nữa; người dùng trả tiền rời bỏ bằng cách hủy tài khoản, ngừng thanh toán hoặc chuyển về phiên bản không trả tiền. Chúng tôi đề xuất định nghĩa người dùng không hoạt động là người không đăng nhập trong vòng 90 ngày (hoặc ít hơn). Ở thời điểm này, họ đã bỏ đi; trong thế giới không ngừng kết nối, 90 ngày đã là mãi mãi.

Tuy nhiên, hãy nhớ rằng bạn vẫn có khả năng mời họ trở lại dịch vụ sau đó nếu có nâng cấp tính năng đáng kể – giống cách Path đã làm khi thiết kế lại ứng dụng – hoặc nếu bạn đã tìm ra cách để tiếp cận họ qua nội dung

hằng ngày, giống cách Memolane thực hiện khi gửi kỷ niệm những năm trước cho người dùng.

Theo nhà khoa học dữ liệu của Shopify, Steven H. Noble[5] giải thích trong một bài đăng blog chi tiết[6], công thức đơn giản tính tỷ lệ rời bỏ là:

[5] http://blog.noblemail.ca/

[6] http://www.shopify.com/technology/4018382-defining-churn-rate-no-really-this-actually-requires-an-entire-blog-post

**(Số người rời bỏ trong suốt giai đoạn)/(Số khách hàng trong lúc đầu giai đoạn)**

Bảng 9-1 biểu diễn một ví dụ đơn giản tính toán tỷ lệ khách hàng rời bỏ của một công ty SaaS dạng có bản dùng miễn phí.

*Bảng 9-1. Ví dụ về tính toán tỷ lệ khách hàng rời bỏ*

Bảng 9-1 thể hiện những người dùng, người dùng hoạt động và người dùng trả tiền. Người dùng hoạt động là những người có đăng nhập tối thiểu một lần trong tháng sau khi đăng ký. Người dùng mới tăng với mức 20% một tháng, 30% sử dụng dịch vụ ít nhất một lần (trong tháng sau khi đăng ký), và 2% chuyển thành khách hàng trả tiền.

Dưới đây là công thức tính tỷ lệ rời bỏ vào tháng Hai:

**(26 người dùng rời bỏ trong giai đoạn/1.035 người dùng trả tiền vào đầu giai đoạn) x 100**

2,5% số khách hàng rời bỏ mỗi tháng nghĩa là khách hàng trung bình ở lại với dịch vụ trong vòng 40 tháng (100/2,5). Đây là cách bạn có thể dùng để tính giá trị vòng đời của một khách hàng (40 tháng × doanh thu hằng tháng trung bình mỗi người dùng).

**Tính phức tạp của tỷ lệ rời bỏ**

Noble giải thích rằng do số lượng rời bỏ trong một giai đoạn nhất định bị ảnh hưởng bởi toàn bộ giai đoạn, nhưng số khách hàng ở đầu giai đoạn lại là một con số bắt được lúc đó nên tính toán tỷ lệ rời bỏ theo cách này có thể dẫn tới kết quả sai lệch cho những công ty khởi nghiệp có tốc độ tăng trưởng biến thiên hoặc nhanh bất thường. Nói cách khác, tỷ lệ rời bỏ không thể đem làm chuẩn cho hành vi và quy mô – bạn có thể thu được tỷ lệ rời bỏ khác nhau với cùng một kiểu hành vi người dùng nếu không thận trọng.

Để khắc phục điều này, bạn cần tính toán tỷ lệ rời bỏ bằng cách tuy phức tạp hơn nhưng chính xác hơn: tính trung bình số khách hàng trong giai đoạn bạn đang phân tích để tránh chỉ nhìn vào số người có được ở ban đầu giai đoạn:

**(Số lượng khách hàng rời bỏ trong giai đoạn) / {[(Số khách hàng đầu giai đoạn) + (Số khách hàng cuối giai đoạn)]/2}**

Công thức này tính ra tổng số khách hàng cả giai đoạn là kết quả tốt hơn, tuy nhiên vẫn còn vấn đề nếu mọi thứ tăng trưởng quá nhanh. Nếu bạn có 100 khách hàng vào đầu tháng và 10.000 khách hàng vào cuối tháng, công thức này cho rằng bạn có 5.050 khách hàng vào giữa tháng – mà có khi không phải nếu đồ thị tăng trưởng của bạn có dạng giống cây gậy chơi hockey. Đa số người dùng mới xuất hiện vào nửa sau của tháng nên số trung bình không có tác dụng. Ngoài ra, hầu hết người rời bỏ cũng như vậy.

Tệ hơn nữa: nếu bạn đếm số người rời bỏ là "người không quay lại trong 30 ngày" thì bạn đang so sánh tổn thất tháng trước với mức tăng tháng này, việc này còn nguy hiểm hơn vì bạn theo dõi một chỉ số thể hiện kết quả (những tin xấu của tháng trước). Thế nên đến lúc bạn phát hiện ra điều gì sai lầm thì đang sang tháng tiếp theo rồi.

Phép toán về sau còn phức tạp hơn. Có hai cách để đơn giản hóa nó. Cách thứ nhất là đo tỷ lệ rời bỏ bằng nhóm, khi đó bạn so sánh người dùng mới với người đã rời bỏ dựa trên thời điểm họ trở thành người dùng ban đầu. Cách thứ hai thì thực sự đơn giản, đó là lý do chúng tôi ưa thích: đo lường tỷ lệ rời bỏ mỗi ngày. Khoảng thời gian đo lường càng ngắn thì khả năng thay đổi trong giai đoạn đó làm sai lệch tình hình càng thấp.

## SƠ ĐỒ MÔ HÌNH KINH DOANH SAAS

Hình 9-1 thể hiện dòng di chuyển của người dùng qua một mô hình SaaS, cùng những chỉ số chính ở từng giai đoạn.

*Hình 9-1. Khách ghé thăm, người dùng, khách hàng: vòng đời của công ty SaaS*

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: CLEARFIT BỎ THEO DÕI SỐ LƯỢNG ĐĂNG KÝ HẰNG THÁNG ĐỂ ĐẠT TĂNG TRƯỞNG GẤP 10 LẦN

ClearFit là một nhà cung cấp SaaS phần mềm tuyển dụng hướng đến giúp đỡ các doanh nghiệp nhỏ tìm được ứng viên dự tuyển và dự đoán khả năng thành công của họ. Lúc bắt đầu, những người sáng lập Ben Baldwin và Jamie Schneiderman đề nghị gói 99 đô-la/tháng (mỗi lượt đăng việc làm). Ben giải thích: "Chúng tôi liên tục nghe rằng đăng ký hằng tháng là chìa khóa dẫn tới thành công cho một doanh nghiệp SaaS. Vậy nên đó là hướng chúng tôi chọn, nhưng nó không hiệu quả như kế hoạch."

Hai yếu tố làm khách hàng của ClearFit khó hiểu là: mức giá và đăng ký hằng tháng. Ben và Jamie muốn đặt giá ClearFit thấp hơn số tiền khách hàng trả để đăng bảng thông báo việc làm (thông thường hơn 300 đô-la mỗi bài đăng), nhưng khách hàng đã quá quen với điểm giá kia đến mức hoài nghi về giá 99 đô-la/tháng của ClearFit. Ben nói: "Chúng tôi không cạnh tranh với các bảng thông báo việc làm mà làm đối tác với họ, nhưng lúc đó có vẻ hợp lý nếu đặt điểm giá thấp hơn để thu hút sự chú ý." Khách hàng không hiểu tại sao họ nên trả một khoản đăng ký cho thứ họ gần như thỉnh thoảng mới dùng đến. Theo lời Ben: "Một công ty khi muốn tuyển người thường muốn làm thật nhanh và sẵn sàng đầu tư vào thời điểm đó. Khách hàng của chúng tôi quá ít để phải cần đến một đội ngũ HR hoặc ban tuyển dụng tận tâm liên tục tìm kiếm người tài, và việc tuyển người cần biến chuyển thường xuyên."

Ben và Jamie quyết định bỏ qua lượt đăng ký hằng tháng thấp kia và chuyển sang mô hình mà khách hàng của họ hiểu được: phí từng công việc.

ClearFit triển khai mức điểm giá mới là 350 đô-la cho mỗi công việc (trong 30 ngày) và g`ần như ngay lập tức thu được lượng bán hàng tăng ba l`ần. Khối lượng tăng và điểm giá cao hơn đã đẩy doanh thu lên mười l`ần. Ben cho biết: "Lúc tăng giá là tín hiệu quan trọng tới các khách hàng. Họ hiểu được mô hình và có thể dễ dàng so sánh giá trị đó với những giải pháp khác họ sử dụng. Mặc dù thứ chúng tôi làm khác với đăng bảng thông báo việc làm, chúng tôi muốn khách hàng cảm thấy thoải mái khi mua dịch vụ của mình và muốn phù hợp với cách họ phân bổ tài chính cho việc tuyển dụng."

Trong trường hợp của ClearFit, việc cải tiến mô hình kinh doanh không h`ề hợp lý. Ben nói: "Người ta không đăng ký thường xuyên dịch vụ cắt tóc, hamburger hay tuyển dụng. Bạn phải hiểu khách hàng là ai, họ mua như thế nào, tại sao lại mua, và họ trân trọng sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn ra sao."

Chuyển hướng của ClearFit sang mô hình giá mỗi bài đăng công việc có thể đi ngược lại với tính chất dựa trên đăng ký của hình thức SaaS, nhưng công ty vẫn tiếp tục thành công vang dội với mức tăng trưởng doanh thu 30% qua các tháng.

## TÓM TẮT

• Ban đ`ầu ClearFit tập trung vào mô hình đăng ký để có doanh thu, nhưng khách hàng hiểu nh`ầm mức giá thấp là dấu hiệu của đ`ênghị thiếu chắc chắn.

• Công ty chuyển sang mô hình ghi danh trả ti`ền, và doanh số tăng gấp ba trong khi doanh thu tăng mười l`ần.

• Vấn đ`ềkhông phải ở mô hình kinh doanh mà là ở việc định giá và thông điệp truy`ền tải cho khách hàng triển vọng.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

SaaS là dịch vụ định kỳ không có nghĩa nó c`ần được định giá theo cách đó. Nếu sản phẩm của bạn là sản phẩm ngắn hạn – như một bài đăng công việc duy trì trong thời gian ngắn – thì có lẽ sẽ tốt hơn nếu đ`êxuất định giá giao

dịch cao hơn. Định giá là một việc đòi hỏi phải khéo léo. Bạn cần thử các điểm giá khác nhau một cách định tính (bằng cách tiếp nhận phản hồi của khách hàng) và định lượng. Đừng cho rằng giá thấp là câu trả lời; khách hàng có thể chưa nhận ra hết giá trị từ đề nghị của bạn. Và hãy nhớ rằng mọi thứ, kể cả giá, đều tạo nên "sản phẩm" bạn đang giới thiệu.

## MỞ RỘNG: BẢN MIỄN PHÍ, TẦNG GIÁ VÀ CÁC MÔ HÌNH ĐỊNH GIÁ KHÁC

Hầu hết sự phức tạp của mô hình SaaS đều đến từ hai thứ: hướng quảng bá bạn lựa chọn và các tầng giá.

Như đã thấy, một số công ty SaaS sử dụng mô hình bản miễn phí các tính năng cơ bản (freemium) để thuyết phục người dùng sử dụng dịch vụ, sau đó kiếm tiền khi những người này vượt qua nấc nào đó. Hướng thứ hai là bản dùng thử miễn phí mà sau đó chuyển thành đăng ký có trả tiền nếu khách hàng không dứt khoát hủy sau một thời gian nhất định. Hướng thứ ba là chỉ trả tiền. Còn nhiều hướng khác. Mỗi hướng lại có ưu và nhược điểm – cách chỉ trả tiền kiểm soát giá, dễ đoán hơn và lập tức cho bạn ý niệm rằng đề nghị của mình có giá trị hay không; bản miễn phí giúp bạn biết được cách người ta sử dụng dịch vụ và xây dựng tín nhiệm với bạn. Khác biệt giữa những nhóm người dùng này có thể làm việc phân tích trở nên phức tạp hơn.

Lời khuyên thứ hai dành cho cách bạn phân tầng giá. Do khách hàng khác nhau thì tiêu thụ sản phẩm ở mức khác nhau nên giá họ trả có thể thay đổi theo thời gian. Điều này nghĩa là bạn đang liên tục cố gắng đưa người dùng lên tầng cao hơn, và dự đoán tăng trưởng bổ sung vào các yếu tố thuộc mô hình khiến việc dự đoán và giải thích tiến độ kinh doanh của bạn càng khó hơn.

Phần lớn chương chúng ta nói về SaaS làm dịch vụ đưa đến khách hàng theo hình thức đăng ký hằng tháng. Nhưng còn những mô hình doanh thu khác nữa cũng có hiệu quả. Mặc dù mô hình đăng ký quy về kế hoạch tài chính dễ đoán hơn và doanh thu ổn định hơn nhưng nó không phải lúc nào cũng phù hợp với đề xuất giá trị hay cách khách hàng mong muốn trả.

## NHỮNG ĐIỀU MẤU CHỐT

◆ Mặc dù bản miễn phí tạo được nhiều chú ý nhưng thực chất là một chiến thuật bán hàng và là chiến thuật mà bạn cần sử dụng cẩn thận.

◆ Trong SaaS, tỷ lệ rời bỏ mang ý nghĩa bao trùm. Nếu bạn có thể xây dựng được một nhóm người dùng trung thành nhanh hơn tốc độ họ rời bỏ, bạn sẽ thành công.

◆ Bạn cần đo lường độ gắn kết của người dùng từ trước khi họ trở thành khách hàng, và đo lường hoạt động khách hàng từ trước khi họ biến mất để luôn nắm quyền kiểm soát trò chơi.

◆ Nhiều người gán mô hình SaaS với việc đăng ký thuê bao, nhưng bạn có thể kiếm tiền từ phần mềm được mong chờ theo nhiều cách, đôi khi còn có hiệu quả lớn.

Các công ty SaaS có nhiều điểm chung với những ứng dụng di động. Cả hai mô hình kinh doanh đều quan tâm đến tỷ lệ khách hàng rời bỏ, doanh thu định kỳ và tạo dựng đủ gắn kết với người dùng để thuyết phục họ trả tiền cho sản phẩm. Bạn có thể đọc Chương 10 để tìm hiểu thêm, hoặc chuyển sang Chương 14 để hiểu được giai đoạn hiện tại của bạn ảnh hưởng đến chỉ số bạn cần theo dõi ra sao.

# Chương 10Mô hình thứ ba: Ứng dụng di động miễn phí

Mô hình kinh doanh thứ ba đang ngày càng phổ biến là ứng dụng di động. Việc bán ứng dụng di động lấy tiền có phễu bán hàng khá rõ ràng – quảng bá ứng dụng và mọi người trả tiền mua. Nhưng khi bạn phát sinh doanh thu từ những nguồn khác, chẳng hạn như nội dung trong trò chơi, trả tiền mua tính năng hoặc quảng cáo thì mô hình trở nên phức tạp hơn. Sau khi xem xét cuốn sách lật mô hình kinh doanh ở Chương 7, nếu bạn quyết định sẽ thực hiện kinh doanh ứng dụng di động thì đây sẽ là phần nội dung phân tích dành cho bạn.

Ứng dụng di động đã phát triển thành mô hình kinh doanh công ty khởi nghiệp nhờ sự đi lên của hệ sinh thái điện thoại thông minh iPhone và Android. Mô hình ứng dụng của Apple thì có tổ chức chặt chẽ vì cả công ty kiểm soát những sản phẩm được cho phép và đánh giá các bản sản phẩm trình lên. Ứng dụng trên nền tảng Android có thể tải về từ cửa hàng Android hoặc tải ngoài từ những nguồn khác không bị kiểm soát chặt chẽ.

Đối với Khởi nghiệp tinh gọn, mô hình cửa hàng ứng dụng[1] đặt ra một thách thức. Không giống ứng dụng web vốn dễ thực hiện thử nghiệm A/B và triển khai liên tiếp thì ứng dụng di động phải trải qua bộ phận gác cổng (gatekeeper) của cửa hàng ứng dụng – bộ phận này hạn chế số lượng bước lặp mà một công ty có thể thực hiện và hạn chế thử nghiệm. Ứng dụng di động hiện đại hiện đang vượt qua các bộ phận gác cổng ở mức độ nào đó nhờ đưa vào nội dung trực tuyến mà không yêu cầu nâng cấp ứng dụng thực sự, nhưng việc này cần tốn nhiều công sức hơn để thiết lập. Một số nhà phát triển ủng hộ việc thử nền tảng Android trước vì dễ đưa cập nhật thường xuyên cho người dùng hơn. Khi những nhà phát triển này đã có MVP được chấp thuận trên Android, họ sẽ chuyển sang môi trường triển khai kiểm soát cao hơn của Apple. Số khác chọn một thị trường phụ nhỏ hơn (như App Store của Canada) và tập trung sửa lỗi cho sản phẩm ở đó trước.

[1] Cụ thể: Apple có App Store và có thể có quyền sử dụng tên này. Nhưng còn nhiều cửa hàng cho người dùng mua một ứng dụng từ một nền tảng như Android hay Kindle. Ngay đến Wii và Salesforce's App Exchange cũng có chung động lực ta đang nói đến ở đây. Vậy nên khi nhắc đến "cửa hàng ứng dụng" (app store), ý chúng tôi là bất cứ sàn thị trường nào bán sản phẩm mới do nhà chế tạo nền tảng đó tạo ra. (TG)

Các nhà phát triển ứng dụng di động kiếm tiền ngay từ ứng dụng của họ theo nhiều cách:

*Nội dung tải về được (ví dụ bản đồ hoặc phương tiện mới)*

Tower Madness, một trò chơi Tower Defense (thủ thành) phổ biến trên iPhone, bán thêm bộ bản đồ bổ sung với giá rẻ.

Nhận dạng và tùy chỉnh bề ngoài nhân vật và nội dung trò chơi (thú nuôi, trang phục cho nhân vật đại diện của người chơi)

Blizzard bán các phụ kiện bổ trợ không liên quan đến chiến đấu như thú nuôi hay khung hình ảo.

*Lợi thế (vũ khí tốt hơn, nâng cấp, v.v...)*

Draw Something tính phí các màu sắc giúp vẽ dễ dàng hơn.

*Thời gian tiết kiệm*

Cho hồi sinh ngay lập tức thay vì phải đợi khoảng thời gian dài, một chiến lược được nhiều MMO nền tảng web thông thường áp dụng.

*Loại bỏ bộ đếm ngược thời gian*

Tăng mức năng lượng thường mất một ngày để làm mới là phương pháp Please Stay Calm sử dụng.

*Khuyến khích chuyển sang phiên bản trả tiền*

Một số ứng dụng hạn chế tính năng. Như đã trình bày, chẳng hạn ứng dụng di động của Evernote không cho phép đồng bộ ngoại tuyến các tệp nếu

người dùng chưa nâng cấp thành khách hàng trả tiền.

*Quảng cáo trong trò chơi*

Một số trò chơi chứa quảng cáo trong đó, người chơi phải xem nội dung quảng cáo để nhận được tiền trong trò chơi.

Xét một trò chơi di động kiếm tiền từ các khoản mua đồ trong trò chơi và quảng cáo. Người dùng tìm được ứng dụng trong cửa hàng ứng dụng bằng cách tìm kiếm do được trưng bày sẵn nhờ độ phổ biến hoặc nằm trong một danh sách. Người dùng sẽ xem xét ứng dụng – tham khảo xếp hạng, số lượt tải về, các tiêu đề khác và những đánh giá – rồi cuối cùng tải ứng dụng về. Sau đó, họ chạy ứng dụng và bắt đầu chơi.

Trò chơi sẽ có nền kinh tế riêng trong đó (xu vàng) có thể dùng để mua vũ khí hoặc sức khỏe nhanh hơn so với chỉ chơi đơn thuần. Cũng có cách khác là xem quảng cáo để được nhận xu vàng. Công ty dành khá nhiều thời gian để cân đối giữa việc giúp người chơi bình thường (không muốn trả tiền) thấy thỏa mãn trong khi vẫn tìm cách khiến mua bán hấp dẫn hơn (sao cho người chơi trả một khoản nhỏ). Đây là chỗ khoa học kinh tế giao nhau với tâm lý thiết kế trò chơi.

Công ty sẽ quan tâm đến những chỉ số chính sau đây:

*Lượt tải về*

Bao nhiêu người đã tải ứng dụng về, cũng như các chỉ số liên quan như vị trí xuất hiện và xếp hạng trong cửa hàng ứng dụng.

*Chi phí thu hút khách hàng (CAC)*

Tốn bao nhiêu để thu được một người dùng và thu được một khách hàng trả tiền.

*Tỷ lệ chạy ứng dụng*

Số phần trăm người tải ứng dụng về mà thực sự chạy và tạo tài khoản.

*Phần trăm người dùng/người chơi hoạt động*

Phần trăm người dùng chạy ứng dụng và dùng nó với tần suất hằng ngày và hằng tháng: đó là người dùng hoạt động hằng ngày (DAU) và người dùng hoạt động hằng tháng (MAU).

*Phần trăm người dùng trả tiền*

Bao nhiêu người dùng trong đó sẽ trả tiền để mua thứ gì.

*Thời gian dẫn đến lần mua đồ đầu tiên*

Mất bao lâu từ lúc người dùng kích hoạt đến lúc mua đồ.

*Doanh thu trung bình hằng tháng từ mỗi người dùng (ARPU)*

Con số này thu được cả từ giao dịch và xem quảng cáo. Về cơ bản, chỉ số này cũng gồm cả thông tin cụ thể về ứng dụng – chẳng hạn màn hình hay mục nào thường khiến người dùng mua nhiều nhất. Ngoài ra hãy để ý ARPPU của bạn, tức doanh thu trung bình từ mỗi người dùng trả tiền.

*Nhấp vào xếp hạng*

Tỷ lệ phần trăm người dùng xếp hạng hoặc đánh giá trên cửa hàng ứng dụng.

*Tính lan truyền*

Trung bình có bao nhiêu người dùng khác được một người dùng mời.

*Khách hàng rời bỏ*

Bao nhiêu khách hàng gỡ cài đặt ứng dụng hoặc chưa mở nó trong một khoảng thời gian nhất định.

*Giá trị vòng đời khách hàng*

Một người dùng đem lại giá trị bao nhiêu từ lúc bắt đầu đến lúc ngừng dịch vụ.

Chúng ta đã điểm qua một số chỉ số ở trên trong phần trước về mô hình SaaS, nhưng có một vài chỉ số có nhiều khác biệt trong lĩnh vực ứng dụng di động.

## SỐ LƯỢNG CÀI ĐẶT

Theo nhà tư vấn phân tích di động và phát triển Distimo, việc được xuất hiện trên cửa hàng ứng dụng có tác động to lớn tới doanh số ứng dụng[2]. Một ứng dụng đã nằm trong top 100 và sau đó được xuất hiện hàng đầu sẽ nhảy trung bình 42 bậc trên thị trường Android, 27 bậc trên App Store của iPad và 15 bậc trên App Store của iPhone.

[2] http://www.distimo.com/wp-content/uploads/2012/01/Distimo-Publication-January-2012.pdf

Đối với nhà phát triển di động, động lực của cửa hàng ứng dụng quan trọng hơn đa số những thứ khác khi nói đến việc tăng tiến vượt bậc. Được trưng bày ngay trang chủ App Store của Apple thường xuyên sẽ tăng lưu lượng đến trăm lần[3]. Công ty phân tích Flurry ước tính vào năm 2012, 25 ứng dụng hàng đầu trên App Store của iPhone đã chiếm gần 15% toàn bộ doanh thu, còn phần còn lại trong top 100 chiếm gần 17%. Lenny Rachitsky, nhà sáng lập Localmind, một ứng dụng vị trí di động xã hội là một phần của Year One Labs, cho biết: "Được xuất hiện là một điều to tát nhất từng xảy ra với chúng tôi. Thậm chí được xuất hiện ở vị trí nào trên App Store cũng quan trọng vì ảnh hưởng tới việc liệu bạn có xuất hiện ở phần dễ nhìn thấy hay không.

[3] http://blog.flurry.com/bid/88014/The-Great-Distribution-of-Wealth-Across-iOS-and-Android-Apps

Alexandre Pelletier-Normand, nhà đồng sáng lập Execution Labs, nhà thúc đẩy phát triển trò chơi, cho rằng được xuất hiện trên Google Play thậm chí còn thu lợi về doanh thu nhiều hơn khi xuất hiện trên App Store của Apple. "Được xuất hiện trên Google Play tăng xếp hạng của bạn, và xếp hạng trên Google Play thường khá ít biến động so với App Store. Điều đó nghĩa là bạn sẽ xếp hạng cao hơn trong thời gian lâu hơn, dẫn đến nhiều doanh thu hơn."

Mặc dù lợi thế cạnh tranh này đang dần thay đổi – nhìn chung doanh thu các ứng dụng ít phổ biến hơn đang tăng – nhưng thực tế rất đơn giản: nếu muốn kiếm tiền, bạn cần được xếp hạng cao trên các cửa hàng ứng dụng, và việc được xuất hiện trên đó có ích vô cùng.

## DOANH THU TRUNG BÌNH MỖI NGƯỜI DÙNG

Các nhà phát triển ứng dụng di động liên tục tìm nhiều cách khéo léo để kiếm tiền từ ứng dụng của họ. Họ tập trung vào doanh thu trung bình mỗi người dùng (ARPU) với tần suất hằng tháng hoặc toàn bộ vòng đời. Nhiều nhà phát triển trò chơi tự đưa vào chức năng đo lường cho ứng dụng của họ vì không có cách rõ ràng nào để dễ dàng thu thập dữ liệu từ ứng dụng.

Nếu đang sáng tạo một trò chơi thì đừng chỉ quan tâm đến doanh thu. Bạn đang đi theo một ranh giới mỏng manh giữa nội dung hấp dẫn và trải nghiệm chơi gây nghiện khiến mọi yếu tố đều vui vẻ, và việc mua bán trong trò chơi mang lại tiền. Tránh "móc túi" khiến người chơi từ bỏ là việc khó: bạn cần giữ người chơi quay lại và mời bạn bè chơi trong khi vẫn lấy được một khoản tiền từ họ khoảng một bảng mỗi tháng (hoặc ít nhất cũng vài đô-la!). Kết quả là ngoài ARPU thì một số chỉ số sẽ liên quan đến khả năng chơi được (đảm bảo trò chơi không quá khó cũng không quá dễ và người chơi không bị bế tắc) và độ gắn kết của người chơi.

ARPU đơn giản là doanh thu tạo ra chia cho số người dùng hoặc người chơi hoạt động. Nếu bạn thổi phồng con số người chơi hoạt động để khiến mình trông thật ngầu, bạn sẽ giảm ARPU, vì thế chỉ số này buộc bạn phải vạch ra một mốc thực tế về khái niệm của "gắn kết". Phổ biến nhất thì ARPU được tính theo giai đoạn hằng tháng.

Đối với trò chơi di động, có thể đo giá trị vòng đời khách hàng (CLV) bằng cách tính trung bình số tiền mỗi người chơi bỏ ra sau khi rời bỏ. Nhưng có thể sẽ mất (mong là vậy!) hằng tháng hay năm để một người chơi rời bỏ bạn nên sẽ dễ hơn nếu ước tính CLV theo cách áp dụng cho công ty SaaS.

Quay trở lại ví dụ trò chơi di động miễn phí kiếm tiền nhờ mua bán trong trò chơi và quảng cáo. Tháng này, trò chơi chỉ có trên 12.300 lượt tải về,

và 96% trong đó chạy ứng dụng và kết nối tới máy chủ của công ty. Trong số này, 30% trở thành người chơi "gắn bó" sử dụng ứng dụng vào ba ngày riêng biệt.

*Hình 10-1. Cách tính toán toàn bộ chỉ số thiết yếu của ứng dụng di động*

Mỗi người chơi gắn kết tạo ra trung bình 3,20 đô-la mỗi tháng về doanh thu từ kết hợp mua bán trong trò chơi và quảng cáo. Như vậy tức là lượt tải về tháng này sẽ tạo ra doanh thu là 11.339 đô-la (mặc dù có thể mất chút thời gian để công ty nhận được doanh thu đó vì mô hình thanh toán của cửa hàng ứng dụng). Trong tổng số người chơi, 15% rời bỏ mỗi tháng, tức là vòng đời người chơi trung bình là 6,67 tháng (1/0,15). Từ đó suy ra doanh thu hằng tháng của công ty này là khoảng 75.500 đô-la. Giá trị vòng đời người chơi là ARPU nhân với vòng đời người chơi – trường hợp này là 21,33 đô-la.

Nếu công ty biết chi phí thu hút người chơi gắn bó thì cũng có thể tính được lượng mỗi người chơi đóng góp vào doanh thu, lợi tức đầu tư vào quảng cáo, và thời gian cần để hồi phục khoản đầu tư thu hút một người dùng gắn bó. Hình 10-1 thể hiện toàn bộ việc thực hiện những phép toán này.

Mô hình kinh doanh của công ty xoay quanh những con số này. Công ty cần tăng số lượng tải về, tăng tỷ lệ gắn kết, tối đa ARPU, giảm thiểu tỷ lệ rời bỏ và cải thiện độ lan truyền để giảm chi phí thu hút khách hàng. Thường có mâu thuẫn tự nhiên giữa những mục tiêu này – chẳng hạn như việc làm trò chơi gây hứng thú hơn để người chơi không rời bỏ với việc trích suất tiền khiến ARPU lên cao – và đây là chỗ cần đến nghệ thuật và sự khéo léo của công việc thiết kế trò chơi.

## TỶ LỆ NGƯỜI DÙNG TRẢ TIỀN

Có một số người chơi đơn giản sẽ không bỏ tiền vào trò chơi. Và có những người khác (hay gọi là "cá voi") sẵn sàng bỏ hàng nghìn đô-la để chiếm ưu thế trong trò chơi yêu thích. Hiểu được sự khác nhau giữa hai

nhóm – và tìm cách khiến người dùng mua đồ trong ứng dụng – là chìa khóa dẫn tới một ứng dụng di động miễn phí kiếm được tiền thành công.

Chỉ số cơ bản nhất ở đây là tỷ lệ phần trăm người dùng trả tiền mua gì đó. Ngoài chỉ số cơ bản này, bạn cũng muốn thực hiện việc phân khúc và phân tích nhóm. Chẳng hạn nếu bạn biết một chiến dịch quảng cáo nào đó mang lại người dùng có khả năng cao sẽ mua đồ trong trò chơi, bạn nên chạy nhiều chiến dịch như thế hơn. Bạn cũng cần tinh tế về thứ bạn giới thiệu cho người dùng trong trò chơi: cá voi sẽ sẵn sàng mua nhiều đồ giá cao hơn, ngược lại, ban đầu nên giới thiệu thứ gì đó rẻ cho người dùng chưa từng mua gì.

Việc đo lường ARPU giúp bạn có ý tưởng rõ ràng về số tiền những người dùng trả tiền đang bỏ ra. Việc thuyết phục người dùng đã trả tiền trả nhiều hơn có thể không tạo ra tác động rõ rệt lên ARPU vì phần lớn người dùng sẽ không trả tiền, nhưng hoàn toàn có thể nhích doanh thu một cách đáng kể. Hãy đối xử với người dùng trả tiền như một cơ sở khách hàng riêng biệt và theo dõi hành vi của họ, việc họ rời bỏ và doanh thu tách biệt với nhóm người không trả tiền.

## KHÁCH HÀNG RỜI BỎ

Ta đã tìm hiểu chi tiết về tỷ lệ rời bỏ trong Chương 9. Đây cũng là chỉ số quan trọng đối với ứng dụng di động. Keith Katz, đồng sáng lập Execution Labs, một nhà thúc đẩy phát triển trò chơi và cựu Phó Chủ tịch Monetization của OpenFeint, đề xuất theo dõi tỷ lệ rời bỏ theo các giai đoạn thời gian cụ thể:

Theo dõi khách hàng rời bỏ sau một ngày, một tuần và một tháng vì người dùng bỏ đi vào thời điểm khác nhau vì lý do khác nhau. Bỏ đi sau một ngày có thể do phần hướng dẫn chơi quá tệ hoặc không hấp dẫn người dùng. Bỏ đi sau một tuần có thể do trò chơi của bạn chưa "đủ chiều sâu", và sau một tháng có thể do kế hoạch cập nhật kém.

Biết khi nào người dùng bỏ đi chỉ ra lý do họ bỏ đi và việc bạn có thể thử làm để giữ họ ở lại lâu hơn.

## SƠ ĐỒ MÔ HÌNH KINH DOANH ỨNG DỤNG DI ĐỘNG

Hình 10-2 thể hiện dòng di chuyển của người dùng qua một công ty ứng dụng di động, cùng những chỉ số chính ở từng giai đoạn.

*Hình 10-2. Mọi thứ trong ứng dụng di động đều phản hồi trở lại cửa hàng ứng dụng*

Nhà phát triển game người Đức Wooga là một bậc thầy về chỉ số. Công ty xây dựng một công thức cho các trò chơi xã hội thành công hoàn toàn dựa vào các con số định hướng. Công ty có hơn 32 triệu người dùng hằng tháng hoạt động tại 231 quốc gia, và hơn 7 triệu người dùng hằng ngày. Trong một bài báo của Wired vào năm 2012, nhà sáng lập Jens Begemann đã chia sẻ phương hướng tiếp cận của công ty[4].

[4] http://www.wired.co.uk/magazine/archive/2012/01/features/test-test-test?page=all

Wooga quay vòng liên tục và phát hành bản cập nhật hằng tuần. Hãng chọn một chỉ số chính để tập trung cho một bản cập nhật – chẳng hạn như tính duy trì – và xác định số chiến thuật sử dụng để cải thiện chỉ số đó. Khi bản cập nhật được phát hành, công ty sẽ đo lường cặn kẽ những thay đổi và điều chỉnh thích hợp theo đó. Tổng cộng Jens đánh giá 128 điểm dữ liệu hằng ngày. Nếu thấy thứ gì không hợp lý với mình, ông gửi nó cho các đội sản phẩm. Lúc đó mọi thứ tùy thuộc vào người lo sản phẩm, họ phải nhắm tới con số đang xét và tìm ra điều gì đang xảy ra và làm sao để cải thiện nó.

## MỞ RỘNG: KIẾM TIỀN TRONG ỨNG DỤNG VÀ QUẢNG CÁO

Một trong những yếu tố làm phức tạp hóa mô hình này là phương pháp kiếm tiền. Như chúng ta đã thấy, có rất nhiều cách công ty kiếm tiền từ các ứng dụng di động. Một số quảng cáo chứa các video trong ứng dụng; trường hợp khác có thể là một "bản tải về được quảng cáo" khuyến khích người dùng thử một ứng dụng khác. Khi điều này xảy ra, người dùng rời ứng dụng hiện tại – việc này có thể gia tăng tỷ lệ rời bỏ, giảm độ gắn kết và cản trở trải nghiệm.

Các nhà phát triển trò chơi phải tìm cách để tích hợp công cụ kiếm tiền một cách thận trọng, đặc biệt khi cách đó không phù hợp với chủ đề trò chơi, và phải đo lường tác động của những nguồn doanh thu này với hành vi sau đó của người chơi.

## NHỮNG ĐIỀU MẤU CHỐT

◆ Các ứng dụng di động kiếm tiền theo nhiều cách khác nhau.

◆ Hầu hết tiền đến từ một lượng nhỏ người dùng; nên phân khúc những người này và phân tích như một nhóm biệt lập. Chỉ số chính là doanh thu trung bình mỗi người, nhưng bạn cũng có thể theo dõi doanh thu trung bình mỗi người dùng trả tiền vì những "cá voi" này quá khác biệt.

Các doanh nghiệp di động rất giống với doanh nghiệp SaaS: cả hai đều cố gắng gắn kết người dùng, thu tiền từ họ nhiều lần và giảm tỷ lệ khách hàng rời bỏ. Bạn có thể quay lại Chương 9 để tìm hiểu thêm về các chỉ số SaaS hoặc chuyển tới Chương 14 để tìm hiểu cách giai đoạn doanh nghiệp của bạn định hướng các chỉ số quan trọng với bạn.

# Chương 11Mô hình thứ tư: Trang phương tiện truyền thông

Quảng cáo chi trả cho Internet. Việc chèn quảng cáo vào nội dung trực tuyến giờ dễ đến mức với nhiều công ty, kiếm tiền dựa trên quảng cáo là nguồn doanh thu dự phòng cho một trò chơi giá rẻ hoặc giúp chi trả chi phí vận hành sản phẩm dùng miễn phí. Nhiều website dựa vào quảng cáo để chi trả chi phí nhưng rất ít trang làm tốt điều này.

Những trang làm được thường tập trung vào nội dung, cố gắng thu hút khách ghé thăm nhiều lần – những người sẽ dành một khoảng thời gian đáng kể trên trang và xem nhiều trang trên đó.

Nếu mô hình kinh doanh của bạn gần giống trang phương tiện truyền thông thì sự tập trung chính của bạn là chia sẻ thông điệp của người quảng cáo cho người xem và kiếm tiền nhờ gây ấn tượng, tỷ lệ nhấp chuột vào xem hoặc doanh số. Bộ máy tìm kiếm của Google, trang chủ của CNET và website của CNN đều là các trang phương tiện truyền thông.

Doanh thu quảng cáo có nhiều dạng khác nhau. Một số trang kiếm tiền nhờ trưng bày bảng quảng cáo hoặc ký các hợp đồng tài trợ. Đôi khi doanh thu gắn với số lượt nhấp vào quảng cáo hoặc số tiền ngầm từ các liên kết. Đôi khi đơn giản chỉ là quảng cáo hiển thị mỗi khi có sự liên kết với một khách ghé thăm.

Các trang phương tiện truyền thông quan tâm chủ yếu vào tỷ lệ nhấp chuột vào hoặc hiển thị vì đó chính là doanh thu thực, nhưng họ cũng cần tăng tối đa thời gian khách bỏ ra trên trang của mình, số trang họ xem và số khách thăm một lần (so sánh với khách thăm nhiều lần), vì việc này đại diện cho cơ hội trình diện quảng cáo tới khách thăm – và cơ hội chạm tới những người mới mà nhà quảng cáo có thể quan tâm.

Hình dung một trang tin tức thể thao kiếm tiền từ cả bốn mô hình doanh thu (tài trợ, hiển thị quảng cáo, nhấp vào quảng cáo, và liên kết). Trang có

20.000 khách truy cập duy nhất ghé thăm trang trung bình 12 lần một tháng, và mỗi lần ghé thăm họ lại dành trung bình 17 phút trên trang này (xem Bảng 11-1).

*Bảng 11-1. Tính toán lượt xem trang hằng tháng*

Trang này có quan hệ đối tác với một đội thể thao địa phương và một hợp đồng lâu dài cho hiển thị bảng quảng cáo của đội này trên mọi trang phụ để đổi lại 4.000 đô-la mỗi tháng (xem Bảng 11-2).

*Bảng 11-2. Tính toán doanh thu tài trợ hằng tháng*

Trang này cũng có hợp đồng hiển thị quảng cáo thu lại 2 đô-la cho mỗi 1.000 lần người xem bảng quảng cáo (xem Bảng 11-3).

*Bảng 11-3. Tính toán doanh thu từ hiển thị quảng cáo*

Vừa rồi là những mô hình doanh thu tương đối đơn giản. Nhưng công ty cũng có cả doanh thu trả cho mỗi lượt nhấp chuột. Một phần bố cục trang web thường được dự trữ cho quảng cáo từ một mạng quảng cáo của bên thứ ba chèn quảng cáo liên quan đến khách ghé thăm và nội dung trang (xem Bảng 11-4).

*Bảng 11-4. Tính toán doanh thu từ việc nhấp chuột vào quảng cáo*

Doanh thu nhấp chuột vào quảng cáo phụ thuộc vào tỷ lệ số khách ghé thăm nhấp vào quảng cáo và khoản tiền trả cho mỗi lượt nhấp vào đó (khoản tiền này thường tùy thuộc vào giá trị của một từ khóa cụ thể). Do đó, trang có thể có những nội dung khác biệt để thu hút nhiều chủ đề quảng cáo sinh lời hơn.

Cuối cùng, trang đó bán sách thể thao thông qua quan hệ liên kết với một cửa hàng sách trực tuyến. Trang giới thiệu "cuốn sách trong tuần" trên mọi trang phụ; việc này tuy không tạo được doanh thu khi ai đó nhấp vào đường dẫn tới cuốn sách nhưng vẫn tạo được doanh thu nếu ai đó mua cuốn sách (xem Bảng 11-5)[1].

[1] Tùy vào mặt hàng mà đối tượng liên kết có thể tạo ra doanh thu từ toàn bộ hoạt động mua, không chỉ mỗi mặt hàng được liệt kê trên trang liên kết. Nếu mua một cuốn sách trên Amazon và cả một chiếc máy tính, đối tượng liên kết giới thiệu bạn qua cuốn sách kiếm được một phần trong doanh số máy tính – điều này tạo cho Amazon lợi thế rất mạnh khi cạnh tranh với các bất động sản quảng cáo qua liên kết. (TG)

*Bảng 11-5. Tính toán doanh thu liên kết*

Mô hình liên kết thường phức tạp (và thường thì những người điều hành trang không biết được khách ghé thăm mua hàng gì – họ chỉ kiểm tra là có mua hay không). Mô hình này dựa trên nhiều phễu: phễu đưa khách ghé thăm tới trang, phễu thuyết phục khách nhấp vào và phễu thực hiện giao dịch trên một trang của bên thứ ba.

Trang thể thao của chúng ta tận dụng cả bốn mô hình kiếm tiền từ phương tiện truyền thông riêng biệt. Để làm được thì cần dành đáng kể khoảng không gian trên màn hình cho nhà tài trợ, bảng quảng cáo hiển thị, hai quảng cáo cần truy cập và một quảng cáo liên kết mua sách. Đương nhiên việc này sẽ làm giảm giá trị của trang và dành ít chỗ cho nội dung giá trị hơn khiến khách ghé thăm quay lại. Việc duy trì sự cân bằng giữa không gian cho quảng cáo và nội dung giá trị khá phức tạp.

Định giá tài trợ và quảng cáo hiển thị thường được thương thảo trực tiếp và tùy thuộc vào danh tiếng của trang vì đây là dạng hỗ trợ tế nhị hơn và nhà quảng cáo mong có được sự tín nhiệm. Các mạng lưới quảng cáo định giá cho liên kết và quảng cáo trả tiền mỗi lượt nhấp chuột dựa trên việc đấu thầu giữa những người mua quảng cáo.

Các trang phương tiện truyền thông sử dụng rất nhiều tính toán; đôi lúc ta cảm thấy chúng như được thiết kế từ bảng tính chứ không phải bằng trình soạn thảo thực tế, nhiều chỉ số ảo chúng tôi đã cảnh báo trước đó có liên quan đến những trang truyền thông vì các trang này kiếm tiền nhờ vào độ phổ biến.

Chung quy lại thì các trang phương tiện quan tâm đến các chỉ số:

*Người xem và người rời bỏ*

Bao nhiêu người ghé thăm trang và trung thành ra sao với trang.

*Số lượng xem quảng cáo (Ad inventory)*

Số lượt xem có thể quy thành tiền.

*Tỷ giá quảng cáo*

Đôi khi đo bằng chi phí mỗi lượt tương tác – bản chất là số tiền một trang có thể kiếm được từ những vị trí ấn tượng kia dựa vào nội dung chung và những người ghé thăm trang.

*Tỷ lệ nhấp vào quảng cáo*

Bao nhiêu lượt xem thực sự chuyển thành tiền.

*Cân đối nội dung/quảng cáo*

Cân đối giữa tỷ lệ chỗ trống cho quảng cáo và nội dung giúp tối đa hóa hiệu quả chung.

## NGƯỜI XEM VÀ NGƯỜI RỜI BỎ

Chỉ số rõ ràng nhất đối với trang phương tiện truyền thông là quy mô người xem. Nếu giả định một quảng cáo đạt được tỷ lệ nhấp chuột vào theo tiêu chuẩn ngành, càng nhiều người ghé thăm trang thì bạn càng thu được nhiều tiền.

Theo dõi tăng trưởng qua quy mô người xem – thường đo bằng số lượng khách truy cập duy nhất mỗi tháng – là điều cần thiết. Nhưng đo lường khách truy cập duy nhất có thể khiến ta đi chệch hướng nếu tập trung vào đó quá nhiều; như đã lưu ý trước, sự quan tâm quan trọng hơn nhiều so với lưu lượng, vậy nên biết có bao nhiêu khách truy cập mất đi cũng như thêm vào rất quan trọng.

Bạn có thể tính toán lượng khách rời bỏ trên một trang truyền thông bằng cách nhìn vào sự thay đổi về khách truy cập duy nhất trong một tháng nhất định và số khách ghé thăm mới trong tháng đó (xem Bảng 11-6).

*Bảng 11-6. Tính toán khách rời bỏ*

Trong ví dụ trên, một website mở vào tháng Một và thu được 3.000 khách truy cập duy nhất trong tháng đó. Mỗi tháng, trang lại có thêm một số lượng người truy cập lần đầu duy nhất nhất định nhưng cũng mất đi một số khách. Bạn có thể tính số khách rời bỏ bằng cách trừ số khách truy cập lần đầu duy nhất cho số thay đổi so với tháng trước – số khách mới "bù đắp" cho tổn thất của tháng trước.

Lưu ý đôi lúc chiến dịch hiệu quả có thể che đậy vấn đề khách rời bỏ. Trong ví dụ này, mặc dù trang tăng được 2.000 khách truy cập duy nhất vào tháng Tư nhưng cũng để mất đi 1.000 khách nữa.

Nếu có khả năng thử nghiệm nhiều bố cục khác nhau – thử một bố cục có ít quảng cáo hơn chẳng hạn – trên các phân khúc khách truy cập, bạn có thể xác định mức độ "thuế khách rời bỏ (churn tax)" đang trả cho việc chứa nội dung quảng cáo trên trang. Sau đó, bạn có thể cân đối con số này với doanh thu kiếm được nhờ quảng cáo.

## SỐ LƯỢT XEM QUẢNG CÁO

Theo dõi khách truy cập duy nhất là một khởi đầu tốt, nhưng bạn cần tính toán số lượt xem quảng cáo nữa. Đó là tổng lượt xem trang duy nhất trong một khoảng thời gian vì mỗi lượt xem lại là cơ hội cho khách xem một quảng cáo. Bạn có thể ước lượng danh mục từ các khách ghé thăm và số

trang thăm mỗi lần, nhưng đa số các gói phân tích biểu hiện con số một cách tự động (xem Bảng 11-7).

*Bảng 11-7. Tính toán lượt xem trang*

Số lượt xem thực tế dựa trên bố cục trang và số lượng yếu tố quảng cáo trên mỗi trang.

## KHUÔN MẪU - HIỆU SUẤT VÀ TỶ SỐ PHIÊN TRUY CẬP-LƯỢT NHẤP

*Một yếu tố khác cần quan tâm là tỷ số phiên truy cập-lượt nhấp. Website nào cũng mất đi một số khách cụ thể trước khi họ ghé thăm trang đó. Cứ 100 lượt tìm kiếm trên web có dẫn đến trang của bạn và được nhấp vào thì khoảng 95 lượt sẽ thực sự vào trang của bạn. Căn bản điều này thể hiện năm trong số những người này nhấn nút quay lại, hoặc thấy trang của bạn tải quá lâu hoặc đổi ý không muốn ghé thăm nữa.*

*Tỷ số giữa phiên truy cập (vào trang của bạn) và lượt nhấp (từ các liên kết tìm kiếm hoặc đường dẫn giới thiệu) là một chỉ số về hiệu quả và độ tin cậy của trang web. Jody Milkey và Phillip Dixon của Shopzilla đã phân tích chi tiết ảnh hưởng của mức cải thiện hiệu quả đối với tỷ số phiên truy cập-lượt nhấp khi công ty xây dựng lại trang web để tải nhanh và ổn định hơn. Cuối cùng, phiên bản làm lại thu được số khách ghé thăm cho trang tăng 3–4%. Nhưng chỉ trong một thời gian ngắn, trang lại chững lại là kết quả của những thay đổi đang diễn ra và tỷ số lại sụt giảm lần nữa. Giữ cho một trang chạy nhanh là cuộc chiến không ngừng nghỉ.*

## TỶ GIÁ QUẢNG CÁO

Tỷ giá mạng lưới quảng cáo trả cho bạn để đăng một quảng cáo tùy thuộc vào nội dung trang và tỷ giá hiện tại cho một thuật ngữ hoặc từ khóa tìm kiếm cụ thể. Đối với trang truyền thông đơn thuần, tỷ giá quảng cáo được xác định phụ thuộc vào chủ đề trang web và nội dung bạn đăng tải. Đối với mạng xã hội, thống kê đặc điểm nhân khẩu người xem thúc đẩy tỷ giá quảng cáo. Thống kê khách truy cập sẽ đóng vai trò ngày càng quan trọng

khi các nền tảng mạng xã hội như Facebook giới thiệu quảng cáo của bên thứ ba tùy thuộc vào phân khúc người dùng – bạn sẽ được trả tiền dựa trên khách ghé thăm của bạn là ai thay vì việc trang của bạn chứa nội dung gì.

## CÂN ĐỐI NỘI DUNG/QUẢNG CÁO

Quyết định lớn mà trang truyền thông nào cũng phải đưa ra là làm sao để chi trả hóa đơn mà không bán hết. Việc này biểu hiện rõ theo hai cách. Thứ nhất là không gian quảng cáo: quá nhiều quảng cáo dẫn đến nội dung tệ hại và lòng trung thành của khách ghé thăm giảm sút. Thứ hai là nội dung: nếu nội dung được viết để thu hút những từ khóa quảng cáo sinh lợi thì sẽ cảm giác bị gượng ép và trông có vẻ như được trả tiền để quảng cáo.

Thiết kế bố cục và phong cách viết nội dung là những vấn đề về nghệ thuật, nhưng những quyết định nghệ thuật đó lại có lợi cho quá trình phân tích. Nếu nghiêm túc về mặt nội dung, bạn cần thử nghiệm các bố cục khác nhau để xác định doanh thu-khách rời bỏ, và các nội dung viết khác nhau để xác định giá trị giữa nội dung và quảng cáo.

Có một số công cụ thương mại hỗ trợ việc này. Chẳng hạn, Parse.ly phân tích nội dung nào thu hút nhất. Bạn cũng có thể phân khúc các chỉ số chính như doanh thu hoặc phần trăm khách ghé thăm rời khỏi một trang cụ thể theo tác giả, chủ đề hoặc bố cục.

## SƠ ĐỒ MÔ HÌNH KINH DOANH PHƯƠNG TIỆN TRUYỀN THÔNG

Hình 11-1 thể hiện dòng di chuyển của người dùng qua một công ty phương tiện truyền thông, cùng những chỉ số chính ở từng giai đoạn.

*Hình 11-1. Việc tính toán giá trị của khách hàng trên các trang thông tin truyền thông rất phức tạp*

## MỞ RỘNG: LIÊN KẾT ẨN, ÂM THANH NỀN, CHẶN QUẢNG CÁO VÀ PAYWALL

Sự đa dạng các mối quan hệ kinh doanh trong truyền thông trực tuyến có thể khiến việc tìm ra chỉ số hiệu suất chính (KPI) trở nên phức tạp. Dưới đây là bốn ví dụ về các yếu tố phức tạp bạn cần chú ý.

**Mô hình liên kết ẩn**

Pinterest – ứng dụng ghim hình ảnh trực tuyến – từng thay đổi URL của những bức ảnh sản phẩm người dùng đã tải lên bằng công cụ Skimlinks. Nhưng khi trang phát triển, doanh thu từ liên kết nhanh chóng tăng vượt xa các mạng liên kết lớn khác[2], và mô hình liên kết ẩn đã được mang ra áp dụng[3].

[2] http://www.digitaltrends.com/social-media/pinterest-drives-more-traffic-to-sites-than-100-million- google-users/

[3] http://llsocial.com/2012/02/pinterest-modifying-user-submitted-pins

Pinterest có thể kiếm tiền nhanh chóng từ lưu lượng truy cập nhờ thủ thuật này, và không chỉ quan tâm đến số lượng người đóng góp nội dung (chỉ số nội dung do người dùng tạo ra, hay UGC) mà còn đến khả năng ai đó sẽ nhấp vào ảnh và thực hiện một giao dịch từ đó. Viết lại liên kết là một cách tốt để kiếm tiền nhờ nội dung người dùng tạo ra mà không cần quảng cáo – biến mọi thứ được đăng thành quảng cáo một cách hiệu quả – nhưng làm phức tạp hóa mô hình kinh doanh, và có thể gây tác dụng ngược.

**Âm thanh nền**

Trong một thử nghiệm, các quảng cáo trống không chứa thông tin có tỷ lệ nhấp vào khoảng 0,08% – tương đương với một số chiến dịch có trả tiền[4]. Quảng cáo mời những người nhấp vào giải thích tại sao làm vậy; những người phản hồi được chia đều thành nhóm chỉ do tò mò và vô tình nhấp vào. Nếu quảng cáo của bạn tạo doanh thu không khá khẩm hơn âm thanh nền mà quảng cáo trống đạt được, bạn cần tìm hiểu lý do.

[4] Một nghiên cứu vào tháng Sáu năm 2012 do Quỹ nghiên cứu Quảng cáo tiến hành trên nửa triệu lượt xem quảng cáo cho ra kết quả này; tỷ lệ này

thay đổi tùy loại trang. Tham khảo
http://adage.com/article/digital/incredible-click-rate/236233/. (TG)

**Chặn quảng cáo**

Người dùng biết kỹ thuật đôi khi cài phần mềm chặn quảng cáo trên trình duyệt cho phép chặn quảng cáo từ các công ty cung cấp quảng cáo được biết tới. Việc này giảm lượt xem quảng cáo của bạn và có thể làm phép phân tích của bạn bị rối tung. Reddit trên thực tế có chạy một số quảng cáo chứa nội dung vui nhộn, trò chơi nhỏ hoặc tin nhắn cảm ơn khách ghé thăm không chặn quảng cáo.

**Paywalls (Bức tường phí)**

Không hài lòng với doanh thu từ quảng cáo trực tuyến, một số trang truyền thông chạy các paywall thu phí người dùng truy cập nội dung. Mô hình paywall chạy hiển thị từ hình thức đóng góp tự nguyện (thường dưới dạng cửa sổ quảng cáo (pop up) khi khách lần đầu ghé thăm) cho tới trang trả phí hoàn toàn chứa nội dung chỉ truy cập được khi trả phí định kỳ.

Một số trang truyền thông sử dụng kiểu khoảng ngăn giữa, cho phép khách có thể truy cập một phần bài báo mỗi tháng như trong Hình 11-2, nhưng phải trả phí để đọc vượt giới hạn này. Những trang này đang cố gắng tạo cân bằng giữa nội dung "giới thiệu" (ví dụ một bài báo được nhắc đến trên Twitter có thể tạo doanh thu quảng cáo) và nội dung "đăng ký" (khi trang đó là nguồn tin hằng ngày chủ yếu của người dùng).

39

*Hình 11-2. Sự gia tăng không thể ngăn chặn của paywall*

Mô hình paywall làm phức tạp việc phân tích vì có sự đánh đổi giữa doanh thu quảng cáo và đăng ký, và vì có một phễu thương mại điện tử mới cần đo lường: nỗ lực chuyển đổi khách ghé thăm được giới thiệu thông thường thành khách đăng ký tạo doanh thu định kỳ.

**NHỮNG ĐIỀU MẤU CHỐT**

◆ Đối với trang phương tiện truyền thống, doanh thu quảng cáo là trên hết – nhưng quảng cáo có thể bao gồm mô hình quảng cáo hiển thị, xem gì trả nấy (pay-per-view), quảng cáo trả tiền (pay-per-click), và mô hình liên kết, vì thế, việc theo dõi doanh thu rất phức tạp.

◆ Các trang phương tiện truyền thông cần chỗ trống (dưới dạng dòng mắt nhìn của khách ghé thăm) và mong muốn nhờ nội dung thu hút nhóm người mà các nhà quảng cáo muốn.

◆ Rất khó đảm bảo cân đối giữa nội dung hay và đủ số quảng cáo để trả chi phí.

Các trang phương tiện truyền thông trước đây tự tạo nội dung riêng dưới dạng blogging, video và những bài báo tường thuật. Nhưng ngày càng nhiều nội dung trực tuyến hiện nay là do chính người dùng tạo ra. Nếu muốn tìm hiểu thêm về mô hình kinh doanh người dùng tạo nội dung và những chỉ số cần theo dõi, hãy đọc tiếp Chương 12. Còn nếu bạn muốn đi thẳng đến các giai đoạn của một công ty khởi nghiệp và tác động của chúng đến doanh nghiệp truyền thông của bạn, hãy chuyển sang Chương 14.

# Chương 12Mô hình thứ năm: Nội dung người dùng tạo lập

Bạn có thể cho rằng Facebook, reddit và Twitter là các trang phương tiện truyền thông, và bạn đã đúng: họ tạo ra doanh thu nhờ quảng cáo. Nhưng mục tiêu chính của họ là lập ra một cộng đồng gắn kết tạo ra nội dung. Những trang có mục tiêu tương tự như Wikipedia tạo doanh thu từ những nguồn khác, chẳng hạn như nhờ quyên góp.

Chúng tôi gọi đây là các trang nội dung do người dùng tạo lập (UGC). Những trang này đáng được xếp vào mô hình kinh doanh riêng vì quan tâm chính của họ là sự phát triển của cộng đồng tạo ra nội dung; nếu không có hoạt động của người dùng, trang sẽ ngừng hoạt động vĩnh viễn. Nếu bạn đã quyết định tham gia vào mô hình UGC thì chương này sẽ giải thích những chỉ số bạn cần theo dõi.

Trong mô hình này, bạn tập trung vào việc tạo lập nội dung hay, tức là không chỉ các bài đăng và tải lên mà còn cả những bình chọn, bình luận, gắn cờ spam và các hoạt động giá trị khác. UGC xoay quanh sự đối đầu giữa nội dung hay và dở, và tỷ lệ giữa người dùng là người chỉ lướt qua hay người sáng tạo nội dung. Đây là phễu gắn kết[1], tương tự như các phễu chuyển đổi cơ bản của mô hình thương mại điện tử – chỉ khác là thay vì hướng đến việc mua, bạn lại liên tục cố gắng đưa lượng người dùng của mình lên mức độ gắn kết ngày càng cao hơn, biến người lướt qua thành người bình chọn, người bình chọn thành người bình luận, và cứ thế tiếp diễn.

[1] Charlene Li của Altimeter Group gọi khái niệm này là kim tự tháp về độ gắn kết. (TG)

Wikipedia là một ví dụ về trang UGC – có nội dung hay, đáng tin cậy, có trích dẫn tham khảo rõ ràng giúp cho trang; những trận chiến nảy lửa hoặc chỉnh sửa thường xuyên giữa hai người đóng góp đang cạnh tranh thì rất không tốt cho trang. Tương tự một trang thương mại điện tử tạo phễu từ

các bước mà người mua phải tiến hành, một trang UGC đo lường tỷ lệ người dùng sử dụng theo những cách nhất định. Doanh thu thường đến từ quảng cáo hoặc quyên góp, nhưng đó chỉ là phụ so với cốt lõi của mô hình là người dùng gắn bó.

Xét một mạng xã hội tập trung vào chia sẻ liên kết như reddit chẳng hạn. Bất cứ ai cũng có thể đọc nội dung và chia sẻ nhờ nút xã hội trên trang web. Khi người dùng có tài khoản, người đó có thể bình chọn nội dung hay hoặc dở, bình luận về nội dung hoặc tự đăng nội dung của mình. Người đó có thể tạo thảo luận nhóm riêng xoay quanh một chủ đề. Và cũng có thể dùng tài khoản của mình để nhắn tin cá nhân cho người dùng khác.

Các cấp độ gắn kết tạo ra một phễu tự nhiên, từ những người dùng hoàn toàn không gắn kết, chỉ lướt qua một lần cho tới những người cực "ghiền". Một trong những chức năng cốt lõi của trang là thu hút người dùng một lần và biến họ thành người dùng có tài khoản, và sau cùng là người cộng tác. Hình 12-1 thể hiện một ví dụ phễu gắn kết, và liệt kê những gì mà reddit, Facebook và Youtube gán cho các cấp độ gắn kết. Lưu ý rằng không phải trang UGC nào cũng có toàn bộ những cấp độ này.

*Hình 12-1. Mạng xã hội nào trên thế giới cũng chỉ muốn bạn yêu quý nó thôi*

Tính gắn kết tăng dần không chỉ đúng với mỗi website – đó còn là kiểu mẫu xảy ra suốt trên mạng. Twitter cũng tương tự như reddit: người ta dùng để nói chuyện, chia sẻ và bình luận vào các liên kết. Thay vì tính năng up-voting (ủng hộ) thì lại có nút retweet; thay vì tính năng down-voting (phản đối) thì lại có tính năng chặn. Flickr, Facebook, LinkedIn và YouTube đều có các cấp độ gắn kết khá giống vậy.

Công ty UGC quan tâm đến một vài chỉ số nữa ngoài những chỉ số trong Hình 12-1:

*Số khách ghé thăm gắn bó*

Tần suất người dùng quay lại trang và họ ở lại bao lâu.

*Mức độ sáng tạo nội dung*

Tỷ lệ khách có tương tác nội dung bằng hình thức nào đó, từ sáng tạo cho đến bình chọn nội dung.

*Thay đổi phễu gắn kết*

Trang chuyển người dùng lên các mức gắn kết hơn về nội dung theo thời gian đạt hiệu quả ra sao.

*Chia sẻ và lan truyền nội dung*

Nội dung được chia sẻ ra sao và việc này thúc đẩy tăng trưởng thế nào.

*Tính hiệu quả của thông báo*

Tỷ lệ người dùng có tương tác với push, e-mail hay hình thức khác khi được nhắc.

## SỰ GẮN KẾT CỦA KHÁCH TRUY CẬP

Trang UGC thành công khi khách ghé thăm trở thành người dùng thường xuyên. Như đã tìm hiểu về tỷ lệ khách rời bỏ của SaaS, chúng ta hiểu được chỉ số qua tính sử dụng gần đây – tức là lần cuối có người quay trở lại trang là khi nào? Một cách nhanh chóng để tính được con số này là tỷ số ngày-tuần: có bao nhiêu khách ghé thăm ngày hôm nay cũng ghé thăm trước đó trong tuần? Đây là chỉ số cho biết người ta có trở lại thường xuyên hay không kể cả khi người dùng không tạo tài khoản.

Một chỉ số nữa là số ngày trung bình kể từ lần cuối ghé thăm mặc dù bạn cần loại bỏ những người dùng vượt quá giới hạn gạt bỏ (chẳng hạn 30 ngày) khi tính chỉ số này, nếu không những người dùng đã bỏ đi sẽ làm sai lệch con số của bạn. Đối với người dùng có tài khoản và có hoạt động, bạn có thể đo độ gắn kết bằng cách khác: số ngày kể từ bài đăng cuối, số bình chọn mỗi ngày, v.v...

## TẠO LẬP NỘI DUNG VÀ TƯƠNG TÁC

Mức độ tham gia của người dùng khác biệt rõ rệt trên trang UGC. Trên Facebook, mọi người dùng đăng nhập để làm nhiều thứ ngoài việc xem thông tin cá nhân vì đó là một "khu vườn tường vây kín" chứa nội dung trong đó. Reddit thì có tính mở hơn nhưng vẫn có một tỷ lệ lớn người dùng có đăng nhập vì đó là yêu cầu để bình chọn ủng hộ các bài đăng[2]. Ngược lại, các trang như Wikipedia và Youtube là những dịch vụ có phần lớn người dùng đơn thuần chỉ tiêu thụ nội dung nên phải dựa vào những tín hiệu bị động như dữ liệu đường dẫn hoặc thời gian trên trang làm tiêu chuẩn đánh giá.

[2] Cũng có thể vì quy trình đăng nhập không yêu cầu xác nhận qua e-mail – tức là người dùng có thể ẩn danh. (TG)

Độ tương tác cũng có sự khác biệt lớn tùy vào việc bạn đang yêu cầu người dùng làm. Vài năm trước, Rubicon Consulting công bố một nghiên cứu về tỷ lệ tham gia vào cộng đồng trực tuyến. Nghiên cứu xem xét tần suất những người phản hồi thực hiện các hoạt động nhất định trên mạng. Theo Hình 12-2 có sự chênh lệch lớn về độ gắn kết.




*Hình 12-2. Quá nhiều việc cần làm cho cộng đồng nhưng lại có quá ít thời gian*

Ban đầu, các trang UGC cần giải quyết vấn đề làm việc nào trước. Họ cần nội dung để lôi kéo người dùng, và cần người dùng để tạo lập nội dung. Đôi khi nội dung có thể bắt nguồn từ nơi khác: Wikimedia ban đầu định trở thành một trang do các chuyên gia viết, nhưng sau đó đã chuyển hướng thành mô hình cộng đồng cùng chỉnh sửa – trang đã vượt qua được vấn đề "con gà và quả trứng" nhờ xác định nội dung đúng chỗ ngay từ đầu.

Tỷ lệ tạo lập nội dung và tỷ lệ tham gia rất quan trọng ngay từ đầu. Về sau, câu hỏi sẽ chuyển thành nội dung hay có được đưa lên đầu không hay người ta có bình luận về nội dung đó không – đó là những dấu hiệu cho thấy nền tảng người dùng có quan tâm đến thảo luận và đang xây dựng một cộng đồng.

## THAY ĐỔI PHỄU GẮN KẾT

Trên reddit có nhiều tầng gắn kết: mức lướt qua, bình chọn, bình luận, đăng ký với subreddit, gửi liên kết và tạo subreddit. Mỗi tầng đại diện một mức độ tham gia và tạo lập nội dung của người dùng, và mỗi loại người dùng lại thể hiện một giá trị kinh doanh khác cho công ty. Mọi trang UGC đều có một phễu giống nhau, mặc dù các bước có thể khác nhau.

Các bước trong phễu không loại trừ lẫn nhau – chẳng hạn một người có thể bình luận mà không bình chọn – nhưng những bước này nên được sắp xếp theo thứ tự giá trị tăng dần đối với mô hình kinh doanh khi người dùng chuyển dịch qua phễu. Nói cách khác, nếu ai đó đăng nội dung bạn thấy "hay hơn" so với người khác chỉ đơn thuần chia sẻ một câu chuyện thì người đó đang ở tầng cao hơn trong phễu. Mấu chốt là chuyển càng nhiều người dùng sang tầng sinh lợi nhiều hơn càng tốt (tạo nhiều nội dung hơn và lựa chọn nội dung hay hơn có khả năng phổ biến).

Một cách hình dung việc này là so sánh tầng gắn kết theo thời gian. Việc này rất giống với mô hình kích thích mua nhiều hơn trong SaaS: đối với một nhóm người dùng nhất định thì mất bao lâu để đưa họ chuyển tới giai đoạn giá trị hơn trong phễu gắn kết? Để kiểm tra điều này ta hãy phân phễu theo giai đoạn thời gian (theo tháng chẳng hạn) hoặc theo nhóm (xem Bảng 12-1).

*Bảng 12-1. Phễu khách truy cập theo nhóm hằng tháng*

Nếu giả sử người dùng ở mỗi tầng trong phễu gắn kết thực hiện tất cả các hoạt động "đi trước" ở trên – chẳng hạn người bình luận bình chọn, người đăng bình luận, v.v... – thì ta có thể biểu diễn thay đổi theo thời gian dưới dạng biểu đồ cột chồng ở Hình 12-3.

*Hình 12-3. Bạn có thể chia người dùng vào các nhóm riêng biệt dựa trên hành vi không?*

Biểu đồ giúp ta hình dung được tăng trưởng ở mỗi phân khúc nhưng không thực sự nêu ra khâu nào trong quá trình gắn kết đang tiến triển tốt

lên hay xấu đi. Để biết điều này, trước hết ta cần tính toán tỷ lệ chuyển đổi trong phễu gắn kết cho từng tháng như Bảng 12-2.

*Bảng 12-2. Tỷ lệ chuyển đổi trong phễu gắn kết theo tháng*

Khi biết được tỷ lệ chuyển đổi ở từng giai đoạn thì ta có thể xem xét những sự thay đổi tương đối của tỷ lệ từ tháng này tới tháng khác như Bảng 12-3.

*Bảng 12-3. Thay đổi tương đối của tỷ lệ chuyển đổi theo tháng*

Nhờ dữ liệu này, ta có thể biết được phần nào đã chuyển biến tốt lên hoặc xấu đi dựa trên thay đổi đã thực hiện hoặc trải nghiệm khác nhau một nhóm cụ thể có trên trang ra sao. Chẳng hạn, một tỷ lệ nhỏ hơn khách truy cập một lần đã trở lại trang vào tháng Ba, nhưng một tỷ lệ người lớn hơn thế bình luận và tạo bài đăng trong tháng đó. Điều này cho phép ta đưa ra thay đổi và tiếp tục bám sát tiến độ.

Sau cùng bạn sẽ đạt được một phễu gắn kết "bình thường" khi có một tỷ lệ người tham gia ổn định vào từng giai đoạn. Điều này là ổn; các trang UGC có đường cong hiệu suất tạo lập nội dung, theo đường này thì một số lượng người nhỏ lại tạo ra phần lớn nội dung. Chúng tôi sẽ trình bày một số ví dụ tỷ lệ chuyển đổi lý tưởng của phễu gắn kết ở Chương 27.

## GIÁ TRỊ NỘI DUNG TẠO LẬP

Nội dung do người dùng tạo lập đều có giá trị. Đó có thể là số khách truy cập duy nhất nhìn thấy nội dung (như trường hợp trang Wikipedia), số lượt xem trang thể hiện số lượt xem quảng cáo (Facebook) hoặc một cách đo lường phức tạp hơn như doanh thu liên kết tạo ra nhờ nhấp vào nội dung người dùng đăng (như mô hình liên kết Pinterest)[3].

[3] Trước đó, chúng tôi đã cảnh báo rằng số khách ghé thăm duy nhất là chỉ số ảo nhưng đó là khi áp dụng cho tăng trưởng trang. Khi đo lường giá trị

một mẩu nội dung độc lập thì đó là một tỷ lệ hữu ích. (TG)

Bất kể bạn đánh giá nội dung thế nào đi nữa, bạn sẽ muốn đo lường nó bằng nhóm hoặc phân khúc lưu lượng. Nếu đang cố quyết định chỗ đầu tư để thu hút khách thăm, bạn sẽ muốn biết các trang giới thiệu nào mang lại người dùng giá trị. Bạn có thể tìm kiếm một đối tượng cụ thể (như Mike Greenfieldng đã làm khi so sánh độ gắn kết và xác định giá trị phân khúc người dùng trên Circle of Friends và kết quả là triển khai Circle of Moms)[4].

[4] Xem lại "Nghiên cứu tình huống: Circle of Moms khám phá con đường đến thành công" ở Chương 2. (TG)

## CHIA SẺ VÀ LAN TRUYỀN NỘI DUNG

Trang UGC phát triển chính nhờ hành vi của khách truy cập, và mấu chốt trong những hành vi đó là chia sẻ. YouTube kiếm tiền từ nội dung người dùng, dựa trên các video phổ biến có độ lan truyền cao để thu hút lưu lượng truy cập và không gian quảng cáo. Nếu trang của bạn là một khu vườn không bị vây kín – tức là người dùng có thể chia sẻ thỏa thích với thế giới – thì việc theo dõi cách thức chia sẻ nội dung là rất cần thiết. Việc này lại ít quan trọng hơn với các trang kiểu vườn có tường vây kín như Facebook vốn có mục tiêu là giữ người dùng bên trong ứng dụng.

Mặc dù tweet và thích nội dung cũng hữu ích, hãy nhớ có rất nhiều hoạt động chia sẻ diễn ra qua các hệ thống khác – chẳng hạn RSS feeds và e-mail. Trên thực tế, hãng Tynt chế tạo công cụ cho các nhà xuất bản gắn thẻ việc chia sẻ khi một đường dẫn được sao chép và dán, ước tính lên tới 80% hoạt động chia sẻ diễn ra qua e-mail[5].

[5] http://www.mediapost.com/publications/article/181944/quick-whats-the-largest-digital-socialmedia-pla.html

Bạn muốn theo dõi cách nội dung được chia sẻ vì nhiều lý do:

◆ Bạn cần biết liệu mình có đang đạt được mức độ lan truyền đủ duy trì công ty không.

◆ Bạn muốn hiểu cách nội dung được chia sẻ và với ai. Nếu mọi người đọc gửi một URL cho người khác và người đó sau này quay trở lại trang, bạn cần biết lượt thăm đó là kết quả của lượt chia sẻ vì giá trị nội dung không chỉ ở lượt quảng cáo nó thể hiện mà còn ở lượt ghé thăm thêm nó tạo ra.

◆ Theo dõi giúp bạn biết có nên cân nhắc sử dụng chiến lược kiếm tiền kiểu paywall không.

## TÍNH HIỆU QUẢ CỦA THÔNG BÁO

Trước đây, chúng ta từng thiết kế mọi thứ chuyên biệt cho Web. Những năm gần đây, các nhà thiết kế lại tập trung vào những thiết bị di động với tranh cãi về "thiết kế cho di động" hay "di động trước". Nhưng có lý do hợp lý để tin rằng tương lai của các ứng dụng không phải là tính di động – đó là thông báo.

Thiết bị di động ngày nay như bộ não nhân tạo. Ta dựa vào nó để được nhắc nhở các buổi họp, báo cho chúng ta khi có người khác đang nghĩ về mình và giúp ta tìm đường về nhà. Các công nghệ trợ lý thông minh như Siri và Google Now sẽ chỉ tăng cường tính thông báo thôi. Hiện nay các hệ thống thông báo trên thiết bị di động đã như một trận chiến rồi, với việc đủ các ứng dụng giành giật để được ta chú ý.

Trong mô hình UGC, khả năng liên tục kéo người dùng quay lại ứng dụng thông qua các thông báo là một phần quan trọng để duy trì độ gắn kết.

Fred Wilson gọi thông báo di động là thứ thay đổi cả cuộc chơi: Các thông báo trở thành cách thức chính mà tôi dùng điện thoại và ứng dụng. Tôi ít khi mở Twitter trực tiếp. Tôi thấy mình có "10 lượt @nhắc đến mới" và nhấp vào thông báo để đi thẳng đến cột @mention của Twitter. Tôi thấy mình có "20 lượt checkin mới" và nhấp vào thông báo để đi thẳng đến cột bạn bè Foursquare.

Ông đưa ra ba lý do chính khiến đây là một chuyển đổi to lớn[6]: Trước hết, nó cho phép tôi dùng được nhiều ứng dụng gắn kết trên điện thoại hơn. Tôi không cần hết các ứng dụng trên trang chính. Miễn là tôi nhận được

thông báo khi có tương tác mới thì tôi chẳng cần quan tâm mấy ứng dụng đó nằm đâu trên điện thoại nữa.

[6] http://www.avc.com/a_vc/2011/03/mobile-notifications.html

Thứ hai, tôi có thể cài bao nhiêu ứng dụng giao tiếp tùy thích. Hiện tại tôi có SMS, Kik, Skype, Beluga và GroupMe trên điện thoại. Tôi có thể cài thêm rất nhiều nữa. Tôi không cần trung thành với bất kỳ hệ thống giao tiếp nào, chỉ cần trung thành với hộp thông báo của mình thôi.

Và cuối cùng, màn hình thông báo chính là màn hình chính. Khi mở điện thoại, đó chính là việc đầu tiên tôi làm.

Bạn đo lường độ hiệu quả của thông báo gần như giống với đo lường tỷ lệ phân phối e-mail: bạn gửi một số lượng tin nhắn nhất định, và một số tin nhắn trong đó sẽ tạo ra kết quả bạn mong đợi. Điều này đúng với bất kể tin nhắn nào được gửi qua e-mail, SMS hay ứng dụng di động.

## SƠ ĐỒ MÔ HÌNH UGC

Hình 12-4 thể hiện dòng di chuyển của người dùng qua một công ty UGC, cùng những chỉ số chính ở từng giai đoạn.

*Hình 12-4. UGC xoay quanh việc biến khách truy cập thành người tạo lập nội dung*

## MỞ RỘNG: TẠO LẬP NỘI DUNG THỤ ĐỘNG

Tương tự tuy thông báo chạy ngầm nhưng theo nhiều cách vẫn nổi bật trên giao diện hiển thị trước, tạo lập nội dung cũng thường diễn ra ẩn. Google đã đưa vào mạng xã hội Google+ thông tin và cập nhật theo cơ sở người dùng đơn giản bằng cách cho phép chạy các tính năng nền như Latitude và tải ảnh lên, đồng thời liên kết tới các trang bên ngoài dựa trên thông tin của bạn.

Khi ngày càng nhiều thiết bị di động trở thành các cảm biến theo dõi sức khỏe, vị trí, giao dịch và thói quen của con người, chúng ta sẽ thấy có sự phân chia thành tạo lập nội dung chủ động (chia sẻ liên kết, viết một bài đăng) và tạo lập nội dung thụ động (tự động ghi vào dòng thời gian hoạt động của người dùng; giúp hệ thống tìm hiểu dựa vào dữ liệu đường dẫn). Thay đổi này tạo ra ưu thế lớn cho những ai xây dựng công cụ thu thập dữ liệu – các hãng chế tạo thiết bị di động, các công ty giao dịch, v.v...

Xem xét ba thay đổi trước mắt: check-in xung quanh là tính năng mà thiết bị thông minh đăng ký các thay đổi về vị trí và chia sẻ những thay đổi đó; ví điện tử được thiết kế để lưu trữ dữ liệu về độ trung thành, đặt vé và thành viên; công nghệ giao tiếp phạm vi gần cho phép chia sẻ thông tin hoặc thanh toán bằng cách đặt thiết bị tiếp xúc với thứ gì đó. Chỉ ba công nghệ này thôi cũng sẽ tạo ra một mỏ dữ liệu thụ động mà khi được trao quyền truy cập phù hợp có thể ghi vào dòng thời gian của ai đó rất nhiều chi tiết có thể được chuyển thành nội dung do người dùng tạo lập, ngay cả khi những việc này diễn ra trên nền tảng.

Mặc dù điều này không thay đổi thế giới UGC hiện nay nhưng nó sẽ dần làm phức tạp các phép đo lường mức chia sẻ đơn giản hiện có và tạo ra rất nhiều thông tin nhiễu – liệu người dùng có gắn kết không hay anh ta chỉ đơn thuần quên tắt tính năng gắn kết thụ động nào đó? Có loại hình chia sẻ thụ động nào tốt hơn cho doanh nghiệp không? Nếu có thì chúng ta có thể làm gì để thúc đẩy hoặc đáp ứng không?

## NHỮNG ĐIỀU MẤU CHỐT

◆ Sự gắn kết của khách ghé thăm là điều quan trọng nhất đối với UGC. Bạn theo dõi hoạt động tham gia của khách qua "phễu gắn kết".

◆ Nhiều người dùng sẽ chỉ lượn lờ trên ứng dụng, một số sẽ đóng góp một chút nội dung và số khác nữa trở thành người tạo lập nội dung nhiệt tình. Tỷ lệ 80/20 xuất hiện xuyên suốt hoạt động mà bạn muốn người dùng đạt được.

◆ Để giữ người dùng quay lại và gắn bó với dịch vụ, bạn cần thông báo hoạt động với họ qua e-mail và các hình thức "gián đoạn" khác.

◆ Cần rất nhiều công sức để ngăn chặn lừa đảo đối với một trang UGC.

Doanh nghiệp UGC có thể tập trung trên hết vào sự đóng góp của người dùng, nhưng phần lớn thời gian vẫn có thể chi trả chi phí nhờ quảng cáo. Nếu bạn muốn tìm hiểu thêm về quảng cáo và lĩnh vực truyền thông, hãy quay lại Chương 11. Nếu muốn đi thẳng sang các giai đoạn của công ty khởi nghiệp và chúng ảnh hưởng ra sao tới các chỉ số, hãy chuyển sang Chương 14.

# Chương 13Mô hình thứ sáu: thị trường lưỡng diện

Thị trường lưỡng diện là một biến thể của trang thương mại điện tử nhưng chúng có đủ điểm khác nhau để xếp thành một loại hình riêng biệt. Sau khi đọc Chương 7, nếu bạn kết luận mình đang chạy mô hình kinh doanh này thì đây là điều bạn cần biết.

Trong mô hình này, công ty kiếm được lợi nhuận nếu người mua và người bán cùng nhau hoàn thành một giao dịch. eBay là ví dụ điển hình nhất cho dạng thị trường lưỡng diện, tuy vậy đặc điểm cơ bản của mô hình này khá phổ biến. Hãy xem xét các mô hình kinh doanh dưới đây, tất cả những mô hình này đều có đặc điểm của thị trường lưỡng diện:

◆ Dịch vụ lập danh mục bất động sản cho phép người có ý định mua tìm được nhà đất theo nhiều tiêu chí và sau đó trích một khoản phí để thiết lập giao dịch, có thể ở dạng chi phí một lần hoặc một phần.

◆ Indiegogo cho phép nghệ sĩ lập danh mục các dự án và tìm đến những người ủng hộ. Người ủng hộ có thể lướt qua các dự án và tìm dự án họ muốn hỗ trợ. Trang thu được một phần tiền từ các khoản ủng hộ.

◆ eBay và Craigslist cho người bán lập danh mục và quảng cáo sản phẩm và cho người mua mua đồ từ đó. Trong trường hợp của Craigslist, một số giao dịch rất nhỏ (chẳng hạn như thuê chỗ ở một số thành phố) mới tốn tiền, còn lại trang hoàn toàn miễn phí.

◆ Các cửa hàng ứng dụng cho các nhà phát triển phần mềm lập danh mục sản phẩm của họ để chia sẻ doanh thu. Cửa hàng ứng dụng không chỉ quản lý danh mục ứng dụng và phân phối ứng dụng mà còn phân phối bản cập nhật, hỗ trợ vấn đề tranh chấp và quản lý các giao dịch tiền tệ.

◆ Các trang hẹn hò cho phép các cặp đôi trong tương lai xem qua thông tin của nhau và tính phí khi hoàn thành một phần giới thiệu hoặc khi tiết lộ

thông tin bổ sung ở gói đăng ký trả tiền.

◆ Hotwire và Priceline cho các khách sạn lập danh mục bổ sung, sau đó tìm kiếm người mua sẵn sàng mua với giá khuyến mại. Họ sẽ giấu danh tính khách sạn đến khi hoàn thành giao dịch.

Tất cả những ví dụ này đều có một mô hình danh mục được chia sẻ và hai bên liên quan – người mua và người bán, người tạo lập và người ủng hộ, cặp đôi tương lai[1]. hay khách sạn và khách du lịch. Các dịch vụ đều kiếm được tiền khi hai bên liên quan đến với nhau và thường có đặc trưng riêng dựa trên một hệ thống chỉ số tìm kiếm hoặc tiêu chuẩn nhất định (ví dụ căn hộ đã được thẩm định, bình chọn người bán). Và dịch vụ này đều cần bắt đầu từ lập danh mục.

[1] Tuy căn bản chỉ có một bên liên quan trong trang hẹn hò là người muốn hẹn hò – nhiều trang tập trung vào mối quan hệ khác giới tiếp đón đàn ông và phụ nữ khác nhau (chẳng hạn miễn phí đăng ký cho người dùng là nữ). Chúng tôi đề cập ở đây vì thủ thuật đã được dùng để phá tan vấn đề con gà và quả trứng thị trường hay gặp phải, nhưng do hẹn hò trực tuyến ngày càng phổ biến nên tình trạng này ít xảy ra hơn. (TG)

Trong phần này, ta sẽ định nghĩa thị trường lưỡng diện một cách hẹp hơn, bỏ bớt một số ví dụ nêu trên. Theo định nghĩa của chúng tôi thì:

◆ Người bán có trách nhiệm lập danh mục và quảng bá sản phẩm. Dịch vụ bất động sản mà chỉ đơn thuần công bố danh mục những người kinh doanh bất động sản thì không đạt yêu cầu, nhưng một trang chủ sở hữu-rao-bán thì được.

◆ Người sở hữu thị trường này có hướng tiếp cận "không nhúng tay" vào giao dịch cá nhân. Các trang như Hotwire có tạo hồ sơ thông tin khách sạn sẽ không tính vào đây.

◆ Người mua và người bán hay có cạnh tranh lợi ích. Ở hầu hết mô hình thị trường người bán đều muốn tích lũy được càng nhiều tiền càng tốt, còn người mua lại muốn bỏ ít tiền nhất có thể. Ở trang hẹn hò, bất kể khác

biệt giới tính nào thì cả hai bên đều có chung mối quan tâm – một người hẹn hò phù hợp – vậy ta sẽ loại trường hợp này khỏi vấn đề đang xét.

Thị trường lưỡng diện đối mặt với một vấn đề duy nhất: họ phải thu hút được cả người mua và người bán. Điều này có vẻ là đòi hỏi gấp đôi công việc. Qua tìm hiểu một số nghiên cứu tình huống sắp tới, các công ty như DuProprio/Comfree, Etsy, Uber và Amazon đều tìm ra cách vượt qua tình thế này, nhưng tất cả đều chung nhau một điểm: tập trung vào bất cứ ai có tiền. Đó thường là người mua: nếu tìm được nhóm muốn tiêu tiền thì tìm một nhóm muốn kiếm tiền cũng dễ thôi.

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: DUPROPRIO THEO DÕI ĐIỀU GÌ?

DuProprio/Comfree là thị trường chủ sở hữu-rao-bán lớn nhất và mạng lưới bất động sản được truy cập nhiều thứ hai tại Canada. Do đồng chủ tịch Nicolas Bouchard thành lập năm 1997, công ty lập danh mục 17.000 bất động sản và đạt khoảng 5 triệu lượt truy cập mỗi tháng. Công ty tính phí một lần khoảng 900 đô-la để đăng ký danh mục, đi kèm với định giá, đặt biển và ảnh HDR. Các công cụ bổ sung từ tư vấn pháp luật cho đến hướng dẫn về bất động sản có thu phí thêm. Công ty cũng có mối quan hệ lập danh mục nhà đất liên kết với một tờ báo có tiếng.

Nicolas đã làm việc rất Tinh gọn (Lean) từ trước khi Tinh gọn xuất hiện. Là con trai của một nhà kinh doanh bất động sản và chủ doanh nghiệp từ lúc còn trẻ – đã điều hành một doanh nghiệp kinh doanh sàn gỗ cứng khi còn học trung học – anh đã giúp cha mình xây dựng một website từ thuở ban đầu của Web. Sau đó, anh đã phát hiện ra: "Tôi bắt đầu để ý những tấm biển 'chủ nhà rao bán' màu đen-cam ở cửa hàng kim khí. Thế là tôi lần ra mối liên kết và nói: 'hãy tạo một trang web bất động sản cho những người chủ nhà.' Tôi thực hiện việc này ngay tại tầng hầm ở nhà cha mẹ."

Phiên bản đầu tiên của website có dạng tĩnh, xây dựng nhờ chương trình Microsoft Frontpage. Không hề có nhân viên giúp đỡ. Nicolas thu hút người bán mới bằng cách lục tìm các quảng cáo rao vặt và lái xe khắp nơi tìm những biển "chủ rao bán nhà", thuyết phục người bán ghi tên vào trang của anh. Anh liên tưởng lại: "Hồi đó, KPI duy nhất là số lượng biển tôi có – vì đó là cách người mua tìm ra website của tôi, và đương nhiên cả số lượng bất động sản liệt kê trên website nữa."

Dần dần, Nicolas tìm ra những nguồn người bán tiềm năng nữa khi xem các trang như Craigslist và Kijiji. Anh cho biết:"Đó là thuở ban đầu của Internet. Tôi vẫn còn nghịch ngợm tìm cách điều chỉnh dịch vụ và cách dùng web có lợi cho mình và cho khách hàng."

Đầu năm 2000, khi đã có chút tên tuổi, công ty chuyển từ một trang tĩnh thành trang động, và chuyển thủ công toàn bộ danh mục người bán sang trang mới. Đến thời điểm đó, công ty chỉ mới có công cụ phân tích cơ bản – không gì nhiều ngoài bộ đếm lượt ghé thăm trang. Công ty thêm Webtrends vào bộ máy phân tích. Với phiên bản trang động, một người bán đăng nhập sẽ có khả năng tự cập nhật dữ liệu về bất động sản của họ. Anh nói: "Vào lúc đó, người bán có thể xem thêm về diễn biến hoạt động của họ, gồm số lần họ xuất hiện trên kết quả tìm kiếm, số lần người ta nhấp vào danh mục, v.v...

