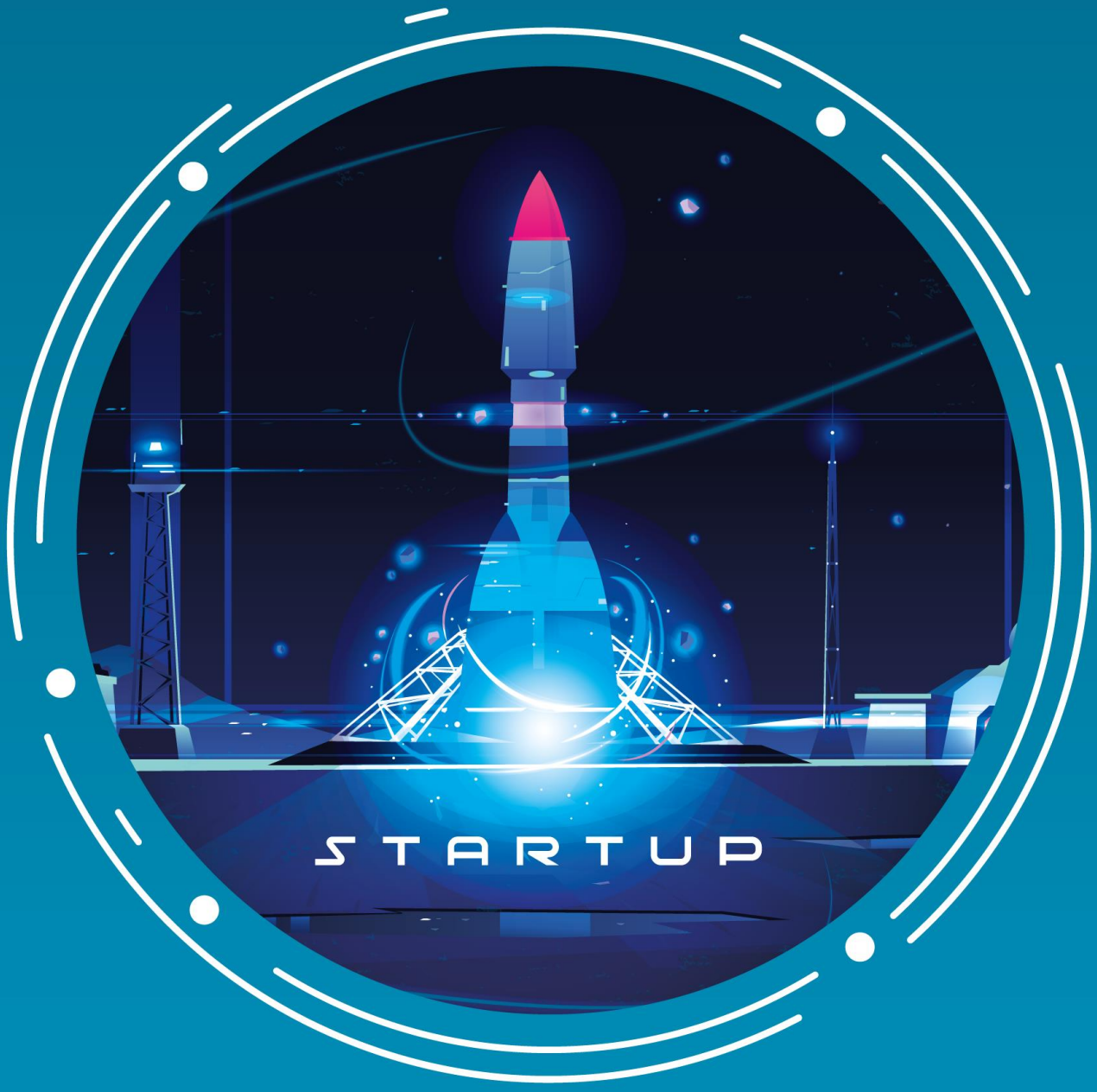
BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
MINISTRY OF EDUCATION AND TRAINING

TÀI LIỆU THAM KHẢO VỀ HỖ TRỢ KHỞI NGHIỆP

DÀNH CHO SINH VIÊN CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC



Biên soạn: Tổ Công tác triển khai Đề án 1665
Hiệu đính và Triển khai tài liệu: Công ty CP Công nghệ Giáo dục Novaedu

GIỚI THIỆU VỀ TÀI LIỆU

Ngày 30/10/2017, Thủ tướng Chính phủ ký ban hành Quyết định số 1665/QĐ-TTg phê duyệt Đề án "*Hỗ trợ học sinh, sinh viên khởi nghiệp đến năm 2025*". Đề án nhằm thúc đẩy tinh thần khởi nghiệp của học sinh, sinh viên và trang bị kiến thức, kỹ năng về khởi nghiệp cho học sinh, sinh viên trong thời gian học tập tại các nhà trường; Tạo môi trường thuận lợi để hỗ trợ học sinh, sinh viên hình thành và hiện thực hóa các ý tưởng, dự án khởi nghiệp, góp phần tạo việc làm cho học sinh, sinh viên sau khi tốt nghiệp.

Một trong những nhiệm vụ, giải pháp thực hiện Đề án là hỗ trợ đào tạo khởi nghiệp. Cụ thể, hình thành đội ngũ cán bộ làm công tác tư vấn, hỗ trợ học sinh, sinh viên khởi nghiệp tại các đại học, học viện, trường đại học, trường cao đẳng, trường trung cấp trong cả nước và tổ chức các khóa đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ đối với đội ngũ cán bộ này. Cùng với đó là biên soạn và ban hành bộ tài liệu cung cấp kiến thức, kỹ năng khởi nghiệp cho học sinh, sinh viên, tài liệu đào tạo cán bộ tư vấn hỗ trợ học sinh, sinh viên khởi nghiệp, tài liệu đào tạo giáo viên hướng nghiệp.

Với vai trò là cơ quan thường trực của Đề án, Bộ Giáo dục và Đào tạo đã giao nhóm chuyên gia đến từ Đại học Quốc gia Hà Nội, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân và Trường Đại học Bách khoa Hà Nội xây dựng bộ tài liệu tham khảo về khởi nghiệp, gồm 3 cuốn:

1) Tài liệu tham khảo về hỗ trợ khởi nghiệp cho sinh viên dành cho Lãnh đạo các trường đại học.

2) Tài liệu tham khảo về hỗ trợ khởi nghiệp dành cho Cán bộ hỗ trợ khởi nghiệp các trường đại học.

3) Tài liệu tham khảo về hỗ trợ khởi nghiệp dành cho Sinh viên các trường đại học.

Tài liệu này được xây dựng và tổng hợp với các mục tiêu sau đây:

1) Cung cấp các kiến thức nền tảng về đổi mới sáng tạo, tinh thần khởi nghiệp, khởi nghiệp, khởi sự kinh doanh, từ đó nâng cao nhận thức của sinh viên và hình thành tư duy đúng đắn trong lựa chọn nghề nghiệp và sáng tạo giá trị.

2) Cung cấp cho sinh viên kiến thức, kỹ năng, công cụ cơ bản để xây dựng các ý tưởng khởi nghiệp, phát triển dự án khởi nghiệp dựa trên những thế mạnh của bản thân và quan sát nhu cầu thị trường.

3) Giúp sinh viên nắm bắt được những kiến thức, kỹ năng và hình thành quy trình hiệu quả trong khởi sự doanh nghiệp, khởi nghiệp đổi mới sáng tạo và sáng tạo giá trị mới.

4) Giúp sinh viên quan tâm đến khởi nghiệp và mong muốn khởi nghiệp có những chuẩn bị trước về tư duy và nguồn lực cần có để chủ động trong quá trình khởi sự kinh doanh sáng tạo.

Tài liệu được chuẩn bị ở giai đoạn ban đầu nên không tránh khỏi những sai sót. Nhóm xây dựng Bộ tài liệu rất mong nhận được phản hồi của các chuyên gia, đồng nghiệp và người đọc để hoàn thiện cho các bản cập nhật gần nhất.

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1 5

1.1. Các khái niệm cơ bản trong khởi sự kinh doanh 5

1.2. Quy trình và gợi ý cho khởi sự kinh doanh 5

1.2.1. Bước 1: Chuẩn bị khởi sự 6

1.2.2. Hình thành ý tưởng và lập kế hoạch kinh doanh 9

1.2.3. Triển khai các hoạt động kinh doanh 12

1.2.4. Quản trị và phát triển doanh nghiệp 12

1.3. Doanh nghiệp xã hội 14

1.3.1. Đặc điểm của doanh nghiệp xã hội 14

1.3.2. Các lời khuyên đối với khởi sự doanh nghiệp xã hội 15

CHƯƠNG 2 17

2.1. Các khái niệm cơ bản về khởi nghiệp đổi mới sáng tạo 17

2.2. Tư duy sáng tạo 21

2.2.1. Khái niệm tư duy sáng tạo 21

2.2.2. Rào cản đối với tư duy sáng tạo 23

2.2.3. Các phương pháp tư duy sáng tạo 25

2.2.3.1. Phương pháp Đối tượng tiêu điểm 25

2.2.3.2. Phương pháp Tư duy hệ thống 26

2.2.3.3. Phương pháp Thử và Sai (Trial & Error) 27

2.2.3.4. Phương pháp Động não 28

2.2.3.5. Phương pháp DOIT 29

2.2.3.6. Phương pháp 5W1H 30

2.2.3.7. Phương pháp Bản đồ tư duy 32

2.2.3.8. Phương pháp sáu chiếc mũ tư duy 33

2.2.4. Thúc đẩy tư duy sáng tạo 34

2.3. Tư duy khởi nghiệp đổi mới sáng tạo 36

2.3.1. Tư duy thiết kế (Design Thinking) 36

2.3.2. Khởi nghiệp tinh gọn (Lean Startup) 38

2.4. Công cụ khởi nghiệp đổi mới sáng tạo - Business Model Canvas 40

CHƯƠNG 3 44

3.1. Kỹ năng xây dựng mạng lưới (Networking) 44

3.2. Kỹ năng thuyết trình gọi vốn (Pitching) 45

3.2.1. Nội dung thuyết trình gọi vốn 45

3.2.2. Một vài gợi ý chuẩn bị cho thuyết trình gọi vốn 47

3.3. Kỹ năng làm việc nhóm 50

3.3.1. Kỹ năng giao tiếp hiệu quả 50

3.3.2. Kỹ năng giải quyết các xung đột 55

3.3.3. Kỹ năng thuyết phục 57

PHỤ LỤC 1 60

PHỤ LỤC 2 64

PHỤ LỤC 3 65

PHỤ LỤC 4 67

PHỤ LỤC 5 70

CHƯƠNG 1
KHỞI SỰ DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm cơ bản trong khởi sự kinh doanh

Kinh doanh: Là hoạt động của cá nhân hoặc một nhóm cá nhân tạo ra và cung cấp sản phẩm dịch vụ qua đó tạo ra giá trị cho khách hàng.

***Khởi sự kinh doanh (Entrepreneurship)*:** Là quá trình bắt đầu một công việc kinh doanh (có thể là theo cách truyền thống hoặc khởi nghiệp đổi mới sáng tạo, có thể có tư cách pháp nhân hoặc không) dựa trên những ý tưởng kinh doanh.

***Cơ hội kinh doanh*:** Là những yếu tố thuận lợi để bạn làm kinh doanh về một loại hàng hóa, dịch vụ nào đó. Nó có thể là địa điểm kinh doanh, có thể là mật độ dân cư đông đúc, có thể là giao thông thuận tiện hay loại hàng hóa/dịch vụ đó đang khan hiếm trên thị trường hoặc có nhiều trên thị trường nhưng không đáp ứng được kỳ vọng của khách hàng.

Ý tưởng kinh doanh: Là ý tưởng về một hoạt động kinh doanh

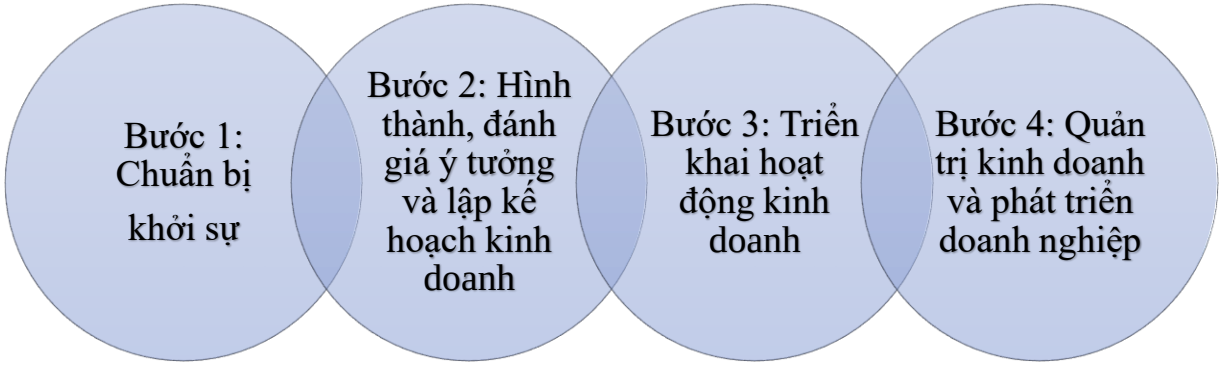
Kế hoạch kinh doanh: Là một bản kế hoạch hành động trình bày ý tưởng kinh doanh và cách thức triển khai cụ thể ý tưởng đó của người khởi sự doanh nghiệp

Doanh nghiệp xã hội: Là những tổ chức hoạt động dưới nhiều hình thức pháp lý khác nhau vận dụng tinh thần doanh nhân nhằm theo đuổi cùng lúc cả hai mục tiêu xã hội và kinh tế.[1]

1.2. Quy trình và gợi ý cho khởi sự kinh doanh

Kinh doanh và khởi sự kinh doanh là một quá trình vô cùng phức tạp. Trên thực tế do môi trường kinh doanh luôn biến đổi không ngừng và rất phức tạp, hiện không có một quy chuẩn, một công thức thống nhất nào về quy trình khởi sự kinh doanh và kinh doanh thành công áp dụng chung cho mọi hoàn cảnh, tình huống. Tuy nhiên, xét một cách tổng quát, khởi sự kinh doanh có thể được chia thành một bốn bước lớn đó là:

[1] Theo định nghĩa của OECD



1.2.1. Bước 1: Chuẩn bị khởi sự

Có một điểm chung dễ nhận thấy là các cá nhân, nhóm cá nhân khi muốn khởi sự doanh nghiệp và kinh doanh là mong muốn làm giàu chính đáng, được làm chủ và thỏa mãn đam mê. Tuy nhiên, trước khi khởi sự và thực sự bước chân vào kinh doanh, các nghiệp chủ tương lai cần phải chuẩn bị kỹ càng để chắc chắn rằng khi chịu gặp phải khó khăn, thách thức trong quá trình khởi sự kinh doanh thì bản thân họ không bỏ cuộc. Họ phải có đủ tư duy, kiến thức, kĩ năng, tinh thần, hoài bão và mong muốn khát vọng thành công trong kinh doanh. Dưới đây là một số nhóm điều kiện cần thiết để có thể trở thành một chủ doanh nghiệp và sẵn sàng cho việc khởi sự kinh doanh.

- **Tư duy khởi sự kinh doanh**

Những người khởi sự kinh doanh rất cần tư duy khởi sự tốt vì nó là điều kiện để khởi sự có thể thành công. Tư duy khởi sự kinh doanh có thể xét ở hai góc độ đó là: tư duy khởi sự và tư duy kinh doanh. Ngay từ khi khởi sự, người khởi sự cần có tư duy khởi sự tốt và tư duy kinh doanh tốt.

(1) Về tư duy khởi sự, người khởi sự cần đặt ra và trả lời các câu hỏi:

- Khởi sự kinh doanh nhằm mục đích gì?

- Tự mình khởi sự và điều hành hoạt động hay cùng làm với những người khác?

- Khởi sự và kinh doanh ở đâu? (Quê quán hay nơi có đủ điều kiện thuận lợi)

- Khởi sự kinh doanh bằng cách nào? (Lập doanh nghiệp, mua lại doanh nghiệp đang hoạt động hay nhượng quyền thương hiệu)

(2) Về tư duy kinh doanh, người khởi sự cần đặt ra và trả lời các câu hỏi:

- Kinh doanh sản phẩm/dịch vụ gì?

- Kinh doanh ở phạm vi nào và phục vụ đối tượng khách hàng nào?

- Kinh doanh theo mô hình nào?

Ngoài ra người khởi sự cũng nên có một số tư duy:

- Tư duy về môi trường kinh doanh, tức là nhận thức được vai trò của môi trường kinh doanh, cũng như ý thức được cần lựa chọn môi trường kinh doanh thuận lợi cho sự phát triển kinh doanh.

- Tư duy về hợp tác và cạnh tranh trong kinh doanh, tức là nhận thức đúng đắn việc xử lý các mối quan hệ kinh doanh ngày nay là vừa cạnh tranh, vừa hợp tác.

- Tư duy về phát triển kinh doanh bền vững để gắn giữa lợi ích cá nhân với lợi ích xã hội, đảm bảo các điều kiện để các thế hệ sau tiếp tục phát triển.

- **Kiến thức cần thiết**

Người khởi sự cần phải tự trang bị cho mình những kiến thức cần thiết, bao gồm: kiến thức kinh doanh và kiến thức quản trị trong đó:

(1) Các kiến thức kinh doanh cần thiết cần chuẩn bị như: các kiến thức liên quan đến sản phẩm - thị trường, khách hàng, bạn hàng, cung ứng nguồn lực,...

Đặc điểm của các kiến thức này: Không có ngay từ khi mới sinh. Đều có thể học ở các trường đào tạo hoặc tự học trong cuộc đời; trong đó học tập ở các trường đào tạo ngắn hơn và căn bản hơn, tự học thường dài hơn song có thể tạo độ nhanh nhạy cao hơn.

Người sẽ khởi sự phải tự đánh giá mình còn thiếu kiến thức gì, cần học ở đâu, học khi nào để chuẩn bị sẵn sàng khởi sự kinh doanh.

(2) Các kiến thức quản trị cần thiết rất đa dạng. Người khởi sự phải biết mình đã có gì, ở mức độ nào, cái gì mình thiếu, chưa có, cái gì mình còn đang có ở trình độ khiêm tốn, cần bổ sung. Không có nghĩa là phải có ngay mà phải chuẩn bị dần dần.

Cần xác định: Tối thiểu mình cần biết gì và phải đáp ứng gì trước khi khởi sự. Còn lại: có thể bổ sung, tìm kiếm sự "hỗ trợ" bằng con đường sử dụng nhân lực.

- **Tinh thần doanh nhân**

Tinh thần doanh nhân là việc chấp nhận rủi ro và dám làm, là việc đối chọi với những thách thức. Trong lĩnh vực kinh doanh, xác suất thất bại của một doanh nghiệp mới là khá cao. Bên cạnh đó, doanh nghiệp phải đối mặt với sự cạnh tranh liên tục của các đối thủ, cập nhật hơn về mặt công nghệ, giá thành sản phẩm cũng như cách tiếp cận

khách hàng. Vì vậy, một trong những yếu tố quan trọng để có thể thành công đó là người kinh doanh cần phải có tư duy dám khởi sự doanh nghiệp mới và dám đạp bằng thách thức, khó khăn để đưa doanh nghiệp đi lên. Một người lãnh đạo doanh nghiệp với tinh thần doanh nhân kiên cường sẽ không bao giờ chấp nhận từ bỏ mà sẽ tìm được ra phương hướng điều chỉnh, để thích ứng với mọi hoàn cảnh, mọi điều kiện.

Những đặc điểm chính của tinh thần doanh nhân:

(1) Dám chấp nhận rủi ro, tìm mọi cách thực hiện mục đích kinh doanh của mình mặc dù thiếu thốn muôn vàn nguồn lực.

Không một người khởi nghiệp nào có đầy đủ các nguồn lực để thực hiện kế hoạch kinh doanh. Đây cũng là điều thể hiện tinh thần doanh nhân của người khởi nghiệp. Một người không có tình thần doanh nhân sẽ vô cùng sợ hãi khi kinh doanh mà không đủ những điều tối thiểu nhất. Thiếu vốn, thiếu quan hệ, thiếu con người, thiếu kinh nghiệm, thiếu người ủng hộ, thiếu doanh thu và chỉ phát sinh chi phí sau một thời gian dài,… chỉ có duy nhất lý do khởi nghiệp và giấc mơ của mình. Tinh thần doanh nhân là dám đối diện với sự khó khăn gian khổ để thực hiện giấc mơ khởi sự doanh nghiệp của mình.

(2) Không sợ hãi khi đối diện với thất bại.

Thất bại trong kinh doanh đối với một người không có tinh thần doanh nhân sẽ là một điều kinh khủng, nặng nề và đáng thất vọng. Đối với một người có tinh thần doanh nhân thì thất bại không phải là một điều gì đó tuyệt vọng, thất bại chính là bài học kinh nghiệm để tìm ra đường lối kinh doanh khác chính xác hơn. Nhà sáng lập hãng xe hơi Ford đã nói "Thất bại là cách tốt nhất để làm lại thông minh hơn". Hay Edison đã thất bại hàng ngàn lần khi phát minh ra bóng đèn. Như vậy thất bại, phá sản, không thành công,… chính là cơ sở để hình thành lên những công ty vĩ đại nhất thế giới. Đối với người khởi sự kinh doanh có tinh thần doanh nhân thì không bao giờ có suy nghĩ thất bại trong đầu mà chỉ có những con đường mới cần phải tìm ra mà thôi.

(3) Sáng tạo

Trong thời đại hội nhập toàn cầu, tinh thần doanh nhân còn là luôn tìm những cái mới, những sản phẩm mới, những phương thức mô hình kinh doanh mới, thị trường mới, đi một con đường chưa ai từng đi,… và sẵn sàng, quyết tâm thực hiện để biến chúng thành những hoạt động kinh doanh thực tế.

- **Kĩ năng cần thiết cho khởi sự kinh doanh**

Ngoài kiến thức, tư duy và tinh thần, các nhà khởi sự tương lai cũng phải luôn ý thức mình cần phải luôn trau dồi kiến thức cần thiết cho khởi sự doanh nghiệp và kinh doanh. Các kiểu thức rất đa dạng và phong phú, bao gồm ví dụ: nhóm các kỹ năng chuyên ngành, kỹ năng quản lý, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng đàm phán và xây dựng mạng lưới,… Chương 3 của bộ tài liệu tham khảo sẽ tập trung giới thiệu và phân tích kỹ càng một vài kỹ năng căn bản nhất cho khởi sự kinh doanh.

1.2.2. Hình thành ý tưởng và lập kế hoạch kinh doanh

Như đã giới thiệu trong phần đầu chương, công việc kinh doanh bắt đầu bằng việc lên các ý tưởng kinh doanh từ những cơ hội kinh doanh, sau đó đánh giá, lựa chọn các ý tưởng triển vọng nhất và lập kế hoạch kinh doanh để cụ thể để triển khai những ý tưởng này.

Việc phát hiện cơ hội kinh doanh tưởng chừng như rất đơn giản nhưng trên thực tế lại không hề dễ dàng. Rất nhiều doanh nghiệp thất bại là do người khởi sự không phát hiện được cơ hội kinh doanh thực sự có tiềm năng. Có rất nhiều quan điểm đánh giá thế nào là một cơ hội kinh doanh giữa các học giả và các doanh nhân thành công. Tuy nhiên, có một sự đồng thuận giữa họ là điểm cốt yếu nhất của một cơ hội kinh doanh là phải mang lại giá trị cho khách hàng thông qua việc xác định, cung cấp những sản phẩm/dịch vụ mà khách hàng cần và sẵn sàng bỏ tiền ra mua; thay vì quá tập trung vào một sản phẩm/dịch vụ mà người khởi sự doanh nghiệp mong muốn tạo ra. Thực tế chứng minh rất nhiều các doanh nghiệp khởi nghiệp ở Việt Nam và trên toàn thế giới do quá tập trung vào việc sản phẩm, thay vì nhu cầu thực tế của thị trường.

