



BẢN TIN

# KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

Số 9.2023



## TIN TỨC SỰ KIỆN

- 01 Khởi động NEU Career Week 2023: xu hướng mới, cơ hội mới
- 02 Khởi động cuộc thi Design Thinking - Open Innovation 2023
- 03 Tạo hệ sinh thái hỗ trợ doanh nghiệp xã hội phát triển bền vững
- 04 Hợp tác tạo "bệ phóng" cho startup

## KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

- 05 Quản lý cấp cao từ bỏ Google về Việt Nam khởi nghiệp KardiaChain
- 06 Chiến lược khởi nghiệp của chính quyền Liên bang Đức (Phần đầu)

## XU HƯỚNG CÔNG NGHỆ

- 07 Tạo mô hình kinh doanh thành công hậu đại dịch



### **CỤC THÔNG TIN KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ QUỐC GIA**

24 Lý Thường Kiệt, Hoàn Kiếm, Hà Nội

Tel: (024) 38262718

# KHỞI ĐỘNG NEU CAREER WEEK 2023: XU HƯỚNG MỚI, CƠ HỘI MỚI

*Từ ngày 13-26/3, Trung tâm Tư vấn Hướng nghiệp và Việc làm trường Đại học Kinh tế Quốc dân - NEU Career Center phối hợp cùng Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh, trường Đại học Kinh tế Quốc dân đã tổ chức “Tuần nghề nghiệp và việc làm năm 2023 - NEU Career Week 2023” với chủ đề “Nguồn nhân lực thích ứng với chuyển đổi số”.*

“Tuần Nghề nghiệp và Việc làm” là một hoạt động thường niên kết nối nhà trường, sinh viên và doanh nghiệp để tăng cường gắn kết quá trình đào tạo với nhu cầu của xã hội; cung cấp thông tin và tư vấn cho sinh viên để học tập, rèn luyện và định hướng phát triển sự nghiệp, lựa chọn ngành nghề phù hợp cho bản thân.

Giới thiệu về mục tiêu của chương trình năm nay, Th.S. Nguyễn Phương Linh, Phó Bí thư Đoàn trường, Giám đốc Trung tâm Tư vấn Hướng nghiệp và Việc làm, Phó trưởng Ban tổ chức thường trực “Tuần nghề nghiệp và việc làm 2023” chia sẻ: “NEU Career Week 2023 dự kiến sẽ tiếp cận đến gần 10.000 các bạn sinh viên năm 2, năm 3, năm 4 từ các khối ngành Kinh tế, Quản lý, Quản trị thuộc các trường đại học trên toàn địa bàn thành phố Hà Nội cùng gần 40 doanh nghiệp lớn với nhiều hoạt động đáng mong chờ”.

Năm nay, nhằm bắt nhịp xu hướng đổi mới, đồng thời hưởng ứng Tháng thanh niên 2023 với chủ đề “Tuổi trẻ Kinh tế Quốc dân tiên phong chuyển đổi số và đổi mới sáng tạo”, NEU Career Week 2023, với chủ đề “Nguồn nhân lực thích ứng với chuyển đổi số”, đem đến một cái nhìn mới mẻ về thời đại “Chuyển đổi số”, khi công nghệ và trí tuệ nhân tạo đang ngày một phát triển và tạo ra những thời cơ và thách thức mới.

Tham gia chương trình, sinh viên không chỉ có cơ hội được tiếp xúc với nhà tuyển dụng mà còn

được tìm hiểu và trực tiếp ứng tuyển vào các vị trí công việc tại những doanh nghiệp lớn.

Nhiều hội thảo, tọa đàm và hoạt động tương tác, giải đáp thắc mắc cùng tư vấn trực tiếp được chuẩn bị nhằm mang trang bị cho sinh viên các kiến thức và kỹ năng cần thiết trong thời kỳ công nghệ số lên ngôi. Đặc biệt, BTC khởi động Tuần nghề nghiệp và Việc làm bằng chuỗi tọa đàm “Meet the needs: Business cần gì?” nhằm chia sẻ những khó khăn và thử thách với sinh viên - những người mới tham gia vào thị trường lao động, tiếp đó, các diễn giả của các doanh nghiệp lớn cũng là yếu tố thu hút sự quan tâm, mang đến nhiều thông tin bổ ích từ góc nhìn doanh nghiệp tới cho các bạn sinh viên.

Đặc biệt, ngày hội việc làm và tuyển dụng NEU Career Expo 2023 diễn ra vào ngày 19/3, với các gian trại hướng nghiệp cùng với khu vực tuyển dụng, sẽ tạo cơ hội cho các bạn sinh viên được tiếp xúc trực tiếp với các doanh nghiệp lớn, là nền tảng để hình thành định hướng đúng đắn cho các lựa chọn nghề nghiệp trong tương lai.

NEU Career Week 2023 - Tuần nghề nghiệp và việc làm 2023 của trường Đại học Kinh tế Quốc dân đã và đang không ngừng phát triển cả về quy mô lẫn chất lượng, hứa hẹn sự thành công rực rỡ và đáp ứng kỳ vọng của không chỉ cá nhân sinh viên hay doanh nghiệp nói chung, mà còn thúc đẩy, nâng cao chất lượng của thị trường lao động Việt Nam trong tương lai gần./.

# KHỞI ĐỘNG CUỘC THI DESIGN THINKING - OPEN INNOVATION 2023

*Trường Đại học Nguyễn Tất Thành chính thức khởi động cuộc thi Design Thinking - Open Innovation 2023, tại TP. Hồ Chí Minh. Chương trình được phối hợp với Cục Phát triển thị trường và Doanh nghiệp Khoa học và Công nghệ (NATEC), cùng Viện Đổi mới sáng tạo mở và Doanh nhân công nghệ (OITI).*

Cuộc thi nhằm hỗ trợ nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp cho nhân lực đơn vị và các địa phương; xây dựng, phát triển hệ sinh thái đổi mới sáng tạo cho các đơn vị, doanh nghiệp và các địa phương; liên kết đối tác quốc tế trong nghiên cứu khoa học, thương mại hóa, đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp. Phía NATEC và Viện OITI sẽ hỗ trợ Trường ĐH Nguyễn Tất Thành triển khai các chương trình đào tạo theo hướng tiếp cận Design Thinking cũng như hỗ trợ cho các dự án khởi nghiệp của sinh viên của Trường.

Phát biểu tại sự kiện, TS. Phạm Hồng Quát - Cục trưởng NATEC, đánh giá cao các hoạt động khởi nghiệp đổi mới sáng tạo của Trường ĐH Nguyễn Tất Thành trong thời gian qua, cũng như việc đầu tư vào phát triển các chương trình đào tạo, cơ sở vật chất, hướng đến một trường đại học đổi mới sáng tạo. NATEC cho biết sẽ hỗ trợ Nhà trường góp phần xây dựng Hệ sinh thái đổi mới sáng tạo ngày càng phát triển, đồng thời, lan tỏa tinh thần khởi nghiệp đổi mới sáng tạo đến nhiều sinh viên hơn nữa.

Trong khuôn khổ của chương trình, Trường ĐH Nguyễn Tất Thành đã tổ chức thành công Lễ ký kết Sáng kiến hợp thúc đẩy đổi mới sáng tạo cộng đồng và trường đại học với NATEC, cùng OITI nhằm mục tiêu nâng cao chất lượng đào tạo, hỗ trợ khởi nghiệp, góp phần xây dựng hệ sinh thái đổi mới sáng tạo cộng đồng và trường đại học.

TS. Trần Ái Cẩm, Hiệu trưởng Nhà trường cho biết: chiến lược trong năm học mới của Trường ĐH

Nguyễn Tất Thành là trở thành trường đại học đổi mới sáng tạo. Bên cạnh những chương trình đào tạo tại trường và môn khởi nghiệp và tư duy sáng tạo đã có sẵn tại các khóa đào tạo, năm nay, trường sẽ có thêm môn học kỹ năng số đổi mới sáng tạo, qua đó, thể hiện sự chú trọng về đào tạo đổi mới sáng tạo của Nhà trường.



*Lễ phát động cuộc thi Design Thinking - Open Innovation 2023.*

Trong khi đó, đại diện phía Viện OITI cũng có những chia sẻ, thảo luận về sáng kiến thúc đẩy đổi mới sáng tạo, xây dựng và phát triển các chương trình đào tạo và ươm tạo về khởi nghiệp đổi mới sáng tạo, kết nối phát triển mạng lưới hệ sinh thái trong và ngoài nước.