Vài năm sau, công ty thêm tính năng đăng nhập cho khách hàng mua, cho phép người có triển vọng mua thiết lập tiêu chí tìm kiếm, sau đó đăng ký nhận thông báo khi có căn nhà đất phù hợp được rao bán. Trọng tâm tập trung vào tìm kiếm.

Nicolas cho biết: "Trước sự xuất hiện của trang động, chúng tôi theo dõi số lượng khách ghé thăm và số lượng đăng ký theo dõi người bán vì đó chính là chỗ sinh lời cho mình." Nhưng dữ liệu vẫn chưa chính xác: công ty vẫn đang tập trung vào lượt ghé thăm, không phải khách ghé thăm.

Một lý do giải thích điều này là thị trường lưỡng diện phức tạp hơn ta tưởng nhiều. Thường thì người bán nhà cũng đang tìm mua nhà mới – việc này khiến ta khó phân khúc lưu lượng rõ ràng giữa hai nhóm – vì thế Nicolas đặt ra một nguyên tắc đơn giản theo kinh nghiệm là: "Khi nào chúng ta có chỉ số 1.000 lượt ghé thăm website thì coi bằng 1 đăng ký." Mặc dù mức này không rõ ràng nhưng đủ để vạch rõ ranh giới. "Đây là một tỷ lệ chuyển đổi căn bản. Mục tiêu là tạo ra nhiều chuyển đổi hơn mỗi lượt thăm."

Công ty ngày càng cẩn thận hơn khi phân tích nên đã cải tiến phương pháp phân tích. "Chúng tôi bắt đầu nhìn vào tỷ lệ chuyển đổi khách vào trang đăng ký, tại đây có hiển thị nhiều gói chúng tôi giới thiệu. Chúng tôi bắt đầu quy củ hơn một chút, nhưng việc này còn diễn ra rất lâu trước khi

chúng tôi tiến hành thử nghiệm A/B thực sự." Công ty điều chỉnh website để xem liệu có tăng độ chuyển đổi hay tỷ lệ lượt ghé thăm-lượt đăng ký, nhưng vẫn là một quy trình theo từng tháng.

Mặc dù ngày nay công ty nhận được phân tích chi tiết từ Google, Nicolas không bận tâm tới các chi tiết. Anh chỉ rõ: "Luôn có nhiều khách hơn muốn mua nhà." Anh cũng không tập trung nhiều vào mức tạo tài khoản phía người mua. "Ngay chỉ ở Québec thôi đã có 3 triệu lượt ghé thăm và 1,2 triệu khách truy cập duy nhất mỗi tháng, nhưng chỉ một tỷ lệ nhỏ trong đó – 5% hoặc thấp hơn – tạo tài khoản."

Tuy nhiên, Nicolas lại quan tâm rất nhiều đến đối thủ cạnh tranh. "Chúng tôi muốn chất lượng tốt nhất có thể, tốt hơn các chuyên viên bất động sản. Chúng tôi có dữ liệu từ Cơ quan Nhà ở và Thế chấp Canada và Hội đồng Bất động sản Canada, do đó chúng tôi biết chính xác có bao nhiêu bất động sản được lập danh mục và đem bán. Chúng tôi tự mình đánh giá những con số này liên tục và theo đủ khu vực."

Hiện nay, công ty có ba mục tiêu lớn. Công ty muốn thuyết phục người bán liệt kê bất động sản của mình trên trang, muốn thuyết phục người mua đăng ký nhận thông báo khi có bất động sản sẵn sàng cho mua, và muốn bán bất động sản.

DuProprio là ví dụ tiêu biểu về cách một công ty chuyển qua nhiều giai đoạn phát triển. Các chỉ số công ty theo dõi thay đổi theo thời gian:

• Ban đầu, trang tĩnh là đủ – trọng tâm vào thu hút (biển trên bãi cỏ, số lượng nhà liệt kê).

• Sau đó trọng tâm chuyển sang tỷ lệ từ khách ghé thăm thành ghi danh mục là một cách đo lường xem thị trường có vận động tốt không.

• Khi thị trường phát triển, công ty chuyển sang các chỉ số doanh thu như tỷ lệ từ nhà trong danh mục sang bán được và giá gói doanh số trung bình.

• Hiện công ty đang thêm các chỉ số mới để tối ưu tỷ lệ truy cập qua e-mail, kết quả tìm kiếm và sử dụng ứng dụng di động mới triển khai. "Hiện thời, do cách hệ thống được xây dựng mà chúng tôi rất khó biết được liệu

có tìm kiếm trống xảy ra trên website không, nhưng chúng tôi đang nghiên cứu vấn đề này rồi."

Sau cùng, trong thị trường lưỡng diện, Nicolas đã chọn tập trung vào nguồn tiền. Anh nói: "Với chúng tôi ngày nay, chỉ một chỉ số lớn thôi là doanh số. Một chỉ số thậm chí lớn hơn thế là tỷ lệ nhà đã bán với trong danh mục: tổng số bất động sản được liệt kê trên danh mục so với tổng số bất động sản bán được. Nếu nhà không bán được thì việc kinh doanh của chúng tôi cũng tiêu tan. Sẽ không có ai truyền miệng, không có đánh giá tốt, không có 15.000 chứng nhận từ những người bán hài lòng, không có nhãn dán 'Đã bán' trên biển cắm thảm cỏ. Thậm chí nếu ngày mai tôi liệt kê được thêm 10.000 bất động sản nữa mà không bán được cái nào thì tôi cũng tiêu đời."

## TÓM TẮT

• Ban đầu, thị trường có thể phát triển danh mục của mình một cách thủ công, sử dụng hướng tiếp cận không đòi hỏi công nghệ. Hãy làm những điều không mở rộng quy mô được.

• Đối với một số thị trường, phí cho mỗi lượt ghi danh mục hoặc lượt giao dịch sẽ hiệu quả chứ không phải tiền hoa hồng.

• Nếu có thể thu hút sự chú ý của người mua, việc thuyết phục người bán tham gia cũng sẽ dễ hơn, vậy hãy đến chỗ có tiền.

• Trang lưu trữ tĩnh có thể đã đủ chứng tỏ khả năng tồn tại của một thị trường giá cao và quay vòng chậm.

• Sau cùng, khối lượng doanh số và doanh thu từ đó là chỉ số duy nhất đóng vai trò quan trọng.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Bắt đầu từ thị trường nhỏ chứng minh bạn có cầu, có cung và khao khát người mua và người bán giao dịch với nhau. Sau đó tìm cách kiếm tiền từ hoạt động đó. Các chỉ số theo dõi sẽ tùy thuộc vào quy mô, tần suất giao

dịch và những đặc điểm riêng biệt của ngành kinh doanh này. Nhưng cơ bản thì đều chung một điều: doanh thu từ giao dịch.

Hình dung bạn đang triển khai một thị trường lưỡng diện cho máy chơi game cũ. Ai có điều khiển muốn bán đều có thể ghi vào danh mục, và ai mua máy chơi game có thể tìm qua các tiêu chí. Giao dịch được thực hiện qua PayPal và bạn giữ lại một phần tiền bán được trên một mức tối thiểu.

Vì bản thân bạn không phải là người bán máy chơi game, bạn cần tìm cách tạo ra hoặc danh mục các máy chơi game hoặc một nhóm lớn các khách hàng. Bạn cần chọn mặt nào của thị trường bạn muốn "gieo hạt".

Nếu muốn gieo hạt vào bên bán, bạn có thể theo bước Craigslist và tiếp cận người sở hữu máy chơi game để xem liệu họ có danh mục không, khuyến khích họ lập danh mục. Nếu muốn gieo hạt vào phía mua, bạn có thể tạo lập một diễn đàn cho những người chơi game muốn hoài niệm, mang họ lại với nhau và mời họ từ các trang mạng xã hội.

Bạn có thể tạo một danh mục nhân tạo bằng cách ban đầu bán máy chơi game, sau đó dần dần bổ sung danh mục từ những người khác. Nhà cung cấp dịch vụ Uber vượt qua vấn đề"con gà và quả trứng" trong thị trường mới đơn giản bằng cách mua thêm các xe đi nội thành có sẵn: hồi triển khai ở Seattle, công ty đã trả cho tài xế 30 đô-la mỗi giờ để chở khách đi khắp nơi, và chuyển thành mô hình lợi nhuận chỉ khi có đủ nhu cầu để khiến tài xế thấy đáng bỏ công lái xe. Công ty đã tạo ra cung.

Mặt khác, nếu muốn gieo hạt vào phía mua, có thể bạn cần lựa chọn thứ gì đó bạn có thể yêu cầu để có danh mục ban đầu, sau đó mua một ít trong danh mục đó; hoặc có thể nhận đặt hàng với hứa hẹn sẽ hoàn thành sau đó, biết chắc mình có thể tiếp cận với danh mục đó. Chẳng hạn, Amazon bắt đầu bán sách, cho phép hãng sắp xếp hợp lý quy trình đặt hàng, tìm kiếm và hậu cần. Sau đó hãng mới chuyển sang cung cấp phạm vi hàng hóa của riêng mình rộng hơn. Sau cùng, nhờ tiếp cận nhiều người mua và đặc điểm tìm kiếm của họ, Amazon trở thành thị trường hàng hóa cho nhiều nhà cung cấp khác. Salesforce. com tạo ra sản phẩm quản lý quan hệ khách hàng CRM, sau đó tạo ra môi trường trao đổi ứng dụng mà ở đó các nhà phát triển thuộc bên thứ ba có thể bán phần mềm cho khách hàng đã có.

Nếu xét hướng chào mời thị trường thì cả hai công ty ban đầu đều tạo ra nhu cầu.

Tính hiệu quả của chiến lược giải quyết vấn đề "con gà và quả trứng" là một chỉ số quan trọng:

◆ Đối với Uber, chỉ số này xác định mức tiền hoa hồng tài xế kiếm được cũng như danh mục và thời gian tài xế đón khách. Khi những chỉ số này ở mức bền vững (với sai số phù hợp) thì đến lúc chuyển từ thị trường "nhân tạo" chứa tài xế được trả tiền sang thị trường lưỡng diện có tính "bền vững".

◆ Đối với Amazon, chỉ số này đo số người mua sách thấy thoải mái với quy trình mua và vận chuyển, sau đó thử giới thiệu mặt hàng mới, như đồ điện tử hay đồ dùng trong bếp mà những người này có khả năng mua.

Bước đầu tiên trong thị trường lưỡng diện – và thứ đầu tiên cần đo lường – là khả năng tạo danh mục (cung) hoặc người theo dõi (cầu). DuProprio tìm các biển "chủ rao bán nhà" và phân loại danh mục để xây dựng hệ danh mục đầu tiên, và biển hiệu của người bán sau đó đã thu hút lưu lượng người mua, do đó chỉ số của hãng là danh mục và biển báo. Các chỉ số bạn sẽ quan tâm trước tiên là thu hút, gắn kết và tăng trưởng của nhóm đang ươm mầm này.

Josh Breinlinger, nhà đầu tư mạo hiểm của Sigma West trước đó từng làm marketing ở thị trường lao động oDesk, chia các chỉ số thị trường chính thành ba nhóm: hoạt động người mua, hoạt động người bán và giao dịch. Ông nói: "Tôi hầu như luôn đề nghị tạo dựng mẫu bên người mua làm trọng tâm chính, sau đó tạo mẫu cung cấp có liên quan nhiều hơn đến danh mục tổng hợp. Tìm người muốn kiếm tiền thì dễ; tìm người muốn tiêu tiền khó hơn nhiều."

Josh lưu ý chỉ theo dõi số người mua, người bán và danh mục là chưa đủ: bạn phải chắc chắn những con số đó liên quan đến hoạt động thực ở cốt lõi mô hình kinh doanh của bạn. "Nếu muốn khai thác những con số này bạn đã có thể dễ dàng thực hiện bằng cách chỉnh sửa thuật toán, nhưng không hẳn bạn đang cung cấp kinh nghiệm hay hơn cho người dùng. Tôi tin mục

tiêu hay hơn là nhắm vào hoạt động thị trường cụ thể hơn như đấu thầu, tin nhắn, liệt kê hoặc ứng dụng."

Khi đã lôi kéo được cả hai bên thị trường đến với nhau, sự chú ý (và phân tích) của bạn chuyển sang việc tối đa hóa quy trình từ ngoài chợ – số lượng ghi danh mục, chất lượng người mua và người bán, tỷ lệ tìm kiếm trong đó bạn có ít nhất một thứ trong danh mục, các chỉ số cụ thể về thị trường mà Josh đã mô tả, và cuối cùng là khối lượng doanh số và doanh thu hệ quả. Bạn cũng có thể tập trung vào tìm hiểu điều gì làm một danh mục được yêu thích để có thể thu hút nhiều hơn như thế. Và bạn sẽ bắt đầu theo dõi hiện tượng lừa đảo hoặc dịch vụ tệ hại có thể suy giảm chất lượng của thị trường và khiến người mua cùng người bán "chạy mất".

Công ty điều khiển trò chơi của chúng ta bắt đầu theo dõi tăng trưởng người mua ngay trong thị trường và lợi nhuận theo danh mục người bán. Để theo dõi người mua, ta bắt đầu theo dõi các khách không phải người mua sắm (xem Bảng 13-1). Một chỉ số hữu ích nữa là tỷ số người mua với người bạn – con số càng cao sẽ thuyết phục nhiều người bán liệt kê hàng hóa của mình hơn.

47

*Bảng 13-1. Khách ghé thăm trang (người mua tiềm năng)*

Tuy nhiên, dữ liệu này trông rất giống các chỉ số ảo. Thứ ta thực sự quan tâm là người mua gắn bó có mua sản phẩm. Nếu vạch rõ ranh giới, ta cho ai đó là người mua nếu người đó thực hiện ít nhất một lượt mua, và đánh giá người mua đó có độ gắn kết nếu anh ta vẫn tìm kiếm thứ gì khác trong 30 ngày gần nhất (xem Bảng 13-2).

48

*Bảng 13-2. Số người mua gắn bó*

Tiếp theo hãy nghiên cứu người bán, tăng trưởng của họ trong thị trường và danh mục họ tạo (xem Bảng 13-3).

49

*Bảng 13-3. Tăng trưởng người bán và danh mục*

Tuy vậy, bảng này có chút đơn giản hóa: nó phá vỡ quy tắc chỉ số tốt là các tỷ số hay tỷ lệ, và không phân biệt giữa người bán hoạt động và người bán thiếu gắn kết. Một bộ dữ liệu tốt hơn có thể giúp ta đào sâu hơn chút. Vạch ra một số mốc xác định: người bán trở thành không gắn kết nếu không thêm gì vào danh mục trong vòng 30 ngày trở lại, và danh mục sẽ thành không hoạt động nếu không xuất hiện trên kết quả tìm kiếm của người mua ít nhất năm lần một tuần (xem Bảng 13-4).

*Bảng 13-4. Số lượng, phần trăm người bán và danh mục hoạt động*

Bây giờ, khi đã có một chút dữ liệu về người mua lẫn người bán, ta cần vạch ra phễu chuyển đổi dẫn tới một lượt mua hàng. Nhìn vào số lượt tìm kiếm và xem bao nhiêu trong đó có kết quả, và bao nhiêu kết quả trong số đó dẫn tới một lượt xem danh mục chi tiết sản phẩm.

Ta cũng theo dõi cả việc bán hàng, liệu người mua và người bán có hài lòng không (xem Bảng 13-5).

*Bảng 13-5. Doanh số, sự hài lòng và doanh thu*

Cuối cùng, chúng ta theo dõi chất lượng danh mục và danh tiếng của người mua và người bán (xem Bảng 13-6).

*Bảng 13-6. Chất lượng danh mục*

Ở đây có rất nhiều dữ liệu cần theo dõi vì bạn điều phối cả phễu thương mại điện tử của người mua và việc tạo lập nội dung của người bán, cũng như phải tìm kiếm dấu hiệu lừa đảo hoặc suy giảm chất lượng nội dung.

Bạn tập trung vào chỉ số nào phụ thuộc vào yếu tố bạn đang muốn cải thiện: danh mục hàng, tỷ lệ chuyển đổi, kết quả tìm kiếm, chất lượng nội

dung, v.v... Ví dụ, nếu không đạt đủ lượt truy cập vào danh mục cá nhân từ kết quả tìm kiếm, bạn có thể hiển thị ít thông tin hơn trong kết quả tìm kiếm hàng đầu để xem việc đó có thúc đẩy lượt truy cập hơn không.

Vậy những chỉ số bạn cần theo dõi bao gồm:

*Tăng trưởng người mua và người bán*

Tỷ lệ bổ sung người mua và người bán mới, đo lường bằng lượng khách quay lại nhiều lần.

*Tăng trưởng danh mục hàng*

Tỷ lệ người bán bổ sung danh mục – chẳng hạn thêm danh mục mới – cũng như hoàn thiện các danh mục đó.

*Hiệu quả tìm kiếm*

Người mua đang tìm kiếm thứ gì, và liệu nó có phù hợp với danh mục bạn đang xây dựng không.

*Phễu chuyển đổi*

Tỷ lệ chuyển đổi đối với các mặt hàng bán được, và bất kỳ phân khúc nào tiết lộ yếu tố giúp bán được hàng – ví dụ ảnh chụp chuyên nghiệp nhà ở được nhắc tới trong nghiên cứu tình huống về Airbnb ở Chương 1.

*Xếp hạng và dấu hiệu lừa đảo*

Xếp hạng đối với người mua và người bán, dấu hiệu lừa đảo, và giọng điệu bình luận.

*Các chỉ số giá*

Nếu có sẵn một phương pháp đấu thầu (như eBay) thì bạn cần quan tâm liệu người bán có đặt mức giá quá cao hay bỏ lỡ cơ hội kiếm tiền không.

Tất cả các chỉ số quan trọng với một trang thương mại điện tử cũng quan trọng với thị trường lưỡng diện. Nhưng những chỉ số được nêu ra ở trên

tập trung cụ thể vào việc tạo dựng thị trường hay biến đổi với người mua và người bán giao dịch cùng nhau.

## TỶ LỆ BỔ SUNG NGƯỜI MUA VÀ NGƯỜI BÁN

Chỉ số này đặc biệt quan trọng vào thời kỳ đầu của doanh nghiệp. Nếu bạn đang cạnh tranh với người khác thì đường ranh giới của bạn phải là một danh mục người bán tương đương với của đối thủ, thế thì mới đáng để người mua bỏ thời gian tìm kiếm bạn. Nếu bạn ở trong một thị trường tương đối đồng nhất thì vạch ranh giới của bạn là danh mục đủ sao cho người mua tìm kiếm trả lại một hoặc nhiều hơn kết quả hợp lệ.

Hãy theo dõi thay đổi của những chỉ số này theo thời gian để nắm được tình hình đang theo hướng tốt hay xấu hơn. Bạn đã theo dõi người bán và danh mục rồi, nhưng điều bạn thực sự muốn biết là tốc độ tăng trưởng của những con số này.

Việc này sẽ giúp việc xác định những thay đổi đáng đầu tư dễ dàng hơn. Bạn sẽ muốn theo dõi tốc độ bổ sung người bán vào thị trường và liệu tốc độ đó đang tăng hay giảm. Nếu tốc độ tăng thì có thể bạn muốn tập trung vào đồng hành cùng người bán mới để họ hoạt động nhiều và liệt kê vào danh mục ngay; nếu con số chững lại thì bạn có lẽ cần bỏ thêm tiền để tìm kiếm người bán mới hoặc tập trung vào tăng số lượng danh mục mỗi người bán cũng như tỷ lệ chuyển đổi của những danh mục đó.

Về lâu dài, bạn luôn có thể mua cung, nhưng không thể mua được cầu. Trong một nền kinh tế sức chú ý (attention economy), có được nền tảng người dùng chú ý đến và gắn bó quả là vô giá. Đó là lý do Walmart có thể đòi hỏi kỳ hạn có lợi từ nhà cung cấp hay Amazon có thể xây dựng mạng lưới người bán ngay cả khi bản thân đã là một người bán rồi. Khi nhắc đến ưu thế cạnh tranh bền vững thì cầu đánh bại cung.

## TỐC ĐỘ TĂNG TRƯỞNG DANH MỤC

Ngoài người bán, bạn cần theo dõi danh mục mà những người bán này tạo ra. Tập trung vào số lượng danh mục mỗi người bán và liệu con số có tăng không, cùng với mức độ hoàn thiện những danh mục này (người bán có hoàn thiện phần mô tả chào bán của họ không?)

Danh mục càng lớn nghĩa là càng nhiều tìm kiếm có khả năng tạo ra kết quả. Nếu bạn bắt đầu bão hòa thị trường của mình (tức là hầu hết người bán trong thị trường của bạn đã trở thành thành viên) thì tăng trưởng của bạn sẽ đến từ việc gia tăng danh mục và tính hiệu quả của những danh mục này.

## TÌM KIẾM CỦA NGƯỜI MUA

Với nhiều thị trường lưỡng diện, tìm kiếm là cách chính người mua tìm được người bán. Bạn cần theo dõi số lượng tìm kiếm không mang lại kết quả – đây là một cơ hội doanh số bị bỏ lỡ. Chẳng hạn, có thể theo dõi thay đổi trong tìm kiếm hằng ngày, danh mục mới và tổng kết quả, những chỉ số cho biết liệu bạn có đang tăng trưởng kinh doanh không (xem Bảng 13-7).

*Bảng 13-7. Tìm kiếm của người mua theo từng tháng*

Ở ví dụ này, nói một cách tương đối thì người mua thực hiện ít tìm kiếm hằng ngày hơn vào tháng Năm và Sáu so với trước đó. Số danh mục vào tháng Năm cũng giảm.

Bạn cũng nên để ý thuật ngữ tìm kiếm nữa. Nhờ để ý những thuật ngữ tìm kiếm phổ biến nhất mà không tạo ra kết quả gì, bạn sẽ biết được người mua đang muốn thứ gì. Chẳng hạn, một thuật ngữ tìm kiếm phổ biến "Nintendo" có thể gợi ý một nhóm bạn có thể bổ sung vào trang để định hướng dễ dàng hơn, hoặc gợi ý thực hiện một chiến dịch từ khóa để thu hút nhiều khách hàng hơn. Bạn sẽ muốn biết thuật ngữ tìm kiếm nào sinh lợi nhất vì chúng cho biết nhóm người bán nào bạn nên thu hút đến trang của mình.

Tỷ lệ tìm kiếm so với danh mục được nhấp vào cũng là một bước quan trọng trong phễu chuyển đổi.

## TỶ LỆ CHUYỂN ĐỔI VÀ PHÂN KHÚC

Phễu chuyển đổi có một số giai đoạn, bắt đầu từ số lượng tìm kiếm của khách truy cập. Bạn cũng nên đo lường cả số giao dịch hài lòng vì nếu có sự tăng vọt giao dịch trong đó một bên không hài lòng thường cho thấy trang đang tập trung vào sự gia tăng ngắn hạn (nhiều doanh số) để nhận tổn thương dài hạn (tiếng xấu, yêu cầu hoàn lại, v.v...). Hãy xem Bảng 13-8.

*Bảng 13-8. Đo lường độ chuyển đổi trong thị trường*

## XẾP HẠNG NGƯỜI MUA VÀ NGƯỜI BÁN

Thị trường chia sẻ thường do chính người dùng điều phối – người dùng xếp hạng lẫn nhau dựa trên trải nghiệm qua giao dịch. Cách dễ nhất để triển khai hệ thống này là để người dùng gắn cờ phần có vấn đề hoặc vi phạm quy định dịch vụ. Người dùng cũng có thể xếp hạng lẫn nhau, và người bán cố gắng hết sức để được danh tiếng tốt nếu hệ thống xếp hạng hoạt động tốt.

### Phần trăm danh mục bị gắn cờ

Bạn sẽ muốn theo dõi tỷ lệ phần trăm danh mục bị gắn cờ và xem tỷ lệ này đang tăng hay giảm. Phần trăm danh mục người dùng gắn cờ tăng mạnh cho thấy dấu hiệu lừa đảo. Hãy xem Bảng 13-9.

*Bảng 13-9. Danh mục bị gắn cờ*

Tương tự, tỷ lệ xếp hạng thấp có xu hướng tăng cho thấy vấn đề về mặt kỳ vọng, và có thể chỉ ra rằng người bán không chuyển hàng và người mua không trả tiền. Trong mọi trường hợp, bạn sẽ phải bắt đầu từ những chỉ số này, sau đó nghiên cứu từng cái một để tìm xem có vấn đề do kỹ thuật, do một người dùng gây hại hay yếu tố khác đằng sau thay đổi kia.

## SƠ ĐỒ THỊ TRƯỜNG LƯỠNG DIỆN

Hình 13-1 thể hiện dòng di chuyển của người dùng qua một thị trường lưỡng diện, cùng những chỉ số chính ở từng giai đoạn.

*Hình 13-1. Thị trường lưỡng diện – nhân đôi chỉ số, thú vị nhân đôi*

## MỞ RỘNG: VẤN ĐỀ CON GÀ VÀ QUẢ TRỨNG", LỪA ĐẢO, DUY TRÌ GIAO DỊCH VÀ ĐẤU GIÁ

Vào thuở ban đầu của trang Web, các học giả đã tiên đoán về một thế giới mở, lý tưởng gồm những thị trường không còn chi phí giao dịch, luôn minh bạch và hiệu quả. Nhưng những gã khổng lồ trên Internet như Google, Amazon và Facebook đã cho thấy nhiều mặt của Web lại không lý tưởng chút nào. Thị trường lưỡng diện chịu tác động mạnh mẽ của mạng – thị trường càng cung cấp danh mục dồi dào thì càng trở nên hữu ích. Ngược lại, thị trường không có danh mục sẽ chỉ vô dụng mà thôi.

Thị trường lưỡng diện thành công luôn tìm được cách để tăng số lượng người mua hoặc người bán lúc đầu. Khi một thị trường ngách nhất định phát triển, mạng lưới ảnh hưởng theo cách sẽ có một số người chơi thống trị – giống trường hợp của Airbnb, VRBO và một số khác trong thế giới bất động sản cho thuê.

Lừa đảo và tin tưởng là hai vấn đề nổi cộm của những thị trường như vậy. Bạn không muốn quy trách nhiệm cho việc vận chuyển hàng hóa hay dịch vụ trong thị trường của mình, nhưng cần đảm bảo luôn có hệ thống danh tiếng đáng tin cậy. Xếp hạng người mua và người bán là cách tiếp cận yếu tố này, nhưng cũng có cách khác nữa. Một số trang hẹn hò cung cấp các yếu tố đảm bảo (chẳng hạn họ sẽ truy tố nếu phát hiện ra một người đã kết hôn rồi).

Một vấn đề lớn nữa là duy trì giao dịch bên trong mạng lưới. Trong trường hợp thị trường nhà cửa hay thuyền buồm, giao dịch có thể lên tới hàng chục hay hàng trăm nghìn đô-la. Đây không phải con số phù hợp để giao dịch bằng PayPal, và rất khó để ngăn chặn "thất thoát" – người mua và người bán tìm được nhau qua thị trường của bạn, sau đó chốt thương vụ với nhau mà bạn lại không thu được một khoản phí giao dịch.

Có một số cách để khắc phục vấn đề này – bạn nên thử nghiệm tất cả số đó để xem có phù hợp với sản phẩm và thị trường của mình không. Chẳng

hạn, bạn có thể:

◆ Giới thiệu người dùng cho một chuyên viên bên ngoài để chốt giao dịch (ví dụ người môi giới) và tính tiền giới thiệu.

◆ Thu một khoản phí (thay vì phần trăm) tỷ lệ với giá trị hạng mục người bán đang liệt kê.

◆ Kiếm tiền từ thứ khác về thị trường, ví dụ quảng cáo trên trang, dịch vụ chuyển hàng hay sắp đặt ưu tiên.

◆ Không cho hai bên kết nối hoặc tìm được danh tính của nhau cho đến khi xác nhận giao dịch (giống cách làm của trang du lịch giảm giá Hotwire).

◆ Đưa ra các dịch vụ giá trị gia tăng (chẳng hạn bảo hiểm mua hàng hoặc chứng thư) khuyến khích người tham gia giữ lấy bạn trong giao kèo.

Cuối cùng, có những thị trường đấu giá như eBay mà ở đó, giá của mặt hàng không cố định. Người bán có thể ra mức giá tối thiểu cũng như giá "Mua ngay", nhưng giá cuối cùng là giá thị trường sẵn sàng chi trả. Nếu đây là mô hình của bạn, bạn cần phân tích bao nhiêu doanh số không nhận được mức đấu giá (cho thấy tính giá cao quá), bao nhiêu bán được ở mức giá "Mua ngay" (cho thấy tính giá thấp quá), thời gian và kết quả đấu giá. Bạn có thể dùng thông tin này để cải thiện mức giá người bán đặt ra – và doanh thu hệ quả cho bạn.

## NHỮNG ĐIỀU MẤU CHỐT

◆ Thị trường lưỡng diện có đủ mọi hình thái lẫn quy mô.

◆ Ban đầu, thử thách lớn nhất là giải quyết vấn đề "con gà và quả trứng": tìm đủ người mua và người bán. Thường sẽ hiệu quả nếu tập trung vào những người có tiền trước.

◆ Do người bán tạo ra danh mục, bạn cần theo dõi tăng trưởng danh mục đó và mức độ phù hợp với thứ người mua tìm kiếm.

◆ Mặc dù nhiều thị trường thu tiền từ một số phần trăm trong giao dịch, bạn có thể kiếm tiền bằng cách khác như giúp người bán quảng cáo sản phẩm hoặc tính phí danh mục.

Thị trường lưỡng diện là một biến thể của trang thương mại điện tử truyền thống. Chúng ta đã tập trung vào yếu tố khiến thị trường này khác biệt trong chương này, nhưng nếu muốn biết thêm về thương mại điện tử và các chỉ số thúc đẩy mô hình kinh doanh này, hãy quay lại Chương 8. Còn nếu muốn tìm hiểu các giai đoạn kinh doanh thúc đẩy các chỉ số cần theo dõi ra sao, hãy đọc tiếp Chương 14.

# Chương 14Bạn đang ở giai đoạn nào?

Bạn không thể cứ bắt đầu đo lường mọi thứ ngay một lúc được. Bạn phải đo đếm những giả định theo đúng thứ tự. Để làm được điều đó, bạn nên biết mình đang ở giai đoạn nào.

Các giai đoạn trong Phân tích dữ liệu tinh gọn đề xuất một thứ tự các chỉ số bạn nên tập trung vào. Các bước không áp dụng y hệt với tất cả mọi người. Dễ có khi chúng tôi lại bị kêu vì quá áp đặt – thực tế là chúng tôi đã bị thế rồi do đã kiểm chứng nội dung cho cuốn sách trên mạng và trong các sự kiện. Không sao; da chúng tôi dày mà!

Trong một công ty khởi nghiệp, mô hình kinh doanh và bằng chứng cho thấy giả thiết của bạn là chính xác hợp lý quan trọng hơn nhiều kế hoạch kinh doanh. Kế hoạch kinh doanh là dành cho chủ ngân hàng; còn mô hình kinh doanh dành cho những người sáng lập. Xác định bạn kinh doanh gì thường khá dễ. Xác định giai đoạn bạn đang đi qua lại phức tạp. Đây là chỗ người sáng lập hay lừa dối bản thân. Họ tin mình đã đi xa hơn vị trí thực sự của họ.

Thực tế là mọi công ty khởi nghiệp đều đi qua các giai đoạn, bắt đầu từ phát hiện vấn đề, tiếp theo xây dựng thứ gì đó, rồi xác định thứ xây dựng đủ tốt chưa, sau đó lan truyền cho mọi người và thu tiền. Những bước này – Thấu hiểu, Bám trụ, Lan truyền, Doanh thu và Mở rộng – gần như giống với điều mà những người ủng hộ Khởi nghiệp tinh gọn khác tư vấn.

1. Trước hết, bạn cần sự thấu hiểu. Cần đi vào trong suy nghĩ của thị trường mục tiêu và đảm bảo bạn đang giải quyết vấn đề người khác quan tâm theo cách người ta sẽ trả tiền để tiếp nhận giải pháp. Điều đó nghĩa là hãy ra khỏi tòa nhà, phỏng vấn nhiều người và triển khai các cuộc điều tra.

2. Thứ hai, bạn cần sự bám trụ đến từ một sản phẩm tốt. Cần tìm hiểu xem bạn có thể xây dựng giải pháp cho vấn đề đã tìm ra không. Không ích gì

khi đi quảng cáo một thứ dở tệ nếu biết khách ghé thăm sẽ bỏ đi ngay trong sự chán ngán. Các công ty như Color đã cố gắng mở rộng quá sớm mà chưa có được sự bám trụ rõ ràng nên đã không thành công cho lắm.

3. Thứ ba, bạn cần sự lan truyền. Khi có được sản phẩm hoặc dịch vụ đủ bám trụ, đã đến lúc dùng sức mạnh của sự truyền miệng. Bằng cách đó, bạn sẽ thử nghiệm được quá trình thu hút và đồng hành cùng khách ghé thăm mới, những người được khuyến khích thử sử dụng sản phẩm của bạn, vì bạn có được sự ủng hộ ngầm từ người dùng trước đó. Lan truyền cũng là một yếu tố thúc đẩy quảng cáo trả tiền, vì thế bạn cần làm cho hiệu quả trước khi bắt đầu bỏ tiền thu hút khách hàng thông qua các phương pháp khác như quảng cáo.

4. Thứ tư, bạn cần doanh thu. Đã đến lúc bạn muốn biến mọi thứ thành tiền. Điều này không có nghĩa là trước đó bạn chưa thu phí – đối với nhiều loại hình kinh doanh, ngay cả khách hàng đầu tiên cũng phải trả tiền. Điểm khác là ban đầu bạn tập trung vào doanh thu ít hơn vào tăng trưởng. Bạn cung cấp bản dùng thử miễn phí, đồ uống miễn phí, bản sao miễn phí. Giờ bạn tập trung vào tối đa hóa và tối ưu hóa doanh thu.

5. Thứ năm, bạn cần mở rộng. Nhờ có doanh thu, đã đến lúc chuyển từ mở rộng doanh nghiệp sang mở rộng thị trường. Bạn cần thu hút nhiều khách hàng hơn từ vị trí mới. Có thể đầu tư vào các kênh và sự phân phối để tăng nền tảng người dùng do tương tác trực tiếp với từng khách hàng ít quan trọng hơn – bạn đã qua bước tìm kiếm sản phẩm phù hợp với thị trường và đang phân tích mọi thứ theo cách định lượng.

Vì thế, như chia sẻ ở Chương 5, chúng tôi đề xuất năm giai đoạn Phân tích dữ liệu tinh gọn này, và tin rằng bạn nên đi qua các bước này theo thứ tự trong Hình 14-1, trừ khi có lý do đủ thuyết phục để làm khác đi.

Mặc dù nhiều ví dụ chúng tôi xem xét là từ các công ty công nghệ – và nhiều trong số đó là công ty B2C (doanh nghiệp tới người tiêu dùng) – nhưng năm giai đoạn này áp dụng tương tự và phù hợp cho một nhà hàng cũng như một công ty phần mềm doanh nghiệp.

*Hình 14-1. Tại sao chúng tôi đặt năm giai đoạn Phân tích dữ liệu tinh gọn theo thứ tự này*

Hãy xét trường hợp một nhà hàng:

**1. Thấu hiểu:** Trước khi mở, chủ nhà hàng phải tìm hiểu khách ăn uống trong khu vực, mong muốn của họ, loại thức ăn nào không có ở đó và những xu hướng ăn uống.

**2. Bám trụ:** Sau đó, người chủ xây dựng một thực đơn và thử nghiệm với người tiêu dùng, thường xuyên điều chỉnh đến khi đầy các bàn và khách hàng quay lại thường xuyên. Anh ta phát đồ ăn, thử nghiệm đủ thứ và hỏi khách hàng xem họ nghĩ gì. Chi phí cho việc này thường tốn kém vì sự thay đổi danh mục hàng liên tục và không chắc chắn.

**3. Lan truyền:** Người chủ bắt đầu các chương trình khách hàng thân thiết để mang những khách ăn thường xuyên trở lại, hoặc khuyến khích mọi người chia sẻ nhà hàng với bạn bè. Anh ta sẽ tận dụng ứng dụng Yelp và Foursquare.

**4. Doanh thu:** Khi đã tạo được hiệu ứng lan truyền, người chủ chuyển sang tập trung vào biên lợi nhuận – ít bữa ăn miễn phí hơn, kiểm soát chi phí chặt chẽ hơn và chuẩn hóa nhiều hơn.

**5. Mở rộng:** Cuối cùng, biết được mình có thể kinh doanh có lợi nhuận, người chủ rót một phần doanh thu vào marketing và quảng cáo. Anh ta tìm đến những người đánh giá món ăn, tạp chí du lịch và đài phát thanh. Anh ta mở thêm nhà hàng thứ hai, hoặc nhượng quyền kinh doanh dựa trên nhà hàng đầu tiên.

Giờ xét đến công ty bán phần mềm cho các doanh nghiệp lớn:

**1. Thấu hiểu:** Người sáng lập tìm ra nhu cầu chưa được đáp ứng vì có hiểu biết về một lĩnh vực nhất định và đã nghiên cứu các giải pháp hiện có vẫn bị gián đoạn.

**2. Bám trụ:** Người này gặp gỡ một nhóm khách hàng triển vọng đầu tiên và ký hợp đồng có vẻ giống hợp đồng tư vấn hơn, người này dùng hợp

đồng để xây dựng sản phẩm ban đầu. Cô ấy sẽ cẩn thận không cam kết độc quyền, và cố gắng dẫn khách hàng hướng tới giải pháp chuẩn hóa, tính phí nhiều cho các tính năng riêng. Kỹ sư của cô này sẽ trực tiếp lo việc hỗ trợ khách hàng thay vì lập một "lớp" nhân viên hỗ trợ "tách biệt" ở giai đoạn ban đầu để họ phải tự đối mặt với những hạt sạn trong sản phẩm họ tạo ra.

**3. Lan truyền:** Với sản phẩm trong tay, cô ấy nhờ những khách hàng hài lòng giới thiệu và dùng những lời giới thiệu này làm chứng nhận cho mình. Cô ấy bắt đầu đi bán trực tiếp và phát triển nền tảng khách hàng. Cô triển khai một nhóm người dùng và bắt đầu tự động hóa khâu hỗ trợ. Người này cũng phát hành giao diện lập trình ứng dụng API, khuyến khích bên thứ ba phát triển và mở rộng quy mô thị trường tiềm năng mà không phải phát triển trực tiếp.

**4. Doanh thu:** Người sáng lập tập trung vào phát triển nguồn liên tục, biên lợi nhuận và doanh thu mà vẫn kiểm soát chi phí. Công việc được tự động hóa, thuê ngoài hoặc tiến hành ở nước ngoài. Tăng cường tính năng được xếp hạng dựa trên kết quả trông đợi và chi phí phát triển. Thu phí định kỳ và doanh thu hỗ trợ chiếm một phần ngày càng lớn trong tổng doanh thu.

**5. Mở rộng:** Cô ta ký hợp đồng với những nhà phân phối lớn và làm việc với các công ty tư vấn toàn cầu để họ triển khai và tích hợp công cụ của mình. Cô tham dự các buổi triển lãm thương mại để thu thập khách hàng tiềm năng, cẩn thận tính toán chi phí thu hút so với tỷ lệ chốt đơn và giá trị khách hàng tiềm năng.

Ta sẽ tiếp tục dùng năm giai đoạn này và liên hệ chúng với các khuôn khổ khác như đã làm ở Chương 5. Chúng ta cũng sẽ vạch ra các cánh cổng bạn cần đi qua khi chuyển từ giai đoạn này sang giai đoạn tiếp theo[1].

[1] Cần chú ý rằng các nhà sáng lập theo Tinh gọn (Lean) coi chi trả, lan truyền và bám trụ là ba động cơ tăng trưởng, và một công ty có thể chuyển hướng từ yếu tố này sang yếu tố tiếp theo. Chúng tôi lại cho rằng nên coi chúng như ba yếu tố cần tối ưu hóa: một công ty khởi nghiệp tốt có chi trả (và đầu tư vào thu hút khách hàng), bám trụ (và doanh thu định kỳ) và lan truyền (và hiệu ứng truyền miệng tạo ra được). Bạn có thể tập trung vào

từng yếu tố một, nhưng chúng tôi nghĩ bạn nên xây dựng cả ba – và các chỉ số liên quan – cho công ty khởi nghiệp khi tăng trưởng. (TG)

Chúng tôi quan tâm rất nhiều đến giai đoạn của công ty vì chỉ số bạn tập trung vào sẽ chịu tác động mạnh mẽ bởi giai đoạn của công ty.

Tập trung quá sớm hoặc tối ưu hóa thứ không thực sự quan trọng là cách chắc chắn để giết chết công ty khởi nghiệp của bạn. Vậy hãy đào sâu vào năm giai đoạn Phân tích dữ liệu tinh gọn nào.

## BÀI TẬP: CHỌN GIAI ĐOẠN HIỆN TẠI CỦA BẠN

Bạn nghĩ mình đang ở giai đoạn nào? Hãy viết ra. Sau khi đọc các chương tiếp theo về năm giai đoạn Phân tích dữ liệu tinh gọn, hãy xem câu trả lời của bạn có thay đổi không. Câu trả lời cũng cần thêm chi tiết nữa – tập trung toàn bộ vào một phần cụ thể trong giai đoạn bạn đang tập trung vào (chẳng hạn, xác nhận vấn đề hoặc giải pháp ở giai đoạn Thấu hiểu). Bạn có thể đang nằm ở khoảng giữa các giai đoạn nữa, vì vậy, hãy đọc hết trước khi quyết định.

# Chương 15Giai đoạn một: Thấu hiểu

Lúc khởi đầu, bạn dành thời gian tìm hiểu điều gì quan trọng với mọi người và thấu hiểu vấn đề của họ. Bạn tìm kiếm thông qua lắng nghe. Bạn đào sâu tìm cơ hội thông qua việc quan tâm tới người khác. Ngay lúc này, công việc của bạn không phải là chứng minh mình thông minh hay đã tìm được giải pháp.

Việc của bạn là đi vào trong suy nghĩ của người khác.

Nó có nghĩa là khám phá và xác nhận vấn đề, sau đó tìm hiểu liệu giải pháp mình đề xuất cho vấn đề có tác dụng hay không.

## CÁC CHỈ SỐ CHO GIAI ĐOẠN THẤU HIỂU

Trong giai đoạn Thấu hiểu, trọng tâm là thu thập các phản hồi chất lượng, chủ yếu thông qua phỏng vấn về vấn đề và giải pháp. Mục tiêu là tìm được vấn đề đáng giải quyết và một giải pháp đủ hiệu quả để lôi kéo được sự đồng thuận. Bạn thu thập thông tin này bằng cách đi ra khỏi tòa nhà. Nếu vẫn chưa ra khỏi tòa nhà – và nói chuyện với ít nhất 15 người mỗi giai đoạn phỏng vấn – bạn cần khẩn trương lên.

Ban đầu, hãy lưu lại thật nhiều ghi chú. Về sau, bạn có thể chấm điểm các bài phỏng vấn để theo dõi nhu cầu và giải pháp nào được quan tâm nhiều nhất vì đây là thứ sẽ cho bạn biết tính năng nào cần có trong sản phẩm khả thi tối thiểu (MVP).

## ĐÂY LÀ Ý TƯỞNG TUYỆT NHẤT TÔI TỪNG CÓ! (HAY CÁCH KHÁM PHÁ VẤN ĐỀ ĐÁNG GIẢI QUYẾT)

Những doanh nhân luôn tìm ra các ý tưởng. Một số người bảo "ý tưởng thì dễ thôi", nhưng điều này không hoàn toàn đúng. Tìm được một ý tưởng rất khó. Tìm ra ý tưởng hay còn khó hơn. Tìm ra ý tưởng mà bạn xác nhận đủ hợp lý để tiến hành xây dựng sản phẩm thực sự rất khó.

Tìm ra vấn đề (hoặc ý tưởng) thường bắt đầu từ lắng nghe. Dù sao người ta cũng rất thích phàn nàn về vấn đề của mình. Nhưng hãy thận trọng tiếp nhận lời than vãn của họ. Bạn cần tích cực chủ động lắng nghe để tìm ra phần nhỏ sự thật hay đặc điểm chung ẩn sau câu trả lời kia. Những công ty khởi nghiệp lớn và nhiều lợi nhuận thường là kết quả của các giải pháp vô cùng táo bạo cho những vấn đề người ta không nhận ra là mình gặp phải.

Khám phá là nguồn cảm hứng để thành lập công ty khởi nghiệp.

Một số trường hợp thì bạn không cần tìm ra vấn đề. Vấn đề sẽ là lý do bạn thành lập công ty khởi nghiệp ngay từ đầu. Điều này đặc biệt đúng đối với những sáng kiến tập trung vào doanh nghiệp hoặc nỗ lực khởi nghiệp diễn ra ngay trong một công ty chủ quản. Là một doanh nhân nội bộ (intrapreneur), bạn có thể đã nhìn ra đặc điểm nào đó thuộc vấn đề hỗ trợ khách hàng cần đến sản phẩm mới. Nếu bạn đang bán sản phẩm cho các doanh nghiệp, có thể bạn là người dùng cuối đã nhận ra thiếu sót gì đó, hoặc là nhân viên trước đó của một hãng đã nhìn ra một cơ hội.

Ý tưởng của bạn đơn thuần là điểm xuất phát thôi. Bạn nên "ngâm" nó một thời gian trước khi phát triển. Chúng tôi là những người tin tưởng mạnh mẽ vào triển khai mọi việc nhanh chóng, nhưng có sự khác biệt giữa tập trung tốc độ theo một hướng thông minh và vội vàng đến mức vô lý. Bản năng đầu tiên sẽ là nói với bạn bè. Đây không phải là một phần thuộc bản chất hay cần đo đếm trong Khởi nghiệp tinh gọn, nhưng cũng không phải bước khởi đầu tồi. Lý tưởng nhất là khi bạn có một nhóm bạn hoặc những người cố vấn đáng tin cậy cũng có mối quan tâm khá liên quan để họ nhanh chóng kiểm chứng thực tế cho bạn.

Bạn bè và cố vấn tin cậy sẽ cho thể hiện phản ứng bản năng của họ với bạn (thấy chưa – chúng tôi không hề ghét bản năng nhé!), và nếu họ không cố gắng làm bạn hài lòng hay tránh gây tổn thương cho bạn thì ít nhất bạn cũng nhận được một phản hồi có một nửa sự trung thực trong đó. Bạn cũng có thể nhìn ra những suy nghĩ mà bạn chưa hề nghĩ tới: thông tin về đối thủ cạnh tranh, thị trường nhắm tới, cách thực hiện ý tưởng khác, v.v...

Bài kiểm tra "thực tiễn bằng cảm nhận" nhanh này là một việc đáng đầu tư cho những ngày đầu từ lúc tìm ra ý tưởng, trước khi tiến hành bất cứ công

việc triển khai chính thức nào. Nếu ý tưởng vượt qua bài kiểm tra cảm nhận này thì đến lúc áp dụng quy trình Khởi nghiệp tinh gọn rồi đấy.

## TÌM RA VẤN ĐỀ ĐỂ KHẮC PHỤC (HAY, LÀM SAO ĐỂ XÁC NHẬN VẤN ĐỀ)

Mục tiêu của giai đoạn Tinh gọn đầu tiên là xác định liệu vấn đề có đủ nhức nhối với đủ người không và tìm hiểu cách họ đang cố gắng khắc phục nó. Hãy giải nghĩa kỹ hơn những cụm từ trên:

### Vấn đề đủ nhức nhối

Con người luôn có xu hướng chậm chạp. Bạn muốn họ hành động, và mong muốn họ mang lại lợi ích cho doanh nghiệp của mình. Việc này đòi hỏi đủ điều gây bất tiện cho hoàn cảnh của họ khi họ thực sự làm điều bạn muốn – đăng ký, trả tiền, v.v...

### Có đủ người quan tâm

Giải quyết vấn đề cho một người gọi là tư vấn. Bạn cần có một thị trường mục tiêu. Người tiếp cận thị trường muốn người theo dõi trong thị trường đó phải đồng nhất bên trong (tức là thành viên thuộc phân khúc đó có điểm giống nhau mà bạn có thể thu hút họ) và khác biệt lẫn nhau (tức là có thể phân khúc và nhắm vào mỗi phân khúc thị trường theo một cách tập trung kèm thông điệp phù hợp).

### Họ đã đang cố gắng giải quyết nó

Nếu vấn đề là thật và người ta đã biết đến nó thì người ta chắc đang giải quyết nó theo cách nào đó. Có thể người ta làm cách nào đó thủ công vì chưa tìm được cách tốt hơn. Giải pháp hiện tại, bất kể có là gì, vẫn là đối thủ cạnh tranh ban đầu lớn nhất của bạn vì đó là con đường có ít phản kháng nhất cho mọi người.

Cần lưu ý ở một số trường hợp, thị trường của bạn không biết mình có vấn đề. Trước khi có Walkman, xe bán tải hay máy tính bảng thì con người không hề biết họ cần mấy thứ đó – quả thực như vậy, sản phẩm Newton yểu mệnh của Apple một thập kỷ trước khi có iPad cho thấy nhu cầu lúc đó

chưa tồn tại. Trong trường hợp này, ngoài việc chỉ thử nghiệm vấn đề người ta biết mình gặp phải, bạn cũng cần quan tâm đến làm gì để khiến họ nhận thức được vấn đề. Nếu bạn sắp phải lao vào "cào tuyết" trong thị trường, bạn cần biết cần bao nhiêu sức lực để bạn có thể đưa vào mô hình kinh doanh của mình.

Bạn cần xác nhận từng vấn đề nêu trên (và một số điều khác nữa) trước khi chuyển sang giai đoạn tiếp theo. Và phân tích đóng vai trò mấu chốt để làm điều này.

Ban đầu như đã chỉ ra, bạn sẽ sử dụng chỉ số định tính để xác định liệu vấn đề bạn tìm ra có đáng theo đuổi giải quyết không. Bạn bắt đầu quá trình này bằng việc phỏng vấn tìm hiểu vấn đề với những khách hàng triển vọng.

Bạn nên nói chuyện với 15 khách hàng triển vọng lúc đầu. Sau một số các cuộc phỏng vấn đầu tiên, có khả năng bạn sẽ thấy được đặc điểm chung. Đừng dừng nói chuyện với mọi người. Khi đạt đến 15 cuộc phỏng vấn, bạn nên có thao tác xác nhận phù hợp (hoặc phủ nhận) để xác định các bước tiếp theo.

Nếu không tìm nổi 15 người để nói chuyện, hãy tưởng tượng để bán hàng cho họ còn khó đến mức nào. Vì thế, hãy mạnh mẽ lên và ra khỏi văn phòng thôi. Nếu không thì bạn chỉ phí thời gian và tiền bạc xây dựng thứ không ai muốn thôi.

Dữ liệu thu thập ở giai đoạn này mang tính định tính, nhưng nó phải đủ nguyên liệu để bạn có thể thành thật nói: "Phải, vấn đề này đủ nhức nhối đến mức tôi nên xây dựng giải pháp." Một khách hàng thôi không làm nên thị trường. Bạn không thể chỉ nói chuyện với vài người, thu được phản hồi tích cực chung chung để quyết định việc này đáng nhảy vào làm được.

## KHUÔN MẪU: DẤU HIỆU CHO THẤY BẠN ĐÃ TÌM ĐƯỢC VẤN ĐỀ ĐÁNG GIẢI QUYẾT

Chìa khóa dẫn tới dữ liệu định tính là đặc điểm chung và nhận dạng đặc điểm chung. Đây là một số đặc điểm chung tích cực cần chú ý khi phỏng vấn người khác:

• Những người đó muốn trả tiền cho bạn ngay.

• Họ đang chủ động cố gắng (hoặc đã cố) giải quyết vấn đề đang nói tới.

• Họ nói nhiều và hỏi nhiều câu hỏi thể hiện sự quan tâm nhiệt tình tới vấn đề.

• Họ rướn người về trước và cử chỉ sinh động (ngôn ngữ cơ thể tích cực). Còn đây là một số đặc điểm tiêu cực cần để ý:

• Họ bị xao nhãng.

• Họ nói nhiều, nhưng lại không phải về vấn đề đang bàn luận (nói dông dài). Vai chùng xuống hoặc nhoài người lên ghế (ngôn ngữ cơ thể tiêu cực).

Cuối cuộc phỏng vấn vấn đề là lúc kiểm tra linh cảm. Hãy tự hỏi bản thân: "Mình đã chuẩn bị để dành 5 năm tới không làm gì ngoài việc giải quyết vấn đề đang đặt ra chưa?"

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: THỰC HÀNH TINH GỌN VÀ CÁCH ĐỂ TIẾN HÀNH MỘT CUỘC PHỎNG VẤN HIỆU QUẢ

Ash Maurya là một trong những người dẫn đầu phong trào Khởi nghiệp tinh gọn. Anh đã thử nghiệm và ghi chép những thực hành Khởi nghiệp tinh gọn trong nhiều năm với công ty khởi nghiệp của riêng mình, và đã viết một cuốn sách rất hay có tên Running Lean (Vận hành tinh gọn). Đó là cuốn sách bổ trợ rất hay cho cuốn sách này.

Ash mô tả một cách tiếp cận hệ thống, có quy tắc khi phỏng vấn mọi người trong giai đoạn đầu quy trình Khởi nghiệp tinh gọn.

Đối với người bắt đầu, bạn cần tiến hành phỏng vấn vấn đề. Bạn tách riêng giải pháp (chúng tôi biết bạn rất phấn khích về điều này) khỏi vấn đề, và chỉ tập trung vào vấn đề thôi. Mục tiêu là để tìm một vấn đề đáng giải quyết. Và hãy nhớ, khách hàng đã mệt mỏi với các giải pháp – họ liên tục được mời chào các sản phẩm diệu kỳ giúp cuộc sống của họ dễ dàng

hơn mà họ chẳng nhớ nổi tên. Nhưng đa số trường hợp, những người chào mời không hiểu vấn đề thực sự của khách hàng.

Dưới đây là một số mẹo từ Ash và Vận hành tinh gọn để tiến hành phỏng vấn hiệu quả:

• Hướng tới phỏng vấn gặp mặt trực tiếp. Bạn không chỉ muốn nghe những điều người ta nói mà còn muốn xem cách họ nói. Thông thường, mọi người ít bị xao nhãng hơn nhiều khi gặp mặt trực tiếp, vì thế bạn sẽ thu được chất lượng phản hồi cao hơn.

• Chọn địa điểm trung lập. Nếu ghé thăm văn phòng của người được phỏng vấn, mọi thứ sẽ thấy giống như một buổi chào hàng vậy. Hãy tìm một quán cà phê hay chỗ nào đó tự nhiên.

• Tránh thu âm buổi phỏng vấn. Ash lưu ý từ kinh nghiệm rằng đối tượng trả lời sẽ để ý hơn nếu buổi phỏng vấn bị thu âm, và chất lượng buổi phỏng vấn vì thế sẽ suy giảm.

• Đảm bảo bạn có kịch bản. Mặc dù có thể điều chỉnh kịch bản một chút trong quá trình, bạn sẽ không điều chỉnh nó liên tục để thu được "câu trả lời mình muốn" hay xếp đặt thứ gì theo ý mình. Bạn phải trung thực trong suốt quá trình.

Kịch bản có lẽ là thứ khó thực hiện hiệu quả nhất. Ban đầu, có khi bạn còn không chắc chắn sẽ hỏi câu gì. Thực tế đó là lý do tại sao bản khảo sát lại không có tác dụng ở giai đoạn đầu – bạn không biết phải hỏi gì để thu được thông tin có ý nghĩa. Nhưng kịch bản sẽ mang lại tính nhất quán giữa các buổi phỏng vấn để bạn có thể so sánh những ghi chép.

Hầu hết phần phỏng vấn vấn đề có tính mở. Bạn muốn trao cho đối tượng trả lời cơ hội để họ nói bất cứ điều gì họ muốn, và bạn mong họ làm vậy trong tư thế tự do thoải mái.

Trong cuốn Vận hành Tinh gọn, Ash cung cấp một cách phân chia kịch bản phỏng vấn rất hay. Chúng tôi đã tóm tắt kịch bản phỏng vấn vấn đề như dưới đây:

• Thiết lập ngắn gọn giai đoạn cho buổi phỏng vấn. Đây là thời điểm bạn nói với người được phỏng vấn bạn sẽ nói (hay hỏi) những gì. Nhấn mạnh mục tiêu cuộc phỏng vấn để đặt người trả lời vào guồng suy nghĩ hợp lý.

• Kiểm tra phân khúc khách hàng bằng cách thu thập thông tin. Hỏi đối tượng một số câu hỏi cơ bản để tìm hiểu về người đó và tìm được phân khúc thị trường người đó đại diện. Những câu hỏi này phụ thuộc nhiều vào nhóm người bạn nói chuyện. Sau cùng, bạn muốn tìm hiểu công việc hoặc lối sống của họ (trong hoàn cảnh vấn đề bạn đang đề xuất giải quyết), và tìm hiểu thêm về vai trò của họ.

• Thiết lập bối cảnh vấn đề bằng cách kể một câu chuyện. Kết nối với đối tượng bằng cách dẫn họ vào câu chuyện bạn tìm ra vấn đề bạn đang muốn giải quyết ra sao, và tại sao bạn nghĩ những vấn đề này lại đáng bàn. Nếu bạn gãi đúng chỗ ngứa của mình thì việc này sẽ dễ hơn rất nhiều. Nếu chưa hiểu rõ vấn đề hoặc chưa có giả thiết đầy đủ về vấn đề muốn giải quyết thì nó sẽ bộc lộ ra ở thời điểm này.

• Kiểm tra vấn đề bằng cách cho đối tượng xếp hạng các vấn đề. Nhắc lại vấn đề đã mô tả và nhờ đối tượng xếp hạng vấn đề theo thứ tự tầm quan trọng. Đừng đi quá sâu, nhưng hãy đảm bảo sẽ hỏi người đó xem có vấn đề liên quan nào khác bạn chưa đả động tới không.

• Kiểm tra giải pháp. Khám phá thế giới quan của đối tượng. Chuyển vấn đề cho khách hàng và lắng nghe. Đi qua từng vấn đề – theo thứ tự đối tượng đã xếp hạng – và hỏi cách họ khắc phục nó trong hiện tại. Không còn kịch bản nữa. Cứ để đối tượng nói. Đây là lúc bạn có thể thực sự đánh giá định tính liệu mình đã tìm ra vấn đề đáng giải quyết chưa. Mọi chuyện có thể suôn sẻ khi đối tượng mong mỏi bạn giải quyết vấn đề, hoặc cũng có thể bạn nhận được một tiếng ậm ừ hờ hững, cho thấy có một sự tách biệt rõ rệt giữa doanh nghiệp của bạn và thế giới thực.

• Nhờ điều gì đó khi bạn đã xong việc. Bạn không muốn thảo luận giải pháp dông dài ở đây vì sẽ tạo cảm giác giống một buổi chào hàng, nhưng bạn nên nói ở tông giọng cao để giữ đối tượng hào hứng. Lý tưởng nhất là bạn mong người này đồng ý thực hiện một cuộc phỏng vấn giải pháp với bạn khi bạn đã sẵn sàng có thứ gì đó để giới thiệu – những đối tượng đầu

tiên này có thể trở thành khách hàng đầu tiên – và bạn mong người đó giới thiệu cho người khác để bạn có thể thực hiện nhiều phỏng vấn hơn.

Bạn thấy được có rất nhiều thứ cần để tâm khi thực hiện một cuộc phỏng vấn. Lần đầu có thể chưa xuất sắc, nhưng không sao. Hy vọng một số nội dung ở đây và các nguồn khác mang đến công cụ bạn cần. Chuẩn bị sẵn một kịch bản hay, luyện tập và đi ra phỏng vấn nhanh nhất có thể. Sau một số lượt, bạn sẽ quen với quá trình và bắt đầu nhìn ra xu hướng và thu thập được thông tin cực kỳ giá trị. Bạn cũng sẽ tiến bộ hơn rất nhiều ở việc trình bày vấn đề rõ ràng và súc tích, và sẽ thu thập được những mẩu chuyện giúp ích khi nói chuyện với blogger, thảo luận với nhà đầu tư và hỗ trợ marketing.

Các chỉ số định tính đều xoay quanh vấn đề xu hướng. Bạn cố gắng lôi ra sự thật bằng cách tìm ra đặc điểm chung trong phản hồi từ mọi người. Bạn phải là một người cực kỳ biết lắng nghe, đôi khi phải đồng cảm và bình thản. Bạn phải là một thám tử xuất sắc, truy đuổi "đầu mối" nằm ẩn dưới lời kể, sự tương đồng giữa những người trả lời gợi ý cho bạn đi đúng hướng. Cuối cùng, những đặc điểm chung đó trở thành thứ bạn sẽ kiểm tra theo định lượng, quy mô rộng. Ban đang tìm kiếm những giả thiết.

Hiện thực về những chỉ số định tính là chúng biến linh cảm – trực giác tự nhiên, cái cảm giác cứ lởn vởn trong tâm trí bạn – thành những phán đoán có cơ sở để bạn bám theo. Đáng tiếc là chúng mang tính chủ quan và được thu thập qua tương tác, các chỉ số định lượng là những chỉ số dễ giả tạo nhất.

Dù chỉ số định tính có thể sai nhưng lại không hề nói dối. Bạn có thể thu thập số liệu sai, mắc lỗi thống kê hay hiểu sai kết quả, nhưng bản thân dữ liệu thô thì luôn đúng. Chỉ số định tính vốn rất dễ làm bạn thiên vị. Nếu không kiên quyết trung thực thì bạn sẽ chỉ nghe những điều bạn muốn nghe khi phỏng vấn thôi. Chúng ta luôn thích tin vào những điều ta vốn tin – và những người trả lời thì luôn muốn đồng ý với ta.

## KHUÔN MẪU: LÀM SAO ĐỂ TRÁNH DẪN DẮT NGƯỜI CHỨNG KIẾN

Chúng ta vốn là loài sinh vật nông cạn, yếu đuối. Người ta thường cố gắng nói cho bạn những điều họ nghĩ bạn muốn nghe. Ta lại gật đầu theo bầy đàn và đồng ý với số đông. Điều này gây ảnh hưởng tai hại đến kết quả thu được từ người trả lời: bạn không muốn làm thứ không ai muốn, nhưng ai cũng nói dối về việc họ muốn thứ đó. Vậy người sáng lập cần làm gì?

Bạn không thể thay đổi bản chất cố hữu của con người. Thiên kiến phản hồi (response bias) là một loại thuộc thiên kiến tâm lý mà thường được những nhà vận động chính trị sử dụng để thu được câu trả lời họ muốn bằng cách dẫn dắt người chứng kiến (được biết đến với cái tên push polling).

Tuy nhiên, bạn có thể làm bốn điều: đừng rào trước câu trả lời, làm cho câu hỏi trở nên thực tế, tiếp tục đào sâu và tìm kiếm gợi ý khác.

**Đừng rào trước câu trả lời**

Ta vốn cực giỏi trong việc phát hiện người khác muốn điều gì từ mình. Những người bạn phỏng vấn sẽ làm mọi thứ họ có thể, ở mức độ tiềm thức để đoán điều bạn mong họ nói. Họ sẽ dự đoán dựa trên một số gợi ý.

• Lời lẽ gây thiên kiến, chẳng hạn "bạn có đồng ý rằng..." là một ví dụ. Việc này dẫn tới một hiệu ứng gọi là thiên kiến đồng ý[1] (acquiescense bias) khi người trả lời cố gắng đồng ý với câu mang tính tích cực. Bạn có thể tránh điều này bằng cách hỏi họ điều đối lập với điều bạn mong họ sẽ nói – nếu họ sẵn sàng phản đối bạn để trình bày nhu cầu cần một giải pháp cụ thể thì đó là dấu hiệu mạnh hơn chứng tỏ bạn đã tìm được vấn đề đáng giải quyết.

[1] Một dạng thiên kiến khi phản hồi, trong đó người được phỏng vấn có xu hướng trả lời đồng ý với các câu hỏi được đưa ra. (DG)

• Đây là lý do tại sao ở đầu quá trình phát triển khách hàng, những câu hỏi mở lại hữu dụng: chúng phác họa câu trả lời ít hơn và cho người trả lời cơ hội nói dông dài.

• Quan niệm trước đó là một yếu tố ảnh hưởng mạnh mẽ nữa. Nếu đối tượng biết thông tin gì đó về bạn thì anh ta sẽ có xu hướng bám theo thông

tin đó. Chẳng hạn, anh ta sẽ trả lời những câu hỏi về sự cần thiết bảo vệ môi trường một cách tích cực hơn nếu biết bạn là người ăn chay. Người kia càng biết ít về bạn thì càng ít khả năng đổi hướng câu trả lời. Ẩn danh có thể là một yếu tố hữu ích ở đây; đó là lý do lớn nữa để bạn phải trật tự và nghe anh ta nói, và để thực hiện từ một kịch bản chuẩn hóa.

• Dấu hiệu khác đến từ ngoại hình. Mọi thứ thuộc cách xử sự của bạn gợi ý cho người phản hồi cách để trả lời bạn. Ngày nay, việc che giấu thông tin về bản thân có lẽ cũng khó vì ta đang sống trong một thế giới trực tuyến khá minh bạch và có khi bạn đã gặp người phản hồi qua mạng xã hội rồi. Nhưng bạn sẽ thu được dữ liệu tốt hơn nếu ăn mặc bình thường và cư xử theo cách không thể hiện quan điểm rõ ràng hay đưa ra dấu hiệu gì.

**Làm cho câu hỏi trở nên thực tế**

*Một cách để thu được câu trả lời thực sự là khiến đối phương thấy không thoải mái.*

*Con người chỉ thực sự trở nên thú vị khi bắt đầu giằng giật song sắt chiếc lồng của họ.*

**– ALAIN DE BOTTON,** tác giả và triết gia

Lần tới khi phỏng vấn ai đó, thay vì hỏi "Bạn có định sử dụng sản phẩm này không?" (và nhận được một câu trả lời "có" vô nghĩa dù đầy thiện chí), hãy hỏi họ về việc thanh toán đặt hàng trước 100 đô-la. Bạn dễ dàng nhận được một câu "không". Và đây là lúc chuyện vui bắt đầu.

Hỏi thu tiền của ai đó rõ ràng sẽ chọc tức người ta. Điều đó có khiến cả bạn và người ta không thoải mái? Chắc chắn có. Bạn có nên quan tâm không? Không nếu bạn quan tâm đến việc xây dựng thứ gì đó mà người ta thực sự sẽ trả tiền mua.

Bạn đặt ra câu hỏi càng cụ thể thì câu trả lời lại càng thật. Khiến đối tượng mua hàng thay vì chỉ gợi ra ưu tiên. Hãy bảo họ mở ví. Lấy tên của năm người bạn chắc chắn sẽ dùng sản phẩm và đề nghị họ giới thiệu. Đột nhiên, họ sẽ rất quan tâm. Có cái giá thực sự của việc hành động dành cho bạn.

Sự thiếu thoải mái sẽ nhanh chóng loại bỏ nhu cầu phải được ưa thích, và cho bạn thấy thực sự mọi người cảm thấy ra sao.

Một mẹo nữa để vượt qua mong muốn làm hài lòng người phỏng vấn của đối tượng là hỏi xem hành xử của bạn bè người đó sẽ ra sao. Hỏi "Bạn có hút cần sa không?" có thể khiến người ta trả lời không thực lòng vì muốn tránh bị nghĩ xấu về đạo đức, nhưng hỏi "Bao nhiêu phần trăm bạn bè của bạn hút cần sa?" lại dễ thu được câu trả lời chính xác mà vẫn phản ánh được quan điểm của người kia về mọi người nói chung.

**Tiếp tục đào sâu**

Một mẹo rất hay khi phỏng vấn phát triển khách hàng là hỏi "Tại sao?" ba lần. Tuy điều này khiến bạn giống đứa trẻ hai tuổi nhưng lại có tác dụng. Hỏi một câu hỏi; đợi người kia trả lời xong. Ngừng ba giây (để báo hiệu là bạn đang nghe và chắc chắn người kia đã trả lời xong). Sau đó hỏi tại sao.

Nhờ hỏi "tại sao?" nhiều lần, bạn buộc người trả lời phải giải thích lý do đằng sau câu nói. Thường thì lý do sẽ bị thiếu thống nhất hoặc mâu thuẫn. Thế là tốt – nghĩa là bạn đã xác định được sự khác biệt giữa điều người ta nói họ sẽ làm và điều họ thực sự sẽ làm.

Là một doanh nhân, bạn quan tâm sau này; rất khó thuyết phục người khác hành xử ngược lại với niềm tin đạo đức bên trong họ. Jonathan Haidt, tác giả cuốn The Righteous Mind (tạm dịch: Tâm trí ngay thẳng) nói: "Bất cứ ai coi trọng sự thật nên ngừng tôn thờ lý do." Lý lẽ của đối tượng phỏng vấn không thể hấp dẫn bằng niềm tin và động lực thực sự của họ.

Bạn có thể bám vào vai trò người hỏi và giữ im lặng lâu đến khó chịu trong khi phỏng vấn – đối tượng của bạn sẽ lấp đầy bầu không khí im ắng bằng những suy nghĩ liên quan hữu ích và các mẩu chuyện đặc sắc có thể tiết lộ nhiều thứ về vấn đề và nhu cầu.

**Tìm kiếm gợi ý khác**

Những điều người ta nói không chỉ thể hiện bằng lời. Mặc dù lượng giao tiếp cử chỉ hay được phóng đại ở các nghiên cứu phổ biến nhưng ngôn ngữ cơ thể thường truyền tải cảm xúc nhiều hơn từ ngữ. Chẳng hạn,

những phản ứng hồi hộp và thay đổi thái độ nhỏ có thể tiết lộ khi nào ai đó không thoải mái trước một câu nói hay nhìn vào người khác gây ảnh hưởng.

Khi phỏng vấn ai đó, bạn cần quan tâm trực tiếp đến người đó. Hãy kéo thêm một đồng nghiệp để ghi chép cùng bạn, hoặc nhờ anh ta để ý các dấu hiệu cử chỉ. Việc này sẽ giúp bạn xây dựng mối gắn kết với đối tượng và tập trung vào câu trả lời của người đó mà vẫn bắt được những thông điệp vô hình mà quan trọng.

Và đừng bao giờ quên hỏi câu hỏi "trung úy Columbo"[2]. Giống cách của thám tử truyền hình do Peter Falk thủ vai, hãy để câu hỏi không lường trước, khiến người ta nguôi ngoai cho phút cuối cùng, sau khi bạn đã nói lời tạm biệt. Việc này thường sẽ khiến người kia không để ý, và có thể dùng để xác nhận hoặc phủ nhận điều quan trọng nào đó họ đã nói khi phỏng vấn.

[2] Trung úy Columbo là nhân vật do Peter Falk thủ vai trong loạt chương trình truyền hình 'Columbo' vào thập niên 70. (DG)

## PHỎNG VẤN VẤN ĐỀ TÍCH HỢP VÀ TÁCH BIỆT

Khi viết cuốn sách này, chúng tôi đã thử nghiệm nhiều ý tưởng với các doanh nhân và người đọc blog. Một trong những ý tưởng gây tranh cãi nhất chúng tôi từng bàn luận là tính điểm cho phỏng vấn xác nhận vấn đề. Nhiều độc giả thấy đây là ý tưởng hay vì cho phép họ hiểu được khám phá nhu cầu của họ tiến triển ra sao và xếp hạng nhu cầu tìm ra giải pháp. Người khác lại phản đối, đôi khi đến mức kịch liệt: tính điểm là ý tồi vì nó can thiệp vào bản chất mở và mang tính phỏng đoán ở giai đoạn này.

Chúng tôi sẽ chia sẻ khuôn khổ tính điểm vào phần sau cuốn sách. Tuy nhiên đầu tiên, chúng tôi xin đề nghị thỏa hiệp rằng: xác nhận vấn đề thực ra có thể xảy ra ở hai giai đoạn riêng biệt.

Mặc dù mục tiêu khi phỏng vấn vấn đề luôn giống nhau – đó là xác định bạn đã có đủ thông tin và tự tin để chuyển sang giai đoạn tiếp theo chưa, nhưng chiến thuật để làm được điều này rất khác nhau.

Trong khuôn khổ trình bày ở đầu chương này, Ash Maurya gợi ý kể một câu chuyện trước để tạo lập bối cảnh xung quanh vấn đề. Sau đó, ông đề nghị trình bày thêm những vấn đề cụ thể và nhờ người trả lời xếp hạng chúng. Đây là hướng tiếp cận tích hợp: nó trực tiếp, có trọng tâm và hướng tới lượng hóa tính cấp thiết và phổ biến của nhiều vấn đề để bạn so sánh được cái bạn đã tìm ra. Khi phỏng vấn vấn đề tích hợp, bạn nhắm tới chi tiết cụ thể – mặc dù bạn mong người trả lời nói thỏa thích, và buổi phỏng vấn không bị quá sắp đặt nhưng hãy nhớ rằng bạn không đi câu mà không biết mình định câu gì.

Một cuộc phỏng vấn vấn đề tích hợp cho bạn chuỗi hành động rõ ràng kèm theo nguy cơ tập trung quá hẹp vào vấn đề bạn cho là quan trọng thay vì để người trả lời tự do xác định những vấn đề khác có khi lại quan trọng với họ hơn. Chẳng hạn, bạn có thể đưa đối tượng trở về loạt câu hỏi khiến họ không thể tiết lộ một thị trường lân cận hoặc nhu cầu bạn không ngờ đến.

Mặt khác, phỏng vấn vấn đề tách biệt mang tính phỏng đoán nhiều hơn, hướng tới mở rộng quá trình tìm kiếm thứ hữu ích để bạn xây dựng. Với kiểu phỏng vấn vấn đề này, bạn sẽ thảo luận một không gian vấn đề rộng (như y tế, quản lý công việc, giao thông, đặt chỗ nghỉ, v.v...) cùng người trả lời và để họ kể ra những vấn đề họ gặp cho bạn.

Bạn sẽ không gợi ý vấn đề hay nhờ họ xếp hạng gì cả. Có thể bạn có một, hai vấn đề đang muốn xác định, và bạn sẽ đo độ thành công của buổi phỏng vấn, cụ thể trong đó là tần suất người trả lời đề cập đến những vấn đề đó (mà bạn không hề nêu ra trước).

Rủi ro của cuộc phỏng vấn vấn đề tách biệt nằm ở việc bạn mở chủ đề quá rộng về nhiều vấn đề và không thể đưa người trả lời tập trung vào một vấn đề nào. Những cuộc phỏng vấn vấn đề tách biệt mang lại nguy cơ đưa cho bạn quá nhiều vấn đề hoặc không đủ vấn đề tương đồng, và không hình dung được rõ ràng phải làm gì tiếp.

Cần luyện tập để đạt được mức cân bằng hợp lý khi phỏng vấn. Một mặt, bạn muốn trao cho người trả lời cơ hội nói điều muốn nói, nhưng bạn phải trong tâm thế hướng họ vào trọng tâm khi bạn nghĩ mình đã tìm được gì đó

đáng chú ý. Cùng lúc đó, bạn không nên chỉ trích vấn đề mình đang trình bày khi họ không hợp ý.

Nếu bạn mới bắt đầu và thực sự hướng tới một bài tập khám phá thì hãy thử phỏng vấn vấn đề tách biệt. Tính điểm trong trường hợp này ít có liên quan hơn. Hãy thu thập phản hồi ban đầu và xem có bao nhiêu vấn đề mọi người mô tả tự do khớp với của bạn. Nếu suôn sẻ, bạn có thể chuyển sang phỏng vấn vấn đề tích hợp để xem liệu vấn đề có tương tự ở quy mô lớn hơn không.

## LÀM SAO BIẾT ĐƯỢC VẤN ĐỀ ĐỦ NHỨC NHỐI HAY CHƯA?

Mặc dù dữ liệu thu thập tới thời điểm này là định tính nhưng vẫn có cách giúp bạn xác định số lượng dữ liệu đó để đủ cơ sở đưa ra quyết định có nên đi tiếp hay không. Một Chỉ Số Quan Trọng Nhất ở đây là nhức nhối – cụ thể là nỗi nhức nhối của người trả lời có liên quan tới vấn đề bạn chia sẻ với họ không. Vậy làm sao để đo lường được nỗi nhức nhối?

Cách đơn giản là tính điểm các cuộc phỏng vấn vấn đề. Việc này không hoàn toàn mang tính khoa học; điểm số bạn cho sẽ khá ngẫu nhiên, nhưng nếu có ai đó hỗ trợ bạn lúc phỏng vấn và ghi chép được thì vẫn có thể tính điểm mọi thứ một cách nhất quán và thu được giá trị từ bài tập này.

Có một số tiêu chí có thể chấm điểm dựa trên những câu hỏi trong phỏng vấn vấn đề tích hợp. Mỗi câu trả lời có một trọng số; khi cộng các kết quả lại, bạn sẽ biết được mình đang đứng đâu.

Sau khi hoàn thành mỗi cuộc phỏng vấn, hãy hỏi bản thân những câu hỏi sau.

Ngay cả trong cuộc phỏng vấn vấn đề tích hợp khi bạn tập trung vào những vấn đề cụ thể thì buổi phỏng vấn vẫn đủ tính mở cho phép người trả lời bàn luận các vấn đề khác. Việc này hoàn toàn ổn và cực kỳ quan trọng. Chưa có gì xác nhận vấn đề bạn trình bày là đúng cả – đó chính xác là điều bạn đang cố kiểm chứng. Thế nên, hãy suy nghĩ cởi mở trong suốt quá trình.

Vì mục đích tính điểm phỏng vấn và đo lường độ nhức nhối, điểm thấp nghĩa là buổi phỏng vấn thất bại – nỗi nhức nhối của người trả lời về vấn đề bạn xem xét chưa đủ nếu người đó dành thời gian nói về những vấn đề khác. Một cuộc phỏng vấn thất bại cũng không sao; nó có thể dẫn bạn tới điều gì đó còn hay hơn và giúp bạn đỡ buồn phiền.

Người được phỏng vấn càng bỏ nhiều công sức vào giải quyết vấn đề bạn đang thảo luận thì càng tốt.

Lý tưởng nhất là khi người trả lời hoàn toàn chú tâm suốt quá trình: lắng nghe, nói (biểu cảm sinh động là dấu hiệu tốt), rướn người về trước, v.v... Sau khi phỏng vấn đủ người, bạn sẽ nhận ra sự khác biệt giữa người nào tập trung, chú ý và người nào không.

Tổng điểm của câu hỏi này thấp hơn hai câu trước. Thứ nhất là vì sự chú ý trong phỏng vấn khó đo lường hơn; nó mang tính chủ quan nhiều hơn các câu khác. Chúng tôi cũng không muốn tính trọng số của độ chú ý khi phỏng vấn cao – vì nó không quan trọng bằng những yếu tố kia. Ai đó trông có vẻ không quan tâm nhưng biết đâu đã dành 5 năm trời tìm cách giải quyết vấn đề bạn đang thảo luận. Đó là người có đầy nỗi nhức nhối... có thể anh ta dễ bị sao lãng.

Mục tiêu phỏng vấn vấn đề là để khám phá ra một vấn đề đủ nhức nhối đến mức bạn biết người khác muốn nó được giải quyết.

Và lý tưởng nhất là khi người bạn nói chuyện vô cùng mong bạn đưa ra giải pháp. Bước tiếp theo trong quá trình là phỏng vấn giải pháp, vậy nếu bạn đến được bước đó cùng người khác thì đó là dấu hiệu tốt.

Vào cuối mỗi cuộc phỏng vấn, bạn nên nhờ giới thiệu tới những người trả lời khác. Có khả năng cao người mà đối tượng bạn phỏng vấn đề xuất có điểm tương đồng và có chung vấn đề.

Quan trọng hơn ở giai đoạn này là bạn muốn biết liệu đối tượng có sẵn sàng giúp đỡ bằng cách giới thiệu thêm người trong mạng lưới của họ không. Đây là chỉ số rõ ràng cho thấy họ không cảm thấy ngại ngần nếu phải giới thiệu bạn và họ nghĩ bạn khiến họ thấy mình thông thái hơn. Nếu họ thấy bạn gây khó chịu, họ sẽ không giới thiệu người khác cho bạn đâu.

Mặc dù ai đó đề nghị trả tiền cho bạn hay xảy ra ở buổi phỏng vấn giải pháp hơn (khi bạn thực sự thông qua giải pháp với người ta) nhưng đây vẫn là một khoảnh khắc rất hay để "kiểm chứng linh cảm".

Và chắc chắn đấy là điểm cộng khi người ta sẵn sàng rút ví.

## TÍNH TOÁN SỐ ĐIỂM

Số điểm từ 31 trở lên là tốt. Bất kỳ con số nào dưới 31 đều không tốt. Hãy thử tính điểm tất cả buổi phỏng vấn và xem có bao nhiêu buổi có điểm tốt. Đây là chỉ số tuyệt vời cho thấy bạn bám sát với vấn đề muốn giải quyết hay không. Sau đó, hỏi bản thân điều gì khiến buổi phỏng vấn điểm tốt khác với buổi điểm thấp. Có thể bạn đã xác định được một phân khúc thị trường, có khi bạn sẽ thu kết quả cao hơn nếu ăn mặc đẹp, hay có khi không nên phỏng vấn ở quán cà phê. Mọi thứ đều là thử nghiệm để bạn học hỏi.

Bạn cũng có thể tổng hợp xếp hạng các vấn đề đã trình bày. Nếu bạn trình bày ba vấn đề, cái nào có xếp hạng đều nhiều nhất? Đó là chỗ bạn cần đào sâu hơn và tiến hành đề xuất giải pháp (trong buổi phỏng vấn giải pháp).

Viễn cảnh tuyệt nhất là điểm phỏng vấn cực cao trong một nhóm những người được phỏng vấn cũng đều có xếp hạng vấn đề như nhau (hoặc rất tương đồng). Điều này cho bạn thêm tự tin rằng mình đã tìm ra đúng vấn đề và thị trường.

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: CLOUD9 IDE PHỎNG VẤN NHỮNG KHÁCH HÀNG HIỆN TẠI

Cloud9 IDE là môi trường phát triển tích hợp nền tảng đám mây (IDE) cho phép các nhà phát triển web và di động làm việc cùng nhau và hợp tác từ xa ở mọi nơi, mọi lúc. Nền tảng chính là ứng dụng JavaScript và Node.js nhưng vẫn đang mở rộng hỗ trợ những ngôn ngữ khác. Công ty đã huy động tài chính Serie A[3] từ Accel và Atlassian.

[3] Vòng gọi vốn đầu tiên. (DG)

Mặc dù đội ngũ Cloud9 IDE đã vượt xa khỏi giai đoạn phỏng vấn vấn đề ban đầu, họ vẫn thường xuyên nói chuyện với khách hàng và quan tâm đến phát triển khách hàng có hệ thống. Quản lý sản phẩm Ivar Prujin nói: "Chúng tôi đang rất gần sản phẩm phù hợp với thị trường và nói chuyện với khách hàng giúp ích rất nhiều, giúp chúng tôi biết được có đáp ứng nhu cầu của họ không và cách thức họ sử dụng sản phẩm của mình."

Ivar lấy khuôn khổ tính điểm đã soạn ra từ trước và điều chỉnh một số câu hỏi hợp với loại hình phỏng vấn. "Do giờ chúng tôi nói chuyện với khách hàng đang sử dụng sản phẩm, chúng tôi hỏi các câu hỏi khác đi một chút, nhưng vẫn tính điểm y hệt." Hai câu hỏi đầu tiên Ivar hỏi bản thân trước khi phỏng vấn là:

1. Người được phỏng vấn có đề cập đến vấn đề trong quá trình làm việc của người đó mà sản phẩm giải quyết được hay sẽ sớm giải quyết hay không?

2. Người được phỏng vấn có chủ động khắc phục vấn đề sản phẩm vẫn giải quyết/ sẽ sớm giải quyết hay không, và người đó đã làm vậy trước đây chưa?

Ivar nói: "Nhờ những câu hỏi này, chúng tôi đang cố xác định mình giải quyết vấn đề cho khách hàng thực sự tốt đến đâu. Nếu nhiều số điểm bị thấp, chúng tôi sẽ biết được có điều gì không ổn."

Điều tuyệt vời là hầu hết điểm số phỏng vấn đều cao, nhưng Ivar vẫn đào sâu hơn và tìm hiểu thêm. "Tôi xác định được kiểu khách hàng để tập trung

vào cải thiện sản phẩm. Tôi để ý có hai phân khúc khách hàng cụ thể đạt điểm phỏng vấn cao nhất, đặc biệt hai tiêu chí đầu tiên về thỏa mãn nhu cầu và giải quyết vấn đề."

Sau khi tính điểm những cuộc phỏng vấn đầu tiên, Ivar thẩm định kết quả và quá trình tính điểm theo hai cách. Cách thứ nhất, ông phỏng vấn một số người dùng hoạt động hàng đầu của công ty và thu được hiểu biết sâu sắc về cách thức họ làm việc. Cách thứ hai là ông phân tích kho dữ liệu chứa thông tin về cách thức sử dụng sản phẩm. Cả hai cách xác nhận kết quả ban đầu của ông là: hai phân khúc khách hàng cụ thể thu được nhiều giá trị đáng kể hơn từ sản phẩm. "Điều hay ho là cả hai nhóm khách hàng này lại không phải nhóm chúng tôi hướng tới ban đầu. Giờ chúng tôi biết có thể đầu tư nhiều thời gian và công sức hơn vào đâu rồi."

Trong trường hợp này, thảo luận mở đi kèm tính điểm sau đó – ngay cả khi công ty đã vượt qua khỏi giai đoạn Thấu hiểu đầu tiên – vẫn tiết lộ một phân khúc thị trường có độ bám trụ tốt hơn và thúc đẩy tăng trưởng nhanh. Còn hơn thế, Ivar nói rằng tính điểm các câu hỏi phỏng vấn giúp ông cải thiện kỹ năng phỏng vấn, tập trung được vào kết quả có khả năng can thiệp được.

## TÓM TẮT

• Cloud9 IDE đã quyết định tiến hành phỏng vấn khách hàng có tính điểm kể cả khi công ty đã vượt xa khỏi giai đoạn Thấu hiểu.

• Phỏng vấn không chỉ cho thấy khách hàng hài lòng, mà còn tiết lộ hai phân khúc khách hàng cụ thể thu giá trị cao hơn từ sản phẩm.

• Tận dụng phát hiện này, công ty so sánh dữ liệu phân tích và xác nhận những nhóm này thực sự dùng sản phẩm theo cách khác, điều này dẫn tới việc ưu tiên tính năng và marketing.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Bạn có thể nói chuyện với khách hàng và ghi điểm phỏng vấn ở bất cứ giai đoạn nào trong công ty khởi nghiệp của bạn. Những cuộc phỏng vấn này

không chỉ cho bạn phản hồi mà còn giúp bạn xác định phân khúc thị trường có những vấn đề hay nhu cầu đặc thù bạn có thể hướng tới.

## HIỆN NAY NGƯỜI TA KHẮC PHỤC VẤN ĐỀ BẰNG CÁCH NÀO?

Một trong những dấu hiệu làm lộ ra một vấn đề đáng giải quyết là khi có nhiều người đã từng hoặc đang cố gắng giải quyết nó. Người ta sẽ đi cả một chặng dài để giải quyết những vấn đề thực sự nhức nhối mà quan trọng với họ. Điển hình là họ dùng sản phẩm khác không có vai trò giải quyết vấn đề nhưng "đủ tốt", hoặc họ tự mình xây dựng thứ gì đó. Kể cả khi thực hiện phỏng vấn định tính, bạn vẫn có thể nghiền ngẫm vài con số sau đó:

◆ Có bao nhiêu người chẳng hề cố gắng giải quyết vấn đề? Nếu người ta chưa thực sự bỏ công giải quyết, bạn phải hết sức thận trọng về việc đi tiếp. Bạn sẽ phải khiến họ nhận thức được vấn đề ngay từ đầu.

◆ Có bao nhiêu người đề xuất giải pháp "đủ tốt"? Bạn sẽ dành nhiều thời gian hơn cho giải pháp khi tiến hành phỏng vấn giải pháp, nhưng công ty khởi nghiệp thường xuyên đánh giá thấp sức mạnh của "đủ tốt". "Đi lệch vớ" là vấn đề chung mà không ai làm giàu được nếu khắc phục cả.

Thường thì các công ty khởi nghiệp có lý tưởng lại đánh giá thấp quán tính của thị trường. Họ lao vào những công ty dẫn đầu thị trường bằng các tính năng, chức năng và chiến thuật không có nhiều ý nghĩa với khách hàng. MVP của họ có quá nhiều yếu tố "tối thiểu" để có thể kích thích thay đổi. Họ cho rằng những gì họ đang làm – dù là một UI mượt hơn, hệ thống đơn giản hơn, chức năng xã hội, hay gì đó – cũng đều là một thắng lợi rồi. Thế rồi sự "đủ tốt" sẽ quay lại hại họ thôi.