Hình thành ý tưởng kinh doanh là bước tiếp theo sau khi nhận diện được cơ hội kinh doanh. Trước khi chuyển hóa một hoặc nhiều ý tưởng đó thành kế hoạch kinh doanh, ý tưởng đó cần được lựa chọn và đánh giá cẩn trọng. Có rất nhiều phương pháp có thể sử dụng để đánh giá sự phù hợp, tiềm năng và tính khả thi của một ý tưởng kinh doanh. Trong phạm vi của bộ tài liệu này, nhóm tác giả muốn giới thiệu một khung phân tích khá đơn giản nhưng lại mang đến hiệu quả khá cao, trong đó một ý tưởng kinh doanh được coi là tốt nếu hội đủ hai yếu tố: Được phát triển dựa trên một cơ hội kinh doanh tiềm năng và tận dụng được nguồn lực để tận dụng tốt cơ hội đó. Nguồn lực đó có thể dưới dạng kiến thức chung về kinh doanh, sự am tường về ngành nghề lĩnh vực định kinh doanh, kỹ năng cần thiết cho kinh doanh, nguồn nhân lực sẵn có, vốn liếng,…

Ngược lại, một ý tưởng kinh doanh được đánh giá là không tiềm năng nếu nó không dựa trên nhu cầu và mong muốn của khách hàng, hoặc nghiệp chủ thiếu kỹ năng, kinh nghiệm và khả năng huy động nguồn lực cần thiết để triển khai hoạt động kinh doanh.

Sau khi ý tưởng kinh doanh được tìm kiếm đánh giá và lựa chọn để đảm bảo tính khả thi và tiềm năng phát triển, các ý tưởng kinh doanh này cần phải được diễn giải, trình bày cụ thể bằng việc xây dựng kế hoạch kinh doanh. Xây dựng kế hoạch kinh doanh bắt buộc người khởi sự phải suy nghĩ kỹ lưỡng về cách thức hiện thực hóa cơ hội kinh doanh, cách thức triển khai và các nguồn lực cần thiết để thực hiện ý tưởng. Kế hoạch kinh doanh còn giúp đánh giá chính xác những khó khăn, thách thức trong quá trình triển khai ý tưởng kinh doanh đồng thời phục vụ cho việc tìm kiếm tiền đầu tư và thu hút những đối tác lớn.

Kế hoạch kinh doanh là tổng quan những ý tưởng và chiến lược ban đầu trong hoạt động kinh doanh của người kinh doanh, rộng hơn nữa là tất cả các kế hoạch cụ thể sẽ diễn ra trong một khoảng thời gian nhất định của việc thực hiện ý tưởng kinh doanh. Mục đích của kế hoạch này là để người kinh doanh vẽ ra bức tranh toàn cảnh về con đường mà mình sẽ đi; từ đó nhìn nhận ngược lại và đánh giá xem kế hoạch đó đã thật sự khả thi chưa; sau đó, sẽ dựa trên kế hoạch cụ thể để triển khai thực hiện, kêu gọi vốn đầu tư hay thuyết phục đối tác.

Một kế hoạch kinh doanh bao gồm các nội dung cơ bản sau:

1. Tóm tắt

Đây chính là một trang giới thiệu chung, đưa ra tất cả những điểm chính sẽ xuyên suốt trong toàn bộ kế hoạch kinh doanh. Để bất kỳ ai đọc cũng có thể hình dung rõ ràng và có cái nhìn tổng quát cho toàn bộ kế hoạch.

2. Giới thiệu tổng quát về doanh nghiệp

Phần này trình bày sơ lược những thông tin cơ bản về doanh nghiệp như: Địa điểm ở đâu? Cơ cấu pháp lý như thế nào, lĩnh vực kinh doanh là gì, đã thành lập khi nào?,… Đó là bước đầu trong cách thức làm kinh doanh.

3. Chiến lược điều hành của doanh nghiệp

Mô tả quy trình tổ chức của doanh nghiệp sẽ áp dụng để đạt được những kết quả trong từng ngày và cũng là kết quả lâu dài để thành công. Trong phần này cũng cần bao

quát tất cả những điểm quan trọng liên quan đến các chuyên ngành kinh doanh, như thiết lập cơ cấu, trách nhiệm và kết quả mong muốn cho mỗi nhiệm vụ.

4. Kế hoạch tiếp thị

Phần này không nên chỉ đề cập về các việc đẩy mạnh các chương trình khuyến mãi và những chiến lược mà bạn sử dụng để tìm kiếm tiềm năng và thu hút khách hàng mà cũng nên bao gồm cả việc định vị thương hiệu của doanh nghiệp như: Điều gì làm doanh nghiệp của bạn khác biệt với đối thủ cạnh tranh? Thế mạnh của doanh nghiệp là gì? Những thách thức nào mà doanh nghiệp sẽ đối mặt và những cách để doanh nghiệp tiếp cận thị trường là gì? Đây chính là những điểm mấu chốt của bất kỳ kế hoạch tiếp thị nào để mong tiếp cận khách hàng hiệu quả.

5. Phân tích cạnh tranh

Phân tích chuyên sâu về các đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp. Nhà kinh doanh cần phải nhìn vào những điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ để tìm cách giúp khẳng định vị thế của doanh nghiệp trên thị trường trên cơ sở cạnh tranh lành mạnh với đối thủ.

6. Nhóm quản lý

Cung cấp thông tin chi tiết những nhân sự chủ chốt trong doanh nghiệp. Nhìn ra được những gì là thế mạnh của họ, những gì là yếu điểm của họ và cách mà họ có thể giúp thực hiện những mục tiêu ngắn hạn và dài hạn cho doanh nghiệp. Điều này sẽ cho phép nhà kinh doanh thấy được lĩnh vực sẽ cần phải thuê nhân viên để lắp vào vị trí trống.

7. Kế hoạch tài chính

Phần này nhấn mạnh về các nguồn tạo ra doanh thu cho doanh nghiệp. Đây là một phần rất quan trọng và cần thiết nếu như doanh nghiệp mới bắt đầu khởi nghiệp và tìm kiếm các nhà đầu tư. Phần này nên bao gồm các vấn đề tài chính như:

- Đầu tư bao nhiêu để khởi nghiệp?
- Doanh thu mỗi tháng mong đợi là bao nhiêu?
- Dự định làm gì với khoản lợi nhuận?
- Chi phí cho hoạt động kinh doanh.
- Nên bao gồm cả kế hoạch tài chính ngắn hạn và dài hạn.

8. Sản phẩm và Dịch vụ

Phần này mô tả kỹ về các sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp sẽ cung cấp. Giải thích những chi tiết và những đặc tính của sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp. Giải thích sản phẩm hay dịch vụ có công dụng như thế nào, lợi ích như thế nào và tại sao khách hàng lại muốn sử dụng sản phẩm hơn của các đối thủ cạnh tranh.

9. Phân tích thị trường

Đây là phần quyết định của kế hoạch kinh doanh, đòi hỏi nhà kinh doanh cần phân tích cẩn thận về thị trường sẽ tiếp cận. Cần phải tạo ra một hồ sơ khách hàng, miêu tả rõ ràng từng đối tượng khách hàng và tâm lý của khách khách hàng; cũng có thể nêu thêm tại sao sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp là hoàn hảo cho từng khách hàng cụ thể.

10. Phụ lục

Phần này tóm tắt tổng quát kế hoạch kinh doanh, lên kế hoạch tài chính, bảng cân đối, báo cáo lưu chuyển tiền tệ, sơ yếu lý lịch của thành viên chủ chốt,… và các tài liệu liên quan để tạo sức thuyết phục cho kế hoạch kinh doanh.

1.2.3. Triển khai các hoạt động kinh doanh

Sau bước lập kế hoạch kinh doanh là bước tiến hành các hoạt động để cụ thể hóa kế hoạch kinh doanh, thành lập doanh nghiệp mới, tìm kiếm các nguồn lực để triển khai kinh doanh và đưa doanh nghiệp vào hoạt động.

Triển khai hoạt động kinh doanh bao gồm một loạt các công việc từ lựa chọn địa điểm kinh doanh, thiết kế văn phòng, tuyển chọn nhân lực, mua sắm tài sản, tiến hành các thủ tục pháp lý cần thiết. Đây cũng là giai đoạn cuối cùng của việc đặt nền móng tạo lập doanh nghiệp mới.

1.2.4. Quản trị và phát triển doanh nghiệp

Để tạo dựng nền tảng cho một doanh nghiệp phát triển lâu dài, ổn định, bền vững thì ngay từ giai đoạn đầu khi thành lập doanh nghiệp, người khởi sự đã phải thực hiện các công việc thiết lập quan hệ với các đối tác chiến lược, bạn hàng, khách hàng, với các cơ quan quản lý vĩ mô và thực thi chiến lược phát triển thích hợp lâu dài.

Các công việc cần thực hiện ở 4 bước khởi sự kinh doanh được liệt kê dưới đây để mang tính chất tham khảo:

(1) Chuẩn bị khởi sự:

- Đánh giá bản thân

- Chuẩn bị các điều kiện cho bản thân

- Chuẩn bị các điều kiện về tài chính

- Nghĩ đến ý tưởng kinh doanh

(2) Phát triển ý tưởng và lập kế hoạch kinh doanh:

- Tìm kiếm ý tưởng kinh doanh

- Thiết lập mục tiêu

- Đánh giá nguồn tài chính

- Xác định các nguy cơ tài chính

- Xác định chi phí ban đầu

- Tiến hành nghiên cứu thị trường

- Xác định đối tượng khách hàng

- Xác định đối thủ cạnh tranh

- Quyết định vị trí cho hoạt động kinh doanh

- Phát triển kế hoạch marketing

- Lựa chọn luật sư

- Lựa chọn hình thức pháp lý doanh nghiệp

- Tiến hành thủ tục lập doanh nghiệp (xin giấy phép kinh doanh, đăng công báo thành lập)

- Chuẩn bị bản kế hoạch kinh doanh

- Lựa chọn một/ một nhóm nhân viên kế toán

- Lựa chọn ngân hàng

- Mở tài khoản cho công việc kinh doanh

- Xác định nguồn cung ứng vốn cho hoạt động kinh doanh

- Huy động vốn

- Lựa chọn đại lý bảo hiểm.

- Ký hợp đồng bảo hiểm có liên quan

(3) Các công việc triển khai ban đầu:

- In danh thiếp

- Kiểm tra lại các quy tắc kinh doanh

- Ký hợp đồng thuê

- Lập danh sách nhà cung cấp (nếu cần)

- Chuẩn bị đồ dùng và thiết bị
- Tiến hành các thủ tục đăng ký thuế
- Tham gia các tổ chức chuyên môn
- Xác định ngày khai trương công việc kinh doanh

(4) Phát triển hoạt động kinh doanh:

- Tạo ra và duy trì nhóm quản trị mạng
- Tính toán, tuyển dụng và duy trì đội ngũ lao động có chất lượng
- Đặt nền móng cho các quan hệ khách hàng bền chặt
- Thiết lập các quan hệ bạn hàng
- Thiết lập các chiến lược phát triển dài hạn.

1.3. Doanh nghiệp xã hội

Tại Việt Nam, doanh nghiệp xã hội được chính thức đưa vào Điều 10, Luật doanh nghiệp sửa đổi do Quốc hội ban hành ngày 26 tháng 11 năm 2014 với các tiêu chí sau đây:

a. Là doanh nghiệp được đăng ký thành lập theo quy định của Luật này;
b. Mục tiêu hoạt động nhằm giải quyết các vấn đề xã hội, môi trường vì lợi ích cộng đồng;
c. Sử dụng ít nhất 51% tổng lợi nhuận hằng năm của doanh nghiệp để tái đầu tư nhằm thực hiện mục tiêu xã hội, môi trường như đã đăng ký.

Tiếp đó, Chính phủ cũng đã ban hành Nghị định số 96/2015/NĐ-CP quy định chi tiết một số điều của Luật Doanh nghiệp, trong đó nêu rõ điều kiện, quy trình đăng ký doanh nghiệp xã hội, cùng các quyền lợi và nghĩa vụ liên quan và ban hành Thông tư 04/2016/TT-BKHĐT quy định các biểu mẫu văn bản sử dụng trong đăng ký doanh nghiệp xã hội theo Nghị định 96/2015/NĐ-CP.

1.3.1. Đặc điểm của doanh nghiệp xã hội

Nhìn chung, doanh nghiệp xã hội có ba đặc điểm nổi bật sau đây:

- Đặt mục tiêu, sứ mệnh xã hội lên hàng đầu ngay từ khi thành lập

Mục tiêu xã hội của doanh nghiệp được tuyên bố công khai, rõ ràng, minh bạch. Mỗi doanh nghiệp xã hội được lập ra để giải quyết mục tiêu xã hội cụ thể, phục vụ cho một cộng đồng hay một cho một nhóm xã hội được công nhận, chứ không phải phục vụ cho cá nhân. Nếu như doanh nghiệp truyền thống sử dụng việc đáp ứng nhu cầu của

khách hàng hay tìm đến các giải pháp xã hội như một công cụ nhằm đạt được lợi nhuận cho chủ sở hữu của doanh nghiệp thì ngược lại, doanh nghiệp xã hội sử dụng hoạt động kinh doanh như một công cụ để đạt được các mục tiêu xã hội của mình.

- Sử dụng hoạt động kinh doanh, cạnh tranh bình đẳng như một phương tiện để đạt được mục tiêu xã hội

Hoạt động kinh doanh là nét đặc thù cũng như thế mạnh của doanh nghiệp xã hội so với các tổ chức phi chính phủ, phi lợi nhuận, các quỹ từ thiện, bởi các tổ chức này chủ yếu nhận tài trợ và thực hiện các chương trình xã hội. Doanh nghiệp xã hội phải cạnh tranh bình đẳng, công bằng với các doanh nghiệp truyền thống trong cùng lĩnh vực. Tuy đó là một thử thách lớn nhưng đem lại cho doanh nghiệp xã hội vị thế độc lập và tự chủ trong tổ chức và hoạt động của mình. Doanh thu từ hoạt động kinh doanh có thể không bù đắp tất cả chi phí cho mục tiêu xã hội và doanh nghiệp xã hội có thể dựa một phần vào nguồn tài trợ. Do vậy, xây dựng một chiến lược kinh doanh tốt, có lợi nhuận, bền vững là một yêu cầu thiết yếu để đảm bảo doanh nghiệp xã hội thực hiện hiệu quả mục tiêu giải quyết các vấn đề xã hội.

- Tái phân bổ phần lớn lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh trở lại cho tổ chức, cộng đồng và mục tiêu xã hội

Mô hình doanh nghiệp xã hội đòi hỏi lợi nhuận phải được tái phân phối trở lại cho hoạt động của tổ chức hoặc cho cộng đồng là đối tượng hưởng lợi. Hoạt động kinh doanh và mục tiêu xã hội là những đặc điểm mang tính bản nhất của doanh nghiệp xã hội. Yêu cầu tái phân bổ lợi nhuận là tiêu chí để phân định đặc điểm "vì - lợi nhuận" hay "vì - xã hội" của doanh nghiệp.

1.3.2. Các lời khuyên đối với khởi sự doanh nghiệp xã hội

- Nên thực tế và không nên kỳ vọng quá cao vào doanh nghiệp xã hội

Trong điều kiện môi trường kinh doanh không thuận lợi, doanh nghiệp thông thường vốn đã vất vả để tồn tại, khởi sự doanh nghiệp xã hội còn khó khăn gấp nhiều lần vì phải nỗ lực để sống sót và bền vững đồng thời thực hiện cam kết với cộng đồng. Vì thế, trong giai đoạn khởi sự, nhà khởi sự nên thực tế và không nên kỳ vọng doanh nghiệp xã hội sẽ vừa tạo doanh thu cho tổ chức vừa có thể tạo tác động xã hội.

- Hiểu rõ khái niệm doanh nghiệp xã hội trước khi thành lập doanh nghiệp xã hội

Trước khi khởi sự doanh nghiệp xã hội, nhà khởi sự cần hiểu rõ doanh nghiệp xã hội khác gì với tổ chức phi lợi nhuận và doanh nghiệp có trách nhiệm xã hội. Một khi đã hiểu rõ khái niệm doanh nghiệp xã hội khác, nhà khởi sự sẽ có định hướng rõ ràng hơn cho doanh nghiệp xã hội khác.

- *Xác định mục tiêu rõ ràng và cam kết với doanh nghiệp xã hội*

Một trong những yếu tố then chốt quyết định thành công trong khởi sự doanh nghiệp xã hội là cam kết của ban lãnh đạo tổ chức đối với mô hình này. Lãnh đạo tổ chức cần tự hỏi bản thân: Liệu đã xác định rõ mục tiêu cho doanh nghiệp xã hội? Liệu đã thực sự đam mê và quyết tâm theo đuổi mục tiêu đó?

CHƯƠNG 2
KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

2.1. Các khái niệm cơ bản về khởi nghiệp đổi mới sáng tạo

Đổi mới sáng tạo (Innovation): là thực hiện một sản phẩm mới hay một sự cải tiến đáng kể (đối với một loại hàng hóa hay dịch vụ cụ thể), một quy trình, phương pháp marketing mới, hay một phương pháp tổ chức mới trong thực tiễn kinh doanh, tổ chức nơi làm việc, hay các mối quan hệ đối ngoại.[2]

Doanh nghiệp khởi nghiệp đổi mới sáng tạo (Startup): là doanh nghiệp có khả năng tăng trưởng nhanh dựa trên khai thác tài sản trí tuệ, công nghệ, mô hình kinh doanh mới với thời gian hoạt động chưa quá 5 năm.

Hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo (Startup ecosystem): bao gồm các cá nhân, nhóm cá nhân, doanh nghiệp khởi nghiệp Đổi mới sáng tạo (ĐMST) và các chủ thể hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp phát triển, trong đó có chính sách và luật pháp của nhà nước (về thành lập doanh nghiệp, thành lập tổ chức đầu tư mạo hiểm, thuế, cơ chế thoái vốn,...); cơ sở hạ tầng dành cho khởi nghiệp (các khu không gian làm việc chung, cơ sở vật chất phục vụ thí nghiệm, thử nghiệm để xây dựng sản phẩm mẫu,...); vốn và tài chính (các quỹ đầu tư mạo hiểm, nhà đầu tư cá nhân, các ngân hàng, tổ chức đầu tư tài chính,...); văn hóa khởi nghiệp (văn hóa doanh nhân, văn hóa chấp nhận rủi ro, mạo hiểm, thất bại); các tổ chức cung cấp dịch vụ hỗ trợ khởi nghiệp, các huấn luyện viên khởi nghiệp và nhà tư vấn khởi nghiệp; các trường đại học; các khóa đào tạo, tập huấn cho cá nhân, nhóm cá nhân khởi nghiệp; nhà đầu tư khởi nghiệp; nhân lực cho doanh nghiệp khởi nghiệp; thị trường trong nước và quốc tế.

Hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo trong trường đại học (Startup ecosystem in university): là hệ thống bao gồm tổ chức, thể chế, hoạt động, cơ sở hạ tầng và nguồn tài chính,... nhằm khuyến khích, hỗ trợ sinh viên, giảng viên, nghiên cứu viên đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp.

Cơ sở ươm tạo công nghệ, ươm tạo doanh nghiệp công nghệ (Business

[2] Cục Thông tin KH&CN Quốc gia - Tổng quan chính sách đổi mới sáng tạo toàn cầu năm 2012.

Incubator - BI): là các tổ chức có chức năng hỗ trợ cá nhân, nhóm cá nhân, doanh nghiệp để họ đi từ bước có ý tưởng ĐMST đến hoàn thiện công nghệ hoặc một mục đích nhất định của cá nhân, nhóm cá nhân, doanh nghiệp đó (ví dụ, mục đích gọi vốn, đổi mới công nghệ,...). Quá trình ươm tạo có thể kéo từ vài tháng đến vài năm. Thông thường, các cơ sở ươm tạo hỗ trợ dưới hình thức tư vấn, cung cấp cơ sở vật chất – kỹ thuật (ví dụ: phòng thí nghiệm, thử nghiệm, không gian làm việc). Các cơ sở ươm tạo thường thuộc các trường đại học, viện nghiên cứu và sử dụng ngân sách nhà nước để hoạt động.

Tổ chức thúc đẩy kinh doanh (Business Accelerator - BA): là tổ chức có chức năng hỗ trợ cá nhân, nhóm cá nhân, doanh nghiệp khởi nghiệp để họ có thể tiếp cận được nguồn vốn đầu tư từ các quỹ Đầu tư mạo hiểm (ĐTMH) với khoản đầu tư từ vài trăm ngàn đến vài triệu USD. Một quy trình hỗ trợ khởi nghiệp của BA, được gọi là các khóa huấn luyện tập trung (Bootcamp) thường kéo dài từ 3 đến 4 tháng. BA thường chỉ nhận hỗ trợ các nhóm khởi nghiệp có công nghệ hoàn chỉnh hoặc có ý tưởng sáng tạo nhưng không mất nhiều thời gian để hoàn thiện công nghệ (ví dụ các ý tưởng về thương mại điện tử). Hoạt động của BA cũng có thể coi là hoạt động "hậu ươm tạo" (sau khi nhóm khởi nghiệp đã được hỗ trợ qua cơ sở ươm tạo). BA thường cung cấp hỗ trợ dưới dạng tư vấn, khu không gian làm việc chung và đặc biệt là cấp vốn mồi, từ 5.000 đến 40.000 USD cho mỗi nhóm khởi nghiệp, để đổi lấy một phần sở hữu của doanh nghiệp khởi nghiệp, khoảng 5-10%.

Đầu tư mạo hiểm (Venture Capital): là hoạt động đầu tư vào các doanh nghiệp ĐMST ở giai đoạn đầu khởi nghiệp, với đặc điểm còn thiếu độ tin cậy về kết quả kinh doanh, chưa chứng minh khả năng sinh lợi của mình và các thể chế tài chính truyền thống (các tổ chức tín dụng, ngân hàng,...) thường không để ý đến. Nhà ĐTMH thường đầu tư để đổi lấy cổ phần của các doanh nghiệp khởi nghiệp ĐMST, thường là những doanh nghiệp có công nghệ mới hoặc mô hình kinh doanh sáng tạo, trong một số lĩnh vực như công nghệ thông tin, công nghệ sinh học[3].

Quỹ ĐTMH (Venture Capital Fund – VC): là những quỹ đầu tư được ủy thác

[3]Nguyễn Thanh Hà, Vũ Cao Đàm. Tạp chí Hoạt động Khoa học. 2008. "Đầu tư mạo hiểm"

để quản lý tiền của các nhà đầu tư mong muốn đầu tư vào những doanh nghiệp khởi nghiệp, doanh nghiệp Nhỏ và vừa (NVV) nhưng có tiềm năng phát triển nhanh. Lợi nhuận mà VC đem lại cho các khách hàng của mình càng cao thì phí quản lý của họ càng lớn. Thông thường phí quản lý của VC dao động từ khoảng 1-3% của tổng mức đầu tư[4]. Những khoản đầu tư của các quỹ ĐTMH thường từ vài trăm ngàn đến vài triệu, chục triệu USD. Quỹ ĐTMH thường đầu tư vào giai đoạn khi doanh nghiệp khởi nghiệp đã chứng minh được nhu cầu thị trường và doanh thu bắt đầu tăng đều (giai đoạn sau – later stage). Tuy nhiên, cũng có những quỹ ĐTMH đầu tư vào giai đoạn ban đầu khi doanh nghiệp khởi nghiệp đang phát triển công nghệ, bắt đầu đưa thử sản phẩm ra thị trường và có thể chưa có doanh thu (giai đoạn đầu – early stage). Quỹ ĐTMH kiếm được lợi nhuận khi doanh nghiệp khởi nghiệp thành công và phát hành cổ phiếu lần đầu trên sàn giao dịch chứng khoán (IPO) hoặc khi doanh nghiệp khởi nghiệp trưởng thành và bán lại cho một doanh nghiệp khác với giá trị cao. Thường một chu kỳ đầu tư của quỹ ĐTMH kéo dài từ 5-7 năm.