Đối tượng mà cuộc thi hướng đến là các bạn sinh viên và startup từ các doanh nghiệp, các nhóm dự án, các nhà khoa học trên hai lĩnh vực: Công nghệ và Tạo tác động xã hội. Sự đa dạng về đối tượng và đa lĩnh vực của cuộc thi hứa hẹn mang đến những cuộc tranh tài hấp dẫn./.

# TẠO HỆ SINH THÁI HỖ TRỢ DOANH NGHIỆP XÃ HỘI PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG

Ngày 15/3, tại Hà Nội, Viện nghiên cứu Đổi mới và Phát triển (IID) đã tổ chức công bố các nền tảng sáng tạo thúc đẩy phát triển bền vững “Drive Innovation for Impact”. Đây là sự kiện có ý nghĩa đặc biệt với hệ sinh thái sáng tạo khởi nghiệp Việt Nam khi cùng lúc công bố 3 nền tảng số do IID phát triển và vận hành.

### 3 nền tảng sáng tạo thúc đẩy phát triển bền vững

PGS.TS. Trương Thị Nam Thắng, Giám đốc Trung tâm Khởi nghiệp và sáng tạo xã hội, Nghiên cứu trưởng IID cho biết thông qua các nghiên cứu quốc gia đã được IID thực hiện, kết quả cho thấy thách thức lớn nhất của khu vực sáng tạo xã hội, kinh doanh tạo tác động là thiếu khả năng tiếp cận các cơ hội và nguồn lực, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng, tiếp cận thị trường sản phẩm và thị trường vốn, cũng như thiếu một hệ sinh thái hỗ trợ. Chính vì vậy 3 nền tảng số được Viện IID phát triển và ra đời giải quyết ba vấn đề lớn.

Cụ thể, *impactUP [impactup.site]* nền tảng đào tạo, ươm tạo và tăng tốc khởi nghiệp xã hội. *impactUP* giải quyết “nỗi đau” liên quan đến nguồn nhân lực chất lượng cho khu vực kinh doanh xã hội. Bên cạnh đó, *impactUP* cũng cung cấp chương trình ươm tạo khởi nghiệp xã hội cho đối tượng thanh niên và chương trình tăng tốc kinh doanh cho các doanh nghiệp tạo tác động đến giai đoạn sẵn sàng gọi vốn. Trên *impactUP* hiện đang có 40 module học tập khác nhau với 3 nhóm kiến thức về tinh thần công dân toàn cầu, khởi nghiệp xã hội và tăng tốc doanh nghiệp tạo tác động.

*Nền tảng iMapVietnam [imapvietnam.org]* giúp xác thực doanh nghiệp và đo lường tác động cho các doanh nghiệp kinh doanh vì mục tiêu phát triển bền vững Việt Nam. *iMap* hiện nay vẫn là một trong ba bản đồ số khu vực kinh doanh tạo tác động duy nhất

trên thế giới. *iMap* hiện có hơn 1.000 doanh nghiệp xã hội, doanh nghiệp tạo tác động và các tổ chức hỗ trợ đang có chỉ dấu trên bản đồ. *iMap* giúp cho doanh nghiệp được kết nối với người tiêu dùng quan tâm đến sử dụng sản phẩm dịch vụ có trách nhiệm, đồng thời kết nối doanh nghiệp với các nhà đầu tư tiềm năng. Trong thảo luận ngày 07/03/2023, Mạng lưới Catalyst 2023 khu vực châu Á - Thái Bình Dương đã đồng thuận sử dụng *imapvietnam*, chuyển đổi thành bản đồ số khu vực ASEAN, dự kiến việc nâng cấp bản đồ này sẽ được thực hiện trong năm 2023.

*V.innovate [vinnovate.vn]* là nền tảng đánh giá hệ sinh thái khởi nghiệp sáng tạo và tác động xã hội cho các trường đại học và các địa phương. Đây là nền tảng mới nhất mà IID phát triển cống hiến cho hệ sinh thái khởi nghiệp sáng tạo tạo tác động Việt Nam.

Các bộ chỉ tiêu của *V.innovate* giúp người dùng tự đánh giá, định vị các trường đại học, mức độ phát triển của hệ thống doanh nghiệp địa phương trên các tỉnh, thành phố Việt Nam. Trên *vinnovate.vn*, IID cung cấp 3 bộ chỉ tiêu đánh giá, bao gồm: đánh giá đại học khởi nghiệp sáng tạo (*U.innovate*), đánh giá đại học tạo tác động xã hội (*U.impact*) và đánh giá hệ sinh thái khởi nghiệp địa phương (*P.innovate*).

Phát biểu tại sự kiện, GS. TS. Võ Đại Lược, Trung tâm Kinh tế châu Á - Thái Bình Dương (VAPEC) đánh giá cao sáng kiến về các nền tảng thúc đẩy đổi mới sáng tạo được công bố lần này, đồng thời, nhấn mạnh vai trò quan trọng của đổi mới sáng tạo trong bối cảnh hiện nay. GS.TS Võ Đại



*Công bố các nền tảng sáng tạo thúc đẩy phát triển bền vững.*

Lược cũng lưu ý, Việt Nam cần xem xét học hỏi kinh nghiệm của các nước trên thế giới để rút ngắn quá trình áp dụng trong thực tiễn ở Việt Nam.

Cùng quan điểm, TS. Nguyễn Đình Cung, nguyên Viện trưởng Viện Quản lý Kinh tế Trung ương (CIEM) cho rằng doanh nghiệp xã hội khi thành công họ sẽ chia sẻ cách thức và kinh nghiệm thành công cho người khác. Bởi họ nhận thấy rằng sức lực của họ là có hạn, càng nhiều người tham gia và nhân rộng thì càng hay. Đây chắc chắn là những nền tảng giúp ích nhiều cho nhân rộng doanh nghiệp xã hội.

### **Giải bài toán thách thức**

Theo chia sẻ của PGS.TS Trương Thị Nam Thắng, tính đến năm 2021, cả nước mới có 300 doanh nghiệp xã hội đăng ký theo Luật doanh nghiệp, chủ yếu là doanh nghiệp nhỏ. Doanh nghiệp xã hội là loại hình tổ chức sử dụng công cụ kinh doanh để giải quyết vấn đề xã hội, lấy kinh doanh là phương tiện, xã hội là mục tiêu. Vì thế, doanh nghiệp tạo tác động xã hội cần được nhân rộng.

Khẳng định vai trò quan trọng của 3 nền tảng trên, ông Đàm Quang Thắng, Chủ tịch Hội đồng cố

vấn Khởi nghiệp và Đổi mới sáng tạo quốc gia khẳng định doanh nghiệp xã hội và doanh nghiệp tạo tác động xã hội đang là xu hướng phát triển của hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo nói chung. Chính vì vậy, việc công bố 3 nền tảng là sự kiện rất tốt để có được nguồn lực tập trung từ các tổ chức hỗ trợ, các tổ chức phi chính phủ, tổ chức nghiên cứu và của cả quốc gia để hỗ trợ và tạo ra được hệ sinh thái khởi nghiệp, kinh doanh tạo tác động.

Trong khuôn khổ sự kiện, Ban tổ chức cũng giới thiệu cuốn sách dịch “Tối đa hoá tác động xã hội: sách hướng dẫn cho doanh nhân xã hội”, được viết bởi nhóm các tác giả đến từ Mạng lưới doanh nghiệp xã hội Estonia, Diễn đàn tác động xã hội của Đại học Koc, Tổ chức tư vấn phát triển bền vững Mikado và Tổ chức giá trị xã hội Vương quốc Anh, dưới sự tài trợ của Ủy ban châu Âu.

Viện IID là một tổ chức uy tín tại Việt Nam và trong khu vực đã được phép của các tác giả dịch và công bố tại Việt Nam với mục tiêu hỗ trợ nâng cao năng lực và cung cấp các công cụ hữu hiệu cho doanh nghiệp tạo tác động./.

# HỢP TÁC TẠO “BỆ PHÓNG” CHO STARTUP

*FPT Smart Cloud và quỹ đầu tư nội địa ThinkZone Ventures vừa ký thỏa thuận hợp tác chiến lược nhằm hỗ trợ các startup tiếp cận công nghệ, nguồn lực chuyên môn và gọi vốn.*

FPT Smart Cloud cho biết sẽ hỗ trợ 1-1 các startup nhận đầu tư bởi ThinkZone Ventures. Cụ thể, các chuyên gia, cố vấn đầu ngành từ FPT và các đối tác của FPT trên toàn thế giới sẽ tham gia đồng hành cùng startup thông qua các chương trình đào tạo chuyên sâu, workshop định kỳ, tư vấn xây dựng lộ trình riêng cũng như hỗ trợ startup trong suốt quá trình triển khai.

