Business Models for Teams



Mô hình kinh doanh nhóm

Đổi mới mô hình kinh doanh, thúc đẩy
doanh nghiệp vận hành hiệu quả

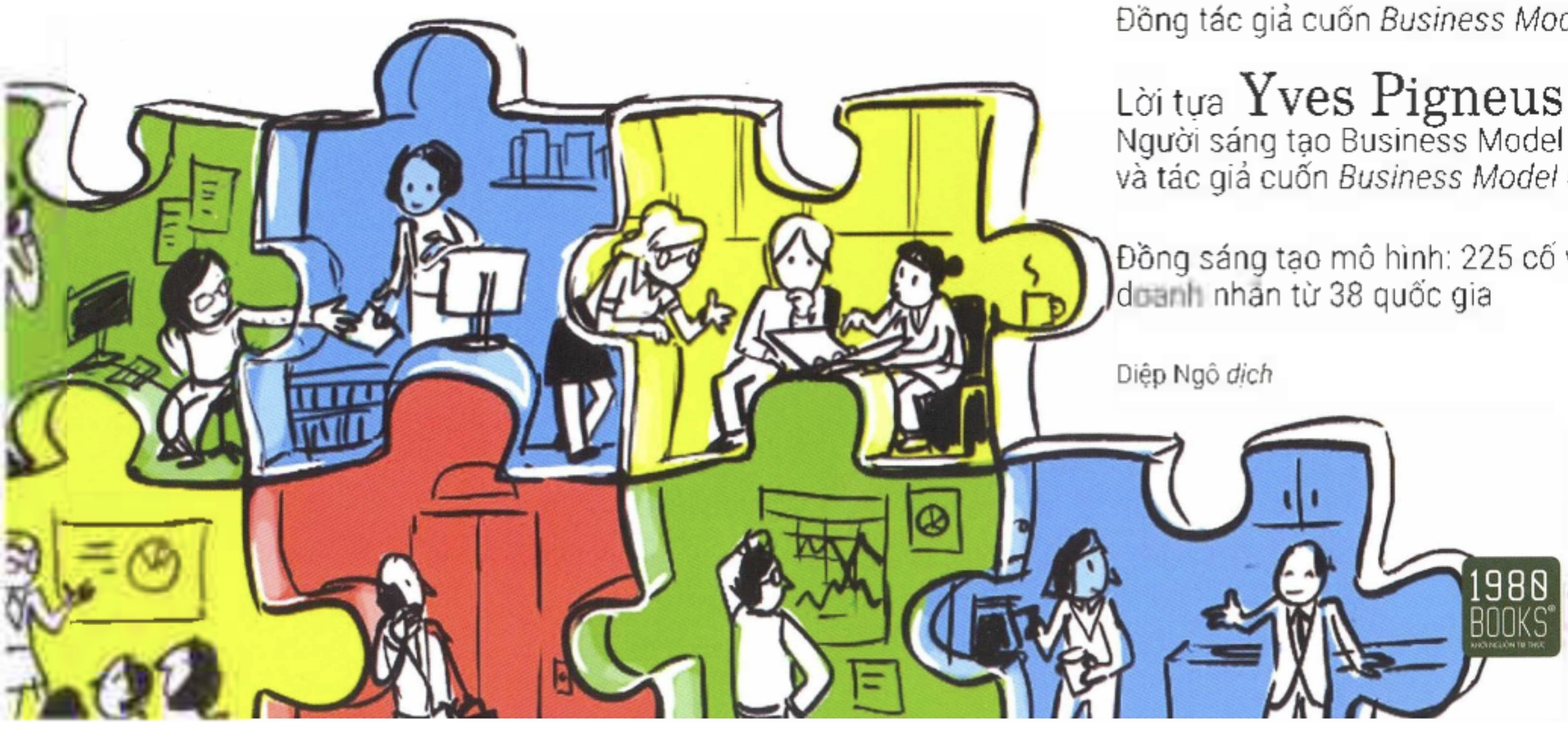
Tim Clark
Tác giả cuốn *Business Model You*
Biên tập cuốn *Business Model Generation*

Bruce Hazen
Đồng tác giả cuốn *Business Model You*

Lời tựa Yves Pigneus
Người sáng tạo Business Model Canvas
và tác giả cuốn *Business Model Generation*

Đồng sáng tạo mô hình: 225 cố vấn,
doanh nhân từ 38 quốc gia

Diệp Ngô *dịch*



1980 BOOKS

MÔ HÌNH KINH DOANH NHÓM

Đổi mới mô hình kinh doanh,
thúc đẩy doanh nghiệp vận hành
hiệu quả

Bởi Tim Clark và Bruce Hazen,
cùng sự cộng tác của 225 người
đến từ 38 quốc gia

Thiết kế bởi Keiko Onodera

BUSINESS MODELS FOR TEAMS: See How Your Organization Really Works and How Each Person Fits In

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio/Penguin, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

BUSINESS MODELS FOR TEAMS - MÔ HÌNH KINH DOANH NHÓM

Đổi mới mô hình kinh doanh, thúc đẩy doanh nghiệp vận hành hiệu quả

Bản quyền Tiếng Việt © 2017, Công ty TNHH Văn hóa và Truyền thông 1980 Books

Không phần nào trong cuốn sách này được sao chép hoặc chuyển sang bất cứ dạng thức hoặc phương tiện nào, dù là điện tử, in ấn, ghi âm hay bất cứ hệ thống phục hồi và lưu trữ thông tin nào nếu không có sự cho phép bằng văn bản của Công ty TNHH Văn hóa và Truyền thông 1980Books.

Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả để sách ngày càng hoàn thiện hơn!

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: 1980books@gmail.com

Liên hệ hợp tác xuất bản và truyền thông trên sách: 1980books@gmail.com

Liên hệ dịch vụ tư vấn và đại diện giao dịch bản quyền:

rights.1980books@gmail.com

MÔ HÌNH KINH DOANH NHÓM

Đổi Mới Mô Hình Kinh Doanh, Thúc Đẩy Doanh Nghiệp Vận Hành Hiệu Quả



Portfolio/Penguin



Mô hình Kinh doanh của cuốn sách này

Cùng với nhau, 225 con người từ 38 quốc gia trên toàn thế giới đã đóng góp để viết, biên tập và xuất bản *Mô Hình Kinh Doanh Nhóm*. Các chương sách được đăng lên một cộng đồng mạng, nơi họ cùng xem xét, thảo luận và tranh luận trong suốt 15 tháng. Chúng tôi ước tính nhóm này đã mang tới cho cuốn sách hơn 5.000 năm kinh nghiệm của các chuyên gia làm việc toàn thời gian trong các lĩnh vực: kinh doanh, công nghệ, chính phủ, học thuật, dược, luật, thiết kế và các ngành khác. Tên của 225 người đã đóng góp vào cuốn sách này sẽ xuất hiện trong các trang tiếp theo.

Chúng tôi rất biết ơn những cộng sự này, những người đã luôn đồng hành và truyền niềm tin mạnh mẽ, cũng như đóng góp trí tuệ - một quan điểm mang tính toàn cầu thực sự cần thiết, cấp bách trong các doanh nghiệp Mỹ. Những cộng sự của chúng tôi sống tại Úc, Áo, Bỉ, Brazil, Canada, Chile, Trung Quốc, Colombia, Quốc đảo Síp, Đan Mạch, Phần Lan, Pháp, Đức, Hungary, Ấn Độ, Ireland, Isarael, Ý, Nhật Bản, Jordan, Luxembourg, Malaysia, Mexico, Hà Lan, New Zealand, Philippines, Ba Lan, Bồ Đào Nha, Romania, Singapore, Tây Ban Nha, Thụy Điển, Thụy Sỹ, Thổ Nhĩ Kì, Anh, Mỹ, các Tiểu vương quốc Ả Rập, và Việt Nam.

Chúng tôi xin gửi lời cảm ơn tới những người, mà trong hơn một năm đã dành hàng trăm giờ để đóng góp và chỉnh sửa văn bản, lên ý tưởng đồ họa, và giúp chúng tôi tập hợp các hình ảnh, giọng văn và phong cách cho cuốn sách: Cheryl Sykes, Bob Fariss, Reiner Walter, Marijn Mulder, Jaime Schettini, Adriano Oliveira, Elia Racamonde, Jutta Hastenrath, Dennis Daems, Birgitte Alstrom, Sophie Brown, Beatriz Gonzalez, Erin Liman, Mary Anne Shew, Daniel Weiss, Cheenu Srinivasan, Danielle Leroy, Mitch Spiegel, Luigi Centenaro, Arnulv Rudland, Frederic Caufrier, Edmund Komar, Renate Bouwman, Mercedes Hoss, Thomas Becker, Nicolas de Vicq, Jose Meijer, Neil McGregor, and Mikko Mannila. Trên tất cả, xin cảm ơn Alexander Osterwalder và Yves Pigneur vì đã sáng kiến ra Bản Phác Thảo Mô Hình Kinh Doanh.

Nếu tinh thần của cuốn sách khiến bạn cảm động, hãy cùng gia nhập với chúng tôi tại BusinessModelsForTeams.com để nhận được các tính năng của các công cụ được đưa ra trong cuốn sách này miễn phí. Bạn sẽ khám phá ra một cộng đồng mạng với hơn 12.000 thành viên của Mô Hình Kinh Doanh đầy nhiệt tâm trên 80 quốc gia, bao gồm 225 cộng sự được liệt kê ở trang tiếp theo.

Đồng sáng tạo *Mô Hình Kinh Doanh Nhóm*

Aclan Can Okur
Adriana Lobo
Adriano Teles da Costa e Oliveira
AJ Shah
Alaa Qari
Alan Scott
Alexander Schmid
Amina Kemiche
Ammar Tagash
Andrea Frausin
Andrew Kidd
Angelina Arciero
Anja Wickert
Ann Ann Low
Annalie Killian
Ariadna Alvarez Delgado
Aricelis Martinez
Arnulv Rudland
Ayman Sheikh Khaleel
Bart Nieuwenhuis
Beatriz Almudena Gonzalez Torre
Bernie Maloney
Bert Luppens
Birgitte Alstrom
Birgitte Roujol
Bjorn Kijl
Bob Fariss
Brenda Coates
Brian Edgar
Brian Haney
Brigitte Tanguay
Bruce Hazen
Bryan Lubic
Carlos Salum
Caroline Bineau
Caroline Ravelo
Cheenu Srinivasan
Cheryl Rochford
Cheryl Sykes
Chimae Cupschalk
Christine Paquette
Christoph Kopp
Christopher Ashe
Conrado Gaytan de la Cruz
Conrado Schlochauer
Cristian Hofmann
Daniel Huber
Daniel Weiss
Danielle Leroy
Dann Bleeker-Pedersen
David M. Blair
David Hubbard
David Nimmo
Dawn Langley

Deanne Lynagh
Denise Taylor
Dennis McCluskey
Dennis Daems
Derrick Tran
Diana Visconti
Dora Luz González Banales
Doug Gilbert
Doug Morwood
Eddy de Graaf
Edmund Komar
Eduard Ventosa
Eduardo Campos
Eli Ringer
Elia Racamonde
Elizabeth Cable
Enrico Florentino
Eric Nelson
Erik Alexander Leonavicius
Erin Liman
Ernest Buise
Fabiana Mello
Fabio Carvalho
Fabio Nunes
Fabio Petruzzi
Falk Schmidt
Fernando Sáenz Marrero
Francisco Barragan
Francisco Provete
Franck Demay
Frederic Caufrier
Frederic Theismann
Gabrielle Schaffer
Gary Percy
Geoffroy Seive
Ghani Kolli
Gina Condon
Ginés Haro Pastor
Ginger Grant
Gisela Grunda-Hibaly
Glen B. Wheatley
GP designpartners gmbh
Grace Lanni
Greg Loudoun
Gregory S. Nelson
Guida Figueira
Guido Delver
Hadjira Abdoun
Hans Schriever
Hector Miramontes
Hena Rana
Hillel Nissani
Isabel Chaparro
Isabella Bertelli Cabral dos Santos
Jorn Friedrich Dreyer
Jaime Schettini
Jairo Koda
James Saretta
James Wylie
Jan Kyhnau
Jane Leonard

Jason Porterfield
Jaya Machet
Jean-Pierre Savin
Jean-Yves Reynaud
Jeffrey Krames
Jeroen JT Bosman
Joe Costello
John Carnohan
John J Sauer
Jonas Holm
Jonny Law
Jordi Castells
Jorge Carulla
Jorge Pesca Aldrovandi
Jos Meijer
Juan Felipe Monsalve Diez
Jude Rathburn
Judy Weldon
Julia Schlagenhauf
Julie Ann Wood

Justine Lagiewka
Jutta Hastenrath
Katiana Machado
Keiko Onodera
Koen Cuyckens
Laura Stepp
Lina Clark
Liviu Ionescu
Lourdes Orofino
Loureno de Pauli Souza
Luc E. Morisset
Luigi Centenaro
Lukas Bratt Lejring
Magali Morier
Magda Stawska
Manuel Grassler
Manuela Gsponer
Marco Mathia
Marco Ossani
Maria Monteiro

Marijn Mulders
Markus Heinen
Marsha Brink Stratic
Martin Gaedke
Martin Schoonhoven
Mary Anne Shew
Mathias Wassen
Mats Pettersson
Mattias Nordin
Megan Lacey
Mercedes Hoss-Weis
Michael Lachapelle
Michael Lang
Michael Ruzzi
Michael Makowski
Michael Bertram
Michelle Blanchard
Miki Imazu
Mikko Mannila
Mitchell Spiegel

Mohamad Khawaja
Nadia Circelli
Natalie Currie
Neil McGregor
Niall Reeve-Daly
Nicolas Burkhardt
Nicolas de Vicq
Nige Austin
Olivier Gemoets
Oscar Galvez Tabac
Pallavi Bhadkamkar
Paola Valeri
Paula Quaiser
Paulo Melo
Pedro Fernandez
Peter Cederqvist
Peter Dickinson
Peter Gaunt
Philip Blake
Pierre Chaillou
Rainer Bareiss
Ralf Meyer
Randi Millard
Raymond Guyot
Reiner Walter
Renate Bouwman
Renato Nobre
Rex Foster
Riccardo Donelli
Richard Bell
Roberto Salvato
Robin Lommers
Sara Vilanova
Scott Doniger
Sophie Brown
Stefaan Dumez
Stefan Kappaun
Stephan List
Stuart Lewis
Susanne Zajitschek
Thomas Becker
Thomas Kristiansen
Thomas Fisker Nielsen
Till Leon Kraemer
Tim Clark
Tufan Karaca
Van Le
Verneri Aberg
Victor Gamboa
Viknapergash Guraiah
Vincenzo Baraniello

Mô hình kinh doanh

Có một số ít người còn ngạc nhiên hơn cả tôi khi *Business Model Generation* trở thành một cuốn sách bán chạy quốc tế. Theo một bảng xếp hạng, cuốn sách xếp thứ 29 trong dòng sách quản lý của mọi thời đại! Thành công của cuốn sách dựa trên Phác Thảo Mô Hình Kinh Doanh. Ít người biết đến công cụ phác thảo (Canvas) này, vì vậy Tim và Bruce gợi ý tôi chia sẻ lại câu chuyện này ở đây.

Tôi đã làm việc như một giáo sư tại Đại học Lausanne. Vào cuối những năm 1990, nhóm sinh viên tốt nghiệp bắt đầu xin lời khuyên từ tôi cho những kế hoạch kinh doanh và ý tưởng đầu tư của họ. Nhiều trong số đó là dạng "dotcom" và liên quan tới những thứ như nghề bán bia thủ công trên



Cách tiếp cận của tôi để tư vấn cho các doanh nhân là đặt ra cho họ những câu hỏi liên quan tới logic để củng cố cho dự án đầu tư của họ. Tôi cố gắng để họ giải thích bằng ngôn ngữ đơn giản làm thế nào dự án của họ chạy được - nhằm kết nối các Mô Hình Kinh Doanh của họ. Tôi lặp lại quy trình này với nhiều nhóm, và qua thời gian các câu hỏi của tôi theo một cách tự nhiên rơi vào chín phạm trù riêng biệt.

Khi điều này diễn ra, nó chỉ ra cho tôi rằng có lẽ tất cả các phương thức kinh doanh cùng chia sẻ chín nhân tố cốt lõi. Tôi đã không phản ứng với ý tưởng này ngay lập tức. Nhưng nó cứ bám chặt lấy suy nghĩ của tôi – và nó đã quay trở lại khiến tôi phải chú ý khi tôi đồng ý giám sát Mô Hình Kinh



sĩ cho một doanh nhân trẻ tên là Alexander Osterwalder, người sau này là nhà sáng lập và CEO của Strategyer.

Trong hơn một thập kỉ, Alex và tôi đã làm việc cùng nhau để phát triển, kiểm nghiệm, và công bố nghiên cứu của chúng tôi về các Mô Hình Kinh Doanh. Trong suốt khoảng thời gian này, chúng tôi đã tạo ra một phương tiện hình ảnh, công cụ chín khối – Bản Phác Thảo Mô Hình Kinh Doanh – thứ phản ánh lại phạm trù chín câu hỏi riêng biệt nguyên bản, tuy nhiên tinh tế hơn và đã qua thử nghiệm.

Bản Phác Thảo trở thành nền tảng cho các đồng tác giả của cuốn sách này. Thêm vào cộng đồng những nhà đồng sáng tạo, Alex và tôi đã được ủng hộ bởi ba đồng nghiệp đóng góp trực tiếp vào bản thảo: nhà thiết kế Alan Smith, giám đốc sản xuất Patrik van der Pijl, và biên tập viên Tim Clark.

Tim tiếp bước trong vai trò tác giả cuốn sách *Business Model You*, ứng dụng Công cụ phác thảo mô hình để phát triển nghề nghiệp cá nhân cho cái mà ông gọi là các Mô Hình Kinh Doanh "cá nhân". Hiện nay, Tim và Bruce Hazen đã ứng dụng Bản Phác Thảo vào các nhóm tổ chức nội bộ trong cuốn sách mà hiện bạn đang cầm trên tay: *Mô Hình Kinh Doanh Nhóm*.

Có ba thứ đã tác động mạnh mẽ đến tôi về *Mô Hình Kinh Doanh Nhóm*.

Đầu tiên, nó tập trung vào việc sử dụng Bản Phác Thảo để cải thiện vận hành tổ chức của một doanh nghiệp. Điều này trái ngược với

truyền thống, đối mặt với thị trường sử dụng Bản Phác Thảo như một công cụ hoạch định và sửa đổi chiến lược.

Điều thứ hai, nó chỉ ra cách thức kiểm tra nhanh cho lãnh đạo để thúc đẩy tính hiệu quả (thay vì tính hợp lý). Năm thập kỉ đào tạo, nghiên cứu và thực hành đã thất bại trong việc cải thiện đáng kể tổ chức lãnh đạo, có lẽ do việc tập trung quá mức vào đào tạo lãnh đạo nhóm thay vì các thành viên trong nhóm. *Mô Hình Kinh Doanh Nhóm* cung cấp cho các nhà lãnh đạo một cách để chia sẻ việc làm chủ vận hành, và chỉ ra cho mọi người làm thế nào để có thể hòa nhập vào môi trường làm việc.

Điều thứ ba, *Mô Hình Kinh Doanh Nhóm* chỉ ra làm thế nào cùng một công cụ có thể được sử dụng để tạo ra sự hiểu biết và rõ ràng trong một doanh nghiệp, nhóm, và các cấp độ cá nhân. Theo cách này, nó giới thiệu nhiều công cụ và kĩ thuật mới đem lại ích lợi cho bất kì ai đang làm việc với người khác như một lãnh đạo, nhà quản lý hay một người cố vấn.

Liệu còn ai tốt hơn Tim Clark và Bruce Hazen để viết nên cuốn cẩm nang đầy cảm hứng và thực tiễn này, để có thể rút ngắn khoảng cách giữa *tôi* và *chúng ta*? Dựa trên các câu chuyện và trường hợp hướng dẫn, Tim và Bruce mong muốn "vượt lên mọi lời nói, chỉ ra vấn đề là làm cách nào các cá nhân, các đội nhóm và các doanh nghiệp có thể làm việc hiệu quả".

Thân gửi các bạn độc giả, hãy để bản thân các bạn bị lôi cuốn bởi cuốn cẩm nang thực tiễn này. Xuyên suốt mỗi chương, Tim và Bruce đã đạt được cách tiếp cận với niềm đam mê và những ví dụ rõ ràng. Chúng tôi tin rằng bạn sẽ khám phá các công cụ và kĩ thuật mới để có thể trở thành những người thực hành *tôi – đến – chúng ta*.

Yves Pigneur

Chuyên gia về khoa học quản lý thông tin,

Đại học Lausanne, Thụy Sĩ; đồng tác giả

(với Alexander Osterwalder) của cuốn sách

Business Model Generation

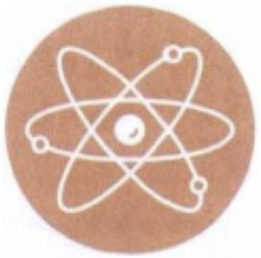




Những Người Giống Bạn Trong Cuốn Sách Này

Huấn luyện viên bóng đá · · ·

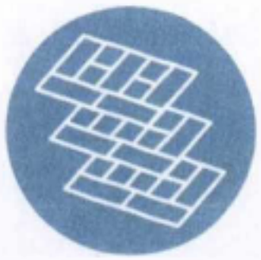
Mục lục



I. MỘT LÍ DO LÀM VIỆC VĨ ĐẠI HƠN

Tìm ra những cách thức mới để lãnh đạo và làm việc hiệu quả hơn

Chương 1 Từ *Tôi* tới *Chúng ta* 2



II. MÔ HÌNH KINH DOANH

Học cách sử dụng một công cụ hiệu quả để miêu tả và phân tích các mô hình kinh doanh của doanh nghiệp, nhóm và cá nhân.

Chương 2. Mô Hình Hóa Doanh Nghiệp 28
Chương 3. Mô Hình Nhóm 66
Chương 4. Mô Hình Cá Nhân 110



III. LÀM VIỆC NHÓM

Thúc đẩy làm việc nhóm với những công cụ mới nhằm bổ sung cho tư duy mô hình kinh doanh.

Chương 5. Bắt đầu với *Tôi* 144
Chương 6. Liên kết *Tôi* với *Chúng ta* 186
Chương 7. Liên kết *Chúng ta* với *Chúng ta* . . 216

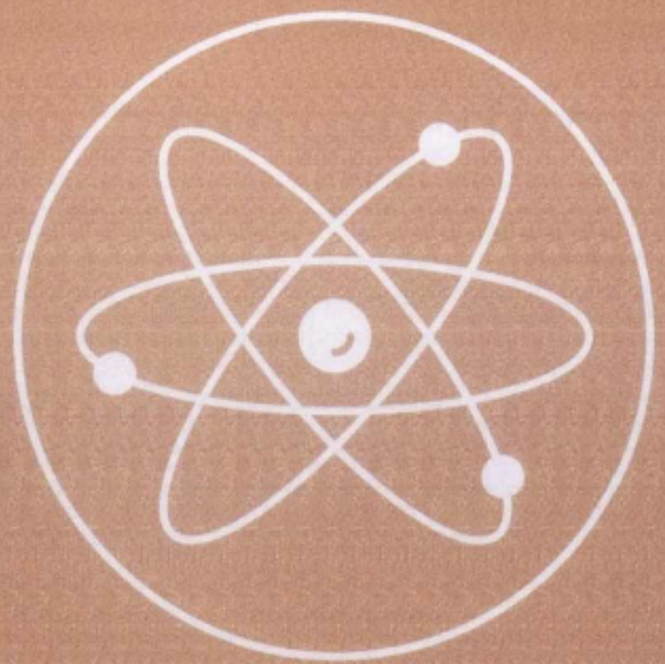


IV. HƯỚNG DẪN SỬ DỤNG

Khám phá cách người khác làm như thế nào, và cách để khiến bản thân, đội nhóm và tổ chức của bạn hoạt động hiệu quả.

Chương 8. Hướng dẫn sử dụng 246
Chương 9. Các cách mới để thực thi 284

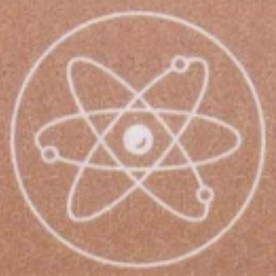
Những người đóng góp đặc biệt 302
Lấy cảm hứng thực từ Cộng đồng Toàn cầu 304
Tiểu sử những người tạo ra quyển sách này 306
Ghi chú 308
Những cuốn sách và những bài viết bạn cảm thấy hữu ích 312



Phần I

Một Lí Do Làm Việc Vĩ Đại Hơn

Tìm ra những cách thức mới để lãnh đạo và làm việc hiệu quả hơn



Chương 1

Từ *Tôi* đến *Chúng ta*

Cầu thủ kiêm huấn luyện viên

"Tôi thấy rằng đội của anh chưa đủ người chơi, vậy tôi có thể tham gia vào đội của anh?"

Anh ta trông tràn đầy hi vọng. Dù mặc trang phục cầu thủ quốc tế, anh ta vẫn trông hết sức tri thức, cả nhóm chúng tôi không ai có thể nói nên lời. Nhóm sinh viên vừa tốt nghiệp của chúng tôi ra sân mỗi tuần để tham gia giải bóng đá của ngành công nghiệp San Jose ở California, như vậy chúng tôi có thể thưởng thức những bữa tiệc tuyệt hảo sau mỗi trận đấu.

"Tại sao không?" Đội trưởng của chúng tôi trả lời. "Chúng tôi cần mọi sự giúp đỡ mà chúng tôi có thể nhận được."

"Vậy hãy thực hiện thôi!" vị khách nói. Mọi người cùng cười ồ lên.

Vị khách tự giới thiệu mình tên là Ramy. Anh ấy đã từng huấn luyện đội bóng ở Ai Cập trong vài năm trước khi anh tới Mỹ để hoàn thành bậc cao học. Sự xuất hiện của anh ấy thật đúng thời điểm, dạo gần đây chúng tôi đã quá chán nản khi phong độ của đội bóng ngày một sa sút, trong khi vẫn dành thời gian và sức lực vào bóng đá mà chẳng có được sự cải thiện nào. Ramy đã gia nhập đội bóng và trở thành huấn luyện viên của đội.

Mọi thứ đã thay đổi. Ramy đã thổi một làn gió mới, khi đưa ra được điểm tốt nhất của mỗi người bằng cách dạy họ "một ý nghĩa vĩ đại hơn cho cuộc

chơi." Qua thời gian, chúng tôi từ từ thay đổi và trở thành một đội thật sự. Sự khác biệt giữa phong cách chơi cũ và phong cách chơi mới quả thực thần kì.

Hầu hết chúng tôi chỉ đơn giản là đuổi theo quả bóng. Ramy dạy chúng tôi cách quan sát và kết nối các thành viên trong đội với nhau.

Ramy dạy chúng tôi trở thành người tạo lập cuộc chơi tốt nhất thay vì chỉ là người chơi tốt nhất.

Chúng tôi đã tập trung thái quá vào vị trí chơi. Ramy đã dạy chúng tôi quan sát xem những gì đang diễn ra trên toàn bộ sân đấu.

Chúng tôi vốn chỉ chơi cho vui, nhưng Ramy đưa ra cho chúng tôi mục đích lớn hơn: cải thiện kĩ năng và trở thành đội chiến thắng.

Chỉ sau một mùa huấn luyện viên mới tham gia vào đội, chúng tôi đã vươn lên vị trí thứ hai của bảng đấu. Người thân và bạn bè trở thành những người giúp đỡ tích cực. Và chúng tôi vẫn yêu thích những buổi tiệc sau trận đấu, đặc biệt bởi vì chúng tôi bây giờ có thể ăn mừng chiến thắng của mình.[1]



Từ *Tôi* đến *Chúng ta*

Ramy đã giúp thay đổi một đội bóng đá Mỹ không chuyên thành một đội bóng thật sự. Bằng cách nào? Bằng cách gợi mở bốn điều có thể thúc đẩy con người:

Mục đích

Mọi người muốn trở thành một phần của điều gì đó vĩ đại hơn bản thân họ. Ramy mang tới mục đích lớn lao hơn: Trở thành đội chiến thắng.

Có định hướng

Mọi người muốn định hướng cuộc sống của mình. Ramy chỉ cho các thành viên trong đội cách làm thế nào để mọi thứ có thể diễn ra.

Mối quan hệ

Mọi người muốn cảm nhận được sự kết nối. Ramy dạy những thành viên trong đội cách phối hợp với nhau và cùng chơi.

Làm chủ

Mọi người đều muốn ngày càng giỏi hơn trong một lĩnh vực nào đó. Ramy đã hướng dẫn đồng đội của mình cách thức để xây dựng các kỹ năng của họ.[2]

Mặc dù Ramy huấn luyện cho đội bóng, nhưng anh ấy cũng có thể giải quyết được một vấn đề hết sức thách thức cho rất nhiều doanh nghiệp: huấn luyện nhân sự để ngừng tập trung vào cái tôi và bắt đầu tập trung vào chúng ta. Nói ngắn gọn là, xây dựng các nhóm làm việc tốt hơn.

Các nhà lãnh đạo đều muốn làm việc nhóm tốt hơn. Nhưng với hầu hết các nhóm làm việc, ở trong một vài trường hợp, vẫn gặp phải sự mâu thuẫn và bất ổn. Chuyên gia tư vấn làm việc nhóm Patrick Lencioni nói rằng, điều này diễn ra đơn giản vì các đội "được tập hợp từ những con người bình thường không

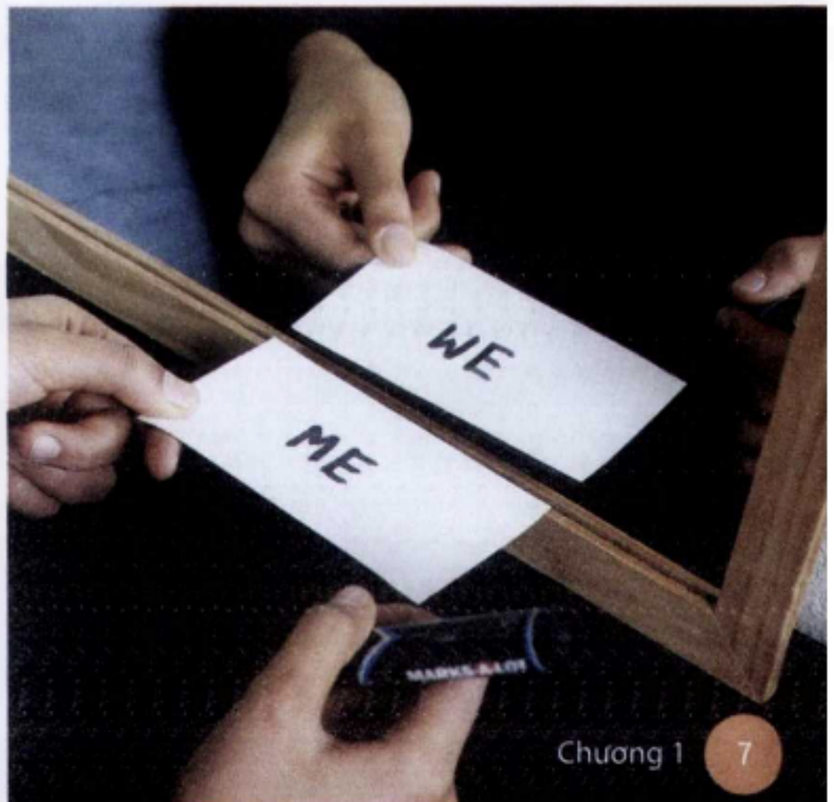
hoàn hảo" đối mặt với những cuộc chiến tranh nội bộ diễn ra liên tục.[3]

Tại công sở, mọi người vật lộn để cân bằng các nhu cầu cá nhân *(Việc này có lợi gì với tôi?)* với mục đích của nhóm *(Điều gì tốt nhất cho nhóm?)*. Các quyết định lựa chọn nghề nghiệp cũng như vậy, nó thường là những lựa chọn khó khăn giữa sự tồn tại hay kiếm tìm một công việc ý nghĩa. Sự căng thẳng giữa *tôi* và *chúng ta* là tất yếu, vĩnh cửu và không thể giải quyết được - theo như lời của nhà sinh vật học Edward O. Wilson, người đã giành được giải Pulizer:

> *Liệu chúng ta sinh ra là để dâng hiến cuộc sống cho công việc? Hay chúng ta đặt bản thân và gia đình lên tất cả mọi thứ? Trên cơ sở khoa học thì cả hai điều này đều đồng thời tồn tại. Chúng được nối tiếp trong cảm xúc và suy nghĩ của chúng ta mà không bao giờ bị xóa bỏ.*[4]

Chẳng trách mà việc lãnh đạo một đội là công việc đầy thách thức; nó đòi hỏi chúng ta phải biết tiến, thoái nhuần nhuyễn giữa nhu cầu cá nhân và mục tiêu của nhóm.

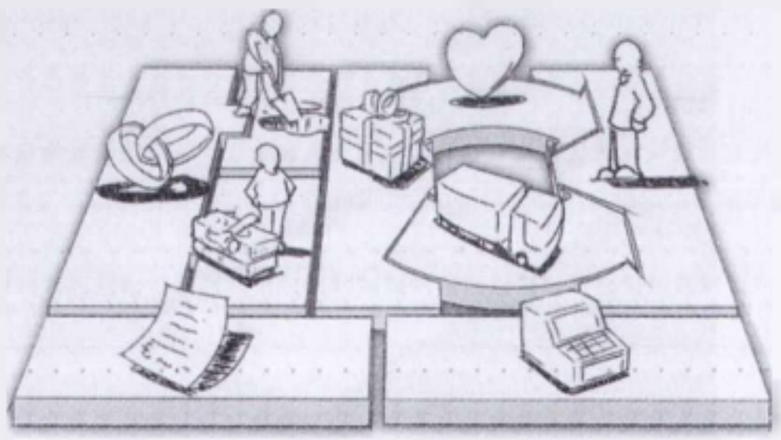
Người lãnh đạo đôi lúc phải chỉ ra được ích lợi cho cái *tôi* cá nhân và cho cả nhóm là *chúng ta*. Nhưng sự xung đột giữa *tôi* và *chúng ta* là một điều tất yếu, vì vậy xóa bỏ nó là điều không tưởng. Thay vào đó, một người xây dựng nhóm tốt biết cách sử dụng sự xung đột này cho lợi ích của mỗi người. Mục đích sẽ chuyển từ con người sang hành vi của tập thể bằng cách nhìn nhận một cách có nghệ thuật cái tôi của mỗi người. *Mô Hình Kinh Doanh Nhóm* sẽ chỉ ra cho bạn làm thế nào và như thế nào Ramy có thể khiến bạn trở thành một người huấn luyện nhóm nổi bật trong doanh nghiệp của bạn.



Làm thế nào để *Tôi* – đến – *Chúng ta* hiệu quả?

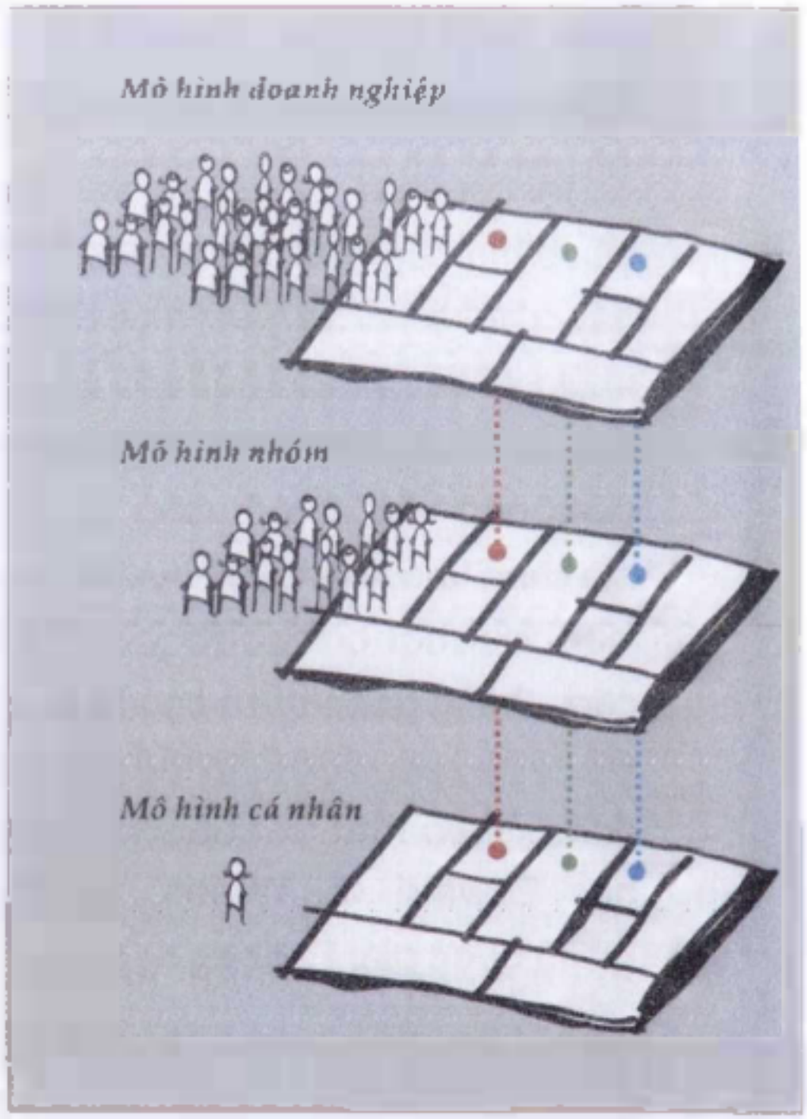
Cách tiếp cận *tôi* - đến - *chúng ta* hiệu quả chính là tạo ra một Ý Nghĩa Vĩ Đại Hơn cho Công Việc. Cũng như cách Ramy dẫn dắt các thành viên trong đội tránh xa khỏi suy nghĩ "vị trí" chơi trong đội. Ý nghĩa lớn lao hơn là xác định làm việc không phải là "công việc" mà là một "vai trò".

Mô tả công việc chỉ xác định quyền hạn, trách nhiệm và khía cạnh thu nhập. Trái lại, mô tả về vị trí tập trung vào mối quan hệ giữa những con người với nhau, như khi Ramy hướng dẫn những cầu thủ phải biết cách phối hợp với nhau thay vì chỉ chạy theo quả bóng. Ví dụ, với một đội hình hoàn hảo, Kevin có thể được trao cho vị trí giám đốc truyền thông. "Giám đốc truyền thông" không chỉ là một chức danh, mà nó còn là một vai trò mà Kevin sẽ dùng để liên kết và truyền thông các hoạt động trong đội của anh ấy tới toàn bộ phần còn lại của tổ chức.



Bản phác thảo Mô hình Kinh doanh

Một Ý Nghĩa Vĩ Đại hơn cho Công Việc là hãy nhìn vào công việc không chỉ trong phạm trù cấu trúc của doanh nghiệp mà nhìn vào Mô Hình Kinh Doanh. Sơ đồ tổ chức miêu tả mối quan hệ về việc báo cáo trong doanh nghiệp. Nhưng chúng cũng ít nhiều nói cho chúng ta về: cách một tổ chức hoạt động như một hệ thống.



Hãy nghĩ về ba cấp độ này như những lớp xếp chồng lên nhau với phương thức doanh nghiệp nằm ở lớp trên cùng. Quan sát một tổ chức theo cách này cho thấy sự tương tác tại nơi làm việc, và bắt đầu truyền đạt ý nghĩa liên quan đến những người có thể quen với việc suy nghĩ về công việc chỉ là "việc phải làm" mà hiếm khi vượt qua ranh giới của nhóm hoặc chức năng. Đây là nơi mọi người bắt đầu khám phá ra cách để một doanh nghiệp hoạt động thực sự hiệu quả - và cách họ hòa nhập vào được doanh nghiệp đó.

Mặt khác, Mô Hình Kinh Doanh miêu tả hệ thống của doanh nghiệp thực sự như thế nào, cho ai, và làm thế nào các nhân tố của nó có thể liên kết được với nhau. Một Mô Hình Kinh Doanh cho thấy một hệ thống "mọi thứ diễn ra trong một lần" – cũng như Ramy chỉ cho đội chơi làm cách nào quan sát được toàn cục trận đấu mở ra trên sân đấu. Phần đầu của chương tiếp theo, bạn sẽ học cách để sử dụng Bản Phác Thảo Mô Hình Kinh Doanh, một công cụ đầy quyền năng để miêu tả và thấu hiểu các mô hình kinh doanh.

Công Cụ Phác Thảo Mô Hình Kinh Doanh có thể sử dụng để tạo ra một "quan sát theo hệ thống" của doanh nghiệp theo ba cấp độ: doanh nghiệp, đội nhóm, cá nhân. Một Mô Hình Kinh Doanh doanh nghiệp chỉ ra làm thế nào một doanh nghiệp có thể tạo ra và mang tới giá trị, thường là cho "khách hàng" bên ngoài doanh nghiệp. Một Mô Hình Kinh Doanh Nhóm chỉ ra làm thế nào một nhóm tạo ra và mang lại giá trị cho "khách hàng" bên trong doanh nghiệp. Một Mô Hình Kinh Doanh cá nhân chỉ ra làm thế nào một cá nhân tạo ra và đem lại giá trị.

Cuốn sách này dành cho ai và tại sao

Mô Hình Kinh Doanh Nhóm dành cho bất kì ai quản lý người khác, và những người, giống như Ramy, muốn làm mạnh đội hình của họ - và đứng vững trong cuộc chơi! Các phương thức được mô tả có thể sử dụng trong hầu hết các doanh nghiệp, dù là phi lợi nhuận hay có lợi nhuận.

Một đội làm việc theo nhóm tốt có ý nghĩa hơn cả sự hợp tác và truyền thông. Nó có nghĩa là người ta *làm việc vì tự định hướng* rằng đó là những việc quan trọng, chứ không hẳn là chỉ để giữ sự bận rộn. Vì vậy chìa khóa chính của cuốn sách này nhằm dạy bạn các cách cụ thể để bạn có thể giúp người khác trở nên tự định hướng hơn, và, như Warren Buffett đã từng nói, giúp bạn "lãnh đạo nhiều hơn và quản lý ít hơn".

Điều cơ bản về Lãnh đạo

Bạn có thể đạt được ích lợi từ các phương thức và kĩ thuật được mô tả mà không cần để ý tới nền tảng hay kinh nghiệm của bạn. Nhưng kiến thức quản lý cơ bản hoặc các kĩ năng giám sát sẽ quan trọng nếu bạn lên kế hoạch sử dụng cuốn sách này để đào tạo người khác.

Mô Hình Kinh Doanh Nhóm không bàn về các nguyên lí lãnh đạo và cũng không ủng hộ một phong cách lãnh đạo cụ thể nào. Nhưng nếu bạn cần xem lại các nguyên tắc cơ bản, thì một mô hình trường tồn và hữu ích với các thế hệ quản lí và giám đốc điều hành cấp cao là mô hình lãnh đạo linh hoạt, được giới thiệu bởi Paul Hersey và Ken Blanchard.[5]

Lãnh đạo theo tình huống nói lên rằng các nhà lãnh đạo không thể chỉ dựa trên một phương thức hành vi riêng lẻ hoặc qua cái nhìn một chiều về một ai đó hay nhu cầu của họ. Thay vào đó, họ phải đáp ứng được nhiều phong cách khác nhau để phù hợp với những con người khác nhau và những tình huống khác nhau. Một phương thức lãnh đạo theo tình huống nổi tiếng về mức độ đáp ứng được giới thiệu trong cuốn sách *The One Minute Manage*.[6]

Cách tốt nhất cho hầu hết mọi người để phát triển thành một nhà lãnh đạo là cải thiện các kĩ năng quản lý cơ bản: những thứ như xây dựng lòng tin, cung cấp phản hồi, ghi nhận và thấu hiểu.[7] Hãy xem danh mục tham khảo trang 312 gợi ý sách đọc về lãnh đạo và các chủ đề liên quan.

Nhà lãnh đạo "Bất đắc dĩ" và ba cách tư duy

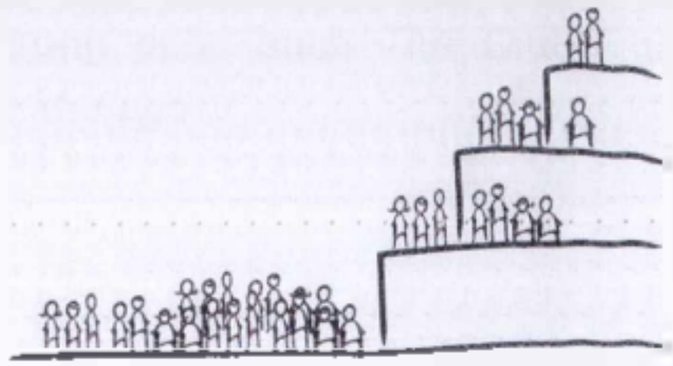
Mọi người thường trở thành lãnh đạo "bất đắc dĩ". Điều này là do họ thường được tiến cử lên vị trí lãnh đạo bởi năng lực làm việc, chứ không phải bởi họ có kĩ năng quản lý hoặc giám sát tốt. Và kết quả là, rất nhiều nhà lãnh đạo mới phải học để tư duy theo một cách khác.

Và đây là lí do tại sao. Khi một người mới bắt tay vào sự nghiệp, họ sẽ phải "kiểm tra những gì họ đã được dạy" - tìm kiếm định hướng và dựa vào những người dạy họ cách làm việc mới và tốt hơn. Giai đoạn này trong sự nghiệp được định hình bởi tư duy lệ thuộc.

Một khi con người phát triển một năng lực đặc biệt và đã có danh tiếng, họ có xu hướng tin tưởng vào kinh nghiệm của bản thân và trở nên tự định hướng hơn. Giai đoạn này trong sự nghiệp được định hình bởi tư duy độc lập.

Nhưng khi con người bắt đầu lãnh đạo người khác, họ phải nghĩ về hệ thống và các mối quan hệ - giữa người với người và giữa nhóm với con người. Điều này đòi hỏi tư duy phụ thuộc lẫn nhau hoặc tư duy theo hệ thống. Cách dễ hiểu và thực tế nhất để nắm bắt được hệ thống và các phần phụ thuộc lẫn nhau là mô tả lại chúng bằng hình ảnh thông qua các Mô Hình Kinh Doanh.[8]

Cải thiện lại những kỹ năng của bạn với Mô Hình Kinh Doanh sẽ giúp bạn trở thành một nhà lãnh đạo. Nó cũng sẽ giúp bạn phân biệt được ba cách tư duy (lệ thuộc, độc lập, phụ thuộc lẫn nhau/hệ thống), làm sắc bén khả năng phát hiện ra ba cách tư duy này từ người khác, giúp đồng nghiệp học tập và thực hành theo phong cách phù hợp.





Vì sao cần có *Mô Hình Kinh Doanh Nhóm?*

Các Mô Hình Kinh Doanh thông thường được sử dụng để phục vụ Khách hàng bên ngoài tốt hơn. Đó gọi là chiến lược: logic của việc tạo ra và đem lại lợi ích cho thị trường. Ở hầu hết các doanh nghiệp, chỉ những chuyên viên mới làm trong mảng chiến lược.

Hơn cả chiến lược, chúng tôi tập trung vào các mô hình kinh doanh phục vụ Khách hàng nội bộ. Đây được gọi là khối vận hành. Khối vận hành là nơi mà hầu hết mọi người làm việc.

Nếu những cuốn sách trước đây của tôi chỉ nói về chiến lược hay vận hành một cách đơn lẻ thì *Mô Hình Kinh Doanh Nhóm* chỉ ra cho chúng ta đồng thời cả chiến lược và vận hành song song với nhau – vì vậy mọi người có thể hiểu rõ hơn chính xác việc cần làm mỗi ngày.



Khi lời nói là chưa đủ - hoặc là quá nhiều

Những nhà lãnh đạo mới thăng chức thường đọc sách về lãnh đạo hay tham dự những khóa đào tạo về lãnh đạo để có thêm kinh nghiệm. Tuy nhiên, họ vẫn thiếu năng lực để thể hiện khả năng lãnh đạo và truyền đạt ý cho người khác. Họ thường lãnh đạo dựa trên sai lầm của hai điều họ mặc định sau:

1. Mọi người có thể hiểu được mọi điều tôi nói theo cách tôi hiểu và muốn người khác hiểu.

2. Mọi người sẽ biết phải làm gì, dựa trên những điều tôi đã nói.

Dĩ nhiên là không có gì sai về câu từ. Nhưng những từ ngữ không thể tự mình giải quyết được nhiệm vụ giải thích hoặc hiểu được một hệ thống phức tạp, đa chiều như là một doanh nghiệp. Để hiểu được một hệ thống, các nhà lãnh đạo cần các công cụ hữu hình (các công cụ trực quan[9]) cho phép mọi người nhìn thấy toàn bộ hệ thống cùng một lúc. Công cụ trực quan được nhắc đến như một bản phác thảo, những viên gạch trong bộ đồ chơi LEGO®, ghi chú, và phác thảo hiệu quả để miêu tả cho những biểu tượng hay mô hình những mối quan hệ không thể diễn đạt hết bằng từ ngữ.

Các công cụ trực quan giúp người sử dụng từ bỏ được thói quen sử dụng những từ ngữ trừu tượng và hướng tới

Một tổ chức thể hiện bằng cách sử dụng gạch LEGO®

những mô hình hữu hình.[10] Những mô hình hiệu quả mở ra những kiến thức ngầm, khích lệ những người ít nói, và làm cho mọi người dễ dàng diễn đạt và chia sẻ cùng với đồng nghiệp. Công cụ mô tả giúp giảm mâu thuẫn bằng cách hướng mọi người tập trung vào công việc cần được hoàn thành, và giảm thiểu tính cá nhân, chỉ trích, và có xu hướng nhóm sẽ tiếp thu các ý kiến của người nói. Hơn nữa, chúng sẽ vô cùng thu hút và hấp dẫn người khác để thay đổi hành vi của họ.

Những người thực hành đã trải nghiệm từ *tôi* đến *chúng ta* sẽ thấy rằng không thể thiếu những công cụ trực quan, vì vậy bạn sẽ tìm thấy rất nhiều ví dụ trong suốt cuốn sách này. Những công cụ này sẽ giúp bạn vượt qua những từ ngữ và xác định các vấn đề với việc làm thế nào các cá nhân, nhóm, và doanh nghiệp có thể hoạt động hiệu quả.

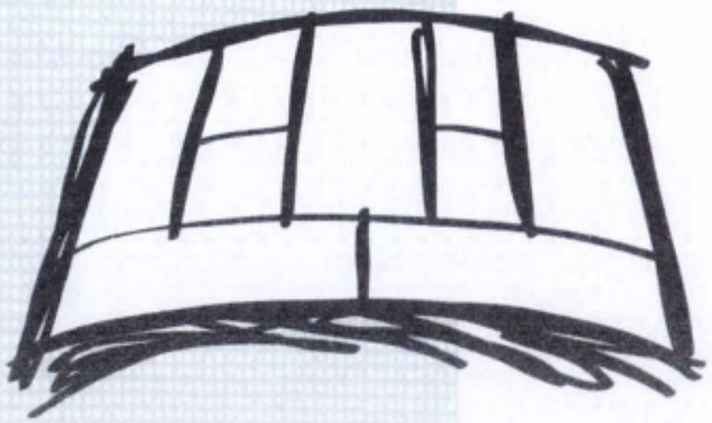
Làm rõ vai trò của bạn

Nhưng những gì được trình bày sau đây - để giúp mọi người hòa nhập vào với tổ chức và trở nên hiệu quả - đòi hỏi những kỹ năng lãnh đạo chắc chắn. Các nhà lãnh đạo chưa có kinh nghiệm sẽ cố gắng đạt được mục tiêu quan trọng này. Nếu bạn sử dụng các công cụ trong cuốn sách này để phát hiện ra vấn đề, hãy chắc chắn bạn và nhóm của bạn có năng lực và cam kết để giải quyết các vấn đề đó.

Các nhà lãnh đạo mới có xu hướng tập trung quá nhiều vào việc bắt tay ngay vào công việc mà họ vừa mới được để bạt. Nhưng họ hiếm khi giải thích vai trò lãnh đạo của mình với những người mà họ giám sát. Kết quả là, chỉ một vài cấp dưới hiểu vai trò của nhà lãnh đạo mới. Thay vào đó, họ suy luận nó dựa trên sự tương tác cô lập với nhà lãnh đạo đó. Nếu bạn muốn các đồng nghiệp hỗ trợ tốt hơn cho bạn ("quản lý" từ quan điểm của họ), đừng để họ đoán; hãy cho họ một sự mô tả đầy đủ về vai trò lãnh đạo của bạn.

Vai trò - đặc biệt là vai trò của các nhà lãnh đạo - sẽ bị thay đổi theo thời gian. Vì vậy, cần phải công khai và rõ ràng xem xét vai trò của mọi người, bao gồm vai trò lãnh đạo của bạn. Tránh bài thuyết trình, nói chuyện với các báo cáo trực tiếp, hoặc xem lại bản mô tả công việc. Đơn giản chỉ cần mô tả vai trò tương ứng của bạn. Ví dụ, nếu bạn muốn một nhóm làm việc hướng tới các hành động tự quyết định và đưa ra quyết định phân tán hơn, bạn có thể giải thích rằng bạn sẽ thay đổi từ vai trò của một người trả lời cách giải quyết vấn đề sang một người giúp người khác giải quyết vấn đề cốt lõi.





Cách tiếp cận: Tổng quan nhanh

Bạn sẽ bắt đầu học các phương pháp cụ thể để thúc đẩy làm việc nhóm trong chương tiếp theo. Các phương pháp có thể được sử dụng trong nhiều sự kết hợp, nhưng đây là một cái nhìn tổng quan nhanh về một cách tiếp cận điển hình:

1. Người tham gia vẽ mô hình kinh doanh cá nhân

Các thành viên trong nhóm sử dụng Bản Phác thảo Mô hình Kinh Doanh Cá Nhân để miêu tả những gì họ đang làm tại nơi làm việc và những gì họ muốn làm trong tương lai. Điều này làm cho người tham gia suy nghĩ vượt ra ngoài các hoạt động và nhận ra họ giúp đỡ ai trong công việc - bước đầu tiên để thừa nhận sự phụ thuộc lẫn nhau trong công việc sẽ làm nền tảng hợp tác tốt. Quá trình tạo ra các mô hình "như hiện tại" rồi đến "sẽ trở thành" và chia sẻ sự hiểu biết sâu sắc sẽ thúc đẩy những người tham gia trở nên muốn giao tiếp và nhận thức được những khoảng trống trong khả năng cống hiến của họ. Đây là những bước đi vững chắc hướng tới làm việc theo nhóm tốt hơn.

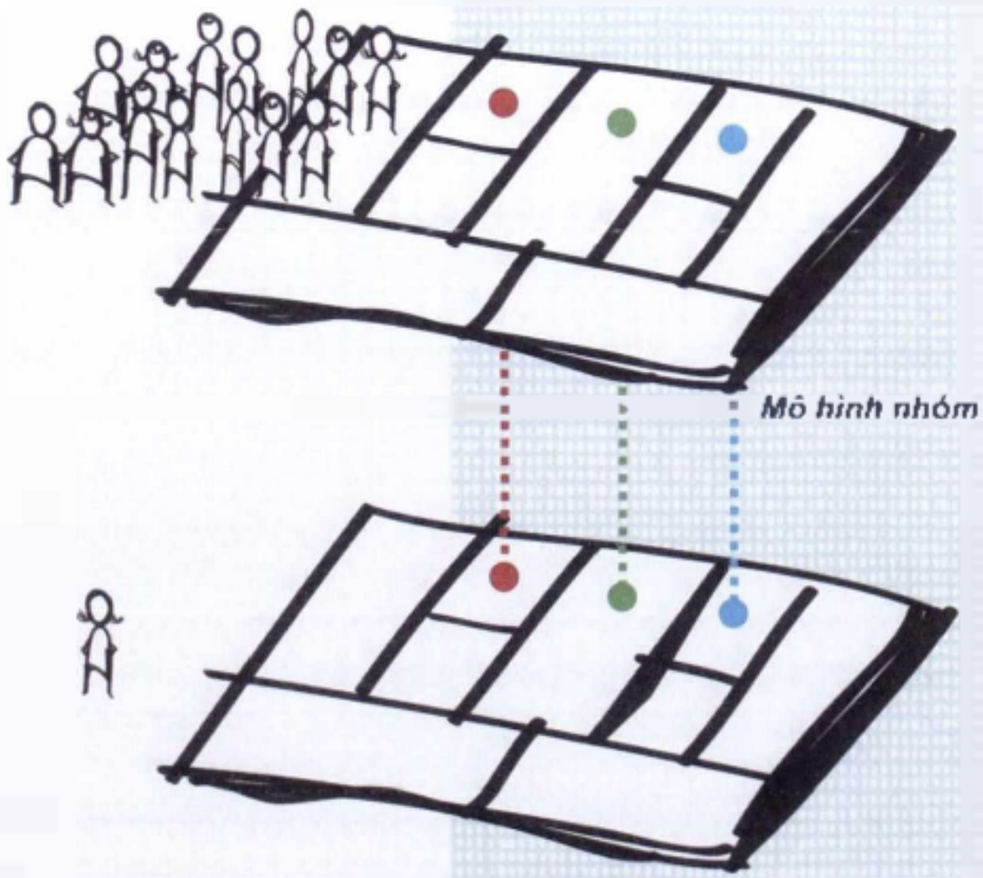
2. Người tham gia xác định Mô hình nhóm của họ

Tiếp theo, sử dụng cùng một công cụ phác thảo, các thành viên trong nhóm cùng nhau lên mô hình công việc khi họ làm việc theo nhóm. Đây thường là giai đoạn khai nhãn; nó làm rõ mục đích của đội một cách trực quan và là cái cớ để những người tham gia có thể nhận ra các nhóm khác mà họ có thể giúp đỡ trong công việc, do đó thừa nhận sự kết nối cấp doanh nghiệp. Điều này tạo ra nhận thức của cả nhóm lẫn doanh nghiệp như là các hệ thống năng động, có phản hồi chứ không phải chỉ là "cơ chế" tĩnh. Một lần nữa, quá trình tạo ra mô hình và chia sẻ thông tin chi tiết giúp người tham gia phát triển thêm nhận thức về tình huống, một bước tiến lớn trong việc làm việc theo nhóm tốt hơn và hành động tự định hướng.

3. Người tham gia lập bản đồ đóng góp từng cá nhân vào mô hình nhóm của họ

Những người tham gia "lập bản đồ" những đóng góp cá nhân của họ vào mô hình nhóm, xác định vị trí, nơi mà họ tạo ra hoặc tăng thêm giá trị cho những gì nhóm làm. Điều này chỉ ra chỗ nào kém hiệu quả, cần được hỗ trợ và thường tiết lộ những công việc quan trọng cần làm. Đồng thời, nó cũng tạo ra những cơ hội hấp dẫn cho người tham gia cam kết thực hiện các nhiệm vụ hoặc vai trò mới trước mặt đồng nghiệp. Trong khi đó, cả nội dung lẫn quá trình thực hiện đều tăng cường sự hợp tác và trao đổi.

Những người trải nghiệm quá trình này báo cáo những đột phá trong suy nghĩ, nhận thức và quan trọng nhất là trong hành vi. Bạn sẽ gặp một số những người đó ở phần sau trong cuốn sách, và tìm hiểu cách làm thế nào họ sử dụng cách tiếp cận để vượt qua khó khăn và theo đuổi các cơ hội hấp dẫn. Bạn sẽ học cách sử dụng các công cụ, và làm thế nào để tạo thuận lợi cho quá trình làm việc với nhóm của bạn.



Mô hình cá nhân

Trong thời gian chờ đợi, bạn có thể tự tin rằng Bản Phác Thảo Mô Hình Kinh Doanh đã được thử nghiệm rộng rãi bởi cả tổ chức vì lợi nhuận và phi lợi nhuận trong hơn một thập kỷ. Nó đã được tải về hơn 5 triệu lần và hiện đang được hàng chục ngàn doanh nghiệp hàng đầu trên thế giới sử dụng.[11]

Xác định mục đích cho nhóm của bạn

Nhiều doanh nghiệp sử dụng tuyên bố về sứ mệnh và mục đích để nói với thế giới rằng họ đang làm gì và tại sao. Nếu họ làm tốt, những lời tuyên bố này sẽ được mô tả theo một cách truyền cảm hứng, dễ ghi nhớ để định hướng cho doanh nghiệp và nhân viên. Nếu họ làm không tốt, họ sẽ để lại cho người đọc sự khó hiểu.

Hầu hết các tuyên bố đều lưng chừng không tới đích. Hãy xem phần chữ trong bảng nằm bên phải (được viết bởi một công ty tỷ đô có lịch sử hàng thế kỉ).

> Chúng tôi cam kết chắc chắn với quý khách hàng.
>
> Tham vọng của chúng tôi là đem lại lợi ích thiết thực cho tất cả khách hàng.
>
> Chúng tôi lắng nghe và điều chỉnh hoạt động theo nhu cầu của khách hàng.
>
> Mục tiêu của chúng tôi là cải tiến chất lượng cuộc sống, và trở thành một đối tác đáng tin cậy trong cuộc sống của họ.

Tuyên bố này về cơ bản là tốt nhưng lại quá đỗi mơ hồ. Công ty này làm gì? Là nhà cung cấp dịch vụ hay nhà sản xuất? Là công ty nuôi trồng cung cấp thực phẩm? Sản xuất bóng bowling? Cung cấp dịch vụ lập kế hoạch nghỉ hưu? Đối tượng khách hàng là ai? Tại sao công ty đó lại tồn tại?

Nhiều tổ chức không sử dụng ngôn ngữ đơn giản, rõ ràng để chia sẻ lý do của họ. Công ty trong ví dụ này đã và đang làm những điều

Giảm bớt nỗi đau từ bệnh tật và tổn thương bằng cách phát triển các loại thuốc an toàn, mạnh mẽ và hồi phục nhanh.

kỳ diệu cho nhân loại trong hơn một thế kỷ. Tại sao không nói với thế giới bằng ngôn ngữ dễ hiểu, ví như:

Bạn có thể không ở vị trí của người viết lại lời tuyên bố của công ty bạn (mặc dù đó là một bài tập tuyệt vời để thử). Nhưng có thể bạn đang ở vị trí để trình bày lại mục đích của một nhóm mà bạn lãnh đạo - trước tiên là hãy hợp tác với các thành viên trong nhóm của bạn. Dưới đây là một số mẹo:

1. Hãy viết ngắn và đáng nhớ

Ví dụ trên trang bên có tới 4 câu mà chắc rằng bạn sẽ quên sạch ngay khi đọc xong. Phiên bản ngắn hơn ở trên chỉ có 1 câu và khá dễ nhớ. Với câu hỏi Tại sao (Why) có *nghĩa tuyên bố chỉ hữu ích khi người ta có* thể nhớ được chúng.

2. Truyền đạt cả Tại sao và Cái gì

Ví dụ đầu tiên không liên quan gì đến công việc của công ty - hoặc tại sao. Phiên bản sửa đổi thông tin chính xác những gì công ty làm, và điều này làm cho lý do tại sao rõ ràng.

3. Xác định mục đích cao hơn

Ví dụ đầu tiên thiếu một mục đích rõ ràng ngoài việc họ chỉ "cam kết với khách hàng". Trái lại, phiên bản sửa đổi dẫn tới mục đích cao hơn là "giảm bớt đau khổ".

4. Viết ở ngôi thứ ba

Ví dụ đầu tiên được viết bằng ngôi thứ nhất: Mỗi câu bắt đầu với "chúng tôi" hoặc "của chúng tôi". Nhưng một tuyên bố trả lời cho câu hỏi Tại sao không phải nói về nhóm của bạn - mà đó là về những gì nhóm của bạn làm được cho người khác. Viết nó với ngôi thứ 3 (bất cứ điều gì khác hơn là tôi, chúng tôi, hoặc bạn).

Tóm lại: Một tuyên bố về Tại sao nên tránh dùng thuật ngữ và ngôn ngữ mơ hồ khó hiểu. Hãy tuyên bố ngắn gọn với thế giới về những gì một nhóm làm và tại sao điều đó lại quan trọng. Các tuyên bố cần nói rõ về một mục đích cao cả hơn và phục vụ cho người khác hơn thay vì phục vụ cho chính mình. Lời tuyên bố Tại sao có ý nghĩa, tất nhiên, chỉ khi nào các doanh nghiệp thực sự tuân thủ chúng.

CÁI GIÁ CỦA MỤC ĐÍCH: 2 TỈ ĐÔ

Helena Foulkes phải đối mặt với một quyết định to lớn nhất trong sự nghiệp của bà - và đứng trước một câu hỏi nan giải nhất mà một chủ doanh nghiệp tự đặt ra cho bản thân họ.

Bà Foulkes lúc ấy đang quản lý tiệm thuốc CVS khổng lồ của nước Mỹ đã phải đấu tranh với một quyết định tiến thoái lưỡng nan: với một lương tâm tốt thì có nên bán thuốc lá cùng với những đồ bảo vệ sức khỏe và thuốc chữa bệnh. Doanh thu liên quan đến thuốc lá chiếm 2 tỷ đô la trong tổng doanh thu của CVS mỗi năm.

Cuối cùng, bà Foulkes và nhóm của bà đã quyết định khẳng định *mục đích của CVS và loại bỏ tất cả* các sản phẩm thuốc lá và các sản phẩm liên quan đến thuốc lá khỏi các kệ hàng.

"Quyết định này thực sự trở thành một biểu tượng đầy ý nghĩa với cả nội bộ và bên ngoài công ty," bà Foulkes phát biểu. "Chúng tôi là một công ty chăm sóc sức khoẻ."

Tại sao CVS loại bỏ thuốc lá, The New York Times ngày 12 tháng 7 năm 2015

Những Việc Bạn Nên Thử Vào Sáng Thứ Hai

Để giúp bạn bắt đầu xây dựng đội ngũ của mình, mỗi chương trong cuốn sách này sẽ kết thúc với Những điều bạn nên thử vào sáng thứ Hai, các bài thực hành bạn có thể thực hiện trực tiếp.

Thảo Ra Tuyên Bố Tại Sao Của Nhóm Bạn

Thảo ra tuyên bố *tại sao* của nhóm bạn trong bảng dưới đây. Nguyên tắc là giữ đoạn tuyên bố ngắn gọn, không quá 15 từ. Nhớ lại các hướng dẫn từ các trang trước: **1. Giữ nội dung ngắn gọn dễ nhớ, 2. Truyền đạt được rõ ràng Cái gì và Tại sao, 3. Tuyên bố một mục đích cao cả hơn, 4. Viết ở ngôi thứ ba.**

Bài luyện tập thay thế: Hãy viết ra tuyên bố về sứ mệnh và mục đích của công ty bạn vào bảng dưới đây. Làm thế nào để đo lường được nó theo hướng dẫn? Nếu cấp trên yêu cầu bạn viết lại một tuyên bố về sứ mệnh và mục đích mới, bạn sẽ viết như thế nào?



Bạn có thể làm được!

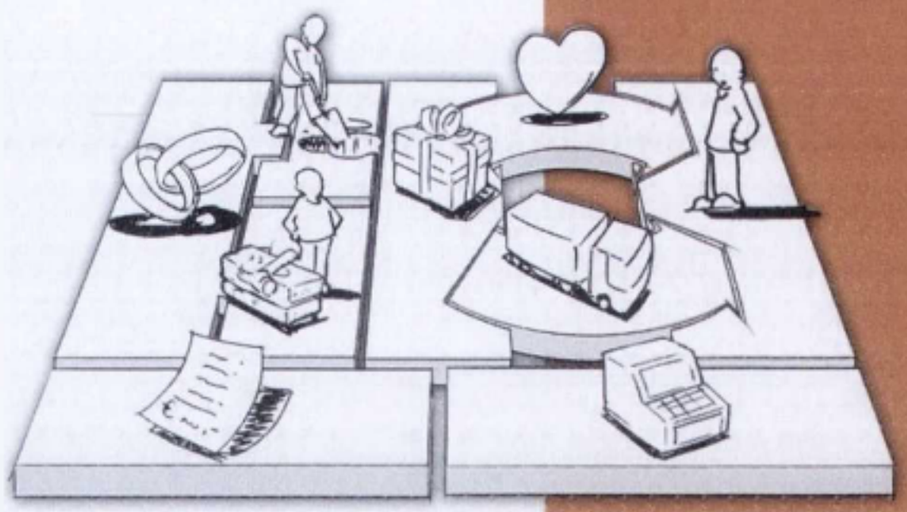
Ngay khi cuốn sách này đang du hành từ máy in sang kho của người bán, một số mô hình kinh doanh được mô tả ở đây đã thay đổi. Các tổ chức đã thay đổi, các nhóm đã thay đổi, và mọi người đã chuyển sang các vai trò khác nhau - hoặc chuyển sang các doanh nghiệp khác nhau. Cho dù ở cấp độ doanh nghiệp, nhóm hoặc cá nhân, các mô hình kinh doanh luôn thay đổi - như chúng phải như vậy.

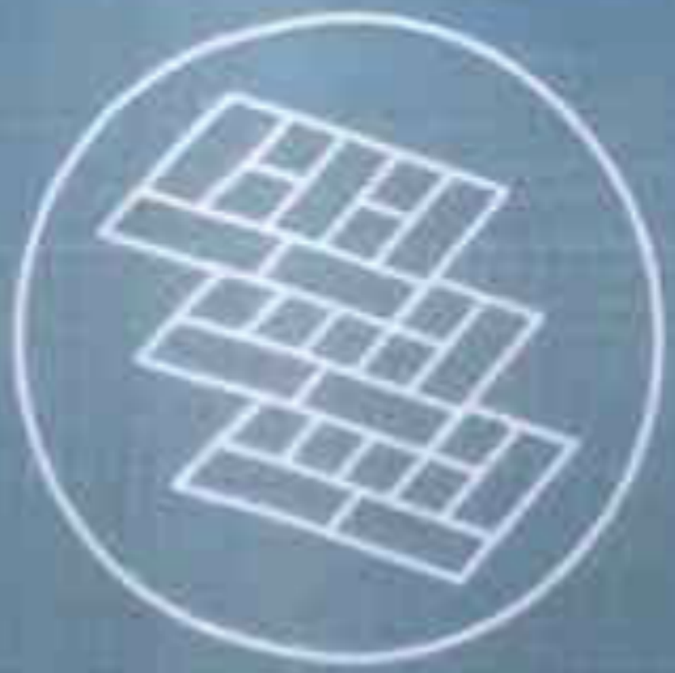
Đó là lý do tại sao cuốn sách này tập trung vào việc dạy cho bạn quá trình xây dựng mô hình, hơn là khuyến khích bạn theo đuổi mô hình "hoàn hảo" cho nhóm hoặc tổ chức của bạn.

Tin tốt là khả năng nhận biết, mô tả, phân tích và đổi mới mô hình kinh doanh sẽ giúp bạn trở thành một lãnh đạo nhóm giỏi hơn và thúc đẩy sự thành công của cá nhân và cả nhóm.

Sử dụng các mô hình kinh doanh có nghĩa là thảo luận về mục đích và chiến lược của một doanh nghiệp. Điều đó có thể khiến bạn nản chí, đặc biệt nếu bạn làm việc trong một doanh nghiệp lớn.

Nhưng đừng sợ! Hãy bắt đầu từ nơi bạn đứng. Bạn có thể thử nghiệm với các mô hình kinh doanh mà không phải yêu cầu các nhà lãnh đạo khác bỏ chi phí hoặc phá vỡ quá trình đã tồn tại lâu dài. Sự thật là hầu như bất kỳ nhà lãnh đạo nào, không tính tới số lượng người dẫn dắt, có thể đẩy mạnh làm việc theo nhóm và tự định hướng ngay bây giờ. Hãy đọc để tìm hiểu cách làm.

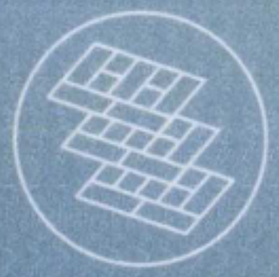




Phần II

Mô Hình Kinh Doanh

Học cách sử dụng một công cụ hiệu quả để miêu tả và phân tích
các mô hình kinh doanh của doanh nghiệp, nhóm và cá nhân.



Chương 2

Mô Hình Hóa Doanh Nghiệp

Thay đổi Logic châm ngòi Cách mạng



Ảnh từ công ty Xerox Corporation

Công ty ngành ảnh Haloid, được thành lập tại Rochester, New York cách đây hơn một thế kỷ, là một công ty lớn đã bị lãng quên. Nhưng tại một khoảnh khắc then chốt trong lịch sử của Haloid, một mô hình kinh doanh đơn giản đã làm thay đổi hoàn toàn công ty trở thành một nhà máy công nghệ toàn cầu, châm ngòi một cuộc cách mạng chia sẻ thông tin và tạo ra một thương hiệu mang tính biểu tượng mà ngày nay vẫn còn được ghi nhận.

Năm 1958, Haloid đã phát minh ra máy photocopy giấy thông thường mà họ tin rằng có thể cách mạng hóa cách thức chia sẻ thông tin trong các doanh nghiệp lớn và vừa, mà trước đây phải dựa vào giấy than hoặc các loại giấy đặc biệt để tạo ra bản sao. Tuy nhiên, thiết bị của Haloid, được đặt tên Model 914, đắt tiền và lớn như một chiếc tủ đông, nặng gần 300 kg. IBM, một trong những đối tác tiềm năng của Haloid cho chiếc 914, đã thuê chuyên gia tư vấn Arthur D. Little để điều tra tiềm năng thị trường của thiết bị. Trong kết luận của họ, các nhà tư vấn đã viết, "Mẫu 914 không có tương lai trong thị trường sao chép bản in của văn phòng."[1]

Một nghiên cứu thứ hai được thực hiện bởi công ty tư vấn Ernst & Ernst chỉ đưa ra những phát hiện ít bi quan hơn một chút. Nhưng Haloid vẫn kiên trì, tin tưởng rằng nó có thể mở rộng giá trị to lớn cho các khách hàng có tầm nhìn xa.

Ngay sau đó, giám đốc kế hoạch sản phẩm John Glavin đưa ra phương án Haloid có thể thay đổi cách mà công ty cung cấp thiết bị. Thay vì yêu cầu khách hàng bỏ tiền hoàn toàn cho một thiết bị đắt tiền, tại sao không cung cấp một hợp đồng thuê thiết bị này với chi phí thấp, đặt thêm bộ phận đo lường cho thiết bị, và tính phí trên mỗi bản

sao in cho người sử dụng? Điều này sẽ giảm đáng kể đầu tư tiền mặt ban đầu và mang tới cho khách hàng một cơ hội để đánh giá sự hữu ích của máy. Ban quản lý Haloid đã quyết định thử áp dụng phương án này.

Bên cạnh việc chuyển sang hình thức cho thuê thiết bị tính trên đơn vị đo lường, thì không có gì thay đổi: thiết bị vẫn chính xác như nhau, cũng như những khách hàng của Haloid. Tuy nhiên, sự đổi mới đơn giản trong logic truyền tải lợi ích đã cách mạng hóa ngành công nghiệp. Trong vòng một chục năm, doanh thu của Haloid tăng vọt từ 30 triệu đô la Mỹ lên 1,2 tỷ đô la Mỹ.[2] Trong suốt chặng đường này, công ty đã quảng bá một cái tên mới: Xerox.

Máy photocopy mới tạo ra những lợi ích to lớn cho các doanh nghiệp: nó cho phép họ sao chép và chia sẻ thông tin quan trọng một cách nhanh chóng với chi phí thấp (nhớ rằng đây là thời điểm trước khi phát minh ra máy tính cá nhân và Internet).

Khách hàng đã sử dụng thiết bị tuyệt vời này và tạo ra hàng tỉ bản sao, tương ứng với hàng tỷ đô la doanh thu. Mô hình kinh doanh mới, nhờ đó Xerox cho thuê phần cứng máy photocopy với chi phí thấp và sẽ tính phí cho khách hàng trên các bản sao thực tế được thực hiện mỗi tháng, đã thực hiện rất xuất sắc trong nhiều thập kỷ.

Sự lụi tàn của một mô hình

Nhưng rắc rối đã xảy ra. Các nhà sản xuất Nhật Bản cho ra đời những máy photocopy nhỏ hơn, có sức cạnh tranh cao. Vào đầu những năm 1990, các dịch vụ truy cập mạng Internet thương mại trở nên phổ biến, và vào năm 1993, Tổ chức Adobe đã cung cấp các thông tin về tệp PDF một cách công khai miễn phí. Dần dần,, các tệp tin kỹ thuật số và mạng Internet bắt đầu thay thế giấy như là cách ưa dùng để sao chép và chia sẻ thông tin. Mô hình kinh doanh cho thuê máy photocopy truyền thống của Xerox bắt đầu cho thấy nó đã hết thời.

Trong khi đó, Xerox tích cực tham gia cuộc cách mạng kỹ thuật số, sáng chế hoặc phát triển các công nghệ chuyển đổi như máy tính cá nhân, máy in laser, chuột máy tính, giao diện người dùng đồ họa, và mạng nội bộ.[3] Tuy nhiên, họ không thể thương mại hoá những công nghệ quan trọng này. Thay vào đó, chúng đã bị khai thác bởi các công ty khác, đặc biệt là Hãng máy tính Apple đã sử dụng các mô hình kinh doanh rất khác so với logic thuê máy photocopy của Xerox.

Trong những năm sau, Xerox bị xáo trộn bởi những thay đổi về kỹ thuật, xã hội và kinh tế. Văn phòng không sử dụng giấy, cuộc cách mạng "xanh", và cắt giảm chi phí đòi hỏi bởi những thời điểm kinh tế khó khăn đã làm suy yếu dần mô hình kinh doanh chủ lực về máy photocopy[4]. Mặc dù Xerox vẫn là một nhà máy công nghệ quốc tế, nhưng trong bài viết này, vốn hóa thị trường của nó ít hơn một phần năm so với Hãng máy tính Apple, đối tượng hưởng lợi chính từ các sáng kiến Xerox.[5]

Các mô hình kinh doanh là tối quan trọng đối với các doanh nghiệp.

Nhưng chúng được mô tả như thế nào? Làm thế nào bạn diễn tả chúng một cách hiệu quả?

Bản Phác thảo Mô Hình Kinh Doanh là một công cụ hữu ích giúp bạn thực hiện được những điều trên.

Bản phác thảo là một tờ giấy đơn được in với chín khối hình chữ nhật khác nhau.

Hãy nghĩ về Bản phác thảo như một bản đồ mối quan hệ miêu tả chín yếu tố liên kết hợp lí: các yếu tố phổ biến với hầu hết các doanh nghiệp. Mỗi một mảnh hình chữ nhật được gọi là một khối hợp thành. Mỗi khối hợp thành mô tả người, địa điểm, vật, tài sản vô hình hoặc các hành động cần thiết để doanh nghiệp có thể vận hành hiệu quả.

Nhìn toàn bộ chín khối này như một kết cấu vững chắc sẽ giúp mọi người:

1) Thấu hiểu mục đích của doanh nghiệp

2) Thấy được sự phụ thuộc lẫn nhau trong doanh nghiệp mà có thể họ chưa nhận ra

Khi xếp chín khối này lại sẽ cho chúng ta một mô hình kinh doanh: tính logic mà theo đó một doanh nghiệp tạo ra và mang lại lợi ích cho khách hàng – và nhận được đền đáp cho việc làm đó.[6]

Bản Phác thảo Mô Hình Kinh Doanh

Đối tác chính

Những người hoặc doanh nghiệp đóng vai trò chính hoặc cung cấp các nguồn lực chính cho doanh nghiệp.

Các hoạt động chính

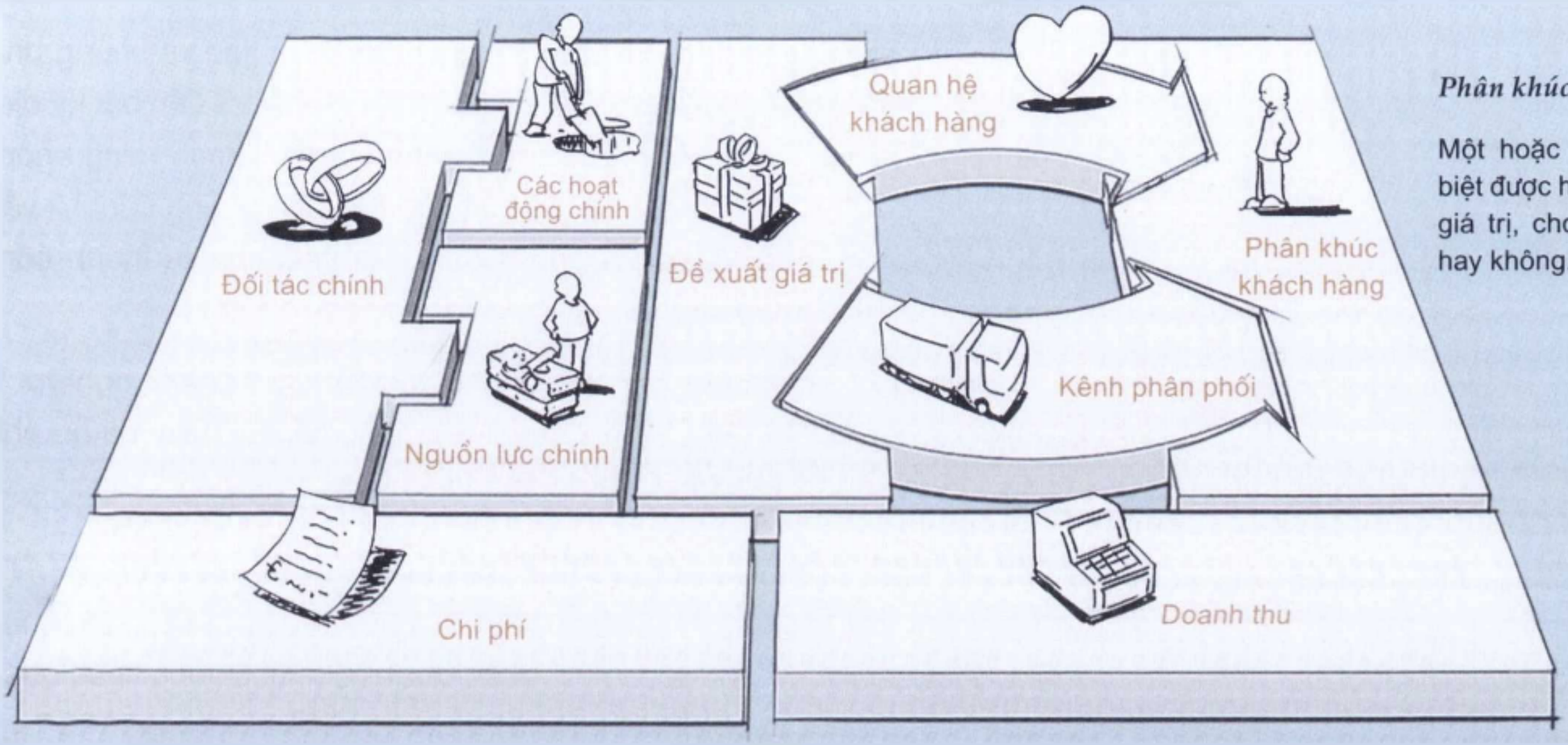
Các hành động cần thiết để tạo lập, trao đổi, thuyết phục, hoặc truyền tải tới các Đề xuất giá trị cho Khách hàng.

Các Đề xuất giá trị

Các ích lợi (giải pháp hay sự hài lòng) được truyền tải thông qua các dịch vụ hay sản phẩm.

Quan hệ khách hàng

Giao tiếp sau bán hàng để đảm bảo khách hàng cảm thấy hài lòng và mang tới các lợi ích gia tăng.



Phân khúc Khách hàng

Một hoặc nhiều nhóm riêng biệt được hưởng lợi từ Đề xuất giá trị, cho dù có mua hàng hay không.

Chi phí

Các chi phí liên quan đến việc thu mua Nguồn lực chính, tiến hành các Hoạt động chính hoặc làm việc với Đối tác chính.

Nguồn lực chính

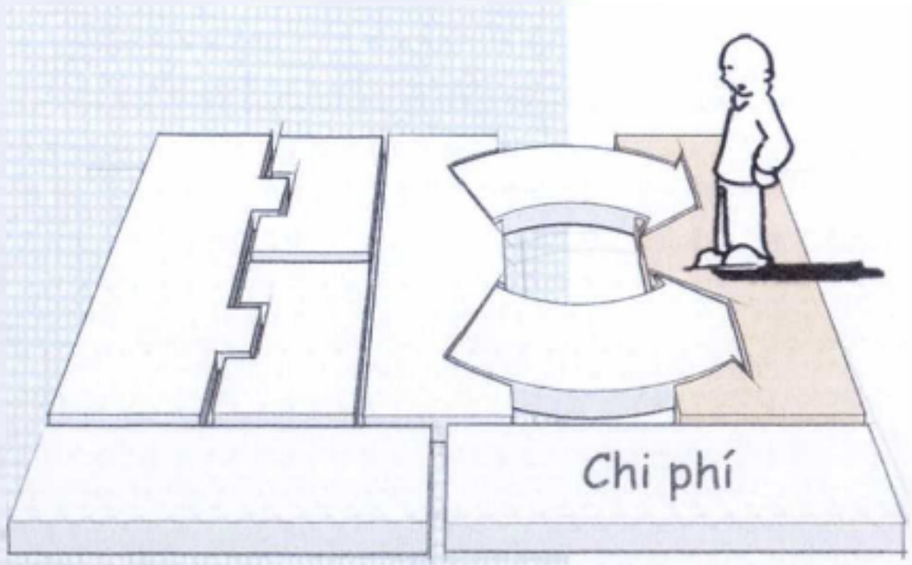
Con người, tài sản, tiền bạc, hoặc những thứ vô hình cần thiết cho việc tạo ra và cung cấp đề xuất giá trị tới khách hàng.

Kênh phân phối

Điểm tiếp xúc (touchpoint) là nơi doanh nghiệp trao đổi, bán hàng, và cung cấp Đề xuất Giá trị.

Doanh thu

Các khoản tiền khách hàng thanh toán cho Đề xuất Giá trị.



Phân khúc khách hàng

Khách hàng là lý do doanh nghiệp tồn tại. Tất cả các doanh nghiệp - cho dù trong lĩnh vực vì lợi nhuận, phi lợi nhuận, xã hội, chính phủ, pháp luật hay y tế - đều phục vụ cho một hay nhiều nhóm khách hàng riêng biệt. Một số doanh nghiệp ưa cách gọi thuật ngữ *người mua* hoặc *cổ đông* là Khách hàng.

Một số doanh nghiệp phục vụ cho cả khách hàng trả tiền và không phải trả tiền. Ví dụ: hầu hết người dùng Google đều không phải trả tiền bất kỳ dịch vụ nào của Google. Tuy nhiên, nếu không có hàng triệu khách hàng không phải trả tiền, Google sẽ không có gì để bán cho các nhà quảng cáo. Vì vậy, khách hàng không phải trả tiền có thể là điều cần thiết cho sự thành công của một mô hình kinh doanh.

Đôi khi khách hàng thậm chí còn gây tiêu tốn tiền của doanh nghiệp. Ví dụ, chính phủ và bệnh viện có thể có nghĩa vụ cung cấp dịch vụ mà họ phải mất phí cho những khách hàng không thể trả chi phí.

Những điểm chính về khách hàng

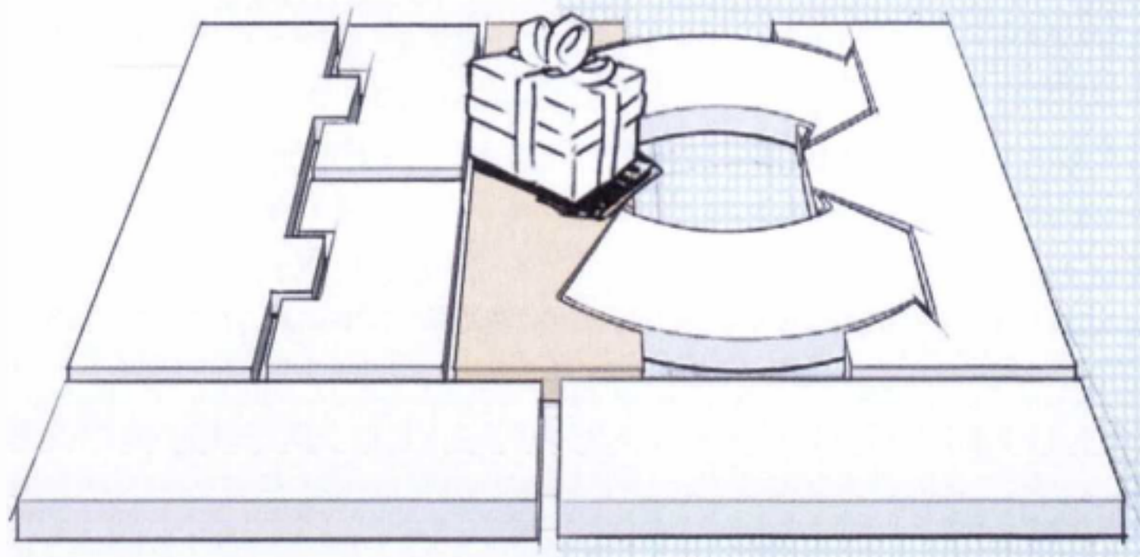
• Các nhóm khách hàng khác nhau yêu cầu các Đề xuất giá trị khác nhau, và có thể yêu cầu các Kênh phân phối hoặc Quan hệ khách hàng khác nhau.

• Một doanh nghiệp có thể có khách hàng trả tiền, không trả tiền hoặc tiêu tốn chi phí.

• Các doanh nghiệp thường kiếm được nhiều từ một nhóm khách hàng này hơn từ một nhóm khách hàng khác.

• Có khách hàng ngoài doanh nghiệp, và khách hàng trong doanh nghiệp.

Đề xuất giá trị



Hãy suy nghĩ về Đề xuất giá trị dưới dạng các nhóm dịch vụ hoặc sản phẩm tạo ra lợi ích (giá trị) cho Khách hàng. Khả năng mang lại giá trị tốt hơn là lý do chính khiến Khách hàng chọn một doanh nghiệp khác.

Đề xuất giá trị có thể đem lại các loại lợi ích khác nhau:

Chức năng

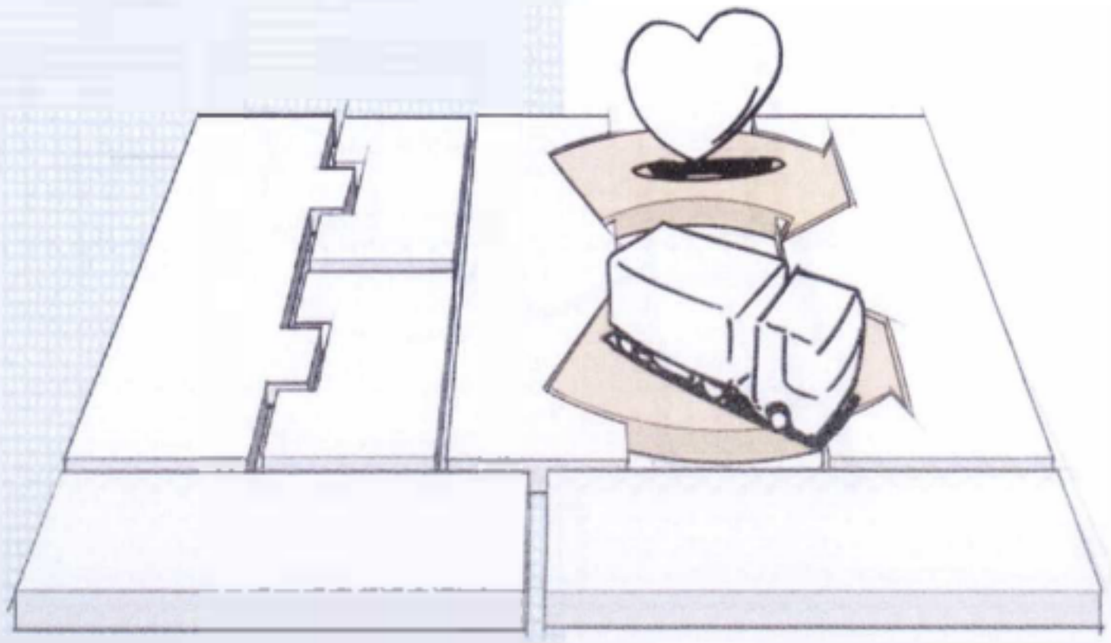
Các lợi ích về mặt chức năng có nghĩa là Đề xuất giá trị khi hoàn thành một nhiệm vụ. Ví dụ, cung cấp dịch vụ nhân sự tạm thời nhằm giúp khách hàng tránh phải bỏ ra chi phí cao và cam kết pháp lý như khi tuyển một nhân viên chính thức toàn thời gian.

Xã hội

Lợi ích xã hội có nghĩa là Đề xuất giá trị cải thiện hình ảnh của khách hàng trong mắt người khác. Ví dụ, một người mua xe có thể lựa chọn một chiếc Mercedes – Benz để thể hiện sự thành công và có gu của mình.

Cảm nhận

Lợi ích cảm nhận có nghĩa là Đề xuất giá trị giúp khách hàng cảm thấy vững tin hơn. Ví dụ, một người có thể mua mỹ phẩm hoặc quần áo để trông hấp dẫn, trẻ hơn hoặc quyến rũ hơn.



Kênh phân phối và Quan hệ khách hàng

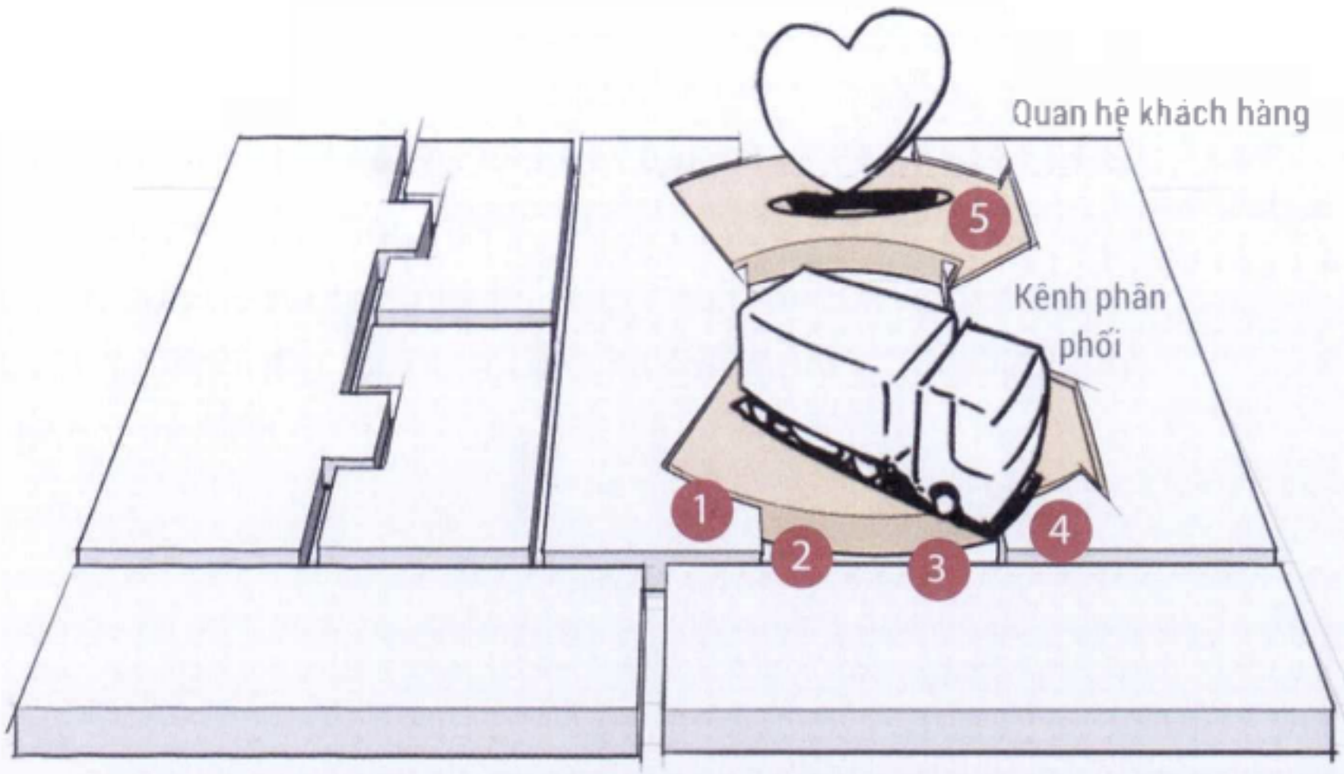
Các kênh phân phối và quan hệ khách hàng bao gồm năm giai đoạn quá trình tiếp thị mà theo đó một doanh nghiệp giao dịch, mua bán và đưa ra các Đề xuất giá trị của mình, sau đó đảm bảo rằng Khách hàng hài lòng và để đề xuất các lợi ích gia tăng.