Nhà đầu tư thiên thần (Angel Investor): là các nhà đầu tư cá nhân cung cấp vốn đầu tư cho các doanh nghiệp khởi nghiệp dưới dạng khoản vay có thể chuyển đổi thành cổ phần (Convertible debt) hoặc mua cổ phần (Ownership equity) của doanh nghiệp. Các nhà đầu tư thiên thần có thể đầu tư riêng lẻ hoặc tổ chức thành các câu lạc bộ/mạng lưới các nhà đầu tư thiên thần để chia sẻ thông tin và cùng góp vốn đầu tư vào doanh nghiệp. Các nhà đầu tư thiên thần cũng có thể đầu tư qua mạng thông qua các quỹ đầu tư gọi vốn từ cộng đồng (Equity-based crowdfunding). Quy mô của mỗi khoản đầu tư của nhà đầu tư thiên thần thường từ một vài ngàn đến một vài chục ngàn USD. Nhà đầu tư thiên thần thường đầu tư vào giai đoạn từ khi cá nhân, nhóm khởi nghiệp ĐMST có ý tưởng đến khi họ bắt đầu hoạt động (Giai đoạn ươm mầm - Seed stage) để nhóm khởi nghiệp có thể xây dựng kế hoạch kinh doanh và nghiên cứu thị trường và giai đoạn tiếp theo khi doanh nghiệp bắt đầu bán thử sản phẩm trên thị trường (Early stage). Về tỷ lệ rủi ro, đầu tư vào giai đoạn ươm mầm (Seed stage) có độ rủi ro cao hơn với giai đoạn bắt đầu phát triển (Early stage) và giai đoạn rủi ro thấp nhất là giai đoạn sau (Later

[4]Theo chia sẻ của Ông Trần Việt Đức, Phó Tổng Giám đốc IDG Ventures Vietnam.

stage). Do đó, mặc dù số tiền đầu tư của nhà đầu tư thiên thần thấp hơn rất nhiều so với số tiền đầu tư của quỹ ĐTMH nhưng tỷ lệ sở hữu vốn của họ tại doanh nghiệp có thể như nhau (Ví dụ: một nhà đầu tư thiên thần đầu tư 10,000 USD ở giai đoạn ươm mầm để đổi lấy 10% vốn sở hữu của doanh nghiệp khởi nghiệp nhưng một quỹ ĐTMH có thể đầu tư 1 triệu USD ở giai đoạn sau cũng chỉ nhận được 10% vốn sở hữu của doanh nghiệp đó).

Sàn gọi vốn cộng đồng (Crowdfunding): là hình thức gọi vốn mới cho phép các nhà đầu tư thiên thần, người hảo tâm có thể đầu tư hoặc hỗ trợ cho các dự án khởi nghiệp thông qua các quỹ đầu tư online. Điểm thuận lợi là thông tin của một dự án khởi nghiệp sẽ được đưa đến cho rất nhiều nhà đầu tư, người hỗ trợ và ngược lại, nhà đầu tư, người hỗ trợ cũng có thể tiếp cận được rất nhiều dự án tiềm năng cùng một lúc. Hơn nữa, đầu tư qua mạng cho phép nhà đầu tư có thể đầu tư ở mọi lúc, mọi nơi. Ví dụ, một dự án khởi nghiệp của Việt Nam hoàn toàn có thể gọi được đầu tư một cách nhanh chóng từ các nhà đầu tư ở châu Âu và Hoa Kỳ. Có 03 loại hình sàn gọi vốn cộng đồng là: sàn gọi vốn vay (Loan-based crowdfunding), sàn gọi vốn đầu tư (Equity-based crowdfunding) và sàn gọi vốn dưới dạng phần thưởng (Reward-based crowdfunding).

Khu tập trung dịch vụ khởi nghiệp đổi mới sáng tạo là khu vực địa lý cận kề, trong đó, có các hoạt động, dịch vụ hỗ trợ cho cá nhân, nhóm cá nhân, doanh nghiệp khởi nghiệp ĐMST, bao gồm: khu làm việc chung (coworking space), các đơn vị tư vấn, hỗ trợ, ươm tạo, thúc đẩy khởi nghiệp ĐMST, văn phòng đại diện các quỹ đầu tư cho khởi nghiệp ĐMST,... nhằm mục đích kết nối, hỗ trợ tối đa nhu cầu của doanh nghiệp khởi nghiệp ĐMST. Trong các khu tập trung dịch vụ này, thường xuyên tổ chức các sự kiện, hội thảo, tọa đàm,... để nâng cao năng lực cho doanh nghiệp khởi nghiệp ĐMST, đồng thời, triển lãm sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp khởi nghiệp ĐMST nhằm thu hút các nguồn đầu tư trong nước và nước ngoài. Bên cạnh đó, tùy vào điều kiện cụ thể của các quốc gia, chính sách đặc thù dành cho các doanh nghiệp khởi nghiệp ĐMST có thể được phép thử nghiệm tại đây.

Sự kiện khởi nghiệp ĐMST có thể bao gồm các hoạt động như sau: tọa đàm, hội thảo, hội thảo khoa học về khởi nghiệp ĐMST; triển lãm, trưng bày các sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp khởi nghiệp ĐMST; các cuộc thi ý tưởng, dự án, thi thuyết trình, gọi vốn đầu tư, thi kỹ năng đặc thù,... của cá nhân, doanh nghiệp khởi nghiệp ĐMST;

hoạt động kết nối đầu tư – doanh nghiệp khởi nghiệp ĐMST; hoạt động kết nối cố vấn, huấn luyện viên khởi nghiệp – doanh nghiệp khởi nghiệp ĐMST; hoạt động kết nối nhân lực cho khởi nghiệp ĐMST và các hoạt động khác.

2.2. Tư duy sáng tạo

2.2.1. Khái niệm tư duy sáng tạo

Có nhiều cách định nghĩa khác nhau về Tư duy sáng tạo:

- Tư duy sáng tạo là một quá trình tạo ra ý tưởng hoặc giả thuyết, thử nghiệm ý tưởng này đi đến kết quả,… Kết quả này có ít nhiều mới mẻ, có chút ít gì đó trước đây con người chưa bao giờ nhìn thấy, chưa có ý thức về nó (Torrance).

- Tư duy sáng tạo là năng lực tìm thấy những ý nghĩa mới, tìm thấy những mối liên hệ mới, là một chức năng của kiến thức, trí tưởng tượng và sự đánh giá… (J.Danton).

- Tư duy sáng tạo là kỹ năng nhìn nhận vấn đề tưởng tượng và từ những quan điểm mới, để đến với các giải pháp và ý tưởng mà có thể không được xem xét trước đó.

- Tư duy sáng tạo là kiểu giải quyết vấn đề dựa trên quá trình động não để tìm ra những phương án khả thi, rồi rút ra được phương án tối ưu dựa trên các phương án đã nêu ra

- Tư duy sáng tạo là một năng lực suy nghĩ mới, có tính hiệu quả nhằm giải quyết các vấn đề một cách nhanh chóng, gọn gàng, độc đáo. Đó còn là các ý tưởng tiên tiến, mới mẻ, sự đào sâu tri thức để tạo ra một hướng đi mới, những biện pháp mới…

Như vậy có thể nói ngắn gọn tư duy sáng tạo: là quá trình hoạt động của con người tạo ra những giá trị vật chất, tinh thần mới về chất. Tiêu chí sáng tạo ở đây là "tính mới lạ" và "tính có giá trị" (có ích lợi hơn, tiến bộ hơn so với cái cũ).

Thang cấp độ tư duy Bloom do Benjamin S. Bloom thiết lập (1956), sau đó được điều chỉnh, và gọi là Thang Bloom chỉnh sửa (Bloom's Revised Taxonomy) được xem là công cụ nền tảng để xây dựng mục tiêu và hệ thống hóa các cấp độ tư duy. Thang cấp độ tư duy Bloom bao gồm:

1. Nhớ (Remembering)
2. Hiểu (Understanding)
3. Vận dụng (Applying)
4. Phân tích (Analyzing)
5. Đánh giá (Evaluating)

6. Sáng tạo (Creating)

Các cấp độ tư duy này được khái quát như sau:

1. Nhớ (Remembering)

Có thể nhớ lại các điều đặc biệt hoặc tổng quát, trọn vẹn hoặc một phần các quá trình, các cấu trúc. Ở cấp độ này cần nhớ lại đúng điều được hỏi đến, ví dụ lặp lại đúng một định luật mà chưa cần phải giải thích hay sử dụng định luật ấy. Các từ khóa thường sử dụng khi đánh giá cấp độ nhận thức này bao gồm: thuyết trình, trình bày, mô tả, liệt kê.

2. Hiểu (Understanding)

Ở cấp độ nhận thức này cần nắm được ý nghĩa của thông tin, thể hiện qua khả năng diễn giải, suy diễn, liên hệ như: giải thích một định luật; viết tóm tắt một chương mục; thuyết trình một quan điểm. Các từ khóa thường sử dụng khi đánh giá cấp độ nhận thức này bao gồm: giải thích, phân biệt, khái quát hóa, cho ví dụ…

3. Vận dụng (Applying)

Có thể áp dụng, vận dụng thông tin đã biết vào một tình huống, một điều kiện mới. Ví dụ: Vận dụng một định luật để giải thích một hiện tượng; áp dụng các công thức, các định lí để giải một bài toán; thực hiện một thí nghiệm dựa trên một quy trình. Các từ khóa thường sử dụng khi đánh giá cấp độ nhận thức này bao gồm: vận dụng, áp dụng, tính toán, chứng minh, giải thích, xây dựng,…

4. Phân tích (Analyzing)

Có thể chia các nội dung, các thông tin thành những phần nhỏ để có thể chỉ ra các yếu tố, các mối liên hệ, các nguyên tắc cấu trúc của chúng. Ví dụ: Lý giải nguyên nhân thất bại của một loạt thực nghiệm; hệ thống hóa ưu và nhược điểm của quá trình hoạt động; xây dựng biểu đồ phát triển của một doanh nghiệp. Các từ khóa thường sử dụng khi đánh giá cấp độ nhận thức này bao gồm: phân tích, lý giải, so sánh, lập biểu đồ, phân biệt, hệ thống hóa…

5. Đánh giá (Evaluating)

Có thể đưa ra nhận định, phán quyết đối với một vấn đề dựa trên các chuẩn mực, các tiêu chí đã có. Ví dụ: Phản biện một nghiên cứu, một bài báo; đánh giá khả năng thành công của một giải pháp; chỉ ra các điểm yếu của một lập luận. Các từ khóa thường

sử dụng khi đánh giá cấp độ nhận thức này bao gồm: đánh giá, cho ý kiến, bình luận, tổng hợp, so sánh…

6. Sáng tạo (Creating)

Đạt được cấp độ nhận thức cao nhất này có thể tạo ra cái mới, xác lập thông tin, sự vật mới trên cơ sở những thông tin, sự vật đã có. Ví dụ: Thiết kế một mẫu nhà mới; xây dựng hệ thống các tiêu chí để đánh giá một hoạt động; đề xuất hệ thống các giải pháp nhằm khắc phục những hạn chế; xây dựng cơ sở lý luận cho một quan điểm. Các từ khóa thường sử dụng khi đánh giá cấp độ nhận thức này bao gồm: thiết lập, xây dựng, thiết kế, đề xuất…

2.2.2. Rào cản đối với tư duy sáng tạo

Sự sáng tạo của con người là vô hạn, nhưng không phải ai cũng dám áp dụng những ý tưởng sáng tạo của mình vào thực tế vì nhiều lý do khác nhau. Lý do chính là vì trong quá trình tìm tòi, học hỏi, nghiên cứu theo định hướng sáng tạo, mỗi cá nhân, tập thể có thể phải đối mặt với nhiều rào cản, đặc biệt là các rào cản về tâm lý, tâm thức. Chính những điều đó vô tình trở thành rào cản tư duy sáng tạo. Có thể liệt kê ra một số nguyên nhân như sau:

- ***Lối mòn tư duy***

Càng trưởng thành, con người càng có nhiều định kiến về mọi thứ. Các định kiến đó là do các lối mòn tư duy đã hình thành trong cuộc sống. Những định kiến này thường làm cho chúng ta không nhìn nhận được thấu đáo những gì mà chúng ta đã biết hay tin tưởng là có thể xảy ra. Chúng ngăn cản sự thay đổi và tiến bộ. Đó là những lối nghĩ thông thường. Đó là "sức ì" của tư duy do đã quen suy nghĩ theo lối mòn.

- ***Tin vào kinh nghiệm***

Khi thực hiện một kế hoạch hay quyết định một vấn đề gì đó, có thể người ta không cần suy nghĩ, tìm giải pháp tốt nhất, ý tưởng mới, mà lại cho rằng những việc đó mình đã làm nhiều lần rồi, không có gì phải suy nghĩ, đắn đo. Chính sự quá tin tưởng vào kinh nghiệm đó vô tình giết chết tư duy sáng tạo của chính họ. Do đó, nếu muốn làm một việc gì hay quyết định vấn đề gì đó, dù rất quen thuộc, cũng đừng vội vàng tin tưởng vào những kinh nghiệm có sẵn mà hãy đặt ra những câu hỏi; tìm ra góc độ khác cho vấn đề và thử tìm cách giải quyết theo hướng khác, cách thức khác.

- ***Sợ thất bại***

Sợ thất bại cũng là nguyên nhân chính gây cản trở tư duy sáng tạo. Những cách nghĩ mới, cách làm mới thường phải đối mặt với nhiều rủi ro và nguy cơ thất bại cao. Người mang tâm lý này thường nghĩ: tôi không phải là người sáng tạo, tôi không thể giải quyết vấn đề đó, tôi sợ phải trả giá cho sự thất bại. Họ thường cảm thấy không đủ khả năng để giải quyết vấn đề gặp phải: không đủ năng lực, trình độ, kinh nghiệm, khả năng sáng tạo,… Họ gác súng ngay trước khi trận chiến bắt đầu, từ chối vấn đề khi chưa hề giải quyết nó. Do đó, nhiều người chọn cách an toàn là cứ làm theo cái sẵn có.

Chính suy nghĩ như vậy sẽ biến người ta trở thành kẻ nhát gan, không dám khám phá, thử những cái mới, dần dần sẽ làm thui chột sự tư duy sáng tạo của chính mình. Bên cạnh đó, tính lười biếng cũng khiến chúng ta không suy nghĩ, mà không suy nghĩ thì không thể suy nghĩ sáng tạo,…Thực chất, ai cũng có năng lực sáng tạo, chỉ cần có đủ niềm tin và sự dũng cảm, ai cũng có thể tìm ra lời giải cho những vấn đề mà mình gặp phải, ít nhất là những vấn đề liên quan đến cuộc sống cá nhân.

- ***Sợ bị chê cười***

Khi tạo ra một cái gì đó mới. Người có tâm lý ngại thay đổi thường quan tâm đến việc người khác sẽ nghĩ gì và lo sợ các ý tưởng của mình bị đánh giá như "trò trẻ con". Thực tế của cuộc sống, những ý tưởng mới ra đời thường có thể bị chế nhạo, chỉ trích. Những người có sáng tạo là những người hay có những ý tưởng khác người và ít được sự chấp thuận của mọi người xung quanh. Chính vì tâm lý sợ bị chê cười nên nhiều ý tưởng chỉ được dừng lại ở suy nghĩ và không dám bộc lộ ra, lâu dần nó khiến người ta trở nên tự ti với chính những ý tưởng, sáng tạo của mình, không muốn nghĩ đến những ý tưởng được cho là điên rồ đó nữa.

Do đó, cần lưu ý: những tiến bộ được thực hiện chỉ bởi những người có đủ sức mạnh để chịu đựng sự cười chê. Khi vượt qua tâm lý ngại thay đổi, mỗi cá nhân tự cởi bỏ những ràng buộc cho tư duy sáng tạo của mình.

- ***Không muốn chấp nhận những ý tưởng khác thường***

Nhiều người ngại tư duy sáng tạo, chỉ thích làm theo người khác, chỉ bám theo đuôi của những ý tưởng có sẵn trước đó của người khác mà không muốn động não, tư duy để tìm ra những sáng kiến, ý tưởng mới cho công việc cũng như trong cuộc sống. Những người có tư duy sáng tạo là những người dám vượt qua những quy tắc, chuẩn mực có sẵn trước đó.

Còn những người chỉ dám thu mình, chỉ để đảm bảo an toàn cho mình sẽ không thể có những ý tưởng hay, khác lạ, không dám đột phá vượt ra ngoài những quy tắc. Những người đó sẽ khó có được những ý tưởng hay, hướng giải quyết công việc khác cho dù họ có thể đã nghĩ đến nó. Họ luôn giải quyết mọi việc theo hướng mà người khác đã làm; thích làm theo kiểu "nước tới đâu bắc cầu tới đó" để giải quyết công việc.

- ***Chấp nhận sự sẵn có***

Đó là khi con người chỉ muốn đi theo một lối mòn đã được nhiều người đi trước đó hoặc chính họ là người cũng đã nhiều lần đi trên con đường đó. Họ không muốn sáng tạo ra một con đường mới vì nhiều lý do khác nhau. Hơn nữa sự có sẵn lúc nào cũng mang lại cảm giác an toàn, cho dù nó có cũ đến mức nào. Nếu có tư tưởng chấp nhận sự có sẵn như vậy, khó có thể sáng tạo. Hãy nhanh chóng thay đổi, nếu không đó sẽ là rào cản rất lớn đối với việc tư duy sáng tạo.

Đó là "sức ì" của tư duy do đã quen suy nghĩ theo cái có sẵn. Xóa bỏ khỏi tâm trí cụm từ "Không thể có ý tưởng/cách/giải pháp nào hay hơn nữa!". Đừng luôn tuân theo những cách giải quyết vấn đề đã có, đừng chấp nhận những ý tưởng mà ai cũng nghĩ ra được, đừng hài lòng với sản phẩm hiện đang có. Luôn đặt ra cho mình một đòi hỏi là hãy tìm tòi điều gì đó mới hơn, lạ hơn, "độc" hơn.

2.2.3. Các phương pháp tư duy sáng tạo

Có khá nhiều phương pháp tư duy sáng tạo đã được các nhà khoa học cụ thể hóa và đúc kết lại. Có thể liệt kê ra một số phương pháp được sử dụng khá phổ biến như sau:

2.2.3.1. Phương pháp Đối tượng tiêu điểm

Phương pháp này được giáo sư trường đại học Berlin F. Kunze đưa ra những năm 1926, với tên gọi ban đầu là phương pháp danh mục (catalogue), và được nhà khoa học Hoa Kỳ C. Whiting hoàn thiện. Phương pháp đối tượng tiêu điểm là một phương pháp tích cực hóa tư duy trong khoa học sáng tạo.Ý tưởng của phương pháp là cải tiến đối tượng ta nghiên cứu cải tiến (được gọi là đối tượng tiêu điểm),bằng cách "lai hóa", chuyển giao những tính chất, chức năng của những đối tượng ngẫu nhiên khác vào đối tượng cần cải tiến. Các bước tiến hành phương pháp này bao gồm:

Bước 1: Chọn đối tượng tiêu điểm cần cải tiến;

Bước 2: Chọn 3,4 đối tượng ngẫu nhiên;

Bước 3: Liệt kê vài đặc điểm về đối tượng được chọn;

Bước 4: Kết hợp các đặc điểm của đối tượng được chọn với đối tượng tiêu điểm;

Bước 5: Chọn lọc sự kết hợp khả thi từ các ý tưởng có ở bước 4.

Ví dụ: Một công ty sản xuất điện thoại di động cần sáng tạo sản phẩm điện thoại mới từ điện thoại với 3 chức năng cơ bản nghe, nói, nhắn tin. Áp dụng theo phương pháp "Lựa chọn đối tượng tiêu điểm"ta có:

Bước 1: Chọn sản phẩm điện thoại di động;

Bước 2: Chọn 3 đồ vật ngẫu nhiên:

Ví dụ: a. Máy tính, b. Bông hồng, c. Đồng hồ

Bước 3: Phân tích đặc điểm đối tượng: Máy tính Bông hồng, Đồng hồ Kết nối internet Thơm Dạ quang, Trò chơi Nhiều màu sắc Đeo tay Nghe nhạc Hương thơm Mạ vàng, Đồ họa Trang trí Hình tròn Chạy Window Không ngấm nước.

Bước 4: Kết nối các ý tưởng trong bảng với Điện thoại đang có, có thể thu được kết quả: Điện thoại hình dáng bông hoa; Điện thoại tỏa mùi hương; Điện thoại chạy phần mền Window; Điện thoại kết nối Internet; Điện thoại thay đổi màu sắc; điện thoại có dạ quang; điện thoại đeo tay,…

Bước 5: Lựa chọn một vài ý tưởng phù hợp nhất trong các ý tưởng ở bước 4 để phát triển sản phẩm.

2.2.3.2. Phương pháp Tư duy hệ thống

Nhân loại đã thành công qua thời gian trong việc phát triển tri thức, giải quyết vấn đề bằng phương pháp phân tích để hiểu vấn đề. Phương pháp này thường nghiên cứu từng phần riêng lẻ rồi rút ra kết luận về cái toàn thể. Đó là cách tư duy tuyến tính. Cách tư duy tuyến tính này đang ngày một trở nên không hiệu quả khi áp dụng cho các vấn đề hiện đại. Điều này là vì hầu hết các vấn đề ngày nay đều có tương quan với nhau theo cách không tuân theo quy luật tuyến tính. Phương thức để giải quyết các vấn đề hiện đại phải là cách tư duy hữu cơ và phi tuyến, thường được đề cập đến như là phương pháp tư duy hệ thống.

Cách tiếp cận tư duy hệ thống về cơ bản khác với cách tiếp cận phân tích truyền thống. Đặc điểm chủ yếu của phương pháp tư duy hệ thống là ở cách nhìn toàn thể và do cách nhìn toàn thể mà thấy được những thuộc tính tương tác của hệ thống. Các thuộc tính tương tác là của toàn thể mà từng thành phần không thể có. Điều này đôi khi làm nảy sinh những kết luận khác biệt đáng lưu ý so với kết luận do cách phân tích truyền

thống đem lại. Đặc trưng của tư duy hệ thống làm cho nó rất có hiệu quả trong hầu hết các kiểu vấn đề khó giải quyết nhất, nhất là những vấn đề bao gồm các yếu tố phức tạp, những vấn đề phụ thuộc rất nhiều vào quá khứ hay hành động của các yếu tố khác và những hành động bắt nguồn từ sự phối hợp không hiệu quả giữa những yếu tố cấu thành.

2.2.3.3. Phương pháp Thử và Sai (Trial & Error)

Nghiên cứu và làm các thí nghiệm về tư duy sáng tạo, các nhà tâm lý nhận thấy, phần lớn mọi người khi có vấn đề thường nghĩ ngay đến việc áp dụng các ý tưởng sẵn có trong trí nhớ. Sau khi phát hiện ra những "phép thử" đó sai, người giải tiến hành các phép thử khác.

Phương pháp cổ điển Nguyên tắc của phương pháp "Thử và Sai" là tuần tự thử triển khai các giả thuyết, loại bỏ dần các giả thuyết không đúng cho đến khi xác định được giải pháp tốt nhất. Phương pháp này được ứng dụng phổ biến trong cuộc sống khi đối diện với vấn đề mới phát sinh và cả trong nghiên cứu khoa học. Phương pháp này được thực hiện tuần tự qua một số bước và lặp lại cho đến khi đạt được kết quả mong muốn.

Bước 1 - Thử (Trial): Triển khai thử một giả thuyết được xem là có triển vọng.

Bước 2 - Sai (Error): Sau khi thử triển khai giả thuyết đã chọn mà kết quả thu được không như ý, hay không đạt mục tiêu đề ra, chuyển qua bước tiếp theo.

