



TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI
THUONGMAI UNIVERSITY

PHÁT TRIỂN Ý TƯỞNG KHỞI NGHIỆP



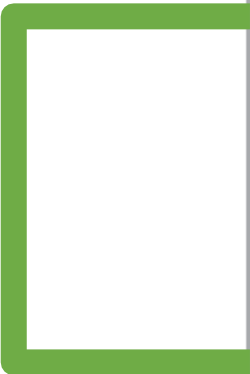
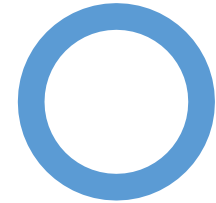
Mục tiêu khoá học

1. Có phương pháp và kỹ thuật hình thành ý tưởng kinh doanh đồng thời đánh giá được tính khả thi của ý tưởng kinh doanh.
2. Giới thiệu 1 công cụ trực quan nhằm biến ý tưởng kinh doanh thành mô hình kinh doanh (business model).
3. Có khả năng áp dụng công cụ này để phân tích các mô hình kinh doanh cụ thể, thuyết trình gọi vốn, kiểm chứng các ý tưởng kinh doanh.
4. Có khả năng phát triển được kế hoạch kinh doanh cho dự án khởi nghiệp của mình.



Ý TƯỞNG

Ý tưởng đến từ đâu?
Ý tưởng đáng giá bao nhiêu?

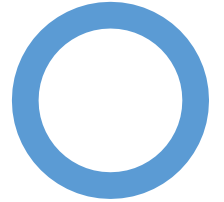




Ý TƯỞNG

Cách để có ý tưởng khởi sự kinh doanh không phải là nghĩ về ý tưởng. Đó là phải **tìm kiếm vấn đề**, mà tốt hơn cả là chính vấn đề của chính bạn”.

Paul Graham





PHẦN 1: Ý TƯỞNG KINH DOANH

1. Khái quát về ý tưởng kinh doanh
2. Các phương pháp xác định ý tưởng kinh doanh
3. Kỹ thuật tìm kiếm ý tưởng kinh doanh
4. Đánh giá ý tưởng kinh doanh



1. KHÁI QUÁT VỀ Ý TƯỞNG KINH DOANH

Ý tưởng kinh doanh (business idea) là một phác thảo ngắn gọn về hoạt động kinh doanh dự kiến.



3.1.1. Ý tưởng kinh doanh tốt?

Phải là kiểu ý tưởng như Facebook hay Uber?

facebook

Uber



Thế nào là một ý tưởng kinh doanh tốt?

Quan điểm định hướng hàng hóa (inside out)

Tôi biết sửa máy vi tính, vì thế tôi sẽ kinh doanh sửa chữa máy vi tính.

Tôi tốt nghiệp đại học ngoại ngữ tôi sẽ thành lập trung tâm ngoại ngữ.

Quan điểm định hướng khách hàng (outside in)

Nhiều gia đình và cơ quan trong khu phố gặp phiền toái trong việc sửa chữa máy vi tính.

Trong thị trấn nhiều trung tâm gặp khó khăn trong chiêu sinh do ít có giáo viên giỏi tham gia giảng dạy tại trung tâm, lương giáo viên các trung tâm đó trả thấp nên tôi sẽ thành lập trung tâm ngoại ngữ.



Thế nào là một ý tưởng kinh doanh tốt?



nhìn thế giới qua
cách nhìn của
khách hàng

(và)

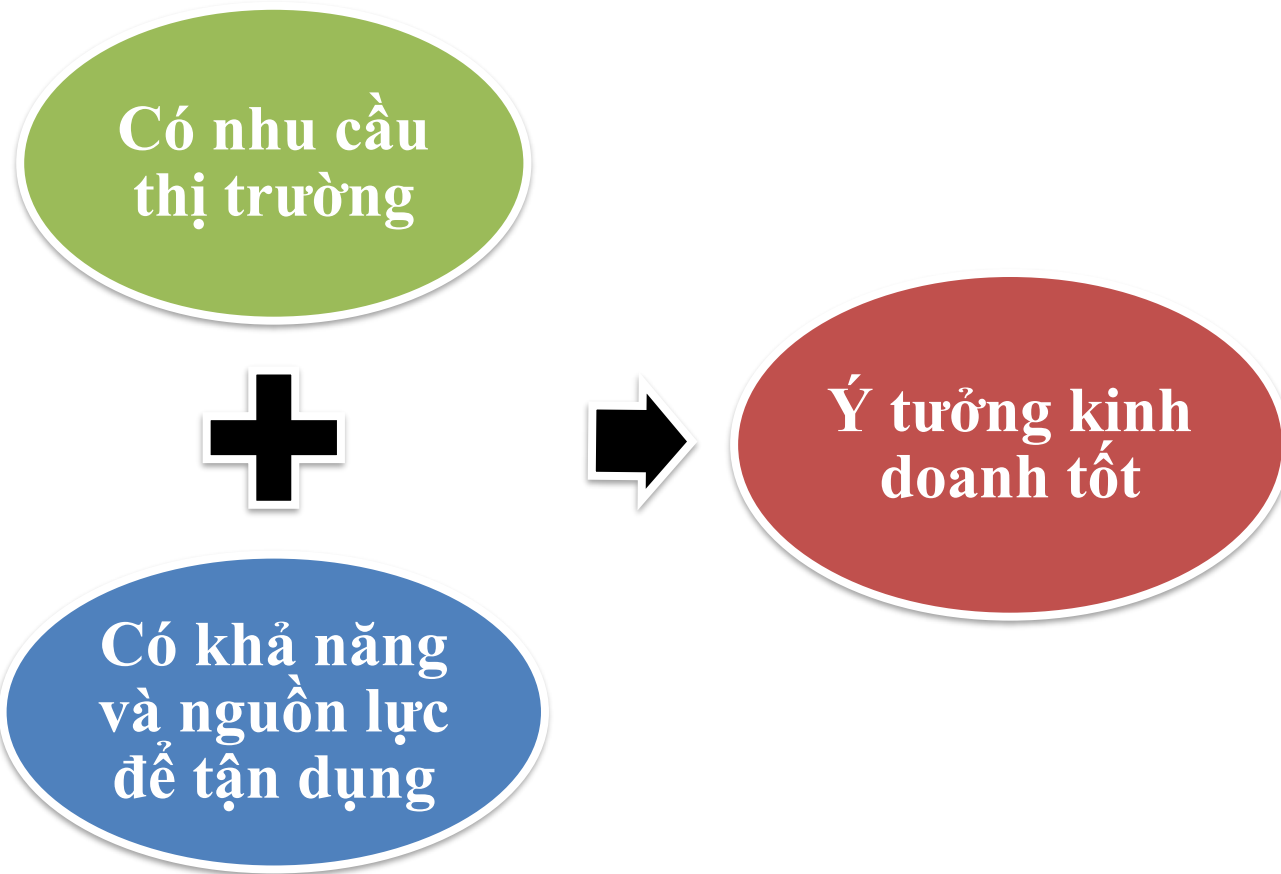


nhìn thế giới qua
cách nhìn của
doanh nghiệp

*Để khởi nghiệp thành công, bạn phải xem xét một tình huống
từ nhiều cách tiếp cận khác nhau.*



Thế nào là một ý tưởng kinh doanh tốt?





Vì sao các bạn lại có
ý tưởng về sản phẩm/
dịch vụ này?





2. CÁC PHƯƠNG PHÁP XÁC ĐỊNH Ý TƯỞNG KINH DOANH

Observing Trends

Solving a Problem

Finding Gaps in the Marketplace

Quan sát xu hướng

Giải quyết vấn đề

Tìm khoảng trống thị trường



Các phương pháp xác định ý tưởng kinh doanh

Quan sát xu hướng

- Các xu hướng tiêu dùng mới
 - Những thay đổi gần đây đem tới những thói quen sinh hoạt, cách sống và nhu cầu mới.
- Vấn đề đang nhận được sự quan tâm của dư luận và khách hàng*
- Thường chưa có nhiều nhà cung cấp sản phẩm/dịch vụ.*
- Tạo cơ hội cho những người đang tìm kiếm cơ hội khởi nghiệp*



Các phương pháp xác định ý tưởng kinh doanh

Giải quyết vấn đề

- *Các vấn đề đang đặt ra đối với khách hàng hiện nay*
 - Khách hàng đã tìm thấy các sản phẩm, dịch vụ trên thị trường để giải quyết vấn đề của họ hay chưa.
 - Vấn đề đang xem xét có phải vấn đề của nhiều người hay không?
- *Có nhiều cách để phát hiện vấn đề:*
 - Xem xét các vấn đề mà chính bạn gặp với tư cách là khách hàng
 - Xem xét những khó khăn trong công việc ở các tổ chức, cơ quan, doanh nghiệp
 - Xem xét các vấn đề mà người khác gặp phải



Các phương pháp xác định ý tưởng kinh doanh

Tìm kiếm khoảng trống thị trường

- Có thể là những gì còn thiếu trong cộng đồng nơi chúng ta sinh sống và làm việc.
- Những “kẽ hở thị trường”, tức nhu cầu của những nhóm nhỏ KH chưa được đáp ứng.
- Khoảng cách giữa mức chất lượng SP, DV được cung cấp hiện nay so với mức yêu cầu hay kỳ vọng của KH



3. KỸ THUẬT TÌM KIẾM Ý TƯỞNG KINH DOANH

- Học hỏi từ kinh nghiệm bản thân
- Khảo sát kinh nghiệm của người khởi nghiệp
- Khảo sát thực tế
- Khảo sát môi trường địa phương
- Brainstorming
- Tìm kiếm từ các nguồn thông tin đại chúng



Kỹ thuật học hỏi từ kinh nghiệm bản thân





Khảo sát kinh nghiệm của người khởi nghiệp

MẪU PHÂN TÍCH Ý TƯỞNG KINH DOANH Học hỏi từ chủ doanh nghiệp thành công

Tên doanh nghiệp:

Sản phẩm/dịch vụ cung cấp:

Khách hàng chính:

Khi nào và tại sao người chủ bắt đầu khởi nghiệp?

.....

Tại sao chủ doanh nghiệp nghĩ rằng đó là một ý tưởng tốt để bắt đầu kinh doanh?

.....

Chủ doanh nghiệp đã khám phá ra nhu cầu của khách hàng như thế nào?

.....

Những điểm mạnh hoặc tài sản nào người chủ sử dụng để bắt đầu kinh doanh (kinh nghiệm trước đây, quá trình đào tạo, nền tảng gia đình, các mối quan hệ, sở thích)

.....

Chủ doanh nghiệp đối mặt với vấn đề gì khởi sự kinh doanh?

.....

Sản phẩm, dịch vụ có thay đổi theo thời gian?

.....

Tác động của doanh nghiệp đến môi trường tự nhiên và cộng đồng?

.....

Ghi chú (nếu có):

.....



Khảo sát thực tế

Về ăn uống	Về trang trí nội thất	Về thời trang
– 5 cửa hàng bánh	- 1 nhà máy sản xuất đồ gỗ	– 12 thợ may
– 12 cửa hàng thực phẩm	– 3 cửa hàng đồ gỗ	– 5 cửa hàng quần áo nữ
– 3 nhà hàng	– 1 cửa hàng đồ trang trí thủ công	– 2 cửa hàng đồ bầu
– 5 quán cà phê	– 2 phòng trưng bày nhỏ	– 7 cửa hàng giày và túi xách
– 8 gian bán thức ăn đường phố	– 4 cửa hàng đồ nội thất bán đèn, tranh, giấy dán tường, khung tranh, sản phẩm trang trí	– 4 cửa hàng quần áo trẻ em
– 6 cửa hàng bán đồ uống	– 3 cửa hàng quà tặng	– 2 cửa hàng quần áo nam
- 2 dịch vụ ăn uống cung cấp dịch vụ tại địa điểm của khách hàng		– 2 cửa hàng quần áo truyền thống



Khảo sát môi trường địa phương

**Nguồn lực tự
nhiên**

**Đặc điểm
và kỹ năng
của người
dân địa
phương**

**Kinh doanh
từ phế thải**

**Sản xuất thay
thế nhập khẩu**



Kỹ thuật động não

Sản xuất

Trồng bông
SX vải, chỉ
Nhuộm
May áo



Thương mại

Cửa hàng bán áo
Bán online
Cung cấp cho công ty,
trường học

Tái chế, tái sử dụng

Cửa hàng quần áo cũ
Thu mua vải vụn

Dịch vụ

Giặt là
In, thêu tên lên áo

Gián tiếp

Thiết kế biểu ngữ
Làm gói từ các loại vải



Tìm kiếm từ các nguồn thông tin đại chúng

Internet
và báo
chí

Hội chợ
triển
lãm



4. ĐÁNH GIÁ Ý TƯỞNG KINH DOANH

- **Đánh giá ý tưởng được thực hiện khi nào?**
- Có phải được thực hiện trước khi bắt tay vào khởi nghiệp?
- Thực hiện mọi lúc, mọi nơi và ở mọi bước trong quá trình khởi nghiệp, ngay cả khi ý tưởng đã được đưa vào triển khai?



4. ĐÁNH GIÁ Ý TƯỞNG KINH DOANH

Mục tiêu
đánh giá ý
tưởng

Đánh giá tính
khả thi ý
tưởng kinh
doanh

Phân tích
SWOT ý
tưởng kinh
doanh



Mục tiêu đánh giá ý tưởng

- 1- Nhu cầu có thật sự hay không?
- 2- Tổng cầu/ dung lượng thị trường có đủ lớn cho chúng ta khai thác hay không?
- 3- Có tiếp cận được khách hàng hay không?
- 4- Có năng lực triển khai hay không?
- 5- Có khả năng phát triển sản phẩm/ dịch vụ hay không?
- 6- Các thông tin



Một số lưu ý khi đánh giá ý tưởng khởi nghiệp

- 1- Chưa sử dụng định tính và định lượng phối hợp
- 2- Thiếu các thông tin từ khách hàng
- 3- Chưa có góc nhìn nhiều chiều đa chức năng
- 4- Chưa áp dụng nhiều mô hình
- 5- Chưa đánh giá ý tưởng về mặt chiến lược



Đánh giá ý tưởng khởi nghiệp

- Khả thi về sản phẩm/ dịch vụ;
- Khả thi về thị trường mục tiêu (đặc biệt phải phân tích được các đối thủ trong ngành, biểu đồ cạnh tranh) và cơ hội phát triển của ngành hàng; sự hấp dẫn của ngành hàng.
- Khả thi về tổ chức (quản trị và nguồn lực);
- Khả thi về tài chính.



Đánh giá ý tưởng khởi nghiệp trên phương diện sản phẩm/ dịch vụ

- **Mong muốn hàng hoá dịch vụ:**
 - Khách hàng sẽ hứng thú và cảm thấy thích sản phẩm? Họ bị kích thích bởi điều gì?
 - Sản phẩm có phù hợp với xu hướng thị trường, giải quyết vấn đề hay lấp khoảng trống thị trường không?
 - Giờ có phải là thời điểm thích hợp để tung sản phẩm không?
 - Sản phẩm định làm còn có thiếu sót hoặc cần hoàn thiện gì thêm không?