Ngưỡng thành công của công ty khởi nghiệp ở bất cứ quy mô thực tế nào đi nữa đều cao hơn rất nhiều so với của những công ty đi đầu thị trường. Công ty hàng đầu thị trường đã ở sẵn vị trí đó, và kể cả họ có mất ưu thế đi nữa thì thông thường cũng ở tốc độ chậm. Công ty khởi nghiệp cần mở rộng quy mô càng nhanh càng tốt. Bạn phải tốt hơn gấp 10 lần so với công ty hàng đầu thị trường trước khi ai đó thực sự nhìn ra, có nghĩa là phải sáng tạo hơn, chiến thuật hay hơn, khôn khéo hơn và mạnh bạo hơn gấp

100 lần. Công ty hàng đầu thị trường có thể mất kết nối với khách hàng, nhưng họ vẫn hiểu khách hàng hơn bất cứ ai.

Bạn cần làm việc nỗ lực hơn để giành được khách hàng từ các tên tuổi hiện tại. Đừng chỉ nhìn vào khiếm khuyết "to đùng" của những tên tuổi đó (như thiết kế lỗi thời chẳng hạn) và cho rằng đó là thứ cần khắc phục. Bạn cần đào sâu hơn nhiều để tìm thấy điểm nhức nhối thực sự của khách hàng và đảm bảo bạn giải quyết chúng nhanh chóng và thành công.

## CÓ ĐỦ NGƯỜI QUAN TÂM ĐẾN VẤN ĐỀ NÀY KHÔNG? (HAY HIỂU RÕ THỊ TRƯỜNG)

Khi tìm được vấn đề đủ gây nhức nhối cho mọi người, bước tiếp theo là hiểu rõ quy mô và tiềm năng thị trường. Nhớ rằng một khách hàng chưa thể là thị trường, và bạn cần cẩn trọng khi giải quyết vấn đề có quá ít người thực sự để tâm đến.

Nếu đang cố gắng ước lượng quy mô thị trường, bạn hãy phân tích cả hướng từ trên xuống và từ dưới lên rồi so sánh kết quả. Việc này giúp kiểm tra phép toán của bạn.

Phép phân tích từ trên xuống bắt đầu từ một con số lớn rồi chia ra thành nhiều phần nhỏ hơn. Phép phân tích từ dưới lên lại làm ngược lại. Chẳng hạn, hãy xét một nhà hàng ở thành phố New York.

◆ Mô hình từ trên xuống sẽ nhìn vào tổng số tiền mọi người tiêu vào việc đi ăn ngoài ở Mỹ, sau đó xem New York chiếm bao nhiêu phần trăm trong đó, sau đó đến số nhà hàng ở thành phố này, và cuối cùng tính doanh thu của một nhà hàng đơn lẻ.

◆ Mô hình từ dưới lên lại nhìn vào tổng số bàn trong một nhà hàng, phần trăm số bàn có khách sử dụng và giá trung bình mỗi bữa tiệc. Sau đó nhân con số này với số ngày trong năm (điều chỉnh cho phù hợp thời vụ).

Cách này đơn giản quá mức – có hàng loạt những yếu tố khác cần chú ý như địa điểm, loại nhà hàng, v.v... Nhưng kết quả cuối cùng vẫn mang lại hai con số ước tính về doanh thu hằng năm. Nếu hai con số khác nhau quá nhiều thì có vấn đề không ổn đang xảy ra với mô hình kinh doanh của bạn.

Khi tiến hành phỏng vấn vấn đề, hãy nhớ hỏi đủ câu hỏi về đặc điểm nhân khẩu để nắm được người trả lời là ai. Câu được hỏi phụ thuộc nhiều vào đối tượng bạn nói chuyện và loại hình kinh doanh bạn sắp mở. Nếu theo đuổi thị trường kinh doanh, bạn sẽ muốn biết thêm về vị trí của người kia trong công ty, mua năng lượng, điều chỉnh kinh phí, ảnh hưởng theo mùa và công nghiệp. Nếu bạn theo đuổi một người tiêu dùng, bạn sẽ quan tâm nhiều hơn đến cách sống, sở thích, vòng tròn xã hội v.v...

## CẦN GÌ ĐỂ KHIẾN HỌ NHẬN THỨC RA VẤN ĐỀ?

Nếu đối tượng không biết mình có vấn đề– hoặc bạn có bằng chứng rõ ràng rằng nhu cầu thực sự tồn tại thì bạn cần biết bằng cách nào họ sẽ nhận ra điều đó.

Hãy cẩn thận. Đa số trường hợp người ta không có vấn đề mà vẫn cứ đồng ý với bạn. Họ không muốn làm bạn tổn thương. Họ sẽ giả vờ mình có vấn đề khi bạn cảnh báo họ về chúng để ra vẻ tốt bụng. Nếu bạn tin là người ta có vấn đề– và chỉ cần khiến họ nhận thức ra được thôi – thì cần tìm cách kiểm tra giả sử đó.

Một số cách để nhận được câu trả lời trung thực hơn từ mọi người là:

◆ Cho họ một nguyên mẫu trước đó.

◆ Tạo nguyên mẫu lên giấy, hoặc bằng một giả lập thực sự đơn giản trên PowerPoint, Keynote hay Balsamiq để xem họ tương tác với ý tưởng của bạn ra sao khi không hướng dẫn.

◆ Tìm hiểu liệu họ có muốn trả tiền ngay không.

◆ Coi họ giải thích cho bạn bè và xem liệu họ có biết cách lan truyền thông điệp không.

◆ Nhờ giới thiệu tới những người có thể quan tâm.

## MỘT "NGÀY THƯỜNG NHẬT" CỦA KHÁCH HÀNG

Khi phỏng vấn vấn đề, bạn thường muốn hiểu rõ khách hàng của mình. Chúng tôi đề cập đến thu thập thông tin dân số từ trước và tìm cách chia khách hàng thành các nhóm khác nhau, nhưng bạn có thể đưa việc này lên một bước tiến mới và thu được cái nhìn sâu hơn. Bạn có thể lẻn vào suy nghĩ của khách hàng.

Khách hàng cũng là người. Họ trải nghiệm cuộc sống. Họ sinh con, ăn nhiều quá mức, ngủ không ngon, gọi điện cáo ốm, chán nản, xem quá nhiều truyền hình thực tế. Nếu bạn xây dựng cho đối tượng người mua lý tưởng, tính toán kinh tế hợp lý thì thất bại chắc. Nhưng nếu hiểu được khách hàng, đến cả khiếm khuyết của họ và xây dựng thứ hài hòa với cuộc sống của họ thì họ sẽ yêu mến bạn thôi.

Để làm điều này, bạn cần xâm nhập vào cuộc sống thường nhật của khách hàng. Đừng nghĩ "xâm nhập" là một từ xấu. Để thành công, khách hàng cần dùng ứng dụng của bạn; nếu muốn họ làm vậy thì bạn cần hòa mình vào cuộc sống của họ một cách đơn giản nhẹ nhàng. Hiểu được cuộc sống thường ngày của khách hàng đồng nghĩa với bạn có thể vạch ra mọi thứ họ làm và khi nào họ làm thế. Với hướng tiếp cận đúng đắn, bạn sẽ bắt đầu hiểu ra tại sao họ làm thế nữa. Bạn sẽ xác định được các ảnh hưởng (sếp, bạn bè, thành viên gia đình, nhân viên, v.v...), hạn chế, khó khăn và cơ hội.

Một chiến lược vạch ra điều này là bảng vẽ "một ngày thường nhật". Nó mang tính hình ảnh – cần rất nhiều mẩu giấy nhớ đủ màu sắc dính trên tường cho phép bạn định vị qua cuộc sống một khách hàng và xác định giải pháp nằm ở đâu sẽ có tác động lớn nhất. Hình 15-1 thể hiện một ví dụ bảng vẽ như thế.

Có được bảng này giúp việc đưa ra giả thiết hợp lý về cách thức, thời gian và đối tượng sử dụng giải pháp của bạn sẽ dễ dàng hơn. Bạn có thể thử nghiệm đủ các chiến lược khác nhau để gián đoạn người dùng và xâm nhập vào đời sống họ. Mức độ xâm nhập tích cực hợp lý sẽ giúp sử dụng sản phẩm của bạn thành công.

Vẽ ra một ngày thường nhật của khách hàng cũng sẽ tiết lộ nhiều lỗ hổng rõ ràng về hiểu biết của bạn về khách hàng và đó là những mảng nguy cơ bạn có thể muốn thực hiện thật nhanh. Nhờ hiểu rõ ràng hơn về thời điểm

và giải pháp của mình được sử dụng ra sao, bạn sẽ có khả năng cao hơn khi định hình bộ tính năng cho sản phẩm khả thi tối thiểu thành công.

Bài tập "ngày thường nhật" là một cách mô tả tình huống sử dụng con người rất chi tiết cho giải pháp vượt trên cả việc định nghĩa thị trường mục tiêu và phân khúc khách hàng đơn thuần. Sau tất cả, bạn sẽ bán hàng cho người khác. Bạn cần biết cách tiếp cận họ, can thiệp họ và tạo ra thay đổi cuộc đời họ vào chính xác thời điểm họ cần giải pháp của bạn.

*Hình 15-1. Cách HighScore House vẽ ra mớ hỗn độn khi làm cha mẹ*

Những nhà thiết kế trải nghiệm người dùng cũng dựa trên mô hình tinh thần của người dùng để hiểu cách họ nghĩ về điều gì đó. Mô hình tinh thần đơn giản là biểu hiện tinh thần của thứ gì đó trong thế giới thực – thường là một phiên bản đơn giản hóa hiện thực giúp ai đó làm việc với một thứ. Đôi khi những thứ đó mang tính ẩn dụ – chiếc thùng rác trên máy tính chẳng hạn. Nhiều lúc chúng lại là những đặc điểm cơ bản đơn giản ẩn sâu trong bộ não của ta – như tính trung thành với nhóm, hay tính bài ngoại.

Nhà đồng sáng lập Indi Young của Adaptive Path đã viết rất nhiều về mô hình tinh thần, phát triển nhiều cách liên kết đời sống và đặc điểm khách hàng với sản phẩm, dịch vụ và tương tác giữa bạn với họ[4]. Hình 15-2 nêu một ví dụ công trình của Indi trong đó liệt kê hành vi buổi sáng của một khách hàng cùng nhiều nhóm sản phẩm[5].

[4] http://rosenfeldmedia.com/books/mental-models/info/description/

[5] Sơ đồ mô hình tinh thần lấy từ cuốn Mental Models: Aligning Design Strategy with Human Behavior (Rosenfeld Media) của Indi Young. Được chia sẻ trên Flickr (http://www.flickr.com/photos/rosenfeldmedia/2125040269/in/set-72157603511616271) theo cấp phép Creative Commons Attribution-ShareAlike 2.0 Generic. (TG)

*Hình 15-2. Phân tích quá chi tiết hoạt động tắm rửa tân trang trong ngày bằng mô hình tinh thần*

Liệt kê hành vi khách hàng khi họ bắt đầu thực hiện một công việc nào đó, sau đó sắp xếp hoạt động và tính năng của bạn với những hành vi này là cách hay để xác định những cơ hội bỏ lỡ, từ đó cải thiện tính gắn kết, kích thích mua hàng, ký nhận hay nói cách khác là tác động đến người mua. Nếu bạn đang thiết kế công cụ phục vụ tập thể dục thì căn giờ tương tác với các lượt đi phòng tập, nghỉ lễ và vệ sinh buổi sáng sẽ giúp bạn tạo ra trải nghiệm gắn kết và phù hợp hơn.

## KHUÔN MẪU: TÌM NGƯỜI NÓI CHUYỆN

Thế giới hiện đại nghĩa là không còn giới hạn tương tác trực tiếp nữa. Ta có hàng tá cách kết nối với mọi người ở khoảng cách xa, và khi bạn cố tìm một nhu cầu thì những cách này hầu hết lại vô tác dụng. Trừ khi mặt đối mặt với những người triển vọng, không thì bạn sẽ không thấy được những pha rùng mình, ngôn ngữ cơ thể nhỏ nhặt và những tiếng thở dài hay nhún vai nhẹ nhàng – các yếu tố tạo nên khác biệt giữa một vấn đề thực sự với một việc làm lãng phí thời gian của mọi người.

Nhưng thế không có nghĩa công nghệ là xấu. Ta có một loạt công cụ tìm kiếm người có triển vọng khiến ta như có siêu năng lực nếu so với những người đi trước. Trước khi ra khỏi phòng, bạn cần tìm người nói chuyện trước. Tìm được những người này là dấu hiệu tốt: nghĩa là nếu họ tiếp thu ý tưởng của bạn, bạn có thể tìm được nhiều người nữa như thế và xây dựng cơ sở khách hàng.

Sau đây là vài cách thức ngây ngô, rõ như ban ngày mà sao tôi lại không nhìn ra sớm để tìm được người nói chuyện, gửi mail hay tìm hiểu.

## TÌM KIẾM NÂNG CAO CỦA TWITTER

Đối với công ty khởi nghiệp, Twitter đúng là một mỏ vàng. Tính chất không đối xứng của nó – Tôi theo dõi anh, nhưng anh không nhất thiết phải theo dõi lại tôi – và kiến trúc "vườn gần như không có tường" nghĩa là ta có thể tương tác. Và chúng ta hay tự cao; nếu bạn nhắc đến ai đó,

người đó có thể quay lại tìm hiểu bạn nói gì và bạn là ai. Nếu bạn không lạm dụng ưu thế này thì đây đúng là cách tuyệt vời để tìm người.

Giả sử bạn đang xây dựng sản phẩm cho các luật sư và muốn nói chuyện với những người gần chỗ bạn. Điền từ khóa và thông tin vị trí vào tính năng Advanced Search của Twitter như trên Hình 15-3.

*Hình 15-3. Sử dụng Advanced Search của Twitter để theo dõi người khác*

Bạn sẽ thu được một danh sách các tổ chức và cá nhân có thể phù hợp như trong Hình 15-4.

Bây giờ, nếu cẩn thận bạn có thể tiếp cận được họ. Đừng spam họ; hãy tìm hiểu về họ, xem họ sống ở đâu và nói gì, và khi họ nhắc đến điều gì liên quan – hoặc khi bạn thấy thoải mái khi làm vậy – hãy lên tiếng. Cứ nhắc đến họ bằng tên, mời họ làm khảo sát, và tương tự.

Còn những công cụ hay ho khác để nghiên cứu trên Twitter và tìm kiếm người khác. Moz có công cụ Followerwonk và cũng có công cụ tìm kiếm người khác sẵn có mà miễn phí là Twellow.

*Hình 15-4. Khách hàng thực sự chỉ cách bạn vài tweet!*

**LINKEDIN**

Một tiện ích cực lớn nữa cho công ty khởi nghiệp khắp nơi chính là LinkedIn. Bạn có thể có quyền truy cập vào một lượng dữ liệu con người khổng lồ thông qua tìm kiếm như Hình 15-5.

Bạn không cần kết nối với những người này trên LinkedIn vì có thể chỉ tìm tên và số hiệu, số điện thoại công ty họ và gọi thôi. Nhưng nếu có bạn chung, bạn sẽ thấy chút giới thiệu thân thiện rất có lợi.

LinkedIn cũng có các nhóm bạn có thể tìm kiếm và tham gia. Hầu hết những nhóm này được sắp xếp khớp nhau về sở thích nhất định, vì thế có

thể tìm người có liên quan và nghiên cứu lý lịch của họ một chút.

*Hình 15-5. Tất cả thông tin này luôn sẵn sàng cho bạn sử dụng*

## FACEBOOK

Facebook lại có phần mạo hiểm hơn khi tìm kiếm vì nó mang tính quan hệ tương hỗ (người ta phải kết bạn ngược lại với bạn). Nhưng bạn sẽ hình dung được quy mô thị trường ngay từ kết quả tìm kiếm như Hình 15-6, và có thể tìm được những nhóm hữu ích để tham gia và mời người khác làm thử nghiệm hoặc gặp gỡ thảo luận nhóm tập trung.

*Hình 15-6. Kể cả không có chi tiết, Facebook vẫn cho bạn xem người nào nên theo dõi*

Một số cách tiếp cận ở trên đều gần như rõ ràng mà ta lại không nhận ra. Nhưng chỉ cần chút chuẩn bị trước khi ra khỏi văn phòng – thực tế hay ảo – đều có thể tạo nên khác biệt, cho bạn dữ liệu giá trị hơn một cách nhanh hơn và xác nhận hoặc phủ nhận giả thiết kinh doanh của bạn chỉ trong vài ngày thay vì hàng tuần.

## THU ĐƯỢC CÂU TRẢ LỜI Ở QUY MÔ LỚN HƠN

Bạn nên tiếp tục phỏng vấn khách hàng (sau 10-20 người đầu tiên) và lặp lại câu hỏi bạn đưa ra, đào sâu vào cùng mọi người và tìm hiểu càng nhiều càng tốt. Nhưng bạn cũng có thể mở rộng phạm vi nỗ lực và chuyển sang làm phân tích định lượng. Đã đến lúc nói chuyện với mọi người ở quy mô lớn hơn.

Việc này phục vụ một số việc:

◆ Nó buộc bạn phải hình thức hóa cuộc thảo luận, chuyển từ chủ quan sang khách quan.

◆ Nó kiểm chứng liệu bạn có thể thu được sự chú ý – ở quy mô lớn hơn – mà bạn cần để phát triển.

◆ Nó cho bạn thông tin định lượng để phân tích và phân khúc, giúp tiết lộ những đặc điểm không thu được từ nhiều nhóm cá nhân.

◆ Người phản hồi có thể trở thành người dùng beta và cơ sở cộng đồng của bạn.

Để nói chuyện với nhiều người quy mô lớn hơn bạn cần áp dụng một số chiến lược bao gồm điều tra và trang đích (landing page). Việc này cho bạn cơ hội vươn tới phạm vi người quan sát rộng hơn và xây dựng tình huống có dữ liệu định hướng mạnh mẽ hơn cho phản hồi định tính thu được qua phỏng vấn.

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: LIKEBRIGHT DÙNG "MECHANICAL TURKS" ĐỂ BƯỚC CHÂN VÀO TECHSTARS

LikeBright là một công ty khởi nghiệp giai đoạn đầu trong lĩnh vực không gian hẹn hò đã tham gia vào chương trình tăng tốc TechStars Seattle năm 2011. Nhưng việc đó không hề dễ dàng. Nhà sáng lập Nick Soman cho biết ban đầu Andy Sack, giám đốc quản lý chương trình Seattle, đã từ chối LikeBright và nói rằng: "Tôi nghĩ các anh chưa hiểu khách hàng của mình đủ tường tận."

Khi hạn chót ứng dụng đã gần kề, Andy đưa cho Nick một thử thách: nói chuyện với 100 phụ nữ độc thân về nỗi thất vọng của họ với chuyện hẹn hò và sau đó nói cho TechStars những điều đã tìm hiểu được.

Nick gặp bế tắc. Làm sao có thể nói chuyện kịp với nhiều phụ nữ như vậy? Anh nghĩ việc này là không thể, ít nhất là không dễ dàng gì. Sau đó, anh quyết định thử nghiệm với Mechanical Turk[6].

[6] http://customerdevlabs.com/2012/08/21/using-mturk-to-interview-100-customers-in-4-hours/

Mechanical Turk là một dịch vụ do Amazon cung cấp cho phép trả người khác khoản tiền nhỏ để họ hoàn thành vài việc đơn giản. Dịch vụ này hay

sử dụng để thu thập phản hồi nhanh về những vấn đề như logo hay lựa chọn màu sắc, hoặc để thực hiện một số công việc nhỏ như gắn thẻ một tấm ảnh hoặc gắn cờ spam.

Ý tưởng là sử dụng Mechanical Turk để khảo sát 100 phụ nữ độc thân, đặt ra nhiệm vụ (hay như Mechanical Turk gọi là HIT) nhờ những người phụ nữ (có thông tin phù hợp) gọi cho Nick. Đổi lại anh trả họ 2 đô-la. Phỏng vấn chủ yếu kéo dài 10-15 phút.

Nick cho biết: "Qua nghiên cứu tôi thấy có một nhóm người tiêu biểu trên Mechanical Turk rất phù hợp. Chúng tôi tìm thấy rất nhiều phụ nữ có học thức cao và đa dạng rất sẵn lòng nói chuyện về trải nghiệm hẹn hò của họ."

Nick thiết lập một vài số điện thoại Google Voice (các số bỏ đi không thể theo dõi hay tái sử dụng) và thuê vài người bạn giúp đỡ.

Anh chuẩn bị kịch bản phỏng vấn đơn giản gồm các câu hỏi mở do đang đi sâu vào giai đoạn xác nhận vấn đề của công ty khởi nghiệp. Nick nói: "Tôi rất bất ngờ trước phản hồi nhận được. Chúng tôi nói chuyện được với 100 phụ nữ độc thân thỏa mãn các tiêu chí trong vòng bốn giờ trong đúng một buổi tối."

Kết quả là Nick thu được góc nhìn rất tuyệt vời về khách hàng tiềm năng của LikeBright và những thách thức dễ gặp phải khi xây dựng công ty khởi nghiệp. Anh quay lại chỗ TechStars và Andy Sack mang theo hiểu biết cách thức đó và gây ấn tượng với họ để được chấp thuận. Trang web của LikeBright hiện nay trực tiếp với cơ sở người dùng có 50% phụ nữ, và gần đây gợi lên ý kiến gây quỹ. Nick vẫn là một người hâm mộ của Mechanical Turk. "Kể từ bước đột phá về phỏng vấn khách hàng đó, tôi chắc đã nói chuyện với hơn 1.000 người qua Mechanical Turk."

## TÓM TẮT

• LikeBright sử dụng giải pháp công nghệ để nói chuyện với nhiều người dùng cuối trong một khoảng thời gian ngắn.

• Sau khi nói chuyện với 100 người có triển vọng trong 24 giờ, những người sáng lập được chấp thuận tham gia vào tăng tốc khởi nghiệp.

• Kết hợp Google Voice và Mechanical Turk thành công đến mức LikeBright vẫn tiếp tục sử dụng nó thường xuyên.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Mặc dù không có gì thay thế cho dữ liệu định tính, bạn vẫn có thể sử dụng công nghệ để nhanh chóng cải thiện hiệu quả thu thập dữ liệu đó. Trong giai đoạn Thấu hiểu, tập trung vào xây dựng công cụ để thu được phản hồi nhanh chóng từ nhiều người. Phát triển khách hàng không phải là mã không có nghĩa là ta không nên đầu tư nhiều vào nó.

LikeBright lựa chọn Mechanical Turk để tiếp cận nhiều người hơn, nhưng vẫn còn rất nhiều công cụ khác. Khảo sát cũng có thể hữu ích khi bạn đã tiến hành phát triển khách hàng đủ để biết cần hỏi câu gì. Thách thức khi khảo sát là tìm được người trả lời. Khác với phỏng vấn từng người một đã thực hiện, bây giờ bạn cần tự động hóa công việc và đương đầu với những số liệu gây nhiễu khó tránh được.

Nếu đã có một mạng lưới xã hội đang theo dõi hoặc truy cập được danh sách gửi mail thì có thể bắt đầu từ đó, nhưng bạn nên cố gắng tìm người mới để nói chuyện. Họ là nguồn thông tin mới và ít có khả năng thiên vị hơn. Việc này đòi hỏi bạn tìm tới những nhóm chưa liên lạc, lý tưởng là thông qua phần mềm để khỏi phải sắp xếp từng lời mời một cách thủ công.

Facebook có nền tảng quảng cáo vươn tới nhiều nhóm đối tượng cụ thể. Bạn có thể phân khúc người xem qua đặc điểm nhân khẩu, sở thích và nhiều tiêu chí khác. Mặc dù tỷ lệ truy cập vào quảng cáo Facebook là cực kỳ thấp nhưng bạn không nhất thiết phải hướng tới quy mô lớn ở giai đoạn này. Tìm được 20 hay 30 người nói chuyện là khởi đầu tốt đẹp rồi, hơn nữa có thể thử nghiệm thông điệp bằng cách này, thông qua quảng cáo bạn phát hành cũng như những trang đích kế tiếp bạn phải khuyến khích được người khác kết nối với mình.

Có thể quảng cáo trên LinkedIn cho những người xem mục tiêu cụ thể. Việc này tốn chút tiền nhưng nếu bạn đã xác định được nhóm người xem tốt thông qua tìm kiếm liên hệ và nhóm LinkedIn thì có thể cân nhắc thử nghiệm vài thông điệp ban đầu thông qua nền tảng quảng cáo.

Google khiến việc nhắm tới các chiến dịch thực sự dễ dàng hơn. Bạn có thể quảng bá một khảo sát hoặc đăng ký trên web với độ chính xác cao. Ở bước đầu tiên khi triển khai một chiến dịch AdWords, bạn được xác định vị trí, ngôn ngữ và thông tin khác nhắm đến quảng cáo như trong Hình 15-7.

*Hình 15-7. Một vài cách kiểm soát người xem được quảng cáo của bạn*

Khi hoàn thành việc này, bạn có thể tạo thông điệp bằng cách sử dụng màn hình giống như trong Hình 15-8. Đây là cách rất hay để thử vài dòng khẩu hiệu và cách tiếp cận khác nhau: ngay cả những dòng không được nhấp vào cũng cho biết điều gì đó vì bạn biết được điều gì không cần nói ra. Thử vài lời kêu gọi với cảm xúc cơ bản: sợ hãi, tham lam, yêu mến, giàu có, v.v... Tìm hiểu điều gì khiến người ta nhấp vào và điều gì giữ chân họ đủ lâu để điền một khảo sát hay gửi một e-mail.

Google cũng cung cấp dịch vụ khảo sát có tên Google Consumer Surveys, được thiết kế chuyên biệt để thu thập thông tin người tiêu dùng[7]. Nhờ phạm vi mạng lưới quảng cáo xuất bản rộng lớn của Google mà công ty có thể đưa ra kết quả thống kê đại diện cho nhiều phân khúc trong tổng thể dân số.

[7] http://www.google.com/insights/consumersurveys/how

*Hình 15-8. Liệu bạn có muốn nhấp vào những quảng cáo này?*

Phương pháp của Google là hình thức "bức tường khảo sát", nhưng nhờ đơn giản hóa quá trình khảo sát cho từng câu hỏi chỉ cần một hai lượt nhấp vào nên công ty đạt được tỷ lệ phản hồi 23,1% (so với tỷ lệ dưới 1% của khảo sát "chặn hỏi", 7-14% của khảo sát qua điện thoại và 15% của hộp thoại Internet)[8]. Tuy nhiên, cũng vì định dạng phản hồi nhanh nên rất khó thu thập được nhiều phản hồi và tìm mối tương quan, điều này hạn chế hình thức phân tích và phân khúc bạn tiến hành được.

8

http://www.google.com/insights/consumersurveys/static/consumer_surveys_whitepaper_v2.pdf

## KHUÔN MẪU: TẠO DỰNG MỘT CHIẾN DỊCH TRẢ LỜI QUY MÔ RỘNG

Khảo sát hiệu quả cần trải qua nhiều bước quan trọng: thiết kế khảo sát, thử nghiệm, phân phát và phân tích. Nhưng trước khi bắt tay vào làm những việc trên, đầu tiên cần biết tại sao bạn lại hỏi những câu này. Tinh gọn luôn xoay quanh việc phát hiện và định lượng rủi ro. Bạn đang cố định tính kiểu thiếu chắc chắn nào mà lại đi làm khảo sát?

• Nếu hỏi những thương hiệu hiện có nào mà khách hàng hình dung ra ngay trong một lĩnh vực nào đó thì bạn có dùng thông tin này để marketing ngay cạnh những tên tuổi này không? Tìm ra mối đe dọa từ đối thủ cạnh tranh? Lựa chọn đối tác?

• Nếu hỏi cách khách hàng tìm một sản phẩm hoặc dịch vụ thì việc này có thông báo chiến dịch marketing và lựa chọn phương tiện truyền thông của bạn không?

• Nếu hỏi khách hàng chi bao nhiêu tiền cho vấn đề bạn định giải quyết thì điều này có định hình chiến lược giá của bạn không?

• Nếu thử nghiệm khẩu hiệu hoặc đề xuất giá trị độc đáo nào phù hợp nhất với khách hàng thì liệu bạn có chọn cái chiến thắng hay chỉ lấy câu trả lời làm lời khuyên thôi?

Đừng chỉ đặt ra câu hỏi. Cần biết câu trả lời sẽ thay đổi hành vi của bạn ra sao nữa. Nói cách khác, vạch rõ một mốc trước khi khảo sát. Phỏng vấn vấn đề trước đó đã cho bạn thấy cơ hội; giờ là lúc kiểm tra liệu cơ hội đó có tồn tại trong toàn thể thị trường không. Với từng câu hỏi định lượng được, hãy quyết định điểm "tốt" là bao nhiêu. Viết ra chỗ nào đó để bạn nhớ được.

## THIẾT KẾ KHẢO SÁT

Khảo sát của bạn cần có ba loại câu hỏi:

• Về nhân khẩu và tâm lý dùng để phân khúc phản hồi, chẳng hạn tuổi, giới tính hoặc thói quen dùng Internet.

• Câu hỏi định lượng được để phân tích thống kê, chẳng hạn xếp hạng, đồng ý hoặc không đồng ý với một nhận định, hay lựa chọn từ một danh sách.

• Câu hỏi mở cho phép người trả lời thêm dữ liệu định tính.

Luôn hỏi những câu hỏi để phân khúc ngay từ đầu và những câu hỏi mở cuối cùng. Nhờ cách đó, bạn biết được mẫu của mình có đại diện cho thị trường mục tiêu không và nếu người ta không hoàn thành câu hỏi cuối thì bạn vẫn có đủ phản hồi định lượng để rút ra kết quả.

## THỬ NGHIỆM KHẢO SÁT

Trước khi gửi cho mọi người, hãy thử nghiệm khảo sát với những người chưa nhìn thấy nó. Bạn sẽ gần như luôn gặp trường hợp người ta bị mắc hoặc không hiểu ý gì đó. Khảo sát chưa sẵn sàng để gửi ra đến khi có ít nhất ba người chưa đọc (nằm trong thị trường mục tiêu) hoàn thành được mà không cần hỏi rồi lại giải thích cho bạn từng câu hỏi có nghĩa gì. Không hề phóng đại chút nào: mọi người luôn hiểu sai khảo sát.

## PHÁT HÀNH KHẢO SÁT

Bạn muốn hướng tới người mà mình không biết. Có thể tweet một đường dẫn tới mẫu khảo sát hoặc trang đích, nhưng cơ bản bạn sẽ thu được người phản hồi nằm trong vòng tròn xã hội mở rộng của mình thôi. Đây là lúc hợp lý để trả tiền nhằm hướng tới người xem mới.

Thiết kế vài quảng cáo có đường dẫn đến khảo sát. Chúng có thể có vài hình thức:

• Nhắc tên đối tượng bạn đang nhắm tới. (Bạn có phải bà mẹ đơn thân? Hãy làm khảo sát ngắn này và giúp chúng tôi giải quyết một thách thức lớn.")

• Đề cập vấn đề bạn đang giải quyết. (Không ngủ được? Chúng tôi đang khắc phục việc đó và rất muốn biết suy nghĩ của bạn.")

• Đề cập giải pháp hoặc đề xuất giá trị độc dáo của bạn mà không lệch sang giới thiệu bán hàng. ("Phần mềm kế toán của chúng tôi tự động tìm ra phần giảm thuế. Hãy giúp chúng tôi vạch ra lộ trình cho sản phẩm.") Chú ý đừng dẫn dắt người xem; đừng sử dụng cách này nếu bạn vẫn đang cố gây dựng vị trí.

Nhớ điều nữa là câu hỏi đầu tiên bạn đặt ra là "Thông điệp của mình đủ hấp dẫn để thuyết phục người ta làm khảo sát chưa?" Bạn đang thử một số đề xuất giá trị khác nhau. Trong một số trường hợp, bạn thậm chí không hề quan tâm đến khảo sát – chúng tôi biết một doanh nhân đã thử nhiều khẩu hiệu khác nhau, tất cả dẫn đến một trang spam. Tất cả những gì người này muốn biết là câu nào được nhấp vào nhiều nhất và anh ta chưa muốn cho người khác biết mình là ai.

Cũng có thể sử dụng danh sách gửi mail nữa. Một số nhóm người dùng hoặc hãng đưa tin có thể sẵn lòng đưa tên bạn lên trang của họ hoặc mail nếu bạn làm việc có liên quan đến người xem của họ.

## THU THẬP THÔNG TIN

Khi thực hiện khảo sát, hãy tính toán chi phí mỗi phản hồi hoàn thiện. Tiến hành một thử nghiệm nhỏ vài chục phản hồi đầu trước. Nếu con số thấp, hãy kiểm tra liệu người ta có bỏ một số trường nào đó trong mẫu không – một số công cụ phân tích như ClickTale giúp bạn việc này. Sau đó, hãy bỏ đi trường đó và xem tỷ lệ hoàn thành có tăng không. Cũng có thể thử chia nhỏ khảo sát, hỏi ít câu hơn hoặc thay đổi lời kêu gọi hành động.

Khi thu thập thông tin, đừng quên cả việc đề nghị người trả lời cho phép liên lạc và thu thập thông tin liên lạc. Nếu đã tìm được giải pháp phù hợp cho vấn đề thực thì biết đâu vài người trong số này lại trở thành khách hàng beta của bạn!

## PHÂN TÍCH DỮ LIỆU

Cuối cùng là lúc nghiền ngẫm dữ liệu cho phù hợp. Thực tế bạn nhìn vào ba điều.

• Thứ nhất, bạn đã thu hút được sự chú ý của thị trường chưa? Người ta có truy cập vào quảng cáo và đường dẫn của bạn không? Quảng cáo/đường dẫn nào hiệu quả nhất?

• Thứ hai, bạn có đang đi đúng hướng không? Quyết định nào bạn thực hiện được bây giờ với dữ liệu thu thập được?

• Thứ ba, người ta có muốn thử giải pháp/sản phẩm của bạn không? Bao nhiêu người trả lời sẵn sàng để bạn liên lạc? Bao nhiêu người đồng ý tham gia diễn đàn hoặc dùng bản beta. Bao nhiêu người hỏi để truy cập vào trả lời câu hỏi mở của họ?

Thống kê rất quan trọng ở đây. Đừng làm qua loa mấy phép toán – hãy chắc chắn bạn học được mọi thứ có thể từ nỗ lực của mình.

• Tính giá trị trung bình, độ trung gian và độ lệch chuẩn của các câu hỏi định lượng.

Slogan nào chiến thắng? Đối thủ cạnh tranh nào phổ biến nhất? Có người chiến thắng nào rõ rệt không hay chênh lệch đều rất nhỏ?

• Phân tích từng câu hỏi định lượng theo từng phân khúc để xem liệu có nhóm cụ thể nào trả lời câu hỏi khác biệt không. Dùng bảng pivot để phân tích phần này (xem phần "Bảng Pivot là gì?" ); bạn sẽ nhanh chóng tìm ra có phản hồi cụ thể nào tương quan với một nhóm cụ thể không. Điều này giúp tập trung công sức và tìm ra một loạt câu trả lời làm chệch hướng phần còn lại ở đâu.

## BẢNG PIVOT LÀ GÌ?

Hầu hết chúng ta đều dùng bảng tính. Nhưng nếu muốn đưa kỹ năng phân tích lên một trình mới, bạn cần chuyển sang bảng pivot. Tính năng này cho bạn nhanh chóng phân tích nhiều hàng dữ liệu như thể đó là một cơ sở dữ liệu mà không cần có cơ sở dữ liệu.

Hình dung bạn có 1.000 phản hồi cho một khảo sát. Mỗi phản hồi là một hàng trong bảng tính, chiếm một vài trường dữ liệu. Cột đầu tiên có ngày và giờ, cột tiếp có e-mail, và phần còn lại có từng câu trả lời người phản hồi đưa ra. Chẳng hạn, hình dung khảo sát yêu cầu người phản hồi nêu giới tính, số giờ mỗi tuần họ chơi trò chơi điện tử, và tuổi như bảng dưới đây.

69

Đơn giản bạn có thể tính tổng các cột và xem giá trị phản hồi trung bình là bao nhiêu – là 8,85 giờ mỗi tuần (thể hiện ở bảng trên). Nhưng đây chỉ là một phân tích đơn giản, và dẫn dắt sai.

Phổ biến hơn là bạn muốn so sánh các câu trả lời với nhau – chẳng hạn nam giới có chơi trò chơi nhiều hơn nữ giới không? Đây là chức năng của bảng pivot. Đầu tiên, bạn cho bảng pivot biết dữ liệu nguồn lấy từ đâu, sau đó chỉ định những khía cạnh để phân khúc, rồi đặt loại phép tính bạn muốn (chẳng hạn trung bình, giá trị tối đa, hay độ lệch chuẩn) như biểu diễn ở đây:

70

Tuy vậy, sức mạnh thực sự của bảng pivot bộc lộ rõ khi phân tích hai phân khúc với nhau. Chẳng hạn, nếu có các nhóm giới tính và tuổi, ta thậm chí có thể tìm hiểu sâu sắc hơn nữa như biểu diễn dưới đây:

71

Phân tích này chỉ ra hành vi chơi game chịu ảnh hưởng bởi tuổi nhiều hơn bởi giới tính, từ đó gợi ý đặc điểm nhân khẩu cụ thể nên nhắm tới. Bảng pivot là một công cụ rất mạnh mà mọi nhà phân tích nên thấy thoải mái khi dùng, tuy vậy chúng lại hay bị ngó lơ.

## XÂY DỰNG TRƯỚC KHI XÂY DỰNG (HAY CÁCH XÁC NHẬN GIẢI PHÁP)

Khi đã có vấn đề được xác nhận trong tay, đã đến lúc xác nhận giải pháp.

Một lần nữa, việc này lại bắt đầu từ phỏng vấn khách hàng (Khởi nghiệp tinh gọn đã mô tả là phỏng vấn giải pháp) để thu được phản hồi định tính và sự tự tin cần cho việc xây dựng sản phẩm khả thi tối thiểu. Cũng có thể tiếp tục và mở rộng thử nghiệm định lượng thông qua khảo sát và trang đích. Việc này mang lại cơ hội tuyệt vời để thử nghiệm thông điệp của bạn (đề xuất giá trị độc đáo từ Khung mô hình tinh gọn) và bộ tính năng đầu tiên.

Có những cách thực tiễn khác để kiểm tra giải pháp trước khi bắt tay xây dựng thực sự. Đến thời điểm này, bạn đã cần tìm ra từ trước những mặt rủi ro nhất trong giải pháp và điều bạn cần người ta làm với giải pháp của mình (nếu đã có) để bạn thành công. Bây giờ, hãy thử nghiệm các giả thiết thông qua một thước đo. Vạch ra hành vi bạn muốn người ta thực hiện trên một nền tảng hay sản phẩm tương tự, và thử nghiệm thôi. Hãy hack một hệ thống tương tự.

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: LOCALMIND HACK TWITTER

Localmind là một nền tảng câu hỏi-và-trả lời trực tiếp gắn với vị trí. Bất cứ khi nào có câu hỏi liên quan đến một vị trí – dù đó là địa điểm cụ thể hay một khu vực – bạn đều có thể dùng Localmind để tìm câu trả lời. Bạn gửi đi câu hỏi qua ứng dụng di động, và người khác trả lời.

Trước khi viết code, Localmind lo lắng rằng người ta sẽ không trả lời câu hỏi. Công ty cảm nhận đây là một rủi ro rất lớn; nếu câu hỏi lại không được trả lời, người dùng sẽ có trải nghiệm tệ hại và ngừng dùng Localmind. Nhưng làm sao công ty chứng minh được (hoặc phủ nhận) người ta sẽ trả lời câu hỏi từ người lạ mà chưa cần xây dựng ứng dụng?

Nhóm tìm đến Twitter và tiến hành một thử nghiệm. Theo dõi các tweet có định vị (chủ yếu ở Times Square vì số lượng tweet tại địa điểm này rất nhiều trong nhiều ngày), họ gửi tin nhắn @ tới những người vừa tweet. Tin nhắn là câu hỏi về khu vực: chỗ này đông đúc ra sao, tàu điện ngầm có chạy đúng giờ không, có cửa hàng nào mở, v.v... Đó là những kiểu câu hỏi họ tin người khác sẽ hỏi qua Localmind.

Tỷ lệ trả lời các câu hỏi được tweet rất cao. Điều này đem lại sự tự tin cho đội khi giả định mọi người sẽ trả lời các câu hỏi về địa điểm chỗ họ kể cả

khi họ không biết ai đang hỏi. Mặc dù Twitter không phải là "hệ thống hoàn hảo" cho thử nghiệm kiểu này do có quá nhiều tùy biến (chẳng hạn đội không biết được liệu mọi người có nhận được thông báo đầy khi có tweet gửi đến họ hay họ có nhận ra tweet không) nhưng đây vẫn là một proxy đủ hiệu quả để bớt đi rủi ro trong giải pháp, và thuyết phục đội rằng rất đáng xây dựng Localmind.

## TÓM TẮT

• Localmind nhìn ra được rủi ro lớn trong kế hoạch – liệu người ta có trả lời câu hỏi của người lạ không – nên quyết định định lượng rủi ro này.

• Thay vì viết code, đội tận dụng các tweet có thông tin về vị trí.

• Kết quả thu được nhanh chóng và dễ dàng, cũng như đầy đủ khiến đội chuyển tới bước tạo MVP.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Việc của bạn chưa phải là xây dựng sản phẩm mà là loại bỏ rủi ro của mô hình kinh doanh. Đôi khi cách duy nhất để thực hiện là xây dựng thứ gì đó, nhưng hãy luôn tìm kiếm những cách đo lường để định lượng rủi ro mà không cần tốn quá nhiều công sức.

## TRƯỚC KHI TRIỂN KHAI MVP

Khi xây dựng sản phẩm tối thiểu chỉ vừa đủ chức năng để kiểm chứng các rủi ro đã xác định trong giai đoạn Thấu hiểu, bạn sẽ tiếp tục thu thập phản hồi (theo hình thức khảo sát) và thu hút những người tiếp nhận đầu tiên (thông qua trang web đăng ký beta, phương tiện truyền thông và những hình thức gây ấn tượng khác). Bằng cách này, đến khi bạn triển khai MVP, bạn sẽ có được một khối lượng đủ lớn những người thử nghiệm và những người tiếp nhận đầu tiên sẵn sàng gửi bạn phản hồi. Bạn đang "nuôi dưỡng" những chủ thể thử nghiệm. OMTM ở thời điểm này là số đăng ký, tiếp cận xã hội và những chỉ số khác bạn có thể hướng người sử dụng thực sự tới MVP để tìm hiểu và lặp lại nhanh chóng. Đây chính là thời khắc "Cánh đồng của những giấc mơ (Field of Dreams)" đảo ngược: Bạn sẽ xây dựng nếu người ta đến.

Rất khó quyết định được chất lượng sản phẩm tối thiểu của bạn cần ra sao. Một mặt thì thời gian là quý giá, và cần kiên quyết cắt bớt nhiều thứ. Mặt khác, bạn cũng muốn người dùng có được một khoảnh khắc "À há!", cảm giác như vừa phát hiện ra thứ gì đó quan trọng, đáng nhớ cần giải quyết. Bạn cần giữ được chút phép màu ở đây.

*Định luật Clarke thứ ba: Bất cứ công nghệ tiên tiến vừa đủ nào cũng không khác gì phép màu.*

*ARTHUR C. CLARKE, Profiles of the Future (tạm dịch: Hồ sơ Tương lai), 1961*

*Hệ luận của Gehm: Bất cứ công nghệ nào không như phép màu đều chưa đủ tiên tiến.*

**BARRY GEHM, ANALOG, 1991**

## QUYẾT ĐỊNH CÁI GÌ XUẤT HIỆN TRONG MVP

Hãy lấy hết toàn bộ những phỏng vấn giải pháp, phân tích định lượng và "hack", rồi quyết định xem bộ tính năng nào sẽ được đưa vào MVP.

MVP phải tạo ra giá trị bạn đã hứa hẹn với người dùng và khách hàng. Nếu nó quá sơ sài, người ta sẽ mất hứng thú và thấy thất vọng. Nếu nó quá cồng kềnh, người ta lại bối rối và sốt ruột. Bạn đều sẽ thất bại trong cả hai trường hợp.

Quan trọng cần phân biệt MVP với phép thử nghiệm sơ lược (smoke-test) trong đó bạn xây dựng một trang teaser – chẳng hạn một trang đơn giản tạo lập qua LaunchRock có chứa đường dẫn tới các mạng xã hội. Trong một trang thử nghiệm sơ lược, bạn thử nghiệm rủi ro rằng thông điệp chưa đủ hấp dẫn để thu hút đăng ký. Trong MVP, bạn kiểm tra rủi ro rằng sản phẩm chưa giải quyết được nhu cầu mọi người muốn được giải quyết theo cách khiến họ thay đổi hành vi vĩnh viễn. Thử nghiệm sơ lược kiểm tra vấn đề thông điệp, còn MVP lại về độ hiệu quả của giải pháp.

Quay lại với những người đã phỏng vấn khi bạn thiết kế MVP. Cho họ xem thiết kế cơ bản (wireframe), nguyên mẫu(prototype) và mô hình đồ

họa (mockup). Hãy chắc chắn bạn nhận được phản ứng mạnh mẽ và tích cực trước khi xây dựng bất cứ thứ gì. Loại bỏ mọi thứ không kết nối thẳng vấn đề đã xác nhận với đề xuất giá trị độc đáo, với MVP và với các chỉ số bạn sẽ dùng để xác nhận thành công.

Quan trọng cần lưu ý rằng MVP là quá trình, không phải sản phẩm. Đây là điều chúng tôi học được ở Year One Labs khi làm việc với nhiều công ty khởi nghiệp đều ở giai đoạn giống nhau. Phản ứng tự động một khi đã quyết định được bộ tính năng là xây dựng và tìm kiếm sự chú ý của mọi người nhanh nhất có thể, tận dụng mọi chiến lược marketing. Gần như chúng ta đều hiểu nhìn thấy tên mình nổi bật trên một blog công nghệ nổi tiếng không tạo ra khác biệt gì lắm, nhưng có tên trên đó cũng vẫn tuyệt. Nhưng hãy bám lấy nguyên lý cốt lõi của Khởi nghiệp tinh gọn là: xây dựng → đo lường → học hỏi. Quan trọng cần nhận ra được rằng MVP sẽ trải qua nhiều lần lặp lại trước khi bạn sẵn sàng chuyển tới bước tiếp theo.

## ĐO LƯỜNG MVP

Công việc phân tích thực sự bắt đầu thời điểm bạn phát triển và triển khai MVP vì mọi tương tác giữa khách hàng và MVP đều mang lại nhiều dữ liệu để bạn phân tích.

Người mới bắt đầu cần chọn ra OMTM. Nếu không biết nên chọn chỉ số gì cho tiêu chí này và chưa định nghĩa được ngưỡng "thành công" cho nó thì bạn đừng nên xây dựng thứ gì. Mọi thứ bạn xây dựng cho MVP đầu tiên cần liên quan và ảnh hưởng tới OMTM. Và cần vạch rõ đường ranh giới.

Ở giai đoạn này, những chỉ số về thu hút khách hàng đều không liên quan. Bạn không cần tới hàng trăm nghìn người dùng chỉ để chứng minh thứ gì có vận hành được hay không. Có khi còn chẳng cần đến nghìn người. Ngay cả lĩnh vực kinh doanh có phức tạp thế nào thì bạn vẫn có thể thu hẹp mọi thứ được:

◆ Nếu đang xây dựng thị trường cho hàng đã qua sử dụng, bạn có thể tập trung vào một khu vực địa lý nhỏ, chẳng hạn danh mục nhà ở Miami.

◆ Tương tự với bất cứ ứng dụng liên quan tới vị trí tại nơi coi mật độ có vai trò cao – người tìm bán garage giới hạn trong một đến hai khu vực lân cận.

◆ Có thể chọn một loại sản phẩm cho thử nghiệm thị trường của bạn – chẳng hạn truyện tranh X-Men từ thập niên 80 – xác nhận kinh doanh ở thị trường đó, rồi mới mở rộng.

◆ Có khi bạn muốn thử nghiệm cơ chế chính của trò chơi mình chế tạo. Hãy phát hành một mini-game như một ứng dụng độc lập và xem mọi người có quan tâm không.

◆ Có thể bạn đang xây dựng một công cụ để các phụ huynh kết nối với nhau. Thử xem nó có hiệu quả trong một trường học không.

Chìa khóa để xác định được những phần rủi ro nhất khi kinh doanh và loại bỏ rủi ro đó qua một chu kỳ thử nghiệm và học hỏi liên tục. Chỉ số là cách bạn đo lường và biết được đã vượt qua rủi ro chưa.

Doanh nhân, tác giả, nhà đầu tư Tim Ferriss trong một cuộc phỏng vấn với Kevin Rose có nói nếu tập trung khiến 10.000 người thực sự hạnh phúc thì có thể vươn tới con số hàng triệu người về sau[9]. Trong lần triển khai MVP đầu tiên, bạn có thể nghĩ tới con số nhỏ hơn, nhưng quan điểm của Ferriss hoàn toàn đúng: tập trung toàn lực là rất cần thiết để tạo được tiến triển thực sự.

[9] http://youtu.be/ccFYnEGWoOc

Chỉ số quan trọng nhất luôn xoay quanh sự gắn kết. Người ta có dùng sản phẩm không? Họ dùng như thế nào? Họ có dùng toàn bộ sản phẩm hay chỉ một vài phần trong đó thôi? Cách sử dụng và hành vi của họ có như mong đợi không?

Không nên xây dựng bất cứ tính năng nào nếu chưa có chỉ số tương ứng về sử dụng và gắn kết. Những chỉ số phụ này đều góp phần cho OMTM; đó là những mảnh dữ liệu khi tích hợp lại sẽ kể một câu chuyện hoàn chỉnh. Nếu không thể đo lường một tính năng hoặc thành phần của sản

phẩm thì bạn hãy thận trọng khi thêm nó vào – có khi bạn đang đưa vào những biến sẽ trở nên ngày càng khó kiểm soát.

Ngay cả nếu tập trung vào một chỉ số thì bạn vẫn cần chắc chắn mình thực sự bổ sung giá trị. Giả sử nếu triển khai một sản phẩm SaaS mới và giả định ai không dùng nó trong 30 ngày thì coi như đã rời bỏ. Có nghĩa 30 ngày là bạn biết được tỷ lệ rời bỏ của mình rồi. Thế thì lâu quá! Khách hàng lúc nào cũng bỏ đi, nhưng nếu bạn loại bỏ họ nhanh quá, có khi bạn sẽ tưởng mình có độ gắn kết cao hơn con số thực sự.

Ngay cả nếu gắn kết ban đầu rất mạnh, bạn vẫn cần đo lường xem mình có truyền tải giá trị không. Chẳng hạn, có thể theo dõi thời gian giữa các lượt ghé thăm. Có giống nhau không? Hay nó cứ tụt dần dần? Bạn có thể sẽ tìm được chỉ số dẫn dắt có ích trong quá trình.

**Đừng phớt lờ phân tích định tính**

Bạn nên nói chuyện với người dùng và khách hàng trong suốt quá trình làm MVP. Khi họ có sản phẩm trong tay, bạn có thể học được rất nhiều từ họ. Họ sẽ có khuynh hướng ít nói dối hay nói lời ngon ngọt hơn – dù sao bạn đã hứa về một sản phẩm và giờ họ sẽ đặt kỳ vọng cao vào thứ bạn giới thiệu. Người tiếp nhận đầu tiên dễ tha thứ, và họ thấy ổn với (thực tế là thèm muốn) những sản phẩm còn nhiều chắp vá, nhưng phản hồi của họ lúc này sẽ dần trung thực và minh bạch hơn theo quá trình trải nghiệm MVP.

**Sẵn sàng loại bỏ tính năng**

Việc này khó làm vô cùng nhưng lại có thể làm nên khác biệt lớn. Nếu một tính năng không có ai dùng hay không tạo ra giá trị khi sử dụng, hãy bỏ đi và xem điều gì xảy ra. Khi đã bỏ một tính năng rồi, tiếp tục theo dõi độ gắn kết và sử dụng sản phẩm với người dùng hiện có.

**Có gì khác biệt không?**

Nếu không ai bận tâm thì bạn cứ bỏ đi thôi. Nếu người dùng hiện tại phản đối thì bạn lại cần xem lại quyết định của mình. Nếu có một nhóm người dùng mới – người chưa hề xem tính năng trước khi nó bị bỏ đi – lại hỏi về

tính năng này, họ có thể đại diện cho một phân khúc mới có nhu cầu khác biệt so với cơ sở người dùng hiện tại.

Việc thu hẹp trọng tâm và đề xuất giá trị qua loại bỏ tính năng nên có tác động nên cách phản hồi của khách hàng.

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: STATIC PIXELS LOẠI BỎ MỘT BƯỚC TRONG QUY TRÌNH ĐẶT HÀNG

Static Pixels là công ty khởi nghiệp giai đoạn đầu do Massimo Farina sáng lập. Công ty cho phép bạn đặt hàng bản in các ảnh Instagram trên giấy bìa tái chế. Khi mới thành lập, công ty có tính năng tên là InstaOrder cho phép người dùng đặt hàng ảnh trực tiếp từ Instagram. Massimo tin rằng InstaOrder sẽ giúp khách hàng dùng dịch vụ của mình tốt hơn và tăng khối lượng đơn đặt. Massimo cho biết: "Chúng tôi xây dựng tính năng dựa trên phản hồi trước khi triển khai, và dự tính rằng người dùng sẽ thích nó."

Công ty bỏ ra hai tuần xây dựng tính năng – một khoảng thời gian phát triển khá lâu đối với một đội ngũ nhỏ – nhưng sau khi phát hành tính năng, công ty lại thấy người ta ít sử dụng. Massimo nói: "Hóa ra tính năng này làm người ta bối rối và khiến quy trình checkout phức tạp hơn."

Theo Hình 15-9, quy trình đặt hàng lần đầu với InstaOrder có thêm một bước, và bước này yêu cầu tới PayPal để ủy quyền thanh toán trước. Giả thiết là tính năng sẽ đáng bỏ công đặt cho lần đầu, sau đó đặt hàng sẽ dễ hơn nhiều nhờ trực tiếp qua Instagram. Massimo nhắc lại: "Tiện lợi chính là giả thiết."

Nhưng Massimo và đội của mình đã sai. Số đặt hàng không những thấp mà lượt xem trang bắt đầu giảm trên trang đích quảng cáo tính năng, và tỷ lệ thoát ra cũng cao nữa. Cách này không hề hiệu quả.

Hai tuần sau khi loại bỏ tính năng, số lượng giao dịch lại tăng gấp đôi và vẫn tiếp tục tăng. Tỷ lệ thoát trên trang đích mới giảm còn lượt hoàn thành mục tiêu đăng nhập tăng lên.

Công ty đã đánh mất một chút thời gian phát triển, nhưng nhờ tập trung vào phân tích – cụ thể vào chỉ số mấu chốt là lượt đặt hàng in – đã định ra

được chướng ngại trong quá trình, đưa ra quyết định cứng rắn là bỏ một tính năng (mà ban đầu công ty tưởng đó là một trong những đề xuất giá trị độc đáo), và lại theo dõi kết quả.

*Hình 15-9. Mô hình nào vận hành tốt hơn?*

## TÓM TẮT

• Cách thức Static Pixels yêu cầu người dùng mua hàng có quá nhiều mâu thuẫn.

• Hướng tiếp cận nhẹ nhàng hơn, ít bước hơn đầu dễ dàng thực hiện hơn và tăng tỷ lệ chuyển đổi.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Xây dựng một hệ thống mua bán tiên tiến hơn yêu cầu hy sinh sự đơn giản trong lần mua đầu để nhẹ nhàng hơn trong những lần mua sau nghe có vẻ là ý tưởng hay, nhưng vẫn còn quá sớm. Vào giai đoạn đầu của công ty, câu hỏi là "Người ta có mua bản in không?" chứ không phải "Ta có thu được người mua trung thành không?" Tính năng đội xây dựng đã hóa giải rủi ro nhầm vấn đề. Luôn phải biết rõ rủi ro nào bạn định loại bỏ, sau đó thiết kế chức năng tối thiểu để đo xem mình vượt qua rủi ro đó chưa.

## TÓM TẮT GIAI ĐOẠN THẤU HIỂU

◆ Mục tiêu là xác định được một nhu cầu bạn có thể giải quyết theo cách khiến người ta trả tiền ở quy mô lớn. Phân tích liên quan đến cách bạn đo được con đường từ ý tưởng ban đầu tới khi hiện thực hóa mục tiêu đó.

◆ Ban đầu, hãy tiến hành các thảo luận định tính, khám phá, mang tính mở để khám phá những cơ hội chưa biết tới.

◆ Sau đó, thảo luận chuyển sang tính định lượng và tích hợp hơn khi bạn cố tìm ra giải pháp phù hợp cho vấn đề.

◆ Có thể dùng các công cụ để thu được câu trả lời ở quy mô lớn và gây dựng một nhóm người quan sát bạn khi bạn tìm ra sản phẩm xây dựng.

Khi có được ý tưởng hay về một vấn đề sẽ giải quyết, và đủ tự tin mình thu được sự quan tâm thực sự từ một thị trường đáng kể và mình biết cách tiếp cận, giờ là lúc xây dựng thứ khiến người dùng quay trở lại.

Đã đến lúc bám trụ.

## BÀI TẬP: NÊN CHUYỂN SANG GIAI ĐOẠN TIẾP THEO CHƯA?

Hãy trả lời những câu hỏi sau đây.

**Tôi đã tiến hành đủ phỏng vấn khách hàng chất lượng để tự tin mình đã tìm ra vấn đề đáng giải quyết chưa?**

**Rồi:** Liệt kê lý do bạn nghĩ vấn đề đủ nhức nhối đến mức cần giải quyết.

**Chưa:** Tiến hành thêm phỏng vấn. Dùng Mechanical Turk hoặc nguồn khác để tiếp cận nhiều người nhanh chóng.

**Tôi hiểu rõ khách hàng đủ chưa?**

**Rồi:** Liệt kê lý do bạn nghĩ vậy. Bạn đã làm gì để hiểu được khách hàng?

**Chưa:** Thử tạo lập một bảng phân cảnh "một ngày thường nhật" để xác định những khoảng trống trong hiểu biết của bạn về khách hàng.

**Tôi có tin giải pháp của mình sẽ thỏa mãn nhu cầu khách hàng không?**

**Có:** Liệt kê lý do bạn nghĩ vậy. Bạn đã làm gì để xác nhận giải pháp của mình?

**Không:** Trình bày giải pháp (theo bất cứ hình thức nào) cho nhiều khách hàng hơn, thu thập nhiều phản hồi hơn và nghiên cứu sâu hơn.

# Chương 16Giai đoạn hai: Bám trụ

Khi đã nắm được suy nghĩ của thị trường, giờ là lúc xây dựng sản phẩm. Câu hỏi lớn đặt ra bây giờ là liệu thứ bạn đã xây dựng có bám trụ được không để khi bạn đưa cho người dùng, họ sẽ dính lấy thứ đó. Bạn muốn được, nói theo nhân vật Blackadder do Rowan Atkinson thủ vai[1], "ở trạng thái bám trụ nhất từ lúc con bọ que Sticky bị dính vào chiếc bánh quế[2]." Đó là cách giúp doanh nghiệp của bạn phát triển bền vững.

[1] "Blackadder" là một series hài của Anh (1982-1983) có nhân vật chính do diễn viên Rowan Atkinson thủ vai. (DG)

[2] Nguyên văn: "in the stickiest situation since Sticky the stick insect got stuck on a sticky bun." (DG)

## ĐỘ BÁM TRỤ CỦA MVP

Trọng tâm hiện giờ là trực tiếp hướng đến duy trì và gắn kết. Bạn có thể nhìn vào số người dùng hoạt động hằng ngày và/hoặc hằng tháng; mất bao lâu để ai đó chuyển về không hoạt động; bao nhiêu người dùng không hoạt động có thể tái hoạt động khi được gửi e-mail; và tính năng nào người dùng hoạt động hay sử dụng, và cái nào họ ngó lơ. Phân khúc các chỉ số theo nhóm để xem thay đổi có thuyết phục người dùng bổ sung hành động khác không. Người dùng đã đăng ký từ tháng Hai có bám trụ lâu hơn người tham gia vào tháng Một không?

Mong muốn thấy dấu hiệu của gắn kết là chưa đủ. Bạn muốn có bằng chứng cho thấy sản phẩm đang trở thành một phần gắn với cuộc sống người dùng, và họ sẽ rất khó đổi sang thứ khác. Bạn không tìm kiếm cũng không nên mong đợi tăng trưởng nhanh chóng. Bạn đang mang "người dùng" ra để thử nghiệm độ bám trụ, chứ không đo lường tốc độ mang họ ra thử. Chung quy lại là nếu bạn không thuyết phục được một trăm người dùng tiếp tục sử dụng bây giờ thì sẽ khó có thể thuyết phục được một triệu người làm vậy về sau[3].

[3] Một ngoại lệ cho nguyên tắc này là một doanh nghiệp cần khối lượng hoạt động lớn để có tác dụng. Nếu dịch vụ của bạn mang tính gắn kết chỉ khi có (cứ cho là) 1.000 danh mục tài sản, hoặc 10.000 bạn hẹn hò tiềm năng, hoặc ô tô chỉ cần chưa đến ba phút là đến thì bạn sẽ cần nuôi dưỡng dịch vụ này đến khi có thể tập trung thử nghiệm độ bám trụ. Đây là một vấn đề phổ biến đối với sàn thị trường lưỡng diện. (TG)

Ưu tiên hàng đầu là xây dựng một bộ tính năng cốt lõi được sử dụng thường xuyên và thành công, kể cả chỉ bởi một nhóm nhỏ người dùng ban đầu. Không có điều này thì chưa có đủ nền tảng vững chắc để tăng trưởng. Thị trường mục tiêu ban đầu có thể rất khó, tập trung nhiều vào tập hợp người dùng nhỏ nhất mà bạn cho rằng sẽ tạo ra kết quả có ý nghĩa.

Cuối cùng, bạn cần chứng tỏ hai điều trước khi chuyển sang giai đoạn Lan truyền:

◆ Người ta có đang sử dụng sản phẩm như bạn mong đợi không?

Nếu không, có lẽ bạn nên chuyển sang tương tác sử dụng hoặc thị trường mới, giống như cách PayPal đã làm khi chuyển từ PalmPilot sang thanh toán trên web hay khi Autodesk ngừng tự động hóa desktop và thay vào đó tập trung vào công cụ thiết kế.

◆ Người ta có thu được đủ giá trị từ sản phẩm không? Họ có thể thích sản phẩm, nhưng nếu không trả tiền, truy cập quảng cáo, hay mời bạn bè thì có lẽ bạn chưa kinh doanh được rồi.

Đừng dẫn dắt thêm lưu lượng mới đến khi có thể chuyển hóa sự chú ý mới đó thành sự gắn kết. Khi bạn thấy người dùng tiếp tục quay lại, mới là lúc phát triển cơ sở người dùng.

## LẶP LẠI MVP

Như đã nói, MVP là quá trình, không phải sản phẩm. Bạn chưa gọi là xong việc nếu chỉ mới đưa thứ gì đó vào tay khách hàng. Hãy sẵn sàng trải qua nhiều lượt lặp lại MVP trước khi chuyển trọng tâm sang thu hút khách hàng.

Lặp lại MVP là một công việc khó khăn và tẻ nhạt. Nó mang tính hệ thống. Đôi khi việc đó không giống như cải tiến. Lặp lại mang tính tiến hóa; chuyển hướng mang tính cách mạng. Đây là một trong những lý do những người sáng lập thường sốt ruột và chuyển sang quyết định sẽ chuyển hướng nhiều lần với hy vọng thứ gì đó sẽ đột nhiên gắn bó với người dùng. Hãy cưỡng lại cám dỗ đó.

Khi lặp lại, mục tiêu là nâng cao các chỉ số cốt lõi đang theo dõi. Nếu một tính năng mới không cải thiện rõ rệt Một Chỉ số Quan trọng nhất thì hãy bỏ nó đi. Đừng mải mê mài giũa chỉnh sửa gì cả. Thời điểm này không phải là lúc tinh chỉnh; bạn đang tìm kiếm sản phẩm và thị trường đúng đắn.

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: QIDIQ THAY ĐỔI CÁCH THÊM NGƯỜI DÙNG

Qidiq là công cụ thực hiện những khảo sát cực kỳ đơn giản trên các nhóm nhỏ thông qua e-mail hoặc ứng dụng di động, được triển khai qua Year One Labs. Trong phiên bản sản phẩm ban đầu, một người tạo lập khảo sát đã mời người phản hồi tham gia một nhóm. Khi những người này đã đăng ký và tạo tài khoản, họ có thể trả lời khảo sát chuyển tới qua e-mail hoặc đẩy đến một khách hàng iPhone.

Chỉ một tỷ lệ nhỏ những người được mời thực sự tạo tài khoản và phản hồi. Vì thế, các nhà sáng lập đã tạo ra một thử nghiệm: sao không thử coi như người phản hồi đã có tài khoản, hãy gửi cho người đó một câu hỏi khảo sát chỉ cần một lượt nhấn là trả lời được, để xem tỷ lệ phản hồi ra sao? Hoạt động phản hồi có thể coi là sự chấp thuận ngầm đã tham gia; về sau nếu người nhận muốn đăng nhập vào tài khoản, người đó có thể làm vậy nhờ phục hồi mật khẩu.

Đội ngũ qidiq nhanh chóng thay ứng dụng như trong Hình 16-1, và gửi đi nhiều khảo sát hơn cho các nhóm cá nhân đã tạo. Những khảo sát ban đầu chỉ được gửi qua e-mail. Kết quả rất bất ngờ: tỷ lệ phản hồi tăng từ 10-25% với mô hình tham gia trước lên mức 70-90% với mô hình bình chọn trước. Điều này khiến đội ngũ nghĩ lại kế hoạch phát triển ứng dụng di động vì ứng dụng di động không đo lại được tính chất đa nền tảng và tức thời của e-mail. Có khi e-mail là đủ tốt rồi, và họ không cần xây dựng thêm ứng dụng di động hay xuất ra trên Anroid nữa.

73

*Hình 16-1. Đừng để chi tiết như tạo lập tài khoản can thiệp vào chức năng cốt lõi của sản phẩm*

Nhà đồng sáng lập Jonathan Abrams cho biết: "Nhờ tập trung vào chỉ số chủ chốt là tỷ lệ phản hồi, chúng tôi tránh được cám dỗ của việc lãng phí sức vào xây dựng ứng dụng di động "hấp dẫn" hơn. Tỷ lệ phản hồi mới là cái chính, điều đó rõ ngay trên e-mail, dù ít hấp dẫn hơn, nhưng lại là chiến lược hay hơn cho công ty khởi nghiệp."

Chỉ số qidiq đang theo dõi, cũng là cơ sở của toàn bộ sản phẩm của hãng, là số người sẽ phản hồi lại một câu hỏi. Đó là chỉ số đúng đắn, và khi đội ngũ nhận thấy một thay đổi sản phẩm đã chuyển dịch chỉ số theo hướng đúng đắn, nó làm họ nghĩ lại về thiết kế toàn bộ dịch vụ của mình.

## TÓM TẮT

• MVP cần chứa đựng con đường đơn giản nhất, ít mâu thuẫn nhất dẫn người dùng đến khoảnh khắc "À há!" bạn đang cố gắng mang lại.

• Mọi thứ đều có sẵn để cân nhắc. Mặc dù không nên tái phát minh những quan niệm vốn đã được hiểu rõ như quy trình đăng ký mà người ta đã quá quen nhưng bạn cũng cứ nên thoải mái lờ họ đi để thử nghiệm.

• Chỉ tập trung vào một chỉ số – trường hợp này là tỷ lệ phản hồi khảo sát – để cả đội điều chỉnh mọi phần công việc khác, từ đăng ký đến nền tảng.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Bạn có MVP không phải là bạn có sản phẩm. Bạn có công cụ để tìm hiểu cần xây dựng sản phẩm nào. Thông qua đặt câu hỏi trái với quan điểm quen thuộc – trong trường hợp này là "Sẽ làm sao nếu người dùng đã đăng ký sẵn rồi?" – đội ngũ qidiq không chỉ tăng gấp bốn lần tỷ lệ phản hồi mà còn tránh được cạm bẫy phát triển gây lệch hướng mà lại tốn kém.

### Lan truyền quá sớm

Nhiều công ty khởi nghiệp – đặc biệt trong mảng không gian tiêu dùng – chú tâm vào lan truyền trước. Họ thực hiện các loại tính năng và chiến thuật để thu hút người dùng càng nhiều càng tốt trước khi thực sự hiểu được những người dùng đó sẽ làm gì. Điều này phổ biến bởi hai lý do:

◆ Thứ nhất, tiêu chuẩn thành công trong ứng dụng tiêu dùng luôn đi lên. Vài năm trước, hàng trăm nghìn người dùng đã được coi là lớn rồi. Ngày nay, hạn mức là 1 triệu người dùng, nhưng con số đang nhanh chóng tiến tới 10 triệu. Thế là quá nhiều người dùng. Những loại hình sản phẩm cụ thể, chẳng hạn mạng xã hội và thương mại điện tử, đang chững lại, với số ít những cái tên khổng lồ cạnh tranh để lại rất ít chỗ cho người mới bắt đầu.

◆ Thứ hai, nhiều ứng dụng tiêu dùng dựa vào hiệu ứng mạng lưới. Càng nhiều người dùng thì càng tạo ra nhiều giá trị cho mọi người. Không ai muốn dùng điện thoại khi chỉ mình họ có điện thoại. Ứng dụng dựa trên vị trí cơ bản cần rất nhiều quy mô, tương tự với các sàn thị trường và nội dung người dùng tạo lập vì thế mới có đủ giao dịch và thảo luận để khiến mọi thứ hấp dẫn. Nếu không có lượng người dùng quan trọng, Facebook sẽ chỉ là một cái vỏ trống rỗng. Đạt được con số quyết định nhanh chóng là bước đầu tiên trong quá trình truyền bá giá trị sản phẩm mong muốn.

Hệ quả là các nhà sáng lập công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực tiêu dùng và trò chơi đa người chơi thường lập luận rằng họ cần tập trung vào lan truyền và thu hút người dùng vì nó sẽ giải quyết mọi vấn đề khác. Nhưng có nhiều người dùng chưa phải cơ sở vững vàng nếu những người dùng đó chưa gắn kết với sản phẩm.

Hậu quả của mở rộng quy mô quá sớm có thể rất tai hại nếu công ty khởi nghiệp đầu tư toàn bộ thời gian tiền bạc vào thu hút khách hàng chỉ để chứng kiến người dùng bỏ đi quá nhanh. Đến khi công ty quay lại và cố gắng phục hồi lại những người dùng đó thì họ đã đi rồi. Bạn không bao giờ có cơ hội thứ hai đâu.

**Mục tiêu là duy trì**

Người ta càng gắn kết với sản phẩm của bạn (và khả năng là cả với người dùng sản phẩm) thì khả năng họ ở lại càng cao. Bằng cách bỏ qua tăng

trưởng nhờ lan truyền (lúc này đã), bạn có thể đơn giản hóa việc quyết định cần xây dựng gì tiếp theo vào MVP. Hãy tự hỏi: "Ta có tin rằng tính năng muốn xây dựng (hoặc tính năng ta muốn thay đổi) sẽ tăng độ bám trụ không?" Gạt tính năng sang một bên nếu câu trả lời là "không". Nhưng nếu câu trả lời là "có", hãy tìm cách kiểm chứng niềm tin đó và bắt tay xây dựng tính năng.

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: BẢY CÂU HỎI CẦN HỎI BẢN THÂN TRƯỚC KHI XÂY DỰNG MỘT TÍNH NĂNG

Có thể bạn có một danh sách rất dài những ý tưởng tính năng bạn tin rằng sẽ giúp tăng độ duy trì. Bạn cần phải tìm cách chọn lọc ưu tiên. Sau đây là bảy câu hỏi bạn có thể tự hỏi mình (và đội ngũ làm cùng) trước khi xây dựng tính năng mới.

### 1. Tại sao tính năng đó giúp mọi thứ tốt hơn?

Bạn không thể xây dựng một tính năng mà không có lý do được. Ở giai đoạn Bám trụ, trọng tâm của bạn là duy trì. Nhìn vào danh sách tính năng tiềm năng và hỏi bản thân, "Tại sao mình nghĩ tính năng này sẽ cải thiện độ duy trì?"

Sao chép cái người khác đang làm là việc rất cám dỗ – chẳng hạn, sử dụng phương pháp trò chơi điện tử ứng dụng hóa (gamification) (áp dụng nguyên lý thiết kế trò chơi) để kích thích gắn kết (và dẫn tới duy trì khách hàng) – chỉ bởi trông giống làm việc vì cạnh tranh. Đừng! Qidiq bỏ qua hiểu biết thông thường về quy trình đăng ký và tạo lập ứng dụng di động để tăng gấp bốn lần độ gắn kết. Sao chép các hình thức hiện có cũng không sao, nhưng hãy biết rõ tại sao bạn làm thế.

Câu hỏi "Tại sao nó giúp mọi thứ tốt hơn?" buộc bạn phải viết ra (trên giấy!) một giả thiết. Việc này tự nhiên dẫn tới một thử nghiệm hay để kiểm chứng giả thiết đó. Thử nghiệm tính năng nếu gắn với một chỉ số cụ thể (như duy trì) thường đơn giản: bạn tin tính năng X sẽ tăng độ duy trì lên Y phần trăm. Phần thứ hai của câu trên quan trọng ngang phần thứ nhất; bạn cần vạch rõ đường ranh giới cho nó.

### 2. Bạn có đo lường được ảnh hưởng của tính năng không?

Thử nghiệm tính năng đòi hỏi bạn đo lường ảnh hưởng của tính năng đó. Ảnh hưởng đó phải có tính định lượng. Tình trạng phổ biến là tính năng được thêm vào sản phẩm mà không xác nhận định lượng – dẫn đến vượt quá phạm vi và c ng k nh.

Nếu không thể định tính ảnh hưởng của tính năng mới thì bạn không thể định giá trị cho nó được, và r i không thực sự biết phải làm gì với tính năng theo thời gian. Nếu gặp tình trạng này, để nguyên như thế, lặp lại để cải thiện, hoặc bỏ đi.

**3. Mất bao lâu để xây dựng tính năng này?**

Thời gian là tài nguyên quý giá không lấy lại được. Bạn phải so sánh thời gian phát triển tương đối của từng tính năng trong danh sách. Nếu có tính năng mất hàng tháng, bạn c n tự tin rằng nó sẽ tạo ra ảnh hưởng rõ rệt. Có chia tính năng đó thành các ph n nhỏ hơn được không, hay thay vào đó thử nghiệm rủi ro cố hữu với MVP có kiểm soát hoặc với khuôn mẫu được không?

**4. Tính năng có qua phức tạp hóa mọi thứ không?**

Sự phức tạp giết chết các sản phẩm. Rõ ràng nhất là trong trải nghiệm người dùng nhi u ứng dụng web: chúng trở nên quá rối rắm và khó hiểu khiến người dùng bỏ đi tìm biện pháp đơn giản hơn.

"Và" là kẻ thù của thành công. Khi thảo luận tính năng với đội ngũ, hãy chú ý đến cách thức nó được mô tả. "Tính năng sẽ cho phép ta làm cái này, và làm được việc này nữa thì tuyệt quá, và cái này nữa, và cái này nữa." C n đánh h i chuông cảnh tỉnh vào lúc này. Nếu đang cố biện hộ cho một tính năng bằng cách bảo nó thỏa mãn mỗi nhu c u một chút thì hãy nhớ thỏa mãn một nhu c u theo cách vượt trội và tuyệt đỉnh h u như luôn tốt hơn.

Một chuyên gia phân tích di động cho một trang có nội dung người lớn nói cho chúng tôi nguyên tắc của anh ta v tính năng mới rất đơn giản: "Nếu không làm được trong ba lượt gõ bằng một tay thì coi như hỏng luôn." Hiểu được hành vi và mong đợi của người dùng là tất cả. Để cho tính năng

bị sự phức tạp ngáng đường thử nghiệm thực sự cần làm với thị trường, thu hút khách hàng và duy trì thì cực kỳ khốn khổ.

**5. Tính năng mới này có bao nhiêu rủi ro?**

Xây dựng tính năng mới luôn đi kèm với lượng rủi ro nào đó. Nào là rủi ro kỹ thuật liên quan đến việc tính năng ảnh hưởng đến cơ sở mã. Nào là rủi ro người dùng về vấn đề có bao người phản hồi lại về tính năng. Còn cả rủi ro về việc tính năng mới sẽ dẫn dắt phát triển tương lai ra sao, có khi lại đưa bạn vào con đường bạn không muốn theo đuổi chẳng hạn.

Mỗi tính năng thêm vào tạo dựng một sự cam kết về cảm xúc cho đội ngũ phát triển và đôi khi cho khách hàng. Phân tích giúp phá vỡ liên kết đó để bạn đo lường mọi thứ thành thật và đưa ra quyết định tốt nhất với nhiều thông tin có sẵn nhất.

**6. Tính năng mới tân tiến đến đâu?**

Không phải thứ gì bạn làm cũng sẽ tân tiến. Hầu hết tính năng không hề tân tiến mà chỉ là những chỉnh sửa nhỏ vào sản phẩm với hy vọng cả sản phẩm sẽ giá trị hơn các thành phần.

Nhưng hãy xem xét yếu tố tân tiến khi ưu tiên phát triển tính năng; thông thường, những thứ dễ làm nhất ít khi có ảnh hưởng lớn. Bạn vẫn đang ở giai đoạn Bám trụ, cố gắng tìm kiếm sản phẩm phù hợp. Thay đổi nút gửi trả lời từ màu đỏ sang xanh có khi lại dẫn đến cú tăng tỷ lệ chuyển đổi sang đăng ký (thử nghiệm A/B kinh điển), nhưng việc này chắc sẽ không biến công ty bạn từ thất bại thành thành công vang dội được; mà người khác cũng dễ sao chép nữa.

Tốt hơn hãy cược lớn, cố gắng hết mình, thử nhiều thí nghiệm cấp tiến hơn và xây dựng nhiều thứ đột phá hơn đặc biệt bởi bạn có ít mong đợi từ người dùng để tranh luận hơn so với sau này.

**7. Người dùng nói họ muốn điều gì?**

Người dùng rất quan trọng. Phản hồi của họ rất quan trọng. Nhưng dựa vào điều họ nói có rủi ro. Cẩn thận đừng ưu tiên quá điều gì chỉ dựa trên

thông tin từ người dùng. Người dùng hay nói dối, và họ không muốn làm tổn thương bạn.

Ưu tiên phát triển tính năng trong MVP không phải là một loại khoa học chính xác. Hành động của người dùng nói lên nhiều thứ hơn lời họ nói. Nhắm tới một giả thiết thực sự kiểm tra được cho mọi tính năng xây dựng và bạn sẽ có cơ hội nhanh chóng xác nhận thành công hay thất bại hiệu quả hơn nhiều. Đơn thuần theo dõi các tính năng phổ biến khác nhau trong ứng dụng sẽ tiết lộ cái gì có tác dụng và cái nào không. Nhìn vào tính năng người dùng đang sử dụng trước khi nhấn "undo" hay nút quay lại sẽ chỉ ra các khu vực có thể xảy ra vấn đề.

Xây dựng tính năng sẽ dễ dàng nếu bạn lên kế hoạch trước và hiểu thấu đáo lý do bạn làm việc gì. Quan trọng hãy bó gọn tầm nhìn cao vời của bạn và mục tiêu dài hạn xuống ở mức độ tính năng. Nếu không có sự cân xứng đó, bạn sẽ gặp nguy cơ xây dựng tính năng không thể kiểm chứng phù hợp và không thúc đẩy công ty phát triển được.

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: RALLY XÂY DỰNG TÍNH NĂNG MỚI VỚI HƯỚNG TIẾP CẬN TINH GỌN NHƯ THẾ NÀO?

Rally Software tạo ra phần mềm quản lý vòng đời ứng dụng Agile. Công ty thành lập vào năm 2002 và đã tiên phong một số sản phẩm Agile thành công. Chúng tôi nói chuyện với Giám đốc Công nghệ Zach Nies về cách công ty tiếp tục xây dựng sản phẩm thành công.

### Tạo lập tầm nhìn công ty

Mọi thứ ở Rally bắt đầu từ tầm nhìn công ty 3-5 năm và luôn được làm mới mỗi 18 tháng. Toàn thể công ty gắn liền với tầm nhìn là cột mốc đầu tiên khi chuyển mục tiêu xa vời, to tát thành điều gì đó dễ đạt được hơn. Tầm nhìn dài hạn này trở thành nguồn thông tin chính khi lập kế hoạch hằng năm. Zach cho biết: "Khi còn non trẻ chúng tôi chẳng màng nhìn vào ba năm sau ra sao, nhưng đó là một phần quan trọng trong tiến trình của một công ty quy mô như chúng tôi."

Lập kế hoạch hằng năm ban đầu do một nhóm nhỏ giám đốc điều hành. Zach gọi đây là lượt lặp lại đầu tiên. Sản phẩm từ kế hoạch hằng năm là

một chiến lược công ty dự thảo, cung cấp bức tranh chính xác và rõ ràng về khoảng cách và mục tiêu năng suất, tự chiêm nghiệm và lý luận phân tích cho năm đó. Đội ngũ điều hành cũng xác định ba hay bốn chỗ họ tin công ty cần tập trung hành động để đạt được tầm nhìn hằng năm. Zach nói: "Việc này tạo ra bản phác thảo ý tưởng để Rally phản ánh. Ý tưởng tóm tắt những điều đội điều hành nhìn nhận là quan trọng cần giải quyết trong năm tiếp theo."

Lượt lặp kế hoạch hằng năm thứ hai có hình thức bản tổng hợp nhìn lại hằng năm các phòng ban. Rally dùng cách tiếp cận ORID (Khách quan, Suy tưởng, Giải thích, Quyết định) trong cuốn The Art of Focused Conversation (tạm dịch: Nghệ thuật đối thoại tập trung) của R. Brian Stanfield (New Society Publishers)[4]. Zach nói:

[4] http://www.amazon.com/Art-Focused-Conversation-Access-Workplace/dp/0865714169

Quy trình kêu gọi ý kiến chuyên sâu từ toàn bộ nhân viên, và đưa ra bản tường thuật giá trị về quá khứ, hiện tại và tương lai. Từ mỗi ORID trong mỗi phòng ban, chúng tôi hiểu được công việc hoàn chỉnh, công việc hiện đang tiến hành, công việc đã lên kế hoạch, các chỉ số hằng năm cụ thể, phương hướng cho năm tới và tình hình chung cả năm. Trẻ con là những cỗ máy học hỏi, còn người lớn cần có suy tưởng có cấu trúc để học hỏi; quy trình này cung cấp cấu trúc đó.

Cả kế hoạch ban điều hành và ORID đều đưa vào bước tiếp theo trong quá trình lập kế hoạch hằng năm: tập hợp 60 người từ công ty vào một buổi họp mặt để trình bày rõ ràng tầm nhìn của năm và bám sát vấn đề làm sao đạt được điều đó.

**Phát triển kế hoạch sản phẩm**

Đội ngũ sản phẩm chủ động tham gia vào định nghĩa chiến lược hằng năm của công ty. Một phần lớn trong việc này là tuân theo chỉ dẫn công ty và sản phẩm. Đội sản phẩm tập trung vào trả lời câu hỏi "Tại sao?". Zach cho biết: "Trình bày được tại sao ta lại làm gì, và luôn thắc mắc trọng tâm của mình, hướng mọi người theo một tầm nhìn, một công ty và một sản phẩm hấp dẫn, đồng thời tạo dựng mối liên kết cảm xúc quan trọng với khách

hàng. Chỉ khi hiểu được ‘tại sao’ ta mới nhìn sang vấn đề‘cái gì’ và ‘cách nào’.”

Giờ đây, Rally đã sẵn sàng để tiến sâu vào sản phẩm. Dù quy trình trông có vẻ nặng nềnhưng lại mang tính lặp lại và tinh gọn. Công ty đi theo chu kỳ xây dựng đo lường học hỏi ở các mức độ trước khi đi tới điểm công ty thực sự xây dựng tính năng.

**Quyết định xây dựng thứ gì**

Phát triển tính năng bắt đầu một cách nghiêm túc ở bước quyết định xây dựng gì và làm sao để xây dựng thứ đó. Rally có phương pháp quyết định tính năng tuy mở nhưng lại định hướng theo quá trình. Cứ mỗi quý, nhân viên lại gửi các bản đềxuất ngắn những thay đổi vềphương hướng sản phẩm của công ty. Những đềxuất này đến từ bất kỳ người nào trong tổ chức nhưng lại chịu ảnh hưởng lớn từ tương tác với khách hàng.

Zach cho biết:

Chúng tôi mời gần như mọi người làm công việc dạng quản lý sản phẩm tham gia vào quá trình đưa quyết định, bao gồm nhiều lĩnh vực từ marketing sản phẩm, chủ sở hữu sản phẩm, quản lý kỹ thuật, chỉ đạo bán hàng và điều hành. Trông có vẻ hơi mang tính quy trình, nhưng lợi ích từ suy nghĩ và liên kết của mọi người còn vượt xa khoảng thời gian tầm 10 tiếng mỗi quý dành ra để chạy quy trình. Chúng tôi thấy liên kết mạnh mẽ đưa đến quá trình triển khai tuyệt vời.

Rally không phát hành phần mềm mà thay vào đó “bật tính năng lên cho người dùng và khách hàng.” Hầu hết tính năng có nút chuyển đổi cho phép Rally bật hay tắt đi cho đối tượng khách hàng cụ thể. Điều này giúp công ty đưa mã ra dần dần cho những nhóm người dùng lớn hơn, thu được phản hồi từ những người tiếp nhận đầu tiên trong khi giảm bớt rủi ro để lộ trục trặc cho quá nhiều khách hàng.

**Đo lường tiến độ**

Trong quá trình phát triển tính năng của Rally, công ty rất tập trung vào đo lường. Zach cho biết: “Chúng tôi có kho dữ liệu nội bộ ghi lại mọi thứ từ

các biện pháp đo lường hiệu suất mức nhân hệ điều hành của máy chủ/cơ sở dữ liệu đến thao tác người dùng cấp cao lấy từ tương tác HTTP giữa trình duyệt và máy chủ." Mục tiêu là đảm bảo đội ngũ đo được mức độ sử dụng và hiệu suất tính năng. "Khi phát triển tính năng, đội ngũ sản phẩm có thể hình thành giả thiết về khối lượng sử dụng bảm đảo khả năng phát triển tính năng đó sau này. Lúc bật tính năng lên chúng tôi có thể so sánh giả thiết của mình với dữ liệu thực tế. Do dữ liệu có đủ thông tin sử dụng và hiệu suất nên chúng tôi nhanh chóng hiểu được (trong thời gian thực) ảnh hưởng của một tính năng tới hiệu suất và độ ổn định của môi trường sản xuất.

**Học hỏi thông qua Thử nghiệm**

Ngay cả đã ở mức độ hoạch địch sâu sắc và hướng tiếp cận phát triển sản phẩm tận dụng mọi người, Zach vẫn bảo công ty rất cẩn trọng không để "xây dựng tính năng một cách mù quáng từ đề nghị trong nội bộ hay từ khách hàng." Thay vào đó, công ty thực hiện thử nghiệm để tìm hiểu thêm.

Theo Zach thì mọi thử nghiệm đều bắt đầu từ một chuỗi câu hỏi:

• Ta muốn học được gì và tại sao?

• Vấn đề cơ bản ta muốn giải quyết là gì, và ai đang chịu khổ vì vấn đề? Điều này giúp mọi người có liên quan thấu hiểu được việc ta đang làm.

• Giả thiết của ta là gì? Giả thiết được viết dưới dạng: "[Hành động lặp lại cụ thể] sẽ tạo ra [kết quả mong muốn]." Ta đảm bảo giả thiết được viết theo cách thử nghiệm có khả năng vô hiệu được nó.

• Ta sẽ chạy thử nghiệm như thế nào, và sẽ xây dựng gì để hỗ trợ thử nghiệm đó?

• Thử nghiệm có an toàn để chạy không?

• Ta sẽ kết luận thử nghiệm như thế nào, và sẽ thực hiện những bước gì để giảm nhẹ các vấn đề phát sinh từ kết luận của thử nghiệm?