Bước 3 - Phân tích: Phân tích tìm hiểu nguyên nhân dẫn đến cái sai.

Bước 4 - Sửa sai: Xây dựng một giả thuyết mới có khả năng đạt được kết quả, tránh những cái sai của giả thuyết trước.

Bước 5 - Lặp lại bước 1, và các bước tiếp theo với giả thuyết mới như một chu kỳ mới cho đến khi đạt được mục tiêu.

Nhược điểm cơ bản của phương pháp này là:

1. Số phép thử và sai có thể nhiều, gây ra lãng phí trí lực, sức lực, phương tiện, thời gian, tốn kém và không thúc đẩy phát huy tư duy đột phá.

2. Các phép thử, cách đánh giá đúng – sai có thể mang tính chủ quan của con người, nhận định "sai"có thể mang tính chủ quan (đôi lúc cái "sai" nếu phát triển tiếp, có thể đi đến lời giải đúng).

3. Sự tồn tại của tính "ì" tâm lý.Kiến thức và kinh nghiệm riêng của người giải luôn có khuynh hướng đưa người giải đi theo con đường mòn đã hình thành trong quá khứ.

2.2.3.4. Phương pháp Động não

Động não (Brainstorming), còn gọi là não công hay tập kích não là một phương pháp dùng để phát triển nhiều giải đáp sáng tạo cho một vấn đề. Phương pháp này hoạt động bằng cách nêu các ý tưởng tập trung trên vấn đề, từ đó, rút ra rất nhiều giải pháp căn bản cho nó. Từ động não được đề cập đầu tiên bởi Alex Faickney Osborn năm 1939. Ông đã miêu tả động não như là: "Một kỹ thuật hội ý bao gồm một nhóm người nhằm tìm ra lời giải cho vấn đề đặc trưng bằng cách góp nhặt tất cả ý kiến của nhóm người đó nảy sinh trong cùng một thời gian theo một nguyên tắc nhất định".

Ngày nay, phương pháp này không nhất thiết phải cần có nhiều người mà một người cũng có thể tiến hành. Tuy nhiên, số lượng người tham gia nhiều sẽ giúp cho phương pháp tìm ra lời giải được nhanh hơn hay toàn diện hơn, nhờ vào nhiều góc nhìn khác nhau bởi các trình độ, trình tự khác nhau của mỗi người. Với phương pháp này, các thành viên được cổ vũ tham gia một cách tích cực, không hạn chế các ý tưởng, nhằm tạo ra "cơn lốc" các ý tưởng. 0Các ý kiến về vấn đề được nêu ra một cách rất phóng khoáng và ngẫu nhiên theo dòng suy nghĩ càng nhiều càng tốt, không giới hạn.

- Xác định vấn đề một cách thật rõ ràng, phải đưa ra được các chuẩn mực cần đạt được. Trong bước này thì vấn đề sẽ được cô lập hóa với môi trường và các yếu tố khác.

- Tập trung vào vấn đề: tránh các ý kiến hay các điều kiện bên ngoài có thể làm lạc hướng buổi làm việc. Trong giai đoạn này người ta thu thập tất cả các ý kiến có liên quan trực tiếp đến vấn đề cần giải quyết (thường có thể tập hợp viết tất cả các ý kiến lên giấy hoặc bảng).

- Không đưa bất kì một bình luận hay phê phán đúng sai gì về các ý kiến trong lúc thu thập. Những ý tưởng thoáng qua trong đầu nếu bị các thành kiến hay phê bình sẽ dễ bị gạt bỏ và như thế sẽ làm mất sự huy động tổng lực của buổi động não.

- Khuyến khích tinh thần tích cực, mỗi thành viên đều cố gắng đóng góp và phát triển các ý kiến. Cố gắng đưa ra càng nhiều ý càng tốt về mọi mặt của vấn đề, kể cả những ý kiến không thực tiễn hay ý kiến khác thường.

2.2.3.5. Phương pháp DOIT

DOIT - Một phương pháp đơn giản để sáng tạo. Phương pháp này được mô tả trong quyển sách "The Art of Creative Thinking" (Nghệ Thuật Tư Duy Sáng Tạo) của Robert W. Olson năm 1980.

DOIT là chữ viết tắt bao gồm:

D - Define Problem (Xác định vấn đề);

O - Open Mind and Apply Creative Techniques (Cởi mở ý tưởng và áp dụng các kỹ thuật sáng tạo);

I - Identify the best Solution (Xác định giải pháp tối ưu);

T - Transform (Chuyển đổi).

Cụ thể hóa các bước thực hiện phương pháp này như sau:

- Xác Định Vấn Đề:

+ Hãy chắc chắn rằng bạn nắm vững vấn đề, không chỉ thấy dấu hiệu của nó. Hãy hỏi lặp đi lặp lại rằng tại sao vấn đề tồn tại, cho tới khi nào bạn nhận ra cội rễ của vấn đề.

+ Hãy nắm rõ các giới hạn biên của vấn đề. Rút ra từ các đối tượng cái mà ta muốn đạt tới và cái gì ràng buộc những hoạt động của ta.

+ Hãy chia nhỏ vấn đề lớn ra thành nhiều cho tới khi tất cả các phần nhỏ đều có thể xác định, kiểm soát được.

- Cởi mở ý tưởng và áp dụng các kỹ thuật sáng tạo:

+ Một khi đã nắm rõ vấn đề cần giải quyết, thì đó là lúc đã có đủ điều kiện để bắt đầu đề xuất ra các lời giải khả dĩ. Hãy chấp nhận tất cả những ý tưởng mới lạ, sáng tạo nảy sinh.

+ Ở giai đoạn này, không cần đánh giá về các ý tưởng được đưa ra (cởi mở ý tưởng). Thay vào đó, hãy cố đưa ra càng nhiều càng tốt các ý kiến khả dụng (và cả những ý có vẻ tồi, nhưng thật ra chúng có thể châm ngòi cho các ý tưởng tốt về sau). Có thể dùng tất cả các phương pháp tư duy đã đề cập trước đây để tìm tất cả các ý tưởng có thể là lời giải đúng cho vấn đề.

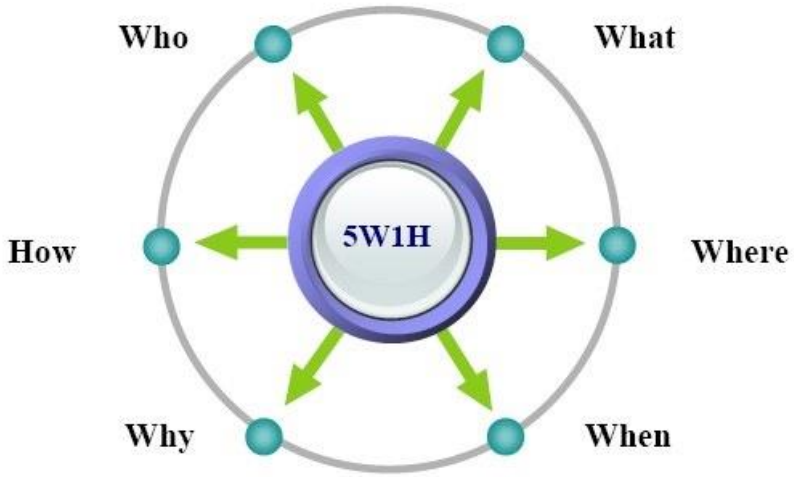
Mỗi phương pháp sẽ cho ta những điểm mạnh và những điều lợi ích. Có thể tham vấn nhiều người có nền tảng học vấn, có hiểu biết, và có mức độ thông minh khác nhau cho ý kiến về các lời giải. Mỗi cá nhân khác nhau sẽ có cách tiếp cận khác nhau và cái

nhìn khác nhau về cùng một vấn đề, các ý kiến dị biệt, khác thường sẽ góp phần vào quá trình chung.

- Xác định giải pháp tối ưu: Trong bước này hãy lựa ra ý tưởng hay nhất trong các ý tưởng đã nêu ra. Thường thì ý tưởng tốt nhất được nhận ra một cách hiển nhiên. Nhưng nhiều lúc, một ý kiến tiềm ẩn lại có giá trị khi được xem xét, phát triển chi tiết; và có thể có giá trị hơn những ý kiến đã đề ra, lựa chọn trước đó. Hãy xem xét các giới hạn biên tiềm tàng (trong trường hợp xấu nhất cũng như tốt nhất) có thể xảy ra khi thực thi, áp dụng giải pháp được lựa chọn. Điều chỉnh lại giải pháp nếu cần để giảm nhẹ hết sức hậu quả xấu tiềm tàng và tăng cường tối đa những ảnh hưởng tích cực tiềm năng.

- Chuyển đổi: Sau khi xác định và đưa ra giải pháp cho vấn đề thì bước cuối cùng là thực hiện giải pháp. Biến nó thành hành động. Bước này không chỉ bao gồm sự phát triển sản phẩm bền vững mà còn bao gồm cả các mặt khác (như là triển khai và ứng dụng nếu vấn đề có liên quan đến việc nghiên cứu ứng dụng). Điều này có thể cần nhiều thì giờ và công sức. Có rất nhiều nhà sáng tạo thất bại trong giai đoạn này. Họ sẽ có nhiều vui sướng (cảm hứng) để sáng chế ra nhiều sản phẩm và dịch vụ mới. Nhưng họ lại thất bại trong việc phát triển, áp dụng chúng.

2.2.3.6. Phương pháp 5W1H



5W1H viết tắt cho các từ sau: What? (Cái gì?), Where? (Ở đâu?), When? (Khi nào?), Why? (Tại sao?), How? (Như thế nào?), Who? (Ai?)

Ví dụ: Khi nghiên cứu một cuốn sách chuyên ngành, đối diện với một công việc, thực hiện một ý tưởng, cần đặt những câu hỏi sau:

– What? (Cái gì?):

+ Cái đó là gì?

+ Cuốn sách này viết về cái gì?

+ Công việc này là gì?,...

– Where? (Ở đâu?):

+ Cuốn sách nằm trong lĩnh vực nào, thuộc loại sách nào?

+ Công việc diễn ra ở đâu?

+ Ý tưởng này sẽ được thuyết trình ở đâu?,…

– When? (Khi nào?):

+ Bối cảnh của cuốn sách viết khi nào?

+ Sự kiện này xảy ra khi nào?

+ Khái niệm này bắt đầu xuất hiện khi nào?,…

– Why? (Tại sao?):

+ Tại sao phải nghiên cứu vấn đề này?

+ Tại sao tác giả cuốn sách lại lựa chọn cách sắp xếp như thế này?

+ Tại sao thí nghiệm này không diễn ra đúng như dự kiến?,…

- Who? (Ai?):

+ Ai là người viết cuốn sách này, viết cho ai?

+ Ai là người sẽ thực hiện công việc với tôi?

+ Ai đã nghiên cứu vấn đề này?,…

– How (Như thế nào?):

+ Công việc này sẽ được bắt đầu như thế nào?

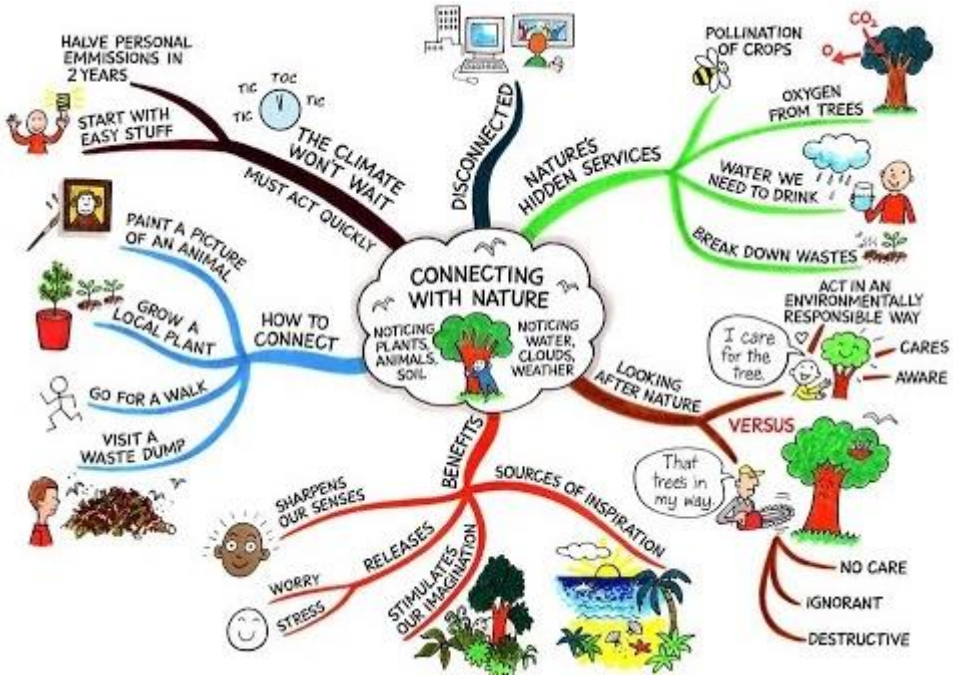
+ Chiếc máy này hoạt động như thế nào?

+ Như thế nào là một công việc thành công?,…

Phương pháp tư duy 5W1H rất đơn giản nhưng lại tỏ ra rất hiệu quả nếu chúng ta sử dụng nó đúng đắn, khéo léo và thông minh. Việc tiếp cận giải quyết công việc nếu sử dụng hợp lý 5W1H sẽ khiến công việc đầy đủ, ít gặp thiếu sót. Sử dụng một cách sáng tạo có thể phát triển ý tưởng của bản thân. Công cụ 5W1H thoạt nhìn rất đơn giản nhưng lại tỏ ra rất hiệu quả nếu chúng ta sử dụng nó đúng đắn, khéo léo và thông minh.

Hiện nay, phương pháp này còn được bổ sung thêm một số yếu tố để phát triển, ví dụ: 5W2H, 5W1H2C5M,… Những phương pháp này vẫn là nền tảng cơ bản nhất.

2.2.3.7. Phương pháp Bản đồ tư duy



Phương pháp bản đồ tư duy (Mind map) được phát triển vào cuối thập niên 60 (của thế kỷ 20) bởi Tony Buzan. Nó được xem như là một phương tiện mạnh để tận dụng khả năng ghi nhận hình ảnh của bộ não. Nó có thể dùng như một cách để ghi nhớ chi tiết, để tổng hợp, hay để phân tích một vấn đề ra thành một dạng của lược đồ phân nhánh. Khác với máy tính, ngoài khả năng ghi nhớ kiểu tuyến tính (ghi nhớ theo một trình tự nhất định chẳng hạn như trình tự diễn ra của một câu chuyện) thì nó còn có khả năng liên lạc, liên hệ các tình tiết, dữ kiện với nhau. Nó sẽ tạo ra một cấu trúc của đối tượng bằng hình ảnh hai chiều. Để tạo ra một bản đồ tư duy, thường các bước được tiến hành như sau:

- Viết hay vẽ đối tượng xuống giữa trang giấy và vẽ một vòng bao bọc. Nếu dùng từ, hãy cô đọng trong 1 từ khóa.

- Vẽ các "đường" phân nhánh xuất phát từ hình trung tâm cho các ý tưởng.

- Từ mỗi ý tưởng trên lại vẽ các phân nhánh mới cho các ý con.

- Từ các ý con này lại vẽ ra các phân nhánh chi tiết hơn. Tiếp tục phân nhánh cho đến khi đạt được giản đồ chi tiết nhất.

Lưu ý: Khi tiến hành lập một bản đồ tư duy nên:

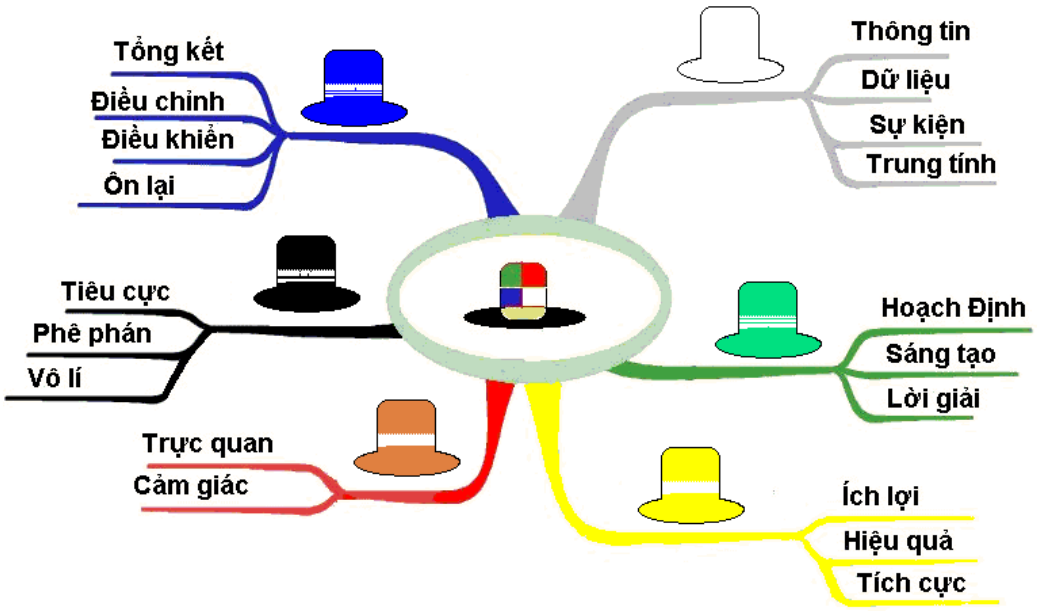
+ Sử dụng nhiều màu sắc.

+ Sử dụng hình ảnh minh họa nếu có thể thay cho chữ viết.

+ Nếu không thể dùng hình ảnh, cần dung một từ khóa.

+ Tâm trí nên để tự do tối đa để sáng tạo.

2.2.3.8. Phương pháp sáu chiếc mũ tư duy



"Six chiếc mũ tư duy" (Six Thinking Hats) là phương pháp do Edward de Bono đề xuất trong những năm 1980.

Đây là một phương pháp cực kỳ hiệu quả, giúp đánh giá sự việc từ nhiều góc nhìn khác nhau. Nhờ vậy, có thể hiểu rõ hơn mọi ngóc ngách của sự việc, nhận diện được những nguy cơ và cơ hội mà bình thường ta có thể không chú ý đến Từ đó, giúp đưa ra quyết định tốt hơn. Cách tiến hành phương pháp này là hãy lần lượt "đội" 6 chiếc mũ để đánh giá vấn đề.

Mỗi lần đội mũ màu khác là mỗi lần chuyển sang một cách tư duy mới:

- Mũ trắng: mang hình ảnh của một tờ giấy trắng. Khi đội mũ trắng, ta sẽ đánh giá vấn đề một cách khách quan, dựa trên những dữ kiện bằng chứng, thông tin có sẵn. Đội mũ này có nghĩa là "hãy cởi bỏ mọi thành kiến, mọi tranh cãi, cởi bỏ mọi dự định và hãy nhìn vào cơ sở dữ liệu". Hãy nghiên cứu thông tin để tìm ra câu trả lời cho những điều bạn còn thắc mắc.

- Mũ đỏ: mang hình ảnh của lửa đang cháy, con tim, dòng máu ấm áp. Khi đội mũ đỏ, bạn sẽ đánh giá vấn đề dựa trên trực giác và cảm xúc. Hãy cố gắng đoán biết cảm xúc của người khác thông qua những phản ứng của họ. Khi tưởng tượng đang đội

chiếc mũ đỏ, chỉ cần đưa ra các cảm giác, cảm xúc, trực giác, những ý kiến không có chứng minh hay giải thích, lí lẽ của mình về vấn đề đang giải quyết.

- Mũ đen: mang hình ảnh của đêm tối, đất bùn. Người đội mũ đen sẽ liên tưởng đến các điểm yếu, các lỗi, sự bất hợp lý, sự thất bại, sự phản đối, thái độ bi quan. Vai trò của chiếc mũ đen là giúp chỉ ra những điểm yếu trong quá trình suy nghĩ của chúng ta. Chiếc mũ đen để dùng cho "sự thận trọng", nó chỉ ra các lỗi, các điểm cần lưu ý, các mặt yếu kém, bất lợi của vấn đề hay dự án đang tranh cãi.Chiếc mũ đen đóng vai trò hết sức quan trọng, nó đảm bảo cho dự án của chúng ta tránh được các rủi ro.

- Mũ vàng: mang hình ảnh của ánh nắng mặt trời, sự lạc quan, các giá trị, các lợi ích. Khi đội mũ vàng, hãy suy nghĩ một cách tích cực, lạc quan. Nó sẽ giúp ta thấy hết được những lợi ích và cơ hội mà công việc, dự án đó mang lại.

- Mũ xanh lá cây: mang hình ảnh cây cỏ xanh tươi, sự nảy mầm, đâm chồi, phát triển; tượng trưng cho sự sinh sôi, sáng tạo. Lối tư duy tự do và cởi mở khi đội mũ xanh sẽ giúp tìm ra những giải pháp sáng tạo để giải quyết vấn đề.

- Mũ xanh dương: mang hình ảnh của bầu trời xanh lồng lộng với con mắt bao quát. Chiếc mũ xanh da trời sẽ có chức năng giống như nhạc trưởng. Đây là chiếc mũ người chủ tọa đội để kiểm soát tiến trình cuộc thảo luận. Vai trò của người đội nón xanh da trời là:

+ Xác định trọng tâm và mục đích thảo luận cho nhóm (Chúng ta ngồi ở đây để làm gì? Chúng ta cần tư duy về điều gì? Mục tiêu cuối cùng là gì?)

+ Cuối cùng, tập hợp mọi ý kiến, tóm tắt, kết luận và ra kế hoạch (Chúng ta đã đạt được gì qua buổi thảo luận? Chúng ta có thể bắt đầu hành động chưa? Chúng ta có cần thêm thời gian và thông tin để giải quyết vấn đề này?)

"6 chiếc mũ tư duy" là phương pháp lý tưởng để đánh giá tác động của một quyết định từ nhiều quan điểm khác nhau. Nó giúp kết hợp những yếu tố thuộc về cảm tính với những quyết định lý tính và khuyến khích sự sáng tạo khi ra quyết định. Vì mọi người sẽ cùng tập trung giải quyết vấn đề từ cùng một góc nhìn, do đó sẽ không xảy ra xung đột do những quan điểm khác nhau. Nhờ vậy, kế hoạch đề ra sẽ nhất quán, hợp lý và chặt chẽ hơn.

2.2.4. Thúc đẩy tư duy sáng tạo

Có nhiều cách để thúc đẩy sự sáng tạo:

- Tin tưởng mình có khả năng sáng tạo: Trở lực lớn nhất đối với việc kích thích sức sáng tạo là tự cho mình không có sức sáng tạo. Họ cho rằng sức sáng tạo là cái gì không thể với tới được. Kỳ thức thì khả năng sáng tạo không có gì thần bí cả. Thật ra đó cũng chỉ là liên tưởng bình thường mà thôi. Hãy tập trung vào những gì mong muốn, cần dẹp bỏ tất cả những ảnh hưởng tiêu cực từ bên ngoài.

- Nắm bắt kịp thời ý tưởng: Một quyển sổ bỏ túi với một cây bút sẽ rất có ích, bởi vì ta có thể nắm bắt, ghi lại được mọi ý tưởng bất chợt đến với mình. Những gì được viết lại sẽ là các giải pháp của ta sau này. Hãy nắm giữ, duy trì và áp dụng chúng. Ngay cả khi đang đi, dạo chơi, hay thậm chí ở trạng thái ngủ đang thì tiềm thức vẫn tiếp tục hoạt động. Chính trong lúc này linh cảm liên quan đến vấn đề có thể xuất hiện, cho nên cần có giấy bút, máy ghi âm, để khi nào linh cảm chợt đến thì ghi ngay lại.