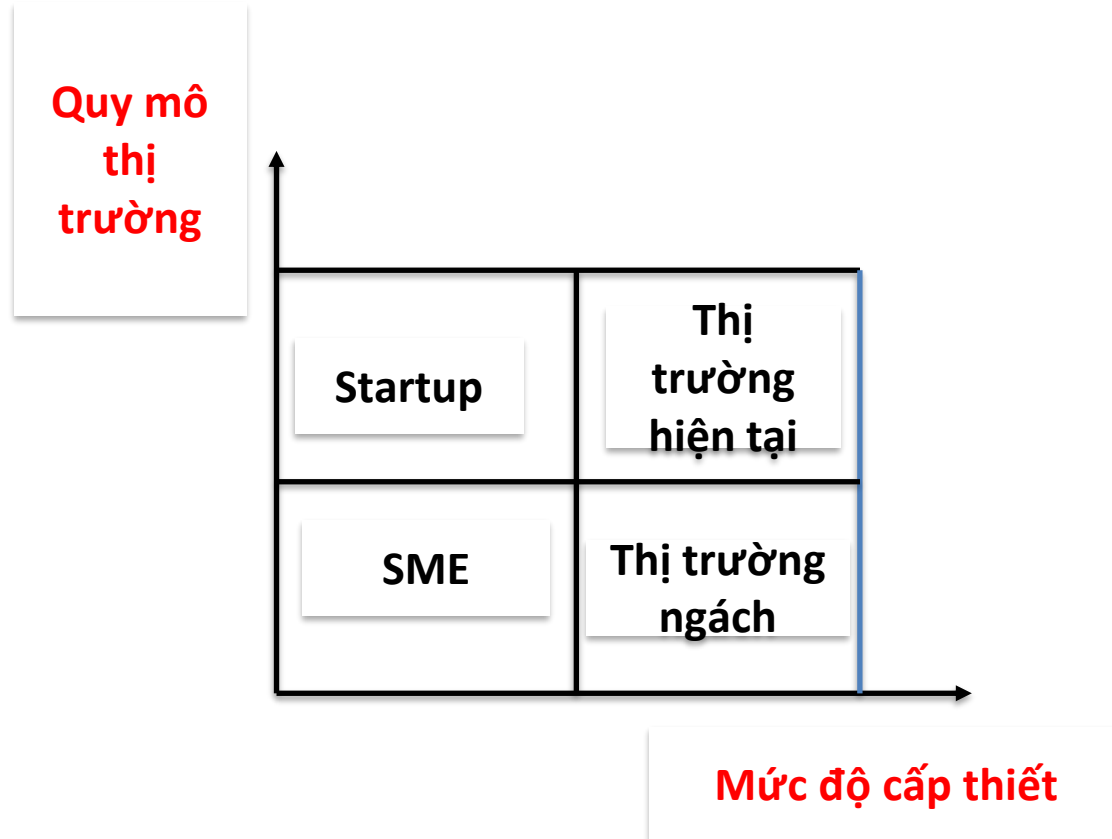
Đánh giá nhu cầu sản phẩm và dịch vụ

5 CẤP ĐỘ

- 1- Khách hàng có ước muốn sử dụng các dòng sản phẩm- nỗi đau?
- 2- Khách hàng tiềm năng cho giải pháp của bạn
- 3- Khách hàng có đủ tài chính cho giải pháp của bạn
- 4- Khách hàng bạn có thể tiếp cận được
- 5- Khách hàng của bạn tiếp cận và mua sản phẩm/ dịch vụ của bạn so với đối thủ cạnh tranh trực tiếp.



Xác định Cầu của sản phẩm (mô hình quy mô/ cấp bách)





Đánh giá sự hấp dẫn của ngành

- 1- Áp dụng mô hình PESTEL (Political- Economic-Social- Technological-Environmental- Legal).
- 2- Áp dụng mô hình Five Forces – Michael Porter (Mối đe dọa từ các đối thủ mới, quyền lực của nhà cung cấp, mối đe dọa từ những sản phẩm thay thế, quyền lực của khách hàng, tính cạnh tranh của đối thủ trong ngành).

Câu hỏi: Ngành có hấp dẫn để tham gia hay không? Có phải là một ngành có tốc độ tăng trưởng cao trong thời gian tới hay không?



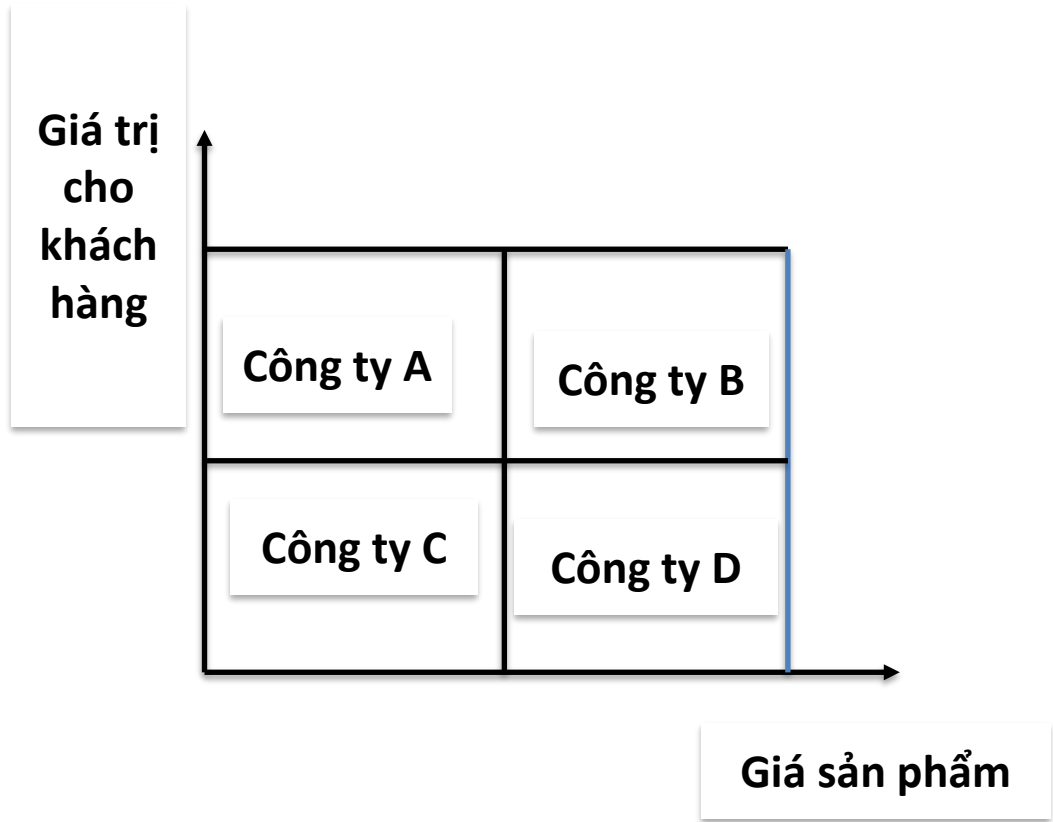
Đánh giá các đối thủ trong ngành

- Phân tích mô hình chuỗi giá trị ngành.
- Các yếu tố thành công trong ngành
- Giá trị các đối thủ mang tới cho khách hàng
- Bản đồ cạnh tranh trong ngành

=> **Nắm rõ ngành bao nhiêu gia tăng tỷ lệ thành công bấy nhiêu.**



Bản đồ cạnh tranh trong ngành





Đánh giá trên phương diện quản trị và nguồn lực

Một ý tưởng kinh doanh gọi là khả thi khi người khởi nghiệp có thể huy động nguồn lực và có năng lực quản lý các nguồn lực về **con người, tài chính, công nghệ** và các yếu tố khác



Đánh giá trên phương diện tài chính

- Nhu cầu tiền mặt để khởi nghiệp
- Hiệu quả tài chính ở những cơ sở kinh doanh có quy mô tương tự
- Mức lãi dự kiến



Phân tích SWOT ý tưởng kinh doanh





Phân tích SWOT ý tưởng kinh doanh

YẾU TỐ NỘI TẠI DOANH NGHIỆP

- DN có những thế mạnh gì so với những đối thủ khác?
- Cái gì chỉ chúng ta có thể làm, mà đối thủ không thể làm tốt bằng?
- Tiềm lực/tài nguyên/lợi thế về chi phí sản xuất hay nguồn đầu tư mà DN có?
- Điều gì làm NTD phải mua sp của DN?

- DN có nhược điểm gì làm chúng ta kém cạnh tranh, yếu thế hơn đối thủ?
- Đối thủ làm gì tốt hơn chúng ta? Cái gì họ có mà chúng ta không theo kịp?
- Điều gì làm NTD không mua sp của DN?

- + Các yếu tố môi trường nào tạo thuận lợi/ hỗ trợ cho DN?
- + Các xu hướng nào chúng ta có thể tranh thủ/ tận dụng? (thường từ môi trường ngành và vĩ mô)

- + Các yếu tố môi trường nào cản trở/ đe dọa business của DN?
- + Các xu hướng nào chúng ta cần đề phòng / theo dõi?
- + Tác động xấu đến DN mình

YẾU TỐ KHÁCH QUAN/MÔI TRƯỜNG

S

W

T

O



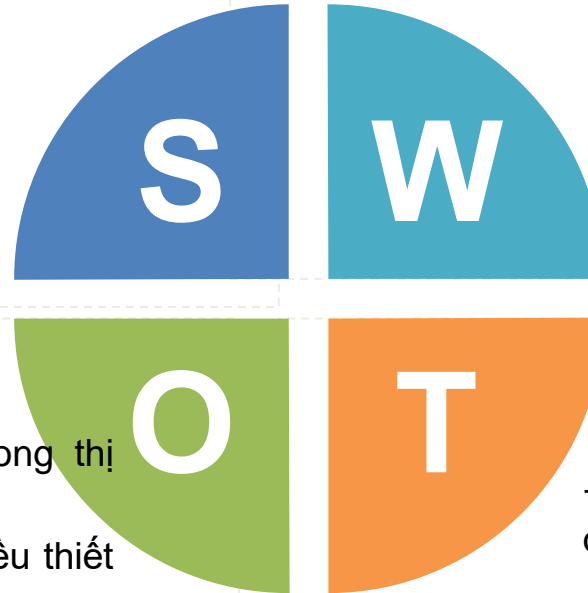
SWOT Analysis

STRENGTHS

- Tôi có kinh nghiệm làm việc trong các cửa hàng quần áo.
- Tôi yêu thời trang.
- Tôi có thể phân biệt quần áo chất lượng tốt.
- Tôi thích gặp gỡ mọi người.
- Tôi biết cách trưng bày hấp dẫn.

OPPORTUNITIES

- Không có cửa hàng cũ nào khác trong thị trấn.
- Quần áo mới đắt tiền và không có nhiều thiết kế đẹp.
- Có một lượng khách hàng lớn là các sinh viên và tầng lớp cận trung lưu.
- Đa số người dân địa phương không có nhiều tiền để tiêu trong một lần.
- Mọi người có xu hướng tiết kiệm tiền cho quần áo khi họ không dư tiền.
- Xu hướng tái chế thân thiện với môi trường.



WEAKNESSES

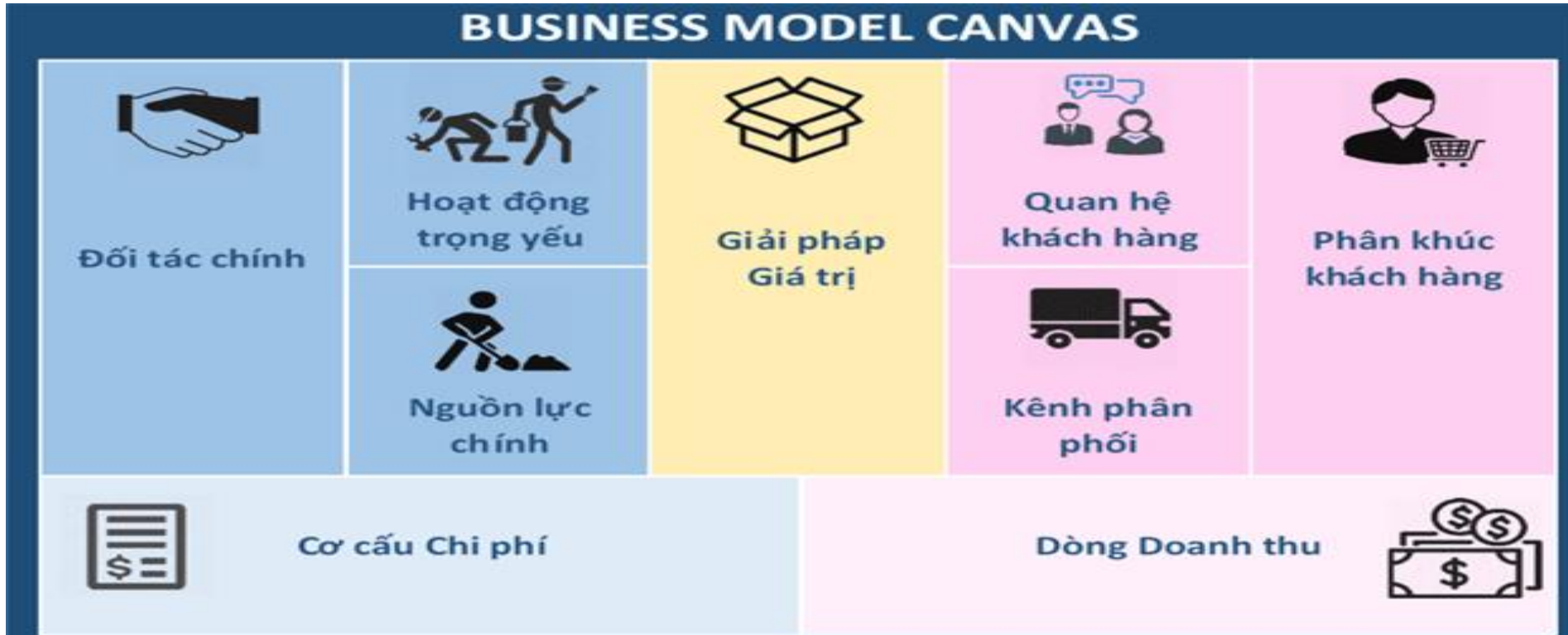
- Tôi không có địa điểm sẵn có cho công việc kinh doanh (tôi phải thuê một cửa hàng).
- Tôi không có nhiều nguồn quần áo cũ rẻ.
- Tôi không có kinh nghiệm quản lý nhân viên.
- Tôi không có kinh nghiệm kiểm soát hàng tồn kho.

THREATS

- Mọi người thường sử dụng quần áo lâu hơn để tiết kiệm và không vứt chúng đi.
- Việc kinh doanh dễ dàng bị sao chép. Tôi có thể mất thị phần nếu các cửa hàng khác mở cửa trong khu vực.
- Chi phí thuê cửa hàng cao.
- Mất trộm là một vấn đề lớn trong cộng đồng của chúng tôi



Đánh giá ý tưởng bằng mô hình Canvas





Các câu hỏi sử dụng khi đánh giá ý tưởng

- 1- Các bạn đã có hình ảnh khách hàng chuẩn tương lai chưa?
- 2- Các bạn đã trao đổi với khách hàng tiềm năng về sản phẩm/ dịch vụ của bạn hay chưa?
- 3- Các bạn cần làm gì để bán cho 5-10-20-100 khách hàng đầu tiên?
- 4- Điểm hoà vốn, chi phí đầu tư cố định và biến phí của các bạn?
- 5- Các bạn cần làm gì để có sản phẩm mẫu tối thiểu – MVP.
- 6- Các bạn đã xác định đối thủ cạnh tranh trực tiếp với sản phẩm của các bạn hay chưa?



Các câu hỏi sử dụng khi đánh giá ý tưởng

- 7- Thị trường sản phẩm tăng lên hay giảm đi trong ngắn hạn/ dài hạn?
- 8- Các bạn đã lập trang landing page để kiểm tra khách hàng có quan tâm đến ý tưởng chưa?
- 9- Các bạn có chuyên gia trong ngành để cố vấn cho các bạn hay chưa?
- 10- Sản phẩm/ dịch vụ các bạn có trên thị trường hay chưa?
- 11- Các bạn có nhiều ý tưởng thay vì một ý tưởng hay chưa?
- 12- Các bạn đã trải nghiệm sản phẩm và hiểu về nó như một khách hàng hiểu biết.