Kênh phân phối là các điểm tiếp xúc hoặc các con đường mà doanh nghiệp 1) tạo ra Sự Nhận thức, 2) tạo ra Sự Đánh giá, 3) thúc đẩy Mua, và 4) tiến hành Giao hàng. Bốn bước này thu hút người mua tiềm năng và chuyển đổi họ thành Khách hàng.

Mối quan hệ với khách hàng sẽ là những gì xảy ra sau khi khách hàng tiềm năng trở thành Kkhách hàng thực. Trong giai *đoạn cuối của quá trình tiếp thị năm giai đoạn*, doanh nghiệp cung cấp hỗ trợ sau bán hàng và cung cấp cho Khách hàng các lợi ích gia tăng dưới hình thức các Đề xuất giá trị gia tăng.[7]

Lưu ý: Hầu hết các doanh nghiệp đều sử dụng các điểm tiếp xúc kênh phân phối tương tự cho cả Khách hàng mới và Khách hàng hiện tại.

Quy trình tiếp thị năm giai đoạn



1 Nhận thức

Điểm tiếp xúc

Con người, trên mạng trực yến, biển báo, triển lãm, video, ư trực tiếp, truyền miệng, báo hí hội thảo, in ấn, truyền hình, đài phát thanh, v.v...

Hành động

iáo dục, thông báo, cảnh báo, tiếp thị, quảng cáo

2 Đánh giá

Điểm tiếp xúc

Con người, hoặc tập trung trên mạng trực tuyến, hàng dùng thử, hoặc phỏng vấn, v.v...

Hành động

Giới thiệu, cung cấp hàng dùng thử hoặc hàng mẫu, kiểm tra, chia sẻ ý kiến khách hàng

3 Mua hàng

Điểm tiếp xúc

Mạng trực tuyến, trên trang web, tại nơi bán, với con người, qua tổng đài, v.v...

Hành động

Đưa ra các phương thức và điều khoản thanh toán mà khách hàng muốn sử dụng: tiền mặt, thẻ ghi nợ/thẻ tín dụng, tiền điện tử, chuyển khoản.

4 Giao hàng

Điểm tiếp xúc

Trên trang web/ngoài trang web được chấp nhận (dịch vụ), hay lấy hàng (sản phẩm), dịch vụ chuyển phát bưu kiện, chuyển phát kỹ thuật số, kích hoạt trực tuyến, v.v...

Hành động

Thực hiện dịch vụ trực tiếp hoặc ngoài trang web, giao hàng, chuyển các tập tin hoặc kích hoạt tài khoản, v.v...

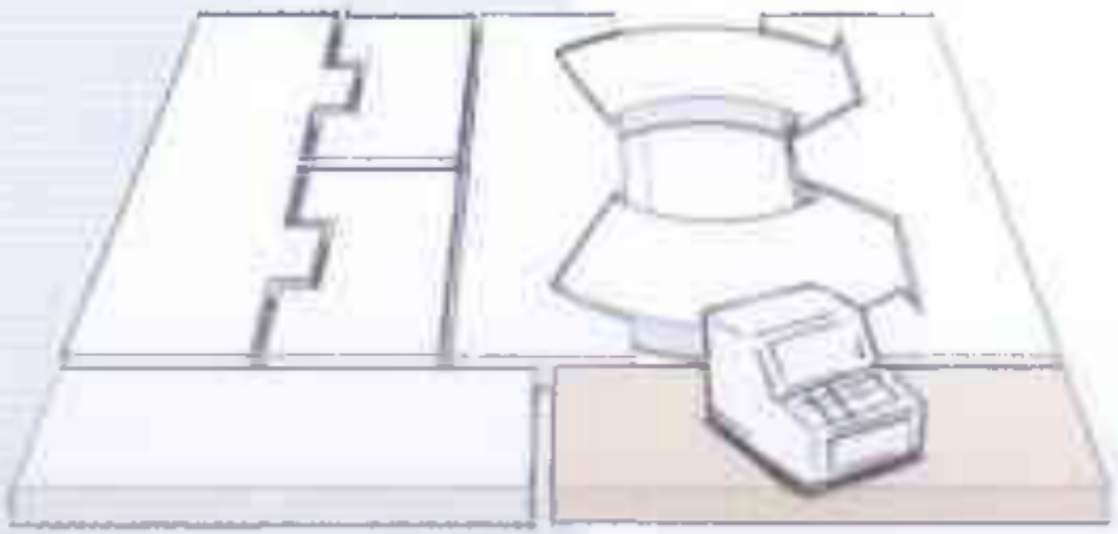
5 Theo sát

Điểm tiếp xúc

Trực tiếp, điện thoại, trò chuyện, email, hội nghị qua điện thoại, Website, wiki, bảo hành bằng thư hoặc phản hồi, đồng sáng tạo, v.v...

Hành động

Hỏi khách hàng về kinh nghiệm của họ, giải quyết các vấn đề, giải quyết khiếu nại, đồng phát triển dịch vụ hoặc sản phẩm, giới thiệu các Đề xuất giá trị bổ sung



Doanh thu

Đây là những khoản tiền mà doanh nghiệp nhận được khi Khách hàng mua dịch vụ hoặc sản phẩm và được đáp ứng (họ không yêu cầu bồi hoàn). Tùy chọn thanh toán của khách hàng báo hiệu giá trị thực tế mà Khách hàng sẵn sàng trả.

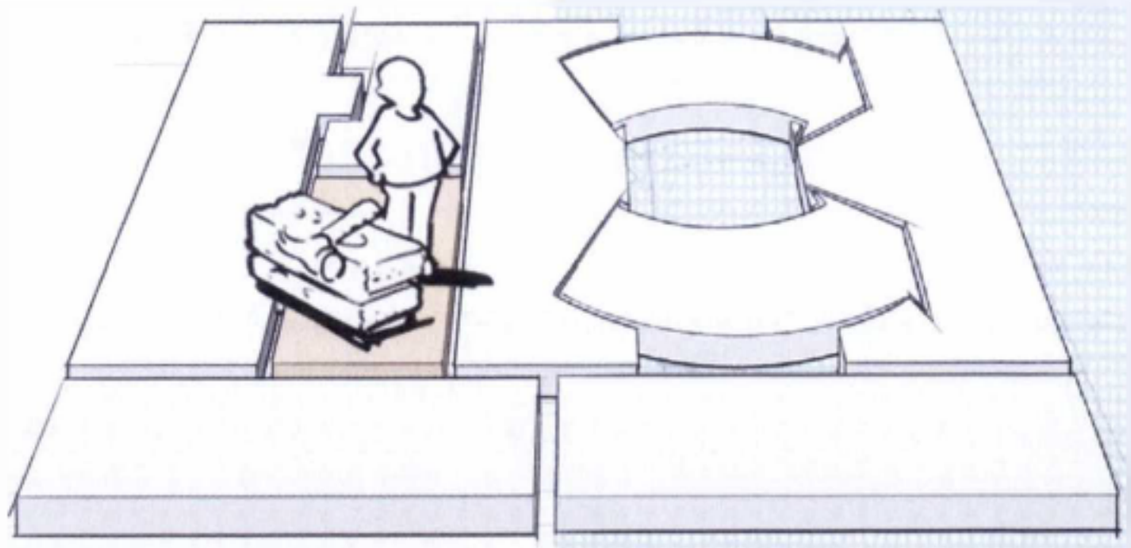
Bạn còn nhớ công ty Haloid? Hoạt động kinh doanh của họ bùng nổ sau khi họ chuyển sang hình thức thanh toán cho thuê (phí hằng tháng cộng với phí bản sao) trong khối Doanh thu. Khách hàng không muốn phải trả giá cao để sở hữu một tài sản đắt tiền (một sản phẩm) nhưng họ vui lòng trả những khoản phí nhỏ hơn, liên tục cho khả năng sao chép và chia sẻ thông tin khi cần thiết (một dịch vụ).

Thanh toán có thể có nhiều hình thức:

- *Bán tài sản*
- *Phí thuê hoặc cho thuê*
- *Phí đăng ký*
- *Phí cấp phép*
- *Phí môi giới*
- *Phí đặt chỗ hoặc quảng cáo*
- *Giá cả linh động dựa trên đấu giá*

Hãy chắc chắn rằng bạn phân biệt được giữa các *hình thức* thanh toán (hợp đồng thuê với mua trước) và *phương thức* thanh toán (thẻ tín dụng so với PayPal). Đôi khi việc thay đổi phương thức thanh toán cũng có thể có ảnh hưởng lớn đến Doanh thu.

Nguồn lực chính



Khi liệt kê các Nguồn lực chính, chỉ bao gồm các tài sản thực sự cần thiết cho việc tái tạo, giao tiếp, bán và cung cấp Đề xuất giá trị. Bỏ qua tài sản phụ thường được sử dụng cho việc sáng tạo, quảng bá, bán, và đưa ra các Đề xuất giá trị. Bỏ qua tài sản cố định hữu hình được hầu hết các doanh nghiệp sử dụng, chẳng hạn như bàn làm việc hoặc máy tính.

Doanh nghiệp sử dụng bốn loại nguồn lực sau:

Con người

Lao động lành nghề và không có tay nghề, bao gồm nhân viên, nhà thầu, nhân viên thuê tạm thời, và những người cung cấp dịch vụ đặc biệt.

Tài sản hữu hình

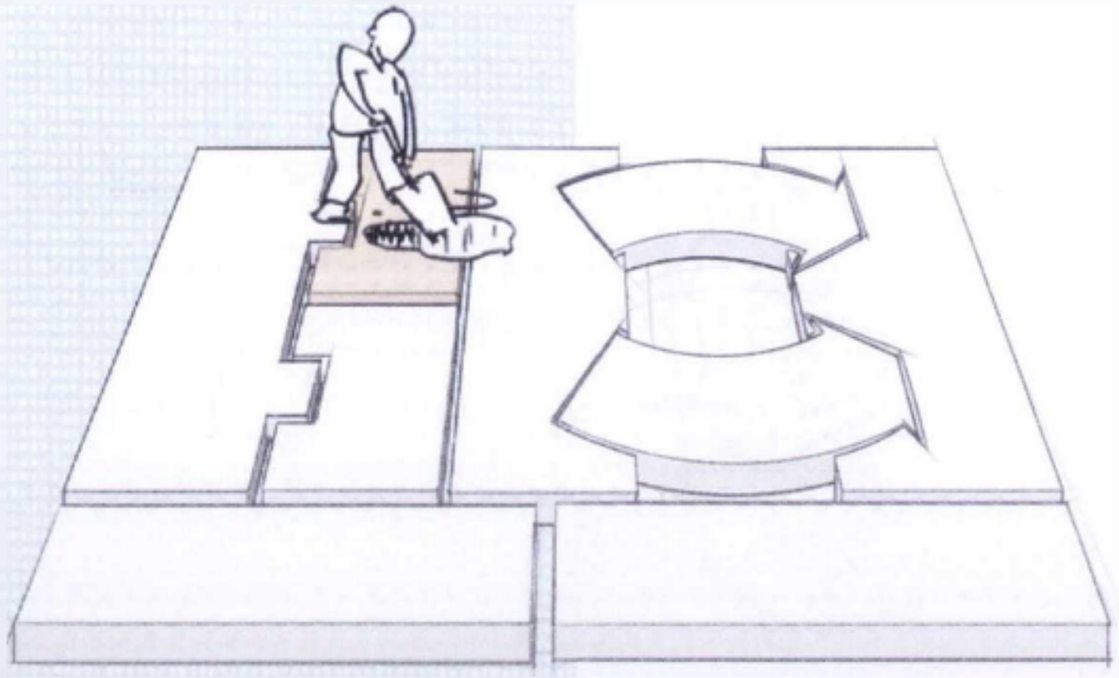
Xe, máy vi tính, nhà cửa, đất đai, thiết bị, đồ đạc, dụng cụ, vật tư.

Tài sản vô hình

Thương hiệu, phương pháp, hệ thống, phần mềm, bằng sáng chế, bản quyền, giấy phép.

Vốn

Tiền mặt, cổ phiếu, khoản phải thu, dòng tín dụng, bảo đảm tài chính.



Các hoạt động chính

Đây là những điều quan trọng mà tổ chức phải làm để làm cho mô hình kinh doanh của mình hoạt động, đặc biệt là tạo ra, giao tiếp, bán và đưa ra các Đề xuất giá trị - sau đó sẽ đảm bảo sự hài lòng của Khách hàng. Bạn có thể thấy hữu ích khi nghĩ đến ba loại hoạt động chính:

Tạo ra

Điều này bao gồm thiết kế, phát triển, sản xuất, giải quyết vấn đề hoặc phân phối các dịch vụ hoặc sản phẩm (dịch vụ "tiêu thụ" khi chúng được giao).

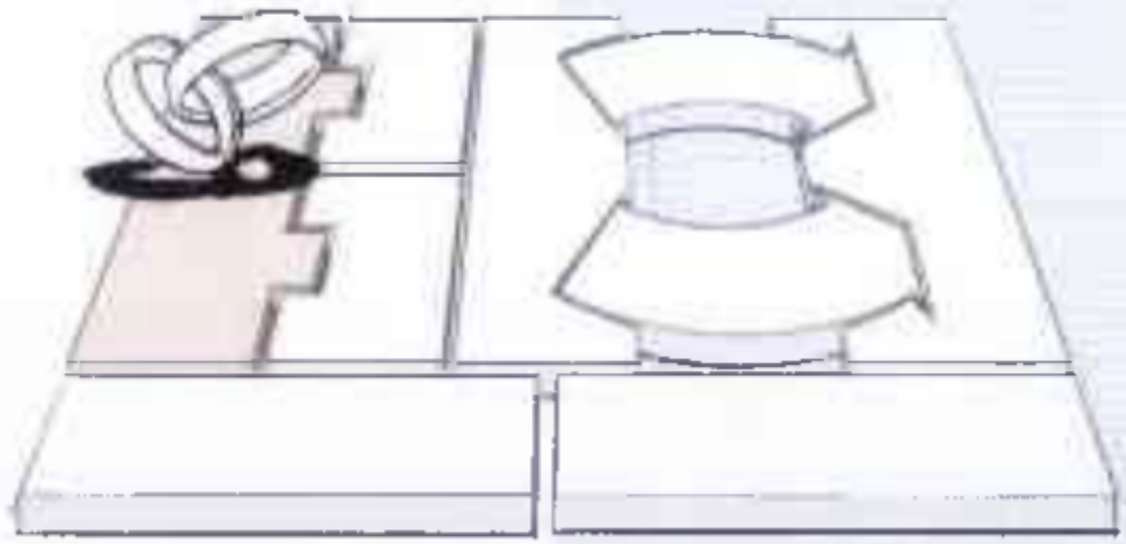
Bán

Điều này bao gồm việc vận động, trình diễn, quảng bá hoặc quảng cáo các dịch vụ hoặc sản phẩm cụ thể (hoặc bản thân doanh nghiệp).

Hỗ trợ

Điều này có nghĩa các hoạt động không liên quan trực tiếp đến việc tạo ra hoặc bán. Ví dụ có thể bao gồm giám sát, kế toán, hoặc duy trì mạng lưới máy tính.

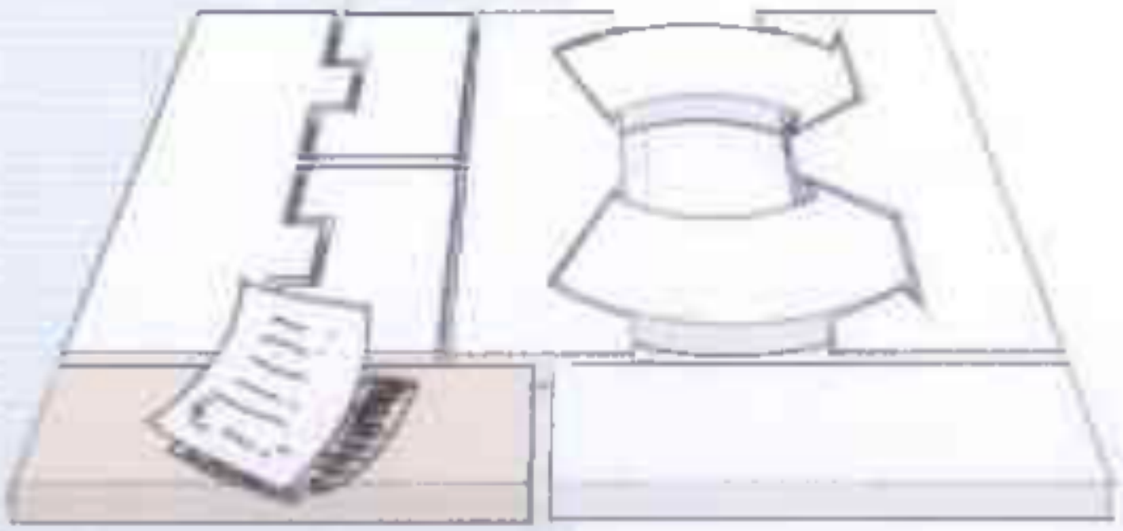
Đối tác chính



Nhiều doanh nghiệp thấy rằng sẽ rất tốn chi phí hoặc không hiệu quả để sở hữu tất cả Nguồn lực chính hoặc thực hiện tất cả các Hoạt động chính của chính mình. Vì vậy, họ tìm được đối tác có thể cung cấp sự trợ giúp hoặc các nguồn lực cần thiết để làm cho mô hình kinh doanh hoạt động.

Lưu ý: Đối tác chính có thể khác với nhà cung cấp. Các nhà cung cấp thường cạnh tranh với nhau để giành được doanh nghiệp với tư cách Khách hàng và họ có thể dễ dàng bị thay thế. Còn Đối tác chính không dễ dàng tìm thấy hoặc thay thế. Doanh nghiệp có thể phải cạnh tranh với các doanh nghiệp khác để có được một Đối tác chính.

Mặc dù vậy, đôi khi, các nhà cung cấp là Đối tác chính. Sự liên kết của Apple với Foxconn có thể là một ví dụ.



Chi phí

Đây là những chi phí phát sinh trong việc thu mua Nguồn lực chính, tiến hành các Hoạt động chính, hoặc lôi kéo Đối tác chính. Chi phí vận hành lưu động dưới một mô hình kinh doanh cụ thể có thể được tính toán sơ bộ sau khi xác định các yếu tố trong ba khối ghép này.[8]

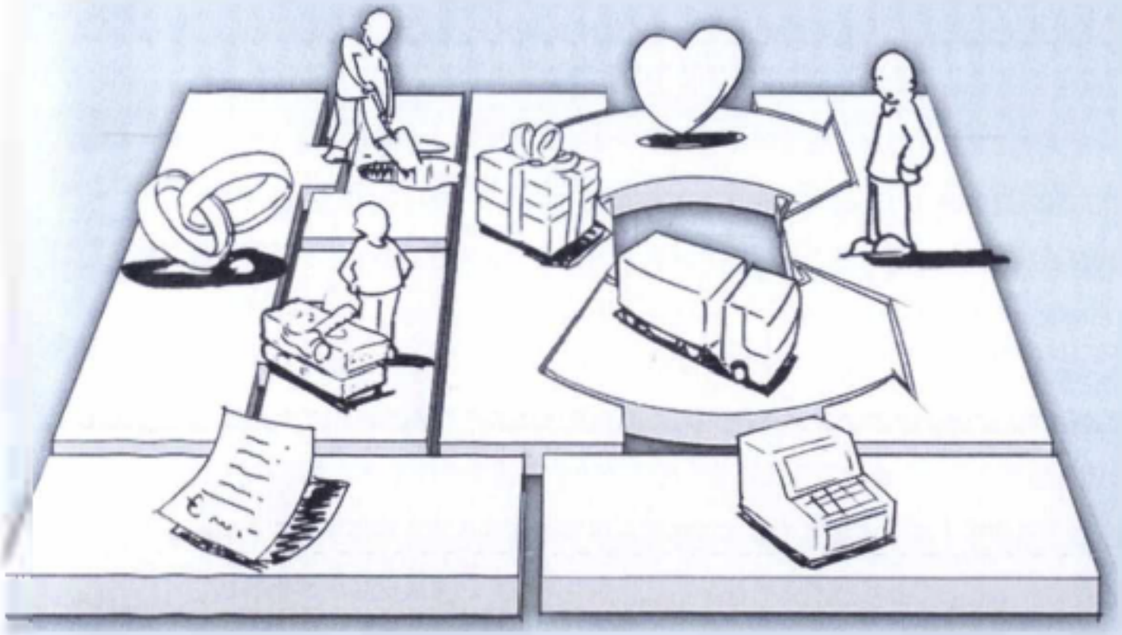
Mô hình kinh doanh chỉ bền vững nếu Doanh thu luôn lớn hơn (hoặc ít nhất bằng) Chi phí. Trừ Chi phí từ Doanh thu để tính xem khoản doanh nghiệp thu về được.

Chi phí có thể là:

• Cố định: tiền lương, hợp đồng thuê

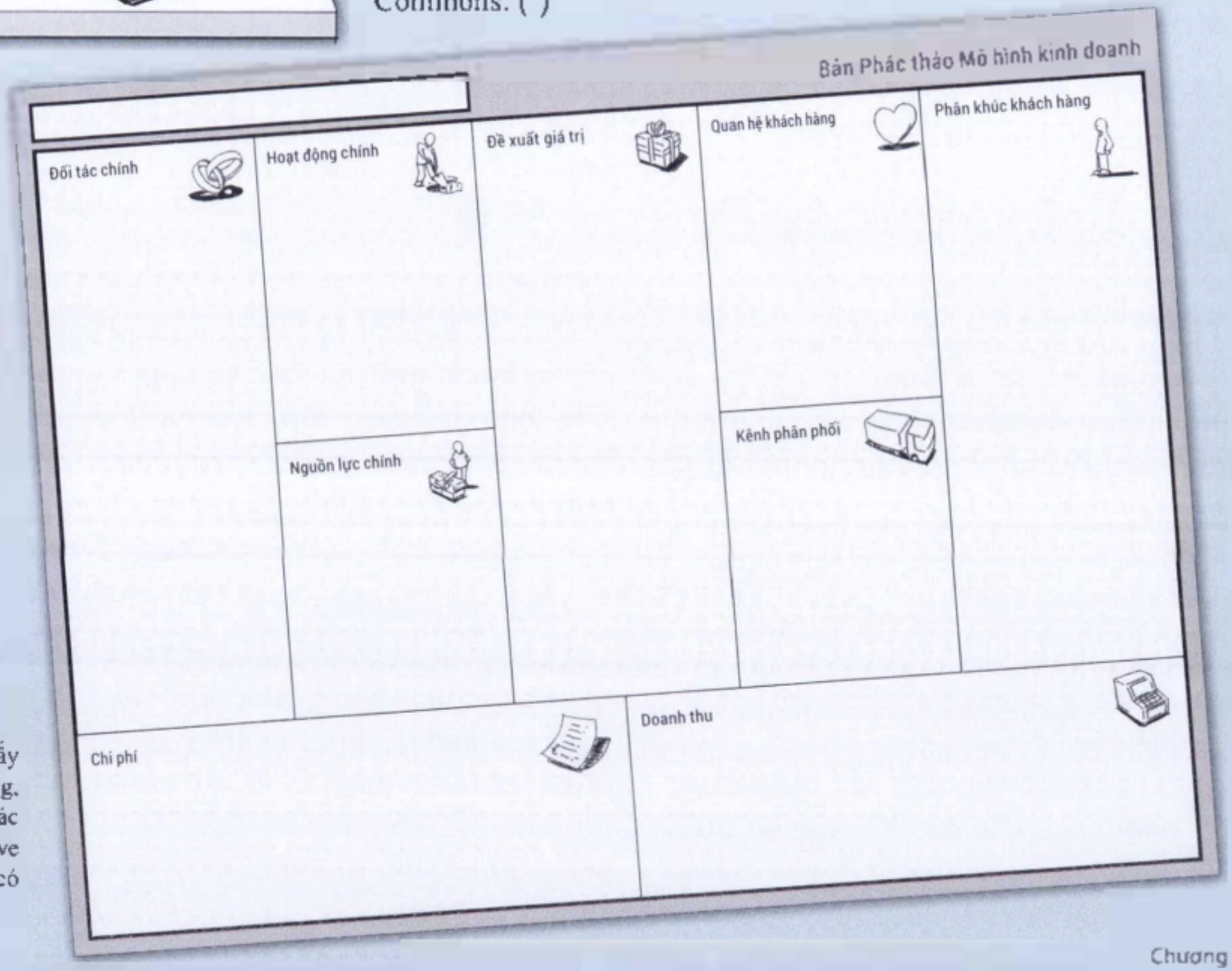
• Lưu động: chi phí hàng hoá hoặc dịch vụ, lao động thời vụ

• Không phải tiền mặt: khấu hao, lợi thế bên ngoài, ảnh hưởng ngoại lai

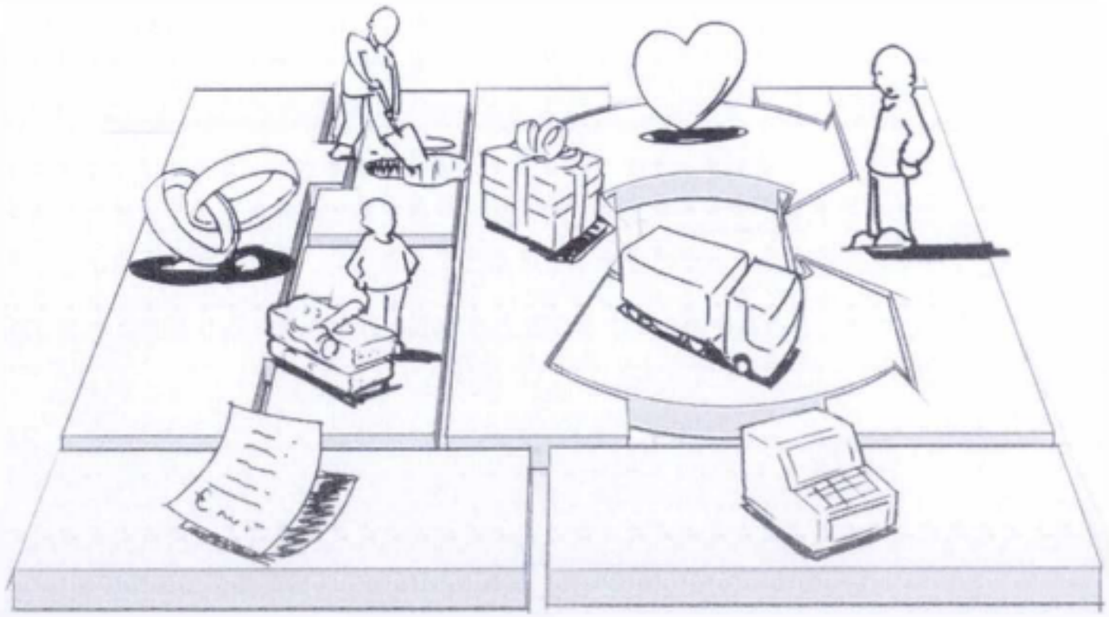


Kết hợp lại với nhau, chín mảnh ghép miêu tả được một mô hình kinh doanh, bằng cách sử dụng Bản Phác thảo Mô hình Kinh doanh.[9]

Bản Phác thảo Mô hình Kinh doanh được cung cấp bởi các nhà sản xuất mô hình kinh doanh và chiến lược theo giấp phép Creative Commons. (*)



(*) Creative Commons (cc) là một loại giấy phép bản quyền miễn phí cho công chúng, nó cho phép người khác sử dụng lại tác phẩm của bạn. Các giấy phép của Creative Commons chỉ là một ý tưởng, không có bất cứ luật nào hỗ trợ cả.



Mô hình kinh doanh của Haloid

Bản phác thảo trang bên mô tả cụ thể mô hình kinh doanh của Haloids. Hãy nhìn vào Bản phác thảo, sau đó liên hệ lại với những ghi chú dưới đây.

Khánh hàng

Văn phòng điều hành của doanh nghiệp, các văn phòng chính phủ, các cơ sở y tế, các doanh nghiệp lớn và vừa là khách hàng nền tảng.

Đề xuất giá trị

Haloid cho phép dễ dàng chia sẻ thông tin với chi phí thấp. "Giá trị" có nghĩa là lợi ích cho Khách hàng và *lợi ích thường là vô hình*. Trong trường hợp này, lợi ích được tạo ra tốt nhất bằng cách cho thuê sản phẩm thay vì bán nó ngay.

Kênh phân phối và Quan hệ Khách hàng

Máy photocopy được cài đặt tại chỗ là cơ chế của kênh phân phối. Quan hệ Khách hàng được xử lý bởi các kỹ thuật viên bảo trì và nhân viên bán hàng bằng cách ghé thăm các trang web của Khách hàng để xác nhận sự hài lòng hoặc chẩn đoán và khắc phục sự cố.

Doanh thu

Doanh thu được tạo ra bằng khoản thanh toán phí cho thuê, phí sao chép, phí cung cấp và phí dịch vụ. Việc ưa thích trả tiền thuê cho thấy Khách hàng đánh giá cao dịch vụ thuê hơn quyền sở hữu sản phẩm.

Nguồn lực chính

Nguồn lực chính của Haloid bao gồm các bằng sáng chế điện tử (xerography) và các phát minh liên quan, chuyên môn kỹ thuật vượt trội, danh tiếng mạnh, các nhà quản lý và kỹ sư xuất sắc.

Các hoạt động chính

Sản xuất máy photocopy, bảo trì máy photocopy và bán các hợp đồng cho thuê là ba hoạt động quan trọng nhất, tiếp theo là nghiên cứu và phát triển. Lưu ý rằng, các hoạt động chính tạo ra Giá trị, *nhưng lại không tạo thành giá trị trong chúng theo quan điểm của khách hàng*.

Đối tác chính

Một số bằng sáng chế được cung cấp bởi Battelle.

Chi phí

Chi phí chính là tiền lương, chi phí sản xuất hàng hóa, lắp ráp và thuê thiết bị, hàng tồn kho.

Mô hình kinh doanh của công ty Haloid

Bản phác thảo Mô hình kinh doanh

Đối tác chính

Battelle

Hoạt động chính

Sản xuất máy photocopy

Bảo trì máy photocopy

Bán hợp đồng cho thuê

Nguồn lực chính

Các bằng sáng chế Xerography

Chuyên môn công nghệ vượt trội

Danh tiếng mạnh

Đề xuất giá trị

Chia sẻ thông tin với chi phí thấp và nhanh chóng

Quan hệ khách hàng

Giao dịch trực tiếp

Báo cáo kĩ thuật

Kênh phân phối

Lắp ráp máy photocopy tại văn phòng

Phân khúc khách hàng

Các văn phòng lớn và vừa

Chi phí

Lương

Chi phí sản xuất hàng hóa

Xây dựng & thiết bị

Phí tồn kho

Doanh thu

Khoản thanh toán hợp đồng cho thuê

Cung cấp

Phí trên mỗi bản sao

Các dịch vụ đặc biệt



Sử dụng Mô hình Kinh doanh để tăng cường làm việc nhóm

Các mô hình kinh doanh là rất cần thiết cho chiến lược của tổ chức: chúng có thể tạo ra sự khác biệt giữa thất bại và thành công. Có nhiều sách báo, video và các khóa học có sẵn để bạn có thể tìm hiểu thêm về mô hình kinh doanh (xem trang 312).

Theo truyền thống, mô hình kinh doanh tập trung vào *chiến lược*: làm thế nào để tạo ra và cung cấp những lợi ích tốt nhất có thể cho Khách hàng. Sau tất cả, lợi ích của khách hàng là mục đích chính của doanh nghiệp. Vì vậy, điều quan trọng là người lao động hiểu được mục đích đó - và tầm quan trọng quyết định của Khách hàng. Rốt cuộc, Khách hàng cuối cùng là người trả tất cả các hóa đơn, bao gồm cả tiền lương!

Nhưng mô hình kinh doanh theo một cách khác có thể giúp doanh nghiệp một phần quan trọng không kém là: *tăng cường khả năng làm việc theo nhóm bằng cách cho mọi người biết lý do tại sao công việc của họ lại quan trọng.*

Ví dụ: hãy xem xét nhà hàng Modello của Steve Brown hoạt động như thế nào. Giống như hầu hết các nhà hàng, Modello có thể được chia thành hai phần: khu ăn uống ("mặt trước của ngôi nhà"), và nhà bếp/khu vệ sinh ("phía sau nhà"). Khu vực ăn uống giống như phần phía bên tay phải của phác họa: phần dành cho khách hàng nhìn thấy. Khu vực nhà bếp/khu vệ sinh giống như phía bên tay trái của phác họa: hoạt động nội bộ khách hàng không nhìn thấy.

Lưu ý rằng ở Modello, cũng giống như ở hầu hết các tổ chức, phần lớn nhân viên sản xuất không giao dịch trực tiếp với thực khách (khách hàng bên ngoài). Họ làm việc chủ yếu với đồng nghiệp của họ (khách hàng nội bộ).

Các nhiệm vụ mà mỗi nhân viên nhà hàng thực hiện rõ ràng: những người phụ trách dọn dẹp sẽ dọn rửa bát đĩa, dụng cụ nấu ăn đã qua sử dụng và thay thế bằng bát đĩa và đồ nấu ăn sạch sẽ, những người phục vụ sẽ nhận đơn đặt đồ ăn và phục vụ bữa ăn cho thực khách v.v... Vậy điều gì là quan trọng mà người lao động cần hiểu, đó là *cách họ hành động sẽ ảnh hưởng đến Khách hàng*.

Tác động của Người lao động tới Khách hàng có thể được mô tả bằng một "bảng làm việc theo nhóm" thể hiện vai trò, nhiệm vụ của từng người, và hậu quả tích cực hoặc tiêu cực của việc thực hiện nhiệm vụ. Bảng làm việc theo nhóm cho mọi người thấy rõ ràng tại sao công việc của họ lại quan trọng.

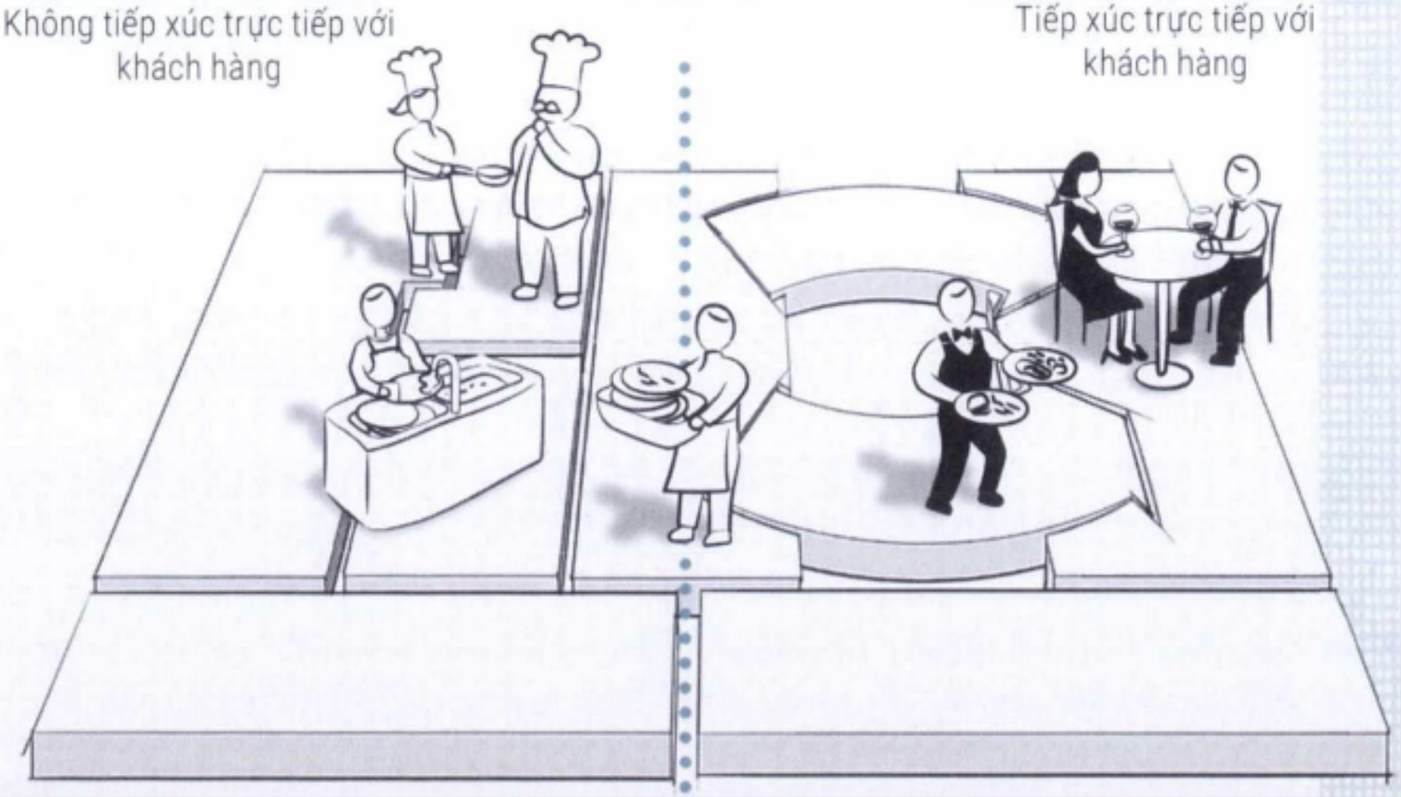
Nhà hàng *Modello*

Phía sau nhà hàng

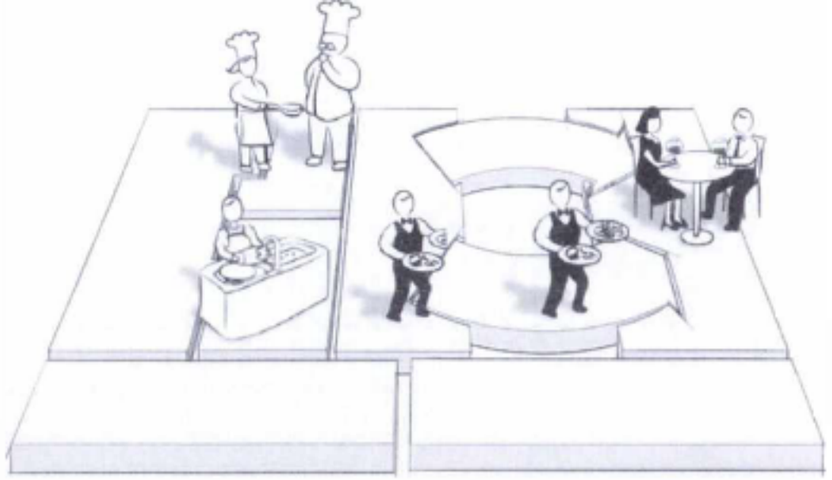
Không tiếp xúc trực tiếp với khách hàng

Phía trước nhà hàng

Tiếp xúc trực tiếp với khách hàng



	Vai trò	Nhiệm vụ	Kết quả khi hoàn thành nhiệm vụ	Kết quả khi không hoàn thành nhiệm vụ
Tiếp xúc trực tiếp với khách hàng	**Nhân viên phục vụ** 	Nhận đơn đặt món một cách chính xác và lịch sự, phục vụ cho bữa ăn, kiểm tra đơn thanh toán, và thu tiền thanh toán.	Mang lại trải nghiệm bữa ăn tích cực, nhận được nhiều tiền tip hơn	Không hài lòng với trải nghiệm bữa ăn, tiền tip ít hơn, đăng lên mạng xã hội phản hồi không tốt
	Nhân viên dọn dẹp - lau chùi 	*Dọn chén bát, lau bàn ghế sạch sẽ*	Khách hàng thích thú với bàn ăn được sắp đặt sạch sẽ, sẽ thúc đẩy trải nghiệm tốt của họ, tiền tip lớn hơn	Trải nghiệm của khách bị giảm bởi bàn ăn sắp xếp bẩn, tiền tip ít hơn, đăng lên mạng xã hội phản hồi không tốt
Không tiếp xúc trực tiếp với khách hàng	**Bếp trưởng** 	Mang tới một thực đơn tuyệt hảo và đảm bảo nó được thực hiện đúng	Thức ăn ngon, thuận tiện và mang lại niềm vui cho các thực khách	Thất vọng với trải nghiệm về bữa ăn, mất Khách hàng, tiền tip ít hơn, đăng lên mạng xã hội phản hồi không tốt
	Đầu bếp 	Chuẩn bị chính xác và liên tục theo thực đơn gọi món	Trải nghiệm bữa ăn đúng như kì vọng, tiền tip lớn hơn	Trải nghiệm bữa ăn không đúng như kì vọng, mất khách hàng, tiền tip ít hơn, đăng lên mạng xã hội phản hồi không tốt
	Nhân viên rửa bát 	Dọn rửa bộ đồ ăn	Ấn tượng bởi sự sạch sẽ và an toàn vệ sinh, tiền tip lớn hơn	Trải nghiệm của khách bị giảm bởi bộ đồ ăn trên bàn không sạch sẽ, tiền tip ít hơn, đăng lên mạng xã hội phản hồi không tốt



Phát triển "sự thấu hiểu tình huống"

Trong một nhà hàng được quản lý tốt như Modello, người lao động phát triển nhận thức về tình huống tốt một cách tự nhiên (cái mà chúng tôi gọi là "sự thấu hiểu tình huống"). Người lao động thực sự giao nhiệm vụ cho nhau, vì vậy họ phải hợp tác để có hiệu quả cao trong vai trò của họ. Thông tin phản hồi từ các đồng nghiệp, thực khách, người quản lý, và các phương tiện truyền thông luôn tức thời. Tại Modello, tiền tip được chia đều cho tất cả các nhân viên, do đó, vào cuối mỗi ca, mọi người đều biết chính xác các thực khách đã xếp hạng thành tích của mình như thế nào với vai trò một nhóm!

Nhưng tiền tip chỉ nói lên một câu chuyện chưa đầy đủ. Không một nhân viên nào tại Modello thực hiện cả ba hoạt động chính, do đó, để hiểu được đầy đủ các giá trị tập thể của họ, các nhân viên thường thảo luận - *từ quan điểm của họ* - những gì đã xảy ra trong quá trình chuyển đổi. Điều này tạo nên sự thấu hiểu tình huống.

Ở nhiều doanh nghiệp, rất ít người có liên hệ trực tiếp với Khách hàng. Sản phẩm có thể được truyền qua phương tiện kỹ thuật số cho đồng nghiệp từ xa. Thông tin phản hồi của khách hàng thường bị trì hoãn trong nhiều tuần hoặc hàng tháng, và kết quả tài chính được chia sẻ hằng quý ở mức tốt nhất. Kết quả là, việc thấu hiểu tình hình chung và phát triển làm việc theo nhóm - có thể rất khó khăn để xây dựng.

Để làm cho các vấn đề trở nên thách thức hơn, khi các dịch vụ hoặc sản phẩm được yêu cầu bởi khách hàng mà phức tạp, các nhiệm vụ phải được phân nhỏ đến nỗi người lao động không thể nắm bắt được dịch vụ hoặc sản phẩm như một khối thống nhất. Mọi người có thể không hiểu được giá trị mà nhóm của họ tạo ra hoặc nghĩ rằng khách hàng cuối cùng không được hưởng lợi từ những nỗ lực của họ. Vì vậy, chẳng ngạc nhiên khi mọi người kết thúc công việc một cách biệt tập và không thể nắm bắt được làm thế nào và ai là người được hưởng lợi thông qua công việc của họ. Sử dụng Bản phác thảo mô hình và bảng làm việc theo nhóm sẽ giúp cho mọi người tìm thấy công việc của họ trong logic tổng thể về hoạt động của doanh nghiệp và xem xét dựa trên các hoạt động hằng ngày của họ mang lại lợi ích cho khách hàng như thế nào. Điều này đem đến sự phối hợp tốt hơn và hành động sẽ mang tính tự định hướng hơn. Điều đó cũng cho phép các nhà lãnh đạo dành nhiều thời gian thực sự dẫn dắt thay vì giải quyết các vấn đề hoặc xung đột. Trong các chương sau, bạn sẽ học các cách cụ thể để sử dụng Bản phác thảo mô hình và các công cụ đối tượng thứ ba để tăng cường hiểu biết về những tình huống tại nơi làm việc. Điều này sẽ giúp mọi người ít bị lệ thuộc vào người giám sát hoặc quản lý để giải quyết vấn đề.

Tiếp theo, hãy xem xét yếu tố quan trọng nhưng thường bị bỏ qua của các mô hình tổ chức: tác nhân bên ngoài.

Nhà hàng Modello

Bản phác thảo Mô hình kinh doanh

Đối tác chính

Không một nhân viên nào thực hiện được cả bi công việc chính tạo nên thành công của nhà hành Modello

Hoạt động chính

- Nấu ăn
- Phục vụ bữa ăn
- Dọn dẹp và chuẩn bi

Nguồn lực chính

- Danh tiếng
- Địa điểm
- Đầu bếp giỏi

Đề xuất giá trị

1. Chia sẻ trải nghiệm độc nhất
2. Thưởng thức sự tiện lợi
3. Thanh lịch và đáng tin cậy

Quan hệ khách hàng

- Trực tiếp

Kênh phân phối

1. Phòng ăn
2. Phòng ăn, mang đi
3. Phục vụ

Phân khúc khách hàng

1. Bữa tối theo nhóm dành cho cặp đôi và gia đình
2. Bữa trưa theo nhóm: Những chuyên gia
3. Các bữa tiệc riêng

Chi phí

- Lương
- Chi phí hàng hóa
- Thuê cửa hàng

Doanh thu

1. Hóa đơn bữa tối và quầy bar
2. Hóa đơn bữa trưa và đồ mang đi
3. Phí tổ chức tiệc

Cái nhìn tổng thể



"Nhìn lại, những gì chúng tôi đã làm thì quả thật là ngốc nghếch", nhà kinh doanh Ben West phát biểu một cách nhẹ tênh. "Chúng tôi đã thành lập một tổ chức đa quốc gia nhằm bán sản phẩm cho những người không có tiền!"

Tuy nhiên, bốn năm sau khi triển khai kế hoạch đầu tư mạo hiểm không mong muốn này, công ty EcoZoom của West, đã xếp hạng # 768 trên danh sách 5.000 công ty tư nhân phát triển nhanh nhất tại Hoa Kỳ.

West bắt đầu sự nghiệp kinh doanh của mình khá thành công nhưng ông vẫn chưa kết thúc hợp đồng nhân viên quản lý khách hàng tại một công ty vận tải đường bộ. Ông xác định rằng để cải thiện kỹ năng phân tích và tiếp thị của mình, ông phải rời khỏi nơi làm việc cũ và theo học một bằng MBA. Ông thấy bản thân hứng thú với các dự án kinh doanh hướng tới xã hội, và tham gia vào chương trình du lịch của trường đại học, nơi ông nghĩ ra ý tưởng sản xuất bếp lò dùng gỗ có hiệu suất cao để sử dụng ở các nước đang phát triển.

Nhưng bản chất mô hình và thử nghiệm của West đã đụng độ với định hướng của trường đại học đối với các cuộc thi lập kế hoạch kinh doanh và gây quỹ, và theo một cách mỉa mai, ông đã bị trục xuất khỏi chương trình kinh doanh của trường.

Không nản lòng, West vẫn tiếp tục kế hoạch của mình với hai đối tác và cho ra đời EcoZoom, một dự án kinh doanh xã hội được chứng nhận B. Kể từ đó, EcoZoom đã cung cấp hơn 650.000 bếp lò cho 34 quốc gia. Chiếc bếp lò với hiệu suất mạnh mẽ, nhưng chúng vẫn cải thiện sức khỏe, giảm thiểu khí thải độc hại và tiết kiệm tiền cho hàng triệu người tại các quốc gia đang phát triển trên khắp thế giới.

"Tôi cần phải nhìn thấy một doanh nghiệp toàn diện, mọi thứ phụ thuộc lẫn nhau và có thể nhìn thấy được", West nói. "Bản phác thảo mô hình kinh doanh đã giúp tôi điều này. Quan trọng không kém, nó cho phép chúng tôi tính đến lợi ích phi tài chính - mục đích thực sự của công việc kinh doanh của chúng tôi".

EcoZoom

Bản phác thảo Mô hình kinh doanh

Đối tác chính

Nhà sản xuất Trung Quốc

Hoạt động chính

Thiết kế bếp lò

Bán bếp lò

Sắp xếp sản phẩm bếp lò, và giao nhận hậu cần

Nguồn lực chính

Đề xuất giá trị

Tốt cho sức khỏe hơn, nấu nướng tiết kiệm hơn

Cải thiện điều kiện sống tại các trại tị nạn

Quan hệ khách hàng

Kênh phân phối

Phân khúc khách hàng

Hộ gia đình

Tổ chức cứu trợ người tị nạn

Mô hình của EcoZoom: Không trả tiền, Lợi ích phi tài chính

EcoZoom phục vụ cho cả khách hàng trả tiền và không trả tiền. Một phân đoạn khách hàng quan trọng là các tổ chức cứu trợ người tị nạn, họ mua số lượng bếp lớn, sau đó tặng miễn phí cho người sử dụng cuối cùng (khách hàng không phải trả tiền).

Chi phí

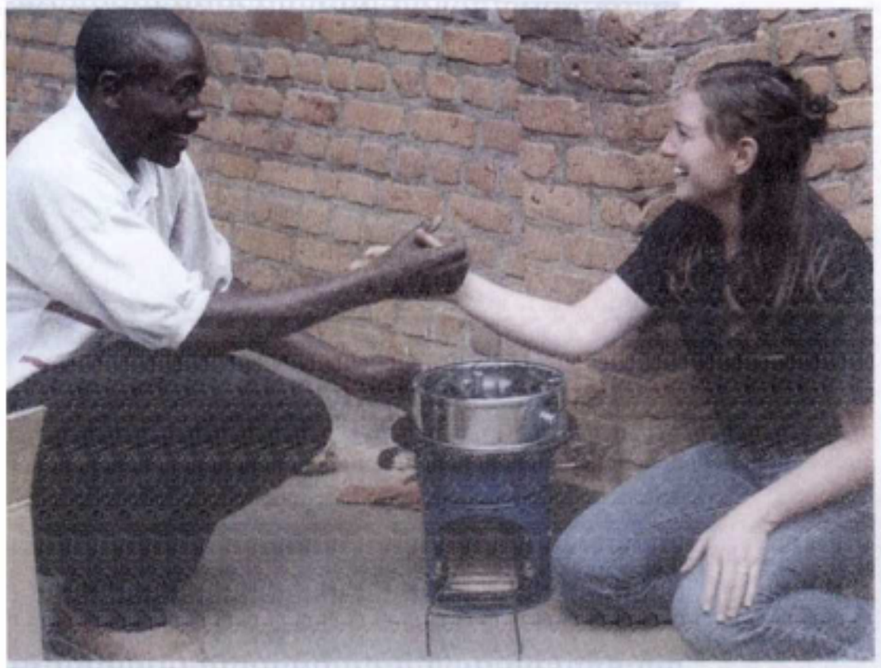
Nguyên liệu và Nhân công

Lương

Phí chuyển hàng

Doanh thu

Mua với số lượng lớn

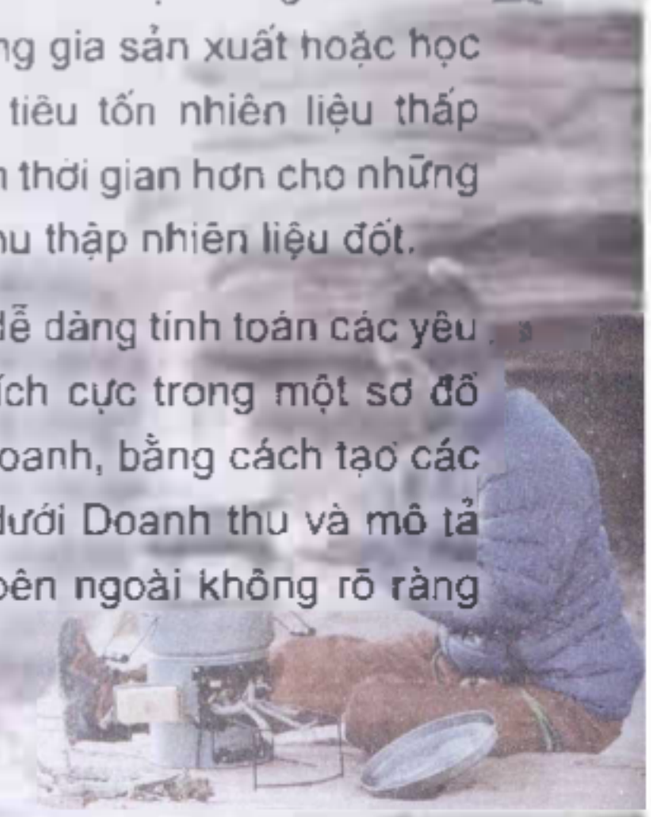


Yếu tố bên ngoài: Tích cực và Tiêu cực

Là một dự án xã hội, lợi ích phi tài chính nằm ở trung tâm của mô hình EcoZoom và minh họa cho mục đích của công ty. Ví dụ, việc hít phải khói bếp củi không được cải tiến giống như việc bạn hút hai gói thuốc lá mỗi ngày và có liên quan đến các bệnh gây ra hơn bốn triệu người chết mỗi năm - nhiều hơn sốt rét và lao phổi kết hợp lại. Hơn nữa, khói cũng ảnh hưởng đến người bên cạnh cũng như người sử dụng, do đó, nó *tiêu cực với môi trường bên ngoài*: gây ảnh hưởng tới cả những người không sử dụng. Bếp EcoZoom tạo ra lợi ích phi tài chính (tích cực với môi trường bên ngoài) bằng cách giảm đáng kể khói thải. Tương tự, nhu cầu về nhiên liệu gỗ và than củi góp phần vào nạn phá rừng, trong khi khói từ bếp củi thông thường đẩy mêtan, CO_2 và khí gas khiến biến đổi khí hậu. Bếp EcoZoom làm giảm lượng khí thải này.

Bếp EcoZoom tạo ra những tác động bên ngoài tốt bằng nhiều cách. Ví dụ, các gia đình nghèo thường phải dùng tới 30% thu nhập hàng tháng của họ chỉ để mua nhiên liệu cho việc đun nấu, thúc đẩy chu kì nghèo đói vì thiếu nhiên liệu. Trong khi đó, một số phụ nữ và các bé gái phải dành hàng giờ mỗi ngày để thu thập nhiên liệu, khiến họ không thể dành thời gian để tăng gia sản xuất hoặc học tập. EcoZoom tiêu tốn nhiên liệu thấp hơn và tiết kiệm thời gian hơn cho những người phải đi thu thập nhiên liệu đốt.

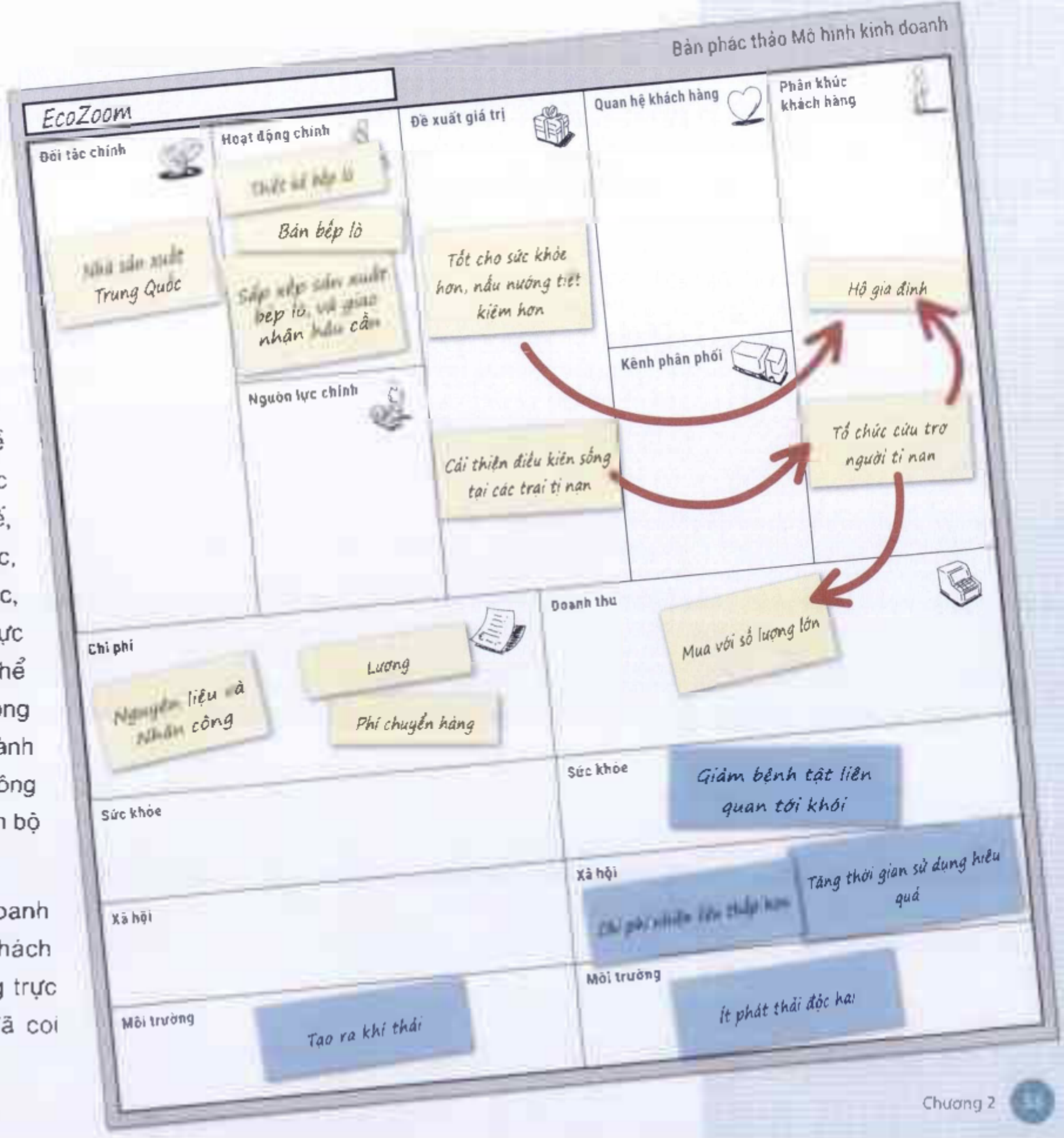
Bạn có thể dễ dàng tính toán các yếu tố bên ngoài tích cực trong một sơ đồ mô hình kinh doanh, bằng cách tạo các khối mới bên dưới Doanh thu và mô tả các tác động bên ngoài không rõ ràng dưới Chi phí.



Chi phí bên ngoài

Yếu tố bên ngoài tích cực và khách hàng không phải trả phí có thể là những vấn đề quan trọng nếu bạn làm việc trong lĩnh vực chính phủ, y tế, quân sự, pháp lý, giáo dục, hoặc phi lợi nhuận. Mặt khác, các yếu tố bên ngoài tiêu cực như ô nhiễm và tiếng ồn có thể là những cân nhắc quan trọng nếu bạn làm việc trong ngành công nghiệp. Hãy sử dụng công cụ Phác thảo để nắm bắt toàn bộ mô hình kinh doanh của bạn.

Tiếp theo, xem xét một doanh nghiệp khác tương tác với Khách hàng hoàn toàn bằng mạng trực tuyến - và rất có thể họ đã coi bạn là người dùng!



Mô hình trực tuyến



Dưới đây là một mô hình kinh doanh mà có lẽ bạn đã từng là một Khách hàng: Facebook. Hầu hết mọi người đều quen thuộc với Facebook, nhưng có bao nhiêu người hiểu được cách hoạt động của Facebook như một doanh nghiệp? Vẽ lại mô hình kinh doanh của Facebook sẽ là một trải nghiệm mở rộng tầm mắt.

Hãy nhìn vào Bản phác thảo ở trang bên (để giúp bạn sẽ có những câu hỏi gợi ý xuất hiện bên trong từng khối). Sau đó, hãy lấy một cây bút và một vài tờ giấy note, và xem nếu bạn có thể vẽ được mô hình kinh doanh cơ bản của Facebook. Dưới đây là một vài gợi ý:

• Nghĩ tới dịch vụ cơ bản nhất của Facebook: lúc này bạn hãy lờ đi chi tiết bắt đầu.

• Hãy xác định hai phân khúc khách hàng riêng biệt và Đề xuất giá trị tương ứng

• Với mỗi một khối bạn chỉ sử dụng duy nhất một tờ giấy note. Mỗi tờ giấy note chỉ nên viết 3 câu.

• Bỏ qua khối đối tác chính vào lúc này.

Sau khi cố gắng vẽ tay lại mô hình kinh doanh của Facebook, hãy lật sang trang tiếp theo!

Facebook

Đối tác chính



- Đối tác chính của chúng ta là ai?
- Nguồn lực chính nào mà họ cung cấp, hoặc hoạt động chính nào họ đang thực hiện?
- Họ mang tới điều gì không thể thiếu trong mô hình kinh doanh của chúng ta?
- Các cách mà Đối tác chính tạo ra lợi nhuận
  + Tối ưu hóa hoặc kinh tế hóa
  + Giảm thiểu rủi ro hoặc bất ổn
  + Mang tới nguồn lực và các hoạt động khó có được

Hoạt động chính

- Các hoạt động chính nào làm nên các Đề xuất giá trị, Kênh phân phối, Mối quan hệ với khách hàng và Doanh thu theo yêu cầu của chúng ta?
- Các kiểu hoạt động chính:

Tạo ra: thiết kế, phát triển, sản xuất, giải qu giao hàng

Bán hàng: hướng dẫn, thúc đẩy, định hư tiếp thị, quảng cáo

Hỗ trợ: quản lý, duy trì, giám sát, hoặc nỗ người mua và người bán

Nguồn lực chính

Tài sản nào làm nên các Đề xuất giá trị, kênh, Mối quan hệ với khách hàng và Doanh thu theo yêu cầu của chúng ta?

- Bốn loại nguồn lực chính:

Con người: nhân viên có kĩ năng

Tài sản hữu hình: phương tiện, tòa nhà, đất đai, thiết bị, công cụ

Tài sản vô hình: thương hiệu, phương thức, hệ thống, phần mềm, bằng sáng chế, bản quyền, giấy phép

Vốn: tiền mặt, tồn kho, các dòng tín dụng, đảm bảo tài chính

Chi phí



- Chi phí lớn nhất của chúng ta là gì?
- Nguồn lực chính và hoạt động chính nào đắt đỏ nhất?
- Yếu tố bên ngoài tiêu cực nào mà chúng ta tạo ra?
- Các loại chi phí:

Cố định: lương, tiền thuê văn phòng

Di động: chi phí hàng hóa hoặc dịch vụ, lao động thời vụ

Không phải tiền mặt: khấu hao, lợi thế thương mại, nguồn ngoài

Bản phác thảo Mô hình kinh doanh

Đề xuất giá trị



Ích lợi mà chúng ta mang tới cho khách hàng là gì? Ví dụ:

Chức năng
- Giảm thiểu rủi ro
- Chi phí thấp hơn
- Khả năng sử dụng tốt hơn hoặc tiện lợi hơn
- Cải thiện vận hành
- Hoàn thành một công việc cụ thể

Cảm xúc
- Thích thú và dễ chịu
- Chấp nhận được
- Cuốn theo
- Chấp thuận
- An toàn

Xã hội
- Đăng trạng thái
- Xác nhận thị hiếu và phong cách
- Sự thèm thuộc

Quan hệ khách hàng



Làm thế nào chúng ta cung cấp được dịch vụ hỗ trợ sau bán hàng? (Tiếp thị bước 5)

- Chúng ta đang có những mối quan hệ nào hiện nay?

Ví dụ
- Cá nhân hay hỗ trợ qua điện thoại
- Email tự động hoặc mẫu đơn tự phục vụ trên Web
- Dịch vụ cá nhân từ xa thông qua email, chat, Skype v.v.
- Cộng đồng người sử dụng hoặc wiki
- Đồng sáng tạo với khách hàng
- Những mối quan hệ khác nào mà khách hàng có thể mong muốn chúng ta thiết lập và duy trì chúng?

Kênh phân phối



- Chúng ta tiếp cận với khách hàng thông qua kênh phân phối nào?
- Kênh phân phối nào vận hành tối nhất?
- Khách hàng có thích kênh phân phối nào khác không?
- Tiếp thị bước 1 đến 4.

1. Nhận biết: Làm thế nào khách hàng tiềm năng có thể khám phá ra chúng ta?
2. Đánh giá: Làm thế nào chúng ta có thể tạo ra được sự đánh giá?
3. Mua hàng: Làm thế nào để khách hàng ra quyết định mua?
4. Giao hàng: Chúng ta giao hàng như thế nào?

Phân khúc khách hàng



- Chúng ta đạt được lợi ích từ ai?
- Tài khoản khách hàng nào đóng góp cho phần lớn doanh thu của chúng ta?
- Theo một cách chiến lược, ai là khách hàng quan trong nhất của chúng ta?
- Khách hàng của khách hàng chúng ta là ai?

Doanh thu



Khách hàng sẵn sàng trả tiền cho những lợi ích nào?
- Hiện tại họ đang thanh toán tiền như thế nào?
- Họ thích trả tiền bằng cách nào?

Doanh thu trên mỗi khách hàng là bao nhiêu?
- Chúng ta tạo ra được những giá trị tích cực bên ngoài như thế nào?
- Những loại hình thức thanh toán nào?

Ví dụ
- Doanh thu tài sản
- Phí thuê dài hạn và ngắn hạn
- Phí thuê bao
- Phí cấp phép
- Phí môi giới
- Phí quảng bá và quảng cáo
- Đặt giá dựa trên đấu giá

Mô hình kinh doanh của Facebook

Bạn đã làm như thế nào? Dưới đây là những ghi chú để giúp bạn suy nghĩ về một cách mà mô hình kinh doanh của Facebook có thể được phác họa:

Phân khúc khách hàng

Facebook có hai phân đoạn khách hàng chính: 1) khách hàng không phải trả phí để sử dụng các dịch vụ của Facebook, và 2) các nhà quảng cáo phải trả phí để đặt quảng cáo, đăng nội dung được tài trợ, hoặc nghiên cứu thị trường. Mô hình kinh doanh của Facebook phụ thuộc vào việc có hàng trăm triệu người dùng không phải trả tiền, *những người này bao gồm* một thị trường đầy tiềm năng cho các nhà quảng cáo. Bất kỳ ai tạo tài khoản Facebook đều sẽ trở thành Khách hàng. Hơn 99% Khách hàng không phải trả phí cho dịch vụ.

Đề xuất giá trị

Lợi ích chính mà Facebook cung cấp cho người tiêu dùng là khả năng "kết nối và chia sẻ" với bạn bè và gia đình. Lợi ích chính mà Facebook cung cấp cho các nhà quảng cáo là cơ hội để bán, trưng bày thương hiệu của họ, thực hiện nghiên cứu thị trường mục tiêu, thực hiện những hoạt động khác nhằm mục đích thu hút Khách hàng mới - hoặc nâng cấp Khách hàng hiện tại.

Kênh phân phối

Facebook giao tiếp, bán và cung cấp Đề xuất giá trị riêng của mình thông qua mạng Internet. Người tiêu dùng sử dụng Facebook thông qua nhiều thiết bị (điện thoại thông minh, máy tính bảng, máy tính cá nhân). Lưu ý rằng Facebook, giống như hầu hết các dịch vụ khác, sử dụng các kênh tương tự để phục vụ cho Khách hàng mới và Khách hàng hiện tại.

Quan hệ khách hàng

Facebook giao tiếp với người tiêu dùng (người dùng đã đăng ký) độc quyền thông qua văn bản tự động hoặc thư điện tử. Công ty sử dụng các thư tự động và biểu mẫu Web để giao tiếp với các nhà quảng cáo nhỏ hơn và sử dụng email cá nhân, điện

thoại, cuộc trò chuyện trực tiếp để giao dịch với các nhà quảng cáo lớn hơn.

Doanh thu

Người tiêu dùng không phải trả tiền cho các dịch vụ của Facebook. Các nhà quảng cáo, mặt khác, phải trả phí vị trí để quảng cáo hoặc nội dung của họ cho người sử dụng Facebook có thể nhìn thấy. Hầu hết quảng cáo được mua trực tiếp bởi các nhà quảng cáo sử dụng các mẫu Web tự phục vụ.

Tài nguyên chính

Nền tảng của Facebook (phần mềm, các thuật toán độc quyền, cơ sở dữ liệu, mạng máy chủ, và trang web có thương hiệu Facebook.com) là tài sản quan trọng nhất của công ty. Đây là một suy nghĩ trải nghiệm có thể giúp xác định nguồn tài nguyên chính: Điều gì sẽ xảy ra vào ngày mai nếu Facebook sa thải 500 nhân viên? Liệu công ty có sụp đổ? Liệu giá cổ phiếu của nó có sụp giảm? Ngược lại, điều gì sẽ xảy ra vào ngày mai *nếu trang web của Facebook* đột nhiên trở nên không khả dụng trong hai giờ?

Các hoạt động chính

Bảo vệ và phát triển nền tảng này là các hoạt động chính quan trọng của Facebook. Hãy nhớ rằng, đây là những hoạt động thiết yếu để tạo ra, bán và cung cấp Đề xuất giá trị. Trong khi đó các hoạt động như kế toán và duy trì hệ thống máy tính nội bộ lại là thứ yếu.

Đối tác chính

Facebook dường như không phụ thuộc vào các đối tác để cung cấp dịch vụ cốt lõi của minh (nó đã mua lại một số công ty mà trước đây có thể đã từng là Đối tác chính). Đối với các dịch vụ mới hơn và chuyên biệt hơn trên Facebook, các nhà phát triển ứng dụng là Đối tác chính hoặc Khách hàng.

Chi phí

Cũng như phần lớn các doanh nghiệp, lương nhân viên là chi phí lớn nhất của Facebook. Công ty cũng phải chịu chi phí cơ sở hạ tầng và năng lượng rất lớn.

Bây giờ, hãy sẵn sàng sử dụng Bản phác thảo mô hình kinh doanh trong tổ chức của bạn.

Facebook

Bản phác thảo Mô hình kinh doanh

Đối tác chính

Hoạt động chính

Bảo vệ và phát triển nền tảng

Nguồn lực chính

Nền tảng

Đề xuất giá trị

Kết nối và chia sẻ

Thu hút khách hàng

Quan hệ khách hàng

Thu điện tử tự động hoặc các Website tự phục vụ

Kênh phân phối

Mạng trực tuyến

Phân khúc khách hàng

Người tiêu dùng

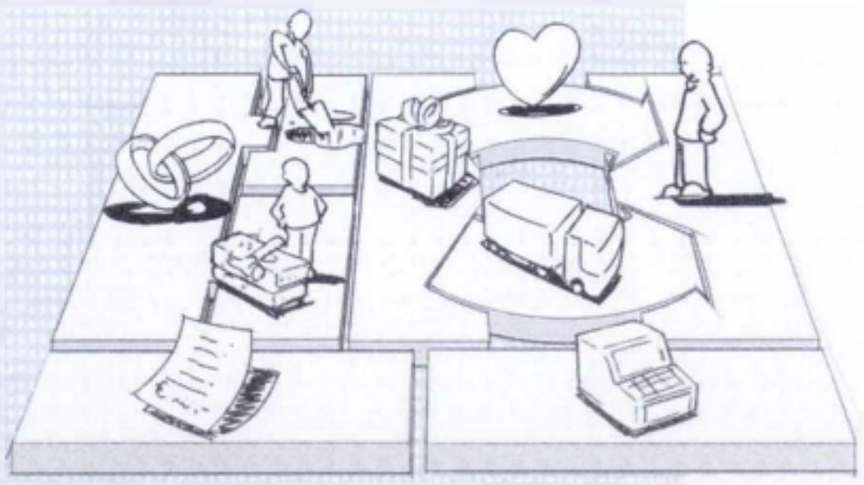
Nhà quảng cáo

Chi phí

Lương

Doanh thu

Phí quảng cáo



Sử dụng KHỔ LỚN

In Bản phác thảo với kích thước A1 (khoảng 594 x 841cm) hoặc lớn hơn. Sử dụng khổ giấy rộng sẽ giúp mở rộng tư duy và làm cho việc cộng tác với người khác dễ dàng hơn. Tránh giấy tiêu chuẩn (A4) mà mọi người vẫn sử dụng hằng ngày.

Làm thế nào để sử dụng Bản phác thảo

Chắc hẳn bạn đã nhận ra Facebook thông qua Bản phác thảo mô hình kinh doanh cung cấp cái nhìn tương phản với nhận thức chung? Nắm bắt được trung tâm của nền tảng Facebook, các kênh phân phối và mối quan hệ khách hàng tự động hóa cao của nó mang lại một sự hiểu biết sâu sắc hơn và thực tế hơn về việc công ty hoạt động như thế nào. Trừ phi mô hình kinh doanh của Facebook được kiểm tra một cách logic, nghiêm ngặt, thì sự hiểu biết của chúng ta có thể sẽ thay đổi dựa trên các giả định chứ không phải là sự thật.

Điều đó nói rằng, một mô hình kinh doanh thường có nghĩa dựa trên cả thực tế và giả định. Có được một mô hình "đúng" không quan trọng bằng việc giảng dạy và sử dụng ngôn ngữ phổ biến để xác định logic tổng thể của tổ chức. Logic đó có thể bao gồm các giả định cần phải được xác minh sau đó.

Dưới đây là một số hướng dẫn chung về cách sử dụng Bản phác thảo Mô hình Kinh doanh:

Phối hợp

Khi vẽ và phân tích một mô hình kinh doanh, hãy tập hợp lại thành nhóm với các đồng nghiệp và/hoặc khách hàng, nhà cung cấp, hoặc các chuyên gia bên thứ ba. Tập hợp những người đại diện cho các quan điểm khác nhau (các độ tuổi, nghề nghiệp, giữ vị trí khác nhau trong doanh nghiệp, v.v...) sẽ mang lại kết quả tốt hơn. Sử dụng các bước phác họa để mô hình hành vi hợp tác mà bạn muốn khuyến khích ở nơi làm việc của bạn.

Viết vào giấy nhớ

Viết trên giấy ghi chú, không viết trực tiếp lên bản phác thảo. Giấy ghi chú giúp bạn dễ dàng thay đổi, loại bỏ hoặc di chuyển tới các phần khác nhau trên Bản vẽ - và chúng nhắc nhở mọi người rằng mô hình kinh doanh đã thay đổi (hoặc hết hạn!).

Sử dụng hình vẽ

Sử dụng những hình vẽ đơn giản mà bạn có thể. Dán nhãn cho chúng với những từ diễn giải để làm rõ ý.



Viết mỗi ý tưởng vào một giấy ghi chú

Viết mỗi ý tưởng rõ ràng, súc tích vào một giấy ghi chú. Không sử dụng nhiều gạch đầu dòng trên một ghi chú duy nhất: giữ cho ý tưởng riêng biệt để có thể di chuyển được.

Sử dụng màu sắc để tạo ra những biểu đồ có ý nghĩa, không phải để trang trí

Sử dụng những mẩu giấy ghi chú nhiều màu sắc để tạo ra sự phân biệt giữa: phân khúc khách hàng khác nhau, giữa thực tế và giả định hoặc gợi ý chỉnh sửa lại các khối kết thành, v.v... Ví dụ: Tránh sử dụng màu sắc chỉ với mục đích trang trí.

Tránh những ghi chú "lạc đàn"

Tất cả các ghi chú cần phải liên quan đến các yếu tố khác trong các khối kết thành bản phác thảo - không nên để chúng "lạc đàn".

Giữ Bản phác thảo đơn giản khi mới bắt đầu

Giữ cho Bản phác thảo đơn giản và không bị xáo trộn khi vẽ sơ đồ mô hình kinh doanh lần đầu tiên. Một khi bạn đã nắm bắt logic ở mức cao, bạn có thể thêm chi tiết.

Sử dụng ngôn ngữ chính xác

Sử dụng ngôn ngữ chính xác. Ví dụ: Các hoạt động chính nên để ở dạng động từ thay vì danh từ.

Làm trên tường thay vì trên bàn

Làm việc trên tường chứ không phải trên bàn bất cứ khi nào có thể. Mọi người nghĩ được tốt hơn khi đứng lên!

Sử dụng bút dạ đen lớn, không dùng bút chì hoặc bút bi

Sử dụng bút dạ đen lớn thay vì sử dụng bút chì hay bút bi để viết trên giấy ghi chú. Điều này giúp đọc chữ của những thành viên khác viết lên một cách dễ dàng hơn.

Phân biệt rõ giữa sự thật và giả thiết

Phân biệt giữa sự thật và giả định. Làm như vậy nhắc nhở mọi người rằng nếu đã là giả định thì chắc chắn phải được kiểm tra lại.

Giữ nguyên cùng một thời điểm

Tránh lẫn lộn các bối cảnh hiện tại, quá khứ và tương lai trong cùng một Bản phác thảo. Giữ nguyên cùng một thời điểm: tạo ra Bản phác thảo riêng cho các bối cảnh trong quá khứ, hiện tại và tương lai.

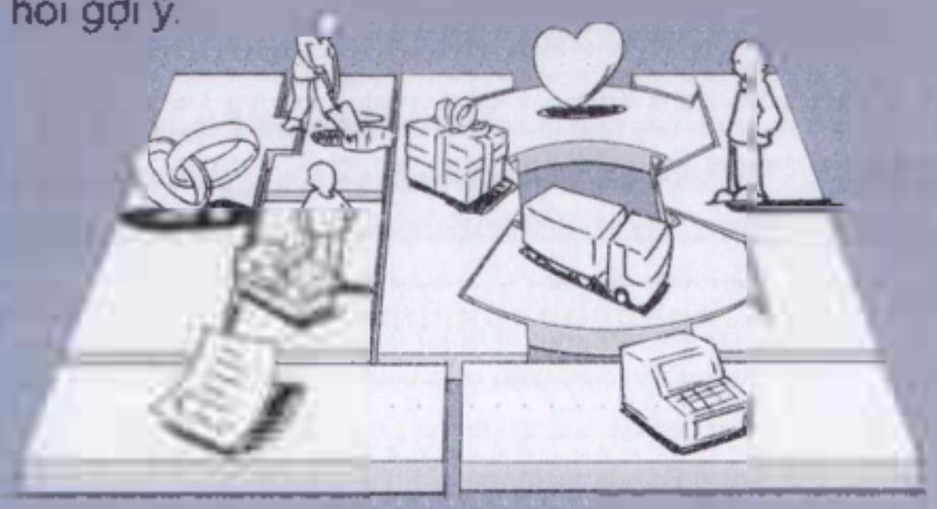
Trình bày một ghi chú trên Bản phác thảo

Khi trình bày Bản phác thảo cho các thành viên khác, hãy bắt đầu bằng một Bản phác thảo trống và thêm ghi chú mỗi khi bạn nói về một "câu chuyện" mô hình kinh doanh, xây dựng lên các khối. Điều này hiệu quả vượt xa so với việc chỉ ra một loạt những ghi chú bạn đã ghi kẹt cứng trong Bản phác thảo.

Những việc nên thử vào sáng thứ Hai

Hãy thử vẽ mô hình kinh doanh của bạn

Giờ tới lượt bạn: Hãy sử dụng Bản phác thảo Mô hình Kinh doanh trên hai trang giấy này để vẽ lại mô hình kinh doanh của doanh nghiệp mà bạn làm việc. Để giúp bạn, các gợi ý câu hỏi sẽ xuất hiện bên trong từng khối kết thành. Ngoài ra, bạn có thể in ra tấm Phác họa cỡ lớn (có sẵn, miễn phí khi bạn đăng ký tại BusinessModelsForTeams.com). Tấm phác thảo in ra sẽ bao gồm các câu hỏi gợi ý.



Đối tác chính



- Đối tác chính của chúng ta là ai?
- Nguồn lực chính nào mà họ cung cấp, hoặc hoạt động chính nào họ đang thực hiện?
- Họ mang tới điều gì mà không thể thiếu trong mô hình kinh doanh của chúng ta?

Các cách mà Đối tác chính tạo ra lợi nhuận:

- Tối ưu hóa hoặc kinh tế hóa
- Giảm thiểu rủi ro hoặc bất ổn
- Mang tới nguồn lực và các hoạt động khó có được

Hoạt động chính



- Các hoạt động chính nào làm nên các Đề xuất giá trị, kênh phân phối, mối quan hệ với khách hàng và doanh thu theo yêu cầu của chúng ta?
- Các kiểu hoạt động chính:

Tạo ra: thiết kế, phát triển, sản xuất, giải quyết, giao hàng

Bán hàng: hướng dẫn, thúc đẩy, định hướng, tiếp thị, quảng cáo

Hỗ trợ: quản lý, duy trì, giám sát, hoặc hỗ trợ người mua và người bán

Nguồn lực chính



- Tài sản nào làm nên các Đề xuất giá trị, kênh phân phối, mối quan hệ với khách hàng và doanh thu theo yêu cầu của chúng ta?
- Bốn loại nguồn lực chính:
  - Con người: nhân viên có năng lực
  - Tài sản hữu hình: phương tiện, tòa nhà, đất đai, thiết bị, công cụ
  - Tài sản vô hình: thương hiệu, phương thức, hệ thống, phần mềm, bằng sang chế, bản quyền, giấy phép
  - Vốn: tiền mặt, tồn kho, các dòng tín dụng, đảm bảo tài chính

Chi phí



- Chi phí lớn nhất của chúng ta là gì?
- Nguồn lực chính và hoạt động chính nào đắt đỏ nhất?
- Yếu tố bên ngoài tiêu cực nào mà chúng ta tạo ra?
- Các loại chi phí:

Cố định: lương, tiền thuê

Di động: chi phí hàng hóa hoặc dịch vụ, lao động thời vụ

Không phải tiền mặt: khấu hao, lợi thế thương mại, nguồn ngoài

Đề xuất giá trị



- Ích lợi mà chúng ta mang tới cho khách hàng là gì? Ví dụ:

Chức năng
- Giảm thiểu rủi ro
- Chi phí thấp hơn
- Khả năng sử dụng tốt hơn hoặc tiện lợi hơn
- Cải thiện vận hành
- Hoàn thành một công việc cụ thể

Cảm xúc
- Thích thú hay dễ chịu
- Chấp nhận được
- Cuốn theo
- Chấp thuận
- An toàn

Xã hội
- Đẳng trạng thái
- Xác nhận thị hiếu và phong cách
- Sự thân thuộc

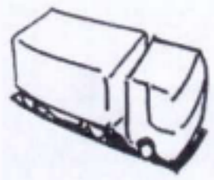
Quan hệ khách hàng



- Làm thế nào chúng ta cung cấp được dịch vụ hỗ trợ sau bán hàng? (Tiếp thị bước 5)
- Chúng ta đang có những mối quan hệ nào hiện nay?

Ví dụ:
- Cá nhân hay hỗ trợ qua điện thoại
- Email tự động hoặc mẫu đơn tự phục vụ trên Web
- Dịch vụ cá nhân từ xa thông qua email, chat, Skype v.v...
- Cộng đồng người sử dụng hoặc wiki
- Đồng sáng tạo với khách hàng
- Những mối quan hệ khác nào mà khách hàng có thể mong muốn chúng ta thiết lập và duy trì chúng?

Kênh phân phối



- Chúng ta tiếp cận với khách hàng thông qua kênh phân phối nào?
- Kênh phân phối nào vận hành tốt nhất?
- Khách hàng có thích kênh phân phối nào khác không?
- Tiếp thị bước 1 đến 4:

1. Nhận biết: Làm thế nào khách hàng tiềm năng có thể khám phá ra chúng ta?
2. Đánh giá: Làm thế nào chúng ta có thể tạo ra được sự đánh giá?
3. Mua hàng: Làm thế nào để khách hàng ra quyết định mua?
4. Giao hàng: Chúng ta giao hàng như thế nào?

Phân khúc khách hàng



- Chúng ta đạt được lợi ích từ ai?
- Tài khoản khách hàng nào đóng góp cho phần lớn doanh thu của chúng ta?
- Theo một cách chiến lược, ai là khách hàng quan trọng nhất của chúng ta?
- Khách hàng của khách hàng chúng ta là ai?

Doanh thu



- Khách hàng sẵn sàng trả tiền cho những lợi ích nào?
- Hiện tại họ đang thanh toán tiền như thế nào?
- Họ thích trả tiền bằng cách nào?
- Doanh thu trên mỗi khách hàng là bao nhiêu?
- Chúng ta tạo ra được những giá trị tích cực bên ngoài như thế nào? Những loại hình thức thanh toán nào?

Ví dụ:
- Doanh thu tài sản
- Phí thuê dài hạn và ngắn hạn
- Phí thuê bao
- Phí cấp phép
- Phí môi giới
- Phí quảng bá và quảng cáo
- Đặt giá dựa trên đấu giá


Business Model

Các bước tiếp theo cho bạn và nhóm của bạn

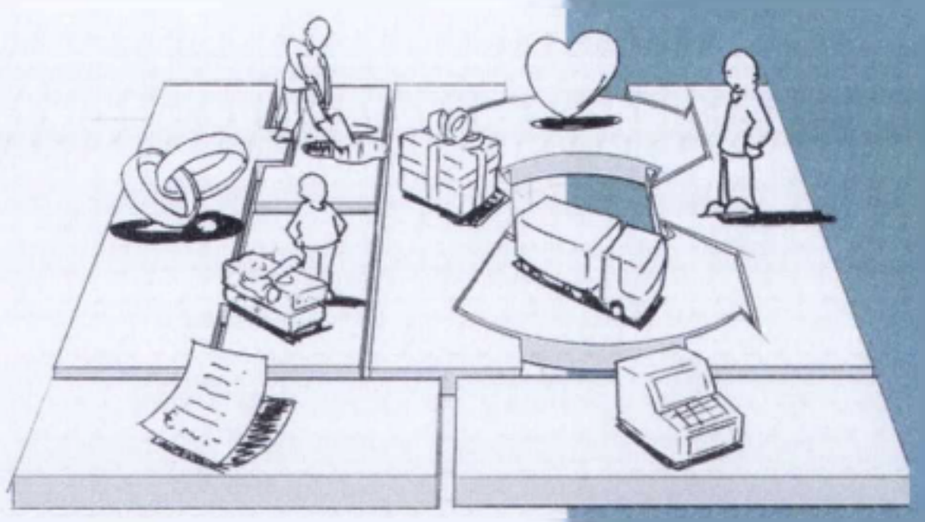
Doanh nghiệp nào mà chẳng muốn tất cả người lao động hiểu mô hình kinh doanh của họ? Tổ chức nào mà chẳng muốn mô hình kinh doanh của họ xuất hiện trong cuốn sổ tay nhân viên, và được giảng dạy một cách nhiệt tình cho các nhân viên mới?

Vâng, rất ít doanh nghiệp đưa mô hình kinh doanh của mình đi xa đến như thế. Phần nhiều mọi người vẫn tin rằng mô hình kinh doanh chỉ quan trọng đối với các nhà chiến lược và cấp điều hành. Nhưng bạn sắp gặp một số doanh nghiệp có tư duy tiên phong sử dụng mô hình kinh doanh để tăng cường làm việc theo nhóm, thu hút và lôi kéo các nhân viên tài năng, tăng cường giữ chân nhân viên và nâng cao năng lực nhân viên cũng như sự hài lòng của khách hàng.

Những người đam mê mô hình kinh doanh làm việc cho các doanh nghiệp lớn hơn có thể cảm thấy thất vọng bởi sự thất bại của lãnh đạo cấp cao trong việc trình bày mô hình kinh doanh của doanh nghiệp và chủ động hướng dẫn lại mô hình này trong toàn tổ chức. Đây có phải là trường hợp nơi bạn đang làm việc không?

Bạn có thể không được chỉ định để đảm bảo việc giảng dạy về mô hình kinh doanh cho toàn doanh nghiệp. Nhưng bạn có thể được chỉ định để làm rõ mô hình kinh doanh của nhóm bạn và đảm bảo rằng mọi thành viên đều hiểu nó - và quan trọng hơn, sử dụng mô hình nhóm đó để định hướng hành động hằng ngày.

Các chương kế tiếp cho thấy chính xác làm thế nào để làm được điều đó.





Chương 3

Mô Hình Nhóm

Tôi giúp đỡ ai?

Mỗi doanh nghiệp đều có một mô hình kinh doanh, và Bản phác thảo mô hình kinh doanh chỉ ra cách doanh nghiệp hoạt động. Tương tự như vậy, hầu hết các doanh nghiệp bao gồm cả các nhóm, và Bản phác thảo mô hình kinh doanh có thể chỉ ra cách mà mỗi nhóm trong doanh nghiệp hoạt động. Chương này giải thích làm thế nào để vẽ lại các mô hình kinh doanh nhóm. Bắt đầu bằng cách trả lời hai câu hỏi quan trọng mà tất cả nhân viên phải tự hỏi mình. Câu hỏi đầu tiên là, *Tôi giúp đỡ ai?* Nói cách khác, *Khách hàng của tôi là ai?*

Khách hàng của tôi là ai?

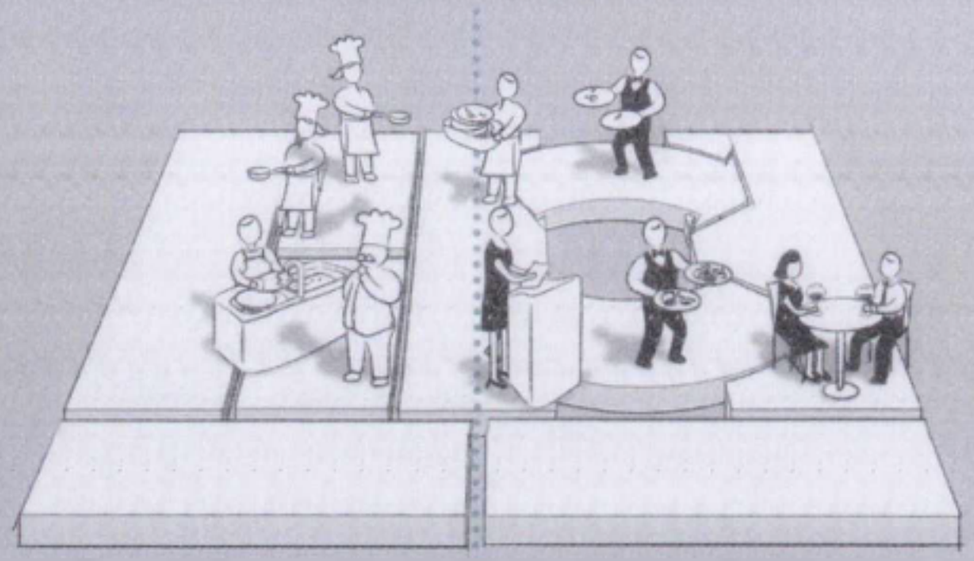
Hãy suy nghĩ về tình hình công việc của bạn. Khách hàng chính của bạn là *bất kì ai ra quyết định mua dịch vụ của bạn*. Ví dụ, nếu bạn là nhân viên của nhà hàng Modello, Steve Brown sẽ là khách hàng chính của bạn, bởi vì ông ấy quyết định mua dịch vụ của bạn bằng cách thuê bạn. Steve là Khách hàng nội bộ, bởi vì bạn và ông ấy làm việc cho cùng một tổ chức.

Bây giờ, Khách hàng chính của Steve là ai? Khách hàng chính của Steve là khách hàng của Modello, vì họ quyết định mua bữa ăn tại nhà hàng của ông. Thực khách là khách hàng bên ngoài, bởi vì họ không làm việc cho cùng một tổ chức như Steve.

Tôi giúp đỡ ai? là một câu hỏi quan trọng, bởi vì *ít người đạt được sự hài lòng thực sự bằng cách giúp đỡ chính mình*. Ở sâu thẳm, mọi người khao khát giúp đỡ người khác thông qua công việc của họ. Giúp đỡ người khác kích hoạt một trong bốn động lực chủ chốt của con người: Mục đích.

Mục đích là dễ dàng nhất để ta nhận ra với Khách hàng bên ngoài. Ví dụ như ở Modello, những người phục vụ và những người tiếp tân trực tiếp giúp người ăn tối tận hưởng một đêm đặc biệt, hoặc tạo điều kiện cho việc liên kết nhóm trong một bữa tối hoàn hảo. Nhưng những người phục vụ khách hàng nội bộ, như bộ phận bếp và dọn rửa, có thể sẽ phải mất một khoảng thời gian và gặp khó khăn hơn để nhận thấy công việc của họ giúp đỡ những người khác. Bằng cách nào?

Hai nhóm phục vụ tại Modello
(Khách hàng nội bộ)



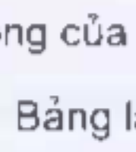
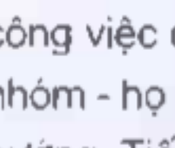
Nhân viên nhà bếp phục vụ khách hàng nội bộ

Nhóm phòng ăn phục vụ khách nội bộ

Nhà hàng Modello

Tôi giúp người khác bằng cách nào?

Ví dụ: Một nhân viên rửa chén bát hiểu rằng anh ấy đang giúp đỡ cho nhà hàng. Nhưng đối với anh ấy, nhà hàng có thể không hoàn toàn là một thực thể. Khi người rửa bát hiểu được những *người* mà anh giúp ích - những đầu bếp và người phục vụ mà anh ta nhìn thấy ở nơi làm việc - với *tư cách cá nhân*. Đó là lí do tại sao việc mỗi người hiểu được công việc của họ có ích cho những người khác chứ không chỉ doanh nghiệp vô cùng quan trọng.