- Đa dạng hóa phương án: Không thỏa mãn với hiện trạng, cần phải thoát khỏi nếp nghĩ cũ kỹ, lối mòn. Nếu cứ bằng lòng với hiện trạng thì không thể nào có sức sáng tạo đột phá được. Luôn tự hỏi: "Phương pháp này hay nhưng liệu còn có phương pháp nào tốt hơn nữa không". Muốn tìm được nhiều cách giải quyết bên cạnh tự tư duy các cách giải quyết mà mình nghĩ ra được, cần tham khảo thêm những người mà mình cho là có thể góp những ý kiến thiết thực.

- Thay đổi môi trường mới: Việc thay đổi môi trường mới có quan hệ mật thiết với sức sáng tạo. Do vậy, khi có thời gian nên đi dạo trong công viên hoặc trên bãi biển để kích thích sức sáng tạo. Có thể về sống vài ngày ở nông thôn cũng có thể làm nảy sinh những ý tưởng mới mẻ.

- Tự tin vào bản thân: Sự tự tin có thể làm cho bản thân được giải thoát khỏi áp lực, tạo ra sự xuất hiện tư duy mới, và có thể sẽ nảy sinh các giải pháp.

- Hình thành nhóm nghiên cứu: Nên tập hợp nhau lại thành nhóm cùng nghiên cứu một vấn đề, mỗi người có thể tùy ý đưa ra những phương án giải quyết khác nhau.

- Cần trau dồi, rèn luyện tư duy sáng tạo mỗi ngày thông qua các hoạt động tập luyện não bộ, ví dụ như:

+ Rèn sự tập trung: Khả năng tập trung là yếu tố rất cần thiết gần như trong mọi hoạt động hàng ngày của con người. Biết tập trung tốt sẽ giúp bạn có thể duy trì sự chú ý ngay cả khi xung quanh rất ồn ào và liên tục bị ngắt quãng để hoàn thành nhiều hoạt động trong cùng một thời điểm. Ta có thể cải thiện năng lực tập trung bằng cách đơn

giản là thay đổi những thói quen hàng ngày. Chẳng hạn, bạn có thể thay đổi đường đi tới công ty hay sắp xếp lại bàn làm việc, cả hai cách đó đều sẽ bắt trí óc bạn phải tỉnh táo hơn để thoát khỏi những thói quen.

+ Rèn ngôn ngữ: Các hoạt động ngôn ngữ sẽ buộc chúng ta phải nhận diện, ghi nhớ và hiểu ý nghĩa các từ vựng. Chúng cũng sẽ giúp ta rèn luyện kỹ năng ngữ pháp, sự trôi chảy trong khi nói, viết và tăng lượng từ vựng. Điều này giúp ta xây dựng kỹ năng ngôn ngữ và dễ dàng vận dụng những từ ngữ mới trong cuộc sống hàng ngày cũng như công việc.

+ Nhận thức thị giác: Chúng ta đang sống trong một thế giới 3 chiều đầy màu sắc. Việc phân tích các thông tin về mặt thị giác là điều cần thiết và có thể được thực hiện ngay trong môi trường sống của bạn. Tập luyện trí nhớ và rèn luyện cho trí não khả năng tập trung vào những điều xung quanh bạn.

+ Tư duy tích cực: Tư duy tích cực là điều giúp cho con người có sự tự tin, để từ đó có thể khám phá ra những tiềm năng vô tận của bản thân. Nhờ các năng lượng mà ta gọi là nội lực này được tác động khiến cho con người có thể phát triển, vượt qua mọi thách thức. Ngược lại tư duy tiêu cực làm con người trở nên sợ hãi, mất niềm tin vào bản thân, dễ bị áp lực từ bên ngoài để trở nên lệ thuộc, tự đánh mất phẩm chất của con người.

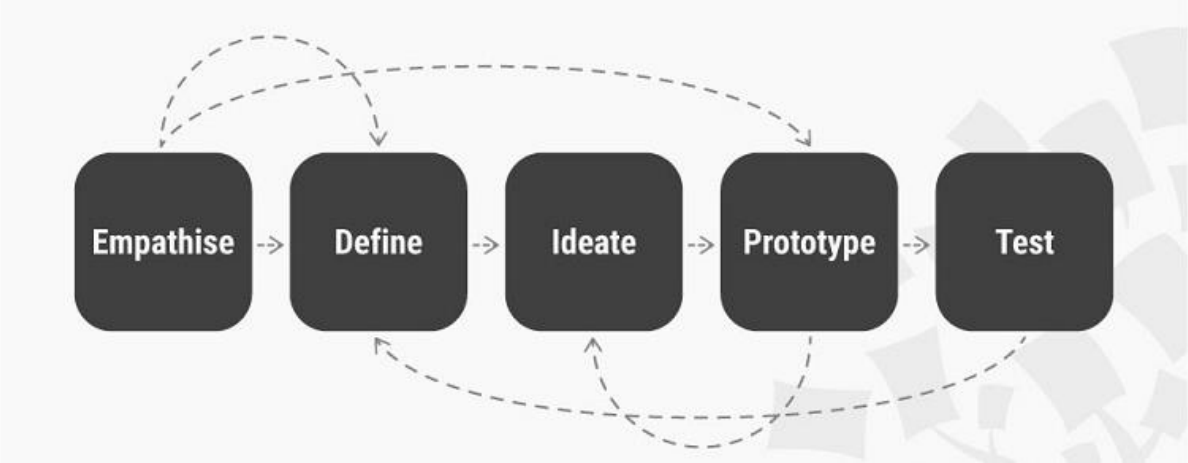
+ Tăng cường sức khỏe: Sức khỏe rất cần cho sáng tạo. Sáng tạo tốt, trí tuệ thông minh ở trong sức khỏe sáng tạo. Bộ não là cơ sở của trí tuệ, của sáng tạo. Sức khỏe dồi dào mới có đủ chất dinh dưỡng, năng lượng cung cấp cho hoạt động của não bộ.

2.3. Tư duy khởi nghiệp đổi mới sáng tạo

2.3.1. Tư duy thiết kế (Design Thinking)

Tư duy thiết kế (Design Thinking) là phương pháp thiết kế cung cấp cách tiếp cận dựa trên giải pháp để giải quyết các vấn đề. Theo Tim Brown, CEO của IDEO - người khởi xướng ra Design Thinking thì đây là một phương thức sử dụng sự nhạy cảm và cách tư duy thiết kế trong giải quyết các vấn đề có ý nghĩa với con người. Làm thế nào để nắm bắt được các ý tưởng mới, làm sao để xây dựng được một sản phẩm mới hiệu quả,... đó là những vấn đề mà Design Thinking có thể giúp nhà khởi nghiệp sáng tạo giải quyết.

Quy trình tư duy thiết kế gồm 5 bước: Empathize - Đồng cảm, thấu hiểu vấn đề; Define - Định nghĩa, mô tả vấn đề; Ideate - Sáng tạo giải pháp; Prototype - Dựng mẫu; Test - Thử nghiệm.



Nguồn: 5 Stages in the Design Thinking Process, The Interaction Design Foundation

(1) Empathize - Đồng cảm, thấu hiểu vấn đề

Bước đầu tiên trong quá trình là nhà khởi nghiệp phải nắm sâu hơn vấn đề đang giải quyết. Điều này đòi hỏi nhà khởi nghiệp phải tìm hiểu thông qua việc quan sát, gặp gỡ, trao đổi với những người đang gặp vấn đề (người dùng/khách hàng), đặt sang một bên những nhận định của cá nhân, từ đó đạt đến sự thấu hiểu với khách hàng và các nhu cầu của họ.

(2) Define - Định nghĩa, Mô tả vấn đề

Sau khi đã thấu hiểu vấn đề của khách hàng, nhà khởi nghiệp tập hợp lại những mảnh ghép, phân tích và tổng hợp chúng để định nghĩa trọng tâm vấn đề mà nhà khởi nghiệp đã xác định đến điểm này.

(3) Ideate - Sáng tạo giải pháp

Trong bước thứ ba, nhà khởi nghiệp có thể bắt đầu "suy nghĩ bên ngoài chiếc hộp - think out of the box" để xác định các giải pháp mới cho những vấn đề đã nhận ra. Giai đoạn này cũng là giai đoạn thú vị nhất, tự do sáng tạo ra hàng trăm ý tưởng đột phá để giải quyết vấn đề.

(4) Prototype - Dựng mẫu

Trong bước này, nhà khởi nghiệp sẽ sản xuất các phiên bản mẫu của sản phẩm hoặc có các tính năng đặc trưng chỉ tìm thấy ở sản phẩm. Bản mẫu ban đầu có thể chia

sẻ và thử nghiệm trong nội bộ nhóm hoặc một nhóm nhỏ bên ngoài. Đây là quá trình thử nghiệm để xác định giải pháp tốt nhất có thể vấn đề đã được nhận ra.

(5) Test - Thử nghiệm

Trong bước này, nhà khởi nghiệp sẽ sử dụng các giải pháp tốt nhất được xác định qua dựng mẫu. Đây là giai đoạn cuối cùng của mô hình 5 bước trong Design Thinking, nhưng trong một quá trình lặp lại, kết quả của bước thử nghiệm thường được dùng để sửa đổi và cải tiến sản phẩm được tạo ra, để loại trừ các giải pháp kém hơn và rút ra hiểu biết sâu sắc nhất có thể về sản phẩm và người dùng.

Cách thức xây dựng sản phẩm theo Design Thinking bắt đầu bằng sự đồng cảm, thấu hiểu với người dùng để nắm bắt những vấn đề, nhu cầu của người dùng, từ đó phát sinh các ý tưởng thiết kế và giải pháp để đáp ứng nhu cầu đó, rồi tạo lập các bản mẫu để hiện thực hóa ý tưởng, rồi mang ra thử nghiệm để nhận về các phản hồi thực sự từ người dùng, tối ưu nó và tiếp tục cải tiến nhiều lần trước khi thành sản phẩm cuối tới tay người dùng, và không ngừng cải tiến trong các phiên bản tiếp theo của sản phẩm.

2.3.2. Khởi nghiệp tinh gọn (Lean Startup)

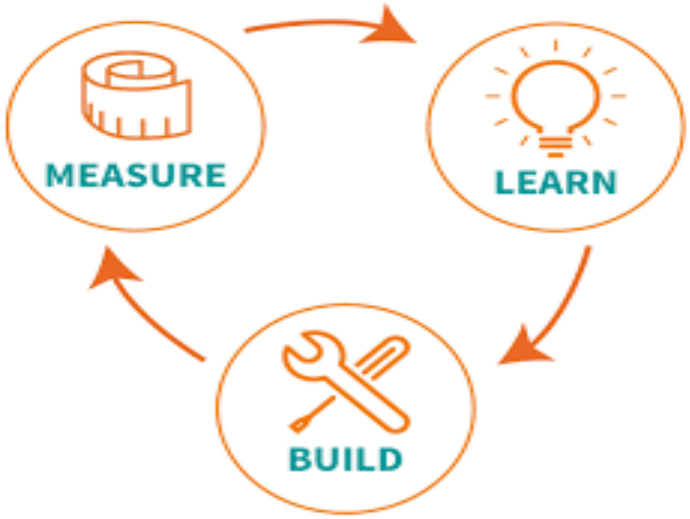
Năm 1996, James P. Womack và Daniel T. Jones trong cuốn sách nổi tiếng mang tên "Lean Thinking" (tạm dịch: Tư duy tinh gọn) đã lần đầu tiên đưa ra khái niệm "tinh gọn". Đó là một nguyên tắc tổ chức và thực hành nhằm khích lệ tất cả mọi thành viên trong doanh nghiệp cùng nhau tham gia sáng tạo ra và cung cấp những giá trị tốt nhất đến khách hàng thông qua đổi mới không ngừng.

Khởi nghiệp tinh gọn (Lean Startup) là khởi nghiệp dựa trên nguyên tắc "tinh gọn", cung cấp một phương pháp tiếp cận khoa học để tạo ra doanh nghiệp và quản lý thành công trong giai đoạn khởi nghiệp, từ việc phát triển một sản phẩm mới đến việc phân phối sản phẩm đó đến tay khách hàng nhanh hơn, thúc đẩy tăng trưởng với tốc độ tối đa. Nói theo một cách đơn giản thì Lean Startup chính làm Startup theo một hướng đơn giản và hiệu quả.

Với các mô hình khởi sự kinh doanh, khi có một ý tưởng mới và muốn thực hiện nó, nhà khởi sự kêu gọi một số người giỏi ra làm cùng tập trung nhiều thời gian ngồi lập kế hoạch kinh doanh, phân tích và tìm hiểu thị trường để tạo ra một bản kế hoạch tuyệt vời, rồi mất thêm thời gian để phát triển sản phẩm, sau đó cho ra mắt sản phẩm. Khởi nghiệp tinh gọn thay vì cố gắng xây dựng một sản phẩm với đầy đủ các tính năng trong

một giai đoạn chuẩn bị thường kéo dài, nhiều cân nhắc thì nhà khởi nghiệp chọn lọc ra một hoặc vài tính năng cơ bản nhất rồi hoàn thiện nó. Sản phẩm được tạo ra ở giai đoạn này được gọi là MVP (Minimum Viable Product - sản phẩm khả dụng tối thiểu). Nếu MVP thành công, nhà khởi nghiệp có thể bắt đầu các bước tiếp theo của dự án bao gồm việc thử nghiệm các nhóm khách hàng mới, bổ sung nhân lực cho các thử nghiệm tiên tiến hơn, cao cấp hơn. Cứ như vậy sản phẩm sẽ liên tục được nâng cấp, cải tiến và có thêm tập khách hàng mới.

Trong cuốn sách nổi tiếng nhất về Khởi nghiệp tinh gọn có tựa đề "The Lean Startup", Eric Ries đã đưa ra phương pháp để có thể khởi nghiệp một cách tinh gọn nhất có thể bao gồm: Build - Xây dựng, Measure - Đo lường, Learn - Học hỏi.



Nguồn: Lean Startup: Tránh những "thất bại đau thương", Nguyên Hạnh, Tạp chí Tia sáng

- *Build (Xây dựng):* Hoàn thiện 1 vài tính năng quan trọng và phát hành bản đầu tiên

- *Measure (Đo lường):* Đưa sản phẩm đến với các đối tượng khách hàng tiềm năng để đánh giá tính hiệu quả

- *Learn (Học hỏi):* Tiếp nhận các phản hồi từ khách hàng để thêm bớt, cải thiện, bổ sung các yếu tố cần thiết.

Lean Startup có một số các ưu điểm nổi trội:

- *Tạo ra sản phẩm phù hợp với thị trường:* Các sản phẩm tạo ra liên tục được hoàn thiện thông qua vòng phản hồi sau các đánh giá với khách hàng, qua đó nâng cao chất lượng sản phẩm với khách hàng cũ và mở rộng đối tượng khách hàng mới

- *Giảm thiểu rủi ro:* Hiếm có 1 startup nào có thể hoàn thiện và tạo ra một bảng kế hoạch hoàn hảo ngay từ đầu, do vậy áp dụng phương pháp này không chỉ giúp giảm thiểu chi phí mà còn giảm thiểu nhiều các rủi ro, dù nhà khởi nghiệp có sai cũng không tốn quá nhiều thời gian và công sức với một sản phẩm có tính khả dụng tối thiểu và hoàn toàn có thể phát triển sản phẩm sau nhiều lần thử nghiệm như vậy.

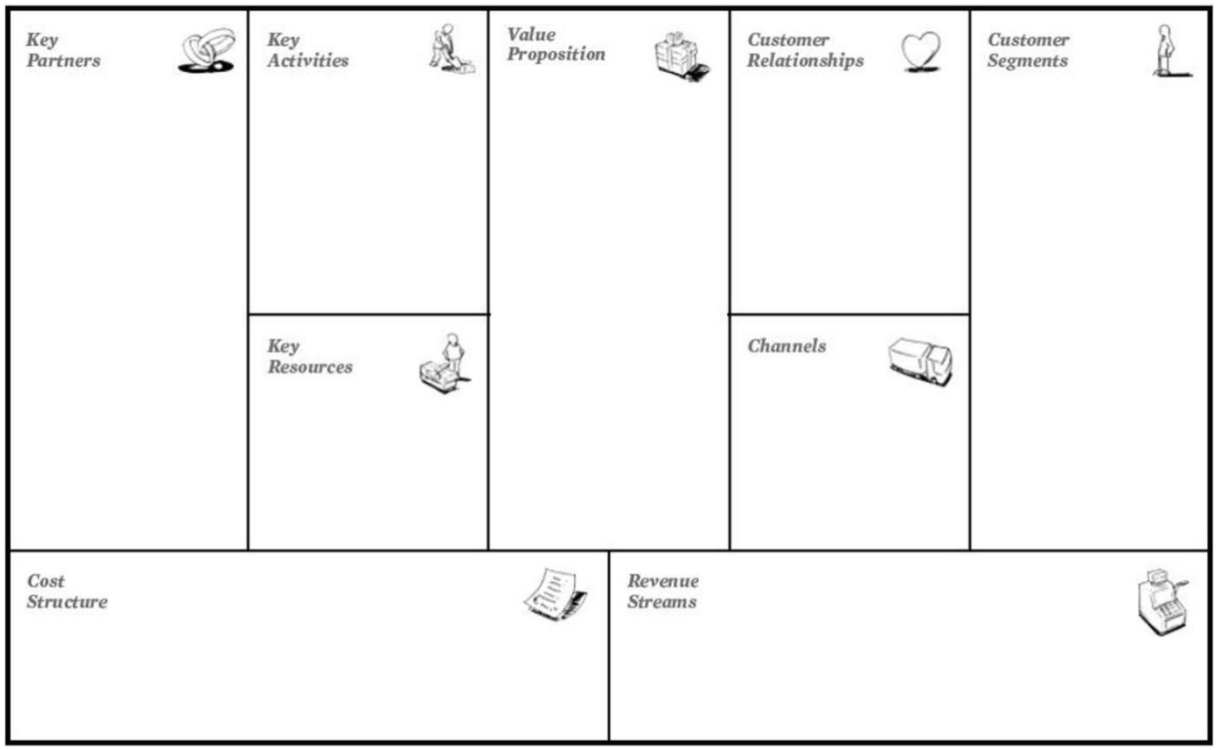
- *Làm việc thông minh hơn:* Làm việc và thử nghiệm với một vài tính năng cơ bản nhất trước không chỉ giúp nhà khởi nghiệp giảm thiểu khối lượng công việc mà còn giúp đặt toàn bộ nỗ lực vào những thứ có giá trị và tạo ra lợi nhuận hơn trong thời gian ngắn hơn, tốn ít công sức hơn và ít tốn kém hơn. Với vòng phản hồi ngắn, thay vì mất 6 tháng thì có thể chỉ mất 2 tuần để đưa ra một bản demo đến tay khách hàng, thay vì một năm thử nghiệm để biết được ý tưởng ban đầu không phù hợp thì có thể chỉ mất 2 tuần để kiểm chứng, thay vì tiêu sạch 200 triệu trong năm đầu tiên thì có thể chỉ tiêu 10 triệu trong 2 tuần và nếu khả thi thì tiếp tục còn sau 2 tháng mà bỏ cuộc thì cũng chỉ mất 40 triệu.

2.4. Công cụ khởi nghiệp đổi mới sáng tạo - Business Model Canvas[5]

Business Model Canvas (viết tắt là BMC) là một cách thể hiện thông tin về các nhân tố đầu vào tạo nên chuỗi giá trị của một doanh nghiệp dưới dạng hình ảnh, được sử dụng rộng rãi trong quá trình xây dựng, hoạch định một doanh nghiệp mới. Ngoài ra, thì nó cũng được sử dụng để phân tích tình hình kinh doanh hiện tại của công ty.

BMC được phát triển bởi chuyên gia quản trị người Thuỵ Điển Alexander Osterwalder. Ông đã sử dụng 9 nhóm nhân tố chính cấu thành nên BMC là 9 trụ cột tạo nên tổ chức của một doanh nghiệp, gồm có:

[5] Tham khảo tại: http://cafebiz.vn/quan-tri/mo-hinh-kinh-doanh-canvas-cua-google-facebook-la-gi-20150709090353051.chn



***(1) Customer Segment (CS) - Phân khúc khách hàng**:*

Xác định các phân khúc khách hàng mà doanh nghiệp muốn hướng tới. Nhóm khách hàng này có thể là thị trường đại chúng (mass market), thị trường ngách (niche market), thị trường hỗn hợp (multi-sided market).

(2) *Value Propositions (VP) - Giải pháp giá trị:*

Mô tả lại những mục tiêu giá trị mà sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp đã và đang tạo cho nhóm khách hàng mục tiêu. Nói cách khác, đây là lý do mà khách hàng chọn sản phẩm của công ty thay vì công ty của đối thủ.

(3) Channels (CH) - Các kênh truyền thông:

Mô tả các kênh truyền thông và phân phối mà doanh nghiệp sử dụng để tiếp xúc với phân khúc khách hàng. Qua đó mang đến cho khách hàng các giá trị mục tiêu mà khách hàng mong muốn. Có rất nhiều kênh phân phối khác nhau: kênh phân phối trực tiếp (đội bán hàng trực tiếp, điểm bán hàng trực tiếp, gian hàng trên mạng,…), kênh phân phối gián tiếp (đại lý bán hàng, cửa hàng của đối tác,…).

***(4) Customer Relationships (CR) - Quan hệ khách hàng**:*

Mô tả các loại quan hệ mà doanh nghiệp muốn thiết lập với các phân khúc khách hàng của mình. Làm thế nào doanh nghiệp giữ chân khách hàng cũ hoặc thu hút khách hàng mới?

(5) Revenue Streams (RS) - Dòng doanh thu:

Thể hiện luồng lợi nhuận doanh nghiệp thu được từ các phân khúc khách hàng của mình. Nếu khách hàng được coi là trái tim của mô hình kinh doanh thì luồng lợi nhuận được coi là các động mạch của nó.

(6) Key Resources (KR) - Nguồn lực chính:

Mô tả các nguồn lực quan trọng nhất của doanh nghiệp để hoạt động kinh doanh có thể tồn tại. Đây có thể là các nguồn lực vật lý (tài nguyên môi trường,…), nguồn lực tri thức (bằng sáng chế), nhân lực và tài chính.

(7) Key Activities (KA) - Hoạt động chính:

Mô tả các hoạt động quan trọng nhất mà doanh nghiệp cần duy trì để giữ được công việc kinh doanh của mình. Có thể hiểu đó là các hành động sử dụng nguồn lực (KR) để có thể tạo ra các giá trị mục tiêu khác biệt (VP) và qua đó thu được lợi nhuận (RS).