Các câu hỏi sử dụng khi đánh giá ý tưởng

- 13- Các bạn có biết các vấn đề sản phẩm hiện tại đang sở hữu.
- 14- Các bạn có biết những điểm mạnh sản phẩm hiện tại đang có.
- 15- Các bạn có quá yêu và quá tin tưởng ý tưởng của mình hay không.
- 16- Bạn có khả năng thực thi nó hay không – ý tưởng không phải là ý tưởng tốt nhất mà đó là ý tưởng các bạn có khả năng thực thi tốt nhất.
- 17- Chi phí để có khách hàng mới là bao nhiêu?



Các câu hỏi sử dụng khi đánh giá ý tưởng

- 18. Chi phí hỗ trợ và phục vụ khách hàng là bao nhiêu?
- 19. Chi phí tạo ra sản phẩm/ dịch vụ bao gồm cả chi phí như chi phí hành chính?
- 20. Phân khúc khách hàng hiện có?
- 21. Tỷ lệ lợi nhuận biên là bao nhiêu cho các sản phẩm và dịch vụ hiện có?
- 22. Các yếu tố thành công của các đối thủ cạnh tranh?
- 23. Các yếu tố thất bại của các công ty kinh doanh cùng sản phẩm trên thị trường?
- 24. Các bạn làm gì để tạo khác biệt cho sản phẩm và dịch vụ của bạn?



Các câu hỏi sử dụng khi đánh giá ý tưởng

- 25- Mức độ dễ dàng đối thủ cạnh tranh copy ý tưởng của bạn và triển khai.
- 26- Bạn có muốn dùng sản phẩm/ dịch vụ của chính mình.
- 27- Mô hình kinh doanh và các dòng doanh thu.
- 28- Các bạn có thể đưa ra sản phẩm ra thị trường nhanh nhất như thế nào?
- 29- Chi phí và nỗ lực để tạo ra sản phẩm mẫu tối thiểu.
- 30- Bạn có thể thuyết phục một vài người về làm chung với bạn được không?



Nghiên cứu khả thi ý tưởng kinh doanh

Nghiên cứu thực địa

Có thể phỏng vấn và trao đổi với 4 nhóm người quan trọng dưới đây:

- Khách hàng tiềm năng
- Các đối thủ cạnh tranh, các nhà cung cấp
- Các tổ chức tài chính
- Các chuyên gia và người hiểu biết thông tin



Nghiên cứu thực địa

- **Khách hàng tiềm năng:** Quan điểm của họ rất quan trọng đối với sự hiểu biết của bạn về việc liệu sản phẩm dự kiến có quan trọng đối với họ hay không và liệu bạn có cần sửa đổi ý tưởng để đáp ứng nhu cầu của họ không.
- **Các đối thủ cạnh tranh, các nhà cung cấp:** Quan điểm của họ sẽ cho thấy những thách thức của cạnh tranh mà bạn sẽ phải đối mặt cũng như các vấn đề khác liên quan đến tiềm năng kinh doanh của bạn.
- **Các tổ chức tài chính:** Tìm hiểu các điều kiện về cho vay để xác định liệu việc vay vốn của một doanh nghiệp mới có thể thực hiện được hay không.
- **Các chuyên gia và người hiểu biết thông tin:** Quan điểm của họ sẽ cung cấp cho bạn một cái nhìn sâu hơn về tính khả thi của ý tưởng kinh doanh của bạn.



“

» *Hãy bước ra phố để
kiểm chứng giả định
của mình.*



Một số câu hỏi kiểm chứng vấn đề của khách hàng

Câu hỏi phỏng vấn khách hàng

- **Câu hỏi về vấn đề họ gặp phải:**
 - Lần gần đây nhất anh chị gặp vấn đề này là khi nào? Hoặc anh chị có hay gặp vấn đề như vậy không?
 - Anh chị đã giải quyết vấn đề đó như thế nào?
 - Anh chị mất thời gian bao lâu/bao nhiêu chi phí để giải quyết vấn đề đó?
 - Tại sao anh chị chọn giải pháp đó?
 - Ai là người anh chị tham khảo ý kiến khi chọn giải pháp đó? Tại sao?
 - Ưu điểm/Nhược điểm của giải pháp mà anh chị đã lựa chọn?
 - Một giải pháp tối ưu theo anh chị là gì?



Một số lưu ý khi kiểm chứng vấn đề của khách hàng

Nên

- **Nên**
- Tập trung vào vấn đề và cách xử lý **trong quá khứ**
- Ghi chú ngay những gì mình phát hiện ra trong quá trình phỏng vấn, một ý nghĩ chợt lóe lên hay một cách hiểu mới đều rất đáng quý và nên ghi chú lại.
- Đi cùng một người khác trong nhóm (để có một người ghi chép một người tập trung hỏi)



Một số lưu ý khi kiểm chứng vấn đề của khách hàng

||| Không nên

- Phỏng vấn người quen (để tránh sự nể vì dẫn đến tính chân thực của câu trả lời có thể thay đổi)
- Tránh các câu hỏi đóng ví dụ có hay không vì thông tin thu hoạch lại sẽ không nhiều
- Hỏi về tương lai
- Gửi survey thay vì phỏng vấn trực tiếp



Đánh giá kết quả phỏng vấn

- Bao nhiêu giả định được kiểm chứng?
- Bao nhiêu giả định bị phủ nhận?
- Số lượng phỏng vấn? Số lượng phỏng vấn sâu? Số lượng phỏng vấn ngắn?
- Học được gì thú vị nhất?
- Không thích gì nhất ở buổi phỏng vấn?



Công cụ kiểm chứng MVP (Minimum viable product)

Công cụ	Diễn giải
Kiểm tra trong 5 giây	Đưa sản phẩm hoặc những tuyên bố giá trị sản phẩm cho khách hàng tiếp cận trong 5 giây, để thử phản ứng của họ hoặc xem hành động tiếp theo của họ. Có thể hỏi về mong muốn của họ đối với sản phẩm và những giá trị của sản phẩm.
Sản phẩm mẫu thử bằng giấy	Sản phẩm mẫu thật là tốt nhất. Trong trường hợp khác, có thể đưa ra sản phẩm mẫu trên giấy, nhưng cần phác họa theo cách sinh động nhất để khách hàng có thể tưởng tượng được. Từ sản phẩm mẫu, có thể đề nghị khách hàng góp ý cho sản phẩm này. Ví dụ với lĩnh vực phần mềm, thay vì lập trình tạo hẳn ra một ứng dụng, bạn có thể vẽ giao diện ứng dụng trong tưởng tượng lên giấy.
Sản phẩm mẫu cho phép trải nghiệm	Khách hàng có thể ăn thử, dùng thử, chơi thử... sản phẩm mẫu mà người khởi nghiệp cung cấp, sau đó khách hàng sẽ cho ý kiến về sản phẩm. Ví dụ tạo ra giao diện ứng dụng với những tính năng cơ bản để khách hàng có thể click vào để có những trải nghiệm đơn giản.
Landing page (webseite đơn giản/tờ rơi trên mạng)	Xây dựng webseite đơn giản, bao gồm thông tin cơ bản về sản phẩm, kết hợp với phiếu khảo sát ngắn gọn, cùng thông điệp khác muốn gửi đến khách hàng.
Facebook fanpage	Người khởi nghiệp có thể lập fanpage hoàn toàn miễn phí, trên đó truyền tải những câu chuyện và những giá trị của sản phẩm để thu hút khách hàng tiềm năng và tương tác với họ.
Video	Một video ngắn có lồng ghép thông tin và giá trị của sản phẩm cũng có thể là một MVP để khách hàng có thể trải nghiệm với sản phẩm và hiểu về sản phẩm một cách tối thiểu.
Sự kiện	Người khởi nghiệp có thể tham gia vào các sự kiện hoặc tự tổ chức các sự kiện nhỏ để giới thiệu, thuyết trình về sản phẩm.



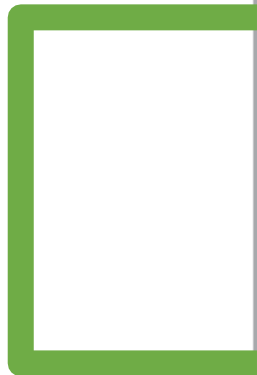
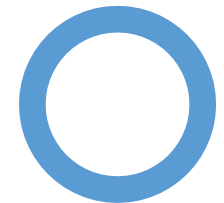
PHẦN 2: TỔNG QUAN Ý TƯỞNG DỰ ÁN THÔNG QUA KHUNG MÔ HÌNH BMC

“Không một kế hoạch kinh doanh nào sống sót trong cuộc gặp đầu tiên với khách hàng”.

Nguyên gốc: “*No business plan survive first contact with a customer*”.

- **Steven Blank-**

Người khởi xướng các phương pháp khởi nghiệp tinh gọn- Cổ vấn của Eric Rices.



BUSINESS MODEL CANVAS DESIGN

Thiết kế Mô hình kinh doanh



BMC và những con số



ALEXANDER
OSTERWALDER

THE NUMBERS

9
years of
research
and practice

1,360
comments

200
copies of a
messed
up test print

28,456
Post-it™ notes used

470
co-authors

45
countries

77
forum
discussions

4,000+²⁷⁵
hours of work

19
book chunks

137,757
views of method
online before
book publishing

287
Skype calls

521
photos

8
prototypes

13.18
GB of content

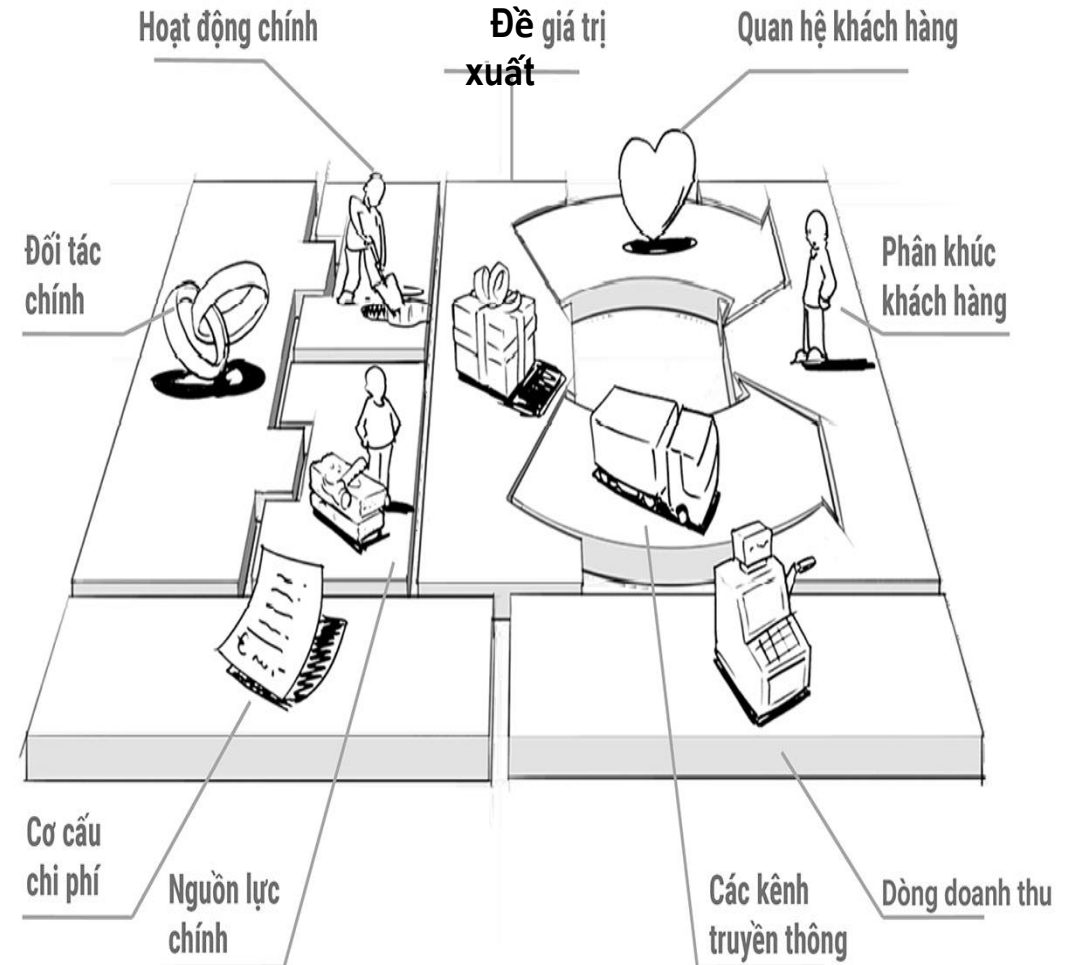




Business Model Canvas (BMC)

- BMC là gì?

Phác thảo mô hình kinh doanh (BMC) là một công cụ do Alexander Osterwalder phát triển giúp bạn mô tả, phân tích và thiết kế cách bạn sáng tạo giá trị và kiếm ra tiền như thế nào.



Các cấu phần của mô hình kinh doanh Canvas



8. ĐỐI TÁC CHÍNH

< Các đối tác chính mà doanh nghiệp đang có >



7. CÁC HOẠT ĐỘNG CHÍNH

< Mô tả các hoạt động chính của doanh nghiệp >



6. NGUỒN LỰC CHÍNH/ TÀI NGUYÊN CHÍNH

< Các nguồn lực chính mà bạn đang có >



2. TUYÊN BỐ GIÁ TRỊ

* Giá trị mà sản phẩm dịch vụ của bạn mang lại cho khách hàng



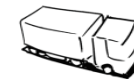
5. QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

< Mô tả các hoạt động chăm sóc khách hàng, các hoạt động quan hệ khách hàng >



1. PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG

< Mô tả các phân khúc khách hàng mà cty muốn hướng tới >



4. KÊNH PHÂN PHỐI

< Công ty phân phối hàng hóa/dịch vụ như thế nào? >

9. CHI PHÍ

< Mô tả cơ cấu giá thành tạo lên giá sản phẩm >

SẢN PHẨM



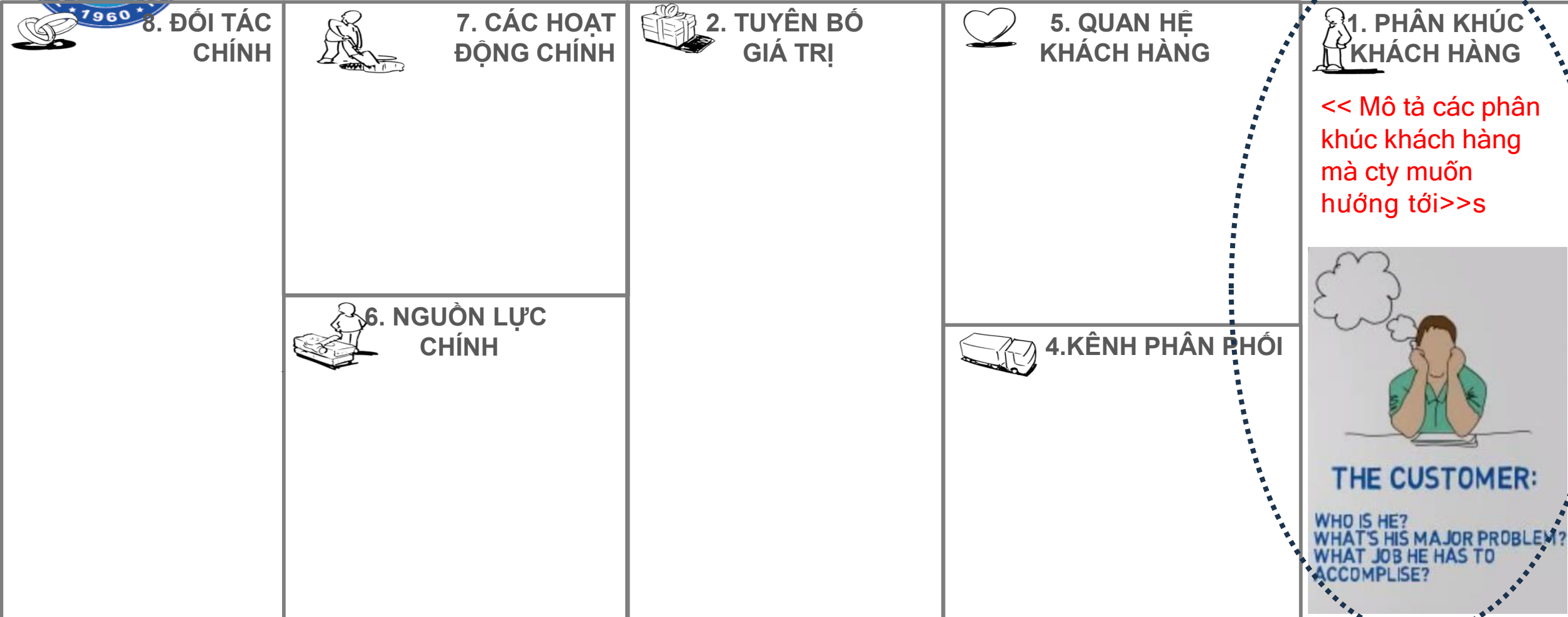
3. DÒNG DOANH THU

< Dòng doanh thu, tài chính từ đâu? Giá >

THỊ TRƯỜNG



Các cấu phần của mô hình kinh doanh




 9. CƠ CẤU CHI PHÍ
SẢN PHẨM


 3. DÒNG DOANH THU
THỊ TRƯỜNG



1. Customer Segments (Phân khúc KH)

Customer segments	Mass Market
	Niche Market
	Segmented
	Multi-sided platform
	How many in each segment