Vai trò	Nhiệm vụ	Khách hàng nội bộ	Kết quả nhiệm vụ thành công	Kết quả khi nhiệm vụ thất bại
Bếp trưởng	Thiết kế, cập nhật thực đơn	Modello (Steve)	Danh tiếng tốt, thành công về mặt tài chính	Mất danh tiếng/thiệt hại về tài chính
	Đào tạo và giám sát	Đầu bếp	Kĩ năng chuyên môn tốt hơn, tiền tip lớn hơn*	Tiền tip ít hơn, nhận xét từ truyền thông đại chúng kém hơn*
	Giải thích thực đơn, hướng dẫn nhân viên phục vụ gợi ý món cho thực khách, phòng tránh dị ứng do thực phẩm	Nhân viên phục vụ	Có khách hàng thường xuyên, tiền tip lớn hơn*	Mất khách hàng ngoài, tiền tip ít hơn, nhận xét từ truyền thông đại chúng kém hơn*
Đầu bếp	Chuẩn bị các món trong thực đơn một cách chính xác và ổn định	Modello (Steve)	Danh tiếng tốt, thành công về mặt tài chính	Mất danh tiếng/ thiệt hại về tài chính
	Chuẩn bị các món trong thực đơn một cách chính xác và ổn định	Servers	Có khách hàng thường xuyên, tiền tip lớn hơn*	Mất khách hàng ngoài, tiền tip ít hơn, nhận xét từ truyền thông đại chúng kém hơn*
Nhân viên dọn rửa	Rửa dụng cụ nấu và bát đĩa nhanh chóng và kĩ lưỡng	Modello (Steve)	Đem lại hình ảnh tích cực	Hình ảnh tồi
	Rửa dụng cụ nấu nhanh chóng và kĩ lưỡng	Đầu bếp	Quá trình làm việc vận hành trơn tru	Làm trì trệ và hỏng việc
	Rửa bát đĩa nhanh chóng và kĩ lưỡng	Nhân viên phục vụ	Loại bỏ lời phàn nàn về sự không sạch sẽ, tiền tip lớn hơn*	Trải nghiệm không như kì vọng, mất khách hàng, tiền tip ít hơn, nhận xét từ truyền thông đại chúng kém hơn*

* Hiệu ứng lan tỏa từ khách hàng bên ngoài

Câu hỏi quan trọng thứ hai tất cả các nhân viên phải tự hỏi mình là: *Tôi giúp người khác bằng cách nào?* Khi một người rửa bát hiểu được các bộ phận nấu và dịch vụ phụ thuộc vào dụng cụ nấu ăn và bát đĩa sạch sẽ để thực hiện tốt các công việc của họ, anh ấy sẽ hiểu cốt lõi của công việc đó là: *sự phụ thuộc lẫn nhau*. Bằng cách giúp đỡ đồng đội của mình, anh ấy ý thức hơn về mục đích và cảm thấy sự hài lòng trong công việc. Theo thời gian, anh ấy bắt đầu thấy hoạt động của mình đóng góp vào sự thành công của nhà hàng như thế nào.

Bảng làm việc nhóm ở đây mô tả vai trò, nhiệm vụ của từng nhân viên nhà bếp, phục vụ khách hàng, kết quả của sự thành công trong công việc và hậu quả của việc thất bại.

Một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của nhà lãnh đạo là giúp mọi người hiểu tại sao công việc của họ lại quan trọng đối với ai đó.[1] Những người nắm bắt được công việc làm theo nhóm - họ giúp đỡ ai và giúp như thế nào - đã xây dựng nền tảng cho việc tự tổ chức và tự định hướng. Tiếp theo, học cách sử dụng Bản phác thảo để vẽ mô hình kinh doanh nhóm.

Làm thế nào để sơ đồ hóa một Mô hình kinh doanh Nhóm

Vẽ sơ đồ mô hình kinh doanh nhóm có vẻ rất nhanh, tuy nhiên lại không dễ dàng chút nào!

Đầu tiên bạn cần xác định Khách hàng cho nhóm của bạn. Đây là bước quan trọng nhất trong việc tạo ra mô hình kinh doanh nhóm, vì hầu hết chúng ta không nghĩ đến các đồng nghiệp của mình như là một Khách hàng. Nhưng nếu một ai đó tin vào đầu ra của nhóm của bạn, thì họ chính là Khách hàng.

Mô hình nhóm nhà bếp trang bên cho thấy có ba Khách hàng: 1) Modello (Steve), 2) nhóm phục vụ tại phòng ăn, và 3) thực khách. Tất cả mọi người trong nhóm nhà bếp đồng ý tạo doanh thu cho Modello khi họ được thuê. Thực khách cũng là khách hàng, dĩ nhiên, mặc dù họ được phục vụ một cách gián tiếp. Bản phác thảo này gợi ý rằng thực khách chính là khách hàng trực tiếp của nhân viên phòng ăn, mối quan hệ được thể hiện bằng mũi tên cong chỉ nhóm nhân viên phục vụ tại phòng ăn đến thực khách. Theo nghĩa này, Khách hàng quan trọng nhất của đội ngũ nhân viên nhà bếp là nhân viên phòng ăn, người trực tiếp phục vụ khách hàng bên ngoài.

Thực khách có thể được coi là những khách hàng quan trọng nhất của tất cả mọi người làm việc cho Modello, bởi vì hầu hết doanh thu, và tiền lương - đến từ thực khách. Tuy nhiên, tư duy mô hình kinh doanh gợi ý rằng cách tốt nhất để phục vụ khách hàng bên ngoài, *trước hết là phục vụ doanh nghiệp và các nhóm*

nội bộ có khả năng làm việc tập thể một cách hiệu quả, qua đó cung cấp giá trị cho Khách hàng đó. Hãy nhớ rằng mục tiêu của cuốn sách này là *cải tiến làm việc theo nhóm và giúp mọi người tránh khỏi những quyết định sai lầm*. Hãy sử dụng các công cụ một cách linh hoạt, phù hợp với phương châm của tổ chức của bạn.

Sau khi xác định Khách hàng của bạn, liệt kê Đề xuất giá trị riêng biệt cho mỗi Khách hàng. Đánh số trên các tờ giấy ghi chú có thể giúp ích cho bạn. Khi bạn đã xác định Khách hàng và Đề xuất giá trị, điền vào phần còn lại của mô hình. Lưu ý rằng Phác họa này cho thấy Steve trong hai vai trò: Là Khách hàng và là Đối tác chính. Bản phác thảo cũng cho thấy đội ngũ phòng ăn có hai vai trò. Khi vẽ một mô hình kinh doanh, một người hoặc một nhóm có thể đóng nhiều hơn một vai trò.

Liệt kê các chi phí tài chính trong mô hình kinh doanh nhóm của bạn nếu bạn nhận được ngân sách phân bổ từ tổ chức (hoặc một nhóm cấp cao hơn) và có thể chi phí cho thuê, tham gia tư vấn, v.v... Nếu không, như trong ví dụ nhóm nhà bếp đơn giản này, Chi phí phản ánh yếu tố phi tài chính.

Sau khi xem xét mô hình nhóm nhà bếp ở trang bên, hãy xem xét bốn ví dụ về mô hình nhóm từ các lĩnh vực tài chính, phần mềm, năng lượng và tư vấn trên các trang tiếp theo.

Nhóm Nhà Bếp Modello

Bản phác thảo Mô hình kinh doanh

Đối tác chính

Modello (Steve)

Nhóm phục vụ tại phòng ăn

Hoạt động chính

Thiết kế, cập nhật thực đơn

Đào tạo, giám sát

Nấu ăn

Dọn dẹp

Nguồn lực chính

Đầu bếp giỏi

Trang thiết bị nhà bếp

Tinh thần nhóm

Đề xuất giá trị

1. Mang tới một thực đơn tuyệt hảo và nhất quán

2. Tiền tip nhiều hơn, ít rắc rối hơn

3. Trải nghiệm độc nhất, tiện lợi và ngon miệng

Quan hệ khách hàng

Trực tiếp

Kênh phân phối

Bếp

Nhà ăn

Phân khúc khách hàng

1. Modello (Steve)

2. Nhóm nhà ăn

3. Nhóm thực khách

Chi phí

Thời gian

Căng thẳng

Năng lượng

Doanh thu

Tiền lương & Tiền típ

Phát triển khả năng chuyên nghiệp của nhân viên

Ý thức cộng đồng



Thay đổi mô hình cho Chuyên gia Tài chính

DBA Group là một công ty tư vấn với mười người, cung cấp tài chính tạm thời và các dịch vụ giám đốc tài chính bán thời gian, bao gồm cả việc gây quỹ cho các công ty công nghệ giai đoạn đầu ở Cambridge, Anh. Nói cách khác, họ có thể phục vụ như là các Giám đốc tài chính (CFO) cho các doanh nghiệp mới thành lập chưa đủ chi phí để thuê một CFO chính thức. Trong 20 năm qua DBA đã giúp hơn 50 công ty thu được hơn 500 triệu đô la Mỹ.

Trong suốt những năm qua, nhà sáng lập David Blair luôn phải đấu tranh với một vấn đề "muôn thuở", đó là các doanh nhân và các nhà đầu tư nhìn nhận những người làm tài chính như những chuyên gia sổ sách đã lạc hậu: thu thập dữ liệu, làm thuế và những công việc rập khuôn, luôn cần lời khuyên và chỉ dám đưa ra quyết định sau các số liệu thực tế. David muốn các doanh nhân và các nhà đầu tư xem các nhóm chuyên gia nhỏ của mình như những người đóng góp quan trọng cho quá trình ra quyết định. Bằng cách đó, họ có thể tạo ra nhiều giá trị hơn cho khách hàng.

David biết rằng anh cần chỉ ra những vấn đề với đội của mình. "Là một người tuân theo quy trình, các chuyên gia tài chính có xu hướng tập trung vào các hoạt động và đầu ra của họ chứ không phải là giá trị mà họ tạo ra, đặc biệt là vì họ thường làm việc với các khách hàng bên trong chứ không phải là khách hàng bên ngoài. Các nhóm Sơ đồ phác họa thực sự đã giúp họ có được sự thay đổi," anh nói.

"Chỉ đơn giản một đề xuất giá trị của nhóm DBA là giúp các nhà đầu tư và nhóm quản lý cao cấp ngủ ngon vào ban đêm", David nói. Điều đó có nghĩa là phải theo dõi chính xác sự tiến bộ của cả chỉ tiêu tài chính và phi tài chính

(KPIs), kiểm tra những kế hoạch này và dự đoán chính xác tác động của sự thay đổi - cả tích cực lẫn tiêu cực - trong môi trường kinh doanh. Điều đó có giá trị hơn là chỉ đảm bảo duy trì sự tuân thủ và hoàn thuế.

Các hoạt động chính đòi hỏi các thành viên trong nhóm tạo ra giá trị thật bao gồm thoát khỏi vùng thoải mái của họ để gặp gỡ trực tiếp và làm việc với khách hàng, nhằm xác định các mục tiêu phi tài chính để theo dõi. Nhóm sau đó phải xây dựng các hệ thống để nắm bắt và báo cáo dữ liệu KPI theo một định dạng *ngắn gọn và có thể sử dụng được. Điều đó đòi* hỏi phải có nguồn lực công nghệ thông tin tốt và được đào tạo bài bản. Tuy nhiên, điều quan trọng hơn là, các thành viên trong nhóm cần phải có được một thái độ đúng, David nói. Họ phải thực sự tương tác với khách hàng, nắm bắt điểm đau của khách hàng (pain point), và truyền đạt và cung cấp giá trị bền vững. Về phần doanh nghiệp, khách hàng của họ là cả Người tiêu dùng và Đối tác chính: sau khi kí hợp đồng sử dụng dịch vụ thuê ngoài quản lý tài chính, họ phải tạo điều kiện cho DBA và để DBA góp mặt vào những cuộc họp quan trọng.

David nói: "Hãy sử dụng mô hình kinh doanh cá nhân cho từng cá nhân, như vậy bạn sẽ dễ dàng nhân rộng chúng thành mô hình kinh doanh nhóm".

Mô hình kinh doanh nhóm của Công ty giải pháp tài chính tạm thời DBA

Bản phác thảo Mô hình kinh doanh

Đối tác chính

- Thành viên nhóm quản lý cấp cao
- Nhà đầu tư
- Trưởng bộ phận

Hoạt động chính

- Trực tiếp
- Xác định rõ Chỉ số đo lường hiệu quả công việc (KPIs)

Nguồn lực chính

- Thái độ hợp tác
- Có kĩ năng tốt và bằng cấp về tài chính
- Cơ sở hạ tầng mạng

Đề xuất giá trị

1. Tạo ra thu nhập, xây dựng danh tiếng
2. "Ngủ ngon mỗi đêm!" (chắc chắn với các vị trí hiện tại và tương lai)
3. Tự tin về nguồn lực để đối phó được với những tình huống bất ngờ
4. Sự tự tin là một quá trình và khả năng để thực hiện mục tiêu

Quan hệ khách hàng

- Trực tiếp
- Qua mạng
- Định hướng dựa trên mối quan hệ lâu dài

Kênh phân phối

- Các cuộc họp cá nhân
- Báo cáo tuần/tháng

Phân khúc khách hàng

1. DBA (công ty mẹ)
2. Thành viên nhóm quản lý cấp cao
3. Các nhà đầu tư
4. Trưởng bộ phận

Chi phí

- Tiền lương & Tiền tip
- Thời gian
- Năng lượng

Doanh thu

1. Dự trù ngân sách
- Tăng cường nhận diện và cải thiện hồ sơ nhóm
- Phát triển cá nhân và phát triển độ chuyên nghiệp

Phần mềm Viewpoint: Mô hình nhóm học trực tuyến


Beth Allen

Viewpoint Construction Software là công ty cung cấp phần mềm quản lý xây dựng, dự toán, và phần mềm Hoạch định tài nguyên doanh nghiệp (ERP) sử dụng cho các công ty và nhà thầu xây dựng toàn cầu. Đặt trụ sở tại Portland, Oregon, Viewpoint tuyển dụng xấp xỉ 700 người ở khắp Hoa Kỳ, Anh và Úc.

Bà Beth Allen là giám đốc bộ phận Học trực tuyến của Viewpoint, đội chịu trách nhiệm hướng dẫn cho cho khách hàng Viewpoint về cách sử dụng các sản phẩm và dịch vụ của mình. Nhóm của Beth tạo ra và duy trì nội dung tự phục vụ (trang trợ giúp, video, hướng dẫn tham khảo nhanh, v.v...), tất cả đều có sẵn cho Khách hàng trực tuyến một cách miễn phí. Nhóm này cũng cung cấp dịch vụ đào tạo trực tuyến trên cơ sở tính phí và năm chương trình chứng nhận cho các chuyên gia tư vấn phần mềm nội bộ và bên ngoài, những người phục vụ và hỗ trợ các sản phẩm Viewpoint.

Khi Giám đốc điều hành cũ của Viewpoint nghỉ hưu và một số nhân vật điều hành quan trọng khác rời đi, Beth thấy mình phải đối mặt với một nhóm lãnh đạo điều hành công ty hoàn toàn mới mà không nhận thức đầy đủ vai trò của chương trình Học trực tuyến. Để chứng tỏ giá trị của nhóm, Beth đã quyết định tạo ra một mô hình kinh doanh nhóm. Việc lập kế hoạch mô hình nhóm và mô tả nó với đồng nghiệp đã làm sáng tỏ một xung đột quan trọng.

Beth nói: "Nhiệm vụ của chúng tôi là giảm tải cho nhóm hỗ trợ khách hàng trực tiếp thông qua hướng dẫn hiệu quả và tăng tiếp cận dịch vụ tự phục vụ. Nhưng khi học viên gặp phải những nội dung trực tuyến bị lỗi thời trên trang Học trực tuyến, họ sẽ gọi nhiều đến trung tâm hỗ trợ trực tiếp, và làm gia tăng chi phí của trung tâm này. Chúng tôi chẳng mất 'chi phí' nào với những thông tin lỗi thời - nhưng nó rất tốn kém cho bộ phận chăm sóc khách hàng trực tiếp! Điều này cho thấy sự phụ thuộc lẫn nhau giữa hai nhóm, và trở thành một dẫn chứng mạnh mẽ cho việc phải đầu tư vào cập nhật và thay đổi những thông tin đã lỗi thời trên hệ thống quản lý Hướng dẫn sử dụng dịch vụ."

Beth khám phá ra một lợi ích thực tiễn khác trong việc sử dụng một mô hình kinh doanh nhóm. "Tôi đã ngừng liệt kê ra danh sách các hạng mục mà tôi nghĩ là quan trọng, mà thay vào đó tôi mô tả tất cả mọi thứ trong một mô hình kinh doanh. Bây giờ thì mọi người đã có thể nhìn ra thứ gì thật sự cần ưu tiên, danh sách việc cần làm không đem lại bối cảnh cụ thể. Mô hình kinh doanh nhóm có thể giúp tôi hướng dẫn lại cho những người khác, đặc biệt là nhóm điều hành mới."

Nhóm dịch vụ học trực tuyến của ViewPoint

Khách hàng nội bộ

Khách hàng bên ngoài

Bản phác thảo Mô hình kinh doanh

Đối tác chính

Tiếp thị

Phát triển sản phẩm

Hỗ trợ khách hàng

Viết nội dung

Nhà cung cấp hệ thống quản lý học tập

Hoạt động chính

Tạo ra các chương trình hướng dẫn sử dụng dịch vụ trực tuyến

Tạo ra và mang tới những lớp học có chứng chỉ

Nguồn lực chính

Chuyên môn thiết kế giảng dạy

Kiến thức học phần mềm và vận hành

Đề xuất giá trị

Giảm các trường hợp liên hệ với đội hỗ trợ

Thúc đẩy hỗ trợ trực tuyến để làm việc ở mức cao hơn

Thúc đẩy tiềm năng và sự tự tin

Cải thiện tốc độ tính toán và thiết lập khách hàng

Hệ thống học tập với nội dung lỗi thời khiến đẩy cao chi phí Hỗ trợ trực tiếp!

Quan hệ khách hàng

Trực tiếp, email, Skype

Định hướng dựa trên mối quan hệ lâu dài

Trực tiếp, email, điện thoại, thuyết trình trực tuyến, cổng thông tin khách hàng

Kênh phân phối

Các nhóm dự án và đào tạo nội bộ

Báo cáo hàng tháng, các cuộc họp nhóm và họp một - một

Cổng thông tin khách hàng

Phân khúc khách hàng

Nhóm lãnh đạo mới

Nhóm hỗ trợ khách hàng

Nhóm bán hàng

Những người sử dụng phần mềm cuối

Các nhà tư vấn xây dựng

Từng cá nhân

Chi phí

Các công cụ & phí công tác

Lương nhân viên

Căng thẳng trong quản lý điều phối ngân sách phức tạp

Phí dành cho chuyên gia

Doanh thu

Ngân sách từ Hỗ trợ Khách hàng, các đơn vị phát triển sản phẩm

Phí đăng kí theo dõi từ khách hàng

Phí từ các lớp học & chứng chỉ

Hỗ trợ phần mềm

Mô hình nhóm hỗ trợ
Chuyển giao mô hình của doanh nghiệp



Enel là một nhà sản xuất năng lượng điện của Ý, phục vụ hơn 60 triệu hộ gia đình tại hơn 30 quốc gia và tự hào là cơ sở khách hàng lớn nhất của bất kỳ nhà cung cấp năng lượng nào ở châu Âu. Vào năm 2015, Fortune xếp Enel đứng thứ 5 trong số 50 công ty hàng đầu "Làm thay đổi thế giới", đứng trước cả Facebook, Alibaba và IBM.

Cùng năm đó Enel bắt đầu lập kế hoạch cho một nền tảng chiến lược tăng trưởng mới mang tên Open Power. Open Power được thiết kế để tiên phong trong mô hình ngành công nghiệp "cùng tham gia", theo đó người dùng có thể tự sản xuất năng lượng và tham gia vào Enel thông qua *mạng lưới được số hoá hoàn toàn và một nền tảng Internet* mở. Isabella Panizza đã được giao nhiệm vụ đầy thách thức là phát triển nền tảng kỹ thuật số cho việc Đề xuất thương hiệu mới của công ty, để hỗ trợ Chiến lược Open Power của Enel.

Isabella tìm tới Beople - một công ty chuyên về đổi mới mô hình kinh doanh để được giúp đỡ. Beople sử dụng cả mô hình kinh doanh cá nhân và kinh doanh nhóm.

Dự án bắt đầu với một loạt các khóa đào tạo được cung cấp cho các nhà lãnh đạo nhóm kỹ thuật số Enel và các nhà lãnh đạo nhóm kỹ thuật số trên toàn thế giới. Các thành viên đã rút ra các mô hình kinh doanh cá nhân riêng của họ, bao gồm cả việc phải làm, vấp ngã và thành công[2]. Điều này đã làm rõ các phân đoạn khách hàng quan trọng của Nhóm mới và các Đề xuất giá trị liên quan và cho phép thiết kế mô hình kinh doanh nhóm được giới thiệu ở trang bên.

Tiếp theo, vai trò và quy trình được xác định để tạo điều kiện tuyển dụng nhân sự cho nhóm triển khai kỹ thuật số Open Power mới. Một khi các thành viên của nhóm mới lên tàu, Isabella đã đồng thời tạo điều kiện cho một hội thảo mà những người tham gia đã sử dụng Bản phác thảo Mô Hình Đối chiếu để xác định vai trò của nhóm. Sau đó, những người tham gia đã sử dụng Bản phác thảo Thương hiệu, một công cụ được tạo bởi người sáng lập của Beople để xác định cách họ truyền bá thông điệp Open Power tại Enel. Open Power được ra mắt thành công vào năm 2016 và bây giờ đã trở thành bộ mặt đại diện của công ty.

Isabella nói rằng cô dành được sự hài lòng từ những cổ đông kiểm soát khi họ hiểu được vai trò nhóm mới của cô như một Đối tác chính. Cô ấy nói: "Làm việc với phương pháp này, các công cụ trực quan, và ngôn ngữ thông dụng mà họ cho phép sử dụng là một động lực mạnh mẽ của toàn bộ quá trình."

Phương thức của nhóm thực thi kĩ thuật số Open Power

Bản phác thảo Mô hình kinh doanh

Đối tác chính

Đại lý ngoài

Quốc gia, loại hình và chức năng kinh doanh

Hoạt động chính

1. Quản lý kênh phân phối
2. Quản lý chương trình
3. Phát triển chiến lược
4. Tạo ra thương hiệu cho dự án kĩ thuật số Open Power

Nguồn lực chính

Chuyên môn về thiết kế và xây dựng thương hiệu

Khả năng lãnh đạo về mạng lưới điện kĩ thuật số

Chuyên môn thực hành tốt nhất

Theo sát báo cáo kết quả

Đề xuất giá trị

1. Tương tác
2. Hình ảnh và chiến lược nhất quán
3. Hướng dẫn cho triển khai chiến lược
4. Cải thiện danh tiếng của Enel

Quan hệ khách hàng

1. Mạng xã hội
2. Cộng đồng đồng sáng tạo
3. Cộng đồng đồng sáng tạo
4. Báo cáo miệng và báo cáo viết

Kênh phân phối

1. Mạng xã hội, trang web
2. Gặp gỡ trực tiếp và nền tảng xã hội
3. Nền tảng xã hội và các buổi workshops
4. Cuộc họp trực tiếp

Phân khúc khách hàng

1. Người sử dụng cuối & người có tầm ảnh hưởng
2. Các chức năng và ngành kinh doanh của Enel
3. Các nhà quản lý truyền thông điện tử trên cấp độ quốc gia của Enel
4. Doanh nghiệp

Chi phí

Chi phí kĩ thuật

Chi phí đào tạo

Lương

Chi phí truyền thông

Doanh số

Tạo ra "Văn hóa kĩ thuật số"

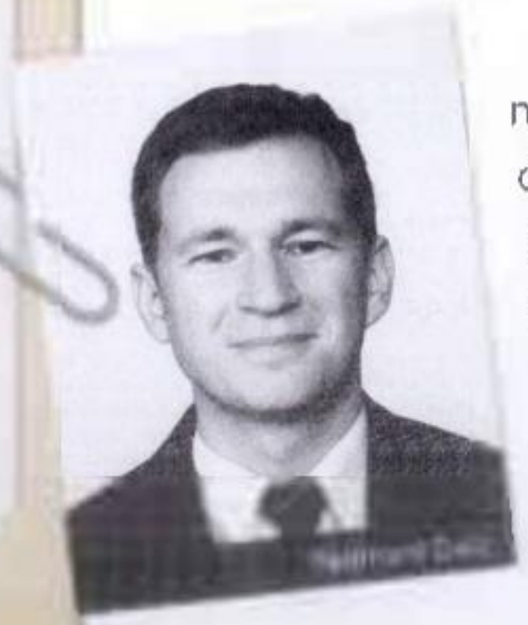
Công nhận cho công việc xuất sắc

Cực kì hài lòng

Điều phối ngân sách

Phong cách làm việc năng động hơn

Nhóm tư vấn nội bộ EY



Một tổ chức sử dụng hơn 200.000 người phải đối mặt với sự phức tạp đáng kinh ngạc - và đưa tới một phòng thí nghiệm nội bộ màu mỡ cho Reinhard Dalz, người làm việc tại EY (trước đây là Ernst & Young).

Reinhard là người quản lý cao cấp của Dịch vụ Tư vấn Nhân sự EY, một nhóm tư vấn với khách hàng về vấn đề nguồn nhân lực. Nhưng Dịch vụ Tư vấn Nhân sự cũng chịu trách nhiệm về phát triển nội bộ và thử nghiệm những cách mới để xây dựng môi trường làm việc tốt hơn. Với sự khuyến khích của đồng nghiệp Markus Heinen, Giám đốc phụ trách cải tiến của EY tại Đức, Thụy Sỹ, và Áo, Reinhard bắt đầu thử nghiệm trong nội bộ với các mô hình kinh doanh cá nhân và nhóm.

Reinhard nói: "Chúng tôi đã sử dụng các mô hình kinh doanh cho chiến lược bên ngoài, bởi vì các mô hình kinh doanh của khách hàng thường bị phá vỡ bởi các xu thế kinh tế, xã hội và công nghệ. Nhưng chúng tôi phát hiện ra rằng việc sử dụng mô hình kinh doanh nhóm trong nội bộ là một cách mạnh mẽ để giúp các phòng ban của EY."

Reinhard đã tạo ra một nhóm tư vấn nội bộ (trang bên) dành cho việc hỗ trợ Giám đốc điều hành (COO) điều hành các phòng ban phục vụ khách hàng EY bên ngoài. Reinhard và các đồng nghiệp của ông đã phát hiện ra rằng so với các sơ đồ tổ chức, mô hình kinh doanh nhóm của nhóm mới có hiệu quả hơn rất nhiều cho việc truyền đạt sự hiểu biết và mục đích.

"Chúng tôi ngầm hiểu các yếu tố thành công quan trọng của nhóm mới, nhưng chưa bao giờ thể hiện rõ ràng cho đến khi chúng tôi tạo ra mô hình kinh doanh theo nhóm. Mô hình nhóm là một công cụ mô tả mạnh mẽ hơn rất nhiều so với một sơ đồ tổ chức - giải thích mọi thứ và đảm bảo sự liên kết dễ dàng hơn", Reinhard nói. "Thêm vào đó, mô hình kinh doanh nhóm giúp các thành viên mới nhận ra được những kỹ năng cần thiết và giá trị thực sự sẽ được phân phối."

Reinhard và đồng nghiệp đang thử nghiệm các mô hình kinh doanh cá nhân mô tả vai trò cá nhân trong nhóm tư vấn nội bộ. "Một mô hình kinh doanh cá nhân sẽ làm rõ mong đợi và tập hợp kỹ năng," ông nói, "và đảm bảo rằng mục tiêu cá nhân của mỗi người phù hợp với mục đích của nhóm."

Nhóm tư vấn cho các văn phòng nội bộ tại EY

Bản phác thảo Mô hình kinh doanh

Tư vấn nội bộ

Đối tác chính

Giám đốc điều hành bộ phận phục vụ khách hàng

Nhóm kĩ thuật EY

Nhóm quản lý chất lượng

Hoạt động chính

Tư vấn thay đổi chiến lược

Giúp các nhóm EY vận hành hóa các thay đổi

Nguồn lực chính

Khao khát thay đổi

Các thành viên thuộc nhóm phục vụ khách hàng

Trải nghiệm dự án khách hàng

Có kinh nghiệm chéo ngành

Đề xuất giá trị

Giúp cho sự thay đổi diễn ra

Các giải pháp học được từ các ngành công nghiệp khác

Cải thiện dịch vụ cung cấp cho khách hàng

Cải thiện trải nghiệm của khách hàng

Quan hệ khách hàng

Tư vấn với giám đốc điều hành về những thay đổi có thể thực hiện

Tư vấn các thành viên trong nhóm

Kênh phân phối

Các cuộc gặp trực tiếp với Giám đốc điều hành và các nhóm

Các chủ đề cụ thể trên cộng đồng mạng EY

Phân khúc khách hàng

Giám đốc điều hành bộ phận phục vụ khách hàng

Các thành viên thuộc nhóm phục vụ khách hàng

Chi phí

Chi phí vận hành

Chi phí vận hành Đầu tư vào những dự án thay đổi dựa trên phân tích ROI

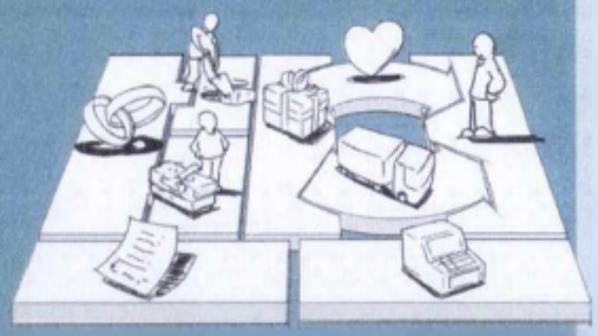
Doanh thu

Kết quả thu về của những thay đổi được hỗ trợ

Cảm xúc tốt khi hoàn thành những việc thật sự cần hỗ trợ

Phát triển con người (cá nhân và chuyên nghiệp)

Công nhận cá nhân



Vẽ Mô hình Kinh doanh Nhóm của bạn

Bây giờ đến lượt bạn. Lấy một vài tờ giấy ghi chú và sử dụng Bản phác thảo trống trên trang bên để vẽ mô hình kinh doanh nhóm của bạn. Hoặc tốt hơn bạn nên dùng một tờ giấy lớn để vẽ mô hình kinh doanh nhóm. Dưới đây là một số lưu ý sẽ giúp bạn:

1. Khách hàng

Nếu bạn có nhiều khách hàng, việc đánh số lên tờ giấy ghi chú sẽ giúp bạn chỉ ra mức độ ưu tiên và kết hợp Khách hàng với Đề xuất giá trị. Hoặc, bạn có thể sử dụng các tờ ghi chú nhiều màu dành cho các Khách hàng khác nhau.

2. Đề xuất giá trị

Mỗi Khách hàng nên có Đề xuất giá trị riêng. Hãy đảm bảo Đề xuất giá trị của bạn nói rõ về lợi ích, giải pháp hoặc kết quả thay vì chỉ nói về hoạt động.

3. Kênh phân phối và mối quan hệ khách hàng

Khách hàng khác nhau có thể yêu cầu các Kênh phân phối hoặc Quan hệ khách hàng khác nhau. Vì vậy hãy đánh số hoặc dùng tờ ghi chú có màu khác nhau.

4. Các hoạt động chính

Đặt tên cụ thể các hoạt động được đòi hỏi để tạo ra và đưa ra Đề xuất giá trị (gợi ý: đây là những hoạt động mà mọi người thường muốn tránh!). Bỏ qua các hoạt động quản lý hay các nhiệm vụ hằng ngày.

5. Nguồn lực chính

Bạn cần những gì để tạo ra và đưa ra Đề xuất giá trị của mình? Chú ý đến những yếu tố quan trọng mà bạn còn đang thiếu hoặc kém phát triển.

6. Đối tác chính

Bao gồm cả đối tác bên trong và bên ngoài. Làm rõ những gì họ cung cấp và những gì họ làm. Giống như trường hợp của David Blair ở trang 74, lưu ý vai trò quan trọng mà các đối tác chính có thể đóng góp trong việc tạo ra mối quan hệ.

7. Doanh thu và Chi phí

Lưu ý sự phát triển chuyên môn và những lợi ích phi tài chính mà các thành viên trong nhóm sẽ được hưởng. Một khi bạn đã tạo ra một mô hình nhóm, đó là lúc để khám phá nó liên quan đến các nhóm khác như thế nào. Tìm hiểu cách Beatriz sử dụng các mô hình nhóm để định vị lại nhóm của riêng mình và khám phá ra một nhóm Khách hàng nội bộ hoàn toàn mới.

Bản phác thảo Mô hình kinh doanh

Đối tác chính



Đối tác chính của bạn là ai?

Nguồn lực chính nào họ cung cấp, hoặc họ đóng góp được gì vào hoạt động chính?

Họ cung cấp điều gì thiết yếu với mô hình kinh doanh của chúng ta?

Các cách đối tác chính tạo ra lợi ích

- Tối ưu hóa hoặc có tính kinh tế nhất
- Giảm thiểu rủi ro hoặc bất ổn
- Mang tới nguồn lực và hoạt động không thể thiếu

Hoạt động chính



- Các hoạt động chính nào làm nên các Đề xuất giá trị, kênh, mối quan hệ với khách hàng và doanh thu theo yêu cầu của chúng ta?
- Các kiểu hoạt động chính:

Tạo ra: thiết kế, phát triển, sản xuất, giải quyết, giao hàng

Bán hàng: hướng dẫn, thúc đẩy, định hướng, tiếp thị, quảng cáo

Hỗ trợ: quản lý, duy trì, giám sát, hoặc hỗ trợ người mua và người bán

Nguồn lực chính



- Tài sản nào làm nên các Đề xuất giá trị, kênh phân phối, mối quan hệ với khách hàng và doanh thu theo yêu cầu của chúng ta?

Bốn loại nguồn lực chính:

Con người: nhân công có kĩ năng

Tài sản hữu hình: phương tiện, tòa nhà, đất đai, thiết bị, công cụ

Tài sản vô hình: thương hiệu, phương thức, hệ thống, phần mềm, bằng sáng chế, bản quyền, giấy phép

Vốn: tiền mặt, tồn kho, các dòng tín dụng, đảm bảo tài chính

Đề xuất giá trị



- Ích lợi mà chúng ta mang tới cho khách hàng là gì? Ví dụ:

Chức năng

- Giảm thiểu rủi ro
- Chi phí thấp hơn
- Khả năng sử dụng tốt hơn hoặc tiện lợi hơn
- Cải thiện vận hành
- Hoàn thành một công việc cụ thể

Cảm xúc

- Thích thú hay dễ chịu
- Chấp nhận được
- Cuốn theo
- Chấp thuận
- An toàn

Xã hội

- Đẳng trạng thái
- Xác nhận thị hiếu và phong cách
- Sự thần thuộc

Quan hệ khách hàng



- Làm thế nào chúng ta cung cấp được dịch vụ hỗ trợ sau bán hàng? (Tiếp thị bước 5)
- Chúng ta đang có những mối quan hệ nào hiện nay?

Ví dụ

- Cá nhân hay hỗ trợ qua điện thoại
- Email tự động hoặc mẫu đơn tự phục vụ trên Web
- Dịch vụ cá nhân từ xa thông qua email, chat, Skype v.v ..
- Cộng đồng người sử dụng hoặc wiki
- Đồng sáng tạo với khách hàng

- Những mối quan hệ khác nào mà khách hàng có thể mong muốn chúng ta thiết lập và duy trì chúng?

Kênh phân phối



- Chúng ta tiếp cận với khách hàng thông qua kênh phân phối nào?
- Kênh phân phối nào vận hành tốt nhất?
- Khách hàng có thích kênh phân phối nào khác không?
- Tiếp thị bước 1 đến 4:

1. Nhận biết: Làm thế nào khách hàng tiềm năng có thể khám phá ra chúng ta?
2. Đánh giá: Làm thế nào chúng ta có thể tạo ra được sự đánh giá?
3. Mua hàng: Làm thế nào để khách hàng ra quyết định mua?
4. Giao hàng: Chúng ta giao hàng như thế nào?

Phân khúc khách hàng



- Chúng ta đạt được lợi ích từ ai?
- Tài khoản khách hàng nào đóng góp cho phần lớn doanh thu của chúng ta?
- Theo một cách chiến lược, ai là khách hàng quan trọng nhất của chúng ta?
- Khách hàng của khách hàng chúng ta là ai?

Chi phí



Chi phí lớn nhất của chúng ta là gì?

- Nguồn lực chính và hoạt động chính nào đắt đỏ nhất?
- Yếu tố bên ngoài tiêu cực nào mà chúng ta tạo ra?
- Các loại chi phí

Cố định: lương, tiền thuê

Di động: chi phí hàng hóa hoặc dịch vụ, lao động thời vụ

Không phải tiền mặt: khấu hao, lợi thế thương mại, nguồn ngoài

Doanh thu



Khách hàng sẵn sàng trả tiền cho những lợi ích nào?

- Hiện tại họ đang thanh toán tiền như thế nào?
- Họ thích trả tiền bằng cách nào?
- Doanh thu trên mỗi khách hàng là bao nhiêu?
- Chúng ta tạo ra được những giá trị tích cực bên ngoài như thế nào?
- Những loại hình thức thanh toán nào?

Ví dụ:

- Doanh thu tài sản
- Phí thuê dài hạn và ngắn hạn
- Phí thuê bao
- Phí cấp phép
- Phí môi giới
- Phí quảng bá và quảng cáo
- Đặt giá dựa trên đấu giá



Đối chiếu nhóm theo mục tiêu khách hàng

Beatriz Torre dẫn đầu nhóm đào tạo 800 nhân viên của Trung tâm Đổi mới và Sáng tạo Thang máy, thuộc bộ phận nghiên cứu và phát triển của Thyssen Krupp, một công ty công nghiệp toàn cầu đa dạng với hơn 150.000 nhân viên và 42 tỷ đô la doanh thu. Mục đích của nhóm đào tạo rất đơn giản: phát triển kỹ năng nhân viên của Trung tâm Cải tiến kĩ thuật để họ có thể cung cấp hệ thống thang máy và thang cuốn ThyssenKrupp ngày một phức tạp, cho các tòa nhà, các sân bay và các trung tâm thương mại lớn trên thế giới.

Với vai trò trưởng nhóm đào tạo, Beatriz phải đối mặt với hai thách thức liên quan.

Thứ nhất, khi ngân sách ngày một thắt chặt, cô cần chứng tỏ với Trung tâm Cải tiến kĩ thuật Thang máy - một Khách hàng trong Tổ chức - rằng đội đào tạo đã giúp thúc đẩy nghiên cứu và phát triển thành công. Thứ hai, cô ấy muốn khám phá những cách mới mà nhóm của cô ấy có thể đóng góp và tạo ra giá trị bổ sung. Beatriz nói, "Chúng ta cần phải có cách nhìn khác biệt, để có thể chỉ ra những ai đang đạt được ích lợi từ nỗ lực của họ."

Beatriz đã quyết định thử kết hợp mô hình kinh doanh của nhóm với mô hình kinh doanh của Trung tâm Đổi mới Sáng tạo. Đầu tiên, cô đưa ra các chương trình cho Quản lý Trung tâm Cải tiến kĩ thuật để có cái nhìn tổng thể về Mô hình Kinh doanh. Sau đó, cùng nhau họ tạo ra một Bản phác thảo mô hình kinh doanh cho Trung tâm Đổi mới Sáng tạo. Tiếp theo, cô đã định nghĩa mô hình của đội đào tạo. Cuối cùng, cô đã đặt mô hình nhóm của Trung tâm Sáng tạo lên trên mô hình nhóm đào tạo của mình để so sánh cả hai.

Đọc tiếp để thấy được làm thế nào những điều tưởng chừng không phù hợp và một cơ hội lớn ngay lập tức trở nên rõ ràng.

Mô hình nhóm đào tạo "cải tiến" của Beatriz

Bản phác thảo Mô hình kinh doanh

Đào tạo kỹ thuật

Đối tác chính

Các tư vấn viên bên ngoài

Những đào tạo viên bên ngoài

Hoạt động chính

Thiết kế và cung cấp đào tạo kĩ thuật

Thiết kế và cung cấp đào tạo dự án quản lý

Nguồn lực chính

Nhân viên đào tạo

Phương thức đào tạo

Trang thiết bị và cơ sở vật chất

Đề xuất giá trị

Thúc đẩy năng lực kĩ thuật

Thúc đẩy năng lực quản lý dự án

Quan hệ khách hàng

Cố vấn đào tạo cho bộ phận khác

Đồng phát triển các chương trình đào tạo

Kênh phân phối

Phòng Nghiên cứu và Phát triển phân công công việc

Các buổi đào tạo và thực hành tại cơ sở

Phân khúc khách hàng

Kĩ sư

Các quản lý dự án

Chi phí

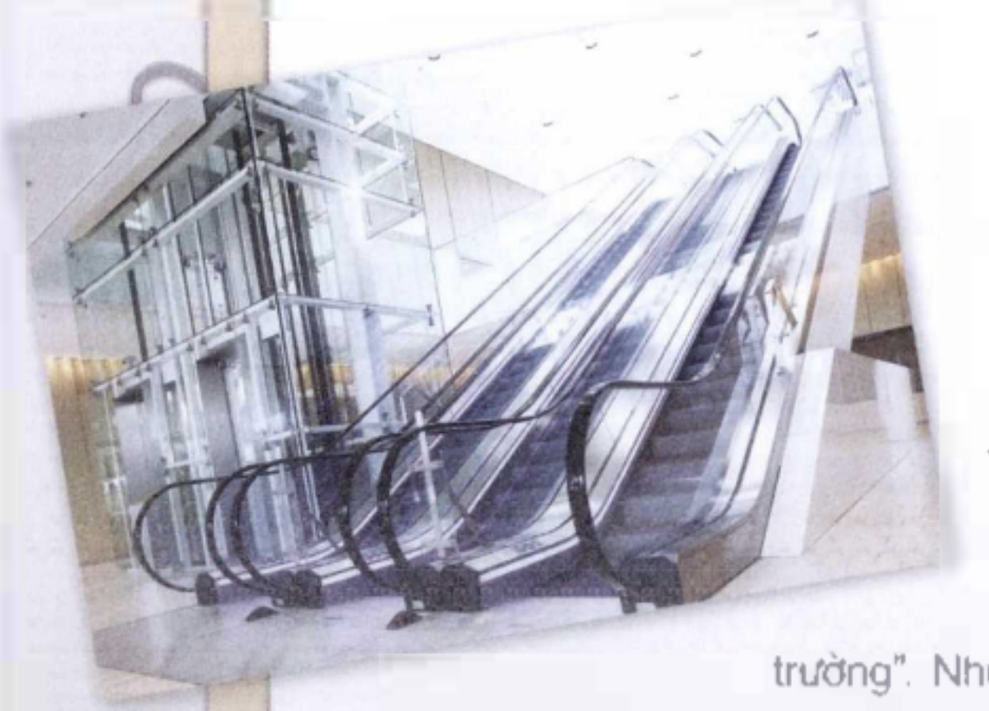
Ngân sách các chương trình

Lương và lợi ích của nhân viên

Doanh thu

Được phân bổ từ phòng Nghiên cứu và Phát triển của công ty

Nhóm của Beatriz tập trung vào cải tiến kĩ thuật và năng lực quản lý dự án tại ThyssenKrupp cho 800 nhân viên trực thuộc Trung tâm Cải tiến kĩ thuật Thang máy.



Xem xét các mối quan hệ mở khóa giá trị

Để xuất giá trị của Trung tâm Cải tiến kĩ thuật là "đưa sản phẩm mới ra thị trường". Nhưng Beatriz và những người quản lý về mô hình của Trung tâm cho thấy để tạo ra các sản phẩm mới đòi hỏi sự hợp tác chặt chẽ với bốn nhóm ThyssenKrupp khác: sản xuất, chuỗi cung ứng, kinh doanh và tài chính. Tuy nhiên, các thành viên của cả năm nhóm liên kết này lại có rất ít kinh nghiệm quản lý sản phẩm - và nhóm của Beatriz đã tập trung hoàn toàn vào kỹ thuật và đào tạo quản lý dự án!

Beatriz ngay lập tức nhận thấy nhu cầu đào tạo quản lý sản phẩm rất mạnh mẽ và nhu cầu đào tạo cho bốn đội ThyssenKrupp khác, không chỉ với Trung tâm Sáng tạo. Điều này có nghĩa là nhóm cô có thêm bốn khách hàng mới, tạo ra một Đề xuất giá trị mới và thêm Hoạt động chính mới vào mô hình nhóm của cô ấy (ghi chú dán màu xanh lá cây trên trang đối diện). Cô đã tuyển dụng những đối tác chính mới từ các bộ phận ThyssenKrupp khác để giúp thiết kế và cung cấp chương trình đào tạo mới. Khách hàng mới của cô đã cùng phối hợp tạo ra chương trình đào tạo, như thể hiện trong khối xây dựng mối quan hệ khách hàng.

Đối chiếu mô hình đội ngũ huấn luyện của cô với mô hình Trung tâm thang máy Innovation cho phép Beatriz thể hiện giá trị của nhóm và đảm bảo ngân sách lớn hơn. Nó cũng nâng cao hồ sơ của cô trong ThyssenKrupp như một người có tầm nhìn mở rộng vượt ra ngoài ranh giới của một mô tả công việc duy nhất.

Beatriz nói: "Phân tích hai cấp này buộc chúng tôi phải kiểm tra sự liên kết với một khách hàng nội bộ quan trọng chứ không chỉ đơn giản là động não tìm các ý tưởng mới. Đó là một thử thách nhưng cuối cùng cũng rất đáng khen."

Bài học Beatriz đã học được

- "Trong môi trường kỹ thuật với nhiều nhân viên, công việc có thể trở nên có tính phân đoạn cao. Sự phân chia có thể gây nên các sai lệch, đáng ngạc nhiên là chúng lại dễ bị bỏ qua."
- "Tránh sử dụng Bản phác thảo để giải thích mọi thứ cho những người không được huấn luyện sử dụng nó - điều này có thể gây nhầm lẫn cho họ. Trước tiên hãy cho họ 'một số' mô hình đào tạo kinh doanh theo cách làm."
- "Mọi người học được rất nhiều khi mọi người từ các nhóm khác nhau giúp sơ đồ hóa một mô hình."

Mô hình nhóm đào tạo của Beatriz

Các nhân tố cơ bản

Các nhân tố mới

Bản phác thảo Mô hình kinh doanh

Đối tác chính

Các tư vấn viên bên ngoài

Những đào tạo viên bên ngoài

Hoạt động chính

Thiết kế và cung cấp đào tạo kĩ thuật

Thiết kế và cung cấp đào tạo dự án quản lý

Thiết kế và cung cấp đào tạo SẢN PHẨM

Nguồn lực chính

Nhân viên đào tạo

Phương thức đào tạo

Trang thiết bị và cơ sở vật chất

Đề xuất giá trị

Thúc đẩy năng lực kĩ thuật

Thúc đẩy năng lực quản lý dự án

Thúc đẩy năng lực quản lý SẢN PHẨM

Quan hệ khách hàng

Cố vấn đào tạo cho bộ phận khác

Đồng phát triển các chương trình đào tạo

Đồng phát triển các chương trình đào tạo

Phòng Nghiên cứu và Phát triển phân công công việc

Kênh phân phối

Cùng kênh phân phối

Các buổi đào tạo và thực hành tại cơ sở

Phân khúc khách hàng

Kĩ sư

Các quản lý dự án

Nhân viên tài chính

Nhân viên sản xuất

Nhân viên chuỗi cung ứng

Nhân viên kinh doanh

Chi phí

Ngân sách các chương trình

Lương và lợi ích của nhân viên

Doanh thu

Được phân bổ từ phòng Nghiên cứu và Phát triển của công ty.

Ngân sách tăng

Mô hình mới của Beatriz bao gồm Đề xuất giá trị mới, Khách hàng mới, và sự phụ thuộc lẫn nhau khi liên kết các bộ phận khác.

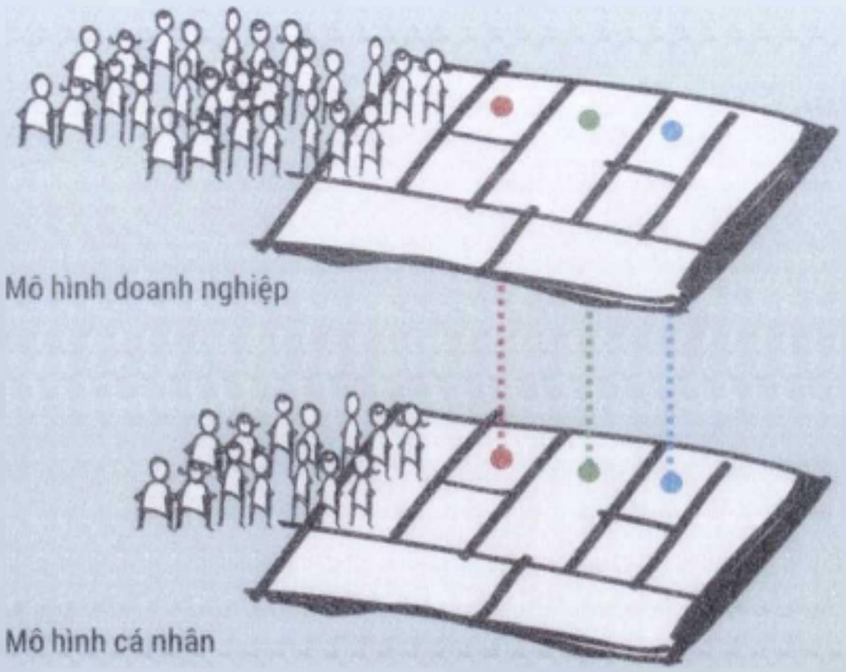
Đào tạo kỹ thuật

Bản phác thảo đối chiếu

Beatriz đã kết hợp mô hình nhóm đào tạo của mình trên mô hình của Trung tâm Cải tiến kĩ thuật để tìm hiểu làm thế nào có thể phối hợp tốt hơn công việc của mình với các mục tiêu của Khách hàng. Bạn có thể làm tương tự với Bản phác thảo Đối chiếu.

Bản phác thảo Đối chiếu cho thấy hai mô hình doanh nghiệp liên quan trên cùng một tờ giấy: mô hình kinh doanh cấp dưới (ít phức tạp hơn) và mô hình kinh doanh cấp cao (phức tạp hơn). Các mô hình cao hơn và thấp hơn có thể liên quan qua hệ thống phân cấp, sự phụ thuộc lẫn nhau, tình trạng của công ty con, tình trạng nhà cung cấp của khách hàng, hoặc sự kết hợp của các mô hình này. Tương tự như cách nhà hàng Modello là khách hàng của nhóm bếp, Trung tâm cải tiến kĩ thuật thang máy là khách hàng của đội Beatriz.

Các thuật ngữ "thấp hơn" và "cao hơn" chỉ đề cập đến mức độ phức tạp hoặc cấp bậc trong một hệ thống phân cấp - chúng không chỉ ra sự đánh giá hoặc giá trị. Trên Bản phác thảo Đối chiếu, mô hình cấp cao hơn được ưu tiên hơn mô hình cấp thấp hơn: thường là mô hình cấp thấp hơn được sửa đổi hoặc điều chỉnh để đáp ứng nhu cầu của mô hình cấp cao hơn. Hãy nhìn vào Bản phác thảo Đối Chiếu trên trang đối diện.



Mô hình doanh nghiệp

Mô hình cá nhân

Đối tác chính

Liệt kê các bên
1) cung cấp cho chúng ta nguồn
ực chính, hoặc 2) thay mặt
chúng ta thực hiện các hoạt
động chính.

Liệt kê các bên
1) cung cấp cho bạn
nguồn lực chính chính,
hoặc
2) thực hiện hoạt động
chính thay mặt bạn.

Chi phí

Liệt kê các chi phí lớn nhất
phát sinh cho các nguồn lực
chính, các hoạt động chính
và các đối tác chính

Mô hình cao hơn:

Mô hình thấp hơn:

Bản phác thảo Đối chiếu Mô hình Kinh doanh

Hoạt động chính



Mô tả các hành động tiếp diễn cần thiết để tạo ra, giao tiếp, tạo điều kiện đánh giá, bán, giao hàng, hoặc hỗ trợ Đề xuất giá trị

Mô tả các hành động đang diễn ra cần thiết theo đó bạn tạo ra, giao tiếp, tạo điều kiện đánh giá, bán, phân phối hoặc hỗ trợ Đề xuất giá trị.

Đề xuất giá trị



Mô tả các vấn đề của Khách hàng mà chúng ta đã giải quyết (Việc cần làm) những lợi ích chúng ta cung cấp, và/hoặc nhu cầu khách hàng mà chúng ta hài lòng. Bao gồm cả tên dịch vụ/sản phẩm

Mô tả các vấn đề của Khách hàng bạn giải quyết, những lợi ích mà bạn cung cấp, và/hoặc nhu cầu Khách hàng bạn hài lòng

Quan hệ khách hàng



Mô tả bản chất của các mối quan hệ mà chúng ta phải
1) cung cấp hỗ trợ khách hàng sau khi mua, và
2) giới thiệu tới Khách hàng các ưu đãi khác.

Mô tả bản chất của các mối quan hệ bạn phải 1) cung cấp dịch vụ sau bán hàng, Hỗ trợ khách hàng, và 2) giới thiệu tới Khách hàng các ưu đãi khác

Phân khúc khách hàng



Liệt kê theo thứ tự ưu tiên các phân khúc khách hàng quan trọng nhất mà chúng ta cung cấp Giá trị

Liệt kê theo thứ tự ưu tiên các phân khúc khách hàng nội bộ và bên ngoài quan trọng nhất mà bạn cung cấp Giá trị.

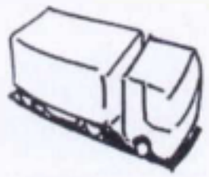
Nguồn lực chính



Mô tả các hành động tiếp diễn cần thiết để tạo ra, giao tiếp, tạo điều kiện đánh giá, bán, giao hàng, hoặc hỗ trợ Đề xuất giá trị.

Liệt kê các nguồn lực quan trọng nhất (sở thích, nhân cách, kỹ năng & khả năng, kinh nghiệm, kiến thức, v.v...) bạn phải tạo, giao tiếp, bán, phân phối và hỗ trợ Đề xuất giá trị của nhóm

Kênh phân phối



Liệt kê các điểm tiếp xúc quan trọng của Khách hàng,
1) tạo ra nhận thức,
2) cho phép đánh giá,
3) cho phép mua, và/hoặc
4) cung cấp Giá trị.

Danh sách các điểm tiếp xúc quan trọng của Khách hàng, mà qua đó bạn 1) tạo ra nhận thức, 2) cho phép đánh giá, 3) cho phép mua hàng, và/hoặc 4) cung cấp Giá trị

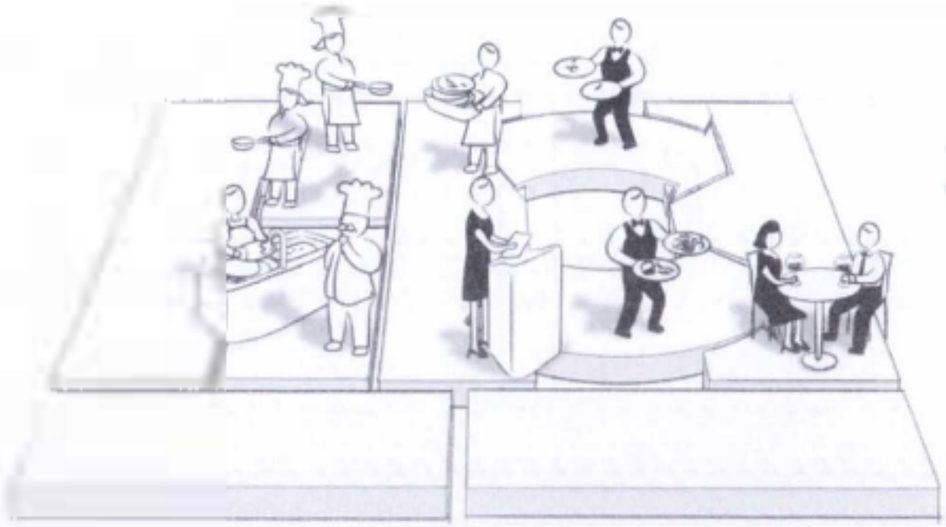
Doanh thu và Phần thưởng



Mô tả hình thức Doanh thu và/hoặc Phần thưởng cụ thể bởi mỗi phân khúc khách hàng phân loại

Liệt kê các chi phí lớn nhất (tài chính, tình cảm, xã hội, v.v.) trong công việc của bạn.

Mô tả Thu nhập hoặc Khen thưởng (tài chính, tình cảm, xã hội, cá nhân, v.v...) bạn nhận được từ Khách hàng.



Sử dụng Bản phác thảo Đối chiếu

Để sử dụng Bản phác thảo Đối chiếu, hãy bắt đầu với hai mô hình kinh doanh liên quan. Vẽ mô hình cấp cao hơn ở phần trên, ở phần sáng của khối kết cấu. Sau đó, vẽ mô hình kinh doanh thấp hơn ở phần dưới, nằm ở phần xám của khối kết cấu (khoảng không để điền các yếu tố vào là có hạn, vì vậy việc viết các yếu tố một cách súc tích là rất quan trọng).

Bản phác thảo Đối chiếu ở trang bên cho thấy Modello (mô hình cấp cao hơn) với các phần ghi chú *màu xanh và nhóm phòng ăn (mô hình cấp thấp hơn)* được điền vào trong các ghi chú dính màu vàng.

Tiếp theo, so sánh các mô hình trên và dưới. Bạn có thể bắt đầu bằng cách đặt hai câu hỏi: *Các điểm tương đồng lớn nhất giữa hai mô hình này là gì?* và *Những lĩnh vực khác biệt lớn nhất là gì?*

Trong Bản phác thảo Đối chiếu ở trang bên, bạn có thể thấy rằng nhà hàng Modello phục vụ 3 phân khúc khách hàng, được xác định theo thứ tự ưu tiên: 1) nhóm ăn tối, 2) nhóm ăn trưa, và 3) bữa tiệc cá nhân. Nhóm phòng ăn phục vụ 3 phân khúc khách hàng, cũng được xác định theo thứ tự ưu tiên: 1) Modello, 2) nhóm ăn tối, và 3) nhóm ăn trưa.

Kết hợp hai mô hình trên Bản phác thảo Đối chiếu cho thấy một sự khác biệt quan trọng: đội ngũ phòng ăn không phục vụ khách hàng thứ ba của nhà hàng đó là các bữa tiệc cá nhân. Modello sử dụng bộ phận tổ chức tiệc để phục vụ cho đối tượng khách hàng này. Kênh phục vụ tiệc bị thiếu trong mô hình kinh doanh của đội ngũ phòng ăn.

Đó là điều cần phải thay đổi, cảm ơn vị cứu tinh của nhà hàng – anh Dennis nhân viên phục vụ đã chỉ ra điều này.

ao hơn

Nhà hàng Modello

Thấp hơn

Nhóm phòng ăn

Bản phác thảo Đối chiếu Mô hình Kinh doanh

Đối tác chính

Nhóm phục vụ phòng ăn

Nhóm đầu bếp

Steve/Modello

Hoạt động chính

Nấu nướng

Phục vụ

Dọn dẹp

Quảng cáo

Phục vụ

Dọn dẹp

Thanh toán

Nguồn lực chính

Danh tiếng

Địa điểm

Đầu bếp giỏi

Danh tiếng

Lèo lái vận hành

Đề xuất giá trị

1. Chia sẻ trải nghiệm độc nhất

2. Ngon miệng và tiện lợi

3. Thanh lịch và đáng tin cậy

1. Những thực khách hạnh phúc

2. Chia sẻ trải nghiệm độc nhất

3 Ngon miệng và tiện lợi

Quan hệ khách hàng

Trực tiếp

Trực tiếp

Kênh phân phối

1. Phòng ăn

2. Phòng ăn và mang đi

3. Bộ phận tiệc

1. Trực tiếp

2&3. Phòng ăn

Phân khúc khách hàng

1. Khách ăn tối: cặp đôi & gia đình

2. Khách ăn trưa: những chuyên gia

3. Bữa tiệc cá nhân

Bộ phận phòng ăn không phục vụ những bữa tiệc cá nhân

1. Modello

2. Khách ăn tối: cặp đôi & gia đình

5. Khách ăn trưa: những chuyên gia

Chi phí

Tiền thuê cửa hàng

Tiền lương

Thời gian

Chi phí hàng hóa

Căng thẳng

Năng lượng

Doanh thu

2. Hóa đơn bữa trưa và hóa đơn đồ ăn mang đi

1. Hóa đơn bữa tối và quầy bar

Tiền công theo giờ

3 Phí tổ chức tiệc

Tiền tip

Khám phá tình cờ của Dennis

Dennis là một trong những nhân viên phục vụ hàng đầu của nhà hàng Modello. Anh ấy làm việc 4 ca mỗi tuần, và đôi lúc đóng vai trò Trưởng nhóm Phục vụ cho các bữa tiệc tại nhà hàng. Nhờ thái độ tự nhiên thân thiện của mình, Dennis biết được tên gọi của nhiều thực khách.

Vào một buổi trưa như thường lệ, Phil, là giám đốc bán hàng cho một Công ty Dược phẩm đã tới nhà hàng ăn trưa. Trong khi phục vụ Phil và một người bạn của anh, Dennis rất ngạc nhiên khi nghe được cuộc trao đổi hết sức sôi nổi về dịch vụ giao đồ ăn. Dennis còn ngạc nhiên hơn khi Phil hỏi anh ấy cho ý kiến chuyên môn về một nhà cung cấp dịch vụ nấu ăn tốt tại địa phương. Dennis trả lời: "Vâng, dịch vụ ăn uống của chúng tôi sẽ giao tận nơi mọi món ăn có trên thực đơn trưa tại Modelly đến địa phương". Dennis nhanh chóng quên đi cuộc trò chuyện này, cho tới cuối tuần đó, thư ký của Phil gọi Steve và đặt bữa trưa cho 15 người.

Ngày hôm sau, Steve gọi Dennis ra và nói "Phil đã đặt một bữa tiệc trưa 15 người tại Trung tâm chỉnh hình dành cho trẻ em", anh nói. "Cảm ơn vì đã đề cập đến dịch vụ ăn uống của chúng ta, tôi không thể nào ngờ được chỉ có hai người tới ăn trưa nhưng họ thậm chí còn cần nhiều suất ăn hơn cho một bữa trưa như vậy".

Dennis nhún vai. "Phil và bạn anh ấy dường như đã có qua một số vấn đề về phân phối thực phẩm."

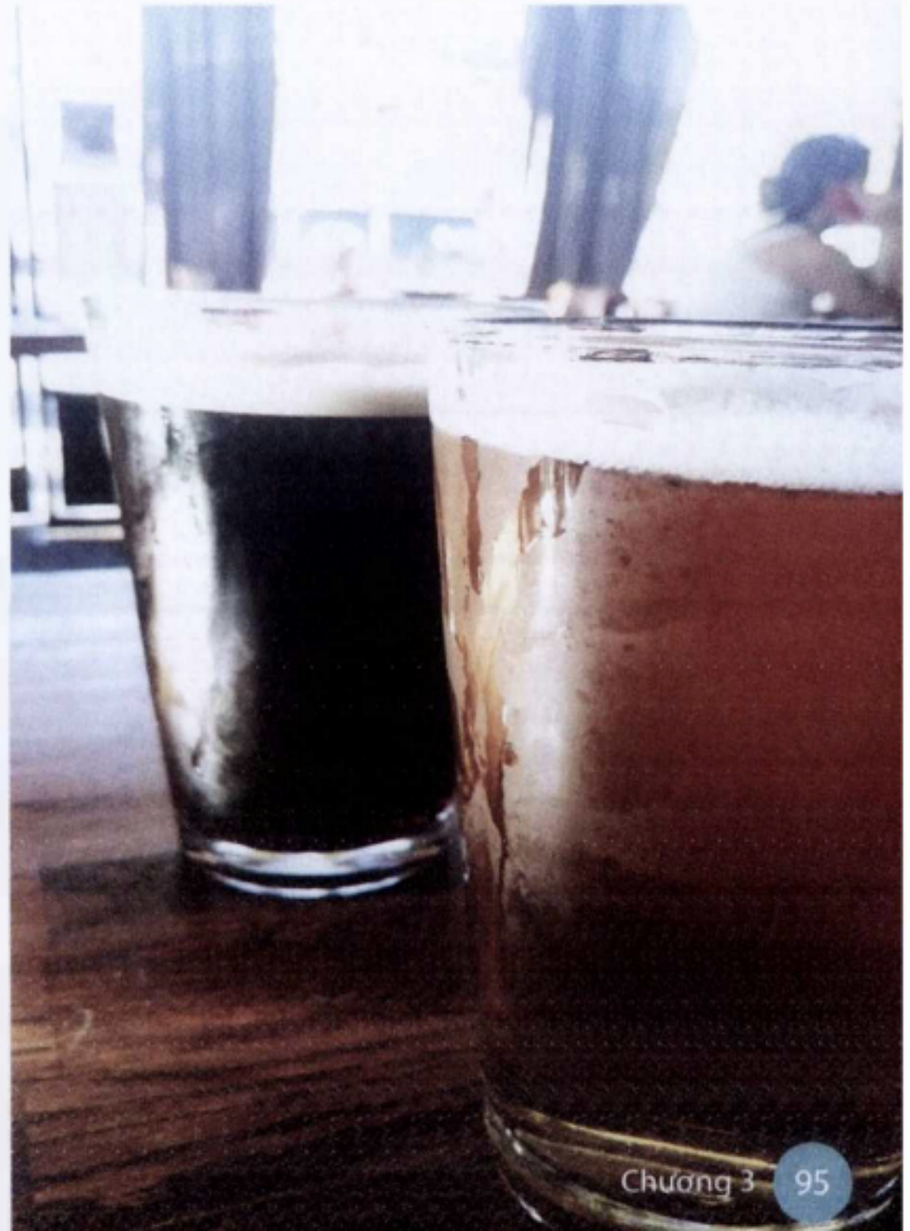
Steve lặng đi một chút, bỗng nhiên mở to mắt và nói: "Người anh em, anh đã gợi ý cho tôi ý tưởng về mô hình kinh doanh mới!"

Tại cuộc họp toàn thể nhân viên, Steve đã trình bày Bản phác thảo đối chiếu ở trang bên và đưa ra một tuyên bố.

"Như tất cả mọi người đều biết về dịch vụ ăn uống của chúng ta, và một trong số các bạn đã đóng góp vào mô hình đó. Nhưng khi Dennis mang tới một khách hàng cần sử dụng dịch vụ này trong tuần vừa qua, chúng ta có thể

hiểu rõ hơn về việc phát triển mảng này trong hoạt động kinh doanh". Steve chỉ tay vào tờ ghi chú bữa tiệc cá nhân trên Bản phác thảo đối chiếu, sau đó tiếp tục. "Từ bây giờ, bất cứ khi nào bạn giới thiệu được một khách hàng sử dụng dịch vụ cung cấp thực phẩm cho 'bữa tiệc cá nhân', các bạn sẽ nhận được ngay 8% của hóa đơn đầu tính cho tiền típ."

Khắp căn phòng trở nên ồn ào và náo nhiệt. Steve dán thêm năm ghi chú màu hồng mới trên Bản phác thảo đối chiếu và anh lại nói: "Hãy bắt đầu nghĩ rằng các bữa tiệc cá nhân cũng là một phân khúc khách hàng của chúng ta, và biến 'dịch vụ ăn uống theo yêu cầu' này trở thành một hoạt động chính. Nhưng hãy giữ nó ở mô hình thấp hơn và với bối cảnh phù hợp, vì không phải ai cũng cần dịch vụ này". Steve và Dennis cùng nhau đi đến phòng ăn, "Bây giờ là lúc để nói chuyện với Phil," Steve nói, "Đến giờ làm 1 chầu bia rồi" Dennis bối rối. "Anh không yêu cầu Phil đi uống bia đấy chứ?" Steve cười. "Có chứ, chúng ta sẽ nói về Khó khăn (Problems), vấn đề (Issues), nhu cầu (Needs), và xu hướng (Trends) - qua một chầu bia (Pint)!"



Cao hơn — Nhà hàng Modello

Thấp hơn — Nhóm phòng ăn — Bổ sung thêm cho mô hình

Bản phác thảo Đối chiếu Mô hình Kinh doanh

Đối tác chính
- Nhóm phục vụ phòng ăn
- Nhóm đầu bếp
- Steve/Modello

Hoạt động chính
- Nấu nướng
- Phục vụ
- Dọn dẹp
- Quảng cáo
- Dịch vụ ăn uống theo yêu cầu
- Phục vụ
- Dọn dẹp
- Thanh toán

Nguồn lực chính
- Danh tiếng
- Địa điểm
- Đầu bếp giỏi
- Danh tiếng
- Lèo lái vận hành

Đề xuất giá trị
1. Chia sẻ trải nghiệm độc nhất
2. Ngon miệng và tiện lợi
3. Thanh lịch và đáng tin cậy
- Thanh lịch và đáng tin cậy
1. Những thực khách hạnh phúc
2. Chia sẻ trải nghiệm độc nhất
3. Ngon miệng và tiện lợi

Quan hệ khách hàng
- Trực tiếp
- Trực tiếp

Kênh phân phối
1. Phòng ăn
2. Phòng ăn, mang về
3. Bộ phận tiệc
- Dịch vụ ăn uống
1. Trực tiếp
2 & 3. Phòng ăn

Phân khúc khách hàng
1. Khách ăn tối: cặp đôi & gia đình
2. Khách ăn trưa: những chuyên gia
3. Bữa tiệc cá nhân
- 1. Modello
2. Khách ăn tối: cặp đôi & gia đình
3. Khách ăn trưa: những chuyên gia
Những bữa tiệc cá nhân

Mô hình kinh doanh sửa đổi của nhóm phòng ăn với các yếu tố liên quan tới dịch vụ ăn uống chỉ ra trong các dòng chữ đỏ.

Chi phí
- Tiền thuê cửa hàng
- Tiền lương
- Thời gian
- Chi phí hàng hóa
- Căng thẳng
- Năng lượng

Doanh thu
1. Hóa đơn bữa tối và quầy bar
2. Hóa đơn bữa trưa và đồ ăn mang đi
3. Phí tổ chức tiệc
- Tiền hoa hồng dịch vụ
- Tiền công theo giờ
- Tiền tip

Phân tích PINT (Khó khăn, Vấn đề, Nhu cầu và Xu hướng) của ngành dược phẩm

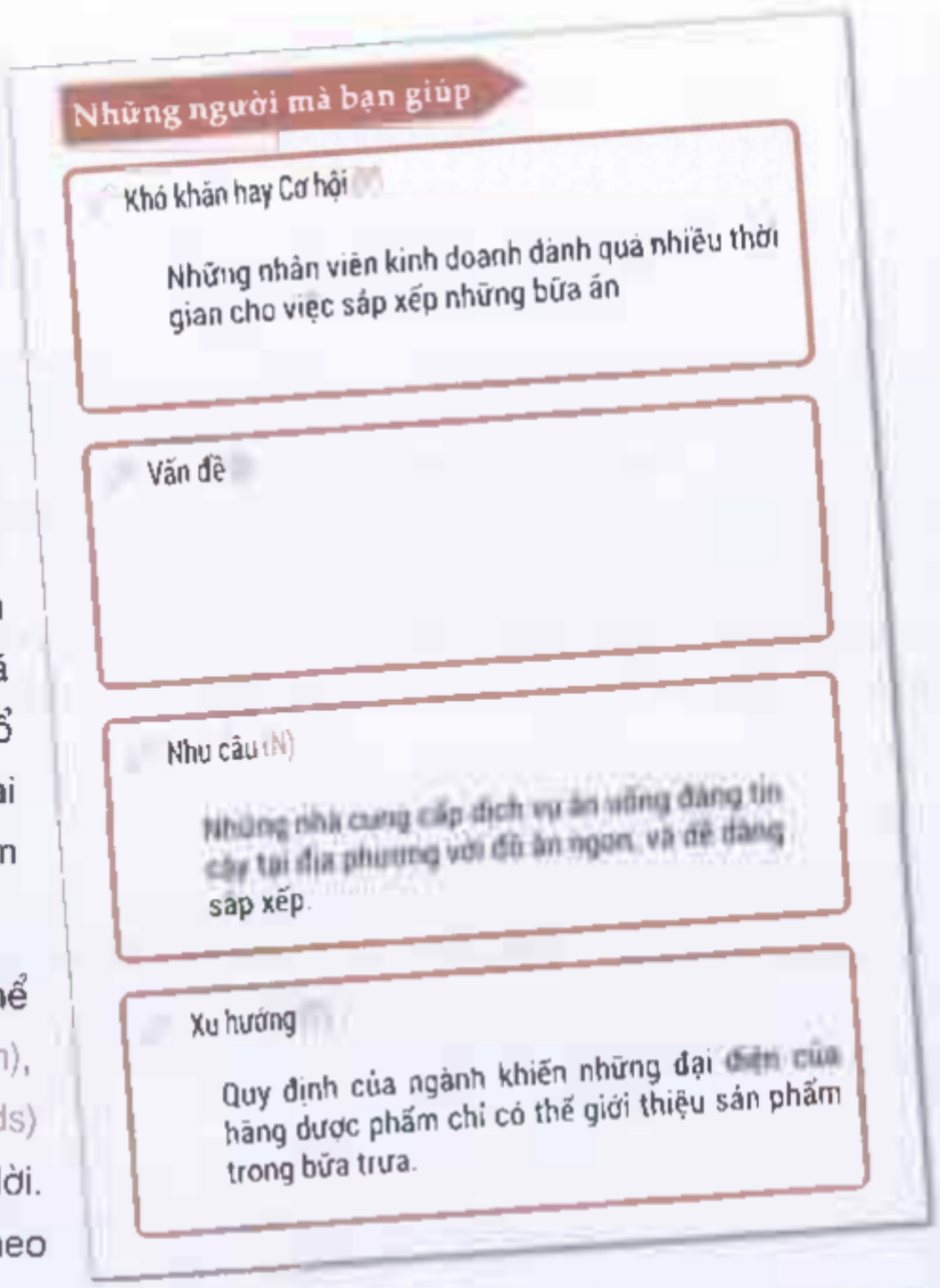
"Cảm ơn vì đã dành thời gian để gặp tôi, Phil", Steve nói, anh chạm cốc với một nhà điều hành dược phẩm. "Tôi biết anh luôn bận tới phát điên".

"Luôn hân hạnh được giúp đỡ một doanh nhân, Steve," Phil trả lời. "Tôi có thể giúp gì được cho anh?"

Steve kéo một quyển sổ ra khỏi túi. "Tôi rất vui vì bữa tiệc trưa tại Trung tâm chỉnh hình Trẻ em đã diễn ra tốt đẹp. Tôi tò mò - tại sao anh cần phải mua thức ăn bên ngoài trong khi bệnh viện đã có phòng ăn riêng?"

Phil lắc đầu như thể anh khó có thể tin được khi nghe thấy câu hỏi. Anh nói: "Trong cuộc chơi kinh doanh ngành dược phẩm, chúng tôi không thể vào các bệnh viện và phòng khám như trước đây được nữa. Các hướng dẫn về ngành công nghiệp hiện nay quy định tất cả các bài thuyết trình và quảng cáo của chúng tôi phải được thực hiện ngoài giờ điều trị, vì vậy bữa trưa là thời gian còn lại duy nhất để gặp nhân viên y tế. Cách duy nhất để kết hợp giữa bữa trưa và giới thiệu dược phẩm là chúng tôi sẽ cung cấp một bữa trưa miễn phí thật ngon". Steve đã viết nguệch ngoạc trong cuốn sổ tay của mình. Phil ngó qua cái cốc của anh. "Biểu đồ màu cam và xanh đó là gì?"

"Đó là cách chúng ta có thể phân tích được Khó khăn (Problem), Vấn đề (Issues), Nhu cầu (Needs) và Xu hướng (Trend), Steve trả lời. Anh ấy quay quyển sổ lại theo



hướng của Phil để Phil có thể đọc được chữ P-I-N-T nằm trong bốn khung màu cam. Anh ta chỉ vào khung có chữ T. "Có vẻ như phục vụ bữa ăn tại nơi khách hàng mong muốn là một xu hướng mới đang phát triển."

"Anh sẽ không tin nổi đâu," Phil nói. "Nhân viên kinh doanh của tôi đã phải mất nhiều giờ chỉ để tìm kiếm và gọi điện cho đơn vị cung cấp dịch vụ đồ ăn. Đó không phải là cách đúng để sử dụng thời gian của họ." Anh ta uống cạn cốc bia của mình và ra hiệu cho người phục vụ lấy thêm một chầu bia nữa.

"Để tôi nói xem liệu tôi có hiểu đúng không," Steve nói. Anh ấy chỉ vào những dòng chữ mà anh ấy vừa viết trong ba hộp màu cam. "Xu hướng của ngành dược phẩm hướng tới việc thuyết trình giới thiệu sản phẩm vào giờ ăn trưa đã tạo ra một Vấn đề là: nhân viên kinh doanh dành quá nhiều thời gian chỉ để sắp xếp các bữa ăn. Tuy nhiên, nó cũng đem lại một Nhu cầu cho những đơn vị cung cấp dịch vụ ăn uống đáng tin cậy. Điều tôi nói có đúng không?"

"Ồ anh bạn hiểu đúng rồi đấy", Phil nói và nhận thêm một cốc bia đầy từ người phục vụ. "Nào hãy nâng ly cho phân tích PINT của anh!" hai người cùng cười rộ lên.

SIRP (Giải pháp (S), Cải tiến (I), Nguồn lực (R) hoặc Xác định ý tưởng (P))

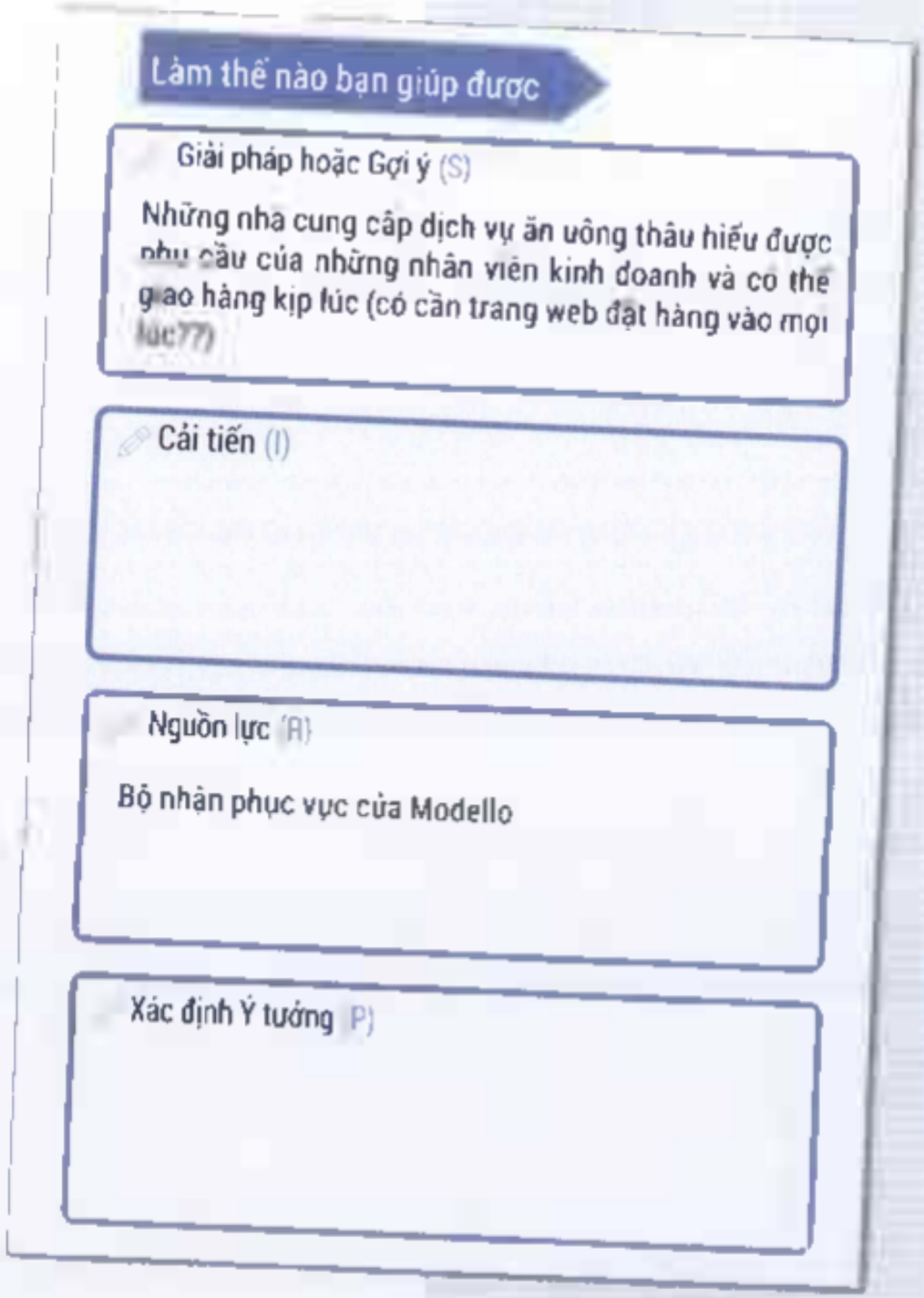
"Để tôi chia sẻ cho anh làm thế nào mới hiệu quả nhé," Steve đề nghị. "Đầu tiên, anh hãy điền các yếu tố vào bảng PINT như thế này. Giờ trông nó đã đúng như những gì anh nghĩ chưa?" Anh ta chỉ vào bảng màu cam.

Phil gật đầu và lại làm một hơi bia nữa.

Steve sử dụng chiếc bút để chỉ vào bảng màu xanh trên hình. "Tiếp theo, anh hãy nghĩ tới Giải pháp (Solution), Cải tiến (Innovation), Nguồn lực (Resource), hoặc Xác định các ý tưởng (Positioning Idea) mà có tác dụng với các yếu tố trên bảng PINT," anh ấy tiếp tục. "Trong trường hợp của anh, rõ ràng là các bạn nhân viên kinh doanh cần một nhà cung cấp dịch vụ ăn uống thấu hiểu được nhu cầu của họ với những cuộc gặp vào phút cuối. Có thể giúp họ được nhiều hơn không nếu họ đặt hàng ngay trên mạng bất kì lúc nào, hoặc thậm chí ngay khi nhà hàng đã đóng cửa?"

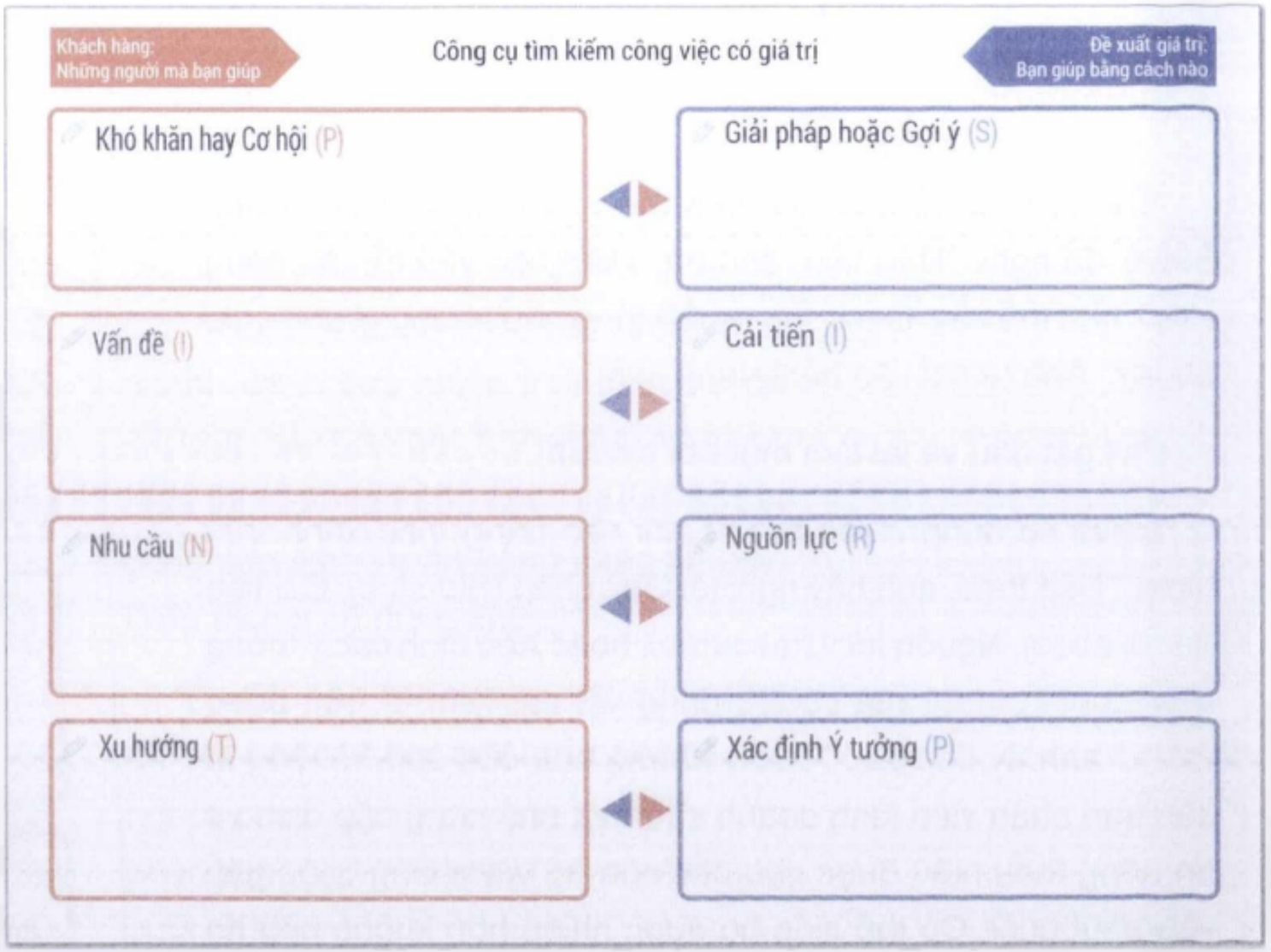
Phil gật đầu liên tục, và Steve lại viết những điều đó vào ô chữ S.

"Thật tuyệt vời, Steve" Phil nói. "Hãy cho tôi biết nếu khi nào anh cảm thấy chán ngành kinh doanh nhà hàng – chúng tôi rất muốn có anh trong nhóm của mình!"



Tìm kiếm công việc có giá trị

Steve đã học từ viết tắt PINT từ Sally, một người bạn đã theo học chương trình MBA buổi tối trong khi làm việc toàn thời gian cho một nhà sản xuất thiết bị y tế. Đó là một phần của công cụ mà Sally đặt tên là ***Công cụ Tìm kiếm Công việc có giá trị***.



Steve nhớ đến lần thảo luận về một vấn đề đơn giản nhưng sâu sắc với Sally: *Điều gì tạo ra công việc?* Rất ít người suy nghĩ nghiêm túc về câu hỏi này, cô ấy nói. Tuy nhiên, nhiều người cho rằng làm việc đôi khi vượt ra khỏi việc có một "nghề nghiệp" với một chức danh như kế toán, quản lý hậu cần, hoặc trợ lý tiếp thị.

Sally nói, giả thiết ám chỉ "nghề nghiệp tương đương công việc" đem lại sự rắc rối cho các nhà lãnh đạo, bởi vì nó có nghĩa là người 1) *xác định* công việc chỉ theo *bản mô tả công việc* và 2) và chỉ *hạn chế trong những phần việc thuộc chức danh*. Giả thuyết nghề nghiệp – tương đương – công việc sẽ giới hạn khả năng tự định hướng và cam kết. Sally nhấn mạnh, mọi người cần phải có được một khái niệm lớn hơn về công việc.

Tìm kiếm công việc có giá trị dựa trên ý tưởng chung được tạo ra bởi bốn điều chung trong tổ chức: Khó khăn hay Tiềm năng, Vấn đề, Nhu cầu, hoặc Xu hướng (các nhân tố PINT). Mỗi nhân tố PINT có thể trở thành một nguồn công việc có giá trị. Mỗi nhân tố như một lăng kính cho việc xác định việc – cần – làm, trước khi công việc được chỉ ra bởi một dịch vụ, sản phẩm, hành động trong nội bộ, hay một vị trí công việc mới.

Các yếu tố **PINT**

Sally mô tả từng phần trong mỗi yếu tố của PINT bằng cách sử dụng các ví dụ từ kinh nghiệm của chính mình khi làm việc trong bộ phận nhân sự:

1. Khó khăn hoặc tiềm năng

Thứ gì đó bị phá vỡ, hoặc có cơ hội tồn tại cho điều gì mới. Ví dụ: tỉ lệ luân chuyển nhân sự tại công ty của Sally quá cao.

2. Vấn đề

Không có gì bị phá vỡ, nhưng các quy tắc, quy định, hoặc các điều khoản đang thay đổi. Chẳng hạn, luật pháp sắp tới dường như chắc chắn thay đổi cách công ty của Sally có thể sử dụng thực tập sinh hoặc nhân viên hợp đồng người nước ngoài đã tốt nghiệp đại học.

3. Nhu cầu

Cái gì đó còn thiếu, hoặc có mong muốn điều gì đó mới hơn hoặc khác hơn. Chẳng hạn, nhà tuyển dụng của Sally đã lên kế hoạch để vào thị trường Nam Mỹ và cần những nhân tài có kỹ năng ngôn ngữ và văn hóa Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha.

4. Xu hướng

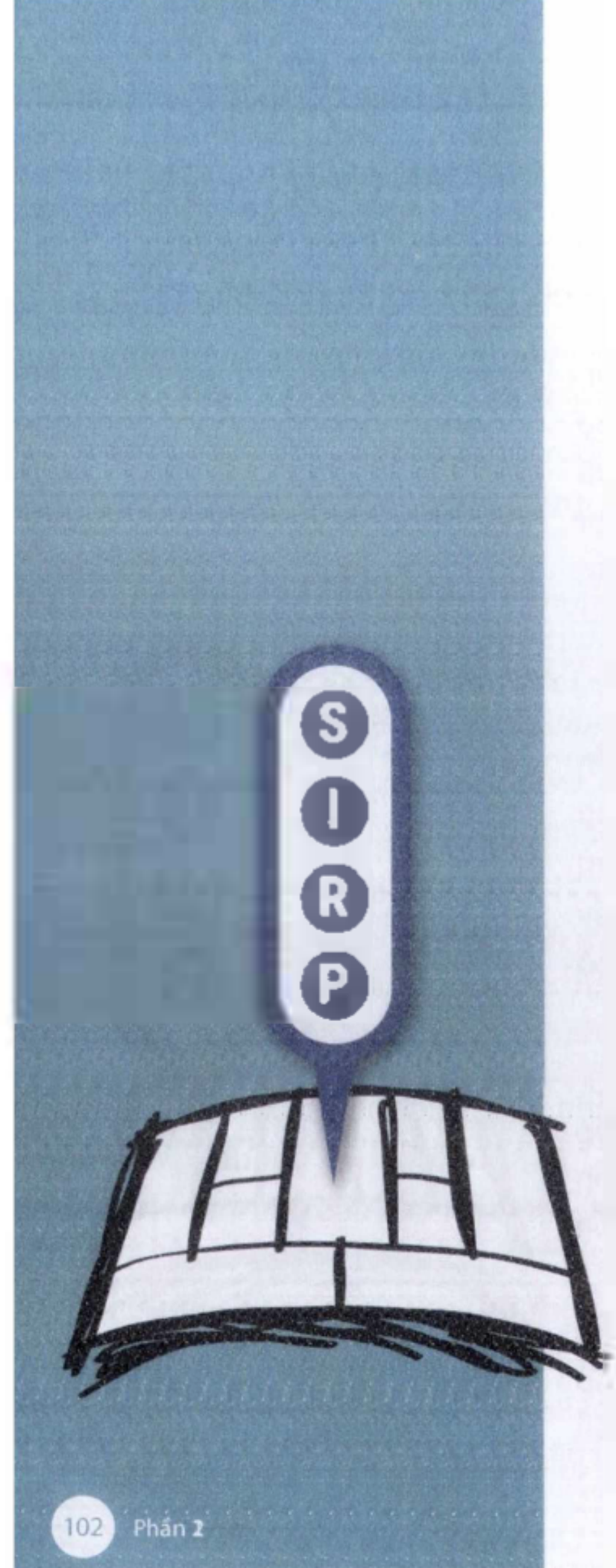
Mọi thứ đang thay đổi hoặc dịch chuyển theo những hướng mới, hoặc mọi người đang cư xử khác đi? Ví dụ, sự gia tăng sử dụng robot trong ngành dược phẩm đã cho thấy rằng công ty của Sally cần những kỹ sư có chuyên môn về robot.



Sử dụng Công cụ tìm kiếm công việc có giá trị

Bước đầu tiên là chọn một Khách hàng quan trọng mà nhóm của bạn phục vụ và xem xét ***Khó khăn*** hoặc ***Tiềm năng***, ***Vấn đề***, ***Nhu cầu*** hoặc ***Xu hướng*** mà Khách hàng phải đối mặt. Xác định một hoặc hai yếu tố quan trọng hơn, và viết mô tả ngắn gọn cho mỗi yếu tố. Hãy suy nghĩ bốn yếu tố PINT như được đặt trong khối Khách hàng nằm trong Bản phác thảo Mô hình kinh doanh.

Nếu bạn có kiến thức trực tiếp về ***Khó khăn*** hay ***Tiềm năng***, ***Vấn đề***, ***Nhu cầu***, hoặc ***Xu hướng*** của khách hàng, mô tả của bạn sẽ thực tế hơn. Trái lại, nếu mô tả của bạn đại diện cho một giả thiết thì bạn cần phải kiểm nghiệm lại với khách hàng hoặc những người có hiểu biết bên trong nội bộ.



Các yếu tố **SIRP**

Sau khi xác định một hoặc nhiều hơn các yếu tố PINT có giá trị, hãy giải thích làm thế nào nhóm của bạn có thể phản hồi. Mỗi phản hồi là một Đề xuất Giá trị tiềm năng nhằm chỉ ra các nhân tốt PINT đã được xác định. Đề xuất Giá trị này có thể bao gồm bất kì nhân tố nào trong 4 nhân tố được đại diện bởi cụm từ viết tắt SIRP:

1. Giải pháp hoặc Gợi ý (Solution or Suggestion)

Thay đổi, sửa chữa hoặc gợi ý cho phương pháp, dịch vụ hoặc sản phẩm mới được chỉ ra tại phần Giải pháp hoặc Tiềm năng. Ví dụ, nhóm nguồn nhân lực của Sally đã áp dụng lịch trình làm việc linh hoạt sau khi phân tích phỏng vấn những người nghỉ việc đã chỉ ra rằng các nhân viên cốt lõi ra đi vì muốn tìm kiếm công việc có thể đáp ứng thời gian phù hợp của họ.