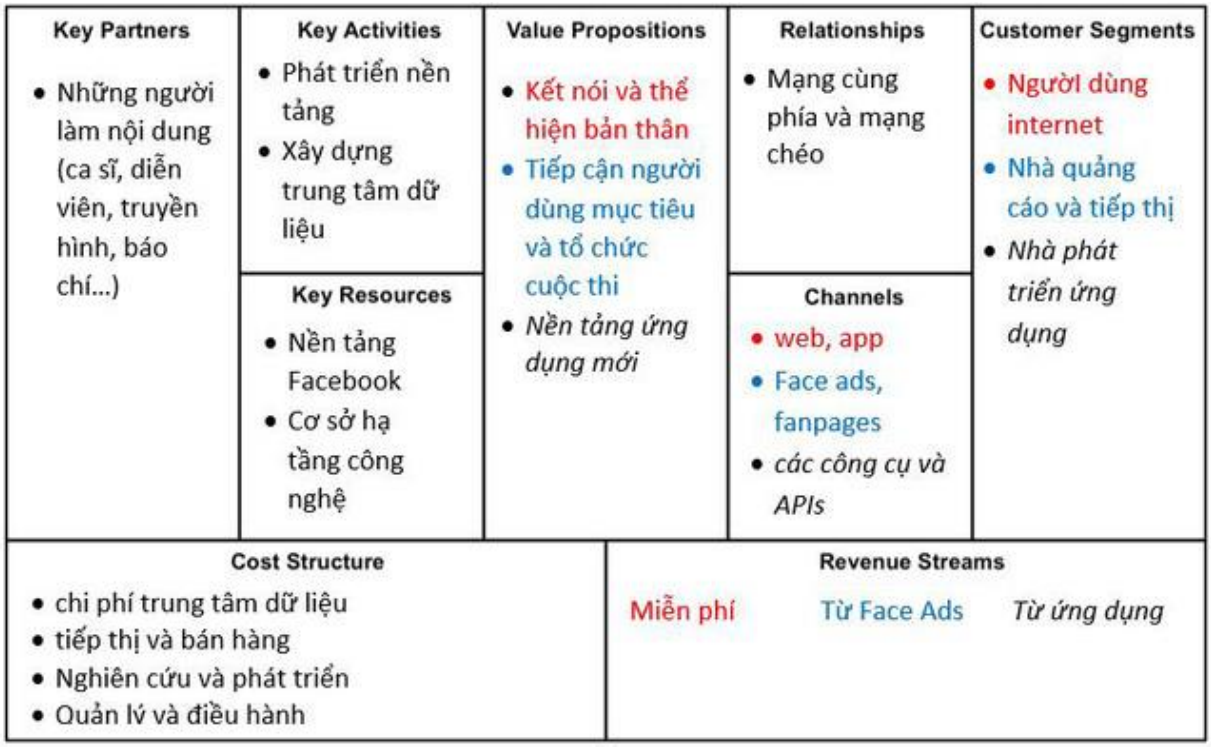
(8) Key Partnerships (KP) - Đối tác chính:

Mô tả các nhà cung cấp nguồn lực và các đối tác giúp cho công việc kinh doanh được thực hiện tốt và có thể phát triển. Đó là một trong bốn loại sau: đối tác chiến lược giữa các công ty không phải là đối thủ của nhau, đối tác giữa các công ty là đối thủ của nhau để cùng nâng thị trường lên, cùng đầu tư (joint ventures) để tạo ra công việc kinh doanh mới, quan hệ mua bán để đảm bảo đầu vào cho công ty.

(9) Cost Structure (CS) - Cơ cấu chi phí:

Cơ cấu chi phí (CS) mô tả tất cả các chi phí cần thiết để duy trì và điều hành một công việc kinh doanh.

Bằng việc đơn giản hóa các bản kế hoạch kinh doanh dày dặn theo một cách trực quan và dễ nắm bắt, BMC được hưởng ứng rộng rãi trong giới kinh doanh vì lợi ích và hiệu quả mà nó đem lại. Những công ty lớn hàng đầu thế giới như Google, Facebook, GE, P&G và Nestle đều sử dụng BMC để quản lý chiến lược và tạo ra những động lực tăng trưởng mới.



Ví dụ về mô hình Canvas của Facebook

CHƯƠNG 3
KỸ NĂNG CẦN THIẾT CHO KHỞI NGHIỆP

3.1. Kỹ năng xây dựng mạng lưới (Networking)

Trong một khảo sát được tiến hành với các CEO của 500 công ty lớn nhất nước Mỹ (Fortune 500), kết quả cho thấy networking là kỹ năng mềm quan trọng nhất, chiếm tới 75% khả năng thành công của một người làm việc chuyên nghiệp. Andrew Carnegie[6] từng nói "Tri thức của các chuyên gia chỉ chiếm 15% trong thành công của họ, 85% còn lại phụ thuộc vào các mối quan hệ xã hội". Networking có thể được hiểu là kỹ năng tạo lập các mối quan hệ, là một trong những kỹ năng mềm quan trọng trong mọi lĩnh vực. Kỹ năng xây dựng mạng lưới có thể giúp các nhà khởi nghiệp xây dựng các mối quan hệ hỗ trợ lẫn nhau, đây là một cách tốt để chia sẻ kiến thức, ý tưởng, chuyên môn, tìm kiếm những đối tác làm ăn uy tín, những cộng sự tốt, từ đó giúp cho khả năng thành công của nhà khởi nghiệp sẽ cao hơn.

Để có thể trở thành một người networking tốt cần lưu ý:

- ***Xác định mục tiêu***

Việc xác định mục tiêu sẽ giúp tránh lãng phí thời gian không cần thiết. Networking là một kỹ năng rất quan trọng, tuy nhiên, sẽ không có đủ khả năng và thời gian để xây dựng mối quan hệ ở khắp mọi nơi. Hơn nữa, một mạng lưới rộng không đồng nghĩa với việc nó hoạt động hiệu quả. Vì vậy, trước khi bắt đầu thiết lập một mạng lưới quan hệ, hãy tự hỏi bản thân muốn đạt được những gì trong tương lai? Hãy thiết lập nhóm mục tiêu networking rõ ràng hết mức có thể, đây sẽ là bước đệm giúp tự tin tạo lập được mạng lưới networking hiệu quả cho bản thân.

- ***Lập kế hoạch***

Sau khi xác định được mục tiêu, cần lập kế hoạch chi tiết và cụ thể nhất, bắt đầu bằng việc thiết lập một danh sách những người trong bản đồ networking của mình. Những người trong danh sách này rất đa dạng, đó có thể là người thân, bạn bè, đồng nghiệp,… thậm chí là những người bạn chưa hề quen biết.

[6] Doanh nhân người Mỹ được mệnh danh là Vua Thép

➢ ***Tập trung xây dựng các mối quan hệ để cải thiện kỹ năng networking***

Hãy coi networking là quá trình cho và nhận, đừng chỉ xem nó như một công cụ để tìm kiếm lợi ích. Đây là một mạng lưới quan hệ và cho dù với ai, hãy cư xử với họ như một người bạn, đừng chỉ coi họ là đối tác, khi đó bạn sẽ nhận lại được lòng tin và tạo tiền đề cho một mối quan hệ tốt đẹp. Ngoài ra, dù bản thân còn nhiều khuyết điểm, bạn hãy cứ là chính mình bởi không có ai là hoàn hảo cả.

➢ ***Duy trì và mở rộng mạng lưới quan hệ***

Để duy trì các mối quan hệ đã được thiết lập, cán bộ hỗ trợ khởi nghiệp phải nắm rõ bản đồ networking của mình. Có thể sắp xếp danh sách những người cần liên lạc theo thứ tự ưu tiên, sau đó tích cực duy trì kết nối với những nhân vật có vai trò quan trọng. Một mối quan hệ tốt luôn cần được nuôi dưỡng và nó phải đến từ cả hai bên. Bên cạnh việc duy trì cũng cần mở rộng mạng lưới networking. Lúc này, ngoài những mục tiêu hiện tại, hãy tiếp tục suy nghĩ về những mục tiêu sắp tới, những dự định trong tương lai sẽ cho thấy mình cần một mạng lưới các mối quan hệ rộng lớn hơn.

3.2. Kỹ năng thuyết trình gọi vốn (Pitching)

Để khởi nghiệp bạn cần phải có vốn, sau khi tìm được nhà đầu tư phù hợp, bước tiếp theo bạn phải vượt qua chính là thuyết trình để kêu gọi vốn đầu tư. Thuyết trình là khâu quan trọng để nhà đầu tư (NĐT) quyết định có rót vốn cho bạn hay không. Trong thuyết trình gọi vốn**,** bạn phải trả lời được 3 câu hỏi cốt yếu: Anh/chị cần bao nhiêu tiền? Anh/chị dùng tiền vào việc gì? Làm thế nào để tạo ra tiền? Trong 3 câu hỏi này, bạn trả lời hỏng câu nào thì bạn sẽ thất bại hoàn toàn trong thuyết trình gọi vốn. Và phần giải đáp cho 3 câu hỏi này đều nằm trong kế hoạch kinh doanh của bạn. Cho nên kế hoạch kinh doanh là 1 phần tất yếu để trả lời các câu hỏi thuyết trình gọi vốn. Bên cạnh đó, có 4 điều mà các nhà đầu tư luôn đánh giá cao khi chủ ý tưởng thuyết trình đó là: tin tưởng, sự hiểu biết mô hình kinh doanh, tự tin về tài chính và khả năng sinh lợi nhuận.

3.2.1. Nội dung thuyết trình gọi vốn

Để thuyết trình gọi vốn thành công, dưới đây là những nội dung cơ bản bắt buộc phải có:

➢ ***Giới thiệu tổng quát***

Bạn luôn nên có phần giới thiệu tổng quát. Hãy dùng trang đầu tiên (slide đầu tiên) để tóm tắt những điều muốn giới thiệu đến nhà đầu tư. Đánh số và khái quát những

nét chính để họ dễ nắm bắt. Phần này để bạn giới thiệu sơ lược ý tưởng kinh doanh. Hãy cố trình bày và lý giải sao cho một người ngoại đạo cũng có thể hiểu được dễ dàng, cùng với những nỗ lực cần thiết trong thời gian hay tiền bạc.

- ***Chi tiết về sản phẩm***

Hãy tóm tắt ngắn gọn ý tưởng kinh doanh của bạn và làm nó trở nên dễ hiểu, hấp dẫn nhưng phải cực kỳ khả thi trong mắt nhà đầu tư. Tốt nhất bạn nên tập trung nêu bật điểm độc đáo của ý tưởng, những điểm riêng giúp công ty khác biệt với những nơi khác. Ngoài ra bạn có thể nói về công nghệ đang nắm trong tay và một bí mật kinh doanh nho nhỏ giúp bạn vượt trội so với đối thủ. Bạn cũng cần khoanh vùng mảng cần vốn của nhà đầu tư rót vào nhất theo thứ tự ưu tiên, vì bạn không phải chỉ có một nhà đầu tư.

- ***Nhu cầu thị trường***

Hãy làm sao để làm nổi bật tương quan giữa sản phẩm của bạn và nhu cầu của thị trường lên trên hết thảy. Tỏ rõ sự am hiểu sâu sắc của mình về sự phát triển của thị trường trong tương lai và làm thế nào để đưa doanh nghiệp tiến lên theo. Quan trọng nhất là giải pháp của doanh nghiệp làm thế nào đáp ứng thị trường như nhận định?

- ***Dự báo phát triển của sản phẩm***

Khi thuyết trình, hãy đưa ra được những dự báo thực tế, kể cả ước tính mức tăng trưởng của doanh nghiệp, định giá được ý tưởng, dự án của mình theo từng giai đoạn phát triển, để khi một nhà đầu tư nào đó muốn rót vốn vào thì cả bạn và họ đều biết được là mình cần bao nhiêu tiền và khả năng họ sẽ rót vào bao nhiêu vốn. Và nên nhớ sử dụng các giả thiết dựa trên cơ sở số liệu, kết quả nghiên cứu của các đơn vị về lĩnh vực mình đang làm. Doanh thu hàng năm trong 5 năm tới là bao nhiêu? Số tiền cần thiết để nâng giá trị công ty lên mức tiếp theo là bao nhiêu và công ty mong đợi khi nào có vòng đầu tư kế tiếp? Những cột mốc quan trọng – làm sao đạt được? Phác thảo những cột mốc quan trọng, khó khăn và giải quyết như thế nào? Khắc phục những khó khăn của người đi trước từng thất bại ra sao?,… Tất cả hãy có trong bài thuyết trình để tăng mức độ tin cậy và thuyết phục được các nhà đầu tư.

- ***Đội ngũ nhân viên***

Đội ngũ đóng vai trò quyết định trong việc chèo lái doanh nghiệp tiến lên và đạt thành công. Đây cũng là yếu tố để các nhà đầu tư xem xét có nên đổ vốn cho bạn hoạt động hay không. Yếu tố con người, đội ngũ phát triển phải có trình độ, khả năng giải

quyết vấn đề và nhiều kinh nghiệm,… mới đủ sức thuyết phục NĐT. Hãy nói về phẩm chất và vai trò của người điều hành trong dự án của bạn, hãy in đậm và làm nổi bật hết mức có thể. Nhà đầu tư, họ đặc biệt quan tâm về trình độ và kinh nghiệm của những người sẽ quyết định vận mệnh của ý tưởng kinh doanh.

- ***Khó khăn thách thức***

Hãy để nhà đầu tư tiềm năng biết được những thách thức lớn nhất mà doanh nghiệp đang đối mặt và kế hoạch vượt qua thay vì giấu giếm, che đậy nó. Nhà đầu tư tìm kiếm sự cởi mở và thành thật bởi vì điều họ muốn là không chỉ đầu tư vào công ty mà là một mối quan hệ có thể kéo dài nhiều năm sau.

- ***Đối thủ cạnh tranh***

Bạn nên liệt kê danh sách và vị trí của các đối thủ trên thị trường. Gạch chân, đánh dấu rõ ràng các lợi thế đang nắm trong tay, cũng như các rào cản cần vượt qua. Điều này sẽ thấy kế hoạch của bạn thực tế hơn so với việc vẽ ra viễn cảnh màu hồng mà không có sự cạnh tranh hay mạo hiểm.

- ***Chính sách thoái vốn***

Nhà đầu tư chủ yếu vì lợi nhuận nên doanh nghiệp phải có lộ trình đáng tin cậy cho họ lấy lại tiền và khoản lời. Do đó hãy cho họ thấy bao lâu bạn có thể trả tiền cho họ, bao lâu có thể sinh lời từ kế hoạch kinh doanh này,… Đó là điều mà nhà đầu tư nào cũng quan tâm khi dùng đồng tiền của mình đầu tư cho bạn.

3.2.2. Một vài gợi ý chuẩn bị cho thuyết trình gọi vốn

- ***Công thức để thành công***

Công thức gồm: 30% kinh nghiệm thuyết trình trên sân khấu + 20% nội dung được xây dựng khéo léo + 30% thực hành + 30% may mắn (và tổng cộng là 110%). Đối với những cuộc thi thuyết trình nhiều đối thủ mạnh và có sự tham gia nhiều của giới truyền thông, tôi nghĩ bạn cần nhiều hơn 30% sự may mắn vì tính cạnh tranh quá cao.

- ***Tìm thật nhiều cơ hội để thuyết trình***

Hãy thuyết trình bất cứ khi nào có cơ hội, việc này giúp bạn củng cố phong cách của mình. Bạn cần nhiều trải nghiệm trước khi thực sự trình bày trước đám đông. Sự luyện tập giúp bạn hiểu rõ bạn muốn truyền đạt điều gì, hướng tới mục tiêu gì trước khi đứng trước biển người, ánh sáng sân khấu, máy quay,… đang bắt lấy từng thông điệp và cử chỉ của bạn.

➢ ***Phát triển một hình mẫu lý tưởng***

Bạn nên trông như thế nào trên sân khấu? Câu trả lời là bạn nên xây dựng một hình tượng làm bật lên tính cách, mục đích của bạn. Điều đó có nghĩa là bạn không nhất thiết phải vận một bộ com-lê lên sân khấu trong khi bạn muốn khán giả nhớ đến mình như một startup công nghệ khỏe khoắn, trẻ trung và sẵn sàng lao vào những cuộc phiêu lưu đầy mạo hiểm. Để phù hợp với tính cách của một doanh nhân trẻ đang gọi vốn, chấp nhận những cuộc chiến cam go trên thương trường, bạn có thể bước lên sân khấu với chiếc áo thun có logo công ty, mang một chiếc vòng đeo thông minh thay cho chiếc đồng hồ đắt tiền, chiếc quần jean để thể hiện sự trẻ trung và ống tay áo cuộn cao thể hiện mức độ sẵn sàng lao vào cuộc chiến.

➢ ***Nội dung trình bày phải hấp dẫn thay vì kế hoạch kinh doanh chi tiết***

Khi xây dựng nội dung thuyết trình, tôi phải chắc chắn rằng nó đủ khoảng trống cho khán giả tưởng tượng. Tôi không có ý định giải thích mọi thứ quá chi tiết để chứng minh startup của tôi sẽ là kỳ lân tương lai. Tôi chỉ thiết kế một nội dung đủ vừa vặn để các khán giả hiểu rằng tôi nắm giữ những điều đặc biệt có thể làm nên một điều gì đó thật phi thường. Hãy học cách chia sẻ vừa đủ.

➢ ***Luôn chắc chắn rằng phần trình bày của bạn hấp dẫn***

Hãy sử dụng nền màu trắng, kích cỡ chữ là 18 trở lên, càng ít chữ càng tốt trong khi hình ảnh và video nhiều nhất có thể. Quy tắc chung: đừng để bất cứ nội dung nào vào file trình bày của bạn nếu bạn không nói về nó. Phải thật thận trọng khi cần chia sẻ lượng thông tin dồi dào, bởi bạn dễ rơi vào chiếc bẫy "càng nhiều càng tốt".

➢ ***Nhấn mạnh các vấn đề mà sản phẩm của bạn có thể giải quyết***

Hãy bắt đầu bài thuyết trình bằng cách "làm đậm" các vấn đề đang tồn tại. Từ đó, bạn cho khán giả hiểu là sản phẩm của bạn mang đến giải pháp cho vấn đề đó. Bằng cách nêu ra vấn đề trước tiên, khán giả sẽ hiểu được mọi thứ bạn đang trình bày nhằm giải quyết vấn đề đó. Khán giả càng hiểu vấn đề nghiêm trọng như thế nào họ sẽ càng "thấm" giá trị sản phẩm mà bạn đang xây dựng.

➢ ***Video giới thiệu sản phẩm dài tối đa 30 giây***

Video chỉ được dài 30 giây nếu không bạn sẽ không đủ thời gian để nói chuyện với khán giả. Đừng sử dụng video trong chiến dịch marketing của bạn vì điều đó không chuyên nghiệp. Khán giả sẽ không hài lòng vì họ nghĩ bạn đang cố tiếp thị sản phẩm.

Trong video này, bạn trình bày các tính năng và cách sử dụng sản phẩm. Mọi người sẽ ấn tượng với trải nghiệm thực tế thay vì chỉ là những nhân tố trong chiến lược tiếp thị của bạn.

- ***Sự khác biệt của sản phẩm là phần quan trọng nhất***

99% startup không mang đến thị trường điều gì thực sự mới mẻ. Chúng ta chỉ đang làm mọi thứ tốt hơn hoặc tạo thêm nhiều sự cạnh tranh trên thị trường. Điều này hoàn toàn bình thường, tuy nhiên, sản phẩm cần có ít nhất 3 sự khác biệt. Nếu bạn không nói về sự khác biệt của sản phẩm, các giám khảo sẽ dành 9/10 câu hỏi trong phần Hỏi – Đáp để làm rõ điều đó. Bạn đừng nói rằng bạn sẽ làm tốt hơn bởi vì điều đó không đủ thuyết phục. Cũng đừng nói bạn có công nghệ tốt nhất, bạn không phải là người sở hữu điều đó. Và bạn cũng đừng nói thị trường chưa có sản phẩm tương tự chỉ bởi vì bạn không tìm thấy chúng trên Google. Hãy tìm hiểu thật kỹ sản phẩm của chính mình, thực tế thị trường lẫn những điểm mạnh và điểm yếu của bạn.

- ***Giải thích quy mô thị trường tại từng phân khúc trong từng giai đoạn cụ thể***

Đừng nói bạn tạo ra máy lọc không khí cho toàn thể nhân loại bởi đó không phải nhu cầu của tất cả mọi người, ít nhất là trong cùng một thời điểm. Vì thế, dung lượng thị trường của bạn không phải là 7,6 tỷ người. Là một startup, bạn cần thu hẹp thị trường và có phân khúc cụ thể. Bạn cần thống thị một thị trường nhỏ trước khi bước đến tham vọng xa hơn.

- ***Cần một tuần để luyện tập thuyết trình***

Thực hành giúp bạn ghi nhớ kỹ lưỡng nội dung bài trình bày. Bạn cần hoàn toàn kiểm soát bài thuyết trình của mình, thuần thục hơn cả bài hát yêu thích mà bạn vẫn thường ngân nga. Nhờ thực tập, bạn làm chủ được tư thế, động tác, ngữ điệu, ánh mắt, từng bước chân trên sân khấu. Vì không bị phân tâm bởi những yếu tố phụ, bạn hoàn toàn tập trung cho bài trình bày.

- ***"Sống sót" qua phần hỏi - đáp (Q&A)***

Phần hỏi - đáp trong một buổi thuyết trình là cam go nhất, buộc bạn phải trả lời câu hỏi một cách ngắn gọn và chính xác. Chỉ trả lời đúng trọng tâm câu hỏi thay vì cố cung cấp thật nhiều thông tin, bạn sẽ gặp rắc rối vì điều đó. Một kinh nghiệm là bạn phải nghe thật kỹ câu hỏi, bởi chỉ cần giám khảo nói rằng bạn đã hiểu sai ý họ, bạn mất mọi ưu điểm đã xây dựng trước đó.

➢ ***Quên đối thủ của bạn đi, hãy tập trung vào chính mình***

Rõ ràng, may mắn là yếu tố quan trọng có thể thay đổi mọi thứ. Đôi khi, bạn đã có một phần trình bày tuyệt vời nhưng luôn có ai đó còn tuyệt vời hơn. Đừng thay đổi kế hoạch vì bạn thấy đối thủ của mình có phần trình bày thật ấn tượng. Điều bạn cần làm là thực hiện phần trình bày của mình tốt nhất.

➢ ***Tư duy của người chiến thắng***

Cuối cùng, chơi để chiến thắng. Tham vọng chiến thắng của bạn phải đủ lớn để bạn tập trung nỗ lực, năng lượng và tâm trí cho mục đích này. Bạn cần phải có những điều đó nhiều hơn người khác – những đối thủ của bạn. Đừng mong chạm đích cuộc đua chỉ với những đầu tư bình thường. Bạn cần đủ trăn trở, quyết tâm, thời gian, sự diễn tập trước cuộc thi. Bạn không nên kê cao gối ngủ trong những ngày trước buổi thuyết trình. Và tất nhiên, sau mọi nỗ lực, bạn đừng quên thưởng thức và trải nghiệm cuộc chơi này.

3.3. Kỹ năng làm việc nhóm

3.3.1. Kỹ năng giao tiếp hiệu quả

Giao tiếp là một trong những kỹ năng tối quan trọng trong làm việc nhóm nói riêng và khởi sự doanh nghiệp nói chung. Giao tiếp là một trong những phương tiện quan trọng nhất để gắn kết các mối quan hệ giữa. Nếu các mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm tốt thì hoạt động chung của doanh nghiệp sẽ thuận lợi, dễ dàng và ngược lại. Hoạt động giao tiếp rất đa dạng, bao gồm: giao tiếp bằng lời nói, giao tiếp phi ngôn ngữ, kĩ năng lắng nghe.

➢ **Kỹ năng lắng nghe**

Lắng nghe là một trong những kỹ năng quan trọng để nâng cao hiệu quả hoạt động giao tiếp giữa mọi người với nhau. Các thành viên trong nhóm phải biết lắng nghe ý kiến của người khác. Kỹ năng này phản ánh sự tôn trọng ý kiến đối với người mà mình muốn giao tiếp. Nghe có 3 cách nghe: nghe để lấy thông tin, nghe có tính phê phán và nghe thông cảm.

- Nghe để lấy thông tin: mục đích chính là cố gắng hiểu và nhớ các thông điệp mà người nói muốn gửi tới người nghe. Người nghe không thể hiện đồng tình hay phản đối quan điểm của người nói. Trong quá trình nghe, bạn có thể đưa ra đưa ra các câu hỏi với người nói với mục đích để bạn hiểu rõ hơn thông điệp mà người nói muốn trình bày.

- Nghe có phê phán: người nghe cố gắng hiểu thông điệp của người nói dựa trên sự đánh giá tính logic, khả năng lập luận, các bằng chứng của các vấn đề mà người nói đưa ra. Quan điểm của người nghe có thể đồng tình hay không đồng tình với người nói.

- Nghe thông cảm: mục đích chính là để hiểu cảm xúc, nhu cầu mong muốn của người nói để từ đó đánh giá quan điểm của họ. Để người nói bộc lộ cảm xúc thực, bạn nên cố gắng lắng nghe họ, tránh đưa ra những phán xét cảm xúc.