Theo báo cáo của tổ chức hỗ trợ cộng đồng khởi nghiệp toàn cầu Startup Genome, các doanh nghiệp khởi nghiệp có mối quan hệ quốc tế và ý tưởng kinh doanh ở nước ngoài sẽ tăng trưởng về doanh thu cao hơn so với doanh nghiệp chỉ có tầm nhìn nội địa. Bên cạnh việc thiếu vốn, startup còn gặp khó khăn trong việc "dò dẫm" từng bước để thực hiện các giai đoạn quan trọng như nghiên cứu, phát triển (R&D) hay mở rộng thị trường. FPT Smart Cloud sẽ cùng ThinkZone làm cầu nối giữa startup Việt với thị trường quốc tế, tạo môi trường để startup thử nghiệm những công nghệ mới, hình thành tư tưởng phát triển công ty ở quy mô toàn cầu.

Ông Nguyễn Ngọc Minh - Phó Tổng Giám đốc FPT Smart Cloud cho biết: "Thông qua sự hợp tác này, chúng tôi thể hiện cam kết mạnh mẽ trong việc đồng hành cùng doanh nghiệp Việt và hỗ trợ cộng đồng khởi nghiệp trên hành trình hóa Kỳ Lân."

Ông Bùi Thành Đô, cố đồng sáng lập và CEO của ThinkZone Ventures chia sẻ: "Chỉ cần có những hợp tác mang lại nhiều giá trị cho cả hai bên và cam kết nghiêm túc từ hai phía, đầu tư thời gian và nguồn lực để tìm hiểu và thử nghiệm cho hợp tác thì đó đã là thành công và đáng được ghi nhận."

Song song với việc đẩy mạnh hợp tác với các quỹ đầu tư, FPT Smart Cloud triển khai chương trình "Tăng tốc khởi nghiệp" dành cho các startup công nghệ đã có sản phẩm và mong muốn tiến ra thị trường quốc tế. Chương trình nằm trong chiến lược hỗ trợ cộng đồng khởi nghiệp sáng tạo tại Việt Nam của FPT Smart Cloud, nhằm khẳng định vai trò và năng lực công nghệ trong lĩnh vực AI & Cloud, phục vụ các khách hàng doanh nghiệp trên 27 quốc gia toàn cầu./.

**FPT Smart Cloud là nhà cung cấp giải pháp Trí tuệ nhân tạo (AI) và Điện toán đám mây (Cloud Computing) hàng đầu Việt Nam. FPT Smart Cloud hiện đang cung cấp hệ sinh thái hơn 80 giải pháp, dịch vụ đa dạng từ hạ tầng tới ứng dụng theo chuẩn quốc tế, đáp ứng các nhu cầu chuyên biệt cho doanh nghiệp Việt, tăng tốc hành trình chuyển đổi số với hạ tầng linh hoạt, chi phí tối ưu, lợi thế nội địa và độ bảo mật nâng cao.**

**ThinkZone Ventures là quỹ đầu tư khởi nghiệp có nguồn lực nội địa lớn nhất Việt Nam, đầu tư vào startup công nghệ giai đoạn từ Pre-seed đến Series A trong nhiều lĩnh vực như fintech, edtech, vận tải,... Sau 4 năm thành lập, ThinkZone đã đầu tư vào nhiều startup công nghệ với các startup nổi bật như GIMO, eJOY, EMDDI...**



## QUẢN LÝ CẤP CAO TỪ BỎ GOOGLE VỀ VIỆT NAM KHỞI NGHIỆP KARDIACHAIN

*Huy Nguyễn, sinh năm 1987, tốt nghiệp loại ưu ngành Kỹ thuật điện - điện tử và Khoa học máy tính tại Đại học Berkeley, California (Mỹ). Sau khi ra trường, anh gia nhập Cisco sau đó đầu quân cho Google, trở thành một trong những quản lý cấp cao trẻ nhất của Google. Tuy nhiên, anh quyết định rời thung lũng Silicon về Việt Nam khởi nghiệp blockchain.*

Huy Nguyễn từng trực tiếp tham gia vào các dự án nổi tiếng khắp thế giới như dùng kính khí cầu đưa Internet đến châu Phi; xây dựng Fiber Operations System - mạng cáp quang Internet 1 Gb/giây đến hơn 1 triệu người dùng ở Mỹ; tham gia sáng kiến kết nối Internet cho 1 tỷ người tiếp theo ở các nước đang phát triển của Google; đồng sáng lập KardiaChain - nền tảng blockchain liên chuỗi đầu tiên tại Đông Nam Á với vốn hóa đỉnh điểm đạt 350 triệu USD.

KardiaChain là dự án xây dựng hạ tầng

blockchain để các doanh nghiệp hay startup có thể xây dựng các ứng dụng phi tập trung trên blockchain. Nói một cách nôm na, KardiaChain là một hệ điều hành giống như "Android", "iOS" hay "Windows", nhưng sử dụng công nghệ blockchain để mọi người có thể xây dựng các ứng dụng trên blockchain dễ dàng và tiện lợi.

Trước khi có dự án KardiaChain, các nền tảng blockchain quốc tế khác thu phí giao dịch rất cao và được xem là trở ngại to lớn để doanh nghiệp hay startup Việt Nam tiếp cận được công nghệ này.



KardiaChain tập trung vào xây dựng một hạ tầng blockchain chất lượng quốc tế, an toàn và chi phí cực kỳ thấp để bất cứ doanh nghiệp Việt Nam nào cũng có thể dễ dàng sử dụng. Phương châm của KardiaChain là sản phẩm của người Việt, cho người Việt, và vì người Việt.

### Hai lần chinh phục Google

Năm 2010, Huy Nguyễn tốt nghiệp và nộp hồ sơ vào Google. Anh vượt qua các vòng phỏng vấn gắt gao và bước vào ba tháng thử thách. "Nhưng chặng đường đầu đời của tôi không may mắn lắm khi vào Google đúng giai đoạn khủng hoảng kinh tế nổ ra. Google phải rút khỏi Trung Quốc. Những nhân sự ở nước này được đưa về Mỹ để bố trí công việc. Nhóm mới vào như chúng tôi kết thúc thời gian thử thách vẫn phải chờ để được sắp xếp chứ chưa được đi làm ngay", Huy nói.

Anh quyết định "từ bỏ" và xin vào Cisco - công ty về công nghệ mạng viễn thông lớn của Mỹ. Sau hai năm làm việc, anh quyết định quay lại Google lần hai. Trải qua hơn 20 vòng phỏng vấn, anh mới chính thức trở thành nhân viên Google.

Được nhận vào Google là một trong những dấu mốc quan trọng trong đời Huy. Nhưng cũng chính một năm sau đó là giai đoạn khủng hoảng mà anh không bao giờ quên. "Một năm đầu tiên ở Google rất kinh khủng, tôi bị stress, xuống chực ký. Giai đoạn sàng lọc rất khó khăn, những hình dung về công việc, văn hoá ở đây hoàn toàn sai. Sếp thường đưa ra những thứ mình không hiểu làm như thế nào. Chưa kể là người châu Á, văn hoá làm việc có nhiều thứ trái ngược, tính cách của người trong Google cũng rất đặc biệt nên ban đầu vô cùng khắc nghiệt", Huy nhớ lại.

Ở Google có một hệ thống chấm điểm nhân viên, năm đầu tiên anh thường xuyên phải cạnh tranh "suất trụ hạng". Nhưng sau một năm lăn lộn ở đây, anh dần thay đổi chính mình để thích nghi với môi trường, tìm ra điểm mạnh, yếu của bản thân.

"Minh nhận ra, nếu đua tranh về code ứng dụng sẽ rất khó khăn, vì ở Google ai cũng lập trình rất giỏi. Trong khi đó, mình lại có năng khiếu hơn về hạ tầng mạng không dây, những thiết kế hệ thống cần độ sâu", anh kể. Bước ngoặt này đã đưa Huy Nguyễn đến với hàng loạt dự án quan trọng về hạ tầng, mạng không dây và là bước đệm quan trọng đưa anh lên vị trí Senior Tech Lead Manager năm 2017. Khi đó, nằm trong top 10% người có thứ hạng từ level 6 trở lên.