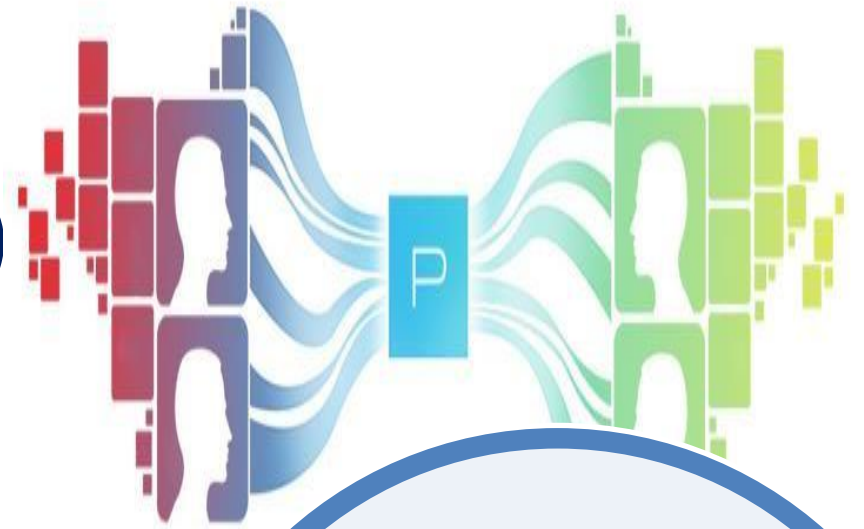
Các loại phân khúc khách hàng:

- PK Thị trường đại chúng/
 - PK Thị trường ngách
 - Phân khúc thị trường phân đoạn
 - PK Đa dạng hoá
 - Nền tảng đa diện (thị trường hỗn hợp)
- => Trả lời câu hỏi: Bao nhiêu khách hàng trong mỗi phân khúc?





1. Customer Segments (Phân khúc khách hàng)



**Thị trường đại chúng/
TT đa số (Mass
Market):** Không có sự
phân biệt giữa các
nhóm Khách hàng.

Ví dụ: hàng điện tử gia
dụng, viễn thông, điện,
nước, hàng tiêu dùng

Thị trường ngách

(Niche market): chỉ nhắm
đến 1 KH chuyên biệt, có
kênh phân phối riêng.

Ví dụ ngành cung cấp linh
kiện, phụ tùng ô tô, điện tử
hoặc 1 khe hở nào đó ở thị
trường mà các doanh nghiệp
lớn hơn chưa hoặc không
chú ý.

**Phân khúc thị trường
phân đoạn (Segmented
Market):** Có sự phân biệt
giữa các nhóm khách
hàng, ví dụ trong các
ngành thời trang (công
sở, trường học, trẻ em...)



1. Customer Segments (Phân khúc khách hàng)



Thị trường đa dạng

(**Diversified market**): Phục vụ ít nhất 2 phân khúc khách hàng không có mối liên hệ hoặc khác biệt hoàn toàn về nhu cầu, chiến lược đa dạng hoá sản phẩm.

Ví dụ: Amazon 2006 quyết định đa dạng hoá hoạt động kinh doanh bán lẻ bằng cách bán các dịch vụ “Cloud computing”.

Thị trường đa phía (TT Đa diện/ **Multi-sided-Market**):

Phục vụ 2 phân khúc khách hàng độc lập nhưng có liên quan, cùng tồn tại, phát triển, thị trường không hình thành khi thiếu 1 phân khúc.

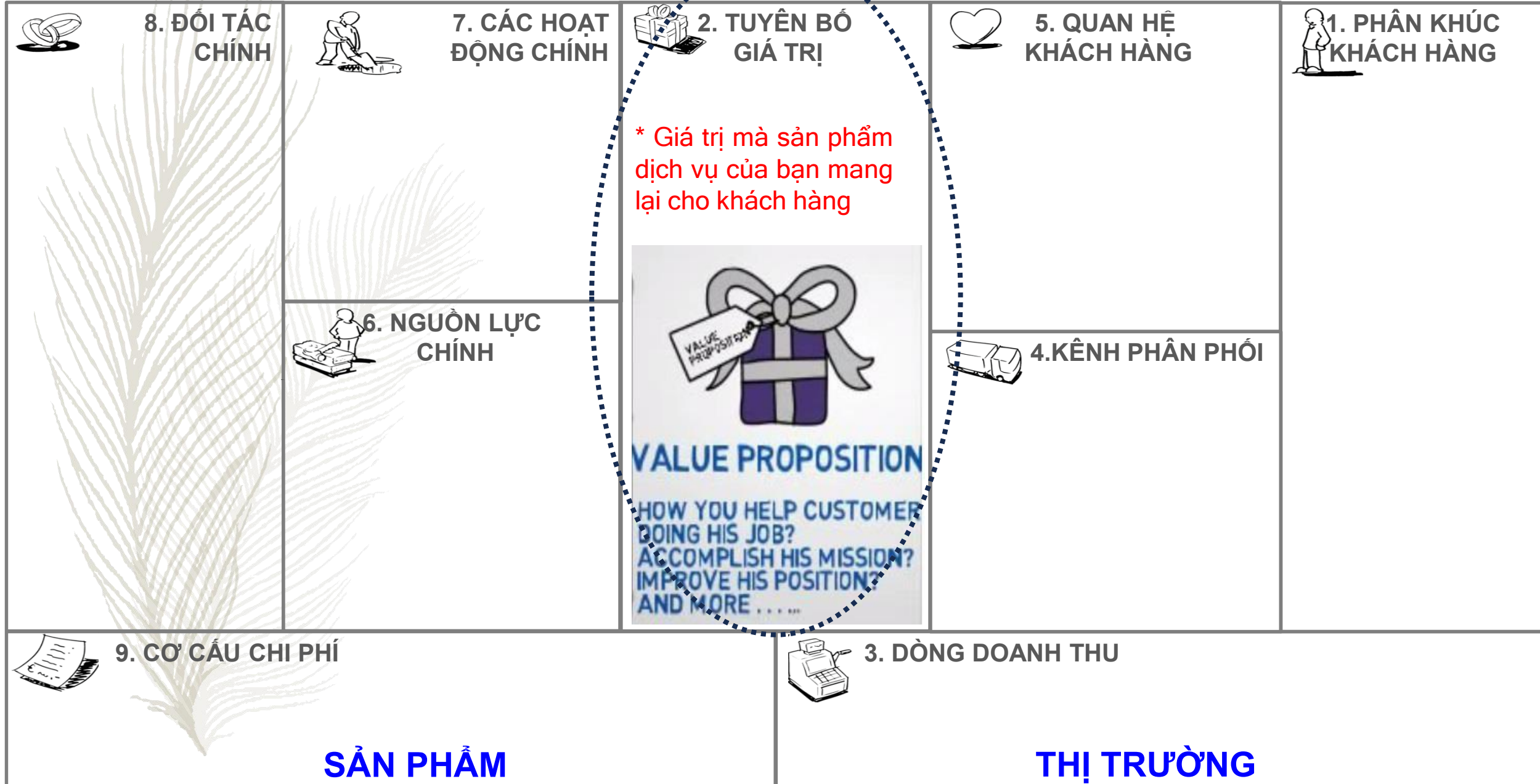
Ví dụ: Google, Visa, Ebay,... phục vụ cho cả người bán và người mua



Thực hành

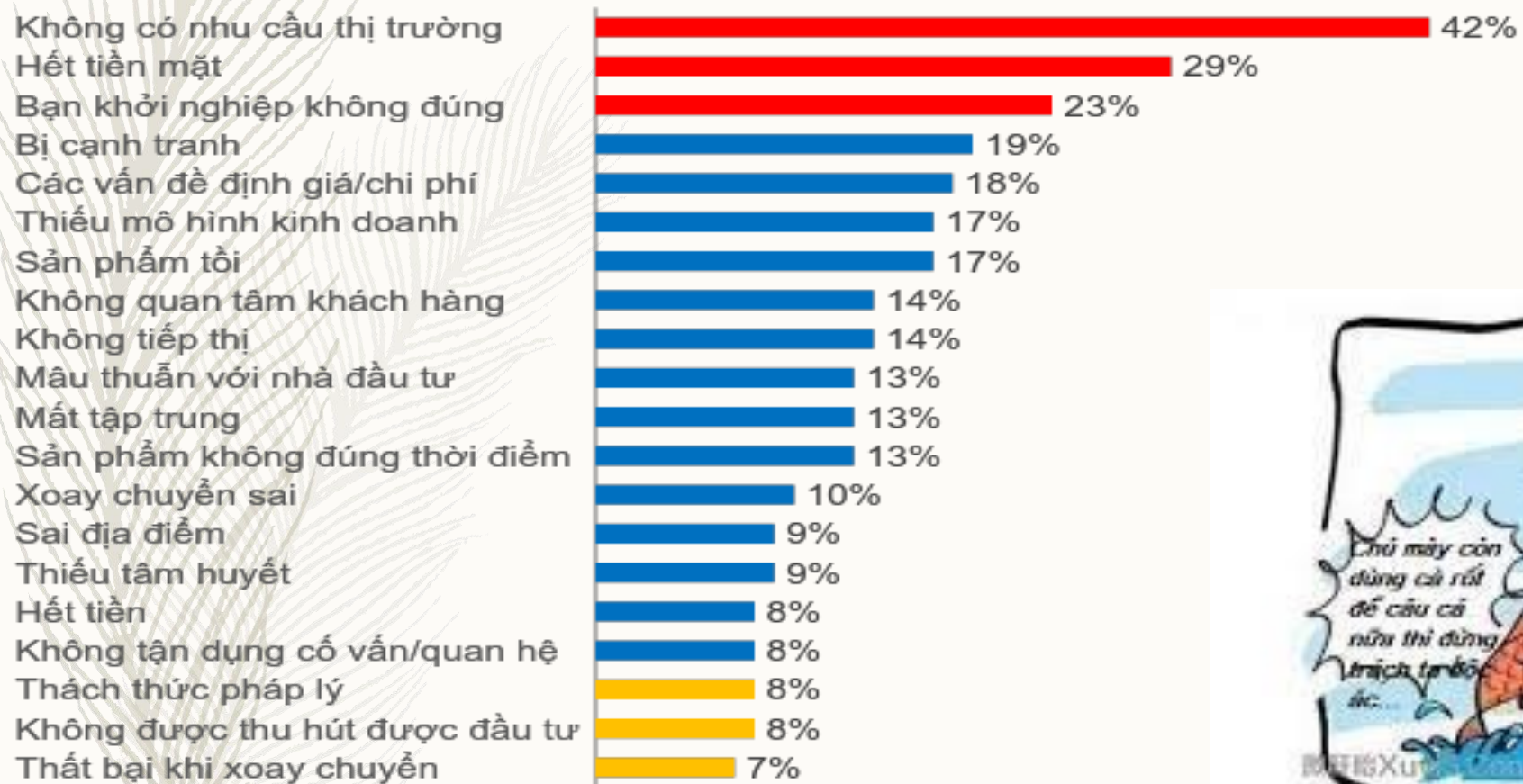
- ✓ Kể tên các phân khúc khách hàng mà doanh nghiệp của bạn trong tương lai dự kiến sẽ tiếp cận?
- ✓ Tại sao bạn tiếp cận phân khúc khách hàng này?
- ✓ Thời gian: 05 phút

2. Tuyên bố giá trị



Lý do khởi nghiệp thất bại?

Theo khảo sát theo CB Insights

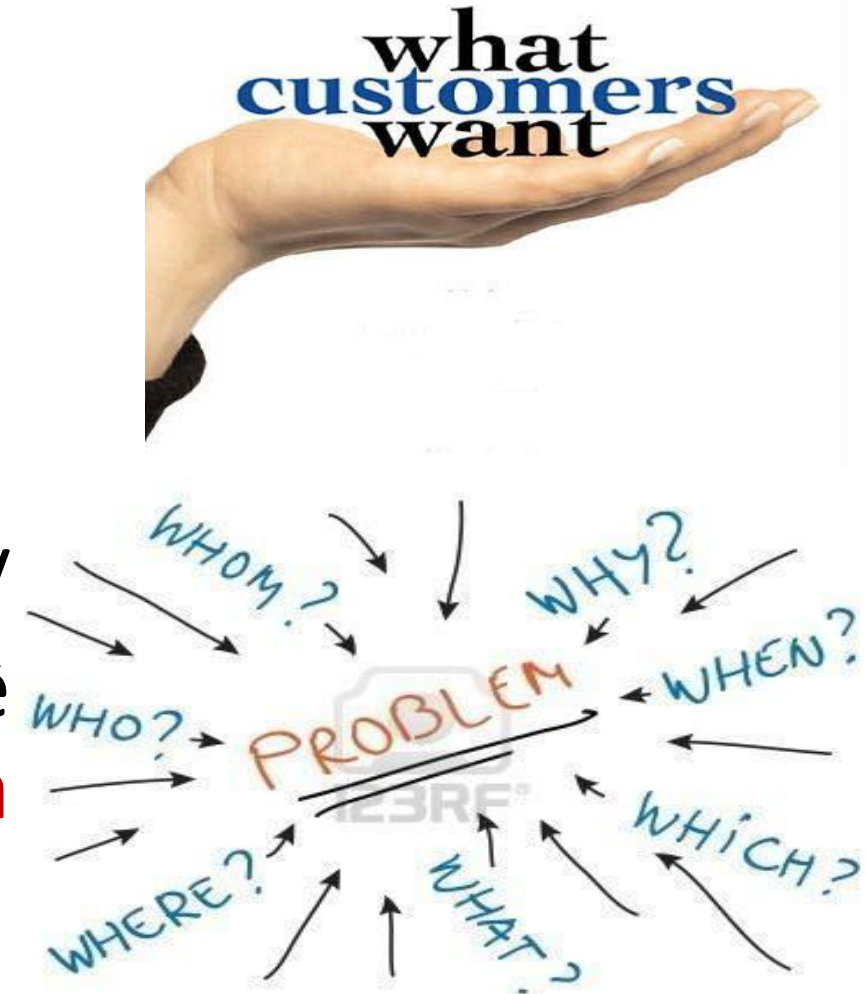




2. Value Propositions (Tuyên bố giá trị)

❖ Tuyên bố giá trị không phải là danh sách các tính năng mà đó là **cách bạn tạo ra niềm vui và giải quyết những vấn đề/sự khó chịu** của khách hàng.