2. Cải tiến (Innovation)

Chủ động thích ứng mọi thứ và mọi hoàn cảnh được chỉ ra trong mục Vấn đề. Ví dụ, nhóm của Sally tham gia rất nhiều các sự kiện đào tạo và tìm kiếm từ hai chương trình cử nhân kĩ sư nội địa tiềm năng. Sau đó họ đã sửa đổi mục tiêu tuyển dụng của họ để giảm sự phụ thuộc vào các kĩ sư được đào tạo ở nước ngoài.

3. Nguồn lực (Resource)

Con người, kinh phí, nguyên liệu hoặc sở hữu trí tuệ nhằm thỏa mãn Nhu cầu. Ví dụ, nhóm của Sally thu hút những nhân viên tình nguyện để trả lời trắc nghiệm về kĩ năng ngôn ngữ, sau đó tuyển dụng trong nội bộ cho những vị trí mới liên quan tới thị trường Nam Mỹ.

4. Xác định ý tưởng (Positioning Idea)

Đề xuất một cách khác để khai thác một Xu thế hoặc giảm thiểu rủi ro. Ví dụ, nhóm của Sally đề xuất tìm kiếm một chuyên gia kĩ sư về rô bốt tại một trường đại học ở địa phương.

Nhóm của Sally đã chỉ ra toàn bộ bốn yếu tố PINT mà không tạo ra bất kì vị trí công việc mới nào.

Dựa trên phân tích PINT của họ, các thành viên trong nhóm chỉ đơn giản phát triển rộng thêm mô tả của họ về những việc cần phải thực hiện, rồi chỉ cần làm – dù nó có nằm trong "bảng mô tả công việc" của họ hay không. Chú ý rằng Công Cụ Tìm Kiếm Công Việc Có Giá Trị có thể được sử dụng cả với khách hàng bên trong và ngoài doanh nghiệp.

Hiện tại đã đến phần của bạn. Sử dụng Công Cụ Tìm Kiếm Công Việc Có Giá Trị trang bên để xác định những công việc có giá trị mà có thể đáp ứng một trong những nhu cầu của khách hàng (bạn cũng có thể sử dụng phiên bản PDF miễn phí của tất cả các công cụ trong cuốn sách này bằng cách đăng kí tham gia vào trang web BusinessModelsForTeams.com).

Khách hàng:
Những người mà bạn giúp

Công cụ tìm kiếm công việc có giá trị

Đề xuất giá trị:
Bạn giúp bằng cách nào

Khó khăn hay Cơ hội (P)

Thứ gì đó bị phá vỡ hoặc hoạt động không tốt, hoặc có cơ hội tồn tại cho điều gì mới

Giải pháp hoặc Gợi ý (S)

Sửa lại, hoặc gợi ý cho phương thức, dịch vụ hoặc sản phẩm mới

Vấn đề (I)

Không có gì bị phá vỡ, nhưng các quy tắc, quy định, hoặc các điều khoản đang thay đổi

Cải tiến (I)

Chủ động thích ứng với mọi thứ hoặc hoàn cảnh để giải quyết các vấn đề

Nhu cầu (N)

Cái gì đó còn thiếu, hoặc có mong muốn điều gì đó mới hơn hoặc khác hơn

Nguồn lực (R)

Con người, tiền vốn, chi phí, hoặc các tài sản trí tuệ nhằm đáp ứng nhu cầu hoặc mong muốn.

Xu hướng (T)

Mọi thứ đang thay đổi hoặc dịch chuyển theo những hướng mới, hoặc mọi người đang cư xử khác nhau.

Xác định Ý tưởng (P)

Đề xuất các cách để phát hiện ra xu hướng hoặc giảm thiểu rủi ro

Những việc bạn nên thử vào sáng thứ Hai

Vẽ nháp bảng phân công làm việc nhóm

Đầu tiên, thử tạo ra một bảng phân công làm việc nhóm mà bạn dẫn đầu hoặc hỗ trợ. Dưới đây là một mẫu:

Vai trò	Nhiệm vụ	Khách hàng	Kết quả khi nhiệm vụ thành công	Hậu quả khi nhiệm vụ thất bại

Vẽ nháp một Bản phác thảo đối chiếu

Thứ hai, bạn hãy lấy một vài tờ giấy ghi chú để vẽ nhóm của bạn và mô hình kinh doanh cao hơn trên một Bản phác thảo đối chiếu.

Sử dụng Bản phác thảo hoàn thiện để xem liệu bạn có thể:

1. Sửa hoặc cải thiện
2. Loại bỏ bớt (làm ít hơn)
3. Củng cố hơn (làm nhiều hơn)
4. Sắp xếp lại
5. Tận dụng được lợi thế

Đối tác chính



Liệt kê các bên mà:
1, mang lại Nguồn lực chính cho chúng ta, hoặc
2, đại diện chúng ta thực hiện các Hoạt động chính

Hoạt động chính



Mô tả các Hoạt động chính đang diễn ra mà có thể tạo ra, giao tiếp, tạo điều kiện đánh giá, bán, giao hàng hoặc hỗ trợ Đề xuất giá trị của chúng ta

Mô tả các Hoạt động chính đang diễn ra mà có thể tạo ra, giao tiếp, tạo điều kiện đánh giá, bán, giao hàng hoặc hỗ trợ Đề xuất giá trị của chúng ta

Liệt kê các bên mà:
1, mang lại Nguồn lực chính cho chúng ta, hoặc
2, đại diện chúng ta thực hiện các Hoạt động chính

Nguồn lực chính



Liệt kê những Nguồn lực quan trọng (con người, tài chính, sở hữu trí tuệ, vật chất) chúng ta cần tạo ra, giao tiếp, bán, giao hàng và hỗ trợ cho Đề xuất giá trị.

Liệt kê những Nguồn lực quan trọng (con người, tài chính, sở hữu trí tuệ, vật chất) chúng ta cần tạo ra, giao tiếp, bán, giao hàng và hỗ trợ cho Đề xuất giá trị.

Chi phí



Liệt kê ra những Chi phí lớn nhất dành cho Nguồn nhân lực chính, Hoạt động chính và Đối tác chính

Mô hình cao hơn:

Mô hình thấp hơn:

Bản phác thảo đối chiếu mô hình kinh doanh

Đề xuất giá trị



Mô tả các vấn đề của khách hàng mà chúng ta cần giải quyết (Việc phải hoàn thành), lợi ích chúng ta đem lại, và/hoặc những nhu cầu của khách hàng mà chúng ta đáp ứng được. Bao gồm tên sản phẩm/dịch vụ.

Mô tả các vấn đề của khách hàng mà chúng ta cần giải quyết (Việc phải hoàn thành), lợi ích chúng ta đem lại, và/hoặc những nhu cầu của khách hàng mà chúng ta đáp ứng được.

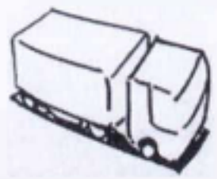
Quan hệ khách hàng



Mô tả mối quan hệ tự nh ên mà chúng ta phải.
1) cung cấp hỗ trợ trước khi mua cho khách hàng,
2) giới thiệu các ưu đãi mới cho khách hàng

Mô tả mối quan hệ tự nhiên mà chúng ta phải:
1) cung cấp hỗ trợ trước khi mua cho khách hàng
2) giới thiệu các ưu đãi mới cho khách hàng

Kênh phân phối



Liệt kê những điểm tiếp xúc với khách hàng tiềm năng có thể
1) tạo ra sự nhận biết
2) thúc đẩy đánh giá
3) thúc đẩy mua
4) mang đến giá trị

Liệt kê những điểm tiếp xúc với khách hàng tiềm năng có thể 1) tạo ra sự nhận biết 2) thúc đẩy đánh giá 3) thúc đẩy mua 4) mang đến giá trị

Phân khúc khách hàng



Liệt kê theo thứ tự ưu tiên những phân khúc khách hàng mà chúng ta cung cấp giá trị

Liệt kê theo thứ tự ưu tiên những phân khúc khách hàng nội bộ hoặc khách hàng bên ngoài mà chúng ta cung cấp giá trị.

Liệt kê ra những chi phí lớn nhất cần cho Nguồn nhân lực chính, Hoạt động chính và Đối tác chính.

Doanh thu & Tiền thưởng

Mô tả cụ thể hình thức Doanh thu và/hoặc Tiền thưởng cụ thể được cung cấp bởi từng phân đoạn của Khách hàng.



Mô tả Doanh thu hoặc Tiền thưởng (tài chính, cảm xúc, xã hội, cá nhân, v.v...) bạn nhận được từ khách hàng.



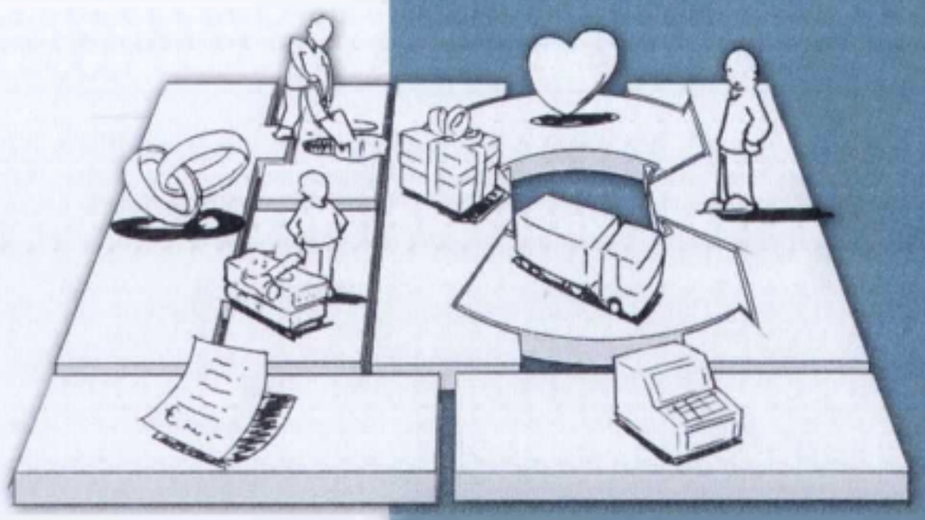
Ai cũng xứng đáng có một căn phòng với một tầm nhìn

Hầu hết các tổ chức cố gắng lập kế hoạch chiến lược theo một số mẫu. Họ soạn thảo sứ mệnh hoặc tuyên bố tầm nhìn, tạo tài liệu chiến lược, hoặc xây dựng kế hoạch 5 năm.

Đó là khi bắt đầu thách thức thực sự: làm thế nào để xã hội hóa chiến lược vượt ra khỏi nhóm nhỏ, lựa chọn nhóm đã sáng tạo ra nó?

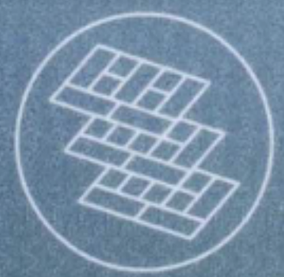
Nhiệm vụ quan trọng này thật sự kiểm tra được khả năng truyền đạt và giảng dạy của các nhà lãnh đạo. Điều có vẻ rõ ràng với các nhà hoạch định chiến lược thường gây nhầm lẫn cho phần còn lại của tổ chức, những người không được đào tạo hoặc thiếu kinh nghiệm trong phân tích thị trường, lập kế hoạch chiến lược hoặc thiết kế tổ chức. Kết quả là mọi người quay lại và chỉ tập trung vào những thứ rõ ràng và quen thuộc: các nhiệm vụ trong mô tả công việc của họ.

Để mọi người hiểu và làm theo một chiến lược, nó phải được 1) giải thích bằng các thuật ngữ dễ hiểu và 2) hướng dẫn hành vi thực tế.



Hãy nghĩ đến các mô hình kinh doanh của tổ chức và nhóm như những cửa sổ lý tưởng đem lại cho mọi người một "căn phòng với một tầm nhìn" - một hình ảnh thông suốt về cách tổ chức hoạt động, và nơi thích hợp với mọi người.

Bước cuối cùng để đạt được điều này là xác định các mô hình kinh doanh cá nhân, chủ đề của chương tiếp theo.



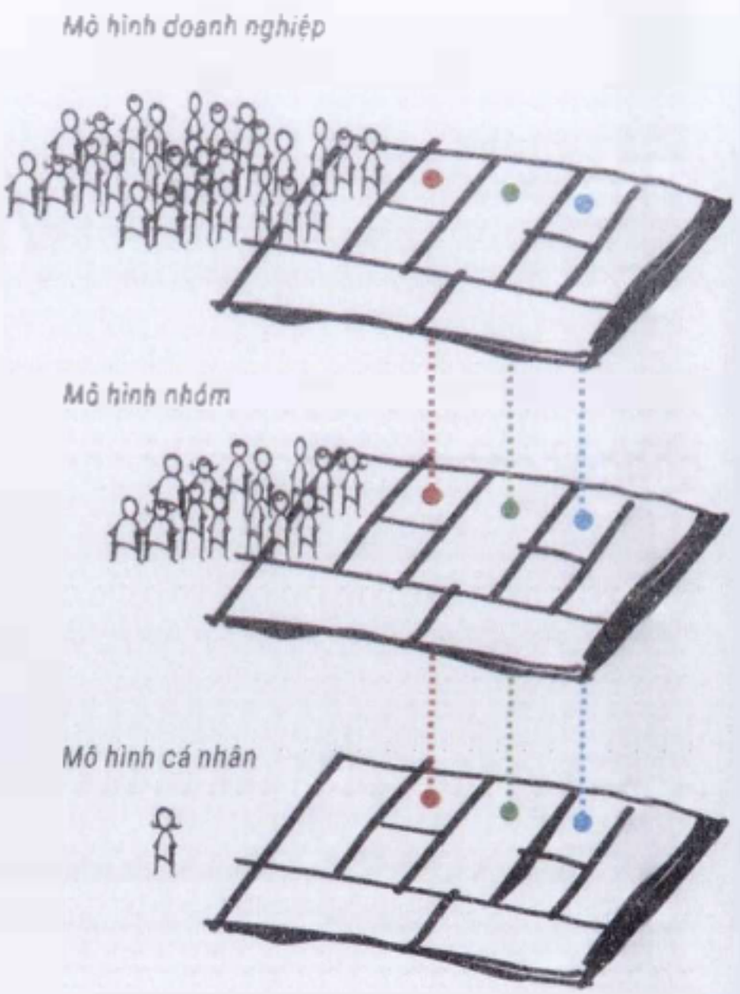
Chương 4

Mô Hình Cá Nhân

Doanh nghiệp, Nhóm và Cá nhân

Đến bây giờ hẳn bạn phần nào thấy được sự hữu ích khi coi nhóm như một mô hình kinh doanh cấu thành cho mô hình kinh doanh của doanh nghiệp. Tương tự như vậy, mỗi cá nhân đều có một mô hình kinh doanh cá nhân, nó thể hiện cách họ đóng góp cho một nhóm.

Mô hình cá nhân định hình mục đích thực sự công việc của một người như một Đề xuất giá trị. Khi mô hình cá nhân của mọi người đồng bộ với mục tiêu của nhóm, bạn sẽ dẫn dắt một nhóm bất khả chiến bại. Mặt khác, khi mọi người không đồng bộ với nhóm của họ, thì chúng ta cần phải có sự điều chỉnh. Là một nhà lãnh đạo di chuyển qua lại giữa các nhu cầu cá nhân và mục tiêu nhóm, công việc của bạn là tìm ra những điểm chưa đồng bộ và hành động.



Mục đích của chương này là (1) để dạy bạn cách sử dụng Bản phác thảo mô hình kinh doanh cá nhân để vẽ và sử dụng các mô hình kinh doanh cá nhân, và 2) thể hiện cách để xác định sai lệch giữa các cá nhân và nhóm. Bản phác thảo mô hình kinh doanh cá nhân sử dụng cùng từ vựng với mô hình kinh doanh của doanh nghiệp để tạo ra những công việc cá nhân riêng lẻ theo mục tiêu của nhóm và tổ chức. Đồng thời, nó cho phép mọi người thể hiện cá tính và theo đuổi tham vọng cá nhân trong vai trò tổ chức thích hợp nhất.

Mô hình kinh doanh cá nhân

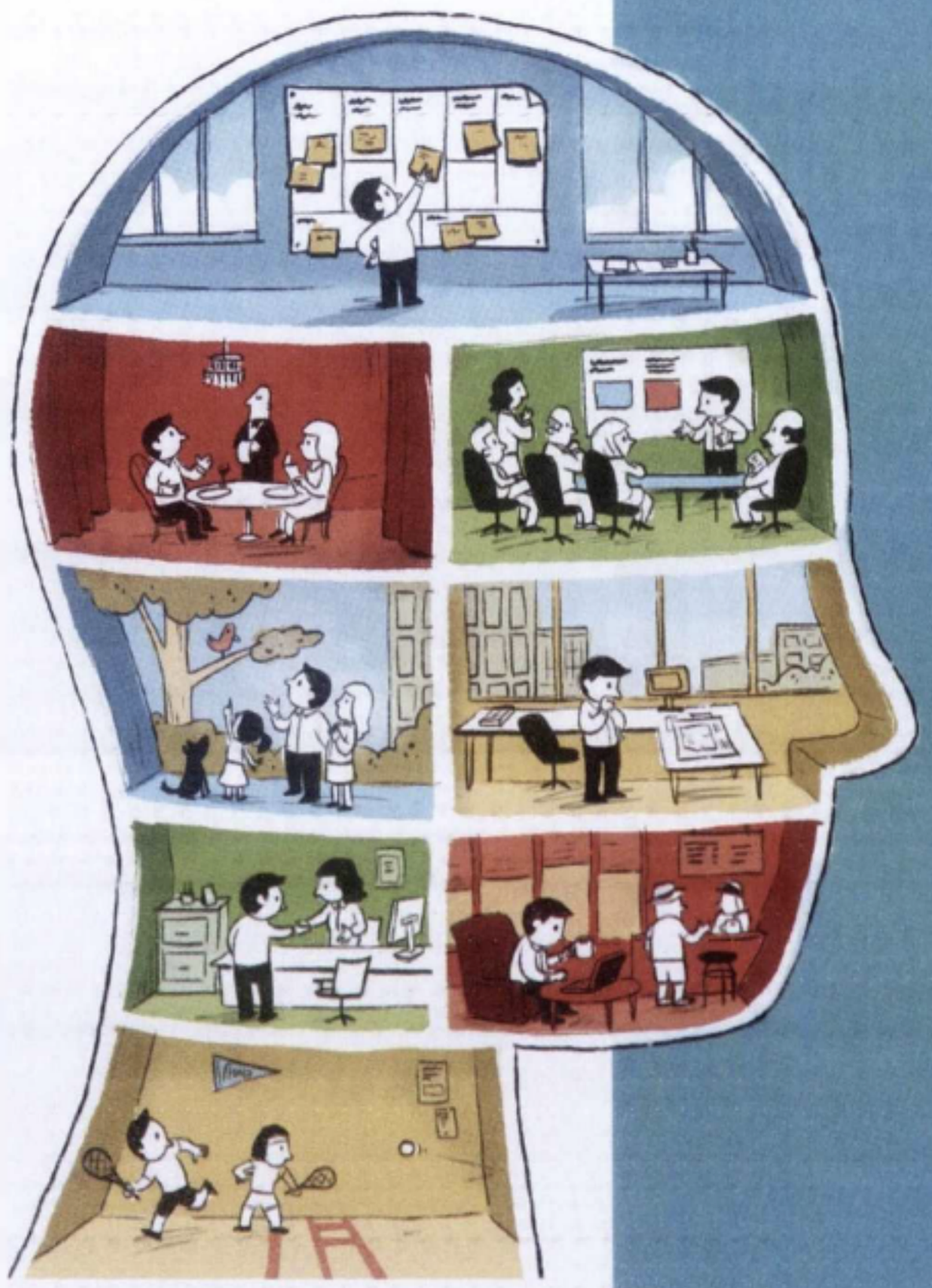
Trước tiên, lưu ý một số khác biệt giữa các mô hình nhóm và cá nhân:

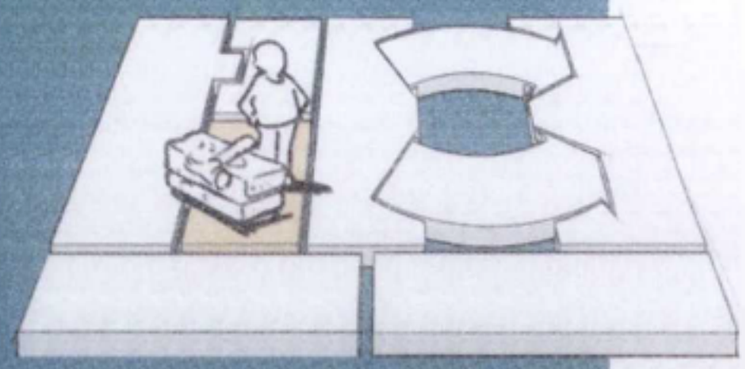
• Trong mô hình kinh doanh cá nhân, Nguồn lực chính là bạn: sở thích, kỹ năng và khả năng của bạn, cá tính, và các giá trị. So với một doanh nghiệp hoặc một nhóm, một cá nhân "bị hạn chế về nguồn lực" - một lý do khác để nhận ra rằng để đạt được thành công chúng ta đã phải phụ thuộc bao nhiêu vào người khác.

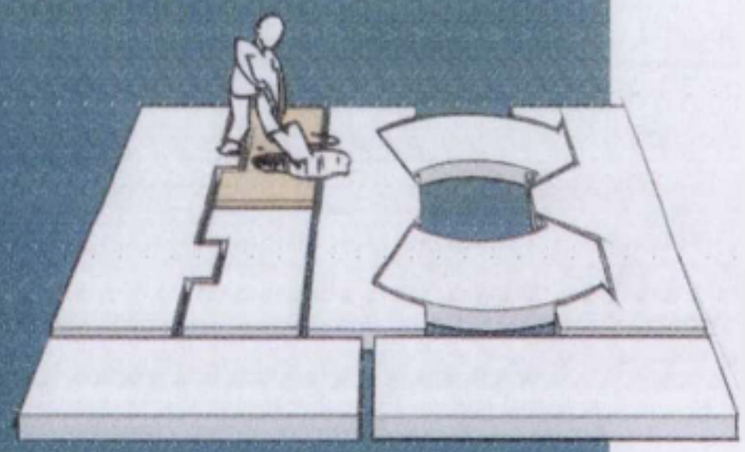
• Không giống các nhóm hoặc các doanh nghiệp có thể cung cấp sản phẩm cho Khách hàng bên ngoài thông qua mô hình của họ, sẽ hữu ích khi các cá nhân nghĩ về việc cung cấp sức lao động của họ như là một *dịch vụ*. Dịch vụ đó thường được cung cấp cho Khách hàng Nội bộ.

• Một mô hình kinh doanh cá nhân có tính đến chi phí "mềm" không thể xác định được (như căng thẳng) và phần thưởng "mềm" (như phát triển sự chuyên nghiệp). Hầu hết các mô hình doanh nghiệp chỉ xem xét chi phí và lợi ích về mặt tiền tệ.

Hãy chắc chắn thực hành vẽ mô hình kinh doanh cá nhân của riêng bạn trước khi sử dụng mô hình kinh doanh cá nhân với các đồng nghiệp.[1]







Khối kết cấu của Mô hình kinh doanh Cá nhân

Dưới đây là tổng quan về từng khối trong chín khối kết cấu của một Bản phác thảo mô hình kinh doanh cá nhân. Các khối kết cấu này cũng giống với kết cấu của Bản phác thảo mô hình nhóm và doanh nghiệp, nhưng được thiết kế với tên đề mục khác để giúp mọi người hiểu ngôn ngữ của các mô hình kinh doanh khi nói về cá nhân. Các khối kết cấu dưới đây được mô tả đơn giản như là bạn đang sử dụng Bản phác thảo để mô tả mô hình của riêng bạn.

Bạn là ai/Bạn có gì (Nguồn lực chính)

Khối này định nghĩa một số nguồn lực cốt lõi: 1) lợi ích của bạn và những gì bạn cho là quan trọng, 2) kỹ năng và năng lực của bạn, 3) nhân cách của bạn, và 4) xác định tính chuyên nghiệp của bạn. Sở thích của bạn - điều khiến bạn thích thú - cũng có thể là nguồn tài nguyên quý giá nhất của bạn. Là một nhà lãnh đạo, đây là một cơ hội tốt để đánh giá sự phù hợp với vai trò hiện tại của bạn. Lợi ích cá nhân của bạn có phù hợp với mục đích của nhóm và doanh nghiệp không? Hãy chắc chắn rằng mọi thứ đều đúng trước khi yêu cầu người khác làm theo ví dụ của bạn!

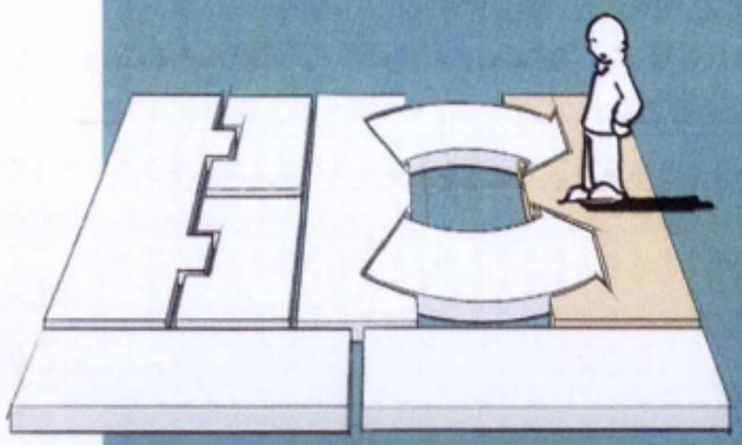
Những việc bạn làm (Các hoạt động chính)

Những việc bạn làm - các hoạt động chính của bạn - phát sinh từ việc bạn là ai. Trong ngắn hạn, chúng được "điều khiển" bởi Nguồn lực chính của bạn. Mọi ngành nghề thường có một nhóm mô tả các Hoạt động chính. Chẳng hạn, hầu hết các giáo sư giảng dạy, dạy học, nghiên cứu, và cung cấp một số loại dịch vụ cộng đồng. Mô tả các hoạt động chính của bạn bằng cách sử dụng các từ hành động (động từ) như *bán*, *lắp ráp*, hoặc *tuyển dụng*.

Sự kết hợp của một loạt các hoạt động được đòi hỏi thường là để tạo ra Giá trị, nhưng Khách hàng cần phải có sự kết hợp của một số hoạt động để tạo ra Giá trị, nhưng Khách hàng hiếm khi tin rằng bản thân hoạt động có giá trị của riêng nó. Hãy nhớ rằng các *Hoạt động chính khác với Giá trị*. Vẽ mô hình kinh doanh cá nhân sẽ giúp bạn và đội của bạn phân biệt các Hoạt động chính từ Giá trị.

Những người mà bạn giúp (Khách hàng)

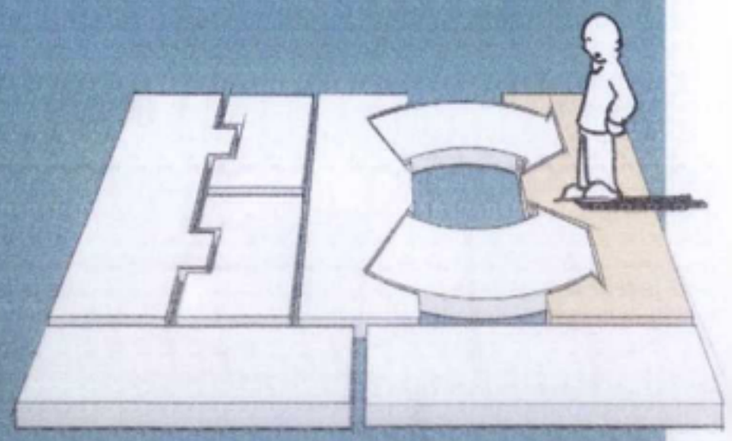
Cũng giống như mô hình doanh nghiệp, Khách hàng quan trọng nhất là người quyết định thanh toán cho dịch vụ của bạn. Nhưng bạn cũng có thể có các Khách hàng khác nhau, và việc đặt tên cho họ có thể là một thách thức. Khách hàng nội bộ có thể bao gồm sếp, các nhà lãnh đạo khác, nhân viên của chính bạn, hoặc một số Nhân viên quan trọng. Khách hàng bên ngoài thường dễ nhận ra hơn. Hãy nhớ rằng Khách hàng bên ngoài trả tiền theo giá trị, hoặc đôi lúc họ được tặng/tài trợ mà không cần phải trả phí. Nhưng ở hầu hết các tổ chức, rất ít người lao động liên hệ trực tiếp với khách hàng bên ngoài, do đó họ chỉ có thể nhận thức được rằng khách hàng bên ngoài cuối cùng là người trả hầu hết chi phí. Một cách hay để xây dựng ý thức về chi phí và nhận thức về thu nhập là để mọi người vẽ ra các mô hình kinh doanh cá nhân thể hiện cả Khách hàng Nội bộ và Khách hàng bên ngoài - những người thực sự thanh toán cho các hóa đơn.

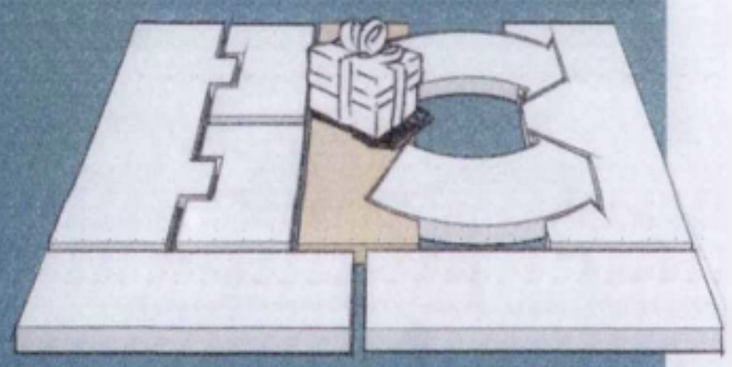


Cách bạn trợ giúp (Đề xuất giá trị)[2]

Đây là trọng tâm của mô hình kinh doanh cá nhân của bạn. Đề xuất giá trị cá nhân thể hiện lý do tại sao công việc của bạn lại quan trọng đối với Khách hàng. Nó định nghĩa các lợi ích được phân phối chứ không phải các hoạt động được thực hiện. Ví dụ: chủ nhà muốn lắp đặt hàng rào mới cần một loạt các lỗ hổng ở những nơi cụ thể - cô ấy rất quan tâm đến việc đào bới. Vì vậy, đề xuất giá trị của người lao động không phải là "đào bới". Thay vào đó, nó là "tạo ra lỗ hổng cho hàng rào ở đâu và khi nào chủ nhà cần chúng". Đề xuất giá trị cá nhân tạo thành cốt lõi xác định nghề nghiệp của bạn, được đề cập ở các phần sau của chương.







Một cách hay để tìm ra Đề xuất giá trị cá nhân của bạn là trả lời các câu hỏi, Khách hàng "thuê tôi" thực hiện công việc gì? Lợi ích của Khách hàng như thế nào khi công việc đó được hoàn thành?[3] Hãy nhớ rằng những lợi ích thường là vô hình. Ví dụ có thể bao gồm giảm thiểu rủi ro, tự tin trong các quyết định, danh tiếng nâng cao, chi phí thấp hơn, thu hút khách hàng, v.v. Xác định Đề xuất giá trị và Khách hàng là hai phần quan trọng nhất của mô hình kinh doanh cá nhân của bạn. Xác định Đề xuất Giá trị và Khách hàng là bạn đã hoàn thành hầu hết Bản phác thảo - việc vẽ phần còn lại của mô hình sẽ đơn giản. Chỉ cần đảm bảo mỗi Đề xuất giá trị phù hợp với nhóm của bạn và mục tiêu của tổ chức!

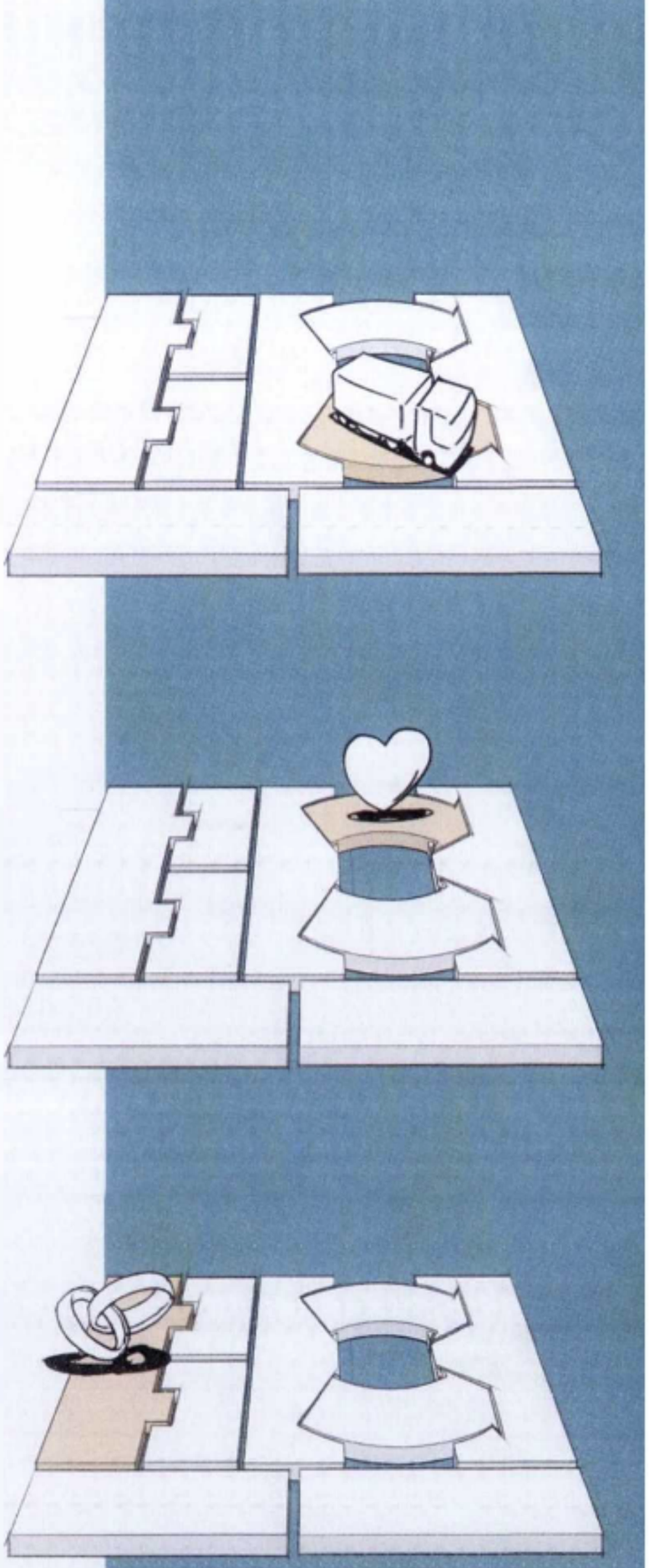
Nhiều Khối mô hình kinh doanh cá nhân hơn

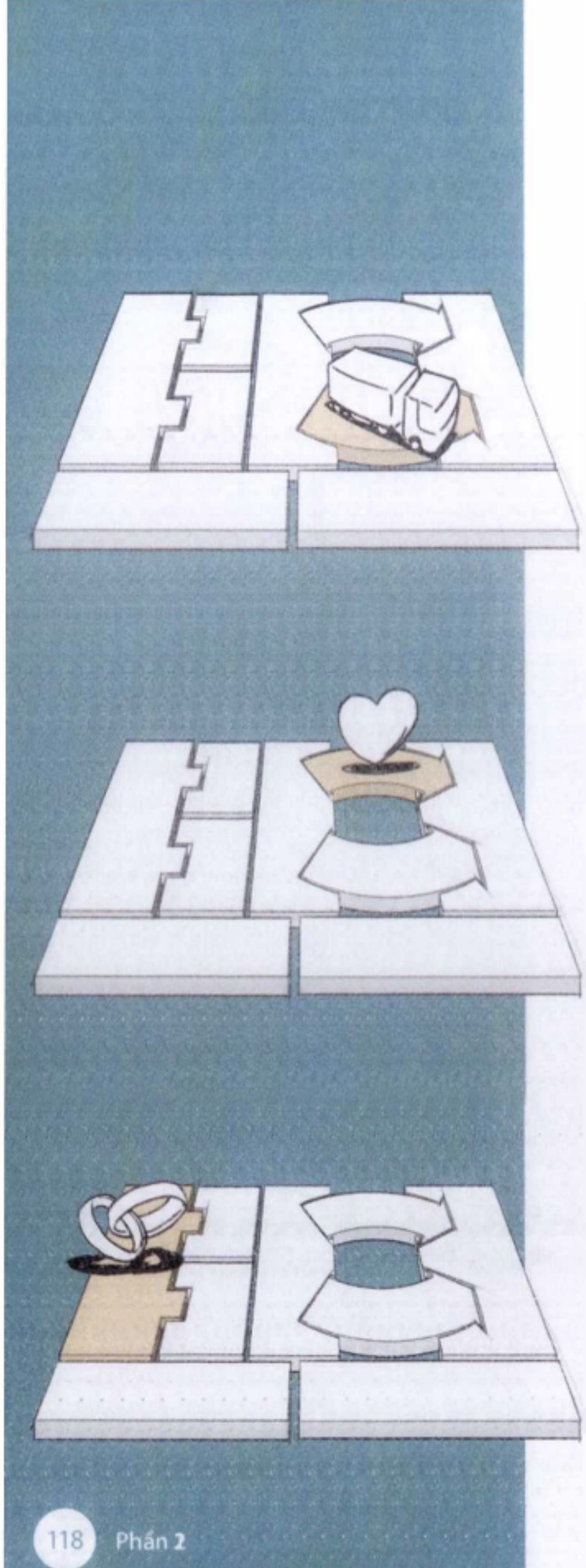
Họ biết như thế nào/Làm thế nào bạn cung cấp cho Khách hàng (Kênh phân phối)

Những gì chúng ta gọi là Kênh phân phối thực ra là một quá trình tiếp thị: 1) tạo ra nhận thức, 2) tạo ra đánh giá, 3) bán hàng, 4) giao hàng, và 5) theo dõi sau bán hàng (diễn ra trong khối Xây dựng quan hệ khách hàng). Hầu hết mọi người nghĩ về Kênh phân phối chỉ với ý nghĩa phân phối và giao nhận. Bạn có thể thực hiện công việc của bạn thông qua các báo cáo bằng văn bản; trao đổi với người khác; tải mã lên máy chủ; lái xe; hoặc bằng nhiều cách khác. Nhưng đừng tập trung quá nhiều vào việc cung cấp hay theo dõi kênh phân phối. Các nhân viên lâu năm của cùng một tổ chức thường thấy mình trong một vòng quay vô tận của việc thực thi và theo dõi công việc, thay vì "tiếp thị" bản thân họ với khách hàng nội bộ bằng cách tạo ra sự nhận thức về giá trị của họ ở nơi khác trong tổ chức.

Cách bạn Tương tác (Quan hệ Khách hàng)

Một nhà cung cấp tốt sẽ chăm sóc khách hàng ngay sau khi giao hàng để đảm bảo Khách hàng hài lòng. Chăm sóc khách hàng có thể dưới hình thức nói chuyện trực tiếp; e-mail/điện thoại/video/trò chuyện; báo cáo bằng văn bản; kiểm tra cá nhân; wiki, viết blog, hoặc mạng nội bộ hoặc đăng lên mạng trực tuyến, v.v... Đây là cơ hội để mọi người thông báo cho các đồng nghiệp mới về sự trợ giúp mà họ có thể cung cấp. Đối với những người làm việc chủ yếu với Khách hàng Nội bộ, đây là một cơ hội khác để nhận ra và tăng cường liên kết trong nhóm hoặc doanh nghiệp.





Ai trợ giúp bạn (Đối tác chính)

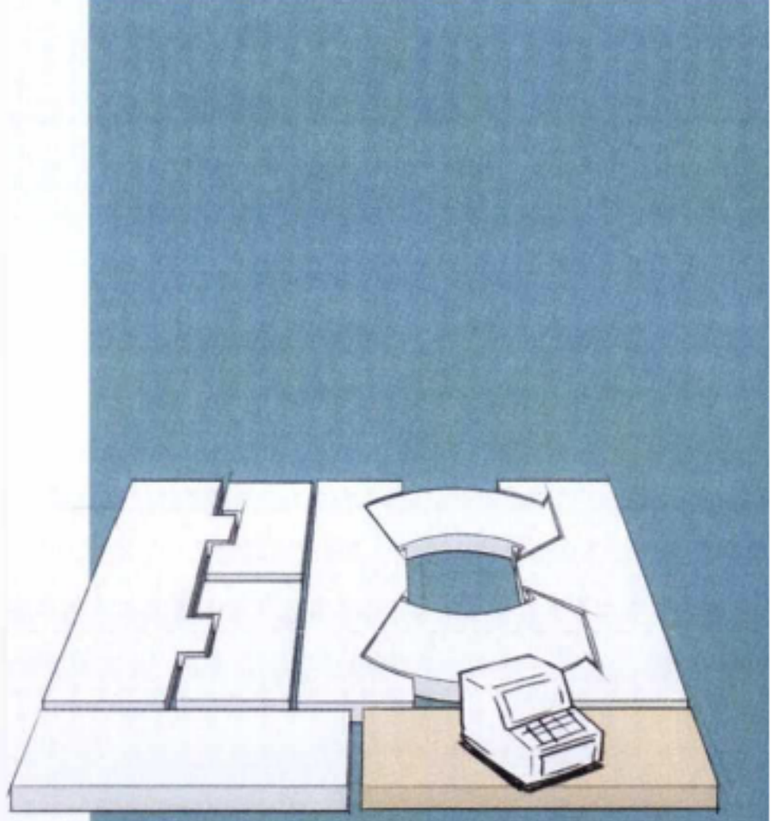
Khi làm việc theo nhóm, đây là điểm cần sự giúp đỡ. Đối tác chính có thể bao gồm các đồng đội, lãnh đạo hoặc giám sát của bạn, người báo cáo trực tiếp, nhà cung cấp hoặc đối tác bên ngoài, đồng nghiệp ở các bộ phận khác nhau của tổ chức, đồng nghiệp trong ngành hoặc thậm chí khách hàng bên ngoài (nhớ rằng mỗi một đối tượng đơn lẻ, ví dụ như một khách hàng, có thể xuất hiện trong nhiều khối của mô hình kinh doanh cá nhân). Các đối tác chính cũng có thể là những cá nhân thực thụ: họ có thể bao gồm vợ/chồng, thành viên khác trong gia đình, những người cố vấn mang tính cá nhân hoặc tinh thần, hoặc những người bạn tốt. Các nhà lãnh đạo thường đạt được nhiều điều bằng cách khuyến khích mọi người thể hiện nhiều cá tính thay vì chỉ thể hiện một phần rất hẹp và nghiêm khắc của sự chuyên nghiệp. Điều này đặc biệt đúng khi các nhà lãnh đạo mô hình lại những hành vi này.[4]

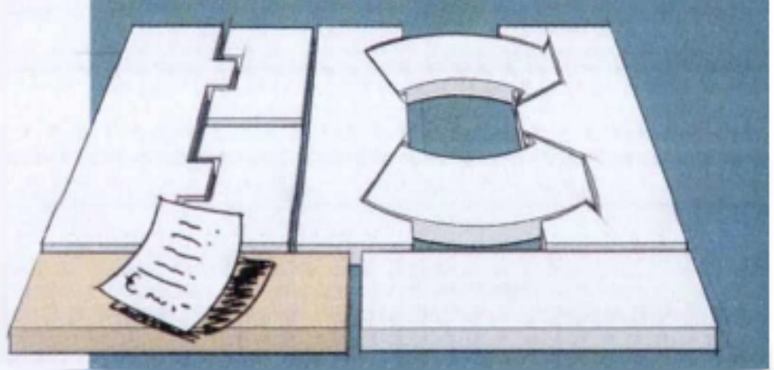
Phần thưởng (Doanh thu)

Phần thưởng bao gồm khoản được trả "cứng" chẳng hạn như tiền lương, lệ phí, cổ phiếu, tiền bản quyền, tiền thưởng, hoặc các khoản thanh toán tương đương tiền mặt khác. Lợi ích "cứng" bao gồm bảo hiểm sức khỏe, các gói nghỉ hưu, nghỉ sinh, hỗ trợ học phí, v.v. Lợi ích "mềm" bao gồm khả năng phát triển, công nhận, đóng góp cho xã hội, đoàn thể, giờ làm việc linh hoạt hoặc lịch trình, v.v...

Mọi người thường đánh giá phần thưởng mềm thông qua phần thưởng cứng, do đó, công việc của một nhà lãnh đạo có thể bao gồm việc thiết lập hoặc thương lượng các phần thưởng thích hợp. Tìm kiếm các cơ hội để tạo ra phần thưởng mềm, có thể trực tiếp giải quyết bốn động lực nội tại của con người.

Động lực nội tại của con người	Phần thưởng mềm
Mục đích	Đóng góp xã hội, giúp đỡ người khác
Tự chủ	Lịch trình hay địa điểm linh hoạt, thẩm quyền quyết định *cái gì* cũng như *cách làm việc*
Kết nối	Được nhìn nhận, mang tính cộng đồng, được cho phép thể hiện toàn bộ cá tính trong công việc
Làm chủ	Học tập, phát triển chuyên môn





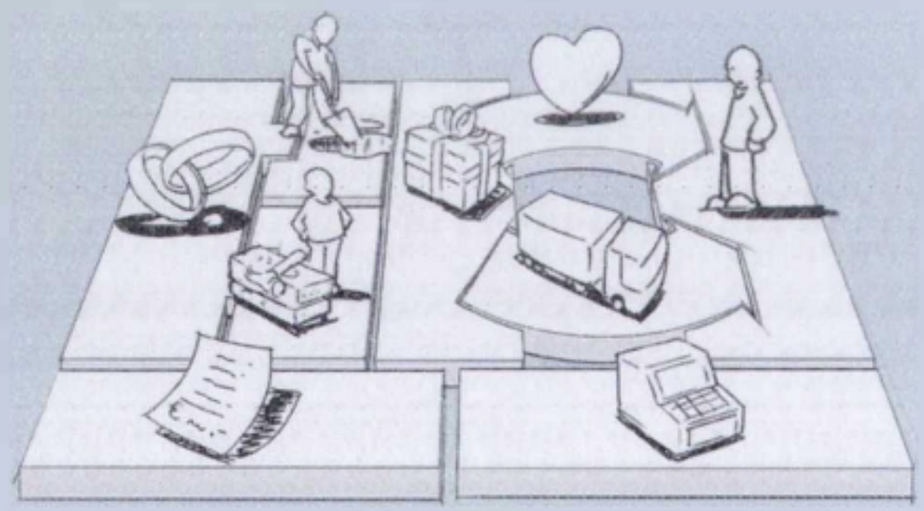
Đầu tư (Chi phí)

Người ta đầu tư thời gian đáng kể và năng lượng trong công việc - và đôi khi phải trả giá dưới dạng căng thẳng. Các khoản đầu tư khác có thể bao gồm thời gian đi làm hoặc đi công tác, các giờ làm thêm ngoài lương hoặc mong đợi để trả lời các vấn đề liên quan đến công việc sau giờ làm việc, và các chi phí không được bồi hoàn cho công việc đào tạo, dụng cụ hoặc trang phục.

Mọi người thường nói rằng có hai loại tiền tệ trong cuộc sống: thời gian và tiền bạc. Chúng tôi tin rằng có một loại tiền tệ thứ ba: tính linh hoạt. Lịch trình hoặc địa điểm linh hoạt có thể được hy sinh (trở thành Chi phí) hoặc đạt được (trở thành một Phần thưởng). Tránh đánh giá thấp tầm quan trọng của sự linh hoạt, đôi khi nó quan trọng hơn là các khoản được trả!

Bản phác thảo mô hình kinh doanh cá nhân

Dưới đây là một Bản phác thảo mô hình kinh doanh cá nhân hoàn thiện với những câu hỏi "gợi ý" nhằm giúp điền thông tin vào mỗi khối kết cấu. Tại sao bạn không lấy vài tờ giấy ghi chú ra và thử vẽ lại mô hình kinh doanh cá nhân của riêng bạn ngay bây giờ?



Ai giúp bạn



(Đối tác chính)

- Ai giúp bạn mang tới giá trị cho người khác?
- Ai hỗ trợ bạn theo những cách khác, và làm thế nào?
- Có ai cung cấp Nguồn lực chính hoặc thực hiện Hoạt động chính thay mặt bạn?

Đối tác chính có thể bao gồm:

- Bạn bè
- Thành viên trong gia đình
- Giám sát viên
- Bộ phận nhân sự
- Đồng sự
- Nhà cung cấp
- Các thành viên hợp tác
- Người cố vấn hoặc người tư vấn, v.v

Bạn làm gì



(Hoạt động chính)

- Liệt kê một số hoạt động quan trọng bạn thực hiện trong công việc mỗi ngày để phân biệt nghề nghiệp của bạn với những người khác.

Những Hoạt động chính nào Đề xuất giá trị của bạn yêu cầu?

Những Hoạt động nào của Kênh phân phối và Quan hệ Khách hàng của bạn đòi hỏi?

Xem xét hoạt động của bạn có thể được nhóm lại trong các lĩnh vực sau:

- Tạo lập (xây dựng, tạo ra, giải quyết, phân phối, v.v.)
- Bán (thông tin, thuyết phục, giảng dạy, v.v.)
- Hỗ trợ (quản lý, tính toán, tổ chức, v.v.)

Bạn là ai/Bạn có gì



(Nguồn lực chính)

- Điều gì khiến bạn cảm thấy hứng thú với công việc nhất?
- Đánh giá sở thích của bạn:

Bạn có thích làm việc chủ yếu với:

1) con người, 2) thông tin/ý tưởng, hoặc 3) vật thể/công việc ngoài trời?

Mô tả một vài khả năng của bạn (những thứ bạn làm tự nhiên mà không cần nỗ lực) và một số kỹ năng của bạn (những điều bạn đã học để làm)

Liệt kê một số tài nguyên khác của bạn:

mạng cá nhân, danh tiếng, kinh nghiệm, khả năng thể chất, v.v.

Đầu tư



(Chi phí)

- Bạn đã bỏ ra những điều gì cho công việc của mình (thời gian, năng lượng, v.v.)?
- Bạn đã từ bỏ điều gì để làm việc (gia đình hoặc thời gian cá nhân, v.v.)?
- Những hoạt động chính nào là "tốn kém" nhất (mất sức, căng thẳng, v.v.)?

Liệt kê các chi phí mềm và chi phí cứng liên quan đến công việc của bạn:

Chi phí mềm

- Căng thẳng hoặc không hài lòng
- Thiếu cơ hội phát triển cá nhân hoặc nghề nghiệp
- Sự thừa nhận thấp hoặc thiếu đóng góp xã hội
- Thiếu tính linh hoạt, kì vọng quá mức

Chi phí cứng:

- Làm thêm giờ hoặc hứa hẹn về du lịch
- Chi phí đi lại, công tác không được hoàn tiền
- Các chi phí đào tạo, giáo dục, công cụ, tài liệu không được hoàn tiền hoặc các chi phí khác

Bạn giúp được gì



(Đề xuất giá trị)

Bạn đem lại giá trị nào cho khách hàng?

- Vấn đề nào cần bạn giải quyết hoặc những nhu cầu cần bạn làm hài lòng?
- Mô tả cụ thể lợi ích mà khách hàng nhận được như là kết quả công việc của bạn.

Xem bạn có thể mang tới được những sự giúp đỡ gì

- Giảm thiểu rủi ro
- Giảm chi phí
- Tăng tính tiện lợi và hữu ích
- Cải thiện hiệu suất
- Tăng sự vui thích hoặc đáp ứng các nhu cầu cơ bản
- Đáp ứng nhu cầu xã hội (thương hiệu, tình trạng, được chấp thuận, v.v.)
- Thỏa mãn nhu cầu về mặt cảm xúc

Bạn tương tác thế nào



(Quan hệ khách hàng)

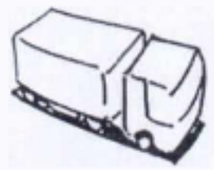
Kênh phân phối giai đoạn 5. Chăm sóc: Bạn hỗ trợ khách hàng và đảm bảo họ hài lòng bằng cách nào?

- Loại quan hệ nào mà Khách hàng kì vọng bạn thiết lập và duy trì với họ?
- Mô tả các loại quan hệ bạn đang có hiện nay.

Ví dụ có thể bao gồm:

- Hỗ trợ cá nhân trực tiếp
- Hỗ trợ di động thông qua điện thoại, email, chat, Skype, v.v.
- Đồng nghiệp hoặc cộng đồng người sử dụng
- Đồng sáng tạo
- Dịch vụ tự phục vụ hoặc dịch vụ tự động

Làm thế nào họ biết bạn/ Làm thế nào bạn cung cấp giá trị



(Kênh phân phối)

- Khách hàng muốn tiếp cận với bạn qua kênh nào?
- Làm thế nào để bạn tiếp cận với họ bây giờ?

Kênh nào hoạt động tốt nhất?

Các giai đoạn của kênh phân phối:

1. **Nhận thức**: Khách hàng tiềm năng sẽ tìm hiểu về bạn bằng cách nào?
2. **Đánh giá**: Làm thế nào để bạn giúp Khách hàng tiềm năng đánh giá giá trị của bạn?
3. **Mua hàng**: Làm thế nào để khách hàng thuê bạn hoặc mua dịch vụ từ bạn?
4. **Giao hàng**: Làm thế nào để bạn mang lại giá trị cho khách hàng?

Bạn giúp ai



(Khách hàng)

Bạn tạo ra Giá trị cho ai?

- Ai là khách hàng quan trọng nhất của bạn?

Ai phụ thuộc vào công việc của bạn để hoàn thành công việc của họ?

- Khách hàng của Khách hàng là ai?

Phần thưởng

(Doanh thu)

- Khách hàng thực sự sẵn lòng trả cho giá trị nào họ nhận được?
- Hiện tại họ đang trả tiền cho cái gì?
- Hiện tại họ trả công như thế nào?
- Họ thích trả bằng hình thức nào?

Mô tả phần thưởng của bạn

Lợi ích cứng có thể bao gồm:

- Tiền lương
- Phụ cấp trách nhiệm hoặc phụ cấp chuyên môn
- Bảo hiểm sức khỏe và thương tật
- Lợi ích hưu trí
- Cổ phiếu hoặc các kế hoạch chia sẻ lợi nhuận
- Hỗ trợ học tập, đi lại hoặc trợ cấp con nhỏ

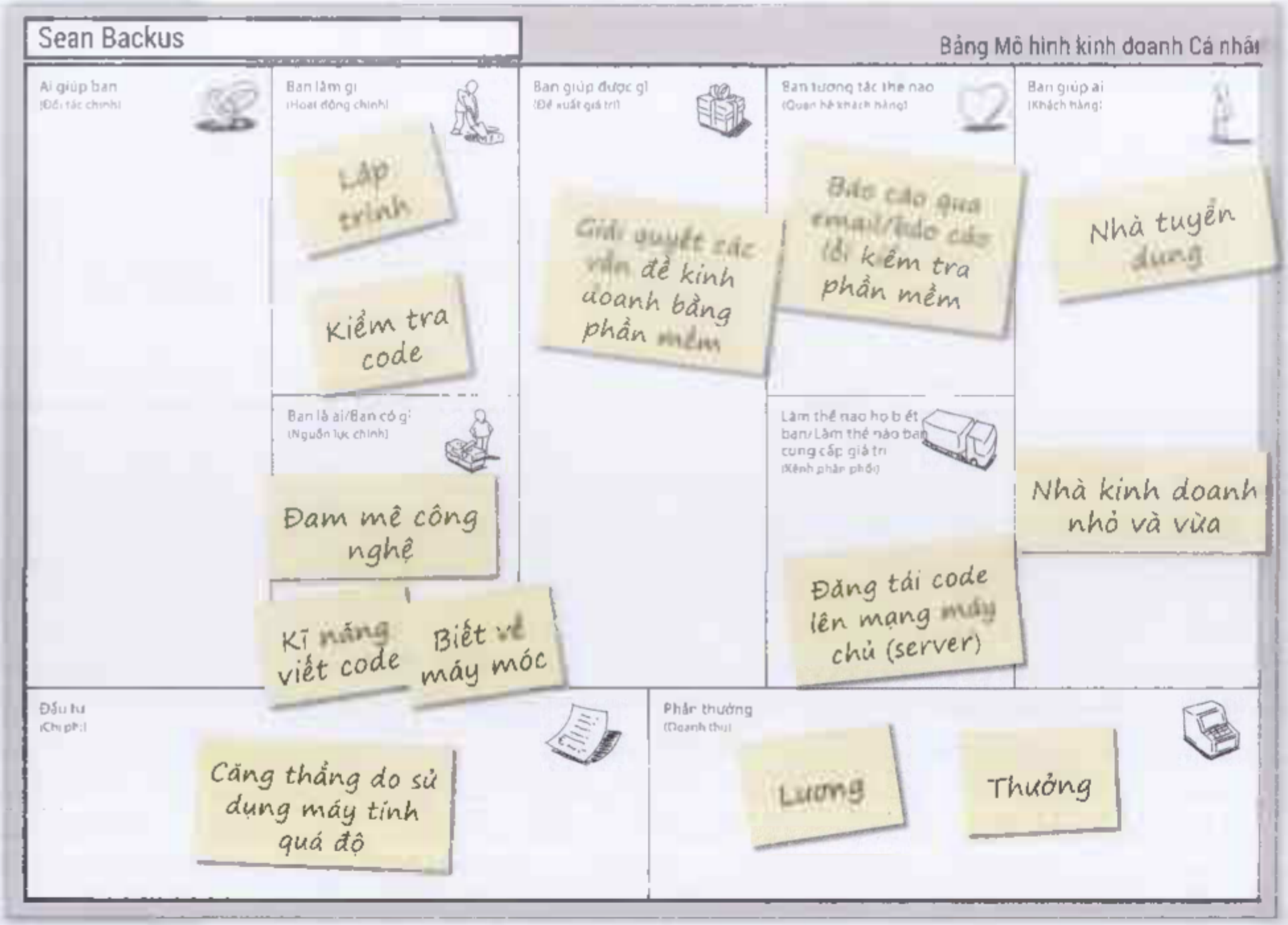
Lợi ích mềm có thể bao gồm

- Sự hài lòng, thích thú
- Phát triển chuyên môn
- Được nhìn nhận
- Có yếu tố cộng đồng
- Đóng góp xã hội
- Linh hoạt về giờ giấc và địa điểm



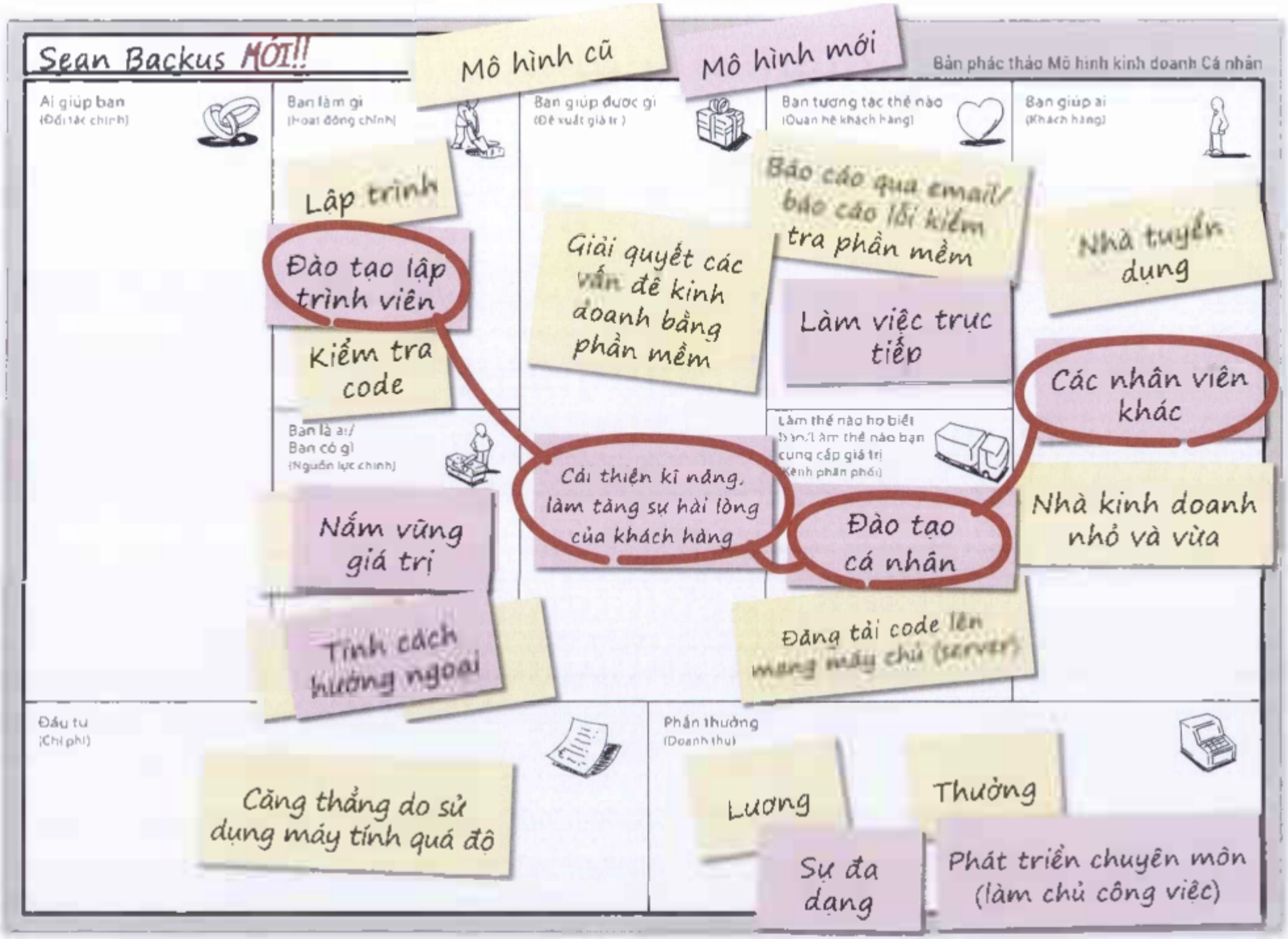
Một ví dụ về mô hình kinh doanh cá nhân

Sean Backus là một sinh viên mới xuất sắc đã tham gia vào các nhóm lập trình ở hai công ty liên tiếp - và các lãnh đạo vẫn cho phép Sean rời đi sau mỗi ca làm việc. Tuy nhiên, Đề xuất giá trị - Giải quyết vấn đề kinh doanh của Sean với phần mềm là hoàn toàn phù hợp với từng công ty. Dưới đây là mô hình kinh doanh cá nhân của Sean mô tả hai công việc đầu tiên mà anh làm:



Đồng đội thân thiết, nhóm phát triển mạnh hơn

Tại công việc thứ ba của mình, Sean nhận ra rằng anh đã bỏ qua xu hướng giao tiếp xã hội mạnh mẽ của mình. Anh thấy nản lòng khi chỉ có vai trò là một lập trình viên, vì môi trường làm độc lập, nên lúc nào anh cũng phải ru rú một mình trong một góc làm việc, và chỉ có lợi ích cho niềm đam mê công nghệ của anh. Sean đã nói chuyện với người quản lý về mối quan tâm của mình trong việc hướng dẫn đào tạo nhân viên khác, và cả hai đều đi đến thống nhất anh sẽ bắt đầu đào tạo các lập trình viên khác nhằm khắc phục các lỗi công nghệ. Sự hài lòng của Sean đã tăng vọt, nhờ vào một khối lượng công việc xã hội đa dạng hơn và cộng thêm một khả năng mới để theo đuổi sự tự chủ cả cho chính mình và các nhân viên khác. Anh đóng góp nhiều hơn vào vai trò mới, bởi vì càng ít lỗi phần mềm thì đồng nghĩa khách hàng sẽ càng vui vẻ hơn.



Củng cố nhóm sử dụng nhận diện cá tính nghề nghiệp

Công việc khó khăn của một nhà lãnh đạo

Làm lãnh đạo là một công việc khó khăn. Họ phải giúp mọi người 1) hỗ trợ tốt hơn cho các nhóm hiện tại, 2) di chuyển ở những nơi khác trong tổ chức nơi họ có thể hỗ trợ tốt hơn, hoặc 3) di chuyển ra khỏi tổ chức khi không còn phù hợp nữa. Xác định phù hợp với nhóm hoặc tổ chức đòi hỏi suy nghĩ về vai trò hơn là *kỹ năng* (hoặc "công việc"). Ví dụ, các nhà quản lý của Sean liên tục nghĩ về anh ấy về mặt *kỹ năng*: họ tập trung vào các nhiệm vụ anh ấy có thể thực hiện hơn là vai trò anh ấy có thể đóng góp. Sean thực sự có tay nghề cao, và hai nhà quản lý đầu tiên của anh đã không nhận thấy khi anh dường như ít tham gia vào công việc của mình. May mắn cho cả Sean và chủ của mình, người quản lý thứ ba của anh nắm bắt tốt khái niệm về vai trò. Để bắt đầu suy nghĩ về vai trò, dưới đây là một số kỹ thuật bạn có thể ghép nối với mô hình kinh doanh.

Nhận diện cá tính nghề nghiệp

Sean được xác định là một lập trình viên. Nhưng khi anh mang tính cách hướng ngoại và ước muốn được làm chủ công việc của bản thân - cái mà anh chưa từng làm trước đó - anh và người quản lý đã tạo ra một vai trò mới cho anh là *người cải tiến và đảm bảo chất lượng mã code*. Trong vai trò mới này, Sean không chỉ đóng góp nhiều giá trị hơn mà còn bắt đầu thể hiện *cá tính chuyên môn thực sự của mình*.

Nhận diện cá tính nghề nghiệp là tính chất nghề nghiệp quan trọng kết hợp với cách phân phối giá trị, sẽ giúp

phân biệt một chuyên gia này với một chuyên gia khác.

Hãy suy nghĩ về cá tính nghề nghiệp của bạn như là lợi ích mà bạn luôn cung cấp cho Khách hàng trong một mô hình kinh doanh cá nhân. Cá tính đó sẽ vẫn còn ngay cả khi bạn bị tước bỏ tất cả các chức danh, giải thưởng, bằng cấp, hoặc giấy chứng nhận. Cũng như tính cách mô tả bản chất tâm lý của bạn, cá tính chuyên môn mô tả bản chất nghề nghiệp của bạn. Nó bao gồm phong cách truyền tải giá trị của bạn. *Trong trường hợp của Sean*, đó là sự kết hợp của sự giản dị, hài hước mà vẫn khiêm nhường, khiến học viên cảm thấy vừa hấp dẫn mà vừa hữu ích.

Giúp người khác phát triển cá tính nghề nghiệp của họ là một cách tốt để giúp họ đóng góp tốt hơn cho một nhóm hoặc tìm nơi khác phù hợp để đóng góp. Đồng thời, giúp đỡ người khác khám phá được cá tính nghề nghiệp của họ là một trong những điều hài lòng nhất bạn có thể đạt được với tư cách là một nhà lãnh đạo. Để xem lý do tại sao, hãy xem các cách truyền thống mà các doanh nghiệp tuyển chọn, đề bạt, và luân chuyển nhân sự.

Nhu cầu truyền thống

Doanh nghiệp truyền thống tuyển dụng, đề bạt và luân chuyển nhân sự bằng cách dung hợp nhu cầu và nguồn lực. Những điều cần làm được coi là "nhu cầu" và con người được coi là "nguồn lực". "Nguồn lực" được định nghĩa rõ hơn bằng *Hiểu biết*, *Kỹ năng* và *Năng lực* (KSAs). Các bài đăng tuyển dụng đều liệt kê yêu cầu dựa trên KSAs, và những người có kiến thức, kỹ năng và khả năng tương ứng sẽ được tuyển dụng, đề bạt, hoặc chuyển giao.

Dung hợp nhu cầu và nguồn lực bằng cách sử dụng các chỉ tiêu KSAs để làm tăng cơ hội mà một cá nhân sẽ đóng góp cho một nhóm. Nhưng KSAs là một cách đánh giá chưa hoàn thiện về con người. Mặt khác, cá tính nghề nghiệp sẽ thể hiện tài năng của một ai đó, khả năng làm mọi việc và điều quan trọng nhất là Đề xuất giá trị. Và đồng bộ hóa Đề xuất giá trị cá nhân với mục tiêu của nhóm hoặc doanh nghiệp là cốt lõi của khả năng lãnh đạo.

Giúp thành viên nhóm xác định cá tính nghề nghiệp

Làm thế nào bạn có thể giúp các thành viên trong nhóm với nhân tố chuyên nghiệp riêng của họ? Để bắt đầu, hãy thực hiện chính sách phát triển nhân viên trong tổ chức của bạn. Ngày càng có nhiều công ty cấp tiến đã thông qua chính sách không phải là tổ chức công việc mà là phát triển con người. *Thay vào đó, mọi người được trao cơ hội phát triển bản thân bằng cách làm công việc của tổ chức.*[5]

Sau khi làm rõ chính sách của bạn, hãy xem xét tầm quan trọng của phản hồi. Rất ít người có thể tự quan sát bản thân một cách công bằng, vì vậy họ cần rất nhiều phản hồi. Đó là lý do tại sao việc tạo ra môi trường đa phản hồi - cho bản thân và cho đồng nghiệp của bạn - là trách nhiệm lãnh đạo quan trọng. Hãy nhớ rằng bạn là nguồn phản hồi quan trọng nhất cho những người báo cáo trực tiếp cho bạn. Theo chuyên gia tư vấn làm việc nhóm, Patrick Lencioni, ngoại trừ những người thân xung quanh bạn, thì không một ai có thể nỗ lực thúc đẩy chuyên môn của chúng ta.[6] Hãy đem lại niềm yêu thích cá nhân đích thực tới các thành viên trong nhóm của họ - và để họ thể hiện hết cá tính của

mình. Đây là điều quan trọng nhất bạn có thể làm để thúc đẩy những phản hồi mang tính xã giao và liên tục, điều này có hiệu quả hơn nhiều so với các buổi xây dựng phát triển sự chuyên nghiệp trang trọng, không thường xuyên.

Xem xét bản thân bạn thông qua cả công cụ thu thập phản hồi và trao đi phản hồi. Khi bạn đã đi hết một lượt với đồng nghiệp và khách hàng của họ, bạn sẽ đưa ra các quan điểm khách quan giúp mọi người có thể thực sự kiểm nghiệm lại ý kiến cá nhân của họ. Các cuộc khảo sát nội bộ cũng có thể giúp ích. Bạn có thể yêu cầu một chuyên gia về nhân sự thiết kế một cuộc khảo sát cho các thành viên trong nhóm của bạn, hoặc sử dụng một phương pháp đã được thiết lập như 360 Reach.[7]



Bài tập: Xác định cá tính nghề nghiệp của bạn

Đây là một bài tập giúp các đồng nghiệp xác định cá tính nghề nghiệp của họ. Bạn có thể thực hiện bài tập này khi phỏng vấn ai đó sắp gia nhập hoặc rời khỏi nhóm của bạn, có thể làm theo hình thức trang trọng như trong một buổi đào tạo phát triển, hoặc chỉ đơn giản vào giờ giải lao thường nhật của những nhân viên mà bạn đang lãnh đạo hoặc giám sát. Bài thực hành gồm bốn bước, tốt nhất nên chia làm hai phần riêng biệt, phần đầu tiên nêu ra đánh giá trong bước 1 và bước 2, mô tả phong cách của bạn và coi đây như là một "bài tập về nhà" mà bạn phải nộp (những người tham gia chín chắn, có khả năng tự đánh giá cao có thể sẽ hoàn thành bài tập trong một phần). Yêu cầu duy nhất là giấy, bút chì, và một nơi yên tĩnh để tổ chức cuộc thảo luận - tốt nhất là ở quán cà phê, khu vực uống cà phê, hoặc nơi bạn thường gặp gỡ người khác. Bước 1 của bài tập cũng có thể được tiến hành với một nhóm. Hãy bắt đầu với sự đảm bảo rằng đây không phải là một cuộc đánh giá hiệu suất - mà là đang tiến hành xem xét lại!

Bước 1. Xác định Kết quả mà bạn đem lại

Hãy hỏi ý kiến của ba người khác nhau mà bạn biết rõ có thể miêu tả được kết quả của bạn trong công việc. Những người đưa ra nhận xét có thể là những khách hàng, đối tác, sếp, đồng nghiệp, huấn luyện viên, nhân viên điều hành, giáo viên cũ và hiện tại của bạn. Những lời nhận xét nên mô tả chi tiết kết quả chứ không phải hoạt động. Cũng nên yêu cầu người viết nhận xét cho bạn mô tả cả phong cách làm việc của bạn; bạn trong mắt họ như thế nào khi bạn tạo ra kết quả. Mục tiêu có được từ 150 đến 200 từ nhận xét hoặc quan sát và viết chúng vào một tờ giấy. Hãy xem ví dụ các nhận xét về khảo sát của Ellen, người hiện đang làm việc tại phòng truyền thông nội bộ của Boing.

Bước 1. Kết quả trong bản khảo sát của Ellen về quản lý môi trường giúp chúng ta có thể thay đổi chương trình tương tác mô trường. Cô ấy không chỉ phỏng vấn những nhân viên thân thiện với môi trường mà còn sử dụng các dữ liệu để củng cố thêm cho các ý tưởng cô đã viết.
(Giám đốc Dịch vụ Môi trường)

Khi cô ấy tổ chức chương trình Thiết kế vì Môi trường tiến hành trong suốt Tuần Lễ Kĩ Sư, chúng tôi có nhiều tình nguyện viên hơn mong đợi. Cuối cùng chúng tôi đành phải quay lưng lại với mọi người. Đánh giá rõ ràng chất lượng và bảo vệ môi trường và để mọi người cam kết với những vấn đề này.
(Giám đốc kĩ thuật, nhóm Dịch vụ cung cấp)

Ellen đã tiến hành và sau đó đồng lãnh đạo nhóm tạo ra một chương trình nhận diện dịch vụ khách hàng thành công, ngoại trừ những thay đổi sắp tới do tái tổ chức bộ phận. Phong cách khéo léo của cô đã giúp kêu gọi được mọi người, vì vậy chương trình này đã không bị trật khỏi đường ray.
(Giám đốc Truyền Thông nội bộ)

Bước 2. Mô tả Phong cách của bạn

Xem lại những nhận xét bạn nhận được một cách cẩn thận. Sau đó, tổng kết lại một phong cách mà những người đưa ra nhận xét gợi ý bạn thực hiện để đem lại các kết quả. Sử dụng những từ khóa chính từ những lời nhận xét bạn thu thập được, thêm vào ngôn ngữ của riêng bạn. Viết tổng kết này vào một tờ giấy khác hoặc viết trên một tờ giấy ghi chú. Dưới đây là điều mà Ellen viết cho Bước 2.

> Bước 2. Tôi tương tác với người khác và tạo ra sự nhiệt huyết. Tôi soi sáng cho công việc của người khác. Kiên cường và khéo léo khi đối mặt với việc thay đổi mục tiêu. Làm nhiều hơn thay vì chỉ đạt tiêu chuẩn.

Nếu bạn chỉ định bước 1 và bước 2 như một bài tập về nhà, hãy bảo người tham gia mang hai tờ giấy tới gặp bạn trong phần tiếp theo. Đưa hướng dẫn Bước 3 cho người tham gia và đọc qua các tài liệu trong khi người tham gia đang làm Bước 3.

Bước 3. Tập hợp Nhân tố chuyên nghiệp của bạn

Tuyên bố ngắn gọn về bản thân, sử dụng ngôi thứ nhất ("Tôi") trong các tuyên bố. Nó nên là một tổng kết vắn tắt và rõ ràng về những gì bạn mang tới - Đề xuất giá trị của bạn - và cách mà bạn tạo ra nó. Giữ tuyên bố của bạn không nhiều hơn 50 từ. Và dưới đây là phần viết của Ellen:

> Bước 3. Tôi có trực giác tốt với những câu chuyện ẩn dấu cần được chia sẻ.
>
> Mọi người cảm thấy tự hào và thỏa mãn khi đọc những gì tôi viết về họ.
>
> Tôi là một người linh hoạt, có thể vượt qua các giới hạn của công ty để tạo ra những câu chuyện chiến lược và thực tế.

Bước 4. Báo cáo

So sánh nhận xét của đồng nghiệp từ Bước 1 với mô tả phong cách của bạn trong Bước 2. Xem bạn có nắm bắt đúng những gì người khác nói về bạn không? Họ có thể hiện rằng họ biết rõ về phong cách đem lại giá trị của bạn?

Bạn có thể tìm thấy các câu hỏi hữu ích sau đây:

- Bạn có điểm mạnh nào mà người khác nhận thấy nhưng bạn lại không để ý tới?
- Lời nhận xét nào và mô tả nào gợi ý giá trị chính mà bạn sử dụng để đưa ra đánh giá, lựa chọn, hay quyết định?
- Một kịch bản làm việc lý tưởng nhưng khả thi nào mà bạn có thể sử dụng để phát triển nhân tố chuyên nghiệp?

Cá tính nghề nghiệp của đồng nghiệp sẽ phát triển và thay đổi theo thời gian, mà họ thường không nhận ra. Đó là lý do tại sao điều quan trọng là bắt đầu sớm và lặp lại bài tập này định kỳ với các báo cáo hoặc trực tiếp với các đồng nghiệp mà bạn đang giám sát. Bạn đang thu thập phản hồi về cách mà mọi người thực hiện trong các vai trò khác nhau. Chúng ta đã chứng kiến những người đạt được kết quả vững chắc nhưng để lại dấu vết xung đột, bất hòa, hoặc bị ra rìa. Vấn đề nằm ở cách người ta tạo ra kết quả.

Giống như tất cả các phương pháp lãnh đạo, sẽ tốt hơn khi bạn thực hành trước khi giúp đỡ người khác. Hãy thử bài tập xác định cá tính chuyên nghiệp của bạn cùng với một đồng nghiệp hoặc một đối tác có cùng suy nghĩ.

Sử dụng cá tính nghề nghiệp để giúp mọi người hòa nhập với nhóm tốt hơn

Là một nhà lãnh đạo, bạn có thể đã khám phá ra rằng phát triển cá tính nghề nghiệp đem lại lợi ích lớn hơn nhiều so với chỉ theo đuổi chức danh, vị trí hoặc trạng thái ổn định nào đó. Giúp đỡ những đồng nghiệp theo đuổi cá tính nghề nghiệp sẽ giúp tăng tương tác của họ và giúp họ hòa vào nhóm tốt hơn. Dưới đây là một ví dụ:

Sarah, giám đốc quản lý của một đại lý quảng cáo, nhận ra rằng Randy, một trưởng phòng tài khoản quảng cáo rất có tài trong việc truyền cảm hứng cho khách hàng thông qua những bài thuyết trình. Nhưng cô ấy cũng thấy Randy có xu hướng thường diễn hơi quá khiến anh ấy bỏ lỡ mất những manh mối khi khách hàng bắt đầu sẵn sàng muốn nghe đánh giá mang tính định lượng từ những ý tưởng của anh ấy.

Sarah đã bảo Randy thử làm một bài thực hành Xác định Cá tính nghề nghiệp của anh ấy. Sau khi Randy nghĩ ra lời tuyên bố Mọi người đều để lại cho anh những lời nhận xét chính xác và giúp anh sáng tỏ nhiều điều. Sarah đề nghị anh ấy đặt tên cho hai vai mà anh thường đóng khi thuyết trình. Anh ấy đưa ra câu trả lời là "người giải trí" và "giáo sư". Sau đó cô ấy huấn luyện Randy để nhận ra rằng "người giải trí" là phong cách chính của anh, và anh ấy cần biết cách chủ động chuyển sang phong cách "giáo sư" khi cần thiết. Sử dụng nhân tố chuyên nghiệp đã giúp Sarah duy trì được vai trò huấn luyện và tránh quản lý tiểu tiết công việc của Randy.

Sử dụng Cá tính nghề nghiệp để Sắp xếp và Tương tác.

Hầu hết mọi người đều nỗ lực để mang những điều tốt nhất, những cái tôi cao nhất vào công việc. Mọi người có thứ gì đó đặc biệt vượt ra khỏi kĩ năng và kiến thức cơ bản để đóng góp cho nhóm làm việc của họ. Nhưng cũng có rất nhiều người phải vật lộn để hiểu được tài năng vượt ra ngoài Kiến thức, Kĩ năng và Năng lực: họ cần sự hỗ trợ để biến chúng thành những Đề xuất giá trị. Để họ tự vẽ lại mô hình kinh doanh là bước khởi đầu tốt. Sau đó, khi đồng nghiệp của bạn đã xác định ra được những nhân tố chuyên nghiệp của họ, họ bắt đầu có khả năng nhận thức về việc làm thế nào đề xuất giá trị của họ có thể chỉ ra KHÓ KHĂN, VẤN ĐỀ, NHU CẦU và XU HƯỚNG.

Hãy nhớ rằng với những đồng nghiệp chưa giàu kinh nghiệm, họ có thể thiếu những thành tựu để mô tả tác động của chúng. Khuyến khích họ tự quan sát và nhận thấy ngay cả những kết quả nhỏ, chứ không chỉ đơn thuần là các hoạt động chính của họ - và yêu cầu phản hồi từ những người họ phục vụ. Trong phần tiếp theo, hãy xem nhà lãnh đạo đã sử dụng Nhân tố chuyên nghiệp như thế nào, không chỉ để cứu vãn công ty của mình khỏi mất đi những nhân viên ưu tú, mà còn thúc đẩy phát triển kinh doanh sang một lĩnh vực mới quan trọng.



Đoán xem ai được tuyển dụng?

Làm rõ cá tính nghề nghiệp thường khai phá các cơ hội mới không bị hạn chế bởi các mô tả công việc. Ví dụ, trong một buổi phỏng vấn việc làm với một nhà sản xuất thiết bị y tế, ứng viên Hitoshi Koba, một tiến sĩ Kĩ thuật nghiên cứu về thiết bị y tế tự động, đã không tập trung vào việc giới thiệu bản thân mà ông đã tự nhận mình là một "chiến binh trong trận chiến chống lại chứng xơ vữa động mạch". Người phỏng vấn đã rất ấn tượng: cá tính nghề nghiệp của ông Koba nâng ông vượt ra khỏi danh xưng "kỹ sư" đã được quảng cáo và ngay lập tức người phỏng vấn thấy ông hoàn toàn phù hợp với mục đích của nhà tuyển dụng. Đoán xem ai được tuyển dụng nào?

Ngoài mục tiêu

"Liệu tôi có tự mình dẫm chân mình vì đã đánh mất hợp đồng thầu của GHS và bang?" - Wayne nói. Trông anh ta có vẻ lo lắng.

Jim Thomas, Giám đốc Nhân sự của Công ty tư vấn vận chuyển FLR phải chú ý ngay lập tức. Anh ấy nghe thấy sự hỗn độn của tuyệt vọng, thú tội và tiếng khóc cầu xin hỗ trợ từ tuyên bố của Wayne - và ngay lập tức nhận ra rằng FLR có thể mất đi một nhân sự quan trọng.

Wayne là một kĩ sư giao thông cao cấp, người được để bạt vào vị trí kĩ sư chính trước khi hai hồ sơ thầu quan trọng bị rơi vào tay đối thủ cạnh tranh của FLR. Jim nghi ngờ rằng, Wayne đã trì hoãn việc đưa cho lãnh đạo dự án bản kế hoạch và các bài thuyết trình giá thầu, trong khi lãnh đạo dự án lại quá phụ thuộc vào các tài liệu này. Quá thất vọng và nản lòng sau thất bại này, Wayne đã có một cuộc trò chuyện bí mật với Giám đốc Nhân sự.

Wayne ở FLR được coi là "gã khùng của công ty". Mặc dù bản chất không phải là một chuyên gia về công nghệ thông tin, nhưng Wayne đã gợi ý ra rất nhiều công cụ nhằm cải thiện cách công ty sử dụng công nghệ điện toán đám mây. Jim nghĩ, hiện tại mặc dù Wayne đã mất quan điểm về việc tự nhìn nhận đóng góp của bản thân - nhưng anh ấy có thể mang lại hứa hẹn cho một thị trường mới. Jim yêu cầu Wayne hoàn thành Phần 1 của bài tập Xác định nhân tố chuyên nghiệp và nộp lại cho anh ấy sau hai ngày. Vào buổi gặp gỡ lần thứ hai, dưới đây là những gì Wayne miêu tả cho kết quả mà anh ấy đã đóng góp.

> Tôi nhận ra một xu hướng được chôn vùi dưới hàng tấn dữ liệu mà chúng ta thu thập được. Nhưng tôi không phải là một nhà lập trình hay một tay cừ phần mềm - Tôi biến những dữ liệu bí ẩn trở nên thân thiện.
>
> Tôi chuyển chúng thành thông tin mà khách hàng có thể sử dụng được để đưa ra quyết định và giải quyết các vấn đề thực sự có tính truyền tải.

Tiếp theo, trong khi Jim quan sát, Wayne viết những điều sau cho Bước 3: Tổng kết nhân tố chuyên nghiệp:

> Gã khùng có thể tạo ra những mong muốn tiềm ẩn bằng cách kể những câu chuyện với dữ liệu.

Jim và Wayne trao đổi về những lời tuyên bố của Wayne, sau đó chuyển tập trung của họ sang việc đưa ra quyết định về một kế hoạch chiến lược rút lui gần đây. Những nhà quản lý FLR đã tiên đoán rằng những chiếc xe lái bằng máy tính của Google có thể được tung ra sớm hơn kì vọng, và các đường cao tốc thông minh kèm theo bộ màn hình định vị sẽ nhắc nhở bạn vào mỗi lúc bạn cần điều hướng xe tới bất kì nơi đâu. Nhưng để chuẩn bị cho kế hoạch này đòi hỏi một khối lượng khổng lồ các công việc liên quan tới khoa học và kĩ thuật, FLR đã có vị trí tốt để thực hiện.

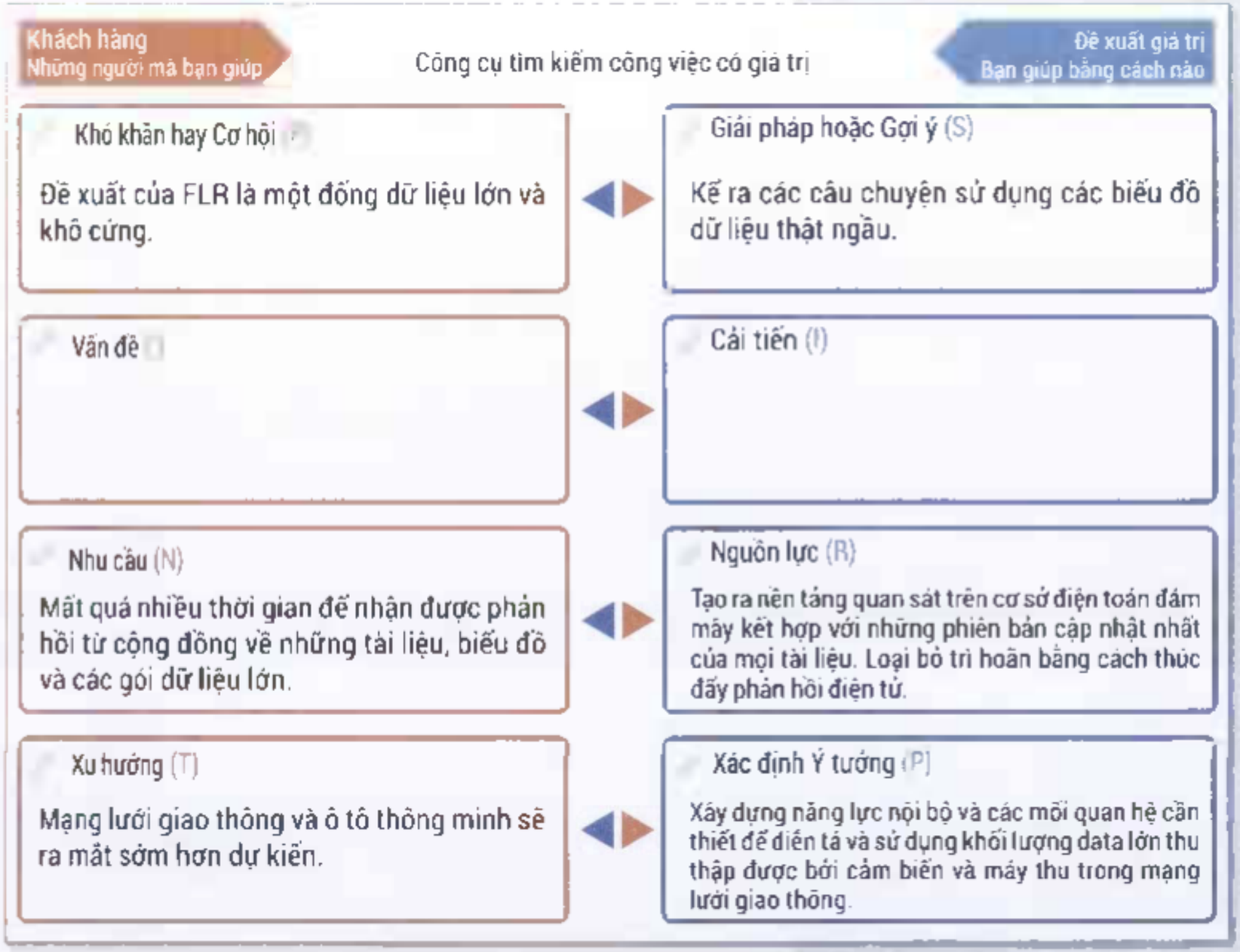
Và cuối cùng FLR đã sửa đổi mô hình kinh doanh của doanh nghiệp bằng cách bổ sung chính thức một Đề xuất giá trị mới (cung cấp cho các thành phố những mạng lưới giao thông thông minh dựa trên cơ sở điện toán đám mây có thể gấp đôi khả năng di chuyển của người sử dụng cơ sở hạ tầng), một Hành động chính mới (thiết kế hệ thống giao thông thông minh cho các thành phố).

Jim yêu cầu Wayne dán một bảng công cụ tìm kiếm công việc giá trị lên trên bức tường trong văn phòng và viết lên ít nhất một yếu tố liên quan tới quyết định chiến lược gần đây nhất của FLR. Wayne nhanh chóng kết hợp Đề xuất giá trị cá nhân của anh ấy với ba nhân tố trong PINT.

Jim mỉm cười hài lòng khi anh ấy thấy Wayne liệt kê ra cách hiệu quả mới mà anh ấy có thể đóng góp cho FLR. Anh ấy nghĩ, những công cụ này chắc chắn sẽ khiến công việc của mình dễ dàng hơn. Tập trung vào một mục tiêu bên ngoài và một nhiệm vụ rõ ràng giúp mọi việc khác đi. Giám đốc Nhân sự gật gù và nghĩ về

những tháng năm ông đã dành để làm việc theo một cách rất khác.

Trong thời khắc cả hai người đàn ông cùng nhìn lên bảng và giật mình thấy rõ rằng Wayne đã trở thành người lý tưởng được để bạt vào vị trí dẫn đầu hệ thống giao thông thông minh tại FLR, vài ngày sau CEO của FLR đã đồng ý với điều này. Hiện giờ, Wayne rất hạnh phúc khi hướng tới những điều vĩ đại hơn tại FLR - và Jim cảm nhận được sự ấm áp và rạng rỡ của một lãnh đạo thực thụ.



Khi hòa nhập là một vấn đề của *Skyle*

Kỹ năng + Phong cách (Skill + Style)

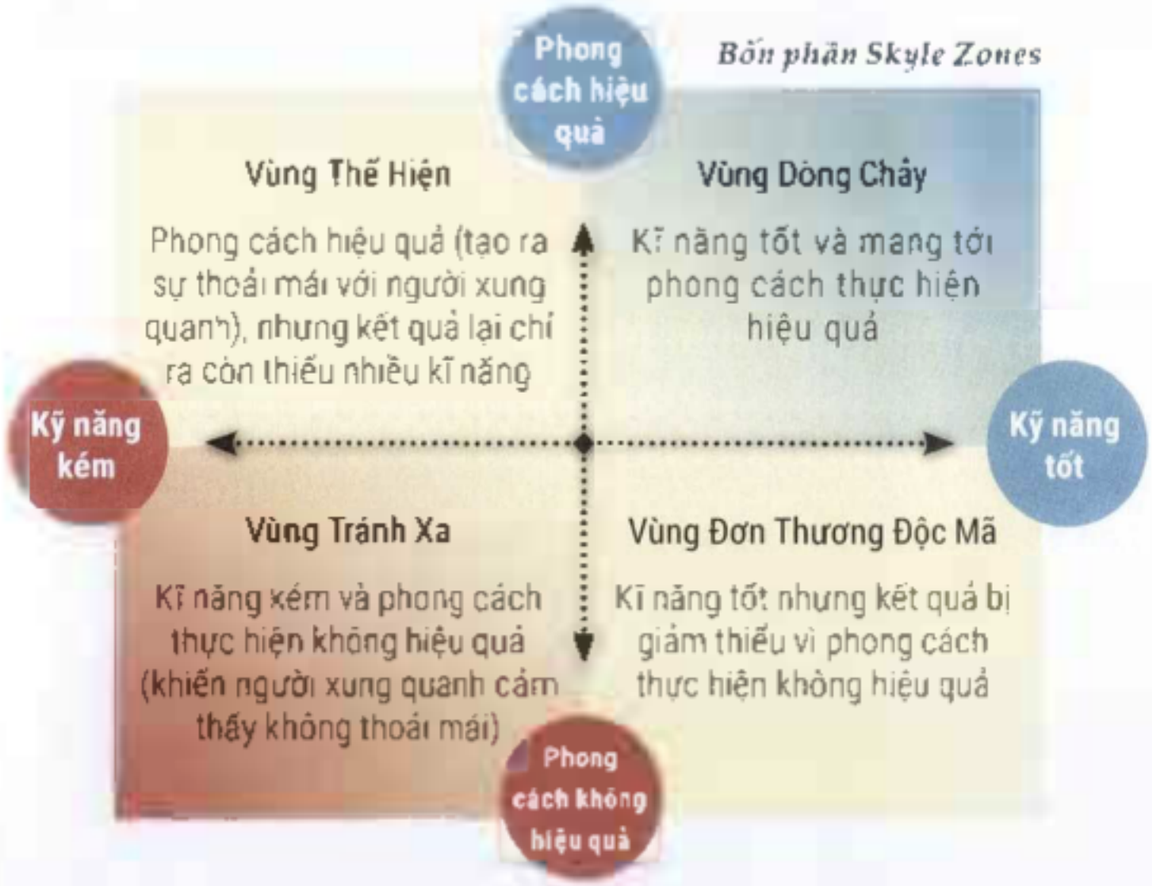
Đôi khi vấn đề của một cá nhân trong một nhóm liên quan nhiều đến phong cách hơn là bản chất. Một phần, đó là vì các nhà lãnh đạo có khuynh hướng nhìn một chiều về tài năng. Họ tập trung quá nhiều vào kỹ năng mà thiếu đi sức mạnh của phong cách hành vi theo đó các kết quả được phân phối. Sự kết hợp giữa kỹ năng + phong cách (skyle) vượt xa hơn những gì mọi người có thể làm mà là cách họ làm điều đó. Một Skyle tốt có nghĩa là thoải mái và thân thiện với người khác đồng thời phù hợp với vai trò, lãnh đạo, đội, tổ chức, và Khách hàng. Người có Skyle kém có nghĩa là không thoải mái hoặc xa cách những người khác hoặc tạo ra va chạm làm giảm kết quả.