### Người Việt mang Internet đến khắp thế giới

Từ năm 2013, anh cùng nhóm kỹ sư bắt đầu rong ruổi khắp thế giới, triển khai các dự án Internet lớn như Google Access Wireless Platform, Google Fiber Network Infrastructure...

Ít ai biết rằng, dự án mang Internet đến châu Phi bằng khinh khí cầu là do một kỹ sư người Việt trực tiếp vận hành. Năm 2015, Huy tham gia vào sáng kiến "The Next Billion Users" nhằm tìm kiếm một tỷ người dùng mới ở các quốc gia đang phát triển. Châu Phi là một trong những thị trường thách thức nhất vì ở đây cáp quang biển rất ít. "Mỗi ngày sinh viên ở đây chỉ được lên mạng khoảng 15 phút qua mạng dial-up như Việt Nam 20 năm trước", Huy kể.

Vì không thể mang Internet đến những vùng xa xôi của châu Phi theo cách truyền thống, Google đưa ra ý tưởng dùng khinh khí cầu để đưa Internet đến với người dùng. "Khi thả khinh khí cầu lên trời, tôi phải tính toán các đội hình bay, hướng gió thổi, làm sao để các khinh khí cầu có thể 'nói chuyện' được với nhau hoặc xem vị trí một khinh khí cầu đang ở tọa độ nào, gió thổi mát thì làm sao 'bắt' nó về lại... Rất nhiều thuật toán, chương trình đó là do tôi viết", Huy cho biết.

Tuy nhiên, khinh khí cầu vẫn không đủ để phủ sóng Internet toàn bộ châu Phi và các khu vực xôi. Để nhiều người sử dụng các dịch vụ phổ biến như Google, YouTube, nhóm của Huy tiếp tục triển khai kết nối Internet qua vệ tinh. Ở Việt Nam, mọi người



*Huy Nguyễn trong một chuyến công tác tại Bắc Cực, nghiên cứu phát triển mạng không dây cho người dân Eskimo.*

có thể xem YouTube theo thời gian thực, còn tại châu Phi, đây là điều xa xỉ vì đường truyền Internet quá yếu. Để giải quyết vấn đề này, ban đêm các hệ thống ở Mỹ sẽ đẩy kho nội dung lên vệ tinh, ban ngày các nội dung này sẽ "dội" ngược xuống châu Phi để người dùng có thể xem.

"Trong dự án đó, tôi phải lập trình làm sao để khi 'dội' nội dung từ vệ tinh xuống, nó phải đúng khu vực có người dùng. Tôi cũng phải đoán xem ở đó họ thích những nội dung gì để chuẩn bị trước", Huy nói. Ngoài ra, đội của anh còn triển khai nhiều dự án nổi tiếng khác như Google Station, cung cấp Wi-Fi miễn phí cho hàng chục triệu người Ấn Độ, Indonesia, Philippines và nhiều quốc gia khác trên thế giới.

Sau khi rong ruổi khắp thế giới từ châu Phi đến Nam Mỹ, Ả Rập, Ấn Độ, Philippines, Indonesia,... để xây dựng hệ thống Internet, năm 2016, anh quay về Mỹ dẫn dắt dự án Google Fiber Operations System - mạng cáp quang Internet 1 Gbps đến hơn 1 triệu người dùng ở Mỹ. Sau thành công của dự án, tháng 5/2017, anh được bổ nhiệm lên level 6, trở thành

quản lý cấp cao trẻ tuổi nhất của Google lúc bấy giờ.

Giai đoạn sau, với vai trò là quản lý, anh không đi khắp nơi để triển khai các dự án hạ tầng nữa nhưng vẫn bay qua lại Đài Loan, Thụy Sĩ, Mỹ để điều hành các nhóm. Đây cũng là cơ duyên để anh bén duyên và quay về Việt Nam lập nghiệp.

### **COVID-19 và duyên nợ với Việt Nam**

"Trong giai đoạn 2017-2019, mỗi khi ở Đài Loan, cứ thứ 6 xong việc, tôi bay về Việt Nam vài hôm rồi mới trở lại Mỹ. Khi nghĩ về nguồn cội, mình là người Việt, đã làm nhiều thứ cho thế giới thì cũng có thể làm cho Việt Nam. Khi đó, tôi bắt đầu suy nghĩ nhiều hơn về việc có nên quay về quê hương để khởi nghiệp", Huy nói.

Dù ý định quay về luôn thường trực, sức hút ở Google quá lớn khiến Huy phải đấu tranh rất nhiều trong hơn hai năm. Khi nghe về dự định của anh, gia đình, bạn bè và đồng nghiệp đều ngăn cản. Thời gian này, anh tiếp tục làm việc tại Google và đồng sáng lập KardiaChain - công ty khởi nghiệp về Blockchain đặt trụ sở tại London.

Bước ngoặt xảy đến vào cuối 2019, KardiaChain chuyển trụ sở về Việt Nam. Lúc này Huy quyết định dành ra ba tháng ở hẳn Việt Nam vừa để hỗ trợ công ty vừa để xem mình có thật sự phù hợp để ở lại khởi nghiệp. "Tính toán rất nhiều nhưng tôi nghĩ cũng là duyên số. Đầu năm 2020, dịch bệnh diễn ra trên khắp thế giới. Khi đó, Việt Nam là một trong những nơi an toàn nhất nên khi tôi chuyển về, gia đình cũng không phản ứng mạnh", Huy kể lại.

Khi quyết định về nước "ở thử", ngôi nhà bên Mỹ của anh có người mua. Sau khi quay về Mỹ làm thủ tục pháp lý, công ty có việc gấp cần bay sang Anh. Anh vừa đặt chân đến sân bay Luân Đôn cũng là lúc có lệnh phong tỏa toàn quốc. Không thể trở lại Mỹ, cũng không vào được châu Âu, anh bị kẹt lại sân bay Luân Đôn. Không chần chừ lâu, anh quyết định đặt vé bay về quê hương, đây cũng là chuyến bay cuối cùng trước khi Việt Nam phong tỏa diện rộng.

"Mọi thứ mình đều tính toán, lựa chọn rất nhiều trong vài năm trời. Nhưng mãi vẫn không có cú hích đủ lớn cho đến khi dịch bệnh nổ ra, Việt Nam lại thành điểm đến an toàn và giang tay đón mình. Việc về nước vừa là mong muốn cá nhân cũng vừa là duyên số", Huy nói. Sau khi về nước, anh tập trung phát triển KardiaChain trở thành nền tảng blockchain liên chuỗi đầu tiên tại khu vực Đông Nam Á. Nền tảng được Yahoo Finance bình chọn trong top những công ty công nghệ xu hướng năm 2021.

### Niềm tin vào blockchain

Huy cho biết bản thân anh đã dùng blockchain từ năm 2015 khi triển khai các dự án của Google. "Tôi đến với blockchain một cách rất tự nhiên. Khi triển khai các dự án đấu thầu tần số, các nhà mạng cần một hợp đồng thông minh để tự động ghi nhận các giao dịch, tính toán. Blockchain giải quyết được vấn đề này một cách minh bạch, tiết kiệm", CTO của KardiaChain kể.

Đến 2020, khi các dự án về tiền mã hoá, game NFT nổi lên, người dùng biết đến blockchain nhiều

hơn. Nhưng từ góc độ cá nhân, Huy Nguyễn tin rằng công nghệ này sinh ra để giải quyết những vấn đề lớn hơn cho con người, chứ không phải tiền mã hoá. Đến khi về Việt Nam, niềm tin của anh càng được củng cố.

Cựu quản lý cấp cao của Google cho rằng ở Việt Nam, người dùng có thể truy cập Internet một cách dễ dàng. Đó là lý do người Việt tham gia vào xu hướng tiền điện tử rất nhiều, nhưng hệ thống ngân hàng chưa theo kịp để đáp ứng nhu cầu thị trường. Đây là cơ hội của những người làm blockchain.

Anh lấy ví dụ ở Mỹ, khi đến ngân hàng nói chuyện về blockchain, họ hiểu ngay rằng công nghệ này sẽ giúp ích rất nhiều cho họ. Nhưng họ không sẵn sàng thay đổi vì đã có sẵn một hệ thống kỹ thuật được xây dựng trong nhiều thập niên. Chi phí để đập đi, xây lại tốn kém hơn nhiều so với ứng dụng công nghệ mới. "Nhưng Việt Nam lại khác, nền tảng công nghệ vẫn còn rất mới, cái gì tốt sẽ được đón nhận. Doanh nghiệp khi chuyển đổi số có quyền lựa chọn dùng blockchain hoặc không. Nếu muốn tự động hoá, minh bạch, công nghệ này rất tốt. Trong khi công ty Mỹ phải thay đổi hạ tầng mới có thể sử dụng, ở Việt Nam có thể áp dụng được ngay. Đây là lợi thế đặc biệt của Việt Nam so với quốc tế khi triển khai blockchain", Huy nhận định.