• Ta sẽ dùng phép đo nào để vô hiệu giả thiết bằng dữ liệu? Ta cũng liệt kê phép đo nào chỉ ra thử nghiệm không an toàn để tiếp tục nữa.

Trong giai đoạn ba tháng, hơn 20 thử nghiệm đã được tiến hành để tìm hiểu chính xác điều gì trong một phần quan trọng của giao diện người dùng sẽ làm hài lòng người dùng. Thay vì đoán thì đây lại là quy trình khám phá rất quy củ. Khu vực giao diện người dùng là trọng tâm do tinh chỉnh nó là một nội dung chính trong tầm nhìn sản phẩm của năm, và trực tiếp ủng hộ mục tiêu của Rally năm đó.

**Tóm tắt**

• Phương hướng sản phẩm theo định hướng dữ liệu bắt đầu ở trên đỉnh, và là một quy trình có phương pháp và lặp lại.

• Mọi việc đầu là thử nghiệm ngay cả khi đã có sản phẩm xây dựng xong và một nhóm khách hàng trung thành.

• Cần thêm nỗ lực về kỹ thuật để có thể bật và tắt các tính năng cá nhân và đo lường thay đổi hành vi người dùng, nhưng sự đầu tư đó được đền bù bằng thời gian chu kỳ giảm đi và học hỏi hiệu quả hơn.

**Bài học Phân tích rút ra**

Rally đã đưa đo lường lên một nấc mới. Nói theo một cách thì Rally như hai công ty vậy – một tạo ra phần mềm quản lý vòng đời, một thực hiện thử nghiệm liên tục và tầm cỡ với người dùng để hiểu rõ hơn cách họ tương tác với sản phẩm. Việc này cần rất kỷ luật và tập trung cũng như nỗ lực kỹ thuật đáng kể để mọi tính năng đều thử nghiệm và đo lường được, giảm lãng phí, sản phẩm tốt hơn và liên kết nhất quán với điều khách hàng mong muốn.

## LÀM SAO ĐỂ XỬ LÝ PHẢN HỒI CỦA NGƯỜI DÙNG

Khách hàng có một điểm tương đồng với những doanh nhân – họ cũng nói dối. Họ không cố ý nói dối, nhưng họ thường quên mất sản phẩm của bạn thực sự hiệu quả ra sao hay họ làm gì với sản phẩm.

Nhiều người đánh giá một sao về ứng dụng ngân hàng cá nhân Mint và nói rằng "Coi chừng! Sản phẩm này sẽ thu thập thông tin ngân hàng và kết nối với tài khoản ngân hàng của bạn!" như Hình 16-2.

Nhưng đó chính là chức năng của Mint.

*Hình 16-2. Cảnh báo – ứng dụng ngân hàng muốn lấy thông tin ngân hàng của bạn*

Nếu là nhà quản lý sản phẩm, bạn sẽ dễ phớt lờ phản hồi này, nhưng điều nó thực sự đang nói với bạn là cách marketing và mô tả sản phẩm của bạn không hợp lý, làm giảm xếp hạng sản phẩm và thu hẹp thị trường bạn có thể nhắm tới.

Khách hàng có thể đưa ra phản hồi bạn không thích. Hãy nhớ họ không có mô hình tinh thần giống bạn, và không nằm trong thị trường mục tiêu của bạn. Những người này thường thiếu hướng dẫn để dùng sản phẩm của bạn đúng cách.

Chúng tôi đã nhìn ra một số thành kiến nhận thức mà những chủ thể phỏng vấn thể hiện. Người dùng hiện tại cũng có thành kiến tương tự. Họ có kỳ vọng và hoàn cảnh khác bạn. Bạn cần lưu tâm điều này khi nhìn vào phản hồi của họ.

Một phần thì phản hồi người dùng bị thiên lệch khi chọn mẫu tai hại. Rất ít người đưa ra phản hồi khi có trải nghiệm dễ đoán và hời hợt. Họ phản hồi khi cực kỳ thích thú hoặc tức giận. Nếu họ thấy bị xâm hại quyền lợi thì bạn sẽ nghe được phản hồi từ họ.

Một điều nữa là họ không biết được giá trị của họ với bạn. Họ có thể thấy được quyền sử dụng một sản phẩm miễn phí vì đó là cách bạn mời chào sản phẩm SaaS của mình, hay được quyền dùng bánh mì que miễn phí vì đó là cách bạn định giá tiệc buffet của mình. Bạn biết giá trị của họ với mình còn họ thì không. Với mỗi người dùng không vui lòng thì họ là người quan trọng nhất thế giới. Và họ đã bị đối xử không đúng hoặc được cưng chiều.

Điều cuối cùng là khách hàng không nhận thức được sự miễn cưỡng và sắc thái vấn đề của họ. Phàn nàn về việc truyền hình Mỹ không phủ sóng ở nước ngoài thì dễ thôi; nhưng chẳng mấy người phàn nàn điều đó biết được độ phức tạp của trao đổi ngoại tệ, kiểm duyệt hay đăng ký bản quyền. Họ muốn vấn đề của mình được giải quyết nhưng lại có quá ít hiểu biết về hướng giải quyết nào cho đúng đắn.

Laura Klein là một chuyên gia và tư vấn về trải nghiệm người dùng (UX), và là tác giả cuốn UX for Lean Startups (tạm dịch: Trải nghiệm người dùng cho Khởi nghiệp tinh gọn) – một phần của loạt sách Tinh gọn. Cô viết một trang blog rất hay tên là Users Know. Bạn nên đọc toàn bộ bài đăng "Tại sao Phản hồi Khách hàng lại Vô tích sự" của cô[4].

[4] http://usersknow.blogspot.ca/2010/03/why-your-customer-feedback-is-useless.html

Để nâng cao cách hiểu rõ phản hồi, Laura đưa ra ba lời khuyên:

◆ Lên kế hoạch thử nghiệm từ trước, và biết rõ điều bạn muốn tìm hiểu trước khi bắt đầu. Laura nói: "Một lý do lớn cho việc phản hồi rất khó diễn giải là do có quá nhiều phản hồi và đầu không được sắp xếp rõ ràng hay liên quan đến vấn đề cụ thể nào. Nếu biết chính xác mình thu thập phản hồi về vấn đề gì và tuân theo phương pháp thu thập phản hồi thì việc diễn giải phản hồi lại trở nên rất đơn giản."

◆ Không phải ai bạn cũng nói chuyện. "Bạn nên nhóm phản hồi theo những người tương đồng. Chẳng hạn, nếu hỏi một tay đua Công thức 1 và mẹ tôi về xe hơi thì tôi sẽ nhận được câu trả lời không nhất quán." Cân đối phản hồi như thế rất khó vì chúng đến từ những nhóm người khác nhau. "Tìm ra khách hàng là ai và tập trung nghiên cứu kiểu người cụ thể đó."

◆ Nhanh chóng xem xét kết quả khi thu thập dữ liệu. Laura lưu ý: "Đừng để đến cuối mới làm. Nếu bạn nói chuyện với năm người, mỗi người một tiếng trong vài ngày thì nhớ được người đầu tiên nói gì rất khó." Laura đề xuất có thêm người nữa trong mỗi buổi gặp để bạn tham vấn người đó sau và chọn ra những nội dung quan trọng nhất của buổi gặp.

Thực tế là người dùng lúc nào cũng phàn nàn. Đó là lẽ thường. Ngay cả khi người ta dùng sản phẩm của bạn, bạn thu được chỉ số gắn kết khả quan và sản phẩm vẫn bám trụ thì người ta vẫn sẽ phàn nàn thôi. Lắng nghe lời phàn nàn của họ và cố gắng tìm ra gốc rễ vấn đề càng nhanh càng tốt mà không phản ứng thái quá.

## TẦM NHÌN KHẢ THI TỐI THIỂU

Tầm nhìn khả thi tối thiểu (MVV) là thuật ngữ do doanh nhân và đối tác của Year One Labs, Raymond Luk đưa ra. Ông cho rằng: "Nếu bạn đang cố xây dựng một công ty tuyệt vời và khiến mọi người tham gia thì vẫn chưa đủ để tìm ra MVO – bạn cần cả MVV nữa.

Tầm nhìn khả thi tối thiểu rất hấp dẫn. Nó ngày càng mở rộng. Nó có tiềm năng. Nó táo bạo và thuyết phục. Là người sáng lập, bạn phải nắm chắc tầm nhìn vĩ đại, mạo hiểm, làm thay đổi thế giới ở một bên và giữ hiện thực thực tế, có suy xét ở bên kia. MVV bạn cần để thu được nguồn quỹ hỗ trợ đòi hỏi một lời giải thích thuyết phục cách bạn vươn lên làm một người thống trị và đột phá trong thị trường.

Sau đây là một số dấu hiệu cho thấy bạn đã hiểu được cách thực hiện MVV:

◆ Bạn đang xây dựng một nền tảng. Nếu bạn đang tạo lập môi trường cho phép xây dựng được những thứ khác trong đó thì đây là dấu hiệu tốt. Google Maps chỉ là một trong nhiều công cụ đánh dấu bản đồ, cùng MapQuest và nhiều sản phẩm khác, nhưng Google giúp việc nhúng và chú thích bản đồ dễ dàng, mang lại hàng nghìn chức năng kết hợp và sử dụng thông minh. Sản phẩm nhanh chóng trở thành nền tảng được công nhận cho các hệ thống thông tin địa lý mức độ đơn giản, và toàn bộ các chú thích kia khiến bản đồ còn hữu dụng hơn nữa.

◆ Bạn có những cách kiếm tiền đầu đặn. Kiếm tiền từ ai đó một lần là một chuyện, nhưng nếu thuyết phục được người ta trả tiền hằng tháng nữa thì bạn đang tìm ra điều gì đó rồi. Cứ nhìn vào doanh thu của Blizzard từ trò World of Warcraft: việc mua hàng của khách hàng dùng máy tính bàn trả tiền là một phần số tiền công ty kiếm được khi so với doanh thu từ phí đăng ký 14,95 đô-la mỗi tháng.

◆ Bạn có mức định giá phân tầng tự nhiên. Nếu tìm được cách để khách hàng tự bán gia tăng, giống cách các công ty như 37Signals, Wufoo và FreshBooks từng làm, sau đó bạn có thể lôi kéo người dùng vào các tính năng cơ bản và thu hút họ theo lộ trình nâng cấp bổ sung chức năng khi họ cần. Việc này nghĩa là bạn không chỉ bổ sung doanh thu từ người dùng mới mà còn từ người dùng hiện tại nữa.

◆ Bạn gắn với một sự thay đổi đột phá. Nếu bạn là một phần của xu hướng đang lớn mạnh dần – mọi người chia sẻ thông tin, thiết bị di động, điện toán đám mây – thì lại càng có cơ hội tăng trưởng hơn. Thủy triều lên thì mọi thuyền đều nổi, và công nghệ đi lên sẽ nâng tầm mọi định giá và thoái vốn.

◆ Những người tiếp nhận tự động trở thành người ủng hộ. Hãy nhìn vào ví dụ kinh điển về marketing trực tuyến – Hotmail. Mỗi tin nhắn đơn giản được đính thêm vào mọi e-mail mời người nhận chuyển sang Hotmail. Kết quả là tốc độ tăng trưởng theo cấp số nhân và người sáng lập được khoản thoái vốn khổng lồ[5]. Hệ thống quản lý chi phí như Expensify giúp đơn giản tối đa việc thêm người khác vào luồng công việc vì đây là một vec-tơ hướng đến lan truyền tự động.

[5] http://www.menlovc.com/portfolio/hotmail

◆ Bạn tạo được cuộc chiến đấu thầu. Nếu có một giải pháp nhiều gã khổng lồ trong ngành công nghiệp đều muốn thì bạn đang ở vị thế tuyệt vời. Mặc dù công ty lớn có thể xây dựng bất cứ thứ gì nếu có đủ thời gian nhưng họ sẽ mua lại bạn nếu bạn đang cướp lấy doanh số của họ hoặc sản phẩm của bạn giúp họ bán được nhanh chóng mà dễ dàng hơn. Những gã khổng lồ về lĩnh vực đồ uống như Pepsico, Cadbury-Schweppes và Coca-Cola thường xuyên mua lại những công ty triển vọng như Odwalla, Tropicana, Minute Maid, RC Cola và nhiều công ty khác vì biết rằng những công ty này có thể bù đắp khoản đầu tư của họ dễ dàng qua dây chuyền cung cấp hiện tại họ có.

◆ Bạn đang dẫn dắt một sự thay đổi môi trường. Ý chúng tôi ở đây không phải phong trào Xanh (Green movement). Trong marketing chiến lược, các lực lượng môi trường gồm mọi thứ bạn chịu tác động trong hệ sinh thái

kinh doanh, như luật riêng tư do chính phủ quy định hay quy định chống ô nhiễm. Nếu xây dựng thứ mà nhiều người sẽ buộc phải tiếp nhận (chẳng hạn sản phẩm tuân theo luật bảo mật thanh toán hay sức khỏe sắp được ký) thì bạn đang có khả năng thoái vốn đầy hứa hẹn và cơ hội để tiếp quản lĩnh vực.

◆ Bạn sở hữu lợi thế độc quyền. Nhà đầu tư không thích gì hơn ngoài lợi thế độc quyền. Nếu duy trì được lợi thế độc quyền – chi phí thấp hơn, thị trường chú ý tốt hơn, đối tác, công thức độc quyền, v.v... – thì bạn có thể mở rộng doanh nghiệp lên mức hấp dẫn các nhà đầu tư. Nhưng hãy cẩn thận: ngoài lợi thế do chính phủ chỉ định thì rất ít lợi thế thực sự bền vững về lâu dài.

◆ Chi phí biên của bạn có xu hướng tới 0. Khi bạn bổ sung thêm người dùng thì chi phí gia tăng lại giảm xuống – sao cho khách hàng thứ n gần như không tốn chút phí nào khi bổ sung nữa – điều đó thật tuyệt. Bạn đang tận hưởng tình trạng kinh tế khỏe mạnh nhờ mở rộng quy mô. Chẳng hạn, một công ty phần mềm diệt virus có chi phí phát triển và nghiên cứu phần mềm cố định phải phân bổ cho mọi khách hàng, nhưng bổ sung một khách hàng chỉ thêm vào tổng chi phí trên một giá trị vô cùng nhỏ. Doanh nghiệp có thể tăng trưởng doanh thu mà chi phí gia tăng vẫn không đổi hoặc giảm đi có tiềm năng tăng trưởng vượt trội.

◆ Có hiệu ứng mạng lưới tự động trong mô hình. Hệ thống điện thoại là ví dụ kinh điển cho doanh nghiệp có hiệu ứng mạng lưới: càng nhiều người sử dụng thì nó càng hữu ích. Các doanh nghiệp có hiệu ứng mạng lưới quả là tuyệt, nhưng đó cũng là con dao hai lưỡi: có 10 triệu người dùng quả là tuyệt vời, nhưng bạn có thể đánh lừa bản thân rằng người dùng dễ dàng tiếp nhận sản phẩm hoặc dịch vụ mới, và việc thử nghiệm giá trị cơ bản với thị trường nhỏ lúc đầu lại khó khăn. Bạn cần kế hoạch đi tới điểm mà hiệu ứng mạng lưới xuất hiện được và trở nên rõ ràng hơn.

◆ Bạn có nhiều cách để kiếm tiền. Mô hình chỉ một hình thức thanh toán gần như khó hiệu quả, nhưng nếu tìm được nhiều cách để kiếm tiền từ một công việc – một cách rõ ràng và vài cách ngẫu nhiên – thì bạn có thể đa dạng hóa nguồn doanh thu và lặp lại dễ dàng hơn, giúp nâng cao cơ hội

thành công. Lưu ý: Sử dụng AdWords và bán dữ liệu phân tích có lẽ chưa đủ đâu.

◆ Bạn kiếm được tiền khi khách hàng kiếm được tiền. Về cơ bản, con người luôn bị thôi thúc bởi hai thứ: nỗi sợ và lòng tham. Nghe có vẻ hơi tiêu cực nhưng đó chính là cách ta phát triển. Trong kinh doanh, nỗi sợ là chi phí và rủi ro, và nếu giảm thiểu rủi ro hay cắt bớt chi phí cũng được thôi – nhưng việc đó không được hay cho lắm. Khách hàng thường lấy cớ gạt đi rủi ro và hưởng phần tiết kiệm kia. Nhưng nếu bạn kiếm tiền bằng lòng tham (hay gọi là doanh thu trong kinh doanh) thì khách hàng sẽ dễ chia phần chiến thắng với bạn. Sản phẩm làm tăng doanh thu dễ khiến người khác tin hơn – cứ nhìn vào xổ số và chiến lược làm-giàu-nhanh so với kế hoạch tiết kiệm và bảo hiểm nhân thọ. Eventbrite và Kickstarter biết điều này.

◆ Một hệ sinh thái sẽ hình thành quanh bạn. Điều này tương tự như mô hình nền tảng. Salesforce và Photoshop là ví dụ tiêu biểu cho đặc điểm này: App Exchange của Salesforce có hàng nghìn ứng dụng bên thứ ba giúp bộ cung cấp CRM (quản lý quan hệ khách hàng) hữu dụng và dễ tùy chỉnh hơn, và mô hình plug-in của Photoshop bổ sung tính năng vào ứng dụng nhanh hơn nhiều so với việc Adobe tự viết mã cho những tính năng đó.

Cuối cùng, bạn phải táo bạo. Bạn cần hiểu được làm sao công ty của mình có thể trở thành một Ý Tưởng Lớn, thứ gì đó thực sự mới mẻ, hoặc phải hấp dẫn với một thị trường lớn hoặc là thứ bắt buộc phải có đối với một thị trường ngách giàu có.

## KHUNG MÔ HÌNH VẤN ĐỀ-GIẢI PHÁP

Tại Year One Labs, chúng tôi phát triển Khung mô hình Vấn đề- Giải pháp để giúp công ty khởi nghiệp duy trì khuôn khổ và trọng tâm với tần suất hằng tuần. Công cụ được lấy cảm hứng từ khung mô hình Tinh gọn của Ash Maurya, nhưng tập trung vào hoạt động hằng ngày của công ty khởi nghiệp. Chúng tôi dùng công cụ hướng tới một đến ba vấn đề chính mà công ty khởi nghiệp đang phải đối mặt. Nó giúp tất cả chúng ta đều đồng ý về vấn đề đó và ưu tiên chúng trước.

Khá phổ biến chuyện người sáng lập ưu tiên không đúng các vấn đề chính cần giải quyết. Cũng không ngạc nhiên lắm; nhà sáng lập công ty khởi nghiệp luôn lăn lộn với hàng tá vấn đề cùng lúc, đội đủ thứ việc lên đầu, và như ta biết rất rõ, họ đều là những kẻ nói dối (nhưng tình cảm chúng ta dành cho họ vẫn không thay đổi!). Là người cố vấn và hướng dẫn, chúng tôi biết mình có trách nhiệm rất lớn trong công việc – cho phép chúng tôi mang lại giá trị đáng kể nhờ sự khách quan – là chỉ dẫn doanh nhân hướng tới thứ quan trọng nhất.

Khung mô hình Vấn đề-Giải pháp là tài liệu dài hai trang. Giống như Khung mô hình tinh gọn, nó cũng chia thành nhiều ô. Hằng tuần, chúng tôi yêu cầu những người sáng lập chuẩn bị một bảng Mô hình Vấn đề-Giải pháp để trình bày. Bảng này trở thành tiêu điểm của buổi họp thảo luận tình trạng và cực kỳ hữu ích trong việc duy trì năng suất những buổi họp này.

Hình 16-3 minh họa trang đầu của mẫu.

*Hình 16-3. Bạn học được gì nếu điền vào trang này hằng tuần?*

Điều đầu tiên bạn nhận thấy là tiêu đề: Mục tiêu là Học hỏi. Điều này rất quan trọng vì nó nhắc nhở các doanh nhân về thứ họ đặt ra thực hiện. Nó không phải là việc xây dựng "các thứ". Nó không phải là việc thêm tính năng. Nó không phải là việc PR hay gì hết. Học hỏi là thước đo của thành công.

Tiếp theo, nhà sáng lập sẽ điền vào cập nhật ngắn gọn về tình trạng hiện tại, tập trung vào các chỉ số chính (định tính và/hoặc định lượng) đang theo dõi. Chú ý ô này nhỏ hơn các ô khác.

Ô Bài học rút ra tóm tắt ngắn gọn theo gạch đầu dòng những bài học chính. Tiêu đề có ghi "và Thành tựu" vì chúng tôi muốn cho doanh nhân chỗ để khoe – ít ra được một chút. Không mấy ngạc nhiên là họ sẽ ghi vào vài chỉ số ảo ở đây và chúng tôi sẽ không dành nhiều thời gian cho thứ đó. Ý "Đúng hướng: Có/Không" được thiết kế như một bài kiểm tra độ trung thực. Các doanh nhân có thể thực sự thẳng thắn với những gì đang diễn ra,

dù tốt hay xấu không? Nếu có thì chúng tôi sẽ còn mang lại nhiều giá trị nữa cho họ.

Cuối cùng, chúng tôi yêu cầu các doanh nhân liệt kê những vấn đề hàng đầu họ đang đối mặt vào thời điểm đó. Họ sẽ ghi tối đa ba vấn đề ưu tiên theo thứ tự độ quan trọng. Phần này trong bảng mô hình Vấn đề-Giải pháp thường mang đến nhiều tranh cãi nhất, nhưng luôn lành mạnh và quan trọng giúp đặt lại mục tiêu và kỳ vọng của mọi người.

Với việc đã hiểu rõ vấn đề và tình trạng hiện tại của công ty khởi nghiệp, chúng ta chuyển sang trang thứ hai của bảng mô hình như trong Hình 16-4.

75

*Hình 16-4. Có nhiều vấn đề – nhưng bạn chỉ chọn ba được không?*

Ở phần này, các nhà sáng lập liệt kê lại vấn đề và đưa ra giải pháp giả thiết. Những giải pháp này là giả thiết vì ta không chắc chúng có tác dụng không. Đây là thử nghiệm mà nhà sáng lập sẽ triển khai trong tuần tới. Chúng tôi luôn bảo họ xác định chỉ số định dùng để đo được thành công (hoặc thất bại) và đặt ra vạch mốc. Nếu độ gắn kết là vấn đề quan trọng nhất, họ phải đưa ra những giải pháp có thể sẽ thử nghiệm để tăng độ gắn kết, xác định chỉ số (ví dụ phần trăm người dùng hoạt động hằng ngày) và đặt ra mục tiêu. Vấn đề là gì, bạn đề xuất gì để khắc phục nó, và làm sao bạn biết được mình đã thành công? Đó là cốt lõi của khung mô hình Vấn đề-Giải pháp.

Đối với chúng tôi (người cố vấn và hướng dẫn), đây là một bài tập cực kỳ giá trị. Khung mô hình Vấn đề-Giải pháp cũng hữu ích cho việc ra quyết định nội bộ. Nó xếp sau Khung mô hình tinh gọn, tập trung vào các chi tiết cụ thể trong khoảng thời gian cụ thể (1-2 tuần).

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: VNN SỬ DỤNG KHUNG MÔ HÌNH VẤN ĐỀ-GIẢI PHÁP ĐỂ GIẢI QUYẾT CÁC VẤN ĐỀ KINH DOANH

Varsity News Network (VNN) là công ty khởi nghiệp giai đoạn đầu có trụ sở tại Michigan. Ben gặp một trong những người sáng lập tại đây, Ryan

Vaughn, khi nói chuyện tại một hội thảo vào năm 2012. Nền tảng của công ty giúp giám đốc chuyên quản lý truyền thông xã hội, tạo lập việc đưa tin truyền thông về thể dục tại trường trung học theo vị trí địa phương. Mục tiêu là để nâng cao việc xây dựng nhận thức về hỗ trợ tài chính và tinh thần thể thao ở trường trung học.

Ryan được giới thiệu cho khung mô hình Vấn đề-Giải pháp và tiến hành sử dụng ngay với ban giám đốc. Ryan cho biết: "Chúng tôi chỉ vừa mới xây dựng tài chính và phải giải quyết một số vấn đề kinh doanh chính rất nhanh chóng. Chúng tôi dùng khung mô hình Vấn đề-Giải pháp để đưa mọi thành viên hội đồng thống nhất ý kiến, tập trung vào điều phải làm để đi tiếp."

VNN bám theo quy trình Tinh gọn, cụ thể ở giai đoạn đầu của công ty để xác định đề xuất giá trị của mình và làm sao đề xuất đó gắn với xây dựng nội dung về thể thao trung học. Hiện nay, công ty vẫn duy trì phương pháp Tinh gọn, thử nghiệm và lặp lại từng tính năng hay sáng kiến mới triển khai, đo độ hiệu quả và mức sáng tạo giá trị.

Tuy vậy, Ryan vẫn bận tâm về việc ban của anh sẽ không chấp nhận khung mô hình Vấn đề-Giải pháp. Anh nói: "Quy trình Khởi nghiệp tinh gọn chưa được áp dụng rộng rãi ở miền Trung Tây, nhưng ban của tôi đã được tiếp xúc với phương pháp, điều này giúp đẩy nhanh tiến độ ban đầu khi làm việc với bảng mô hình."

VNN sử dụng bảng mô hình trong vài tháng ở thời điểm cấp thiết cần giải quyết vấn đề. Kết quả là mọi người trong dự án đều tập trung vào những nhiệm vụ chính trước mắt. Qua khung mô hình Vấn đề-Giải pháp, VNN đã xác nhận được một số suy đoán chính và thiết kế mô hình tăng trưởng tạo doanh số trực tiếp có thể mở rộng. Điều nay cho phép doanh nghiệp chứng minh bản thân có thể bắt đầu tạo doanh thu và lên kế hoạch cho vòng tài chính thứ hai.

Hình 16-5 và 16-6 trình bày ví dụ một trong những bảng mô hình của công ty.

*Hình 16-5. VNN dành thời gian tự nhìn lại nội bộ*

*Hình 16-6. Biết được bản thân bán được bao nhiêu và quy mô thị trường rất quan trọng*

## TÓM TẮT

• Khi đã huy động được quỹ, VNN sử dụng bảng mô hình Vấn đề-Giải pháp để giao tiếp hiệu quả với ban giám đốc.

• Bảng mô hình giúp công ty quay vòng doanh thu và định vị bản thân để bổ sung tài chính.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Đừng bao giờ đánh giá thấp sức mạnh có được nếu mọi người đều cùng quan điểm. Một bảng thông tin nhất quán khiến mọi người liên quan phải trình bày ngắn gọn và đồng ý thực sự giúp định hình rõ ràng vấn đề, nhất là trong môi trường đang thay đổi nhanh chóng.

## TÓM TẮT GIAI ĐOẠN BÁM TRỤ

◆ Mục tiêu là chứng minh bạn đã giải quyết được vấn đề theo cách khiến mọi người luôn quay lại.

◆ Mấu chốt ở giai đoạn này là sự gắn kết, được đo bằng thời gian người khác tương tác với bạn, tốc độ mọi người quay lại, v.v... Bạn có thể theo dõi doanh thu hoặc độ lan truyền nhưng đây chưa phải trọng tâm.

◆ Mặc dù đang xây dựng sản phẩm tối thiểu nhưng tầm nhìn của bạn vẫn phải đủ lớn để truyền cảm hứng cho khách hàng, nhân viên và nhà đầu tư – và phải có cách đáng tin để có được từ bằng chứng hiện tại tới tầm nhìn tương lai.

◆ Đừng "vội vàng" đến khi chứng minh được người ta sẽ làm điều bạn muốn một cách đáng tin cậy. Nếu không bạn chỉ đang phí thời gian tiền

bạc thu hút những người dùng sẽ bỏ đi ngay lập tức thôi.

◆ Dựa vào phân tích nhóm để đo lường hiệu quả của việc cải tiến liên tục khi bạn tiến hành tăng độ bám trụ của sản phẩm.

Khi chỉ số gắn kết của bạn đủ mạnh và mức khách hàng rời bỏ tương đối thấp, đã đến lúc tập trung vào phát triển cơ sở người dùng.

Tuy vậy đừng vội chạy ra mua quảng cáo ngay. Đầu tiên, bạn cần tận dụng nền tảng chiến dịch tốt nhất và thuyết phục nhất của mình – chính là người dùng hiện tại. Đã đến lúc lan truyền.

## BÀI TẬP #1: NÊN CHUYỂN SANG GIAI ĐOẠN TIẾP THEO CHƯA?

1. Người dùng có sử dụng sản phẩm như mong đợi không?

• Nếu có, hãy chuyển sang bước tiếp theo.

• Nếu chưa thì họ có đang dùng nó theo cách khác nhưng vẫn thu được đủ giá trị từ nó không? Hay vẫn chưa thu được giá trị?

2. Định nghĩa người dùng hoạt động. Bao nhiêu phần trăm người dùng/khách hàng có hoạt động? Viết con số đó ra. Liệu nó có cao hơn được không? Bạn làm được gì để tăng độ gắn kết.

3. Đánh giá lộ trình tính năng của bạn dựa trên bảy câu hỏi của chúng tôi trước khi xây dựng thêm tính năng. Việc này có thay đổi ưu tiên trong phát triển tính năng không?

4. Đánh giá những phàn nàn từ người dùng. Điều này ảnh hưởng thế nào đến quá trình phát triển tính năng?

## BÀI TẬP #2: BẠN XÁC ĐỊNH ĐƯỢC VẤN ĐỀ LỚN NHẤT CỦA MÌNH CHƯA?

Hãy tạo một bảng mô hình Vấn đề-Giải pháp, chỉ mất tầm 15-20 phút thôi. Chia sẻ bảng mô hình với người khác (nhà đầu tư, cố vấn, nhân viên) và

hỏi bản thân xem nó có thực sự nêu đúng mối bận tâm mà chính bạn đang đối mặt ngày hôm nay không.

# Chương 17Giai đoạn ba: Lan truyền

Năm 1997, công ty đầu tư mạo hiểm Draper Fisher Jurvetson lần đầu sử dụng thuật ngữ marketing lan truyền (viral marketing) để mô tả việc truyền miệng có mạng hỗ trợ[1]. Bản thân công ty đã nhìn ra sức mạnh của lan truyền qua Hotmail khi mỗi e-mail đều có một vec-tơ lan truyền – chính là đường dẫn nổi tiếng nằm dưới mỗi tin nhắn chứa lời mời người nhận lập tài khoản Hotmail riêng cho mình.

[1] http://www.dfj.com/news/article_25.shtml

Trước đó hàng thập kỷ, Frank Bass, một trong những nhà tạo lập khoa học marketing, đã mô tả cách các thông điệp truyền bá ra trong một sàn thị trường[2]. Bài viết "Mô hình Tăng trưởng sản phẩm mới cho Hàng tiêu dùng lâu bền" vào năm 1969 của ông đã giải thích cách thông điệp lan rộng ra thị trường qua hình thức truyền miệng. Ban đầu, sự lan truyền chậm chạp, nhưng khi ngày càng nhiều người nói về sản phẩm thì sự lan truyền sẽ tăng nhanh chóng. Tuy nhiên, khi thị trường dần bão hòa với những người đã nghe thông điệp thì sự lan truyền lại chậm trở lại. Mô hình này được thể hiện qua đường cong hình chữ S vốn được biết đến với tên gọi đường cong khuếch tán Bass trong Hình 17-1.

[2] http://en.wikipedia.org/wiki/Bass_diffusion_model

79

*Hình 17-1. Ba điều chắc chắn xảy ra: cái chết, thuế và bão hòa thị trường*

Các nhà nghiên cứu khi so sánh sự lan rộng của Hotmail với tiên đoán từ mô hình của Bass đã phát hiện sự khớp nhau gần như hoàn hảo.

Giai đoạn Lan truyền là lúc tập trung vào thu hút người dùng và tăng trưởng, nhưng vẫn cần để mắt đến độ bám trụ.

◆ Tồn tại rủi ro là bạn tạo dựng lan truyền và truyền miệng nhưng phải đánh đổi sự gắn kết. Có thể bạn thu được người dùng mới khác với những người tiếp nhận đầu tiên, và kết quả là họ không gắn kết với sản phẩm. Hoặc đề xuất giá trị độc đáo bị mất hút khi bạn nỗ lực thực hiện marketing, và người dùng mới mong chờ điều khác với người dùng trước đó.

◆ Coi chừng bạn thoát khỏi giai đoạn bám trụ quá sớm. Nếu mải đầu tư vào bổ sung người dùng mà tỷ lệ rời bỏ vẫn cao thì chưa chắc bạn thu được hiệu quả đầu tư tốt. Tăng trưởng quá sớm tiêu tốn tiền bạc và thời gian, và sẽ nhanh chóng giết chết công ty khởi nghiệp của bạn.

## BA CÁCH LAN TRUYỀN

Lan truyền đơn giản là người dùng chia sẻ sản phẩm hoặc dịch vụ với người khác. Có ba loại hình lan truyền:

◆ Lan truyền tự động được tích hợp vào sản phẩm và diễn ra như một chức năng sử dụng.

◆ Lan truyền tự tạo có tính bắt buộc và thường được đưa vào hệ thống tặng thưởng.

◆ Lan truyền truyền miệng là đối thoại do những người dùng hài lòng tạo nên, không dính dáng tới sản phẩm hay dịch vụ của bạn.

Cả ba loại hình đều quan trọng, nhưng cần được xem xét như những loại hình tăng trưởng riêng biệt và phân tích về hình thức lưu thông chúng mang lại. Chẳng hạn, bạn có thể nhận thấy lan truyền tự tạo mang đến nhiều lưu thông bằng hình thức khách ghé thăm, còn lan truyền tự động mang đến những khách hàng gắn bó thực sự mang lại doanh thu.

### Lan truyền tự động

Nhiều sản phẩm có khả năng lan truyền tự động. Khi dùng TripIt, bạn chia sẻ kế hoạch du lịch cho đồng nghiệp, và họ sẽ xem được kỹ hơn nếu đăng nhập; khi dùng Expensify, bạn gửi báo cáo chi tiêu cho người khác để họ

chấp thuận; khi dùng FreshBooks, khách hàng xem hóa đơn điện tử của họ trên trang web.

Đây là hình thức lan truyền tuyệt nhất. Nó tạo cảm giác xác thực, và người nhận thấy thôi thúc phải bắt đầu sử dụng sản phẩm hay dịch vụ ngay. Nó như bệnh dịch vậy! Không hề mang tính tự nguyện. Nó không phải thứ bạn lựa chọn tham gia hay trải nghiệm mà cứ tự nhiên xảy ra thôi.

**Lan truyền tự tạo**

Lan truyền tự động là cách tốt nhất, còn ta có thể mua được lan truyền tự tạo. Nhiều thành phần của Dropbox có tính lan truyền tự động – người dùng chia sẻ tệp với đồng nghiệp và bạn bè – nhưng công ty không e ngại việc bù đắp thêm cho người dùng. Dịch vụ cho thêm dung lượng lưu trữ nếu người dùng tweet hay like sản phẩm, và thưởng cho người dùng vì giúp họ thu được khách hàng mới. Dịch vụ tăng trưởng nhanh chóng nhờ người dùng hiện tại thuyết phục bạn bè đăng ký để họ được tăng dung lượng dữ trự miễn phí.

Lan truyền tự tạo xuất phát từ việc khuyến khích người dùng hiện tại kể cho bạn bè. Làm đúng cách thì nó sẽ rất hiệu quả – như Dropbox làm minh chứng – nhưng cũng có thể trở nên kỳ cục và tạo cảm giác cưỡng ép nếu làm dở. Bạn chủ yếu xây dựng các hoạt động marketing tự tài trợ vào bản thân sản phẩm, đôi khi phải đánh đổi cái giá là chức năng không được chấp nhận.

**Lan truyền truyền miệng**

Cuối cùng là truyền miệng. Khó theo dõi hơn nhưng cũng cực kỳ hiệu quả, vì nó ngang với lời chứng nhận từ một người cố vấn đáng tin cậy. Bạn có thể kiểm tra một chút hoạt động này đơn thuần bằng cách theo dõi các blog và nền tảng xã hội nhắc đến công ty khởi nghiệp của bạn – và khi nhìn thấy một người làm vậy thì nên kết nối với người đó, tìm hiểu điều gì khiến anh ta chia sẻ sản phẩm hay dịch vụ của bạn, và thử biến điều đó thành một phần lâu dài, lặp lại trong chiến lược tăng trưởng lan truyền của bạn.

Bạn thậm chí có thể muốn sử dụng công cụ như Klout hay PeerReach để tính điểm tác động của những người đang thảo luận về bạn đến nhận thức về sản phẩm hoặc dịch vụ vì xếp hạng của họ thể hiện khả năng lan tỏa thông điệp của người đó.

## CÁC CHỈ SỐ CHO GIAI ĐOẠN LAN TRUYỀN

Đo lường tăng trưởng lan truyền hóa ra lại thực sự quan trọng nếu bạn không muốn phải trả tiền để có khách hàng. Con số bạn theo đuổi là hệ số lan truyền, được nhà đầu tư mạo hiểm David Skok tóm tắt rất hay là "số khách hàng mới mà từng khách hàng hiện tại có khả năng chuyển đổi thành công[3]."

[3] Giải thích của David Skok về cách tính hệ số lan truyền chứa hai bảng tính bạn có thể tham khảo tại http://www.forentrepreneurs.com/lessons-learnt-viral-marketing/. (TG)

Để tính hệ số lan truyền:

1. Đầu tiên tính tỷ lệ lời mời là số lời mời gửi đi chia cho số người dùng bạn có.

2. Sau đó tính tỷ lệ chấp nhận là số đăng ký hoặc tham gia chia cho số lời mời.

3. Cuối cùng nhân hai con số với nhau.

Bảng 17-1 thể hiện phép toán mẫu cho một công ty có 2.000 khách hàng gửi 5.000 lời mời, trong đó có 500 lời mời được chấp nhận.

80

*Bảng 17-1. Phép toán mẫu tính hệ số lan truyền*

Trông có vẻ hơi đơn giản quá, vì trên lý thuyết, một phần tư của một khách hàng sẽ lần lượt mời 25% của một khách hàng nữa (6,25% của một khách hàng), và cứ thế tiếp diễn. Trên thực tế, như David chỉ ra là chẳng mấy người dùng sẽ tiếp tục mời bạn bè theo thời gian – thay vào đó, họ sẽ mời

những người bạn họ nghĩ là có liên quan và sau đó dừng mời, nhiều người trong số họ mời có cùng nhóm bạn. Danh mục mời rồi sẽ bão hòa.

Còn một yếu tố nữa cần quan tâm ở đây: thời gian chu kỳ. Nếu chỉ mất một ngày để người nào dùng trang web mời người khác thì bạn sẽ thấy tăng trưởng nhanh. Ngược lại, nếu mất hàng tháng trời để người ta mời người khác, bạn sẽ thấy tăng trưởng chậm hơn rất nhiều.

Thời gian chu kỳ tạo khác biệt rất lớn – đến nỗi David cảm nhận nó còn quan trọng hơn hệ số lan truyền. Sử dụng dữ liệu mẫu từ trang tính, David nhấn mạnh điều này ở một ví dụ: "Sau 20 ngày với thời gian chu kỳ là hai ngày, bạn sẽ có 20.470 người dùng, nhưng nếu chia đôi thời gian chu kỳ còn một ngày, bạn sẽ có trên 20 triệu người dùng!"

Phương trình của Bass đưa nhiều yếu tố này vào xem xét khi ông cố giải thích cách thông điệp lan tỏa trong thị trường và làm thế nào khách hàng dần dần tiếp nhận những đổi mới được.

Cuối cùng, cái ta theo đuổi là một hệ số lan truyền lớn hơn 1 vì con số đó có nghĩa sản phẩm đang tự duy trì. Khi có hệ số lan truyền lớn hơn 1, mọi người dùng đều mời ít nhất một người dùng nữa, và người dùng mới đó tiếp tục mời người khác. Bằng cách đó, sau khi đã có vài người dùng đầu tiên, sản phẩm của bạn sẽ tự phát triển. Ở ví dụ trước, ta có thêm làm vài điều để đẩy hệ số lan truyền lên mức 1 như:

◆ Tập trung vào việc tăng tỷ lệ chấp nhận.

◆ Cố gắng tăng thời gian vòng đời khách hàng để anh ta có thêm thời gian mời người khác.

◆ Cố gắng rút ngắn thời gian chu kỳ mời để tăng trưởng nhanh hơn.

◆ Tìm cách thuyết phục khách hàng mời thêm người.

## NGOÀI HỆ SỐ LAN TRUYỀN

Hãy xử lý ba loại hình tăng trưởng lan truyền bằng cách khác nhau. Mỗi loại có tỷ lệ chuyển đổi khác nhau, và người dùng đến từ mỗi loại tăng

trưởng đều có mức gắn kết khác nhau. Điều đó cho bạn biết cần tập trung công sức vào đâu.

Chỉ số quan trọng trong giai đoạn lan truyền là tiếp cận và tiếp nhận người dùng mới. Mặc dù chỉ số mấu chốt nhất ở đây là hệ số lan truyền nhưng bạn cũng có thể đo số lượng lời mời do một người dùng gửi, hoặc thời gian cần để người đó mời người khác.

Đối với công ty bán sản phẩm cho thị trường doanh nghiệp, lan truyền kiểu nhấp để mời không phải đặc trưng, vẫn có những chỉ số khác có tác dụng hơn. Một là điểm số hài lòng của khách hàng (NPS), đơn thuần là khả năng một người dùng kể cho bạn bè về sản phẩm và so sánh số người ủng hộ mạnh mẽ với người không sẵn lòng giới thiệu sản phẩm[4]. Đây là chỉ số đại diện rất tốt cho độ lan truyền vì nó chỉ ra những khách hàng sẽ đóng vai trò giới thiệu công ty của bạn hoặc được nhắc tới trong các công cụ hỗ trợ marketing.

[4] NPS lần đầu được Doanh nghiệp Rent-A-Car ủng hộ và được Frederick F. Reichfeld viết về, chỉ xét đến những người phản hồi cực kỳ nhiệt tình vì đó là những "khách hàng không nhưng quay lại sử dụng mà còn giới thiệu Doanh nghiệp cho bạn bè mình"; tham khảo http:// hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow/ar/1. (TG)

Lan truyền không phải đều đóng vai trò chủ chốt trong mọi loại hình kinh doanh. Một số sản phẩm về bản chất không hề lan truyền, và hầu như không sản phẩm nào hoàn toàn mang tính lan truyền. Người ta đã làm nhiều cách để đạt hệ số lan truyền trên 1 – nói cách khác là khiến mọi người dùng mời ít nhất một người dùng nữa. Theo lý thuyết thì điều này nghĩa là bạn có thể tăng trưởng mãi.

Đáng tiếc là hệ số lan truyền ổn định mức trên 1 là điều cực kỳ khó với công ty khởi nghiệp.

Điều đó không có nghĩa là bạn nên bỏ qua lan truyền; thay vào đó, bạn cần coi nó như yếu tố thúc đẩy khiến các sáng kiến marketing trả tiền của bạn thành công hơn. Đó là lý do bước Lan truyền đi trước bước Doanh thu và Mở rộng: bạn muốn đạt được cú đột phá lớn nhất từ khoản tiền cho marketing, và để làm vậy, bạn cần tối ưu hóa bộ máy lan truyền trước.

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: TIMEHOP THỬ NGHIỆM CHIA SẺ NỘI DUNG ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC LAN TRUYỀN

Jonathan Wegener và Benny Wong mở Timehop vào tháng Hai năm 2011 là một dự án hackathon[5]. Sản phẩm nguyên bản – xây dựng chỉ trong một ngày có tên 4SquareAnd7YearsAgo – có vai trò tổng hợp các lượt check-in Foursquare từ một năm trước và gửi cho người dùng một e-mail hằng ngày. Thật thú vị khi nhìn lại xem mình đã ở đâu vào từng ngày năm trước. Dự án thu được rất nhiều sự chú ý, và sau một vài tháng chứng kiến tăng trưởng tự thân, những người sáng lập quyết định tập trung toàn thời gian vào đó. Họ dựng lại thương hiệu là Timehop và thu được 1,1 triệu đô-la hỗ trợ tài chính từ các nhà đầu tư mạo hiểm và nhà đầu tư thiên thần.

[5] hackathon là cuộc thi phát triển phần mềm sử dụng những phương pháp tối ưu để tạo ra sản phẩm hiệu quả trong thời gian ngắn. (DG)

Những nhà sáng lập dành phần lớn thời gian ban đầu tập trung vào gắn kết. May mắn cho họ là mọi người đều rất yêu thích sản phẩm và điều đó thể hiện trong những chỉ số cốt lõi. Jonathan cho biết: "Chúng tôi liên tục nhận được tỷ lệ mở e-mail từ 40-50%, và giờ vẫn thế. Vì thế, chúng tôi chắc mình đã có được sản phẩm gắn kết và bám trụ khiến mọi người quan tâm."

Chứng minh Timehop là một sản phẩm có gắn kết là cần thiết, và chứng minh được gắn kết dẫn tới duy trì cũng vậy. Jonathan nói: "Mọi người lên Timehop được gần hai năm mà chưa hề thấy chán mà bỏ đi. Ban đầu, chúng tôi thường xuyên theo dõi tỷ lệ mở, hủy đăng ký và mật độ nội dung [bao nhiêu người dùng nhận e-mail mỗi ngày vì đã làm gì đó năm trước], nhưng mọi thứ đều ở tình trạng rất tốt." Đã đến lúc thay đổi Một Chỉ số Quan Trọng Nhất.

Sự gắn kết và duy trì đó giúp những người sáng lập thấy tự tin để đương đầu với thử thách to lớn tiếp theo: tăng trưởng. Jonathan cho biết: "Chúng tôi nhận thấy qua theo dõi pixel ở e-mail là 50% số e-mail được mở trên thiết bị iOS. Điều này đưa chúng tôi tập trung vào ứng dụng di động vốn là một công cụ hiệu quả hơn để nâng cao tăng trưởng qua chia sẻ."

Cho dù mọi người có chia sẻ e-mail Timehop nhưng bản thân e-mail không hoàn toàn mang tính xã hội. Mọi người nhận được e-mail nhưng không chia sẻ chúng. Giờ Timehop muốn xây dựng thứ Jonathan mô tả là "mạng xã hội cho quá khứ của bạn", bước tiến sang di động giúp thúc đẩy hành vi xã hội. Trên thực tế, người dùng di động chia sẻ nhiều gấp 20 lần người chỉ dùng e-mail. Nhưng thế vẫn chưa đủ.

Jonathan cho biết: "Toàn bộ sự tập trung lúc này là vào chia sẻ. Chỉ số chúng tôi nhìn vào là tỷ lệ người dùng hoạt động có chia sẻ gì đó. Giờ chúng tôi không tập trung vào hệ số lan truyền – chúng tôi biết nó dưới 1 – và muốn theo dõi những con số liên quan hơn tới việc người ta làm gì trên ứng dụng của mình." Công ty thử nghiệm và nhanh chóng kiểm tra để xem liệu có thể tăng con số này lên đáng kể không. Công ty xây dựng nhanh chóng, tập trung vào tìm hiểu và theo dõi kết quả. Và công ty có cả một vạch mốc nữa: "Chúng tôi muốn có ít nhất 20-30% số người dùng hoạt động hằng ngày chia sẻ gì đó hằng ngày," theo lời Jonathan.

Timehop chỉ quan tâm đến tăng trưởng thông qua lan truyền (và sử dụng việc chia sẻ nội dung làm cơ chế chính để thúc đẩy bước lan truyền đó). Jonathan nói: "Giờ quan trọng nhất là lan truyền. Mọi thứ khác – báo chí, sự kiện quảng cáo hay gì nữa – chỉ đều như đẩy hòn đá lên đỉnh núi vậy: sẽ không mở rộng được. Nhưng được lan truyền thì sẽ làm được."

## TÓM TẮT

• Những người sáng lập Timehop biến một dự án hackathon một ngày thành một công ty thực sự khi nhìn thấy tăng trưởng tự nhiên và liền mạch với sự tham gia đáng kể.

• Sau khi thấy 50% người dùng mở e-mail Timehop hằng ngày trên thiết bị iOS, đội ngũ xây dựng một ứng dụng di động. Họ cũng thay đổi OMTM từ gắn kết và duy trì sang lan truyền.

• Những người sáng lập tập trung gần như hoàn toàn vào chia sẻ nội dung, và tăng phần trăm người dùng hoạt động hằng ngày có chia sẻ nội dung nhằm tạo sự tăng trưởng bền vững trong nền tảng người dùng của mình.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Hiểu được cách mọi người sử dụng sản phẩm của bạn có thể đưa đến những phát hiện mấu chốt về phương hướng cần đi và làm sao chuyển sang bước tiếp theo – chẳng hạn từ bám trụ sang lan truyền. Tập trung vào một chỉ số như hệ số lan truyền có thể có ngưỡng quá cao; thay vào đó, hãy tìm những hành động ngay trong sản phẩm có thể thúc đẩy lan truyền và đảm bảo bạn đo lường những hoạt động đó hợp lý và có vạch mốc để nhắm tới.

## ĐO LƯỜNG KHUÔN MẪU LAN TRUYỀN

Trang ProductPlanner của Hiten Shah là một nguồn cung cấp các khuôn mẫu thu hút vô cùng giá trị[6]. Từ các quy trình đăng ký, các vòng lặp e-mail lan truyền tới lời mời bạn bè, trang giới thiệu hàng tá quy trình thu hút khách hàng và đều gợi ý chỉ số cho từng bước trong quá trình. Chẳng hạn Hình 17-2 thể hiện vòng lặp lời mời bằng e-mail của Tagged.

[6] ProductPlanner hiện đã bị gỡ xuống. Nó từng tồn tại ở địa chỉ http://productplanner.com.


78

*Hình 17-2. Vòng lặp lời mời qua e-mail có các bước và chỉ số theo dõi đơn giản*

Tuy ProductPlanner không còn nữa – nhà sáng lập của nó giờ đang tập trung vào công ty KISSmetrics rồi – nhưng bạn vẫn có thể thiết kế khuôn mẫu của riêng mình sử dụng mô hình này, rồi nhanh chóng tìm xem nên theo dõi chỉ số nào trong suốt quá trình. Sau đó, bạn có thể đo lường vòng lặp lan truyền đã xây dựng để xem chỗ nào thất bại, điều chỉnh chỗ đó, hướng con đường của bạn về hệ số 1 tuy có phần xa vời kia.

## TĂNG TRƯỞNG ĐỘT PHÁ (GROWTH HACKING)

Đa số công ty khởi nghiệp sẽ không trụ được chỉ với mức tăng trưởng dần dần. Thế là quá chậm. Nếu muốn tăng trưởng bạn cần một lợi thế độc quyền. Bạn cần thay đổi tương lai. Bạn cần một cú bứt phá.

Tăng trưởng đột phá là thuật ngữ ngày càng phổ biến trong marketing du kích định hướng dữ liệu (data-driven guerilla marketing).

Nó dựa trên hiểu biết sâu sắc về mối liên hệ giữa các phần trong kinh doanh, và cách điều chỉnh một khía cạnh trong trải nghiệm khách hàng tác động đến những yếu tố khác nữa. Tăng trưởng đột phá bao gồm:

◆ Tìm ra một chỉ số có thể đo lường ban đầu trong vòng đời người dùng (ví dụ số bạn mà người dùng mời) thông qua thử nghiệm, hoặc nếu có dữ liệu thì chỉ số có thể là phân tích điểm chung giữa những người dùng tốt

◆ Hiểu được chỉ số đó có tương quan ra sao với mục tiêu kinh doanh quan trọng (ví dụ độ gắn bó lâu dài)

◆ Xây dựng dự đoán về mục tiêu đó (ví dụ sẽ có bao nhiêu người dùng gắn kết sau 90 ngày) dựa trên chỉ số ban đầu

◆ Điều chỉnh trải nghiệm người dùng hiện tại để cải thiện mục tiêu kinh doanh về sau (ví dụ giới thiệu một người dùng có thể biết), cho rằng chỉ số hôm nay sẽ tạo ra thay đổi mục tiêu ngày mai

Chìa khóa tới quá trình tăng trưởng đột phá là chỉ số ban đầu (cũng được gọi là chỉ số dẫn dắt – điều bạn biết hôm nay dự đoán ngày mai.) Tuy trông tương đối đơn giản nhưng tìm được một chỉ số dẫn dắt tốt và thử nghiệm để xác định tác động của nó đến tương lai công ty lại vô cùng vất vả. Đây cũng là cách nhiều doanh nhân đột phá ngày nay đã thúc đẩy tăng trưởng công ty của mình.

**Nhắm vào Chỉ số dẫn dắt**

Nhà sáng lập Academia.edu Richard Price chia sẻ những câu chuyện[7] từ một hội thảo gần đây về Tăng trưởng đột phá[8], tại đây nhiều người xây dựng công ty khởi nghiệp thành công đã chia sẻ chỉ số dẫn dắt của họ.

[7] http://www.richardprice.io/post/34652740246/growth-hacking-leading-indicators-of-engagedusers

[8] http://growthhackersconference.com/

◆ Lãnh đạo đội tăng trưởng trước đây của Facebook Chamath Palihapitiya cho biết người dùng sẽ trở nên "gắn bó" về sau nếu có được bảy người bạn trong vòng 10 ngày từ khi tạo tài khoản. Josh Elman từng làm việc ở Twitter cho hay công ty cũng có chỉ số tương tự: khi người dùng mới theo dõi một số người tối thiểu – và vài người trong đó theo dõi ngược lại – thì người dùng đó sẽ dễ gắn bó hơn. Thực tế, Twitter có hai kiểu người dùng: người dùng "hoạt động" ghé thăm ít nhất một tuần trong tháng trước, và người dùng "cốt lõi" ghé thăm bảy lần trong tháng trước.

◆ Nabeel Hyatt từng là GM ở Zynga, quản lý một trò chơi với 40 triệu người chơi, cho biết công ty chú ý đến độ duy trì ngày đầu tiên: nếu ai đó quay lại sau ngày đăng ký tham gia trò chơi thì dễ trở thành người dùng gắn kết hơn (và kể cả người đã trả tiền mua vật phẩm trong trò chơi). Hyatt cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xác định Một Chỉ số Quan trọng nhất, sau đó tối ưu hóa chỉ số đó trước khi chuyển sang chỉ số tiếp theo.

◆ ChenLi Wang từ Dropbox cho biết cơ hội ai đó trở thành người dùng gắn kết tăng lên đáng kể khi anh ta đưa ít nhất một tệp vào một thư mục trên một trong những thiết bị của mình.

◆ Elliot Schmukler của LinkedIn nói công ty theo dõi số liên kết một người dùng tạo lập trong một số ngày nhất định để ước tính độ gắn kết trong giai đoạn lâu hơn.

Tuy vậy, tăng trưởng người dùng không phải tất cả. Bạn có thể cố bứt phá nhiều mục tiêu quan trọng khác như doanh thu. Josh Elman cho biết thời gian đầu Twitter tập trung toàn lực vào tăng lượt xem trang thông tin vì biết rằng doanh thu của họ gắn với quảng cáo – và quảng cáo chỉ có thể xảy ra khi người dùng nhìn vào trang thông tin trên Twitter của mình. Số lượt xem trang là một chỉ số dẫn dắt về tiềm năng doanh thu thậm chí từ trước khi công ty bước tới giai đoạn Doanh thu.

**Yếu tố nào làm nên một Chỉ số dẫn dắt tốt?**

Chỉ số dẫn dắt tốt có một số đặc điểm chung:

◆ Chỉ số dẫn dắt có xu hướng liên quan đến gắn kết xã hội (đường dẫn gửi bạn bè), tạo lập nội dung (bài đăng, chia sẻ, thích) hoặc tần suất quay lại (số ngày kể từ lần ghé thăm cuối, thời gian trên trang, số trang mỗi lượt thăm).

◆ Chỉ số dẫn dắt cần liên kết rõ ràng với một phần trong mô hình kinh doanh (như người dùng, lưu lượng hằng ngày, lan truyền hay doanh thu). Xét cho cùng, đó là mô hình kinh doanh bạn muốn cải thiện. Không chỉ cố tăng số bạn bè của mỗi người dùng – bạn còn tăng cả số người dùng trung thành nữa.

◆ Chỉ số nên xuất hiện sớm trong vòng đời người dùng hoặc phễu chuyển đổi. Đây giống một trò chơi số đơn giản: nếu nhìn vào thứ gì đó diễn ra trong ngày đầu tiên của người dùng, bạn thu được điểm dữ liệu cho mọi người dùng, nhưng nếu đợi người dùng ghé thăm vài lần thì bạn lại thu được ít điểm dữ liệu (vì nhiều người trong số đó đã bỏ đi rồi), nghĩa là chỉ số sẽ bị giảm chính xác.

◆ Chỉ số phải là một quá trình ngoại suy sớm để bạn đưa ra dự đoán sớm. Nhớ lại Chương 8, Kevin Hillstrom có nói cách tốt nhất để hiểu được liệu công ty thương mại điện tử là tổ chức tập trung vào "sự trung thành" hay "thu hút" là nhìn xem có bao nhiêu lượt mua hàng thứ hai diễn ra trong 90 ngày đầu tiên. Thay vì đợi một năm mới hiểu được mình ở chế độ nào, hãy để ý từ ba tháng đầu tiên và suy luận.

Bạn tìm các chỉ số dẫn dắt thông qua phân khúc và phân tích nhóm. Nhìn vào một nhóm người dùng gắn bó và một nhóm khác không, bạn sẽ thấy những nhóm này đều có điểm chung.

**Tương quan dự đoán tương lai**

Tìm được chỉ số dẫn dắt có tương quan với yếu tố nào đó là bạn có thể dự đoán được tương lai. Điều đó rất tốt. Trong trường hợp nhà hàng Ý mà Solare đã mô tả ở Chương 6, số lượt đặt trước 5 giờ là chỉ số dẫn dắt tổng số khách ăn tại nhà hàng vào bất cứ tối nào – cho phép đội ngũ điều chỉnh nhân viên kịp thời hay mua thêm thực phẩm.

Trang UGC reddit đã khá công khai về lưu lượng và độ gắn bó người dùng của mình – sau cùng, trang kiếm doanh thu từ quảng cáo và muốn thuyết phục các nhà quảng cáo đây là một ván cược tốt[9]. Khoảng phân nửa số lượt thăm trang là từ người dùng có đăng nhập, nhưng những người dùng này lại tạo ra lưu lượng trang web không cân xứng. Độ gắn kết của reddit rất tốt. Jeremy Edberg cho biết: "Gần như mọi người tạo tài khoản đều quay lại một tháng sau đó. Mất vài tháng trước khi người ta ngừng quay lại."

[9] http://www.reddit.com/about

Có chỉ số dẫn dắt nào trong lưu lượng trang của reddit không? Bảng 17-2 so sánh người dùng đăng nhập (người có tài khoản) với người dùng ẩn danh về số trang họ xem trong một lần thăm.

*Bảng 17-2. Lượt xem trang của reddit giữa người dùng đăng nhập và không đăng nhập*

Dữ liệu này cho thấy người dùng đăng ký và trung thành – người ngày nào cũng quay lại trang và có tài khoản – xem nhiều trang hơn mỗi lần ghé thăm. Số lượt xem trang cao từ người ghé thăm lần đầu có phải chỉ số dẫn dắt cho yếu tố đăng ký không?

**Nguyên nhân đột phá tương lai**

Tương quan đã hay rồi. Nhưng nếu tìm được chỉ số dẫn dắt tạo ra một thay đổi về sau, đây mới là sức mạnh ưu việt vì điều đó nghĩa là bạn có thể thay đổi tương lai. Nếu số lượt xem trang cao trong lần đầu ghé thăm reddit dẫn đến người ta đăng ký thì reddit có thể làm gì để tăng số lượt xem trang, từ đó tăng số đăng ký? Đây là cách người đột phá tăng trưởng suy nghĩ.

Nhớ lại Chương 2 về việc nhà sáng lập Circle of Friends, Mike Greenfield đã làm khi so sánh người dùng gắn kết với không gắn kết – và phát hiện ra nhiều người dùng gắn kết là các bà mẹ. Với Mike, ai đó đã làm mẹ hay chưa chính là một chỉ số dẫn dắt tập trung vào thị trường để hướng tới độ

gắn kết tương lai của người đó. Anh quyết định được cần mua bao nhiêu máy chủ trong sáu tháng tới dựa trên số bà mẹ đăng ký hôm nay. Nhưng điều thực sự quan trọng là: anh ấy có thể nhắm tới các bà mẹ trong marketing và thay đổi độ gắn kết của người dùng nhanh chóng.

Bứt phá của Mike liên quan đến thị trường, nhưng tăng trưởng đột phá xuất hiện ở mọi hình thù và quy mô. Có khi là thay đổi chính sách giá, hay đề nghị trong thời gian có hạn, hay một hình thức cá nhân hóa. Cái chính là phải thử nghiệm theo một cách có quy củ.

Tăng trưởng đột phá tập trung vào sản phẩm – điều Chamath Palihapitiya gọi là "khoảnh khắc À há" – cần diễn ra sớm trong vòng đời người dùng để gây được tác động lớn nhất có thể lên số người dùng tiềm năng. Đó là lý do các trang mạng xã hội đề xuất bạn cho bạn gần như ngay lập tức.

Cũng có thể dùng khuyến mãi và thử nghiệm để tìm ra chỉ số dẫn dắt. Hãng bán lẻ nhạc Beatport thực hiện khuyến mãi Thứ hai Ảo (Cyber Monday) để tăng tối đa lượng mua hàng. Một tuần trước kỳ nghỉ, hãng gửi cho toàn bộ khách hàng mã giảm giá 10%. Khách hàng nào đã mua gì đó bằng mã này sau đó lại được gửi một mã cá nhân thứ hai giảm giá 20%. Nếu dùng mã đó, họ lại được nhận một mã giảm giá 50% cuối cùng trong thời gian có hạn, chỉ dùng một lần vào Thứ hai Ảo. Hướng này tăng tần suất mua hàng, và khuyến khích khách hàng chất ngập giỏ hàng mỗi lần mua.

Mặc dù không có dữ liệu về tính hiệu quả của chiến dịch trên nhưng rõ ràng công ty đã có lượng thông tin dồi dào về những ai sẽ phản hồi nhiều nhất với chương trình khuyến mãi và mối liên hệ giữa giảm giá và quy mô mua hàng – và nó còn khiến khách hàng thân thiết cảm thấy được yêu quý.

Tăng trưởng đột phá kết hợp nhiều nguyên tắc ta đã đi qua trong cuốn sách: tìm kiếm mô hình kinh doanh, xác định chỉ số quan trọng nhất cho giai đoạn hiện tại, liên tục học hỏi và tối ưu hóa chỉ số đó để tạo dựng tương lai tốt hơn cho tổ chức.

## TÓM TẮT GIAI ĐOẠN LAN TRUYỀN

◆ Lan truyền liên quan tới sự lan tỏa một thông điệp người dùng hiện tại "đã bị nhiễm" truyền cho người dùng mới.

◆ Nếu người dùng nào cũng mời thành công thêm hơn một người dùng nữa thì gần như chắc chắn bạn tăng trưởng. Tuy hiếm khi xảy ra điều này nhưng bất cứ lời truyền miệng nào cũng góp phần vào tăng trưởng khách hàng và giảm tổng chi phí thu hút khách hàng.

◆ Lan truyền tự động diễn ra tự nhiên khi người dùng tương tác với sản phẩm. Lan truyền tự tạo mang tính khuyến khích và ít xác thực hơn. Còn truyền miệng tuy khó tạo ra và theo dõi nhưng lại thúc đẩy rất nhiều lượt tiếp nhận sản phẩm sớm. Bạn cần phân khúc người dùng đến từ cả ba dạng lan truyền.

◆ Ngoài hệ số lan truyền, bạn cần quan tâm tới thời gian chu kỳ lan truyền. Người dùng mời người khác càng sớm thì tăng trưởng càng nhanh.

◆ Khi phát triển trong giai đoạn Lan truyền và Doanh thu, bạn sẽ tìm những chỉ số dẫn dắt tăng trưởng tương lai: chỉ số đo được sớm trong vòng đời người dùng có khả năng tiên đoán, hoặc tuyệt hơn là điều khiển tương lai.

Khi tăng trưởng tự nhiên nhờ lời giới thiệu và lời mời, bạn sẽ thu được tối đa từ mỗi đồng tiền bỏ ra để thu hút khách hàng. Đã đến lúc tập trung tối đa hóa doanh thu, và rót chút tiền này ngược trở lại vào việc thu hút thêm. Bây giờ là giai đoạn Doanh thu.

## BÀI TẬP: NÊN CHUYỂN SANG GIAI ĐOẠN DOANH THU CHƯA?

Hãy tự hỏi bản thân:

• Bạn đang dùng dạng nào trong ba dạng lan truyền cho công ty khởi nghiệp của mình (tự động, tự tạo, truyền miệng)? Mô tả cách thực hiện. Nếu lan truyền là mặt yếu trong công ty khởi nghiệp của bạn, hãy viết ra ba đến năm ý tưởng tăng độ lan truyền cho sản phẩm.

• Hệ số lan truyền là bao nhiêu? Kể cả nếu dưới 1 (khả năng cao là như vậy), bạn có thấy độ lan truyền hiện tại đủ để duy trì tăng trưởng và giảm

chi phí thu hút khách hàng không?

• Thời gian chu kỳ lan truyền là bao lâu? Làm sao tăng tốc được?

Phân khúc hoặc nhóm người dùng làm đúng điều mô hình kinh doanh của bạn mong muốn là gì? Họ có điểm gì chung? Có thể thay đổi gì về sản phẩm, thị trường, chính sách giá hoặc khía cạnh kinh doanh khác để giải quyết vấn đề này càng sớm trong vòng đời khách hàng càng tốt?

# Chương 18Giai đoạn bốn: Doanh thu

Đến một thời điểm nào đó là bạn phải kiếm tiền thôi. Khi vượt qua bước bám trụ và lan truyền, chỉ số của bạn sẽ thay đổi.

Bạn sẽ theo dõi dữ liệu mới và tìm OMTM mới khi phân chia một phần doanh thu vào thu hút người dùng mới. Giá trị vòng đời khách hàng và chi phí thu hút khách hàng thúc đẩy tăng trưởng, và bạn tiến hành thử nghiệm để có được nhiều người dùng trung thành hơn mà tốn ít tiền hơn, điều chỉnh mức phí thu, thời điểm thu và thu phí thứ gì. Chào mừng đến với giai đoạn Doanh thu trong Phân tích dữ liệu tinh gọn.

Mục tiêu của giai đoạn Doanh thu là chuyển trọng tâm từ chứng minh ý tưởng của bạn hợp lý sang chứng minh bạn biết kiếm tiền theo cách có quy mô lớn hơn, nhất quán và ổn định. Hãy coi đây như giai đoạn piñata[1] cho bạn đập đủ kiểu vào mô hình kinh doanh đến khi nào kẹo rơi hết ra!

[1] Piñata là một trò chơi từ Mexico sử dụng chiếc hộp có hình thù khác nhau, trang trí nhiều màu sắc và hình thức, chứa bên trong đồ chơi hoặc kẹo. Người chơi đập vào chiếc piñata làm sao để kẹo và đồ chơi trong đó rơi hết ra. Việt Nam có trò đập niêu khá tương đồng với trò chơi này. (DG)

Một số người ủng hộ công ty khởi nghiệp đề xuất thu tiền sản phẩm lúc bắt đầu. Việc này tùy thuộc vào nhiều yếu tố, từ tỷ lệ rời bỏ, chi phí thu hút cho đến loại ứng dụng đang xây dựng. Nhưng có sự khác biệt giữa thu phí trước với tập trung vào doanh thu và lợi nhuận biên. Ở những giai đoạn đầu thì triển khai kinh doanh chịu tổn thất, hay tặng tài khoản, hay hoàn tiền, hay để những nhà phát triển được trả cao giải quyết các cuộc gọi hỗ trợ, đều không sao. Nhưng giờ điều này phải thay đổi. Bạn không còn xây dựng sản phẩm nữa – bạn đang xây dựng doanh nghiệp.

## CHỈ SỐ CỦA GIAI ĐOẠN DOANH THU

Đo lường doanh thu thì dễ dàng rồi, nhưng nhớ rằng dù doanh thu thô có thể đi "lên về phía bên phải" thì doanh thu mỗi khách hàng lại là chỉ số hiệu quả hơn thể hiện tình trạng thực sự. Nó ở dạng tỷ số và có rất nhiều thứ tìm ra từ đó. Chẳng hạn, doanh thu đi lên nhưng doanh thu mỗi khách hàng lại đi xuống có chỉ ra rằng bạn sẽ cần nhiều khách hàng hơn để tiếp tục duy trì tốc độ tăng trưởng? Việc đó có làm được không? Nghe có lý không? Tỷ số giúp bạn tập trung đưa ra quyết định thực sự cho công ty khởi nghiệp.

Hệ quả là bạn sẽ nhìn vào tỷ lệ truy cập và doanh thu từ quảng cáo, hoặc tỷ lệ chuyển đổi và quy mô giỏ hàng, hoặc lượt đăng ký và giá trị vòng đời khách hàng – hay bất cứ thứ gì mang lại tiền. Bạn sẽ đem so sánh với chi phí thu hút người dùng mới nhanh hơn tốc độ bỏ đi – vì bổ sung dòng khách thăm, người dùng và khách hàng mà bạn kiếm được tiền từ họ chính là tốc độ tăng trưởng.

Bạn cũng phải cố gắng để đưa chính sách giá phù hợp, cân bằng giữa giá cao nhất với khách hàng trả nhiều nhất. Và cứ thử nghiệm với chính sách bán theo bộ, tặng đăng ký theo dõi, giảm giá và các cơ chế khác để xác định giá hợp lý nhất.

## CHIẾC MÁY PENNY

Một doanh nhân bước vào phòng hội đồng có ốp gỗ thông có gần 280 người, liếc nhìn quanh chiếc bàn hội tụ những nhà đầu tư ăn vận chỉnh tề, rồi thò tay vào chiếc túi da lớn. Cô ta mang ra một chiếc máy kỳ lạ, cao khoảng 60 cm, rộng 30 cm, cẩn thận đặt chiếc máy lên bàn rồi cắm điện.

Căn phòng im ắng đúng như cô dự đoán.

"Có ai có đồng penny[2] nào không?" Cô hỏi. Người đối tác nhíu mày khi một người thuộc đội ngũ nhân viên cơ sở đưa ra một đồng xu đã xỉn màu.

[2] Penny: đồng 1 xu (=1/100 đô-la) (DG)

"Giờ hãy xem nhé!"

Nữ doanh nhân bỏ đồng xu vào phía trên máy và kéo chiếc cần nhỏ. Một tiếng kêu vù nhẹ nhàng, sau đó dừng lại và một đồng nickel[3] mới sáng bóng rơi vào chiếc khay nhỏ ở đáy máy.

[3] Nickel: đồng 5 xu (DG)

Âm thanh duy nhất trong phòng là tiếng điều hòa đang làm dịu đi bầu không khí ấm cúng ở Palo Alto.

"Trò này hay đấy," người đối tác tóc bạc cất lời, đứng bật dậy khỏi ghế và tì đôi giày hiệu Mephistos màu nâu vào tấm thảm chống dị ứng dưới chân. "Làm lại đi."

Nhân viên đưa cô đồng xu khác. Cô bỏ đồng xu thứ hai vào chiếc máy và lại kéo chiếc cần. Lại đồng nickel nữa trượt ra.

"Bạn có một túi đồng nickel trong đó," nhà phân tích kỹ thuật tóc có hơi bù xù cất lời cáo buộc, có vẻ chống chế. "Hãy mở ra xem."

Không nói lời nào, nữ doanh nhân tháo chiếc móc nhỏ ở phía bên chiếc máy và xoay nó mở ra. Bên trong là một loạt các ống và dây, nhưng không chỗ nào đủ to để giấu đồng nickel cả. Nhà phân tích nhìn như thể thấy có phần bị xúc phạm, còn người đối tác dồn hết chú ý vào nữ doanh nhân khi cô đóng chiếc máy lại.

"Tôi bỏ được bao nhiêu đồng penny vào đó mỗi giờ?" anh ta hỏi.

"Mất năm giây để nguội đi nên anh bỏ được 720 đồng penny mỗi giờ. Thế là 36 đô-la đồng nickel với lợi nhuận 28,80 đô-la một giờ, với lợi nhuận biên là 80%."

Người đối tác tựa lên chiếc ghế hiệu Aeron và nhìn ra phía đường cao tốc, về đồi Woodside. Anh ngừng lại một phút, rồi hỏi: "Tôi bỏ đồng nickel vào được không?"

Nữ doanh nhân trả lời: "Tôi đã thử với đồng dime[4] và làm được. Sinh ra những tờ đô-la gấp vuông vắn. Tôi chưa thử đồng nào to hơn thế, nhưng mong nó sẽ xử lý được tờ 5 đô-la."

[4] Dime: đồng 10 xu (DG)

“Bạn làm và chạy được bao nhiêu máy cùng lúc?” người đối tác hỏi, không bận tâm đến những người còn lại trong phòng.

“Tôi nghĩ chúng ta có thể có 500 máy làm việc ngày đêm. Tốn 30.000 đô-la mỗi chiếc và mất hai tháng chế tạo.”

“Một câu hỏi nữa,” người đối tác nói, “và tôi nghĩ chúng ta sẽ có thỏa thuận. Sao người khác không thể chế tạo một cái?”

“Tôi có bảo hộ sở hữu trí tuệ cho cơ chế này, và đã ký thỏa thuận độc quyền với Cục Đúc tiền kim loại Hoa Kỳ để là nhà sản xuất tiền tệ hợp pháp duy nhất.”

Dĩ nhiên đây không phải bài thuyết trình xin đầu tư mạo hiểm trên thực tế, nhưng nó gần như giống với thực tế. Ta có thể học hỏi rất nhiều từ chiếc máy penny và đây là phép ẩn dụ rất hay khiến những CEO của công ty khởi nghiệp suy nghĩ như những nhà đầu tư.

Chiếc máy penny có khả năng làm ra tiền rõ ràng: bạn đưa tiền vào, và nhiều tiền hơn chạy ra. Mọi người hiểu rõ đồng penny là gì. Tuy không việc kinh doanh nào lại rõ ràng như máy penny nhưng mọi CEO cần biến mô hình kinh doanh của mình đơn giản nhất có thể, đặc biệt với người ngoài, thế nên lý do mạo hiểm sẽ tạo doanh thu quả là rõ ràng vô cùng.

Nữ doanh nhân đưa ra câu trả lời hợp lý cho những câu hỏi mấu chốt: doanh nghiệp có thể lớn đến đâu, lợi nhuận biên có thể đạt đến đâu, và doanh nghiệp có những loại rào cản gia nhập nào?

Người thuyết trình lôi cuốn khán giả và để họ giúp cô kể câu chuyện. Họ là những người thông minh đặt những câu hỏi cô muốn, và cô cho họ thấy cô đã trông mong những câu hỏi đó bằng cách đưa thêm nhiều chi tiết hơn một chút so với điều họ hỏi mà không đi vào quá sâu.

Không cần phải giải thích kỹ thuật chi tiết ở giai đoạn này. Về sau, nhà đầu tư chắc chắn sẽ soi xét công nghệ kỹ lưỡng để đảm bảo nó hợp pháp, hợp đạo đức và không phải lừa đảo. Nhưng buổi họp này không phải về việc

đó. Việc mở chiếc máy đóng vai trò làm bằng chứng đơn giản mà mọi người trong phòng đủ hiểu được.

Người doanh nhân không hề đặt ra mức định giá. Cô cung cấp cho nhà đầu tư những chi tiết họ cần để đưa ra một mức của chính mình dựa trên tiềm năng doanh thu, lợi nhuận biên, chi phí, v.v... Họ cũng có thể tính vốn lưu động cần để hỗ trợ chế tạo máy, dựa trên chi phí và thời gian cũng như thu hồi vốn đầu tư.

Các CEO của công ty khởi nghiệp tìm kiếm đầu tư mạo hiểm sẽ cố gắng nhớ đến chiếc máy penny. Đó là cách hiệu quả để đảm bảo bạn suy nghĩ như nhà đầu tư mạo hiểm. Cứ lúc nào bài trình bày của bạn không còn mang tính đơn giản như buổi họp này đều là dấu hiệu cảnh báo bạn cần quay lại và làm cho nó mạnh mẽ hơn.

**Chiếc máy Penny và những con số ma thuật**

Đây không đơn thuần là phép ẩn dụ vui cho những doanh nhân đang chuẩn bị trình bày. Coi công ty như một cỗ máy theo dự đoán tạo ra nhiều tiền hơn số bạn bỏ vào. Đo tỷ lệ giữa đầu vào và đầu ra cho biết bạn đang sở hữu cỗ máy tốt hay hỏng.

Năm 2008, Josh James của Ominture đề xuất một cách hiểu được tình trạng của một công ty SaaS và để quyết định đến lúc tăng tốc chưa hay cần xem lại mô hình kinh doanh[5]. Cách đó thực sự khá đơn giản: nhìn vào khoản thu hồi vốn đầu tư cho marketing. Ở công ty SaaS, bạn bỏ tiền đầu tư vào doanh số và marketing với hy vọng nhiều khách hàng mới đăng ký hơn. Nếu mọi thứ diễn biến tốt đẹp thì quý tiếp theo doanh thu của bạn sẽ tăng.

[5] http://larsleckie.blogspot.ca/2008/03/magic-number-for-saas-companies.html

Để đo lường tình trạng cỗ máy, hãy chia số tiền bạn đã thay đổi doanh thu định kỳ hằng năm ở quý trước cho số tiền bạn bỏ ra để làm vậy. Bạn cần ba con số để làm phép tính này:

◆ Doanh thu định kỳ hằng quý của quý x (QRR[x])

◆ Doanh thu định kỳ hằng quý của quý trước x (QRR[x - 1])

◆ Doanh số va chi phí marketing của quý trước x (QExpSM[x - 1]).

Nếu không có số liệu doanh số hằng quý và chi phí marketing, bạn có thể lấy chi phí hằng năm rồi chia cho bốn. Cách này giúp san đều các biến động đột ngột trong chi phí marketing hay thay đổi thời kỳ do không phải toàn bộ doanh số thu được trong quý này đều là kết quả của nỗ lực doanh số từ quý trước – một số có thể đã được lợi từ các quý trước đó nữa.

Công thức sẽ trông như sau:

**{(QRR[x] - QRR[x-1])} / QExpSM[x-1]**

Kết quả nếu dưới 0,75 là bạn gặp vấn đề. Khi bạn bơm tiền vào máy thì tiền đi ra lại ít hơn. Đây là điều xấu đối với giai đoạn kinh doanh này vì nó có nghĩa có lỗ hổng cơ bản trong mô hình kinh doanh của bạn. Nếu kết quả hơn 1 thì bạn đang làm tốt – có thể đầu tư cho tăng trưởng bằng tiền thu được, đưa phần tăng doanh thu ngược trở lại cỗ máy để tăng chi phí doanh số và marketing.

## TÌM RA RÃNH DOANH THU

Ở giai đoạn này của công ty khởi nghiệp, bạn có một sản phẩm người dùng yêu thích và kể cho người dùng khác. Bạn đang tìm cách tốt nhất để kiếm tiền từ sản phẩm. Nhớ lại định nghĩa của Sergio Zyman về sử dụng marketing (bán nhiều thứ hơn cho nhiều người hơn thường xuyên hơn để kiếm nhiều tiền hơn một cách hiệu quả hơn). Ở giai đoạn Doanh thu, bạn cần tìm ra yếu tố nào nâng cao doanh thu mỗi người dùng gắn bó nhiều nhất:

◆ Nếu dựa vào chi phí vật chất theo từng lượt giao dịch (như doanh số trực tiếp, vận chuyển sản phẩm tới người mua hay đăng ký làm người bán), hiệu quả hơn sẽ thể hiện chủ yếu ở phía cung hoặc cầu trong mô hình kinh doanh.

◆ Nếu đạt được hệ số lan truyền cao thì nhiều người hơn sẽ hợp lý vì bạn có nhân tố gia tăng mạnh mẽ bổ sung vào số tiền bạn chi vào thu hút khách

hàng.

◆ Nếu có một nhóm khách hàng trung thành, luôn quay trở lại mua của bạn thì thường xuyên hơn là hợp lý, và bạn sẽ tập trung vào việc đưa họ trở lại thường xuyên hơn nữa.

◆ Nếu ở hình thức giao dịch một lần và tốn kém thì nhiều tiền hơn sẽ rất có lợi vì bạn chỉ có một cơ hội để lấy doanh thu từ khách hàng và cần khiến họ giữ lại càng ít tiền càng tốt.

◆ Nếu ở mô hình đăng ký và phải đối mặt với việc khách hàng rời bỏ thì khuyến khích khách hàng mua các gói khối lượng cao hơn với tính năng mở rộng hơn là cách tốt nhất để mở rộng doanh thu hiện tại, vậy nên bạn sẽ dành nhiều thời gian cho nhiều thứ hơn.

**Tiền đến từ đâu?**

Với nhiều dịch vụ thu phí định kỳ, bạn cần quyết định xem mình có thu phí mọi người không hay chỉ những người dùng cao cấp thôi.

Mô hình miễn phí các tính năng cơ bản (freemium) có tác dụng nhưng không phải lúc nào cũng tốt – đặc biệt khi người dùng miễn phí tiêu tốn nhiều tiền của bạn, và khi bạn không thể phân biệt rõ ràng phiên bản dịch vụ trả tiền của mình với các cấp độ người dùng thông thường, chẳng hạn số dự án hay số gigabyte lưu trữ.

Một biến thể của freemium là trả tiền để có riêng tư, là khi nội dung người dùng tạo ra đều có thể được mọi người nhìn thấy trừ khi người dùng trả tiền để giữ nội dung cho mình họ. SlideShare sử dụng biến thể này. Tuy trang này có kiếm tiền từ quảng cáo, nó cũng tính phí người dùng sang mô hình cao cấp (premium) khi mọi người không thể xem nội dung họ tải lên nữa. Giờ khi họ là một phần của LinkedIn, họ cũng được mô hình kinh doanh của công ty này hỗ trợ tương tự.

Nếu mọi người dùng đều trả tiền thì bạn cần quyết định xem sẽ cung cấp giai đoạn dùng thử, giảm giá hay chương trình gì khác không. Xét cho cùng, chiến lược doanh thu hay nhất là tạo ra sản phẩm tuyệt vời: những công ty khởi nghiệp xuất sắc nhất có những thứ mà Steve Jobs gọi là

“tuyệt vời đến điên rồ”, và khách hàng sẵn lòng bỏ tiền cho những thứ họ coi là giá trị thực sự.

Nếu không người dùng nào trả tiền thì bạn dựa vào quảng cáo hoặc những trợ cấp đằng sau để trả hóa đơn.

Nhiều công ty khởi nghiệp kết hợp một số trong sáu mô hình kinh doanh để hình thành mô hình doanh thu đặc trưng cho mình. Sau đó họ tìm cách để rót doanh thu đó vào việc kết hợp lan truyền và thu hút khách hàng, đầu tư một phần thu nhập vào tăng trưởng.

## GIÁ TRỊ VÒNG ĐỜI KHÁCH HÀNG (CLV) > CHI PHÍ THU HÚT KHÁCH HÀNG (CAC)

Khi nói tới việc biến doanh thu thành khách hàng bổ sung, quy tắc cơ bản nhất rất đơn giản: bỏ tiền thu hút khách hàng ít hơn tiền kiếm được từ họ.

Việc này được đơn giản hóa quá vì bạn thực sự muốn chỉ bỏ một phần doanh thu vào thu hút thôi nếu bạn định chứng minh mình vẫn trụ được, thuê người với kỳ vọng tăng trưởng, bỏ tiền nghiên cứu và tạo ra lợi tức đầu tư.

Phép toán CLV-CAC cũng cần phản ánh sự thật là có sự trì hoãn giữa trả tiền thu hút khách hàng và khách hàng trả tiền trở lại cho bạn. Bất kỳ khoản đầu tư hay khoản vay của bạn đều không chỉ trả cho bạn để đạt mức hòa vốn, mà còn trả cho doanh thu dự kiến từ khách hàng.

Việc cân đối giữa thu hút, doanh thu và dòng tiền là cốt lõi trong vận hành nhiều mô hình kinh doanh, đặc biệt những mô hình dựa vào doanh thu đăng ký thuê bao và trả tiền để có được khách hàng. Khi chơi với những con số ảnh hưởng đến sự cân đối đó, có bốn biến số bạn cần sử dụng:

◆ Số tiền trong ngân hàng lúc ban đầu (tức khoản đầu tư của bạn)

◆ Số tiền dùng để thu hút khách hàng mỗi tháng

◆ Doanh thu mang lại từ người dùng

◆ Tỷ lệ rời bỏ của người dùng

Hãy tính toán cho đúng. Thu quá nhiều thì bạn sẽ suy yếu quyền sở hữu của mình; thu quá ít thì bạn sẽ hết tiền đơn giản vì người dùng trả tiền cho bạn theo thời gian nhưng bạn phải thu hút họ trước đã.

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: PARSE.LY VÀ SỰ CHUYỂN HƯỚNG SANG DOANH THU

Parse.ly tạo ra công cụ phân tích giúp các nhà xuất bản lớn của trang biết được nội dung nào đang thu hút lưu lượng truy cập. Công cụ lần đầu được ra mắt vào năm 2009 từ Dreamit Ventures ở Philadelphia với vai trò công cụ đọc cho người tiêu dùng tìm câu chuyện họ muốn đọc. Một năm sau, công ty đổi hướng tiếp cận: biết được người đọc có thể muốn đọc tiếp nội dung gì, công ty giúp các nhà xuất bản đề xuất nội dung giữ người đọc ở trên trang lâu hơn. Và vào năm 2011, công ty lại thay đổi, lần này giới thiệu công cụ báo cáo cho các nhà xuất bản muốn biết nội dung nào đang hiệu quả. Sản phẩm hiện tại, Parse.ly Dash, là một công cụ phân tích dành cho các nhà xuất bản[6].

[6] Đội ngũ Parse.ly đã viết một bài giải thích chi tiết những thay đổi trên ở địa chỉ http://blog. parse.ly/post/16388310218/hello-publishers-meet-dash (TG)

Dash là một sản phẩm thành công hiện nay, nhưng trước đây công ty từng phải bỏ rơi nó để tìm được một mô hình kinh doanh bền vững. Mike Sukmanowsky, Product Lead của Parse.ly, cho biết: "Rất khó cho chúng tôi khi phải bỏ qua sản phẩm đọc tin cho người dùng bởi mọi chỉ số thực tế đều khá khả quan."

"Chúng tôi có hàng nghìn người dùng và sản phẩm đang tăng trưởng nhanh chóng. Chúng tôi được các tờ báo công nghệ hàng đầu như TechCrunch, ReadWriteWeb và ZDNet đưa tin. Sản phẩm có hiệu quả và chúng tôi có đến triệu ý tưởng làm sao cải thiện nó tốt hơn nữa. Tuy vậy, nó thiếu một chỉ số quan trọng cho bất cứ doanh nghiệp đang tăng trưởng nào – doanh thu. Chúng tôi tiến hành các thử nghiệm, điều tra, và phát hiện

rằng dù người dùng yêu mến Parse.ly Reader nhưng họ chưa đến mức sẵn sàng trả tiền được."

Các nhà sáng lập có quá nhiều mã, nhưng chẳng có doanh thu, còn chi phí cứ tăng dần. Mike cho rằng một phần tình trạng này là do trọng tâm mà các cơ chế tăng tốc khởi nghiệp đặt lên việc nhanh chóng tạo mô hình, thường phải đánh đổi với sự phát triển khách hàng. "Một trong những thách thức của cơ chế tăng tốc là quá tập trung vào sản phẩm (phát hành nhanh) và chạy theo áp lực (hai tháng phải xong bản demo) khiến nhiều công tác phát triển khách hàng phải xảy ra song song với phát triển sản phẩm. Và trên thực tế, một số câu hỏi lớn nhất được trả lời sau khi đưa ra phiên bản đầu tiên[7]."

[7] Mike nhanh chóng chỉ ra rằng điều này đang thay đổi khi xu hướng ngày càng nhấn mạnh vào việc tạo doanh thu. Tham khảo http://blog.parse.ly/post/16388310218/hello-publishers-meet-dash (TG)

Khi công ty đã quyết định thay đổi mô hình kinh doanh, nó ngừng phát triển hoàn toàn về bộ máy đọc. Tuy sản phẩm mới được xây dựng từ đầu, nhưng nó tận dụng rất nhiều công nghệ và bài học kiến trúc từ sản phẩm đầu tiên. Giờ một đội bán hàng trực tiếp bán sản phẩm hiện tại, dùng hình thức giai đoạn dùng thử để đánh giá, rồi sau đó tính phí hằng tháng.