❖ Khách hàng không mua sản phẩm/dịch vụ mà mua giải pháp cho vấn đề của họ => **Đồng cảm với các vấn đề của khách hàng.**





2. Value Propositions (Tuyên bố giá trị)

Value propositions	<u>Newness</u>	Tính mới
	<u>Performance</u>	Hiệu quả
	<u>Customization</u>	Khả năng tùy biến
	<u>Getting the job done</u>	Giải quyết vấn đề
	<u>Design</u>	Thiết kế
	<u>Brand/Status</u>	Thương hiệu/ Địa vị
	<u>Price</u>	Giá cả
	<u>Cost reduction</u>	Tiết kiệm chi phí
	<u>Risk reduction</u>	Giảm thiểu rủi ro
	<u>Accessibility</u>	Khả năng tiếp cận
	<u>Convenience/usability</u>	Tiện ích/Khả dụng





2. Tuyên bố giá trị



Bạn khác
biệt gì với
đối thủ cạnh
tranh?

- **Câu hỏi chính:**
- Chúng ta mang lại những giá trị nào cho khách hàng?
- Chúng ta đang giúp giải quyết vấn đề nào cho khách hàng?
- Chúng ta đang đáp ứng/ thỏa mãn được những nhu cầu nào của khách hàng?
- Chúng ta đang cung cấp những gói sản phẩm và dịch vụ nào cho từng KH?



2. Tuyên bố giá trị

- **Các yếu tố có thể giúp bạn xây dựng giá trị cho khách hàng như:**
 - ❖ **Tính mới:** một số đề xuất giá trị đáp ứng một nhóm nhu cầu hoàn toàn mới mà trước đây chưa có, thường liên quan đến công nghệ (Ford, Uber).
 - ❖ **Tính hiệu quả:** cải thiện hiệu quả/ hiệu suất của sản phẩm/ dịch vụ.
 - ❖ **Khả năng tùy biến:** điều chỉnh các sản phẩm và dịch vụ theo nhu cầu cụ thể của cá nhân khách hàng (New balance).
 - ❖ **Hoàn thành công việc/ giải quyết vấn đề:** giá trị có thể được tạo ra đơn giản bằng cách giúp khách hàng hoàn thành công việc nhất định.





2. Tuyên bố giá trị



- **Các yếu tố có thể giúp bạn xây dựng giá trị cho khách hàng như:**
 - ❖ **Thiết kế:** thiết kế là một yếu tố quan trọng nhưng khó đo lường, một sản phẩm có thể nổi bật vì thiết kế cao cấp.
 - ❖ **Thương hiệu/ định vị:** KH có thể tìm thấy giá trị trong việc sử dụng một thương hiệu cụ thể nào đó (**Gucci, Apple**).
 - ❖ **Giá cả:** cung cấp mặt hàng với giá trị tương tự nhưng ở mức giá thấp hơn là một cách phổ biến để thỏa mãn nhu cầu của phân khúc KH nhạy cảm với giá (hàng không giá rẻ- **Vietjet air**).





2. Tuyên bố giá trị



- **Các yếu tố có thể giúp bạn xây dựng giá trị cho khách hàng như:**
 - ❖ **Giảm chi phí:** giúp KH giảm chi phí của chính họ là 1 cách quan trọng để tạo ra giá trị (Grab).
 - ❖ **Giảm thiểu rủi ro:** giá trị mang lại cho KH khi giúp họ giảm thiểu được rủi ro. Ví dụ, dịch vụ bảo hiểm...





2. Tuyên bố giá trị



- **Các yếu tố có thể giúp bạn xây dựng giá trị cho khách hàng như:**
 - ❖ **Khả năng tiếp cận:** làm cho sản phẩm và dịch vụ có thể dễ dàng tiếp cận được những KH trước đây thiếu khả năng tiếp cận. Ví dụ, Uber, Grab...
 - ❖ **Sự tiện lợi/ khả năng sử dụng:** làm cho mọi thứ trở nên thuận tiện hơn, hoặc dễ sử dụng hơn, cũng giúp tạo ra giá trị đáng kể cho KH. Ví dụ, iPod và iTunes do Apple cung cấp giúp KH vô cùng thuận tiện trong việc tìm kiếm, mua, tải xuống và nghe nhạc kỹ thuật số.





2. Tuyên bố giá trị



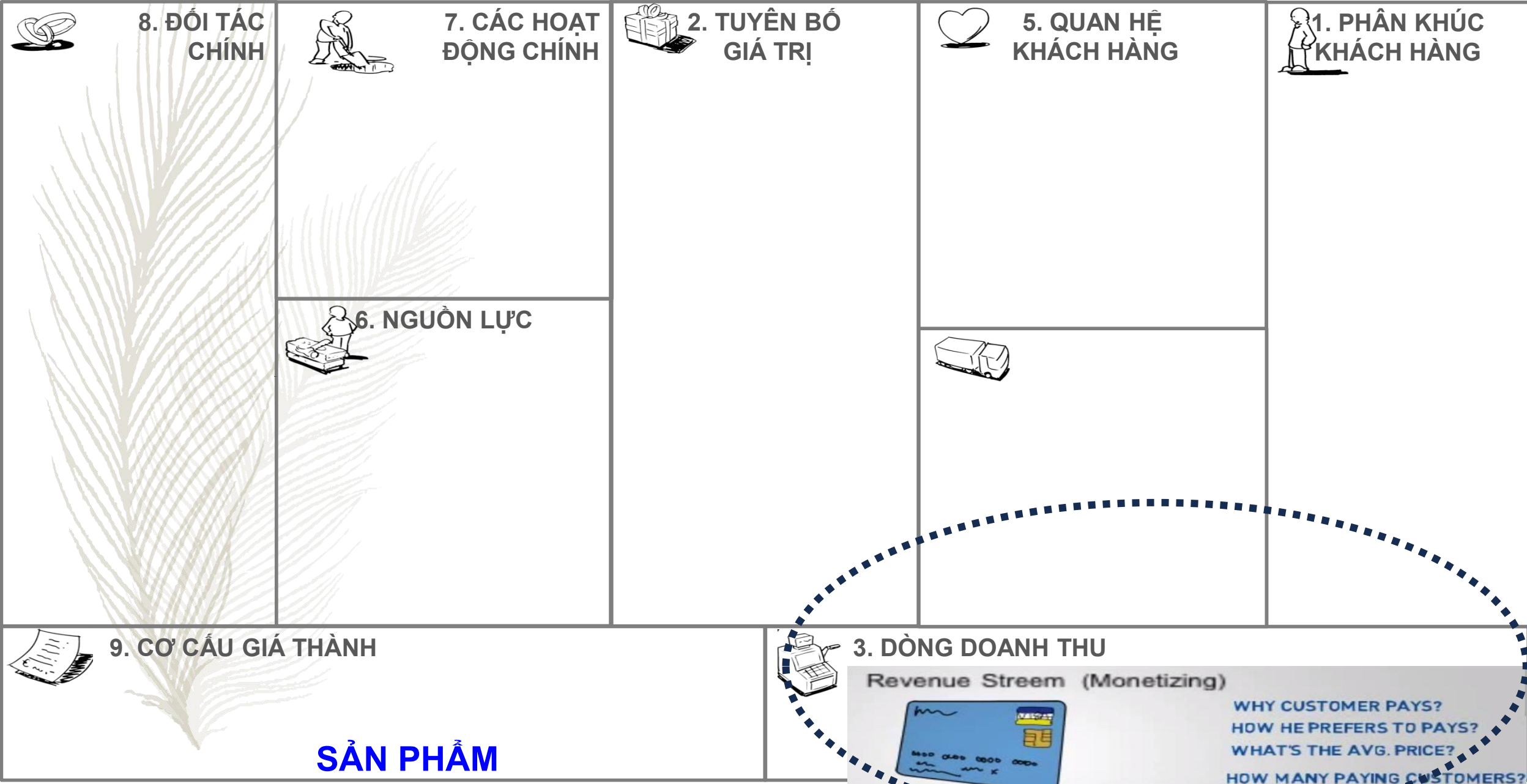


Thực hành



- ✓ Kể tên các giá trị mà doanh nghiệp tương lai của bạn sẽ mang lại cho khách hàng?
- ✓ Thời gian: 05 phút

3. Dòng doanh thu





3. Dòng doanh thu (tiếp)

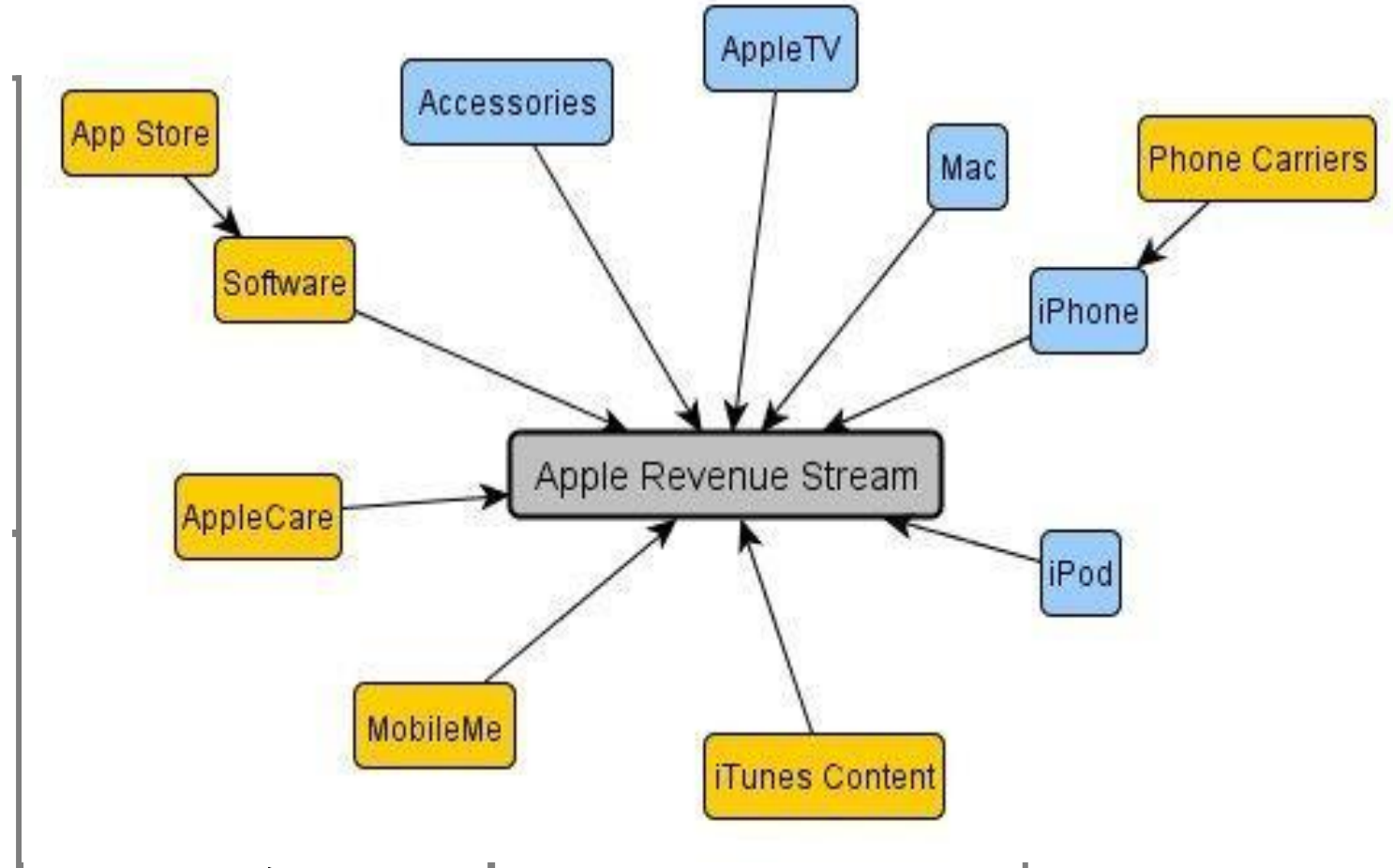
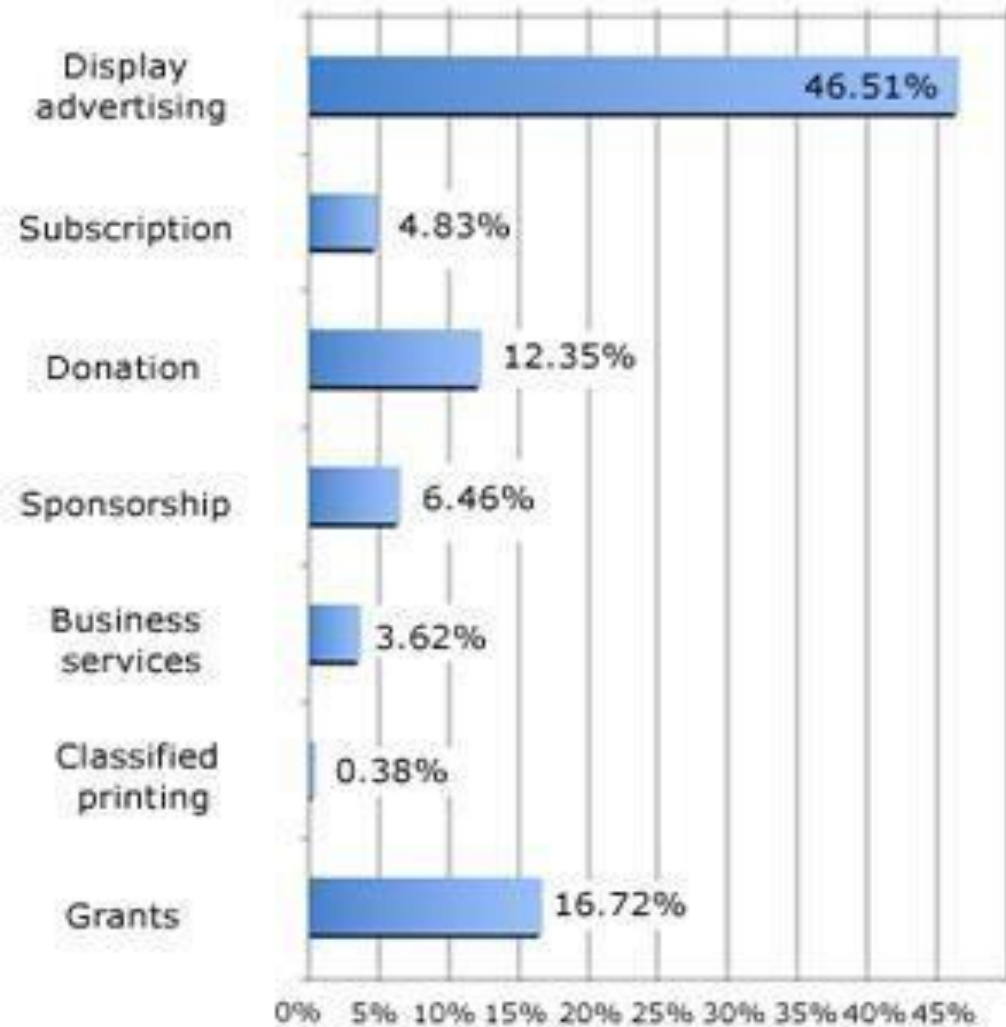


Bán sản phẩm	Bán quyền sở hữu sản phẩm
Phí sử dụng	Sử dụng một dịch vụ (ví dụ viễn thông, băng thông rộng) (phí sử dụng/ thuê bao hàng tháng).
Đăng ký sử dụng và đóng tiền trước	Bán dịch vụ liên tục bất kể mức độ sử dụng của khách hàng (ví dụ: phòng tập gym, yoga...)
Cho vay/ thuê/ cho thuê	Quyền sử dụng tạm thời (ví dụ cho thuê ô tô...)
Sự cho phép/ cấp phép	Cấp phép, quyền SHTT, cho phép khách hàng sử dụng tài sản trí tuệ được bảo hộ, ví dụ ngành truyền thông - chủ sở hữu nội dung giữ bản quyền nhưng bán giấy phép sử dụng, ví dụ: Chiếu công khai các sự kiện thể thao...
Môi giới	Các dịch vụ trung gian, phí môi giới...
Quảng cáo	Phí quảng cáo cho một sản phẩm/ dịch vụ cụ thể