Kỹ năng lắng nghe không những đòi hỏi phải hiểu và nắm bắt được nội dung thông tin của người nói muốn truyền đạt cho mình, mà còn phải có khả năng khích lệ người nói, làm chọ họ thực sự tin tưởng vào người nghe. Để khuyến khích người nói bạn nên rèn luyện một số kỹ năng sau:

- Lắng nghe bằng mắt: Mắt là cửa sổ tâm hồn. Ánh mắt nhiều khi thể hiện hành động có ý nghĩa nhiều hơn lời nói, nó có biểu cảm rất lớn. Mắt mở to trong sáng thể hiện sự hồn nhiên chân thực. Nếu người nghe với mắt mở to chăm chú nhìn người nói là thể hiện sự quan tâm lắng nghe người nói. Mắt lim dim là đang suy nghĩ. Mắt nhìn xuống đất là thể hiện sự bối rối. Tùy theo từng hoàn cảnh và đối tượng người mà mình muốn giao tiếp mà người nghe có thể biểu cảm ánh mắt của mình để đạt được mục tiêu mong muốn.

- Lắng nghe còn được thể hiện bằng nét mặt: những cử chỉ nét mặt, và lông mày, sắc diện khuôn mặt nói lên phần nào thái độ của người nghe. Khuôn mặt có sắc diện đỏ dần hoặc tái dần cùng với lông mày nhíu lại thể hiện người nghe đang tức giận... Khuôn mặt căng thẳng thể hiện sự lo lắng hồi hộp,... Biết nở nụ cười đúng lúc để khuyến khích người nói. Nụ cười trong giao tiếp là rất quan trọng. Nó chuyển tải nhiều thông điệp có ý nghĩa tới đối tượng mà mình muốn giao tiếp. Có những nụ cười tươi tắn, hồn nhiên đôn hậu. Có nụ cười độc ác nham hiểm, có nụ cười miễn cưỡng nhưng cũng có nụ cười thông cảm, đồng tình hoặc chế giễu khinh bỉ,...

- Thể hiện bằng hành vi, cử chỉ và tư thế của người nghe: Tư thế và cử chỉ của người nghe phần nào cũng thể hiện thái độ của người đối thoại. Liếc đồng hồ thể hiện sự sốt ruột, nhìn xung quanh thể hiện sự không tập trung, ngậm bút thể hiện sự bối rối. Hai tay lấy kình chầm chậm ra khỏi mắt thể hiện sự suy nghĩ. Ngồi cúi về phía trước, tay chống cằm là tư thế chăm chú nghe người nói. Tư thế đứng, ngồi và khoanh tay trước ngực thể hiện sự thách thức, sự khép kín không muốn nói chuyện.

- Nắm vững nội dung của người nói, biết sàng lọc thông tin: Trong quá trình lắng nghe cần phải biết lựa chọn phân biệt các thông tin chính, phụ, quan trọng và không quan trọng. Hiểu rõ nội dung thông tin người cần truyền đạt, cần tránh trường hợp chỉ nghe thấy tiếng mà không hiểu rõ nội dung của người đang nói.

- Biết khuyến khích động viên người nói: Người nghe cần biết gật đầu đồng ý với người nói khi cần thiết, biết đặt ra câu hỏi đúng chỗ, đúng lúc. Cách đặt ra câu hỏi cho người nói cũng cần thể hiện khả năng tư duy phản biện tích cực của người nghe. Đây cũng là một kỹ năng khó. Lời lẽ chất vấn cũng cần mềm mỏng lịch sự có khả năng khuyến khích được người nói. Khuyến khích động viên người nói là sự kết hợp nhiều kỹ năng khác như: ánh mắt, nét mặt, cử chỉ hành vi và dáng điệu người nghe...

- **Kỹ năng nói và truyền đạt thông tin**

Truyền đạt thông tin là quá trình dùng ngôn ngữ nói để nói lại những điều mình nghe được cho người khác một cách chính xác đầy đủ, giúp họ nắm được thông tin. Kỹ năng nói là khả năng diễn đạt bằng lời những thông tin mình muốn nói cho người khác nghe bằng những ngôn ngữ dễ hiểu nhất, đầy đủ nhất và thuyết phục được người nghe. Kỹ năng này đòi hỏi:

- Khi nói người nói cần chú ý đến ngữ điệu và âm điệu của giọng nói: Cùng một nội dung ngôn ngữ nhưng với cách diễn đạt bằng ngữ điệu và âm điệu khác nhau cũng đem đến ấn tượng cho người nghe khác nhau. Khi nói, người nói cần nói to, rõ ràng biết lên giọng, xuống giọng, lúc nhanh lúc chậm, lúc khoan lúc nhặt, lúc nhẹ lúc dằn giọng, lúc tạm ngừng để người nghe suy ngẫm.

- Điệu bộ khi nói: Điệu bộ khi nói cũng là ngôn ngữ cơ thể gây sự chú ý cho người nghe. Để gây ấn tượng, điệu bộ của người nói cần phải rất tự nhiên từ vẻ mặt, ánh mắt, cử chỉ chân tay và tư thế đều gây sự chú ý và có tác dụng phụ họa cho lời nói.

- Nội dung truyền đạt: Nên nói ngắn gọn tập trung vào chủ đề. Trước khi nói, người nói nên chuẩn bị sẵn trong đầu những dàn ý, những ý chính mình định nói. Trong quá trình nói nên chú ý phản ứng của người nghe để có thể điều chỉnh bài nói cho kịp thời. Nội dung bài nói nên có liên hệ thực tế để minh họa, có như vậy bài thuyết trình mới có tính thuyết phục cao.

- **Kỹ năng đóng góp ý kiến và tiếp nhận ý kiến khi làm việc nhóm**

Một trong những kỹ năng quan trọng hoạt động theo nhóm đó là kỹ năng đóng góp ý kiến cho các thành viên trong nhóm và tiếp nhận ý kiến của người khác. Việc đóng góp ý kiến và khả năng tiếp nhận ý kiến người khác có thể giúp cho các thành viên trong nhóm hiểu nhau , và gắn bó nhau hơn, nhưng nó cũng có thể dẫn đến mẫu thuẫn bất hoà và gây xung đột trong nhóm. Do mỗi cá nhân đều có những quan điểm nhận định riêng về một vấn đề nào đó, nên khi có những quan điểm, ý kiến trái ngược với quan điểm của mình thì họ sẽ có những phản ứng nhất định. Những phản ứng đó có thể là biểu hiện khó chịu trên nét mặt, có thể là tranh cãi,... hoặc có thể có người vui vẻ tiếp nhận ý kiến khi họ suy nghĩ lại và đồng ý với quan điểm của người đưa ra ý kiến. Do vậy, mỗi thành viên cần phải khéo léo khi đóng góp ý kiến cho người khác sao không gây phản ứng tiêu cực từ các thành viên khác và họ vui vẻ tiếp nhận ý kiến của mình. Tương tự như vậy, khi ta tiếp nhận ý kiến của người khác cần phải có ứng xử tinh tế để có thể nhận được những ý tưởng mới, những ý kiến có giá trị từ những người đóng góp, hoặc giải thích cho người đối thoại hiểu rõ quan điểm của mình nếu như ý kiến đó trái ngược với mình. Đây chính là một trong những nghệ thuật giao tiếp trong hoạt động nhóm.

- Khi góp ý kiến cho người khác, trước tiên nên nói những mặt tốt, những ưu điểm của người mà mình định góp ý kiến. Thông thường, theo tâm lý ai cũng muốn nghe những ưu điểm của mình trước, sau đó mới nói những mặt hạn chế của họ. Tiếp theo nên dùng các từ chuyển câu nhẹ nhàng để nói đến phần hạn chế như: Tuy nhiên…, Nhưng mà..., Giá như bạn (tác giả)..., Theo quan điểm của tôi, bạn nên..., Có một số phần tôi chưa rõ... bạn (tác giả) vui lòng giải thích rõ hơn.

- Chú ý thái độ phản ứng của người tiếp nhận ý kiến: khi tiếp nhận ý kiến của mình, người nghe có thể có thái độ phản ứng khác nhau tùy theo nội dung góp ý kiến và thái độ của người đóng góp. Họ có thể biểu hiện qua nét mặt, điệu bộ, cung cách, hoặc qua giọng nói... hoặc không phản ứng gì. Tuỳ theo mức độ phản ứng của người nghe mà người đóng góp có thể tiếp tục đưa ra ý kiến hoặc dừng lại để dịp khác trình bày khi có cơ hội (nếu như có phản ứng quá tiêu cực).

- Khi đưa ra ý kiến đóng góp, cần dựa trên các sự kiện khách quan để dẫn chứng, chứng minh cho những lập luận của mình, tránh đưa ra ý kiến chủ quan để áp đặt cho

người khác. Mọi ý kiến mang tính chủ quan dễ dàng bị người nghe bác bỏ, khó tiếp nhận.

- Trong quá trình đưa ra ý kiến để góp ý cho đối tương, cần làm chủ được thái độ của mình: bình tĩnh, chân thành, tuyệt đối tránh thể hiện tính hiếu thắng khi góp ý cho đối tượng. Hãy bình tĩnh lắng nghe sự phản bác của đối tượng mình đang góp ý kiến, không cắt ngang lời người đang nói.

- Hãy cố gắng hiểu đối tượng mà mình đang góp ý kiến và đừng đòi hỏi ở họ sự hoàn hảo tuyệt đối.

+ Việc đóng góp ý kiến nhằm mục đích giúp cho đối tượng hoàn thiện hơn, thực hiện công việc được tốt hơn. Do vậy để ý kiến của bạn có giá trị, bạn cố gắng hiểu đối tượng mình đang góp ý kiến. Hãy đặt mình vào vị trí của đối tượng thì mới hiểu được những khó khăn và thuận lợi của họ. Có như vậy những ý kiến đóng góp của bạn mới có sức thuyết phục và người nghe mới dễ chấp nhận.

+ Con người ta không ai có thể hoàn hảo tuyệt đối. Do vậy, những ý kiến đóng góp của bạn cũng đừng đòi hỏi khắt khe quá mức. Mọi sự đòi hỏi quá mức gần như tuyệt đối sẽ đều bị phản ứng, dẫn đến việc góp ý kiến của bạn sẽ không có hiệu quả.

- Việc đưa ra ý kiến đóng góp, hoặc phê phán ai đó, bạn cần lưu ý chúng ta chỉ phê phán hành vi của họ chứ đừng phê phán con người họ. Việc góp ý kiến, phê phán một ai đó, bạn phải đứng trên quan điểm trung lập, không thiên vị một ai đó, và phải dựa trên lợi ích chung của tập thể. Tránh việc phê bình người khác mang động cơ cá nhân.

- Lời nên nói chậm, rõ, trình bày logic đi đúng vào vấn đề cần nói , tránh nói lan man.

- **Kỹ năng tiếp nhận đóng góp ý kiến của người khác**

Thông thường, góp ý kiến cho người khác thì dễ nhưng nghe người khác nói về những khuyết điểm của mình là khó. Những phản ứng tiêu cực khi nghe người khác góp ý sẽ dẫn đến những mâu thuẫn trong nội bộ nhóm. Do vậy các thành viên trong nhóm cần rèn luyện kỹ năng này. Dưới là một số kỹ năng quan trọng chúng ta cần rèn luyện:

- Hãy thể hiện thái độ cầu thị, tiếp thu ý kiến của người đóng góp ý kiến cho mình: trước tiên bạn hãy xác định tư tưởng cho mình, người góp ý kiến cho bạn là muốn bạn tốt lên. Các ý kiến đóng góp có thể là đúng hoặc là sai, nhưng trước tiên hãy bình

tĩnh lắng nghe phân tích của họ, đứng có thái độ phản ứng tiêu cực với người đang nói. Thái độ cầu thị thể hiện qua các biểu hiện như: chăm chú nghe người nói, nhìn tự nhiên vào mắt người góp ý, nét mặt,...

- Lắng nghe, tôn trọng ý kiến người góp ý: khi người khác góp ý kiến, bạn hãy cố gắng lắng nghe ý kiến của người khác, có thể ý kiến của họ khác với quan điểm của bạn, đừng cắt lời và đừng biểu hiện thái độ tiêu cực (nét mặt khó chịu, có cử chỉ khiếm nhà hoặc thờ ơ quay mặt đi hướng khác,...)

- Hãy đặt câu hỏi lại nếu chưa hiểu rõ ý người góp ý kiến

- Giải thích, trình bày quan điểm của bạn nếu như ý kiến của người góp ý trái với quan điểm của bạn: khi người góp ý đang trình bày, bạn đừng cắt ngang lời khi họ nói, hãy để họ trình bày xong. Trước khi bạn giải thích, trình bày quan điểm của bạn, bạn hãy tóm tắt lại những ý chính của người góp ý để xác định bạn đã hiểu đúng ý của họ chưa. Tiếp theo bạn hãy xác định những điểm nào chưa chưa phù hợp với quan điểm của bạn hoặc bạn cho là sai, bình tĩnh trình bày giải thích lại cho họ hiểu. Tất cả những lời giải thích của bạn phải có những dẫn chứng khách quan và lập luận chặt chẽ mới có tính thuyết phục.

- Những ý kiến của người góp ý nhiều lúc chưa phải hoàn toàn là đúng, nó mới chỉ phản ánh quan điểm của họ. Do vậy, bạn cần lắng nghe ý kiến của người khác, và cân nhắc các ý kiến đó để lựa chọn ra ý kiến tốt nhất theo quan điểm của bạn.

- Với những ý kiến đóng góp mang tính chủ quan, cực đoan, không có tính xây dựng, bạn phải thật sự bình tĩnh, đừng có thái độ tiêu cực. Bạn hãy dựa vào ý kiến của tập thể để phản bác, hoặc giải thích lại cho họ hiểu với thái độ tôn trọng.

- Sau khi nghe người góp ý, bạn nên có lời nói cảm ơn, có thái độ khuyến khích với những ý kiến mang tính xây dựng. Hãy tránh chỉ trích mỉa mai lời góp ý của người khác, kể cả những lời góp ý chưa đúng. Bất cứ ai, dù kém hơn bạn nhiều, họ vẫn có những ý tưởng hay bạn có thể học được từ họ. Vấn đề quan trọng là bạn có biết chắt lọc được những ý tưởng hay từ những ý kiến mà họ đưa ra hay không.

3.3.2. Kỹ năng giải quyết các xung đột

Xung đột giữa các cá nhân trong nhóm là một phần trong các hoạt động nhóm thường xảy ra. Nó có thể khiến cho chúng ta bị stress, làm tổn thương mối quan hệ giữa các thành viên, ảnh hưởng chung đến hoạt động nhóm. Chúng ta không luôn tránh được

những mâu thuẫn này, nhưng chúng ta có thể học cách chế ngự và kiểm soát nó. Để giải quyết các xung đột cá nhân, mỗi người đều cần phải có kỹ năng nhất định về cách giải quyết các sự xung đột:

Các bước giải quyết xung đột:

- Nhận diện sự xung đột:

+ Thông thường sự xung đột chưa thể hiện rõ ngay lập tức mà ban đầu có những biểu hiện như tránh mặt nhau, hoặc công khai chỉ trích nhau trong cuộc họp với các ngôn ngữ nói, cử chỉ và cao độ của giọng nói khi họ phản ứng với các thành viên khác trong nhóm.

+ Xác định loại xung đột mà bạn đang mắc phải. Việc nhận dạng được loại xung đột là rất quan trọng, với các loại xung đột khác nhau chúng ta có những cách giải quyết khác nhau. Có những loại xung đột ta không cần giải quyết mà theo thời gian tự nó được giải quyết.

+ Xác định hoàn cảnh nảy sinh xung đột, và những vấn đề liên quan đến chúng, đảm bảo rằng bạn đã hiểu được bản chất của xung đột.

- Tìm hiểu những thông tin liên quan đến vấn đề:

+ Hãy hỏi những người xung quanh về những vấn đề mà bạn đang đối mặt, thể hiện rằng bạn đang thực sự quan tâm và tôn trọng ý kiến của họ, mong muốn họ tham gia góp phần giải quyết vấn đề của bạn.

+ Hãy cố gắng hiểu được động lực và mục đích của đối tượng mà bạn đang có mâu thuẫn. Tại sao họ lại có hành động như vậy? Những hành động của bạn đã có ảnh hưởng như thế nào tới họ?

- Xác định phương pháp giải quyết vấn đề:

+ Xung đột thật sự chỉ được giải quyết khi cả hai bên đều thực lòng mong muốn giải quyết. Giải pháp khả thi khi thực sự thoả mãn yêu cầu của cả hai bên. Trong những trường hợp này bạn hãy sử dụng phương pháp thương lượng cả hai bên đều thắng (win-win) là phương pháp hiệu quả nhất trong hoạt động nhóm. Các phương pháp khác chỉ giải quyết mang tính tạm thời, mâu thuẫn không được giải quyết triệt để.

- Giải quyết xung đột:

+ Trong quá trình thương thảo với đối tác, bạn hãy bình tĩnh kiểm soát được trạng thái tình cảm của mình, không nên biểu lộ những hình thức thái quá trên nét mặt, cử chỉ và điệu bộ

+ Hãy lắng nghe và cố gắng hiểu được đối phối phương nói gì. Nghe thật kỹ thay vì chỉ tập trung suy nghĩ về điều mình sắp nói. Hãy chứng tỏ cho đối phương biết rằng mình đang rất tập trung lắng nghe họ

+ Đối mặt trực diện với vấn đề bằng niềm tin có thể giải quyết được vấn đề mâu thuẫn bằng giải pháp hoà bình, nhanh chóng đánh giá được những điểm lợi và bất lợi và hậu quả xảy ra nếu như mâu thuẫn vượt quá phạm vi kiểm soát.

+ Tránh dùng những ngôn từ lăng mạ, khích bác hoặc chọc tức đối phương. Đừng đề cao mình hoặc vị trí mình trong cuộc tranh luận. Cùng nhau thảo luận bằng nhiều cách khác nhau để giải quyết vấn đề. Mềm dẻo, cầu thị và vị tha là cách thức giải quyết mâu thuẫn tránh dẫn đến cuộc xungđột không cần thiết.

+ Khi vấn đề chưa được giải quyết không nên nóng vội, có thể tạm dừng chọn thời điểm thích hợp khác để nói chuyện sau.

+ Lên kế hoạch nói chuyện trực tiếp, cung cấp đầy đủ thông tin và trung thực cho đối tác để họ hiểu được vấn đề.

3.3.3. Kỹ năng thuyết phục

Kỹ năng thuyết phục là một trong các kỹ năng cần thiết dành cho các thành viên tham gia hoạt động nhóm. Thuyết phục là việc sử dụng ngôn ngữ, hành động cùng với các công cụ hỗ trợ để tác động đến người khác nhằm cố gắng làm cho họ thay đổi và thực hiện những điều mà mình mong muốn. Để thuyết phục cần phải đạt được ba yêu cầu cơ bản: linh hoạt, khéo léo và kiên nhẫn.

- Linh hoạt: đòi hỏi người thuyết phục không được cứng nhắc, máy móc. Không có một công thức chung cho tất cả mọi trường hợp mà tuỳ thuộc vào từng đối tượng, tuỳ thuộc vào hoàn cảnh và nội dung mà người thuyết phục có những phương pháp khác nhau.

- Khéo léo: thể hiện trong quá trình thuyết phục luôn thể hiện sự tự tin vào bản thân nhưng không được tự mãn. Các vấn đề đưa ra được trình bày một cách sinh động, hấp dẫn người nghe dễ được người nghe chấp nhận.

- Tính kiên nhẫn: thể hiện sự kiên trì, không nôn nóng khi người nghe chưa chấp nhận ý kiến của mình mà bỏ cuộc.

➢ ***Các bước cơ bản để thuyết phục người khác***

- Hãy hiểu đối phương

Để thuyết phục người khác trước tiên bạn phải hiểu họ, họ có nhu cầu gì và mong muốn gì. Ai cũng có nhu cầu và mong muốn riêng và rất đa dạng trên tất cả các lĩnh vực lý trí, tình cảm và thể chất. Nhưng không phải lúc nào những nhu cầu và mong muốn đó cũng được thể hiện một cách công khai, bạn cần phải tìm hiểu nó. Vì thế bạn đừng bỏ qua mọi tín hiệu xung quanh, nó chính là những thông tin cần thiết cho bạn. Bạn cũng đừng ngần ngại đặt những câu hỏi về những gì mà họ đang tìm kiếm. Khi đưa vấn đề ra, bạn cần phải đứng trên quan điểm của họ chứ đừng đứng trên quan điểm của bạn để thuyết phục họ.

- Hãy tạo sự thiện cảm với đối tượng mà bạn đang muốn thuyết phục

Thiện cảm và sự tin cậy thường đi đôi với nhau. Để tạo sự thiện cảm với đối tượng bạn cần chú ý đến trang phục, lời nói và hành động sao cho phù hợp với văn hoá của đối tượng mà bạn đang muốn thuyết phục.

- Tạo sự tin tưởng người nghe bằng cách:

+ Lập luận vấn đề một cách mạch lạc rõ ràng và logic.

+ Hãy bắt đầu vào điều mà ai cũng muốn nghe và muốn nghe tiếp câu chuyện của bạn.

+ Kết thúc câu chuyện để lại ấn tượng cho người nghe.

+ Khi đề cập đến giải pháp cho vấn đề bạn cần thể hiện được cả tính ưu, nhược điểm của nó. Bạn đừng chỉ đề cập mặt ưu điểm của giải pháp điều đó chỉ dẫn đến người nghe nghi ngờ bạn bởi vì không có giải pháp nào là hoàn hảo cả, nhưng bạn phải chỉ cho họ thấy được lợi ích của họ trong giải pháp đó.

- Hãy thể hiện tính chuyên gia của bạn khi thuyết phục người khác.

+ Tâm lý nói chung, người ta dễ tin vào chuyên gia nói. Muốn vậy bạn phải chứng tỏ bạn am hiểu vấn đề. Trong quá trình thuyết phục nên có những con số cụ thể dễ thuyết phục người nghe.

+ Trong quá trình luôn luôn thể hiện sự tự tin vào quan điểm mình trình bày. Một chút ngập ngừng, do dự trong quá trình thuyết phục sẽ dẫn đến sự nghi ngờ không tin tưởng của người nghe.

- Biết tạo ra sự thích thú cho người nghe bằng cách:

+ Tâng bốc đối tượng một cách có chiến lược: người nghe thường thích được tâng bốc nhưng phải biết cách và hợp lý. Bất kỳ một sự thái quá cũng đều dẫn đến kết quả ngược lại.

+ Trong câu chuyện phải có những điểm thú vị, những điều mà người nghe đang quan tâm và muốn nghe. Muốn vậy câu chuyện của bạn phải có những điểm nhấn phù hợp với những sở thích và thị hiếu của người nghe.

- Biết khêu gợi tính tư lợi của người nghe: Tâm lý chung ai cũng muốn biết nếu thực hiện những điều mà bạn đưa ra thì họ có lợi gì?

- Hãy tìm điểm tương đồng giữa quan điểm của bạn và người nghe điều này giúp tạo cảm giác bạn đang trên cùng chiến tuyến với người khác. Hãy thể hiện cho người nghe thấy ý tưởng của bạn rất "ăn khớp" với họ hoặc chí ít thì cũng "dính dáng" nhiều đến công việc của họ. Tốt nhất bạn nên đặt mình vào hoàn cảnh của họ, thấu hiểu những lo lắng của họ và biết cách chia sẻ. Lời nói của đồng minh bao giờ cũng có giá tị thuyết phục rất cao

- Tạo sự ủng hộ: Thông thường người ta hay ngả theo số đông, do vậy bạn cần phải cho người nghe biết ý tưởng của bạn đã thành công ở những đâu và được nhiều người ủng hộ như thế nào.