Có thể giống điều bạn trông đợi từ một công ty phân tích, đội ngũ Parse.ly thu thập và phân tích rất nhiều dữ liệu. Ngoài tự sử dụng Dash, họ còn nhờ tới Woopra để đo lường độ gắn kết và trang bị cho đội ngũ bán hàng Graphite để theo dõi dữ liệu chuỗi thời gian, và Pingdom để đo thời gian thao tác và tính khả dụng.

Do công ty xoay chuyển qua nhiều mô hình kinh doanh nên chỉ số theo dõi cũng thay đổi theo.

Mike cho biết: "Đối với Parse.ly Reader, chỉ số cốt lõi là đăng ký mới và độ gắn kết người dùng. Chúng tôi để ý kỹ có bao nhiêu đăng ký mỗi ngày dựa trên báo cáo từ tờ báo và có bao nhiêu lượt đăng nhập mỗi ngày từ các tài khoản người dùng. Trong Nền tảng Xuất bản Parse.ly (Parse.ly Publisher Platform), chúng tôi lại tập trung hoàn toàn vào số lần hiển thị đề xuất được đáp ứng và tỷ lệ truy cập những đề xuất đó. Chúng tôi vẫn để ý

kỹ những chỉ số này cho người dùng của API (giao diện lập trình ứng dụng) của mình."

Đối với sản phẩm báo cáo hiện tại, công ty theo dõi một bộ chỉ số rộng hơn gồm:

• Số đăng ký tài khoản dùng thử mới mỗi ngày

• Tỷ lệ chuyển đổi trong luồng đăng ký và quá trình kích hoạt tài khoản

• Số người dùng hoạt động mỗi tài khoản và hoạt động mời tài khoản

• Độ gắn kết người dùng (dựa vào dữ liệu Woopra)

• Cuộc gọi API (API call) ở Graphite

• Hoạt động website qua Google Analytics

• Lượt xem trang theo dõi được và số lượng khách truy cập duy nhất qua mọi trang chạy bên trong mạng lưới các trang được giám sát

Do phần mềm của công ty được cài đặt trên một số trang nên nó cũng theo dõi dữ liệu cho các trang này, gồm số bài đăng được xuất bản trung bình, lượt xem trung bình, và người giới thiệu hàng đầu. Và nó còn theo dõi các chỉ số kinh doanh cơ bản – số người, số khách hàng, số máy chủ, doanh thu, chi phí và lợi nhuận.

Cuối cùng, Parse.ly phải đưa ra vài quyết định đau khổ dù đã thành công rõ ràng với tư cách doanh nghiệp tiêu dùng. Công ty đã không thử nghiệm khả năng kiếm tiền của sản phẩm đầu tiên dù đó là một trong những khía cạnh rủi ro nhất. Nhưng trước lần chuyển hướng thứ hai, khi công ty dành thời gian nói chuyện với các khách hàng doanh nghiệp của mình về bảng điều khiển, câu trả lời đã rõ ràng: "Chúng tôi cho họ xem bằng chứng về ý tưởng công cụ phân tích có thể đưa đến họ, và họ bắt đầu đòi được biết thêm về thứ chúng tôi đang đề xuất," Mike nhớ lại. "Họ quan tâm nhiều về triển vọng của công cụ hơn là đề xuất chúng tôi cung cấp."

**TÓM TẮT**

• Ngay cả khi có tăng trưởng lành mạnh ở một mặt quan trọng (như số người dùng hay độ gắn kết) thì việc này cũng không đáng kể lắm nếu bạn chưa thể chuyển nó thành tiền để thanh toán hóa đơn.

• Chuyển hướng kinh doanh thay đổi OMTM ngay lập tức.

• Mọi công ty sống trong một hệ sinh thái – trường hợp này là hệ sinh thái của người đọc, nhà xuất bản và nhà quảng cáo. Chuyển hướng sang thị trường mới thường dễ hơn so với tạo dựng một sản phẩm mới, và khi đã làm vậy, cũng dễ hơn cho thị trường đó giúp bạn nhận ra mình đáng ra nên tạo ra sản phẩm gì ngay từ đầu.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Hãy công nhận khả năng kiếm tiền là điều cố hữu của hầu hết mô hình kinh doanh, nhưng để giảm thiểu rủi ro mô hình bạn cần thử nghiệm nó sớm. Hãy chuẩn bị cho những thay đổi to lớn, hay thậm chí là đóng cửa một số phần trong công ty trong công cuộc tìm kiếm doanh thu.

## SẢN PHẨM PHÙ HỢP VỚI THỊ TRƯỜNG

Bản năng đầu tiên của đa số mọi người khi mọi việc không diễn tiến tốt đẹp là xây dựng thêm tính năng. Hy vọng chúng tôi đã chứng minh được đây không phải cách tiếp cận hợp lý vì khả năng một tính năng nào đó bất ngờ giải quyết được vấn đề của khách hàng là rất nhỏ.

Thay vào đó, hãy thử chuyển hướng sang thị trường mới. Giả thiết ở đây là vấn đề không nằm ở sản phẩm mà nằm ở khách hàng mục tiêu. Trong một thế giới hoàn hảo, bạn xác nhận thị trường phù hợp trước khi xây dựng sản phẩm, nhưng sai sót luôn có thể xảy ra, và trong một vài trường hợp, bạn sẽ không bắt đầu từ bước một trong quá trình phát triển khách hàng và không muốn ném đi mọi thứ đã xây dựng. Có lẽ thay đổi thị trường sẽ dễ hơn là thay đổi sản phẩm.

Nhiều doanh nhân khám phá ra Khởi nghiệp tinh gọn ở thời điểm nhất định khi tăng trưởng: họ đã xây dựng được sản phẩm và có được một chút tăng trưởng, nhưng vẫn chưa đủ hấp dẫn. Họ đang phải đối mặt với một quyết định khó khăn. Có nên tiếp tục theo con đường hiện tại hay thay đổi

yếu tố nào đó? Họ đang tìm kiếm câu trả lời. Họ đang tìm cách lôi kéo nhiều người dùng hơn và chưa sẵn sàng từ bỏ. Tình trạng này cũng phổ biến ở các công ty lớn và những doanh nhân nội bộ: họ thu được gì đó trong thị trường nhưng chưa ở quy mô mong muốn và đang tìm cách tăng tốc độ tăng trưởng hoặc thị phần.

Thay vì xây dựng tính năng mới hay xây dựng lại từ đầu, hãy thử hướng sản phẩm sang thị trường mới. Chúng tôi coi đây là thị trường phù hợp với sản phẩm thay vì sản phẩm phù hợp với thị trường vì bạn đang cố tìm thị trường phù hợp với sản phẩm hiện tại của mình. Điều này cũng áp dụng với việc thay đổi mô hình kinh doanh – một hướng tiếp cận tìm cách mở rộng quy mô hoàn toàn hợp lý. Vả lại, thị trường phù hợp sản phẩm vì bạn đang thay đổi một tùy biến thị trường (mô hình kinh doanh) và giữ nguyên sản phẩm (hoặc tương đối vậy).

Sau đây là một số đề xuất lựa chọn một sản phẩm hiện tại và tìm kiếm thị trường mới.

**Tham khảo những giả định trước đây**

Nhìn lại những giả định trước đây của bạn về thị trường bạn cùng sản phẩm đang hướng tới. Nếu chưa có giả định nào về khả năng hiệu quả của một thị trường nào đó thì giờ là lúc thảo luận tình trạng khi nó đã xảy ra và tận dụng vị thế đó để nhìn nhận vấn đề. Sao lại không hiệu quả? Điều gì kìm hãm thị trường tiếp nhận sản phẩm? Những điểm "nhức nhối" đang giải quyết có thực sự đủ nhức nhối đối với thị trường đang theo đuổi chưa?

Giờ hãy nhìn vào các thị trường liên quan đến những nhóm mà bạn tiếp cận trước đó. Bạn biết gì về những thị trường này? Điều gì khiến những thị trường này tương đồng hoặc khác biệt với thị trường từng theo đuổi?

Ra ngoài và phỏng vấn vấn đề ở thị trường mới sẽ giúp nhận ra liệu sản phẩm sẽ giải quyết được những vấn đề nhức nhối hay không. Bạn cần so sánh điều nghe được từ thị trường mới với phân tích kết quả đã thực hiện với cơ sở người dùng hiện tại.

**Bắt đầu quy trình loại trừ**

Bạn sẽ loại bỏ được một số thị trường và/hoặc mô hình kinh doanh khá nhanh chóng. Chẳng hạn, mô hình freemium yêu cầu cơ sở người dùng triển vọng khổng lồ. Lincoln Murphy trình bày rất tốt cách tính toán quy mô thị trường hướng tới trong bài thuyết trình có tựa đề Thực tế mô hình Freemium trong SaaS[8]. Một trong những kết luận chính của anh: freemium sẽ không hiệu quả nếu không có thị trường tiềm năng khổng lồ và một số yếu tố khác nữa.

[8] http://www.slideshare.net/sixteenventures/the-reality-of-freemium-in-saas

Hiểu được cơ chế nhiều thị trường và mô hình kinh doanh giúp phân chia các kết hợp có khả năng hiệu quả nhất.

**Tìm hiểu sâu**

Khi đã xác định thị trường mới tiềm năng và mô hình kinh doanh triển vọng, giờ là lúc tìm hiểu sâu và tập trung cao nhất vào phát triển khách hàng. Nói chuyện với 10-15 người triển vọng ở từng thị trường để xác thực giả thiết về vấn đề. Trông có vẻ là một quá trình chậm chạp – vì đã vốn có sản phẩm để bán rồi – nhưng nó sẽ đáng nỗ lực bỏ ra vì bạn sẽ tránh được việc lao vào thị trường không phù hợp.

Cùng với đó, bạn cũng có thể thử phương pháp rộng hơn và tìm đến các khách hàng ở quy mô rộng hơn, dùng trang đích và quảng cáo để xác định độ hấp dẫn. Nhưng đừng bỏ qua bước nào và hoàn toàn lờ đi phỏng vấn vấn đề.

**Tìm điểm tương đồng**

Khi nhìn vào thị trường ở giai đoạn này, bạn cần thu hẹp lại và đi vào thị trường ngách. Dùng "quy mô công ty" làm chỉ số định nghĩa thị trường là chưa đủ hiệu quả. Ta chứng kiến điều này suốt, nhưng SMB (doanh nghiệp vừa và nhỏ) không phải thị trường; phân nhóm như vậy quá rộng.

Tìm ra điểm tương đồng nổi bật giữa các công ty bên trong một thị trường được định nghĩa rộng. Nền công nghiệp là chỗ tốt để bắt đầu. Nhưng cũng cần chú ý đến địa lý, cách người ta mua sản phẩm, thứ họ mua gần đây, ngân sách, tăng trưởng ngành, tính thời vụ, hạn chế pháp luật và các nhà ra

quyết định. Tất cả những yếu tố này giúp xác định một thị trường đúng đắn để bạn nhanh chóng tiến vào.

Trình bày sản phẩm của bạn, nhưng đừng tự ép buộc mình phải trình bày y như cách nó vận hành hiện tại. Cùng với nỗ lực tìm kiếm thị trường và mô hình kinh doanh đúng đắn, bạn cần hình dung cách sản phẩm thay đổi và được đóng gói lại. Đây không phải xây dựng lại hoàn toàn cần rất nhiều công sức, nhưng không có lý do gì để bạn không được trình bày về phiên bản sản phẩm hiện tại đã điều chỉnh dựa trên điều bạn tìm hiểu được về thị trường mục tiêu mới.

Về cơ bản, sản phẩm hiện tại là MVP, và hy vọng nó đầy đủ như MVP và không đòi hỏi thay đổi lớn nào. Chỉ cần chút điều chỉnh nho nhỏ là đủ – và đột nhiên khách hàng sẽ "choáng" trước tốc độ bạn chuyển sản phẩm đến tay họ.

Tìm một thị trường mới cho sản phẩm đã có là việc khó. Và thực tế là có khi không có thị trường dành cho sản phẩm của bạn, thế là bạn sẽ phải chuyển hướng sang thay đổi lớn hơn nhiều hay làm lại hoàn toàn. Nhưng trước khi đến bước đó, hãy tạm dừng và lui lại, tìm kiếm cơ sở khách hàng sẽ trả tiền cho thứ bạn đã có. Để thành công trong việc này, bạn cần đảm bảo vẫn gắn với quy trình Khởi nghiệp tinh gọn và phát triển khách hàng, nhưng có thể bắt đầu từ giữa quá trình thay vì quay hoàn toàn trở lại bước đầu.

**Đường ranh giới hòa vốn**

Doanh thu không phải là chỉ số tài chính duy nhất quan trọng. Bạn muốn được hòa vốn – tức doanh thu thường xuyên vượt chi phí.

Hướng tới lợi nhuận có lẽ không phải cách hay – có thể tập trung vào chỉ số khác như thu hút khách hàng chẳng hạn. Có điều sẽ thật thiếu trách nhiệm nếu không để ý đến hòa vốn vì nếu không có cách nào đạt được điều đó thì bạn chỉ đang đốt tiền và thời gian thôi.

Điều này nghĩa là theo dõi các chỉ số kinh doanh như chi phí vận hành, chi phí biên, v.v... Có khi bạn phát hiện được ý tưởng hay như đẩy đi một phân khúc khách hàng khi họ chỉ tạo nên rào cản lên doanh nghiệp của bạn –

điều này đặc biệt đúng với công ty khởi nghiệp B2B. Khi đã lưu tâm điều này, dưới đây là một số "cánh cổng" có thể dùng để quyết định mình đã sẵn sàng đi tiếp sang giai đoạn Mở rộng chưa.

**Hòa vốn chi phí biến đổi**

Khi là công ty khởi nghiệp, có thể bạn đang chi nhiều cho tăng trưởng hơn là tạo doanh thu, đặc biệt khi đã nhận các khoản tài trợ vốn và không trụ được bằng nguồn lực của riêng mình. Nhà đầu tư không muốn sở hữu một phần công ty đã hòa vốn, mà họ chỉ muốn cổ phần sinh lợi gấp nhiều lần qua một thương vụ mua lại hoặc IPO (phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng).

Nếu số tiền kiếm được từ một khách hàng vượt quá chi phí thu hút khách hàng đó và cung cấp dịch vụ thì bạn đang làm tốt. Bạn có thể rót tiền vào xây dựng tính năng mới, tuyển dụng, v.v... – nhưng từng khách hàng không làm bạn tốn thêm đồng nào.

**Thời gian tới lúc hòa vốn khách hàng**

Một phép đo chính đối với tăng trưởng doanh thu thành công là liệu giá trị vòng đời khách hàng có vượt qua chi phí thu hút khách hàng hay không. Nhưng điều này còn hữu ích cho ngân sách chiến lược nữa. Hình dung một công ty được khách hàng bỏ ra 27 đô-la suốt 11 tháng hoạt động mà mất 14 đô-la để thu hút họ như ở Bảng 18-1.

82

*Bảng 18-1. Tìm ra thời gian để một khách hàng hoàn vốn cho bạn*

Nếu dựa vào doanh thu này để tăng trưởng thì bạn sẽ cần chút tiền. Đây là lúc phù hợp để khuấy động một bảng tính và bắt đầu chơi đùa với các con số: giờ bạn cần dành 5-7 tháng để duy trì công ty.

**Hòa vốn EBITDA**

EBITDA – khoản kiếm được trước thuế thu nhập, sụt giá và khấu hao – là thuật ngữ kế toán đã không còn phổ biến khi cơn bão "chấm com" bùng

nổ. Nhiều công ty dùng mô hình này vì nó cho họ quên đi khoản vốn đầu tư khổng lồ và tiền nợ chèn ép. Nhưng trong thế giới khởi nghiệp ngày nay, khi chi phí vốn ban đầu đã bị thay thế bởi chi phí "đi đến đâu trả đến đấy" như điện toán đám mây, EBITDA là cách được chấp nhận khi xem xét tình trạng mình đang thực hiện.

**Hòa vốn đóng băng**

Một chỉ số hòa vốn đặc biệt bảo thủ là đóng băng. Nếu thu nhỏ công ty về mức tối thiểu – giữ mọi thứ hoạt động, cung cấp dịch vụ cho khách hàng hiện có nhưng không làm thêm gì nhiều nữa – liệu bạn có sống sót được? Điều này còn được gọi là "lợi nhuận mì ăn liền". Không mất chút phí marketing mới nào. Tăng trưởng duy nhất đến từ lời truyền miệng hoặc lan truyền, còn khách hàng không nhận được tính năng mới. Nhưng đây là một điểm hòa vốn mà ở đó bạn phải là "người làm chủ vận mệnh của mình" vì bạn có thể tồn tại mãi. Đối với một số công ty khởi nghiệp, đặc biệt những doanh nghiệp tự cấp vốn, đây có thể là một mô hình hay vì nó trao cho bạn vị thế thương thảo mạnh hơn nhiều khi đang tìm kiếm hỗ trợ tài chính.

## TÓM TẮT GIAI ĐOẠN DOANH THU

◆ Công thức cốt lõi cho giai đoạn Doanh thu là số tiền một khách hàng mang lại trừ đi chi phí thu hút khách hàng đó. Đây là khoản hồi vốn thu hút giúp thúc đẩy tăng trưởng của bạn.

◆ Bạn đang chuyển từ việc chứng minh mình có sản phẩm phù hợp sang chứng minh mình có doanh nghiệp thực sự. Từ đó, chỉ số chuyển từ khuôn mẫu sử dụng sang tỷ số kinh doanh.

◆ Hãy coi doanh nghiệp như một cỗ máy chuyển đổi tiền thành khoản tiền lớn hơn thế. Tỷ số tiền vào và tiền ra cũng như khoản tiền tối đa bạn có thể đưa vào định rõ giá trị doanh nghiệp.

◆ Bạn đang cố gắng tìm ra chỗ cần tập trung: doanh thu mỗi khách hàng nhiều hơn, nhiều khách hàng hơn, hiệu suất cao hơn, tần suất nhiều hơn, v.v...

◆ Nếu tình hình không tiến triển, có thể sẽ dễ hơn nếu chuyển hướng sản phẩm đầu tiên của bạn sang thị trường mới thay vì bắt đầu lại từ đầu.

◆ Tuy mục tiêu là tăng trưởng, bạn vẫn nên chú ý đến hòa vốn vì một khi đã có khả năng chi trả hóa đơn, bạn có thể duy trì mãi. Khi doanh thu và lợi nhuận biên đạt đến mục tiêu đặt ra trong mô hình kinh doanh, đã đến lúc tăng trưởng như một tổ chức. Hầu hết việc bạn từng tự tay làm giờ phải do người khác thực hiện: nhân viên, kênh bán hàng và bên thứ ba. Tiếp đến là giai đoạn Mở rộng.

# Chương 19Giai đoạn năm: Mở rộng

Bạn có sản phẩm đã bám trụ. Bạn có độ lan truyền tăng độ hiệu quả của nỗ lực marketing. Và bạn có doanh thu đi vào để hỗ trợ những nỗ lực thu hút khách hàng và người dùng đó nữa.

Giai đoạn cuối cùng của công ty khởi nghiệp là Mở rộng, thể hiện không chỉ qua lượng người theo dõi rộng hơn mà còn qua việc tiến vào thị trường mới, một phần lợi nhuận và phát triển bền vững, thỏa thuận với đối tác mới. Công ty khởi nghiệp trở thành một phần của hệ sinh thái lớn hơn, trong đó bạn là một người tham gia hoạt động được biết đến. Nếu giai đoạn Doanh thu là để chứng tỏ công việc kinh doanh thì giai đoạn Mở rộng là để chứng tỏ có thị trường.

## TÌNH TRẠNG "CÁI LỖ Ở GIỮA"

Michael Porter, giáo sư ở Harvard, mô tả một số chiến lược chung mà các công ty dùng để cạnh tranh[1]. Các doanh nghiệp có thể tập trung vào một thị trường ngách (chiến lược phân khúc), hay tập trung vào tăng hiệu suất (chiến lược chi phí), hoặc có thể cố gắng trở nên khác biệt (chiến lược phân biệt). Một quán cà phê không chứa gluten ở địa phương sẽ tập trung vào một ngách khách hàng cụ thể, Costco tập trung vào hiệu suất và chi phí thấp, và Apple tập trung vào tạo dựng thiết kế nhãn hiệu và sự độc nhất cho mình[2]. Một số công ty có trọng tâm khác nhau cho cung và cầu – chẳng hạn, Amazon sử dụng bộ phận hỗ trợ từ phía nhà cung cấp rất hiệu quả, và chú trọng vào việc phân biệt thương hiệu để tạo ra cầu.

[1] http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_generic_strategies

[2] Nhưng công ty xuất sắc nhất tập trung vào cả hiệu suất lẫn phân biệt, đó là lý do Coca-Cola và Red Bull chi mạnh cho quảng cáo thương hiệu, Costco có dòng Kirkland riêng và Apple thiết kế hệ thống sản xuất mới.

Nhưng đa số công ty tập trung vào một yếu tố nhiều hơn các yếu tố khác. (TG)

Porter nhận thấy các doanh nghiệp có thị phần lớn (Apple, Costco, Amazon) thường có lợi nhuận, và những doanh nghiệp có thị phần nhỏ cũng vậy (quán cà phê). Vấn đề nằm ở những công ty không nhỏ cũng chẳng lớn. Ông đưa ra khái niệm vấn đề "cái lỗ ở giữa" – thách thức khiến các công ty ở giữa vừa quá lớn để tiếp nhận chiến lược ngách một cách hiệu quả nhưng lại quá nhỏ để cạnh tranh về chi phí hay quy mô. Họ cần tách biệt bản thân để tồn tại được với lỗ hổng quy mô vừa, sau đó chinh phục quy mô và hiệu suất.

Đây là lý do giai đoạn Mở rộng lại quan trọng đến vậy. Đây là bài kiểm tra cuối cùng trước khi tìm ra và xác định toàn bộ những rủi ro trong công ty khởi nghiệp. Đó là lúc bạn tìm ra mình sẽ trở thành gì khi trưởng thành.

## CÁC CHỈ SỐ CHO GIAI ĐOẠN MỞ RỘNG

Giai đoạn này là lúc bạn nhìn xa hơn công ty của mình. Nếu tập trung quá sớm vào các đối thủ, bạn có thể bị mù quáng bởi điều họ làm thay vì tìm hiểu khách hàng thực sự cần gì. Nhưng cho đến giờ, đã đến lúc bạn ra ngoài rồi. Bạn sẽ nhận ra đó là một thế giới đông đúc mà bạn phải cạnh tranh với mọi người để được chú ý.

Ta đã biết rằng việc thu được vừa đủ sự chú ý đúng kiểu đã là vấn đề của ba thập kỷ rồi. Năm 1981, nhà khoa học nhận thức và nhà kinh tế học Herbert Simon nhận thấy chúng ta sống trong thời đại thông tin, và thông tin đó tiêu tốn sự chú ý – nói cách khác, sự chú ý là một hàng hóa quý, và giá trị của nó tăng lên khi ta cứ ngày càng ngập trong nhiều thông tin hơn. Ở giai đoạn này, bạn kiểm chứng liệu các nhà phân tích, đối thủ cạnh tranh, và nhà phân phối có quan tâm đến bạn nhiều như nhóm cốt lõi của những khách hàng đầu tiên không. Thu được sự chú ý ở quy mô lớn nghĩa là sản phẩm hoặc dịch vụ có thể tự thân trụ vững mà không cần bạn liên tục yêu quý và bồi dưỡng.

Trong giai đoạn Mở rộng, bạn muốn so sánh các chỉ số bậc cao hơn như OMTM của Backupify – lợi nhuận thu hút khách hàng – qua các kênh, khu vực và chiến dịch marketing. Chẳng hạn: một khách hàng thu hút qua các

kênh có giá trị ít hơn người bạn tự thu hút không? Thu hồi doanh số trực tiếp hay marketing qua điện thoại mất thời gian lâu hơn? Doanh thu quốc tế có bị thuế cản trở không? Đây là những dấu hiệu cho thấy bạn sẽ không thể mở rộng mà không tăng trưởng tổ chức của mình.

## MÔ HÌNH KINH DOANH ĐÃ ĐÚNG CHƯA?

Trong giai đoạn Mở rộng, nhiều chỉ số bạn đã dùng để tối ưu hóa một phần cụ thể trong công ty giờ trở thành đầu vào cho hệ thống kế toán. Dữ liệu như doanh số, lợi nhuận biên và chi phí hỗ trợ khách hàng giờ sẽ giúp dự báo dòng tiền và hiểu được mình sẽ cần đầu tư bao nhiêu.

"Tinh gọn" thường không động đến những vấn đề này, nhưng chúng lại rất quan trọng đối với các tổ chức lớn hơn và có chỗ đứng hơn đã tìm được sản phẩm phù hợp với thị trường, và cũng quan trọng đối với những doanh nhân nội bộ luôn cố thuyết phục những bên liên quan vốn sợ rủi ro ngay trong tổ chức của mình. Ngay cả bạn có thể chưa "tinh gọn" trong nghĩa hẹp của từ này, bạn vẫn có thể phải chuyển hướng để vận hành ở quy mô lớn hơn.

Xét ví dụ một sản phẩm được bán thông qua bán trực tiếp. Khi bạn cố giới thiệu sản phẩm đến các kênh, những kênh đó có thể chưa được trang bị để bán và hỗ trợ sản phẩm. Chi phí tự hỗ trợ của bạn tăng lên; hàng trả lại hoặc bỏ mặc từ những khách hàng được bán qua kênh tăng. Nên làm gì đây?

Một phương pháp là thay đổi thị trường kênh phục vụ. Có thể giải quyết những khách hàng thân thiết có nhu cầu tư vấn thông qua bán trực tiếp, nhưng cần giới thiệu một phiên bản đơn giản hóa có ít tùy chỉnh hơn với kênh này. Hoặc bạn có thể thử thay đổi thị trường mà ở đó kênh của bạn được nhắm tới – tập trung vào doanh số chính phủ hoặc người mua có học vấn cao, những người có khả năng tự phục vụ tốt hơn.

Cách này có thể trông không giống chuyển hướng kiểu Tinh gọn, nhưng vẫn được thực hiện theo nguyên tắc và thử nghiệm tương tự cho biết sản phẩm trước đó và quyết định chính sách giá.

Nếu công việc kinh doanh tốt thì bạn sẽ sớm có một hệ sinh thái các đối thủ cạnh tranh, đối tác kênh, nhà phát triển bên thứ ba và nhiều hơn nữa. Để phát triển, bạn cần khẳng định vị trí trên thị trường và thiết lập những rào cản gia nhập duy trì lợi nhuận biên khi đối mặt với cạnh tranh. Ở thời điểm này bạn đã vượt lên trên cả mô hình Khởi nghiệp tinh gọn, nhưng không có nghĩa là bạn thôi ám ảnh với việc học hỏi nhiều lần.

Mở rộng chỉ tốt khi mang lại doanh thu gia tăng, nhưng phải chú ý đến cả suy giảm độ gắn kết, thị trường ban đầu dần bão hòa hoặc chi phí thu hút khách hàng gia tăng. Tỷ lệ rời bỏ thay đổi được phân khúc theo kênh sẽ chỉ ra liệu bạn đang phát triển khách hàng – hay đang làm thất thoát sự chú ý khi mở rộng.

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: BUFFER CHUYỂN TỪ BÁM TRỤ SANG MỞ RỘNG (QUA DOANH THU)

Buffer là công ty khởi nghiệp do Tom Moor, Leo Widrich và Joel Gascoigne thành lập vào năm 2010. Joel khởi tạo Buffer vì một trải nghiệm nhức nhối: anh thường xuyên gặp khó khăn khi đăng nội dung hay trên Twitter. Giải pháp đã có trước đó là lên lịch các tweet, nhưng không có cách nào đơn giản và dễ sử dụng như thứ Joel đang tìm kiếm, khiến anh tham gia cùng Tom và Leo để xây dựng nên Buffer.

Không giống phần lớn các công ty trong lĩnh vực phần mềm xã hội, họ lại quyết định thu phí khách hàng ngay lập tức. Joel đưa ra hai giả định: vấn đề cũng đủ nhức nhối với người khác và họ sẽ trả tiền. Sử dụng cách tiếp cận rất Tinh gọn, bộ ba xây dựng và triển khai ứng dụng, và có khách hàng trả tiền đầu tiên sau bảy tuần[3].

[3] http://blog.bufferapp.com/idea-to-paying-customers-in-7-weeks-how-we-did-it

Đối với Buffer, Một Chỉ số Quan trọng nhất là Doanh thu. Theo lời Joel: "Chúng tôi bị hạn chế bởi hoàn cảnh: theo dõi hồ sơ và vị trí [khi đặt trụ sở tại New Zealand] khiến việc cân nhắc nghiêm túc việc huy động vốn trở thành thách thức, và tôi không có vốn để lao vào và còn đang làm việc toàn thời gian cho các khách hàng khác nữa. Điều này nghĩa là chỉ số quan

trọng nhất phải là doanh thu vì tôi cần tăng trưởng doanh thu trong thời gian rảnh tới mức tôi có thể bỏ công việc hiện tại."

Joel và đội của mình quyết định theo hướng tiếp cận freemium (mà hiện nay vẫn áp dụng), vậy là cùng với chỉ số doanh thu tối quan trọng này, họ còn để tâm tới các chỉ số khác liên quan đến đăng ký, kích hoạt và chuyển đổi. Joel cho biết: "Ban đầu, chỉ số quan trọng nhất là kích hoạt, duy trì và doanh thu. Tôi cho rằng chỉ số tốt ở đây là dấu hiệu của một sản phẩm đáng tin cậy. Doanh thu là quan trọng nhất vì tôi thực sự luôn ngồi đếm có bao nhiêu người dùng cần có dựa trên tỷ lệ chuyển đổi. Ngay khi đạt được lượng đó, chúng tôi tăng trưởng nhanh hơn, và chẳng mấy chốc sau khi đạt được "lợi nhuận mì ăn liền", chúng tôi nhảy luôn lên một chiếc máy bay đến San Francisco, đi qua vườn ươm AngelPad và gieo mầm tiếp ở đây.

Joel chia sẻ vài con số cho chúng tôi:

• 20% khách ghé thăm tạo tài khoản (thu hút).

• 64% người đăng ký trở thành "hoạt động" (người sáng lập xác định khi đăng một cập nhật trạng thái sử dụng Buffer).

• 60% người đăng ký quay lại trong tháng đầu tiên (gắn kết/bám trụ).

• 20% người đăng ký quay lại (và vẫn hoạt động) sau sáu tháng (gắn kết/bám trụ).

Tỷ lệ chuyển đổi là 1,5%-2,5% từ miễn phí sang trả tiền. Joel dùng phân tích nhóm để đo đạc kết quả, và cho rằng Buffer có kết quả tương tự Evernote, ở đó theo thời gian lại có nhiều người dùng chuyển thành khách hàng trả tiền hơn. Joel cho biết: "Chẳng hạn, đối với nhóm người dùng đăng ký vào tháng Hai năm 2012, 1,3% nâng cấp trong tháng đầu tiên dùng sản phẩm. Sau sáu tháng, 1,9% trong nhóm đó là khách hàng trả tiền."

Khi những con số đã rõ ràng và nhất quán, và doanh thu đạt đến mức Buffer đã có lợi nhuận, Joel cảm nhận đã đến lúc chuyển đổi và tập trung vào thu hút. Đây là bước chuyển đổi lớn từ việc chứng minh sản phẩm và khả năng bám trụ của nó ở phạm vi nhỏ sang phấn đấu tăng trưởng ở tốc

độ nhanh hơn. "Lúc bắt đầu, theo quan điểm cá nhân, chúng tôi thấy thỏa mãn nhất là khi có thể đưa Buffer trở thành một dịch vụ phổ biến rộng rãi với hàng triệu người dùng. Sau đó, chúng tôi kiểm tra tỷ lệ khách rời bỏ vì nó rất quan trọng trước khi tập trung vào thu hút." Mục tiêu của Joel là dưới 5%, và thực tế tỷ lệ rời bỏ của Buffer dao động quanh mức 2%, vì thế đội ngũ không đầu tư quá nhiều thời gian vào cải thiện con số đó nữa, họ tập trung vào thu hút.

Buffer cũng có lợi nhuận giúp họ có sự linh hoạt khi thúc đẩy thu hút, thử các kênh mới và không đốt tiền hay huy động thêm vốn. Trước khi quyết định tập trung vào thu hút, họ có nhìn vào các chỉ số khác. Joel cho biết: "Chúng tôi có thể tăng gấp đôi tỷ lệ chuyển đổi sang khách hàng trả tiền nếu bỏ công làm việc đó, nhưng việc đó cần tập trung ngang những yếu tố khác. Mà cái đó để sau cũng được vì cái chúng tôi muốn nhất là một cơ sở người dùng khổng lồ."

Công ty giờ ở chế độ tăng trưởng, thử các kênh mới và tập trung vào thu hút người dùng – nhưng vẫn để mắt đến độ chuyển đổi và doanh thu. Joel chỉ ra: "Chúng tôi đo phễu các kênh mới để đảm bảo người ta vẫn chuyển thành khách hàng trả tiền.

## TÓM TẮT

• Buffer sử dụng doanh thu lúc đầu làm thước đo độ bám trụ; mục tiêu của các nhà sáng lập không phải tạo ra hàng tấn doanh thu và quy mô mà là tạo ra đủ để chứng minh họ có một công việc kinh doanh được công nhận và có thể mở rộng.

• Buffer tiến hành phân tích nhóm trong quá trình để đánh giá thay đổi đưa ra về sản phẩm cũng như sáng kiến marketing.

• Khi chứng minh sản phẩm đủ bám trụ, công ty chuyển trọng tâm sang thu hút và cách thu hút nhiều người dùng hơn ở mức chi phí thấp.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Hiện thực là quan trọng. Lựa chọn khi nào tập trung vào doanh thu có thể được quyết định bởi hiện thực ngành hay môi trường kinh tế của bạn. Nếu

chứng minh được người dùng đầu tiên sẽ trả cho sản phẩm đầu tiên với con số đáng kể, bạn không chỉ có bằng chứng rõ ràng mình đã tìm được thị trường tốt mà còn tự do tăng trưởng và phát triển theo cách riêng của mình. Kết hợp doanh thu với gắn kết và bạn biết được liệu sản phẩm có đủ giá trị lâu dài để nhân rộng chưa. Khi đạt đến điểm đó, bạn có thể bắt đầu mở rộng thu hút.

Đến giờ, bạn đã là một tổ chức lớn hơn. Bạn lo lắng khi có nhiều người hơn, phải làm nhiều việc hơn theo nhiều cách hơn. Rất dễ bị xao nhãng. Vì thế, chúng tôi muốn đề xuất một cách đơn giản tập trung vào các chỉ số cho bạn khả năng thay đổi mà tránh được những cú ảnh hưởng xấu có thể đến từ cách quản lý bằng ý kiến. Chúng tôi gọi đó là Mô hình Ba điều Ba (Three-Threes model). Đó là cách thực hiện có tổ chức của khung mô hình Vấn đề-Giải pháp ở Chương 16.

## KHUÔN MẪU: MÔ HÌNH BA ĐIỀU BA

Ở giai đoạn này, có thể bạn có ba bậc quản lý. Có hội đồng và nhà sáng lập tập trung vào các vấn đề chiến lược và chuyển biến lớn, gặp gỡ hằng tháng hoặc hằng quý. Có đội quản trị tập trung vào chiến thuật và giám sát, gặp gỡ hằng tuần. Và có đội ngũ nhân viên tập trung vào thực thi, gặp gỡ hằng ngày.

Đừng hiểu sai ý chúng tôi: với nhiều công ty khởi nghiệp thì một số người có thể cùng xuất hiện ở cả ba buổi họp. Chỉ là bạn sẽ có những tư duy khác nhau khi là hội đồng so với khi là người ngồi viết code, người đóng hộp hay thương thảo bán hàng.

Chúng tôi còn nhận thấy rất khó để giữ được hơn ba thứ trong tâm trí cùng lúc. Nhưng nếu có thể giới hạn những việc đang làm chỉ còn về ba việc lớn thì mọi người trong công ty sẽ biết họ đang làm gì và tại sao lại làm việc đó.

## BA GIẢ ĐỊNH LỚN

Trong mô hình kinh doanh hiện tại, bạn có một số giả định chính, chẳng hạn "mọi người sẽ trả lời câu hỏi," hay "những người tổ chức rất nản với việc tổ chức hội thảo," hay "chúng ta sẽ kiếm tiền từ những ông bố bà

mẹ.” Một số giả thiết trong này cũng có thể là về nền tảng: “Dịch vụ web Amazon đủ tin cậy với người dùng.”

Mỗi giả thiết đều có chỉ số liên quan đến nó và một mốc. Đây là cú đặt cược lớn của bạn. Đó là những ô trong bảng tính bạn luôn ám ảnh khi là ban hội đồng. Đó là cái bạn nhìn vào để xem liệu có thể làm bảng lương, hay sẽ cần bao nhiêu tiền đầu tư, hay liệu chiến dịch marketing có mang lại nhiều hơn số tiền bỏ ra, hay liệu mô hình kinh doanh có đang tiêu tùng một cách vô vọng không.

Các giả định như thế này không nên thay đổi nhiều hơn một lần mỗi tháng (trừ khi đang trong chương trình tăng tốc hay có áp lực thời gian từ người khác). Giả định nhất thiết không nên thay đổi thường xuyên vậy khi đang ở giai đoạn Mở rộng; kiểu dồn dập thế làm tổn hại động lực giống việc mải miết quay bánh lái khi đang trên một chiếc thuyền bu ồm vậy. Thay đổi giả định chính về mô hình kinh doanh có thể đòi hỏi hội đồng chấp thuận, và dễ có khả năng cô lập khách hàng và làm nhân viên lúng túng trừ khi được trao đổi rõ ràng. Hội đồng và cố vấn cần được tham gia vào quá trình đưa giả định ở giai đoạn Mở rộng.

Ba giả định này sẽ dễ nhận thấy trên trang Khung mô hình tinh gọn nếu bạn đang thực hiện đúng. Đương nhiên là nếu thay đổi hoàn toàn mô hình kinh doanh, bạn sẽ có ba giả định lớn khác vì giờ bạn đã có một bảng mô hình khác rồi.

Hằng tháng cần trao đổi ba giả định này với toàn thể tổ chức. Ban điều hành chịu trách nhiệm xác nhận hoặc phủ nhận các giả định đó vào buổi họp tiếp theo.

## BA HÀNH ĐỘNG CẦN THỰC HIỆN

Ở cấp độ điều hành, bạn cần định nghĩa các chiến thuật khiến những giả định lớn này xảy ra. Toàn thể công ty nên biết về chúng và công việc của ban điều hành là chia từng chiến thuật ra thành ba hành động có thể diễn ra tuần này.

Đối với từng giả định ở cấp hội đồng, bạn sẽ thực hiện ba hành động chiến lược gì để đưa những chỉ số đó đi theo đúng hướng? Đó có thể là

nâng cấp sản phẩm hay chiến lược marketing mà bạn nghĩ sẽ khiến sản phẩm tốt hơn. Đó là lộ trình tính năng và chiến lược marketing cho tuần đó của bạn. Chúng sẽ thay đổi thường xuyên. Bạn cần tiến hành khảo sát, thử nghiệm và tạo nguyên mẫu nhanh chóng để duyệt hay lược bỏ các yếu tố. Việc này giống như một quy trình phát triển phần mềm theo phương pháp Agile vậy.

Tuy các nhóm quản trị được tự do suy nghĩ và hành động để thử nghiệm song họ vẫn phải báo cáo lại cho những người sáng lập và hội đồng vào cuối tháng. Việc này giữ họ không chệch hướng quá xa khỏi mô hình kinh doanh đã chỉ định – đạt được mức cân bằng giữa cải tiến và khả năng tiên đoán là cần thiết cho những công ty ở các giai đoạn sau.

## BA THỬ NGHIỆM CẦN TIẾN HÀNH

Hằng ngày, công ty thực hiện những công việc nhỏ lẻ để hoàn thành các hành động chiến thuật. Bất cứ ai trong công ty đều có thể tiến hành thử nghiệm – từ việc nói chuyện với khách hàng tới sửa đổi tính năng, rồi tới tiến hành khảo sát hay thử nghiệm chính sách giá – miễn là công việc được lên tài liệu dự thảo trước và kết quả đóng góp vào hành động của tuần. Thử nghiệm là chỉ số duy nhất cho biết việc đang làm đúng hay sai. Việc này tiến hành hằng ngày và giống như bước chạy nước rút trong Agile.

Đối với từng hành động, bạn đang thực hiện ba công việc nào? Bạn đang tiến hành ba thử nghiệm nào? Làm sao bạn chọn được thử nghiệm chiến thắng? Đây là bước thực thi được thảo luận với chủ hoạt động hằng ngày. Một lần nữa, điều này nghĩa là phải có phạm vi linh hoạt rộng ở cấp độ nền tảng dù vẫn đưa vào một mức độ cấu trúc.

## TÌM RA NGUYÊN TẮC TRONG KHI MỞ RỘNG

Nguyên tắc là chìa khóa thành công trong một công ty khởi nghiệp quy mô lớn hơn ở giai đoạn về sau, đặc biệt trong giai đoạn thực thi. Không thể cứ thử nghiệm lung tung để tìm cảm hứng được – bạn còn nhà đầu tư, nhân viên và kỳ vọng. Nhưng cùng lúc bạn cũng cần tự do riêng giúp bạn thích ứng nhanh nhạy ngay lúc ban đầu.

Hãy nắm rõ giả định gì củng cố được mô hình kinh doanh chính. Sau đó, khi được các bên liên quan chấp thuận, hãy thay đổi một trong số giả định đó. Giao thay đổi đó cho ban điều hành: bạn nghĩ tính năng nào sẽ cải thiện giả định cơ bản? Vạch ra các hoạt động hằng ngày để kiểm tra những tính năng này: giao tiếp với khách hàng, tiến hành khảo sát, tạo phân khúc thử nghiệm mã mới, thử các thí nghiệm giả lập. Kết hợp sự linh hoạt và sự chính xác có hệ thống là điều làm nên khác biệt giữa những công ty khởi nghiệp tốt và công ty khởi nghiệp còn đình trệ.

Hỏi câu này ở các sự kiện công nghệ có vẻ khá sáo rỗng, đó là "Chuyển hướng chiến lược mới nhất của anh là gì?" Câu này thật kinh khủng. Rất nhiều nhà sáng lập chán ngán nói, "Tôi đang chuyển hướng" trong khi đáng ra nên nói: "Tôi là thằng ngốc bị chứng rối loạn tăng động giảm chú ý (ADHD)! Hãy tránh xa "chuyển hướng kiểu lười biếng." Không có kế hoạch chẳng khác nào chỉ như đập cánh giữa không trung. Nguyên tắc giúp mọi người có trách nhiệm với nhau.

## TÓM TẮT GIAI ĐOẠN MỞ RỘNG

◆ Khi mở rộng, bạn biết rõ sản phẩm và thị trường của mình.

Chỉ số của bạn giờ tập trung vào sức khỏe hệ sinh thái và khả năng tiến vào thị trường mới.

◆ Chú ý vào khoản bù lại, lưu lượng API (giao diện lập trình ứng dụng), mối quan hệ giữa các kênh và đối thủ cạnh tranh ở giai đoạn này – mặc dù trước đó chúng chỉ là những yếu tố gây xao nhãng.

◆ Cần nắm được liệu bạn đang tập trung vào hiệu suất và sự khác biệt. Cố gắng làm cả hai để mở rộng rất khó. Nếu tập trung vào hiệu suất thì cố giảm chi phí; nếu tập trung vào yếu tố khác biệt thì tăng lợi nhuận biên.

◆ Khi tăng trưởng, bạn sẽ cần hơn một chỉ số cùng lúc. Đặt ra thứ bậc chỉ số giữ cho chiến lược, chiến thuật và thực hiện đồng thuận với một loạt các mục tiêu nhất quán. Chúng tôi gọi đây là ba điều ba.

Bạn không bao giờ thực sự rời khỏi giai đoạn Mở rộng dù tổ chức ngày càng trở nên giống một "công ty lớn", bạn vẫn có thể gặp phải vấn đề khi

muốn đổi mới. Chúc mừng – giờ bạn đã trở thành một người tư tưởng đổi mới ngay trong công ty, đấu tranh với hiện trạng và cố gắng thay đổi mọi thứ từ bên trong. Đổi mới từ bên trong có một số thách thức riêng mà ta sẽ tìm hiểu ở Chương 30. Nhưng trước hết, hãy kết hợp mô hình kinh doanh và giai đoạn kinh doanh để tìm ra chỉ số có vai trò quan trọng với bạn lúc này.

# Chương 20Mô hình + Giai đoạn dẫn dắt Chỉ số theo dõi

Ý tưởng cốt lõi đằng sau Phân tích dữ liệu tinh gọn là: qua hiểu biết loại hình kinh doanh và giai đoạn hiện tại mà bạn có thể theo dõi và tối ưu hóa Một Chỉ số Quan trọng nhất với công ty khởi nghiệp hiện tại của mình. Bằng cách lặp lại quá trình này, bạn sẽ vượt qua được nhiều rủi ro tồn tại trong các công ty hay dự án mới ở giai đoạn đầu, tránh tăng trưởng quá sớm và xây dựng một nền tảng vững chắc những nhu cầu thực sự, giải pháp được xây dựng rõ ràng và khách hàng hài lòng.

Hình 20-1 chỉ ra những bước Phân tích dữ liệu tinh gọn cùng với các "cổng" cần vượt qua để chuyển sang giai đoạn tiếp theo và một số chỉ số chỉ ra khi nào bạn sẵn sàng để bước tiếp.

Giờ bạn đã biết được mô hình kinh doanh và giai đoạn hiện tại của mình, bạn đang ở một vị trí rất tốt để chọn một vài chỉ số sẽ giúp đưa đến giai đoạn tăng trưởng tiếp theo. Bảng 20-1 trình bày một số ví dụ về những điểm quan trọng xuyên suốt quá trình tăng trưởng của một mô hình cụ thể.

Khi đã xác định được những chỉ số cần chú ý, câu hỏi tiếp theo đã rõ ràng: mình đang nỗ lực đạt được gì, và điều gì là bình thường?

Chúng tôi quyết định đi tìm câu trả lời.

*Hình 20-1. Hiện tại bạn đang ở đâu? Cần làm gì để đi tiếp?*

*Bảng 20-1. Chỉ số nào quan trọng tùy thuộc vào mô hình và giai đoạn kinh doanh của bạn*

# Phần baĐƯỜNG RANH GIỚI

Bạn biết được mô hình, giai đoạn và cả chỉ số nào quan trọng nhất với mình lúc này. Nhưng thế nào là bình thường? Nếu không có ranh giới chuẩn, bạn không biết được mình đang thành công hay bị đè bẹp. Chúng tôi đã thu thập dữ liệu từ các công ty khởi nghiệp, nhà phân tích và người bán để dựng lên bức tranh vẽ ra những yếu tố coi là tiêu biểu. Tiêu chuẩn mỗi người khác nhau – nhưng ít nhất bạn sẽ biết được tiêu chuẩn trông ra sao.

Thành công chưa phải điều cuối cùng, thất bại chưa phải dấu chấm hết: dũng khí đi tiếp mới quan trọng.

**SIR WINSTON CHURCHILL**

# Chương 21Tôi đạt đủ tiêu chuẩn không?

Một trong những câu hỏi lớn nhất chúng tôi muốn xét tới trong Phân tích dữ liệu tinh gọn là "điều gì là bình thường?" Chúng tôi thường được hỏi: "Làm sao tôi biết được đâu là một giá trị bình thường hay lý tưởng cho các chỉ số đang theo dõi. Làm sao tôi biết được doanh nghiệp có đang tiến triển tốt không? Tôi có nên tối ưu hóa chỉ số này không hay chuyển sang yếu tố khác?"

Lúc bắt đầu, nhiều người đã ngăn chúng tôi không nên cố đi tìm giá trị tiêu biểu cho một chỉ số cụ thể. Sau cùng thì theo định nghĩa, khởi nghiệp là việc cố gắng phá vỡ quy tắc, tức là quy tắc luôn được viết lại. Nhưng chúng tôi nghĩ xác định "bình thường" là điều quan trọng vì hai lý do lớn.

Thứ nhất, bạn cần biết được mình có gần với mức độ phù hợp không. Nếu hành vi hiện tại của bạn khác nhiều so với những người xung quanh thì bạn nên coi chừng. Ngược lại, nếu bạn đã tốt như mức sẽ đạt được rồi thì hãy đi tiếp. Bạn đã tối ưu hóa được một chỉ số chính rồi, và lợi nhuận sẽ giảm dần nếu bạn cứ cố tăng chỉ số đó lên nữa.

Thứ hai, bạn cần biết mình đang chơi trò gì. Các chỉ số trực tuyến thường thay đổi liên tục khiến việc tìm được một đường cơ sở có tính thực tế rất khó. Chỉ mới vài năm trước chẳng hạn, tỷ lệ chuyển đổi tiêu biểu của loại hình thương mại điện tử trong phạm vi 1-3%. Nhà bán lẻ trực tuyến xuất sắc nhất thì đạt tỷ lệ chuyển đổi 7-15% vì họ chiếm được vị trí quan trọng trong tâm trí người dùng ngoại tuyến và đã nỗ lực vất vả để trở thành công cụ "mặc định" cho mua bán. Tuy vậy, những con số này đã thay đổi trong những năm gần đây vì mọi người đều coi trang web là cửa hàng "mặc định" để mua nhiều thứ. Ngày nay, các công ty giao pizza có tỷ lệ chuyển đổi cực kỳ cao cũng vì đó là cách mọi người hay mua pizza thôi.

Nói cách khác: có mức độ bình thường hay lý tưởng cho đa số chỉ số, và mức trung bình đó sẽ thay đổi đáng kể khi một mô hình kinh doanh nhất

định đi từ điểm khởi đầu đến khi trở thành đại chúng.

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: WP ENGINE KHÁM PHÁ RA TỶ LỆ HỦY DỊCH VỤ LÀ 2%

WP Engine là một công ty lưu trữ phát triển rất nhanh chuyên biệt độc quyền về hosting các trang WordPress[1]. Doanh nhân thành công và blogger nổi tiếng Jason Cohen thành lập công ty vào tháng Bảy năm 2010. Vào tháng Mười một năm 2011, WP huy động được 1,2 triệu đô-la vốn tài chính để thúc đẩy tăng trưởng và giải quyết những thách thức đặt ra khi mở rộng doanh nghiệp.

[1] Tiết lộ nữa thì công ty cũng làm host cho website đồng hành cùng cuốn sách này. (TG)

WP Engine là một công ty dịch vụ. Khách hàng của công ty được WP Engine cung cấp hosting chất lượng, nhanh chóng và hoạt động ổn định liên tục. WP Engine đang làm rất tốt, nhưng khách hàng vẫn cứ hủy dịch vụ. Mọi công ty đều có người hủy (hay rời bỏ), và đó là một trong những chỉ số quan trọng nhất cần theo dõi và hiểu thấu đáo – không chỉ vì cần cho việc tính toán các chỉ số như giá trị vòng đời khách hàng mà còn là dấu hiệu cảnh báo sớm điều gì đó đang sai lệch hoặc một giải pháp cạnh tranh đã xuất hiện.

Thu được con số hủy chưa đủ; bạn còn cần hiểu tại sao người ta lại bỏ sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Jason làm vậy chỉ nhờ gọi cho những khách hàng đã hủy. "Không phải ai cũng muốn nói chuyện với tôi; một số người không bao giờ trả lời cuộc gọi," anh nhớ lại. "Nhưng vẫn có người sẵn sàng nói chuyện ngay cả khi đã bỏ WP Engine giúp tôi hiểu được thêm nhiều lý do họ bỏ đi." Theo Jason, hầu hết mọi người bỏ WP Engine vì những yếu tố nằm ngoài khả năng kiểm soát của công ty (chẳng hạn dự án kết thúc đúng chỗ cần đến hosting), nhưng Jason vẫn muốn đào sâu hơn nữa.

Nắm được chỉ số và hiểu những lý do người ta bỏ đi vẫn chưa đủ. Jason ra ngoài và tìm ra điểm chuẩn tỷ lệ hủy dịch vụ. Đây là thử thách mà một công ty khởi nghiệp phải vượt qua: tìm được con số có liên quan để so sánh với con số của mình. Jason nghiên cứu không gian hosting nhờ giúp

đỡ của nhà đầu tư và nhà cố vấn. Một trong những nhà đầu tư của WP Engine là Automattic, công ty đằng sau WordPress cũng sở hữu việc kinh doanh hosting khá phát triển.

Jason nhận thấy đối với các công ty hosting đã có chỗ đứng, có một điểm chuẩn trong "kịch bản hay nhất" dành cho tỷ lệ hủy dịch vụ mỗi tháng là 2%. Điều đó nghĩa là hằng tháng, đến cả công ty hosting lớn nhất, giỏi nhất, cũng phải xác định 2% khách hàng sẽ bỏ đi.

Nhìn bềngoài thì con số có vẻ lớn. Jason cho biết: "Lần đầu nhìn vào tỷ lệ rời bỏ 2%, tôi đã rất lo lắng. Nhưng khi biết được 2% gần như là tỷ lệ rời bỏ thấp nhất đạt được trong lĩnh vực hosting, nó đã thay đổi quan điểm của tôi rất nhiều." Lỡ mà Jason không biết đây đơn thuần là sự thực hiển nhiên trong lĩnh vực hosting thì hẳn WP Engine đã đầu tư thời gian tiền bạc xoay chuyển một chỉ số sẽ chẳng hềnhúc nhích – khoản tiền đáng lẽ sẽ được đầu tư vào việc khác tốt hơn nhiều.

Nắm được điểm chuẩn trong tay, Jason có thể tập trung vào các vấn đề khác và các chỉ số hoạt động chính (KPI) trong khi vẫn để mắt đến bất kỳ dao động nào trong tỷ lệ hủy dịch vụ. Anh không loại trừ khả năng phá vỡ tỷ lệ hủy 2% vào lúc nào đó (dù sao vẫn có thể có giá trị đáng kể khi giảm được tỷ lệ rời bỏ đó), nhưng anh sẽ biết ưu tiên điều gì tùy vào diễn biến hiện nay của công ty, vấn đềlớn nhất nằm ở đâu trong khi vẫn để mắt đến thành công trong tương lai của công ty.

## TÓM TẮT

• WP Engine đã xây dựng một công việc kinh doanh hosting hùng mạnh cho WordPress nhưng mất đi 24% khách hàng mỗi năm khiến đội ngũ sáng lập lo lắng.

• Qua tìm hiểu xung quanh, nhà sáng lập phát hiện ra tỷ lệ rời bỏ 2% mỗi tháng là bình thường – thậm chí là ổn – đối với ngành đó.

• Nắm được ranh giới cho phép tập trung vào các mục tiêu kinh doanh khác quan trọng hơn thay vì cố gắng tối ưu hóa tỷ lệ rời bỏ quá mức.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Ta rất dễ mắc kẹt trong một chỉ số cụ thể trông có vẻ xấu và đầu tư đáng kể thời gian và tiền bạc vào để cải thiện chỉ số đó. Ta sẽ mù quáng đến khi nào biết được mình đứng đâu trước các đối thủ cạnh tranh và trung bình ngành. Nắm được các điểm chuẩn giúp quyết định được nên tiếp tục tập trung vào một chỉ số cụ thể hay chuyển sang thử thách tiếp theo.

## TRUNG BÌNH VẪN CHƯA ĐỦ TIÊU CHUẨN

Dự án Startup Genome thu thập những chỉ số chính từ hàng nghìn công ty khởi nghiệp qua trang Startup Compass[2]. Nhà đồng sáng lập Bjoern Lasse Herrmann chia sẻ một số chỉ số anh thu được về một công ty khởi nghiệp "trung bình". Những chỉ số này nhắc nhở nghiêm túc rằng ở mức trung bình đơn thuần vẫn chưa đủ tốt. Có một đường ranh giới, một điểm bạn biết mình đã sẵn sàng chuyển sang KPI tiếp theo – và hầu hết các công ty vẫn chưa tới gần điểm đó.

[2] http://www.startupcompass.co

Hãy xem xét ví dụ: nếu thu được tỷ lệ rời bỏ dưới 5% – lý tưởng là 2% – mỗi tháng thì bạn sở hữu sản phẩm bám trụ hợp lý. Mức trung bình của Bjoern là khoảng 12% (đối với các trang kiếm tiền gián tiếp) và 19% (với các trang kiếm tiền trực tiếp từ người dùng) – không hề gần mốc đạt yêu cầu để chuyển sang giai đoạn tiếp theo.

Hơn nữa, các ứng dụng người tiêu dùng có tỷ lệ CAC-CLV gần như bằng 1:1. Điều đó nghĩa là họ dành hết tiền thu được để thu hút người dùng mới. Như đã trình bày, bạn đang làm việc hiệu quả khi dành dưới một phần ba doanh thu khách hàng để thu hút khách hàng mới. Đối với ứng dụng về mặt hàng giá trị cao (CLV hơn 50.000 đô-la) tình hình còn khổ sở hơn khi hầu hết công ty bỏ từ 0,2% đến 2% CLV để thu hút.

Startup Compass đưa ra những góc nhìn so sánh rất hay và chúng tôi khuyến khích bạn dùng nó để đo lường bản thân với những công ty khác. Nhưng hãy nhận ra rằng có một lý do khiến phần lớn công ty khởi nghiệp thất bại: trung bình còn cách rất xa đủ tốt.

## THẾ NÀO LÀ ĐỦ TIÊU CHUẨN?

Có một số chỉ số – như tốc độ tăng trưởng, gắn kết khách ghé thăm, mục tiêu chính sách giá, thu hút khách hàng, lan truyền, tính hiệu quả danh sách gửi mail, thời gian hoạt động, và thời gian trên trang – áp dụng cho hầu hết (nếu không nói là toàn bộ) các mô hình kinh doanh. Chúng ta sẽ tìm hiểu những yếu tố này tiếp theo. Sau đó ở những chương tới, ta sẽ đi sâu vào các chỉ số riêng biệt cho sáu mô hình kinh doanh đã nói trước đó. Tuy nhiên, hãy nhớ là dù bạn có thể ngay lập tức chuyển sang chương về mô hình kinh doanh của mình nhưng vẫn luôn có sự trùng lặp và các chỉ số liên quan ở những mô hình kinh doanh khác cũng có ích cho bạn. Vì thế, chúng tôi khuyến khích bạn đọc cả những yếu tố bình thường cho các mô hình kinh doanh khác nữa.

## TỐC ĐỘ TĂNG TRƯỞNG

Nhà đầu tư Paul Graham đưa ra quan điểm rất hay[3] là trên tất cả, công ty khởi nghiệp được định hình phải tăng trưởng nhanh. Trên thực tế, chính tăng trưởng này tạo nên khác biệt giữa một công ty khởi nghiệp với các hoạt động mới khác như cửa hàng sửa giày hay nhà hàng. Paul cho rằng, công ty khởi nghiệp trải qua ba giai đoạn tăng trưởng riêng biệt: chậm khi tổ chức đang tìm kiếm sản phẩm và thị trường để đánh vào; nhanh khi đã tìm ra cách xây dựng và bán ở quy mô rộng; và lại chậm khi trở thành một công ty lớn và gặp những trở ngại nội bộ hay bão hòa thị trường, và cố vượt qua "cái lỗ ở giữa" của Porter.

[3] http://paulgraham.com/growth.html

Tại công ty tăng tốc khởi nghiệp Y Combinator của Paul, các đội theo dõi tốc độ tăng trưởng hằng tuần vì khung thời gian ngắn. Anh cho biết: "Tốc độ tăng trưởng tốt ở YC là 5-7% một tuần. Nếu đạt được 10% một tuần thì là xuất sắc. Nếu chỉ đạt được mức 1% thì đó là dấu hiệu bạn chưa tìm ra mình đang làm gì." Nếu công ty đang ở giai đoạn Doanh thu thì tăng trưởng được đo bằng doanh thu; nếu còn chưa thu tiền thì tăng trưởng đo bằng số người dùng hoạt động.

Tăng trưởng bằng bất cứ giá nào có phải điều tốt?

Tăng trưởng quan trọng là điều không phải bàn cãi. Nhưng tập trung vào tăng trưởng quá sớm thì không tốt. Chúng tôi đã biết lan truyền tự động –

được xây dựng khi người ta dùng sản phẩm – vẫn tốt hơn lan truyền tự tạo được thêm vào sau khi cân nhắc về sau. Một đợt lớn khách thăm mới có thể phát triển cơ sở người dùng, nhưng có thể gây tổn hại cho doanh nghiệp. Tương tự vậy, một số cách tăng trưởng thì tốt nhưng có những cách không hề bền vững. Mở rộng quá sớm, chẳng hạn đốt cháy động cơ chi trả trước khi bám trụ được, có thể làm trầm trọng hơn vấn đề về chất lượng sản phẩm, lưu lượng tiền và thỏa mãn người dùng. Nó giết chết bạn ngay từ khi bắt đầu.

Sean Ellis lưu ý rằng những người đột phá tăng trưởng liên tục thử nghiệm và điều chỉnh cách thức mới để đạt tăng trưởng, nhưng "trong quá trình này, rất dễ mất tầm nhìn bức tranh toàn cảnh. Khi việc này xảy ra, tăng trưởng cuối cùng sẽ sụt giảm[4]."

[4] http://startup-marketing.com/authentic-growth-hacks/

Anh nói tiếp: "Các chương trình tăng trưởng bền vững được xây dựng dựa trên hiểu biết cốt lõi về giá trị giải pháp trong tâm trí những khách hàng nhiệt tình nhất." Như đã đọc ở Chương 5, Kim tự tháp tăng trưởng khởi nghiệp (Startup Growth Pyramid) của Sean minh họa việc mở rộng kinh doanh chỉ đến sau khi đã tìm được sản phẩm phù hợp thị trường và lợi thế độc quyền. Nói cách khác: bám trụ đến trước lan truyền, và lan truyền đến trước mở rộng.

Phần lớn các công ty khởi nghiệp Y Combinator (hay đúng hơn là phần lớn các công ty khởi nghiệp) tập trung vào tăng trưởng trước khi đạt được sản phẩm phù hợp thị trường. Trong một số trường hợp đây là yêu cầu, đặc biệt khi giá trị công ty khởi nghiệp phụ thuộc vào hiệu ứng mạng lưới – dẫu sao Skype cũng không tác dụng gì nếu không ai dùng cả. Tuy tăng trưởng nhanh chóng có thể thúc đẩy khám phá sản phẩm phù hợp với thị trường, nó cũng có thể dễ dàng phá hoại công ty khởi nghiệp nếu căn thời gian không chuẩn.

Chiến lược tăng trưởng của Paul cũng là một cách nhìn thế giới thiên về B2C. Các tổ chức B2B có dòng lưu thông khác, từ số ít khách hàng ban đầu như các nhà tư vấn đến khách hàng giai đoạn sau tiếp nhận một sản phẩm hoặc dịch vụ chuẩn hóa chung hơn. Tăng trưởng một tổ chức B2B

quá sớm có thể cô lập nhóm khách hàng trung thành cốt lõi đang giúp xây dựng doanh nghiệp, trì hoãn doanh thu và loại bỏ các giới thiệu, nghiên cứu tình huống và lời chứng thực cần có để tăng doanh số.

Đây là vấn đề phổ biến được mô tả qua mô hình thích ứng vòng đời công nghệ, lần đầu được đề xuất bởi George Beal, Everett Rogers và Joe Bohlen[5] và được Geoffrey Moore mở rộng[6]: cần rất nhiều công sức chuyển từ người tiếp nhận đầu tiên thành người tụt hậu khi sản phẩm trở nên phổ biến hơn và hàng rào tới sự tiếp nhận sụp đổ.

[5] http://en.wikipedia.org/wiki/Technology_adoption_lifecycle

[6] http://www.chasminstitute.com/METHODOLOGY/TechnologyAdoptionLifeCycle/tabid/89/Default.aspx

**Tóm lại**

Khi đang xác nhận vấn đề và giải pháp, hãy hỏi bản thân liệu có đủ người thực sự quan tâm để duy trì tốc độ tăng trưởng 5% không – nhưng đừng phấn đấu theo tốc độ tăng trưởng đó mà phải hiểu được khách hàng và xây dựng được giải pháp có ý nghĩa. Khi đang là công ty khởi nghiệp giai đoạn trước doanh thu hoặc đạt hay gần đạt được sản phẩm phù hợp với thị trường, ranh giới đặt ra nên ở mức tăng trưởng 5% đối với người dùng hoạt động mỗi tuần, và khi tạo được doanh thu, họ nên tăng ở mức 5% một tuần.

## SỐ KHÁCH GHÉ THĂM GẮN BÓ

Fred Wilson nói rằng xuyên suốt các công ty được đầu tư của Union Square Ventures đều có một tỷ lệ nhất quán giữa độ gắn bó và số người dùng đang trực tuyến trong cùng một thời điểm[7]. Anh nói rằng đối với dịch vụ web hoặc ứng dụng di động:

[7] http://www.avc.com/a_vc/2011/07/301010.html/

◆ 30% người dùng đăng ký sẽ sử dụng một dịch vụ nền tảng web ít nhất một lần một tháng. Đối với ứng dụng di động sẽ có 30% số người tải ứng dụng sẽ sử dụng nó mỗi tháng.

◆ 10% người dùng đăng ký sẽ sử dụng dịch vụ và ứng dụng di động hằng ngày.

◆ Số người dùng đang trực tuyến trong cùng một thời điểm tối đa sẽ bằng 10% số người dùng hằng ngày.

Tuy đây là phép khái quát quá mức, Fred cho rằng tỷ lệ 30/10/10 này là nhất quán giữa một phạm vi rộng các ứng dụng từ xã hội đến âm nhạc hay trò chơi. Đạt đến bước sử dụng thường xuyên và gắn kết này là dấu hiệu bạn đã sẵn sàng tăng trưởng và chuyển sang giai đoạn Lan truyền, Doanh thu và Mở rộng cho doanh nghiệp của mình.

**Tóm lại**

Nhắm tới mức 30% người dùng đăng ký ghé thăm một lần mỗi tháng và 10% số đó ghé tới hằng ngày. Tìm ra chỉ số dẫn dắt tăng trưởng đáng tin tưởng và đo chúng với các dự đoán về mô hình kinh doanh của bạn.

## CHỈ SỐ CHÍNH SÁCH GIÁ

Rất khó biết được cần thu phí thứ gì. Mọi công ty khởi nghiệp kiếm tiền theo các cách khác nhau, vậy nên không hề dễ dàng khi so sánh chính sách giá giữa các công ty. Nhưng bạn có thể học một vài bài học từ các hướng tiếp cận chính sách giá khác nhau.

Một yếu tố chính trong chiến lược giá là độ co giãn: khi thu thêm thì bạn bán ít đi; khi thu ít đi thì bạn bán được nhiều hơn. Trở lại năm 1890, Alfred Marshall định nghĩa độ co giãn theo giá của cầu như sau:

Độ co giãn (hay đáp ứng) theo giá của cầu trong thị trường lớn hay nhỏ tùy theo lượng cầu tăng lên nhiều hay ít ứng với một mức giảm giá, và lượng cầu giảm đi nhiều hay ít ứng với một mức tăng giá[8].

[8] http://en.wikipedia.org/wiki/Price_elasticity_of_demand

Khác với Marshall, bạn có phòng thí nghiệm chính sách giá tuyệt vời nhất trên thế giới luôn sẵn sàng để sử dụng: Internet. Bạn có thể thử nghiệm mã giảm giá, khuyến mại và thậm chí chính sách giá khác nhau cho khách hàng và xem điều gì xảy ra.

Giả sử bạn đã tiến hành một loạt thử nghiệm về giá sản phẩm. Bạn biết rằng khi thay đổi giá, bạn bán một số lượng mặt hàng nhất định (xem Bảng 21-1).

*Bảng 21-1. Thay đổi giá ảnh hưởng đến doanh số ra sao*

Khi biểu diễn bằng đồ thị doanh thu kết quả, ta thu được đường cong đặc trưng (Hình 21-1). Chính sách giá tốt nhất là ở giữa 11 đô-la đến 12 đô-la vì mức này tối đa hóa doanh thu.

**ĐƯỜNG CONG DOANH THU**

*Hình 21-1. Nhắm đến đỉnh đường cong*

Nếu điều ta mong đợi là tối ưu doanh thu thì đây là điểm giá tối ưu. Thế nhưng doanh thu không phải tất cả:

◆ Đặt giá bản thân quá cao khiến bạn dễ thua cuộc chiến. FireWire của Apple là một công nghệ giao tiếp tốt hơn, nhưng Apple muốn tính phí giấy phép sáng chế, thế nên USB đã thắng[9]. Đôi khi thu phí quá cao có thể làm ngưng trệ một thị trường.

[9] http://www.guardian.co.uk/technology/2012/oct/22/smartphone-patent-wars-explained

◆ Nếu thử nghiệm với người dùng và để lọt ra ngoài điều đó, nó có thể phản tác dụng, giống như đã xảy ra với Orbitz khi công ty giới thiệu các sản phẩm đắt tiền hơn với khách ghé thăm sử dụng Macs.

◆ Nếu thu phí quá ít, người mua sẽ nghi ngờ, họ có thể thắc mắc liệu bạn có mang ích lợi gì không hay đang lừa đảo. Kết cục bạn có thể làm mất giá trị lời chào mời đang đưa ra trong mắt khách hàng.

◆ Nếu thu phí quá nhiều, bạn có thể làm chậm lại tăng trưởng lan truyền vô cùng cần thiết hoặc mất quá lâu để đạt được hiệu ứng mạng lưới giúp nâng cao chức năng sản phẩm.

◆ Một số lĩnh vực – như y tế – bạn có thể bán gần như ở bất cứ mức giá nào; nhưng có những thứ khác như nước đóng chai sẽ bán nhiều hơn khi một cú nhích giá tăng chất lượng theo cảm nhận, Pellegrino và Perrier sẽ sẵn lòng nói cho bạn điều đó.

◆ Nếu bạn đặt các tầng chính sách giá đơn giản, bạn sẽ đạt độ chuyển đổi cao hơn. Patrick Campbell, đồng sáng lập và CEO dịch vụ chính sách giá Price Intelligently, nói rằng dựa trên dữ liệu của mình, những công ty có các tầng dễ hiểu và con đường rõ ràng dẫn đến các kế hoạch giá khác nhau chuyển đổi nhiều khách hàng hơn nhiều những công ty có tầng phức tạp, các tính năng không phải lúc nào cũng áp dụng được và lộ trình giá khó theo dõi.

◆ Các sản phẩm không cần kiểm soát (không cần sự phê duyệt của chủ) chuyển đổi với tỷ lệ cao hơn do thu phí dễ hơn.

Neil Davidson, CEO hợp tác tại Red Gate Software Ltd và là tác giả cuốn Don't Just Roll the Dice (tạm dịch: Đừng chỉ tung súc sắc), cho biết: "Một trong những quan niệm sai lầm lớn nhất về chính sách giá là thứ ta thu phí ở sản phẩm hoặc dịch vụ lại liên hệ trực tiếp tới chi phí cần bỏ ra để xây dựng hay triển khai nó. Không phải như thế. Giá cả liên quan tới thứ khách hàng sẵn sàng trả."

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: SOCIALIGHT KHÁM PHÁ RA CHỈ SỐ CHÍNH SÁCH GIÁ CƠ BẢN

Socialight được Dan Melinger và Michael Sharon thành lập vào năm 2005 và bán cho Group Commerce vào năm 2011. Ý tưởng xuất phát từ công việc Dan làm năm 2004 với một đội ở NYU, tập trung vào cách truyền thông kỹ thuật số đang làm thay đổi cách thức mọi người giao tiếp.

Hồi này còn là những ngày đầu của mạng xã hội: Frienster là nền tảng xã hội hàng đầu. Phiên bản đầu tiên của Socialight là một mạng xã hội đích dành cho điện thoại di động cài đặt Java vốn được coi là đỉnh cao công nghệ ứng dụng di động thời đó. Mọi người có thể đặt "những tờ giấy nhớ" khắp nơi trên thế giới, sau đó hợp tác, tổ chức và chia sẻ với bạn bè hoặc toàn thể cộng đồng.

Lúc đó, Dan vẫn chưa tập trung vào chính sách giá, nhưng không lâu sau khi triển khai Socialight, đội ngũ sáng lập nhận ra người dùng trình độ cao đang tìm kiếm các bộ tính năng khác nhau dựa trên cách họ sử dụng sản phẩm. Dan cho biết, "Thị trường phần mềm di động đang cố vươn lên cùng những dịch vụ dựa trên vị trí và thiết bị như iPhone. Chúng tôi cũng bắt đầu được các công ty tiếp cận, họ muốn trả tiền để chúng tôi xây dựng và điều phối máy chủ ứng dụng di động và xã hội cho họ."

Điều này tạo nên bước chuyển hướng của công ty từ B2C sang B2B. Công ty xây dựng API cho phép người khác xây dựng ứng dụng riêng của mình, sau đó xây dựng một sản phẩm tạo ứng dụng di động cao cấp hơn. Việc này thu được sức hấp dẫn hơn khi hơn 1.000 cộng đồng được xây dựng trên đó.

Khi Socialight chuyển sang lĩnh vực B2B, công ty đã tiến hành mô hình kinh doanh freemium ba bậc. Hai bậc phải trả tiền là Premium và Pro, lần lượt có giá 250 đô-la và 1.000-5.500 đô-la mỗi tháng. Điểm khác biệt chính giữa bản Premium và Pro nằm ở khối lượng tham gia giữa Socialight với khách hàng – với mức 1.000-5.500 đô-la mỗi tháng, Socialight bỏ ra nhiều giờ mỗi tháng đầu tư vào làm việc cùng khách hàng.

Bốn tháng từ lúc triển khai bản freemium, công ty nhận ra có vấn đề. Khách hàng Pro tuy đóng góp nhiều vào doanh thu dòng đầu nhưng đang tiêu tốn của Socialight rất nhiều tiền. "Chúng tôi nhận ra lợi nhuận biên thu được từ khách hàng Pro kém xa so với từ Premium dù doanh thu từ khách hàng Pro rất tốt. Hơn thế nữa, khách hàng Pro sử dụng rất lâu, đây là điều chúng tôi chưa hiểu rõ được trước đó," Dan nói.

Đây là chỗ mà hiểu biết tinh vi về chỉ số liên quan đến giá có vai trò rất quan trọng. Theo dõi doanh thu bằng các mức giá mà Socialight đã làm từ khi bắt đầu là một bước khởi đầu rất tốt. Nhưng những chỉ số kinh doanh

chính khác thậm chí còn quan trọng hơn. Chẳng hạn, Socialight có thể tập trung vào chi phí thu hút khách hàng với giá trị vòng đời khách hàng đó để tìm ra vấn đề doanh thu và chi phí. Hoặc hãng cũng có thể đã tập trung vào lợi nhuận biên ở giai đoạn đầu, nhờ đó định hình vấn đề doanh thu. Sau cùng, công ty tăng được mức Pro lên 5.500 đô-la/tháng độc quyền, một đặc điểm phản ánh sự hỗ trợ tăng lên theo yêu cầu của khách hàng.

Socialight chưa bao giờ thử nghiệm các chiến lược giá khác nhau (vốn luôn thành công), nhưng Dan cũng rất muốn thử. Anh nói: "Tôi nghĩ đáng ra có thể giảm bộ tính năng Pro một chút và giảm giá nó nhiều hơn."

Việc này nhấn mạnh mối cân bằng khéo léo trong mô hình freemium hoặc chính sách giá phân bậc: làm sao đảm bảo các tính năng/dịch vụ cung cấp phù hợp đúng gói với mức giá phù hợp? Thay vì nhìn vào chính sách giá, Dan có thể thử nghiệm các chỉ số khác. Anh tìm cách khuyến khích khách hàng sử dụng dịch vụ miễn phí để chuyển sang mức Premium (và bớt tập trung vào mức Pro). Sự tập trung vào chuyển đổi (từ miễn phí sang trả tiền) giúp Socialight tăng trưởng kinh doanh và thu hút phần lớn người dùng trả tiền vào bậc tạo lợi nhuận.

## TÓM TẮT

• Socialight chuyển từ một người tiêu dùng sang thị trường kinh doanh, việc này đòi hỏi thay đổi chính sách giá.

• Đội ngũ sáng lập phân tích không chỉ doanh thu mà còn chi phí vận chuyển dịch vụ và nhận ra khách hàng tạo doanh thu cao lại không tạo nhiều lợi nhuận.

• Họ chủ ý định giá một trong các mức lên cao đến bất hợp lý để ngăn cản khách hàng mua trong khi vẫn có thể tuyên bố công khai mức đó.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Hãy xem xét tác động của chính sách giá đối với hành vi khách hàng cả mặt thu hút lẫn khiến họ không tán thành. Giá là một công cụ quan trọng khiến khách hàng làm điều bạn muốn, và nên luôn đem so sánh giá không chỉ với chi phí bán hàng mà còn với chi phí hàng bán được và chi phí biên.

Nghiên cứu về độ co giãn giá cho thấy yếu tố này diễn ra nhiều nhất ở các thị trường trẻ còn đang phát triển. Chẳng hạn, hãy nghĩ đến việc đi cắt tóc. Bạn có thể không kiểm tra giá cắt; bạn biết nó sẽ nằm trong một khoảng giá nhất định. Nếu nhà tạo mẫu đưa bạn hóa đơn 500 đô-la, bạn sẽ nổi khùng. Có một kỳ vọng giá luôn được định sẵn. Trong khi các công ty khởi nghiệp thường tồn tại trong những thị trường trẻ đang phát triển, trong đó giá thường cao hơn và ít được định sẵn hơn, còn thị trường ổn định thường trải qua định giá hàng hóa, luật lệ, giảm giá số lượng lớn, hợp đồng dài hạn và những ngoại cảnh khác làm độ co giãn vừa mô tả vốn đơn giản lại phức tạp hơn.

Mô hình kinh doanh ảnh hưởng đến vai trò chính sách giá đối với bạn. Nếu là trang truyền thông, người ta đã tối đa doanh thu cho bạn qua hình thức đấu giá quảng cáo rồi. Nếu là thị trường lưỡng diện, bạn có thể cần giúp người bán ra giá cho đúng nhằm tối đa lợi nhuận cho riêng mình. Còn khi là trang UGC, bạn có thể không cần quan tâm đến chính sách giá – hoặc có khi lại muốn áp dụng phương pháp tương tự để xác định mức thưởng hay ưu đãi hiệu quả nhất với người dùng.

Trong một nghiên cứu về133 công ty, Patrick Campbell nhận thấy phần lớn người trả lời so sánh bản thân với đối thủ cạnh tranh khi định giá như trong Hình 21-2. Một số đơn thuần chỉ đoán, hoặc định giá dựa trên chi phí cộng với biên lợi nhuận. Chỉ 21% người trả lời nói rằng họ sử dụng cách phát triển khách hàng.

## QUY TRÌNH ĐỊNH GIÁ ÁP DỤNG

88

*Hình 21-2. Rất ít công ty nghiêm túc đúng mức với chính sách giá*

Mặc dù việc đưa ra chính sách giá đúng có vẻ là nỗ lực của cả đội ngũ, nhưng hiện thực phản ánh qua những người trả lời rằng nhà sáng lập là người quyết định mức giá cuối cùng như trong Hình 21-3.

## AI ĐẶT MỨC GIÁ

89

*Hình 21-3. Sau cùng, mức giá đến từ ý kiến của người cấp cao nhất*

Mặc dù có nhiều công cụ thử nghiệm cho các tổ chức muốn nghiêm túc định giá, rất ít công ty làm gì khác ngoài việc xem xét cạnh tranh. Hình 21-4 cho thấy chỉ 18% công ty tiến hành bất kỳ một hình thức thử nghiệm độ nhạy về giá của khách hàng.

## BẠN SỬ DỤNG NGUỒN THAM KHẢO NÀO?

90

*Hình 21-4. Phần lớn chúng ta mù quáng chạy theo đối thủ cạnh tranh*

Cuối cùng, kết quả nghiên cứu của Patrick chỉ ra rằng mặc cho những hiệu quả đáng kể khi định giá đúng, phần lớn các công ty khởi nghiệp lại không nhìn vào dữ liệu thực – họ thường ra giá một cách vội vã.

### Tóm lại

Không có luật lệ rõ ràng về tính phí. Nhưng dù lựa chọn mô hình chính sách giá gì thì chìa khóa vẫn là thử nghiệm. Hiểu được các mức định giá phù hợp và độ co giãn theo giá của thị trường rất quan trọng nếu định cân bằng doanh thu và tiếp nhận. Một khi tìm được "điểm tối ưu" doanh thu, hãy nhắm khoảng 10% thấp hơn để khuyến khích tăng trưởng cơ sở người dùng.

## CHI PHÍ THU HÚT KHÁCH HÀNG

Tuy không thể nói sẽ tốn bao nhiêu để có được một khách hàng mới, chúng tôi vẫn xác định nó bằng một tỷ lệ phần trăm giá trị vòng đời của khách hàng. Đây là tổng doanh thu một khách hàng mang lại cho bạn trong thời gian còn mối quan hệ giữa bạn và người đó. Con số này khác nhau tùy mô hình kinh doanh, do đó chúng tôi sẽ giải quyết con số này theo từng chương tập trung vào từng mô hình, nhưng một quy tắc tốt theo kinh nghiệm vẫn là chi phí thu hút cần ít hơn một phần ba tổng giá trị mà một khách hàng mang lại trong suốt vòng đời của họ. Đây không phải là quy tắc cố định nhưng vẫn được sử dụng rộng rãi. Dưới đây là một số lý do cho điều đó.

◆ CLV bạn tính có thể bị sai. Không có gì chắc chắn trong bất cứ mô hình kinh doanh nào. Bạn đoán mình sẽ kiếm được bao nhiêu từ một khách hàng trong vòng đời người đó. Nếu đoán sai, bạn có thể đã tốn quá nhiều để thu hút người đó, và mất rất lâu để biết được liệu bạn đã đánh giá quá thấp tỷ lệ rời bỏ hay quá cao chi tiêu của khách hàng. Zach Nies cho biết: "Theo kinh nghiệm của tôi, tỷ lệ rời bỏ có tác động lớn nhất đến CLV, và đáng tiếc đó lại là một chỉ số thể hiện kết quả." Anh đề xuất chỉ giới thiệu kế hoạch đăng ký hằng tháng lúc đầu để hình dung tốt hơn tình hình rời bỏ thực sự.

◆ Chi phí thu hút cũng có thể sai. Bạn chi trả chi phí để thu hút khách hàng trước. Khách hàng mới lại gánh chịu chi phí ban đầu đó – làm quen dịch vụ, bổ sung thêm hạ tầng, v.v...

◆ Giữa thời gian bạn bỏ tiền thu hút người khác và thời gian bù lại khoản đầu tư đó, cơ bản bạn đang "vay" tiền khách hàng. Mất càng lâu để thu lại khoản tiền đó thì lại cần càng nhiều tiền. Và vì tiền đến từ khoản vay ngân hàng hoặc nhà đầu tư cổ phần, bạn sẽ phải trả lãi hoặc tận dụng nhà đầu tư để chia nhỏ cổ phần. Đạt được cân bằng này rất phức tạp. Quản lý dòng tiền kém sẽ giết chết công ty khởi nghiệp.

◆ Giới hạn chi phí thu hút khách hàng (CAC) chỉ còn một phần ba CLV sẽ buộc bạn phải kiểm chứng chi phí thu hút sớm hơn, khiến bạn thành thực hơn – giúp bạn nhận ra thiếu sót trước khi quá muộn. Nếu sản phẩm hoặc dịch vụ tốn quá nhiều chi phí để vận chuyển và vận hành, bạn có thể chưa có biên lợi nhuận hoạt động để hỗ trợ, và có thể phải hạ CAC xuống thấp hơn tỷ lệ phần trăm trong CLV để khiến mô hình tài chính của mình có tác dụng.

Yếu tố thực sự điều khiển chi phí thu hút là mô hình kinh doanh nền tảng. Tuy chưa có một mức chuẩn toàn ngành về thu hút, bạn vẫn nên đưa ra một số biên lợi nhuận mục tiêu cần đạt được, và phần trăm doanh thu dùng cho thu hút sẽ điều khiển các biên này. Vì thế khi quyết định bỏ tiền vào thu hút khách hàng, hãy bắt đầu từ mô hình kinh doanh của mình.

**Tóm lại**

Trừ khi có lý do chính đáng để làm ngược lại, nếu không đừng bỏ ra quá một phần ba số tiền mong đợi sẽ thu được từ một khách hàng (và những khách hàng người đó mời thêm về sau) để thu hút người đó.

## LAN TRUYỀN

Nhớ lại rằng lan truyền thực tế là hai chỉ số: có bao nhiêu người dùng mới mà mỗi người dùng hiện tại mời được thành công (hệ số lan truyền) và mất bao lâu để người dùng làm được điều đó (thời gian chu kỳ lan truyền). Không có mức "bình thường" cho lan truyền. Cả hai chỉ số tùy thuộc vào bản chất sản phẩm cũng như độ bão hòa thị trường.

Hệ số lan truyền duy trì ở mức lớn hơn 1 là chỉ số rất mạnh thể hiện tăng trưởng và đề xuất bạn tập trung vào bám trụ sao cho có thể duy trì được những người dùng mới đó khi tiếp nhận họ. Nhưng ngay cả hệ số lan truyền thấp hơn cũng có ích vì nó giúp giảm chi phí thu hút khách hàng. Hình dung bạn tốn 1.000 đô-la để thu hút 100 người dùng mời. CAC đạt 10 đô-la. Nhưng nếu hệ số lan truyền là 0,4 thì 100 người dùng này sẽ mời thêm 40 người nữa, những người mới này sau đó lại mời thêm được 16 người, và cứ thế tiếp tục. Cuối cùng, 100 người dùng đó thực ra lại là 165 người. Khi đó, CAC thực sự là 6,06 đô-la. Nói cách khác, lan truyền là nhân tố thúc đẩy cho nỗ lực tạo sự chú ý của bạn. Làm đúng thì nó sẽ trở thành một trong những lợi thế độc quyền của bạn.

Điều quan trọng nữa là phân biệt giữa lan truyền tự tạo và lan truyền tự động. Nếu dịch vụ có tính lan truyền tự động – nghĩa là sử dụng sản phẩm bản chất đã gồm cả mời người ngoài, giống các sản phẩm như Skype hay Uberconf – người dùng mới được mời có lý do hợp lý để sử dụng sản phẩm. Một người dùng Skype bạn mời sẽ tham gia để nhận cuộc gọi từ bạn. Người dùng tham gia theo cách này sẽ gắn kết hơn những người được mời theo cách khác ít tự nhiên hơn (chẳng hạn nhắc đến nhờ truyền miệng).

Mặt khác, nếu lan truyền mang tính ép buộc – chẳng hạn, nếu bạn cho người dùng sang bản beta khi họ mời năm người bạn khác, hoặc tặng họ các tính năng bổ sung khi tweet gì đó – người dùng được mời sẽ không ở lại lâu. Dropbox tìm được một cách thông minh, nhờ thể hiện là tự động và tặng thứ có giá trị (dung lượng dự trữ đám mây) khi thực tế đa phần việc

này mang tính nhân tạo. Người ta mời người khác vì họ muốn có thêm dung lượng, không phải vì muốn chia sẻ nội dung. Chỉ về sau công ty mới bổ sung các tính năng chia sẻ nâng cao khiến lan truyền mang tính thực chất hơn.

Đừng bỏ qua chia sẻ qua e-mail như đã nêu ở Chương 12, việc này có thể chiếm gần 80% toàn bộ chia sẻ trực tuyến, đặc biệt đối với các trang truyền thông và các khách hàng lớn tuổi hơn.

**Tóm lại**

Không có lan truyền "điển hình" cho công ty khởi nghiệp. Lan truyền dưới 1 giúp giảm chi phí thu hút khách hàng. Lan truyền trên 1 tức là bạn sẽ tăng trưởng. Và nếu trên 0,75 thì mọi việc khá tốt. Hãy cố gắng xây dựng lan truyền tự động cho sản phẩm và theo dõi, đối chiếu nó với mô hình kinh doanh. Sử dụng lan truyền tự tạo tương tự như vậy và đối chiếu với thu hút khách hàng, đồng thời phân khúc qua giá trị người dùng mới mang lại.

## HIỆU QUẢ DANH SÁCH GỬI MAIL

Nhà cung cấp danh sách mail MailChimp chia sẻ một lượng dữ liệu đáng kể về hiệu quả của danh sách mail[9]. Tỷ lệ mở danh sách mail rất khác nhau theo ngành[10]. Một nghiên cứu năm 2010 chỉ ra e-mail trong lĩnh vực xây dựng, nhà ở và vườn, và ảnh đạt tỷ lệ mở gần 30%, còn e-mail liên quan đến y tế, chính trị và âm nhạc chỉ đạt khoảng 14%. Và đây là những tin nhắn người nhận thực sự đã đăng ký nhận – không phải spam.