3. Dòng doanh thu (tiếp)

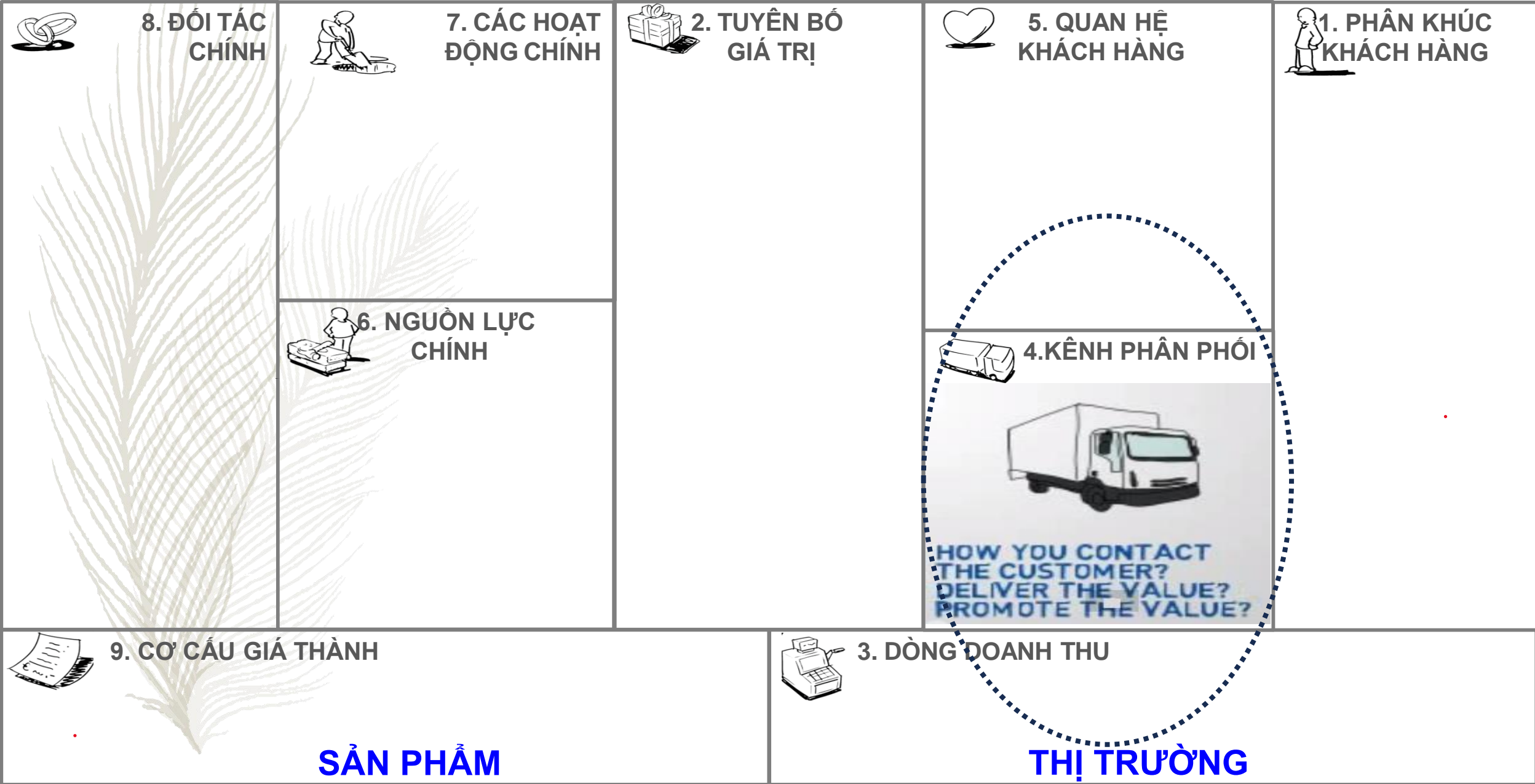
Source of revenue



Revenue Stream (Monetizing)

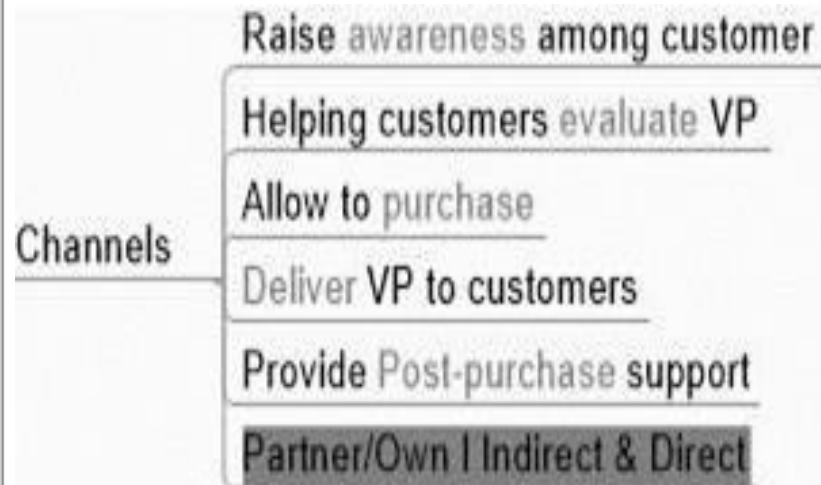


WHY CUSTOMER PAYS?
HOW HE PREFERS TO PAYS?
WHAT'S THE AVG. PRICE?
HOW MANY PAYING CUSTOMERS?
AND MORE...





4. Channels (Kênh phân phối/ Kênh tiếp cận khách hàng)



Nâng cao nhận thức của khách hàng
Giúp khách hàng đánh giá giá trị
Cho phép khách hàng mua
Mang giá trị đến cho khách hàng
Hỗ trợ sau bán hàng
Cần nhắc: Sở hữu/Hợp tác; Trực tiếp/Gián tiếp





4. Kênh phân phối/ Kênh tiếp cận KH

- Khách hàng của bạn có sử dụng phương tiện truyền thông xã hội không? Nếu có, họ đang ở trên nền tảng nào?
- Những nơi họ thường xuyên đến xem là gì?
- Họ có xem các chương trình truyền hình / nghe radio / đọc báo không?
- Làm thế nào để họ tiếp nhận quảng cáo?
- Có một vài ý tưởng về việc tung ra các chương trình giới thiệu sản phẩm như: triển lãm, sự kiện giới thiệu sản phẩm, tờ rơi, biển quảng cáo, video quảng cáo online, trên tivi, youtube, facebook, mã giảm giá...





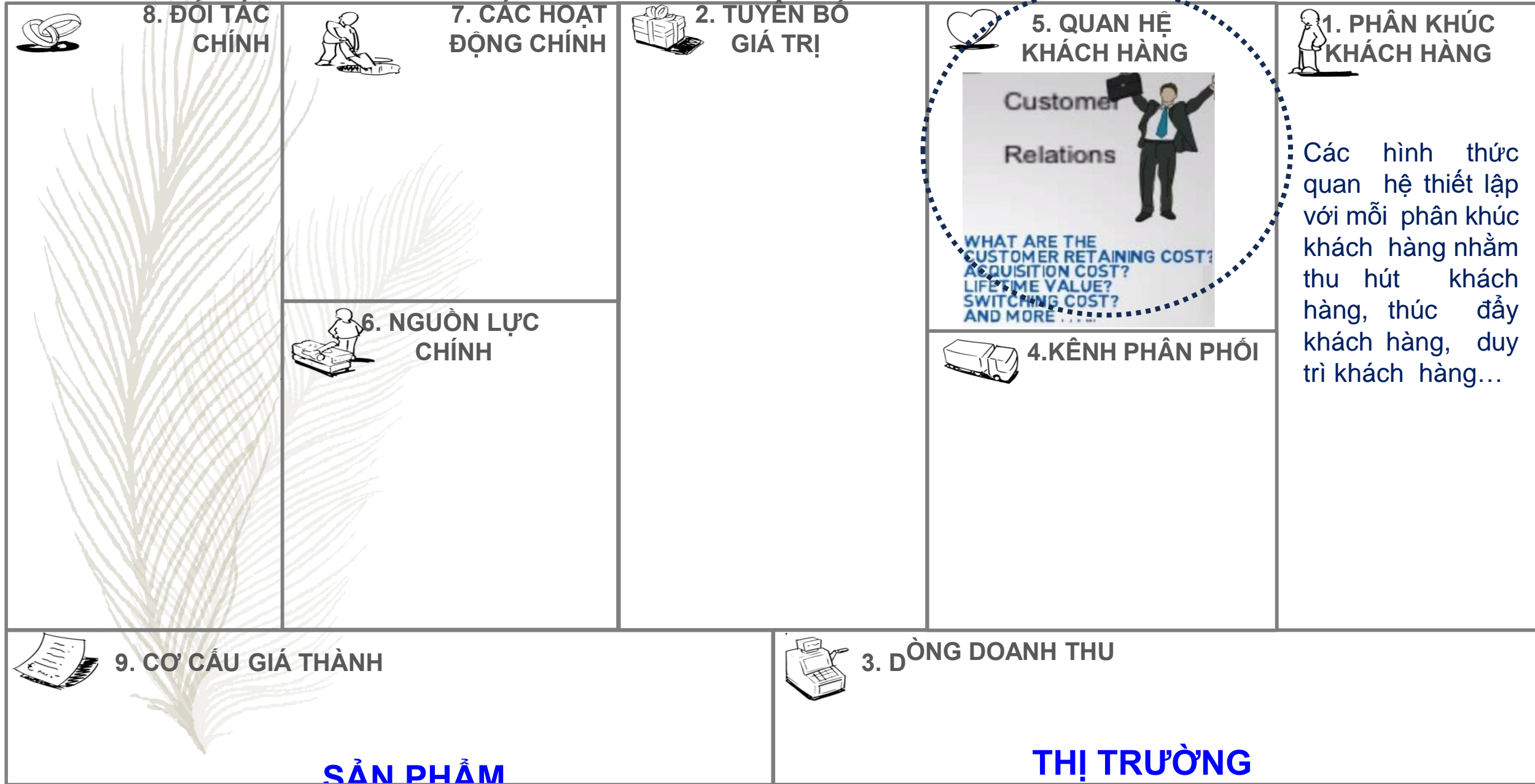
4. Channel (Kênh phân phối/ Kênh tiếp cận khách hàng)



Mô tả cách thức doanh nghiệp bạn truyền đạt giá trị và phân phối đến một phân khúc khách hàng thông qua giao tiếp, kênh phân phối và bán hàng.

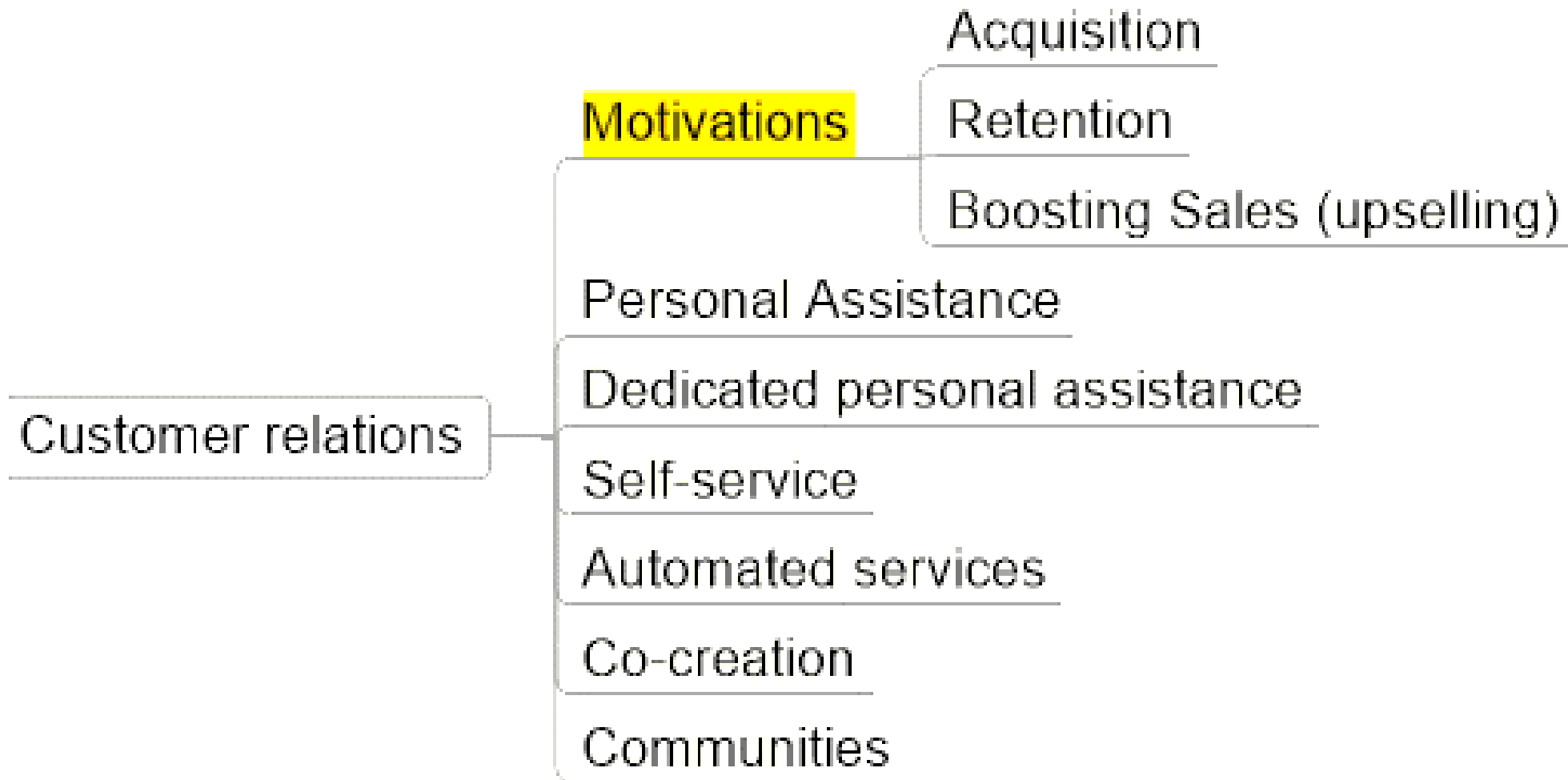
Kênh nâng cao nhận thức của khách hàng:	Ví dụ các kênh quảng cáo: facebook, zalo...
Kênh giúp khách hàng đánh giá giá trị:	Ví dụ mời dùng thử trực tiếp, thử nghiệm sản phẩm trong 1 thời gian nhất định
Kênh cho phép khách hàng mua sản phẩm, dịch vụ	Trực tuyến, trực tiếp hay tại cửa hàng...
Kênh mang giá trị đến cho KH	Dịch vụ cung cấp để sản phẩm đến được tay người tiêu dùng
Kênh hỗ trợ sau bán hàng (dịch vụ hậu mãi)	Làm thế nào để cung cấp các dịch vụ hỗ trợ KH sau bán hàng