Bạn có thể giúp mọi người hòa nhập và cải thiện khả năng lãnh đạo của mình bằng cách trở nên nhạy cảm với phong cách giao tiếp của đồng nghiệp. Bước đầu tiên là nhận ra rằng cá tính nghề nghiệp của mọi người bao gồm các phong cách cá nhân khác biệt với sự hiệu quả. Khi ai đó thể hiện phong cách vận hành tốt, thách thức của một nhà lãnh đạo là hỗ trợ họ tiếp tục sử dụng nó nhưng không khuyến khích sử dụng quá mức. Một phong cách tối giản đòi hỏi sự huấn luyện từ sớm và có thể là thường xuyên.

Khi một người nào đó thể hiện một phong cách tối, việc nhanh chóng có một cuộc trò chuyện để thay đổi có thể rất khó khăn. Tuy nhiên, nếu kỹ năng đạt yêu cầu nhưng vấn đề thực sự nằm ở phong cách, bạn có thể cần một cuộc thảo luận bằng cách đề cập tới cả hai vấn đề trên. Cách tốt nhất để thực hiện việc này là sử dụng công cụ đối tượng thứ ba: Xác định vùng Skyle (Skyle Zones).

Xác định Skyle Zones

Skyle Zones là một ma trận bốn phần chỉ ra các *cấp độ kĩ năng trên trục ngang và tính hiệu quả của* phong cách trên trục thẳng đứng. Ví dụ, một người có kỹ năng thấp và một điểm phong cách không hiệu quả ở góc dưới bên trái: Vùng tránh xa! Người có kỹ năng mạnh và điểm phong cách tốt ở góc trên bên phải: Vùng Dòng Chảy, v.v...



Hẳn bạn còn nhớ tới Randy, trưởng phòng tài khoản quảng cáo? Bà chủ của anh ấy, Ellen, đã xem xét Skyle Zones với anh ta, và mô tả cách Randy đã làm phật ý khách hàng trong lần trình bày cuối với khách hàng thuộc vùng Đơn Thương Độc Mã. Anh ấy chạy đua qua hết từ ý tưởng này tới ý tưởng khác, mà không nhận ra rằng khách hàng muốn hỏi dữ liệu dẫn chứng sau khi anh đưa ra mỗi lựa chọn cho khách hàng. Nói tóm lại, anh ấy đã quá tập trung vào những ý tưởng của mình hơn là sở thích của khách hàng.

Sau khi nhắc nhở Randy về những điểm mạnh của mình cả với vai trò là "nhà giải trí" và "giáo sư", Ellen đã mô tả lại một loạt dẫn chứng rằng anh đã lỡ mất manh mối từ khách hàng mà thông qua đó anh có thể thay đổi phong cách từ "giải trí" sang "giáo sư" trong cuộc hội thảo. Họ đã đi đến thống nhất rằng lần sau khi Ellen thấy Randy đi quá xa có sẽ ra dấu để anh có thể điều chỉnh phong cách từ "nhà giải trí" sang "giáo sư". Với điều đó, Randy đã được trang bị để đáp ứng phong cách của bản thâm nhằm hỗ trợ tốt hơn cho nhóm của mình - và trải nghiệm thành công của bản thân lớn hơn.

Skyle Zones đem lại cho những nhà lãnh đạo và những nhân viên được họ dẫn dắt một cách để tập trung thảo luận vào việc cải thiện hiệu suất làm việc và xác định các vấn đề cần điều chỉnh. Trước khi sử dụng Skyle Zones với ai đó, hãy chắc chắn rằng bạn đã chuẩn bị quan sát cụ thể và mô tả hành vi về cách mà người khác phản ứng với người nhân viên đó. Điều này có thể đòi hỏi tập hợp phản hồi từ những tình nguyện viên hoặc đồng nghiệp khác. Tránh dựa vào ý kiến hoặc phản ứng cá nhân của một người đơn lẻ.

Tất cả các nhà lãnh đạo đều có nguy cơ tuyển dụng những người có kỹ năng nhưng lại không thể (không sẵn sàng) hoàn thành được yêu cầu của nhóm hoặc tổ chức do phong cách không hiệu quả của họ. Các nhà lãnh đạo hoặc các nhà quản lý tuyển dụng thường nhầm tưởng rằng "kỹ năng" sẽ tạo ra và duy trì thành công, mà chưa khám phá ra rằng phong cách thực hiện những kỹ năng đó có thể tự làm suy yếu thành công. Bây giờ, hãy trải nghiệm với Skyle Zones bằng cách thử làm các bài luyện tập trên các trang tiếp theo.

Những việc bạn nên thử vào sáng thứ Hai

Giúp ai đó cải thiện Skyle của họ

Skyle Zones có thể giúp bạn không phải khó xử khi trao đổi với mọi người. Thử nó với ai đó cần thúc đẩy một phong cách làm việc tích cực lên Vùng Dòng Chảy, hoặc xác định những phong cách không hiệu quả của họ trong Vùng Tránh Xa và Vùng Đơn Thương Độc Mã. Skyle Zones giúp cho những buổi thảo luận trở nên khách quan, tập trung nó vào hành vi hơn thay vì mang tính công kích cá nhân.

Phần 1: Yêu cầu một thành viên trong nhóm hay nhân viên báo cáo để có một cuộc thảo luận về các kĩ năng và phong cách mà họ sử dụng trong công việc. Giải thích Skyle Zones và làm thế nào giữ các cuộc thảo luận về phong cách làm việc một cách khách quan và mang tính xây dựng. Như là một bài tập về nhà, yêu cầu họ làm một tờ Skyle Zones, dán xuống những tờ giấy ghi chú về các hành vi khác nhau mà họ thực hiện gần đây. Nói với họ bạn cũng sẽ làm như vậy, và ở phần tiếp theo bạn sẽ so sánh các tờ giấy ghi chú với nhau.

Phần 2: Khi bạn gặp lại người làm bài thực hành, tìm kiếm đầu tiên là để hiểu sau đó là để được thấu hiểu. Xem xét một cách cẩn thận tờ giấy Skyle Zones của họ. Yêu cầu họ miêu tả lại hành vi của họ cho đến khi bạn thật hiểu (không nhất thiết phải đồng ý) hành vi được xác định. Nếu người đó đã xác định chính xác có vấn đề hoặc điều không mong muốn trong hành vi, đồng ý với đánh giá của họ và thảo luận trong bước tiếp theo. Chắc chắn rằng bạn nhận ra và tập trung vào các hành vi được xác định - mà bạn đã bỏ lỡ hoặc không đồng ý trên tờ giấy. Đây là những phản hồi giá trị và có thể đem lại nhu cầu thật sâu bên trong cần được cải thiện.

Hành vi bạn muốn thảo luận có thể chỉ được ghi lại trên tờ giấy Skyle Zones của bạn. Nếu như vậy, hãy chỉ ra nó. Chắc chắn rằng bạn mô tả hành vi với 1) quan sát khách quan (lý tưởng từ nhiều nguồn), và 2) đảm bảo kết quả (hoặc thiếu kết quả). Thảo luận, sau đó đồng thuận về phong cách thích hợp sẽ như thế nào.

Nếu bạn thấy thật khó để xác định hành vi cụ thể cho một người cụ thể, hãy tưởng tượng ra rằng sẽ còn khó đến thế nào nếu đó là người bạn rất ít tiếp xúc! Nhưng những đồng nghiệp này cũng cần phản hồi từ bạn. Xem xét tới việc tạo thành một thói quen ghi chép lại các quan sát liên quan đến Skyle.

Phong cách hiệu quả

Vùng Thể Hiện

Vùng Dòng Chảy

năng ém

Kỹ năng tốt

Vùng Tránh Xa

Vùng Đơn Thương Độc Mã

Phong cách không hiệu quả


Personal Business Model Canvas
Personal Business Model Canvas
Canvas



Đánh giá nhanh - và Điều gì tiếp theo

Đánh giá nhanh

Một mô hình kinh doanh cá nhân được vẽ bằng Phác thảo mô hình làm sáng tỏ logic mà từ đó một cá nhân mang lại giá trị cho Khách hàng và được nhận lại cả lợi ích "cứng" và "mềm". Điều quan trọng nhất là đặt ra Đề xuất giá trị cá nhân có thể so sánh với Đề xuất giá trị của doanh nghiệp hoặc nhóm.

Cá tính nghề nghiệp mô tả bản chất nghề nghiệp của một người: kết quả cụ thể được tạo ra, kết hợp với phong cách mà họ thể hiện.

Phong cách cá nhân theo đó giá trị được tạo ra là một yếu tố quan trọng của cá tính nghề nghiệp. Truyền tải thành công đòi hỏi sự kết hợp của kỹ năng và phong cách (skyle). Sử dụng Skyle Zones để đánh giá và đưa ra phản hồi khi đồng nghiệp cần điều chỉnh phong cách của họ để hỗ trợ đội tốt hơn và đạt được nhiều thành công cá nhân hơn.

Điều gì tiếp theo?

Tuy nhiên, bạn nên làm gì tiếp theo, khi một nhân viên tài năng thất bại trong việc đóng góp cho mục tiêu nhóm? Hoặc khi ai đó bạn giám sát hóa ra lại có ít tài năng hơn mong đợi. Làm thế nào bạn có thể theo đuổi các mục tiêu của nhóm trong khi vẫn có thể cố vấn tốt cho nhóm mình? Chương 5 mở rộng Lý do làm việc lớn hơn để giải quyết những thách thức này và đem lại những giải pháp mới để giải quyết chúng.



Phần III

Làm Việc Nhóm

Thúc đẩy làm việc nhóm với những công cụ mới nhằm bổ sung cho tư duy mô hình kinh doanh



Chương 5

Bắt đầu với *Tôi*

Bắt đầu với *Tôi*

Đối với các nhà lãnh đạo, chẳng phần thưởng nào quý hơn khi được nhìn thấy ai đó phát triển nhờ sự hướng dẫn và động viên của họ. Và cũng chẳng gì khó khăn bằng việc phải kỉ luật, phân bổ lại hoặc chấm dứt công việc của một ai đó. Không một chiến lược lãnh đạo đơn lẻ nào có thể giúp giảm bớt những khó khăn và đảm bảo phần thưởng. Nhưng hầu hết các nhà lãnh đạo đồng ý rằng - bất cứ khi nào có thể - khả năng để chạm trực tiếp vào những điều có thể thúc đẩy người khác sẽ đem lại giá trị vô cùng to lớn.

Điều gì thúc đẩy mọi người ở nơi làm việc hiện tại được coi là một vấn đề khoa học thực tế. Các nghiên cứu được thực hiện đã xác định bốn động cơ thúc đẩy nội tại: ***Mục đích, Động lực, Quan hệ*** và ***Phát triển***.[1] Từng động lực này được mô tả trong bảng bên trái. Hãy xem nếu bạn đồng ý rằng bảng này cũng đúng với bạn.

Động lực nội tại	Định nghĩa
Mục đích	Khát khao được làm những gì chúng ta có thể làm để đem lại những thứ lớn lao hơn là bản thân chúng ta
Tự chủ	Khát khao làm chủ cuộc sống của mình
Quan hệ	Sự thúc giục phải được nhìn nhận và được kết nối với người khác
Phát triển	Động lực nâng cao kĩ năng của chúng ta để làm một công việc nào đó quan trọng

Do đó, câu hỏi được đặt ra cho các nhà lãnh đạo không phải là điều gì thúc đẩy con người - đó là làm thế nào để đánh được vào bốn động lực thúc đẩy. Cái gì gần nhất để đặt tay bạn trực tiếp vào đòn bẩy của hành vi?

Câu trả lời rất đơn giản. Nhưng để hiểu nó đòi hỏi một số nền tảng logic nhất định.

Đầu tiên, rõ ràng là các nhà lãnh đạo bằng cách nào đó liên kết các mục tiêu của nhóm hoặc doanh nghiệp với động lực nội tại ở mức độ cá nhân. Khi mọi người phát triển, tại thời điểm nào đó bạn sẽ thấy họ thể hiện và tiết lộ mong muốn tăng doanh thu trong quý IV, hay giới thiệu bản cập nhật phần mềm tiếp theo vào mùa hè tới, hoặc tăng gấp đôi số lần nhận con nuôi thành công tại một trung tâm dịch vụ xã hội. Mục đích đó là các mốc quan trọng để tổ chức khích lệ các nhà lãnh đạo của các tổ chức truyền thống. Nhưng điều thúc đẩy các cá nhân là ***Mục đích***, ***Tự chủ***, ***Quan hệ***, và ***Phát triển***.

Điều này có nghĩa là hầu hết các cách tiếp cận phổ biến nhất để thúc đẩy ộng cơ - liên kết với mục tiêu của nhóm hoặc tổ chức mà không đề cập đến ục tiêu của con người - sẽ kết thúc bằng sự thất vọng của cả hai bên. Xem xét ưng yếu tố trong bốn yếu tố, và làm thế nào gắn kết chúng với công việc:



Mục đích: Làm việc có nghĩa là hỗ trợ những người khác. Các cá nhân có thể iểu ai trong tổ chức giúp đỡ họ bằng cách tìm hiểu về mô hình kinh doanh của oanh nghiệp. Họ cũng có thể tìm thấy mục đích trong việc giúp đỡ người khác ìm tốt hơn nhiệm vụ của họ.

Tự chủ: Con người có thể học cách quản lý đời sống công việc của họ, đặc iệt dưới sự hướng dẫn của một lãnh đạo giỏi. "Tự chủ" được sử dụng ở đây như ột cảm giác của tâm lý về sự tự tin, chứ không phải độc lập khỏi một nhóm. Rất người thích bị nói phải làm gì; mà hầu hết họ đều thích tham gia vào một nhóm.

Quan hệ: Với rất nhiều người, nơi làm việc đem lại cho họ một cảm giác mạnh ẽ rằng họ đang thuộc về và đang được giao tiếp xã hội. Và được công nhận bởi một hình thức hính thống là một động lực to lớn với hầu hết mọi người.

Phát triển: Nơi làm việc là nơi hầu hết mọi người xây dựng kĩ năng và trải nghiệm của bản hân. Những nhà lãnh đạo tạo cơ sở cho điều này đều có được sự trung thành và tôn trọng từ hân viên.

Bốn động lực này cũng được đem lại bởi gia đình, bạn bè, những sở thích cá nhân, thể thao, ức tin và những hoạt động khác. Nhưng đối với hầu hết mọi người, nơi làm việc - và bản thân ủa công việc - là nguồn chính của bốn động cơ thúc đẩy. Và đối với hầu hết mọi người, các dạng ức kết dính công việc khác nhau theo thời gian hợp thành cái gọi là sự nghiệp. Sự nghiệp là ối quan tâm duy nhất liên quan trực tiếp tới cả bốn động lực bên trong - những đòn bẩy kích oạt hành vi. Và tình trạng về sự nghiệp hiện tại của bất kỳ ai có thể được thể hiện ngắn gọn ưới dạng một mô hình kinh doanh cá nhân trên một trang giấy. Nếu bạn đang tự hỏi làm thế nào ể động viên mọi người, hãy gõ cánh cửa được đánh dấu là sự nghiệp.

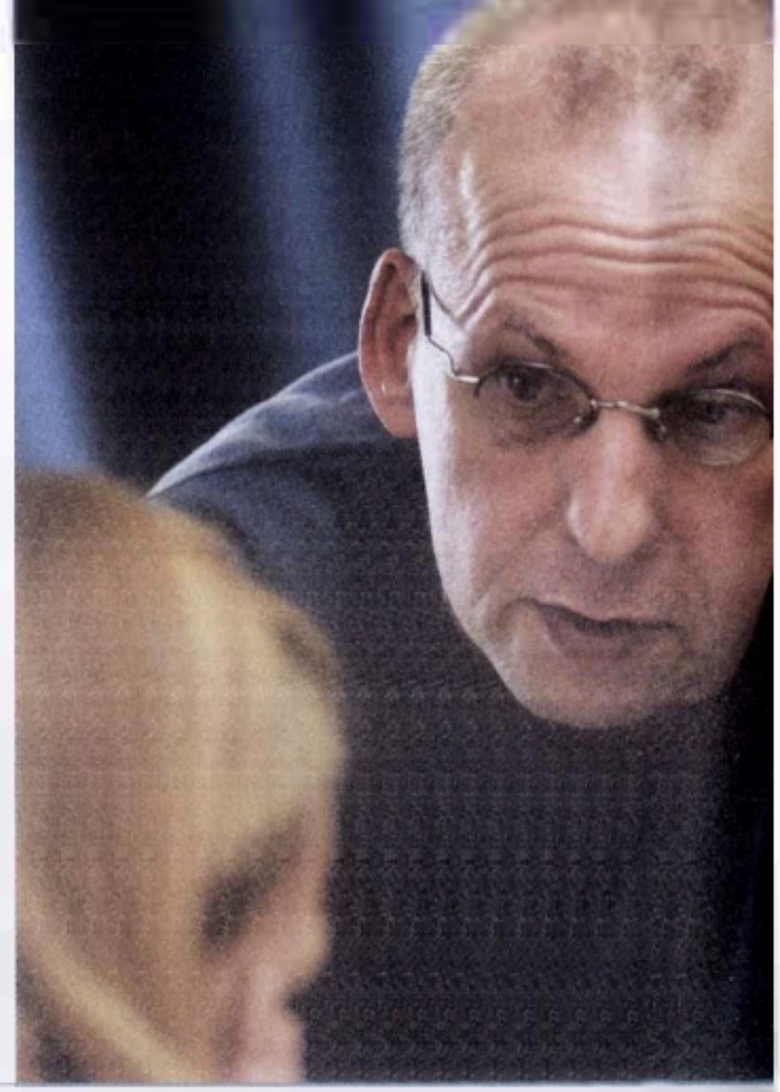
Hợp tác sự nghiệp

Điều tốt đẹp là ai cũng có một sự nghiệp! Và trong khi một số người đi qua nghề nghiệp của họ một cách nhẹ nhàng, hầu hết mọi người đều muốn vươn lên càng xa càng nhanh càng tốt. Các nhà lãnh đạo tốt nhận ra mối quan tâm này và thu hút người khác bằng cách giúp họ làm theo cách mà chỉ số ít nhà lãnh đạo làm: họ chỉ ra cho nhân viên của mình thấy được sự tiến bộ bằng cách làm việc trong nhóm hay doanh nghiệp. Hợp tác sự nghiệp là một cách mạnh mẽ để nhà lãnh đạo có thể nắm bắt được động cơ cá nhân.

Hợp tác sự nghiệp có ý nghĩa giúp đỡ ai đó quản lý mối quan hệ của họ để làm việc bằng cách dựa vào kĩ năng hướng nội, kĩ năng giao tiếp và hiểu biết trên cơ sở thị trường.[2]

Đây là một sự thật không lấy làm dễ chịu: hầu hết mọi người đều phải nhận nhiều hơn hoặc ít hơn ***hàng loạt công việc*** bể bộn, với hi vọng chúng sẽ hợp nhất lại một chủ đề chung. Nói tóm lại, hầu hết mọi sự nghiệp phát triển một cách mặc định thay vì thiết kế. Chính sách quản lý không can thiệp này là một bước tiến chuyên nghiệp được gọi như "dành sự nghiệp của bạn tuần tự cho từng việc một".[3] Hầu hết mọi người thích phát triển vượt trên cách tiếp cận từng việc một và có thể tương tác thực sự với công việc của họ. Để làm được điều này, họ cần một Lí do làm việc lớn hơn - một lí do có thể kết nối hành vi tại công sở của họ với mục tiêu của nhóm và phát triển bản thân.

Hợp tác sự nghiệp mang tới một Lí do làm việc vĩ đại hơn và những công cụ để biến lí do đó trở thành hành động. Hợp tác sự nghiệp đặt trách nhiệm lên trước cho phát triển toàn diện của mỗi cá nhân. Nhưng nhà lãnh đạo cũng thường xuyên cung cấp phản hồi và hướng dẫn để giúp đỡ phát triển cá nhân bằng cách hoàn thiện nhiệm vụ của mỗi nhóm - và mỗi doanh nghiệp.



Làm thế nào để thống nhất các thế hệ khác nhau ở nơi làm việc

Để thu hút và giữ chân nhân tài, các tổ chức phải bỏ ra rất nhiều nỗ lực để phân tích các nhóm nhân viên – Thế hệ Baby Boomers, Millennials, thế hệ Z "screenager," và đấu tranh để tìm ra cách họ có thể chỉ ra sự khác biệt giữa các nhóm tuổi này. Nhưng thay vì lo lắng về sự khác biệt giữa các nhóm tuổi, tại sao không tập trung vào thống nhất lại các nhóm? Mỗi một thế hệ chia sẻ các yếu tố quan trọng xung quanh họ - một yếu tố chung cho mỗi nhân viên ở mọi cấp độ trong mọi doanh nghiệp đó chính là: sự nghiệp.



Bằng chứng tiềm ẩn

Tập đoàn Gallup của Hoa Kỳ là một công ty tư vấn quản lý hiệu suất và nghiên cứu đã thu thập dữ liệu trên 25 triệu nhân viên trên toàn thế giới. Công ty sử dụng một cuộc điều tra 12 câu hỏi đơn giản, được gọi là Q12 để tiến hành đánh giá, nó xác định mức độ cam kết cảm xúc của người lao động với lãnh đạo của họ. Xem Q12 của Gallup cho thấy gần một nửa các câu hỏi liên quan trực tiếp với mối quan tâm đến sự nghiệp:

Câu hỏi tương tác Q12	Bài học cho nhà lãnh đạo
1. Ở công sở tôi có cơ hội để làm những gì tôi thực hiện tốt nhất hằng ngày	Tiến bộ sự nghiệp dựa trên sự phát triển chuyên môn và tay nghề chứ không phải được thăng tiến
2. Người giám sát của tôi hoặc ai đó ở nơi làm việc thực sự quan tâm tới	Một mối quan hệ cá nhân với một lãnh đạo là cần thiết để cho người khác cảm thấy có giá trị, chứ không phải bị đánh giá
3. Có ai đó ở nơi làm việc khích lệ tôi tiến lên	Mọi người muốn các nhà lãnh đạo của họ giúp đỡ họ tiến bộ trong công việc
4. Trong sáu tháng trước ai đó ở nơi làm việc đã nói chuyện với tôi về tiến bộ của tôi	Để phát triển đòi hỏi phản hồi thường xuyên từ một nhà lãnh đạo
5. Năm trước, tôi đã có cơ hội để làm việc và phát triển	Một nhà lãnh đạo tốt đánh giá phát triển của từng cá nhân, không chỉ là tiến bộ cá nhân

Nghiên cứu độc lập chỉ ra rằng hầu hết các lý do chung cho việc rời khỏi một tổ chức là do thiếu cơ hội để phát triển.[4] Nghiên cứu khác cho thấy rằng hầu hết nhân viên tin rằng lãnh đạo và đồng nghiệp cũng nên tham gia vào quá trình quản lý sự nghiệp của họ.

Nhưng điều đáng mỉa mai là: Hầu hết các chương trình cải thiện tương tác được đưa ra bởi các công ty tư vấn tập trung vào tuyển dụng, các chương trình lương thưởng, đào tạo khả năng lãnh đạo, và các cuộc khảo sát thường xuyên hơn. Để chắc chắn hơn, không một hoạt động nào trong số trên làm giảm tương tác của nhân viên. Nhưng họ thông qua các nguồn lực lãnh đạo đã khan hiếm đối với các vấn đề không đáp ứng nhu cầu thiết yếu cho sự hợp tác sự nghiệp. Ngày nay, rất ít nhà lãnh đạo truyền đạt cách để thăng tiến. Bạn sẽ truyền đạt điều gì?

Khuôn khổ hợp tác trong sự nghiệp: Ba câu hỏi

Ba câu hỏi quan trọng - liệu có nên chủ động lên tiếng hay không - có nên củng cố cho những quyết định của những người nỗ lực để tạo ra sự cải tiến trong công việc. Ba câu hỏi này đề cập đến toàn bộ những khả năng không giới hạn cho sự thực hành công việc. Nếu bạn đọc phần này, bạn sẽ lĩnh hội được một quan điểm về xây dựng sự nghiệp chuyên nghiệp cho chính bản thân bạn.

1Q

Tiến lên?

Khi bạn yêu thích công việc, tổ chức và cương vị của mình - và bạn muốn cải tiến - đây là thời điểm để bạn Tiến Lên. Tiến Lên có nghĩa là cải tiến, không nhất thiết là được thăng tiến. Mỗi người định nghĩa về cải tiến khác nhau. Với một số người, đó có thể nghĩa là trách nhiệm lớn hơn và sự đền đáp cao hơn. Với một số người khác, đó còn có nghĩa là sự chuyển đổi sang một vai trò thỏa mãn hơn, bất kể sự đền đáp ra sao.

2Q

Ra đi?

Nếu công việc, tổ chức hay cương vị của bạn không còn phù hợp nữa, đó có thể là thời điểm để RA ĐI. Lưu ý rằng "Ra đi" có thể là vẫn ở lại trong cùng một tổ chức nhưng chuyển sang một cương vị khác (hoặc rời khỏi một mối quan hệ chịu sự giám sát) mà không còn phù hợp. Những nhà lãnh đạo có tầm nhìn đều hiểu rằng quyết định "Ra đi" này không hoàn toàn liên quan đến yếu tố trung thành của nhân viên. Những lãnh đạo thật sự đều mong muốn tìm ra nơi thích hợp nhất cho nhân viên thể hiện tài năng của họ.

3Q

Cải tiến cách thức?

Khi bạn yêu thích công việc, tổ chức và cương vị của mình - nhưng lại chưa có được cải tiến như bạn mong muốn - đây có thể là thời điểm để bạn CẢI TIẾN CÁCH THỨC của mình. Lưu ý hai điều: Đầu tiên, sự trì trệ là do trách nhiệm của bạn nhiều hơn là lỗi của người khác. Thứ hai, năng lực có thể không phải là vấn đề. Thay vào đó, có vẻ như cách mà bạn mang lại giá trị có thể sẽ cải thiện tình huống tốt hơn. Để xác định và nhắm đến sự thay đổi cần thiết thì yêu cầu bắt buộc phải có những phản hồi và huấn luyện tốt.

Năm điều phải ghi nhớ về ba câu hỏi:

Đầu tiên, tất cả mọi người đều phải trả lời Ba Câu Hỏi thật nhiều lần. Đó không phải vì họ đã đưa ra những câu trả lời sai! Mà là vì con người liên tục phát triển như những cá nhân, như thị trường mà họ đang làm việc ở trong đó. Điều đó có nghĩa là con người phải thường xuyên định hình được hình mẫu kinh doanh cá nhân của riêng mình: Cải Tiến Cách Thức, Ra Đi để tới một đội nhóm khác hoặc một cấp trên mới, hoặc Tiến Lên để tiếp tục đóng góp hiệu quả hơn cho mục tiêu chung của nhóm.

Thứ hai, không cần thiết phải hỏi Ba câu hỏi này hằng ngày. Các câu hỏi chỉ hữu dụng cho những ai thực sự tìm kiếm một sự thay đổi chuyên nghiệp - hoặc khi có tác động bên ngoài bắt buộc bạn phải thay đổi.

Thứ ba, các nhà lãnh đạo sử dụng Ba câu hỏi để biểu lộ thông qua hành động cụ thể rằng họ rất nghiêm túc trong việc phát triển của bản thân và những người khác. Thông qua hành động đó, họ yêu cầu những người khác phải đảm nhận những trách nhiệm cho những công việc hỗ trợ cho mục tiêu của đội nhóm. Việc chia sẻ trách nhiệm này làm giảm nhẹ gánh nặng lên những người lãnh đạo vốn đã chịu rất nhiều áp lực để có thể tập trung nhiều thời gian hơn cho việc đào tạo.

Thứ tư, việc tiếp cận Ba câu hỏi này sẽ hợp thức hóa nhu cầu của cả lãnh đạo và những cá nhân để thảo luận mở rộng hơn về các lựa chọn Tiến lên, Ra Đi và Cải tiến cách thức. Các nhân viên có thể dự liệu về công việc của mình và tự âm thầm đưa ra quyết định riêng. Nhưng sẽ hiệu quả hơn rất nhiều khi nhân viên dự liệu về Ba câu hỏi này trực tiếp với lãnh đạo và cùng đồng thuận về việc tài năng của họ sẽ được vận dụng như thế nào cho tốt nhất với đội nhóm hay doanh nghiệp - thường là từ khái niệm thụ động - sang những hành động cụ thể.

Điều cuối cùng, sử dụng Ba câu hỏi để làm giảm nhẹ sự khó khăn của những công việc khó đối thoại.

Làm thế nào để sử dụng ba câu hỏi

Có rất nhiều lãnh đạo rất sợ phải thảo luận về hiệu suất, tiến bộ chuyên môn, sự phù hợp, chuyển giao hay chấm dứt công việc với những nhân viên họ quản lý. Những cuộc đối thoại này có thể rất căng thẳng, lúng túng và đầy cảm xúc lo âu. Đó là lúc mà Ba câu hỏi có thể giúp đỡ. Ba câu hỏi này cung cấp cho các bên những vốn từ ngữ để cùng chia sẻ và đưa ra một cách "xử lý" trung lập để hiểu nhau và mô tả được ba khả năng đưa ra quyết định thay đổi sự nghiệp. Khi cả hai bên đều hiểu rõ nhau hơn, một lời đề nghị về cuộc đối thoại với Ba câu hỏi là dấu hiệu mang tính xây dựng và thẳng thắn khi được đồng ý. Điều này sẽ làm giảm bớt căng thẳng và làm cuộc đối thoại khó khăn trở nên dễ dàng hơn. Một khi bạn đã trở nên quen hơn với phương pháp này, sau đây sẽ là Quá trình Năm bước đã được kiểm chứng bạn có thể thử áp dụng với đồng nghiệp của mình:

1. Chuẩn bị

Cuộc đối thoại với ba câu hỏi yêu cầu sự chuẩn bị của cả hai bên. Hãy yêu cầu nhân viên của bạn nghiên cứu những câu hỏi này. Cho họ mượn cuốn sách này, hoặc cung cấp cho họ những tài liệu sẵn có ở trên mạng. Việc hiểu rõ những khái niệm và từ vựng trước rất cần thiết. Sự chuẩn bị này giúp cuộc đối thoại trở nên ngắn gọn và hiệu quả.

2. Lời đề nghị

Hãy đề nghị đồng nghiệp của bạn tham gia "Cuộc đối thoại với Ba câu hỏi" trong một vài ngày hoặc một tuần sắp tới. Yêu cầu họ chuẩn bị hai điều trước cuộc gặp: 1) mô tả về mô hình kinh doanh cá nhân "như-hiện-tại" của họ và 2) suy nghĩ của họ (không nhất thiết phải viết hẳn ra) về điều nào trong Ba câu hỏi đó có vẻ hấp dẫn nhất vào thời điểm này. Về phần của bạn, bạn nên được chuẩn bị để thảo luận với đội nhóm của mình về mô hình kinh doanh "như-hiện-tại".

3. Khuyến khích

Đây là một cách đã được kiểm chứng để dẫn dắt cuộc gặp:

a. Hãy hỏi, "Câu hỏi nào có vẻ thích đáng với bạn nhất vào thời điểm này?"

b. Sau khi nghe câu trả lời, đừng ngay lập tức đề cập đến câu hỏi mà người nhân viên đã chọn. Thay vào đó, hãy nói về hai câu hỏi còn lại kia trước. Ví dụ, bạn có thể nói, "Thú vị đấy - nhưng chúng ta có thể quay trở lại câu hỏi ấy sau lát nữa. Đầu tiên là hãy nói cho tôi biết cảm nghĩ nào xuất hiện trước hết khi bạn nghĩ về hai câu

hỏi còn lại." Bạn có thể gợi ý nhân viên của mình hình dung về viễn cảnh công việc xuất hiện trong đầu họ khi nhắc tới hai câu hỏi kia. Hoặc bạn cũng có thể hỏi nhân viên của mình sử dụng một hình ảnh mô hình kinh doanh cá nhân của người đó để thể hiện ý nghĩa của hai câu hỏi kia.

c. Quay trở lại câu hỏi được lựa chọn ban đầu. Hãy hỏi lý do vì sao người nhân viên thấy câu hỏi đó có vẻ hấp dẫn khi bắt đầu bước vào thảo luận. Sau đó, hãy giả định rằng liệu sau khi đã tham khảo với những ý kiến ở mục b) phía trên thì liệu đến bây giờ câu hỏi ban đầu có còn hấp dẫn nhất nữa hay không.

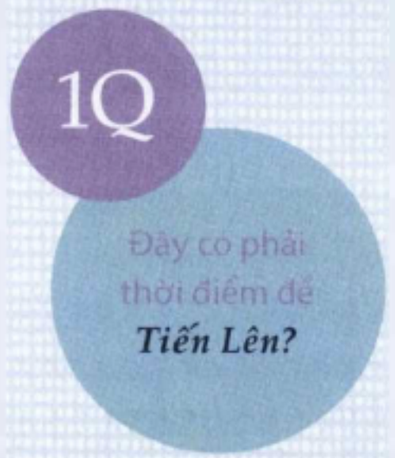
d. Nếu bạn đồng ý với nhân viên của mình, hãy cùng nhau vạch ra một mô hình kinh doanh "trong tương lai" mới để đáp ứng cho câu hỏi đã được đồng thuận (hoặc xác nhận rằng đó là một nhiệm vụ giống như bài tập về nhà cho cuộc gặp sau). Nếu bạn không đồng ý với sự lựa chọn, bạn có thể nói, " Hãy nói cho tôi biết lý do tại sao bạn lại nghĩ rằng đó là câu hỏi phù hợp nhất". Bạn cũng có thể đề nghị người đó:

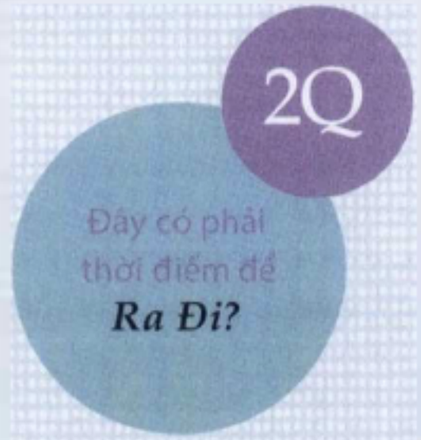
• Đánh giá qua những hành vi hoặc cách thức làm việc

• Quan sát kết quả đã đạt được hay chưa đạt được

• Sự hiểu biết về mô hình kinh doanh nhóm có liên quan đến sự phát triển cá nhân người đó

Nếu cả hai bên đều không cảm thấy có nhu cầu hay mong muốn thay đổi bất cứ điều gì, thì cuộc gặp sẽ kết thúc. Điểm mấu chốt của những cuộc đối thoại này không phải là để ép buộc một sự thay đổi hay "sửa chữa" bất kể điều gì. Đôi khi bạn cũng cần phải tự xác nhận rằng mọi thứ đang đi đúng hướng. Hãy bình tĩnh và cứ tiếp tục! Nếu một trong hai bên cảm thấy có nhu cầu hay mong muốn thay đổi điều gì đó, hãy chuyển sang mục 4.







4. Lối ra

Kết thúc cuộc gặp. Hãy để nghị nhân viên của bạn dành một hoặc ba ngày để suy nghĩ về buổi họp và sau đó quay trở lại với một mô hình cá nhân mới. Nếu bạn làm việc trong một tổ chức nhỏ, bạn có thể cảm thấy không thể đạt được nhiều sự tiến bộ chính thức. Nhưng lựa chọn khác cũng vẫn khả thi. Là những đồng nghiệp hợp tác cùng làm việc, bạn và các nhân viên đều có thể khám phá ra một sự cải tiến ở đâu đó trong tổ chức, tham gia vào một công cuộc "kéo giãn", đào tạo chéo với đồng nghiệp, thử nghiệm nghề thủ công, hay đảm nhận những hoạt động khác thúc đẩy sự phát triển mà không cần một sự thăng chức chính thức nào. Mục đích chính là ngăn không cho nhân viên trở nên thụ động - hoặc để họ cảm nhận sự tiến bộ của mình. Nếu có ai đó không thực sự cảm nhận được sự thăng tiến, tốt nhất là hãy đối thoại trung thực về quyết định Ra đi hay Cải tiến Cách thức, còn hơn là đơn thuần hi vọng rằng mọi việc sẽ tốt đẹp.

5. Theo sát

Hãy hướng dẫn một cuộc đối thoại về Ba câu hỏi lần thứ hai để xem xét lại sự thay đổi của đồng nghiệp đó. Hãy nhớ rằng, đây là mối quan hệ hợp tác, cho nên bạn hãy bắt đầu tạo không khí bằng cách làm việc về mô hình "Tương lai" cùng nhau. Điều đó không phải là một bài giới thiệu mang tính quyết định, được hoặc không được gì. Hãy xem xét điều hấp dẫn nhất của Ba câu hỏi mà người đồng nghiệp để cập đến. Xem xét kĩ những suy nghĩ và phản hồi người đó đang cân nhắc trong việc thiết kế mô hình kinh doanh đó. Hiện tại bạn đang ở trong vai trò đào tạo và kiểm tra thực tế về tính khả thi trong mô hình "Tương lai". Đây là thời gian tốt để nhắc lại một sự thật then chốt về mô hình: Tính lặp lại. Bạn chỉ có thể sử dụng và thực hành một phần trong mô hình "Tương lai" dựa trên những tình huống và nguồn lực hiện tại. Đó là thành công trong việc xây dựng mô hình. Hãy chắc chắn rằng bạn hiểu rõ về những việc mà từng bên phải thực hiện để xây dựng mô hình "Tương lai". Trách nhiệm đầu tiên thuộc về người lao động, nhưng bạn cũng cần hành động và cung cấp cho họ những nguồn lực cần thiết.

Khi bắt đầu, điều quan trọng là hãy hướng dẫn Cuộc đối thoại Ba câu hỏi thật thường xuyên. Hãy cố gắng có những phiên họp ngắn 20 phút trong vòng bốn đến sáu tuần. Sau đó, bạn có thể kéo dãn thời gian ra khoảng ba tháng cho mỗi lần. Điều quan trọng là khiến cho cuộc đối thoại Ba câu hỏi trở nên đủ thường xuyên để bạn có thể khiến nhân viên tập trung vào những hành động và thách thức tạo ra sự tăng trưởng hoặc cơ hội tốt nhất. Với tất cả các cuộc đối thoại đó, hành động càng được phản hồi sớm, thì tác động càng lớn. Hãy ưu tiên hoặc theo sát hoàn thành các dự án lớn, ví dụ, đây cũng chính là lúc bạn bắt đầu Cuộc đối thoại Ba câu hỏi này rồi đấy.

Xử lý những cuộc đối thoại khó khăn

Rất nhiều nhà quản lý thường lảng tránh những cuộc đối thoại liên quan đến công việc mà chỉ hi vọng rằng công việc sẽ vận hành tốt. Nhưng hi vọng không phải là chiến lược tốt. Việc hiểu được lý do những cuộc đối thoại liên quan đến hiệu suất công việc thường lúng túng, thậm chí đến mức gây tranh cãi rất quan trọng cho cả những nhà lãnh đạo và cấp dưới: Đó là vì các nhà lãnh đạo phải đồng thời hỗ trợ cho người mà họ làm việc cho và người mà họ làm việc cùng.

Đôi khi, điều mà đội nhóm của bạn cần lại là thứ mà một thành viên không *thể giải quyết. Đó là tình huống xấu* cho tất cả mọi người. Nếu nhân viên của bạn được tuyển chọn cẩn thận và đào tạo bài bản, trường hợp này sẽ khó xảy ra. Tất nhiên với một số người, sự không phù hợp vẫn tăng lên – và không thể giải quyết được. Đó là lúc bạn có thể cần phải đề xuất cuộc đối thoại khó khăn: "Đây có phải thời điểm để Ra Đi?"

Đầu tiên, ghi nhớ rằng Ra Đi không nhất thiết là rời khỏi tổ chức. Nó có thể nghĩa là rời sang một vị trí khác hoặc một mối liên hệ khác với người lãnh đạo cũ, hoặc là rời khỏi mối liên hệ với đội nhóm và những ưu điểm cũng như nhược điểm sẽ được vận dụng lại cho phù hợp với công việc. Sự Ra đi sau cùng, tất nhiên là rời khỏi tổ chức. Điều này có thể dựa trên hiệu suất làm việc cá nhân thấp hoặc do những vấn đề vượt ra ngoài tầm kiểm soát của người đó, ví dụ như suy thoái tài chính *hoặc một dịch vụ hoặc sản phẩm bị* chấm dứt.

Sự Ra Đi thường là do không thích hợp, nhưng hầu hết mọi người ban đầu đều coi nó như một sự thất bại. Những nhà lãnh đạo cần phải tạo các bối cảnh phù hợp với một số ý tưởng cơ bản sau:



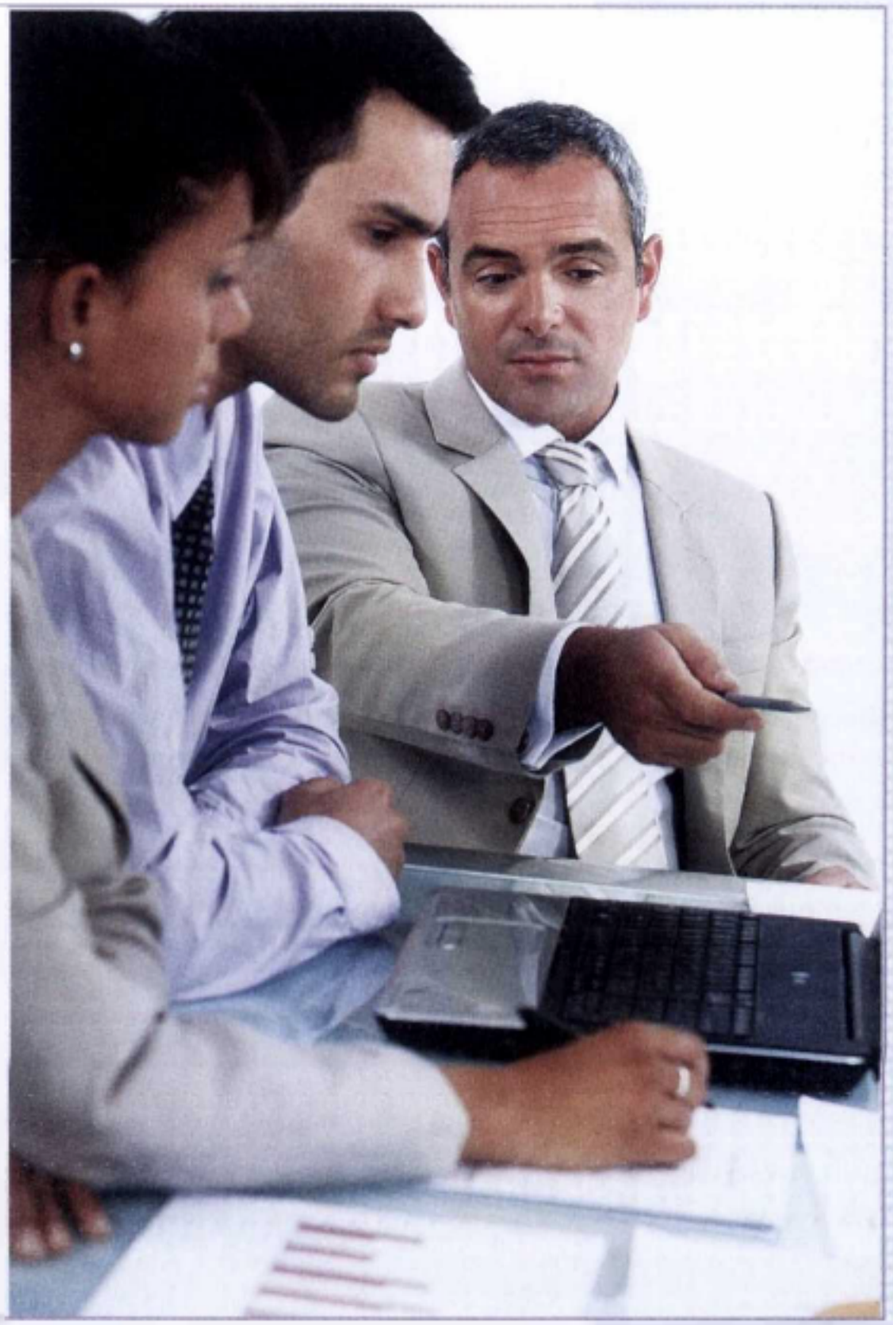
1. Sự cải tiến chuyên nghiệp đòi hỏi không chỉ là tài năng – nó yêu cầu bối cảnh thích hợp. Nếu một cá nhân có kĩ năng nhưng lại thiếu sự trang bị để theo kịp với các khách hàng hoặc đồng nghiệp nhất định thì đây là thời điểm để ra đi.

2. *Tất cả việc làm đều chỉ là tạm thời.* Tất cả việc làm phát triển cùng với khách hàng và thị trường, hoặc sự thay đổi của các tổ chức.

3. Cuộc đối thoại về Ra Đi đều phải dựa vào các bằng chứng. Các bằng chứng này không giới hạn trong những thống kê về năng suất. Các nhà lãnh đạo có thể nói *thẳng thắn về thời gian vượt mức cho* phép để hoàn thành một công việc, về sự sao nhãng khỏi một công việc cụ thể, hay về sự cần thiết phải giúp đỡ quá mức để hoàn thành công việc.

Tình yêu thương bên bỉ thúc đẩy thương hiệu cho Nhà tuyển dụng

Không phải bất kì lãnh đạo nào cũng có trí thông minh cảm xúc hoặc kĩ năng giao tiếp cần thiết để xử lý những cuộc đối thoại khó khăn. Một công ty vận chuyển Mỹ đã giải quyết được vấn đề này bằng cách bắt cặp hai lãnh đạo với những kĩ năng bổ sung cho nhau để dẫn dắt một cuộc đối thoại về sự Ra Đi với một kĩ sư tài năng nhưng lại bị đặt sai vị trí. Nhiều tháng sau, hai nhà lãnh đạo đã rất ngạc nhiên khi người kĩ sư đã thôi việc nọ đột nhiên ghé qua thăm để cảm ơn họ vì "đã giúp anh ấy hiểu được như thế là phù hợp hơn thay vì giữ anh lại nhưng mắc kẹt với một vị trí sai lầm." Quyết định hồi đó đã thay đổi một nhân viên bị thôi việc trở thành một đại sứ thiện chí - và nâng tầm thương hiệu cho công ty.



1Q

Đây có phải thời điểm để ***Tiến Lên?***

2Q

Đây có phải thời điểm để ***Ra Đi?***

3Q

Đây có phải thời điểm để ***Cải Tiến Cách Thức?***

Sai lầm của những người mới bắt đầu với Quy tắc Ba câu hỏi

Karen làm việc với tư cách là tổng giám đốc của rất nhiều nhà sản xuất thực phẩm khác nhau, bao gồm bột đông lạnh và bánh ngọt đã làm sẵn, chỉ việc đợi nướng, đòi hỏi hệ thống máy móc chuyên biệt chất lượng cao. Cô ấy phải đối mặt với một vấn đề với Allen, một giám đốc chi nhánh chịu trách nhiệm kiểm soát về sản xuất thực phẩm đông lạnh. Allen là một chuyên gia về máy móc sản xuất đầy tài năng, nhưng nhóm nhân viên mà anh ấy chịu trách nhiệm quản lý phàn nàn cách làm việc đầy giận dữ và trịch thượng của anh ấy. Karen cau mày khi suy nghĩ về một cuộc hẹn sắp tới với Allen. Tình huống này còn hơn cả một sự khiển trách, nhưng Karen muốn giữ cho mọi việc có tính xây dựng hơn. Cô ấy đọc về quy tắc Ba câu hỏi và quyết định sẽ thử chúng.

Trong cuộc gặp Karen đã giải thích về Ba câu hỏi và hỏi Allen về suy nghĩ của anh ấy về câu hỏi phù hợp nhất. Cuộc đối thoại đã thất bại và nhanh chóng phải kết thúc khi Karen buộc phải đưa ra một tối hậu thư đầy bối rối: Thay đổi Cách Thức hoặc Ra đi!

Sau đó, Karen nhận ra rằng trong tình huống này cô đã để các vấn đề cá nhân lấn át đi sự chuyên nghiệp của mình, do đó cô đã yêu cầu giám đốc nhân sự tìm một người huấn luyện Allen. Trong phiên họp đầu tiên, người huấn luyện này đã nhanh chóng tìm ra rằng, trong khi Allen không yêu thích gì hơn là giải quyết những vấn đề kĩ thuật phức tạp nhưng anh ấy lại không có khả năng giải quyết chính vấn đề của mình. Do đó, anh ấy giả định rằng tất cả những người khác cũng nên tiên đoán và ngăn ngừa được những vấn đề

giống như cách mà anh làm. Điều đó khiến anh ấy tỏ ra tức giận và trịch thượng trong khi giải quyết sự cố khiến các nhân viên cảm thấy mất mặt. Người huấn luyện xác nhận về thái độ cục cằn này thông qua những cuộc phỏng vấn ngắn và riêng tư với rất nhiều nhân viên khác nhau.

Trong cuộc gặp thứ hai của họ, người huấn luyện đã hỏi Allen, "Vai trò quản lý có thật sự là những gì anh muốn hay không? Vì nó dường như không phù hợp với phong cách và tính khí của anh." Và trong cuộc đối thoại riêng có phần thoải mái hơn này, Allen đã thừa nhận sự thật đó. "Tôi thích khắc phục sự cố, nhưng tôi thật sự không thích quản lý nhân viên."

Giải pháp là gì? Allen vẫn tiếp tục ở lại cùng công ty nhưng thuyên chuyển khỏi vị trí quản lý. Một chuyên gia kĩ thuật giỏi khắc phục sự cố rất cần thiết ở nhiều nơi khác nhau, cho nên Karen và Allen đồng ý bổ nhiệm lại Allen vào vị trí tư vấn nội bộ. Allen vẫn giữ chức danh của mình nhưng được miễn trách nhiệm quản lý nhân viên. Toàn bộ công ty đều được hưởng lợi từ thay đổi này.



Bài học kinh nghiệm

Đầu tiên hãy chia sẻ các phương pháp

Karen đã cố gắng khắc phục khủng hoảng bằng cách sử dụng Quy tắc Ba câu hỏi, khi mà tình huống được cải thiện tốt hơn bằng cách áp dụng đúng phương pháp trước khi vấn đề trở nên trầm trọng. Ít nhất, cô ấy đã yêu cầu Allen nghiên cứu Ba câu hỏi trước và chuẩn bị cho "Cuộc đối thoại về Ba câu hỏi" này. Bên cạnh đó, cô ấy cũng đã phạm một sai lầm cơ bản trong đào tạo: đó là đào tạo một kĩ năng mới đồng thời với việc gây áp lực buộc phương pháp phải ứng dụng được ngay trong những tình huống rất căng thẳng.

Nhận ra tầm quan trọng của *Skyle* (Kĩ năng kết hợp cách thức)

Karen đã cảm nhận rất chính xác về tầm quan trọng của tính cách cá nhân trong tình huống này. Nhưng cô ấy đã có thể làm tốt hơn nếu nhận ra sớm hơn rằng những đồng nghiệp tạo ra giá trị không phải chỉ thông qua kĩ năng riêng rẽ, mà thông qua cả sự kết hợp giữa kĩ năng và cách thức. Sự nhạy cảm khi nắm bắt được tầm quan trọng của *skyle* có thể giúp loại bỏ được việc phải cần thêm một người huấn luyện thứ ba như trong trường hợp trên. Rất nhiều cuộc đối thoại chuyên nghiệp về phát triển đã đi chệch hướng khi mà nhân viên tuyên bố chính thức rằng trình độ kĩ năng của họ hoàn toàn phù hợp để đảm đương công việc. Trong khi đó, nhà lãnh đạo lại cố gắng chỉ tập trung vào cách thức mà những kĩ năng ấy được thể hiện. Điều này dạy cho chúng ta nhận biết sự khác nhau giữa Kĩ năng và Cách thức - và ý nghĩa của *skyle* đối với sự tiến bộ chuyên nghiệp.

Lòng tin chính là chìa khóa

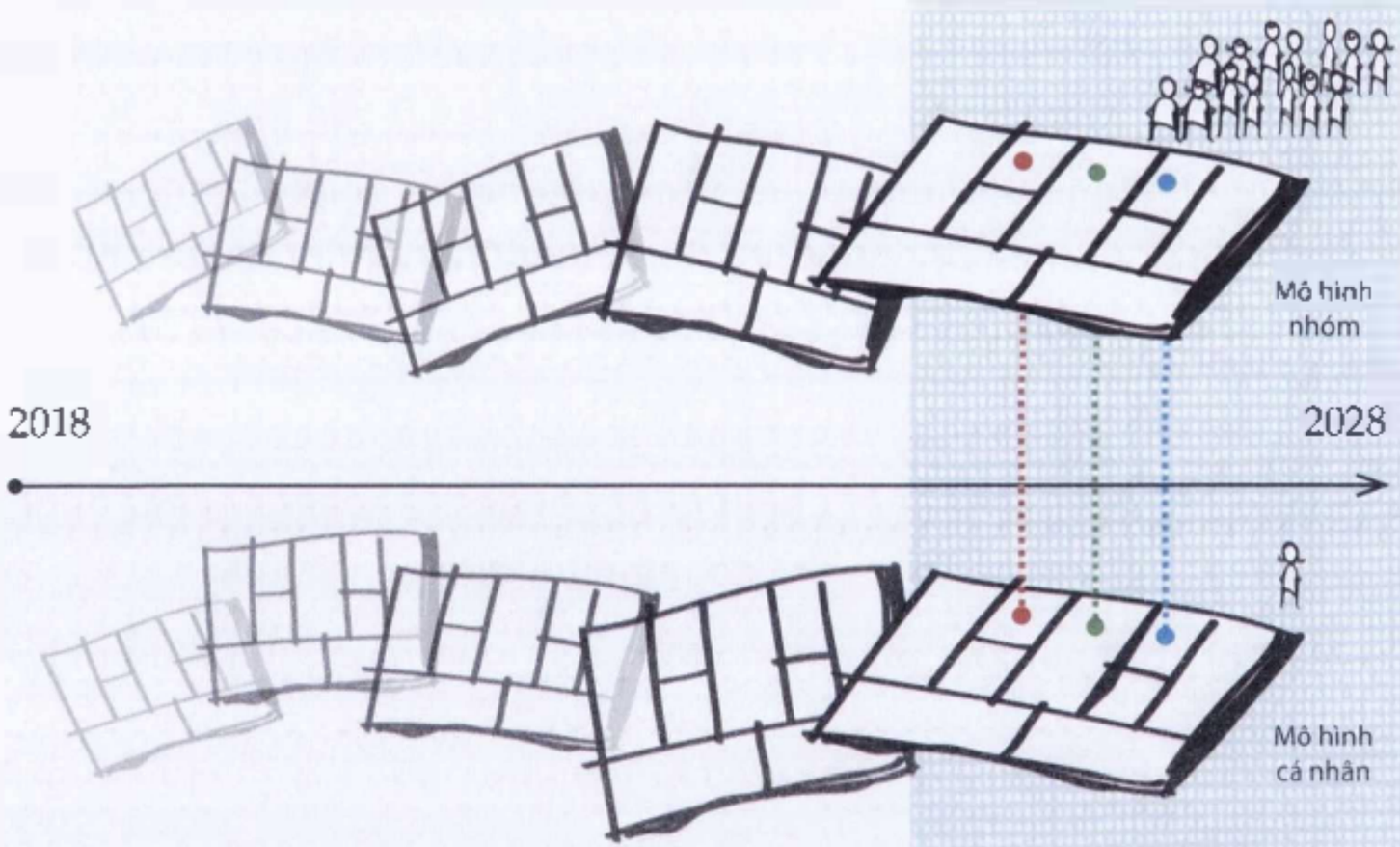
Uy quyền lãnh đạo của Karen đã khiến cho Allen có phần e sợ và ngăn cản anh tin tưởng cô ấy và khiến anh khó khăn khi phải thừa nhận sự thật. Nhưng hóa ra sau khi biết được sự thật này, Allen đã tiến bộ một cách chuyên nghiệp. Quy tắc Ba câu hỏi đã giúp xây dựng lòng tin lẫn nhau. Nó giúp ta nhận thức rõ ràng mối quan hệ hợp tác trong công việc là sự nỗ lực cùng nhau để giúp cho những con người tài năng đạt được những thành công lớn hơn - và giải quyết vấn đề trước khi chúng gây hại cho toàn bộ đội nhóm của mình.

Hãy giúp *Tôi* tiến bộ

Các nhà lãnh đạo đã thực hành quy tắc Ba câu hỏi đều đồng ý giúp đỡ nhân viên của mình thường xuyên kiểm tra thực tế sự tiến bộ chuyên nghiệp của họ trong tổ chức và các lựa chọn Tiến Lên, Ra Đi, và Cải tiến Cách Thức. Ngược lại, những nhân viên này cũng đồng ý phải tự chủ với sự phát triển chuyên nghiệp của mình và chịu trách nhiệm 1) hiểu rõ đội nhóm hoặc là doanh nghiệp mà họ đang làm việc dưới quyền 2) Hiểu rõ mô hình kinh doanh cá nhân của chính mình và cách để đóng góp hướng đến (những) mô hình cao cấp hơn.

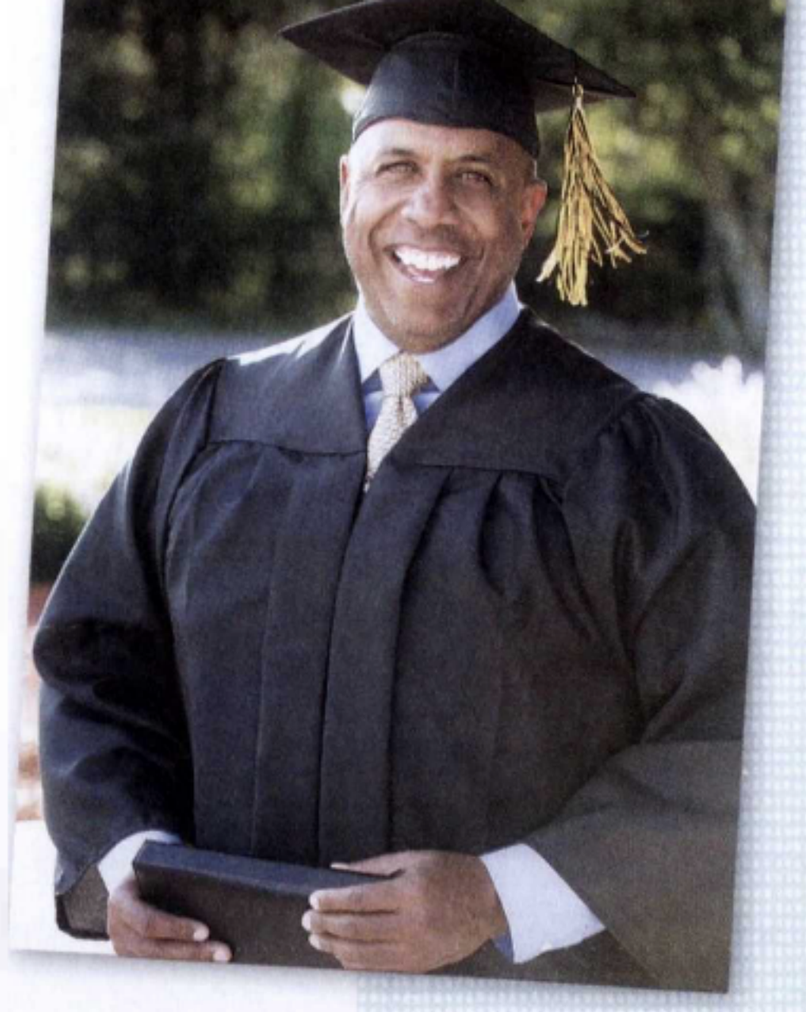
Cả đội nhóm và những mô hình kinh doanh cá nhân đều phát triển theo thời gian. Các mô hình cá nhân thường nâng cấp cùng với sự thay đổi của cuộc sống: khi bạn lập gia đình, sinh con, trải qua đau bệnh hay chia li, nhận thức sâu sắc hơn, già đi, chăm sóc cha mẹ già, hoặc bất kì điều gì trong hàng trăm trải nghiệm khác.

Mô hình kinh doanh theo nhóm, trong khi đó, thậm chí có thể phát triển nhanh hơn nhiều. Tất cả mô hình của doanh nghiệp (và cả nhóm của bạn) hoàn toàn có thể trở nên lỗi thời. Nhưng



cho đến lúc ấy, chúng có thể thay đổi dựa trên những chiến lược ưu tiên mới, tái tổ chức hoặc chuyển nhượng, có lãnh đạo mới, hoặc thay đổi về công nghệ, kinh tế, xã hội, hay môi trường cạnh tranh. Kết quả là, các nhà lãnh đạo muốn thành công có rất nhiều thứ phải làm để có khả năng lùi lại và điều hòa giữa mô hình kinh doanh cho nhóm và cá nhân – và phải hướng dẫn để giữ hai nhóm này tồn tại song song cùng nhau. Nhiệm vụ này *đòi hỏi sự hiểu* biết sâu sắc và sự nhạy cảm với sự thay đổi theo thời gian của mô hình cá nhân và mô hình nhóm.

Góc nhìn mới về Phát triển sự nghiệp



Dưới quan điểm truyền thống thì có rất nhiều sự lựa chọn để phát triển sự nghiệp. Quy tắc Ba câu hỏi nhìn nhận sự nghiệp giống như một chuỗi các thay đổi. Các quan điểm truyền thống phỏng đoán rằng những sự tiến bộ này thường đi liền với thâm niên. Nhưng sự biến đổi xã hội quá nhanh và cuộc bùng nổ về công nghệ khiến cho sự cân nhắc về tuổi tác trở nên không còn phù hợp. Hãy cân nhắc những nhân viên mà bạn cảm thấy có ích:

• Một bà mẹ 45 tuổi, người mà sau 17 năm làm mẹ, quay trở lại trường đại học để hoàn thành chương trình MBA về ngành quản lý chăm sóc sức khỏe. Trong lớp học, bà ấy ngồi cạnh những bạn trẻ 26 tuổi, những người sau đó sẽ cạnh tranh với bà vị trí quản lý cấp trung trong thị trường việc làm sau khi tốt nghiệp. Mô hình phát triển nghề nghiệp truyền thống không hề dự liệu được về bối cảnh này.

• Một nhà chế tạo robot 22 tuổi đầy nhiệt huyết với sáu năm kinh nghiệm chính thức và không chính thức làm việc trong lĩnh vực phát triển ứng dụng định vị di động. Cô ấy đánh bại những ứng viên 35 tuổi cho vị trí Nhà phát triển cao cấp trong một công ty khởi nghiệp tập trung vào hệ thống định vị toàn cầu.

• Một luật sư 50 tuổi và là cha của hai đứa con, không thể bỏ qua đam mê được bay và lái tàu, đã tham gia vào một chương trình đào tạo kĩ thuật hàng không nơi mà ông phải cạnh tranh với chuyên gia toán học 23 tuổi. Công việc đầu tiên sau khi tốt nghiệp tại Phòng thí nghiệm Động cơ phản lực yêu cầu kĩ năng phán đoán cũng nhiều như khả năng chuyên môn kĩ sư của ông vậy.

Ngày nay, sẽ có ích hơn cho các nhà lãnh đạo nếu họ suy nghĩ về vấn đề nghề nghiệp tách biệt với vấn đề tuổi tác (hoặc cũng ít gắn liền với đòi hỏi những kinh nghiệm chính thức), và tập trung vào những nhân viên có sự tiến bộ nhanh chóng dù ở độ tuổi nào. Điều bạn cần phải theo sát đó chính là một mô hình giúp bạn thực hiện được sự tiến bộ đó.

Mô hình sự nghiệp Năm giai đoạn

Mô hình sự nghiệp Năm giai đoạn nói rằng, thông qua công việc, các nhân viên có thể vượt qua một trong năm giai đoạn này hoặc nhiều hơn. Những giai đoạn này không phải được xác định bởi thâm niên hay tuổi thọ. Hơn thế, chúng được xác định bởi mong muốn được tiến bộ. Việc trả lời Ba câu hỏi sẽ giúp nhân viên quyết định liệu rằng họ có nên chuyển tới giai đoạn tiếp theo, duy trì ở giai đoạn hiện tại, hay thậm chí là lùi lại giai đoạn trước.

Mô hình Năm giai đoạn có giá-trị-trung-lập; nó không xác định hướng đi "chính xác" hay "đáng mơ ước". Một vài người (thậm chí là hầu hết mọi người) ví dụ chỉ đạt đến Giai đoạn thứ hai. Những người khác trải qua nhiều giai đoạn rồi lại quay trở lại giai đoạn trước đó. Vẫn có những người trải nghiệm cả năm giai đoạn - sau đó bắt đầu lại từ đầu! Một lần nữa, mô hình Năm giai đoạn không đưa ra con đường đúng hoặc sai. Hơn thế, nó tạo ra những cụm từ mà tất cả chúng ta có thể trao đổi với nhau theo tính chất xây dựng và giảm thiểu tới mức thấp nhất những căng thẳng không đáng có. Năm giai đoạn đó là:

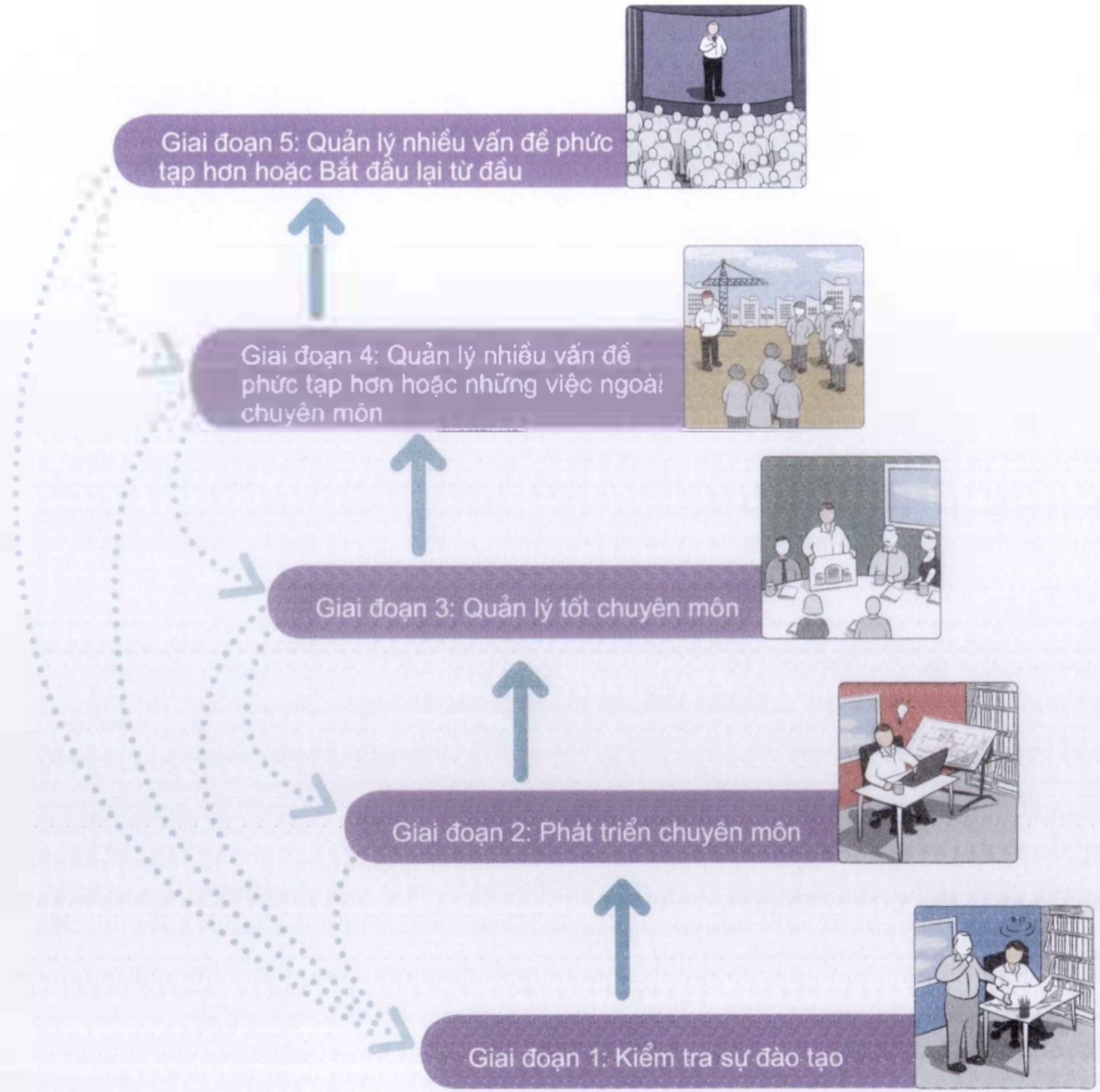
Giai đoạn 1: Kiểm tra sự đào tạo

Giai đoạn 2: Phát triển chuyên môn

Giai đoạn 3: Quản lý tốt chuyên môn

Giai đoạn 4: Quản lý nhiều vấn đề phức tạp hơn hoặc những việc ngoài chuyên môn

Giai đoạn 5: Quản lý nhiều vấn đề phức tạp hơn hoặc Bắt đầu lại từ đầu


Giai đoạn 5: Quản lý nhiều vấn đề phức tạp hơn hoặc Bắt đầu lại từ đầu
Giai đoạn 4: Quản lý nhiều vấn đề phức tạp hơn hoặc những việc ngoài chuyên môn
Giai đoạn 3: Quản lý tốt chuyên môn
Giai đoạn 2: Phát triển chuyên môn
Giai đoạn 1: Kiểm tra sự đào tạo

Giai đoạn 1. Kiểm tra sự đào tạo



Hãy thử tưởng tượng rằng bạn là người giám sát một ngôi trường trung học mới, hoặc một trường đào tạo nghề, và có một cô sinh viên mới tốt nghiệp bắt đầu công việc toàn thời gian chính thức đầu tiên. Cô ấy cần phải "kiểm tra sự đào tạo" - để tìm ra rằng liệu cô ấy có yêu thích công việc, liệu công việc có đáp ứng được nguyện vọng của cô hay không, nếu như sự đào tạo hay sự chuẩn bị của cô đầy đủ và chu đáo, tương lai sẽ như thế nào. *Một bảng ở trang kế bên sẽ đưa ra những* câu hỏi mà cô ấy có thể thử hỏi bản thân mình - và những điều bạn có thể nói để giúp đỡ cho sự tiến bộ của cô ấy. Giai đoạn này rất gần với khái niệm *Bạn là ai* và *Bạn làm gì* (Nguồn lực chính và Hoạt động chính). Đây chính là những viên gạch nền xây dựng cho mô hình kinh doanh cá nhân, bởi vì nó liên quan đến việc kiểm tra kiến thức và khả năng ban đầu để đạt được kết quả sau này.

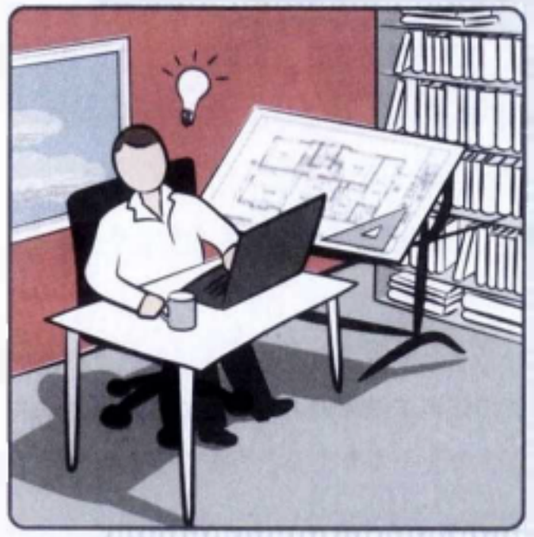
Hãy nhớ trong đầu rằng Giai đoạn 1 đã được trải nghiệm bởi những con người như Joan, một giáo viên lịch sử 41 tuổi, người đã rời khỏi ngành giáo dục để tham gia học tại một trường luật, và hiện nay đang thực hành công việc luật sư lần đầu tiên trong cuộc đời. Hay như Thomas, một kĩ sư máy 30 tuổi, người làm việc cho một nhà máy kim loại, nhưng sau khi tốt nghiệp bằng kĩ sư chế tạo máy, anh đã tìm kiếm những thách thức lớn hơn bằng cách tham gia vào một nhà máy sản xuất phụ tùng hàng không, nơi anh có thể kiểm chứng quá trình đào tạo của mình.



Giai đoạn 1. Những câu hỏi dành cho nhân viên và lãnh đạo của họ

Trong giai đoạn 1 nhân viên thường tự hỏi điều gì:	Bạn có thể nói điều gì để thúc đẩy sự tiến bộ:
Công việc này có thực sự phù hợp với tôi không?	"Hãy nói cho tôi những khía cạnh nào của công việc khiến bạn cảm thấy thoải mái và thỏa mãn nhất. Hãy đối chiếu với những khía cạnh mà bạn thấy khó khăn hay bất mãn."
Liệu tôi có ngây thơ về công việc này quá không?	"Điều gì khiến bạn ngạc nhiên nhất về cương vị và về công việc bạn đang làm?"
Liệu quá trình đào tạo của tôi đã đủ đáp ứng cho công việc thực sự trong ngành công nghiệp này chưa?	"Nếu bạn có thể quay lại và theo đuổi một ngành học hay đào tạo khác hoặc nâng cao hơn để chuẩn bị cho công việc này, bạn sẽ làm điều gì khác đi?"
Tôi có yêu thích công việc của mình? Đồng nghiệp? Tổ chức của mình không?	"Hãy mô tả tôi sẽ nhìn thấy gì nếu như tôi nhìn bạn trong cương vị hiện tại với khả năng và nhiệt huyết cao nhất. Đó là ai? Điều gì xảy ra? Mục tiêu của bạn là gì? Hãy mô tả cụ thể viễn cảnh đó."
Đâu là chỗ thích hợp cho tôi để phát triển?	"Hãy mô tả tôi sẽ nhìn thấy gì nếu tôi nhìn bạn trong cương vị lý tưởng tiếp theo với khả năng và nhiệt huyết cao nhất. Đó là ai? Điều gì xảy ra? Mục tiêu của bạn là gì? Hãy mô tả cụ thể viễn cảnh đó."
Tôi phải thích ứng với công việc như thế nào để có thể đảm đương được nhiều trách nhiệm hơn và nhiều công việc quan trọng hơn?	"Tôi muốn bạn học cách làm sao để những người khác nhận ra KĨ năng và Phong cách của bạn bằng cách sử dụng các công cụ như sau: - Một công cụ phản hồi 360 - Có một nhân viên nhân sự phỏng vấn một vài đồng nghiệp hoặc khách hàng của bạn - Xin các phản hồi của đồng nghiệp thông qua e-mail, điện thoại hoặc đối thoại trực tiếp - Làm một bài kiểm tra chuyên nghiệp để đo lường được khả năng của bạn để thực hiện một công việc cụ thể".

Giai đoạn 2. Phát triển chuyên môn



Giai đoạn 1 đưa cho nhân viên cơ hội để hiểu rõ điều gì họ làm tốt nhất và thích thú nhất: một cơ hội để xác lập nền móng mà dựa trên đó họ có thể xây dựng được Cả tính nghề nghiệp của mình. Những ai đã thành công trong việc kiểm tra sự đào tạo của mình và cảm thấy phù hợp ở giai đoạn 1 sẽ tự tìm cách nâng cấp lên Giai đoạn 2. Giai đoạn 2 là nơi mà các nhân viên sẽ phát triển chuyên môn và uy tín của mình trong những lĩnh vực riêng. Giai đoạn 2 rất gần với khái niệm *Bạn có thể giúp gì* (Tuyên bố về giá trị), một nền móng của mô hình kinh doanh cá nhân, bởi vì họ phải tự xây dựng uy tín của mình bằng các kết quả thấy được. Uy tín còn quan trọng hơn cả yếu tố hiểu biết rộng (học hỏi thêm) hay yếu tố kĩ năng (đào tạo thêm) trong giai đoạn 1.

Lấy ví dụ, trong giai đoạn 1, Thomas, người thợ cơ khí, thể hiện được sự chính xác tuyệt vời và chu đáo. Cho nên trong giai đoạn 2 anh ấy được tin tưởng giao phó cho công việc liên quan tới các bộ phận động cơ phản lực, điều này đòi hỏi sự chính xác tuyệt đối. Anh ấy cũng chứng minh được khả năng nắm bắt rất nhanh công việc chuyên môn của những đồng nghiệp khác và hòa đồng rất dễ dàng trong bộ phận thiết kế.

Trong giai đoạn 1, Joan, giáo viên lịch sử trở thành luật sư, nhanh chóng nhận ra các bộ luật về hợp tác không phù hợp với mình. Nhờ có người lãnh đạo sắc sảo, cô ấy đã định hình lại và tập trung vào các bộ luật gia đình. Sau đó, trong Giai đoạn 2, cô ấy phát triển nghiên cứu chuyên sâu về dàn xếp

quyền giám hộ trẻ em rất hiệu quả, nhờ vào những kinh nghiệm lâu năm khi làm việc với trẻ vị thành niên và cha mẹ chúng.

Rất nhiều người đạt tới Giai doạn 2 và cảm thấy vô cùng thoải mái khi dành phần còn lại công việc của mình ở giai đoạn này. Hãy nghĩ đến người đưa thư hài lòng với những thói quen hằng ngày và yêu thích công việc ngoài trời không chịu nhiều sự giám sát. Để có được tất cả những yếu tố đem lại thỏa mãn này trong một công việc khác sẽ là rất khó. Tương tự như vậy, hãy cân nhắc một giáo viên lịch sử dạy trong trường trung học, một người yêu các môn học, vui mừng trước những thay đổi hiệu quả trong thái độ học tập của học sinh hằng năm, và tận hưởng việc làm huấn luyện cho câu lạc bộ hùng biện đạt nhiều giải thưởng của trường. Ông ấy đã có thể vui vẻ tận hưởng sau quãng thời gian 25 năm làm giáo viên trên lớp.

Nếu như tổ chức của bạn đánh giá đúng giá trị của những nhân viên ở trong Giai đoạn 2 này qua một quá trình dài, bạn có thể cần phải tặng thưởng cho họ. Nếu không, những nhân viên có hiệu suất tốt nhất trong Giai đoạn 2 có thể sẽ muốn đạt được vai trò lãnh đạo mà họ không thực sự muốn chỉ bởi vì đó là cách duy nhất để nhận được những phần thưởng lớn hơn.

Giai đoạn 2. Những câu hỏi dành cho nhân viên và lãnh đạo của họ

Trong giai đoạn 2 nhân viên thường tự hỏi điều gì:	Bạn có thể nói điều gì để thúc đẩy sự tiến bộ:
Liệu quá trình học tập và kinh nghiệm của tôi đã đáp ứng đầy đủ cho nguyện vọng tìm được một công việc thỏa mãn sự nỗ lực của tôi chưa, hay tôi tiếp tục ở tại vị trí này?	"Quá trình học tập và đào tạo của bạn đã được kiểm chứng như thế nào? Công việc bạn làm tốt nhất được những người khác đánh giá như thế nào? Bạn tự đánh giá về chuyên môn của mình ra sao?"
Nếu tôi giữ vững và tiến bộ trong lĩnh vực ưu thế, thì bước tiếp theo của tôi sẽ như thế nào? Liệu triển vọng đó có hấp dẫn tôi hay không?	"Có những dự án đặc biệt mà bạn có thể thực hiện không? Loại công việc nào bạn có thể phát triển thêm được một chút?"
Tôi có đang tìm kiếm những lời khuyên hoặc quan điểm về những vấn đề đang ngày càng phức tạp hơn không?	"Hãy mô tả về một thời điểm mà bạn được xác định làm một người được tìm đến khi cần một kĩ năng nhất định hay một nhận định sâu sắc."
Đây có phải là thời điểm để tiến lên vị trí lãnh đạo không?	"Xin hãy thử bài tập Xác định cá tính nghề nghiệp (trang 128). Kết quả của bài tập có thể giúp bạn đánh giá được phẩm chất lãnh đạo của mình"
Liệu vai trò lãnh đạo/dẫn dắt có thú vị như là thể hiện tốt khả năng chuyên môn của tôi không?	"Hãy mô tả một ai đó bạn biết, người mà có thành tựu đáng mơ ước nhưng không trở thành quản lý hay lãnh đạo trong lĩnh vực của họ."
Tôi phải thích ứng với công việc như thế nào để có thể đảm đương được nhiều trách nhiệm hơn và nhiều công việc quan trọng hơn?	"Trong bức tranh về mô hình kinh doanh cá nhân tương lai của bạn, hãy cho tôi thấy một vài Hoạt động chính bạn có thể giúp đỡ người khác. Hãy suy nghĩ về Sự công nhận giá trị khi bạn đem lại lợi ích cho đồng nghiệp khác?"



Giai đoạn 3. Quản lý tốt chuyên môn

Những nhân viên muốn phát triển tốt uy tín của mình thường yêu cầu chuyển tới Giai đoạn 3 và đảm nhiệm vị trí lãnh đạo. Sự chuyển đổi đến Giai đoạn 3 có lẽ là điều thách thức nhất, bởi vì những quan điểm và vai trò cá nhân phải được chuyển từ tự quản lý sang quản lý người khác.

Giai đoạn 3 kêu gọi những người lãnh đạo mới tập trung lại vào việc giúp đỡ người khác làm việc hiệu quả hơn. Thông thường, khả năng của một người quản lý mới sẽ là lưu tâm đến từng Nguồn lực chính của mỗi cá nhân và Đề xuất giá trị của họ, và kết hợp hài hòa vào đúng công việc quan trọng để đạt được thành công trong Giai đoạn 3.

Những người thể hiện được tài năng trong định hướng tốt công việc hằng ngày trong Giai đoạn 3 có thể được giao phó cho một đội ngũ lớn hơn hoặc một mục tiêu nhiều tham vọng hơn. Điều này có thể nghĩa là quản lý nhiều hơn và đảm nhận cương vị lãnh đạo thực sự: nhìn xa hơn những hoạt động thường nhật để hình dung và theo đuổi một tương lai tốt hơn, phát triển chính sách thay vì quản trị nó; tuyển dụng và đào tạo nhân viên. Điều đó giúp ích cho việc phân biệt giữa lãnh đạo về mặt hình thức (có thẩm quyền bằng hợp đồng chính thức với các nhân viên) và lãnh đạo về mặt tinh thần (thẩm quyền không chính thức hoặc được ngầm hiểu dựa trên năng lực và uy tín).

Ví dụ, Sushma, một nhà hóa học làm việc tại phòng thí nghiệm nghiên cứu trong một trường dược, là một lãnh đạo cả về ý tưởng lẫn hình thức. Là một lãnh đạo về hình thức, bà ấy giám sát những công việc nghiên cứu và những đội ngũ trong phòng thí nghiệm. Bà ấy giám sát những nhà hoá học và kĩ thuật viên phòng thí nghiệm, nhưng lại không có kinh nghiệm về vận hành máy móc. Là

một người lãnh đạo về ý tưởng, dù vậy, bà ấy thiết kế nên những nghiên cứu thúc đẩy đội nhóm của mình hiểu về các tế bào ung thư.

Sophia, xét về phương diện khác, là một chuyên gia sản xuất, chịu trách nhiệm tổ chức việc đào tạo ngay tại chỗ về các thiết bị chế tạo mới. Sự thăng tiến của cô ấy đến Giai đoạn 3 yêu cầu một người huấn luyện giám sát trực tiếp, cho nên cô ấy đảm nhận vai trò quản lý chính thức. Sau một thời gian nữa cô ấy có thể đảm nhiệm vai trò lãnh đạo thực sự.

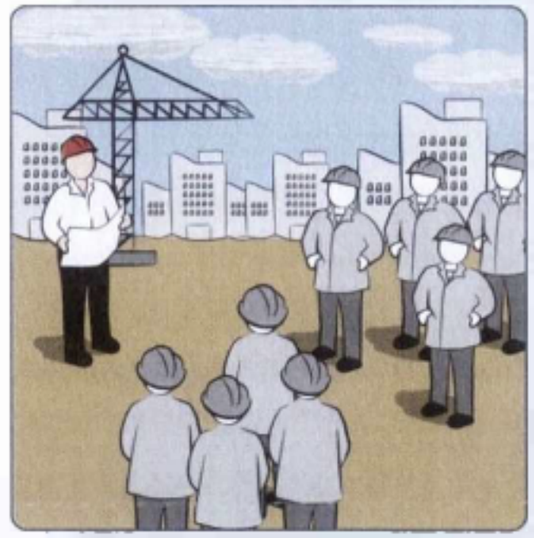
Cuối cùng, hãy cân nhắc về Joan, một luật sư. Cô đã làm việc ba năm, được mời tham gia vào Ban quản lý doanh nghiệp. Cô ấy chấp nhận thách thức đó, và hiện nay đang quản lý một công việc khác: một vai trò mà cô chưa bao giờ được đào tạo bài bản hay chuẩn bị trước. Khi học hỏi vai trò mới này, cô ấy có thể cảm thấy hơi lạc lõng hoặc "không phải chính mình" một chút. Trong công ty luật nhỏ hơn, cô ấy chịu trách nhiệm cả về quản lý chiến lược và xây dựng kế hoạch tương lai, có nghĩa rằng cô ấy phải đảm nhiệm cả vai trò quản lý/lãnh đạo. Chỉ có thời gian mới trả lời được rằng liệu cương vị mới này có thích hợp với cô ấy hơn là chuyên môn luật đã quen thuộc hay không?

Giai đoạn 3. Những câu hỏi dành cho nhân viên và lãnh đạo của họ

Trong giai đoạn 3 nhân viên thường tự hỏi điều gì:	Bạn có thể nói điều gì để thúc đẩy sự tiến bộ:
Liệu vai trò quản lý/lãnh đạo có hấp dẫn hơn công việc chuyên môn hiện tại của tôi?	"Điều gì làm bạn thích nhất hoặc không thích nhất khi làm lãnh đạo? Bạn có bỏ lỡ điều gì khi ở cương vị cũ của mình hay không?"
Tôi sẽ cảm thấy thế nào khi tập trung vào các nhân viên khác nhiều hơn là công việc của mình?	"Bạn có thể mô tả cụ thể về cách mà các nhân viên sẽ làm việc hiệu quả hơn dưới sự lãnh đạo của bạn? Bạn hãy mô tả sự khác nhau giữa việc đào tạo và quản lý ai đó?"
Tôi có đang hướng về một loại nghề nghiệp mới gọi là "quản lý" hay không?	"Hãy mô tả một lĩnh vực mà bạn đang làm việc ít hơn trước đây. Bây giờ ai sẽ là người làm công việc đó thay thế cho bạn?"
Làm thế nào để tôi có được đủ sự ảnh hưởng để khiến các quy trình cần phải điều chỉnh trở nên chính xác?	"Kỹ năng giao tiếp thuyết phục là một điều quan trọng đối với người quản lý. Bạn có một mô hình nào để cải thiện kĩ năng thuyết phục của mình chưa? Nếu chưa, hãy thử đọc cuốn *Harnessing the Science of Persuation* (tạm dịch: Vận dụng khoa học của sự thuyết phục) của Robert Cialdini và cuốn *The Necessary Art of Persuation* (tạm dịch: Nghệ thuật thuyết phục thiết yếu) của Jay Conger." "Đây là một bức tranh của sự liên kết. Vậy hãy chỉ cho tôi thấy nhóm của bạn sẽ liên kết với mô hình cấp cao hơn như thế nào."
Đây có phải là thời điểm để đi đến một vai trò lãnh đạo phức tạp hơn?	"Ngoài chuyên môn hiện tại của bạn, nhóm nào mà bạn có sự tương tác nhiều nhất. Với nhóm nào thì bạn có sự ảnh hưởng nhiều nhất?"

Một vài nhà quản lý mới phát hiện ra rằng thế mạnh và sự hài lòng của họ dừng lại ở Giai đoạn 2 (Phát triển Chuyên Môn). Ví dụ như Sophia, một chuyên gia sản xuất, sau đó trở thành một quản lý về đào tạo nhưng không hiệu quả. Cô ấy quá tập trung vào các điểm chi tiết mà các học viên của cô trình bày trong khoá học (công việc cũ của cô ấy ở Giai đoạn 2) và không thành công trong cương vị quản lý mới. Cô ấy đã có thể tận hưởng thành công của mình nếu như người lãnh đạo sáng suốt sử dụng Quy tắc Ba câu hỏi để dạy cô ấy cách cải tiến cách thức, thay vì quản lý vi mô, nên hướng đến việc tìm kiếm những khách hàng nội bộ cho nhóm mình để phục vụ.

Giai đoạn 4. Quản lý nhiều vấn đề phức tạp hơn hoặc những việc ngoài chuyên môn



Kinh nghiệm chuyên môn trong Giai đoạn 3 đưa nhân viên tới nhiều sự lựa chọn. Những người đã thành công và tận hưởng Giai đoạn 3 có thể thấy rằng họ muốn tiến lên Giai đoạn 4: Quản lý nhiều vấn đề hơn hoặc những việc ngoài chuyên môn. Xét về phương diện khác, những người có ít thành công hoặc ít "phù hợp" hơn có thể mong muốn ở lại Giai đoạn 3 - hoặc thậm chí quay trở lại Giai đoạn 2 và tập trung vào việc phát triển chuyên môn của họ, không chịu những gánh nặng do trách nhệm quản lý đem lại.

Có rất ít người đạt tới Giai đoạn 4. Để làm được đòi hỏi một sự hiểu biết sâu rộng về mô hình doanh nghiệp và về các mối quan hệ giữa các mô hình cấp thấp hơn. Kĩ năng kĩ thuật trở nên ít quan trọng hơn, bởi vì Giai đoạn 4 thiên về sự lưu tâm tới những khía cạnh giữa các nhóm chuyên gia: những nhóm mà trong khi hoạt động dưới hướng dẫn của người lãnh đạo, có thể vẫn đồng thời "cạnh tranh" để đạt được sự chú ý và nguồn lực. Con người trong Giai đoạn 4 sẽ muốn truyền đạt mô hình kinh doanh để làm sáng tỏ và xác định những vấn đề phức tạp hơn mà họ đang mong muốn quản trị.

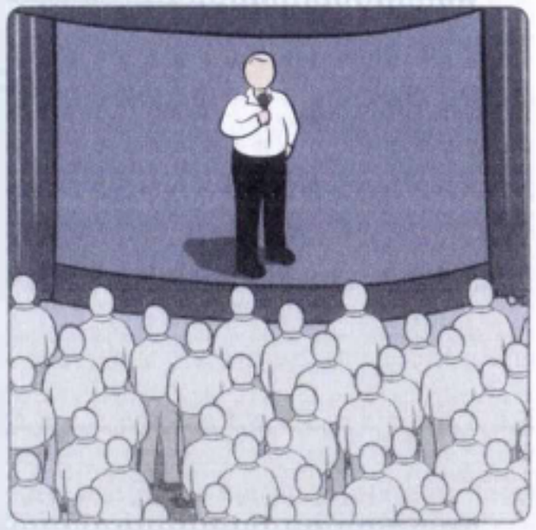
Ví dụ như Lauren, cô làm việc trong một bộ phận về thiết bị trong tập đoàn viễn thông Motorola. Đó là một dạng nhóm "Tiến lên hoặc là Ra đi", giữa sự tranh đấu ngay bên trong tổ chức để bắt kịp với sự tốc độ thay đổi chóng mặt của thị trường, thì những nhân viên không có khả năng học hỏi và cải thiện được xem là tri trệ so với những đồng nghiệp nhiều tham vọng khác. Tiến lên có nghĩa là phải chính thức leo lên một chức danh và mức lương

cao hơn, và được yêu cầu quản lý thêm các công việc khác. Lauren đã lên chức bằng cách đồng ý đảm nhận công việc quản lý của giám đốc marketing trong khi vẫn phải tiếp tục duy trì vai trò dẫn dắt bán hàng. Cô ấy đã được gọi bằng một chức danh mới - Phó giám đốc Bán hàng và tiếp thị - một sự thăng chức truyền thống đưa cô vào các vai trò lãnh đạo khác nhau.

Một điều nên thận trọng khi tiếp nhận vị trí quản lý hay lãnh đạo: trong Giai đoạn 3 hoặc Giai đoạn 4, có một điều rõ ràng là có những người được cất nhắc vào vị trí vượt quá năng lực của họ (điều này được gọi là quy tắc Peter). Trong Giai đoạn 3, lãnh đạo là một vị trí hoàn hảo mà bất kì người nào đã nhiều năm làm việc chuyên môn đều muốn. Rất nhiều nhà lãnh đạo mới cảm thấy thoải mái với việc quay trở lại làm một chuyên gia trong công việc của mình, cho đến khi họ có thể đủ khả năng hoàn thành vài trò lãnh đạo. Ở Giai đoạn 4, một vài nhà lãnh đạo phát hiện ra rằng tình yêu hoặc lòng trung thành đối với công việc chuyên môn của họ còn quá mạnh, và việc phải lưu tâm tới các lĩnh vực khác khiến họ bị xao nhãng và chán nản. Những người này sẽ tìm cách quay trở lại giai đoạn trước.

Giai đoạn 4. Những câu hỏi dành cho nhân viên và lãnh đạo của họ

Trong giai đoạn 4 nhân viên thường tự hỏi điều gì:	Bạn có thể nói điều gì để thúc đẩy sự tiến bộ:
Liệu tôi có đang để lạc mất "tính nghệ thuật và khoa học" với công việc mà tôi đã từng yêu thích không?	"Bạn cảm thấy thế nào khi bạn đang ở trong một nhóm với những đồng nghiệp mới mà công việc của họ hơi lạ lẫm với bạn? Bạn cần những gì để cảm thấy thoải mái hơn với những vấn đề, khó khăn, nhu cầu và xu hướng của họ?"
Đây có phải là một dạng công việc thiên về hành chính hơn mà tôi phải chấp nhận?	"Đâu là nơi bạn cảm thấy khó khăn nhất trong những công việc được ưu tiên, đặc biệt là trong những lĩnh vực còn mới mẻ với bạn?"
Tôi sẽ tác động tới những lãnh đạo chuyên môn ngoài lĩnh vực của tôi như thế nào (ví dụ như về nhân sự)?	"Giao tiếp thuyết phục là một điều quan trọng đối với người quản lý. Bạn có một mô hình nào để cải thiện kĩ năng thuyết phục của mình chưa? Nếu chưa, hãy thử đọc cuốn *Harnessing the Science of Persuation* (tạm dịch: Vận dụng khoa học của sự thuyết phục) của Robert Cialdini và cuốn *The Necessary Art of Persuation* (tạm dịch: Nghệ thuật thuyết phục thiết yếu) của Jay Conger." "Đây là một bức tranh của sự liên kết. Vậy hãy chỉ cho tôi thấy nhóm của bạn sẽ liên kết với mô hình cấp cao hơn như thế nào."
Tôi sẽ học hỏi thêm về sự cạnh tranh của chúng ta như thế nào ?	"Hãy sử dụng bản phác thảo doanh nghiệp để xây dựng mô hình cạnh tranh. Họ vận hành khác chúng ta như thế nào? Chúng ta sẽ tranh đua như thế nào với các phần trong mô hình của họ để cải thiện những gì chúng ta đang làm?
Tôi có thể làm gì để giúp tập trung công ty vào chiến lược hơn là chỉ thực hiện tốt các chuyên môn mà tôi chịu trách nhiệm?	"Hãy sử dụng Bức tranh liên kết để thấy được cơ hội thay đổi mô hình nhóm hoặc mô hình doanh nghiệp?"