[9] http://mailchimp.com/resources/research/

[10] http://mailchimp.com/resources/research/email-marketing-benchmarks-by-industry/

Có nhiều điều có thể làm để tăng tỷ lệ mở e-mail. Nhắm vào việc gửi e-mail bằng cách điều chỉnh tin nhắn tới các phân khúc khác nhau thuộc cơ sở người đăng ký tăng tỷ lệ nhấp và mở lên gần 15%. Tỷ lệ mở e-mail thay đổi rõ rệt tùy vào thời điểm trong ngày – 3 giờ chiều thường là lúc

người ta có khả năng mở thứ gì đó ra nhất. Rất ít người mở e-mail vào cuối tuần. Càng nhiều đường dẫn trong e-mail thì càng có thêm lượt nhấp vào. Và những người đăng ký mới có khả năng nhấp vào một tin nhắn cao hơn.

Jason Billingsley gợi ý thử nghiệm một lịch trình gửi cho cá nhân vào đúng thời gian đăng ký của một người dùng nhất định. Nếu ai đó đăng ký lúc 9 giờ sáng, lên lịch gửi cập nhật cho người đó vào 9 giờ sáng. Anh nói: "Hầu hết công cụ e-mail chưa được thiết lập cho chiến thuật như thế, nhưng đó là một thử nghiệm có giá trị cao có thể tạo ra kết quả đáng kể."

Nhưng đến giờ yếu tố lớn nhất dẫn đến hiệu quả danh sách gửi mail rất đơn giản: viết một câu chủ đề thật hay. Một câu hay đạt được tỷ lệ mở từ 60-87%, còn câu dở chịu tỷ lệ thấp từ 1-14%[11]. Hóa ra các tin nhắn đơn giản, dễ hiểu chứa gì đó về người nhận hay được mở. Đôi khi chỉ cần một từ: Experian báo cáo rằng từ "độc quyền" trong các chiến dịch quảng cáo qua e-mail tăng tỷ lệ mở cá nhân tới 14%[12].

[11] http://mailchimp.com/resources/research/email-marketing-subject-line-comparison/

[12] The 2012 Digital Marketer: Benchmark and Trend Report, Experian Marketing Services (http://go.experian.com/forms/experian-digital-marketer-2012).

Francois Lane, CEO của CakeMail, có thêm một số lưu ý nhấn mạnh mối tương quan của các chỉ số phân phối e-mail:

◆ Bạn gửi e-mail cho người dùng càng thường xuyên thì tỷ lệ rời bỏ trang và bị gắn cờ là thư rác càng thấp (vì những địa chỉ đó nhanh chóng bị xóa bỏ khỏi danh sách), nhưng gửi mail thường xuyên cũng có xu hướng giảm các chỉ số gắn kết như tỷ lệ mở và tỷ lệ truy cập bởi người nhận mệt mỏi vì e-mail.

◆ Tỷ lệ bị máy gắn cờ là thư rác cao hơn dẫn đến tỷ lệ bị người gắn cờ là thư rác thấp hơn vì người ta không phàn nàn về email mà họ không nhận được.

◆ Tỷ lệ mở là một chỉ số về cơ bản không hoàn hảo vì nó dựa vào việc khách nhận mail tải một điểm ảnh ẩn – điều hầu hết các ứng dụng mail hiện đại không thực hiện theo mặc định. Đây là một trong những lý do chính khiến các nhà thiết kế bản tin tập trung vào bố cục không có ảnh. Tỷ lệ mở chủ yếu hữu ích cho thử nghiệm dòng chủ đề hoặc danh sách liên lạc khác nhau cho một chiến dịch, nhưng nó chỉ cung cấp mẫu, và mẫu tốt nhất thì vẫn có sai lệch.

**Tóm lại**

Tỷ lệ mở và truy cập khác nhau rất nhiều, nhưng một chiến dịch triển khai tốt thường đạt tỷ lệ mở 20-30% và trên 5% truy cập.

## THỜI GIAN HOẠT ĐỘNG VÀ ĐỘ ỔN ĐỊNH

Website không phải luôn hoàn hảo. Một nghiên cứu vào năm 2012 về các website tĩnh chạy trên 10 nhà cung cấp đám mây khác nhau chỉ ra rằng gần 3% các thử nghiệm với những đám mây này có kết quả lỗi[13]. Vì thế ngay cả khi trang của bạn luôn hoạt động, Internet và cơ sở hạ tầng nền tảng vẫn sẽ gây ra vấn đề.

[13] Từ một nghiên cứu về các hãng cung cấp đám mây tiến hành bởi Nhóm Nghiên cứu Bitcurrent/CloudOps từ 15/12/2011 đến 15/1/2012, kết hợp với Webmetrics.

Đạt được thời gian hoạt động hơn 99,95%, tức là bạn chỉ bị trục trặc 4,4 giờ mỗi năm, cũng tốn kém. Nếu người dùng trung thành và gắn bó thì họ sẽ chịu được một lượng nhỏ thời gian trục trặc – đặc biệt nếu bạn thẳng thắn về việc đó trên các mạng xã hội và luôn báo họ biết.

**Tóm lại**

Đối với dịch vụ trả tiền mà người dùng bị phụ thuộc (chẳng hạn ứng dụng e-mail hay ứng dụng quản lý dự án có máy chủ), bạn nên đạt ít nhất 99,5% thời gian hoạt động và cập nhật cho người dùng về vấn đề trục trặc. Các loại ứng dụng khác có thể trụ được ở mức dịch vụ thấp hơn.

## MỨC GẮN KẾT VỚI TRANG

Mọi người đều quan tâm đến mức gắn kết trang (trừ khi bạn độc quyền trên di động, nhưng ngay cả nếu thế, bạn vẫn thường hiện diện trên web làm nhiệm vụ thúc đẩy tải về trên di động). Trong một số trường hợp (chẳng hạn trang thương mại điện tử tập trung vào giao dịch), bạn muốn khách ghé thăm đến trang nhiều và nhanh chóng gắn kết, nhưng một số trường hợp khác (chẳng hạn trang truyền thông kiếm tiền bằng quảng cáo) bạn lại muốn khách dành càng nhiều thời gian càng tốt.

Công ty phân tích Chartbeat đo mức độ gắn kết cho rất nhiều trang. Công ty định nghĩa người dùng "gắn kết" là người mở một trang và có lăn trang, gõ hay tương tác với trang trong vài giây. "Chúng tôi thường thấy có sự tách biệt giữa mức độ gắn kết mà các trang nhận được trên trang đích – thường thu được lưu lượng cao và độ gắn kết thấp – và các trang khác," theo lời Joshua Schwartz, nhà khoa học dữ liệu làm việc với công ty. "Qua mẫu các trang của tôi, thời gian gắn kết trung bình trên trang đích là 61 giây và các trang khác là 76 giây. Đương nhiên, con số khác biệt nhiều giữa những trang thành phần và các trang chủ, nhưng vẫn là một mốc chuẩn hợp lý.

**Tóm lại**

Thời gian gắn kết trung bình trên một trang dài một phút là bình thường, nhưng có sự khác biệt lớn giữa các trang chính và giữa các trang thành phần của một trang chính.

## HIỆU SUẤT TRANG WEB

Các nghiên cứu đã chứng minh các trang chạy nhanh thu được kết quả cao hơn ở gần như toàn bộ các chỉ số quan trọng, từ thời gian trên trang đến chuyển đổi cho tới quy mô giỏ hàng[14]. Thế nhưng, nhiều công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực web lại gạt thời gian tải trang mà không tính ngay từ đầu. Chartbeat đo dữ liệu này thông qua hàng trăm khách hàng cho phép công ty phân tích số liệu của họ theo cách tổng hợp và ẩn danh[15]. Nhìn vào các trang nhỏ hơn có lưu lượng thấp hơn trong bộ dữ liệu, công ty thấy những trang này tải mất từ 7-12 giây. Công ty còn thấy các trang có thời gian tải rất chậm có rất ít người trực tuyến cùng lúc như Hình 21-5 minh họa.

[14] http://www.watchingwebsites.com/archives/proof-that-speeding-up-websites-improves-onlinebusiness/

[15] Chartbeat không đưa vào dữ liệu từ những khách hàng chọn không tham gia phân tích tổng hợp này; hãng cũng bỏ đi một số giai đoạn có lưu lượng cao bất thường có liên quan đến thời gian bầu cử ở Mỹ. (TG)

"Có vẻ có một ngưỡng chắc chắn ở tầm 15-18 giây, sau ngưỡng đó người dùng sẽ không đợi nữa và lưu lượng giảm sút nhanh chóng," Joshua cho biết. "Đáng chú ý nữa là các trang lớn nhất trong bộ mẫu dữ liệu của chúng tôi, những trang có hàng nghìn người trực tuyến cùng lúc, một số trong đó có thời gian tải trang nhanh nhất – thường chưa đến năm giây."

91

*Hình 21-5. Sau khoảng 10 giây tải trang là người dùng sẽ không gắn bó nữa*

**Tóm lại**

Tốc độ trang là yếu tố bạn kiểm soát được và có thể tạo cho bạn lợi thế thực sự. Hãy để tốc độ tải trang không đến 5 giây cho khách truy cập lần đầu; sau 10 giây là bạn xác định được kết quả rồi.

## BÀI TẬP: TẠO RA ĐƯỜNG RANH GIỚI CHO MÌNH

Trong chương này và sáu chương tiếp theo, chúng ta sẽ chia sẻ các ranh giới, hay vạch mốc để bạn nhắm tới. Bạn nên có sẵn một danh sách các chỉ số chính đang theo dõi (hoặc muốn theo dõi). Giờ hãy so sánh những chỉ số đó với các ranh giới đưa ra trong những chương tiếp theo. Bạn so sánh ra sao? Chỉ số nào tệ nhất? Đó có phải Một Chỉ số Quan trọng nhất của bạn không?

# Chương 22Thương mại điện tử: Đường ranh giới

Trước khi đi vào các chỉ số thương mại điện tử cụ thể, chúng tôi muốn củng cố một khía cạnh quan trọng về giao diện cửa hàng.

Người ta có xu hướng nghĩ rằng mọi thiết bị di động được sử dụng như nhau. Như thế là sai. "Một trong những điều khó chịu ngày nay là cách người ta định nghĩa lưu lượng 'di động'," theo lời nhà đầu tư và doanh nhân Derek Szeto. "Nó thường được định nghĩa là máy tính bảng và điện thoại thông minh, và đặc biệt từ góc nhìn thương mại, chúng là những thứ rất khác nhau. Nếu tôi phải quản lý một thị trường hoặc giao diện cửa hàng, tôi sẽ phân đoạn phân tích của mình thành ba nhóm: máy tính bàn, máy tính bảng và điện thoại thông minh."

Một phần khác biệt bắt nguồn từ sự thật là người dùng gắn kết với thế giới trực tuyến bằng ba cách: tạo lập (thường bằng máy tính có bàn phím), tương tác (thường qua điện thoại) và tiêu thụ (bằng máy tính bảng). Kết hợp máy tính bảng và điện thoại di động vào cùng một nhóm là một sai lầm nguy hiểm. Và mọi người mua nhiều phương tiện trên máy tính bảng hơn trên PC vì đó là chỗ họ tiêu thụ nội dung.

Nói cách khác: tiêu chuẩn của bạn sẽ thay đổi. Nó tùy vào liệu bạn là một trang thương mại điện tử tập trung vào sức thu hút hay lòng trung thành; liệu khách hàng mua sản phẩm từ máy tính bảng, điện thoại hay máy tính để bàn; cùng nhiều khía cạnh quan trọng khác.

Cách duy nhất xử lý điều này là đo lường, học hỏi và phân khúc hợp lý.

## TỶ LỆ CHUYỂN ĐỔI

Tháng Ba năm 2010, Nielsen Online báo cáo tỷ lệ chuyển đổi cao nhất của các hãng bán lẻ trực tuyến, trình bày ở Bảng 22-1[1].

[1] http://www.marketingcharts.com/direct/top-10-online-retailers-by-conversion-ratemarch-2010-12774/

92

*Bảng 22-1. Tỷ lệ chuyển đổi của các hãng thương mại điện tử hàng đầu*

Những trang thương mại điện tử lớn khác như Amazon, Tickets. com và eBay có tỷ lệ chuyển đổi thấp hơn (lần lượt là 9,6%, 11,2% và 11,5%)[2].

[2] http://www.conversionblogger.com/is-amazons-96-conversion-rate-low-heres-why-i-think-so/

Những công ty này rơi vào ba loại chính: các trang catalog (chứa một lượng đáng kể các catalog được in và ngoại tuyến giúp thúc đẩy lưu lượng), các gã khổng lồ bán lẻ như eBay và Amazon, cũng như các trang quà tặng liên kết chặt chẽ với mục đích, chẳng hạn một cửa hàng hoa trực tuyến (người ta thường hay không tìm hoa trên mạng; họ vào một trang về hoa với đúng một mục đích trong đầu).

Nhiều công ty xếp hạng cao theo Nielsen rơi vào nhóm nhà bán lẻ trực tuyến trung thành – những nơi thường có độ chuyển đổi cao. Schwan's là cửa hàng tạp hóa trực tuyến; đây không phải kiểu trang thường được mọi người tìm và so sánh với cửa hàng. Các trang khác như Amazon và eBay có thương hiệu vô cùng mạnh đã tồn tại trong tiềm thức khách hàng cả trên mạng lẫn ngoài đời. "Theo kinh nghiệm của tôi, đa số các công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực thương mại điện tử bán sản phẩm riêng của mình hoặc bán lẻ sản phẩm hãng khác có thể kỳ vọng tỷ lệ chuyển đổi tối đa 1-3%," theo Bill D'Alessandro. "Công ty khởi nghiệp không nên đặt tỷ lệ chuyển đổi 8-10% vào mô hình của mình khi quyết định khả năng tồn tại của doanh nghiệp – điều đó sẽ không bao giờ xảy ra. Ba thứ đẩy bạn từ 2% lên 10% là người dùng thực sự trung thành, vô cùng nhiều SKU, và khách hàng lặp lại. Và ngay cả thế đó vẫn là một thành tựu lớn."

Tỷ lệ chuyển đổi tiêu biểu cũng khác biệt lớn giữa các ngành. Một bài đăng của Invesp năm 2007 trích dẫn dữ liệu khảo sát của FireClick cho thấy tỷ lệ có thể khác nhau đến đâu (xem Bảng 22-2)[3].

[3] http://www.invesp.com/blog/sales-marketing/compare-your-site-conversion-rate-to-ecommercesite-averages.html

93

*Bảng 22-2. Tỷ lệ chuyển đổi theo lĩnh vực*

Ngoài những nhóm này, có vẻ có một quan niệm rộng rãi rằng tỷ lệ chuyển đổi 2-3% là tiêu biểu cho các website thông thường. Tác giả có sách bán chạy, diễn giả và chuyên gia marketing số Bryan Eisenberg có lời giải thích cho nguồn gốc của con số này: năm 2008, Shop.org khẳng định thành viên liên kết trung bình của công ty nằm trong khoảng này, và chỉ số FireClick cho biết tỷ lệ chuyển đổi toàn cầu là 2,4%[4]. Bryan lập luận rằng các trang hàng đầu đạt cao hơn vì họ tập trung vào mục đích khách thăm – khi bạn định mua hoa, bạn đã quyết định ngay rồi; chỉ phải quyết định đi hàng nào thôi. Nghiên cứu gần hơn vào năm 2012 ước tính tỷ lệ chuyển đổi trung bình của toàn bộ Web là 2,13%[5].

[4] http://www.clickz.com/clickz/column/1718099/the-average-conversion-rate-is-it-myth

[5] http://www.ritholtz.com/blog/2012/05/shopping-cart-abandonment/

**Tóm lại**

Nếu là nhà bán lẻ trực tuyến, bạn sẽ thu được tỷ lệ chuyển đổi ban đầu khoảng 2%, con số sẽ thay đổi tùy ngành, nhưng nếu đạt được 10% thì bạn đang làm rất tốt. Nếu khách đến với chủ định mạnh mẽ sẽ mua hàng, bạn sẽ làm tốt hơn nữa – nhưng đương nhiên bạn sẽ phải đầu tư vào đâu đó để hướng họ vào chủ định đó.

Kevin Hillstrom ở Mine That Data cảnh báo rằng các giá trị trung bình thường nguy hiểm ở đây. Nhiều nhà bán lẻ đồ điện tử có rất nhiều khách "ghé ngang qua" nghiên cứu đủ kiểu nhưng có tỷ lệ chuyển đổi thấp tầm 0,5%. Mặt khác, có mối tương quan giữa quy mô đặt hàng trung bình và tỷ lệ chuyển đổi.

**Tình trạng hủy bỏ giỏ hàng**

Một nghiên cứu năm 2012 ước tính rằng trên 65% người mua hủy bỏ giỏ hàng của mình[6]. Trong số những người bỏ, 44% bỏ vì chi phí vận chuyển cao, 41% quyết định chưa sẵn sàng mua, và 25% cho rằng giá quá cao. Một nghiên cứu vào tháng Hai năm 2012 ước tính tỷ lệ hủy bỏ ở mức còn cao hơn, 77%[7]. Cải thiện tình hình bỏ trên mức 65% có vẻ là một thách thức nhưng điều này không ngăn cản các công ty cố gắng thực hiện:

[6] http://www.ritholtz.com/blog/2012/05/shopping-cart-abandonment/

[7] http://www.bizreport.com/2012/02/listrak-77-of-shopping-carts-abandoned-in-last-six-months.html#

◆ Fab.com, một trang danh mục hàng, bấm giờ giỏ hàng như một chiến thuật áp lực nhằm thuyết phục người mua hoàn thành giao dịch: mua nhanh không có người lấy mất hàng đó. Thương hiệu độc quyền và hướng tiếp cận chào hàng kiểu đăng ký trước, có giới hạn của trang này thực sự được tăng cường bằng hệ bấm giờ hết hạn.

◆ Nếu chuẩn bị mua quảng cáo trên Facebook, bạn hãy bỏ qua quy trình, công ty gửi cho bạn một tín dụng cho quảng cáo đầu tiên để khiến bạn bắt đầu lại.

Giá cả có vẻ không phải là nhân tố ảnh hưởng. Listrak ước tính tỷ lệ bỏ giỏ hàng 77%, nhưng tỷ lệ đó hạ xuống còn 67,66% vào ngày 14 tháng Mười một năm 2011 – ngày mà nhiều hãng bán lẻ trực tuyến tuyên bố chương trình "ngày giao hàng miễn phí"[8].

[8] http://www.internetretailer.com/2012/02/02/e-retailers-now-can-track-shopping-cartabandonment-daily

KP Elements chuyên bán các sản phẩm chăm sóc da chống lại chứng keratosis pilaris (một tình trạng da dùng mỹ phẩm phổ biến), đã chạy một thử nghiệm giá giữa mức giá 30 đô-la kèm 5 đô-la phí giao hàng trên trang mua hàng với mức giá 35 dô-la cho cùng sản phẩm nhưng miễn phí giao hàng. Tỷ lệ chuyển đổi chuyển từ 5% lên 10% với thay đổi đơn giản đó.

Giá giống hệt nhau là 35 đô-la – nhưng đề nghị giao hàng miễn phí hấp dẫn khách hàng gấp đôi.

Năm 2012, Baymard Institute kiểm tra 15 nghiên cứu khác nhau về mức độ bỏ giỏ hàng và kết luận tỷ lệ hủy bỏ giỏ hàng khoảng 66% là mức trung bình, được thể hiện trong Hình 22-1[9].

[9] http://baymard.com/lists/cart-abandonment-rate

94

*Hình 22-1. Các nghiên cứu tổng hợp rất tổng hợp*

Giá cả không chỉ là nguyên nhân duy nhất dẫn đến việc hủy bỏ giỏ hàng. Jason Billingsley cho biết hầu hết các nghiên cứu về bỏ giỏ hàng không tính đến các biến số chính chẳng hạn ngày giao hàng dự kiến. "Vì ngày càng nhiều giao dịch nhạy cảm về thời gian chuyển lên mạng nên đây trở thành dữ liệu quan trọng. Các hãng bán lẻ phải cho biết ngày hàng đến dự kiến chứ không chỉ mỗi ngày chuyển hàng và ngày hoàn thiện."

**Tóm lại**

65% những người bắt đầu đi vào kênh mua hàng của bạn sẽ hủy bỏ việc mua hàng trước khi trả tiền.

## HIỆU QUẢ TÌM KIẾM

Tìm kiếm hiện nay là cách mặc định mà khách hàng sử dụng để nghiên cứu và tìm kiếm sản phẩm từ khi khảo sát các cửa hàng ban đầu tới khi định vị ngay trên một trang. Điều này đúng trong thương mại điện tử, nhưng cũng có liên quan trong mô hình truyền thông, nội dung người dùng tạo lập (UGC) và thị trường lưỡng diện.

Cụ thể trong thương mại điện tử, 79% người mua hàng trực tuyến dành tối thiểu 50% thời gian mua sắm để nghiên cứu sản phẩm. 44% người mua trực tuyến bắt đầu quá trình bằng cách sử dụng một công cụ tìm kiếm[10].

[10] Tham khảo http://blog.hubspot.com/Portals/249/docs/ebooks/120-marketing-stats-charts-and-graphs.pdf để biết thêm về điều này và nhiều số liệu khác về sử dụng tính năng tìm kiếm. Chikita cung cấp số tìm kiếm trên iOS, và Search Engine Land cung cấp số mua trên di động. (TG)

Lưu lượng tìm kiếm di động đặc biệt tập trung vào việc mua hàng. 44% lưu lượng web trên iOS dành cho tìm kiếm, còn Internet nói chung là 36% – và 9 trên 10 tìm kiếm trên di động dẫn tới hành động, với quá nửa số đó đi tới bước mua hàng.

**Tóm lại**

Đừng chỉ nghĩ đến "di động ngay đầu tiên". Hãy nghĩ "tìm kiếm ngay đầu tiên", và đầu tư vào đo lường các chỉ số tìm kiếm trên website của bạn và ngay trong sản phẩm để xem người dùng đang tìm kiếm gì và không tìm được thứ gì.

# Chương 23SaaS: Đường ranh giới

## THAM GIA CÓ TRẢ TIỀN

Các chỉ số rời bỏ, gắn kết và bán gia tăng ở nhiều công ty SaaS thường tương đồng nhau. Nhưng có một yếu tố tạo ra sự khác biệt lớn so với nhiều chỉ số khác: yêu cầu trả tiền trước trong khi dùng thử.

Totango, nhà cung cấp phần mềm về gắn kết và trí tuệ khách hàng sở hữu dữ liệu của hơn 100 công ty SaaS đo lường tỷ lệ dùng thử, chuyển đổi và rời bỏ. Công ty phát hiện rằng yêu cầu thông tin thẻ tín dụng trong quá trình đăng ký dẫn tới 0,5% đến 2% khách thăm sẽ đăng ký dùng thử, còn không yêu cầu thẻ tín dụng mang lại 5% đến 10% khách thăm sẽ đăng ký.

Đương nhiên tham gia không phải mục đích duy nhất. Bạn muốn người dùng tham gia dùng thử trở thành khách hàng có trả tiền. Gần 15% người dùng thử không cung cấp thông tin thẻ tín dụng sẽ đăng ký theo dõi có trả tiền. Mặt khác, 40-50% người dùng thử đã cung cấp thông tin sẽ chuyển đổi thành đăng ký có trả tiền.

Hỏi thông tin thẻ tín dụng từ trước cũng có thể dẫn đến tỷ lệ rời bỏ cao hơn sau giai đoạn thanh toán đầu tiên nếu người dùng không được thỏa mãn kỳ vọng rõ ràng. Gần 40% người dùng trả tiền có thể sẽ hủy đăng ký – họ quên rằng mình đã đồng ý thanh toán sau khi hết hạn dùng thử và khi họ thấy thẻ của mình bị thu phí, họ lại hủy. Tuy vậy, khi đã vượt qua trở ngại ban đầu này rồi thì phần lớn người dùng sẽ gắn bó hằng tháng. Một nghiên cứu của Pacific Crest vào năm 2009 chỉ ra rằng những công ty SaaS giỏi nhất trong lĩnh vực cố gắng đạt tỷ lệ rời bỏ hằng năm dưới 15%[1].

1

http://www.pacificcrestnews.com/saas/Pacific%20Crest%202011%20SaaS%20Workshop.pdf

Bảng 23-1 tóm tắt ngắn gọn điểm khác biệt chỉ số khi có và không có cung cấp thẻ tín dụng trước.

*Bảng 23-1. Ảnh hưởng khi đòi hỏi thẻ tín dụng để thử một sản phẩm SaaS.*

Thẻ tín dụng không phải là chỉ số duy nhất thể hiện tỷ lệ chuyển đổi. Một số người thử sản phẩm SaaS chỉ vì tò mò; người khác lại đánh giá công cụ rất nghiêm túc. Họ thể hiện những hành vi khác nhau và có thể gọi là một phân đoạn riêng biệt dựa trên hành vi và mất bao lâu để đầu tư vào khám phá sản phẩm.

Hãy nhìn vào hai phễu cơ bản để xem hai mô hình hoạt động ra sao, tập trung vào phân tích của Totango về "những nhà đánh giá nghiêm túc" này, và sử dụng giá trị cao hơn từ Bảng 23-1. Hãy xem Bảng 23-2.

*Bảng 23-2. Hai phễu gắn kết và rời bỏ*

Trong ví dụ đơn giản này, ta thấy yêu cầu thông tin thẻ tín dụng trước dẫn đến 30 khách hàng trả tiền (từ 5.000 khách thăm), ngược lại không làm thế mang lại số khách hàng trả tiền gấp đôi (tổng cộng 60). Bức tường phí (paywall) gạt những người đánh giá không nghiêm túc đi – nhưng nó cũng gạt đi cả những người lưỡng lự. Dữ liệu của Totango cho thấy với hầu hết nhà cung cấp SaaS, 20% khách thăm là những người đánh giá nghiêm túc, 20% là người đánh giá bình thường, và 60% đơn thuần là tò mò thôi.

Cách tiếp cận tốt nhất là điều chỉnh marketing theo người dùng dựa trên hoạt động của họ. Bạn cần thuyết phục những người đánh giá nghiêm túc rằng bạn là lựa chọn đúng đắn, và thuyết phục những người đánh giá bình thường trở nên nghiêm túc hơn. Xác định những khía cạnh nghiêm túc qua phân tích sử dụng và tập trung các nguồn lực bán hàng lên những người dùng đó. Kết hợp phân tích sử dụng (tìm ra người nghiêm túc) với mở cửa (không còn bức tường phí) để tạo ra kết quả tốt nhất.

Hãy thêm một phễu thứ ba vào hai phễu trước – trong đó nhà cung cấp SaaS chủ động xác định và thu hút những người đánh giá nghiêm túc bằng marketing có điều chỉnh. Trong trường hợp này, tuy ai cũng có thể thử

công cụ, ít người đăng ký hơn, nhưng những ai có thử thường có nhiều khả năng vẫn ở lại (xem Bảng 23-3).

97

*Bảng 23-3. Dữ liệu của Totango về phễu thứ ba dành cho người đánh giá nghiêm túc*

Theo nghiên cứu của Totango, cách tiếp cận tốt nhất là không đặt ra bức tường thẻ tín dụng mới cho thử dịch vụ mà hãy phân khúc người dùng ba nhóm – sau đó quảng bá cho những người chủ động, chăm chút những người bình thường, và không tốn thời gian cho những người chỉ ghé qua vì tò mò (hoặc tốt nhất, nhờ họ kể với bạn bè, những người có thể có triển vọng thực sự).

**Tóm lại**

Nếu yêu cầu cung cấp thông tin thẻ tín dụng trước, xác định sẽ chỉ 2% khách thăm thử dịch vụ của bạn và 50% trong đó sẽ dùng dịch vụ. Nếu không yêu cầu cung cấp thông tin thẻ tín dụng, xác định 10% sẽ thử, và đến 25% sẽ mua – nhưng nếu họ bị bất ngờ trước một thanh toán thì bạn sẽ nhanh chóng mất họ. Trong ví dụ trước, không yêu cầu thẻ tín dụng trước tăng 40% tỷ lệ chuyển đổi, miễn là bạn có thể điều chỉnh nỗ lực bán hàng theo từng phân khúc người đánh giá dựa trên hoạt động của họ.

## PHIÊN BẢN MIỄN PHÍ VÀ TRẢ TIỀN

Một trong những tranh cãi chính sách giá lớn nhất ở các công ty khởi nghiệp, đặc biệt những công ty khởi nghiệp dựa trên phần mềm, là chuyện giữa mô hình phiên bản miễn phí và trả tiền.

Người ủng hộ mô hình miễn phí chỉ ra rằng tiếp nhận và chú ý là những yếu tố mang lại tiền quý giá nhất. Twitter đợi đến khi có hàng triệu người dùng hoạt động mới đưa vào quảng cáo, và mặc cho lời phản đối về các tweet được quảng cáo, tăng trưởng vẫn cứ tiếp diễn. Chris Anderson, từng là tổng biên tập của tạp chí Wired và là tác giả cuốn The Long Tail (Cái đuôi dài), nhận thấy King Gillette đã tiên phong ý tưởng cho đi một thứ (cán) để kiếm tiền từ thứ khác (lưỡi dao cạo)[2]. Nhưng người dùng trực

tuyến thường mang niềm tin mạnh mẽ là Internet phải miễn phí, nghĩa là rất khó để thu tiền ngay cả với những thứ có giá trị.

[2] http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/16-03/ff_free

Người phản đối mô hình miễn phí nhận thấy đối với những hãng thành công như Dropbox hay Linkedln lại có cả một bể các công ty phải ngừng kinh doanh vì cứ đi cho sản phẩm. Trong một ví dụ được tạp chí Wall Street Journal trích dẫn, công ty phần mềm quản lý thanh toán Chargify đang trên bờ vực thất bại vào năm 2010 – nhưng sau đó chuyển sang mô hình trả tiền, và vào tháng Bảy năm 2012, bắt đầu thu được lợi nhuận với 900 khách hàng trả tiền[3].

[3] Sarah E. Needleman và Angus Loten, "When Freemium Fails," Wall Street Journal, 22/8/2012; http://online.wsj.com/article/SB10000872396390443713704577603782317318996.html. (TG)

Neil Davidson quan tâm đến độ phổ biến của bản miễn phí, đặc biệt từ các công ty khởi nghiệp. Anh nói: "Tôi nghĩ với hầu hết mọi người, mô hình miễn phí là không bền vững. Rất khó tạo ra thứ gì đủ tốt khiến người ta muốn dùng, nhưng nếu có khác biệt tính năng đủ tốt ở phiên bản trả tiền sẽ khiến người ta nâng cấp." Neil tin rằng nhiều công ty khởi nghiệp thu phí quá thấp và đánh giá thấp bản thân. "Nếu đang tạo dựng thứ gì mà khách hàng đánh giá cao thì đừng ngại ngần bảo họ trả tiền cho thứ đó. Nếu không làm thế thì sẽ không kinh doanh được."

Ngay cả khi bản miễn phí có tác dụng, người dùng đôi khi tốn nhiều thời gian mới bắt đầu mua hàng. Phil Libin của Evernote kể về "đồ thị nụ cười" như Hình 23-1, minh họa cách khách hàng đã từng bỏ sản phẩm một lần cuối cùng lại quay lại[4].

[4] http://www.inc.com/magazine/201112/evernote-2011-company-of-the-year.html

Phil ước tính rằng tuy dưới 1% người dùng nâng cấp lên phiên bản trả tiền sau tháng đầu tiên, con số vẫn tăng lên đến 12% sau hai năm. Trên thực tế,

khi duy trì được đủ lâu để thu thập được một nhóm người dùng sau cùng cũng sẽ nâng cấp, công ty trải nghiệm một điều David Skok gọi là từ bỏ "tiêu cực" – xảy ra khi mở rộng sản phẩm, bán gia tăng hay bán chéo cho cơ sở khách hàng hiện tại vượt quá doanh thu mà bạn mất đi vì khách hàng bỏ đi[5]. Nhưng nhiều nhà phân tích lại coi Evernote là một trường hợp lạ thường: nếu không thực sự tốt trong phương pháp bản dùng thử, người dùng miễn phí có thể khiến bạn phá sản.

[5] http://www.forentrepreneurs.com/why-churn-is-critical-in-saas/

98

*Hình 23-1. Evernote gọi đây là đô thị nụ cười, nhưng không chỉ vì hình dạng đâu*

Jules Maltz và Daniel Barney làm việc tại IVP là một doanh nghiệp vốn chủ sở hữu tăng trưởng và vốn đầu tư mạo hiểm, đề xuất rằng các mô hình phiên bản miễn phí có hiệu quả đối với các sản phẩm có:[6]

[6] http://www.ivp.com/assets/pdf/ivp_freemium_paper.pdf

◆ Chi phí dịch vụ giao hàng cho người dùng bổ sung thấp (tức chi phí biên thấp).

◆ Hình thức marketing rẻ, thậm chí miễn phí diễn ra khi mọi người dùng sản phẩm.

◆ Công cụ tương đối đơn giản không đòi hỏi đánh giá hay đào tạo lâu dài.

◆ Một đề xuất "nghe có vẻ thuận tai" khi nó miễn phí. Một số sản phẩm (như bảo hiểm cho chủ nhà) có thể khiến những khách hàng tiềm năng đề phòng nếu được giới thiệu miễn phí.

◆ Giá trị tăng lên khi ai đó dùng sản phẩm lâu hơn. Chẳng hạn, Flickr thu được nhiều giá trị hơn khi bạn lưu trữ càng nhiều hình ảnh.

◆ Hệ số lan truyền tốt, tức người dùng miễn phí trở thành người marketing luôn cho bạn.

Vậy nếu bạn đang thu phí thì sao? Christopher O'Donnell thuộc Price Intelligently chỉ ra rằng các công ty khởi nghiệp đang cố cân bằng giữa tối đa doanh thu (kiếm nhiều tiền nhất có thể) với tối đa doanh số đơn vị (khuyến khích tiếp nhận rộng rãi khi doanh nghiệp lớn mạnh) và nhận thức giá trị (không định giá quá thấp khiến người mua nghi ngờ)[7]. Người bán cũng phải hiểu cách thu nhiều tính năng hoặc dịch vụ vào một gói và hiểu cách thức bán những gói này theo các cấp để vươn tới nhiều thị trường với những điểm giá khác nhau.

[7] Christopher o'Donnell, Developing Your Pricing Strategy; price.intelligent.ly/downloads/Developing_Your_Pricing_Strategy.pdf. (TG)

Ngay cả khi bạn thu phí tất cả khách hàng, bạn vẫn có thể thử nghiệm chính sách giá theo hình thức quảng cáo, giảm giá và khuyến mại giới hạn. Mỗi hình thức này là một giả thiết phù hợp cho kiểm tra giữa các nhóm (nếu dùng khuyến mại giới hạn) hoặc so sánh A/B (nếu đề xuất mức giá khác nhau cho các khách khác nhau).

Alex Mehr, nhà sáng lập trang hẹn hò trực tuyến Zoosk, hiểu rõ đường cong "doanh thu tối ưu". Nhưng anh lập luận rằng công ty khởi nghiệp nên cẩn thận với việc thu phí quá ít[8]. "Tôi thà kiếm được ít tiền hơn 10% nhưng thu được nhiều khách hàng hơn 20%. Bạn muốn nghiêng một chút về phía bên trái đỉnh. Chỗ đó là tầm 90% điểm tối đa doanh thu." Tuy vậy, Alex bỏ qua vấn đề độ co giãn, nhận thức giá trị và giảm giá chiến lược trong mô hình của mình.

[8] Tarang Shah và Sheetal Shah, Venture Capitalists at Work: How VCs Identify and Build BillionDollar Successes (Apress), được Sean Ellis trích dẫn tại at http://www.startup-marketing. com/greatguidance-on-pricing-from-zoosk-ceo/. (TG)

## BÁN GIA TĂNG VÀ DOANH THU TĂNG TRƯỞNG

Những nhà cung cấp SaaS tốt nhất có khả năng tăng trưởng 20% doanh thu mỗi khách hàng hằng năm. Doanh thu này đến từ những người dùng bổ sung thêm vào số lượng đăng ký khi ứng dụng lan truyền qua tổ chức,

cũng như chuỗi các khuyến mại theo bậc và lộ trình khuyến khích mua thêm dễ dàng. Nếu làm đúng cách, doanh thu tăng thêm từ việc khuyến khích mua thêm sẽ gần như bù đắp được tổn thất 2% hằng tháng vì khách bỏ đi. Nhưng đó là những công ty xuất sắc nhất trong những công ty xuất sắc, và họ đưa ra lộ trình rõ ràng để kiếm tiền từ khách hàng khi khách hàng sử dụng dịch vụ nhiều hơn.

Patrick Campbell phân tích dữ liệu ẩn danh tổng hợp để đo lường số người đăng ký của một công ty chuyển lên mức một cấp. Anh phát hiện trong mẫu của mình, 0,6% người dùng miễn phí chuyển sang khách hàng trả tiền trong một tháng nhất định, và 2,3% người dùng của công ty chuyển từ cấp tính giá thấp sang cấp tính giá cao trong một tháng cụ thể.

**Tóm lại**

Hãy cố gắng đạt đến mức tăng doanh thu khách hàng 20% – có thể gồm cả đăng ký bổ sung – mỗi năm. Và hãy cố gắng khiến 2% số người đăng ký trả tiền tăng số tiền họ trả mỗi tháng.

## KHÁCH HÀNG RỜI BỎ

*(Tỷ lệ khách hàng rời bỏ cũng đóng vai trò quan trọng trong trò chơi di động , thị trường lưỡng diện và trang UGC)*

Những trang hoặc ứng dụng SaaS tốt nhất thường có tỷ lệ khách hàng rời bỏ từ 1,5% đến 3% mỗi tháng. Với những trang khác, con số thường thay đổi tùy theo cách bạn định nghĩa khách hàng "không còn gắn kết". Mark MacLeod, đối tác tại Real Ventures, cho biết bạn cần đạt tỷ lệ rời bỏ hằng tháng dưới 5% trước khi biết mình có doanh nghiệp đã sẵn sàng mở rộng. Tuy nhiên, hãy nhớ rằng nếu khiến người đăng ký bất ngờ theo một cách không tốt (chẳng hạn tính tiền thứ họ không biết mình đã đặt) thì tỷ lệ rời bỏ sẽ tăng vọt trong giai đoạn thu tiền đầu tiên, có khi đến 50%, vì vậy nên đưa tỷ lệ này vào phép tính toán của bạn.

David Skok đồng ý với ngưỡng tỷ lệ rời bỏ 5%, nhưng chỉ với các công ty giai đoạn đầu, và cho biết bạn phải nhìn ra lộ trình rõ ràng để thu được tỷ lệ rời bỏ dưới 2% nếu muốn mở rộng đáng kể doanh nghiệp:

Trong những ngày đầu một doanh nghiệp SaaS, tỷ lệ rời bỏ không có vai trò gì nhiều. Cứ cho là bạn mất 3% khách hàng mỗi tháng. Khi bạn chỉ còn 100 khách hàng, mất ba trong số đó cũng chưa tệ lắm. Bạn có thể dễ dàng tìm ba người khác thay thế họ. Tuy nhiên, khi doanh nghiệp lớn mạnh về quy mô, vấn đề trở nên khó khăn. Hãy tưởng tượng bạn đã trở thành công ty lớn thực sự và có một triệu khách hàng. Tỷ lệ rời bỏ 3% tức là bạn mất đi 30.000 khách hàng mỗi tháng. Con số này hóa ra khó thay thế hơn rất nhiều.

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: CHỈ SỐ CHÍNH CỦA OFFICEDROP: RỜI BỎ CÓ TRẢ TIỀN

OfficeDrop giúp các công ty nhỏ quản lý giấy tờ và dữ liệu số trên đám mây. Dịch vụ của công ty cung cấp lưu trữ đám mây tìm kiếm được, đi liền với các ứng dụng tải về cho phép doanh nghiệp đồng bộ, quét, tìm kiếm và chia sẻ tệp tin bất cứ đâu bất cứ lúc nào. Hiện tại, có hơn 180.000 người dùng lưu trữ dữ liệu trong dịch vụ này, và người đăng ký truy cập và tải lên hàng triệu tệp tin mỗi tháng.

Công ty đưa ra giải pháp là mô hình freemium có một kế hoạch miễn phí và ba kế hoạch trả tiền. Chúng tôi đã nói chuyện với Healy Jones, Phó Giám đốc Marketing, để hiểu thêm về các chỉ số chính và những bài học thu được của công ty.

Healy cho biết:"Con số quan trọng nhất với chúng tôi là tỷ lệ rời bỏ có trả tiền."OfficeDrop định nghĩa tỷ lệ rời bỏ có trả tiền là số những người dùng trả tiền chuyển xuống gói miễn phí hoặc hủy luôn chia cho tổng số người dùng trả tiền đã rời bỏ vào đầu tháng.

Đối với OfficeDrop, tỷ lệ rời bỏ là chỉ số chính cho biết sức khỏe tổng thể của doanh nghiệp. Healy giải thích: "Chẳng hạn, chúng tôi xác định được thông điệp marketing hiệu quả ra sao dựa trên tỷ lệ người dùng trả tiền rời bỏ – nếu nhiều khách hàng mới bỏ đi thì chúng tôi biết được thông điệp của mình chưa phù hợp với thứ khách hàng

thực sự tìm kiếm khi bắt đầu dùng sản phẩm. Chúng tôi cũng biết được quá trình phát triển tính năng có đang tiến triển theo hướng người dùng cũ muốn không: nếu họ tiếp tục dùng trong khoảng thời gian dài thì chúng tôi

đang làm tốt, nhưng nếu họ nhanh chóng bỏ đi thì chúng tôi đang không phát triển sản phẩm theo hướng họ mong đợi. Chúng tôi cũng biết được có lỗi nào đang khiến người dùng khó chịu không – nếu rất nhiều khách hàng hủy vào một ngày nhất định thì chúng tôi phải nhìn lại và kiểm tra xem có vấn đề kỹ thuật nào khiến người ta bực mình không."

Công ty đặt mục tiêu tỷ lệ rời bỏ hằng tháng dưới 4%. Healy nói: "3% thì tốt. Trên 5% tức là công việc kinh doanh không thực sự tạo được tăng trưởng tỷ suất lợi nhuận gộp biên tích cực." Gần đây nhất, Healy tiết lộ công ty đã đạt tỷ lệ rời bỏ 2% và hy vọng duy trì được con số đó.

Như thường lệ, tỷ lệ rời bỏ là đảo nghịch của tỷ lệ gắn kết, và đây là chỉ số chính thứ hai của OfficeDrop. Nó định nghĩa người dùng chủ động là người có sử dụng sản phẩm trong tháng trước đó. Khi OfficeDrop triển khai, những người sáng lập giả định người ta sẽ không muốn cài chương trình trên máy tính hay thiết bị, thay vào đó họ muốn có một trải nghiệm tìm kiếm trên trình duyệt. Healy cho biết: "Chúng tôi làm mọi thứ theo bản năng, và hầu hết đều sai. Chúng tôi đưa ra giả thiết rằng trải nghiệm trình duyệt tìm kiếm – vốn là cách bắt đầu dễ nhất và có rào cản tham gia cho khách hàng mới thấp nhất – sẽ tạo được gắn kết hơn, nhưng chúng tôi không thấy có gắn kết thực sự nào cả, và theo đó cũng không có tăng trưởng khách hàng thực sự hay tỷ lệ rời bỏ thấp đi, đến khi chúng tôi xây dựng ứng dụng tải về."

Hình 23-2 thể hiện hình chiếc gậy hockey kinh điển vào thời điểm tháng Sáu năm 2011. Đồ thị đo cơ sở khách hàng tăng lên (là kết quả của độ gắn kết tăng và rời bỏ giảm).

*Hình 23-2. Bạn có phát hiện ra OfficeDrop bổ sung ứng dụng khách hàng di động vào thời điểm nào không?*

"Vào giữa năm 2011, chúng tôi chuyển sang di động và bắt đầu giới thiệu OfficeDrop là ứng dụng di động, điều đó đã tạo tác động rất lớn," Healy cho biết. "Còn một điểm nữa hơi khó phát hiện – nhưng cũng quan trọng ngang thế – là khi chúng tôi phát hành ứng dụng máy quét trên máy tính để bàn Mac vào tháng Một năm 2011. Đó là ứng dụng tải về chính đầu tiên

của chúng tôi, nó được báo chí đưa tin và mang lại độ gắn kết còn cao hơn nữa."

Sau khi nhận thấy điểm đi lên đầu tiên trong độ gắn kết, OfficeDrop cam kết phát triển các sản phẩm di động. Công ty triển khai một ứng dụng Android vào tháng Năm năm 2011, sau đó là ứng dụng iPhone vào tháng Sáu năm 2011. Healy nói: "Đi ngược lại với giả thiết, chúng tôi xây dựng một ứng dụng máy tính để bàn chứng tỏ được thành công. Tôi coi đó là một bước chuyển hướng chiến lược, và cho chúng tôi tự tin để thay đổi sản phẩm. Kết quả đã rõ: độ gắn kết được cải thiện và tỷ lệ rời bỏ giảm đi."

## TÓM TẮT

• OfficeDrop theo dõi tỷ lệ rời bỏ có trả tiền – những khách hàng trả tiền chuyển sang mô hình miễn phí mới hoặc bỏ đi – coi đó là Một Chỉ số Quan trọng Nhất.

• Sản phẩm ban đầu tập trung nhiều vào trình duyệt, và cho rằng người dùng không muốn máy bàn hay di động dựa theo linh cảm của người sáng lập.

• Ra mắt ứng dụng máy quét, sau đó là phần mềm di động thúc đẩy công ty tăng trưởng nhanh chóng.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Luôn chất vấn giả thiết của bản thân, kể cả khi bạn vẫn thấy mình tạo được sự thu hút. Khách hàng muốn dùng những ứng dụng nhất định theo những cách nhất định – đánh dấu bản đồ trên điện thoại chẳng hạn. Thực hiện phân tích "một ngày điển hình", hay thử nghiệm chuyển hướng chiến lược chính bằng cách giới thiệu một ứng dụng đơn giản thường giúp chứng minh hoặc phủ nhận một giả thiết nhanh chóng và thay đổi vận may của bạn vĩnh viễn.

Những sản phẩm hoặc dịch vụ nhất định thường bám trụ rất tốt, một phần vì trải nghiệm ràng buộc người dùng. Ví dụ, các trang tải ảnh và dịch vụ dự phòng trực tuyến rất khó rời bỏ vì có quá nhiều dữ liệu trên đó, vì thế tỷ lệ

rời bỏ đối với nhóm sản phẩm này có thể thấp hơn. Mặt khác, ở ngành có chi phí chuyển đổi tương đối thấp thì tỷ lệ rời bỏ sẽ cao hơn đáng kể.

Các trang xã hội cũng có sẵn vài mánh của riêng họ. Nếu người dùng cố rời bỏ Facebook, trang sẽ nhắc họ rằng nhiều người bạn thân sẽ nhớ họ – và họ sẽ mất ảnh của những người bạn đó. Đây là một ví dụ về mánh đánh vào cảm xúc, về sau đã được dữ liệu chứng minh: khi đưa vào thực hiện, trải nghiệm "tội lỗi" cuối cùng này đã giảm được tỷ lệ ngừng hoạt động tài khoản đến 7%, tức là hàng triệu người dùng đã ở lại Facebook.

Nếu bạn định đưa cho người dùng một động lực để khiến họ bám trụ với sản phẩm – chẳng hạn một tháng miễn phí hoặc nâng cấp lên điện thoại mới – bạn sẽ phải so sánh chi phí làm việc đó với chi phí thu hút một khách hàng nữa. Đương nhiên, nếu để lọt ra việc bạn đang khuyến khích những người dùng không hài lòng bám trụ tiếp thì nhiều khách hàng cũng có thể dọa bỏ đi chỉ để nhận giảm giá, và lan truyền tin lại là việc mà Internet làm.

**Tóm lại**

Hãy cố gắng giảm đến mức 5% tỷ lệ rời bỏ một tháng trước khi nhìn sang những yếu tố khác để tối ưu hóa. Nếu tỷ lệ rời bỏ cao hơn thế, khả năng là bạn chưa đủ bám trụ. Nếu đạt được tỷ lệ rời bỏ ở 2% thì bạn đang làm rất tốt.

# Chương 24Ứng dụng di động miễn phí: Đường ranh giới

## TẢI VỀ TRÊN DI ĐỘNG

Ngành ứng dụng di động phải chịu tình trạng "cái đuôi dài" về khía cạnh độ phổ biến: một số ít ứng dụng rất thành công, nhưng đa số đều vùng vẫy khổ sở. Theo Ken Seto, nhà sáng lập và CEO công ty trò chơi di động Massive Damage thì "Một số nhà phát triển trò chơi độc lập chỉ thu được vài lượt tải về một ngày. Con số này hoàn toàn phụ thuộc vào marketing, lan truyền và xếp hạng trên cửa hàng ứng dụng."

Ngành nào cũng đều có đối thủ cạnh tranh. Nhưng với ứng dụng di động, hệ sinh thái cửa hàng ứng dụng đặt cạnh tranh lên hàng đầu. Bạn không thể phớt lờ vị trí của mình, và không được ngơi nghỉ. Anh nói, "Vấn đề là rất khó để đứng vững ở một vị trí nhất định vì ai quanh đó cũng muốn vượt mình. Vì thế nếu trò chơi không tạo được lan truyền tự nhiên – hoặc được Apple quảng cáo hay marketing trả tiền – bạn sẽ trượt dài trên bảng xếp hạng. Không có gì gọi là 'điển hình' ở đây cả."

### Tóm lại

Hãy xác định bản thân bạn sẽ chịu sự chi phối của quảng cáo, marketing và tính bất ngờ của môi trường cửa hàng ứng dụng. Trận chiến trên cửa hàng ứng dụng có thể khiến bạn mất tinh thần, nhưng người phát triển di động thông minh tận dụng sự dồi dào thông tin về đối thủ cạnh tranh để xem điều gì hiệu quả, làm theo thành công và tránh những sai sót của họ.

## KÍCH THƯỚC TẢI XUỐNG TRÊN DI ĐỘNG

Ứng dụng di động ngày càng phức tạp hơn khiến kích thước tệp ứng dụng cũng tăng lên. Tuy vậy điều này đưa đến một rủi ro cho nhà phát triển; người dùng bị kết nối chậm hơn có thể ngưng tải xuống. Alexandre Pelletier-Normand, đồng sáng lập Execution Labs, nhà tăng tốc phát triển

trò chơi, nói rằng: "Nếu muốn ứng dụng ai cũng tải được về ở bất cứ đâu thì kích thước phải dưới 50 megabytes ngay lúc đầu."

Ứng dụng lớn hơn 50Mb trên thiết bị iOS sẽ cần kết nối Wi-Fi. Nếu người dùng không có kết nối Wi-Fi, người đó sẽ không thể tải ứng dụng về và ít có khả năng sẽ thử làm lại.

Bạn có thể tải ứng dụng lớn hơn 50Mb trên thiết bị Android, nhưng quá trình này thường bị ảnh hưởng nhiều bởi một cảnh báo từ Google Play khi gián đoạn người dùng và dẫn đến tốc độ chững lại đáng kể trong quá trình tải.

Alexandre rất cẩn trọng dùng cụm từ "ngay lúc đầu" khi nói đến lượt tải về đầu tiên từ App Store của Apple hay Android. Anh cho biết: "Một số nhà phát triển sẽ tập trung vào giới hạn này bằng cách đưa một ứng dụng kích thước nhỏ trên cổng Google hoặc Apple, sau đó ứng dụng này sẽ tải nội dung bổ sung một cách 'đường hoàng' từ máy chủ nhà phát triển trong lúc bạn chơi."

**Tóm lại**

Hãy giữ kích thước tải về lần đầu nhỏ thôi, và hướng tới con số dưới 50Mb để giảm đến tối thiểu số bỏ đi khi tải.

## CHI PHÍ THU HÚT KHÁCH HÀNG DI ĐỘNG

Một số nhà phát triển ứng dụng sử dụng dịch vụ marketing của bên thứ ba để trả tiền cài đặt. Đây là vùng màu xám về đạo đức đối với những nhà phát triển di động: họ tận dụng "người được trả tiền để cài" để tự tăng mạnh số lượng tải về và cải thiện xếp hạng với hy vọng sự cải thiện xếp hạng này sẽ thuyết phục người dùng thực sự tải ứng dụng về. Có nhiều dịch vụ marketing hợp pháp cho những nhà phát triển trò chơi và ứng dụng di động, nhưng hãy coi chừng bạn làm việc với ai. Mặc dù rất ít người tiết lộ mức giá với chúng tôi nhưng những dịch vụ như vậy tốn từ 0,10 đô-la đến 0,70 đô-la cho mỗi lượt cài đặt là mức thấp nhất.

Vì rất ít lượt cài đặt kiểu này đưa họ trở thành khách hàng gắn bó nên quan trọng là bạn biết loại ra những người được thuê cài để tránh gây nhiễu các

chỉ số khác. Chỉ số bạn cần quan tâm thực sự là có bao nhiêu người dùng hợp lệ mà những người được thuê cài mang lại, và bao nhiêu trong đó trở thành người dùng gắn kết có trả tiền.

Một hình thức thu hút hợp lệ nữa là bảng quảng cáo hoặc quảng cáo bên trong ứng dụng. Những loại này cơ bản có mức giá 1,50 đô-la đến 4,00 đô-la mỗi lượt cài đặt; những lượt cài đặt này có khả năng mang lại người dùng thực sự cao hơn vì họ tìm hiểu về ứng dụng và tự lựa chọn cài nó. Ken Seto cho biết: "Cái khó là đưa chi phí trung bình mỗi lượt cài đặt (cả cài đặt thuê và cài đặt hợp lệ) về mức 0,50 đô-la đến 0,75 đô-la. Tuy nhiên, các con số này đều dựa trên những trò chơi miễn phí [thu tiền trong khi chơi]. Tôi cho rằng cài đặt trả tiền đối với trò chơi trả tiền không có hiệu quả về tiền."

Keith Katz cũng cảnh báo chi tiêu đạt đến mức CLV mà anh chứng kiến rất nhiều nhà phát triển ứng dụng đang làm:

Quá nhiều nhà phát triển trò chơi di động nghĩ rằng phép toán hiệu quả khi bạn bỏ tiền đến mức đạt giá trị vòng đời khách hàng. Nhưng họ dường như quên mất bạn phải trả thuế cho chính phủ từ doanh thu, rồi có cả 30% "thuế nền tảng" do App Store của Apple hoặc Google Play đưa ra. Nếu bạn chi 1 đô-la để tạo ra 1 đô-la doanh thu, thực chất bạn chi gần 1 đô-la để tạo ra 0,60 đô-la thôi.

**Tóm lại**

Trả khoảng 0,50 đô-la cho một lượt cài đặt trả tiền (thuê), và khoảng 2,50 đô-la cho một lượt cài đặt chủ động thực sự, nhưng đảm bảo chi phí thu hút tổng cộng của bạn thấp hơn 0,75 đô-la mỗi người dùng (và đương nhiên thấp hơn giá trị vòng đời của một người dùng). Những chi phí này đang tăng lên, một phần vì các nhà xuất bản và xưởng lớn đang tham gia nhiều hơn vào thị trường di động và thúc đẩy chi phí tăng cao hơn, và một phần vì áp chế lên một số chiến thuật dịch vụ marketing cung cấp cài đặt trả tiền.

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: SINCERELY HIỂU ĐƯỢC THÁCH THỨC CỦA VIỆC THU HÚT KHÁCH HÀNG TRÊN DI ĐỘNG

Sincerely Inc. là hãng tạo dựng mạng lưới tặng quà Sincerely và một số ứng dụng di động gồm Postagram, Ink Cards và Sesame Gifts. Ứng dụng đầu tiên của công ty, Postagram, cho người dùng tạo và gửi một bưu thiếp tùy chỉnh từ bất cứ đâu trên thế giới. Ứng dụng thứ hai, Ink Cards, cho phép người dùng gửi thiệp chúc mừng có nội dung cá nhân. Và Sesame Gifts cho phép người dùng gửi các bộ quà tặng theo chủ đề trong một chiếc hộp xinh xắn. Công ty đã phát triển từ món đồ chuyền tay đơn giản nhất – chiếc bưu thiếp – đến những món quà giá 30-50 đô-la nhờ Sesame.

Khi công ty lần đầu xây dựng vào năm 2010, các nhà đồng sáng lập Matt Brezina và Bryan Kennedy đưa ra giả thiết rằng quảng cáo di động sẽ giống như Google AdWords năm 2000 – những người chuyển sớm (sang sử dụng quảng cáo di động) sẽ thu được lợi thế rất lớn trên một kênh thu hút người dùng khổng lồ mà chưa hẳn hiệu quả. Matt cho biết: "Chúng tôi tìm ra nhờ bán món quà đơn giản nhất trên hành tinh là chiếc bưu thiếp 99 xu, chúng tôi có thể dễ dàng thu được người dùng, lấy thông tin thẻ tín dụng và bắt đầu biến mạng lưới tặng quà của mình sinh lời. Chiến thuật này dựa trên cảm tính và một số thử nghiệm nhỏ tiến hành trên một ứng dụng không có tên tuổi (tức một ứng dụng rõ ràng không có kết nối với thương hiệu Sincerely)."

Hóa ra Sincerely có thể mua được người dùng qua quảng cáo di động cho Postagram, nhưng chưa đủ thấp. Matt nói: "Chỉ số thành công là mua được một người dùng Postagram với mức giá đủ thấp để họ mang lại lợi nhuận trong chưa đầy một năm. Và nếu không được, có thể quảng cáo chéo với một ứng dụng tặng quà khác đắt hơn để khiến họ mang được lợi nhuận về trong vòng một năm, và cuối cùng đạt mức ba tháng."

Matt và Bryan nhận thấy quảng cáo di động không những đắt mà còn khó theo dõi và tỷ lệ chuyển đổi từ lúc thu hút lần đầu sang cài đặt và chạy trên di động rất tệ. Vì thế, họ triển khai Ink Cards sáu tháng sau Postagram và đặt mức giá khởi điểm là 1,99 đô-la mỗi thiệp. Matt cho biết: "Qua quảng cáo chéo, chúng tôi tăng giá trị vòng đời một người dùng Postagram ban đầu lên khoảng 30%. Nhưng thời gian hoàn vốn vẫn chưa đạt mức chúng tôi muốn."

Giờ Sincerely đã triển khai Sesame, cung cấp quà tặng ở mức giá cao hơn. Matt cho biết: "Chúng tôi giờ hy vọng đi vào vùng tăng trưởng bền vững

doanh nghiệp thông qua quảng cáo. Nhưng gặp phải chi phí và thách thức trong quảng cáo di động, Sincerely bỏ ra một thời gian đáng kể tập trung vào lan truyền. "Qua tính cần thiết – vì trường hợp quảng cáo di động đang thực sự hoạt động chưa đủ hiệu quả – chúng tôi học được nhiều điều về thúc đẩy tăng trưởng bằng cách cho phép người dùng chia sẻ trải nghiệm tuyệt vời với bạn bè mới. Ta làm vậy bằng cách đưa cho người dùng các tấm thiệp miễn phí dành cho những người họ chưa bao giờ gửi gì đến."Tập trung vào tăng trưởng lan truyền này giảm được sự phụ thuộc vào mỗi quảng cáo để thu hút người dùng trong một nền công nghiệp di động mà các công cụ thu hút vẫn chưa hoàn thiện hoặc hiệu quả.

## TÓM TẮT

• Sincerely triển khai Postagram cho phép người dùng gửi các tấm bưu thiếp tự chỉnh giá 99 xu, và đưa ra giả thiết rằng quảng cáo di động sẽ không quá tốn kém và đủ hiệu quả để công ty tăng trưởng thành công.

• Công ty có khả năng thu hút người dùng nhưng việc đó quá đắt (do quảng cáo di động rất khó đo lường, và tỷ lệ bỏ ngang rất cao) và không đủ bù đắp (vì giá trị vòng đời khách hàng quá thấp).

• Công ty triển khai Ink Cards, cá nhân hóa các tấm thiệp mừng với mức giá cao hơn. Cách này nâng giá trị vòng đời lên 30%, nhưng thời gian hoàn vốn vẫn quá lâu, và quảng cáo di động không đủ sinh lời.

• Giờ Sincerely đã triển khai Sesame Gifts, lựa chọn những món quà bạn có thể gửi cho người khác với giá 30-50 đô-la. Những nhà sáng lập mong rằng mức giá mới này cho phép tăng trưởng có lợi nhuận qua quảng cáo di động trong khi cũng tập trung nhiều hơn vào tăng trưởng theo lan truyền để giảm phụ thuộc vào các kênh quảng cáo.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Quảng cáo di động phức tạp và tốn kém hơn bạn nhìn nhận ban đầu, và bạn cần thận trọng theo dõi chi phí thu hút khách hàng. Bạn cũng cần theo dõi tốc độ người dùng hoàn lại chi phí thu hút họ cũng như giá trị vòng đời của họ. Hãy thử nghiệm các kênh khác nhau và theo dõi hành vi người

dùng, đồng thời sử dụng lan truyền làm phương tiện giảm chi phí thu hút của bạn.

## TỶ LỆ CHẠY ỨNG DỤNG

Tải ứng dụng về thôi là chưa đủ. Người dùng phải chạy ứng dụng nữa, và một số người mất bao lâu mới chịu làm vậy. Ngoài hạn chế kích thước ứng dụng đã trình bày ở trên, nhiều máy tính bảng và điện thoại liên kết với một tài khoản duy nhất có thể tải ứng dụng ở nhiều thời điểm khác nhau gây nhiễu phân tích tỷ lệ chạy của bạn. Nói cách khác: việc này rất phức tạp.

Đối với ứng dụng miễn phí, nhiều người tải về chỉ đơn thuần lướt qua các ứng dụng và không thực sự gắn bó với một trò chơi hay ứng dụng cụ thể hay giao dịch trong trò chơi cụ thể nào, vì thế một tỷ lệ lớn các lượt tải về đều không được khởi chạy. Chẳng hạn, Massive Damage nhận thấy gần 83% lượt tải về trò chơi Please Stay Calm được người dùng khởi chạy.

### Tóm lại

Hãy xác định sẽ có một số lượng lượt tải về đáng kể không bao giờ mở ứng dụng của bạn, nhất là khi đó là ứng dụng miễn phí.

## PHẦN TRĂM NGƯỜI DÙNG/NGƯỜI DÙNG DI ĐỘNG HOẠT ĐỘNG

Khi nhắc đến việc người dùng không hoạt động thì ngày đầu tiên luôn là ngày tệ nhất. Tỷ lệ người dùng hoạt động thường giảm dần theo thời gian, nhưng tỷ lệ giảm ngày đầu tiên có thể lên tới 80%. Sau đó, mỗi ngày con số giảm dần dần: đối với một nhóm người dùng, chưa đến 5% số đó còn ở lại sau một tháng.

Một nghiên cứu vào tháng Mười năm 2012 do công ty phân tích di động Flurry tiến hành chỉ ra trong hơn 200.000 ứng dụng, chỉ có 54% người dùng vẫn còn ở lại vào cuối tháng đầu tiên, chỉ 43% ở lại vào cuối tháng thứ hai, và chỉ 35% vẫn dùng ứng dụng tính đến cuối tháng thứ ba[1]. Trung bình thì người dùng tương tác với ứng dụng 3,7 lần một ngày, mặc dù những chỉ số này khác biệt nhiều tùy theo loại ứng dụng được sử dụng.

[1] http://blog.flurry.com/bid/90743/App-Engagement-The-Matrix-Reloaded

Điểm quan trọng cần lưu ý là tỷ lệ gắn kết chung đã tăng qua những con số Flurry chia sẻ (từ 25% đến 35% trong tháng thứ ba), nhưng tần suất sử dụng lại giảm (từ 6,7 lượt một tuần còn 3,7 lượt một tuần). Flurry cũng lưu ý rằng thiết bị ảnh hưởng đến độ gắn kết: người dùng điện thoại thông minh tương tác với ứng dụng trung bình 12,9 lần một tuần, nhưng mỗi lần tương tác chỉ 4,1 phút; người dùng máy tính bảng tương tác với ứng dụng 9,5 lần một tuần, nhưng mỗi lần dài đến 8,2 phút[2].

[2] http://blog.flurry.com/bid/90987/The-Truth-About-Cats-and-Dogs-Smartphone-vs-Tablet-UsageDifferences

**Tóm lại**

Giả định một lượng lớn người thử dùng ứng dụng của bạn một lần sẽ không bao giờ dùng nữa – nhưng sau cú giảm mạnh lúc đầu đó, bạn sẽ thấy sự giảm dần dần hơn ở những người dùng gắn kết. Tuy hình dáng đường cong này thay đổi tùy theo ứng dụng, ngành và nhân khẩu nhưng đường cong luôn tồn tại, vì thế một khi thu được một số điểm dữ liệu bạn có thể dự đoán được tỷ lệ rời bỏ hoặc ngừng gắn kết từ trước.

## PHẦN TRĂM NGƯỜI DÙNG DI ĐỘNG TRẢ TIỀN

Nếu ứng dụng của bạn ở dạng phải trả tiền thì tỷ lệ này đương nhiên sẽ là "toàn bộ người dùng", nhưng nếu chạy mô hình bản miễn phí để người dùng trả để có thêm tính năng thì một quy tắc theo kinh nghiệm là 2% số người dùng sẽ thực sự đăng ký để nhận toàn bộ dịch vụ cung cấp.

Đối với trò chơi di động chơi miễn phí đi kèm mua hàng trong ứng dụng, Ken Seto cho biết trong lĩnh vực này, gần 1,5% người chơi sẽ mua thứ gì đó trong quá trình chơi.

Mua hàng trong trò chơi tuân theo một quy luật sức mạnh điển hình, có một số "cá voi" bỏ nhiều hơn một khoản đáng kể cho các hoạt động trong trò chơi còn phần lớn lại tiêu rất ít hoặc không tiêu gì. Một yếu tố chính để thành công trong lĩnh vực ứng dụng di động là khả năng đạt được cân bằng giữa chất lượng trải nghiệm chơi (điều này tăng xếp hạng tốt và số người

chơi) và mua hàng trong trò chơi (giúp tăng doanh thu). Trong trò chơi đa người chơi, duy trì cân bằng giữa người chơi trả tiền và miễn phí là một thử thách trường kỳ.

**Tóm lại**

Đối với mô hình freemium, hãy đặt mục tiêu tỷ lệ chuyển đổi từ miễn phí sang trả tiền ở mức 2%. Đối với ứng dụng di động hoặc trò chơi có mua bán trong ứng dụng, hãy giả định khoảng 1,5% người dùng sẽ mua thứ gì đó.

## DOANH THU TRUNG BÌNH MỖI NGƯỜI DÙNG HOẠT ĐỘNG HẰNG NGÀY

Doanh thu trung bình mỗi người dùng hoạt động hằng ngày (ARPDAU) là cách thức rất chi tiết để đo độ hấp dẫn và doanh thu. Hầu hết những nhà phát triển trò chơi di động tập trung vào người dùng hoạt động hằng ngày, và tiếp đó đến doanh thu những người dùng đó tạo ra.

SuperData Research đã công bố các mức chuẩn ARPDAU cho nhiều thể loại trò chơi khác nhau[3]:

[3] http://www.gamesbrief.com/2012/09/arpdau/

- 0,01-0,05 đô-la cho các trò chơi đố, chăm sóc và mô phỏng
- 0,03-0,07 đô-la cho các trò chơi vật ẩn, vòng đấu và phiêu lưu
- 0,05-0,10 đô-la cho các trò chơi nhập vai (RPG), đặt cược và bài poker

GAMESbrief.com thu thập thêm thông tin từ ba công ty trò chơi là DeNA, A Thinking Ape và WGT:

DeNA[4] và A Thinking Ape[5] đều khẳng định rằng đối với hầu hết các trò chơi di động, ARPDAU kỳ vọng thường thấp hơn 0,10 đô-la. Tuy nhiên, YuChiang Cheng [CEO] của WGT phát biểu tại Hội nghị Login 2012 rằng ARPDAU thấp hơn 0,05 đô-la là dấu hiệu cho thấy hiệu quả thấp, và điểm

chuẩn tốt cho ARPDAU là 0,12-0,15 đô-la. Cheng cũng cho biết ARPDAU trên máy tính bảng cao hơn điện thoại thông minh từ 15-25%.

[4] http://techcrunch.com/2012/06/13/the-1-grossing-game-on-android-and-ios-denas-rage-ofbahamut-has-almost-even-revenues-from-both/

[5] http://www.insidemobileapps.com/2011/11/16/a-thinking-ape-interview-kenshi-arasaki/

**Tóm lại**

Chỉ số tốt ở đây phụ thuộc nhiều vào loại trò chơi, những hãy hướng tới ARPDAU trên 0,05 đô-la làm mức tối thiểu.

## DOANH THU TRUNG BÌNH HẰNG THÁNG MỖI NGƯỜI DÙNG DI ĐỘNG

Không có cách nào hợp lý để tóm gọn con số này vì nó phụ thuộc hoàn toàn vào mô hình kinh doanh. Bạn nên phân tích các đối thủ cạnh tranh để xem mức giá và tầng giá họ đang thu là bao nhiêu, nhưng đừng e ngại phải thay đổi vài thứ bằng chính sách giá mới ở giai đoạn đầu triển khai nếu bạn có thể đo được hiệu quả. Nhiều người trong ngành đã cho chúng tôi biết rằng đối với trò chơi di động thì mức trung bình tuyệt vời là 3 đô-la mỗi tháng trên mỗi người chơi hoạt động hằng ngày – tức 0,10 đô-la mỗi ngày.

**Tóm lại**

Giống như chi phí thu hút khách hàng thì doanh thu khách hàng đến từ mô hình kinh doanh và mục tiêu biên bạn đặt ra. Mỗi ngành lại có giá trị riêng. Nhưng trong thế giới ứng dụng di động, nếu nắm được ARPDAU, số ngày một người dùng sử dụng ứng dụng và chi phí mỗi lượt cài thì bạn có thể làm phép toán quá nhanh chóng và xác định được mình có mô hình kinh doanh khả thi chưa.

## DOANH THU TRUNG BÌNH MỖI NGƯỜI DÙNG TRẢ TIỀN

Tìm ra điểm chuẩn tốt cho doanh thu trung bình mỗi người dùng trả tiền (ARPPU) là việc khó. Mức đó phụ thuộc nhiều vào loại ứng dụng (chúng ta tập trung chính vào trò chơi ở đây) cũng như hệ điều hành.

Nicholas Lovell thuộc GAMESBrief.com chia người dùng trả tiền thành ba nhóm: cá con, cá heo và cá voi.

Nhóm cá voi thực sự có thể tiêu một khoản tiền khổng lồ. Social Gold tin rằng nhóm chi tiêu cao nhất có giá trị vòng đời trên 1.000 đô-la, trong đó có người bỏ ra trên 20.000 đô-la cho một trò chơi[6]. Mặt khác, Flurry cho biết trên iOS và Android ở Mỹ, giá trị giao dịch trung bình cho một lượt mua hàng trong ứng dụng là 14 đô-la, và 51% doanh thu được từ giao dịch mua hàng trong ứng dụng có giá trị trên 20 đô-la[7].

[6] http://www.gamesbrief.com/2010/06/whats-the-lifetime-value-of-a-social-game-player/

[7] http://blog.flurry.com/bid/67748/Consumers-Spend-Average-of-14-per-Transaction-in-iOS-andAndroid-Freemium-Games

Nicholas đề xuất nhìn vào giá trị ARPPU riêng biệt của nhóm cá voi, cá heo và cá con:

- Cá voi: 10% người trả tiền, ARPPU 20 đô-la
- Cá heo: 40% người trả tiền, ARPPU 5 đô-la
- Cá con: 50% người trả tiền, ARPPU 1 đô-la

Nicholas cho biết: "Những [giá trị trung bình] này tùy thuộc vào trò chơi. Không chỉ tùy thuộc vào nền tảng hay thể loại mà còn ở cách thiết kế. Để khiến nhóm "cá voi" đạt ARPPU 20 đô-la, một số người trong đó phải chi tiêu trên 100 đô-la. Điều này có khả thi không? Nhóm cá heo cần có lý do hợp lý để tiếp tục tiêu thêm tiền mỗi tháng. Bạn tạo được lý do đó chưa? Nhóm cá con cần được chuyển từ người tải miễn phí sang người mua. Điều gì sẽ khiến họ chuyển đổi?"

**Tóm lại**

Hãy chấp nhận rằng trong một trò chơi miễn phí đa người chơi, hầu hết người dùng chỉ là "thức ăn" cho người dùng trả tiền. Ban đầu trong vòng đời người dùng, hãy xác định một chỉ số dẫn dắt trong hành vi của người đó – như thời gian chơi mỗi ngày, số trận chiến, hay khu vực khám phá – là những yếu tố xác định liệu người đó là người chơi không trả tiền, cá con, cá heo hay cá voi. Sau đó cung cấp những cách kiếm tiền trong trò chơi khác nhau cho bốn phân khúc này – điều chỉnh marketing, chính sách giá và quảng cáo tùy theo hành vi đó – bán vật phẩm trang trí cho nhóm cá con, nội dung cho nhóm cá heo và nâng cấp cho nhóm cá voi (chẳng hạn).

## TỶ LỆ TRUY CẬP XẾP HẠNG ỨNG DỤNG DI ĐỘNG

Xếp hạng và đánh giá tốt có ảnh hưởng đáng kể đến lượt tải về, nhưng khuyến khích người dùng xếp hạng ứng dụng có thể rất vất vả. Sau một vài lần sử dụng ứng dụng, hầu hết nhà phát triển tạo hộp hiển thị một tin nhắn nhờ đánh giá; một số nhà phát triển thậm chí còn thay đổi lời nhắn để khuyến khích người dùng xếp hạng. Chẳng hạn, một nhà phát triển di động hỏi "Bạn có thích ứng dụng này không?" hay "Bạn có muốn xem nhiều tính năng và nội dung miễn phí nữa không?" trong hộp quảng cáo pop up; nhấn "có" sẽ đưa người dùng đến trang xếp hạng.

Alexandre Pelletier-Normand cảnh báo rằng bất cứ tin nhắn nào đề nghị thứ gì đó trao đổi lấy xếp hạng và không mang tính trung lập đều có thể khiến bạn bị chặn khỏi cửa hàng ứng dụng.

Nhưng anh cũng bổ sung là: "Bạn phải chủ động đưa cho người dùng khả năng đánh giá ứng dụng ở một thời điểm chiến lược – lý tưởng là lúc ban đầu trong trò chơi vì bạn muốn nhanh chóng thu được nhiều xếp hạng – sau một chuỗi trải nghiệm chơi đáng nhớ. Số lượt xếp hạng là yếu tố quan trọng nhất cần chú ý trong việc xếp hạng ứng dụng."

Tỷ lệ đánh giá thay đổi tùy theo giá và loại ứng dụng. Một nhà phát triển đã trả lời trên Quora rằng các ứng dụng trả tiền đắt đỏ có tỷ lệ đánh giá 1,6%; ứng dụng trả tiền rẻ có tỷ lệ đánh giá 0,5%; còn ứng dụng dùng thử miễn phí chỉ có tỷ lệ đánh giá 0,07%[8]. Theo quan sát trên đó, các trang như xyologic.com có dữ liệu chi tiết về lượt tải về và xếp hạng, vì thế bạn có thể so sánh doanh nghiệp của mình với một phân khúc nhất định. Đối với

trò chơi miễn phí, Massive Damage có tỷ lệ từ tải về đến xếp hạng đạt 0,73%.

[8] http://www.quora.com/iOS-App-Store/What-percentage-of-users-rate-apps-on-iTunes

**Tóm lại**

Hãy xác định chỉ dưới 1,5% xếp hạng đánh giá cho ứng dụng trả tiền, và con số còn thấp hơn nhiều 1% đối với ứng dụng miễn phí.

## GIÁ TRỊ VÒNG ĐỜI KHÁCH HÀNG TRÊN DI ĐỘNG

Không có cách nào hiệu quả để khái quát giá trị vòng đời của một khách hàng vì đó là hàm số kết hợp giữa chi tiêu, rời bỏ, gắn kết và thiết kế ứng dụng. Nhưng đó là phần thiết yếu trong bất cứ mô hình kinh doanh nào, và thắt chặt các yếu tố khác như chi phí thu hút khách hàng và dòng tiền mặt.

Ryam Kim của GigaOm theo dõi[9] qua dữ liệu gần đây[10] nhận thấy ứng dụng có bản freemium (người dùng trả tiền mua tính năng trong ứng dụng) đã lấn át các ứng dụng có bản premium (nhà phát triển giới thiệu một bản thứ hai có trả tiền) về mặt doanh thu như trong Hình 24-1.

[9] http://gigaom.com/mobile/freemium-app-revenue-growth-leaves-premium-in-the-dust/

[10] http://www.appannie.com/blog/freemium-apps-ios-google-play-japan-china-leaders/

*Hình 24-1. Premium đã xưa quá rồi*

Mức trung thành của khách hàng có liên hệ với giá trị vòng đời, và độ trung thành tùy thuộc nhiều vào loại ứng dụng. Flurry đã tiến hành nghiên cứu sâu rộng (thể hiện ở Hình 24-2) trên các ứng dụng di động có sử dụng công cụ phân tích.

Sarah Perez của TechCrunch chỉ ra rằng phân chia các loại ứng dụng thành hai khía cạnh – tần suất sử dụng ứng dụng và loại hình duy trì người dùng ghi nhận trên ứng dụng trong phạm vi 90 ngày – cho biết những khuôn mẫu trung thành khác nhau[11]. Những đặc điểm này sau đó có thể gợi ý chiến lược chính sách giá để tối ưu hóa doanh thu người dùng:

[11] http://techcrunch.com/2012/10/22/flurry-examines-app-loyalty-news-communication-apps-topcharts-personalization-apps-see-high-churn/

◆ Những ứng dụng được sử dụng thường xuyên duy trì được khách hàng trung thành có thể là một phương tiện hiệu quả hơn để quảng cáo, thu phí định kỳ hay nội dung trong ứng dụng được thiết kế hay.

*Hình 24-2. Chắc là không chỉ có mình bạn: độ gắn kết thay đổi tùy theo loại ứng dụng*

◆ Những ứng dụng được sử dụng thường xuyên bị mất người dùng sau một thời gian có thể đã thỏa mãn một nhu cầu (như mua được căn nhà hay hoàn thiện trò chơi) rồi bỏ đi. Phí giao dịch khi hoàn thiện cũng như quyền tiếp cận người dùng khi nhu cầu trở lại sẽ có vai trò quan trọng hơn độ gắn kết lâu dài.

◆ Ứng dụng có độ trung thành thấp và không dùng thường xuyên cần "chộp tiền" từ sớm, do đó chúng phù hợp hơn với vai trò ứng dụng đã bán hoặc sử dụng hình thức phí một lần.

◆ Ứng dụng có độ trung thành cao và không dùng thường xuyên cần tận dụng tối đa những tương tác không thường xuyên này bằng cách bán gia tăng, khuyến khích người dùng mời người khác và đảm bảo họ nằm trong "vành đai sử dụng" những công cụ hữu ích của người dùng.

# Chương 25Trang truyền thông: Đường ranh giới

## TỶ LỆ NHẤP CHUỘT TRUY CẬP

*(Tỷ lệ nhấp chuột cũng áp dụng cho các trang UGC)*

Một quảng cáo liên quan và đặt đúng chỗ sẽ được truy cập nhiều hơn, nhưng bất kể thế nào, quảng cáo vẫn là trò chơi với các con số: ngay cả những quảng cáo hay nhất cũng hiếm khi đạt được tỷ lệ nhấp chuột 5%.

Một nghiên cứu vào tháng Năm năm 2012 do CPC Strategy tiến hành đã liệt kê 10 trang mua sắm khác nhau hàng đầu cùng tỷ lệ nhấp chuột được áp dụng (Bing và TheFind không tính phí truy cập)[1]. Xem Bảng 25-1[2].

[1] http://www.internetretailer.com/2012/05/03/why-google-converts-best-among-comparisonshopping-sites

[2] http://mashable.com/2012/09/11/google-shopping-to-switch-to-paid-model-in-october/

*Bảng 25-1. 10 trang mua sắm khác nhau hàng đầu*

Cơ quan marketing tìm kiếm toàn cầu Covario báo cáo rằng trong năm 2010, tỷ lệ truy cập trung bình cho tìm kiếm có trả tiền trên toàn cầu là 2% (xem Bảng 25-2).

*Bảng 25-2. Tỷ lệ truy cập trung bình đối với tìm kiếm trả tiền*

Nhà marketing liên kết Titus Hoskins cho biết 5-10% khách thăm anh gửi tới trang Amazon cuối cùng cũng mua gì đó, và tỷ lệ doanh thu cao hơn đáng kể từ các nền tảng liên kết cạnh tranh[3]. Amazon và các hãng bán lẻ chung mục đích cũng trao thưởng cho những đối tác liên kết hậu hĩnh hơn một số công ty tập trung vào mảng hẹp hơn vì một người giới thiệu qua liên kết thường thu được tỷ lệ giỏ mua hàng đầy. Vậy nếu một tác giả gửi một người khách đến Amazon mua một cuốn sách, và người mua đó cũng mua các sản phẩm khác thì tác giả được một số phần trăm từ lượt mua hàng của người mua. Việc này khuyến khích những nhà quảng cáo liên kết đưa quảng cáo trên Amazon nổi bật hơn do chúng sinh lời hơn.

[3] http://www.sitepronews.com/2011/12/30/what-amazon-shows-us-about-achieving-higherconversion-rates/

Derek Szeto cảm nhận do tỷ lệ chuyển đổi cao của Amazon nên các nhà liên kết mới dễ dàng lôi kéo lưu lượng vào trang hơn. Amazon cân bằng độ dồi dào chương trình liên kết với thời gian duy trì cookie tương đối ngắn – do đó một bên liên kết kiếm tiền từ một người mua Amazon nếu người đó mua đồ trong vòng 24 giờ kể từ khi nhấp vào đường dẫn liên kết.

Nhớ lại rằng những quảng cáo trống cho tỷ lệ nhấp chuột 0,08% trong bài kiểm tra của Advertising Research Foundation, vì thế nếu phát hiện tỷ lệ nhấp chuột thấp hơn thế thì chắc chắn bạn đang làm sai điều gì rồi.

**Tóm lại**

Quảng cáo sẽ thu được tỷ lệ nhấp chuột từ 0,5% đến 2% đối với hầu hết các hình thức quảng cáo trên trang. Dưới 0,08% tức là bạn đang làm điều gì vô cùng sai lầm.

## TỶ LỆ PHIÊN-TRUY CẬP

*(Tỷ lệ phiên-truy cập cũng áp dụng cho UGC, thương mại điện tử và sàn thị trường lưỡng diện)*

Hãy xác định 4-6% số lượt truy cập đến từ bộ máy tìm kiếm hoặc quảng cáo không bao giờ xuất hiện trên trang của bạn. Bạn có thể cải thiện tình hình bằng cách điều chỉnh hiệu suất và thời gian hoạt động ổn định của

website, nhưng làm điều này đòi hỏi sự cảnh giác và điều chỉnh liên tục, thậm chí phải bổ sung tính năng mới hoặc tiến hành thử nghiệm. Đến khi tìm được sản phẩm phù hợp với thị trường, có lẽ không nên dành quá nhiều thời gian cải thiện chỉ số này.

**Tóm lại**

Bạn sẽ tổn thất khoảng 5% lượt nhấp chuột trước khi khách vào trang. Hãy giải quyết điều đó. Nếu bạn đủ khả năng bám trụ thì khách sẽ thử lại.

## REFERRER (GIỚI THIỆU)

Các trang truyền thông dựa vào referrer[4] từ các trang khác để thúc đẩy lưu lượng. Nhưng không phải referrer nào cũng được tạo ra bằng nhau. Chartbeat tiến hành một số phân tích giúp chúng tôi so sánh một nhóm các trang được phân thành công nghệ và chính trị, so với các referrer xã hội gồm Facebook và Twitter[5]. Một sự gia tăng trung bình từ bất cứ trang nào được phân tích có kết quả cao nhất là 70 người dùng trực tuyến cùng lúc, và trong giai đoạn hai tuần người dùng từ referrer đó bỏ ra tổng cộng 9.510 phút gắn kết.

[4] Là thông tin lịch sử truy vấn được gửi bởi trình duyệt của người dùng khi họ di chuyển từ trang này sang trang khác. Nó bao gồm thông tin địa chỉ trang web mà họ truy cập trước đó. (DG)

[5] Những trang này gồm có TechCrunch.com, Wired.com, HotAir.com, Drudge.com, RealClearPolitics.com, TheDailyBeast.com, HuffingtonPost.com, Engadget.com, TheNextweb. com, AllThingsD.com, PandoDaily.com, Verge.com, VentureBeat.com, Gawker.com, Jezebel. com, Mashable.com, Cracked.com và Buzzfeed.com. (TG)

Lưu lượng từ các referrer xã hội có tính gắn kết thấp hơn nhiều. Lượt giới thiệu từ Facebook mang lại đỉnh điểm trung bình 51 người dùng trực tuyến cùng lúc và 2.670 phút gắn kết. Lượt giới thiệu từ Twitter mang lại đỉnh điểm trung bình 28 người dùng trực tuyến cùng lúc và tổng cộng 917 phút gắn kết. Joshua Schwartz của Chartbeat cho biết: “con số thời gian gắn kết với các trang xã hội thấp hơn so với các referrer chuẩn, điều này nói lên

bản chất thoáng qua của các truy cập trang xã hội; trong khi truy cập referrer có thể mang lại lưu lượng ổn định qua nhiều ngày thì những hiện tượng đột biến trên mạng xã hội sẽ khó tồn tại lâu hơn.

**Tóm lại**

Hãy tìm hiểu lưu lượng có lợi nhất của bạn đến từ đâu và nhóm đó theo dõi chủ đề gì, dành thời gian vun đắp một nhóm theo dõi xoay quanh những nguồn và chủ đề đó. Khi chạy thử nghiệm, hãy phân khúc theo nền tảng: người hâm mộ của Facebook muốn một hình thức nội dung khác với người theo dõi Twitter.

## THỜI GIAN GẮN KẾT

Đo lượt ghé thăm hoặc lượt xem trang cho bạn biết lưu lượng bạn có – nhưng lại không nói lên thời gian người dùng dành ra để thực sự theo dõi nội dung của bạn (cũng gọi là thời gian trên trang). Các trình duyệt có thể thu được dữ liệu này nhờ sử dụng một đoạn script trên trang để báo cáo lại liệu khách thăm có gắn kết hay không.

Chúng tôi nhờ Chartbeat phân khúc phép đo chỉ số "thời gian gắn kết" theo loại trang web. Chắc chắn là có sự khác biệt rõ rệt giữa các trang truyền thông, thương mại điện tử và SaaS phản ánh đặc điểm sử dụng khác nhau của mỗi trang. Nghiên cứu của Chartbeat tổng hợp từ các khách hàng đồng ý phân tích dữ liệu của họ ẩn danh được thể hiện trong Hình 25-1.


105

*Hình 25-1. Bạn cần trụ lại lâu trên các trang truyền thông; còn SaaS lại muốn bạn đi nhanh*

Chartbeat nhận thấy thời gian gắn kết trung bình trên trang đích của một trang truyền thông chỉ có 47 giây, nhưng thời gian gắn kết trên trang không phải trang đích là 90 giây. Những con số này khác biệt đáng kể với những con số trung bình đã thảo luận (61 giây cho trang đích và 76 giây cho trang không phải trang đích). Cụ thể, các trang SaaS có thời gian trên trang thấp, đúng như mục đích của trang là khiến người dùng hoàn thiện một việc và hoạt động năng suất.

Joshua cho biết: “Càng tiến hành phân tích nhiều thì ta càng thấy thời gian gắn kết đặc biệt quan trọng đối với các trang truyền thông. Tuy việc thu hút được nhiều người đọc cũng quan trọng nhưng lưu lượng tăng đột biến chưa chắc có ích. Do đó, thời gian gắn kết là chỉ số cần thiết để đo lường chất lượng nội dung của một trang truyền thông.”

**Tóm lại**

Các trang truyền thông nên nhắm mục tiêu thời gian gắn kết trên trang nội dung của mình 90 giây trở lên. Tuy nhiên đừng hy vọng (hay nhắm tới) thời gian gắn kết dài trên trang đích; bạn mong người ta tìm được nội dung mình muốn nhanh chóng và tìm hiểu sâu hơn nữa.