5. Quan hệ khách hàng





5. Quan hệ khách hàng



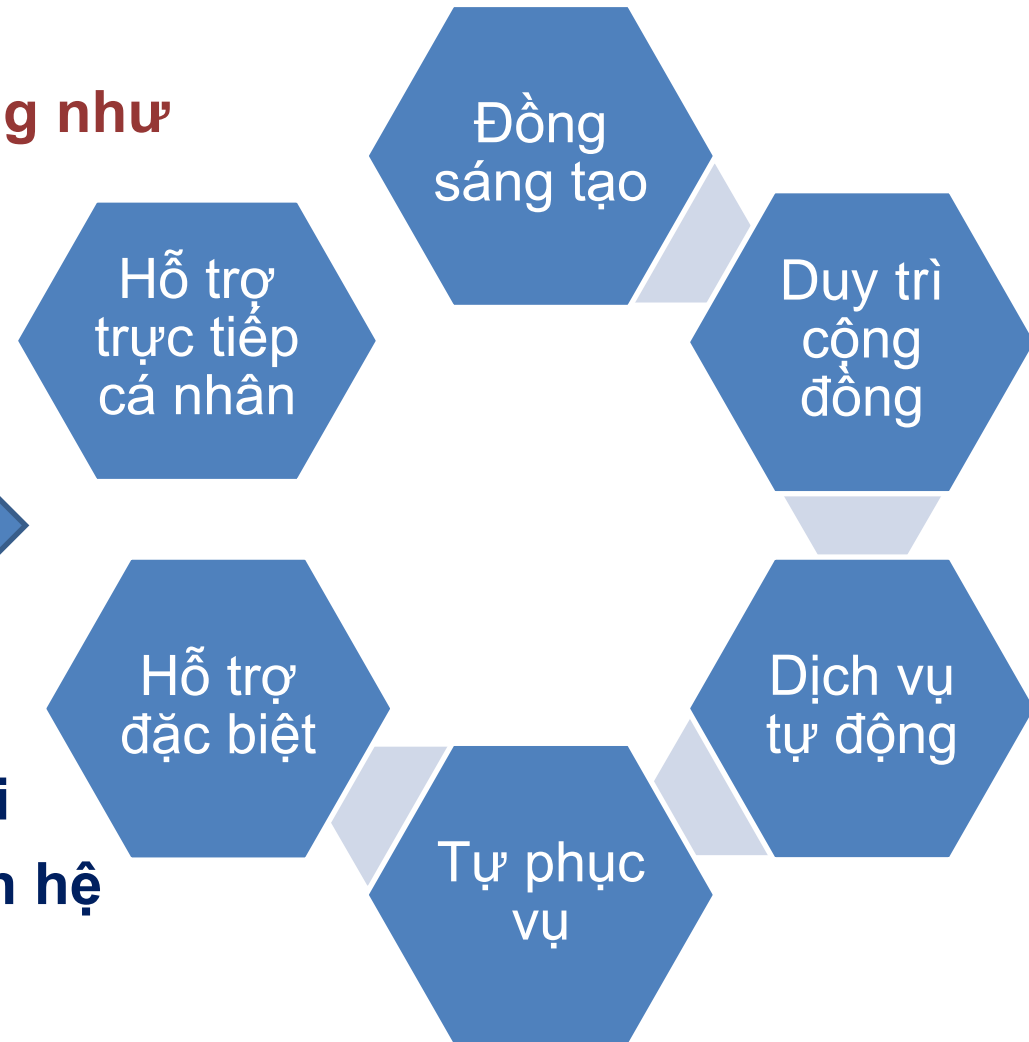


5. Quan hệ khách hàng



- **Bạn duy trì mối quan hệ với khách hàng như thế nào để:**

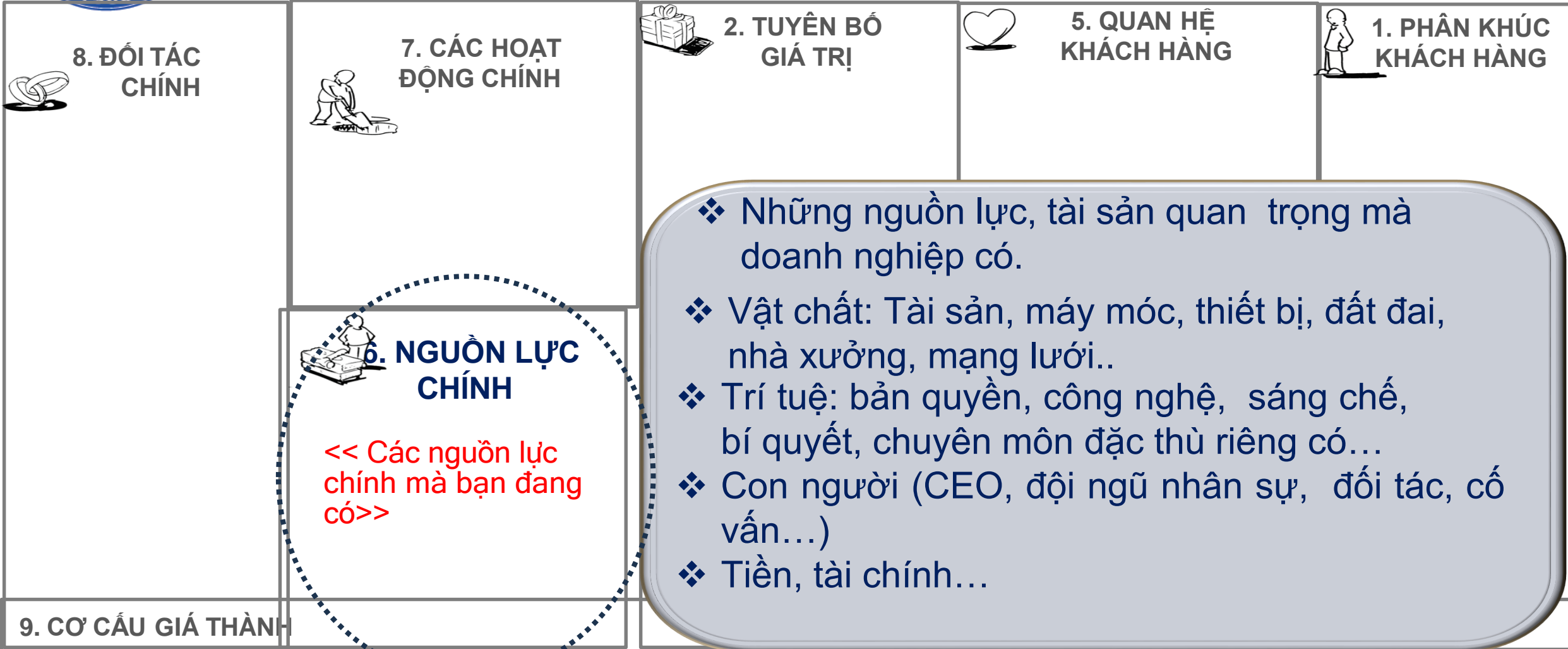
- + Thu hút khách hàng
- + Duy trì khách hàng
- + **Đẩy mạnh doanh số**
(3 động lực thúc đẩy)



- **Từng phân khúc khách hàng mong đợi chúng ta phát triển và duy trì kiểu quan hệ như thế nào?**



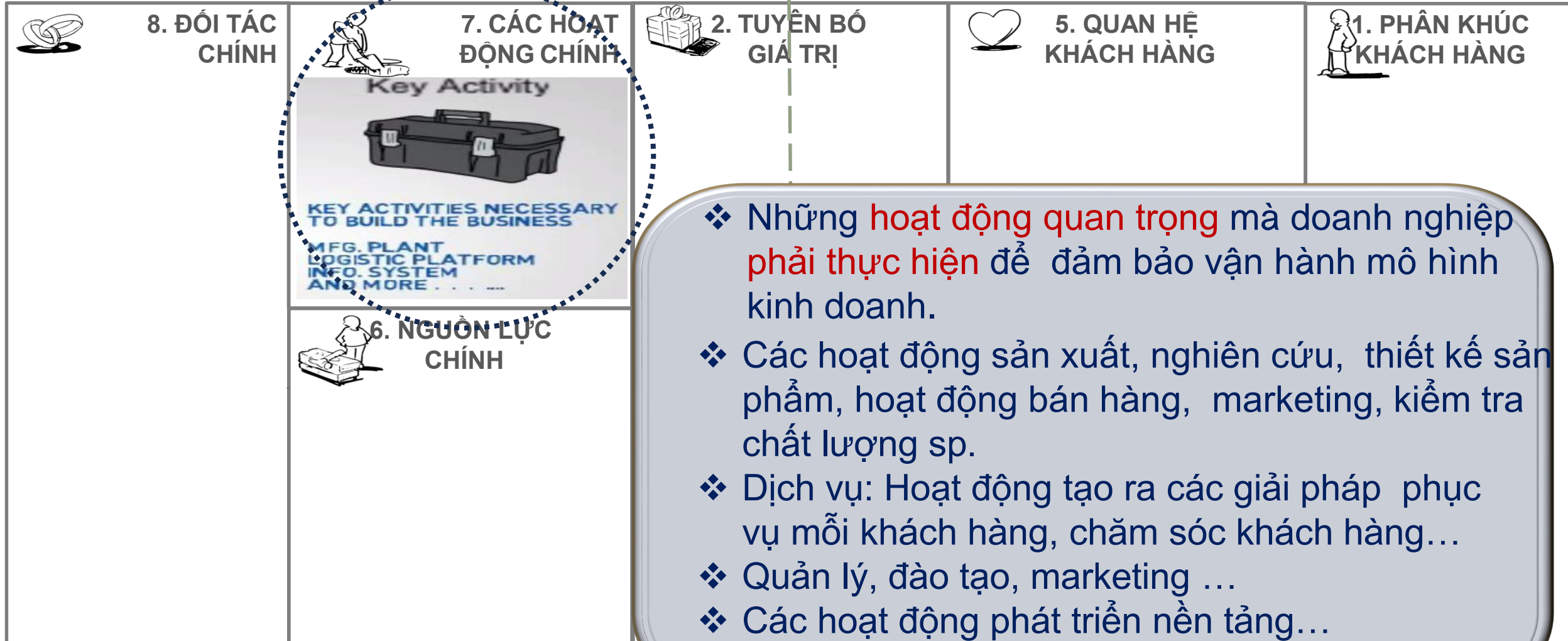
6. NGUỒN LỰC CHÍNH



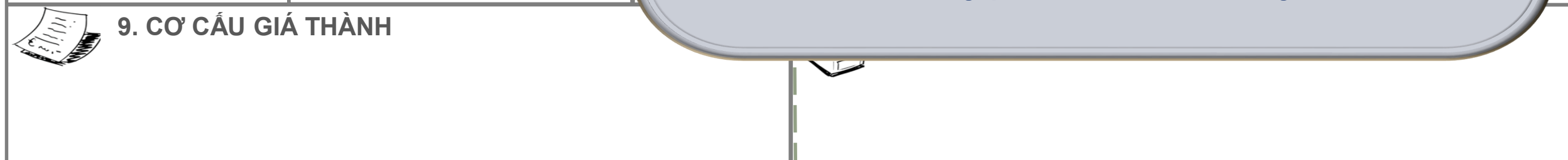
- ❖ Những nguồn lực, tài sản quan trọng mà doanh nghiệp có.
- ❖ Vật chất: Tài sản, máy móc, thiết bị, đất đai, nhà xưởng, mạng lưới..
- ❖ Trí tuệ: bản quyền, công nghệ, sáng chế, bí quyết, chuyên môn đặc thù riêng có...
- ❖ Con người (CEO, đội ngũ nhân sự, đối tác, cố vấn...)
- ❖ Tiền, tài chính...



7. HOẠT ĐỘNG CHÍNH



- ❖ Những hoạt động quan trọng mà doanh nghiệp phải thực hiện để đảm bảo vận hành mô hình kinh doanh.
- ❖ Các hoạt động sản xuất, nghiên cứu, thiết kế sản phẩm, hoạt động bán hàng, marketing, kiểm tra chất lượng sp.
- ❖ Dịch vụ: Hoạt động tạo ra các giải pháp phục vụ mỗi khách hàng, chăm sóc khách hàng...
- ❖ Quản lý, đào tạo, marketing ...
- ❖ Các hoạt động phát triển nền tảng...



8. CÁC ĐỐI TÁC CHÍNH



8. ĐỐI TÁC CHÍNH

<<Các đối tác chính mà doanh nghiệp đang có>>



STRATEGIC PARTNERS NEEDED TO MAINTAIN THE BUSINESS MODEL



7. CÁC HOẠT ĐỘNG CHÍNH



2. TUYÊN BỐ GIÁ TRỊ



5. QUAN HỆ KHÁCH HÀNG



1. PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG

- ❖ Đối tác chính của chúng ta là ai? Đó có thể là những cộng đồng, hiệp hội, nhà cung cấp...
 - ❖ Mạng lưới đối tác, nhà cung cấp giúp mô hình KD vận hành tốt.
 - ❖ Sử dụng mạng lưới đối tác giúp tối ưu hoá chi phí, thúc đẩy kinh doanh, nâng cao uy tín, chia sẻ nguồn lực.
 - ❖ Giảm rủi ro (SP mới).
 - ❖ Tiếp cận với các nguồn lực bên ngoài để tập trung vào thế mạnh của mình.
- (Vd: TMDT => Giao hàng, Mai Linh => Uber, Grab...
Biến đối thủ thành đối tác => WIN-WIN



9. CẤU TRÚC CHI PHÍ



❖ Các loại chi phí của doanh nghiệp.

- Chi phí biến đổi
- Chi phí cố định

❖ Mô hình kinh doanh định hướng theo chi phí => giảm thiểu mọi chi phí.

❖ Mô hình kinh doanh định hướng theo giá trị => Tập trung vào giá trị, thương hiệu, dịch vụ, định vị. Vd: hàng hiệu, sp hữu cơ

❖ Biến đổi thủ thành đối tác => WIN-WIN

9. COST

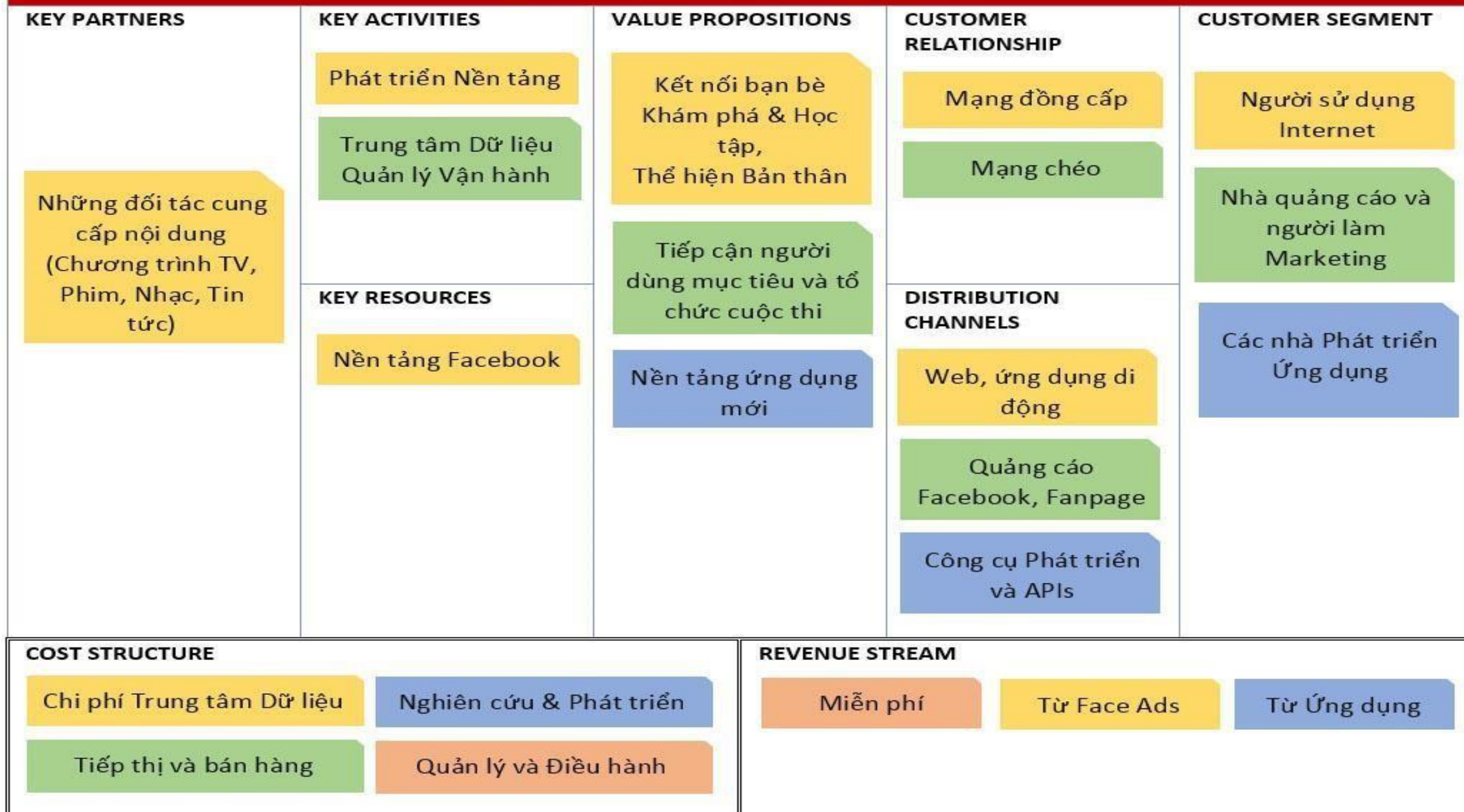
3. DÒNG DOANH THU

CƠ CẤU GIÁ THÀNH

<< Mô tả cơ cấu giá thành tạo lên giá sản phẩm >>

SẢN PHẨM

FACEBOOK BUSINESS MODEL CANVAS





UBER

BUSINESS MODEL CANVAS

ĐỐI TÁC CHÍNH :