Đồng sáng lập của KardiaChain chỉ ra lợi thế thứ hai của blockchain là Việt Nam đang trong giai đoạn "cởi mở" với nhân tài nước ngoài quay về quê hương lập nghiệp. "Nó chính là câu chuyện trước đây của Trung Quốc khi Jack Ma thành lập Alibaba, Robin Li về nước xây Baidu. Đây là cơ hội tương tự để người Việt trên khắp thế giới trở về quê hương khởi nghiệp. Kỷ nguyên AI đã bắt đầu được khoảng 5 năm nhưng tương lai tiếp theo của công nghệ là blockchain mới chỉ bắt đầu. Cơ hội còn rất lớn cho tôi và mọi người", Huy nói.

Theo anh, blockchain nói riêng và công nghệ nói chung không phải sản phẩm mà là cái để biến sản

phẩm trở nên mạnh mẽ hơn. Anh cho rằng một công nghệ thật sự đi vào cuộc sống khi mọi người dùng nó mà không nghĩ về nó quá nhiều. "Ví dụ khoảng vài năm trước đây, mọi người nghe nói về AI là thứ gì đó rất ghê gớm, như trong phim viễn tưởng. Nhưng giờ AI đã len lỏi khắp mọi mặt cuộc sống một cách rất tự nhiên, từ chụp một tấm hình cho đến tìm kiếm từ khoá trên Google. AI đi trước blockchain khoảng 5-10 năm nhưng tôi tin chỉ vài năm nữa thôi, công nghệ này cũng phổ biến trong đời sống chứ không chỉ là tiền mã hoá".

Các giải pháp từ blockchain của KardiaChain đang được ứng dụng trong nhiều lĩnh vực khác nhau ở Việt Nam từ giải trí, sức khoẻ cho tới ngân hàng, logistics... với những đối tác lớn như LG, Yeah1, Fado, Bitis, Cổng trời...

Theo Huy Nguyễn, dù có nhiều dư địa để phát triển, blockchain ở Việt Nam cũng đối mặt nhiều thách thức. Một trong số đó là đặc thù về văn hoá. Tốc độ đổi mới công nghệ ở các doanh nghiệp Việt thường trì trệ hơn mặt bằng chung. Ngoài ra, nhân sự làm blockchain cũng không nhiều. "Chúng ta có nhiều người giỏi về phân tích, đầu tư tiền mã hoá nhưng lại thiếu người thật sự hiểu về công nghệ nền tảng bên dưới nó. Vì thế, nhiều dự án sinh ra, huy động vốn cộng đồng nhưng cuối cùng không thể đi đến cùng và sinh ra nhiều vấn đề đáng tiếc về lòng tin", anh nhận định.

Một vấn đề khác là định kiến. Anh kể: "Khi tôi triển khai các dự án hạ tầng ở Philippines, Indonesia, người dân ở đó biết kiến trúc sư trưởng là người Việt Nam thì họ vô cùng tin tưởng. Nhưng ở Việt Nam, chúng ta lại nghi ngờ chính chúng ta. Do đó, nhiều nhóm blockchain trong nước cứ âm thầm làm đến khi được thế giới công nhận mới dám công khai mình là người Việt".

Huy Nguyễn không đặt nặng kỳ vọng KardiaChain sẽ trở thành Kỳ lân công nghệ. Mong muốn của anh là xây dựng được sản phẩm nền tảng

để bất kỳ doanh nghiệp nào của Việt Nam muốn tự động, minh bạch, sử dụng blockchain cũng có thể dùng được ngay. "Đó là sản phẩm của người Việt, do người Việt xây dựng với chi phí rẻ nhất. Con số KardiaChain hướng đến không phải định giá công ty bao nhiêu, mà là sẽ có bao nhiêu người được hưởng lợi từ công nghệ, bao nhiêu doanh nghiệp tham gia vào hệ sinh thái blockchain. Từ đó, giá trị công ty sẽ đi lên. Từ Việt Nam, chúng tôi sẽ nối dài giấc mơ, đưa blockchain vươn tầm khu vực rồi thế giới, để cuộc sống trở nên thuận tiện hơn nhờ công nghệ", Huy Nguyễn cho hay.



*Từ khi về nước, Huy Nguyễn là gương mặt quen thuộc trong các sự kiện công nghệ lớn của Việt Nam.*

Huy Nguyễn đưa ra lời khuyên dành cho các bạn trẻ Việt Nam đang khởi nghiệp rằng, mỗi người có một cách khởi nghiệp khác nhau và anh cho rằng niềm tin khi khởi nghiệp rất quan trọng. Điều tiếp theo là mình có tạo ra giá trị hay không, phải chiến đấu hết mình, lăn lộn với nó. Khởi nghiệp không bao giờ là màu hồng, phải hi sinh rất nhiều thứ, từ thời gian, tiền bạc, công sức. Cần phải chuẩn bị cho tất cả, kể cả những điều xấu nhất, và các bạn trẻ phải nhớ kỹ điều này.

Huy Nguyễn là một trong 10 lãnh đạo công nghệ trẻ được vinh danh tại diễn đàn CTO Summit 2021 của VnExpress./.

**Nguyễn Minh Phương**  
(tổng hợp)



## **CHIẾN LƯỢC KHỞI NGHIỆP CỦA CHÍNH QUYỀN LIÊN BANG ĐỨC (PHẦN ĐẦU)**

*Chính phủ Đức lần đầu tiên công bố Chiến lược Khởi nghiệp toàn diện vào ngày 27/7/2022 với 10 lĩnh vực hành động ưu tiên nhằm mục đích củng cố vị thế trung tâm khởi nghiệp của Đức và Châu Âu. Chiến lược này nhằm cải thiện nguồn vốn mạo hiểm cho các công ty trẻ. Các vấn đề như thiếu lao động lành nghề, rào cản quan liêu hay thiếu quyền truy cập dữ liệu cũng sẽ được giải quyết. Thông qua Chiến lược này, Đức tham vọng một mặt tạo ra các luật, quy định và việc làm mới, mặt khác, phần lớn dựa trên các cơ chế, chính sách hiện có và làm cho chúng hiệu quả hơn. Đức cam kết đầu tư 30 tỷ euro cho các công ty khởi nghiệp đến năm 2030 để hỗ trợ đổi mới sáng tạo và đẩy nhanh quá trình chuyển đổi xanh của châu Âu.*

### **1. TĂNG TÀI TRỢ CHO KHỞI NGHIỆP**

Thị trường vốn mạo hiểm của Đức phát triển khá ấn tượng trong vài năm qua, tuy nhiên vẫn có những điểm cần tiếp tục cải thiện. Mặc dù khối lượng đầu tư vốn mạo hiểm đã tăng lên trong những năm gần đây nhưng tỷ trọng của tổng đầu tư vốn mạo hiểm trong tổng sản phẩm quốc nội của Đức vẫn tiếp tục

ở mức trung bình so với các quốc gia khác.

Để ứng phó với vấn đề này, Chính phủ Liên bang củng cố thị trường vốn mạo hiểm của Đức và châu Âu và tạo thêm cơ hội để thu hút hơn nữa các nhà đầu tư trong nước và châu Âu. Điều này nhằm đảm bảo rằng các công ty khởi nghiệp thành công và đang phát triển, cùng với việc tạo ra giá trị và sức

manh đổi mới bền vững cho nền kinh tế, xã hội và môi trường, sẽ ở lại Đức và Châu Âu trong thời gian dài và không bị buộc phải rời đi vì lý do tài chính.

Chính phủ Liên bang hỗ trợ các công ty trong những lĩnh vực định hướng tương lai như số hóa, khoa học đời sống, phát triển công nghệ, khí hậu, môi trường, giáo dục và các vấn đề xã hội, thông qua nhiều công cụ tài trợ khởi nghiệp.