## KHUÔN MẪU: MỨC GẮN KẾT TRÊN TRANG CHO BẠN BIẾT GÌ VỀ MỤC TIÊU VÀ HÀNH VI

Ở mức trung bình, mọi người bỏ ra khoảng một phút trên một trang khi gắn kết với trang đó. Con số này thay đổi tùy loại trang, nhưng cũng tùy vào các trang phụ trong cùng một trang rộng. Vậy làm sao để tận dụng thông tin này?

• Để ý những con số khác thường. “Nếu trang có số khách ghé thăm lớn mà thời gian gắn kết lại ngắn thì hãy tìm lý do tại sao mọi người bỏ đi nhanh như thế. Họ ghé trang với mong đợi tìm được điều gì khác không? Bố cục có hiệu quả không? Hay đơn giản trang không được thiết kế để giữ chân người dùng lâu chăng?” Joshua đưa ra những câu hỏi.

• Thể hiện những mặt tốt của bạn. Nếu trang có thời gian gắn kết lâu nhưng rất ít khách ghé thăm, hãy cân nhắc quảng bá trang đó với lượng khán giả rộng hơn.

• Đảm bảo mục đích của trang khớp với độ gắn kết. “Nếu là trang thương mại điện tử thì có thể bạn muốn trang đích có thời gian gắn kết ít,” Joshua nói. “Nhưng nếu bạn đang tạo lập nội dung xã luận thì nên nhắm tới thời gian gắn kết lâu trên các trang bài viết.”

## CHIA SẺ VỚI NGƯỜI KHÁC

*(Chia sẻ với người khác cũng áp dụng cho các trang UGC)*

Chia sẻ là hình thức lan truyền kiểu truyền miệng. Một bài viết trên Adage vào tháng Ba năm 2012 do Jon Steinberg của Buzzfeed và Jack Krawczyk của StumbleUpon khảo sát mức độ chia sẻ những câu chuyện phổ biến[6]. Giống nhiều chỉ số khác thì đều có một quy luật quyền lực mạnh mẽ. Phần lớn câu chuyện được chia sẻ với một nhóm nhỏ, và chỉ một tỷ lệ rất nhỏ được chia sẻ rộng rãi. Trên Facebook, 50 câu chuyện chia sẻ hàng đầu trong 5 năm trước đã nhận được hàng nghìn – thậm chí hàng triệu – lượt xem.

[6] Chủ tịch của Buzzfeed, Jon Steinberg và Jack Krawczyk của StumbleUpon's theo dõi hành vi chia sẻ qua các nền tảng xã hội; tham khảo tại http://adage.com/article/digitalnext/content-shared-close-friends-influencers/233147/. (TG)

Nhưng bất kể những con số khác thường ấy, tỷ số trung bình giữa lượt xem và lượt chia sẻ chỉ là chín. Điều đó nghĩa là trung bình cứ khi nào có câu chuyện được chia sẻ thì chỉ có chín người ghé thăm câu chuyện đó. Nói cách khác, hầu hết chia sẻ có tính thân mật giữa các nhóm ngang hàng gắn bó với nhau. Trên Twitter, con số trung bình là 5:1; trên reddit có quảng bá các đường dẫn phổ biến trên trang chủ thì tỷ số là 36:1.

StumbleUpon khảo sát 5,5 triệu hoạt động chia sẻ trong thời gian 45 ngày. Hãng kết luận rằng người dùng chia sẻ "một cách thân thiết" (tới một người dùng StumbleUpon khác hoặc qua e-mail) nhiều gấp hai lần việc họ đưa ra một thông điệp tới lượng khán giả rộng hơn có sử dụng trang.

**Tóm lại**

Ngoại trừ một số ít đáng chú ý, Steinberg và Krawczyk kết luận rằng chia sẻ xảy ra từ làn sóng các tương tác nhỏ giữa đồng nghiệp và bạn bè hơn là thông qua các hoạt động phủ khắp giữa một người và một đội quân theo dõi.

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: JFL GAGS QUẬY TUNG YOUTUBE

Từ năm 1983, những diễn viên hài khắp nơi trên thế giới đã triệu tập tại Montreal mỗi mùa hè vì lễ hội Just For Laughs. Ngày nay đây là lễ hội hài kịch quốc tế lớn nhất trên thế giới.

Năm 2000, Just For Laughs Gags, một chương trình "trò đùa qua máy quay giấu kín" không lời, bắt đầu phát sóng trên truyền hình. Có thể bạn đã xem những phiên bản ngắn này; định dạng ngắn gọn và không có lời thoại khiến những đoạn phim này rất hợp xem trên máy bay và những nơi công cộng khác cũng như thị trường toàn cầu.

Chúng tôi đã nói chuyện với Carlos Pacheco, Giám đốc Kỹ thuật số tại Just For Laughs, về công việc của anh để kiếm tiền cho Gags TV, đó là kênh YouTube của chương trình.

**Sự suy giảm những Kênh hiện tại**

"Cho đến gần đây, loạt chương trình Gags TV chủ yếu được gây dựng (và sinh lời) theo cách truyền hình khá lỗi thời," Carlo giải thích. "Cứ có mùa mới là quyền tivi và kỹ thuật số sẽ được bán cho các mạng lưới truyền hình địa phương và quốc tế, giúp duy trì chương trình tiếp diễn kể từ khi bắt đầu 12 năm trước." Nhưng gần đây, các nhà sản xuất nhận thấy có sự suy giảm về giá giấy phép – về cơ bản, các mạng lưới truyền hình không còn muốn trả mức giá từng có trước đây.

Chương trình bắt đầu có kênh YouTube từ năm 2007, nhưng chưa có nhiều nội dung và chưa được duy trì thường xuyên. Kế hoạch ban đầu là làm một trang web riêng biệt, phụ thuộc nhiều vào Adobe Flash có trình bày nội dung Just For Laughs, trong đó có độc diễn hài và Gags. Carlos cho biết: "Một khi thống nhất, cả đội ở Gags quyết định tập trung vào YouTube. Mặc dù kênh đã có đối tác YouTube từ năm 2009 nhưng chỉ đến đầu 2011 thì các nhà sản xuất mới bắt đầu nhận thấy một chút doanh thu đến từ một số video đăng trên đó." Với giả thiết càng nhiều video càng mang lại doanh thu nhiều hơn, đội ngũ đã tải lên hơn 2.000 đoạn video chơi khăm lên trang này.

Kể từ khi thành lập, Gags có định dạng dành cho truyền hình – một chương trình dài nửa tiếng (tính cả thời gian quảng cáo) gồm 12 đến 14 trò chơi khăm. Trên YouTube thì không còn giới hạn nửa tiếng nữa. Định

dạng ngắn chỉ chứa một trò chơi khăm thích hợp với web hơn truyền hình. Carlos nói: "Việc tải lên hàng loạt được tiến hành chưa có chiến thuật, nhưng trong số 2.000 video, một số gây chú ý và lan truyền rộng rãi, giúp kênh phát triển và doanh thu quảng cáo tăng đáng kể vào đầu năm 2012."

**Tạo cân bằng quảng cáo cho đúng**

Trên YouTube, người sở hữu nội dung có thể cho chạy quảng cáo theo nhiều cách. Họ có thể tạo các lớp đè lên nền video chứa các đường dẫn nhấp vào được, và có thể chiếu màn hình quảng cáo trước, trong và sau khi trình bày nội dung. Nhà cung cấp nội dung cũng có thể quyết định xem có thể bỏ qua quảng cáo hay không. Chiến lược quảng cáo hợp lý là điều quan trọng; tần suất càng cao và càng nhiều quảng cáo nghĩa là càng nhiều doanh thu (đo bằng chi phí mỗi lượt gắn kết, hay CPE – doanh thu kiếm được từ một lượt hiển thị quảng cáo), nhưng những quảng cáo này có thể khiến người xem bỏ đi.

Ban đầu chỉ số duy nhất đội để ý đến là lượt xem và doanh thu hằng ngày. Giờ khi tình hình đã phức tạp hơn, đội để ý đến các chỉ số như thời gian xem mỗi video, nguồn lưu lượng, vị trí phát, nhân khẩu, chú thích và độ duy trì khán giả. Mục tiêu chính là để phân tích người ta bỏ xem ở chỗ nào, điều này giúp hướng dẫn Carlos lựa chọn định dạng video phù hợp.

Carlos cho biết: "Chẳng hạn, vài tháng trước chúng tôi bắt đầu sản xuất các video 'Gags hay nhất' độc quyền trên web. Những video đầu tiên chứa một đoạn hoạt hình giới thiệu từ 10 đến 15 giây, nhưng khi theo dõi độ duy trì lượng người xem, chúng tôi nhận thấy có độ sụt giảm 30% trong vòng 15 giây đầu tiên. Sau đó, chúng tôi điều chỉnh những video tải lên lúc đầu và loại bỏ phần giới thiệu cho những video tải lên về sau, giúp người xem thấy ngay nội dung họ mong muốn khi nhấn xem."

Trước kia, Gags chỉ sử dụng các quảng cáo lớp đè lên trên nội dung. Về sau, nhóm bổ sung một loại quảng cáo Youtube TrueView có thể bỏ qua được giúp tăng CPE nói chung nhưng không kìm hãm tăng trưởng. Carlos cho biết: "Chúng tôi không muốn bắt đầu bằng tiện ích nào khác ngoài TrueView vì nội dung của chúng tôi khá ngắn. Chúng tôi biết fan của chương trình không hào hứng lắm với việc ngồi xem hết một quảng cáo trước khi cuộn dài tận một phút chỉ để xem một video chơi khăm dài một,

hai phút." Nhóm cũng đã thử nghiệm với các kênh YouTube TV như Revision3 và thu được kết quả tốt.

Đầu năm 2012, YouTube thông báo những nội dung dài hơn sẽ được ưu tiên trong phần đề xuất gửi cho người xem. Do đội ngũ Gags đã chứng kiến các nhà sản xuất nội dung khác tải toàn bộ tập phim truyền hình lên trang này, đội cho rằng sẽ là cách hay nếu thử nghiệm với các tập không cắt bỏ chứa cả các quảng cáo trước, giữa và sau khi phát video.

Kết quả cho thấy tuy dạng video dài có tác dụng, song các clip ngắn vẫn hiệu quả hơn:

• Trong vòng 24 giờ kể từ khi tải lên một video dài, số lượt xem vẫn gần như giống các video clip 2 phút, trung bình 30.000-40.000 lượt xem.

• Doanh thu quảng cáo mỗi video dài nhiều hơn gấp năm lần so với clip 2 phút.

Dường như có vẻ tốt, nhưng một video dài có khoảng 12 clip riêng biệt, do đó thực tế lại sinh lợi ít hơn.

• Các tập video dài có lượt duy trì xem về sau lâu hơn – duy trì được số lượt xem hằng ngày trung bình cao hơn trong khoảng thời gian lâu hơn những clip ngắn.

• Độ duy trì người xem rất khác biệt. Do các tập dài có phần giới thiệu và dài hơn nên có tỷ lệ người bỏ xem giữa chừng khi vào tập đến 40%, trong khi tỷ lệ bỏ giữa chừng khi xem video ngắn là 15%.

**Bán hàng trên Kênh**

Cho đến giờ đội ngũ vẫn chưa từng thử bán sản phẩm qua kênh. Đội ngũ Gags có nhận được đề nghị mua video, và thậm chí cả đoạn nhạc dùng cho từng video nữa. Carlos nói rằng: "Đây là một cơ hội rất lớn bị uổng phí khi chúng tôi tạo được trên 4 triệu lượt hiển thị quảng cáo một ngày. Chúng tôi có từ 4 đến 5 triệu người ghé vào cửa hàng hằng ngày nhưng lại chẳng có gì để mua. Tôi đã đưa việc thay đổi này thành nhiệm vụ cá nhân, sử dụng những nhà bán lẻ được YouTube phê duyệt (cho phép chúng tôi liên kết

đường dẫn từ các chú thích) để bán hàng cũng như thông qua quan hệ đối tác với các nhà phân phối kỹ thuật số."

**Có gỡ xuống hay không?**

Gags sở hữu toàn quyền nội dung hãng tải lên. Vì nội dung hấp dẫn với nhiều đối tượng và được lan truyền rộng rãi, các sản phẩm sao chép và chuyển đổi mục đích sử dụng diễn ra thường xuyên, nhưng đội ngũ không yêu cầu bất cứ lượt gỡ xuống theo Luật bảo vệ bản quyền tác giả (DMCA). Một phần lý do đơn giản là để mang tên tuổi đến thị trường mới. Carlos cho biết: "Phần lớn thời gian, các bản tổng hợp do fan làm và tải lên tài khoản YouTube cá nhân được lan truyền trong thị trường cụ thể của người tải lên. Điều này giúp chúng tôi mở rộng tên tuổi và khán giả sang những thị trường chúng tôi còn chưa tính tới."

Nhưng còn một lý do nữa, sinh lời hơn nếu không yêu cầu gỡ những video này xuống. Pacheco cho biết: "Mỗi khi một người hâm mộ 'chuyển mục đích sử dụng' nội dung của chúng tôi sang kênh YouTube cá nhân của người đó, chúng tôi nhìn thấy việc đó qua hệ thống quản lý nội dung và có hai lựa chọn: hoặc là gỡ xuống, đưa ra cáo buộc, hoặc là rút lại cáo buộc và kiếm tiền từ nội dung tải lên. Trong hầu hết trường hợp chúng tôi đều rút lại cáo buộc và kiếm tiền từ những video do người dùng tạo ra đó."

Kể từ khi quyết định tập trung vào YouTube, kênh đã phát triển nhanh chóng. Carlos cho biết: "Trong năm ngoái trung bình có tới 100.000 video Gags do người dùng tự tạo giúp mang lại 40-50% tổng lượt xem hằng tháng. Tôi từng xem những video mash-up dài hai tiếng gồm những nội dung của tôi mà thu được đến hàng triệu lượt xem, đây là điều chúng tôi chưa bao giờ nghĩ tới việc thực hiện."

Tuy các video do người hâm mộ làm mang lại doanh thu mỗi lượt gắn kết ít hơn nội dung gốc của Gags, khối lượng lượt xem khổng lồ lại đem lại lượng doanh thu quảng cáo đáng kể. Carlos nói: "Tôi cũng để ý đến cách những người hâm mộ tổng hợp video để xem liệu có học hỏi và làm theo cách thành công của họ được không vì chúng tôi thấy các video UGC thường thu được nhiều lượt xem hơn của chúng tôi."

**Một cơ hội mới**

Carlos chỉ ra rằng sự phát triển trên YouTube của Gags diễn ra hoàn toàn tách biệt với bất kỳ hỗ trợ marketing trên web nào từ lễ hội hoặc các kênh truyền thông xã hội của Just For Laughs. Trước tháng Hai năm 2012, Gags không hề có trang Facebook chính thức, tài khoản Twitter hay trang web. "Đương nhiên, yếu tố thành công chủ chốt giúp Gags lớn mạnh là vì nó đã được phát sóng trên 10 năm tại hơn 100 quốc gia. Nhưng cho đến gần đây, sự hiện diện trực tuyến của chúng tôi là gần như không tồn tại," Carlos nói.

Ban đầu các nhà sản xuất nghĩ rằng tải toàn bộ kho video lên website sẽ làm tiêu tan doanh số bán cho truyền hình. Điều đó đã không xảy ra. Doanh số truyền hình thực tế lại tăng lên nhờ Gags được các thị trường mới phát hiện ra, và các nhà cung cấp nội dung trực tuyến khác thường xuyên tiếp cận Gags để tìm kiếm các cơ hội kiếm tiền mới.

Carlos cho biết: "Thành công của kênh YouTube trong 12 tháng vừa qua đã thay đổi cục diện của Gags. Nhà sản xuất không còn chịu sự chi phối của truyền hình hay mạng cáp. Hơn thế, nhờ những cơ hội tài trợ như các kênh gốc YouTube mà những người tạo lập như chúng tôi có chỗ để xây dựng những tài sản trực tuyến mới, đây là thứ chúng tôi đang nghiên cứu một cách nghiêm túc."

Bản chất gần như không có lời nói của nội dung Gags giúp nó vượt qua các biên giới, văn hóa và ngôn ngữ. Carlos cảm thấy điều này đã giúp hãng mở rộng rất nhanh: "Tuy kênh chính của chúng tôi trong vài tháng tới mới đạt 1 tỷ lượt xem nhưng đằng sau đó lượt xem kênh và các nội dung UGC tổng cộng đã vượt trên 2,1 tỷ."

## TÓM TẮT

• Just For Laughs Gags sản xuất những đoạn phim hài ngắn được yêu thích rất phù hợp với môi trường web.

• Kênh YouTube của Gags mang lại doanh thu từ nội dung hãng tạo dựng và cả nội dung do người dùng cuối tạo dựng.

• Video dạng ngắn không có phần giới thiệu dài trước khi phát đã thể hiện khả năng sinh lời nhiều hơn các video dài hơn.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Đôi lúc xây dựng dựa trên nền tảng của ai đó tốt hơn xây dựng từ đầu, và đôi khi nội dung do người dùng tạo dựng có thể là mô hình doanh thu sinh lời hơn dành cho các trang truyền thông, đặc biệt là học hỏi cách làm và thực hiện theo. Mấu chốt là đo lường độ gắn kết và tối ưu hóa nội dung cho môi trường nền tảng.

# Chương 26Nội dung Người dùng tạo lập: Đường ranh giới

## TẢI NỘI DUNG LÊN THÀNH CÔNG

*(Tải nội dung lên thành công cũng áp dụng cho thị trường lưỡng diện)*

Nếu có một hành động bạn muốn người dùng thực hiện trên trang của bạn vì đó là chìa khóa mang lại thành công thì hành động này có phễu để bạn có thể theo dõi và tối ưu. Chẳng hạn, trên Facebook, chia sẻ ảnh là một trong những việc làm phổ biến nhất. Năm 2010, Adam Mosseri của Facebook đã tiết lộ một vài dữ liệu về hoạt động của phễu tải ảnh lên của Facebook[1]:

[1] http://blog.kissmetrics.com/analytics-that-matter-to-facebook/

- 57% người dùng tìm và lựa chọn các tệp ảnh thành công.
- 52% người dùng tìm thấy nút tải lên.
- 42% tải một bức ảnh lên thành công.

Định nghĩa thành công đôi khi rất phức tạp. Chẳng hạn, 85% người dùng chỉ chọn một bức ảnh cho một album, đây là điều không ổn theo cách Facebook tổ chức sắp xếp ảnh. Vì thế, các nhà phát triển bổ sung một bước nữa cho phép người dùng dễ dàng chọn nhiều hơn một bức ảnh. Sau thay đổi đó, số album chỉ có một ảnh đã giảm xuống còn 40%.

### Tóm lại

Không có con số rõ ràng, nhưng nếu chức năng tạo lập nội dung (chẳng hạn tải ảnh lên) là cốt lõi khi sử dụng ứng dụng của bạn thì hãy tối ưu hóa chức năng đó đến khi tất cả người dùng đều làm được, và theo dõi cẩn thận các điều kiện lỗi để tìm ra nguyên nhân dẫn đến vấn đề.

## THỜI GIAN TRÊN TRANG MỖI NGÀY

*(Thời gian trên trang mỗi ngày cũng áp dụng cho các trang phương tiện truyền thông)*

Có một nguyên tắc theo kinh nghiệm độ nhất quán giữa mạng xã hội và các trang UGC đến mức đáng ngạc nhiên. Qua nhiều công ty chúng tôi thăm dò ý kiến, phát hiện ra thời gian trên trang mỗi ngày trung bình dài 17 phút. Con số này được những công ty tham gia vào chương trình tăng tốc TechStars nhắc đến nhiều hơn trong một thử nghiệm gần đây; đó cũng là con số reddit nhìn thấy ở một người dùng trung bình. Một nghiên cứu chỉ ra người dùng Pinterest bỏ ra 14 phút trên trang mỗi ngày, người dùng Tumblr dành 21 phút một ngày, và người dùng Facebook dành một giờ mỗi ngày trên trang này[2].

[2] http://tellemgrodypr.com/2012/04/04/how-popular-is-pinterest/

**Tóm lại**

Bạn thu được chỉ số bám trụ rất tốt khi khách thăm trang dành 17 phút một ngày trên trang của bạn.

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: REDDIT (PHẦN 1) – TỪ ĐƯỜNG DẪN ĐẾN MỘT CỘNG ĐỒNG

Từ khi bắt đầu là một công ty khởi nghiệp khiêm tốn nằm trong lứa đầu tiên của hệ thống tăng tốc khởi nghiệp Y Combinator của Paul Graham, reddit đã lớn mạnh trở thành một trong những địa chỉ có lưu lượng truy cập cao nhất trên web.

Reddit mở đầu là một trang chia sẻ đường dẫn đơn giản, nhưng qua vài năm đã thay đổi đáng kể. "Rất nhiều tính năng ra đời chỉ do chúng tôi ngồi và ngẫm nghĩ, 'cái gì mà có sẽ rất ngầu?' Jeremy Edberg là nhân viên đầu tiên của reddit và triển khai hoạt động cơ sở hạ tầng kể lại. "Khi trang lần đầu tiên được triển khai, tính năng mới chỉ là chia sẻ và bình chọn cho đường dẫn. Ý tưởng thêm bình luận có được là do [nhà đồng sáng lập reddit] Steve Huffman khẳng định mình muốn bình luận lên đường dẫn thôi."

Ngay cả sau khi cho bình luận, vẫn chưa có cách nào để bắt đầu một cuộc thảo luận ngay trên reddit. Vì thế người dùng đã tìm cách tự làm điều này. Dòng bình luận tự động trở thành chỗ thảo luận. Nhận thấy điều này, đội đã bổ sung tính năng self-posts cho phép ai đó bắt đầu một cuộc hội thoại mà không cần đưa đường dẫn sang trang Web khác. Jeremy kể lại: "Khi lần đầu tiến hành self-posts, việc này gần như chỉ giống phản hồi lại những việc người dùng đã làm rồi bằng cách hack, vì thế chúng tôi quyết định làm nó đơn giản hơn." Đây là ví dụ rất hay minh chứng cho lời Marc Andreesen: "Trong một thị trường tuyệt vời – một thị trường có nhiều khách hàng tiềm năng thực sự – thị trường sẽ kéo sản phẩm ra từ công ty khởi nghiệp[3]." Self-posts từ đó đã trở thành cơ sở của trang, tạo dựng một cộng đồng người dùng tương tác với nhau. "Hiện nay, số bài đăng là self-post đã nhiều hơn số bài khác."

[3] http://www.stanford.edu/class/ee204/ProductMarketFit.html

Reddit có một cộng đồng gắn kết và nhiệt tình được thiết kế hoàn hảo để thu thập phản hồi. Jeremy cho biết: "Toàn bộ trang được sắp xếp để cung cấp phản hồi, giúp người dùng đưa ra phản hồi trực tiếp và giúp công ty dễ dàng biết được phản hồi nào quan trọng." Nhưng anh nhắc nhở rằng nghe người dùng thôi chưa đủ – còn phải xem họ làm gì nữa. "Phản hồi trực tiếp, kể cả trên reddit, thường không diễn đạt chính xác cảm giác thực sự của người dùng. Cụm 'hành động quan trọng hơn lời nói' áp dụng cho kinh doanh cũng nhiều như bất cứ lĩnh vực nào khác. Hành động của người dùng cần thúc đẩy việc kinh doanh của bạn."

## TÓM TẮT

• Reddit chuyển hướng từ chia sẻ đường dẫn đơn giản sang bình luận rồi lên một nền tảng thảo luận ngay trên trang, có điều phối bằng cách theo dõi người dùng sử dụng những tính năng trang đã xây dựng.

• Mặc dù thu được những phản hồi phong phú từ những gì người dùng nói nhưng bài kiểm tra thực vẫn nằm ở điều người dùng thực sự đang làm.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Mặc dù điều quan trọng là không được xây dựng vượt quá bộ tính năng ban đầu hay chức năng cốt lõi – trong trường hợp của reddit là chia sẻ đường dẫn – nhưng một cộng đồng đang lớn mạnh sẽ kéo ra những tính năng này từ bạn nếu bạn biết cách lắng nghe. Reddit chỉ bao gồm chức năng cơ bản nhưng lại khiến người dùng dễ dàng mở rộng trang, sau đó học hỏi thứ đang hoạt động hiệu quả nhất và tích hợp nó vào nền tảng.

## THAY ĐỔI PHỄU GẮN KẾT

Nhà tư vấn hàng đầu về khả năng sử dụng web Jakob Nielsen từng phát hiện ra rằng trong lượng người trực tuyến có 90% dùng thầm lặng, 9% đóng góp nội dung không liên tục và 1% là những người đóng góp nhiệt tình[4]. Những con số này gợi ra sự tồn tại quy luật sức mạnh trong phễu gắn kết. Những đặc điểm này đã có từ trước cả web – chúng thể hiện ở các diễn đàn trực tuyến như CompuServe, AOL và Usenet. Bảng 26-1 trình bày một số ước tính của anh.

[4] Tham khảo http://www.useit.com/alertbox/participation_inequality.html, địa chỉ có một số bí quyết rất hay để cải thiện tình trạng thiếu cân bằng mức độ tham gia. (TG)

106

*Bảng 26-1. Ước tính độ gắn kết của Jakob Nielsen*

Nielsen có một số bước tiếp cận để thúc đẩy người dùng thầm lặng tham gia bao gồm đưa việc tham gia đơn giản hơn và biến nó thành một lợi ích sử dụng phụ tự động. Chẳng hạn, nếu có trang chia sẻ đường dẫn, bạn có thể tính toán người dùng quay lại xem đường dẫn mất bao lâu và dùng đó làm đại lượng đo cho chất lượng đường dẫn – người dùng không cần phải xếp hạng đường dẫn này. Bất cứ nỗ lực nào nhằm tối ưu hóa đóng góp và gắn kết đều trở thành giả thiết để thử nghiệm.

Tỷ lệ Nielsen đưa ra luôn thay đổi trong quá trình web trở thành một phần cuộc sống thường ngày. Một nghiên cứu của BBC vào năm 2012 về độ gắn kết trực tuyến chỉ ra rằng 77% lượng người trực tuyến của nước Anh có tham gia đóng góp trên mạng, phần vì sự có mặt khắp nơi của Internet là

nền tảng xã hội và tham gia thật dễ dàng, chỉ cần tải ảnh hay cập nhật trạng thái là được[5].

5

http://www.bbc.co.uk/blogs/bbcinternet/2012/05/bbc_online_briefing_spring_201_1.html

Charlene Li của Altimeter Group đã thực hiện rất nhiều nghiên cứu về độ gắn kết. Kim tự tháp gắn kết cô đưa ra thể hiện chi tiết nhiều dạng gắn kết của người dùng. Trong cuốn sách Open Leadership (tạm dịch: Lãnh đạo mở), cô trích nguồn Chỉ số web toàn cầu năm 2010 điều tra người dùng web từ nhiều quốc gia về cách họ hoạt động trên mạng[6]. Khoảng 80% người trả lời tiêu thụ nội dung một cách thụ động, 62% chia sẻ nội dung, 43% bình luận và 36% tạo dựng nội dung. (Xem Bảng 26-2.)

[6] Global Web Index Wave 2 (Tháng Một năm 2010), trendstream.net. (TG)

107

*Bảng 26-2. Độ gắn kết theo quốc gia*

Điểm khác biệt giữa các quốc gia rất dễ nhận thấy – hơn một nửa người dùng web ở Trung Quốc tạo dựng nội dung riêng, nhưng chỉ 20% người trả lời ở Pháp và Anh làm vậy. Rõ ràng là độ gắn kết "tiêu chuẩn" tùy thuộc vào nền văn hóa của người dùng.

Khi đó, việc tham gia gắn liền với kỳ vọng về văn hóa và mục đích của nền tảng. Facebook có tỷ lệ gắn kết cao từ người dùng vì tương tác mang tính cá nhân cao, và người dùng tải ảnh lên Flickr vì đó là nơi bức ảnh của họ tồn tại. Nhưng việc tham gia có tính chỉ dẫn cao (chẳng hạn viết một bài trên Wikipedia hay đăng đánh giá sản phẩm) mà không phải là lý do chính để nền tảng tồn tại vẫn rất khó nắm bắt đối với nhiều công ty khởi nghiệp.

Mô hình của BBC chia người dùng thành bốn nhóm:

◆ 23% người dùng Internet là thụ động, chỉ dùng để tiêu thụ

◆ 16% người dùng sẽ thể hiện phản ứng với nội dung (bình chọn, bình luận hay gắn cờ)

◆ 44% sẽ khởi xướng gì đó (đăng nội dung, bắt đầu chủ đề, v.v...)

◆ 17% người dùng đóng góp nhiệt tình, làm điều gì đó kể cả khi đó là việc khó hoặc không phải nhiệm vụ chính với nền tảng, chẳng hạn đánh giá sách trên một trang thương mại điện tử

Một chủ đề trên reddit thảo luận về độ gắn kết người dùng trên trang này đã cung cấp nhiều con số thú vị[7]. Một người dùng chia sẻ rằng anh ta đã đăng lên một bức ảnh nhận được 75.000 lượt xem trong vòng 24 giờ trên Imgur. Bản thân chủ đề được bình chọn yêu thích 1.347 lượt, 640 lượt không thích và 108 bình luận. Con số này gợi ra độ gắn kết "dễ tính" đạt 2,5% và "khó tính" đạt 0,14%.

7

http://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/bg7b8/what_percentage_of_redditors_are_lurkers/

Jeremy Edberg nói rằng đóng góp người dùng trên reddit vào năm 2009 tuân theo quy luật 80/20 dễ nhận ra ở nhiều trang UGC; tức là 20% người dùng đăng nhập và bầu chọn, và 20% trong số này có bình luận. Tuy hành vi của trang này đã thay đổi đáng kể khi mang tính xã hội và hướng tới cộng đồng nhiều hơn nhưng phần trăm khách có bình luận vẫn ở mức khiêm tốn.

Ngay cả khách thầm lặng, không gắn kết cũng có thể làm điều gì đó. Một nghiên cứu năm vào 2011 từ Viện Quản lý Sloane của MIT cho biết nhiều người trong đó có chia sẻ một cách thụ động thông qua các kênh bạn không nhìn thấy, chẳng hạn e-mail hay đoạn hội thoại đâu đó[8]. Yammer nói rằng trên 60% người dùng đăng ký theo dõi tổng hợp định kỳ hoạt động, nghĩa là công ty có quyền tiếp cận những người đó[9].

8 http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1041261

[9] http://blog.yammer.com/blog/2011/07/your-community-hidden-treasure-lurking.htmL

**Tóm lại**

Theo ước tính của chúng tôi thì hãy xác định 25% khách ghé thăm bạn một cách thầm lặng, 60-70% khách làm việc dễ thực hiện và đúng với mục đích sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn, 5-15% người dùng sẽ gắn bó và tạo dựng nội dung cho bạn. Trong số những người dùng gắn bó này, xác định 80% nội dung của bạn đến từ một nhóm người dùng nhỏ nhưng hoạt động năng nổ, 2,5% người dùng sẽ tương tác thường xuyên với nội dung và dưới 1% tham gia tương tác.

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: REDDIT (PHẦN 2) – CÓ MỎ VÀNG Ở NHỮNG NGƯỜI DÙNG NÀY

Khi reddit đã chuyển hướng từ chia sẻ đường dẫn thành cộng đồng, dịch vụ tuy có người dùng gắn kết nhưng vẫn chưa kiếm được lợi nhuận, đôi khi phải vật lộn để chi trả cơ sở hạ tầng đảm nhiệm lưu lượng đang lớn dần. Mặc dù quảng cáo là một nguồn doanh thu khả thi nhưng cũng chịu cái giá là sự hài lòng của người dùng. Quá nhiều người dùng reddit sử dụng phần mềm chặn quảng cáo trên trình duyệt đến mức reddit thậm chí còn thỉnh thoảng chạy quảng cáo cảm ơn người dùng vì không xài phần mềm chặn này.

Khi đó công ty đã tìm được một nguồn doanh thu thay thế: quyên góp. Jeremy Edberg cho biết: "Người dùng sẽ liên tục đùa rằng tính năng nào đó chỉ có qua reddit gold[10]. Có lúc công ty mẹ đã tìm đến và yêu cầu chúng tôi nghĩ cách gia tăng doanh thu (đáng nể là mất tận ba năm họ mới yêu cầu điều này). Chúng tôi nghĩ: 'Này, hãy biến thứ reddit gold này thành thật nào.'"

[10] Một chương trình thành viên cao cấp, cho phép truy cập vào các tính năng bổ sung để cải thiện trải nghiệm reddit. (BTV)

Đội ngũ bổ sung thêm khả năng mua "vàng" thực ra không có tác dụng gì ngoài quyền khoe khoang. "Khi triển khai, tác dụng duy nhất bạn nhận được là quyền truy cập vào một diễn đàn bí mật và một chiếc cúp (điện tử).

Chúng tôi thậm chí còn chẳng đưa ra giá – chúng tôi nhờ người dùng trả giá họ nghĩ là thỏa đáng. Một người từng trả 1.000 đô-la một tháng mua reddit gold, có người lại trả có mỗi một xu. Nhưng mức trung bình là tầm 4 đô-la và trở thành mức chúng tôi định giá."

Theo thời gian, người dùng reddit gold được nhận truy cập các tính năng mới sớm hơn. Giống những người dùng tận tụy, họ cũng có khả năng cung cấp phản hồi hữu ích – và số người sử dụng tính năng mới bị hạn chế giúp bảo vệ máy chủ khỏi tình trạng quá tải.

Cuối cùng, reddit bổ sung thêm khả năng tặng vàng cho người khác và thưởng cho những bài đăng hay bằng cách đóng góp vàng. Mặc dù công ty chưa hề tiết lộ doanh thu tạo ra từ vàng nhưng đây là phần thu nhập quan trọng và mất nhiều bước để đưa nó vào trang. Jeremy cho biết: "Chúng tôi cũng nhận ra người ta mua vàng cho người khác như cách họ 'boa' vì nội dung hay, do đó, chúng tôi đã làm cho việc đó dễ dàng hơn.

## TÓM TẮT

• Mặc dù đạt tăng trưởng người dùng khỏe mạnh, reddit vẫn chưa đủ khả năng chi trả và liên tục tiết kiệm cơ sở hạ tầng mới.

• Xây dựng dựa trên thiện chí và phản hồi người dùng, nhóm đã thử mô hình quyên góp phù hợp với tính chất và văn hóa của cộng đồng.

• Nhóm phân tích kết quả chiến dịch "trả mức bạn muốn" để đưa ra chính sách giá.

• Khi đã nhìn thấy chút thành công, họ tìm cách khiến việc quyên góp dễ hơn và mở rộng cách thức sử dụng khoản quyên góp đó.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Hãy nhớ đến cuốn sách lật về mô hình kinh doanh: bạn là doanh nghiệp UGC không có nghĩa doanh thu của bạn phải đến từ quảng cáo. Wikipedia và reddit đều tạo ra doanh thu từ cộng đồng, điều đó giúp họ giữ được văn hóa của mình và duy trì được người dùng.

## SPAM VÀ NỘI DUNG XẤU

Các trang UGC phất lên nhờ nội dung hay. Đối với nhiều công ty UGC chúng tôi đã nói chuyện cùng – chẳng hạn Community Connect và reddit – nội dung lừa đảo là một vấn đề thực sự đòi hỏi phân tích liên tục và đầu tư kỹ thuật đáng kể. Ngoài các thuật toán và thuật giải heuristic[11] trên máy thì các công ty như Google và Facebook còn trả tiền cho người ta toàn thời gian để quét nội dung tìm ra các nội dung phạm tội hoặc chống đối, đây có thể là một công việc rất mệt mỏi[12]. Jeremy Edberg ước tính 50% thời gian phát triển của reddit tập trung vào ngăn chặn spam hoặc gian lận bình chọn – mặc dù trong 18 tháng đầu của trang này, bình chọn của người dùng đã đủ để chặn mọi spam và không có bảo vệ chống spam nào được thiết lập.

[11] Phương pháp tiếp cận bằng cảm tính, mang tính kinh nghiệm, dùng trong phương pháp thử và sai để giải quyết tương đối các bài toàn khó. (BTV)

[12] http://www.buzzfeed.com/reyhan/tech-confessional-the-googler-who-looks-at-the-wo

Người spam thường tạo các tài khoản dùng một lần rất dễ phát hiện. Các tài khoản bị cướp lại khó xác định hơn, nhưng hầu hết các trang UGC cho phép người dùng gắn cờ các nội dung spam giúp đánh giá dễ dàng hơn. Nhưng mặc cho sự đầy hứa hẹn của một cộng đồng tự bảo vệ, người dùng vẫn chưa phải là cách hay để tìm ra nội dung xấu. Nhiều bài đăng bị gắn cờ trên reddit thực chất lại là do những kẻ spam gắn cờ mọi người khác với hy vọng phô trương nội dung của riêng kẻ đó. Jeremy cho biết ở reddit, "chúng tôi phải xây dựng một hệ thống phân tích chất lượng báo cáo từ mỗi người dùng (bao nhiêu báo cáo hóa ra trở thành spam đã xác minh)".

Tại reddit, các bộ lọc tự động cùng với bộ kiểm duyệt bắt được hầu hết các spam – trong năm 2011 số spam chiếm đến khoảng nửa nội dung được gửi đi. Jeremy nói: "Con số 50% nội dung đó đến từ không tới nổi 50% số người dùng. Gần như cách phát triển mọi chiến lược chống gian lận là bằng cách tìm một trường hợp có kẻ gian lận thành công, phân tích nguyên

nhân kẻ đó thành công, tìm những ví dụ khác trong chứng cứ thu thập, sau đó xây dựng mô hình để tìm ra hình thức gian lận đó."

Cuối cùng, spam còn gợi ý một mô hình doanh thu quảng cáo cho trang. Jeremy nhớ lại: "Chúng tôi nhận thấy những kẻ spam luôn cố để khiến đường dẫn của mình được người khác nhìn thấy qua hình thức gian lận; vậy sao không để họ trả tiền rồi nêu rõ việc đó? Nếu quan sát đường dẫn được tài trợ hiện nay, bạn sẽ thấy kiểu cách và cách thực hiện gần giống như Google làm nổi bật những đường dẫn được tài trợ năm 2008."

**Tóm lại**

Xác định bạn cần bỏ ra một khoản thời gian và tiền bạc đáng kể để chống lại spam khi có tên tuổi hơn. Bắt đầu đo lường nội dung gì là tốt và xấu, người dùng nào làm tốt việc gắn cờ nội dung xấu lúc ban đầu – chìa khóa cho thuật toán hiệu quả là một bộ dữ liệu để đào tạo những người dùng đó. Chất lượng nội dung là một chỉ số dẫn dắt biểu thị sự hài lòng của người dùng, vì thế hãy để ý khi có suy giảm chất lượng và giải quyết trước khi tình trạng đó khiến cộng đồng bạn xa lánh.

# Chương 27Thị trường lưỡng diện: Đường ranh giới

Thị trường lưỡng diện thực sự là sự pha trộn của hai mô hình khác nhau: thương mại điện tử (vì thị trường được xây dựng quanh việc giao dịch giữa người mua và người bán) và nội dung người dùng tạo lập (vì thị trường dựa vào người bán tạo lập và quản lý danh sách hàng có chất lượng ảnh hưởng đến doanh thu và sức khỏe thị trường).

Điều này nghĩa là có sự kết hợp phép phân tích bạn cần chú tâm.

Còn một lý do nữa khiến việc phân tích có vai trò quan trọng với thị trường loại này. Người bán hiếm khi phân tích kỹ lưỡng chính sách giá, tính hiệu quả của hình ảnh giới thiệu hay sản phẩm gì bán chạy nhất. Là người sở hữu thị trường, bạn có thể giúp đỡ họ nhờ việc phân tích. Trên thực tế, bạn có thể làm việc đó tốt hơn họ vì bạn có quyền truy cập đến dữ liệu tổng hợp từ mọi người bán trên trang.

Một thương gia có thể không biết bán giá bao nhiêu. Ngay cả có làm phân tích, anh ta cũng không có đủ điểm dữ liệu. Nhưng nhờ bạn có quyền truy cập đến toàn bộ giao dịch, bạn có thể giúp anh ta tối ưu hóa chính sách giá (và nâng cao doanh thu của mình từ đó). Airbnb thực hiện hình thức tối ưu hóa thử nghiệm này thay mặt cho những người bán của hãng khi thử nghiệm tác động của dịch vụ nhiếp ảnh trả tiền đến tỷ giá thuê – sau đó giao dịch vụ cho chủ sở hữu.

Chúng ta đã tìm hiểu cả mô hình thương mại điện tử và UGC ở các chương khác, nhưng ở đây chúng ta sẽ cân nhắc qua một số thách thức đặc trưng mà thị trường lưỡng diện gặp phải.

## QUY MÔ GIAO DỊCH

Một số thị trường được dành cho các sản phẩm giá trị lớn, không mua thường xuyên (như nhà), trong khi số khác lại dành cho các sản phẩm có giá trị nhỏ hơn và mua thường xuyên (như những thứ bán trên eBay). Điều

này nghĩa là số lượng danh sách hàng mỗi người bán, giá giao dịch khác nhau rất nhiều, và việc đưa ra một hạn mức hữu ích là không thể.

Tuy nhiên thường có mối tương quan giữa quy mô mua hàng và tỷ lệ chuyển đổi. Đơn hàng càng lớn thì càng cần cân nhắc và so sánh nhiều. Đơn hàng nhỏ hơn có ít rủi ro hơn và có thể tiến hành một cách bất chợt hơn những đơn hàng lớn.

**Tóm lại**

Dù không thể cho bạn biết quy mô giao dịch tiêu biểu ra sao, nhưng chúng tôi có thể khuyên bạn nên đo quy mô đó cùng tỷ lệ chuyển đổi để hiểu được hành vi người mua – sau đó chuyển thông tin này cho người bán.

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: ETSY THEO DÕI ĐIỀU GÌ

Etsy là cửa hàng trực tuyến dành cho những nhóm người làm công việc sáng tạo chia sẻ và bán sản phẩm của mình. Được một họa sĩ, một nhiếp ảnh gia và một thợ mộc không có nơi nào để bán sản phẩm của mình trên mạng thành lập vào năm 2005, công ty hiện đang giao dịch trên 500.000 đô-la một năm qua thị trường chia sẻ của mình.

Công ty theo dõi các chỉ số doanh thu như giỏ hàng (doanh số bán lẻ), số mặt hàng bán được, doanh số tổng hằng tháng và tổng phí thu được từ doanh số đó. Hãng cũng để ý đến tăng trưởng người mua và người bán bằng cách đếm số tài khoản mới, người bán mới và tổng số tài khoản xác nhận. Theo thời gian, công ty đã bắt đầu theo dõi tỷ lệ tăng từng năm liên tiếp trong các chỉ số cốt lõi.

Ngoài những chỉ số chính trên, Etsy còn theo dõi tăng trưởng của các loại sản phẩm cá nhân, thời gian đến lần đầu tiên người dùng mua hàng, giá trị đặt hàng trung bình, phần trăm lượt ghé thăm chuyển đổi thành mua hàng, phần trăm người mua quay trở lại và người mua đặc trưng thuộc một loại sản phẩm. Hãng cũng phân tích thời gian đến lần mua đầu tiên và giá trị đặt hàng trung bình theo loại sản phẩm.

Gần đây, công ty đã bắt đầu theo dõi sát sao hơn những giá trị như tổng lợi nhuận biên bán được và phần trăm lượt ghé thăm chuyển đổi của di động

và máy tính bàn, cũng như số người bán hoạt động trong một khu vực. Công ty cũng tính toán các giá trị trung bình trước đó đóng vai trò làm cơ sở để dựa vào đó xác định bất cứ bất thường nào trong dữ liệu.

Phó Chủ tịch Kỹ thuật Kellan Elliott-McCrae của Etsy nói rằng đối với bất kỳ sản phẩm nào, Etsy đều tính toán một số chỉ số, cụ thể trong tìm kiếm trên trang. Công ty chạy hệ thống tìm kiếm giống bất cứ mạng quảng cáo nào khác và "liên tục đo cầu (lượt tìm kiếm) và cung (mặt hàng) cho mọi từ khóa đi qua hệ thống, đưa chúng vào trạng thái sẵn sàng bán và định giá khi có cả cầu lẫn cung."

Khi Etsy tiếp thu một hướng tiếp cận triển khai liên tiếp cho phạm trù kỹ thuật, bảng kinh doanh ban đầu của công ty gồm có số lượt đăng ký mỗi giây, lượt đăng nhập mỗi giây (so với lỗi đăng nhập), lượt thanh toán mỗi giây (so với lỗi thanh toán), danh mục hàng mới và được làm mới, và "người dùng bị lỗi" (những người dùng cụ thể nhìn thấy tin nhắn báo lỗi). Kellan cho biết: "Điều quan trọng là những chỉ số dạng tỷ số được thiết kế để nhanh chóng làm nổi bật lên sai sót có thể đã xảy ra đâu đó. Sau đó chúng tôi bổ sung các chỉ số như thời gian tải trang trung bình ở mức 95%, và điều chỉnh hồi quy hiệu suất."

Gần đây nhất, Etsy đang nỗ lực phân biệt rõ các tính năng khác nhau đóng góp vào một lần bán ra sao. Kellan nói: "Chẳng hạn, chúng tôi có thể quy phần trăm doanh số đến trực tiếp từ tìm kiếm, nhưng chúng tôi phát hiện ra những khách ban đầu tìm lướt toàn bộ, sau đó mới tìm kiếm cụ thể có tỷ lệ chuyển đổi cao hơn. Đương nhiên, mặt khác thì tỷ lệ chuyển đổi là một chỉ số rất khó mang lại được tầm quan trọng về số liệu vì hiếm khi đủ hoạt động mua hàng diễn ra để khi phân tích số liệu đó so với lượng lưu thông nhấp trên màn hình, bạn thu được kết quả bất thường."

Kellan chỉ ra trang hỗ trợ của Etsy có độ chuyển đổi cao nhất trên trang (vì người ta đến đó khi cố thực hiện điều gì đó), nhưng lại đùa rằng công ty sẽ không tuân theo quyết định sản phẩm hợp lý bằng cách đưa trang hỗ trợ thành trải nghiệm chính của trang. "Để thu được dữ liệu có ý nghĩa, bạn thực sự phải quy định phạm vi thử nghiệm."

Ngay cả khi có khối lượng doanh số khổng lồ, công ty vẫn chưa đi theo tăng trưởng nhanh chóng. Anh giải thích: "Chúng tôi chơi đùa với một

biên rất hẹp và vì thế suốt từ trước đến giờ vẫn rất cẩn trọng về việc nhấn ga tăng tốc mà không giám sát chặt chẽ các chỉ số sức khỏe và phát triển bền vững."

Do kỳ vọng cầu sẽ giúp thúc đẩy doanh số, công ty gửi cho người bán một bản tin hằng tháng có thảo luận dữ liệu phân tích, nghiên cứu thị trường và xu hướng quá khứ. Công ty cũng có công cụ nghiên cứu thị trường dành cho người bán. Kellan giải thích: "Nếu một người bán định tìm từ khóa 'bàn học', họ có thể kiểm tra công cụ nghiên cứu thị trường để tìm ra được 'lịch để bàn' bình thường bán trong phạm vi 20-24 đô-la, một cuốn lịch bàn tải về dạng PDF được bán trong phạm vi 4 đô-la, đèn bàn học bán ở mức 50 đô-la và chỉ một số lượng ít bàn bán được mỗi ngày."

Etsy là một thị trường chia sẻ, nhưng đã vượt qua vấn đề "con gà và quả trứng" mà thị trường lưỡng diện phải đối mặt. Kellan nói: "Ban đầu người mua và người bán của chúng giống nhau. Chúng tôi đã làm rõ điều này khi bắt đầu bằng cách khuyến khích mua cả hàng thủ công và đồ dùng thủ công. Etsy đã ăn sâu vào một cộng đồng người tạo lập luôn hỗ trợ nhau, còn ban đầu chúng tôi giúp đỡ người ta tìm ra một người khác."

## TÓM TẮT

• Etsy đặt định hướng theo chỉ số, nhưng những chỉ số này đã ngày càng tập trung hơn vào kinh doanh khi hãng chuyển qua sản phẩm phù hợp với thị trường.

• Công ty tránh được vấn đề con gà và quả trứng mà hầu hết các thị trường phải đối mặt vì lúc đầu người mua cũng là người bán.

• Các phép phân tích cũng được chia sẻ cho người bán để giúp họ bán hàng thành công hơn – mà việc này cũng có lợi cho Etsy.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Mô hình người mua/người bán trong thị trường chia sẻ rất giống danh mục hàng trong mạng lưới quảng cáo. Biết được người mua muốn gì và bạn đang đáp ứng nhu cầu đó tốt đến đâu là một chỉ số sớm cho biết doanh thu

của bạn sẽ ra sao. Và vì muốn giúp đỡ người bán, bạn nên chia sẻ có chọn lọc dữ liệu phân tích để họ bán tốt hơn.

## CÁC DANH SÁCH TOP 10

Danh sách Top 10 là một cách hay để bắt đầu nắm được thị trường của bạn đang hoạt động ra sao. Hãy tiến hành một số truy vấn KPI như doanh thu và số giao dịch theo phân khúc sản phẩm:

◆ Top 10 người mua của bạn là ai?

◆ Top 10 người bán của bạn là ai?

◆ Sản phẩm hoặc loại sản phẩm nào tạo ra phần lớn doanh thu?

◆ Khoảng giá nào, thời gian nào trong ngày, và ngày nào trong tuần có doanh số cao nhất?

Việc này có vẻ đơn giản, nhưng tạo ra danh sách top 10 phân khúc hoặc nhóm và theo dõi yếu tố đang thay đổi sẽ không chỉ giúp bạn nhìn ra những sự thật ngầm mang tính định tính về sức khỏe thị trường của bạn mà về sau còn có thể chuyển thành các kiểm tra định tính, rồi đến đổi mới.

### Tóm lại

Không giống công ty thương mại điện tử truyền thống, bạn không nắm kiểm soát quá nhiều về kho hàng và danh mục hàng. Nhưng thứ bạn nắm được là hiểu biết thứ gì đang bán được để có thể đi tiếp và thu được nhiều hơn. Nếu tìm được một loại sản phẩm cụ thể, khu vực địa lý, kích cỡ nhà hay màu nào đang bán chạy, bạn có thể khuyến khích những người bán đó – và tìm thêm nhiều người giống họ.

# Chương 28Làm gì khi chưa có mức chuẩn

Chúng tôi đã cố gắng mô tả một số mức chuẩn hữu ích. Nhưng nếu đã đọc qua bảy chương vừa rồi, bạn sẽ thấy những con số này dù hết mức rồi những còn rất thô sơ: bạn muốn tỷ lệ rời bỏ dưới 2,5%; bạn muốn người dùng bỏ ra 17 phút trên trang nếu bạn là kênh phương tiện truyền thông hoặc UGC; dưới 2,5% số người sẽ tương tác với nội dung; 65% người dùng sẽ ngừng sử dụng ứng dụng di động trong vòng 90 ngày. Nhiều chỉ số đơn thuần không có "chuẩn mực".

Hiện thực là bạn sẽ nhanh chóng điều chỉnh ranh giới theo thị trường hoặc sản phẩm cụ thể của mình. Như thế không sao. Có điều hãy nhớ bạn không nên dịch chuyển ranh giới này tới khả năng của mình; thay vào đó cần đưa khả năng của bạn tới ranh giới đó.

Gần như bất cứ nỗ lực tối ưu hóa nào cũng đều giảm dần hiệu suất. Khiến một website tải mất 1 giây thay vì 10 giây khá dễ dàng; làm nó tải trong 100 milli giây thay vì 1 giây lại khó hơn rất nhiều. 10 milli giây gần như là không tưởng. Xét cho cùng việc này cũng không bõ công, và điều này phản ánh đúng tình trạng của nhiều nỗ lực cải thiện.

Việc đó không nên làm bạn nhụt chí. Thực ra nó rất có ích vì khi tiếp cận với cực đại cục bộ, bạn có thể vẽ ra kết quả theo thời gian và nhìn thấy đường tiệm cận. Nói cách khác, tỷ lệ nỗ lực của bạn tạo ra kết quả sụt giảm có thể gợi ý đường chuẩn và nhắc bạn biết đến lúc cần chuyển sang một chỉ số quan trọng khác rồi.

Hãy xét nỗ lực tối ưu dài 30 ngày cho một trang đang cố thuyết phục khách thăm đăng ký như trên Hình 28-1. Ban đầu, trong số hơn 1.200 khách thăm, chỉ có 4 người đăng ký – một tỷ lệ chuyển đổi 0,3% đầy tệ hại. Nhưng cứ mỗi ngày, công ty điều chỉnh và thử nghiệm mức đăng ký ngay cả khi lưu lượng trang tăng lên ở mức khiêm tốn. Cho đến cuối tháng, trang chuyển đổi 8,2% số 1.462 khách thăm của mình.

*Hình 28-1. Bạn có nhìn thấy sự phát triển từ từ trên biểu đồ này không?*

Câu hỏi là: công ty có nên tiếp tục tập trung vào tỷ lệ đăng ký không, hay tỷ lệ đó đã đạt hiệu suất giảm dần rồi? Bằng cách vẽ ra một đường xu hướng cho tỷ lệ chuyển đổi, ta có thể nhanh chóng nhìn thấy hiệu suất giảm dần như Hình 28-2.

Sau cùng, điều tốt nhất công ty có khả năng làm được khi tất cả yếu tố khác như nhau là đạt tỷ lệ chuyển đổi quanh mức 9%. Vì thế một mặt, đó là một mức chuẩn tốt và hợp lý với hoàn cảnh. Mặt khác, mọi yếu tố khác hiếm khi như nhau được. Một chiến lược mới để thu hút người dùng có thể thay đổi đáng kể mọi thứ.

*Hình 28-2. 9% là mức tối đa đạt được nếu không đưa ra thay đổi triệt để nào*

Điều này gợi lại phần thảo luận lúc trước về điểm cực đại địa phương. Lặp lại và cải thiện tình hình hiện tại sẽ đem đến hiệu suất giảm dần, nhưng có thể như thế là đủ để thỏa mãn một phần mô hình kinh doanh và đi tiếp. Trong ví dụ này, nếu mô hình kinh doanh của công ty giả định 7% số khách thăm sẽ đăng ký thì đã đến lúc chuyển sang yếu tố khác, chẳng hạn như tăng số khách thăm.

Nếu chưa có cảm nhận đúng đắn về mức trung bình của thế giới, hãy dùng cách tiếp cận này. Ít nhất bạn biết được yếu tố nào là trung bình – và có khả năng đạt được – cho doanh nghiệp hiện tại của mình.

Ở điểm này, bạn nắm được ý tưởng mô hình kinh doanh của mình, giai đoạn hiện tại và một số mức chuẩn nên dựa vào để so sánh bản thân. Giờ hãy vượt ra khỏi phạm vi công ty khởi nghiệp sang các lĩnh vực khác mà ở đó Phân tích dữ liệu tinh gọn vẫn đóng vai trò quan trọng: bán cho doanh nghiệp và người có mong muốn đổi mới trong nội bộ.

# Phần bốnĐƯA PHÂN TÍCH DỮ LIỆU TINH GỌN VÀO THỰC HIỆN

Giờ bạn đã hiểu nhiều về dữ liệu. Đã đến lúc bắt tay vào việc. Trong phần này, chúng ta sẽ tìm hiểu sự khác biệt của Phân tích dữ liệu tinh gọn dành cho các công ty khởi nghiệp tập trung vào doanh nghiệp cũng như cho những người mong muốn đổi mới từ nội bộ. Chúng ta cũng sẽ thảo luận cách thay đổi văn hóa tổ chức để toàn bộ đội ngũ có thể đưa ra những quyết định sáng suốt hơn, nhanh chóng hơn và có thể lặp lại nhiều lần hơn.

Người khước từ sự thay đổi là bệ đỡ của sự suy tàn. Tổ chức loài người duy nhất khước từ sự tiến bộ chính là nghĩa trang.

**HAROLD WILSON**

# Chương 29Bán cho Thị trường doanh nghiệp

Bạn nghĩ Phân tích dữ liệu tinh gọn chỉ áp dụng cho các doanh nghiệp tập trung vào người tiêu dùng? Hãy nghĩ lại xem.

Chắc chắn là thử nghiệm với người tiêu dùng vẫn dễ hơn – có quá nhiều người tiêu dùng ngoài kia và họ đưa ra quyết định thiếu hợp lý, do đó bạn có thể chơi đùa với cảm xúc của họ. Không nghi ngờ gì, điện toán đám mây và phương tiện xã hội đã khiến việc triển khai sản phẩm mới và lan truyền thông điệp dễ dàng hơn mà không cần đến khoản đầu tư trước đáng kể, và các công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực tiêu dùng là những biểu tượng truyền thông, thậm chí là nguyên liệu cho các tác phẩm Hollywood[1]. Ngay cả các công ty khởi nghiệp B2B, như nhà cung cấp SaaS, cũng thường nhắm tới các công ty vừa và nhỏ.

[1] Tháng Hai năm 2012, Allen Gannett của The Next Web nêu ra sự phát triển của đám mây, xu hướng tiêu dùng công nghệ và sự tiếp nhận rộng rãi mô hình phân phối SaaS là ba chất xúc tác đóng góp vào sự mở rộng nhanh chóng các thương vụ mua lại trong lĩnh vực phần mềm doanh nghiệp. (TG)

Tuy nhiên hướng tiếp cận kinh doanh nhận thông tin từ dữ liệu cũng tốt với bất kỳ loại hình tổ chức nào khác. Rất nhiều các nhà sáng lập tài ba lần theo những vấn đề của doanh nghiệp lớn và làm giàu nhờ đó. Nói theo cách của phóng viên Alex Williams của TechCrunch là "Tuy doanh nghiệp có thể tẻ nhạt đến muốn chết nhưng nó vẫn dát đầy vàng[2]." Các công ty khởi nghiệp tập trung vào doanh nghiệp phải giải quyết nhiều thách thức rất khác biệt suốt quá trình khiến họ phải thay đổi cả những chỉ số họ theo dõi và cách thức thu thập chỉ số, nhưng cũng đáng.

[2] Phản ứng của William sau khi tham dự một ngày giới thiệu của Acceleprise, một chương trình tăng tốc tập trung vào các công ty khởi nghiệp nhắm vào khách hàng doanh nghiệp; tham khảo

http://techcrunch.com/2012/11/09/notes-from-astartup-night-the-enterprise-can-be-as-boring-as-hell-but-the-whole-goddamn-thing-is-pavedwith-gold/. (TG)

## TẠI SAO KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP LẠI KHÁC BIỆT?

Hãy mở đầu bằng tin tốt: tìm doanh nghiệp để nói chuyện lại dễ dàng hơn. Họ nằm ngay trong danh bạ điện thoại. Họ có thể dành thời gian uống cà phê. Họ có ngân sách. Và đối với nhiều người thuộc những tổ chức này thì một phần công việc của họ là đánh giá những giải pháp mới, gặp gỡ nhà cung cấp và chia sẻ nhu cầu để xem ai đó có thể giải quyết được một cách rõ ràng hơn hay không. Được mời một cốc cà phê tuyệt vời, bạn có thể nói về những triển vọng thực sự khá nhanh chóng.

Như đã nói, có nhiều cách đáng chú tâm khiến doanh số doanh nghiệp khác biệt và khó khăn hơn so với bán cho một nhóm người dùng lớn, không hiểu rõ ràng lắm. Nhà đầu tư mạo hiểm Ben Horowitz là một trong những người đầu tiên làm rõ điều này:

Hằng ngày, tôi nghe từ các doanh nhân, nhà đầu tư thiên thần và nhà đầu tư mạo hiểm về một phong trào mới rất sôi động gọi là "tiêu dùng hóa của doanh nghiệp". Mấy người họ bảo tôi lực lượng mua hàng đeo Rolex, già cả, đắt giá là chuyện trong quá khứ rồi, và trong tương lai các công ty sẽ chủ động "tiêu dùng" các sản phẩm doanh nghiệp như cách người tiêu dùng đón nhận Twitter.

Nhưng khi tôi nói chuyện với những doanh nghiệp mới thành công nhất như WorkDay, Apptio, Jive, Zuora và Cloudera, họ đều cần đến nỗ lực bán hàng cho doanh nghiệp to lớn và rất nghiêm túc thường có những người đắt giá, một số trong đó thực sự có đeo đồng hồ Rolex[3].

[3] http://bhorowitz.com/2010/11/15/meet-the-new-enterprise-customer-he%E2%80%99s-a-lot-likethe-old-enterprise-customer/

### Món hàng lớn, Quan tâm nhiều

Một điều khiến công ty khởi nghiệp tập trung vào doanh nghiệp khác biệt là: phát triển khách hàng B2C là đi tìm hiểu ý kiến, còn phát triển khách

hàng B2B là cả một cuộc tổng điều tra.

Trong đa số trường hợp, doanh số doanh nghiệp chứa các mặt hàng giá trị lớn hơn, bán cho ít khách hàng hơn. Điều này nghĩa là nhiều tiền hơn đến từ ít nguồn hơn. Nếu bạn bán một mặt hàng giá trị lớn, điều này thay đổi cục diện trò chơi rất nhiều. Đối với lúc mới bắt đầu, bạn có thể nói chuyện với từng khách hàng. Giá bán cao bù lại cho chi phí tiếp cận bán hàng trực tiếp, đặc biệt vào giai đoạn đầu khi bán.

Con số người dùng ban đầu thấp còn tạo nên khác biệt lớn hơn. Bạn sẽ không nói chuyện với một mẫu 30 người làm đại diện cho thị trường nói chung. Thay vào đó, bạn sẽ nói chuyện với 30 công ty có khả năng trở thành 30 khách hàng đầu tiên.

Phần lớn công việc phân tích xoay quanh việc hiểu được lượng thông tin lớn để có thể nắm bắt tốt hơn đặc điểm ẩn dưới và tác động vào chúng. Nhưng ở giai đoạn đầu của công ty khởi nghiệp B2B, chẳng hề có đặc điểm gì – chỉ có khách hàng thôi.

◆ Bạn có thể nhấc máy và gọi ngay cho họ.

◆ Họ sẽ gọi cho bạn và cho biết họ muốn gì.

◆ Bạn có thể ngồi trong phòng nói chuyện với họ.

◆ Bạn không thể kiểm nghiệm thứ gì trên một mẫu tiêu biểu số liệu trong dân số và bỏ đi nếu thử nghiệm hỏng – bạn sẽ mất khách hàng.

**Tính hình thức**

Người mua doanh nghiệp có xu hướng nguyên tắc hơn. Họ không thể đưa ra quyết định dựa trên cảm tính hay cảm xúc – hoặc cũng có thể nhưng phải được một trường hợp kinh doanh xác minh. Các công ty lớn thường là công ty công có kiểm soát và cân bằng. Người trả tiền cho sản phẩm (tài chính) lại không phải người dùng sản phẩm (ngành kinh doanh). Hiểu được sự phân đôi này là cần thiết cho phát triển sản phẩm và bán hàng. Ban đầu, bạn có thể nhắm tới công ty tiếp nhận sớm, ở đó người mua gần người dùng hơn nhiều (có thể còn là cùng một người ở thời điểm này),

nhưng khi đi qua những người tiếp nhận sớm này rồi, người mua và người dùng sẽ chia ra.

Công ty có cấu trúc mang tính hình thức là có lý của nó. Nó giúp ngăn chặn tham nhũng và cho phép thực hiện kiểm toán. Nhưng cấu trúc đó lại cản đường để hiểu biết tình hình. Người bạn liên lạc ở một công ty có thể là người ủng hộ, nhưng người khác trong tổ chức có thể lại là người trù dập hoặc có mối quan tâm khác bạn không nắm được. Đây là một trong những lý do bán hàng trực tiếp lại phổ biến ở giai đoạn đầu: nó giúp định hướng tình trạng quan liêu và hiểu được phần thuộc quy trình bán hàng mà người ngoài không biết được.

## SẢN PHẨM LỖI THỜI

Người tiêu dùng có thể đột ngột bỏ luôn sản phẩm cũ. Doanh nghiệp nhỏ có thể chuyển dịch khá dễ dàng tương tự như cuộc di cư sang phần mềm nền tảng đám mây gần đây. Ngược lại, các công ty lớn có vốn đầu tư lớn trong quá khứ phải sử dụng một cách hợp lý. Họ cũng có đầu tư chính trị đáng kể trong những quyết định trước đây, và thường đây là phe phản đối thay đổi mạnh mẽ nhất.

Đa số tổ chức ở bất kỳ quy mô thực nào đều đã phát triển phần mềm và quy trình của riêng họ và họ mong bạn thích nghi với những yếu tố đó. Họ sẽ không thay đổi cách thức vận hành: thay đổi rất khó khăn, đào tạo lại là cả một khoản chi phí. Điều này có thể gia tăng chi phí triển khai vì bạn phải tích hợp những gì đã có sẵn. Nó cũng có nghĩa là sản phẩm của bạn phải có khả năng điều chỉnh và thích nghi cao hơn, tức là phức tạp hơn và khó sử dụng hơn.

### Sản phẩm đương nhiệm

Những vấn đềmang tính di sản này là một phần của vấn đềkhác – sản phẩm đương nhiệm. Nếu đang cố can thiệp hoặc thay thế thứ gì đó, bạn sẽ phải thuyết phục được tổ chức rằng bạn tốt hơn bất kể đã có giải pháp hiện tại. Các tổ chức bị dị ứng với thay đổi và yêu mến trạng thái hiện tại của mình. Nếu đang cố bán cho họ mà sản phẩm vẫn ở trong giai đoạn đầu của chu kỳ tiếp nhận công nghệ thì bạn sẽ bị loại luôn, đơn giản vì bạn còn mới. Người tiêu dùng thích mới; doanh nghiệp chỉ gọi đó là rủi ro thôi.

Điều này cũng có nghĩa là các nhà cung cấp đương nhiệm có thể trì hoãn đáng kể việc bán hàng của bạn nếu họ nắm thóp được kế hoạch bằng cách nói rằng họ cũng sẽ làm vậy. Họ có thể giẫm lên ống thở của bạn bằng cách hứa hẹn gì đó – sau đó lại hủy hẹn khi bạn chết rồi.

Dĩ nhiên là những sản phẩm đương nhiệm to lớn chậm chạp cũng có hàng tá điểm yếu. Những yếu tố mới có thể can thiệp một cách đơn giản vào thị trường nhờ dễ thích nghi hơn do không cần đào tạo. Một thập kỷ trước, những người duy nhất biết về "feed" là những thương nhân chứng khoán kết nối với hãng Bloomberg; ngày nay, ai dùng Facebook hay Twitter cũng đều quen với các feed. Họ không cần phải đào tạo.

Tính đơn giản không chỉ là một đặc tính của đột phá doanh nghiệp – nó còn là cái giá để bước vào doanh nghiệp. DJ Patil, nhà khoa học dữ liệu tại Greylock và từng là giám đốc sản phẩm ở LinkedIn, gọi đây là Quy luật Chi phí phát sinh bằng không:

Chủ đề trung tâm cho làn sóng đổi mới này là ứng dụng các nguyên lý sản phẩm cốt lõi từ không gian người tiêu dùng vào doanh nghiệp. Cụ thể, một bài học phổ cập tôi luôn chia sẻ với mọi doanh nhân xây dựng cho các doanh nghiệp là Quy luật Chi phí phát sinh bằng không: không tính năng nào có thể bổ sung thêm chi phí đào tạo cho người dùng[4].

[4] http://techcrunch.com/2012/10/05/building-for-the-enterprise-the-zero-overhead-principle-2/

**Thời gian chu kỳ lâu hơn**

Các mô hình Khởi nghiệp tinh gọn hiệu quả vì mang lại cho bạn khả năng học hỏi nhanh chóng và lặp lại. Rất khó đạt được tốc độ khi khách hàng của bạn lại cẩn thận dịch chuyển chậm chạp, vì thế thời gian chu kỳ thị trường mục tiêu lâu hơn khiến việc lặp lại nhanh chóng khó khăn hơn. Đây là lý do chính cho nhiều câu chuyện thành công ban đầu của Khởi nghiệp tinh gọn lại đến từ các doanh nghiệp tập trung vào người tiêu dùng.

Sự đi lên thị trường SaaS thay đổi điều này vì thay đổi chức năng mà không cần thị trường cho phép tương đối đơn giản. Nhưng nếu bạn đang bán phần mềm doanh nghiệp truyền thống, xe tải giao hàng, hay máy hủy

tài liệu, bạn sẽ không học hỏi và lặp lại được nhanh chóng như trường hợp người tiêu dùng. Đương nhiên là các đối thủ cạnh tranh của bạn cũng vậy. Bạn không cần phải quá nhanh – chỉ cần nhanh hơn mọi người khác.

**Lý lẽ (và thiếu trí tưởng tượng)**

Không phải công ty nào cũng phù hợp khuôn mẫu khách hàng to lớn, tiếp thu muộn, chậm chạp, nhưng mức lo ngại với rủi ro là có thực. Những người mua là doanh nghiệp hạn chế suy nghĩ của chính mình vì họ không thể nhận rủi ro giống người tiêu dùng. Họ yêu cầu có bằng chứng về sự hiệu quả của sản phẩm nào đó trước khi thử nghiệm, tức là ý tưởng hay có thể bị chôn vùi trong các tình huống doanh nghiệp, những phân tích lợi tức đầu tư và các bảng tính tổng chi phí sở hữu.

Lý lẽ này luôn được đảm bảo. Năm 2005, chủ tịch hội đồng Viện Kỹ sư Điện-Điện tử (IEEE) Robert N. Charette ước tính trong số 1.000 tỷ đô-la chi vào phần mềm mỗi năm, 5-15% sẽ bị bỏ quên trước hoặc chẳng mấy chốc sau khi chuyển tiền, và phần lớn phần còn lại sẽ đến muộn hoặc chịu cảnh vượt quá ngân sách khổng lồ[5].

[5] http://spectrum.ieee.org/computing/software/why-software-fails/0

Một nghiên cứu tương tự của PM Solutions ước tính 37% các dự án IT đều có rủi ro[6].

[6] http://www.zdnet.com/blog/projectfailures/cio-analysis-why-37-percent-of-projects-fail/12565

Vì các công ty có rất nhiều người – và nhiều người trong đó coi công việc chỉ là công việc – ưu tiên của họ là hạ thấp tối đa khả năng mắc sai lầm ngay cả khi toàn thể tổ chức có thể chịu hậu quả lâu dài. Rất khó để truyền cảm hứng cho một tổ chức nếu nhân viên ở đó bận lo lắng liệu thay đổi bạn hứa hẹn có phải đánh đổi cả công việc của họ không.

Đây là một trong những cách nhìn thế giới thiếu tin tưởng đến mức không cần thiết.

Vì toàn bộ những lý do trên, phần lớn công ty khởi nghiệp tập trung vào B2B gồm hai người: một chuyên gia chuyên môn và một chuyên gia đột phá.

◆ Chuyên gia chuyên môn hiểu biết về ngành và khu vực vấn đề.

Anh ta có chiếc Rolodex[7] và có thể đóng vai trò đại diện cho khách hàng ở giai đoạn đầu khi định hình sản phẩm. Thường thì người này làm việc trong ngành, nắm vai trò marketing, bán hàng hoặc phát triển doanh nghiệp.

[7] Thiết bị dùng để lưu thông tin liên lạc của các doanh nghiệp. (DG)

◆ Chuyên gia đột phá biết được công nghệ nào sẽ tạo ra thay đổi để công ty khởi nghiệp có thể tận dụng. Người đó có thể nhìn xa hơn mô hình hiện tại và hình dung được ngành sẽ ra sao sau khi chuyển đổi và mang hướng tiếp cận mới mẻ đến với thị trường hiện tại. Đây thường là nhà chuyên gia công nghệ.

## VÒNG ĐỜI CÔNG TY KHỞI NGHIỆP PHỤC VỤ DOANH NGHIỆP

Công ty khởi nghiệp bắt đầu theo nhiều cách. Tuy nhiên trải qua nhiều năm, chúng tôi đã nhìn ra một xu hướng lặp lại nhiều lần về quá trình tăng trưởng của công ty khởi nghiệp B2B. Nó thường diễn ra theo một trong ba cách:

### Chuyển hướng sang doanh nghiệp

Theo cách này, công ty tạo ra một sản phẩm tiêu dùng được ưa thích, sau đó chuyển hướng nhắm đến doanh nghiệp. Đây là cách Dropbox đã làm, và ở một phạm vi nào đó cũng là cách BlackBerry len lỏi vào doanh nghiệp IT bằng cách nhắm vào những người bán hàng "mê tiền". Tuy thế cách này không phổ biến lắm: các doanh nghiệp có kỳ vọng và quan tâm rất khác biệt với người tiêu dùng.

### Sao chép và xây dựng lại

Một hướng tiếp cận nữa là lấy ý tưởng người tiêu dùng và biến nó thành sẵn sàng cho doanh nghiệp. Yammer làm điều này khi xây dựng lại mô hình cập nhật trạng thái của Facebook và sao chép giao diện feed của Facebook.

**Đột phá một vấn đề hiện tại**

Có rất nhiều đột phá diễn ra trong một lĩnh vực, từ sự xuất hiện của dữ liệu di động, tới Internet Vạn vật[8], tới sự tiếp nhận máy fax, cho tới các ứng dụng nhận biết vị trí. Bất cứ đột phá nào trong số đó đều có thể tạo ra lợi thế đủ lớn đáng để từ bỏ cách làm việc cũ. Taleo đã làm điều này với lĩnh vực quản trị nhân sự truyền thống.

[8] http://en.wikipedia.org/wiki/Internet_of_Things

**Cảm hứng**

Nhiều công ty khởi nghiệp phục vụ doanh nghiệp mà chúng tôi nói chuyện khởi nguồn từ một ý tưởng cơ bản, thường nảy nở bên trong hệ sinh thái họ muốn đột phá. Đó là bởi hiểu biết về lĩnh vực là cần thiết. Các yếu tố quan trọng về cách một công ty vận hành – cụ thể là hoạt động quản trị phía sau – thường được giấu đi mà thế giới bên ngoài không biết. Chỉ khi là người bên trong nội bộ mới nhìn thấy rõ được những vấn đề nhức nhối.

Hãy xét trường hợp những người sáng lập Taleo. Họ rời bỏ công ty hạng khủng BAAN về hoạch định yêu cầu doanh nghiệp (Enterpise requirement planning – ERP) để mang những công cụ quản lý tài ba cho doanh nghiệp. Họ đã nhìn thấy những thách thức lớn của ERP là khả năng tích hợp và triển khai, đồng thời nhận thấy vấn đề của trang web là có bao nhiêu tổ chức kết nối với ứng viên. Họ cũng nhìn ra tài năng quản lý, cả trước và sau khi thuê, đều được thúc đẩy bởi dữ liệu.

Họ đưa ra nhiều nhận định dựa trên việc quan sát các xu hướng công nghệ. Nhưng hiểu biết nền tảng của những người sáng lập về lĩnh vực HR là nhờ vào thời gian họ ở BAAN. Rõ ràng là hiểu biết đó đã có tác dụng: vào tháng Hai năm 2012, Oracle mua lại Taleo với giá 1,9 tỷ đô-la.

Điều đó không có nghĩa là đội ngũ sáng lập phải có người trong lĩnh vực – nhưng có thì tốt. Tuy nhiên hãy nhớ người trong ngành vẫn cần "ra khỏi tòa nhà" và xác nhận những giả định của mình; ỷ lại vào hiểu biết có sẵn về ngành mà không làm điều kia sẽ rất tai hại.

Hãy quan sát năm giai đoạn thuộc khuôn khổ Phân tích dữ liệu tinh gọn áp dụng ra sao cho công ty tập trung vào B2B. Hình 29-1 thể hiện những việc công ty B2B cần làm ở mỗi giai đoạn cũng như cần cẩn trọng những rủi ro nào.

*Hình 29-1. Các giai đoạn Phân tích dữ liệu tinh gọn khi bán cho các doanh nghiệp*

**Thấu hiểu: Tư vấn và Phân khúc**

Nhiều công ty khởi nghiệp tự khởi động bắt đầu với vai trò là tổ chức tư vấn. Đó là cách hay để khám phá nhu cầu khách hàng, và giúp chi trả hóa đơn. Tư vấn cũng cho bạn cách để thử nghiệm những ý tưởng ban đầu vì dù mọi khách hàng đều có nhu cầu nhưng bạn cần dựa vào những nhu cầu nhất quán trên một thị trường đủ lớn và có khả năng giải quyết để xây dựng công ty.

Như đã nói là các công ty tư vấn gặp khó khăn rất lớn khi chuyển từ nhà cung cấp dịch vụ sang công ty sản phẩm vì ở một số thời điểm họ cần phải bỏ mặc doanh thu dịch vụ và tập trung vào sản phẩm. Chuyển đổi đó cực kỳ vất vả – từ góc nhìn ở dòng tiền mặt – và hầu hết nhà cung cấp dịch vụ không thực hiện cú nhảy này.

Cũng cần phải "phá tan mọi con đường" trở về công việc dịch vụ để đảm bảo bạn cam kết xây dựng sản phẩm. Sau cùng, bạn sẽ phải bỏ mặc một số khách hàng được yêu quý nhất để mang đến một sản phẩm mà thị trường chung đều muốn, và việc tiến hành tùy chỉnh để làm vừa lòng những khách hàng kia khá hấp dẫn. Bạn không thể chạy một sản phẩm và một dịch vụ cùng lúc. Ngay cả IBM cũng phải chia đôi; điều gì khiến bạn nghĩ mình làm được khi mới là một công ty khởi nghiệp non trẻ?

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: CÁCH CORADIANT TÌM RA THỊ TRƯỜNG

Coradiant, nhà chế tạo thiết bị hỗ trợ hiệu suất web, ra mắt năm 1997 với tên gọi Networkshop và được BMC Software mua lại vào tháng Tư năm 2011[9]. Ban đầu đây là công ty tư vấn cơ sở hạ tầng IT viết các nghiên cứu về hoạt động, khả dụng và công nghệ web như SSL[10]. Tuy nhiên rất nhanh chóng, các doanh nghiệp và công ty khởi nghiệp tìm đến họ nhờ hỗ trợ triển khai. Những khách hàng này cần nhiều phần thuộc cơ sở hạ tầng mạng tốn kém – cặp cân bằng tải, tường lửa, bộ tăng tốc ẩn, bộ chuyển mạch, bộ định tuyến và những công cụ giám sát liên quan mà tổng cộng giá trị lên đến 500.000 đô-la và xử lý được lưu lượng 100 megabits trên giây (Mbps). Nhưng những công ty này chỉ cần một phần dung lượng đó.

[9] Tiết lộ đầy đủ: Coradiant được Alistair Croll và Eric Packman đồng sáng lập năm 1997 với tên gọi Networkshop; được đổi tên thành Coradiant vào giữa năm 2000. (TG)

[10] http://www.infosecnews.org/hypermail/9905/1667.html

Networkshop xây dựng một cơ sở hạ tầng ảo mở đầu mà khách hàng có thể mua một Mbps một lần. Công ty triển khai cách này trong một trung tâm dữ liệu ở một thành phố và cung cấp một phần dung lượng cho khách hàng ở trung tâm dữ liệu đó. Mặt kinh tế rất khả quan: khi cơ sở hạ tầng đã vượt quá 35% khách hàng sử dụng, mỗi đô- la thêm vào đi thẳng vào lợi nhuận.

Khi đã có nền tảng, Networkshop đổi tên thành Coradiant và ngừng cấp vốn Series A, tận dụng hoạt động kinh doanh từ trước để triển khai những "cột trụ" hạ tầng tương tự tại các trung tâm dữ liệu xuyên suốt Bắc Mỹ. Gói gọn việc này trong dịch vụ hỗ trợ, công ty tham gia vào các tập đoàn như LoudCloud và SiteSmith trong lĩnh vực cung cấp quản trị dịch vụ (MSP) đang lên.

Tuy nhiên trong vòng vài năm, những nhà sở hữu trung tâm dữ liệu mà Coradiant đã phối hợp cùng nhận ra họ cần kiếm nhiều tiền hơn từ cơ sở vật chất của mình. Để tăng doanh thu mỗi foot vuông, họ bắt đầu đưa ra

dịch vụ cạnh tranh. Những người sáng lập Coradiant phải đưa ra quyết định: hoặc là đối đầu cạnh tranh với các trung tâm dữ liệu gần như y hệt chỗ lưu trữ các khách hàng của họ – một ý tưởng tệ hại – hoặc chuyển hướng sang mô hình mới không cần đến sự cho phép của chủ sở hữu trung tâm dữ liệu.

Coradiant đã xây dựng một dịch vụ giám sát (gọi là OutSight) giúp đỡ quản lý cơ sở hạ tầng khách hàng và đo hiệu suất hoạt động. Mùa hè năm 2003, công ty thu hẹp quy mô đáng kể, cho nghỉ việc hầu hết nhân viên tổ chức, đồng thời thuê những nhà phát triển và kiến trúc sư tập trung vào xây dựng phiên bản thiết bị cho công nghệ này. Sản phẩm mới, có tên TrueSight, ra mắt năm 2004, và lúc này Coradiant không cần đến sự cho phép của chủ sở hữu trung tâm dữ liệu để triển khai nữa.

Một số khách hàng MSP của Coradiant trở thành người dùng TrueSight, nhanh chóng tạo dựng một tập hợp những cái tên quen thuộc đáng tham khảo. Phiên bản TrueSight đầu tiên chỉ chứa các tính năng cơ bản – chẳng hạn đa số việc báo cáo được thực hiện bằng cách xuất thông tin vào Excel. Nhưng Coradiant sở hữu một đội ngũ kỹ thuật trước và sau bán hàng cực kỳ lành nghề đã làm việc chặt chẽ với những khách hàng đầu tiên. Khi công ty nhìn ra loại báo cáo khách hàng làm và cách họ dùng thiết bị, công ty mới kết hợp chúng vào các phiên bản sau.

Coradiant không sử dụng bán hàng qua kênh chừng nào sản phẩm chưa tương đối trưởng thành. Liên hệ trực tiếp giúp cung cấp phản hồi thường xuyên từ thực nghiệm. Công ty cũng tổ chức hội thảo người dùng hai lần một năm để lắng nghe cách mọi người sử dụng sản phẩm ra sao, dẫn đến những hướng đi mới chẳng hạn như tạo dựng hình ảnh thời gian thực và xuất dữ liệu để phát hiện nhược điểm.

Cuối cùng, di sản từ khi làm cố vấn mang đến cho Coradiant hiểu biết sâu về nhu cầu thị trường mục tiêu. Sản phẩm giới thiệu đầu tiên dựa trên chia sẻ cơ sở hạ tầng IT, giảm bớt chi phí bộ phận mạng cho nhiều khách hàng. Dịch vụ sau đó lại giúp công ty nắm được những tính năng gì khách hàng cần có ở sản phẩm giám sát, và sau cùng đưa công ty xây dựng sản phẩm được yêu cầu.

## TÓM TẮT

• Coradiant khởi đầu bằng bán dịch vụ quản lý, nhưng một chuyển đổi thị trường lớn đã thay đổi đáng kể động lực thị trường.

• Công ty phát hiện rằng giá trị đặc trưng của mình là tập hợp dịch vụ quản lý cung cấp để theo dõi trải nghiệm người dùng trên một website.

• Khách hàng muốn chức năng này trở thành một thiết bị hơn là dịch vụ.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Đôi khi thay đổi môi trường chẳng hạn như pháp luật hoặc cạnh tranh khiến các giả định kinh doanh đã kiểm chứng lại không còn đúng nữa. Khi điều đó xảy ra, hãy nhìn vào đề xuất giá trị cốt lõi của bạn là gì và xác định liệu bạn có thể bán nó cho một thị trường khác hay bằng cách khác vượt qua được những thay đổi kia không – trong trường hợp này, chỉ giữ một phần dịch vụ và chuyển nó thành một thiết bị.

Triển khai công ty khởi nghiệp dưới dạng tư vấn có rủi ro riêng của nó. Ta rất dễ bị mắc kẹt trong việc tư vấn. Khi doanh nghiệp phát triển, bạn sẽ muốn giữ cho khách hàng của mình vui vẻ và sẽ không tạo được chu trình dành cho việc xây dựng sản phẩm hoặc dịch vụ mong muốn. Nhiều công ty khởi nghiệp đã để mất kế hoạch ban đầu của mình và giờ vẫn là công ty tư vấn – một số hài lòng với điều đó. Nhưng họ không thỏa mãn được bài kiểm tra của Paul Graham về tăng trưởng mở rộng được, lặp lại được và nhanh chóng. Họ không phải công ty khởi nghiệp.

Còn điều nữa để thực hiện chuyển đổi từ tư vấn sang công ty khởi nghiệp là đầu tiên bạn cần kiểm chứng liệu nhu cầu khách hàng hiện tại của bạn có áp dụng cho lượng người rộng hơn hay không. Làm vậy có thể vi phạm thỏa thuận riêng giữa bạn với khách hàng, vì thế bạn cần khéo léo phát triển khách hàng. Khách hàng hiện tại có thể cảm thấy một sản phẩm chuẩn hóa mà bạn dự định giới thiệu sẽ không đúng với mong muốn của họ; bạn cần thuyết phục họ rằng một sản phẩm tiêu chuẩn thực ra sẽ tốt hơn cho họ vì chi phí xây dựng các phiên bản tương lai sẽ được chia đều theo số người mua.

Khi đã tìm được vấn đề định khắc phục và kiểm chứng xem giải pháp có hiệu quả với khách hàng hiện tại hoặc triển vọng không, bạn cần phân khúc

họ. Không phải khách hàng nào cũng giống nhau nên cần sáng suốt chọn một khu vực địa lý, một ngành cụ thể hoặc khách hàng thuộc chính những nhóm bán hàng của bạn. Bằng cách này, bạn có thể chú ý nhiều hơn đến những người tiếp nhận đầu tiên và hạn chế hệ lụy của thất bại.

Chẳng hạn hãy hình dung bạn đang xây dựng một công cụ quản lý thuê người. Cách một công ty luật tìm và giữ lại các ứng viên rất khác với cách thực hiện của một nhà hàng ăn nhanh. Xây dựng chỉ một công cụ cho cả hai loại trên – đặc biệt từ lúc bắt đầu – là một ý tưởng tồi.

Mọi thứ từ số lượt phỏng vấn, bằng cấp cần có cho đến số nắm gắn bó với một công ty sẽ khác nhau. Những sự khác biệt này nghĩa là cần đến tùy biến và nhiều thông số làm tăng độ phức tạp và vi phạm Định luật Chi phí ban đầu bằng không của DJ Patil.

**Bám trụ: Chuẩn hóa và Tích hợp**

Khi biết được nhu cầu và xác định được phân khúc ban đầu, bạn phải chuẩn hóa sản phẩm. Với một số sản phẩm, bạn có thể bán trước khi xây dựng. Thay vì xây dựng MVP, bạn có thể tạo nguyên mẫu hoặc một bộ thông số mà khách hàng triển vọng sẽ cam kết trả khi giao sản phẩm. Quy trình mua hàng có điều kiện này sẽ giảm chi phí huy động vốn vì nó tăng khả năng thành công hơn.

Trong lĩnh vực B2C, công ty khởi nghiệp lo về vấn đề "Mình xây dựng được không?" ít hơn và lo nhiều hơn về câu hỏi "Có ai quan tâm không?" Trong thị trường doanh nghiệp có rủi ro nhiều hơn, câu hỏi là "Có tích hợp được không?" Tích hợp bằng các công cụ, quy trình và môi trường hiện có thường là nguồn có khả năng phát sinh vấn đề, và kết cục bạn sẽ quay lại tùy chỉnh cho khách hàng – điều này làm mất đi tính chuẩn hóa bạn đã đấu tranh vất vả lúc trước để đạt được.

Điều hòa mối căng thẳng giữa tùy chỉnh và chuẩn hóa là một trong những thách thức lớn nhất dành cho công ty khởi nghiệp phục vụ doanh nghiệp giai đoạn đầu. Nếu bạn không thể khiến người dùng của khách hàng thử sản phẩm thì bạn xong rồi. Và ngay cả công nghệ của bạn có tác dụng mà không tích hợp được với hệ thống trước đây thì đó vẫn bị coi là lỗi của bạn, không phải của họ.

**Lan truyền: Truyền miệng, Giới thiệu và Tham khảo**

Giả sử bạn đã bán sản phẩm chuẩn hóa thành công cho một phân khúc thị trường ban đầu, bạn sẽ cần tăng trưởng. Doanh nghiệp không hay tin người mới, vì thế bạn sẽ phụ thuộc rất nhiều vào lời giới thiệu và marketing truyền miệng. Bạn sẽ tiến hành nghiên cứu tình huống từ những thành công ban đầu và nhờ người dùng hài lòng xử lý các cuộc gọi từ những người mới có triển vọng.