Giai đoạn 5: Quản lý nhiều vấn đề phức tạp hơn hoặc Bắt đầu lại từ đầu

Đối với một số ít người tìm thấy sự thành công và hài lòng ở tất cả bốn giai đoạn trước, Giai đoạn 5 đưa ra cho họ hai thách thức sau cùng: 1) quản lý nhiều vấn đề phức tạp hơn hoặc 2) bắt đầu lại với một vai trò mới.

James cho chúng ta thấy một ví dụ về việc quản trị những vấn đề phức tạp hơn. Ông ấy bắt đầu ở Giai đoạn 1 với tư cách là chuyên gia nhân sự ở một công ty sản xuất con chip vi mô cao cấp (AMD), tiến hành các nghiên cứu về các chương trình chăm sóc sức khỏe cho người lao động, với mục đích là xác định được các loại hình thực sự cắt giảm bớt được chi phí về sức khỏe và bảo vệ của AMD. Mối quan tâm lớn về sự tác động của động lực tới các tổ chức đã dẫn dắt ông tới những hãng thử nghiệm thiết bị Tektronics khổng lồ, nơi mà ông đã làm việc trong Giai đoạn 3 với cương vị: Phó giám đốc Nhân sự.

Nhưng James là người có sứ mệnh trải qua tất cả năm giai đoạn. Ông ấy đã rời khỏi vị trí nhân sự để vận hành một đơn vị Tektronics tích hợp để tạo ra công cụ kiểm tra cáp quang, và trở thành lãnh đạo ở Giai đoạn 4 về thiết kế, sản xuất, chất lượng, tiếp thị và bán hàng. Tiếp theo sau những thành công ở cấp độ này, ông ấy đã được trao cơ hội bước tới Giai đoạn 5 và là cấp cao nhất: Chủ tịch một chi nhánh của Tektronics.

Tom, xét về một mặt khác, bắt đầu ở Giai đoạn 1 tại Intel với tư cách một kĩ sư sản xuất cơ sở. Sau 28 năm, ông đạt được mục miêu trong cuộc sống của mình bằng việc quản lý toàn bộ một nhà máy chế tạo (Giai đoạn 5). Sau khi hoàn thành mục tiêu ở tuổi 50, ông đã

ra một quyết định đáng ngạc nhiên là quay trở lại Giai đoạn 1 với vai trò là một "nhân sự chiến lược" hỗ trợ quản lý các sản phẩm và dịch vụ. Mặc dù ông là một nhân viên mới, nhưng những kinh nghiệm chuyên sâu về sản xuất CPU giúp ông trở thành người cố vấn và nhà lãnh đạo kế cận để giải quyết các thách thức về sản xuất và quản lý. Tom phát hiện ra rằng, bắt đầu ở một vị trí mới có nghĩa rằng bạn phải lưu tâm một lần nữa tới các yếu tố mô hình kinh doanh cá nhân: *Bạn có những gì* (kiến thức về *Nguồn lực chính cần thiết cho cương vị mới*) và *Bạn làm gì* (Phương pháp và quy trình về Hành động chính có tính quyết định cần phải có để tạo hiệu quả công việc).

Tom và James đại diện cho hai mẫu người khác nhau nhưng đều đạt được sự nghiệp thoả mãn cho tới Giai đoạn 5. James đã đạt tới cương vị cao nhất có thể trong một tổ chức. Còn Tom thì từ bỏ vị trí lãnh đạo về kĩ thuật của mình để tái thiết lại sự nghiệp trong một lĩnh vực mới: nhân sự. Giai đoạn 5 đề cập đến việc cộng hưởng thành công và năng lực để làm nổi bật năng lực bản thân và phát triển nghề nghiệp của mình.

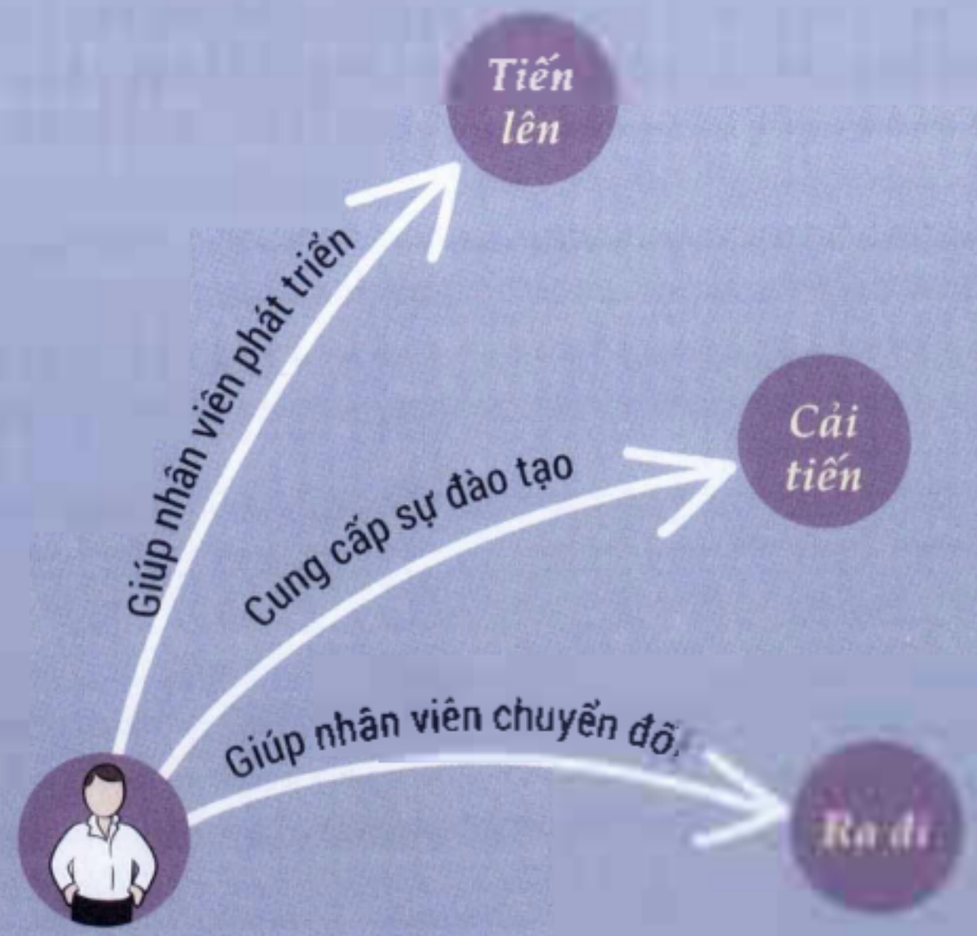
Giai đoạn 5. Những câu hỏi dành cho nhân viên và lãnh đạo của họ

Trong giai đoạn 5 nhân viên thường tự hỏi điều gì:	Bạn có thể nói điều gì để thúc đẩy sự tiến bộ:
Đây có phải thời điểm để nghỉ hưu? Đây có phải thời điểm để hồi sinh bản thân mình với một vị trí hoàn toàn mới?	"Hãy vẽ một mô hình kinh doanh cá nhân 'trong tương lai' và chỉ ra giai đoạn tiếp theo trong sự nghiệp của bạn."
Ai sẽ là người lãnh đạo tương lai của tổ chức này, tôi có thể làm gì để cố vấn và giúp họ?	"Hãy nhìn vào mô hình kinh doanh cá nhân của mình, bạn sẽ chuyển giao các Nguồn lực chính, Hành Động chính và Các Mối quan hệ khách hàng của mình cho đồng nghiệp như thế nào? Ai là người xuất hiện trong tâm trí bạn khi bạn nghĩ về người kế nhiệm có tiềm năng?
Tôi được đặt ở đâu trong kết hoạch kế tiếp cho tổ chức này?	"Ai là người bạn biết rõ sẽ giữ cương vị truyền thống? Ai là người bạn biết rõ sẽ giữ cương vị phi truyền thống?"

Có rất ít người trải qua được cả năm giai đoạn, và những người quay vòng trở lại nhiều hơn một lần thì càng ít hơn. Hầu hết mọi người đều có những thành viên gia đình lớn tuổi, những người đã trải nghiệm sự phát triển lâu dài, truyền thống qua hơn hai trong năm giai đoạn, tất cả đều ở *trong một tổ chức đơn lẻ, như là một trường học,* một cơ quan chính phủ hay một tập đoàn hợp tác hùng mạnh như Siemens, McKinsey & Company, hoặc Toyota. Và hầu hết mọi người đều biết một ai đó đã bắt đầu lại một trong năm giai đoạn này và quay trở lại giai đoạn trước - thậm chí là quay trở về Giai đoạn 1. Ví dụ, một ứng cử viên 45 tuổi tốt nghiệp thạc sĩ quản trị kinh doanh về chăm sóc sức khỏe sẽ trở về nhà, "kiểm tra lại quá trình đào tạo" của mình sau khi kết thúc chương trình học với quá nhiều lí thuyết - nhưng lại thiếu kinh nghiệm thực tế.

Là một người lãnh đạo, hãy suy nghĩ về Quy tắc Ba câu hỏi như một con quay vận hành bên trong mỗi giai đoạn sự nghiệp của bạn và giúp định hướng để đạt được những thành tựu nghề nghiệp lớn lao hơn. Nếu những người xung quanh bạn tiến bộ, bạn cần giúp họ hỏi và trả lời Ba câu hỏi nhiều hơn một lần. Trong khi đó, Ba câu hỏi cũng sẽ giúp bạn tỉnh táo nhận thức và nắm bắt về các giai đoạn trong sự nghiệp của bạn - khiến bạn có khả năng tham gia và quyết định khách quan về các bước tiếp theo. Hãy bắt đầu bằng việc thử những bài tập với Ba câu hỏi ở trang kế tiếp.

Những việc bạn nên thử vào sáng thứ Hai



Thực hành Ba câu hỏi:

Các bài thực hành Ba câu hỏi sẽ giúp bạn thúc đẩy sự tiến bộ của đội nhóm theo hướng tốt nhất: dù là Tiến Lên, Ra Đi hoặc Cải tiến Cách thức. Là một người lãnh đạo, bạn phải cân nhắc rằng câu hỏi Tiến Lên đề xuất những nhu cầu về phát triển, câu hỏi Ra đi đề xuất nhu cầu về chuyển đổi và câu hỏi Cải tiến Cách thức đề xuất nhu cầu về đào tạo.

Bước 1

Trong hàng "Đồng nghiệp" của bảng dưới đây, hãy viết tên của một, hai, hoặc ba người mà bạn đang dẫn dắt. Hãy chọn những người bạn nghĩ có thể hưởng lợi từ cuộc đối thoại Ba câu hỏi: ví dụ, một hoặc nhiều hơn một thành viên có hiệu suất cao nhất hoặc thấp nhất.

Bước 2

Dưới tên mỗi người đó, hãy lựa chọn ô Tiến lên? Ra đi? Hoặc Cải tiến Cách thức? và mô tả ngắn gọn những bằng chứng gợi ý cho bạn biết lý do tại sao bạn lại nghĩ rằng câu hỏi đó phù hợp với người nhân viên đó vào thời điểm này.

Đồng nghiệp:	1:	2:	3:
Tiến lên? Bằng chứng cho nhu cầu phải Tiến Lên			
Ra đi? Bằng chứng cho nhu cầu phải Ra Đi			
Cải tiến cách thức? Bằng chứng cho nhu cầu phải Cải tiến Cách thức			

Bước 3: Hãy quyết định rằng đồng nghiệp nào là người quan trọng nhất bạn cần phải nói chuyện đầu tiên. Bên dưới đây, hãy viết ra điều bạn sẽ nói khi mời họ vào cuộc đối thoại Ba câu hỏi:

Cuối cùng, câu nào trong Ba câu hỏi phù hợp với bạn nhất vào thời điểm này? Bạn có người đồng nghiệp, bạn bè, sếp hay đối tác nào sẽ nói cho bạn biết về câu hỏi họ nghĩ rằng sẽ phù hợp với bạn nhất hay không, và tại sao? Hãy hỏi họ.













Những bước tiếp theo

Bây giờ bạn đã hoàn thành chương này, bạn có thể nhìn vào mắt đồng nghiệp của mình và nói với tất cả sự chân thành, "Tôi sẽ giúp bạn thăng tiến trong sự nghiệp".

Bạn đã học được rằng sự nghiệp là một thứ mà tất cả chúng ta đều có một điểm chung là trực tiếp kích hoạt tất cả bốn động lực bên trong con người: ***Mục tiêu, Quyền tự trị, Sự liên kết*** và ***Quyền kiểm soát***. Một công việc có thể được mô tả trên một bức tranh đơn lẻ của mô hình kinh doanh cá nhân, tạo ra những cái nhìn tổng quan đơn giản, đưa ra các cuộc thảo luận, những hiểu biết và quan trọng nhất, là các hành động.

Tiếp theo, bạn được học cách để thúc đẩy cam kết thông qua *hợp tác công việc*: giúp đỡ nhân viên kiểm soát mối quan hệ với công việc bằng cách làm việc theo hiểu biết của cá nhân, giữa các cá nhân với nhau và dựa vào cơ sở thị trường. Sự hợp tác này được thực hiện bằng cách sử dụng Ba câu hỏi, một kĩ thuật thay thế cho những cuộc đối thoại căng thẳng bằng cách thư giãn và tập trung vào hành động hơn.

Cuối cùng, Sự nghiệp trong Năm giai đoạn đưa cho bạn cách để nhìn nhận các đồng nghiệp (và cả chính bạn) thăng tiến và trở thành chuyên gia. Khi bạn hình dung về giai đoạn hiện tại của đồng nghiệp - và tự hỏi liệu họ có thể cần phải Tiến Lên, Ra Đi, hay Cải tiến Cách thức - bạn sẽ hiểu được sâu sắc về cuộc

sống cá nhân và công việc, và trở thành người lãnh đạo thực sự của họ.

Nếu mục tiêu của một tổ chức là trở nên hoàn hảo, các nhân viên đều phải tin rằng "Điều này bắt đầu từ tôi". Nó không phải là trách nhiệm của bất kì ai khác, hay là các lãnh đạo sẽ hưởng thụ một mình. Cho nên *chúng ta* bắt đầu từ chính *tôi*: bằng việc thấu hiểu và giúp sức cho các cá nhân, cũng là giúp cho cả đội nhóm và tổ chức.

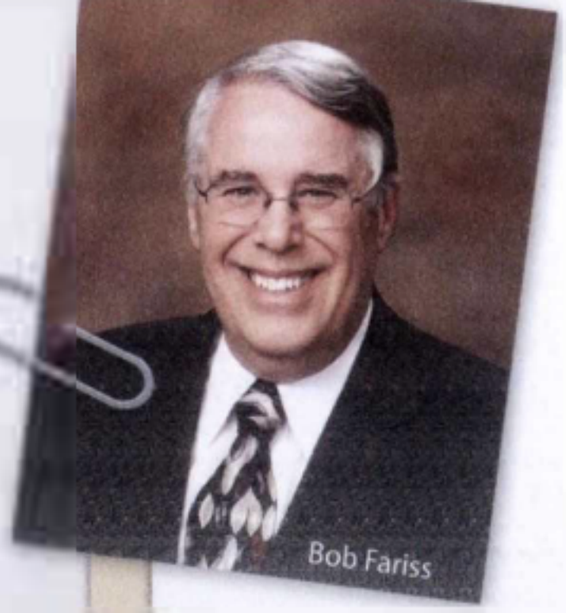
Bây giờ chính là thời điểm để xem những công cụ mà người khác đã sử dụng để kết nối các hành động cá nhân với mục tiêu chung của nhóm như thế nào - để liên kết *tôi* với *chúng ta*.



Chương 6

Liên kết *Tôi* với *Chúng ta*

Bạn đã học được cách sử dụng mô hình kinh doanh để mô tả tổ chức, đội nhóm và các cá nhân. Bây giờ là lúc làm việc với mô hình liên kết để giảm thiểu sự phỏng đoán và mâu thuẫn mà các nhân viên phải cố gắng chiến đấu để làm việc hiệu quả hơn trong tổ chức. Sự liên kết cơ bản nhất là giữa mô hình của tổ chức với mô hình cá nhân. Hãy lưu ý kinh nghiệm của một công ty đang phát triển tại Mỹ sau đây. Họ đã tự làm mới mình bằng cách liên kết cá nhân với tập thể.



Vứt bỏ khái niệm *Cái gì*, bắt đầu lại với khái niệm *Tại sao*

Trung tâm thể dục thẩm mỹ Fit For Life đã luôn quảng cáo về họ: những trang thiết bị đẹp mắt tuyệt vời - những thứ mà chỉ một vài thành viên có thể tự sắm. Nhưng sự suy thoái kinh tế ở Mỹ bắt đầu năm 2008 gần như đã giết chết ngành kinh doanh này: các khách hàng từ bỏ ồ ạt sau khi quyết định rằng thẻ hội viên gym chung quy lại là một thứ xa xỉ. Chủ sở hữu của trung tâm đã mang đến một đối tác mới nhằm khắc phục tình hình.

Giám đốc điều hành mới, Perry Lunsford, nhận ra rằng các hội viên còn lại là những người cam kết với các chương trình tập luyện lâu dài - họ không cân nhắc về cam kết thành viên một cách tùy ý. Dựa trên suy nghĩ đó, Perry, một người hâm mộ Quy tắc Vòng tròn vàng 1 của Simon Sinek, đã quyết định thay đổi chiến lược của phòng tập gym truyền thống. Thay vào việc tập trung vào Fit For Life có *Cái gì* - trang thiết bị và dụng cụ - ông ấy thúc đẩy lên thành *Tại sao* lại là Fit for Life: - thể dục và sức khỏe. Perry và nhóm của mình đã xác định được từ khóa *Tại sao* để "thay đổi cuộc sống của mọi người".

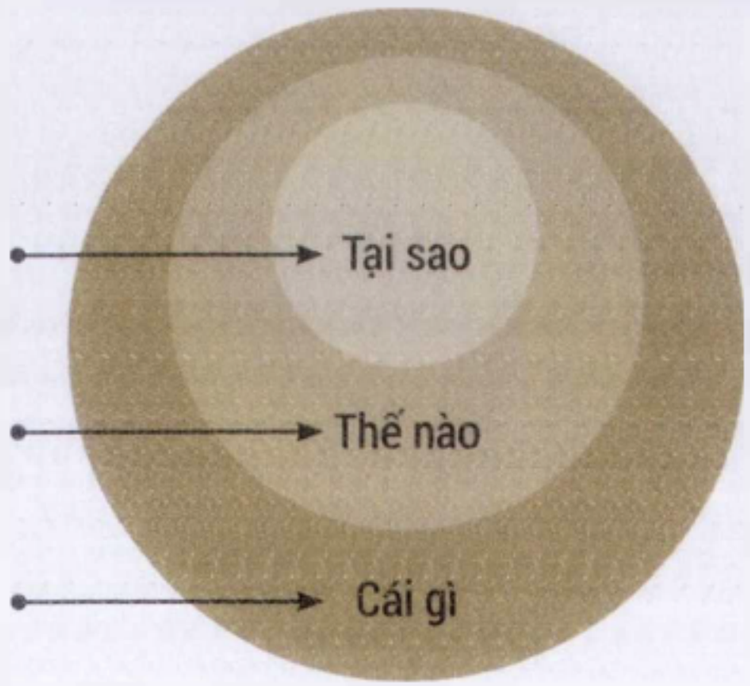
Sau khi được cải tổ, công ty đã thu được những kết quả tích cực bằng việc giới thiệu

Ứng dụng Quy tắc Vòng tròn Vàng của Fit for Life

Chúng tôi tin rằng tất cả mọi cuộc đời đều có thể thay đổi tốt hơn, và tìm được ý nghĩa trong cuộc sống sẽ giúp điều ấy trở thành hiện thực

Cái cách chúng ta thay đổi cuộc đời để trở nên tốt hơn phải thông qua những bài rèn luyện có mục tiêu rõ ràng

Chúng tôi cung cấp những chương trình rèn luyện sức khỏe hiệu quả với những trang thiết bị đẹp mắt và thân thiện



các chương trình thể dục thay đổi cuộc đời, hơn là các dụng cụ, và coi đó là lợi ích then chốt cho các thành viên. Hiện tại thì Fit For Life vẫn đang phải đối mặt với những thách thức lớn. Họ đã thành công trong việc tái kiến thiết lại chiến lược, nhưng hiện tại họ vẫn cần những nhân viên cam kết sẽ liên kết cái tôi cá nhân với tập thể của chúng ta.

Kết hợp Tính chất và Hoạt động, Chia sẻ về quy tắc Tại sao

Một vấn đề lớn đó là trên thực tế các huấn luyện viên cá nhân làm việc như những nhân viên bán hàng của công ty. Các huấn luyện viên này thường là những người không giỏi bán hàng, Giám đốc tài chính của Fit For Life, Bob Fariss đã nói như vậy. Bob sử dụng hình mẫu kinh doanh cá nhân để dự đoán các vai trò khác nhau trong công ty và hiểu được kĩ năng cũng như cách thức làm việc đặc trưng của các huấn luyện viên này không tốt cho việc bán hàng.

"Huấn luyện viên của bạn rất tuyệt vời, quan tâm và thực sự mong muốn giúp đỡ người khác nên lại cảm thấy có chút không thoải mái khi đề cập đến tiền bạc," Bob nói. "Họ thường làm không tốt ở khâu chốt sale, và bởi vì lẽ đó, nhiều người không kiếm được đủ tiền để sống với công việc này."

Hãy thuê những người tin những điều bạn tin tưởng

Việc quản lý đã từ lâu không còn chỉ dựa vào những huấn luyện viên bán các chương trình tập luyện. Thay vào đó, cần phải tuyển dụng những người bán cả thẻ thành viên và dịch vụ tập luyện cá nhân. Trong cùng một lúc, cần phải làm rõ cho các nhân viên hiểu được về khái niệm "Tại sao" mới mẻ - và có một sự cam kết cá nhân đối với sự thay đổi cho cuộc đời của người khác. Cho nên Perry và nhóm của mình đã phác thảo ra một mô hình mới - quảng cáo tuyển dụng - giúp mở rộng công ty đến với mức



độ cá nhân. Sau đây là tin quảng cáo mới của Fit for Life:

Chúng tôi thực hiện rất nhiều điều tuyệt vời. Một trong số đó là cung cấp các bài tập cá nhân tốt hơn bất kì ai trong ngành thể dục thẩm mỹ. Tôi đã rất mệt mỏi nhìn những huấn luyện viên tài năng quay trở lại trường học để trở thành lính cứu hỏa hoặc y tá, bởi vì họ không thể nuôi sống gia đình khi gyms không thể nuôi sống họ. Fit For Life đã bắt đầu kinh doanh từ năm 1991 và sau nhiều năm chúng tôi đã phát triển quy trình bán hàng thay đổi cuộc sống của rất nhiều người. Chúng tôi thay đổi cuộc sống của những người nhận quyền chuyển nhượng công ty này, của những thành viên và quan trọng nhất là thay đổi cuộc đời của chính những huấn luyện viên của chúng tôi! Chúng tôi trao cho họ cơ hội kiếm được những đồng lương thực sự và có một sự nghiệp chính thức bằng việc làm những gì họ thực sự yêu thích!

Người đầu tiên được tuyển dụng từ bài báo mới đó đã nâng tỉ lệ bán hàng của mình lên gấp đôi trong bốn tuần làm việc đầu tiên. "Mục tiêu không phải là tuyển dụng những người cần một công việc," Bob nói. "Giống như Simon Sinek đã nói, mục tiêu là hãy tuyển dụng những người tin vào điều bạn tin tưởng." Bây giờ, tất cả đội ngũ nhân viên của Fit For Life đều nắm được quy tắc *Tại sao* – đây chính là mô hình kinh doanh cá nhân cho huấn luyện viên:

Bức tranh liên kết về Mô hình Kinh doanh

Cao hơn: Fit for Life

Thấp hơn: Huấn luyện viên

Đối tác chính

Đối tác nghề nghiệp

Cộng đồng cá nhân

Hoạt động chính

Đào tạo

Bán hàng

Bảo trì thiết bị

Đào tạo

Giáo dục

Báo cáo quy trình khách hàng

Nguồn lực chính

Phương pháp đào tạo thông minh

Người hướng dẫn đáng yêu

Cơ sở vật chất hiện đại

Tính cách

Kinh nghiệm

Đam mê

Đề xuất giá trị

Thực hành có mục tiêu

Kiếm tiền trong khi thay đổi cuộc sống

Quan hệ khách hàng

Làm việc cùng nhau vì cùng mục tiêu

Làm việc cùng nhau vì cùng mục tiêu

Kênh phân phối

Giới thiệu

Gym

Mạng xã hội

Các buổi gặp khách hàng

Họp nhóm

Phân khúc khách hàng

Triển vọng

Thành viên

Khách hàng

Khách hàng của tôi

Đồng nghiệp của tôi

Chi phí

Bảng lương

Trang thiết bị

Duy trì khách hàng

Thời gian

Năng lượng

Phí tiếp cận khách hàng mới

Đầu tư cảm xúc

Tổng thu nhập & Thưởng

Hợp đồng thành viên

Hợp đồng đào tạo

Giảm giá mua hàng

Sự hài lòng

Lương

Khuếch trương Sức mạnh của quy tắc Tại sao

Ngày càng nhiều nhân viên bán hàng cam kết với quy tắc *Tại sao* mới này. Perry, Giám đốc điều hành, yêu cầu tất cả các quản lý của Fit For Life đều phải vận hành quy tắc *Tại sao* bằng việc đảm nhận đào tạo cá nhân. "Tất cả mọi người đều phải thực hành quy tắc *Tại sao*", Bob nói. "Khi tôi gặp gỡ để thảo luận về một vấn đề về quy trình vận hành với người chủ sở hữu cũ, Ken Stone - một trong những huấn luyện viên nổi tiếng nhất ở Texas - chúng tôi bắt đầu với một buổi tập luyện võ thuật hỗn hợp. Điều đó khiến cho chúng tôi rất phấn khích!"

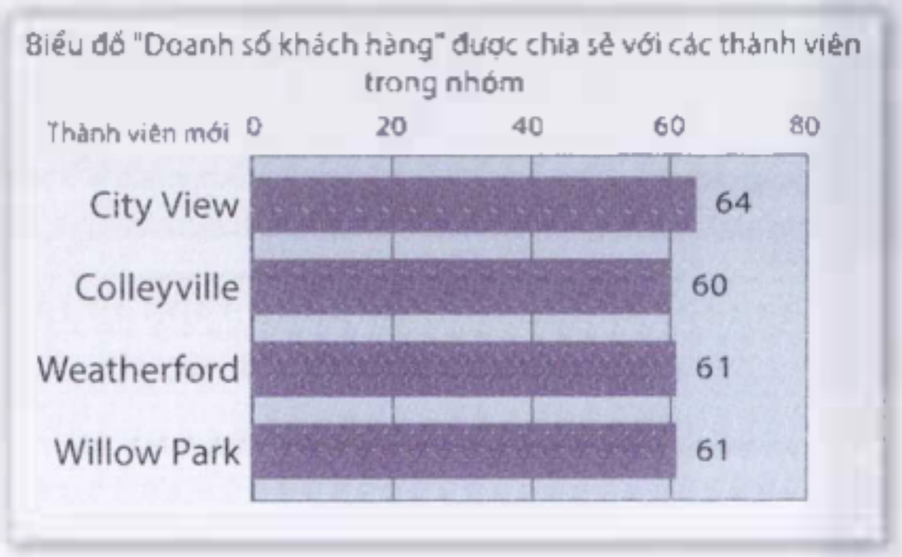
Nhóm quản lý của Fit For Life làm việc rất chăm chỉ để đảm bảo sự liên kết giữa cá nhân và nhóm. Nhưng việc quản lý lại là phần lớn nhất trong xây dựng mô hình kinh doanh. "Những người mà công việc của họ gắn liền với rất nhiều hoạt động thể chất và thực hành, thì những công việc thủ công có xu hướng ít hấp dẫn hơn", Bob nói.

Nhưng những người nhân viên này lại phản hồi tốt với những đồ họa trực tuyến. Cho nên Bob tạo ra những bàn làm việc cho nhóm, và sử dụng một công cụ trực quan để tạo ra các phác đồ minh họa thể hiện sự tăng trưởng về các hợp đồng thành viên và huấn luyện tại các địa điểm khác nhau. Ông ấy cũng cập nhật biểu đồ đó hằng ngày và chia sẻ chúng với các thành viên của nhóm thông qua điện thoại di động.



Hiện nay, các nhóm của Fit For Life tận hưởng việc cạnh tranh với các đồng nghiệp khác về các vị trí. Điểm cộng: Các dữ liệu căn bản về quan điểm quản lý chỉ ra rằng, bán hàng là một công việc đòi hỏi sự nỗ lực của cả một đội nhóm chứ không phải là kết quả của một màn trình diễn độc tấu của cá nhân.

"Chúng ta bắt đầu với Quy tắc Tại sao, sử dụng chiến lược mô hình kinh doanh, và hiện tại chúng ta cải thiện chiến thuật với hình dung về một nhóm đối tượng thứ ba", Bob nói. " Dù bạn tiếp cận nó như thế nào, đầu tiên bạn phải liên kết giữa *cái tôi* và *chúng ta*."



Tạo sự kết nối: Giống như Facebook phiên bản giấy

Fit For Life được thuyết phục rằng việc liên kết các hành động của cá nhân với mục tiêu của tập thể yêu cầu các lãnh đạo phải tạo dựng sự kết nối chân thực giữa cá nhân với các thành viên trong nhóm. Kết nối này có tính quyết định cho sự công nhận và khẳng định giá trị của mỗi cá nhân - và đảm bảo rằng không có nhân viên nào trở thành người vô hình. Patrick Lencioni đã lưu ý rằng, tất cả nhân viên đều cần được hiểu và được tôn trọng giá trị bản thân bởi những người có thẩm quyền[2]. Những lãnh đạo sáng suốt hiểu rằng họ phải thể hiện mối quan tâm chân thành tới những nhân viên mong muốn được họ dẫn dắt. Một cách lý tưởng cho nhà lãnh đạo để thể hiện mối quan tâm này là khuyến khích cho mô hình kinh doanh cá nhân tại nơi làm việc. Đây là một thực hành bổ sung giúp củng cố cho sự kết nối giữa các cá nhân và tập thể, dù là họ đã có thời gian làm việc cùng nhau rồi hoặc chỉ mới gặp gỡ lần đầu tiên.

Sử dụng như thế nào

Bài thực hành được sử dụng cho một phân nhóm của một công ty xây dựng và kĩ thuật với hơn 50.000 nhân viên. Ngoài những công việc kĩ thuật cao, các thành viên phân nhóm này phải tính toán rủi ro và quản lý lãng phí. Tất cả đều là những thạc sĩ hoặc giáo sư toán học hoặc kĩ thuật, có độ tuổi trung bình là 57.

Nhóm này phải đối mặt với hai thách thức. Đầu tiên, những hợp đồng quản lý máy móc lâu năm đã sắp hết hạn buộc công ty phải tìm kiếm và bảo đảm những công việc mới. Thứ hai, những kĩ sư trẻ tuổi và những người đồng nhiệm lớn tuổi hơn không tương tác với nhau, cho nên những kĩ sư trẻ hơn không học hỏi được gì từ những kinh nghiệm chuyên sâu của đồng nghiệp. Trong khi đó, những kĩ sư lớn tuổi lại bỏ lỡ những cơ hội kinh doanh so với những người kĩ sư trẻ hơn.



Mục tiêu

Kết hợp giữa những kĩ sư lớn tuổi và trẻ tuổi, xây dựng lòng tin và mối quan hệ tốt.

Phương pháp

Tạo ra một cái gọi là "Facebook phiên bản giấy"[3] sinh động bằng tranh ảnh để đại diện cho các cá nhân tham gia và thể hiện những mối quan tâm chung. Hãy giúp các nhân viên kết nối bằng cách khám phá những đặc điểm mà họ chưa biết về người khác.

Số lượng người tham gia

Trong trường hợp này: là 28 người. Bài thực hành có thể mở rộng hơn nếu có một bức tường lớn hơn.

Thời gian cần thiết

Bài thực hành ban đầu có thể được hoàn tất trong 20 phút hoặc ít hơn. Bất kì ai cũng có thể quay trở lại bức tranh tường này và điền thêm các kết nối của mình bất kì lúc nào.

Chất liệu, công cụ và những yêu cầu khác

1. Bức tường lớn, trống và liền nhau
2. Giấy khổ ít nhất 1x5m (3x15 feet). Dùng cuộn giấy hoặc băng keo dính các tờ lại với nhau hoặc giấy Kraft để tạo thành bức tranh tường
3. 7.5x12.5mm (3x5 inch) hoặc các tấm card và giấy nhớ lớn hơn để làm hình đại diện, mỗi người một chiếc
4. Bút và bút đánh dấu nhiều màu
5. Băng dính hoặc thứ gì đó để dính hình đại diện vào bức tranh tường

Hướng dẫn

1. Giới thiệu

"Hôm nay chúng ta sẽ vẽ một mạng xã hội trong căn phòng này ngay bây giờ. Chúng ta sẽ làm *giống như trên Facebook - nhưng* là phiên bản giấy - hãy sử dụng bức tường này!"

2. Làm hình đại diện bằng card và giấy ghi nhớ

"Đầu tiên, chúng ta cần những yếu tố cơ bản của mạng xã hội: bạn là ai. Hãy tạo ra một hình đại diện cho mình bằng việc viết tên bạn lên tấm card, một câu mô tả ngắn về sở thích hoặc kinh nghiệm - bất cứ điều gì bạn thích. Và nếu bạn muốn thì hãy tự vẽ một bức hình đại diện cho mình!" Hãy chia sẻ bức vẽ hình đại diện nghiệp dư này, chấp nhận rằng sẽ bị cười và thiếu khả năng hội họa khi tham gia trò chơi tạo hình đại diện này. Hoặc bạn hãy đem đến một máy chụp ảnh tức thì và giúp những nhân viên tham gia sử dụng chụp ảnh của chính họ làm hình đại diện.

3. "Đăng tải" hình đại diện lên bức tranh tường

Hãy yêu cầu mọi người tiến đến bức tường và "đăng tải" hình đại diện tại bất kì nơi nào họ muốn. Hãy tập trung vào việc đăng tải hình đại diện của bạn trước. Hãy chắc chắn rằng bạn có sẵn nhiều cuộn băng dính, đặc biệt là nếu nhóm của bạn lớn.

4. Vẽ những kết nối

Cuối cùng, hãy yêu cầu những người tham gia xác định những liên kết bằng cách vẽ những đường nối giữa hình đại diện của họ và hình của những người họ biết. Hãy dán nhãn cho những đường nối này bằng những định nghĩa như "làm việc trong bộ phận phát triển phần mềm" hay "sống ở Seattle". Sau đó hãy yêu cầu mọi người đi dọc bức tranh tường và xem hình đại diện của những người họ chưa biết, và khuyến khích họ vẽ đường nối khi tìm thấy một điểm chung: "cuồng câu cá", "yêu chó", v.v...

Kết quả

Bài thực hành tạo ra một bức tranh khám phá ra sự kết nối giữa các thành viên trong tổ chức. Bài thực hành này rất vui và hình thành nên một cộng đồng liên kết. Bức tranh có thể



được giữ ở trên tường và được điền thêm bởi bất kì ai vào bất cứ lúc nào – hãy cân nhắc việc chỉ định một người đóng vai trò là "người trông coi bức tranh tường" cho tổ chức. Trong trường hợp này, một giám đốc bộ phận nhân sự đã tham gia và đã rất vui sướng với sự tương tác qua lại được tạo ra khi các kĩ sư trẻ tuổi và lớn tuổi khám phá ra họ có nhiều sở thích cũng như mối quan tâm tương đồng.

Phỏng vấn

Hãy hỏi, *Liệu có ai ở đây đã kết nối được với người mà mình chưa từng biết trước đây không? Hãy nói cho chúng tôi biết.* Trong tình huống được mô tả ở đây, người tổ chức có thể nói, *Trong nhóm này, bức tranh tường cho biết những mối quan tâm chung và những mối quan hệ tiềm năng được tìm ra chỉ bằng một bài thực hành đơn giản. Điều này cũng tương tự như những kinh nghiệm và kiến thức thị trường có thể được khai phá và chia sẻ giữa những người chuyên gia lâu năm và những người mới trong nhóm này.* Facebook phiên bản giấy chủ yếu là một dạng mô tả các mối quan hệ và là bài thực hành xây dựng lòng tin tốt hơn là học một cái gì cụ thể, nhưng việc phỏng vấn vẫn rất quan trọng. Cho đến khi bạn phỏng vấn, bài thực hành vẫn thuộc về bạn nhiều hơn những người khác.

Một cách tiếp cận toàn diện nhất để liên kết *Tôi* và *Chúng ta* trong doanh nghiệp



Sau đây là một công ty đã củng cố mối liên kết cá nhân giữa những nhân viên tiềm năng trước khi họ được tuyển dụng - sau đó sử dụng những liên kết này để mang đến những con người tốt nhất.

EIFFEL là một công ty tư vấn có trụ sở tại Hà Lan với 500 nhân viên, phục vụ những đối tượng khách hàng có lợi nhuận và phi lợi nhuận trong ngành bảo hiểm, chăm sóc sức khỏe, năng lượng và các vấn đề chính sách. Các khách hàng của EIFFEL có một điểm chung: họ phải đối mặt với những thách thức khó khăn trong việc đưa ra các quyết định chiến lược trong một thị trường đang thay đổi quá nhanh, thường là giữa sự kiểm soát dư luận chặt chẽ.

EIFFEL rất khác biệt. Đầu tiên, họ tự hào đã hình thành nên một di sản trong thể thao bằng cách hình thành một điển hình văn hóa "không cần nói", với đội ngũ những vận động viên giành huy chương Olympic phục vụ như những nhà tư vấn thật sự, chứ không chỉ đơn thuần là người phát ngôn. Thứ hai, họ chủ định tập trung vào đối tượng khách hàng tại Hà Lan với mục tiêu trở thành nhà cung cấp các dịch vụ về luật pháp, tài chính, công nghệ thông tin và nhân sự tốt nhất (chứ không phải lớn nhất). Cuối cùng, họ vận dụng tài tình mô hình kinh doanh coi trọng các cá nhân, đội nhóm và cấp doanh nghiệp. Cam kết xây dựng mô hình kinh doanh, quy tắc thiết kế, và tư duy về tầm nhìn của EIFFEL đã trở thành biểu tượng đẹp về Xây dựng mô hình Doanh nghiệp.

Khi EIFFEL tuyên bố thua lỗ tài chính năm 2011, *các nhà quản lý quyết định rằng công ty* sẽ yêu cầu các nhân viên có ý thức đóng góp nhiều hơn. "Chúng tôi mong muốn một nguồn lực hiểu rõ những gì chúng tôi muốn đạt được với khách hàng của mình - các nhân viên có thể đặt mình vào bức tranh tổng thể của EIFFEL để hiểu nơi nào họ có thể tạo ra sức ảnh hưởng". Nhà tư vấn chiến lược Tiếp thị cao cấp của EIFFEL,

Dannis Daems nói. "Khủng hoảng tài chính và đồng Euro là dấu mốc giúp chúng ta nhận ra chúng ta cần phải làm gì."

Vào năm 2012, EIFFEL bắt đầu đào tạo tất cả 500 nhân viên, từ lễ tân cho đến những tư vấn viên hàng đầu, trong phương pháp Mô hình Doanh Nghiệp của Bạn®. Các nhân viên đến trụ sở trong một nhóm 18 người làm việc cả ngày. Công việc này mất ba tháng để hoàn thành.

Việc đào tạo này cung cấp cho nhân viên sự hiểu biết sâu sắc về mô hình kinh doanh của EIFFEL và giúp xác định lại mô hình kinh doanh cá nhân của họ trong tổ chức: họ sẽ biết cách tạo ra giá trị cho EIFFEL và khách hàng của mình như thế nào.

"Chúng ta được thuyết phục rằng phải cho mọi người quyền tự do sử dụng thế mạnh của mình nhiều hết mức có thể," Dennis nói. "Động lực này đến từ những môn thể thao chuyên nghiệp, nơi dễ dàng tiếp cận được. Bạn phải đạt tới vị trí mà bạn thực sự giỏi. Chúng ta tìm ra rất nhiều thế mạnh - và cơ hội kinh doanh – trong phần này."

Chiêu mộ và Gia nhập

Sau năm đó EIFFEL bắt đầu thu hút nhiều nhân viên mới hơn bằng cách trao cho các ứng viên những cơ hội đào tạo giúp họ xây dựng hình mẫu kinh doanh cá nhân - dù họ có được tuyển dụng hay không. Những sinh viên mới tốt nghiệp được mời đến trụ sở chính của EIFFEL, được đào tạo bằng Phương pháp luận Mô hình kinh doanh của Bạn®, và được sáng tạo mô hình kinh doanh cá nhân riêng của họ. Những người đứng ngoài và có mô hình kinh doanh tương đồng với EIFFEL được mời đến gia nhập công ty bởi các nhà tuyển dụng. "Chúng tôi vẫn đang làm những buổi thực hành như vậy để thu hút thêm những ứng viên mới, thường là những vận động viên giành huy chương vàng như Ramoni Kromowidjojo và Pieter van den Hoogenband", Dennis nói.

Làm sao để chiêu mộ theo cách của EIFFEL

Đầu tiên, Dennis nói, hãy xác định những lĩnh vực mà bạn cần sự giúp đỡ (quản lý dự án, tài chính, công nghệ thông tin, v.v.) và cấp độ kinh nghiệm (sơ cấp, trung cấp và cao cấp). Sau đó, hãy tạo ra một sự kiện tuyển dụng bằng các dịch vụ EventBrite, Amiando, hoặc tương đương. Hãy cân nhắc một lãnh đạo tinh thần thích hợp và thân thiện trong ngành của bạn để giới thiệu trong sự kiện này. Hãy tìm một địa điểm có nhiều không gian tường trống để đặt các bức tranh lên đó. Tiếp theo, hãy tìm những ứng viên thông qua LinkedIn hoặc các dịch vụ tương tự. Hãy mời riêng họ. Đây là một sự kiện đặc trưng mà EIFFEL sử dụng:

Chủ đề	Thời gian cần thiết (phút)	Nội dung
Nhìn chung về mô hình kinh doanh doanh nghiệp	30	Người phát ngôn giới thiệu cái nhìn tổng quan về Bức tranh doanh nghiệp, sử dụng nó để minh hoạ mô hình kinh doanh của tổ chức. Đề nghị những câu hỏi và đánh giá từ những người tham gia
Câu chuyện từ học tập	30	Nhà lãnh đạo tinh thần chia sẻ những câu chuyện nghề nghiệp hoặc sự phát triển chuyên môn, đề nghị những câu hỏi và đánh giá.
Nhìn chung về mô hình kinh doanh cá nhân	20	Người hướng dẫn giới thiệu cái nhìn tổng quan của Bức tranh mô hình kinh doanh cá nhân, đề nghị *những câu hỏi và đánh giá*.
Xác định mô hình cá nhân của bạn	45-90	Người hướng dẫn yêu cầu những người tham gia vẽ lại mô hình kinh doanh cá nhân về vị trí mà họ tin rằng họ có thể đảm nhận trong tổ chức. Người hướng dẫn, những đội ngũ khác có thể đi xung quanh để trả lời câu hỏi. Khi các nhân viên hoàn thành mô hình, họ di chuyển tới "cuộc hẹn nhanh chóng" với người tuyển dụng đang đợi sẵn.
Cuộc hẹn nhanh chóng	45-90	Mỗi người tham gia đều có năm phút để giới thiệu mô hình của họ trực tiếp một đối một với người tuyển dụng. Người tuyển dụng sau đó sẽ phỏng vấn ngắn ứng viên dựa trên bài giới thiệu này. Một lựa chọn khác: Nhà tuyển dụng có thể chia sẻ Bức tranh mô hình kinh doanh cá nhân được vẽ trước về cách mà tổ chức nhìn nhận một vị trí mới, yêu cầu những ứng viên so sánh với chính họ mà thảo luận với những người khác.

Những ứng viên có hiệu suất làm việc tốt mà mô hình kinh doanh cá nhân của họ phù hợp với mô hình của tổ chức có thể được mời trở lại vòng hai của cuộc phỏng vấn.

Sử dụng Mô hình kinh doanh cá nhân để phát triển nghề nghiệp

EIFFEL bắt đầu sử dụng mô hình kinh doanh cá nhân để phát triển nghề nghiệp. Những nhân viên bắt đầu bằng việc biểu đồ hóa mô hình kinh doanh "hiện tại" của họ (điểm A). Sau đó, họ lập biểu đồ cho mô hình kinh doanh cá nhân "tương lai" đầy tham vọng (điểm B). Điều này tạo ra một mục tiêu rõ ràng về phát triển nghề nghiệp: di chuyển từ điểm A tới điểm B. Nhưng EIFFEL nhanh chóng phát hiện ra rằng có rất nhiều nhân viên phải vật lộn để xác định con đường đi từ điểm A tới điểm B. Dennis đã quyết định thực hiện những kế hoạch nghiên cứu về phát triển nghề nghiệp (PDPs) được sử dụng bởi các tổ chức khác. Ông ấy đã rất sốc bởi những gì mình tìm thấy.

"Hầu hết các PDPs đều giống như các kế hoạch kinh doanh: nhiều chữ, không có hình ảnh, hoàn toàn xa lạ, lằng nhằng và thiếu năng lượng," ông nói. "Tất cả chúng ta đều biết một sự thật về việc viết các kế hoạch: đó là không ai đọc và không ai có thể ghi nhớ được chúng!" Dennis cũng cảm thấy rằng PDPs vẫn còn thiếu sót. Cho nên, để xây dựng những Bức tranh về mô hình kinh doanh cá nhân, ông đã tạo ra và thử nghiệm Bức tranh chiến lược cá nhân cung cấp cho nhân viên những cách thức cụ thể để chuyển từ điểm A đến điểm B.

Bức tranh Chiến lược cá nhân

Bức tranh về Chiến lược cá nhân sử dụng sáu khối, đặt ra những hành động cần thiết để chuyển tới Mô hình kinh doanh cá nhân mới. Người dùng sẽ điền vào mỗi khối này để xác định những hành động cụ thể cần thiết để xác định tương lai và mô hình kinh doanh cá nhân "tương lai" của mình. Đây là cách bạn thực hiện, minh họa bằng ví dụ về Karen, một quản lý kinh doanh ở EIFFEL, người muốn chuyển tới vị trí tư vấn:

Kiến thức



Hãy mô tả những kiến thức mới cần thiết để tiến tới mô hình kinh doanh

cá nhân mới của bạn. Hãy dự đoán những yêu cầu về kiến thức cho mô hình "hiện tại". Bạn có cần một sự công nhận chính thức (bằng cấp hoặc chứng nhận)? Bạn có cần nắm rõ các khái niệm mà bạn có thể học được qua các khoá học, sách vở, các cuộc nói chuyện TED, hay hội thảo trên web? Ví dụ nếu bạn muốn trở thành một nhân viên bán hàng, bạn cần những kiến thức về khía cạnh tâm lý học của quy trình bán hàng, cộng thêm những thông tin về dịch vụ hoặc sản phẩm mà bạn sẽ bán, về thị trường, và về những sự cạnh tranh bạn sẽ phải đối mặt. Ví dụ như Karen, nhận ra rằng mình phải học nhiều hơn về kiến thức tư vấn cơ bản, nên cô ấy đã lập ra một danh sách tài liệu cần đọc và đăng kí vào một khoá học về Tư duy Thiết kế dịch vụ.



Kĩ năng và Khả năng

Mô hình "tương lai" của bạn sẽ yêu cầu những kĩ năng và khả năng gì? Hãy liệt kê chúng ra. Ghi nhớ rằng: kĩ năng là những tài năng có thể rèn luyện qua học hỏi, trong khi khả năng là những tài năng tự nhiên và bẩm sinh - những thứ bạn rất dễ dàng làm được mà không tốn nhiều công sức. Khả năng mới thì khó hơn kĩ năng mới, cho nên hãy cân nhắc liệu những khả năng cần có cho mô hình "tương lai" có nằm trong tầm tay của bạn hay không. Cách nhanh nhất để đạt được hoặc nâng cao được kĩ năng chính là thực hành ngay vào công việc - hãy vươn xa hơn những "giới hạn học tập" thực tế của mình.

"Nhưng hãy thực hiện nó một cách thông minh", Dennis nói. "Nếu bạn là một nhân viên bán hàng đầy tham vọng, chìa khóa thành công chính là hãy tự đặt mình vào những tình huống bạn buộc phải bán một thứ gì đó. Nếu bạn không thể làm được ở công ty, hãy thử trong môi trường cá nhân của bạn. Hãy bán vé xổ số cho những nhà gây quỹ tại trường học hoặc vé cho giải đấu của câu lạc bộ quần vợt của bạn. Hãy đặt mình vào những vị trí mà bạn có thể phát triển thêm kinh nghiệm."

Karen: Quản lý kinh doanh đến Tư vấn

Phác thảo Chiến lược cá nhân

Kiến thức

Những sách cần đọc:
1. Tạo ảnh hưởng
2. Tăng tín nhiệm

Tham gia khóa đào tạo thiết kế dịch vụ qua Lynda.com

Kĩ năng + Năng lực

Tham gia Toastmasters

Tìm kiếm người dạy về tài chính

Thực hành lắng nghe, đặt ra những câu hỏi có chiều sâu, tổng kết lại

Cá nhân

Luyện tập các câu hỏi mở

Kiểm soát tính cầu toàn

Xây dựng mạng lưới

Tạo thêm những liên lạc mới thông qua Meetup, LinkedIn

Tìm kiếm người hướng dẫn giàu kinh nghiệm

Luyện tập thể chất + Tinh thần

Chương trình luyện tập mới

Luyện tập tài chính

OK ở đây :)

Karen, một tư vấn viên giàu tham vọng, đã nhận thấy mình cần phải có kĩ năng thuyết trình tốt hơn, cho nên cô ấy đã tham gia tổ chức Toastmasters quốc tế. Cô ấy cũng tìm được một người cố vấn trong EIFFEL giúp cô hoàn thiện kĩ năng về tài chính bằng cách lập một vài bảng Excel về dự đoán mức độ cam kết của khách hàng.

Tính cách cá nhân



"Mỗi người đều có những đặc điểm tính cách riêng có thể giúp họ đạt được mục tiêu - hoặc không!" Dennis nói. "Chúng ta không hoàn hảo." Đây là nền móng có thể chặn hoặc khuếch đại những đặc điểm tính cách của bạn để tiến nhanh tới mô hình kinh doanh cá nhân "tương lai".

"Hầu hết những người trưởng thành đều tự hiểu rõ điểm mạnh và điểm yếu của chính mình một cách thành thực", Dennis nói. "Quan trọng là việc xác định được điểm mạnh của mình sẽ giúp bạn vươn tới các mục tiêu và khuếch đại sự phát triển. Ví dụ nếu như bạn là một người sống rất có tổ chức, hãy tổ chức và sắp xếp những gì mình được học và những kinh nghiệm thật chi tiết." Ngược lại, việc xác định rõ những đặc điểm tính cách cũng hạn chế sự phát triển của bạn, Dennis nói thêm. "Ví dụ nếu bạn có xu hướng trì hoãn, hãy 'chặn' xu hướng này lại bằng biện pháp như là có ai đó thúc giục hoặc nhắc nhở bạn, hoặc bạn tặng thưởng cho chính mình sau khi hoàn thành một công việc đúng hạn." Ví dụ, Karen nhận ra rằng xu hướng cầu toàn của mình giúp ích trong việc tạo ra Bức tranh chiến lược cá nhân chi tiết và lên kế hoạch phát triển. Đồng thời, cô ấy cũng cố gắng hạ thấp xu hướng này xuống để có những câu hỏi gần gũi và thực hành một cách thận trọng những câu hỏi có tính gợi mở trong các cuộc đối thoại thường ngày.

Sức khỏe Tinh thần và Thể chất



Những vấn đề về tinh thần và thể chất - như là thừa cân, căng thẳng, hoặc các mối quan hệ không ổn thỏa - có thể làm cho sự phát triển của bạn bị chậm lại. Hãy mô tả bất kì vấn đề tinh thần hoặc thể chất nào trong phần này, và lên danh sách những hành động để vượt qua chúng. Karen biết rằng cô ấy cần cải thiện sức khỏe của mình. Là một quản lý kinh doanh, công việc của cô ấy thường là ngồi yên một chỗ.

Nhưng khi là một tư vấn viên, cô ấy biết rõ mình sẽ dành nhiều thời gian hơn để gặp gỡ khách hàng, và cần nhiều năng lượng cũng như sự tự tin về cơ thể. Cho nên cô ấy đã cam kết tham gia vào một chế độ luyện tập khiêm tốn nhưng hiệu quả vào mỗi buổi sáng.

Ổn định Tài chính



Những lo lắng về tiền bạc ngăn cản bạn làm việc hiệu quả. Nếu thu nhập của bạn quá thấp hay bạn mắc nợ nần, hãy hành động ngay! Một vài nhà tuyển dụng vẫn cung cấp sự giúp đỡ thông qua các dịch vụ hỗ trợ nhân viên bí mật. Bạn có thể thử một đại lý tư vấn bên ngoài, hoặc thương lượng về thu nhập với sếp của bạn. Ổn định tài chính rất cần thiết cho việc tiến tới mô hình "tương lai", và nó sẽ thúc đẩy bạn nhiều hơn khi bạn làm việc ở cấp độ cao hơn.

Cộng đồng



Đây là nền tảng quan trọng nhất trong tất cả, và là thứ bạn không thường thấy trong bất kì kế hoạch phát triển nghề nghiệp nào. Hãy sử dụng nó để mô tả cách kết nối giữa những cá nhân và nhóm. "Chúng ta sống trong một thế giới được kết nối, thay đổi nhanh chóng và phát triển quá mức," Dennis nói, "và khi bạn muốn đến một nơi nào đó khác, cộng đồng của bạn cũng phải thay đổi. Nó sẽ thay đổi - và nó sẽ thay đổi bạn." Ví dụ nếu bạn muốn trở thành một luật sư, hãy bắt đầu làm quen cácluật sư. Để tiến đến Mô hình kinh doanh cá nhân thế hệ tiếp theo có nghĩa là bạn phải bước vào một cộng đồng:

• Cho bạn kiến thức nhanh nhất có thể

• Giúp bạn phát triển kĩ năng và khả năng hiệu quả nhất

• Phát huy những tính cách cá nhân vào từng lĩnh vực

• Đặt bạn vào bối cảnh của mô hình tương lai (hầu hết các ứng viên tìm được việc làm thôngqua mạng hơn là cách ứng tuyển chính thức)?

Cộng đồng mới của bạn có thể mang tính chất riêng tư hoặc chuyên nghiệp. Việc gặp gỡ những con người mới giúp bạn vượt qua những thách thức trong các vấn đề: sức khỏe tinh thần, thể chất và ổn định tài chính. Bạn có thể tìm thấy những cộng đồng sẵn sàng giúp đỡ bạn và làm cầu nối đưabạn đến với Mô hình kinh doanh cá nhân "tương lai" ở đâu? Karen đã tham gia các nhóm trên Meetup và LinkedIn và gặp một tư vấn viên sắp nghỉ hưu, người đang mở rộng mối quan hệ công việc và trở thành một cố vấn lão luyện.

"Tất cả nhân viên có dưới một năm kinh nghiệm trong tổ chức của chúng ta phải vẽ Phác thảo Mô hình cá nhân này, và có cơ hội xem xét lại nó cùng với người hướng dẫn của mình, và xem xét cả những phác thảo Mô hình cá nhân của những nhân viên khác với tư cách là người hướng dẫn," Dennis nói. "Phát triển không phải đơn giản là được chính thức thăng cấp – đó là trở nên giỏi hơn trong sự nghiệp của bạn. Các tổ chức sẽ trở nên bằng phẳng hơn, có nghĩa là tăng trưởng ở chuyên môn chứ không phải ở vị trí."

Kết quả: Cải thiện lưu trữ, Kinh nghiệm khách hàng

Net Promoter Score (NPS) của EIFFEL, một chỉ số đo độ hài lòng của khách hàng, đã tăng 20% kể từ khi công ty bắt đầu làm hài hòa mô hình kinh doanh của các cá nhân, nhóm và toàn doanh nghiệp, theo thống kê của Dennis. Trong khi đó, việc thay đổi nhân sự giảm 6%.

Công ty cũng bắt đầu tạo ra các thu nhập vững chắc trở lại. Sự tiến bộ này đạt được là nhờ các nhân viên tự định hướng và kinh doanh tốt hơn, Dennis tin tưởng như vậy. "Họ sẽ làm được," ông nói. "Họ nhận thức rằng họ đang chèo lái sự nghiệp của chính mình".

Khó khăn?

"Tư duy về mô hình kinh doanh không phải dành cho tất cả mọi người", Dennis nói. "Tôi luôn luôn nói với các ứng viên rằng việc này giống như việc bạn mua một chiếc



Tường phác thảo Mô hình cá nhân

áo khoác. Nếu nó vừa với bạn, hãy dùng nó. Còn nếu nó không vừa, hãy bỏ nó đi và tìm một cái phù hợp. Nhưng mô hình này chính là phương tiện mà chúng ta sử dụng. Cho nên bạn phải học hỏi nó nếu như bạn muốn tham gia vào nhóm của chúng tôi."

EIFFEL có một cách tiếp cận rất khác với công việc nhân sự: làm cho các nhân viên có ý thức trách nhiệm về việc đóng góp chung vào nỗ lực của cả nhóm – và cách họ sẽ phát triển trên con đường chung như thế nào. Hiện tại, công ty dịch vụ việc làm lớn nhất thế giới, Pricewaterhouse Coopers (PwC), cũng đang thực hành cấp độ này. Bước tiếp theo trong sứ mệnh của PwC là tái thiết lại nền quản lý nhân sự truyền thống.

Tái thiết Quản lý nhân sự



"Thuyết phục các nhân viên tự xác định sự đóng góp của chính họ là một con đường khó khăn, nhưng nó lại có tiềm năng giải phóng những năng lượng tích cực to lớn và tạo ra lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ," Riccardo Donelli nói. Anh là một chuyên gia cao cấp về nhân sự, 46 tuổi, đang làm việc cho nhóm dịch vụ về Con người và Tổ chức trong Ban Tham vấn của PricewaterhouseCoopers (PwC). "Đó là lí do tại sao tôi tin rằng việc xây dựng mô hình kinh doanh có thể hình thành nên một phương thức quản lý nhóm mới, và thúc đẩy tối đa sự gắn bó lâu dài của nhân viên, ngược lại với việc chỉ nâng lương hay các đãi ngộ 'cứng nhắc' cho họ."

Riccardo có một sứ mệnh là tái thiết lại hệ thống quản lý nhân sự truyền thống. Và ông tin rằng bước đầu tiên là thử nghiệm phương pháp mới trong nội bộ.

Sau khi lên kế hoạch sử dụng mô hình kinh doanh trong các công việc nhân sự, Riccardo quyết định thử nghiệm quy trình này tại PwC với nhóm của mình gồm 25 tư vấn viên về nhân sự. Mục tiêu của ông 1) Đánh giá tiềm năng thực tế với các khách hàng của PwC và 2) nâng cao sự hài lòng và hiệu suất của nhóm – đặc biệt là để cam kết và giữ chân các nhân viên.

"Tư vấn là một sự cạnh tranh khốc liệt trong việc lôi cuốn và giữ lại những con người tài năng," Riccardo giải thích. "Mỗi ngày tất cả các công ty Deloitte, EY, KPMG, PwC, và Accenture đều cố gắng giành lấy những tư vấn viên tốt từ những bên còn lại. Đây là một thị trường khó khăn, và đồng lương chỉ là một yếu tố. Tôi tin rằng chúng ta cần phải hiểu rõ những đặc điểm riêng của mỗi cá nhân và giúp các nhân viên nhận ra rằng ở đây tại PwC, một nhân viên có thể tận hưởng không gian phát triển cho những điều quan trọng với người đó.

"Khi nhắc tới con người và sự nghiệp, mỗi ngày chúng ta đều nhận ra ý nghĩa của 'cuộc cách mạng kĩ thuật số'. Cuộc cách mạng này bắt đầu với con người, từ dưới lên trên. Điều này không



liên quan đến cách thức xác định chiến lược nhân sự truyền thống từ trên xuống dưới, và triển khai một chương trình thay đổi quản lý. Các nhân viên có thể tiếp cận tất cả các thông tin họ cần để phát triển sự nghiệp của mình, họ tận hưởng những công cụ miễn phí giúp họ định hướng, tạo ra các thông tin có giá trị - và kết nối họ với những người khác.

"Điều này giúp mọi người ở tất cả mọi độ tuổi tiếp cận nhiều cơ hội hơn và xây dựng cuộc sống tốt hơn, cả về sự nghiệp và cá nhân."

"Ngày càng nhiều, có nghĩa là các công việc nên được thiết kế bởi những cá nhân tự hoạch định sự nghiệp và mục tiêu phát triển riêng, không phụ thuộc vào những gì tổ chức hoạch định cho họ. Là một cá nhân, tôi sẽ chọn một nơi làm việc đem lại cho tôi những cơ hội tốt nhất để tôi hoàn thành những mục tiêu của mình."

"Điều này có nghĩa là các công ty - và nhất các công ty tư vấn là những ví dụ điển hình - nên tái thiết hoàn toàn cách tiếp cận quản lý sự nghiệp của họ, thay đổi từ cấu trúc, cách thức từ trên xuống dưới để có nhiều cơ hội linh hoạt hơn."

"Quan điểm này đưa ra gợi ý cho một mối liên hệ khác giữa cá nhân và tổ chức. Chúng ta có thể gọi nó là mối quan hệ 'lật ngược' mà trong đó phải bắt đầu bằng sự chấp nhận và phản hồi tích cực của tổ chức tới mục tiêu của cá nhân – dù rằng những mục tiêu này có thể cuối cùng là sự ra đi – và cung cấp thêm cơ hội để đạt được những mục tiêu này trong sự hài hòa với chiến lược chung của tổ chức."

Riccardo dành ra một ngày rưỡi để giới thiệu cho *nhóm tư vấn viên của mình về mô hình kinh doanh* cá nhân và nhóm. Anh đã sắp xếp buổi đào tạo trong bốn phần:

1. Vẽ mô hình kinh danh cá nhân (tôi)

Theo như bài hướng dẫn về xây dựng mô hình kinh doanh, các tư vấn viên vẽ mô hình kinh doanh cá nhân của họ trong "hiện tại" và "tương lai", Riccardo khuyến khích họ vẽ chúng một cách tự do

và bao gồm cả những mục tiêu. Sau đó, anh yêu cầu họ lập những nhóm ba người, và hướng dẫn người khác về những "điểm đau" quan trọng trong mô hình "hiện tại" và mục tiêu "tương lai". Mỗi người tham gia đều đảm nhận vai trò hướng dẫn và được hướng dẫn.

2. Chuyển từ quan điểm cá nhân sang nhóm (từ *tôi* đến *chúng ta*)

Riccardo giới thiệu về mô hình nhóm Nhân viên & Tổ chức và Bức tranh liên kết. Sau đó anh yêu cầu những người tham gia đặt các mô hình cá nhân của họ cạnh mô hình của nhóm, và mỗi ó sẽ xác định cách họ đóng góp cho mô hình nhóm ấy. Cuối cùng, anh yêu cầu họ đánh giá mối liên kết giữa mô hình cá nhân và nhóm. Họ có sẵn sàng thực hiện - hoặc cải thiện công việc - đáp ứng được yêu cầu của tổ chức hay không? Nếu không, họ có thể thay đổi không? Hay liệu tổ chức có thể thay đổi như thế nào?

3. Phác thảo chiến lược cá nhân

Riccardo giới thiệu Bức tranh chiến lược cá nhân (trang 202), yêu cầu những người tham gia điền vào và bao gồm những hành động PwC có thể thực hiện để giúp họ đạt được mục tiêu của mình.

4. Đề xuất những thay đổi cụ thể

Những người tham gia đưa ra bốn đề xuất liên quan tới 1) cải thiện môi trường làm việc, hoặc 2) tăng khả năng cạnh tranh, lợi nhuận và hiệu suất làm việc. Tiếp theo, họ chia thành bốn nhóm, phân chia và ưu tiên những hành động quyết liệt cho từng đề xuất, rồi lựa chọn và bắt đầu làm việc với những đề xuất được bình chọn là có giá trị nhất.

Những kết quả tức thì

Các phiên họp về mô hình kinh doanh diễn ra vào một ngày thứ Năm và thứ Sáu. Vào ngày thứ Hai tiếp theo, Riccardo và nhóm của anh đã bắt đầu áp dụng một trong số các đề xuất. Sự khác biệt tại buổi họp ngày thứ hai rất rõ ràng, Riccardo nói. Tinh thần của nhóm rất hào hứng khi họ bắt tay vào những hành động họ đã lựa chọn để thay đổi: vấn đề nhân sự và lên kế hoạch hằng tuần.

"Nhân sự và lập kế hoạch là quy trình kinh doanh quyết định đối với một công ty tư vấn," Riccardo giải thích, "Bạn có rất nhiều dự án diễn ra cùng một lúc, và bạn buộc phải ngay lập tức giao những dự án khác nhau cho những nhân viên dựa vào kĩ năng và sự sẵn sàng của họ, dựa vào độ ưu tiên của dự án tại thời điểm được giao, vị trí của nó và công tác chuẩn bị, và các yếu tố khác. Đây là một quy trình phức tạp và cồng kềnh luôn gặp phải trong mỗi cuộc tư vấn, bởi lẽ việc lên trước kế hoạch chính xác và rõ ràng về mặt con số là điều không thể.



"Điều rút ra sau các phiên họp là vấn đề nhân sự thật sự là một quy trình đau đầu với tất cả mọi người, cũng như với các tư vấn viên cấp cơ sở và cao cấp. Họ cảm thấy những hành mình bị di chuyển như đồ đạc từ dự án này sang dự án khác mà không hiểu lý do tại sao. Tất nhiên là có lý do cho việc đó, nhưng chúng thường không dễ để hiểu được. Buổi họp nhân sự vào thứ Hai hằng tuần của chúng tôi thường diễn ra không thuận lợi."

Vấn đề nhân sự và lập kế hoạch lại gây ra một tình huống khó xử khác: Liệu chúng ta nên thực hiện nó theo trình tự từ trên xuống dưới hay từ dưới lên trên?

"Trình tự từ trên xuống dưới thì rất dễ dàng, bởi vì tôi chỉ cần quyết định và đưa ra mệnh lệnh," Riccardo nói. "Nhưng tôi không thể luôn luôn có tất cả các thông tin trong tay và nắm được sự kiện quan trọng về từng dự án, và những nhu cầu về trình tự cần phải thực hiện mỗi tuần. Cho nên trình tự từ dưới lên trên lại tốt hơn. Nhưng trình tự này lại có thể tạo ra những cuộc tranh luận không có hồi kết giữa các quản lý dự án. Đây là vấn đề trong thực tiễn kinh doanh rất phức tạp và rõ ràng trong phiên họp xây dựng mô hình cá nhân. Cho nên nhóm quyết định phải xác định một nhà tổ chức quy trình, các công cụ nên được sử dụng, những thông tin được chia sẻ, và những sự ưu tiên nào cần được áp dụng."

Phiên họp về xây dựng mô hình kinh doanh cá nhân đưa vấn đề cốt lõi vào trọng tâm: mất nhiều thời gian cho cá nhân và gia đình. "Tất cả mọi người, từ nhân viên cấp cơ sở đến quản lý cao cấp, đều xác định đây là vấn đề," Riccardo nói. "Tất cả các nhân viên đều nói, 'Tôi muốn có nhiều thời gian hơn cho bản thân.' Và khi chúng tôi thảo luận về nó trong phiên họp xây dựng mô hình cá nhân, tất cả mọi người đều đồng ý rằng việc tạo ra nhiều thời gian cho bản thân hơn phụ thuộc phần lớn vào việc sắp xếp nhân sự và lên kế hoạch hiệu quả hơn. Quy trình sắp xếp nhân sự hiện tại của chúng tôi làm mất nhiều thời gian quý báu của tất cả mọi người. Chúng tôi nhận thức được rằng các nhân viên không đấu tranh chống lại các vấn đề nhân sự vì các lí do tùy tiện; mọi người đều ở trong một tình huống giống nhau."

Đây chính là lúc Riccardo nhận ra sức mạnh của mô hình cá nhân thúc đẩy được hiệu suất của cả nhóm. "Tất cả bốn đề xuất đều bắt đầu từ quan điểm của mô hình kinh doanh cá nhân," anh nói.

"Giá trị của mô hình *tôi* và *chúng ta* nằm ở chỗ thiết lập được một mối quan hệ khác giữa các cá nhân, nhóm và cả tổ chức. Nó giúp củng cố lại ý tưởng rằng tất cả mọi người tcó thể và nên là một nhà kinh doanh tự xác định mục tiêu và chiến lược để phấn đấu, nhưng đồng thời cũng cân nhắc tới điều kiện cụ thể của tổ chức – và tại chính nhóm của mình – có thể là nơi tốt nhất."

Các tư vấn viên làm việc cho công ty dịch vụ lớn nhất thế giới nghĩ gì về cách tiếp cận này?

"Tất cả nhân viên của tôi đều là chuyên gia nhân sự, công việc của họ là tư vấn cho những giám đốc nhân sự về những vấn đề này. Cho nên họ biết rõ về điều mà họ đang nói," Riccardo nói. "Về cơ bản, tất cả 25 người tham gia đều nói đây có thể là một dịch vụ rất tốt và có thể cung cấp cho khách hàng. Đây là một ngạc nhiên lớn cho chúng tôi."

Những bài học Riccardo đã học được:

• Một người trưởng thành hoàn toàn có thể tìm ra điều chưa ổn và đưa ra quyết định nên làm gì với nó. Hãy cứ để họ thực hiện.

• Một ngày rưỡi chuẩn bị là không đủ. "Tôi nên lên kế hoạch ít nhất là trong hai hoặc có thể là ba ngày," Riccardo nói.

Những việc bạn nên thử vào sáng thứ Hai

Quy tắc Vòng tròn vàng[1]

Đâu là những mục đích hoặc nguyên nhân phi tài chính thúc đẩy bạn?

Điều gì khiến bạn khác biệt với những người khác trong cách cung cấp dịch vụ hoặc sản phẩm?

Bạn cung cấp loại dịch vụ hoặc sản phẩm gì?



Xác định quy tắc Tại sao[5]

Sau đây là thử thách thực sự: hãy sử dụng bảng dưới đây để xác định quy tắc *Cái gì, Thế nào*, và *Tại sao* cho doanh nghiệp, nhóm của bạn và cho chính bạn. Ô nhóm và doanh nghiệp, *Cái gì* sẽ rất dễ: đây là những dịch vụ hoặc sản phẩm được cung cấp. Mục *Thế nào* cũng đơn giản như vậy: mô hình kinh doanh của bạn thể hiện cách mà những dịch vụ hoặc sản phẩm được cung cấp như thế nào. Nhưng ô *Tại sao* có thể hơi khó. Mách nhỏ: Hãy mô tả về Tuyên ngôn giá trị doanh nghiệp của bạn. Nó có liên quan thế nào đến lý do tồn tại của tổ chức?

	Doanh nghiệp	Nhóm	Bạn
Tại sao			
Thế nào			
Cái gì			

Những bước tiếp theo

Trong chương này bạn đã thấy cách ba tổ chức khác nhau liên kết mô hình kinh doanh cá nhân (tôi) với mô hình nhóm (chúng ta), thúc đẩy sự phát triển của nhóm và giúp cho sự tự định hướng của các cá nhân tốt hơn. Hãy chắc chắn rằng bạn đã nắm bắt được các bài học thực hành cho chính mình bằng cách áp dụng bài tập *Những việc bạn nên thử vào sáng thứ Hai*.

Những bước tiếp theo: trong Chương 7, bạn sẽ học cách làm thế nào mà Nhà máy chế tạo Spartan, một lãnh đạo cỡ vừa trong ngành công nghiệp truyền thống đã cố gắng liên kết nhóm của họ trong khi đấu tranh với những điều ngăn cản các mô hình kinh doanh cá nhân, nhóm và doanh nghiệp. Sự gián đoạn này nghe có vẻ không có gì xa lạ - bạn có thể đã từng trải nghiệm chúng ít nhất một lần trong đời!

Bạn sẽ gặp Lianne, và khám phá ra cách mà nhóm của cô, nhóm của các đồng nghiệp của cô, và Spartan cố gắng để kết nối *chúng ta* với *chúng ta* – và cùng với nhau, họ đã xây dựng một doanh nghiệp tốt hơn như thế nào.



Chương 7

Liên kết *Chúng ta* với *Chúng ta*

Trường hợp sau đây sẽ minh họa những công cụ đã được mô tả ở các chương trước được sử dụng như thế nào để giải quyết những vấn đề[1] khó khăn tại nơi làm việc. Hãy ghi chú lại cách mô hình kinh doanh được sử dụng như thế nào, không phải là định hình lại chiến lược, nhưng để 1) làm rõ nhóm nào, và tại sao, và 2) đảm bảo rằng bản thân công việc đó hướng dẫn hành động của nhân viên, chứ không phải là tính cách cá nhân hay chính sách.



Người cố vấn

"Đây là tấm card mới của tôi, Lianne. Rất vui được giúp cô bất cứ khi nào cô cần. Tôi rất vui được làm tư vấn viên nội bộ trong lúc này. Tôi không chắc mình sẽ làm gì khi về hưu nữa." Người đàn ông lớn tuổi cười khi ông ấy nhấm nháp ly espresso của mình.

Nhà máy chế tạo Spartan

Boris Latchaw

Tư vấn viên nội bộ

Lianne Amsden nhận lấy tấm card. Nó được viết như sau:

"Cảm ơn một lần nữa, Boris. Tôi ước rằng ông vẫn còn là cấp trên của tôi. Hẹn gặp ông vào thứ Hai!" Lianne cho tấm card vào trong túi của mình, dọn cốc, trả hóa đơn, và bước ra ngoài tới chỗ lấy xe ô tô. Khi cô lái xe ra khỏi khu đỗ xe của quán cà phê, cô đột nhiên đánh tay lái sang phải thay vì sang trái. *Nếu đưa ra các thu nhập mà mình đã mang lại, Spartan có thể cho phép mình về nhà sớm hơn một giờ*, cô nghĩ. Trong suốt 20 phút lái xe về nhà, cô suy ngẫm về lời khuyên của Boris – và tương lai của chính mình với nhà tuyển dụng: Nhà máy chế tạo Spartan

Nhà máy chế tạo Spartan là một công ty "đúc kim loại" lâu đời, Boris và những người kì cựu thích nói như vậy. Công ty xây dựng những kết cấu sắt và thép khổng lồ, đa dạng: vách ngăn biển, nhịp cầu, ngăn chứa cao 20m cho các nhà máy điện hạt nhân, cửa hầm tên lửa có độ dày hàng mét, và các bộ phận khác đòi hỏi sự kết hợp độc nhất về độ chính xác, chất lượng, và kích cỡ. Lianne là một trường hợp hiếm trong thế giới

này: một kĩ sư nữ có khả năng làm việc với các thợ hàn vào buổi sáng và trình diện với thanh tra tại Cơ quan điều phối hạt nhân vào buổi chiều.

Ngay từ những ngày làm việc đầu tiên với tư cách là kĩ sư cơ khí với ban Quản lý Cảng, Lianne đã bị hấp dẫn bởi những thành phần kết cấu cầu và thành tàu. Nhiều năm sau cô gia nhập Spartan, một trong những nhà cung cấp cô đã theo dõi với tư cách là thanh tra quản lý cảng. Cô bắt đầu làm việc tại Spartan ở bộ phận đóng tàu, rồi trong bộ phận sản xuất thương mại, sau đó là với một nhóm chuyên chế tạo các thành phần cho ngành công nghiệp năng lượng điện hạt nhân. Đó là khi Boris Latchaw trở thành cấp trên của cô. Boris trở thành người cố vấn cho Lianne và bênh vực nhiệt tình cho quá trình phát triển của cô trong văn hóa thiên về nam giới tại Spartan – cho đến khi vấn đề sức khỏe buộc ông phải cân nhắc đến việc nghỉ hưu. May mắn là, Giám đốc điều hành của Spartan đã thuyết phục Boris ở lại thêm một năm nữa với tư cách một tư vấn viên nội bộ không cố định.

Đó là khi Lianne đảm nhận vai trò lãnh đạo của bộ phận hạt nhân, từ đó các vấn đề bắt đầu xảy ra.

Nhóm Hạt nhân bắt đầu như là một nhóm sản phẩm độc lập..



...và sau đó được chuyển vị trí thành một phân nhóm cho Sản xuất thương mại



Tái cấu trúc

Boris bắt đầu chương trình kinh doanh hạt nhân tại Spartan với tư cách một "nhóm nghiên cứu sản phẩm" nhỏ, chuyên biệt, trực tiếp báo cáo với Giám đốc điều hành. Sau khi Boris tuyển dụng Lianne, doanh số nhảy vọt, nhờ vào những đóng góp to lớn từ kiến thức chuyên môn rộng lớn của Lianne. Cho nên khi vấn đề sức khỏe buộc Boris phải nghỉ việc trong vòng sáu tháng, ông ấy đã thúc đẩy Lianne đảm nhận nhóm hạt nhân - và trở thành nữ giám đốc đầu tiên tại Spartan.

Các nhân viên khac của Spartan đã tranh cãi - một cách rất đúng - rằng Lianne thiếu kinh nghiệm lãnh đạo trên cương vị quản lý dự án. Những người này bao gồm cả Tổng giám đốc Damian Glynn, người đang điều hành bộ phận kinh doanh tại Công ty sản xuất thương mại Spartan. Sản xuất thương mại cung cấp cho các nhà xây dựng cơ sở hạ tầng bằng việc

xây dựng tất cả mọi thứ từ các bộ phận kết cấu cầu đến các dàn khoan dầu.

Cuối cùng, Lianne được thăng chức lên Giám đốc nhóm hạt nhân. Mặc dù gật đầu tán thành, nhưng trong con mắt của những người cảm thấy rằng cô ấy cần thêm kinh nghiệm lãnh đạo, nhóm hạt nhân của cô chỉ là phân nhóm cho bộ phận sản xuất thương mại của Damian.

Logic là 1) Damian sẽ cung cấp nhiều kinh nghiệm quản lý sản xuất, 2) *Nhóm Hạt nhân tương tự như nhóm* Phòng ngự - một nhóm khác với nền tảng khách hàng cao cấp - chuyên báo cáo với bộ phận Sản xuất thương mại. Việc tái cấu trúc chỉ là về mặt giấy tờ. Trong thực tế, nó là một mớ hỗn độn.



Kim loại nặng gặp Bước sóng mới

Lianne đã có những kí ức sống động về việc bị nhìn nhận là có hiệu suất làm việc kém từ những người quản lý trước của cô - khi họ không hề bận tâm đánh giá tất cả các khía cạnh. Boris là trường hợp ngoại lệ duy nhất.

Hiện tại ở vị trí quản lý, Lianne quyết tâm sẽ làm tốt hơn. Cô ở lại làm muộn nhiều tuần (và thậm chí là cả một hoặc hai ngày thứ bảy trong tuần) để đảm bảo rằng tất cả những báo cáo trực tiếp đều được trình bày trong các cuộc họp 1-1 và những đánh giá về hiệu suất làm việc của mình hoàn thành đúng hạn vào tháng hai. Trong buổi họp về quản lý lần trước, cô ấy khá kín tiếng nhưng đầy tự hào tuyên bố hoàn thành một công việc quan trọng: ngay sau khi Damian, chủ tịch cuộc họp, báo cáo rằng ông không có đánh giá nào là hoàn thành.

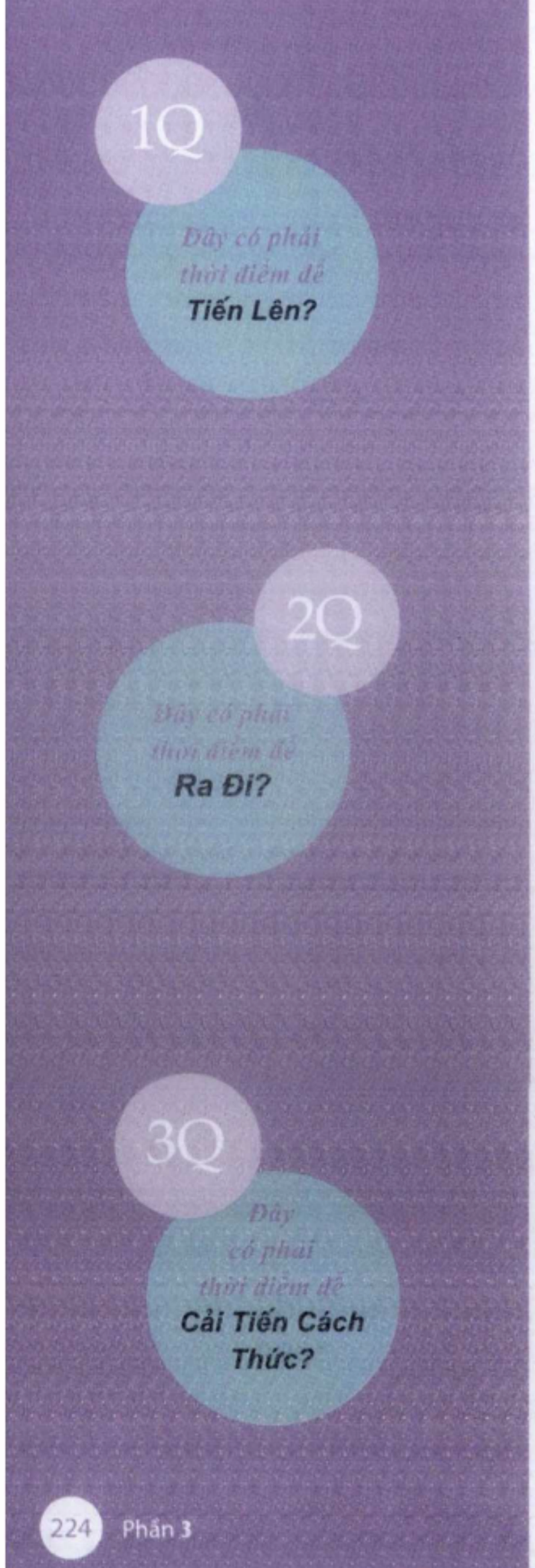
Damian phản ứng lại những thành tựu của Lianne với thái độ hờ hững mỉa mai đã quá quen thuộc. "Ồ, tôi đoán rằng một vài người ở đây không có đủ công việc thực sự để làm!" Ông nói và một số người tham dự khác cũng khẽ bật cười. Lianne không suy nghĩ đập tay xuống bàn họp và nghiến răng lại. Nhưng cô đã cố để kiềm chế bản thân khỏi một phản ứng công kích lại.

"Anh chàng chăn bò Damian khiến tôi phát điên," cô phàn nàn lại với Boris sau đó. "Nếu anh ta còn dám gác đôi giày da của anh ta lên bàn một lần nữa, tôi sẽ..."

Boris cắt ngang. "Bình tĩnh nào, đồng nghiệp! Hãy nói chuyện thẳng thắn với các nhân viên của mình. Cô có thể sử dụng tinh thần đó để 'xử lý' và nói chuyện một-chọi-một với Damian chứ?"

"Tôi đã cố," Lianne trả lời. "Ông ta nói rằng tôi không hiểu gì về Sản xuất thương mại, hoặc cách Spartan kinh doanh ngoài cái 'thế giới hạt nhân nhỏ bé duy nhất' của mình. Tôi đã nhắc nhở ông ta rằng nhóm của chúng tôi tạo ra doanh thu cao hơn bất kì bộ phận nào khác ở Spartan. Và điều đó kết thúc luôn cuộc đối thoại của chúng tôi."

Boris trông có vẻ đăm chiêu một lúc. Rồi ông nói: "Lianne, tôi nghĩ đây là thời điểm cô phải *cải tiến cách thức* của mình."



Ba câu hỏi cho Lianne

"Cô đã đạt được những thành tựu lớn trong công việc," Boris bắt đầu nói. "Nhưng nó chủ yếu là về quản lý tầm thấp: hướng dẫn những người báo cáo trực tiếp với mình." Người đàn ông lớn tuổi giải thích về quy tắc Ba câu hỏi và yêu cầu Lianne mô tả cái nào phù hợp nhất với tình huống của cô ấy:

1. Thời điểm để Tiến lên? *Không.* Vị trí gần đây nhất của cô ấy là quản lý nhóm Hạt nhân đã rất tốt, và người cấp trên nay đã trở thành người tham mưu cũng tin rằng cô có thể làm tốt nó. Nhưng mối quan hệ không hòa thuận với Damian, giám đốc mới, yêu cầu cô phải tìm đến câu hỏi thứ ba.

2. Thời điểm để Ra đi? *Không.* Lianne đã cân nhắc thôi việc, nhưng rời bỏ Spartan khiến cô cảm thấy không thỏa đáng. Cô ấy cảm thấy gắn bó với nhóm của mình và với công việc quan trọng này.

3. Thời điểm để Cải tiến Cách thức? *Đúng vậy.* Lianne có kĩ năng, kiến thức, và khả năng cần thiê để thành công trong cương vị lãnh đạomới của mình. Nhưng cách cô ấy thể hiện thì chưa được phù hợp. "Bây giờ, chính là thời điểm cô cải tiến cách thức để nâng cao khả năng quản lý của mnh," Boris nói. "Thách thức về quản lý không hẳn là kết quả sản xuất mà chủ yu là liên kết nhóm của bạn với nhóm thác – và toàn bộ doanh nghiệp."

Boris giải thích về mô hình sự nghiệp năm giai đoạn và lưu ý rằng Lianne hãy bắt đầu, cũng giống như hầu hết các lãnh đạo khác cũng làm vậy, bằng ách kiểm tra sự đào tạo của mình. Sai đó cô ấy phát triển chuyên môn và tạo

dựng uy tín tốt dựa vào các thế mạnh trong việc vận hành, lên kế hoạch sản xuất, và các vấn đề pháp lý. Nhưng hiện tại cô ấy đang ở giai đoạn ba: cô ấy đã nhảy lên vị trí quản lý chuyên môn. Nhưng cá tính nghề nghiệp của cô vẫn ràng buộc chặt chẽ với kĩ thuật.

Boris gợi ý rằng Lianne hãy mở rộng cá tính nghề nghiệp của mình để kiêm nhiệm cả vai trò lãnh đạo. Một bài thực hành ông đề xuất đã giúp nảy ra một phát hiện thú vị. Khi buộc phải nghĩ về mô tả công việc, cô ấy và Boris đã nhận ra khả năng của cô trong việc suy nghĩ có hệ thống: một khả năng lớn để nhìn và kết nối các điểm nút trong các tình huống phức tạp – và đề xuất các ý tưởng logic và hợp tác.

"Nếu cô kết hợp khả năng này với mô hình kinh doanh," Boris nói, "cô sẽ thấy một bức tranh lớn hơn ở tại Spartan – và có khả năng để thực hiện một vài thứ đó."

"Tôi rất sẵn sàng học hỏi," Lianne nói. "Một buổi hướng dẫn vào ngày mai thì sao?"

Nền tảng Mô hình kinh doanh

Ngày hôm sau, Boris đã làm rõ những nền tảng mô hình kinh doanh doanh nghiệp, nhóm và cá nhân, và giúp Lianne vẽ mô hình nhóm Hạt nhân. Cô đã hiểu rõ hơn khi nhìn thấy chin yếu tố trong bức tranh liên kết với nhau như thế nào. "Nó giúp chúng ta hình dung trực quan cách hoạt động như một doanh nghiệp trong môt doanh nghiệp như thế nào," cô nói. "Tôi sẽ yêu cầu nhóm của tôi lập biểu đồ cho mô hình của chúng tôi."

Hai ngày sau, Lianne và bốn người trong nhóm của cô bận rộn với bức tranh cỡ lớn trong phòng họp, lập biểu đồ cho mô hình "hiện tại" và "tương lai" cho nhóm Hạt nhân. "Đây là một công việc tuyệt vời!" giám đốc cao cấp của dự án xác nhận, sau khi những đồng ngiệp đã dành gần ba giờ đồng hồ lập biểu đồ và thảo luận về mô hình kinh doanh nhóm của họ. "Tôi đã làm việc tại đây tám năm và quản lý những dự án trị giá hàng chục triệu đô la. Nhưng không có ai giải thích về mô hình kinh doanh cho tôi. Tại sao lại phải chờ đợi quá lâu như vậy?"

"Tôi hiểu ý của ông", Lianne thở dài. "Nhưng để hiểu rõ một vấn đề gì đó cần nhiều thời gian. Hãy lập ra danh sách những gì chúng ta

Khối hợp thành	Ghi chú về mô hình "hiện tại"	Ghi chu về Mô hình "tương lai"
Tuyên ngôn giá trị	Tuyên ngôn giá trị: Chúng tôi "cung cấp đúng giờ và chính xác như đã hứa" Đó là Hành động mà nhà cung cấp nào cũng đưa ra, không phải Giá trị	Chúng tôi xây dựng uy tín: khả năng nâng cao uy tín của chính họ bằng việc đề xuất chúng tôi vào danh sách nhà máy chế tạo của họ
Khách hàng	Khái niệm mơ hồ về khách hàng nội bộ, Tuyên ngôn giá trị cho Spartan chưa được xác định	Spartan nhận ra những khách hàng quan trọng nhất. Tuyên ngôn giá trị của chúng ta đối với Spartan đem lại doanh thu lớn
Nguồn lực chính	Quá phụ thuộc vào số ít quản lý với chuyên môn hành chính	Cần nhiều sự đào tạo mở rộng hơn trong vấn đề về hành chính/an toàn
Chi phí	Áp lực liên tục/ lo lắng về chi phí tuân thủ (quản trị) cao	Tuân thủ là chìa khóa của uy tín và doanh thu, không phải "quản trị" Nó cần đầu tư nhiều hơn
Đối tác quan trọng	Suy nghĩ độc lập, thái độ "tự thân vận động", không sẵn sàng tìm đối tác bên ngoài	Suy nghĩ phụ thuộc lẫn nhau, thái độ "chúng tôi cần giúp đỡ", tìm kiếm đối tác bên ngoài nhiều hơn

học được từ việc phân tích mô hình nhóm." Cô ấy bước đến tấm bảng trắng, lấy những chiếc bút và viết lại những điểm quan trọng mà các đồng nghiệp đã chỉ ra.

"Tôi sẽ chia sẻ cái này với các quản lý cấp cao hơn và giúp họ mở to mắt!" Lianne tuyên bố khi cuộc họp giải tán. Cô ấy cảm thấy hào hứng về công việc hơn hàng tháng trời trước đó. Với quyết tâm giành được sự hỗ trợ cho mô hình "hiện tại" của nhóm Hạt nhân, cô ấy lập tức gọi điện cho thư kí của Damian và lên lịch cho một cuộc hẹn gặp.

Nhưng cuộc hẹn với Damian đã thất bại.

Trở ngại của Mô hình kinh doanh

Lianne thú nhận về sự thất bại của mình với Boris tại buổi hướng dẫn tiếp theo. "Tôi đã trau chuốt lại mô hình và giải thích mọi thứ. Nhưng trong những phút ấy Damian đã nhìn vào điện thoại và liếc đồng hồ," cô ấy than thở. "Có lẽ tôi đã làm anh ta quá tải thông tin mà lại không đủ bối cảnh."

"Đúng vậy, Lianne. Cô có chủ định tốt và mô hình của cô cũng được mô tả tốt. Nhưng cô có suy nghĩ về vấn đề thời gian với Damian không?"

Lianne suy nghĩ một lúc. "Tất cả đều sai. Tôi đã vội vàng. Tôi đã cố gắng thuyết phục anh ta trước khi anh ta hiểu bối cảnh của mô hình kinh doanh. Tôi chỉ nói về nhóm của tôi, mà không liên quan gì đến nhóm của anh ta. Cho nên anh ta không nắm bắt được nhu cầu. Đối với anh ta đây chỉ là một sự phiền hà."

"Hãy nhớ rằng, cô đã dành hàng giờ để học cùng với tôi," Boris nói. "Damian là một kiểu người khác. Anh ta cần học những nền tảng mô hình kinh doanh trước đã, không phải chỉ để thấy là chúng được sử dụng bởi người khác rồi." Boris dừng lại. "Có thể nó sẽ giúp xem xét năm trở ngại của mô hình kinh doanh chung." Ông đi về phía tấm bảng trắng và viết năm điều dưới đây:

- *Thay đổi theo hướng phát triển (cải tiến để tăng trưởng, giảm đi, thay đổi, cạnh tranh hoặc đổi mới)*
- *Sát nhập và mua lại*
- *Lãnh đạo mới*
- *Tái cơ cấu tổ chức*
- *Giảm biên chế*

"Năm sự kiện này là những dấu hiệu cảnh báo cho nhóm hay doanh nghiệp biết đến lúc cần kiểm tra mô hình kinh doanh," ông nói. "Cô có lưu ý gì về danh sách này không?"

Lianne suy nghĩ một chút, rồi xác nhận, "Chúng ta đang đối mặt với hai vấn đề cùng một lúc!" Boris mỉm cười hiểu ý. "Tái cơ cấu tổ chức và lãnh đạo mới thường xảy ra cùng một lúc. Cô có lưu ý gì về phản ứng bên trong của Spartan tới các sự kiện này không?"