- Biết chọn đúng thời điểm để thuyết phục nghe: Việc lựa chọn thời điểm thuyết phục người nghe rất quan trọng, nó quyết định đến tính hiệu quả thuyết phục của ban. Muốn vậy bạn cần phải tìm hiểu và lựa chọn thích hợp:

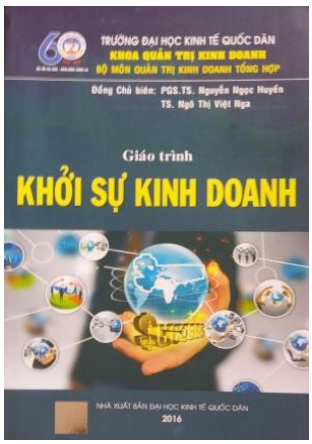
+ Thời gian nói chuyện.

+ Khung cảnh của buổi nói chuyện.

+ Tâm trạng của đối tượng.

+ Nhu cầu của đối tượng.

PHỤ LỤC 1
NHỮNG CUỐN SÁCH VỀ KHỞI NGHIỆP NÊN ĐỌC



1. Giáo trình khởi sự kinh doanh

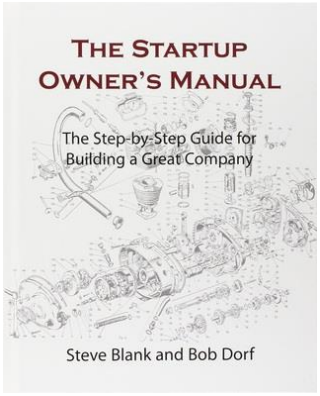
PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền, TS. Ngô Thị Việt Nga

Nhà Xuất bản Kinh tế Quốc dân, năm 2016

2. Khởi nghiệp đổi mới sáng tạo, tư duy và công cụ

Nguyễn Đặng Tuấn Minh

Nhà Xuất bản Phụ nữ, năm 2017



3. The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company

Steve Blank & Bob Dorf

Nhà Xuất bản K&S Ranch, Incorporated, 2012

Đã được dịch sang tiếng Việt:

Sổ tay của các nhà khởi sự kinh doanh: Hướng dẫn từng bước để xây dựng một công ty vĩ đại

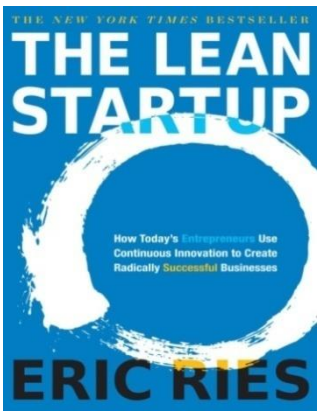
4. The Lean Startup

Eric Ries

Nhà Xuất bản Crown Publishing Group (USA), 2011

Đã được dịch sang tiếng Việt:

Khởi nghiệp tinh gọn

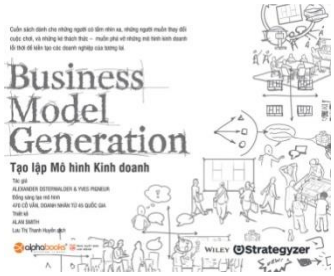


5. Business Model Generation

Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, 2010

Đã được dịch sang tiếng Việt:

Tạo lập mô hình kinh doanh



6. The Crowdfunding Bible: How to Raise Money for Any Startup, Video Game or Project

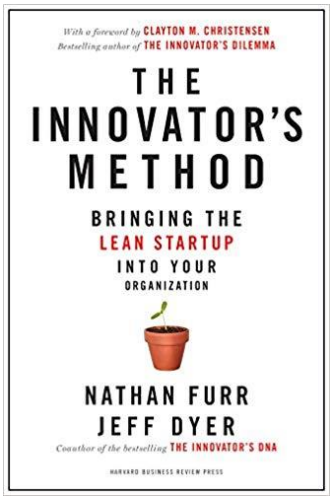
(Kinh thánh cho gọi vốn cộng đồng - làm thế nào để gọi vốn cho khởi nghiệp, các trò chơi, video và các dự án)

Scott Steinberg, 2012

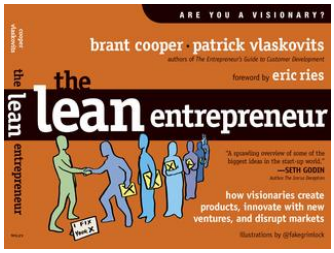
7. The Innovator's Method: Bringing the Lean Startup Into Your Organization

(Phương thức của người đổi mới sáng tạo: đưa khởi nghiệp tinh gọn vào tổ chức của bạn)

Jeff Dyer và Nathan Furr, 2014



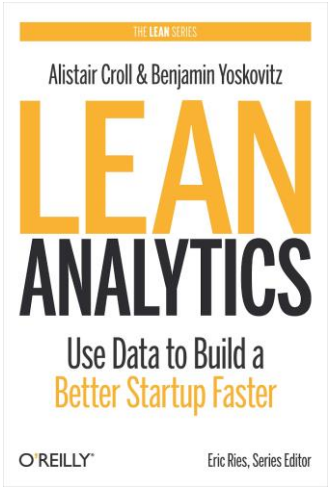
8. The Lean Entrepreneur: How Visionaries Create Products, Innovate with New Ventures, and Disrupt Markets



(Doanh nhân tinh gọn: làm thế nào để những doanh nhân có tầm nhìn sáng tạo sản phẩm, đổi mới sáng tạo thành công doanh nghiệp và thay đổi thị trường)

Brant Cooper và Patrick Vlaskovits, 2012

9. Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster



(Phân tích trong khởi nghiệp tinh gọn – sử dụng dữ liệu để xây dựng một khởi nghiệp tốt hơn nhanh hơn)

Alistair Croll và Benjamin Yoskovitz, 2013

10. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want

(Thiết kế tuyên bố giá trị - làm thế nào để tạo ra những sản phẩm, dịch vụ khách hàng muốn)

Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Trish Papadakos, Alan Smith, Gregory Bernarda, 2014

Đã được dịch sang tiếng Việt

11. Lean B2B: Build Products Businesses Want

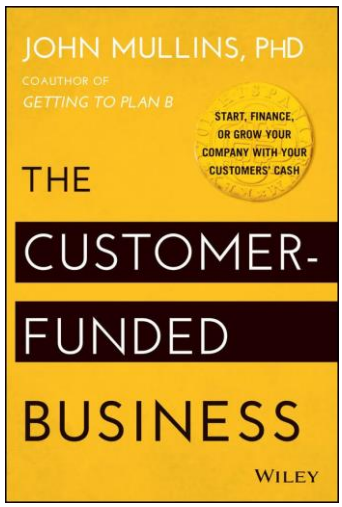
(Khởi nghiệp tinh gọn cho doanh nghiệp B2B – Xây dựng những sản phẩm doanh nghiệp muốn)

Étienne Garbugli, 2014

12. The Customer-Funded Business: Start, Finance, or Grow Your Company with Your Customers' Cash

(Doanh nghiệp được cấp vốn bởi khách hàng: Khởi sự cung cấp tài chính và tăng trưởng công ty bằng tiền của khách hàng)

John Mullins, 2014



PHỤ LỤC 2

MỘT SỐ CÔNG CỤ HỖ TRỢ KHỞI NGHIỆP

STT	Công cụ	Địa chỉ trực tuyến
1	Công cụ mô hình phân tích cơ hội trực tuyến	http://opportunityanalysiscanvas.com/
2	Story boarding	https://storiesonboard.com/
3	Công cụ Business Model Canvas và Value Proposition Design	https://strategyzer.com/
4	Nền tảng khảo sát trực tuyến	https://khaosat.me/
5	Chia sẻ kiến thức khởi nghiệp	http://www.brightjourney.com/
6	Các nguồn lực hỗ trợ khởi nghiệp	https://startupresources.io/

PHỤ LỤC 3

DANH SÁCH VƯỜN ƯƠM, ĐƠN VỊ HỖ TRỢ KHỞI NGHIỆP

STT	Tên đơn vị	Địa điểm
1	Trung tâm Chuyển giao Tri thức và Hỗ trợ Khởi nghiệp – Đại học Quốc gia Hà Nội	Hà Nội
2	Trung tâm Khởi nghiệp và Sáng tạo Xã hội – Trường Đại học Kinh tế Quốc dân	Hà Nội
3	Không gian Sáng tạo và Ươm tạo FTU - Trường Đại học Ngoại thương	Hà Nội
4	Trung tâm ươm tạo doanh nghiệp công nghệ NACENTEC-TBI	Hà Nội
5	Vườn ươm chế biến và đóng gói thực phẩm tại Hà Nội	Hà Nội
6	Vườn ươm doanh nghiệp công nghệ cao Hòa Lạc	Hà Nội
7	Vườn ươm doanh nghiệp CNTT đổi mới sáng tạo Hà Nội (HBI-IT)	Hà Nội
8	Trung tâm ươm tạo doanh nghiệp công nghệ, Đại học Huế	Huế
9	Công viên Công nghệ thông tin Đà Nẵng	Đà Nẵng
10	Vườn ươm ĐH Bách Khoa TP HCM (HCMUT-TBI)	TP. HCM
11	Trung tâm ươm tạo phần mềm Quang Trung	TP. HCM
12	Trung tâm ươm tạo doanh nghiệp công nghệ thuộc Trường Đại học Nông Lâm TP. HCM	TP. HCM

13	Vườn ươm công nghệ cao Sài Gòn	TP. HCM
14	Vườn ươm doanh nghiệp nông nghiệp	TP. HCM
15	Vườn ươm Việt Nam – Hàn Quốc.	Cần Thơ
16	Trung tâm ươm tạo doanh nghiệp công nghệ, Trường Đại học Cần Thơ.	Cần Thơ

** Danh sách sẽ còn tiếp tục được cập nhật*

PHỤ LỤC 4

DANH SÁCH KHÔNG GIAN LÀM VIỆC CHUNG (COWORKING SPACE)

STT	Tên đơn vị	Địa điểm
1	BKHUP	Hà Nội
2	Toong	Hà Nội
3	Fablab Ha Noi	Hà Nội
4	UP	Hà Nội
5	INNOVATION HUB HANOI	Hà Nội
6	KiCoworking Space	Hà Nội
7	TheVuon	Hà Nội
8	Y-Nest	Hà Nội
9	Tiktak Coworking Space	Hà Nội
10	Hatch Nest coworking space	Hà Nội
11	Espace coworking	Hà Nội
12	Clickspace	Hà Nội
13	HUB IT	Hà Nội
14	Moonwork	Hà Nội
15	iHouse	Hà Nội
16	Regus	Hà Nội
17	The Mahogany Coworking Space	Hà Nội
18	Fablab Danang	Đà Nẵng

19	DNC COWORKING SPACE	Đà Nẵng
20	Da Nang Startup Network	Đà Nẵng
21	Enouvo CoWorking Space	Đà Nẵng
22	Hexagon	Đà Nẵng
23	The Hub DaNang	Đà Nẵng
24	Công ty CP Trung tâm ươm tạo Khởi nghiệp Sông Hàn	Đà Nẵng
25	IoT Space	Đà Nẵng
26	V.Startup Coworking Space	Đà Nẵng
27	UP Green Life	Cần Thơ
28	Dreamplex	TP. HCM
29	Work Saigon	TP. HCM
30	Start Saigon	TP. HCM
31	Saigon Coworking	TP. HCM
32	Citihub	TP. HCM
33	BIG Work	TP. HCM
34	SILICON STRAITS SAIGON	TP. HCM
35	Quodisys	TP. HCM
36	The Workshop Coffee	TP. HCM
37	Aspire	TP. HCM
38	Fablab Sai Gon	TP. HCM

39	GekkoSpace	TP. HCM
40	INCO Center	TP. HCM
41	ITP - Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh	TP. HCM
42	The Ventures Vietnam	TP. HCM
43	Space2UP	TP. HCM
44	Start coworking space	TP. HCM
45	Artfolio coworking cafe	TP. HCM
46	Funwork	TP. HCM
47	Circo	TP. HCM
48	OFFICE168	TP. HCM
49	Gallery Pepper House	TP. HCM
50	Workyos	TP. HCM
51	Cado Worksapce	TP. HCM

** Danh sách sẽ còn tiếp tục được cập nhật*

PHỤ LỤC 5

DANH SÁCH MỘT SỐ QUỸ ĐẦU TƯ MẠO HIỂM TIÊU BIỂU

STT	Tên đơn vị	Logo
1	**Dragon Capital** Tập đoàn Dragon Capital là Tập đoàn Đầu tư tổng hợp tập trung chuyên biệt cho thị trường vốn Việt Nam. Được thành lập năm 1994, Dragon Capital hiện tại là một trong những quỹ quản lý có bề dày kinh nghiệm nhất tại Việt Nam. Công ty có văn phòng tại Thành phố Hồ Chí Minh, Hà Nội (dưới sự kiểm soát Ủy Ban Chứng Khoán Việt Nam) và tại Vương quốc Anh (dưới sự kiểm soát FSA).	
2	**Mekong Capital** Mekong Capital là công ty quản lý quỹ đầu tư chuyên về vốn cổ phần chưa niêm yết tại Việt Nam tập trung chủ yếu vào các ngành theo xu hướng tiêu dùng. Các công ty thuộc danh mục đầu tư của Mekong Capital đều nằm trong số những công ty phát triển nhanh nhất và dẫn đầu thị trường trong các ngành thúc đẩy tiêu dùng tại Việt Nam như bán lẻ, nhà hàng, hàng tiêu dùng, phân phối,… Quỹ tập trung vào các ngành định hướng theo người tiêu dùng bắt kịp sức tiêu thụ ngày càng tăng của tầng lớp trung lưu đang tăng trưởng mạnh mẽ của Việt Nam bao gồm phát triển thương hiệu, phân phối và bán lẻ	
3	**IDG Venture** Tập đoàn IDG Venture – Mỹ, đầu tư vào Việt Nam từ năm 2004. IDG dự tính đầu tư mạo hiểm 80-100 triệu USD vào Việt Nam giai đoạn 2003-2010 trong lĩnh	

	vực xuất bản ấn phẩm chuyên ngành, tổ chức các triển lãm hội nghị trong lĩnh vực công nghệ thông tin (CNTT). Trong quá trình hoạt động, IDG Venture đã phải hình dung ra thị trường như thế nào, hình dung ra nhu cầu của mọi người trong thị trường ấy, sau đó tìm ra những con người và sản phẩm mạo hiểm đầu tiên để thực hiện việc đầu tư mạo hiểm của mình.	
4	**VinaCapital Foundation (VCF)** Được thành lập từ năm 2007, Quỹ tài trợ VinaCapital Foundation (VCF) là một tổ chức phi chính phủ Mỹ và được xếp loại 501(c)(3), được khấu trừ thuế và được cấp phép như một tổ chức phi chính phủ quốc tế tại Việt Nam. Thế mạnh của Quỹ là khả năng thực hiện các dự án phát triển và nhân đạo tại Việt Nam một cách hoàn toàn minh bạch. Quỹ VCF là một tổ chức phi lợi nhuận độc lập dựa trên nền tảng chuyên môn cao từ tập đoàn VinaCapital trong khi vẫn tự do và độc lập để chỉ đạo và thực hiện các dự án phát triển riêng cho trẻ em trong các vấn đề về xã hội, kinh tế và môi trường.	VCF VinaCapital Foundation
5	**CyberAgent Ventures (CAV)** Tại Việt Nam, CyberAgent Ventures (CAV) cũng là một trong số ít các quỹ đầu tư mạo hiểm đã rót vốn và đang tích cực tìm kiếm những cơ hội đầu tư mới ở lĩnh vực Internet. Các công ty Nhật thường liên kết rất chặt chẽ với nhau, nhất là khi đầu tư ra nước ngoài. Trong 12 dự án CAV đầu tư ở Việt Nam, Vật Giá là dự án thành công nhất. Vật Giá tăng trưởng rất nhanh, cả về quy mô và vị thế trên thị trường. Bên cạnh Vật	CyberAgent Ventures

	Giá, còn 2 dự án đáng chú ý khác là Foody và TeaMobi. TeaMobi là một thành công đáng nhớ của CAV. Họ là người tiên phong trong lĩnh vực game mobile. Vào thời điểm TeaMobi bắt đầu, thị trường rất lớn và không có nhiều đối thủ. Foody, dự án CAV mới đầu tư 2 tháng trước, cũng rất đáng chú ý. Với dịch vụ tìm kiếm nhà hàng chất lượng cao kết hợp cùng các đánh giá chính xác từ người dùng, CAV kỳ vọng Foody có thể trở thành số 1 trong thị trường ẩm thực Việt Nam.	
6	**DFJ VinaCapital** Là một trong những quỹ đầu tư mạo hiểm đầu tiên trong nước, DFJ VinaCapital kết hợp kinh nghiệm đầu tư quốc tế cùng sự am hiểu về thị trường địa phương để giúp các công ty trong quỹ phát triển thành công trong môi trường hoạt động tại Việt Nam. VinaCapital là tập đoàn quản lý quỹ tiên phong tại Việt Nam với hơn 200 doanh nghiệp trong danh mục đầu tư. DFJ là mạng lưới quỹ đầu tư mạo hiểm hàng đầu thế giới với vốn tham gia trong hơn 600 công ty trên toàn cầu. Hai mạng lưới đầu tư lớn này giúp DFJ VinaCapital trở thành một nhà hỗ trợ đắc lực và là một cầu nối quan hệ lý tưởng cho các doanh nghiệp trong quỹ. Đầu tư của DFJ VinaCapital vào các công ty được xây dựng dựa trên sự hợp tác lâu dài với những doanh nhân sáng lập. Quỹ là một nhân tố quan trọng trong tất cả các doanh nghiệp trong quỹ và hợp tác chặt chẽ với đội ngũ quản lý để đạt được những mục tiêu được đề ra.	DFJ VinaCapital

7	**Kusto Việt Nam** Kusto Việt Nam thuộc một nhóm nhà đầu tư nước ngoài, hiện đang đầu tư sang các thị trường Kazakhstan, Nga, Trung Quốc, Thổ Nhĩ Kỳ, Việt Nam. Kín tiếng, ít thông tin, Kusto luôn khiến người khác tò mò khi được nhắc đến tên. Một số hoạt động đầu tư nổi bật của Kusto như Truongxua.vn, Everyday.vn, Wada.vn,... Năm 2005 Kusto Group thành lập công ty Quản lý đầu tư mạo hiểm BTA tại Việt Nam – tiền thân của Kusto Việt Nam ngày nay. Kusto Group đặt bước chân đầu tiên vào lĩnh vực bất động sản tại Việt Nam. Cho đến nay, với nỗ lực không ngừng Kusto Group đã đạt được những bước tiến vượt bậc khi liên tục mở rộng danh mục đầu tư. Kusto Group đã ký hợp đồng hợp tác với Petro Việt Nam trong các dự án khai thác dầu mỏ, khoáng sản và trở thành đối tác chiến lược của nhiều tập đoàn lớn chuyên về xây dựng cơ sở hạ tầng, vật liệu xây dựng, dịch vụ logistics như Beton6, CotecCons, Descon, VCM, Cosevco.	
8	**Prosperous Vietnam Investment (PVNI)** Đây là quỹ đầu tư mạo hiểm dành cho các cá nhân và đội ngũ mới khởi nghiệp. PVNI đặc biệt quan tâm đến việc đầu tư giai đoạn đầu (seed – funding) cho các nhóm khởi nghiệp có nhiệt huyết, đam mê, có kỹ năng chuyên môn tốt cũng như xác định rõ hướng đi trong tương lai và tiềm năng phát triển của sản phẩm. PVNI có khả năng đầu tư từ 5.000USD đến 250.000USD cho mỗi dự án, hoặc có thể nhiều hơn tùy thuộc mỗi trường hợp.	

9	**FPT Ventures** Với mong ước biến Việt Nam thành một quốc gia khởi nghiệp như Israel, FPT đang hợp tác chiến lược với các quỹ và vườn ươm quốc tế để có thể tạo ra một môi trường khởi nghiệp sinh động cho mục tiêu 5.000 công ty công nghệ đến năm 2020. Ưu tiên cao nhất của quỹ là đầu tư vốn Seed và Serie A vào các công ty đã trải qua giai đoạn phát triển ý tưởng và đã đưa vào kinh doanh hoặc các nhóm tốt nghiệp từ các vườn ươm khởi nghiệp trong khu vực và quốc tế có quan hệ với FPT (bao gồm và không giới hạn từ 500 Startups, Founder Institute, Magic, JDFI, Dream+). FPT Ventures giúp các startup kết nối với Quỹ tăng tốc khởi nghiệp Việt Nam (Vietnam Innovative Startup Accelerator, gọi tắt là VIISA). Tại đây, các nhóm khởi nghiệp sẽ được đào tạo, đầu tư, hỗ trợ trong lĩnh vực công nghệ thông tin, mobile, internet, tài chính để trở thành các doanh nghiệp thành công.	FPT Ventures
10	**Golden Gate Venture** Golden Gate Ventures là quỹ đầu tư mạo hiểm tại khu vực Đông Nam Á. Từ năm 2011, Golden Gate Ventures đã đầu tư vào 35 công ty thuộc hơn 7 quốc gia tại Châu Á, trong đó có Việt Nam. Quỹ chủ yếu đầu tư vào các công ty khởi nghiệp về internet và di động ở nhiều lĩnh vực bao gồm thương mại điện tử, thanh toán trực tuyến, sàn giao dịch, ứng dụng di động và nền tảng phần mềm dịch vụ (SaaS). Gần đây, ứng dụng Lozi.vn của Việt Nam đã nhận được vốn đầu tư từ Quỹ Golden Gate Ventures và quỹ đầu tư từ Tập	Golden Gate Ventures

	đoàn DesignOne Japan, một công ty truyền thông Internet tại Nhật Bản.	
11	**500 Startups** 500 Startups là quỹ đầu tư danh tiếng trong cộng đồng khởi nghiệp, trụ sở chính tại Thung lũng Silicon (Mỹ). Ngoài ra, 500 Startups cũng là nơi cung cấp các khóa tăng tốc khởi nghiệp (đẩy nhanh quá trình đưa sản phẩm ra thị trường, tìm kiếm nhà đầu tư, khách hàng). 500 Startups đã đầu tư hơn 1.000 công ty khởi nghiệp trên thế giới từ năm 2010, có đội ngũ gồm 40 người ở 10 quốc gia khác nhau, gồm các nhà đầu tư lẫn chuyên gia cố vấn nhiều kinh nghiệm làm việc tại các công ty công nghệ lớn như Paypal, Google, Facebook, YouTube, Yahoo, Linkedin, Apple và Twitter. Năm 2016, 500 Startups công bố Quỹ đầu tư Việt Nam 10 triệu USD. Đây là quỹ vi mô lớn nhất của 500 Startups cho Việt Nam. Mục tiêu của Quỹ đầu tư 10 triệu USD sẽ tập trung vào 100-150 cộng đồng khởi nghiệp kết nối Việt Nam, bao gồm các nhóm đáp ứng các nhu cầu của thị trường Việt Nam và nhóm Việt Nam hướng đến thị trường nước ngoài, với số vốn từ 100.000 USD đến 250.000 USD.	500 startups

** Danh sách sẽ còn tiếp tục được cập nhật*

NHÓM TÁC GIẢ

1. PGS. TS Trương Thị Nam Thắng: Giám đốc Trung tâm sáng tạo xã hội và khởi nghiệp, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân;
2. PGS. TS Nguyễn Anh Thi: Giám đốc Trung tâm đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh;
3. Ông Pham Tuấn Hiệp: Giám đốc ươm tạo BK-Holdings, Trường Đại học Bách khoa Hà Nội;
4. Ông Đăng Thành Đạt: Phó Giám đốc Trung tâm Chuyển giao Tri thức và Hỗ trợ khởi nghiệp, Đại học Quốc gia Hà Nội;
5. Ông Nguyễn Quốc Anh: Giảng viên về Quản lý Khoa học công nghệ và đổi mới, Đại Học Quốc Gia Hà Nội;
6. Bùi Văn Linh;
7. Bùi Tiến Dũng.