Giới thiệu và tham khảo rất quan trọng trong giai đoạn này của tăng trưởng. Một số khách hàng có tên tuổi quả là vô giá. Những nhà cung cấp tập trung vào doanh nghiệp sẽ thường đưa ra khuyến mãi để đổi lại các tình huống nghiên cứu.

**Doanh thu: Doanh số trực tiếp và Hỗ trợ**

Khi quy trình đang tăng trưởng và doanh thu đi vào, bạn sẽ lo lắng về dòng tiền mặt và kết cấu tiền hoa hồng cho đội ngũ bán hàng trực tiếp. Để biết được liệu công việc kinh doanh của bạn có đang bền vững, bạn cần để ý đến chi phí hỗ trợ, tỷ lệ rời bỏ, phiếu yêu cầu hỗ trợ và các chỉ số khác về chi phí kinh doanh tiếp diễn để biết được một khách hàng cụ thể đóng góp bao nhiêu vào công ty. Biên vận hành thấp sẽ kéo lợi nhuận xuống đáng kể.

Phản hồi từ đội bán hàng và nhóm hỗ trợ ở thời điểm này rất quan trọng do chỉ rõ liệu thành công ban đầu của bạn có thực sự không hay chỉ đơn thuần là một trường hợp khách hàng triển vọng tin vào câu chuyện bạn kể thôi (điều này sẽ không bền vững về lâu dài). Zach Nies, Giám đốc Công nghệ tại Rally Software nói: “Điều này chắc chắn rất quan trọng đối với công ty khởi nghiệp vì họ đang nắm ưu thế rất lớn ở đây. Ở đa số sản phẩm đương nhiệm, đội phát triển sản phẩm đã bị bỏ quên khỏi thực tế và khách hàng đến mức họ không còn nắm được xu hướng thị trường nữa. Thường thì công ty khởi nghiệp sẽ biết rất nhiều về khách hàng của một doanh nghiệp đương nhiệm hơn cả chính doanh nghiệp đó.

**Mở rộng: Doanh số kênh, Hiệu suất và Hệ sinh thái**

Trong giai đoạn cuối của công ty khởi nghiệp tập trung vào doanh nghiệp, bạn sẽ tập trung vào mở rộng. Bạn có thể có doanh số kênh qua những nhà bán lại và phân phối giá trị gia tăng. Bạn cũng có một hệ sinh thái các nhà phân tích, phát triển, API (giao diện lập trình ứng dụng) và nền tảng, đối tác cũng như đối thủ cạnh tranh sẽ định hình và sàng lọc thị trường. Đó đều là những chỉ số có ích cho biết các công ty sẽ tiếp tục sử dụng bạn vì họ đầu tư vào quy trình, quan hệ với nhà cung cấp và công nghệ khiến họ khó bỏ bạn hơn. Mở rộng một công ty phần mềm doanh nghiệp mất hàng năm trời. Zach ước tính có thể mất từ 5 đến 10 năm để một công ty bán cho doanh nghiệp tạo dựng và xác nhận được các kênh cũng như thành thạo quy trình bán hàng cho mình.

## VẬY NHỮNG CHỈ SỐ NÀO LÀ QUAN TRỌNG?

Do có nhiều sự song song giữa cách thức tăng trưởng của công ty khởi nghiệp B2C và B2B nên nhiều chỉ số chúng ta đã thảo luận của công ty tập trung vào người tiêu dùng cũng áp dụng giống như cho các công ty tập trung vào doanh nghiệp. Nhưng có một số chỉ số bạn sẽ muốn cân nhắc được áp dụng nhiều hơn cho công ty khởi nghiệp phục vụ doanh nghiệp.

### Mức độ dễ dàng gắn bó và phản hồi từ khách hàng

Khi nói chuyện với khách hàng, sắp xếp để gặp gỡ họ dễ đến mức nào? Nếu dự định áp dụng tổ chức bán hàng trực tiếp về sau thì đây là chỉ số cho biết khi bán sản phẩm sẽ như thế nào.

### Quy trình cho Bản phát hành ban đầu, Bản beta và Bản thử nghiệm có Tài liệu chứng minh tiềm năng

Khi bắt đầu ghi danh những khách hàng triển vọng, bạn sẽ theo dõi các chỉ số doanh số bình thường. Không giống các nền tảng B2C cần theo dõi số đăng ký và gắn bó, nếu bạn bán mặt hàng giá trị lớn và thời hạn lâu dài, bạn sẽ nhìn vào hợp đồng. Dù có thể chưa có doanh thu rõ ràng, bạn vẫn có khối lượng và đơn đặt hàng từ khách hàng tiềm năng để phân tích, và những chỉ số này cho bạn hiểu được chi phí doanh số một khi triển khai sản phẩm.

Ngay từ lúc khởi đầu, quan trọng là bạn phải khớp nối các giai đoạn trong phễu doanh số và tỷ lệ chuyển đổi ở từng điểm trong quá trình. Chu kỳ doanh số cần phải được ghi chép, đo lường và hiểu thấu đáo sau một số lần bán đầu tiên để xác định liệu bạn có hình thành một cách tiếp cận lặp lại được không. Khi đó, bạn có thể đưa vào thêm những người bán để tăng khối lượng.

**Độ bám trụ và Khả năng sử dụng**

Như đã tìm hiểu, khả năng sử dụng một giải pháp có tính đột phá là yếu tố tối thiểu đối với một sản phẩm mới trong thị trường ngày nay. Các công ty mong muốn sử dụng dễ dàng vì họ đã không cần phải để Google hay Facebook đào tạo thì sao họ phải cần bạn đào tạo nữa. DJ Patil gợi ý sử dụng dữ liệu để tìm hiểu bất đồng nằm ở đâu khi sử dụng và tiếp nhận. Anh nói: "Nếu không đo được cái đó thì không khắc phục được. Trang bị tính năng đo lường cho sản phẩm để giám sát lưu lượng người dùng và có thể thử nghiệm ý tưởng mới để cải thiện sản phẩm nhiều lần."

**Chi phí tích hợp**

Trong lúc nóng vội ta thường khó mà ngồi ghi chép, nhưng tích hợp đóng vai trò lớn trong doanh số doanh nghiệp đến mức bạn cần phải nghiêm túc đo đạc nó. Chi phí thực sự của việc hỗ trợ trước và sau khi bán là gì? Cần tùy chỉnh đến mức nào? Sẽ tiến hành bao nhiêu buổi đào tạo, giải thích và khắc phục sự cố để mang thành công một sản phẩm đến cho khách hàng?

Ngay từ đầu bạn cần nắm bắt dữ liệu này vì về sau nó sẽ cho biết liệu bạn đã xây dựng một công ty khởi nghiệp chưa hay mới chỉ thực hiện tư vấn được chuẩn hóa cao thôi. Nếu tăng tốc việc thứ hai quá sớm mà vẫn nghĩ mới là việc thứ nhất, hỗ trợ một thị trường mở rộng và một kênh doanh số sẽ nghiền nát bạn. Dữ liệu này có thể dùng đối chứng với những sản phẩm đương nhiệm trong phân tích tổng chi phí sở hữu.

**Độ gắn kết của người dùng**

Bất kể đang xây dựng thứ gì thì chỉ số quan trọng nhất vẫn là người ta có sử dụng thứ đó không. Tuy nhiên trong doanh nghiệp thì người mua ít có khả năng là người dùng hơn. Điều đó nghĩa là người bạn liên lạc có thể là

quản lý dự án IT, ai đó ở bộ phận thu mua, hoặc giám đốc điều hành, nhưng người dùng thực sự lại có thể là những nhân viên bình thường mà bạn không có liên lạc gì.

Bạn cũng có thể phải tránh nói chuyện với người dùng: tạo một cuộc điều tra trên website tiêu dùng thì dễ thôi, nhưng những ông chủ lại có thể không đồng ý cho bạn lấy thời gian của nhân viên họ để trả lời câu hỏi bạn đưa ra.

Chỉ đo lường mấy chỉ số kiểu "thời gian kể từ lần dùng gần nhất" cũng có thể dẫn bạn đi sai hướng vì người dùng được trả tiền để dùng công cụ của bạn. Họ có thể đăng nhập hằng ngày vì đó là công việc họ phải làm; không có nghĩa là họ thích làm. Câu hỏi thực sự là liệu họ có thích đăng nhập vào không, và liệu nó có khiến họ năng suất hơn không. Người dùng có nhiệm vụ muốn hoàn thành và sản phẩm của bạn sẽ phát triển mạnh nếu đó là công cụ hoàn hảo để thực hiện nhiệm vụ kia. Một số người làm marketing ủng hộ phân tích nhu cầu khách hàng thông qua công việc khách hàng cố gắng hoàn thành (gọi là cách tiếp cận "công việc được hoàn thành") thay vì qua phân khúc[11].

[11] http://hbswk.hbs.edu/item/6496.html

Thu thập các mức chuẩn từ khách hàng của bạn mà áp dụng cho doanh nghiệp thực tế của họ trước khi triển khai. Họ nhập bao nhiêu lệnh một ngày? Mất bao lâu một nhân viên nhận được thông tin bảng lương? Kho hàng của họ xử lý được bao nhiêu lượt giao hàng qua xe tải một ngày? Thời gian giữ máy thông thường là bao lâu? Khi đã triển khai, hãy dùng thông tin này để đo tiến độ, giúp những người ủng hộ bạn chứng minh ROI (lợi tức đầu tư) – và biến đó thành những nghiên cứu tình huống để chia sẻ với khách hàng khác.

**Gỡ rối khách hàng**

Khi chuyển từ một công ty tư vấn gắn bó với khách hàng sang một công ty chuẩn hóa có ít tương tác với khách hàng hơn, bạn cần tập trung vào gỡ rối. Mục tiêu không phải là có những khách hàng "đeo bám" mang đến lượng doanh thu không xứng đáng hay những cuộc gọi yêu cầu hỗ trợ vì bạn cần phải mở rộng.

Đặt những khách hàng gắn bó của bạn thu được trước kia vào một phân khúc và so sánh với phần khách hàng còn lại. Họ có điểm gì khác? Họ có tiêu thụ một tỷ lệ vừa phải nguồn lực hỗ trợ của bạn không? Đề nghị tính năng của họ có phù hợp với đề nghị của mọi khách hàng và khách hàng triển vọng không? Đừng ngó lơ những công ty đã tạo dựng nên bạn – nhưng cần nhận ra rằng họ không còn trong mối quan hệ độc nhất với bạn nữa.

Zach Niess đề nghị đi bước xa hơn nữa, phân khúc khách hàng thành ba nhóm. Anh giải thích như sau: "'Khách hàng A' là những khách hàng lớn thực sự đã thương thảo một khoản giảm giá lớn và kỳ vọng rất lớn vào bạn. 'Khách hàng B' là khách hàng duy trì tương đối ít, không được giảm giá nhiều và coi bản thân là đối tác đồng thời đưa ra những nhìn nhận hữu ích. 'Khách hàng C' gây rắc rối, là nỗi khổ khi phải giải quyết và đòi hỏi những thứ mà bạn thấy sẽ làm tổn hại công ty. Đừng tốn quá nhiều thời gian cho nhóm A – họ nghe có vẻ hay nhưng không phải là nhóm tốt nhất cho công ty của bạn. Mang về càng nhiều khách hàng B càng tốt. Và cố gắng biến 'khách hàng C' thành khách hàng của đối thủ cạnh tranh."

**Chi phí hỗ trợ**

Lời khuyên của Zach dựa trên nhiều chân lý cơ bản. Trong nhiều công ty tập trung vào B2B, nhóm đầu chiếm 20% khách hàng tạo ra 150-300% lợi nhuận, trong khi nhóm giữa 70% khách hàng hòa vốn và nhóm thấp nhất 10% khách hàng làm giảm 50-200% lợi nhuận[12].

[12] Robert S. Kaplan và V.G. Naranyanan "Measuring and Managing Customer Profitability," Journal of Cost Management (2001), 15, 5–15, trích trong Shin, Sudhir, and Yoon, "When to 'Fire'Customers." (TG)

Bạn sẽ theo dõi các chỉ số hỗ trợ như các tính năng được đề nghị hàng đầu, số phiếu yêu cầu hỗ trợ nổi bật, hỗ trợ sau bán, thời gian giữ máy cuộc gọi, v.v... Những chỉ số này sẽ chỉ ra bạn đang mất tiền ở chỗ nào và liệu sản phẩm được chuẩn hóa và đủ bền vững chưa để chuyển sang tăng trưởng và mở rộng.

Phân khúc cả những dữ liệu này nữa. Tìm ra ai đang tiêu tốn nhiều tiền nhất. Sau đó cân nhắc chuyện loại bỏ họ[13]. Trước đây việc phân chia chi phí từng khách hàng còn khó khăn, nhưng hệ thống điện tử đã cho phép phân bổ hoạt động – chẳng hạn cuộc gọi hỗ trợ, e-mail, lưu trữ bổ sung hay khắc phục trực tiếp – cho từng khách hàng.

[13] Jiwoong Shin, K. Sudhir và Dae-Hee Yoon, "When to 'Fire' Customers: Customer Cost- Based Pricing," Management Science, 12- 2012 (http://faculty.som.yale.edu/ksudhir/papers/Customer%20Cost%20Based%20Pricing.pdf). (TG)

Đương nhiên, bạn không thực sự phải loại bỏ khách hàng. Đơn giản bạn có thể thay đổi mức giá đủ để thu được lợi nhuận từ họ hoặc hối thúc họ tự bỏ đi. Đây là một phần khi đưa ra chính sách giá hợp lý trước khi tăng trưởng công ty đến một mức những khách hàng không tạo được lợi nhuận có thể thực sự gây tổn hại ở quy mô rộng.

**Nhóm Người dùng và Phản hồi**

Nếu công ty của bạn cần các lượt mua hàng giá trị lớn, bạn có thể có vừa đủ số khách hàng để đưa nhiều người trong đó vào cùng một phòng. Tương tác thân thiện với những khách hàng hiện tại có lợi cho các công ty khởi nghiệp tập trung vào doanh nghiệp và giống với giai đoạn xác nhận vấn đề và giải pháp trong quy trình Khởi nghiệp tinh gọn – chỉ khác là thay vì xác nhận một giải pháp thì bạn phải xác nhận một lộ trình. Ngay cả khi có lượng lớn khách hàng, Zach phát biểu:

"Hãy xác định những người ủng hộ thật sự và mang họ tới để ôm một cái thật chặt." Anh cũng gợi ý giúp đỡ những người ủng hộ kết nối với nhau, chính là điều Rally làm trên website của mình[14].

[14] http://www.rallydev.com/community

Những cuộc gặp mặt nhóm người dùng thành công cần chuẩn bị đáng kể. Người dùng sẽ rất háo hức muốn làm hài lòng – hoặc nhanh chóng phàn nàn – vì thế kết quả sẽ phân hóa rất cao. Họ cũng sẽ đồng ý với mọi tính năng bạn giới thiệu. Hãy bắt họ chọn; họ không thể có mọi thứ được, và

bạn cần trình bày cho họ những phương án thay thế khó khăn (còn gọi là những lựa chọn rời rạc).

Rất nhiều việc cần đầu tư để hiểu được mọi người ra quyết định bằng cách nào. Giáo sư ở Berkeley, Dan McFadden, cho rằng "Một lựa chọn 'rời rạc' là một quyết định 'có/không' hoặc lựa chọn một phương án từ một loạt các khả năng." Ứng dụng của giáo sư về mô hình lựa chọn rời rạc để ước tính khả năng đón nhận hệ thống Tàu nhanh Vùng Vịnh của San Francisco – vốn được thi công ở thời điểm ông nghiên cứu – đã mang lại cho ông Giải Nobel Kinh tế năm 2000.[15] Một kết luận nổi bật từ công trình là mọi người thấy dễ dàng bỏ đi thứ gì đó không muốn hơn là lựa chọn thứ gì đó họ muốn (cảm giác như phải cam kết), vì thế một chuỗi câu hỏi yêu cầu họ loại bỏ một trong hai lựa chọn rất hiệu quả.

[15] http://elsa.berkeley.edu/~mcfadden/charterday01/charterday_final.pdf

Phép toán tìm mô hình lựa chọn rất phức tạp. Có những buổi hội nghị dành toàn bộ cho chủ đề này, và chủ đề được sử dụng rộng rãi trong phát triển sản phẩm mới, từ bột giặt đến xe hơi. Nhưng một số phương pháp là để cung cấp thông tin. Chẳng hạn, bạn thu được kết quả tốt hơn bằng cách nhờ khách hàng so sánh hai nâng cấp tính năng và yêu cầu họ chọn tính năng họ không cần đến, thay vì đơn thuần nhờ họ xếp hạng các tính năng có thể trên thang từ 1 đến 10. Bạn thậm chí sẽ thu được tốt hơn nếu trộn lẫn nhiều tính năng trong mỗi so sánh, bất kể sự kết hợp thuộc tính cụ thể đó có lý hay không.

Thử tưởng tượng bạn đang cố tìm để giới thiệu một món đồ ăn kiêng mới. Bạn biết những thuộc tính có thể ảnh hưởng đến người mua như mùi vị, calo, hàm lượng gluten và các thành phần duy trì sức khỏe. Cứ hỏi người có triển vọng đơn giản rằng họ thấy mùi vị có quan trọng hơn hàm lượng calo không là đã chứa rất nhiều thông tin. Nhưng yêu cầu họ đưa ra lựa chọn giữa hai đề nghị rời rạc – kể cả những đề nghị đó về lý thuyết là không tưởng – còn hay hơn nữa. Liệu bạn muốn có:

◆ Một chiếc kẹo hàm lượng calo cao, không gluten và rất ngon được làm từ thành phần nhân tạo;

◆ Hay một chiếc kẹo hàm lượng calo thấp, gluten cao và nhạt nhẽo có nguồn gốc hữu cơ?

Yêu cầu khách hàng cân nhắc tùy biến các dạng kết hợp nhiều lần cải thiện đáng kể mức độ chính xác của dự đoán. Trên thực tế, việc này tương đương với phép thử nghiệm đa biến đã thảo luận, được áp dụng cho khảo sát và phỏng vấn.

Khi thiết kế các sự kiện người dùng, cần nắm bắt điều bạn mong tìm hiểu được và đầu tư vào hội thoại, đồng thời thiết kế thử nghiệm cần thiết để thu được câu trả lời thực sự bạn có thể chuyển thành lộ trình sản phẩm đúng đắn.

**Thành công của lời trình bày**

Bạn đã đo được độ hiệu quả khi thiết kế các buổi gặp mặt ở giai đoạn đầu trong công ty khởi nghiệp của mình. Việc này còn quan trọng về sau khi bạn sắp sửa đưa vào các kênh. Các đối tác kênh không thông minh bằng bạn, bạn cần trang bị cho họ thứ thế chấp và thông điệp dùng để chốt giao kèo mà không cần bạn hỗ trợ. Nếu họ cố đẩy sản phẩm hoặc dịch vụ đi và gặp phải sự kháng cự, bạn sẽ đi bán thứ khác. Khi có kênh, bạn hiếm có cơ hội thứ hai để tạo ấn tượng ban đầu.

Hãy tạo dựng các công cụ marketing cho kênh của bạn và sau đó tự kiểm tra chúng. Hãy gọi vài cuộc cho khách hàng sử dụng kịch bản của công cụ. Dùng lời này nói chuyện với khách hàng mới. Gửi đi các e-mail mẫu và kiểm tra tỷ lệ phản hồi.

Việc này thực hiện được hai điều: thứ nhất, nó cho biết cần dùng kịch bản, lời lẽ hay thư mẫu (vì sau cùng mọi thứ điều là thử nghiệm đúng không?), và thứ hai, nó cho biết mức chuẩn để dựa vào so sánh độ hiệu quả của kênh. Nếu một đối tác kênh không đáp ứng được mức chuẩn của bạn thì có điều nào đó khác đang sai và bạn có thể khắc phục trước khi đối tác gắt gỏng về sản phẩm.

Nếu bạn thực hiện tài sản thế chấp kênh, hãy gắn từng phần tài sản với thứ gì đó định hình nên kênh. Có thể sử dụng URL rút gọn chứa mã xác định

đối tác trong các tệp PDF bạn tạo, điều này cho phép bạn tìm ra nỗ lực của đối tác nào đang dẫn lưu lượng đến trang của mình.

**Rào cản thoát ra**

Khi mang khách hàng vào quy mô là bạn luôn muốn giữ họ ở lại. Một hệ sinh thái nhà phát triển sôi động và API khỏe mạnh cho phép khách hàng tích hợp bản thân với bạn, đưa bạn thành nhà cung cấp đương nhiệm và giúp bạn chống lại những mối nguy hại đến từ đối thủ cạnh tranh và người đăng ký mới.

Simon Wardley có nghiên cứu về phúc lợi và phát triển tổ chức cho Leading Edge Forum, chỉ ra rằng các công ty phải ưu tiên danh sách tính năng khách hàng cần. Xây dựng quá nhiều thì không phải cái nào cũng tạo lợi nhuận được; mà xây dựng quá ít thì bạn lại mở ra cánh cửa cho đối thủ cạnh tranh. Anh cho rằng API đưa ra một giải pháp[16].

[16] http://blog.gardeviance.org/2011/03/ecosystem-wars.html

Mọi đổi mới... đều là một canh bạc và dù giảm được chi phí thì ta vẫn không bao giờ loại bỏ được nó. Giá trị tương lai của thứ gì đó tỷ lệ nghịch với độ chắc chắn của ta về thứ đó; ta không thể tránh được rào cản thông tin này khá hơn khả năng tin tưởng dự đoán tương lai. Tuy nhiên có một phương tiện giúp tối đa hóa lợi thế của ta.

Bằng cách cho các dịch vụ tiện ích này được tiếp cận qua API, ta không chỉ làm lợi bản thân mà còn có thể đưa những thành phần này ra hệ sinh thái lớn hơn. Nếu có thể khuyến khích đổi mới trong hệ sinh thái lớn hơn đó thì ta không phải chịu chi phí của canh bạc [và] thất bại trong những hoạt động mới kia. Đáng tiếc là chúng ta cũng không được tận hưởng thành quả thành công đó.

Rất may là hệ sinh thái cung cấp một cơ chế cảnh báo sớm về thành công (tức là mức tiếp nhận)... bằng cách tạo ra hệ sinh thái đủ lớn, ta không những có thể khuyến khích tỷ lệ đổi mới nhanh mà còn thúc đẩy hệ sinh thái đó để xác định thành công và sau đó sao chép (cách tiếp cận hệ sinh thái yếu) hoặc mua lại (cách tiếp cận hệ sinh thái mạnh) hoạt động đó. Đó là cách chúng ta tối đa hóa lợi thế.

Nếu có API, bạn hãy theo dõi khách hàng sử dụng nó. Những khách hàng có nhiều hoạt động API đang đầu tư nhiều hơn vào việc mở rộng mối quan hệ với bạn; người không hoạt động có thể đổi nhà cung cấp dễ dàng hơn. Nếu bạn có chương trình nhà phát triển, hãy khảo sát các tìm kiếm và yêu cầu tính năng để khám phá công cụ mà khách hàng muốn, sau đó tìm nhà phát triển xây dựng tính năng mà bạn không tự tạo ra.

## TÓM LẠI: CÔNG TY KHỞI NGHIỆP VẪN LÀ CÔNG TY KHỞI NGHIỆP

Tuy công ty khởi nghiệp tập trung vào doanh nghiệp mang nhiều điểm khác biệt đáng kể, song mô hình Khởi nghiệp tinh gọn cơ bản vẫn duy trì: xác định phần rủi ro nhất khi kinh doanh, và tìm cách định lượng cũng như giảm thiểu rủi ro đó nhanh chóng bằng cách tạo ra sản phẩm, đo kết quả và học hỏi từ đó.

# Chương 30Tinh gọn từ bên trong: Doanh nhân nội bộ

Khi Thế chiến II nổ ra khắp châu Âu, Hoa Kỳ nhận ra mình cần tìm cách để chống chọi với tiến bộ của Đức trong lĩnh vực hàng không – cụ thể là máy bay phản lực. Quân đội Hoa Kỳ yêu cầu Lockheed Martin (về sau là Tập đoàn Máy bay Lockheed) chế tạo một máy bay chiến đấu phản lực. Thời khắc tuyệt vọng đòi hỏi những biện pháp liều lĩnh: trong một tháng, đội ngũ kỹ thuật đưa ra một đề xuất. Sau chưa đầy sáu tháng làm việc trong chiếc lều xiếc được canh gác chặt chẽ, họ đã chế tạo chiếc máy bay đầu tiên[1].

[1] http://en.wikipedia.org/wiki/Skunkworks_project

Nhóm này dần được biết tới với cái tên Skunk Works, đồng nghĩa với một nhóm hoạt động độc lập và tự chủ gắn với đổi mới ngay bên trong một tổ chức to hơn và chuyển biến chậm hơn. Những nhóm như thế thường không chịu những gò bó và giám sát ngân sách dẫn dắt phần còn lại công ty và có mục tiêu cụ thể là làm việc "vượt qua khuôn khổ" để giảm thiểu quán tính của các công ty lớn. Những công ty như Google và Apple áp dụng cách làm tương tự, tạo lập nhóm nghiên cứu nâng cao của riêng mình chẳng hạn như Google X Lab[2].

[2] http://www.nytimes.com/2011/11/14/technology/at-google-x-a-top-secret-lab-dreaming-upthe-future.html?_r=2

Khiến mọi thứ thay đổi nhanh chóng là việc khó khăn, và nếu bạn định làm vậy, bạn cần nắm quyền hành tương xứng với trách nhiệm.

Nếu đang cố phá vỡ từ bên trong, bạn có rất nhiều việc phải làm.

Nhiều bài học rút ra từ thế giới khởi nghiệp áp dụng được nhưng cần phải điều chỉnh để trụ lại được trong môi trường công ty.

## PHẠM VI KIỂM SOÁT VÀ CÂU CHUYỆN ĐƯỜNG SẮT

Nếu làm việc ở một công ty có quy mô đáng kể, bạn giao sơ đồ tổ chức của mình cho một tổng giám đốc doanh nghiệp trong thời đại đường sắt có tên Daniel C. McCallum[3]. Trong thập niên 1850, đường sắt là ngành kinh doanh đang bùng nổ. Thật không may cho các nhà đầu tư, ngành này không mở rộng tốt. Công ty đường sắt nhỏ thu được lợi nhuận; công ty lớn thì không.

[3] http://en.wikipedia.org/wiki/Daniel_McCallum

McCallum đã nhận thấy điều này và chia công ty đường sắt của mình thành nhiều bộ phận nhỏ hơn, mỗi bộ phận được điều hành bởi cấp dưới có trách nhiệm báo cáo lại bộ thông tin tiêu chuẩn đã xác định. Tuyến đường của McCallum – cũng như những tuyến khác sao chép hướng tiếp cận này – đều làm ăn phất lên. Mô hình của McCallum, lấy cảm hứng từ thời ông còn đi lính và những cấp bậc quân hàm ông học được trong quân đội, sau đó áp dụng cho các ngành công nghiệp khác.

McCallum là nhà khoa học về quản lý đầu tiên, giới thiệu các công cụ điều khiển, cấu trúc và quy định nhằm giảm rủi ro và tăng khả năng dự đoán ở quy mô lớn. Đáng tiếc, những doanh nhân nội bộ lại không cố gắng giải quyết để hướng tới tính an toàn và tính dự báo. Công việc của họ là chấp nhận rủi ro và mở ra những điều không rõ ràng và không đoán trước được. Nếu bạn đang cố kích thích thay đổi và phá vỡ tình trạng hiện tại thì các tổ chức McCallum đưa ra chỉ làm tổn hại bạn thôi. Bạn cần che chắn cho bản thân giống như cách những kỹ sư trong Skunk Works đã làm nhiều thập kỷ trước. Nhưng bạn cũng cần cùng tồn tại với tổ chức vì khác với công ty khởi nghiệp độc lập, thành quả công việc của bạn phải tích hợp với công ty chủ quản.

◆ Những gì bạn tạo ra có thể chiếm lĩnh doanh nghiệp hiện tại, hoặc đe dọa công việc của các nhân viên. Mọi người sẽ hành xử thiếu lí trí. Marc Andreesen từng có câu nói nổi tiếng là "phần mềm ăn hết mọi thứ", và một trong những thức ăn ưa thích của nó là công việc[4]. Khi một công ty phần mềm giới thiệu phiên bản SaaS ứng dụng của mình, những nhân viên bán hàng kiếm sống bằng việc bán giấy tờ doanh nghiệp sẽ trở nên tức giận.

[4] http://beforeitsnews.com/banksters/2012/08/the-stanford-lectures-so-is-software-really-eatingthe-world-2431478.html

◆ Quán tính là thực. Nếu bạn yêu cầu mọi người thay đổi cách họ làm việc, bạn cần phải đưa ra lý do để làm vậy. Xét trường hợp một cửa hàng Apple: không có máy tính tiền trung tâm, và bạn nhận được một e-mail chứa biên lai. Chỉ mất một chút thời gian để mua thứ gì đó, mà lại sử dụng không gian sàn tốt hơn – nhưng thuyết phục được một nhà bán lẻ hiện tại đổi sang mô hình này sẽ đòi hỏi đào tạo lại và điều chỉnh bố cục cửa hàng.

◆ Nếu làm tốt công việc, bạn sẽ đột phá hệ sinh thái. Một hãng nhạc truyền thống có quan hệ với các nhà phân phối và cửa hàng. Điều đó khiến hãng khó chuyển sang phân phối nhạc trực tuyến, để lại cơ hội mở cho các nhà bán lẻ trực tuyến ngay khi những công nghệ đột phá như MP3 và băng thông rộng tốc độ cao xuất hiện.

◆ Đổi mới của bạn sẽ sống hoặc chết trong tay của người khác. Bạn sẽ dễ dàng mù quáng vì công việc của mình – và khinh thường những việc còn lại công ty đang làm – tuy nhiên bạn và công ty đều trên cùng một con thuyền. "Khi nảy sinh vấn đề bạn sẽ dễ dàng nhìn mọi việc từ quan điểm của riêng mình," Richard Templar nói có phần hài hước trong cuốn *The Rules of Work* (Những quy tắc trong công việc[5]), "[nhưng] khi thực hiện cú nhảy lên tiếng nói doanh nghiệp, bạn sẽ dễ dừng việc này hơn và bắt đầu nhìn vào các vấn đề từ quan điểm của công ty[6]."

[5] Cuốn sách này đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản. (BTV)

[6] Richard Templar, The Rules of Work (Upper Saddle River, New Jersey: Pearson education, 2003), 142. (TG)

Trong cuốn sách Confronting Reality (tạm dịch: Đối đầu với thực tế), Larry Bossidy và Ram Charan liệt kê sáu thói quen của những người lãnh đạo thiếu thực tế: lọc bỏ thông tin, nghe có chọn lọc, suy nghĩ viển vông, sợ hãi, đầu tư quá mức theo cảm tính và kỳ vọng không tưởng vào thị trường vốn[7].

[7] Larry Bossidy và ram Charan, Confronting Reality (New York: Crown Business, 2004), 22–24. (TG)

Những doanh nhân nội bộ cần những phẩm chất ngược lại để phát triển – và nhiều phẩm chất trong đó là do dữ liệu và sự lặp lại thúc đẩy. Bạn cần tiếp cận vào thông tin thực tế, và cần đi đến nơi nào dữ liệu dẫn đi, tránh thiên kiến xác nhận. Bạn cần đặt qua một bên những giả định riêng và định kiến từ trước, đồng thời cần kết hợp tiêu chuẩn cao với kỳ vọng thấp.

## KHUÔN MẪU: SKUNK WORKS DÀNH CHO DOANH NHÂN NỘI BỘ

Skunk Works cần có kết quả và cho phép để dịch chuyển nhanh chóng. Hãng đặt ra 14 hướng dẫn (còn biết đến với tên gọi 14 Quy tắc & Thực hành của Kelly, đặt tên theo trưởng nhóm kỹ sư Clarence "Kelly" Johnson) có thể phù hợp với bất cứ ai đang cố thay đổi công ty từ bên trong[8]. Xin gửi lời xin lỗi tới Johnson, chúng tôi mong muốn chia sẻ 14 quy tắc của mình về doanh nhân nội bộ.

[8] http://www.lockheedmartin.com/us/aeronautics/skunkworks/14rules.html

1. Nếu bạn đang phá luật, bạn cần nắm trách nhiệm khiến thay đổi diễn ra – và cần nắm quyền có thể chỉ đến từ sự chấp thuận cấp cao. Hãy tìm một nhà điều hành tài trợ và đảm bảo mọi người khác biết bạn có nhà điều hành tài trợ đó.

2. Xin được tiếp cận cả với nguồn lực bên trong công ty chủ và khách hàng thực sự. Có lẽ bạn sẽ cần sự cho phép của đội hỗ trợ và bán hàng để làm điều này. Họ sẽ không thích sự thay đổi và thiếu chắc chắn bạn đưa đến khi nói chuyện với khách hàng – nhưng dù sao hãy cứ nài nỉ họ.

3. Xây dựng một đội ngũ nhỏ và nhanh nhạy gồm những người năng suất cao không sợ rủi ro và luôn hướng về hành động. Nếu không thu được một đội như vậy thì đó là dấu hiệu bạn chưa thực sự thuyết phục được lãnh đạo như bạn nghĩ đâu.

4. Dùng những công cụ xử lý được thay đổi nhanh chóng. Thuê thay vì mua. Ưu tiên những công nghệ được cần đến nhiều như điện toán đám

mây và ưu tiên chi phí vận hành hơn chi phí đầu tư[9].

[9] http://www.diffen.com/difference/Capex_vs_Opex

5. Đừng để bị đình trệ vì những buổi họp, giữ cho việc báo cáo đơn giản và thống nhất, nhưng cần nghiêm túc về tiến trình ghi chép để có thể phân tích về sau.

6. Luôn cập nhật dữ liệu và đừng cố giấu diếm điều gì. Tính đến chi phí tổng cộng của đổi mới bạn đang nghiên cứu, không chỉ mỗi chi phí ngắn hạn.

7. Đừng e ngại chọn nhà cung cấp mới nếu họ tốt hơn, nhưng cũng phải tận dụng quy mô và thỏa thuận hiện tại của tổ chức chủ nếu hợp lý.

8. Đơn giản hóa quy trình kiểm tra và đảm bảo bản thân các thành phần sản phẩm mới phải đáng tin cậy. Đừng tái tạo lại bánh xe vận hành. Tập trung vào những cấu phần đã tồn tại, cụ thể là trong phiên bản ban đầu.

9. Sử dụng đúng sản phẩm của mình, và sắp xếp thời gian gặp mặt người dùng cuối thay vì giao việc thử nghiệm và nghiên cứu thị trường cho người khác.

10. Thống nhất mục tiêu và tiêu chí thành công trước khi bắt đầu dự án. Điều này cần thiết cho sự chấp thuận từ ban điều hành nhưng cũng giảm sự nhầm lẫn và tránh tình trạng "ghê sợ tính năng (feature creep)" và thay đổi mục tiêu.

11. Đảm bảo bạn có quyền tiếp cận nguồn quỹ và vốn hoạt động mà không cần nhiều thủ tục giấy tờ và yêu cầu phải "bán lại" mọi người giữa dự án.

12. Tương tác hằng ngày với người dùng, hoặc tối thiểu duy trì một người đại diện gần gũi với khách hàng như ai đó trong bộ phận hỗ trợ hoặc sau bán hàng để tránh hiểu nhầm và nhầm lẫn.

13. Hạn chế để người ngoài tiếp cận đội. Đừng phá hoại đội bằng những người không chắc chắn và không để rò rỉ ý tưởng mới hoàn thành một nửa trước khi công ty thử nghiệm thực sự.

Trao thưởng hiệu suất dựa trên kết quả, và sẵn sàng phá vỡ mô hình đền bù bình thường. Sau cùng, bạn vẫn đang cố giữ các doanh nhân bên trong công ty, và nếu họ đủ tài năng, họ có thể bỏ đi làm việc riêng của mình.

## THAY ĐỔI – HAY ĐỔI MỚI ĐỂ CHỐNG LẠI THAY ĐỔI?

Cần một mối đe dọa trực tiếp hoặc một nhà lãnh đạo đứng đầu để buộc một công ty thay đổi. Nếu bạn có cả hai thì ngay cả một công ty lớn cũng có thể dịch chuyển nhanh chóng. Vào cuối những năm 90, khi trình duyệt web ngày càng đóng vai trò quan trọng, các nhà phân tích dự đoán sự sụp đổ của Microsoft, nhưng họ đã đánh giá thấp khả năng của Bill Gates khi biến đổi công ty của mình nhanh chóng. Trong vòng vài tháng, công ty đã tạo ra Internet Explorer và gợi ý nó xuyên suốt hệ điều hành Windows: bạn muốn gõ một URL và nó sẽ chuyển đổi thành một siêu liên kết. Bạn lưu thứ gì đó sẽ đều có phiên bản HTML. Ngay cả chiếc kẹp giấy[10] hay bị nhạo báng nhiều cũng biết về web.

[10] Chiếc kẹp giấy là Office Assistant, nhân vật hoạt hình tương tác có trong các phiên bản trước đây của Microsoft Office. (DG)

Tuy Microsoft phải đối mặt với cáo buộc chống độc quyền, phản ứng nhanh chóng của hãng đã tránh được sự ngó lơ và chế ngự được Necscape đang lên. JimClark, CEO của Netscape, đã gọi phản ứng của Gates là vô tình, nhưng nhấn mạnh rằng sự vô tình xuất phát từ sự thống trị của công ty trong lĩnh vực máy tính để bàn. "Để vô tình được bạn phải nắm được chút quyền lực nào đó, và trong phần lớn trường hợp, tôi đã đấu lại Microsoft, vì thế tôi không bao giờ đạt được thứ quyền lực đó[11]."

[11] http://www.cnn.com/books/news/9906/18/netscape/

Kể từ đó, công ty đã phải làm điều tương tự với bộ Office của mình. Năm 2005, Gates và Ray Ozzie tuyên bố chuyển đổi từ gói phần mềm đăng ký sang sản phẩm dựa trên SaaS có máy chủ[12]. Lúc này, mối đe dọa lại từ sản phẩm văn phòng mới tinh của Google có thể được bộ máy kiếm tiền qua quảng cáo của Google hỗ trợ. Tuy sản phẩm của Google chỉ là một tia sáng nhỏ trong mắt những người sáng lập, những dịch vụ như Write.ly đã nói

thắng rằng các bộ ứng dụng cải thiện hiệu suất máy tính bàn đều đã bị bủa vây[13].

[12] http://ross.typepad.com/blog/2005/10/turn_on_a_dime.html

[13] http://anders.com/cms/108

Những người đánh giá phản ứng của Microsoft phàn nàn rằng công ty chẳng hề thay đổi; thay vào đó lại cố gắng giữ nguyên như cũ và duy trì tính thống lĩnh, tránh hoặc trì hoãn thay đổi thị trường. Năm 1999, Dave Winer nhận xét rằng: "Tôi nhận thấy Microsoft chưa hề thay đổi chút nào. Thực tế đang diễn ra là Microsoft đang bỏ công sức rất lớn để giữ nguyên vị trí hiện tại của mình[14]."

[14] http://scripting.com/1999/06/19.html

Là một doanh nhân nội bộ, bạn có thể nhận thấy quan niệm "đổi mới để đứng nguyên" nghe không hợp với bạn. Bạn là người đột phá phải không? Tuy nhiên, khi làm việc cho một công ty đương nhiệm có thị phần lớn, đôi khi đổi mới xoay quanh việc duy trì vị thế thống trị của công ty và bãi bỏ thay đổi để tiếp tục kiếm tiền theo cách truyền thống. Nếu không thích vậy, bạn có lẽ nên rời công ty và bắt đầu doanh nghiệp của riêng bạn.

## NGÔI SAO, CHÓ, BÒ SỮA VÀ DẤU HỎI

Tại sao bạn lại không muốn đột phá mọi thứ? Để hiểu được điều này, bạn cần nhìn vào cách các tổ chức lớn lập kế hoạch sản phẩm và chiến lược thị trường.

Khung của Nhóm Tư vấn Boston (Boston Consulting Group – BCG) thể hiện trên Hình 30-1 là một cách đơn giản để nghĩ về portfolio sản phẩm của công ty đó. Nó phân loại sản phẩm hoặc công ty con theo hai khía cạnh: thị trường tăng trưởng nhanh đến đâu, và thị phần công ty có trong thị trường đó nhiều bằng đâu.

Sản phẩm có thị phần lớn nhưng tăng trưởng chậm gọi là "bò sữa". Chúng tạo ra doanh thu nhưng lại không đáng để đầu tư lớn. Ngược lại, sản phẩm

tăng trưởng nhanh nhưng thị phần nhỏ là "dấu hỏi", là những ứng viên để đầu tư và phát triển. Những sản phẩm vừa có tăng trưởng và thị phần là những "ngôi sao" đang lên. Những sản phẩm không có cả hai – gọi là "chó" – sẽ được đem bán hết hoặc ngừng sản xuất.

*Hình 30-1. Khung BCG: bạn đã bao giờ tự hỏi "bò sữa" đến từ đâu chưa?*

Khung BCG đưa ra một bản thu nhỏ portfolio sản phẩm của công ty. Đó cũng là cách hay để nghĩ về đổi mới. Nếu đang cố thay đổi công ty, bạn có thể thử tạo ra sản phẩm mới (mong là trong thị trường đang tăng trưởng) hoặc đổi mới để hồi sinh một sản phẩm đã có nhờ bổ sung tính năng, thị trường hay dịch vụ mới.

Nhìn từ góc độ Khởi nghiệp tinh gọn, khung BCG cho ta biết mình đang ở giai đoạn nào và nên áp dụng chỉ số gì. Nếu đang tạo ra sản phẩm hoặc công ty mới (dấu hỏi) thì bạn cần tập trung vào thấu hiểu.

Nếu đang cố giải cứu một "con chó", bạn vẫn cần thấu hiểu và có khả năng tiếp cận khách hàng hiện tại. Bạn có thể thay đổi sản phẩm (để tiến vào khu vực tăng trưởng đi lên) hoặc thị trường (để tăng thị phần).

Nếu sở hữu một dấu hỏi (tăng trưởng cao nhưng thị phần còn khiêm tốn), bạn cần tập trung vào mở rộng thị phần bằng phương thức phát triển tự nhiên (lan truyền) hoặc phi tự nhiên (thông qua các biện pháp thu hút khách hàng).

Nếu sở hữu ngôi sao và tăng trưởng thị trường đang chững lại, bạn cần tối ưu doanh thu và giảm chi phí sao cho chi phí biên giao hàng vẫn khỏe mạnh. Bằng cách đó, bạn có thể chống chọi được quy luật hàng hóa phổ thông sắp đến và cuộc chiến giá. Mặt khác, nếu có một đột phá trong ngành có khả năng mở rộng thị trường – chẳng hạn sự đi lên của công nghệ di động hay sự nổi lên về nhu cầu quốc tế – bạn sẽ tập trung vào tăng tốc độ tăng trưởng để đưa bò sữa trở lại vị thế ngôi sao.

Các công ty có xu hướng cố cải thiện những gì mình có, đây là một trong những lý do những sản phẩm đương nhiệm được đột phá. Trong cuốn sách Imagine (tạm dịch: Hình ảnh), tác giả Jonah Lehrer nói về sự ra đời cây lau nhà Swiffer[15]. Đây là ví dụ tuyệt hảo về cách thức công ty tìm ra giải pháp tối ưu cục bộ thay vì cứ cố giải quyết vấn đề.

[15] http://www.npr.org/2012/03/21/148607182/fostering-creativity-and-imagination-in-theworkplace

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: SWIFFER TỪ BỎ LĨNH VỰC HÓA HỌC

Proctor & Gamble (P&G) sản xuất rất nhiều sản phẩm tẩy rửa. Công ty liên tục cố gắng cải thiện và hồi sinh những sản phẩm "bò sữa" của mình, nhưng mặc cho bao nỗ lực của nhiều chuyên gia được trả lương cao, công ty vẫn bị đình trệ trong những nỗ lực tạo ra một chất tẩy rửa tốt hơn.

Ban điều hành công ty biết rằng đã đến lúc đột phá ngành công nghiệp và họ không thể làm điều đó từ bên trong. Vì vậy, họ mang một cơ quan bên ngoài là Continuum đến giúp đỡ[16]. Thay vì lại trộn thêm một mẻ hóa chất thì đội của Continuum quyết định quan sát mọi người lau nhà. Họ tập trung vào ghi chép, kiểm tra và lặp lại nhanh chóng trong giai đoạn tìm hiểu[17].

[16] http://www.kinesisinc.com/business/how-spilt-coffee-created-a-billion-dollar-mop/

[17] http://www.dcontinuum.com/seoul/portfolio/11/89/

Có một lần họ quan sát một đối tượng kiểm tra lau chùi mặt sàn bị đổ cà phê. Thay vì sử dụng cây lau, đối tượng đó quét sàn khô bằng chổi, sau đó lau phần bụi còn lại bằng tấm khăn ẩm.

**Không hề dùng cây lau nhà.**

Điều này làm cả đội ngũ thiết kế bất ngờ, và họ nhìn vào vấn đề từ một góc độ khác. Họ phát hiện ra rằng cây lau – không phải chất lỏng – mới là chìa khóa. Họ nhìn vào phần đất bẩn của sàn (có một phần là bụi sẽ tốt

hơn nếu được quét mà không dùng nước)[18] và tiến hành đổi mới lên chính dụng cụ lau chùi, trao cho P&G một cải tiến giá trị 500 triệu đô-la – chiếc Swiffer, một kiểu cây lau nhà thân thiện với người dùng hơn – ngay trong lĩnh vực tẩy rửa đang đình trệ.

[18] http://www.fastcodesign.com/1671033/why-focus-groups-kill-innovation-from-the-designerbehind-swiffer

Khả năng bước ra khỏi hệ quy chiếu mà tổ chức hiện tại đang vận hành trong đó và nhìn ra nhu cầu thực sự thay vì giải pháp hiện tại là một khả năng cốt lõi của bất kỳ nhà khởi nghiệp nội bộ nào.

## TÓM TẮT

• Nhờ tận dụng cách tiếp cận phát triển khách hàng cơ bản, P&G đã tạo ra được một nhóm sản phẩm hoàn toàn mới.

• Tự cho bản thân là công ty khởi nghiệp và tập trung vào phá vỡ ở giai đoạn Thấu hiểu là cách hay để khám phá lại những gì khả thi và gỡ bỏ lớp vỏ doanh nghiệp.

• Ngăn ngừa cám dỗ dùng khảo sát và nghiên cứu định lượng; những phát hiện sâu xa khi quan sát trực tiếp có thể mở ra cả một phân khúc thị trường.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Đối với các doanh nhân nội bộ, đôi khi bắt đầu lại từ đầu đi kèm việc cân nhắc lại vấn đề then chốt đang cố giải quyết là cách tốt nhất để đưa một sản phẩm bò sữa – sinh lời nhưng không tăng trưởng – trở về một ngành tăng trưởng cao. Sau cùng, nếu bạn không muốn nhìn thấy khách hàng của mình bằng con mắt ngây thơ thì sẽ có người muốn thôi.

Có thể bạn đổi mới và đồng thời đưa cả khách hàng vào quá trình đổi mới nữa, kể cả biến thử nghiệm và phân tích thành một chiến dịch marketing. Đó là điều Frito-Lay đã làm khi quyết định tìm kiếm một vị khoai tây mới.

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: DORITOS CHỌN HƯƠNG VỊ MỚI

Kết hợp phản hồi của khách hàng trong thời gian thực khi là công ty lớn là việc khó. Thông thường, bạn dựa vào các nhóm tập trung và thử nghiệm sản phẩm trước khi bỏ một khoản tiền lớn vào triển khai sản phẩm mới. Frito-Lay tìm ra một cách để giảm thiểu tình trạng này, và trong quá trình đó đưa phát triển khách hàng lên tầm cao mới. Hãng cũng tạo ra những chiến dịch quảng cáo thú vị.

Năm 2009, Dachis Group giúp Doritos giới thiệu một hương vị chưa được đặt tên, sau đó nhờ khách hàng đặt tên hộ[19]. Những năm tiếp theo, công ty nhờ khách hàng chọn hương vị nào nên đưa vào dòng sản phẩm, đặt tên đúng nghĩa hai hương vị mới A và B, sau đó thử nghiệm chúng[20]. Hãng cũng nhờ khách hàng hỗ trợ viết câu kết cho quảng cáo trên tivi để phát sóng trong chương trình Superbowl, mang khách hàng đến tiếp cận đội sáng tạo ở cơ quan quảng cáo của hãng[21].

[19] http://www.dachisgroup.com/case-studies/become-the-doritos-guru/

[20] http://www.packagingdigest.com/article/517188-Doritos_black_and_white_bags_invite_consumers_to_vote_for_new_flavor.php

[21] http://thenextweb.com/ca/2011/02/05/online-campaign-asks-canadians-to-write-the-end-of-acommercial/

Việc này đòi hỏi thay đổi về các kênh phân phối, từ không gian kệ bán lẻ đến lúc đưa vào hàng tồn kho tạm thời. Nhưng chiến dịch đã có hiệu quả – công ty đã chiếm ưu thế trên phương tiện truyền thông, thu được 1,5 triệu khách ghé thăm kênh YouTube và hơn 500.000 phiếu bầu của khách hàng. Hãng cũng tìm ra cách lặp lại ở quy mô mở rộng, và tiến hành phát triển thị trường cùng với xây dựng thương hiệu.

## TÓM TẮT

• Một hệ thống phân phối đã có tên tuổi trong ngành hàng tiêu dùng đóng gói trông có vẻ như mỏ neo kìm hãm đổi mới, nhưng Frito-Lay tìm được

cách để đổi mới.

• Tận dụng phương tiện truyền thông và sự nổi bật khi trưng bày trong cửa hàng, công ty biến kênh YouTube của mình thành một nhóm tập trung khổng lồ và tăng gắn bó với khách hàng.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Một cách khác để làm mới sản phẩm là sử dụng một công nghệ đột phá – trong trường hợp này là phương tiện truyền thông khắp nơi và tương tác hai phía – để xem xét lại quy trình thử nghiệm sản phẩm ngay từ đầu.

## LÀM VIỆC VỚI NHÀ TÀI TRỢ ĐIỀU HÀNH

Với tư cách là doanh nhân nội bộ, bạn và nhà tài trợ điều hành cần hoàn toàn rõ ràng về thay đổi bạn đang cố tạo ra, cách đo tiến độ hướng tới thay đổi đó, nguồn lực nào bạn được tiếp cận, và những quy tắc phải tuân theo. Điều này có vẻ quá "to tát" đối với một anh nhân viên muốn cải thiện tình trạng hiện tại, nhưng trong một tổ chức lớn việc này lại đơn giản.

Nếu không ưa tổ chức, hãy tự mở công ty riêng cho mình. Nếu muốn làm việc bên trong hệ thống thì thay đổi bạn theo đuổi phải phù hợp với thay đổi tổ chức sẵn sàng đón nhận. Đây là lý do tại sao nhà tài trợ điều hành lại quan trọng đến vậy: đó là sự khác biệt giữa một "đại diện phá hoại" và một "nhà tổ chức đặc biệt".

Những doanh nghiệp hiện tại khác biệt chủ yếu bởi họ đã tồn tại. Những nhà đổi mới có thể bất ngờ yêu cầu sự tha thứ hơn là sự cho phép – nhưng hệ miễn dịch của công ty chủ quản có thể từ chối họ. Cuối cùng, các công ty cần phải cơ cấu lại chính bản thân để hướng tới một chu kỳ đổi mới liên tục, nhưng để khiến họ làm vậy có thể cần những bước khởi đầu – nhỏ hơn, và nhiều nỗ lực kiểm soát khi phân tích. Đó là phương pháp David Boyle sử dụng tại EMI Music khi giới thiệu một văn hóa định hướng theo dữ liệu.

## NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG: EMI NẮM BẮT DỮ LIỆU ĐỂ HIỂU RÕ KHÁCH HÀNG CỦA MÌNH

David Boyle là Phó chủ tịch Cấp cao của Insight tại EMI Music, một trong những hãng lớn của ngành công nghiệp thu âm. Công việc của ông là giúp EMI đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu, và giúp công ty điều hướng những trắc trở của một ngành công nghiệp đang chuyển đổi.

Để khiến công ty tập trung hơn vào dữ liệu và phân tích đồng thời bớt bận tâm đến những chuyện vặt vãnh và ý kiến, đầu tiên Boyle phải chọn xem quyết định nào cần phải thực hiện, sau đó tìm cách thu được bằng chứng chính xác trình ra trước những người ra quyết định.

"Những quyết định cuối cùng chúng tôi tập trung vào là 'Tôi nên cố kết nối âm nhạc của một nghệ sĩ với nhóm người tiêu dùng nào ở quốc gia nào?' và 'Tôi nên thực hiện những hình thức tiếp thị nào để tiếp cận những người tiêu dùng đó?' Hầu hết dữ liệu đó đều đến từ nghiên cứu người tiêu dùng."

Boyle không hề thiếu dữ liệu. EMI có hàng tỷ hồ sơ giao dịch từ các dịch vụ kỹ thuật số cũng như nhật ký sử dụng từ các trang web và ứng dụng của nghệ sĩ. Boyle giải thích: "Nhưng mỗi nguồn dữ liệu lại rất hạn chế về phạm vi và rất sai lệch khi xét đến nhóm người đại diện trong bộ dữ liệu đó." Vì vậy, EMI xây dựng công cụ khảo sát của riêng mình. "Chúng tôi thấy rằng xây dựng bộ dữ liệu riêng dựa trên câu hỏi đặt cho mọi người và chơi nhạc cho họ là cách cần thực hiện." Kết quả thu được là hơn 1 triệu cuộc phỏng vấn chi tiết và hàng trăm triệu điểm dữ liệu.

"Dữ liệu tệ là một nỗi nhức nhối khi bán cho người khác. Và kể cả dữ liệu tốt cũng sẽ là nỗi nhức nhối khi bán cho ai đó nếu không thực sự giúp ích cho người ta, cho dù là do nó không thuộc hình thức giúp họ tìm ra được việc cần làm hay do nó không thực sự trả lời được câu hỏi của họ," anh cho biết. "Nhưng khi dữ liệu tốt và thực sự giúp ai đó thì không ai từ chối nó được."

Nhiều doanh nhân nội bộ nói về sự xung đột họ đối mặt khi cố tạo lập văn hóa định hướng theo dữ liệu trong tổ chức của mình, nhưng Boyle nhanh chóng khuyên tránh gọi đó là kháng cự. "Một trong những yếu tố chính chúng tôi nhận ra trước đó là không ích gì nếu cứ coi đó là kháng cự. Khi nhận ra 'kháng cự' thực sự là người tốt quan tâm sâu sắc đến nghệ sĩ và âm

nhạc họ đang thực hiện, luôn cố ngăn họ khỏi dữ liệu xấu hay đề nghị tệ hại, lúc đó, bạn sẽ nhìn mọi việc khác hẳn."

Anh giải thích: "Khi thực sự tin vào dữ liệu và đề nghị dữ liệu đưa ra thì hãy tập trung vào lý do tại sao người ta không hiểu được dữ liệu và giúp họ hiểu được nó. Khi họ hiểu rồi thì mắt họ sẽ sáng lên và họ trở thành một người hâm mộ lớn của dữ liệu hơn cả tôi nữa!"

Mặc dù đạt được thành công cùng EMI nhưng Boyle thừa nhận có nhiều khác biệt thực sự giữa công ty khởi nghiệp và công ty lớn. "Trong công ty khởi nghiệp, bạn có lợi thế khởi đầu như mong muốn: bạn được định hình cách nghĩ và cư xử chẳng hạn với dữ liệu tổng hợp khi đưa ra quyết định ngay từ khi bắt đầu. Đó là lợi thế lớn so với làm việc trong công ty đã có văn hóa định sẵn." Nhưng thế giới khởi nghiệp không hề hoàn hảo. "Công ty khởi nghiệp có một vấn đề lớn khác: áp lực dữ dội phải chuyển giao nhanh chóng. Tôi thực sự đã nhận ra điều này có thể can thiệp vào nhiều việc như xây dựng văn hóa hợp lý nếu bạn không cẩn trọng."

Để tạo lập tiến độ hỗ trợ và báo cáo trong EMI, Boyle sử dụng các nghiên cứu tình huống. "Chúng tôi có rất nhiều người đã sử dụng dữ liệu thành công để giúp nghệ sĩ kể câu chuyện của họ. Họ giỏi hơn và sáng tạo hơn bất cứ thứ gì ta đáng ra có thể tổ chức tập trung vào lan truyền thông điệp." Dữ liệu mới của EMI giúp sắp xếp những nghệ sĩ nhất định với nhóm nhân khẩu họ thu hút nhất, cho phép âm nhạc vươn tới những khán giả đón nhận nồng nhiệt nhất.

Boyle không bó buộc kết quả nghiên cứu vào các con số cứng nhắc. "Chúng tôi chỉ bảo: 'Hỏi quan điểm của hàng nghìn người về điều gì đó vẫn tốt hơn là không hỏi đúng không?' và chúng tôi thể hiện rằng mình làm được điều đó với chất lượng tốt và chi phí thấp, và chúng tôi cứ thế tiến hành. Sau khi thu về bộ dữ liệu đầu tiên, mọi người vô cùng ưa thích nó: nó giúp họ và họ yêu mến điều đó."

Ban đầu, dữ liệu nghiên cứu mới thu được giúp EMI hiểu được thị trường và hệ sinh thái mà nghệ sĩ, âm nhạc và dịch vụ kỹ thuật số tồn tại trong đó. Nhưng giờ công ty đã nắm được hoàn cảnh đó rồi nên có thể tham khảo lại hàng tỷ hồ sơ giao dịch thu được trong quá khứ. Boyle cho biết: "Nếu

nhìn vào đó mà chưa hiểu bối cảnh thì rất có thể chúng tôi đã dẫn dắt nghệ sĩ của mình đi sai hướng rồi."

Dự án đã phát triển ra khỏi phạm vi đội ngũ sáng kiến ban đầu và giờ do toàn bộ doanh nghiệp ở EMI sở hữu. Cuối cùng, vì ai cũng được truy cập dữ liệu, toàn thể tổ chức đã mang đến thay đổi. Nhưng điều làm Boyle bất ngờ nhất là giá trị của nghiên cứu người tiêu dùng (quy mô tương đối nhỏ) tiếp tục được thể hiện dù cho tổ chức có thể sử dụng lượng tích trữ Dữ liệu lớn từ hàng tỷ giao dịch. Anh kết luận: "Dữ liệu tốt ăn đứt dữ liệu lớn. Tôi liên tục ngạc nhiên trước hiệu quả của nó khi thực hiện đúng cách."

## TÓM TẮT

• EMI có lượng dữ liệu khổng lồ nhưng lại rất ít ý tưởng để sử dụng nó.

• Thay vì khai thác bộ dữ liệu có sẵn, công ty lại tiến hành khảo sát, xây dựng một bộ thông tin đơn giản và cụ thể hơn mà ban điều hành thấy hài lòng.

• Khi chứng minh được giá trị dữ liệu phỏng vấn nhỏ hơn này sẽ dễ hơn để bán giá trị của một văn hóa định hướng theo dữ liệu ở quy mô rộng hơn.

## BÀI HỌC PHÂN TÍCH RÚT RA

Có rất nhiều dữ liệu không có nghĩa là bạn định hướng theo dữ liệu. Đôi khi, bắt đầu từ đầu bằng một bộ dữ liệu nhỏ thu thập để giải quyết một vấn đề cụ thể có thể giúp việc sử dụng dữ liệu ở bộ phận khác trong tổ chức dễ dàng hơn. Ngoài ra, nhiều khả năng bạn nhận được tài trợ điều hành vì vấn đề được bao bọc và hạn chế lại, trong khi không ai biết được tranh chấp gì đang ẩn trong lượng "dữ liệu từ hoạt động người dùng" khổng lồ mà tổ chức thu được trong hàng năm trời kia.

## CÁC GIAI ĐOẠN TRONG PHÂN TÍCH DỮ LIỆU TINH GỌN CHO DOANH NHÂN NỘI BỘ

Nếu là một doanh nhân nội bộ tiên phong, bạn sẽ trải qua một chuỗi giai đoạn bám sát với các giai đoạn đã khảo sát ở các mô hình khởi nghiệp khác. Nhưng có một số bước quan trọng cần để ý như Hình 30-2 thể hiện.

Lưu ý rằng chúng tôi cũng đưa vào "bước không" cho khởi nghiệp nội bộ: đó là đạt được chấp thuận từ ban điều hành.

*Hình 30-2. Doanh nhân nội bộ cần thêm một bước: nhận được đầu tư ban điều hành trước đã*

**Trước hết: Nhận được chấp thuận**

Trước khi bắt đầu tiến hành phát triển khách hàng, bạn cần được chấp thuận từ ban điều hành. Việc này có thể không thể hiện trực tiếp nếu việc của bạn là tìm kiếm cơ hội mới, nhưng ngay cả thế, khi nghĩ rằng mình đã tìm được một cơ hội, bạn cần nhận được sự chấp thuận rõ ràng của một giám đốc điều hành. Bạn muốn biết mình đang ở đâu trên khung BCG và đang cố gắng đi đâu, và bạn cần phải biết các chỉ số để đánh giá tiến độ. Bạn cần biết mình có những nguồn lực nào và những nguyên tắc nào áp dụng cho mình. Việc này giống với thỏa thuận trước khi kết hôn: tốt hơn nên ký trước khi làm đám cưới.

Ở giai đoạn này, bạn đang xác định chiến lược phân tích và các ranh giới dựa trên đó để đánh giá. Đó có thể là mục tiêu cho toàn bộ công ty, chẳng hạn như lợi nhuận biên, hoặc có thể là tốc độ tăng trưởng được xem là thành công. Bạn cũng cần xác định cách mình điều chỉnh các chỉ số này dựa trên những điều học hỏi được.

**Thấu hiểu: Tìm ra vấn đề, đừng thử nghiệm nhu cầu**

Khi bắt tay vào phát triển khách hàng, hãy nhớ bạn đang thử nghiệm vấn đề và giải pháp – không phải nhu cầu hiện có. Nếu bạn thực sự đột phá, khách hàng sẽ không nói với bạn điều họ muốn mà họ sẽ nói với bạn tại sao họ lại muốn vậy. Năm 2008, nhà tạo lập Swiffer tên Gianfranco Zaccai giải thích: "Đổi mới kinh doanh thành công không phải là việc đưa cho người tiêu dùng thứ họ cần bây giờ mà là việc đưa cho họ thứ họ sẽ khao khát trong tương lai[22]."

22

http://www.beloblog.com/ProJo_Blogs/newsblog/archives/2008/02/swiffer

_invento.html

Khách hàng không cho Netflix biết họ muốn phát trực tuyến video, nhưng đặc điểm sử dụng, tiếp nhận máy tính, triển khai băng thông rộng và lướt trình duyệt cho công ty biết một nhu cầu tồn tại.

Đây là lúc dành cho phỏng vấn định lượng. Dĩ nhiên bạn nên nói chuyện với người dùng và khách hàng hiện tại. Nhưng nếu đang cố tăng thị phần thì có thể bạn cũng sẽ muốn nói chuyện với khách hàng của đối thủ cạnh tranh, nhà phân phối và bất cứ ai liên quan đến quá trình mua sản phẩm. Nếu đang cố cải thiện tốc độ tăng trưởng, bạn sẽ nói với khách hàng gần mình. Đó là điều Bombardier đã làm khi mở rộng từ xe trượt tuyết sang mô-tô nước cá nhân (mặc dù lần đầu lấn sân sang lĩnh vực này đã thất bại vào những năm 1960 do vấn đề cơ học)[23].

[23] http://www.oldseadoos.com/

**Bỏ qua Tình huống kinh doanh, tiến hành phân tích**

Vào thời điểm nào đó, đến lúc cần đi xa hơn khỏi việc phỏng vấn mọi người, bạn sẽ cần xây dựng một tình huống kinh doanh. Những người quản lý sản phẩm truyền thống xây dựng phân tích lợi nhuận- và-tổn thất để kiểm chứng kế hoạch của họ: họ tạo ra một tình huống kinh doanh thuyết phục, và khi có người tin vào nó thì họ thu được vốn để tiếp tục. Nhưng tư duy Tinh gọn đảo ngược điều này: bạn bán mô hình kinh doanh – không phải kế hoạch – mà không có nhiều dự đoán, rồi sau đó phụ thuộc rất nhiều vào phân tích để quyết định liệu nên khai tử sản phẩm hay quyết tâm đi cùng nó.

Mô hình phân tích sau thay vì dự đoán trước này khả thi vì nhiều chi phí đổi mới có thể được đẩy vào chu kỳ phát triển sản phẩm sau. Sản xuất kịp thời, in theo nhu cầu, dịch vụ thay thế đầu tư từ đầu bằng khả năng trả theo sử dụng, thiết kế CAD/CAM và các nhà thầu được thuê nghĩa là bạn không cần phải đầu tư nhiều ngay từ đầu (và do đó không cần phải phản biện tình huống kinh doanh lúc đầu). Thay vào đó, bạn có thể yêu cầu kinh phí khiêm tốn, đưa khả năng phân tích vào sản phẩm và triển khai sớm hơn mà mất ít tiền hơn. Sau đó có thể dùng dữ liệu và phản hồi khách hàng thu

được mà thu thập bằng công nghệ ngày nay tiết kiệm vô cùng để biện hộ cho tình huống của bạn dựa trên chứng cứ thực sự.

**Bám trụ: Biết được mức tối thiểu thực sự của bạn**

Nếu đã xác định được vấn đề đáng giải quyết và giải pháp khách hàng mong muốn thì đã đến lúc tạo ra MVP. Nhưng bạn cần biết được mức tối thiểu thực sự bạn có thể xây dựng. Khi là một tổ chức lớn, có thể bạn gặp phải những hạn chế về chia sẻ dữ liệu, độ tin cậy hoặc độ tương thích mà những tổ chức nhỏ hơn (ít thứ để mất hơn) không gặp phải. Bạn cũng cần xác định những lợi thế độc quyền của mình.

Chẳng hạn, hãy xét trường hợp về những công cụ đặt trước bữa ăn trên thị trường ngày nay. Những ứng dụng di động này cho phép bạn đặt hàng tại một nhà hàng, trả tiền và nhận đồ vào một thời điểm đã thỏa thuận trước mà không cần chờ đợi. Các nhà hàng rất thích những ứng dụng này vì chúng tiết kiệm thời gian quý báu trong giờ ăn trưa vội vã, và thực khách thích chúng vì sự đơn giản và người mua có thể lướt xem thực đơn khi rảnh. Nó giống dịch vụ Uber cho bữa trưa.

Giờ hãy suy nghĩ điều gì sẽ xảy ra nếu McDonalds quyết định cạnh tranh bằng cách giới thiệu một ứng dụng. Hãng có thể gặp phải khuôn khổ nhượng quyền, hoặc điều lệ cho nhà hàng đặt tại sân bay, hay luật của bang về tiết lộ hàm lượng calo. Tất cả các yếu tố phải là một phần của MVP.

Tuy nhiên, bù lại cho việc này là lượng kiểm soát thị trường khổng lồ công ty có được. Hãng có thể quảng bá ứng dụng bằng cách tặng miễn phí ba chiếc hamburger cho bất cứ ai cài ứng dụng. Công ty sẽ thu lại tiền nhanh chóng với thời gian tiết kiệm khi tính toán tiền mặt, và tiếp cận một kênh marketing mới và nhận định phân tích chưa khai thác đến về khách hàng.

Những doanh nhân nội bộ cần xác định nhân tố cho những kiểu hạn chế và lợi thế này vào MVP nhiều hơn rất nhiều so với những công ty khởi nghiệp độc lập.

Hơn nữa, khi mọi người bắt đầu sử dụng MVP, bạn phải quản lý quy trình beta cẩn thận. Bạn có khi lại can thiệp vào các thỏa thuận đã có trong dòng bán hàng, và tạo ra nhiều việc cho đội hỗ trợ khách hàng. Nếu vậy, bạn cần

có chấp nhận cho giới thiệu và đồng ý của các bên liên quan. Nếu đang triển khai một dòng sản phẩm hoàn toàn mới, có khi bạn phải ngụy trang cho nó để không nuốt mất những thị trường hiện tại đến khi biết được mình thành công. Đương nhiên việc này làm giảm khả năng tận dụng lợi thế độc quyền như một nền tảng khách hàng có sẵn.

**Lan truyền từ lúc bắt đầu**

Nếu đang cố bước tiếp trên khung BCG, sản phẩm của bạn nên chứa yếu tố lan truyền và truyền miệng. Trong thế giới mà mọi người đều được kết nối với thiết bị di động, mọi sản phẩm cần có chiến thuật tương tác. Không có lý do đơn thuần nào khi không tìm được một góc lan truyền để tác động vào làm tác nhân thúc đẩy tăng trưởng. Trên thực tế, bổ sung một yếu tố lan truyền là một trong những chìa khóa di chuyển chó và bò sữa sang dấu hỏi và ngôi sao.

**Doanh thu bên trong hệ sinh thái**

Bạn sẽ có ít khả năng linh động để đưa ra chính sách và tái đầu tư doanh thu hơn khi marketing sản phẩm vì khi phát triển bạn vẫn phải tồn tại cùng những nỗ lực marketing khác của công ty chủ. Khi Microsoft muốn thử nghiệm bộ Office nền tảng SaaS, hãng làm được bằng cách tương đối kiểm soát. Nhưng ngay khi muốn kiếm tiền từ sản phẩm, nó phải đấu tranh với sự khống chế và kìm hãm từ một kênh phụ thuộc vào doanh thu đăng ký.

Chính sách giá có thể phải xét tới các kênh tài khoản, nhà phân phối và các yếu tố khác hạn chế khả năng tự do thử nghiệm vì những thay đổi tạo ra đều có tác động lên những sản phẩm khác trong thị trường. Giả sử Blockbuster tham gia vào thị trường video phát trực tuyến thì hãng có thể phải đối mặt với các vấn đề về lao động và bất động sản ở những cửa hàng hiện tại.

**Mở rộng và trao trách nhiệm**

Trong giai đoạn cuối cùng khi đổi mới khởi nghiệp nội bộ, sản phẩm mới đã chứng minh được khả năng tồn tại của mình. Hoặc nó bị một bộ phận của tổ chức có tính phổ thông hơn – có thể khiến công ty bỏ qua chỗ thiếu sót và mở rộng độ hấp dẫn cho bộ phận đó, tạo cấu trúc mô hình kinh

doanh và đưa ngang hàng với các sản phẩm khác và bộ phận của tổ chức chủ quản.

Trong phần lớn trường hợp, tính cách một tổ chức đột phá không thích hợp với cách quản lý và tăng trưởng "nhàm chán", vì thế bạn sẽ cần trao sản phẩm cho phần còn lại của tổ chức và tìm thứ tiếp theo để đột phá vỡ. Điều đó nghĩa là bạn thực sự có hai khách hàng: người bên ngoài mua sản phẩm và người bên trong phải chế tạo, bán ra và hỗ trợ sản phẩm đó.

Cuối cùng, doanh nhân nội bộ phải duy trì quan hệ với tổ chức chủ quản cũng như quan hệ với thị trường mục tiêu. Ban đầu, có thể cố ý xa cách, nhưng khi sản phẩm đột phá trở thành một phần của chủ quản thì việc trao lại cần thực hiện một cách nhẹ nhàng, tinh tế.

# Chương 31Kết luận: Trên cả công ty khởi nghiệp

Nếu mọi thứ tiến triển tốt, chắc chắn sẽ đến lúc bạn không còn là công ty khởi nghiệp. Bạn đã tìm được sản phẩm phù hợp với thị trường, và bạn đang mở rộng kể cả khi tăng trưởng chậm lại phù hợp với hoàn cảnh công ty lớn. Nhưng hy vọng bạn vẫn luôn chú tâm phân tích. Mong rằng bạn vẫn nghĩ về vấn đề học hỏi, cải thiện liên tục và đòi hỏi dữ liệu phải củng cố cho ý kiến của bạn.

Công ty khởi nghiệp của bạn đã thành công khi trở thành một doanh nghiệp bền vững và lặp lại để tạo ra lợi nhuận cho nhà sáng lập và nhà đầu tư. Lúc này có thể cần bổ sung thêm hỗ trợ vốn, nhưng mục đích hỗ trợ vốn không còn là để xác định và giảm bớt độ thiếu chắc chắn mà là để thực thi trên một mô hình kinh doanh đã được chứng minh. Dữ liệu giảm dần tính tối ưu hóa mà mang nhiều tính kế toán hơn. Nếu có "Phân tích dữ liệu tinh gọn" thì công việc này chủ yếu nằm ở khám phá sản phẩm hoặc tính năng mới, và trông giống đổi mới doanh nhân nội bộ hơn.

Chúng tôi đã khởi đầu bằng việc nói rằng nếu không đo được gì thì sẽ không điều khiển được thứ đó. Nhưng ta cần để ý đến một nhìn nhận đối lập, có lẽ mang tính triết học hơn. Đó là câu nói do Lloyd S. Nelson làm việc tại Nashua Corporation phát biểu. "Con số quan trọng nhất cần để quản lý lại là con số ta không biết hoặc không thể biết, nhưng quản lý thành công thì phải xem xét những con số đó." Nhận định này bật lại quan điểm "điều không biết là không biết" của Donald Rumsfeld, và khi công ty của bạn tăng trưởng và đạt được một mức độ nhất quán trong hoạt động, tìm ra điều bạn không biết trở thành một công việc quản lý chính.

Quan điểm của Nelson là chúng ta hay làm việc mà không biết chúng có tác dụng hay không. Cái đó gọi là thử nghiệm. Nhưng thử nghiệm – đối với bất cứ quy mô công ty nào – chỉ thành công khi nó là một phần trong quá trình học hỏi liên tục, điều chúng tôi mong đã truyền được cho bạn cho dù quy mô hay giai đoạn kinh doanh của bạn là gì đi nữa.

# LÀM SAO ĐỂ TRUYỀN ĐƯỢC VĂN HÓA DỮ LIỆU CHO CÔNG TY

Nếu là người lãnh đạo – sáng lập công ty khởi nghiệp, giám đốc điều hành cấp cao trong một tập đoàn lớn – bạn có thể biến phân tích thành một lợi thế cạnh tranh đơn giản bằng cách hỏi những câu hỏi hay. Phần đầu cuốn sách có nói chỉ số tốt là chỉ số thúc đẩy quá trình đưa ra quyết định. Là người lãnh đạo trong tổ chức, hãy yêu cầu bằng chứng thông qua dữ liệu trước khi đưa ra quyết định.

Dữ liệu không chỉ đưa đến quyết định đúng đắn hơn. Nó còn tăng hiệu quả tổ chức. Bạn có thể tạo ra một tổ chức tự động hơn, phẳng hơn khi mọi người tin vào cách tiếp cận nhận thông tin qua dữ liệu, bởi thay vì phải tuyên truyền một ý kiến cho cả tổ chức, bạn có thể để thực tế tự chứng minh. Bạn có thể trao quyền cho nhân viên đưa ra nhiều quyết định hơn và nhận nhiều trách nhiệm hơn khi họ có dữ liệu sẵn sàng hỗ trợ. Hãy tạo ra một văn hóa trách nhiệm giải trình, sau đó thưởng cho những người bước lên và truyền đạt văn hóa đó.

Dù bạn có ở vị trí lãnh đạo hay không thì bạn vẫn có thể làm cho tổ chức của mình tập trung vào dữ liệu hơn. Cách làm như sau.

## Bắt đầu từ thứ nhỏ, chọn một thứ và trình bày giá trị

Sẽ luôn có người phản đối trong tổ chức luôn tin rằng bản năng, linh cảm và "cách chúng ta vẫn hay làm kinh doanh" là ổn rồi. Việc hay nhất bạn làm được là chọn ra một vấn đềnhỏ nhưng đáng kể mà công ty bạn phải đối mặt (lấy bất cứ một chỉ số nào có vai trò quan trọng như tỉ lệ rời bỏ, phần trăm người dùng hoạt động hằng ngày, chuyển đổi qua website, v.v...) và nghiên cứu cải thiện nó thông qua phân tích.

Đừng đuổi theo vấn đềcấp thiết nhất công ty bạn đang đối mặt – việc đó gần như kiểu có quá nhiều đầu bếp đứng trong bếp (hoặc tệ hơn là việc sa lầy vào vấn đềchính trị bạn vốn không muốn vướng vào). Thay vào đó, chọn ra một vấn đềbổ trợ, yếu tố nào đó có thể bổ sung giá trị kinh doanh rõ ràng nhưng lại bị bỏ qua.

Cách tiếp cận này, nếu thực hiện quá xa, có thể dẫn đến việc cô lập ngay trong công ty và điều này không tốt chút nào. Khi đã xác định được những lợi ích về một vấn đề, hãy trình bày quy trình cho tất cả các phòng ban và khu vực sản phẩm.

**Đảm bảo mục tiêu được hiểu rõ ràng**

Để chứng minh giá trị của một công ty nhấn mạnh vào phân tích, bất cứ dự án nào bạn tiến hành cần có mục tiêu rõ ràng. Nếu không có mục tiêu trong đầu (gồm cả ranh giới đã vạch ra) thì bạn sẽ thất bại. Mọi người liên quan đến dự án cần phải bám sát với những mục tiêu này.

**Nhận được chấp thuận từ ban điều hành**

Nếu không phải là CEO và truyền hướng tiếp cận này xuống cấp dưới thì bạn sẽ cần được chấp thuận từ ban điều hành. Chẳng hạn, nếu muốn cải thiện tỷ lệ chuyển đổi khách ghé thăm website đăng ký dùng ứng dụng phần mềm bản dùng thử miễn phí, hãy đảm bảo người nắm nhiệm vụ marketing đồng ý với bạn. Chấp thuận từ người này sẽ có tính chủ chốt khi sắp xếp mục tiêu, và còn chủ chốt trong việc thúc đẩy văn hóa lên tầng trên và tầng dưới bậc thang tổ chức công ty.

**Làm mọi thứ dễ dàng tiêu hóa**

Một chỉ số tốt là chỉ số dễ hiểu ngay khi nhìn lướt qua. Đừng làm mọi người choáng bằng việc tung số liệu ào ào. Họ sẽ bực bội và rất có thể sẽ để ý đến những thứ sai lệch, tập trung vào những con số sai và ra quyết định mà không hiểu được họ đang để ý đến cái gì. Chỉ số có thể cực kỳ giá trị, nhưng sử dụng không đúng cách thì chúng sẽ kéo bạn đi sai đường.

Hãy nhớ đến Một Chỉ số Quan trọng nhất. Sử dụng nguyên tắc đó để đưa mọi người dễ dàng vào thế giới phân tích và nghiền ngẫm những con số.

**Đảm bảo minh bạch**

Nếu định dùng dữ liệu để ra quyết định, điều quan trọng là bạn cần chia sẻ dữ liệu và phương pháp dùng để thu nhận và xử lý chúng. Cần đến những khuôn khổ về đưa ra quyết định sao cho công ty có thể tìm ra chiến thuật

sử dụng phân tích một cách lặp lại (và giảm hướng tiếp cận thiếu định hướng mà các công ty hay thực hiện). Minh bạch (cả khi thành công lẫn thất bại) là rất quan trọng để phá vỡ cô lập dữ liệu và định kiến từ trước của mọi người về phân tích.

**Đừng loại bỏ linh cảm**

Như đã nói từ trước, Phân tích dữ liệu tinh gọn không phải là loại bỏ linh cảm của bạn mà là chứng minh linh cảm của bạn đúng hay sai. Giám đốc khoa học của Accenture, Kishore Swaminathan có nói: "Khoa học hoàn toàn mang tính thực nghiệm và vô cảm, nhưng nhà khoa học thì không. Khoa học là khách quan và cơ học, nhưng nó cũng coi trọng những nhà khoa học sáng tạo, có trực giác và có thể thực hiện cú nhảy của lòng tin[1]."

[1] http://www.accenture.com/us-en/outlook/Pages/outlook-journal-2011-edge-csuite-analytics.aspx

Bạn có thể giúp thúc đẩy văn hóa công ty bằng cách đảm bảo cân đối được quan niệm của mọi người rằng bản năng và linh cảm là đủ cho những thử nghiệm nhỏ, được dữ liệu dẫn dắt, chứng minh giá trị của phân tích mà không hoàn toàn loại bỏ lợi ích của bản năng.

Truyền đi thay đổi trong bất cứ quy mô tổ chức nào cũng mất thời gian. Bạn không thể mong mỏi một công ty thay đổi cách tiến hành kinh doanh và ra quyết định một sớm một chiều được. Bắt đầu từ những điều nhỏ, và tìm ra những thử nghiệm bạn có thể dễ dàng theo sát và tạo ra kết quả đo đếm được nhanh chóng. Chứng minh giá trị của phân tích trong việc chuyển dịch KPI của công ty (dù chỉ một chút) và bạn sẽ có khả năng tạo dựng tình huống dẫn đến một chuyển dịch sang tập trung vào phân tích. Tận dụng những khái niệm như Một Chỉ số Quan trọng nhất và công cụ như Khung mô hình Vấn đề-Giải pháp để giúp phép phân tích dễ tiếp cận và dễ hiểu cho mọi người, không riêng gì nhà khoa học dữ liệu. Làm cho mọi người tập trung vào ranh giới – những mục tiêu đo được mà mọi người (cả người điều hành) đều đồng ý – để có thể mang lại kết quả.

**Đặt ra những câu hỏi hay**

Chưa bao giờ có lúc nào tuyệt hơn để hiểu được thị trường của bạn như hiện nay. Khách hàng của bạn luôn để lại dấu vết công nghệ số qua mọi lượt nhấp, tweet, bình chọn, thích, chia sẻ, check-in và mua hàng kể từ lần đầu tiên họ nghe đến bạn cho đến ngày họ rời bỏ bạn mãi mãi, cho dù họ đang trực tuyến hay không. Nếu bạn biết cách thu thập những dấu vết đó, bạn sẽ thu được cái nhìn sâu sắc chưa từng thấy về nhu cầu, cá tính và cuộc sống của họ.

Góc nhìn này đang thay đổi vĩnh viễn ý nghĩa của việc trở thành một nhà lãnh đạo kinh doanh. Trước đây, nhà lãnh đạo thuyết phục người khác hành động trong hoàn cảnh thiếu thông tin. Ngày nay, đơn giản là có quá nhiều thông tin. Chúng ta không cần phải đoán mò – chúng ta cần biết tập trung ở đâu. Chúng ta cần một hướng tiếp cận tăng trưởng nghiêm túc mà xác định, định lượng và khắc phục rủi ro theo mọi bước ta đi. Nhà lãnh đạo ngày nay không biết toàn bộ câu trả lời. Trái lại, nhà lãnh đạo ngày nay biết cần hỏi câu gì.

Hãy bước ra và hỏi những câu thật hay.

# Phụ lụcTham khảo và Đọc thêm

Những cuốn sách dưới đây là công cụ cho chúng tôi khi viết cuốn sách này và đã thể hiện rất nhiều suy nghĩ của chúng tôi về công ty khởi nghiệp nói chung.

*The Innovator's Solution* (tạm dịch: Giải pháp của nhà cải tiến), Clayton M. Christensen và Michael E. Raynor

*The Rules of Work* (Những quy tắc trong công việc), Richard Templar

*Next* (tạm dịch: Tiếp theo), Michael Lewis

*Start-up Nation* (Quốc gia khởi nghiệp), Dan Senor và Saul Singer

*Confronting Reality* (tạm dịch: Đối đầu với thực tế), Larry Bossidy và Ram Charan

*Business Model Generation* (Tạo lập mô hình kinh doanh), Alexander Osterwalder và Yves Pigneur

*Growing Pains* (tạm dịch: Phát triển nỗi nhức nhối), Eric G. Flamholtz và Yvonne Randle

*High-Tech Ventures* (tạm dịch: Dự án công nghệ cao), C. Gordon Bell cùng John E. McNamara

*Running Lean* (Vận hành tinh gọn), Ash Maurya

*The Lean Startup* (Khởi nghiệp tinh gọn), Eric Ries

*Four Steps to the Epiphany* (4 bước chinh phục đỉnh cao), Steven Blank

*Don't Just Roll the Dice* (tạm dịch: Đừng chỉ tung xúc xắc), Neil Davidson

*11 Rules for Creating Value in the Social Era* (tạm dịch: 11 quy tắc tạo ra giá trị trong thời đại xã hội), Nilofer Merchant Measuring the Networked

*Nonprofit: Using Data to Change the World* (tạm dịch: Đo lường tổ chức phi lợi nhuận đã kết nối mạng lưới: Sử dụng dữ liệu để thay đổi thế giới), Beth Kanter và Katie Delahaye Paine

*The Righteous Mind* (tạm dịch: Chính niệm), Jonathan Haidt

*Made to Stick* (Tạo ra thông điệp kết dính), Dan và Chip Heath

# Về các tác giả

**Alistair Croll** là một doanh nhân, tác giả và diễn giả công chúng trong gần 20 năm. Trong thời gian đó, anh đã làm việc về lĩnh vực hoạt động web, dữ liệu lớn, điện toán đám mây và khởi nghiệp. Alistair là chủ tịch của hội nghị Strata O'Reilly, Cloud Connect của TechWeb và Hội nghị Đám mây doanh nghiệp của Interop. Năm 2001, anh đồng sáng lập công ty khởi nghiệp về hoạt động web Coradiant, và kể từ đó, anh đã giúp triển khai Rednod, CloudOps, Bitcurrent, Year One Labs, Hội nghị Bitnorth, Ngày hội Startup Quốc tế, và một số công ty giai đoạn đầu.

Đây là cuốn sách thứ tư của Alistair về phân tích, công nghệ và kinh doanh. Alistair sống tại Montreal, Canada, và cố gắng giảm chứng rối loạn tăng động giảm chú ý mãn tính bằng cách viết về vô cùng nhiều điều trên Solve for Interesting(http://www.solveforinteresting.com). Bạn có thể tìm thấy anh trên Twitter với tên @acroll, hoặc gửi e-mail cho anh tại alistair@solveforinteresting.com.

**Ben Yoskovitz** là một doanh nhân có hơn 15 năm kinh nghiệm trong các doanh nghiệp về web. Anh thành lập công ty đầu tiên vào năm 1996 khi đang hoàn thành chương trình đại học. Năm 2011, anh gia nhập GoInstant làm Phó tổng giám đốc phụ trách sản phẩm. Công ty được Salesforce.com mua lại vào tháng Chín năm 2012 và anh tiếp tục vai trò của mình cùng GoInstant và Salesforce.com.

Ben bắt đầu viết blog từ năm 2006. Blog của anh tên Instigator Blog (http://instigatorblog.com) được coi là một trong những blog hàng đầu về khởi nghiệp và kinh doanh. Ben cũng là một cố vấn tích cực cho nhiều chương trình khởi nghiệp và tăng tốc doanh nghiệp. Anh thường xuyên nói chuyện trong các hội nghị và sự kiện khởi nghiệp, gồm Hội nghị Lean Startup Michigan, Hội nghị Internet Marketing và Hội nghị Lean Startup. Bạn có thể tìm thấy anh trên Twitter với tên @ byosko, hoặc gửi e-mail cho anh tại byosko@gmail.com.

Năm 2010, Alistair, Ben và hai đối tác khác đồng sáng lập Year One Labs, một công ty tăng tốc giai đoạn đầu cung cấp kinh phí và lên đến một năm cố vấn thực hành cho năm công ty khởi nghiệp. Year One Labs đi theo chương trình Khởi nghiệp tinh gọn, trở thành công ty tăng tốc đầu tiên chính thức hóa cấu trúc này. Bốn trong số năm công ty đã hoàn thành chương trình từ Year One Labs, và ba công ty tiếp tục huy động tài chính sau đó. Một trong những công ty đó, Localmind, đã được Airbnb mua lại. Một phần lớn kinh nghiệm và tư duy của Alistair và Ben về Khởi nghiệp tinh gọn và phân tích đã hình thành ở giai đoạn này.

*Thành công chưa phải điều cuối cùng, thất bại chưa phải dấu chấm hết: dũng khí đi tiếp mới quan trọng.*

**— Sir Winston Churchill**

*Khung cũng là thứ thay đổi theo công nghệ mới chứ không riêng gì bức ảnh trong khung.*

**— Marshall McLuhan**

*Người khước từ sự thay đổi là bệ đỡ của sự suy tàn. Tổ chức loài người duy nhất khước từ sự tiến bộ chính là nghĩa trang.*

**— Harold Wilson**

THƯ VIỆN EBOOK

# SÁCH MỚI.NET

HÀNG NGHÌN ĐẦU SÁCH HAY ĐANG CHỜ BẠN

WWW.SACHMOI.NET