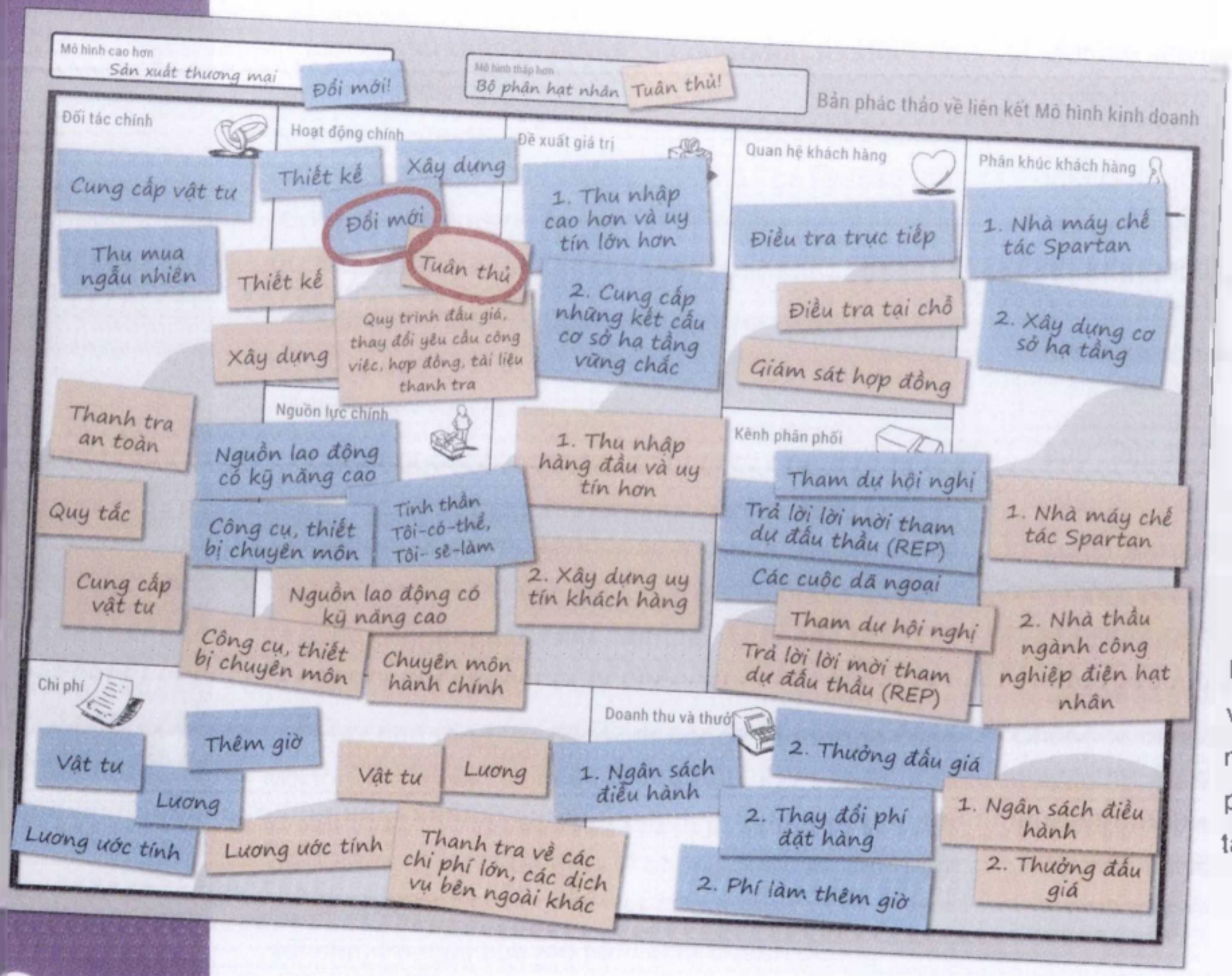
Lần này Lianne trả lời ngay lập tức. "Không ai nói về việc tái cơ cấu tổ chức thay đổi mô hình kinh doanh như thế nào. Tất cả những gì chúng ta có là một cơ cấu tổ chức mới." Cô ấy dừng lại. "Văn hoá đúc-kim-loại không phải là vấn đề nội quan. Không ai muốn nói về điều gì đang diễn ra trong nội bộ. Có lẽ nó quá nhạy cảm."

"Giống như con gái tôi sẽ nói, quá cảm tính," Boris trả lời lại.

"Quá *nữ tính*!" Lianna thốt lên. Cùng lúc đó cả hai người đều phá lên cười và không thể dừng lại sau một phút. Người đàn ông lớn tuổi đã lấy lại được sự điềm tĩnh của mình trước.

"Vậy tất cả những gợi ý này sẽ giúp gì để hợp tác được với Damian?" Boris hỏi. Lianne trông có vẻ bối rối. "Đây là một công cụ khác có thể sẽ giúp được," ông nói.

Tìm ra khoảng trống: Đối mới và Tuân thủ



"Công cụ này đối chiếu hai mô hình kinh doanh để kiểm tra sự liên kết - hoặc không liên kết," Boris nói. Ông trải tờ giấy ra, dính lên tường trong văn phòng của Lianne, và giải thích các nền tảng của bức tranh liên kết. "Bây giờ, hãy vẽ mô hình Sản xuất thương mại ở cấp độ cao hơn, và nhóm Hạt nhân ở mô hình thấp hơn," người cố vấn hướng dẫn. Ông ấy ngồi xuống và nhìn Lianne phác thảo hai mô hình lên tấm poster.

Khối hợp thành	Sản xuất thương mại	Bộ phận Hạt nhân
Hành lông chính	Khẩu hiệu: Đổi mới! Tập trung vào thiết kế và xây dựng từ đầu	Khẩu hiệu: Tuân thủ! Tập trung vào đấu giá, hợp đồng, thay đổi đặt hàng, thanh tra, lập kế hoạch
Khách hàng	Đổi mới giá trị khách hàng, tốc độ, và cắt giảm chi phí. Được quy định nhẹ nhàng	Sự tuân thủ giá trị khách hàng, các chú ý, sự tin tưởng. Được quy định chặt chẽ
Thu nhập	Thay đổi cùng với chi phí được thương lượng về thay đổi đơn đặt hàng và thời gian làm quá giờ. Dựa trên các ước tính chung	Tổng doanh thu đáng tin cậy và dự đoán được, dựa vào những tính toán cẩn thận
Chi phí	Chi phí nhà thầu ngoài thấp; kiểm tra an ninh đã có sẵn trong bảng lương	Chi phí nhà thầu ngoài cao; chất lượng thanh tra, biên tập, tư vấn chuyên môn kĩ thuật không nằm trong bảng lương
Nguồn lực chính	Giảm thiểu nhu cầu đào tạo. Có thể yêu cầu nhân sự từ các bộ phận ngoài Spartan	Nhu cầu lớn về đào tạo về hành chính/an toàn. Không có chuyên gia ở đâu khác ngoài Spartan

Lianne cùng Boris so sánh và đối chiếu mô hình kinh doanh nhóm Sản xuất thương mại và Hạt nhân. Sau đó Lianne đề xuất việc lên danh sách những sự khác biệt chủ yếu giữa hai mô hình này. Boris tiến nhanh tới tấm bảng trắng và lấy chiếc bút đen. Lianne chú ý quan sát còn Boris viết lên bảng.

"Điều này thật tuyệt," Lianne nói. "Và nó cho tôi một ý tưởng làm thế nào để giải quyết với Damian."

Giải quyết tình huống với PINT

Trong nhiều tháng, Lianne đã cố gắng giục Damian đồng ý tuyển dụng thêm hai kĩ sư quản lý chất lượng. Cô yêu cầu một cuộc họp trong ba giờ với cấp trên - và cô ấy phải đợi việc đó hai tuần. Nhưng cũng đáng để chờ đợi, Lianne nghĩ như vậy sau này.

Tại buổi họp, Lianne đã dạy cho Damian những nền tảng cơ bản của Bức tranh mô hình, chia sẻ mô hình nhóm Hạt nhân, và Bức tranh liên kết đối chiếu mô hình Sản xuất thương mại và mô hình nhóm Hạt nhân. Cuối cùng, cô trải ra một tờ giấy to được viết bằng tay. "Boris gọi cái này là Thiết bị đo giá trị công việc", cô nói. "Tôi thì chỉ gọi nó là công cụ PINT."

"Ồ, tôi phải nói rằng nó rất ấn tượng," Damian thừa nhận như vậy sau khi kết thúc. "Tôi nhớ lại bản phác thảo mô hình trong một lớp học quản trị kinh doanh mình đã tham gia một vài năm trước, nhưng tôi nghĩ rằng nó chỉ áp dụng cho các công ty khởi nghiệp. Và đây là lần đầu tiên tôi biết đến công cụ PINT." Ông ta nhìn xuống đôi giày của mình trong một lát và hơi ngập ngừng trước khi cất lời.

"Nghe này, Lianne," Damian tiếp tục nói khi ông nhìn lên, "Tôi quá bận rộn với việc điều hành Sản xuất thương mại, giám sát bộ phận Hạt nhân và Phòng thủ, cộng thêm công việc giám đốc. Có lẽ tôi đã không nắm bắt được hết nhu cầu của cô. Nhưng cô đã nêu ra được lý do tại sao Sản xuất thương mại và nhóm Hạt nhân không liên kết được với nhau. Nó giống như là đang bị ép buộc phải liên kết với nhau vậy."

Lianne đã định nhắc nhở Damian rằng chính ông ta đã ép nhóm Hạt nhân về dưới quyền quản lý của nhóm ông ấy. Nhưng chính cô cũng ngạc nhiên với những lời mình đã thốt ra. "Damian, hãy làm điều gì đó để xử lý tình huống mà cả hai chúng ta đều không thích. Ông nghĩ sao về việc chúng ta cùng giới thiệu bản phác thảo liên kết này tại buổi họp dã ngoại cho nhân viên trong lần tiếp theo và kêu gọi hành động giải quyết nó?"

Damian khiến Lianne hoàn toàn bất ngờ với câu trả lời rất nhanh và tích cực của ông.

"Quyết định vậy nhé", ông nói.

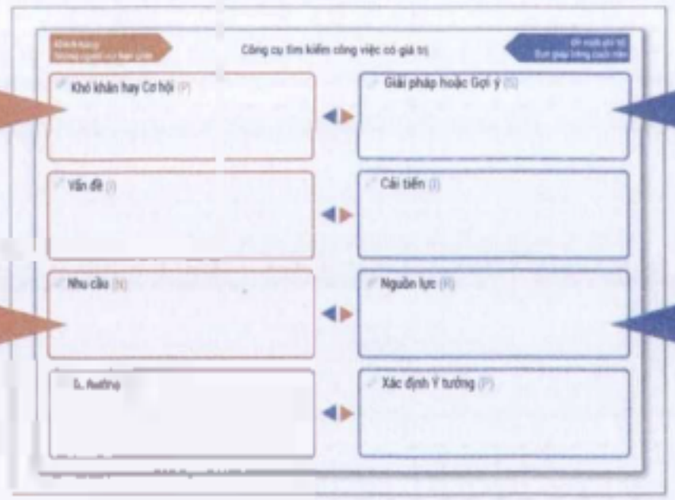
Khó khăn hay cơ hội (P)

Tái cơ cấu tổ chức làm xáo trộn mô hình kinh doanh nhóm. Chúng ta thiếu đi sự chia sẻ các định nghĩa về mô hình nhóm cả trước và sau khi tái cơ cấu tổ chức.

Hành động và các nguồn lực không được liên kết hoàn hảo.

Nhu cầu (N)

Nhu cầu về đào tạo và đền bù của nhóm Hạt nhân hoàn toàn khác với nhóm Sản xuất thương mại. Ví dụ, nhóm Hạt nhân cần những kĩ sư có trình độ bằng cấp, những người được trả lương cao hơn những thanh tra an ninh ở nhóm Sản xuất thương mại.



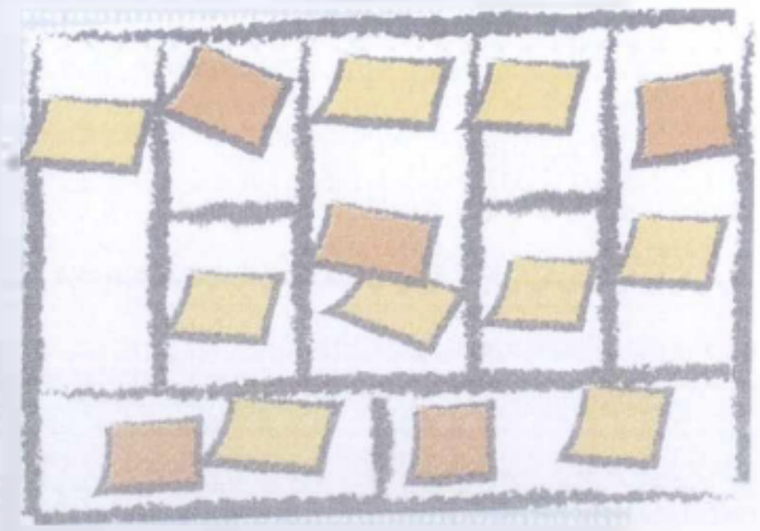
Giải pháp hoặc Đề xuất (S)

Xác định và đồng thuận về mô hình nhóm mà tất cả mọi người đều có thể hiểu và chia sẻ được.

Điều chỉnh các hành động và các nguồn nhân lực phù hợp theo.

Nguồn nhân lực (R)

Một kế hoạch đền bù khác sẽ đảm bảo nhóm Hạt nhân tiếp tục đạt mục tiêu doanh số cho Spartan. Thành công phụ thuộc vào việc tuyển dụng những chuyên gia đắt giá hơn



Phương pháp được nhận ra

Một tuần sau, Lianne ngồi tại văn phòng của cô ấy xem xét lại các bản thảo quảng cáo tuyển dụng ban đầu cho vị trí kĩ sư quản lý chất lượng. Cô ấy khẽ cau mày khi đọc đoạn mô tả công việc mà bộ phận nhân sự cung cấp. Và một nụ cười khẽ xuất hiện trên gương mặt cô khi cô tưởng tượng bản thân mình sẽ dùng mô hình kinh doanh để giải thích cho những ứng viên sáng giá.

Cô ấy phác thảo một mô hình cá nhân để làm rõ vai trò cá nhân của các *kĩ sư quản lý chất lượng mới*, và chìm đắm vào những hình dung về cách "mô hình vai trò" được quảng cáo như thế nào. *Chúng ta sẽ yêu cầu ứng viên trả lời như thế nào? Hmmm...* Đột nhiên cô cảm nhận được sự có mặt của một người khác.

Francis, Giám đốc điều hành của Spartan, đứng yên lặng ở cửa vào, và đợi cô nhận ra sự có mặt của mình.

Lianne vội đứng dậy khỏi ghế. "Ô, xin chào Francis."

"Không cần phải đứng dậy," người đàn ông lớn tuổi nói. "Tôi nghe nói cô đã có một bước tiến và tôi chỉ muốn nói lời 'cảm ơn' cho những nỗ lực và thành tựu của cô."

Lianne nhận ra trong lời nói của ông có một nụ cười hào hứng, và *Francis đã phá lên cười*. "Và 'mô hình' mà tôi nghe nói cô đang khởi động là cái gì vậy? Tôi hi vọng là tất cả chúng ta đều không phải ăn mặc chỉnh tề đi làm chứ!"

"Ồ có chứ!... À mà không... Ý tôi là, chúng ta đã có những người ăn mặc rất

hợp thời trang rồi," Lianne nói lắp bắp, và cũng cười theo vị giám đốc điều hành.

"Dẫu sao thì, tôi cũng đang rất mong đợi đến buổi thuyết trình của cô với Damian ở buổi dã ngoại đây," Francis nói. "Hãy nói với Samantha và cho cô ấy biết cô cần bao nhiêu thời gian." Sau đó ông ấy rời đi.

Lianne không thể kìm nổi sự háo hức của mình. Cô ấy lập cập và vô tình đánh rơi cả chiếc điện thoại xuống dưới đất. Cuối cùng, cô ấy nhặt nó lên và bấm phím gọi nhanh. Một lát sau, một giọng nói quen thuộc trả lời.

"Boris, là tôi đây!" Lianne nói. "Ông có thể chuyển buổi họp của chúng ta vào thứ sáu sang ngày mai được không?... Tốt quá. Và chắc là chúng ta sẽ làm việc lâu hơn mọi khi đấy..."

Đào tạo người diễn giải



"Cảm ơn vì đã dành thời gian cho tôi hôm nay, Boris." Lianne vội vàng đi xung quanh văn phòng của cô, dọn dẹp giấy tờ trên bàn, lấy giấy nhớ, dụng cụ cắt băng dính, và những tập giấy để can với các hình tròn nhiều màu sắc.

"Tôi rất vui", Boris nói. "Đây là một cơ hội lớn. Cô có bao nhiêu thời gian cho buổi họp?"

"Tôi có ba tiếng! Có một điều tôi học được từ ông - và Damian - đó là nếu thời gian ít hơn thì sẽ chỉ nói được phương pháp mà không ai hiểu được cách sử dụng nó." Lianne bắt đầu kết thúc việc dọn dẹp, ngồi xuống và đối mặt với người cố vấn của mình.

"Nghe có vẻ tốt đấy," Boris nói. "Hãy thử thuyết trình cho tôi xem trước nào. Hãy nhớ rằng, cô sẽ đào tạo cho những người sẽ giải thích về mô hình kinh doanh cho những người khác, bao gồm cả Giám đốc điều hành - Người diễn giải chính cho tổ chức!"

Lianne ngồi xuống ghế, rồi đưa ra cho người cố vấn một cái nhìn tổng quan, từ thời điểm này đến thời điểm kia và chỉ vào bảng giấy và bản phác thảo. Sau đó Boris đưa ra một vài gợi ý. Ông *rất hài lòng với kiến thức và sự nhiệt tình* của người mà ông hướng dẫn, đặc biệt đây là buổi thuyết trình lãnh đạo đầu tiên của cô ấy trước mặt toàn thể đồng nghiệp nam giới.

"Cô đã sẵn sàng rồi đấy," Boris nói. "Và đây là một vài nhắc nhở của tôi để giúp cô truyền đạt lại cho người đồng

thuyết trình với mình. Tôi không nghĩ rằng Damian không hiểu về việc giảng dạy như cô đâu."

• Hãy nghĩ về khái niệm "chạm và đi" - hãy chỉ ra cách các mô hình kinh doanh giải quyết vấn đề thực tế tới mọi người và họ sẽ đi cùng với bạn đến một nơi mới mẻ. Đây là việc xử lý cảm xúc, chứ không phải chỉ là trí tuệ. "Ngay cả các chàng cao bồi cũng có cảm xúc." Boris nói cùng một cái nháy mắt.

• Hãy tránh việc thuyết trình mở rộng cho một nhóm. Những người tham dự sẽ dành hầu hết thời gian làm việc cùng nhau trong các nhóm này.

• Hãy sử dụng các dụng cụ bổ trợ (Bản phác thảo, bảng lật trang, hình vẽ, giấy nhớ, v.v) để diễn tả những hệ thống phức tạp. Những dụng cụ hỗ trợ sẽ giúp các nhân viên tránh được các cuộc tranh luận mơ hồ và tập trung vào cấu trúc cụ thể.

• Hãy bắt đầu bằng việc luyện tập chỉ một kĩ thuật trong một thời điểm. Việc kết hợp nhiều kĩ thuật vào cùng một bài tập sẽ khiến mọi người bối rối.

"Cảm ơn, Boris," Lianne nói. "Hãy chúc tôi may mắn."

Đột phá

Trong buổi họp dã ngoại dành cho nhân viên một tuần sau, Lianne đã mở màn bằng việc định nghĩa khái niệm "mô hình kinh doanh", sử dụng một ví dụ điển hình về phát minh của Haloid về máy photocopy. Sau đó cô ấy đưa ra một cái nhìn tổng quan về bản phác thảo mô hình kinh doanh, và yêu cầu những người tham dự chia nhóm và làm một bài tập khá vui vẻ và ít áp lực: lập biểu đồ mô hình kinh doanh của Starbuck. Theo đó, Damian hỗ trợ nhóm lập biểu đồ mô hình kinh doanh cho Sản xuất thương mại.

Lianne giới thiệu bản phác thảo liên kết và hướng dẫn một phiên hỏi-và-trả-lời. Sau đó, theo như sự sắp xếp, Damian đã dẫn dắt một "tour tham quan có thuyết minh" trong phần Sản xuất thương mại của Bức tranh liên kết, giải thích từng phần nội dung khi dán mẩu giấy ghi nhớ lên bảng. Những người tham dự đều gật gù khi Damian diễn thuyết, vì nhóm của ông ấy đã rất quen thuộc với nó rồi. Dù là vậy, họ cũng chưa bao giờ thấy rằng mô hình kinh doanh lại được mô tả rõ ràng như vậy. Nhưng đến phần tiếp theo họ còn sáng tạo hơn nữa về mối quan hệ giữa Mô hình Sản xuất kinh doanh và Phân nhóm Hạt nhân.

Lianne bắt đầu bằng việc đặt những mẩu giấy màu khác vào phần dưới trong phần giới thiệu về Phân nhóm Hạt nhân, và kể câu chuyện về cách nhóm cô ấy vận hành. Nhưng khi cô ấy còn đang thuyết trình, những nhà quản lý bắt đầu biểu lộ những cái nhìn nghi hoặc, như thể muốn nói rằng, "Kế hoạch này không có ý nghĩa gì cả. Tại sao những thứ này nghe có vẻ không liên kết nhỉ?"

Các câu hỏi xuất hiện, và kế hoạch của Lianne cho phần còn lại của buổi họp thay

đổi theo một cách tích cực nhất có thể. Mọi người tự động bước lên và dán thêm hoặc bỏ đi các mẩu giấy. Một cuộc thảo luận sôi nổi bao trùm cả nhóm. Không ai để ý đến thời gian. Sau một lúc, Francis, giám đốc điều hành, gõ gõ cái thìa vào ly nước cho đến khi căn phòng im lặng trở lại.

"Lianne và Damian đã chỉ ra cho chúngta thấy một thứ rất quan trọng," ông nói. "Đối với chúng ta, những mô hình knh doanh không phải là việc thay đổi chiến thuật. Chúng ta là một một công ty có thực lực và chúng ta đang lam rất tốt." Căn phòng càng trở nên yên lặng hơn khi Francis đối mặt với hai người thuyết trình. "Nhưng chúng ta cần một khuôn mẫu chung để hiểu những vấn đề này - một cách rõ ràng hơn để điều chỉnh cách chúng ta đang vận hành. Và chúng ta cần một cách tốt hơn để hợp tác với nhau. Chúng ta có thể đã tìm thấy những gì chúng ta cần."

Lianne cố gắng giữ một thái độ khiêm nhường. Nhưng bên trong cô hả hê giống như người chiến thắng cuộc thi marathon vậy.

Sắp xếp lại

Hai tháng trôi qua kể từ khi cải tổ, và tối nay người cố vấn và người được cố vấn gặp nhau tại một nhà hàng Ấn Độ yêu thích của Lianne. "Để tôi mời," cô ấy cương quyết. Boris thưởng thức món gà tandoori khi Lianne tóm tắt lại tất cả các chuỗi sự kiện đã diễn ra tại Spartan với tốc độ kinh ngạc, và đạt kết quả trong niềm hạnh phúc cho cả cô và Damian.

Đầu tiên, Spartan đã tạo ra một đơn vị kinh doanh mới gọi là Dịch vụ Chính sách, báo cáo trực tiếp với Giám đốc điều hành. Đơn vị kinh doanh mới bao gồm nhóm Hạt nhân và Phòng thủ, và Lianne hiện nay đảm nhiệm hai vai trò: Giám đốc của bộ phận Dịch vụ chính sách và lãnh đạo nhóm Hạt Nhân. Nhu cầu tuyển dụng của cô đã được đáp ứng với sự xem xét công bằng như với các đơn vị khác ở Spartan.

Thứ hai, Francis rất quan tâm tới sáng kiến mô hình kinh doanh của Lianne. Theo Francis, việc làm của cô "giúp chúng ta thoát khỏi các cuộc thảo luận dài lê thê với nhiều ý kiến trái chiều châm ngòi cho sự tranh luận nhiều hơn là hành động." Đặc biệt, Francis đã bị thuyết phục hoàn toàn bởi định nghĩa của Lianne về khách hàng nội bộ, và đề nghị của cô về việc các đội nhóm của Spartan hãy tránh "sự chia rẽ ngăn cản những hành động hợp tác".

Cuối cùng, mối quan hệ của Lianne với Damian được cải thiện đáng kể. Ông ta và Lianne chia sẻ nhiều nhân sự hơn, và hợp tác trong công việc để giúp giảm thiểu đáng kể hao hụt ngân sách vốn có trong vận hành sản xuất thương mại. Damian trở nên lịch sự và nể trọng Lianne hơn trước. Và nếu Lianne không nhầm, thì sở thích về giày dép của Damian đã thay đổi.

Tái cơ cấu tổ chức tại Spartan



"Tôi rất vui khi nghe điều đó", Boris nói, thể hiện sự hài lòng. "Tôi đoán là công việc của tôi ở đây đã xong xuôi rồi."

Vượt qua

Ba ngày sau, khi Lianne ngồi ở bàn làm việc xem xét lại những danh sách cuối cùng cho vị trí kĩ sư quản lý chất lượng, cô nhìn thấy Quản lý đội Phòng thủ tiến đến văn phòng của cô. Anh ấy cười và xoa xoa tay như một người vừa thưởng thức một bữa ăn ngon.



"OK, tôi đã sẵn sàng!" anh ta nói.

"Sẵn sàng cho cái gì cơ?"

"Tôi muốn cô hướng dẫn cho tôi bắt đầu cách xây dựng mô hình kinh doanh. Tôi sẽ bắt đầu từ nơi tôi đứng. Tôi không muốn chờ cho đến khi Spartan biến nó thành một thứ gì đó phổ biến ở toàn công ty, mặc dù tôi cũng chẳng ngạc nhiên nếu Francis làm như vậy. Tôi nghĩ nhờ có cô mà tất cả chúng ta đều phát hiện ra chân lý. Cô đúng là đã thay đổi toàn bộ cuộc sống của chúng tôi."

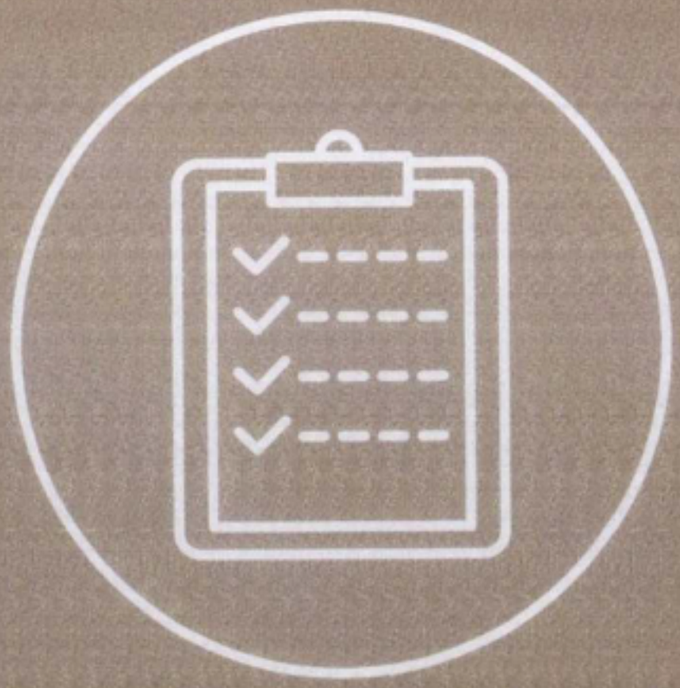
Lianne mỉm cười. "Tôi rất vui được chia sẻ về những việc có thể thành công hoặc không hiệu quả. Nhưng đầu tiên..." Cô ấy mở ngăn kéo, lục lọi xung quanh, rồi lấy ra tấm danh thiếp. "Hãy gọi cho Boris. Và giữ tấm danh thiếp này. Một ngày nào đó anh sẽ vượt qua được nó."



Làm cho mọi việc tốt hơn

Kinh nghiệm của Lianne là một ví dụ về việc sử dụng mô hình kinh doanh nhóm để giải quyết những vấn đề vận hành. Nhưng trong khi giải quyết những vấn đề cụ thể, Lianne cũng đã bắt đầu thúc đẩy những nhân viên của Spartan tiến lên sự cam kết và liên kết lớn lao hơn.

Bạn cũng có thể làm điều tương tự với tổ chức của mình. Chương tiếp theo sẽ chỉ cho bạn cách áp dụng phương pháp, và mô tả về tất cả những gì bạn cần phải học. Bạn sẽ học về một quy trình chuyên biệt mà bạn có thể áp dụng cho nhu cầu của mình, có ví dụ minh hoạ từ những lãnh đạo trong ngành bảo hiểm, phần mềm, lĩnh vực công nghệ đang sử dụng mô hình kinh doanh để làm mọi việc trở nên tốt hơn.



Phần IV

Hướng dẫn sử dụng

Khám phá cách người khác làm như thế nào, và cách để khiến
bản thân, đội nhóm và tổ chức của bạn hoạt động hiệu quả.

Chương 8

Hướng dẫn sử dụng

Áp dụng mô hình kinh doanh nhóm cần kêu gọi một vài sự chuẩn bị, nhưng không yêu cầu sáng kiến quy mô rộng khắp toàn bộ doanh nghiệp. Chương này sẽ chỉ cho bạn:

- Chuẩn bị thực hiện các mô hình kinh doanh nhóm như thế nào
- Cách tiếp cận từng bước bạn có thể áp dụng cho nhu cầu của chính mình
- Những ví dụ về cách ba tổ chức khác nhau sử dụng mô hình kinh doanh nhóm để giải quyết những vấn đề chuyên biệt



Chuẩn bị sẵn sàng

Trước khi bắt đầu, hãy học hỏi từ những người đi trước. Sau đây là một số lời khuyên được đúc kết dựa trên những thành công (cũng như thất bại) từ những nhà lãnh đạo đã áp dụng những phương pháp trong các tổ chức có quy mô từ lợi nhuận thấp đến những tập đoàn đa quốc gia.

Xác định mục đích

Hãy chắc chắn về mục đích của bạn. Bạn muốn sử dụng các mô hình kinh doanh chủ yếu để xử lý các vấn đề hay nắm bắt các cơ hội? Hay bạn muốn sử dụng các mô hình kinh doanh để bắt đầu cung cấp kĩ năng lãnh đạo và khuyến khích việc tự định hướng trong các thành viên của đội nhóm? Mục đích đầu tiên gợi ý cần phải có một sự can thiệp. Mục đích thứ hai ám chỉ một sự áp dụng liên tục và thay đổi cơ bản. Xây dựng mô hình kinh doanh hữu ích cho cả hai mục đích thường xuyên trùng khớp này.

Vẽ những mô hình của chính mình trước

Nếu bạn chưa bao giờ làm những điều tương tự như vậy, hãy vẽ mô hình kinh doanh cá nhân của chính mình[1]. Điều này sẽ giúp bạn làm quen hơn với phương pháp và sẽ thực sự hữu ích trong việc đánh giá vai trò hiện tại của bạn: bạn có đang làm công việc mình mong muốn tại thời điểm này trong cuộc đời của mình không? Bạn sẽ xác định sự cam kết của mình với đội nhóm và tổ chức hiện tại của bạn thế nào? Bạn có sẵn sàng "đi để đối thoại" với tư cách lãnh đạo thực hiện mô hình kinh doanh? Đây là những câu hỏi quyết định cần phải được hỏi và trả lời. Sau

đó, hãy vẽ mô hình nhóm và tổ chức của bạn. Bạn có liên kết với cả hai mô hình này không? Đừng bỏ qua bước này! Bạn có thể nghĩ, "tôi đã hiểu rồi, tôi biết nó nói về điều gì rồi," và sau đó lảng tránh việc thực hiện nó. Nhưng thật ra việc này lại rất thú vị và có tính gây dựng - thậm chí rất vui.

Xác định mục tiêu, Đoàn kết

Hãy bắt đầu bằng một mục tiêu rõ ràng, giống như Stephen Covey đã từng khuyên,[2] và đảm bảo rằng các thành viên trong nhóm đồng lòng với mục tiêu đó. Không có sự đoàn kết của các thành viên, thậm chí các sáng kiến thay đổi nhỏ cũng rất dễ thất bại. Nếu mục đích của bạn là giải quyết một vấn đề cụ thể hoặc một cơ hội, đảm bảo rằng các thành viên trong nhóm đồng thuận rằng đó là một thử thách đáng để đương đầu. Nếu bạn dẫn dắt một nhóm được tổ chức tốt, mục tiêu của bạn có thể đơn giản chỉ là thử nghiệm phương pháp này theo một cách mới, để đào tạo hoặc định hướng cho các thành viên chẳng hạn. Nếu như vậy, hãy chuẩn bị tâm lý chấp nhận các kết quả của cuộc thử nghiệm này và hành động đúng đắn.

Tìm một cộng sự ăn ý

Đừng làm việc một mình! Hãy tìm một cộng sự ăn ý giúp bạn thiết kế và thực hiện. Bạn sẽ cần một đồng nghiệp, một đồng đội, một chuyên gia nhân sự, một người huấn luyện, hay một tư vấn viên biết đồng cảm, khách quan và thách thức tư duy của bạn. Người cộng sự ăn ý của bạn có thể cũng đang thực hiện công việc hoặc phụ trách đào tạo, cho bạn toàn quyền tham gia vào quy trình công việc thay vì để bạn đứng ngoài nhóm của mình. Dù bạn có làm như thế nào, họ vẫn luôn ủng hộ và tiếp thêm năng lượng cho bạn.

Chấp nhận "rủi ro"

Việc lãnh đạo trực tiếp xử lý mục tiêu của nhóm và cá nhân với các nhân viên có vẻ rủi ro. Một vài nhà quản lý sợ rằng quy trình này sẽ khiến các nhân viên rời

bỏ tổ chức. Một vài người khác cảm thấy các nhân viên sẽ "mất kiểm soát". Trong tình huống này họ thường có ý nghĩ, *Tôi làm thế nào để chắc chắn rằng những nhân viên của tôi sẽ đạt được kết quả mà tôi kì vọng họ đạt được?* Nhưng thành thật mà nói. Tất cả các công việc đều chỉ là tạm thời. Các nhân viên sẽ ra đi khi họ muốn ra đi. Nếu nhóm hay mô hình kinh doanh doanh nghiệp của bạn còn thiếu sót, vậy tại sao không phát hiện sớm thay vì muộn hơn? Hãy nghĩ theo một cách khác: liệu lảng tránh đối mặt với những vấn đề cơ bản có ít rủi ro hơn không?

Thực hành qua các chương trình

Với hầu hết các ý tưởng mới, một vài đồng nghiệp sẽ đợi và chờ xem liệu xây dựng mô hình kinh doanh nhóm có đơn thuần chỉ là một xu hướng quản lý nhất thời ("chương trình" gần đây nhất). Sự hoài nghi đó cũng có cái lý của nó: có đến 70 phần trăm các đề xuất thay đổi cơ cấu tổ chức đều thất bại, theo thống kê của một tư vấn lãnh đạo nổi tiếng.[3] Nhà nghiên cứu về cam kết gắn bó của nhân viên Paul Marciano nói rằng, các nhân viên nhìn nhận về chương trình này giống như việc được thực hiện trong một thời gian giới hạn hơn là một khuôn mẫu về sự thay đổi hành vi dài hạn.[4]

Hãy linh hoạt

Hãy linh hoạt. Nơi làm việc là một nơi quá đa dạng để một kiểu thực hành trở nên hiệu quả ở khắp mọi nơi. Hãy nhớ rằng những công cụ này là những phương tiện đơn giản để giúp sự tương tác giữa các nhân viên trở nên tiềm năng và có ý nghĩa hơn. Ví dụ như việc hướng dẫn áp dụng Bản phác thảo th rất hữu ích (và đôi khi cần thiết để tránh việc sa đà vào chi tiết). Nhưng đừng áp dụng hướng dẫn này cho những mục tiêu lớn hơn của bạn vì nó sẽ khó kha thi. Nếu có điều gì đó không hiệu quả hãy thừa nhận nó với mọi người và thử cách khác. Nếu trong nhóm có những thành viên nhanh chóng học được cách sử dụng mô hình kinh doanh, hãy làm chậm quá trình học để những thành

viên khác có thể bắt kịp. Hãy để những người học nhanh dạy những người học chậm. Một trong những điểm cộng của việc học mô hình kinh doanh cùng nhau là nó xây dựng được sự đoàn kết, cùng nhau ra quyết định, và kĩ năng lãnh đạo.



Cách tiếp cận Thực hành cơ bản

Một khi bạn đã hoàn thành quá trình chuẩn bị căn bản, đây là thời điểm để bắt đầu. Đây là một kết quả thực hành được Birgitte Alstrøm, người đã phát triển và hoàn thiện cách tiếp cận của mình với tư cách người lãnh đạo của nhóm phát triển Web 25 nhân viên tại ngành truyền thông quốc gia Đan Mạch.

1. Sau khi cam kết với mô hình kinh doanh trong nhóm của bạn, hãy bắt đầu với người lãnh đạo

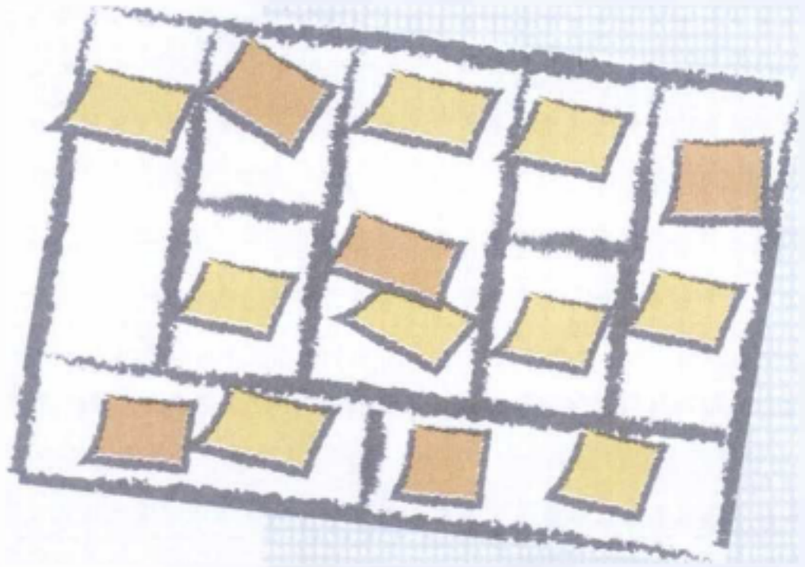
Một khi bạn đã cam kết xây dựng mô hình kinh doanh với nhóm của mình, hãy bắt đầu với người lãnh đạo. Nếu bạn, nhóm, quản lý, hoặc tổ chức của bạn đã có bản phác thảo mô hình kinh doanh rồi, hãy sử dụng nó trong những bước tiếp theo. Có rất ít lãnh đạo có kinh nghiệm xây dựng mô hình kinh doanh, cho nên phần còn lại của những hướng dẫn này giả định rằng bạn là một nhà lãnh đạo chưa có kinh nghiệm.

2. Vẽ mô hình kinh doanh cá nhân và doanh nghiệp (1-2 giờ)

Hãy tìm một người tin tưởng để hướng dẫn bạn các quy trình tiếp theo. Đó có thể là ai đó hiểu rõ bạn, hoặc ai đó có hiểu biết về xây dựng mô hình doanh nghiệp cá nhân, người có thể hướng dẫn và thách thức suy nghĩ của bạn trong suốt quy trình.

Trên một bức tường trống, hãy dính Bản phác thảo mô hình kinh doanh cá nhân trống về phía bên trái và Bản phác thảo mô hình kinh doanh doanh nghiệp trống ở bên phải.

Bắt đầu với Bản phác thảo cá nhân ở bên trái. Bạn có thể vẽ cả mô hình kinh doanh hiện tại và tương lai trên



cùng Bản phác thảo bằng cách sử dụng những giấy dán có màu. Một vài người thích việc bắt đầu với mô hình kinh doanh cá nhân hiện tại hơn. Những người khác thì lại thích bắt đầu bằng việc vẽ mô hình kinh doanh cá nhân tương lai hơn. Hãy lựa chọn bất kì mô hình nào khiến bạn có nhiều năng lượng nhất.

Khi bạn di chuyển, hãy vẽ mô hình kinh doanh doanh nghiệp lên Bản phác thảo bên phải (hoặc sử dụng một Bản phác thảo doanh nghiệp đã hoàn thiện rồi). Hãy di chuyển về trước và sau giữa mô hình cá nhân và doanh nghiệp mỗi khi bạn có ý tưởng gì đó cho từng phần. Hãy mô tả những khách hàng đa dạng: tổ chức của bạn, quản lý của bạn, bộ phận nội vụ, hoặc một khách hàng bên ngoài tổ chức của bạn.

Hãy tiếp tục cho đến khi bạn hoàn thành cả hai Bản phác thảo mô hình kinh doanh cá nhân ở hiện tại và tương lai và Mô hình kinh doanh doanh nghiệp của tổ chức của bạn.

3. Xác nhận mô hình kinh doanh doanh nghiệp (2 giờ)

Hãy giới thiệu Bản phác thảo Mô hình doanh nghiệp của bạn với người quản lý, giám đốc chiến lược, Giám đốc điều hành, hoặc một người khác có kiến thức về *chiến lược cho tổ chức của bạn*. Liệu mô hình của bạn có phù hợp với sự hiểu biết của họ về mô hình doanh nghiệp? Cần thiết phải điều chỉnh những gì?

4. Giới thiệu mô hình kinh doanh nhóm, vẽ bản phác thảo mô hình kinh doanh nhóm (7 giờ)

Lên kế hoạch một buổi đào tạo để dạy phương pháp mô hình kinh doanh với nhóm của bạn (nếu bạn cần giúp đỡ, hãy tìm một người hỗ trợ có kinh nghiệm lên kế hoạch và tổ chức buổi đào tạo để bạn có thể tập trung vào kinh nghiệm và đóng góp cho kết quả buổi học). Hãy chỉ ra, thảo luận, và thực hiện việc vẽ các mô hình kinh doanh khác nhau trước khi để cả nhóm làm việc với Bản phác thảo mô hình kinh doanh của tổ chức của bạn. Bước tiếp theo, hãy để những người tham gia làm việc với mô hình kinh doanh cá nhân của họ. Cuối cùng, hãy vẽ mô hình kinh doanh nhóm. Hiện tại bạn đã có những Bản phác thảo của cá nhân, nhóm và tổ chức có thể liên kết với nhau.

5. Thay thế sự thăng cấp chính thức bằng các cuộc đối thoại 1-1 thường xuyên

Thay thế những nỗ lực để thăng cấp chính thức bằng các cuộc đối thoại 1-1 không chính thức, thường xuyên với các thành viên trong nhóm. Đặc biệt, những nhân viên có kiến thức về kĩ thuật số tìm kiếm sự liên hệ thường xuyên, những mối quan tâm chân thành và sự cam kết từ những người lãnh đạo. Sự có mặt trực tiếp không phải luôn luôn cần thiết - bạn có thể đáp ứng những nhu cầu này thông qua mạng xã hội, tin nhắn hoặc e-mail. Hãy bổ sung sự tương tác không chính thức với những cuộc gặp 1-1 thường xuyên chừng nửa giờ, có thể là cứ mỗi ba tháng. Nếu bạn cảm thấy không thoải mái hoặc cần sự giúp đỡ, hãy đề nghị điều đó với người hướng dẫn có nhiều kinh nghiệm

Hãy nhớ tiếp tục xem lại mô hình kinh doanh cá nhân của mình và thảo luận nó với quản lý, khách hàng, và đối tác của mình. Khi những thứ xung quanh bạn thay đổi – hoặc bạn thay đổi – những thay đổi này sẽ được thể hiện trong mô hình kinh doanh cá nhân của bạn như thế nào?

6. Cải thiện mô hình của bạn thông qua các cuộc đối thoại mở

Cải thiện mô hình nhóm và mô hình cá nhân của bạn thông qua các cuộc đối thoại mở với các thành viên nhóm, khách hàng, đối tác, nhân viên, và đồng nghiệp ở vị trí quản lý. Những đối thoại này cần diễn ra trực tiếp mặt-đối-mặt hoặc riêng tư. Hiện tại bạn đã có công cụ để kể về lý do tại sao bạn và nhóm của bạn đang đứng ở đây. Nhận được phản hồi sẽ giúp bạn tiếp tục thăng tiến.



Ba ví dụ về Mô hình kinh doanh nhóm

Dưới đây là ba ví dụ về các doanh nghiệp sử dụng mô hình kinh doanh nhóm để chỉ ra những vấn đề hoặc tiềm năng, nhu cầu hay các xu hướng. Ghi lại làm thế nào các doanh nghiệp sử dụng một loạt các công cụ được nói tới trong các chương trước để xác định. định hình và chỉ ra các thách thức khác nhau.

Công ty Protegra có trụ sở tại Manitoba, Canada mô tả bản thân như "một cộng đồng kinh doanh theo định hướng phần mềm". Đồng sáng lập vào năm 1998 bởi Wadood Ibrahim, công ty đã tuyển dụng tới hơn 78 lao động toàn thời gian và hai lần được xếp hạng trong top 10 nhà tuyển dụng vừa và nhỏ.

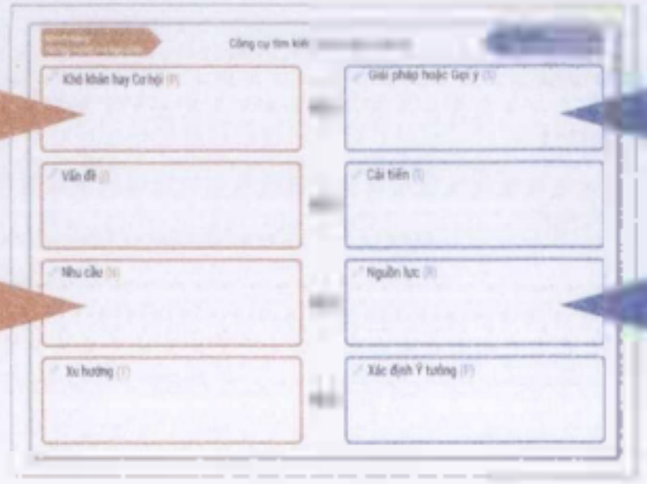
Protegra sử dụng mô hình kinh doanh để định hướng nhân viên mới ("trong doanh nghiệp"), xác định những nhân tài ẩn giấu, và giúp họ phát triển khả năng chuyên nghiệp đồng bộ cùng với mô hình của doanh nghiệp. Tại đây, các Vấn đề và Nhu cầu được miêu tả với Tìm kiếm công việc có giá trị.

Khó khăn hay Cơ hội *(P)*

Những chuyên gia kĩ thuật hướng nội thường có xu hướng thiếu sự hiểu biết về thương mại của doanh nghiệp một cách tổng thể và những kĩ năng mềm cần thiết để làm việc tại Protegra

Nhu cầu *(N)*

Chuyên gia kĩ thuật phải tham gia nhiều hơn như một đối tác trong doanh nghiệp, không phải chỉ đóng góp chuyên môn.



Giải pháp hoặc Gợi ý *(S)*

Để nhân viên mới đặt mô hình cá nhân của họ vào bối cảnh mô hình doanh nghiệp, và lập sơ đồ phát triển của họ khi ở Protegra.

Nguồn lực *(R)*

Đào tạo mô hình doanh nghiệp và xác định lại cả công việc cá nhân và nhóm theo giá trị đem lại hơn là hoạt động

Trường hợp 1. Tái tạo phát triển nghề nghiệp tại Protegra

Tại sao Protegra lại siết chặt các mô hình kinh doanh?

"Wadood cảm thấy rất hứng thú khi sử dụng Bản phác thảo mô hình kinh doanh bởi nó tập trung vào cách thức chúng ta tạo ra giá trị hơn là chúng ta tạo ra cái gì (giải pháp thúc đẩy phần mềm). Khi tôi khám phá ra Bản phác thảo cá nhân, tôi đã tìm ra một cách mới để giúp nhân viên của chúng tôi phát triển.

Các nhân viên của Protegra 90% là người hướng nội và nhiều người trong số họ là nhân viên kĩ thuật cao. Mô hình hóa doanh nghiệp giúp họ suy nghĩ theo định hướng kinh doanh nhiều hơn và nghĩ đến các giải pháp về những nhu cầu của khách hàng không biết về lập trình và kĩ thuật. Mô hình hóa kinh doanh cá nhân mang tới cho họ cách để thấu hiểu sự phụ thuộc lẫn nhau trong các nhóm và các kỹ năng mềm cần thiết để trở nên hiệu quả hơn và thành công hơn.

Tại Protegra, chúng tôi sử dụng bản Phác thảo Mô hình Kinh doanh trong chiến lược phát triển và thực thi. Lợi thế chính của bản Phác thảo là nó thúc đẩy sự hợp tác giữa các thành viên trong nhóm và đảm bảo rằng mọi người đều có mặt trên cùng một mặt trận".

Bạn đã sử dụng mô hình kinh doanh cá nhân tại Protegra như thế nào?

"Tôi bắt đầu bằng cách cung cấp các buổi tập huấn nửa ngày cho mười nhân viên tại mỗi giai đoạn. Sau đó, tôi tạo một bộ bài tập xuất phát từ *Business Model You* và yêu cầu các nhân viên hoàn thành chúng trong khoảng thời gian nghỉ ngơi của họ. Chúng tôi yêu cầu tất cả nhân viên mới hoàn thành bài tập Mô hình Kinh doanh cá nhân. Tôi có thể nói khoảng một nửa số nhân viên của chúng tôi thường không tự xem xét lại bản thân một cách chủ động, vì vậy đây là một bài tập quan trọng."

Bạn có lo ngại rằng những nhân viên nắm bắt mô hình kinh doanh cá nhân có thể rời khỏi Protegra?

"Có một vài quan ngại về việc sử dụng mô hình kinh doanh cá nhân tại doanh nghiệp. Một số người nghĩ rằng nó có thể gây gián đoạn. Nhưng vào cuối ngày, chúng tôi đã quyết định sẽ chuẩn bị sẵn sàng để mọi người nhận ra rằng Protegra cũng có thể không phù hợp với họ và họ có thể rời đi. Nếu công cụ này cho phép mọi người nhận ra tiếng gọi của họ thì nó cũng có thể là ở *nơi khác, và đây là một điều tốt vì chúng ta* cuối cùng đã giúp họ theo đuổi những gì họ mong muốn."

"Thực sự đã có những phản ứng lẫn lộn trong buổi tập huấn. Tôi có thể nói rằng một nửa số nhân viên ở đây có quan tâm đến vấn đề này, một nửa còn lại thì không. Một số thậm chí còn phàn nàn về buổi tập huấn, nói rằng họ không muốn tìm một công việc khác! Một vài người đã thay đổi vị trí trong công ty sau buổi thử nghiệm đầu tiên với mô hình kinh doanh cá nhân. Nhưng không ai rời bỏ công ty."

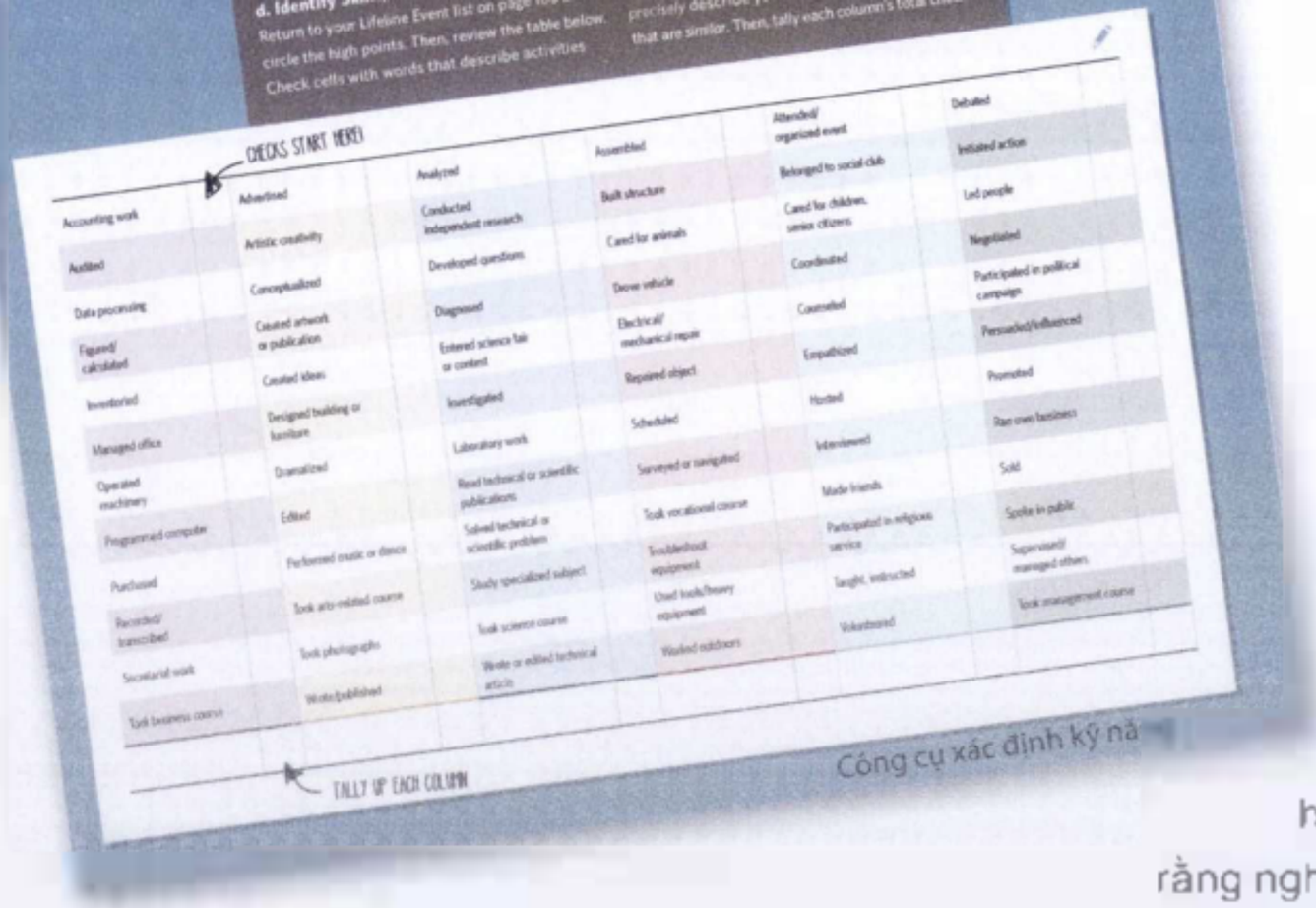
Các bài tập đã hoàn thành được sử dụng như thế nào?

Tôi sử dụng chúng làm cơ sở để thảo luận tại các buổi theo dõi cá nhân theo yêu cầu. Tôi thực hiện những điều này với đồng nghiệp John DeWit của tôi: "Một trong số chúng tôi hoạt động chủ yếu như một người hỗ trợ và người kia chủ yếu là ghi chép. Ý tưởng là giúp những nhân viên mới được tuyển dụng làm quen với công ty, sau đó sử dụng bài tập Mô hình Kinh doanh Cá nhân và những buổi trao đổi riêng để tìm ra điều mà họ có thể làm được vượt xa ngoài những gì họ được yêu cầu."



Bạn làm gì trong những buổi hướng dẫn này?

"Chúng tôi để nhân viên sử dụng Bản đồ Thấu cảm[5] để mô tả bản thân và có được cái nhìn sâu sắc hơn về sở thích, nhân cách và kỹ năng của họ. Điều quan trọng là không ép buộc nhân viên chia sẻ mọi thông tin cá nhân của họ trong các bản Phác thảo cá nhân với nhóm. Trong một vài buổi đào tạo mang tính cá nhân, còn có một số người thậm chí còn bật khóc về những thứ không liên quan đến công việc. Mọi người cảm thấy nhẹ nhõm và hạnh phúc khi khám phá ra rằng họ có thể mang cả bản thân mình vào công việc.



Công cụ xác định kỹ nă

Mô tả một số kết quả bạn đã thấy.

"Việc tự chủ và tham gia của các nhân viên kỹ thuật đã tăng lên. Thay vì đơn giản là sắp xếp các nhiệm vụ kỹ thuật, họ nghĩ đến công việc của mình dưới cương vị một khách hàng hơn.

Và mọi người nhận thức được giá trị của kĩ năng mềm tốt hơn. Ví dụ, có một chàng trai làm về kĩ thuật đã nói với chúng tôi rằng anh ấy muốn bắt đầu phục vụ những người khác như là một người huấn luyện viên hoặc một người cố vấn. Các mô hình kinh doanh cá nhân cho thấy Giá trị đem lại của anh ấy còn bao gồm chuyên môn kỹ thuật. *Nhưng nó cũng chỉ cho anh ấy thấy rằng chuyên môn kỹ thuật tuyệt đối không đủ để thu hút các nhân viên khác*. Anh ấy nhận ra rằng phải tiếp cận và hòa đồng với mọi người nhiều hơn nếu muốn được trở thành một huấn luyện viên hay một cố vấn. Tôi biết rằng nghe thì có vẻ dễ, nhưng với những người như anh ấy, mô hình kinh doanh cá nhân thật sự là một thách thức lớn.

Chúng tôi đã rất ngạc nhiên khi khám phá ra rằng một vài nhân viên vẫn giữ khát khao cho việc định hướng. Một nhân viên nói, 'Thật tuyệt vời khi chúng tôi ở trong một doanh nghiệp có mô hình tổ chức phẳng và có quyền tự chủ trong vai trò những người lao động, nhưng tôi thực sự cần một sứ mệnh'. Mô hình hóa kinh doanh giúp bạn xác định nhiệm vụ của mình, ở cấp độ cá nhân hoặc nhóm.

Nhìn chung, các buổi đào tạo cá nhân đã chứng tỏ giá trị đặc biệt của nó. Chúng đã dạy cho chúng tôi những điều chúng tôi chưa biết về chính mình với tư cách là một tổ chức."

Loại thay đổi nào mà Protegra đã trải qua sau quá trình?

"Giao tiếp tốt hơn là một trong những kết quả - việc chia sẻ sự hiểu biết thông qua các từ vựng mô hình hóa kinh doanh chung đã thực sự hỗ trợ cho truyền thông nội bộ. Hầu hết những nhân viên của Protegra sử dụng những từ vựng này. Tuy nhiên thay đổi lớn nhất là những buổi đào tạo cá nhân này đã thay thế cho các đánh giá về thành tích và các buổi thảo luận về phát triển nghề nghiệp truyền thống."

Bài học cho Nhà lãnh đạo

- Sử dụng các mô hình kinh doanh là một cách hiệu quả để dạy về các khía cạnh thương mại của hoạt động doanh nghiệp cho những chuyên gia hoặc những kĩ sư tay nghề cao, bởi họ có thể thiếu hiểu biết về thương mại hay có một chút định hướng khách hàng.
- Mô hình kinh doanh chỉ cho mọi người thấy làm thế nào để cải thiện bằng cách đóng góp cho mục tiêu của nhóm. Đánh giá mô hình cá nhân có thể lặp lại các cuộc thảo luận về sự phát triển chuyên môn hoặc đánh giá thành tích truyền thống.
- Đưa mô hình kinh doanh cá nhân vào một tổ chức ít rủi ro hơn bạn tưởng tượng. Hầu hết mọi người đều đánh giá cao cơ hội được bày tỏ mong muốn cá nhân của họ trong công việc.



Trường hợp 2. Nhóm lửa cho Tự định hướng bản thân tại Cattolica

Cattolica Assicurazioni là một hãng bảo hiểm hàng đầu của Ý đã phải đối mặt với một vấn đề muôn thuở: nhiều người trong số 1.500 nhân viên của họ không tiến bộ dựa trên nỗ lực của bản thân họ. Thay vào đó, họ đợi chờ cho đến khi có ai đó nghĩ rằng đó là một ý tưởng hay để họ có thể được cân nhắc hoặc thăng tiến. Tuy nhiên, sự dịch chuyển của nhân viên nội bộ đã trở thành một vấn đề quan trọng đối với Cattolica do áp lực từ các đối thủ cạnh tranh phi truyền thống và các quy định chặt chẽ hơn. Dưới đây là những thách thức của Cattolica được đề ra trong bảng Công cụ Tìm kiếm Công việc Giá trị:

Khách hàng
Những người mà bạn giúp

Công cụ tìm kiếm công việc giá trị

Đề xuất giá trị
Bạn giúp bằng cách nào

Khó khăn hay Cơ hội (P) *Nhân viên thiếu sự hiểu biết về vận hành và thụ động trong việc nhận trách nhiệm cho phát triển bản thân họ tại Cattolica.*	**Giải pháp hoặc Gợi ý (S)** *Đào tạo nhân viên để có thể hiểu được mô hình nhóm và doanh nghiệp. Yêu cầu họ nhận trách nhiệm cho việc theo đuổi sự thăng tiến nội bộ một cách hợp lý.*
Vấn đề (I) *Yêu cầu khắt khe hơn về khả năng thanh toán với các hãng kinh doanh bảo hiểm đã được đưa ra và các quy định tương tự là điều không thể tránh khỏi.*	**Cải tiến (I)** *Nhân viên cần tư duy quản lý, bao gồm nhận biết sâu rộng hơn với các vấn đề liên quan tới kinh doanh.*
Nhu cầu (N) *Nhân viên cần xác định được khả năng chuyên môn của bản thân phù hợp với mô hình kinh doanh của công ty.*	**Nguồn lực (R)** *Mô hình kinh doanh cá nhân, khả năng chuyên môn, và kĩ thuật Ba Câu Hỏi.*
Xu hướng (T) *Các đối thủ cạnh tranh phi truyền thống đã gia nhập vào thị trường bảo hiểm.*	**Xác định Ý tưởng (P)** *Tư duy chiến lược cần phải được dân chủ hóa để bất kì nhân viên nào cũng có thể giúp Cattolica định vị lại bản thân.*

Tăng tốc luân chuyển Nội bộ

"Tám mươi nhân viên đã yêu cầu điều chuyển nội bộ, và một vài trong số họ đã nằm trong danh sách chờ đợi quá lâu!" Sara Giunta phàn nàn. Người quản lý đào tạo và quản lý dự án 35 tuổi ném tập đơn yêu cầu điều chuyển dày cộp lên bàn, và nói với người khách của cô ấy: "Họ đang bốc hỏa, nhưng họ cũng quá thụ động về việc thay đổi. Anh có giải pháp gì không?"

Luigi Centenaro gật đầu suy nghĩ. Nhà tuyển dụng của Sara là Cattolica Assicurazioni, là hãng bảo hiểm lớn thứ tư của Ý. Lịch sử lâu dài của Cattolica đã làm cho nó trở thành một công ty được tôn trọng và kính nể, nhưng nó cũng phải đối mặt với những thực tiễn kế thừa hiện đang bị thách thức bởi sự cạnh tranh khốc liệt từ những người chơi phi truyền thống. Sara đã kêu gọi Luigi giúp Cattolica phát triển quy trình nhân sự một cách linh hoạt hơn, đặc biệt là để thúc đẩy sự "luân chuyển nội bộ" trong số 1.500 nhân viên của mình.

Sara tìm thấy một tinh thần đồng đội ở Luigi, một chuyên gia về phát triển con người đã sử dụng các nguyên tắc thiết kế kinh doanh. Hai người đã đi đến đồng ý rằng mô hình kinh doanh cá nhân sẽ giúp nhân viên của Cattolica phát triển cái mà Sara gọi là "siêu năng lực" sống còn: khả năng quản lý sự nghiệp của bản thân họ và tham gia vào các cuộc đối thoại có hiệu quả hơn với các nhà lãnh đạo. Sara đã đồng ý lôi kéo Luigi và đội của mình.

Trong giai đoạn khám phá công việc, Luigi và Sara đã chỉ ra những vấn đề sau đây với những nhân viên bán bảo hiểm đầy tham vọng của Cattolica:

- Họ không thấu hiểu đầy đủ các hoạt động, trong nhóm hiện tại của họ hoặc trong nhóm mà họ mong muốn được làm việc cùng
- Họ không ý thức về giá trị mà họ tạo ra, cả trong vai trò hiện tại và tương lai
- Họ không có khả năng nhận diện, hiểu biết, và định vị mình để nắm bắt cơ hội có thể có tại Cattolica
- Họ không ý thức được tầm quan trọng của việc có thể tự thúc đẩy bản thân mình một cách hiệu quả
- Họ thiếu hiểu biết về quản lý sự nghiệp và cảm thấy rất ít trách nhiệm cá nhân đối với nó



Sara và Luigi đồng ý tập trung vào việc giảng dạy một quy trình và các kỹ năng đi kèm giúp nhiều nhân viên bán bảo hiểm tham vọng có thể tái triển khai vai trò mới trong Cattolica. Luigi và nhóm của ông đã thiết kế một loạt các khóa đào tạo để hướng dẫn các mô hình kinh doanh cơ bản, và đưa ra những hiểu biết chuyên môn cho người tham gia, nhằm giúp họ trở nên tự chủ hơn trong bất cứ công việc nào họ chọn lựa để theo đuổi tại Cattolica.

Đào tạo

Trước tiên, nhóm của Luigi đã đào tạo bộ phận nhân sự và các đại diện của các nhóm kinh doanh về mô hình kinh doanh cá nhân. Kế đến, họ cùng với nhân viên Cattolica đồng ý "lộ trình" ba bước cho những người muốn luân chuyển: 1) phỏng vấn sơ bộ, 2) tập huấn, và 3) các cuộc họp tiếp theo với các nhân viên nhân sự hoặc nhóm kinh doanh phù hợp. Mục đích là để cung cấp cho người tham gia những kỹ năng cần để theo đuổi con đường nghề nghiệp mới tại Cattolica.

Giai đoạn huấn luyện chia thành bốn phần:

1. Khái niệm cơ bản của Mô hình kinh doanh nhóm và doanh nghiệp

Sử dụng Bản phác thảo Mô hình Kinh doanh để *hiểu rõ hơn về các hoạt động tổng thể của Cattolica* và các hoạt động của các nhóm hiện tại (và các nhóm tiềm năng trong tương lai).

2. Cá tính nghề nghiệp và ba câu hỏi

Hướng dẫn xác định năng lực chuyên môn và ba câu hỏi cơ bản để xây dựng nhận thức về trách nhiệm cá nhân đối với quá trình chuyển tiếp sang vai trò mới trong Cattolica.

3. Soạn thảo mô hình kinh doanh cá nhân và sự liên kết

Soạn thảo mô hình kinh doanh cá nhân "hiện hành" để hiểu rõ hơn về vai trò hiện tại và logic của các vai trò có liên quan. Các mô hình kinh doanh cá nhân chung cho các vị trí có sẵn tại Cattolica sau đó sẽ được trình bày lại để những người tham gia có thể hiểu được vai trò kinh doanh phù hợp, và đặt tiềm năng của họ phù hợp với những vai trò đó.

4. Thương hiệu cá nhân áp dụng cho các đối tượng mục tiêu

Đào tạo những người tham gia xây dựng thương hiệu cá nhân, sau đó để họ chọn lựa một trong những vị trí được mô tả trong phần 3 ở trên. Cuối cùng, những người tham gia sẽ thảo luận và soạn thảo các kế hoạch phát triển cá nhân, rồi thực hành bài thuyết trình của bản thân mới được sử dụng trong suốt các cuộc phỏng vấn tiếp theo với bộ phận nhân sự và lãnh đạo các nhóm kinh doanh.

Kết quả

Các buổi đào tạo được tiến hành qua một kỳ đoạn hơn 5 tháng với 12 đến 15 người tham gia trong mỗi sáu giai đoạn tách biệt. Nhóm của Luigi và Sara thực hiện một cách tiếp cận tinh tế, nhấn mạnh vào tối ưu hóa liên tục, giám sát những cuộc phỏng vấn, và theo dõi kết quả luân chuyển. May mắn thay, quá trình này đã được chấp thuận bởi Công đoàn Thương mại Ý.



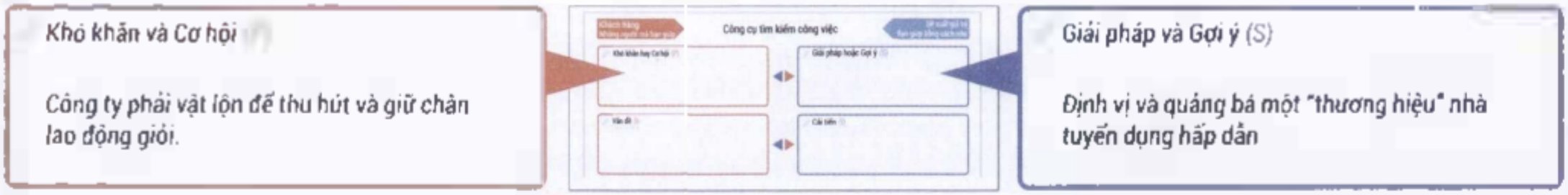
Sara hết sức hài lòng với kết quả đạt được. "Hơn 40% số người tham dự đã được luân chuyển nội bộ", cô ấy nói. "Đây là chiến thắng vĩ đại dành cho Cattolica - và cho nhân viên của chúng tôi".

Bài học cho Nhà lãnh đạo

- Một số lượng nhân viên đáng kinh ngạc không hiểu cách vận hành của nhà tuyển dụng của họ. Đào tạo mô hình kinh doanh doanh nghiệp là một cách nhanh chóng nhất để tạo ra sự hiểu biết này.
- Nhà lãnh đạo không thể truyền đạt được sự tự định hướng - nhưng họ có thể dạy các kĩ năng cụ thể để khuyến khích điều đó.
- Có quá nhiều nhân viên không thể lí giải được sự khác nhau giữa Hoạt động và Giá trị. Đào tạo mô hình kinh doanh cá nhân và nhóm là một cách hiệu quả để tạo ra sự hiểu biết này.

Trường hợp 3. Định vị "thương hiệu" nhà tuyển dụng tại ANT

CÔNG NGHỆ ỨNG DỤNG MỚI (ANT), nằm ở thành phố Lubeck, miền Bắc nước Đức, là một công ty với 26 nhân viên và hoạt động đầu trong lĩnh vực: thiết kế các thiết bị tinh vi được sử dụng để loại bỏ các rủi ro tối đa cho khách hàng ngành công nghiệp năng lượng. Cũng như bao công ty khác, ANT đang vật lộn trong cuộc chiến nhằm cố gắng thu hút và giữ chân những lao động giỏi. Như nhiều doanh nghiệp do các chuyên gia kỹ thuật hay chuyên môn thành lập và tuyển dụng, ANT thiếu hiểu biết về việc làm cho công ty trở thành một nhà tuyển dụng hấp dẫn. Để tìm hiểu, họ đã tiến hành một sáng kiến thay đổi toàn diện dựa trên mô hình kinh doanh.



Mỗi ngày là một cuộc phiêu lưu

Mỗi lần nhận được cuộc gọi "bom không phát nổ", Marco Linde đều cảm thấy một sự bối rối quen thuộc kèm thêm với cả sự phấn khích.

Giải quyết các vấn đề đầy nguy hiểm và khó khăn là chuyện bình thường đối với vị COO 48 tuổi của ANT. Marco là đồng sáng lập công ty 20 năm trước và kể từ đó, khách hàng trên toàn thế giới đã dựa vào anh và nhóm của anh để cung cấp thiết bị loại trừ chất nổ, loại bỏ các giếng dầu dư ở dưới mực sâu hàng trăm mét và thiết bị ngừng hoạt động điện hạt nhân.


Marco Linde

Bí quyết thành công của ANT nằm trong công nghệ máy cắt bằng tia nước mà không bắn ra tia lửa, được điều khiển từ xa để cắt những vật liệu siêu cứng được sử dụng trong các nhiệm vụ quan trọng liên quan tới năng lượng và ứng dụng trong quân đội - thường là trong những tình huống mà việc sinh nhiệt quá mức hoặc tia lửa có thể gây ra thảm họa.



Mỗi ngày là một cuộc phiêu lưu, Marco nghĩ, khi anh gác máy điện thoại. Mặc dù anh thích đối mặt với những vấn đề phải giải quyết của ANT và kết quả là cứu được nhiều người, nhưng tới hiện tại anh thấy rằng bản thân phải giải quyết một thách thức dài lâu và chậm tiến liên quan tới việc lãnh đạo: tuy không thú vị bằng việc gỡ bom, nhưng cũng nguy hiểm không kém. Nghĩ tới điều này Marco liền thở dài, *đó quả là một vấn đề mà tôi không biết cách nào để giải quyết.*

Vấn đề của Marco rất đơn giản: ANT đã cố gắng thu hút và giữ chân những người lao động giỏi - và điều đó đã bắt đầu đe dọa đến khả năng tồn tại của công ty. Trong khi công ty là một đơn vị đi đầu trong lĩnh vực cắt bằng tia nước và có được danh tiếng mạnh mẽ trong giới khai thác dầu, khí gas, và hạt nhân nhưng gần như nó không có nhận diện tên riêng ngoài việc mọi người biết rằng nó là một ngành đặc thù kĩ thuật cao. Rất ít sinh viên tốt nghiệp của các trường kỹ thuật tại Lubeck biết về ANT, và giống như hầu hết sinh viên tốt nghiệp ở khắp mọi nơi, các kỹ sư trẻ mong muốn chuyển tới các thành phố lớn hơn như Hamburg và Stuttgart hoặc tìm kiếm phát triển sự nghiệp với các công ty công nghệ danh tiếng hơn như Siemens hay Drager, một ngôi sao công nghệ địa phương.

ANT *thực sự là một 'nhà vô địch vô danh'*, Marco nghĩ. Hiện tại, công ty đã đến điểm bước ngoặt. Marco nhận ra rằng đã đến lúc ANT tăng khả năng nhận diện của nó như một nhà tuyển dụng hoặc giảm rủi ro. Nhưng họ nên bắt đầu ở đâu?

Marco quay sang Tiến sĩ Jutta Hastenrath, một nhà phát triển doanh nghiệp và tư vấn nhân sự với kinh nghiệm sâu rộng trong cả hai mô hình kinh

doanh cá nhân và doanh nghiệp. Trong cuộc gặp gỡ đầu tiên của mình, Jutta đã đặt ra một số câu hỏi cơ bản: Những kiểu nhân viên như nào giúp ANT thành công trong kinh doanh? Làm thế nào anh tìm ra họ? Điều gì khiến ANT trở thành một nhà tuyển dụng hấp dẫn?

Marco và Jutta càng nói nhiều, họ càng nhận ra rằng ANT cần nhiều hơn là chỉ thu hút và giữ chân những người lao động giỏi: nó cần được nhận diện một cách "rõ ràng" trên thế giới - một "thương hiệu" nhà tuyển dụng dùng chính văn hoá nội bộ của nó để tiến hành tuyển dụng thành công.

Cùng nhau, Marco và Jutta đã đi tới thống nhất về một loạt thay đổi liên quan tới ANT.

• Văn hóa doanh nghiệp và Thương hiệu nhà tuyển dụng

• Phương thức tuyển dụng, giữ chân và khích lệ lao động giỏi

• Khả năng đặt người lao động vào đúng vị trí mà họ sẽ thể hiện được tốt nhất năng lực bản thân

Marco, đội ngũ quản lý của ông và Jutta đã kết hợp chặt chẽ hơn trong 9 tháng để thiết kế và thực hiện những thay đổi này. Khi cô bắt đầu làm việc với ANT, Jutta nhanh chóng khám phá ra kĩ thuật đã lèo lái công ty. ANT đã phát triển mạnh mẽ với các vấn đề kỹ thuật độc đáo của khách hàng, trong chừng mực mà hầu hết các cam kết của khách hàng đều tạo ra một dịch vụ cung cấp sản phẩm của ANT hoàn toàn mới.



Xác định Văn hóa độc đáo

Mặc dù tập trung nhiều vào công nghệ, nhân viên ANT đã tạo ra một đội ngũ duy nhất và có tính gắn kết cao. Nhiều người đã biết nhau kể từ khi thành lập công ty, và đã sống qua những thăng trầm của nó. Trong khi ANT muốn tuyển người mới, những người bán hàng tiềm năng mới sẽ phải làm quen với một văn hóa doanh nghiệp khiến những người mới vào rất khó hiểu. Jutta kết luận rằng để tạo ra một thương hiệu của nhà tuyển dụng và một chiến lược tuyển dụng tốt, ANT trước tiên cần xác định văn hoá của nó và làm rõ mô hình kinh doanh. Bà đã tổ chức các mục tiêu và hành động của mình như sau:

Mục tiêu	Hành động
Định vị thương hiệu nhà tuyển dụng mạnh	Văn hóa công ty minh bạch
Xác định kĩ năng và năng lực chênh lệch	Định nghĩa và chia sẻ mô hình kinh doanh doanh nghiệp
Siết chặt lại phương thức tuyển dụng và giữ chân nhân viên	Xác định mô hình kinh doanh cá nhân cho mỗi chức năng nhiệm vụ
Sắp xếp vị trí của người lao động hiệu quả	Sử dụng mô hình kinh doanh cá nhân làm cơ sở để phát triển nghề nghiệp

Bắt đầu với các nhà quản lý

"Nhiều nhà quản lý sợ rằng nếu người lao động nhận ra cơ hội mới cho bản thân họ, họ có thể quyết định rời đi và tìm kiếm cơ hội làm việc mới hấp dẫn hơn ở đâu đó," Jutta nói. "Đó là lí do tại sao bạn cần bắt đầu ở cấp quản lý. Người quản lý phải thấy được giá trị hằng ngày của phương pháp này với cá nhân họ: làm thế nào nó giúp chỉ định nhiệm vụ tới đúng các thành viên nhóm và cải thiện môi trường làm việc tổng thể.

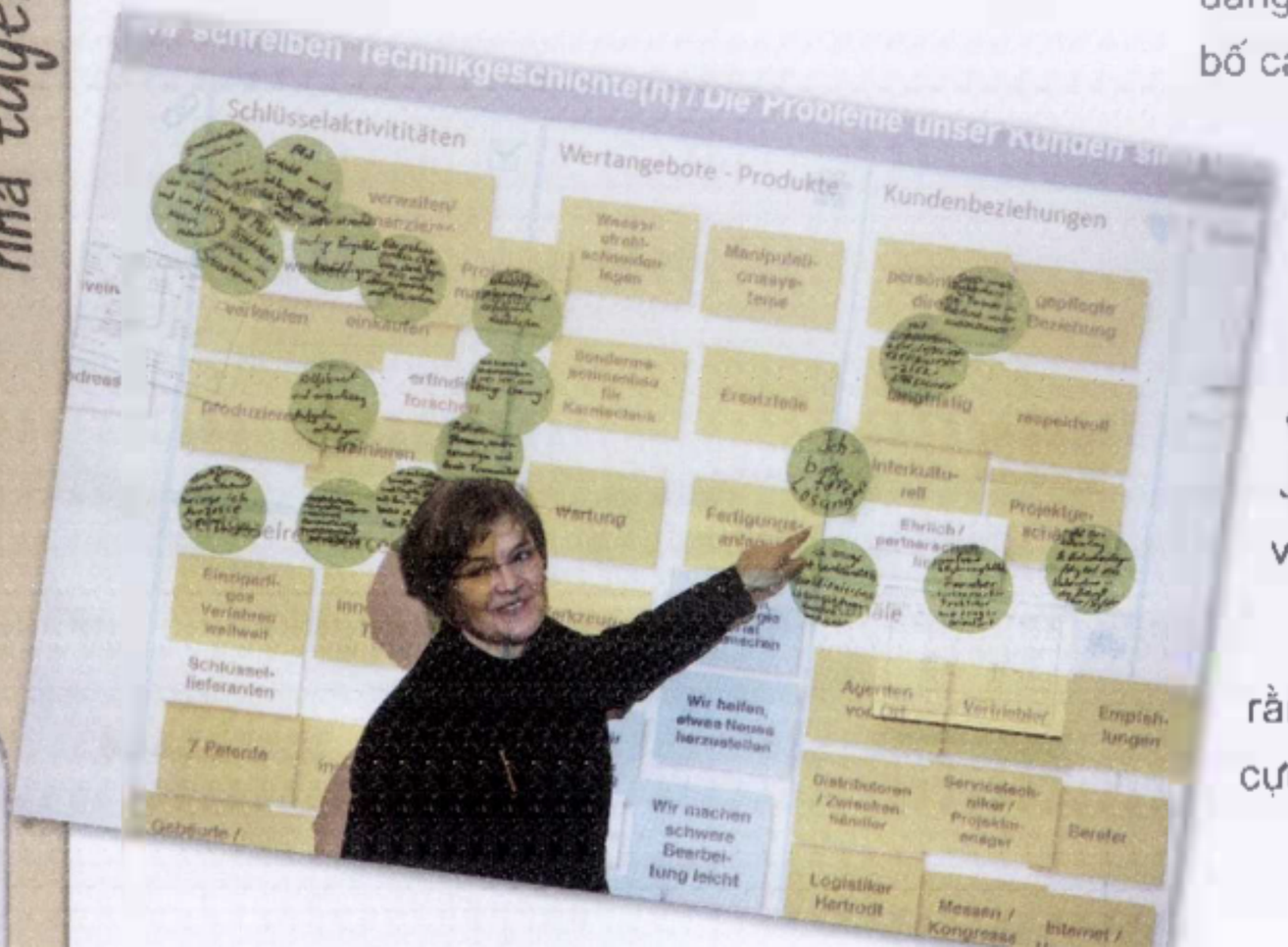
"Tại ANT, chúng tôi đã giải quyết vấn đề này thông qua các 'hội thảo tiền để' dành cho các nhà quản lý. Những cuộc họp này diễn ra vài tuần trước phiên họp nhóm và toàn bộ nhân viên. Chúng tôi đã có các buổi tập huấn để kiểm tra phương pháp và các bài tập cụ thể với người quản lý. Họ đã tự trải nghiệm và thảo luận về kết quả. Một số người trong số họ đã quyết định ngay lập tức rằng áp dụng phương pháp tiếp cận cho các buổi thảo luận phát triển của họ."

Tinh thần của ANT

Jutta đã tổ chức một cuộc thảo luận đặc biệt về xác định văn hóa, trong đó bà đề nghị các nhóm nhân viên nhỏ nói chuyện với nhau về những điều thú vị đã xảy ra trong công việc, hoặc để chia sẻ những câu chuyện cười mà họ cảm thấy đồng nghiệp có thể thích thú. Bà đã khám phá ra rằng các nhân viên của ANT đã làm việc cùng nhau như thế nào và họ đánh giá thế nào về "cuộc phiêu lưu" để cùng hợp tác giải quyết những vấn đề của khách hàng. Cuộc thảo luận này đã tạo ra hai câu có thể bắt được chuẩn xác tinh thần của công ty: *Các vấn đề của khách hàng là cuộc phiêu lưu của chúng tôi. Chúng tôi viết nên lịch sử công nghệ.* Bây giờ, đã đến lúc xác định mô hình kinh doanh của ANT.

Xác định Mô Hình Ẩn

Miêu tả mô hình kinh doanh của ANT cho thấy một sự thiếu hụt quan trọng: việc tập trung sâu vào xây dựng giải pháp kỹ thuật đã bỏ mặc cho khách hàng tự tìm kiếm cơ hội. Hầu hết khách hàng mới đều đến từ việc giới thiệu của khách hàng cũ. ANT thực sự cần một chuyên gia phát triển kinh doanh chuyên nghiệp khẩn cấp.



Làm việc theo mô hình doanh nghiệp, Jutta và đội ngũ điều hành của ANT đã sử dụng mô hình cá nhân để tạo ra một hồ sơ quản lý phát triển kinh doanh, tập trung mạnh vào Đề xuất giá trị của vị trí mới. Sau đó, họ kết hợp các kỹ thuật lập hồ sơ riêng của Jutta để phát triển một bản mô tả công việc chi tiết chặt chẽ hài hòa với văn hóa của ANT. Thay vì thông báo và đăng tin tuyển dụng rộng rãi, ANT quyết định công bố các vị trí mới trong nội bộ - và chia sẻ nó với một vài đối tác bên ngoài.

Cách tiếp cận đã có hiệu quả. Tại một trong những buổi tập huấn về sự nghiệp thành công của Jutta, một kỹ sư đã vẽ ra một mô hình kinh doanh cá nhân phù hợp với hồ sơ của ANT. Jutta giới thiệu người kĩ sư này với COO của ANT và hai người ngay lập tức đã thấu hiểu nhau.

Jutta nói: "Nó thể hiện rõ ràng với mọi người rằng cách tiếp cận mô hình kinh doanh cá nhân cực kỳ hữu ích trong việc xác định liệu nó có phù

hợp với văn hoá công ty. ANT đã thể hiện rõ ràng bản thân nó thông qua mô hình doanh nghiệp và những hồ sơ đồng sự mới. Về phần mình, ứng viên nhanh chóng thấy được những giá trị của bản thân phù hợp với ANT, và vô cùng mong muốn tìm hiểu thêm về công ty. Cuộc gặp gỡ đầu tiên của họ cho thấy việc trao đổi về các mô hình kinh doanh cá nhân có tác dụng tuyệt vời như một ngôn ngữ thông dụng để đánh giá sự phù hợp giữa nhà tuyển dụng và nhân viên".

Kể từ đó, ANT đã áp dụng phương pháp tương tự để tuyển dụng, tinh chỉnh phương pháp từ từ với mỗi lần tuyển dụng mới. Để thu hút các thực tập viên và nâng cao hiểu biết về ANT trong cộng đồng, họ đã tạo ra một quy trình riêng dành cho sinh viên kỹ thuật tại trường đại học địa phương.

Điều chỉnh các Hoạt động Cá nhân phù hợp với Mục tiêu của Doanh nghiệp

Nhà quản lý của ANT quyết định đi xa hơn, và sử dụng mô hình kinh doanh để điều chỉnh hành động cá nhân sao cho phù hợp với mục tiêu của công ty. Jutta thiết kế khóa đào tạo để tích hợp các mô hình kinh doanh cá nhân của tất cả nhân viên vào mô hình doanh nghiệp của ANT.

Jutta đã bắt đầu với toàn bộ nhân viên bằng cách trình bày Bản phác thảo mô hình kinh doanh của ANT lên một tấm bảng lớn để mọi người cùng xem. Họ cùng nhau thảo luận các ý tưởng dịch vụ mới và triển vọng trong tương lai của công ty. Nhờ mô hình trực quan, mọi người có thể thấy ANT như một hệ thống sống động, phụ thuộc lẫn nhau, nơi mọi thứ đều kết nối với nhau.

Jutta cho biết: "Doanh thu và chi phí thực tế đã thực sự khiến nhân viên mở rộng tầm mắt. Họ được nhìn thấy tận mắt rằng những thiết bị mới tự bản thân nó không thể tạo ra một mô hình kinh doanh thành công."

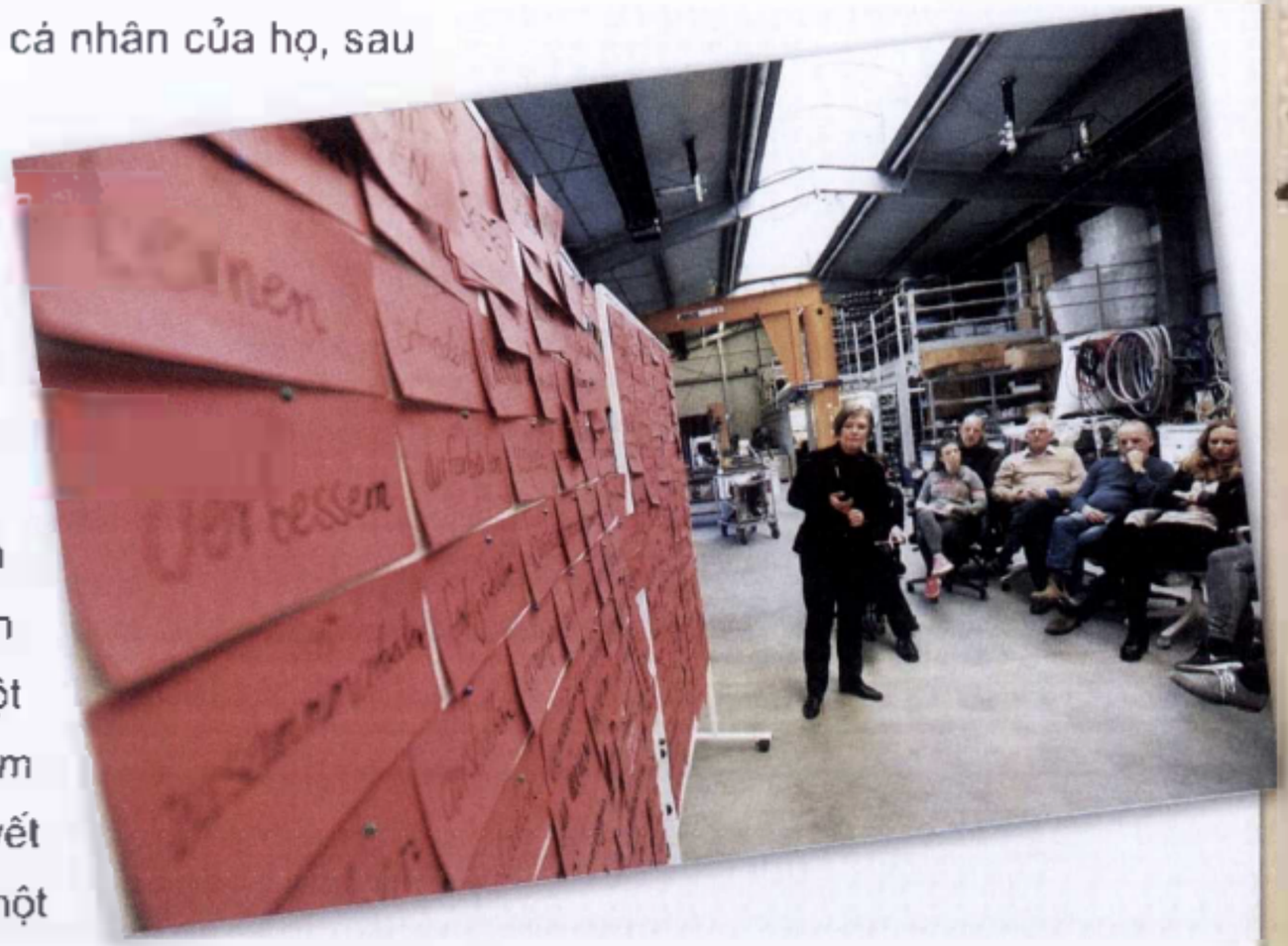
Sau đó Jutta đã yêu cầu người tham gia làm bài khảo sát ẩn danh để xác định sự đóng góp cá nhân của họ vào mô hình kinh doanh của ANT bằng cách dán ghi chú vào các khối thích hợp. Như Jutta dự đoán, không một ai dán ghi chú vào khối Kênh Phân Phối. Hầu hết nhân viên đều nghĩ rằng họ đơn thuần chỉ là các chuyên gia kĩ thuật (Hoạt động chính) hoặc những người giải quyết vấn đề kĩ thuật (Quan hệ khách hàng). Hình dán nhóm cho thấy vấn đề thực sự: các kế hoạch tiếp thị cần thiết của ANT phải kết nối (Kênh phân phối) với các Khách hàng tiềm năng.

Để khám phá ra các tài năng chưa được khám phá mà có thể sửa được điều này, Jutta đã theo sát với một loạt các buổi đào tạo mô hình kinh doanh cá nhân chuyên sâu.



Kết hợp giữa Hiểu biết về Doanh nghiệp và Vai trò Cá nhân

Sau khi giới thiệu Bản phác thảo mô hình kinh doanh cá nhân, Jutta tập trung vào khái niệm Đề xuất giá trị, sử dụng ví dụ về vị trí kho mới mà ANT muốn thêm vào. Jutta để những người tham gia tự vẽ ra "hiện trạng" mô hình kinh doanh cá nhân của họ, sau đó chia sẻ hồ sơ điểm mạnh của họ và Đề xuất giá trị với các đồng nghiệp.



Tiếp theo, Jutta đã yêu cầu người tham gia vẽ các phiên bản mô hình cá nhân tương lai của họ, và đặt những mô hình "tương lai" này trong bản phác thảo mô hình doanh nghiệp của ANT. Làm như vậy sẽ giúp cho nhân viên tưởng tượng được những mảng mới liên quan tới Khách hàng mà họ phải có trách nhiệm. Một lần nữa, bản phác thảo doanh nghiệp trên tấm bảng cỡ lớn mang tới một lợi thế mang tính quyết định để những người tham gia nhìn được "một bức tranh tổng thể" và hình ảnh hóa các cơ hội trong tương lai của công ty.

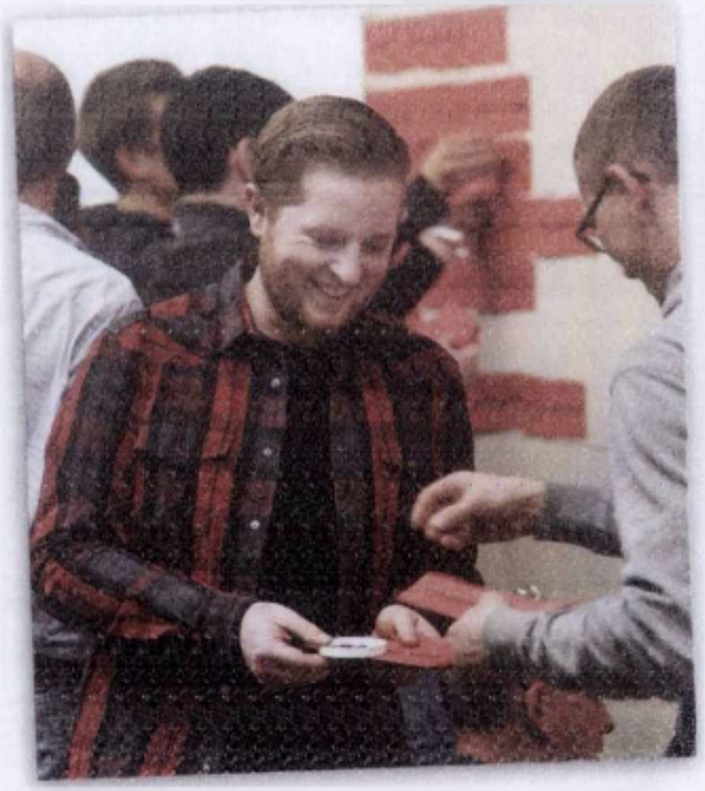
Jutta nói: "Một số nhân viên cho biết, lần đầu tiên họ thực sự hiểu ANT là gì - và họ có thể hình dung ra việc quảng bá cho các vị trí mở của ANT tới bạn bè và người thân".

Từ Đề xuất Giá trị tới Phát triển Nghề nghiệp

Bước tiếp theo trong cuộc tìm kiếm của ANT để làm bật ra thương hiệu nhà tuyển dụng liên quan tới đào tạo nhân viên để tạo ra lộ trình phát triển năng lực cá nhân của riêng họ. Trong một loạt các phiên đào tạo riêng biệt, Jutta đã có một loạt các mô hình kinh doanh cá nhân một cách chi tiết. Mỗi nhân viên tạo ra một Bản phác thảo "hiện trạng" mô tả công việc hiện tại của họ, tiếp đó là Bản phác thảo "tương lai" nhằm hình dung một vai trò trong tương lai. Jutta nói, kết quả là "các nhân viên tự tạo ra kế hoạch phát triển bản thân của họ. Ý tưởng khuyến khích sự tự định hướng và tự chủ trong tiến trình nghề nghiệp của họ."

Một số người khám phá ra rằng họ cần được đào tạo kỹ thuật bổ sung. Những người khác nhận ra rằng họ thiếu các kỹ năng lãnh đạo nhất định hoặc muốn thực hiện một số nhiệm vụ giám sát để kiểm tra họ có yêu thích công việc quản lý không. Mỗi nhân viên của ANT đã tham gia khóa đào tạo này - và kết quả theo như Jutta nói thì đó là một kế hoạch phát triển thực tiễn dành cho mỗi cá nhân và thậm chí là mọi người.

"Mô hình kinh doanh của công ty trở nên rõ ràng đối với mọi người", Jutta nói. "Vì vậy, những kế hoạch phát triển này đã trở thành một cơ sở vững chắc cho các cuộc thảo luận hiệu quả tiếp theo giữa các nhà quản lý với những nhân viên dưới quyền họ."



Để bắt kịp với những thay đổi của thị trường - và theo dõi bức tranh toàn cảnh - ANT dự định tổ chức "ngày tài năng và chiến lược" hằng năm để xác định sự liên kết giữa doanh nghiệp và các mô hình cá nhân.