IPO cũng rất quan trọng đối với các công ty khởi nghiệp, vì chúng cho phép họ huy động vốn để phát triển hơn nữa. Triển vọng IPO cũng là một yếu tố quan trọng đối với việc cung cấp vốn mạo hiểm. Một nghiên cứu do Chính phủ Liên bang cho thấy thị trường vốn ở Đức mặc dù khá nhỏ so với các nước khác nhưng có tiềm năng bất kíp. Các cách để cải thiện tình hình, bao gồm những thay đổi trong luật thị trường vốn có thể làm cho các đợt IPO trở nên dễ dàng và linh hoạt hơn, đặc biệt là đối với các công ty mới thành lập, cũng có thể được xem xét. Một thành phần quan trọng được thiết kế để mang lại điều này là Đạo luật Tài chính tương lai đã được lên kế hoạch.

Khi cấp tài trợ từ quỹ công, Đức xem xét các tiêu chí Môi trường - tác động môi trường, Xã hội - quyền của người lao động, Quản trị - cơ cấu quản trị (ESG) nhằm đảm bảo tất cả các biện pháp tài trợ đều hài hòa với nguyên tắc phát triển bền vững và các mục tiêu về môi trường và khí hậu. Chính phủ Liên bang đưa ra các biện pháp này để mở đường cho thế hệ tiếp theo của các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Đức và để hỗ trợ các 'nhà vô địch tiềm ẩn' của tương lai.

Là một phần trong chiến lược khởi nghiệp, hằng năm Chính phủ Liên bang sẽ báo cáo về các hoạt động đầu tư của Quỹ tương lai, các công cụ tài trợ khởi nghiệp được tài trợ bởi Quỹ Đặc biệt của Chương trình phục hồi châu Âu (Quỹ ERP) và các chương trình tài trợ cho các công ty khởi nghiệp hiện có, nhằm chỉ ra những tiến bộ đang đạt được

trong quá trình phát triển lĩnh vực tài trợ khởi nghiệp.

### **Các giải pháp ưu tiên để tăng cường tài trợ cho khởi nghiệp**

Đức hỗ trợ các công ty khởi nghiệp sáng tạo, dựa trên công nghệ trong giai đoạn tăng trưởng với gói hỗ trợ trị giá 10 tỷ Euro từ Quỹ Tương lai (quỹ công) và các mô-đun riêng lẻ thông qua Ngân hàng Tái thiết của Đức (KfW banking group) với thời gian đầu tư kéo dài đến năm 2030. Cùng với các nhà đầu tư tư nhân, Chính quyền liên bang dự định huy động 30 tỷ euro vốn đầu tư công và tư nhân để Đức trở thành một địa điểm đầu tư mạo hiểm trong giai đoạn này. Những quỹ này cũng nhằm mục đích đầu tư vào các lĩnh vực đổi mới và chuyển đổi quan trọng, đặc biệt là trí tuệ nhân tạo (AI), công nghệ lượng tử, hydro, y học, di động bền vững, kinh tế sinh học và kinh tế tuần hoàn, khí hậu, năng lượng và công nghệ môi trường.

Các mô-đun của Quỹ tương lai được thiết kế tính đến các nhu cầu tài chính khác nhau của các công ty khởi nghiệp trong các giai đoạn phát triển riêng lẻ để cung cấp vốn chủ sở hữu, vốn bên ngoài và vốn trung gian cho các công ty khởi nghiệp công nghệ mới từ giai đoạn tăng trưởng ban đầu đến giai đoạn tăng trưởng cuối của họ. Điều này diễn ra cả trực tiếp thông qua các quỹ đầu tư trực tiếp và gián tiếp thông qua quỹ của quỹ, cũng như thông qua khoản nợ mạo hiểm của công cụ vốn bên ngoài.

Bên cạnh đó, Đức dự định nâng cao hiệu quả và sức hấp dẫn của Đức với tư cách là một trung tâm tài chính, đồng thời để tạo điều kiện tiếp cận thị trường vốn và huy động vốn cổ phần dễ dàng hơn cho các công ty mới thành lập và đặc biệt là các công ty tăng trưởng. Để đạt được mục tiêu này, Bộ Tài chính Liên bang và Bộ Tư pháp Liên bang đã đưa ra các nguyên tắc chính, sau đó sẽ được các bộ liên quan điều chỉnh trong giai đoạn tiếp theo. Trong quá trình này, Đức đang theo đuổi một cách tiếp cận toàn diện: ngoài việc điều chỉnh luật thị trường tài



chính và xây dựng luật công ty, các điều kiện khung thuế cũng được cải thiện, cụ thể:

- Xem xét các yêu cầu đối với IPO. Ngoài các biện pháp quốc gia, điều này chủ yếu bao gồm 'Đạo luật niêm yết' (sửa đổi Chỉ thị niêm yết) đã được Ủy ban châu Âu công bố. Mục đích của dự án này là cải thiện các điều kiện niêm yết công khai của các công ty ở EU và đặc biệt là giúp các doanh nghiệp nhỏ và vừa tiếp cận thị trường vốn dễ dàng hơn. Đức cũng sẽ nhân cơ hội này để ủng hộ việc nói lỏng quy tắc thả nổi tự do;

- Cải thiện các cơ hội để huy động vốn cổ phần, chẳng hạn như chấp nhận cổ phiếu có quyền biểu quyết nhiều lần (cổ phiếu hai tầng) và tạo điều kiện tăng vốn;

- Thực hiện đánh giá để xác định xem có thể cải thiện các điều kiện khung pháp lý cho các hình thức giao dịch hiện đại hay không và bằng cách nào để tạo thuận lợi cho IPO.

Ngoài ra, Đức dự định mở rộng định hướng thị trường vốn của các nhà đầu tư tổ chức (institutional investors) ở Đức. Chính quyền liên bang có kế hoạch sử dụng các cuộc tham vấn liên quan đến

Đạo luật Khả năng thanh toán II (Solvency II) và Đạo luật ủy quyền liên quan của Ủy ban Châu Âu để khai thác tốt hơn tiềm năng đầu tư của các nhà đầu tư tổ chức lớn, bên cạnh các khía cạnh quan trọng về ổn định tài chính và bảo vệ người tiêu dùng. Đức cần thêm vốn tư nhân và chuyên môn của tư nhân trong cả việc lập kế hoạch và thực hiện các dự án lớn và khởi nghiệp. Điều này không chỉ quan trọng đối với quá trình chuyển đổi số và sinh thái sắp tới, mà còn để tài trợ và thực hiện các dự án cơ sở hạ tầng.

Đức cũng đã công nhận vai trò quan trọng của các công ty khởi nghiệp trong việc mang lại sự thay đổi về cấu trúc và là nhà cung cấp ý tưởng cũng như động lực đổi mới, đặc biệt là trong các lĩnh vực tiên bộ công nghệ, số hóa và chuyển đổi sinh thái. Vì lý do này, Đức cung cấp vốn dựa trên các công cụ vốn đã thành công hiện nay (đặc biệt là thông qua KfW Capital) để mở rộng và củng cố hệ sinh thái vốn mạo hiểm theo cách có mục tiêu, đặc biệt là trong việc phát triển hơn nữa các công nghệ cho các lĩnh vực chuyển đổi quan trọng. Ví dụ, Đức cam kết đưa nhiều hơn các công nghệ cho hành động khí hậu, nền kinh tế tuần hoàn và bảo tồn tài nguyên vào hệ

sinh thái vốn mạo hiểm. Theo nhiệm vụ thúc đẩy phát triển thị trường của mình, KfW Capital đầu tư có mục tiêu vào các quỹ đầu tư mạo hiểm nhằm giải quyết các lĩnh vực quan trọng vẫn cần phát triển.

Dựa trên kinh nghiệm của Quỹ Đầu tư châu Âu (EIF) trong các lĩnh vực tác động xã hội và đầu tư vào khí hậu, Đức cũng sẽ đảm bảo rằng, theo cơ chế Chương trình Phục hồi châu Âu của Quỹ Đầu tư châu Âu (ERP/EIF), trong trường hợp các đầu tư quỹ mới, trung bình ít nhất 20% là để đầu tư vào các công ty hoạt động trong các lĩnh vực được EIF xác định là đổi mới xanh, bền vững hoặc tác động xã hội và để tăng tỷ trọng này hơn nữa trong trung hạn.

Chính phủ Liên bang có kế hoạch khởi động lại chương trình INVEST nhằm tiếp tục kích thích thị trường thiên thần kinh doanh ở Đức một cách bền vững; mở rộng miễn thuế VAT cho các quỹ đầu tư mạo hiểm trong phạm vi cho phép theo luật của EU. Chính phủ Liên bang cũng sẽ xác định liệu một số quỹ công cũng có thể phù hợp để với đầu tư mạo hiểm hay không và ở mức độ nào và sẽ thảo luận vấn đề này ở cấp độ châu Âu.