Những khám phá của ANT

Marco, COO của ANT nói rằng: Bằng cách kết hợp việc xây dựng thương hiệu của nhà tuyển dụng, phát triển con người và mô hình kinh doanh, ANT đã tạo ra cách tiếp cận mang tính chiến lược thực tiễn nhưng sâu sắc để tuyển dụng nhân viên mới. Marco nói, giờ đây những nhân viên của ANT là những đại sứ lý tưởng để tìm kiếm các đồng nghiệp mới - và khách hàng mới. Họ thấu hiểu được Đề xuất giá trị của công ty họ và có thể truyền đạt nó rõ ràng với một niềm đam mê. Thêm vào đó, họ biết cách tìm ra các cơ hội phát triển cá nhân trong công ty, cho bản thân và cho cả người khác.

Thấu hiểu được nhu cầu của ANT và đồng thời nhìn thấy được những lợi ích cá nhân của bản thân họ trong mô hình doanh nghiệp sẽ tăng cường sức mạnh của *Chúng Ta* - và sẵn sàng để quảng bá cho công ty, Jutta nói thêm. Mỗi nhân viên chính là ANT và là *một phần của mô hình kinh doanh ANT*. Bởi vì nhân viên không đáp ứng được nhu cầu riêng của họ và muốn tiến tới một mô hình cá nhân "thân thiện", họ có thể giao tiếp tốt hơn với người giám sát của họ như những người bạn đồng hành hơn là phụ thuộc vào việc thảo luận về sự phát triển cá nhân.



Bài học cho Nhà lãnh đạo

- Thương hiệu nhà tuyển dụng được xây dựng từ nền tảng văn hóa doanh nghiệp, và văn hóa doanh nghiệp chỉ ra tinh thần nhóm khăng khít mà nhân viên cảm thấy hấp dẫn. Như Peter Dreker đã nói, *văn hóa nuốt trọn chiến lược chỉ trong một bữa sáng*.
- Mối lo về việc nhân viên sẽ bỏ đi của các nhà quản lý nên được xem xét kĩ lưỡng từ sớm. Tập trung vào phương pháp dành cho cấp bậc quản lý trước, để họ hiểu rằng mô hình kinh doanh cá nhân sẽ kéo nhân viên lại gần với doanh nghiệp hơn, chứ không phải tạo khoảng cách.
- Phương pháp hiệu quả giúp điều chỉnh hành vi cá nhân *(tôi)* phù hợp với mục tiêu của doanh nghiệp *(chúng ta)*.
- Những vấn đề mang tính chất cục bộ dường như lại là mầm mống của những thách thức mang tính hệ thống. Khi bạn tiến hành mô hình hóa kinh doanh, hãy sẵn sàng cho một cuộc phiêu lưu!

Những việc bạn nên thử vào sáng thứ Hai

Tóm tắt kế hoạch triển khai của bạn

Đã đến lúc bạn bắt đầu sử dụng các mô hình kinh doanh nhóm. Xem lại mục Thảo ra Tuyên bố Tại sao của Nhóm bạn tại trang 23. Sau đó xem lại bài tập thực hành Xác định Tại sao ở trang 213. Sau khi bạn đã suy nghĩ cẩn thận về hai bài tập đó, hãy viết xuống suy nghĩ của bạn trong phần Tóm tắt kế hoạch triển khai dưới đây:

1. Tại sao tôi lại muốn làm điều này?

2. Thành công sẽ trông như thế nào? (xác định một thước đo cho thành công)

3. Xác định các bước cần thiết để biến nó thành hiện thực.

4. Khi bạn đã làm việc qua Bản Tóm tắt Kế hoạch triển khai, hãy chia sẻ nó với một đối tác tư duy (xem trang 292) và thảo luận cách tiến hành.



Biến Ý tưởng thành Hiện thực

Mọi điều trong cuốn sách này đã dẫn bạn tới đây: đã tới lúc để thực thi mô hình kinh doanh cho nhóm của bạn. Nếu bạn đã hoàn thiện bản Tóm tắt Kế hoạch triển khai ở trang trước, hãy tiến lên phía trước và chỉ cần tham khảo lại các tài liệu trong các chương trước nếu cần.

Nhưng nếu bạn không cảm thấy sẵn sàng làm việc với một bản Kế hoạch triển khai, hãy tiếp tục chuyển tới Chương 9. Chương cuối cùng của *Mô hình Kinh doanh Nhóm* này sẽ tóm tắt 5 giai đoạn khởi đầu của lập mô hình kinh doanh nhóm, và mô tả một số bài thực hành hoặc kỹ thuật mới có thể giúp bạn trong từng giai đoạn. Dưới đây là một phần tổng quan:

1. Xác định Mục đích của Mô hình hóa

Một số bài thực hành trong cuốn sách này có thể được sử dụng để xác định mục đích của ý tưởng lập mô hình kinh doanh của bạn.

Sau đó, việc tóm tắt trước có thể giúp bạn "kiểm tra" thấu đáo tính thực thi của bất kỳ cách tiếp cận cụ thể nào đối với ý tưởng của bạn.

2. Vẽ mô hình kinh doanh cá nhân dành cho Nhà lãnh đạo

Bạn biết các khái niệm cơ bản về vẽ mô hình kinh doanh cá nhân. Làm bài tập Nhóm và Chia sẻ sẽ giúp bạn thấu hiểu về mô hình kinh doanh của riêng bạn một cách sâu sắc hơn.

3. Vẽ Mô hình Doanh nghiệp

Để chuẩn bị cho việc vẽ mô hình doanh nghiệp của bạn, hãy làm theo các mẹo về Lựa chọn và Tóm tắt một Đối tác Tư duy. Sau đó, hãy sử dụng Phòng Thuyết Trình Ý Tưởng của bạn để có được một quan điểm rộng hơn (và sâu hơn) về mô hình doanh nghiệp.

4. Huấn luyện cho Nhóm của bạn, vẽ Mô hình Nhóm và Cá nhân

Hãy thử các bài tập Jigsaw: một cách mạnh mẽ để tạo ra "quan sát 360 độ" cho mô hình kinh doanh nhóm và nhận được sự đồng tình của nhóm để đi đến đích cuối.

5. Thảo luận và quyết định

Với nhóm của bạn, hãy thảo luận về ý nghĩa của mô hình kinh doanh của bạn rồi thống nhất cần phải làm gì. Nhanh chóng chuyển qua bài tập thực hành sẽ giúp bạn chuyển đổi từ thỏa thuận về nội dung sang hành động.



Chương 9

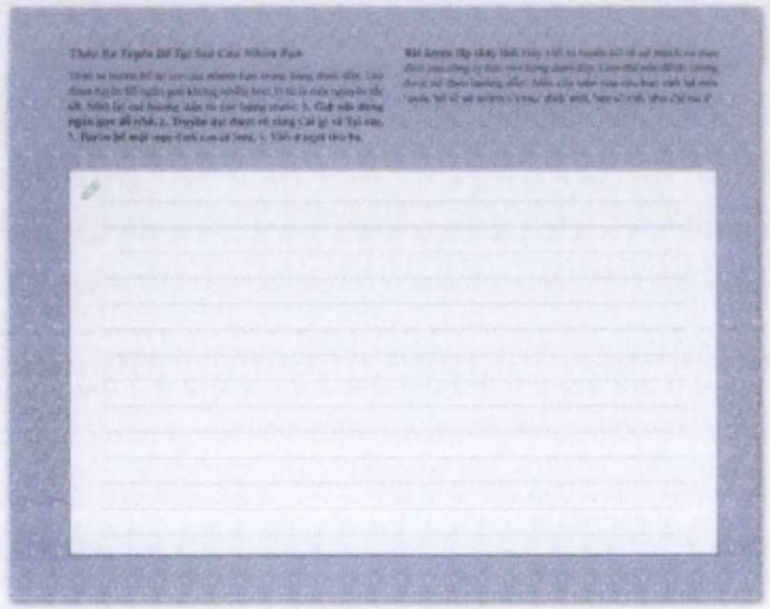
Các Cách Mới Để Thực Thi

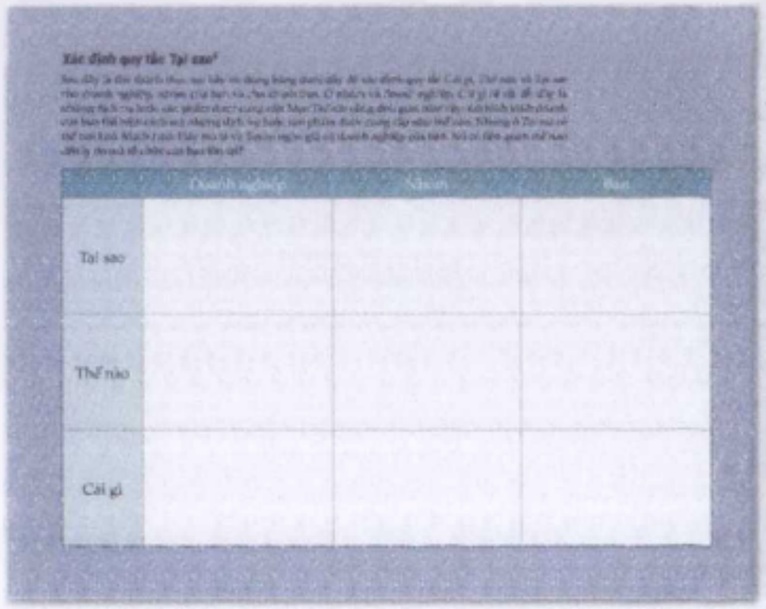
1. Xác định Mục đích của Mô hình hóa

Xác định mục đích của mô hình hóa kinh doanh trước khi bắt đầu là việc vô cùng cần thiết. Cho đến nay cuốn sách đã trình bày hai cơ hội để phản ánh về mục đích tổ chức và nhóm. Nếu bạn chưa làm như vậy, hãy quay trở lại Chương 1 và hoàn thành việc thảo ra tuyên bố *Tại sao* của nhóm bạn (trang 23). Sau đó, xem lại Chương 6 và thử bài tập Xác định Tại sao (trang 213).

Hai bài tập tương tự. Nếu bạn hoàn thành cả hai hoặc hoàn thành cùng một bài tập trên nhiều hơn một lần - bạn có thể thấy rằng phản ứng của bạn khác nhau. Điều này hoàn toàn bình thường. Chào mừng bạn đến với thế giới của mô hình kinh doanh! Hãy quên đi sự hoàn hảo. Thay vào đó, hãy cố gắng để có được một định nghĩa đơn giản và khả thi giúp bạn cùng đồng nghiệp của bạn.

Bây giờ, với định nghĩa của bạn, hãy quyết định mục đích của sáng kiến mô hình hóa kinh doanh của bạn. Bạn cần phải giải quyết vấn đề? Khai thác cơ hội? Phân bổ lãnh đạo? Khuyến khích tự định hướng giữa các thành viên trong nhóm? Một khi bạn cảm thấy bạn đã xác định một cách hợp lý mục đích của sáng kiến mô hình hóa kinh doanh của bạn, bạn có thể muốn "kiểm tra" tính khả thi của các cách tiếp cận khác nhau đối với công việc của bạn. Hướng dẫn Tiến để có thể giúp đỡ bạn





Thuyết Trình Kế Hoạch

Mọi người đều hiểu ý nghĩa của kiểm tra chéo là một cách hay để học hỏi từ những việc đã xảy ra. Sau khi hoàn thành một nhiệm vụ, một nhóm đánh giá những sai lầm đã được thực hiện, những giả định đã được chứng minh là bị lỗi, và như vậy, sau đó chúng ta sẽ suy nghĩ để tìm ra những vấn đề tương tự có thể được ngăn chặn trong lần tiếp theo.

Nhưng chắc chắn mọi việc sẽ diễn ra tốt đẹp hơn nếu nhóm dự đoán được các lỗi sai trước khi nó bắt đầu xảy ra. Đó lí do vì sao thuyết trình kế hoạch nên được thực hiện trước khi dự án bắt đầu. Nó yêu cầu bạn phải tưởng tượng ra những rủi ro, sự kiện không lường trước, và các hành động thiếu sót hoặc bất cẩn có thể kết hợp để gây ra thất bại và kết quả tồi.

Tiến hành một buổi thuyết trình kế hoạch là đơn giản, và được thực hiện tốt nhất với một đối tác tư duy (hoặc nhóm thực hiện công việc). Để thể hiện những suy nghĩ của bạn lên trên giấy là một bước quan trọng đầu tiên. Nhưng chia sẻ suy nghĩ của bạn với một người nghe kiên nhẫn sẽ thúc đẩy dự án của bạn tiến xa hơn so với việc suy nghĩ một mình. Vì vậy, nếu bạn đã tự làm việc một mình, bây giờ là thời điểm hoàn hảo để bạn tham gia cùng với một đối tác tư duy (thực hiện điều này nhiều hơn từ sớm).

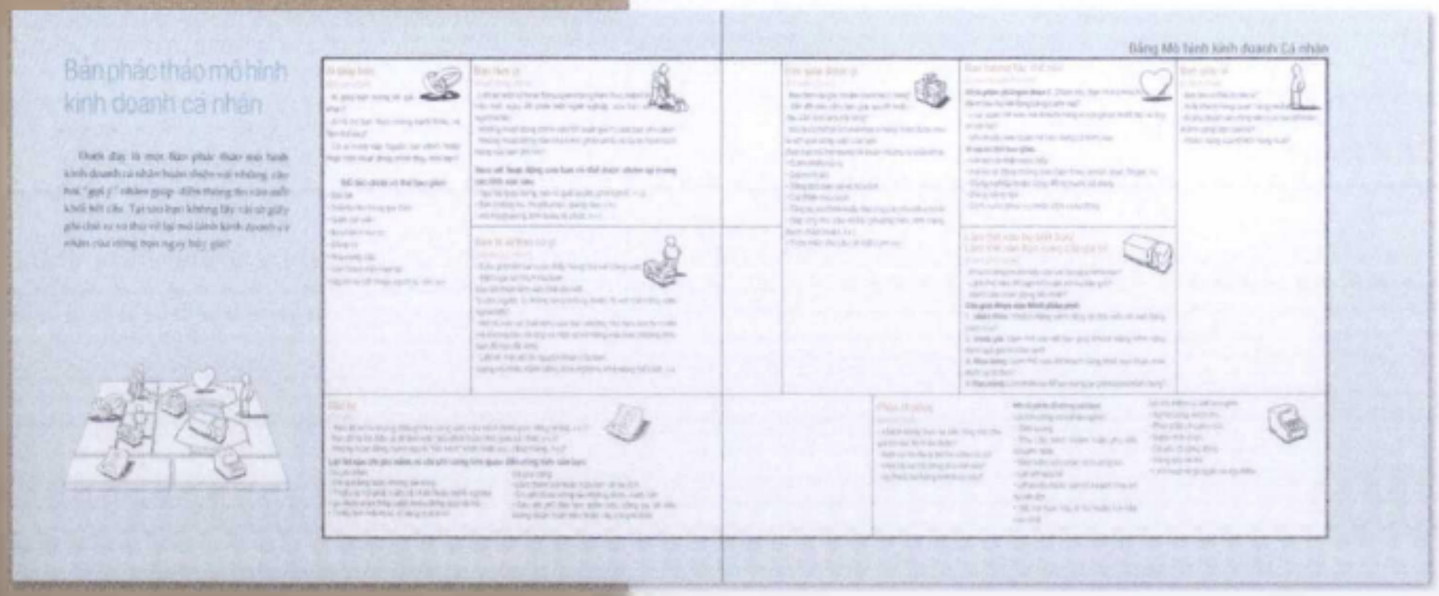
Để bắt đầu các buổi thuyết trình kế hoạch của bạn, bạn chỉ cần đặt và thảo luận về câu hỏi, Điều gì bạn có thể làm sai? Nói và liệt kê ra những lo lắng, sau đó xếp hạng chúng theo thứ tự rủi ro hoặc khả năng xảy ra. Cuối cùng, xác định các biện pháp đối phó với những điều có thể xảy ra. Những điều gì cần phải làm đúng? Hãy chắc chắn ghi chép lại thật tốt!

Nếu bạn tiến hành thuyết trình kế hoạch với một nhóm, bạn có thể muốn bắt đầu bằng cách yêu cầu tập hợp ý kiến trên giấy thay vì phát biểu ý kiến. Điều này sẽ giúp thu thập nhiều quan điểm hơn và vẫn giúp giữ được vai trò của người phát biểu đầu tiên hoặc tự tin nhất. Khuyến khích các nhận xét dựa trên cơ sở kinh nghiệm thông qua phân tích rủi ro chính thức. Sau đó bạn có thể liệt kê các nhận xét, ưu tiên và quyết định các hành động phòng ngừa trở thành một phần của công việc. Kết thúc bằng một ghi chú tich cực về những cơ hội phía trước (và lưu lại các ghi chú về các mối đe dọa và các hành động phòng ngừa).

Ghi chú về Kiểm tra chéo

Kiểm tra chéo nhằm thúc đẩy việc cải tiến liên tục. Nhưng chúng thường bị bỏ qua: đôi khi vì áp lực phải đi tiếp, và đôi khi vì không đi đến được thống nhất khi thảo luận về các xung đột chưa được giải quyết phát sinh trong quá trình làm việc. Đây là một bài kiểm tra thực tế cho các nhà lãnh đạo: Bạn để cho nhân viên khi hoàn thành công việc cứ làm sai rồi học tập từ đó? Nếu vậy, bạn đang thiếu một cơ hội học tập lớn - và kiềm chế sự phát triển cá nhân cho nhóm của bạn và chính bản thân bạn. Một khi bạn bắt đầu tiến hành thuyết trình kế hoạch, bạn sẽ có một công cụ khách quan thứ ba để kiểm tra chéo. Tại cuộc kiểm tra chéo tiếp theo, hãy nói về các tình huống gây ra sai lầm trước đây hoặc "điều gì sẽ dẫn đến sai lầm", và xem những mối đe dọa nào đã được dự đoán trước hay tránh được thành công. Hãy ăn mừng thành công của bạn!

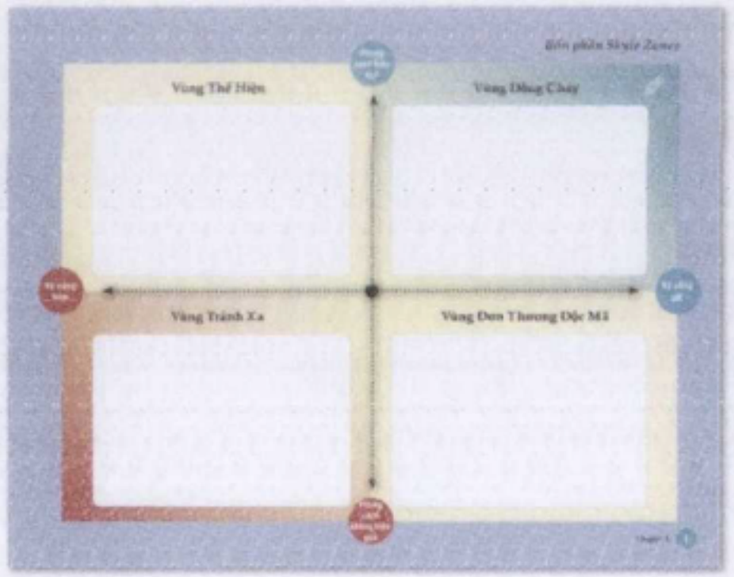
2. Vẽ Mô hình Kinh doanh Cá nhân của Nhà lãnh đạo



Vẽ Mô Hình Kinh Doanh Cá Nhân (trang 120 – 121)



Bài tập xác định cá tính nghề nghiệp (trang 128)



Skyle Zones (trang 136)

Nếu ý tưởng mô hình kinh doanh của bạn bao gồm các mô hình kinh doanh cá nhân, điều quan trọng là bạn phải sử dụng Bản phác thảo cá nhân cho chính mình. Chương 4 cho thấy làm thế nào để vẽ được mô hình kinh doanh cá nhân. Nếu bạn chưa làm được như vậy, hãy vẽ mô hình cá nhân của riêng bạn bằng cách sử dụng Bản phác thảo ở trang 120. Hãy chắc chắn cũng thử các bài tập về Xác định cá tính nghề nghiệp ở trang 128. Tiếp theo, kiểm tra phong cách làm việc cá nhân của bạn bằng Skyle Zones (trang 136) sử dụng bản thân bạn làm chủ thể. Cuối cùng, bạn có thể thử cách tiếp cận được mô tả ở trang 252, trong đó bạn đồng thời thực hành trên cả mô hình kinh doanh cá nhân và mô hình doanh nghiệp tại nơi làm việc của bạn. Vẽ mô hình cá nhân của bạn thường là một sự tiết lộ gây giật mình. Nhưng để tiến bộ nhanh hơn và xa hơn, hãy xây dựng mô hình cá nhân của bạn với một đồng nghiệp. Bài thực hành cho hai người dưới đây rất lí tưởng cho việc này.

Bắt cặp và Chia sẻ

Thực hành Bắt cặp và Chia sẻ cho phép hai người giúp đỡ lẫn nhau để sử dụng mô hình kinh doanh cá nhân để làm rõ vai trò của họ và đối chiếu với nhóm/tổ chức. Sử dụng nó với đồng nghiệp tư duy của bạn để làm việc trên mô hình cá nhân của bạn như một nhà lãnh đạo (sau đó, bạn có thể sử dụng Bắt cặp và Chia sẻ với nhóm riêng của bạn).

☐ Mục tiêu

Làm rõ vai trò của bạn và đối chiếu nó với nhóm/doanh nghiệp của bạn.

☐ Các yêu cầu

Hãy sử dụng một Bản phác thảo mô hình kinh doanh cá nhân lớn cho bạn và một bản cho đối tác tư duy của bạn, và đính nó lên tường, thêm vào đó giấy note nhiều màu và hai bút viết bảng màu đen.

☐ Chuẩn bị

Cả hai người tham gia đều cần phải thân thuộc với các bản phác thảo mô hình cá nhân và doanh nghiệp, và đã vẽ bản mô hình cá nhân của chính họ.

☐ Tiến hành

Quyết định ai sẽ đóng vai khách hàng, và đứng trước Bản phác thảo của khách hàng. Đồng nghiệp bắt cặp với bạn đóng vai trò như một huấn luyện viên.

Khách hàng giải thích mô hình kinh doanh cá nhân với huấn luyện viên. Điều này nên thực hiện dưới dạng những câu chuyện súc tích và mô tả chủ yếu về Khách hàng chính, Đề xuất giá trị và Đối tác chính, tránh các miêu tả dài dòng các Hoạt động chính và các khối của mô hình. Người huấn luyện nên hỏi những câu hỏi để làm rõ cho đến khi các mô hình của khách hàng được hiểu rõ ràng.

Sau đó, người huấn luyện đặt *những câu hỏi chính* cho Bắt cặp và Chia sẻ : "Điểm 'đau' nhất của khách hàng trong mô hình của bạn là gì?" Khách hàng đặt các điểm 'đau' của họ trong các khối của mô hình. Sau đó, huấn luyện viên tóm tắt các điểm này trên một note dính màu khác và ghi lại trong khối xây dựng nơi có "nỗi đau".

Các huấn luyện viên tiếp tục tạo điều kiện bằng cách hỏi làm thế nào các điểm quan tâm của khách hàng liên quan đến hoặc gây ra bởi các yếu tố trong các khối mô hình khác. Làm thế nào các yếu tố này có thể sửa đổi được để chỉ ra được những nỗi đau của khách hàng? Mối quan hệ giữa điểm đau của khách hàng và sự liên kết cá nhân của khách hàng với nhóm hoặc tổ chức là gì? Khách hàng và huấn luyện viên nên cùng nhau viết ý tưởng trên các note dính màu khác nhau và đặt chúng vào các khối xây dựng thích hợp.

Kiểm tra chéo. Sau đó, đổi vai trò: huấn luyện viên trở thành khách hàng và khách hàng trở thành huấn luyện viên. Lặp lại bài thực hành với một vai trò mới, rồi lại kiểm tra chéo một lần nữa.



Chỉnh sửa lại Bắt cặp và Chia sẻ để sử dụng với Nhóm

Dưới đây là phiên bản được sửa đổi của Bắt cặp và Chia sẻ mà bạn có thể sử dụng với các nhóm. Ý tưởng cơ bản là để các đồng nghiệp giúp đỡ lẫn nhau hơn là nhận chỉ thị và phản hồi từ lãnh đạo. Huấn luyện đồng cấp có thể 1) mạnh mẽ hơn huấn luyện lãnh đạo, 2) một cách làm việc hiệu quả và tương tác hơn, và 3) một cách mạnh mẽ để tạo ra những trải nghiệm thay đổi hành vi.

☐ **Yêu cầu về không gian và tài liệu**

Mỗi người tham gia sử dụng một bản phác thảo mô hình kinh doanh cá nhân cỡ lớn, cộng với tập giấy note nhiều màu và một bút viết bảng màu đen. Sử dụng một không gian đủ lớn để mọi người thoải mái làm việc theo cặp với các Bản phác thảo lớn được dán trên tường.

☐ **Chuẩn bị**

Tất cả những người tham gia phải thành thạo về Các bản phác thảo mô hình nhóm và doanh nghiệp, và họ nên vẽ trước mô hình cá nhân của họ vào những bản Phác thảo được dán sẵn trên tường. Việc Bắt cặp và Chia sẻ có thể được sử dụng ngay lập tức sau khi người tham gia vẽ phiên bản đầu tiên về mô hình kinh doanh cá nhân của họ. Bạn có thể thấy nó hữu ích khi thực hiện theo hướng dẫn thực hành được viết trên một Tờ ghi chú hoặc slide trình diễn Powerpoint. Xem xét giới hạn số lượng thời gian có sẵn cho mỗi bước của phần thực hành và bật đồng hồ tính giờ trên màn chiếu để mọi người biết được mình còn bao nhiêu thời gian trong mỗi bước.

☐ Tiến hành

Giải thích rằng những người tham gia sẽ hướng dẫn nhau thông qua một quá trình gọi là Bắt cặp và Chia sẻ. Bắt cặp những người tham gia lại với nhau. Bạn chỉ cần đơn giản để cho mọi người bắt cặp với ngay người ngồi bên cạnh họ, hoặc bạn có thể tính toán và sắp xếp theo một số cách phân chia về mặt xã hội theo như ai bắt cặp với ai sẽ là hiệu quả nhất.

Yêu cầu các cặp quyết định ai sẽ là khách hàng đầu tiên (người còn lại đóng vai trò như là một huấn luyện viên). Mỗi cặp di chuyển đến Các bản Phác thảo được dán trên tường.

Đưa ra hướng dẫn như sau:

"Khách hàng sẽ mô tả vắn tắt về mô hình kinh doanh cá nhân của họ. Khách hàng, kể câu chuyện về công việc của bạn mô tả nên các Khách hàng chính và Đề xuất giá trị - tránh nói dài dòng về các Hoạt động chính và các khối mô hình khác. Huấn luyện viên đưa ra các câu hỏi làm rõ để đảm bảo bạn hiểu được mô hình khách hàng. Sau đó, đặt câu hỏi Bắt nhóm và Chia sẻ: "Điểm quan tâm nhất của khách hàng trong mô hình của bạn là gì?" Đảm bảo khách hàng định vị đúng điểm đau trong từng khối mô hình cụ thể. Giúp họ bằng cách tổng kết các mối quan tâm bằng cách viết lại trên các tờ giấy note nhiều màu khác nhau.

Tiếp tục bài thực hành:

"Huấn luyện viên, đặt câu hỏi làm thế nào các điểm đau liên quan đến hoặc gây ra bởi các yếu tố trong các khối mô hình khác. Hãy hỏi những yếu tố này có thể được sửa đổi để giải quyết điểm đau của khách hàng? Mối quan hệ giữa các điểm liên kết với nhóm/doanh nghiệp. Làm việc với khách hàng của bạn để viết ý tưởng trên các tờ note dính màu sắc khác nhau và đặt chúng vào các khối mô hình phù hợp."

Yêu cầu các cặp tráo đổi vai trò:

Huấn luyện viên trở thành khách hàng và khách hàng trở thành huấn luyện viên.

Kiểm tra chéo. Yêu cầu những người tham gia chia sẻ những điều họ khám phá được, và những hành động nào họ sẽ thực hiện dựa trên cơ sở họ học được.

3. Vẽ Mô hình Kinh doanh Doanh nghiệp

Khi bạn đã sẵn sàng để vẽ mô hình kinh doanh doanh nghiệp, hãy tham khảo Chương 2 và bài tập thực hành ở trang 62-63. Sau đó, hãy thử vẽ mô hình doanh nghiệp của bạn. Nếu bạn gặp khó khăn, hãy tìm một vài ví dụ về các mô hình kinh doanh tương tự làm gợi ý cho bạn. Khi bạn cảm thấy mình có một mô hình doanh nghiệp hợp lý, đã đến lúc phải tương tác với một đối tác tư duy.

Các mẹo về Lựa chọn và Hướng dẫn một Đối tác Tư duy

Vai trò chính của một đối tác tư duy là đặt câu hỏi có khả năng thúc đẩy mạnh mẽ suy nghĩ của bạn vượt qua những điều phản ánh mô hình kinh doanh ban đầu của bạn. Đây là một số phẩm chất để tìm kiếm đối với một đối tác tư duy:

1. Người biết lắng nghe những gì mọi người đang tìm kiếm để diễn đạt vượt ngoài ý nghĩa thông thường trong lời nói của họ.

2. Có trí tò mò và có thể đặt ra những câu hỏi mở thay vì đánh giá hay chỉ trích các ý tưởng.

3. Có hiểu biết cơ bản về nhóm và doanh nghiệp của bạn; không cần những điều giải thích cơ bản.

4. Là một người có tư duy hệ thống, người nhìn thấy sự phụ thuộc lẫn nhau trong một tổ chức, và quen thuộc với các mô hình kinh doanh.

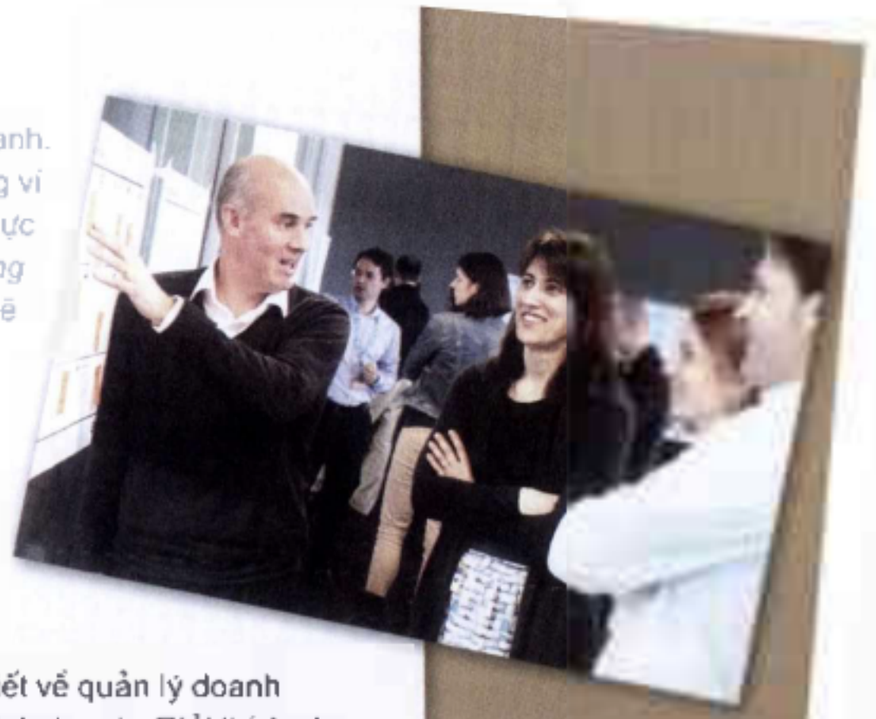
5. Có thể giữ được sự tự tin trước những ý tưởng chưa chắc chắn hay những kế hoạch được thảo luận.

6. Sẽ thúc đẩy bạn tới sự rõ ràng và súc tích.

Một khi bạn tìm được đối tác tư duy phù hợp, hãy sử dụng Phòng Thuyết Trình Ý Tưởng để đạt được một khía cạnh rộng hơn (sâu sắc hơn) về mô hình doanh nghiệp.

Phòng thuyết trình ý tưởng

Lý tưởng nhất là đối tác tư duy của bạn đã có nhiều kinh nghiệm trong các mô hình kinh doanh. Nếu không, hãy chuẩn bị để cung cấp một lớp tập huấn Phác thảo mô hình chuyên sâu, sử dụng ví dụ của các tổ chức nổi tiếng hay tương tự với bạn. Tránh sử dụng tổ chức của chính bạn để thực hiện việc đào tạo - đó là một nhiệm vụ quan trọng cần được thực hiện tại buổi thảo luận ở *Phòng Thuyết Trình Ý Tưởng*. Lưu ý: Đào tạo một người về mô hình kinh doanh là một khoản đầu tư sẽ được đền đáp lại nhiều lần nếu các bạn hỗ trợ lẫn nhau một cách hài hòa trong tương lai.



☐ **Mục tiêu**

Tạo ra một phiên bản mô hình kinh doanh doanh nghiệp khả thi mà có thể chia sẻ với nhóm của bạn.

☐ **Chuẩn bị**

Điều này cũng tương tự như Bắt cặp và Chia sẻ, nhưng được thiết kế cho hai người có hiểu biết về quản lý doanh nghiệp. Cả hai người tham gia nên thân thuộc với cách tiếp cận Phác thảo đối với các mô hình kinh doanh. Giải thích cho đối tác của bạn rằng bạn cần họ đưa ra các câu hỏi hay, các tổng kết và quan sát tốt. Công việc của họ là thúc đẩy suy nghĩ của bạn vượt ra ngoài những gì tâm trí bạn có thể tạo ra.

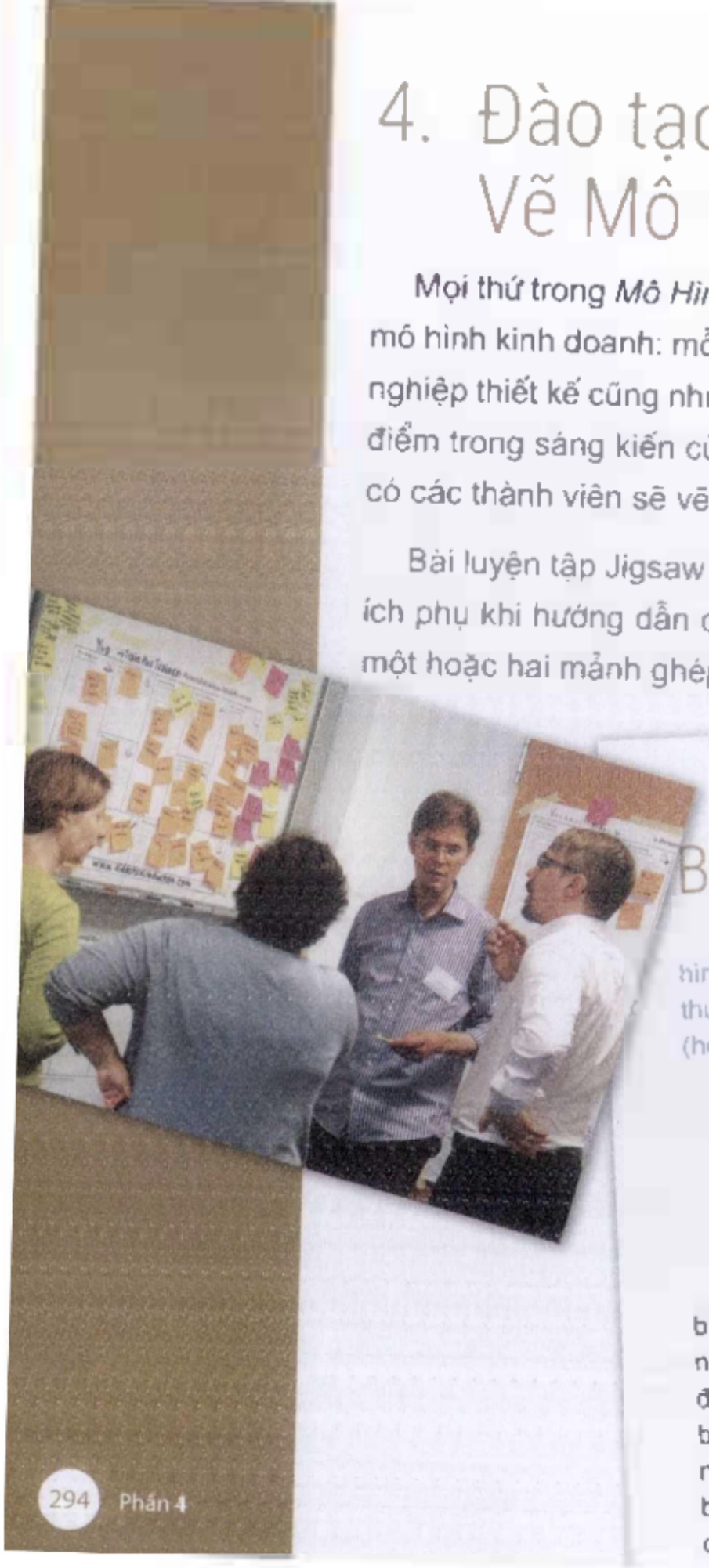
☐ **Không gian và Tài liệu**

Tìm một không gian yên tĩnh, riêng tư nơi bạn có thể làm việc mà không bị gián đoạn. Dán một bản phác họa mô hình kinh doanh doanh nghiệp cỡ lớn lên tường. Sử dụng giấy note nhiều màu và bút viết bảng màu đen.

☐ **Hướng dẫn**

Bắt đầu mô tả mô hình doanh nghiệp (hoặc mô hình cao hơn mà nhóm của bạn sẽ đối chiếu). Viết các mô tả đơn giản, *rõ ràng về các yếu tố khối kết cấu của mô hình trên các tờ note và sắp đặt chúng một cách hợp lý trên Bản phác thảo*. Khi bạn làm như vậy, hãy nói chuyện với đối tác của bạn về các mô tả của bạn và tại sao nó lại quan trọng. Công việc của đối tác là nhắc nhở bạn với các câu hỏi "Tại sao điều này lại quan trọng?" "Hãy nói thêm về điều đó" hoặc "Bạn vừa mô tả một tính năng, không phải là một Đề xuất giá trị". Kiến thức của họ về doanh nghiệp sẽ cho phép họ nhận thấy những điều bạn có thể bỏ qua hoặc có các cách giải thích khác nhau.

Một khi bạn đã hoàn thành xong bảng Phác thảo, hãy dành vài phút để "mô phỏng" lại mô hình: kể lại một cách rõ ràng, súc tích về đối tác khách hàng mà nó phục vụ và giá trị mà nó cung cấp. Thực hành kể câu chuyện mô hình kinh doanh này nhiều lần, kêu gọi phản hồi từ đối tác mỗi lần, cho đến khi cả hai cảm thấy câu chuyện thật sắc sảo và hấp dẫn, và bạn có thể nói điều đó ra mà không cần sử dụng những từ như "ừm," "thì," và "như bạn đã biết". Một lợi ích của Phòng Thuyết Trình Ý Tưởng nằm ở việc nó cho phép bạn thử nghiệm và thực hành câu chuyện mô hình kinh doanh trước khi bạn gặp gỡ những người khác trong một tình huống mà bạn muốn mọi người quan tâm tới từng lời bạn nói.



4. Đào tạo Nhóm của Bạn, Vẽ Mô hình Cá nhân và Nhóm

Mọi thứ trong *Mô Hình Kinh Doanh Nhóm* dẫn đến các dạng đào tạo, xã hội hóa hoặc trải nghiệm mô hình kinh doanh: mỗi chương đều chứa các kĩ thuật, bài thực hành, và các mẹo giúp bạn và đồng nghiệp thiết kế cũng như tiến hành một ý tưởng mô hình kinh doanh thành công. Bước 4 có thể là tâm điểm trong sáng kiến của bạn: nó dự kiến đào tạo nhóm của bạn trong mô hình kinh doanh, sau đó có các thành viên sẽ vẽ mô hình kinh doanh cá nhân và nhóm.

Bài luyện tập Jigsaw là một cách sáng tạo để giải quyết định nghĩa mô hình nhóm, và mang lại lợi ích phụ khi hướng dẫn cách tự định hướng. Giống như một trò chơi ghép hình, mọi người đóng góp một hoặc hai mảnh ghép để tạo ra toàn bộ bức tranh.

Bài luyện tập Jigsaw

Bài tập này dành cho các nhà lãnh đạo mong muốn các thành viên của nhóm tự trình bày mô hình nhóm của họ. Các đồng đội cùng nhau xác định, thống nhất về một mô hình và sẽ cam kết thực hiện nó. Một khi đã cam kết, đây là bước tiếp theo cho các thành viên trong nhóm xác định (hoặc xác định lại) các mô hình cá nhân của họ đóng góp cho mô hình nhóm đã được thống nhất

☐ Mục tiêu

Yêu cầu các thành viên trong nhóm xác định và thống nhất về một mô hình kinh doanh nhóm.

☐ Các yêu cầu về Không gian và Tài liệu

Sử dụng mỗi tấm Phác thảo cỡ lớn dành cho mỗi 2 – 3 người tham gia, được dán sẵn vào các bức tường của một căn phòng đủ rộng để chứa cả nhóm. Tách riêng các Bản phác thảo của mỗi nhóm để có đủ không gian cho hai tới ba người hoạt động và có thể di chuyển tự do quanh phòng để xem các Bản phác thảo khác. Cung cấp giấy note với nhiều màu sắc khác nhau và một chiếc bút viết bảng màu đen cho mỗi người. Tách riêng các bản phác thảo để mỗi nhóm hai hoặc ba người có thể hoạt động xung quanh bản phác thảo của họ và di chuyển tự do quanh phòng để xem bản phác thảo khác. Chiếu lên màn hình bộ đếm thời gian, với tiếng chuông thông báo mỗi khi họ cần thay phiên.

☐ Chuẩn bị

Người tham gia phải có cơ hội được đào tạo cơ bản về Phác thảo mô hình và hiểu khái niệm tạo ra mô hình kinh doanh nhóm.

☐ Tiến hành

1. Giải thích rằng những người tham gia sẽ tạo ra một mô hình kinh doanh cho nhóm của họ. Chia nhóm thành các nhóm phụ với hai hoặc ba thành viên (nhóm từ bốn thành viên trở lên có xu hướng ít hiệu quả hơn). Bạn có thể tạo ra các đội một cách ngẫu nhiên hoặc quyết định trước những người nào thuộc về nhóm nào.

2. Yêu cầu các nhóm phụ mô tả mô hình kinh doanh nhóm tổng thể. Đặt một giới hạn thời gian cho việc này (15 đến 30 phút là một khoảng thời gian hợp lý) và giữ đúng tiến độ (sử dụng bộ đếm thời gian trên màn chiếu để mọi người không vượt quá thời gian). Mỗi nhóm phụ nên làm điều này một cách độc lập không liên quan tới các nhóm khác.

3. Khi hết thời gian, hãy đưa ra chỉ dẫn sau: "Trước tiên, chỉ định một trong các thành viên của bạn trở thành "người giải thích" mô hình nhóm của bạn, còn những người khác sẽ là 'khách viếng thăm'. Khi bạn nghe thấy tiếng chuông, người giải thích mô hình kinh doanh nhóm vẫn ở bên cạnh Phác thảo mô hình của bạn, trong khi khách viếng thăm di chuyển theo chiều kim đồng hồ tới bản phác thảo của nhóm tiếp theo. Ở đó, họ sẽ làm một bài tập jigsaw để nghe giải thích về mô hình kinh doanh của nhóm, và đặt câu hỏi. Bạn sẽ có sáu phút để làm việc này, vì vậy hãy trở nên nhanh nhẹn sử dụng các tờ note để bình luận về các mô hình kinh doanh. Khi bạn lại nghe thấy tiếng chuông, hãy quay trở lại Phác thảo của nhóm tiếp theo, lắng nghe lời giải thích và đặt câu hỏi. Chúng ta sẽ làm việc này cho đến khi tất cả khách viếng thăm đã nhìn thấy tất cả các phiên bản khác nhau của mô hình kinh doanh của các nhóm. Những người giải thích sẽ ở lại bên Phác thảo của họ và không di chuyển quanh phòng."

4. Thực hiện quay vòng theo thời gian. Ví dụ: nếu bạn có bốn nhóm, bạn sẽ cần phải xoay *người bốn* lần. Nếu họ chọn làm như vậy, người giải *thích có thể sửa đổi* mô hình của họ ngay tại chỗ để phản *hồi lại ý kiến* của khách.

5. Đưa khách viếng thăm trở lại vị trí ban đầu của họ và thảo luận về những gì họ học được từ các đồng nghiệp và các mô hình nhóm khác. Sau đó, họ nên sửa đổi hoặc tinh chỉnh mô hình kinh doanh nhóm để phản ánh những hiểu biết sâu sắc của họ hoặc hiểu sâu hơn.

6. Bây giờ mọi người trong phòng hiểu được một vài phiên bản của một mô hình nhóm. Bạn có thể tiến hành thảo luận chung, yêu cầu từng nhóm nhỏ đưa ra mô hình (sửa đổi) của họ, hoặc sử dụng cách tiếp cận truyền thống để đồng ý về mô hình cuối cùng. Nhưng hãy xem xét sử dụng một phương pháp thay thế như bỏ phiếu (được mô tả ở trang tiếp theo) để thống nhất việc đồng ý về một mô hình nhóm.

Bỏ phiếu: Một cách đơn giản để chia sẻ việc đưa ra quyết định

Bỏ phiếu là một các đơn giản để chia sẻ việc đưa ra quyết định. Nó dân chủ hóa quá trình ưu tiên hay tuyển chọn giữa một loạt các đề xuất, ý tưởng hoặc hành động. Nó đôi lúc được gọi là *bỏ phiếu theo chấm tròn*.

☐ Mục đích

Đạt được sự đồng thuận trong một nhóm bằng cách "bỏ phiếu" chứ không phải tranh luận. Quá trình này giúp tránh những vấn đề với các cuộc thảo luận truyền thống, chẳng hạn như quá nghiêng về ý kiến của những người thuyết trình, hoặc tạo ra hiệu ứng "đoàn tàu", theo đó người tham gia có xu hướng đồng ý với quan điểm hiện tại hoặc với cá nhân nổi bật của nhóm hoặc nhà lãnh đạo cao nhất.

☐ Phương pháp

Tạo một "lá phiếu" thị giác liệt kê tất cả các tùy chọn đang được xem xét. Những người tham gia bỏ phiếu bằng cách đặt các ghi chú hoặc các chấm bên cạnh các lựa chọn ưa thích của họ. Kết quả sẽ tạo ra một hình ảnh minh họa rõ ràng về các lựa chọn được cả nhóm ưa chuộng nhất.

☐ Số người tham dự

Ít nhất ba người tham gia vào mỗi nhóm là điều cần thiết. Việc luyện tập có thể được thực hiện với nhiều người hơn, mặc dù sẽ mất nhiều thời gian kiểm phiếu hơn.

☐ Thời gian cần thiết

Năm phút đến một giờ hoặc nhiều hơn. Việc bỏ phiếu và kiểm phiếu có thể được hoàn thành nhanh chóng, tùy thuộc vào số người tham gia. Hầu hết thời gian cần thiết dùng để tạo ra phần thuyết trình, và thảo luận các lựa chọn trước khi bỏ phiếu.

☐ Tài liệu và công cụ cần thiết

1) Tấm phác thảo, bảng thuyết trình, bảng trắng, hoặc các tấm dính lớn để đặt trên tường (mô tả này cho rằng bạn vừa hoàn thành Bài thực hành Jigsaw với Bản phác thảo mô hình, được mô tả ở trang trước), và
2) các chấm tròn có thể dán được hoặc giấy note, ít nhất là 5 cái cho mỗi người tham gia.



☐ Làm thế nào để bỏ phiếu

Đầu tiên, nhóm của bạn cần các lựa chọn để bỏ phiếu. Nếu bạn vừa hoàn thành bài thực hành Jigsaw, bạn sẽ có một loạt các mô hình kinh doanh nhóm trải dài khắp gian phòng. Giải thích rằng những người tham gia sẽ "bỏ phiếu" cho năm khối kết cấu trong mô hình mà họ cảm thấy là quan trọng nhất đối với mô hình kinh doanh nhóm. Mỗi người tham gia sẽ được 5 phiếu. Người tham gia có thể bỏ nhiều hơn một phiếu bầu cho mỗi phần khối kết cấu nếu họ cảm thấy tin tưởng một sự lựa chọn nhất định, nhưng họ phải bỏ phiếu trong ít nhất ba khối kết cấu khác nhau (sửa đổi quy tắc này theo ý bạn thấy phù hợp).

Đưa 5 tấm dính tròn cho mỗi người tham gia. Thông báo rằng theo tín hiệu của bạn, họ sẽ đi xung quanh căn phòng và đặt miếng dính tròn ở cạnh những khối kết cấu mà họ thích nhất trên bất kì bản phác thảo nào (việc để tất cả mọi người bỏ phiếu sẽ giúp đảm bảo tính khách quan).

☐ Làm thế nào để Kiểm phiếu

Yêu cầu hai người tham gia đếm phiếu (yêu cầu những người mới hoặc nhút nhát làm việc này để họ có thể tham gia vào hoạt động chung). Trong khi đó, phần còn lại của nhóm có thể nghỉ ngơi hoặc ăn bữa trưa. Chú ý quan trọng: trước hết nên kiểm đếm các khối tương tự nhau và tổng hợp thành một mô tả duy nhất cho mỗi cụm. Ví dụ: nếu khối Khách hàng bao gồm "kế toán", "tài chính" và "người tài trợ", thì người kiểm phiếu có thể tập hợp thành một nhãn là "tài chính nội bộ" và chỉ định ba phiếu. Nếu các chấm được tập trung nhiều, kết quả có thể rõ ràng ngay lập tức, và có thể dùng quy tắc loại bỏ hoặc hoàn thành một cách nhanh chóng mà không bị gián đoạn. Lưu ý: Năm phiếu cho mỗi người tham gia dường như khá hiệu quả, nhưng nó không khó và được làm một cách nhanh chóng.

☐ Người chiến thắng

Tạo một nhóm Phác thảo mô hình mới bằng cách bắt đầu với năm yếu tố khối dành "chiến thắng" hàng đầu. Phần còn lại của các yếu tố có thể được bổ sung dựa trên số phiếu nhận được nhiều nhất. Xin chúc mừng! Bạn đã xác định được mô hình kinh doanh nhóm của bạn thông qua tập thể. Thậm chí nếu một số người tham gia không đồng ý với kết quả, họ cũng đã thực sự đóng góp vào hỗ trợ cho lựa chọn của nhóm - bởi vì họ đã được nghe trao đổi về quyết định và cũng đã góp một phần tiếng nói của họ vào kết quả đó.

5. Thảo luận, Quyết định, Thực hiện

Bây giờ là lúc để thảo luận những ý nghĩa của các nội dung trong mô hình kinh doanh của bạn và quyết định phải làm gì. Nhìn lại các hành động được mô tả trong các ví dụ tình huống thực tế từ những chương trước. Các đội sẽ tìm kiếm những điều để:

- Khắc phục hoặc cải tiến
- Loại bỏ (làm ít hơn)
- Củng cố (làm nhiều hơn)
- Sắp xếp lại
- Tận dụng lợi thế

Tua nhanh thước Phim sẽ giúp nhóm của bạn di chuyển từ đồng ý sang thống nhất hành động.





Tua nhanh thước Phim

Bài tập hữu ích, dễ sử dụng này giúp mọi người nhận thức được bối cảnh xung quanh các bài tập làm việc mới, thay đổi hoạt động của nhóm, chuyển tiếp cá nhân hoặc bất kỳ công việc nào khác được thực hiện. Ý tưởng là làm sáng tỏ những hiểu biết sâu sắc trước khi công việc bắt đầu bằng cách "tua nhanh đoạn phim về công việc". Bạn có thể sử dụng nó bất cứ lúc nào mà không cần chuẩn bị. Đây là cách:

1. Yêu cầu cả nhóm suy nghĩ về công việc sắp tới như một bộ phim (yêu cầu họ đặt tiêu đề bộ phim nếu họ thích). Nói: "Hãy tua nhanh bộ phim về dự án này. Đến cuối phim kết quả sẽ là gì?" (nếu bạn thích, bạn có thể chia nhỏ nhóm và làm việc này một cách riêng biệt). Bạn có thể yêu cầu mọi người tạo tiêu đề, bảng phân cảnh kịch bản, hoặc thậm chí một dàn nhân vật cho "bộ phim" của họ nếu bạn muốn. Hãy đưa ra những gợi ý như "Những điều bất ngờ đã xảy ra trong quá trình diễn ra như thế nào? Mô tả những thách thức lớn nhất và cách họ đã vượt qua? Những cảnh quay thú vị nhất? Ai là diễn viên? Đây là một bộ hài? Bi kịch? Hay phiêu lưu mạo hiểm?

2. Để mỗi nhóm giới thiệu về bộ phim của họ. Như lời nhắc, bạn có thể yêu cầu mọi người mô tả cảnh vào những thời điểm cụ thể trong tương lai. Với nhóm lớn hơn hoặc hỗn hợp hơn, bạn có thể yêu cầu mọi người mô tả ngắn gọn kết thúc hoặc "cảnh" trên thẻ chỉ định, sau đó cho họ trao đổi thẻ, đọc các ghi chú của nhau, sau đó đọc to lên cho mọi người cùng nghe. Điều này giúp phân phối công việc trong nhóm để mọi người đều tham gia hoạt động.

3. Thảo luận phản hồi. Cung cấp cho họ quyền như nhau để có được sự hiểu biết hợp lý và trực quan. Yêu cầu nhóm đề xuất cách họ có thể sử dụng những hiểu biết sâu sắc của mình để làm cho công việc sắp tới thành công hơn.

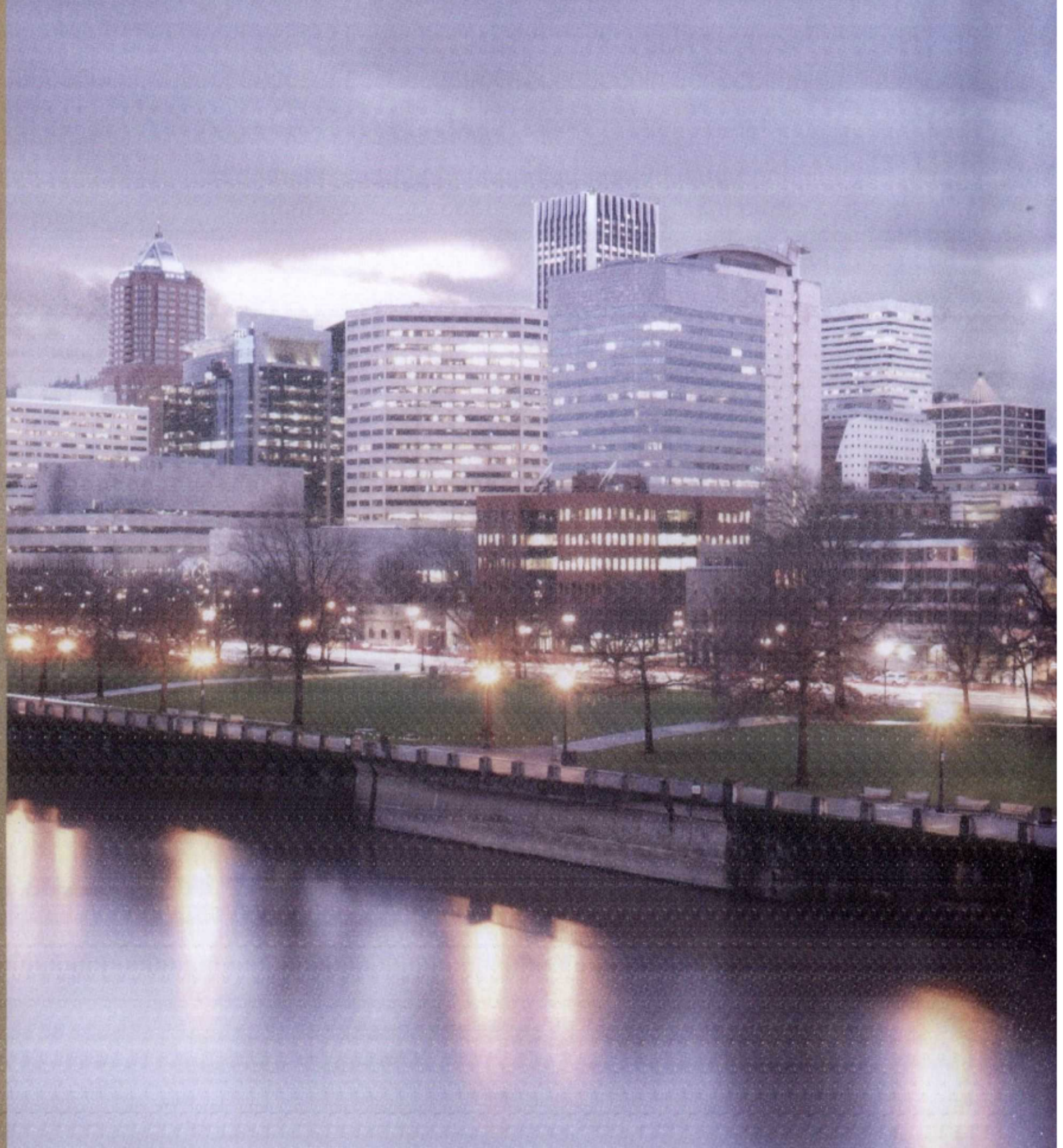
☐ Biến thể 1

Chia nhóm thành hai nhóm. Một nhóm tua nhanh tới "kết thúc bi thảm" của bộ phim, mô tả nơi, khi nào và lý do thảm họa xảy ra. Nhóm khác nhanh chóng chuyển tiếp một phiên bản có "kết thúc hạnh phúc", các cơ hội, hành động và quyết định đưa đến thành công. Cho mỗi nhóm trình bày mỗi phiên bản của bộ phim. So sánh hai phiên bản, sau đó thảo luận các hàm ý với toàn bộ nhóm.

Với các dự án dài hạn, bạn có thể muốn làm bài tập này một lần nữa khi đã đi được nửa đường. Gợi ý: Lưu mô tả về các phiên bản khác nhau của bộ phim. Sau khi công việc hoàn thành, "phát lại" chúng trong suốt quá trình đánh giá chéo của bạn.

☐ Biến thể 2

Tua nhanh thước phim cũng có thể được sử dụng với các cá nhân. Nếu một thành viên trong nhóm đang phải vật lộn với quyết định chuyển từ vai trò kỹ thuật sang vai trò lãnh đạo, ví dụ bạn có thể yêu cầu họ "Hãy tua nhanh thước phim về cuộc sống của bạn khi bạn trở thành một người quản lý. Phần lớn thời gian bạn sẽ làm gì? Mô tả làm thế nào mọi thứ sẽ khác đi khi bạn trở thành một nhà quản lý. Những gì đã thay đổi?"



Lời Cuối

Cho dù bạn lãnh đạo một cách chính thức hay không chính thức, làm việc với các mô hình kinh doanh sẽ cho bạn khả năng giúp mọi người làm việc hiệu quả hơn như các cá nhân, trong các nhóm, và như những người đóng góp cho một doanh nghiệp lớn hơn. Vì vậy, ngừng suy nghĩ về nó - Bắt tay vào làm ngay thôi! Hãy thử nghiệm. Và bạn hãy tận tận hưởng quy trình này.

Cuối cùng, chúng tôi rất muốn nghe những bài học từ bạn, cho dù chúng đến từ thất bại hay thành công. Liên hệ với chúng tôi theo địa chỉ tim@BusinessModelsForTeams.com hặc tại bruce@BusinessModelsForTeams.com. Và nếu bạn cảm thấy tinh thần cuốn sách này làm lay chuyển bạn, hãy cùng tham gia với chúng tôi tại BusinessModelsForTeams.com, nơi bạn có thể đăng ký và nhận được tất cả các công cụ được mô tả trong cuốn sách này hoàn toàn miễn phí.

Tim Clark

Bruce Hazen

Portland, Oregon Tháng 11, 2016





Những người đóng góp đặc biệt

Ngoài những người hỗ trợ trực tuyến, một phần trong nhóm đồng tác giả của chúng tôi đã gặp gỡ trực tiếp tại Amsterdam trong một ngày để định hình và tinh chỉnh cuốn sách. Chúng tôi rất biết ơn đội ngũ đóng góp đặc biệt này, những người đã thử nghiệm và đánh giá các phương pháp và kỹ thuật trong cuốn sách.



Arnulv Rudland
Atos Consulting



Birgitte Alstrøm
ValueGrower



Daniel Weiss
Brickme.org



Dennis Daems
EIFFEL



Edmund Komar
people.innovation.partners



Ts. Frederic Caufrier
Three Parallel Rivers



Jos Meijer
n Good Company



Ts. Jutta Hastenrath
Hastenrath.de



Luigi Centenaro
BigName.it



Marijn Mulders
Tolo Branca



Mercedes Hoss
Off-Time GmbH



Mikko Mannila
Stattys



Nicolas de Vicq
Mindstep.TV



Neil McGregor
Human Synergistics New Zealand



Reiner Walter
Geschäftsmodell-Coach



Renate Bouwman
De Droombaanfabriek



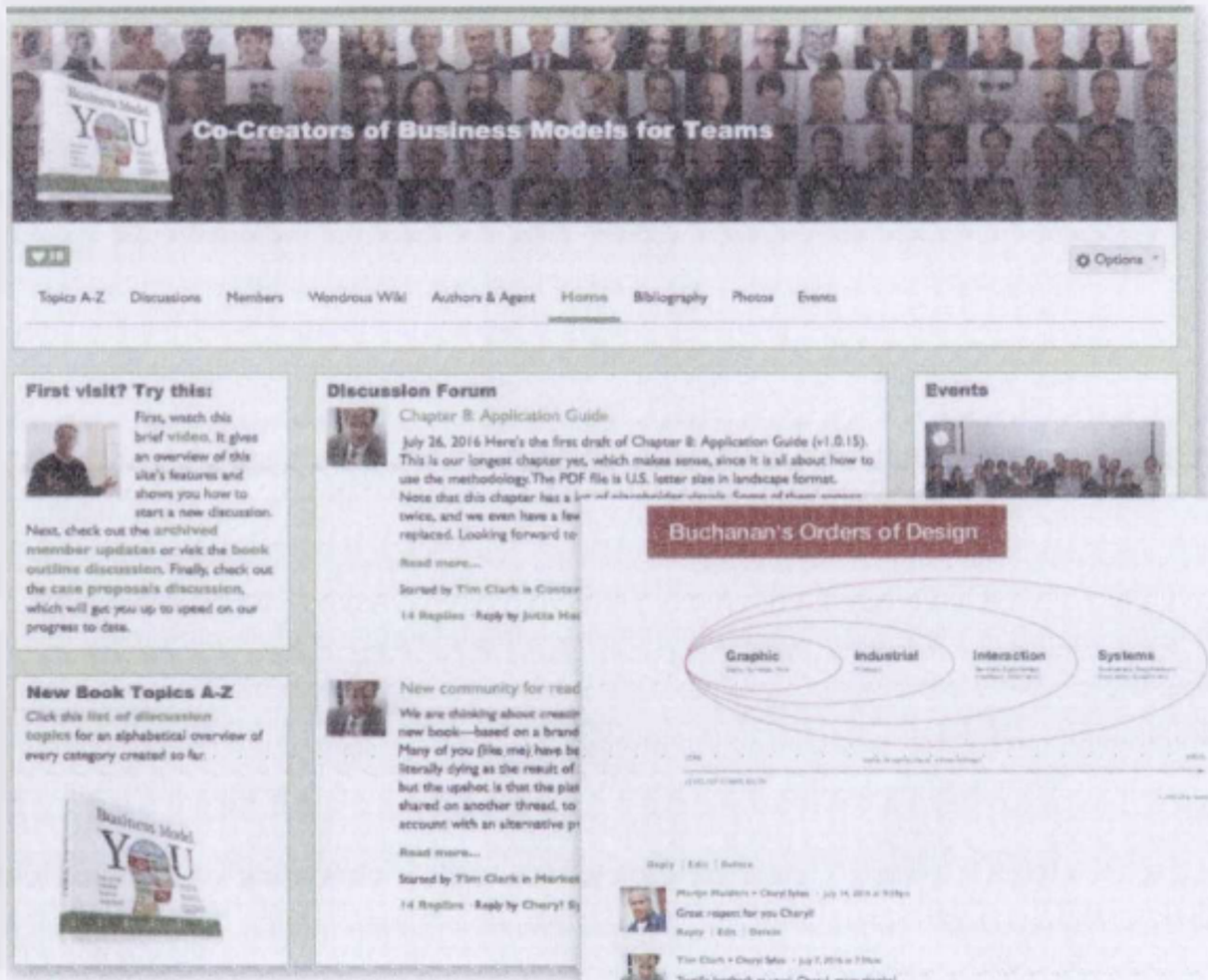
Ts. Thomas Becker
Thomas Becker, btc

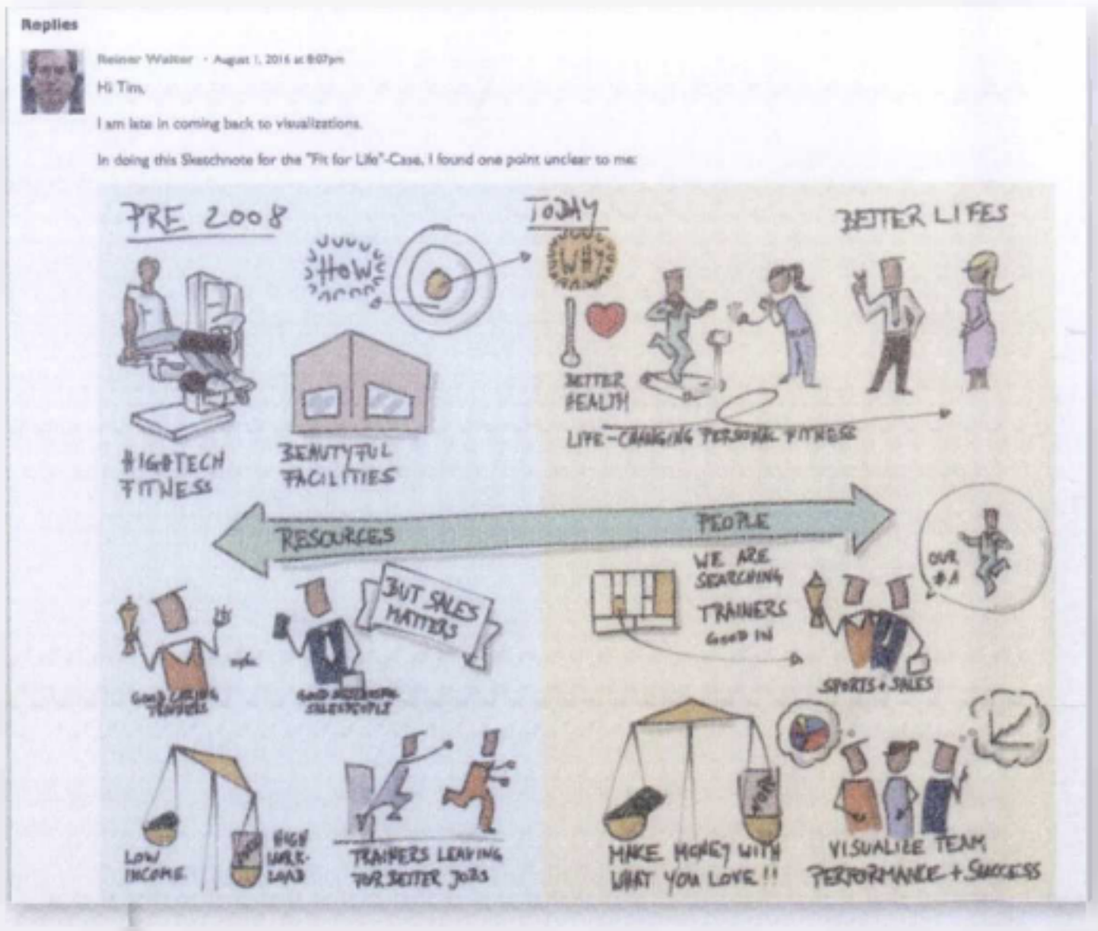


Tim & Bruce
BusinessModelsForTeams.com

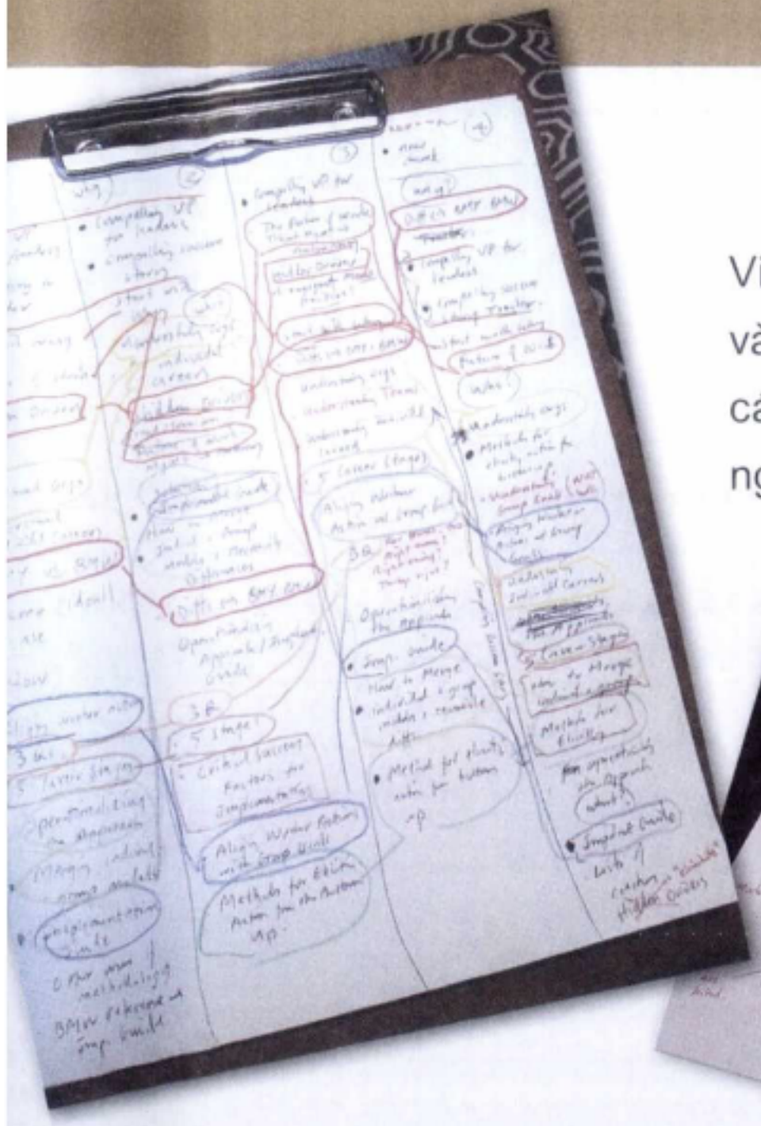
Lấy cảm hứng thực từ cộng đồng toàn cầu

Những cuộc thảo luận có ý nghĩa về làm việc theo nhóm không thể xảy ra trong lý thuyết bong bóng hoặc khoảng không của tổ chức. Chính vì vậy, các tác giả và cộng đồng đã quyết tâm chia sẻ các phương pháp tiếp cận thực tế trong cuốn sách hướng dẫn hành động sâu sắc này.





Cộng đồng mạng tạo ra *Mô hình Kinh doanh Nhóm* đã khai thác mong muốn toàn cầu vì một teamwork tốt hơn. Trí tuệ phân tán đưa ra các ví dụ về làm việc một cách đa dạng. Các ý tưởng và văn bản đã được kiểm tra đồng thời.



Viết ra có nghĩa là vứt bỏ rất nhiều tài liệu và chỉ nói đủ để giúp độc giả khám phá cách thức tổ chức của họ - và cách mọi người tìm được vị trí của mình.





Kiểm tra và thảo luận trực tuyến tối ưu và tinh chỉnh những ý tưởng tốt nhất.

Từ rất nhiều điều muốn nói, chúng tôi đã cắt gọt những điều cần nói về mô hình kinh doanh nhóm.





Tiểu sử về tác giả



Ts. Timothy Clark, Tác giả

Tim là nhà đào tạo, nhà giáo dục và tác giả được chứng nhận NEXT, người dẫn đầu phong trào mô hình kinh doanh cá nhân toàn cầu tại BusinessModelYou.com. Sau khi bán doanh nghiệp startup sáu năm của mình cho một công ty NASDAQ trong một giao dịch hàng triệu đô la, ông đã hoàn thành nghiên cứu tiến sĩ về tính linh hoạt của mô hình doanh nghiệp quốc tế, viết và biên soạn năm cuốn sách về kinh doanh, mô hình kinh doanh và phát triển cá nhân, bao gồm cả những cuốn sách bán chạy nhất thế giới về mô hình kinh doanh: *Business Model You* và *Business Model Generation* với hơn một triệu bản và 30 ngôn ngữ.

Trước đây Tim đã từng là nhà tư vấn và nhà nghiên cứu cho các khách hàng như Amazon.com, Bertelsmann Financial Services, Intel và PeopleSoft. Trong sáu năm, ông là tác giả thường niên của Bản tin Doanh nhân Nhật Bản và bản tin Báo cáo Internet Nhật Bản và đã viết báo cáo nghiên cứu bằng tiếng Anh đầu tiên về các lĩnh vực điện thoại di động hỗ trợ Web và Internet. Tốt nghiệp Đại học Stanford, ông giữ bằng thạc sĩ, tiến sĩ trong quản trị kinh doanh và đã từng làm giáo sư tại trường Đại học Tsukuba và là thành viên cao cấp cho Công ty đầu tư vốn Sunbridge cơ sở Tokyo.





Bruce Blackstone Hazen, M.S., Đồng tác giả

Bruce là một nhà tư vấn quản lý và sự nghiệp, người đã hướng dẫn các nhà lãnh đạo và nhân viên của họ những câu trả lời được thiết kế riêng cho cá nhân Ba Câu Hỏi Về Sự Nghiệp trong hơn 18 năm. Là một diễn giả, huấn luyện viên và chuyên gia tư vấn, sứ mệnh của ông là: giảm bớt nỗi phiền muộn tại nơi làm việc, tăng sự thỏa mãn trong sự nghiệp, cung cấp cho khách hàng một lý thuyết lớn hơn về cuộc chơi, và ngăn cản họ phí phạm sự nghiệp vì "đứng núi này trông núi nọ". Ông đã có bằng Cao học và Thạc sỹ về Quan hệ Công nghiệp và Người Lao động cũng như Tâm lý Lâm sàng của Đại học Cornell và Trường Đại học San Jose State, ông có 25 năm phục vụ cả về nhân sự và các vị trí quản lý nhân sự trong lĩnh vực công nghệ, y tế và ngành dịch vụ chuyên nghiệp.

Bruce là Chủ tịch của Công ty tư vấn Three Questions và là tác giả của cuốn *Answering The Three Questions: Your Lifetime Career Management System.* Ông cũng là đồng tác giả của *The Complete Handbook of Coaching* và là đồng tác giả cho *Business Model You.*

Keiko Onodera, Thiết kế

Sinh ra ở Tokyo, Keiko tốt nghiệp từ trường Thiết kế Kuwsawa. Khi còn là học sinh, cô làm việc tại phòng thiết kế và đã tạo ra biểu tượng chính thức của Trường Takigawa Beauty College, mà đến nay vẫn được sử dụng. Sau khi tốt nghiệp, cô được nhận vào làm tại hãng thiết kế bao bì của trung tâm nghiên cứu và phát triển của Yukijirushi, một nhóm nghiên cứu lớn nhất Nhật Bản, tại đây cô nhận được bằng sáng chế cho những thiết kế sáng tạo của cô. Tiếp theo, cô tham gia với một nhóm gồm hơn 100 sáng tạo viên của hãng mỹ phẩm Shiseido, nơi cô thiết kế các sản phẩm quảng cáo và bao bì.

Keiko chuyển đến Mỹ vào năm 1991 và làm việc tại Công ty thiết kế hình ảnh UCI của Honolulu, tập trung vào đồ họa và bao bì, đồng thời là nhà thiết kế đồ họa tự do cho các tạp chí và các ấn phẩm khác. Sau đó cô đã đồng sáng lập một đại lý nghiên cứu thị trường trực tuyến và tư vấn các dịch vụ tiếp nhận khách hàng, tại đây cô đã thiết kế các trang web tiếng Nhật và các chương trình tiếp thị trực tuyến cho khách hàng như Amazon.com, JCPenney, và Neiman Marcus. Hiện tại cô làm việc như một nhà thiết kế độc lập.

Ghi Chú

Chương 1

1. Trải nghiệm cá nhân của tác giả tại San Jose, California.

2. Daniel Pink đưa ra một cuộc thảo luận toàn diện về nghiên cứu động cơ thúc đẩy con người có mục đích, quyền tự chủ và làm chủ ba động lực chính. Chúng tôi đã thêm vào mối liên hệ, được chấp nhận rộng rãi trong khoa học xã hội như một động lực chính.

3. Lencioni, Patrick. *The Five Dysfunctions of a Team* (Jossey-Bass, 2002).

4. Wilson, Edward 0. *The Meaning of Human Existence* (LiveRight Publishing Corporation, 2014).

5. Hersey, P., và Blanchard, K. H. *Life Cycle Theory of Leadership* (Training and Development Journal 23 (5): 26-34 1969).

6. Blanchard, K. H. *The One Minute Manager.* Tham khảo thêm (http://www.ccl .org/).

7. Marcia no, Paul. *Carrots and Sticks Don't Work: Build a Culture of Employee Engagement with the Principles of RESPECT* (McGraw-Hill, 2010).

8. Tư duy hệ thống tư tưởng là quá khó cho hầu hết mọi người và do đó không thực tế đối với nhiều nhà lãnh đạo. Xem cuốn *Thinking in Systems* của Donella Meadow: Một cuốn tiểu thuyết như một sự giới thiệu tuyệt vời về tư duy hệ thống.

9. Chúng ta xác định các đối tượng thứ ba như các hiện vật vật lý, khi được sử dụng vào một cấu trúc nhưng hơi có tính cách giống nhau, trải qua các buổi thảo luận đáng kể trong khả năng của họ để làm sâu sắc thêm các mối quan hệ giữa con người và sự hiểu biết của họ về các chủ đề phức tạp. Từ "ngôi thứ ba" dùng để chỉ 1) cái gì đó bên ngoài hiện tại, và 2) một kích thước vật lý bổ sung giúp hiểu rõ hơn trên cơ sở từ tương tác.

10. Kristiansen, Per, và Rasmussen, Robert. *Building a Better Business Using the LEGO® Serious Play® Method* (Wiley, 2014).

11. Osterwalder, Alexander, Pigneur, Yves, et al. *Value Proposition Design* (Wiley, 2014).

Chương 2

1. Owen, David. *Copies in Seconds: Chester Carlson and the Birth of the Xerox Machine* (Simon & Schuster, 2004), 220.

2. Chesbrough, Henry, và Rosenblum, Richard S. *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies* (Harvard Business School).

3. *Copies in Seconds*, 278.

4. Cạnh tranh gay gắt từ các nhà sản xuất máy photocopy Nhật Bản cũng là một yếu tố quan trọng. Xem *Joe Wilson and the Creation of Xerox* của Charles D. Ellis (Wiley, 2006).

5. Tính toán của NASDAQ tính đến ngày 27 tháng 4 năm 2016.

6. Alexander Osterwalder và Yves Pigneur xác định mô hình kinh doanh theo cách này: *mô hình kinh doanh mô tả cơ sở của việc tạo ra, phân phối và thu thập giá trị của một tổ chức* (từ *Business Model Generation*, Wiley, 2010). Chúng tôi thấy trực quan hơn khi nghĩ đến giá trị như được "phản ánh" bởi Khách hàng hơn là do tổ chức tạo ra và cung cấp nó.

7. Trong *Business Model Generation*, các kênh phân phối bao gồm tất cả năm giai đoạn của quá trình tiếp thị. Chúng tôi thấy trực quan hơn khi nghĩ đến Kênh phân phối bao gồm bốn giai đoạn đầu của tiếp thị biến các khách hàng tiềm năng thành Khách hàng. Sau khi khách hàng tiềm năng trở thành Khách hàng, tổ chức sẽ liên lạc với họ thông qua khối xây dựng Quan hệ Khách hàng.

8. Truy cập Strategyzer.com để có các công cụ cho phép tạo ra Mô hình Kinh doanh đã được số hóa và tính toán chi phí.

9. The *Businsess Model Canvas* đã được phát minh bởi Alexander Osterwalder và Yves Pigneur và có thể được lấy miễn phí tại Strategyzer.com.

Chương 3

1. Lencioni, Patrick. *The Three Signs of a Miserable Job* (Jossey-Bass, 2007).

2. Tìm kiếm cụm từ "Clayton Christensen" và "jobs to be done" để hiểu hơn về khái niệm này. Để tìm được thảo luận toàn diện về vấp ngã và thành công, xem Alexander Osterwalder và Thiết kế Đề xuất Giá trị của Yves Pigneur (Wiley, 2014).

Chương 4

1. Nếu bạn chưa vẽ mô hình kinh doanh cá nhân của riêng bạn, hãy xem *Business Model You* của Tim Clark (Wiley, 2012) hoặc truy cập: CommunityBusinessModelYou.com để xem các video hướng dẫn "bước tiếp theo" miễn phí.

2. Đề xuất giá trị cá nhân được mô tả là "Cung cấp giá trị" *Business Model You*. Hai thuật ngữ này có thể hoán đổi cho nhau. "Giá trị được cung cấp" được sử dụng để chỉ người đang làm việc và đã phân phối Giá trị, trái ngược với "Đề xuất giá trị", ngụ ý rằng người đó đang tìm kiếm khách hàng mới bằng cách đề xuất cung cấp một Giá trị nhất định.

3. Tìm cụm từ "Clayton Christensen" và "jobs-to-be-done" để biết thêm về khái niệm này.

4. Frederic Laloux thảo luận về "toàn bộ bản thân" trong *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness* (Nelson Parker, 2014).

5. Câu trích dẫn bởi đồng sáng lập Holocracy One Tom Thomison.

6. Lencioni, Patrick. *The Truth About Employee Engagement* (Jossey-Bass, 2015).

7. www.reachcc.com/.

Chương 5

1. Xem *Drive* của Daniel Pink, một cuộc thảo luận toàn diện về nghiên cứu động lực của con người với mục đích mục đích, quyền tự chủ, và làm chủ như ba nhà hoạt động chính trong môi trường làm việc. Chúng ta đã thêm vào sự liên quan, một động lực chính trong Lý thuyết Tự Xác định bản thân.

2. Xem bài viết của tác giả Bruce Hazen trong *Answeing the Three Career Question* (Three Question Consulting, 2014) để thảo luận toàn diện về hợp tác nghề nghiệp.

3. Xem *Answeing the Three Career Question*

4. Khảo sát LinkedIn, 2014.

5. Nghiên cứu lực lượng lao động toàn cầu tháp Watson, 2014.

6. Xem JobCrafting.org.

Chương 6

1. The Golden Circle được tạo ra bởi Simon Sinek and được mô tả trong *Start With Why* (Random House, 2008).

2. Lencioni, Patrick. *The Truth About Employee Engage-ment* (Jossey-Bass, 2015).

3 Bài thực hành này được miêu tả như "Low-Tech Social Network" trong *Gamestorming* của Dave Gray (O'Reilly, 2010).

4 Bài thực hành của Sinek, *Start With Why*.

5 Ibid.

Chương 7

1. Câu chuyện này dựa trên sự tham gia của tác giả. Tên đã được thay đổi để bảo mật. Đối thoại và một số sự kiện đã được giả định cho mục đích giảng dạy. Hình ảnh là của nơi làm việc thực tế.

Chương 8

1. Tham khảo *Business Model You* của Tim Clark's (Wiley, 2012) hoặc truy cập trang web: BusinessModelYou.com.

2. Covey, Stephen. The *7 Habits of Highly Effective People* (Free Press, 1990).

3. Blanchard, Ken. *Mastering the Art of Change* (Training Journal, January 2010).

4. Marciano, Paul. *Carrots and Sticks Don't Work: Build a Culture of Employee Engagement with the Principles of RESPECT™* (McGraw-Hill, 2010).

5. Bản đồ thấu cảm được miêu tả trong *Gamestorming* của Gray, David, và đồng sự (O'Reilly, 2010).

Chương 9

1. Bỏ phiếu tròn được miêu tả trong *Gamestorming* của Gray, David, và đồng sự (O'Reilly, 2010).

Những cuốn sách và bài viết mà bạn có thể thấy hữu ích

Argyris, Chris. *Integrating the Individual and the Organization* (Transaction Publishers, 1990)

Beck, Don Edward, and Cowan, Christopher C. *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change* (Blackwell Publishing, 1996, 2006)

Berger, Jennifer Garvey, and Johnston, Keith. *Simple Habits for Complex Times: Powerful Practices for Leaders* (Stanford University Press, 2015)

Buxton, Bill. *Sketching User Experiences: Getting the Design Right and the Right Design* (Elsevier, 2007)

Cappelli, Peter. *Why Good People Can't Get Jobs: The Skills Gap and What Companies Can Do About It* (Wharton Digital Press, 2012)

Chandler, M. Tamra. *How Performance Management is Killing Performance and What to Do About It* (Barrett Koehler Publishers, Inc., 2016)

Clark, Tim, Osterwalder, Alexander, and Pigneur, Yves. *Business Model You* (Wiley, 2012)

Eoyang, Glenda, and Holladay, Royce J. *Adaptive Action: Leveraging Uncertainty in Your Organization* (Stanford Business Books, 2013)

Fuller, R. *Buckminster. Operating Manual for Spaceship Earth* (Lars Muller Publishers, 2008)

Getz, Issac. *Liberating Leadership: How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted* (California Management Review, 2009 Vol. 51, No. 4)

Gray, David, et al. *Gamestorming* (O'Reilly, 2010) Hamel, Gary. *What Matters Now* (Jossey-Bass, 2012)

Haudan, Jim. *The Art of Engagement: Bridging the Gap Between People and Possibilities* (McGraw-Hill, 2008)

Hazen, Bruce. *Answering the Three Career Questions* (Three Questions Consulting, 2014)

Hsieh, Tony. *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose* (Grand Central Publishing, 2010)

Hock, Dee. *One From Many: VISA and the Rise of the Chaordic Organization* (Barrett Koehler Publications, Inc., 2005)

Kaye, Beverly, and Giulioni, Julie Winkle. *Help Them Grow or Watch Them Go: Career Conversations Employees Want* (Barrett-Koehler Publications, 2012)

Kersten, E.L. *The Art of Demotivation - A Visionary Guide for Transforming Your Company's Least Valuable Asset: Your Employees* (Despair, Inc., 2005)

Kolko, Jon. *Design Thinking Comes of Age* (Harvard Business Review, September 2015)

Krames, Jeffrey. *Lead With Humility: 12 Leadership Lessons from Pope Francis* (American Management Association, 2015)

Kristiansen, Per, and Rasmussen, Robert. *Building a Better Business Using the Lego® Serious Play® Method* (Wiley, 2014)

Kruse, Kevin. *Employee Engagement forEveryone*(CenterforWholehearted Leadership, 2013)

Labovitz, George, and Rosansky, Victor. *The Power of Alignment: How Great Companies Stay Centered and Accomplish Extraordinary Things* (McGraw-Hill,1997)

Labovitz, George, and Rosansky, Victor. *Rapid Realignment: How to Quickly Integrate People, Processes, and Strategy for Unbeatable Performance* (McGraw-Hill, 2012)

Laloux, Frederic. *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness* (Nelson Parker, 2014)

Lencioni, Patrick. *The Five Dysfunctions of a Team* (Jossey-Bass, 2002)

Lencioni, Patrick. *The Truth About Employee Engagement* (Jossey-Bass, 2015)

Ma rciano, Paul. *Carrots and Sticks Don't Work: Build a Culture of Employee Engagement with the Principles of RESPECT"'* (McGraw-Hill, 2010)

Marquet, L. David. *Turn the Ship Around! A True Story of Turning Followers into Leaders* (Portfolio/ Penguin, 2012)

Maturana, Humberto R., and Varela, Francisco J. *The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding* (Shannbhala,1987)

Mayer, Roger C., Davis, James H., and Schoorman, F. David. *An Integrative Model of Organizational Trust* (The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, July1995)

Maylett, Tracy, and Warner, Paul. *MAGIC: Five Keys to Unlock the Power of Employee Engagement* (Greenleaf, 2014)

McCarthy, Robert. *Navigating with Trust* (Rockbench, 2012)

Meadows, Donella. *Thinking in Systems: A Primer* (Chelsea Green Publishing, 2008)

Osterwalder, Alexander, and Pigneur, Yves. *Business Model Generation* (Wiley, 2010)

Osterwalder, Alexander, and Pigneur, Yves, et al. *Value Proposition Design* (Wiley, 2014) Pink, Daniel. *Drive* (Riverhead Books, 2011)

Semler, Ricardo. *Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace* (Grand Central Publishing, 1993)

Senge, Peter. *The Fifth Discipline Field Book* (Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.,1994)

Simon, Hermann. *Hidden Champions of the 21st Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders* (Springer, 2009)

Sinek, Simon. *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action* (Portfolio, 2011)

Wilson, Edward O. *The Meaning of Human Existence* (LiveRight Publishing Corporation, 2014)

Wlodkowski, Raymond J. *Enhancing Adult Motivation to Learn: A Comprehensive Guide for Teaching All Adults* (Jossey-Bass, 2008)

Chúng tôi đã đổ một vết cà phê lên các trang này vì vậy bạn đừng ngần ngại mà hãy viết lên những trang này.

Hành động tiếp theo? Ý tưởng chính? Các đối tác tư duy có tiềm năng tham gia?
Các trang để đọc lại?

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG
Địa chỉ: Số 175 Giảng Võ, Hà Nội
Điện thoại: (024)3 851 5380; Fax. (024)3 851 5381
Website: www.nxblaodong.com.vn
Email: info@nxblaodong.com.vn

Chi nhánh phía Nam
Số 85 Cách mạng Tháng Tám, Quận 1, Tp Hồ Chí Minh
Điện thoại: (028)3 839 0970; Fax: (028)3 925 7205

BUSINESS MODELS FOR TEAMS - MÔ HÌNH KINH DOANH NHÓM

(ĐỔI MỚI MÔ HÌNH KINH DOANH, THÚC ĐẨY DOANH NGHIỆP VẬN HÀNH HIỆU QUẢ)

Chịu trách nhiệm xuất bản
Mai Thị Thanh Hằng

Biên tập	**Đặng Thị Mai Anh**
Vẽ bìa	**Lam Hạ**
Trình bày	**Lam Hạ**
Sửa bản in	**Tú Hiền**

In 1.000 bản, khổ 24x19 cm tại Công ty Cổ phần In Sao Việt. Địa chỉ: Cụm Công nghiệp Thạch Thất, huyện Quốc Oai, TP. Hà Nội. Số xác nhận ĐKXB: 3155-2022/CXBIPH/07-190/LĐ. Quyết định xuất bản số 1151/QĐ-NXBLĐ cấp ngày 12 tháng 9 năm 2022. Mã ISBN: 978-604-386-121-1. In xong và nộp lưu chiểu Quý III năm 2022

ĐỐI TÁC LIÊN KẾT:
CÔNG TY TNHH VĂN HÓA VÀ TRUYỀN THÔNG 1980 BOOKS

Trụ sở chính tại Hà Nội:
20-H2, ngõ 6 Trần Kim Xuyến, Yên Hòa, Cầu Giấy, Hà Nội.
Tel: 0243 7880225 / Fax: 0243.7880225
Website: www.1980books.vn
Email: right@1980books.vn

Chi nhánh tại TP. Hồ Chí Minh:
Số 42/35 Nguyễn Minh Hoàng, Phường 12, Quận Tân Bình, TP Hồ Chí Minh
Tel: 0283.933.3216

Bạn cảm thấy thất vọng bởi . . .

- **Giải thích đi giải thích lại về những điều mà các nhân viên trong công ty bạn cần làm?**
- **Phải giải quyết những vấn đề của người khác?**
- **Phải giám sát kè kè và quản lý vi mô, hơn là lập chiến lược và lãnh đạo?**

Cuốn sách giúp bạn vượt qua những khó khăn này. Nó áp dụng những công cụ trực quan cực kì đơn giản khiến cho mô hình làm việc cá nhân và mô hình làm việc nhóm trở nên thông dụng và thành công trên toàn thế giới. Trong thực tế, cuốn sách này có thể chính là bộ công cụ để làm việc nhóm cuối cùng bạn cần.

Hầu hết các nhà lãnh đạo quá phụ thuộc vào truyền thông bằng lời nói và văn bản. Nhưng cách tiếp cận đó đã lỗi thời trong thế giới được vận hành theo hệ thống ngày nay. Thay vào đó, Mô hình kinh doanh trực quan mô tả cách nhóm của bạn hoạt động thực sự như thế nào, và cách mỗi người hòa hợp với mục tiêu chung của cả nhóm. Nó cho phép mọi người nhận ra được điều mình cần phải làm tại bất kì thời điểm nào, mà không cần phải hỏi.

"Một cuốn sách dễ đọc và đầy sức mạnh. Đây là một công cụ thực tiễn cho các nhà lãnh đạo muốn khai thác tiềm năng chưa được sử dụng trong đội ngũ của mình."

— **GENERAL STANLEY McCHRYSTAL**,
tác giả của cuốn *Team of Teams*

"Cuốn sách chỉ cho tôi cách để đào tạo các nhân viên của mình trong Google với công cụ Canvas và hơn thế nữa."

— **BRIAN K. HANEY**, quản lý chương trình, nhóm hỗ trợ nền tảng Google Cloud

"Một bảng tóm lược tuyệt vời về các bí quyết cho bất kì ai muốn tăng cường sức mạnh cho đội ngũ của mình."

— **SCOTT BELSKY**, doanh nhân, nhà đầu tư,
tác giả của cuốn *Making Ideas Happen*

"Đây là những gì cần thiết cho sự đổi mới: cách để thúc đẩy các thành viên tự xác định và hiện thực hóa các mô hình kinh doanh."

— **NICOLAS BURKHARDT**, Giám đốc điều hành của Kopfspringer GmbH, Germany

"Cuối cùng thì cũng đã có một cách hiệu quả để liên kết hoạt động của từng cá nhân với mục tiêu chung của doanh nghiệp."

— **JAIME SCHETTINI**, nhà lãnh đạo và huấn luyện, Brazil

Công ty TNHH Văn Hóa và Truyền Thông 1980 Books
Trụ sở chính:
20-H2, ngõ 6 Trần Kim Xuyến, Yên Hòa, Cầu Giấy, HN
Tel: (024)3 788 0225
Chi nhánh tại TP.HCM:
42/35 Đường Nguyễn Minh Hoàng, P. 12, Tân Bình, HCM
Tel: (028)3 933 3216
Đặt mua sách:
www.1980books.com
www.facebook.com/1980BOOKS.COM.VN

BUSINESS MODELS FOR TEAMS: MÔ HÌNH KINH DOANH NHÓM
ISBN: 978-604-386-121-1
9 786043 861211 8 936066 685252
Giá: 299.000đ