### **Các biện pháp tiếp theo để tăng cường tài chính cho khởi nghiệp**

Đức cũng tăng cường tài trợ cho các công ty khởi nghiệp ở giai đoạn đầu: vì lý do này, Đức đang tạo ra thể hệ quỹ thứ tư của High-Tech Gründerfonds (HTGF IV). Các công cụ tài trợ khởi nghiệp thành công và hiện có khác của Quỹ Đặc biệt ERP sẽ được tiếp tục; những biện pháp này được thực hiện với sự cộng tác của EIF trong số những biện pháp khác.

Đức cũng cung cấp thêm thông tin về các loại sản phẩm của EIF, chẳng hạn như European Tech Champions Initiative hoặc Asset Management Umbrella Fund (AMUF). Với AMUF, các nhà đầu tư tổ chức nhỏ hơn nói riêng có cơ hội tham gia vào danh mục đầu tư của EIF trong lĩnh vực vốn cổ phần tư nhân và vốn mạo hiểm, và do đó được hưởng lợi

từ chuyên môn của EIF.

## **2. GIÚP CÁC CÔNG TY KHỞI NGHIỆP THU HÚT NHÂN TÀI ĐỂ DÀNG HƠN - LÀM CHO CHẾ ĐỘ SỞ HỮU NHÂN VIÊN TRỞ NÊN HẤP DẪN HƠN**

Các chương trình sở hữu nhân viên cho phép các nhà sáng lập công ty khởi nghiệp tạo ra gói lương hấp dẫn khi cạnh tranh để thu hút nhân tài cho công ty. Các nghiên cứu cho thấy các công ty đi theo con đường này sẽ mạnh hơn và có nhiều khả năng tồn tại hơn. Tuy nhiên, cho đến nay, các chương trình sở hữu nhân viên không phổ biến ở Đức so với các nước châu Âu khác và Chính phủ Liên bang muốn thay đổi điều này.

Ngoài phần thưởng tài chính, các công ty khởi nghiệp có thể tăng sức hấp dẫn của họ với tư cách là nhà tuyển dụng bằng cách cung cấp các điều kiện làm việc tốt. Họ có thể tạo ra một môi trường làm việc, ví dụ, trong đó nhân viên cảm thấy được khuyến khích thành lập các nhóm làm việc để thực hiện các khả năng đồng quyết định của họ.

### **Các giải pháp ưu tiên để thu hút nhân tài để dàng hơn**

Các khía cạnh chính của chiến lược phát triển lao động lành nghề của Đức chủ yếu bao gồm hỗ trợ tham gia thị trường lao động, tăng cường giáo dục và đào tạo và tăng cường nhập cư. Mục đích cũng là tận dụng tất cả các tài năng sẵn có, cả ở Đức và nước ngoài. Trong bối cảnh này, đề xuất của Ủy ban châu Âu về việc thành lập một 'Nhóm tài năng' của EU có thể đóng góp đáng kể. Liên quan đến việc thu hút lao động nữ có kỹ năng ở Đức, Đức cũng đang tập trung vào các biện pháp đã đưa ra để tăng tỷ lệ phụ nữ làm trong các ngành nghề STEM (khoa học, công nghệ, kỹ thuật và toán học).

Cùng với đó, Đức tiếp tục phát triển luật nhập cư và hạ thấp các rào cản hiện có, chẳng hạn như yêu cầu công nhận trình độ học vấn và chuyên môn của người nước ngoài. Đức xem xét quy định đặc biệt về



nhân lực công nghệ thông tin trong luật nhập cư liên quan đến tính hiệu quả của nó, nhằm hỗ trợ sự nhập cư của nhân lực CNTT và tận dụng tốt hơn tiềm năng của thẻ xanh.

Đức cũng khuyến khích sự hội nhập của sinh viên nước ngoài vào thị trường lao động và do đó khai thác tiềm năng lao động lành nghề của sinh viên quốc tế hiệu quả hơn. Đức hỗ trợ sinh viên tị nạn và sinh viên quốc tế chuẩn bị cho các nghiên cứu trong tương lai của họ, sau khi hoàn thành xuất sắc việc học và các nghiên cứu liên quan đến khóa học để chuẩn bị cho thị trường lao động.



Đức cũng nỗ lực để đảm bảo rằng các thủ tục hành chính được đơn giản hóa và đẩy nhanh tiến độ, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho việc nhập cư của nhân lực lao động có kỹ năng từ các nước thứ ba, chủ yếu thông qua các thủ tục hành chính kỹ thuật số và hướng đến khách hàng ở Đức nhằm cung cấp một quy trình cấp thị thực nhanh chóng và kỹ thuật số. Đức cũng sẽ cung cấp quyền truy cập vào quy trình đăng ký kỹ thuật số để công nhận trình độ chuyên môn nước ngoài thông qua cổng thông tin 'Recognition in Germany' (Sự công nhận ở Đức) được vận hành bởi Viện Liên bang về Giáo dục và Đào tạo nghề nghiệp (BIBB).

Đức muốn làm cho các chế độ sở hữu nhân viên dễ áp dụng hơn và hấp dẫn hơn đối với các công ty và nhân viên của họ. Đặc biệt đối với các công ty khởi nghiệp, việc cấp cổ phiếu công ty cho nhân viên như một phần tiền lương của họ là một công cụ

quan trọng. Điều này là do các công ty khởi nghiệp thường không có phương tiện tài chính để thu hút nhân viên có trình độ thông qua mức lương cạnh tranh. Đức cũng xem xét cách thức có thể tạo điều kiện thuận lợi cho 'làm việc từ xa', chẳng hạn bằng cách làm rõ các vấn đề liên quan đến luật thuế, luật lao động và luật an sinh xã hội.

### Các biện pháp tiếp theo để thu hút nhân tài dễ dàng hơn

Đức đang tận dụng nhiều hơn hoạt động tiếp thị vị trí để tuyển dụng lao động nước ngoài có tay nghề cao (thông qua cổng thông tin "Make it in Germany". Các cổng thông tin 'Nghiên cứu tại Đức' và 'Học tập tại Đức', nhằm vào nhà nghiên cứu và sinh viên quốc tế cũng đang có những đóng góp quan trọng.

Đức cũng tăng cường đối thoại về giáo dục với các bang. Đức sẽ hoạt động để đảm bảo rằng kiến thức kỹ thuật số và tài chính được tăng cường, các cuộc thi khoa học máy tính toàn quốc do Đức và các bang đồng tài trợ được thúc đẩy hơn nữa trong các trường học, và sự đa dạng của số hóa và liên quan đến công nghệ các lĩnh vực nghề nghiệp được truyền đạt chi tiết ngay từ đầu nhằm giúp học sinh dễ dàng lựa chọn nghề nghiệp. Đức khuyến khích các bang mở rộng hơn nữa các sáng kiến nhằm củng cố tinh thần khởi nghiệp trong giới trẻ. Cùng với các bang, Đức dự định phát triển các phương pháp giúp giảm tỷ lệ bỏ học trong các nghiên cứu khoa học máy tính.

Đức muốn cải thiện quyền đồng quyết định của nhân viên trong các công ty khởi nghiệp lớn hơn nói riêng bằng cách xem xét các hội đồng làm việc trong các công ty khởi nghiệp. Dựa trên những phát hiện của mình, Đức sẽ tham gia đối thoại với các công ty khởi nghiệp để thảo luận về những cải tiến có thể. Đặc biệt, các công ty khởi nghiệp có lực lượng lao động đang phát triển nhanh chóng phải đảm bảo rằng nhân viên của họ có thể thực hiện các quyền đồng quyết định của họ.

### 3. KHỞI DẬY TINH THẦN KHỞI NGHIỆP - GIÚP KHỞI NGHIỆP DỄ DÀNG HƠN

#### Các biện pháp ưu tiên để khởi nghiệp dễ dàng hơn

Đức đặt mục tiêu đảm bảo rằng trong tương lai, các quy trình thành lập công ty sẽ được xử lý hoàn toàn bằng kỹ thuật số và, nếu có thể là trong 24 giờ. Để đạt được mục tiêu, Đức liên kết các dịch vụ trực tuyến khác nhau do Đức, các bang và công chứng viên cung cấp có liên quan đến quá trình thành lập và do đó sẽ thực hiện một bước quan trọng để thiết lập Cơ quan một cửa. Đặc biệt, Đức sẽ liên kết các Nền tảng Khởi nghiệp kinh doanh, mạng lưới Điểm liên hệ đơn lẻ, ứng dụng kỹ thuật số, thủ tục phê duyệt và đăng ký, cổng khởi nghiệp của Phòng Công chứng Liên bang và cổng cấp vốn với mạng cổng thông tin điện tử của Đức và các bang.

Đức cung cấp cho mọi người quyền tiếp cận nguồn tài trợ có sẵn từ Đức, các bang và thành phố trực thuộc liên bang thông qua một cổng thông tin tài trợ kỹ thuật số - theo cách thân thiện với người dùng và từ một nguồn trung tâm. Mục đích là các bên quan tâm có thể tìm kiếm, tìm và đăng ký tài trợ cũng như hoàn tất quy trình tài trợ thông qua cổng thông tin. Đặc biệt, đối với các công ty khởi nghiệp, điều này tạo ra khả năng tiếp cận nhanh chóng và không quan liêu đối với các nguồn vốn và tài chính. Ngoài ra, các công ty khởi nghiệp có thể liên hệ với dịch vụ tư vấn tài trợ của trung tâm 'Nghiên cứu và Đổi mới' để được tư vấn ban đầu miễn phí về các cơ hội tài trợ cho dự án nghiên cứu và đổi mới cụ thể của họ.

#### Các biện pháp khác để giúp khởi nghiệp dễ dàng hơn

Đức cũng cam kết hướng tới một thị trường châu Âu duy nhất thống nhất trong lĩnh vực kỹ thuật số, vì chính phủ tin rằng ở những khu vực mà hàng hóa tương tự không được phép vượt biên giới, thì điều này cũng phải áp dụng cho các dịch vụ kỹ thuật

số. Đức có kế hoạch giám sát chúng hiệu quả hơn và cũng cải thiện thông tin cung cấp cho các công ty khởi nghiệp liên quan đến các hành vi lập pháp của Châu Âu về các chủ đề kỹ thuật số.

Đức muốn thuyết phục các công ty khởi nghiệp trong khu vực với tư cách là cố vấn kinh doanh cho các công ty thuộc trường trung học cơ sở. Điều này nhằm đảm bảo rằng, như một phần của sáng kiến 'Đưa tinh thần khởi nghiệp vào trường học', các doanh nhân của tương lai tiếp xúc với các công ty khởi nghiệp càng sớm càng tốt. Hơn nữa, Đức muốn tăng cường các hoạt động của mình trong các dự án/công ty sinh viên bền vững.



Đức khởi xướng một dự án được thiết kế để giảm bớt các yêu cầu quan liêu đối với các công ty mới thành lập, để đảm bảo rằng những người sáng lập có thể tập trung hoàn toàn vào công việc mà họ nên làm sau khi thành lập công ty.

Đức hỗ trợ mọi người trong nhiều hoàn cảnh khác nhau khi bắt đầu kinh doanh. Trong một số điều kiện nhất định, những người thất nghiệp quan tâm đến việc bắt đầu kinh doanh có thể nhận được hỗ trợ tài chính do Cơ quan Việc làm Liên bang cung cấp dưới hình thức trợ cấp khởi nghiệp. Với các biện pháp kích hoạt và hội nhập nghề nghiệp, Cơ quan Việc làm Liên bang cũng có thể hỗ trợ việc tự kinh doanh của một cá nhân./.

**Nguyễn Lê Hằng**

*(theo Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action of Germany, 2022)*



## TẠO MÔ HÌNH KINH DOANH THÀNH CÔNG HẬU ĐẠI DỊCH

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

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

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

Điểm khởi đầu trong việc xác định một mô hình kinh doanh mới là làm rõ phân khúc lợi nhuận hiện tại của công ty. Khi các công ty sử dụng các số liệu và phân tích mới, chi tiết, dựa trên giao dịch (tạo nên một báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh tổng hợp cho mọi dòng hóa đơn), họ có thể nhanh chóng nhận thấy rằng khách hàng của họ thuộc ba phân

khúc lợi nhuận rộng: “Lợi nhuận đỉnh”: những khách hàng có doanh thu cao, lợi nhuận cao (thường khoảng 20% khách hàng tạo ra 150% lợi nhuận); “thất thoát lợi nhuận”: những khách hàng có doanh thu cao, lợi nhuận thấp /thua lỗ (thường là khoảng 30% khách hàng làm thất thoát khoảng 50% lợi nhuận này); và “lợi nhuận cạn kiệt”, khách hàng có doanh thu thấp, lợi nhuận thấp tạo ra lợi nhuận tối thiểu nhưng tiêu thụ đến khoảng 50% nguồn lực của công ty.

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

### **KHÁCH HÀNG LỢI NHUẬN ĐỈNH**

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

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

Về cơ bản, GE đã loại bỏ các đối thủ cạnh tranh bằng cách xác định lại lĩnh vực của mình, và trong quá trình đó, lĩnh vực kinh doanh hàng không của GE đã trở thành một trong những phân khúc phát triển nhanh nhất. (mặc dù COVID đã đã đóng cửa phần lớn ngành công nghiệp này, nhưng mức tăng trưởng cao này dự kiến sẽ tiếp tục trở lại khi đại dịch được kiểm soát.)



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

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

Đối với vấn đề này, công ty quyết định đẩy nhanh doanh số bán hàng của nhà máy chế tạo và về phía phòng thí nghiệm, thuê và đào tạo các sinh

viên sau đại học ở mỗi trường đại học để tư vấn cho các nhà nghiên cứu về việc lựa chọn sản phẩm, giúp hầu như loại bỏ chi phí kỹ thuật và đơn bị trả lại. Lợi nhuận tăng vọt.

### **KHÁCH HÀNG THẬT THOÁT LỢI NHUẬN**

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



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

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

về giá đã biến mất.

**Giảm chi phí.** Taggart Brothers là một nhà bán lẻ các sản phẩm điện tử tiêu dùng. Khi các nhà quản lý tiến hành phân tích lợi nhuận dựa trên giao dịch, họ phát hiện ra rằng khoảng một nửa lợi nhuận của công ty đã bị thất thoát bởi các cửa hàng có doanh thu thấp nhất trong quý cuối cùng của vòng đời sản phẩm theo mùa. Khi các nhà quản lý điều tra thêm, họ phát hiện ra rằng vấn đề không phải là các quản lý cửa hàng bút toán giảm những sản phẩm cũ vào cuối chu kỳ, mà thay vào đó là họ đang trì hoãn giảm giá những sản phẩm này với hy vọng rằng thời kỳ bán chạy sẽ quay lại. Việc này khiến họ không thể bày bán các sản phẩm mới vào thời điểm cao điểm của mùa bán hàng sản phẩm mới. Đây là nguồn thất thoát lợi nhuận thực sự.

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

### **KHÁCH HÀNG CẠN KIỆT LỢI NHUẬN**

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

Phân khúc hậu mãi công nghiệp cung cấp vòng bi cho máy móc, còn phân khúc hậu mãi ô tô bán

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

Để đáp lại, đội ngũ quản lý đã phát triển các bộ dụng cụ bảo trì (bao gồm chất làm kín và chất tẩy rửa) cho các khách hàng công nghiệp để kéo dài tuổi thọ vòng bi. Đối với khách hàng ô tô, họ đã phát triển hàng trăm bộ dụng cụ dành riêng cho công việc, bao gồm các bộ phận, công cụ, phụ kiện và hướng dẫn. Lợi nhuận đã tăng lên hai con số.

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

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

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

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

## **ĐÚNG PHÂN KHÚC, ĐÚNG MÔ HÌNH KINH DOANH**

Khi thị trường thay đổi, bạn phải tư duy lại về định vị chiến lược và mô hình kinh doanh của mình. Trong thời kỳ hậu đại dịch, đây là nhu cầu sinh tử. Như nêu trên, để thành công, bạn cần phải làm đúng hai điều: nhắm vào một phân khúc thị trường có thể bảo vệ được và phải tạo ra một mô hình kinh doanh cho phép bạn chiến thắng các đối thủ cạnh tranh đang theo đuổi phân khúc mục tiêu của bạn. Hơn hết, bạn phải lựa chọn khách hàng của mình, nói không với những người không phù hợp. Và bạn phải tạo ra một mô hình kinh doanh sáng tạo, có lợi nhuận cao dựa trên việc cung cấp cho khách hàng mục tiêu thêm nhiều giá trị khách hàng hoặc chi phí phục vụ thấp hơn (hoặc cả hai).

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

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

**Phuong Anh**

*(Harvard Business Review)*