- ❖ Tài xế và ô tô của họ
- ❖ Nhà cung cấp dịch vụ bản đồ API
- ❖ Nhà đầu tư
- ❖ Bên xử lý thanh toán

HOẠT ĐỘNG CHÍNH :

- ❖ Phát triển và quản lý sản phẩm
- ❖ Marketing và thu hút khách hàng
- ❖ Thuê tài xế
- ❖ Quản lý việc thanh toán cho tài xế
- ❖ Hỗ trợ khách hàng

NGUỒN LỰC CHÍNH

- ❖ Nền tảng công nghệ
- ❖ Các tài xế có kỹ năng

TUYÊN BỐ GIÁ TRỊ

Khách hàng

- ❖ Thời gian chờ thấp nhất
- ❖ Giá thấp hơn giá taxi thông thường
- ❖ Đi xe không thanh toán bằng tiền mặt
- ❖ Có thể thấy thời gian ước tính và theo dõi xe trên bản đồ

Tài xế

- ❖ Thêm 1 nguồn thu nhập
- ❖ Thời gian làm việc linh hoạt, có thể làm bán thời gian
- ❖ Quy trình thanh toán đơn giản
- ❖ Tài xế được trả tiền trực tuyến, ngay cả khi không yêu cầu

QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

- ❖ Thông qua mạng xã hội (social media)
- ❖ Hỗ trợ khách hàng
- ❖ Hệ thống đánh giá, xếp hạng và phản hồi

CÁC KÊNH

- ❖ Website
- ❖ Ứng dụng cho Android
- ❖ Ứng dụng mobile cho iOS

PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG

Người dùng

- ❖ Những người không có xe ô tô
- ❖ Những người không muốn tự lái xe
- ❖ Những người muốn đi chuyên có phong cách và được đối xử như VIP
- ❖ Những người muốn đi taxi giá rẻ ngay trước công

Tài xế

- ❖ Những người không có ô tô riêng và muốn kiếm tiền
- ❖ Những người thích lái xe
- ❖ Những người muốn được gọi là "đối tác" thay vì là "tài xế"

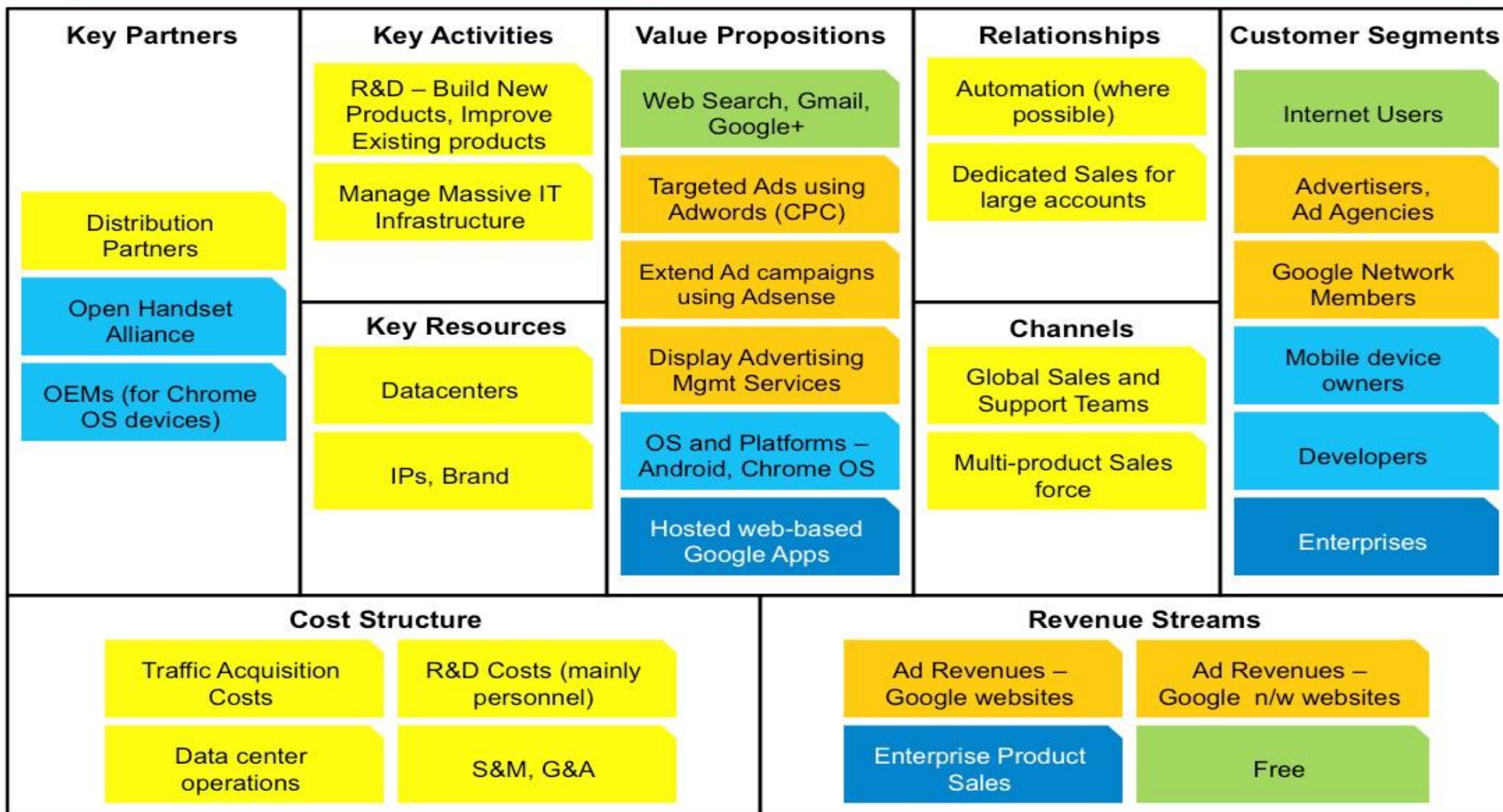
CẤU TRÚC CHI PHÍ

- ❖ Hạ tầng công nghệ
- ❖ Lương thanh toán cho các nhân viên vận hành hoạt động
- ❖ Các sự kiện khai trương và chi phí Marketing

LUỒNG DOANH THU

- ❖ Chuyển đi trên mỗi dặm/km
- ❖ Mô hình tăng giá Surge Pricing
- ❖ UberX, Uber Taxi, Uber Black, Uber SUV...
- ❖ Uber Cargo, Uber Rideshare...

Google Business Model



CASE STUDY: MÔ HÌNH KINH DOANH CỦA VINAMILK

Key Partners



Nhà phân phối trong nước

Nhà phân phối nước ngoài

Nhà cung cấp (bột sữa, hộp thiếc, hộp giấy..)

Đối tác xuất nhập khẩu

Nông trại sữa đạt chuẩn

CQ quản lý NN

Key Activities



Nhập khẩu nguyên liệu

Quảng cáo, marketing và bán hàng

Chăm nuôi và trồng trọt

Key Resources

Thương hiệu

Giá trị về giá

Tài chính

Tài sản

Đội ngũ nhân sự

Value Proposition



Sản phẩm sữa đa dạng (200 sp)

Chất lượng cao, tốt cho sức khỏe, tăng chiều cao, làm đẹp...

Giá trị về giá (giá cả hợp lý)

Dễ dàng, thuận tiện khi sử dụng

Customer Relationships



Học bổng, học bổng khuyến khích học sinh, học bổng khuyến khích sinh viên, đường dây nóng, thư viện, Bác sỹ online (trường học)

Channels



Siêu thị

Cửa hàng bán và giới thiệu sản phẩm

Đại lý phân phối, bán lẻ

Customer Segments



THỊ TRƯỜNG ĐẠI TRÀ

Theo lứa tuổi (trẻ con, người lớn, người già...)

Theo yêu cầu đặc biệt (mới sinh, bà mẹ, trẻ em, tăng canxi..)

Cost Structure

CP Bán hàng

CP Nhân sự

CP Nguyên vật liệu

CP Quản lý doanh nghiệp

CP Sản xuất SP, đóng gói

Thuế, CP quảng cáo, CP khác...

Revenue Streams

Doanh thu từ sữa (sữa đặc 34%; sữa tươi 26%; sữa bột 24%, sữa chua 10%, sản phẩm khác 6%...)

Doanh thu từ thịt bò





Case study: MÔ HÌNH KD CANVAS CỦA VINAMILK

*VNM là công ty sữa hàng đầu Việt Nam, thị phần khoảng 40% thị phần sữa cả nước.

- Tốc độ tăng trưởng xuất khẩu: 17%/năm
- Vốn điều lệ: 14.500 tỷ
- Lợi nhuận ròng: 8.516 tỷ đồng (năm 2022)
- Vốn hóa thị trường 143.788 tỷ đồng





1. Value Proposition (Tuyên bố Giá trị)

- Sản phẩm sữa đa dạng (200 loại sp)
- Chất lượng cao, tốt cho sức khỏe, tăng chiều cao.
- Giá cả hợp lý
- Dễ dàng, thuận tiện khi sử dụng





2. Customer Segments (Phân khúc khách hàng)

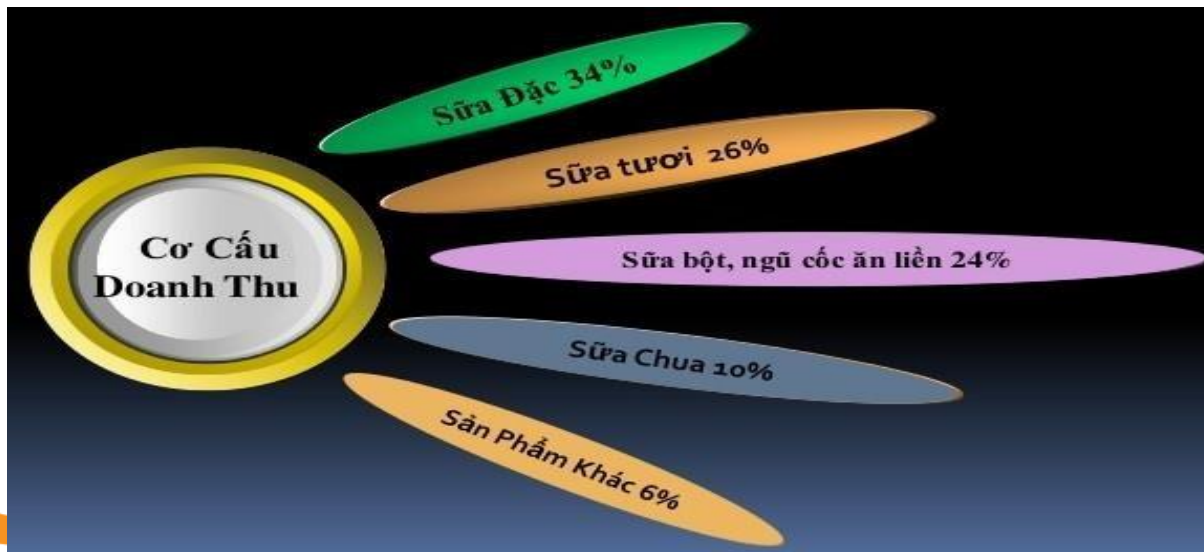
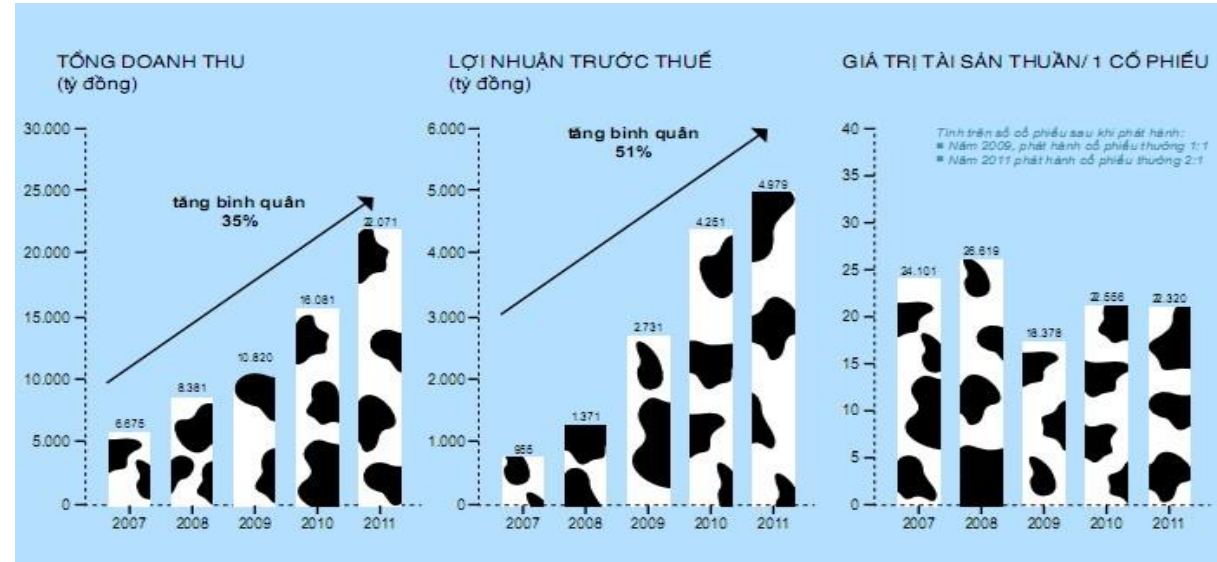
1. Theo lứa tuổi: (trẻ con, người lớn, người già...)
2. Theo yêu cầu đặc biệt: (Mới sinh, bà mẹ trẻ em, tăng canxi...)
3. Đóng gói: Sữa hộp, sữa bột, sữa nước
4. Trong nước – Xuất khẩu.





3. Revenue Stream (Dòng doanh thu)

- 1. Bán sữa
- 2. Bán thịt bò





4. Channels (Kênh phân phối)

Siêu thị
Đại lý phân phối, bán lẻ
Cửa hàng bán và giới
thiệu sản phẩm





5. Customer Relationship (Quan hệ khách hàng)

Tư vấn qua website

Tư vấn qua điện thoại

Học bổng khuyến học, sữa học đường,

quỹ vườn cao VN (hỗ trợ 50% ...),

1 triệu cây xanh cho VN...

Sự kiện (trường học...)





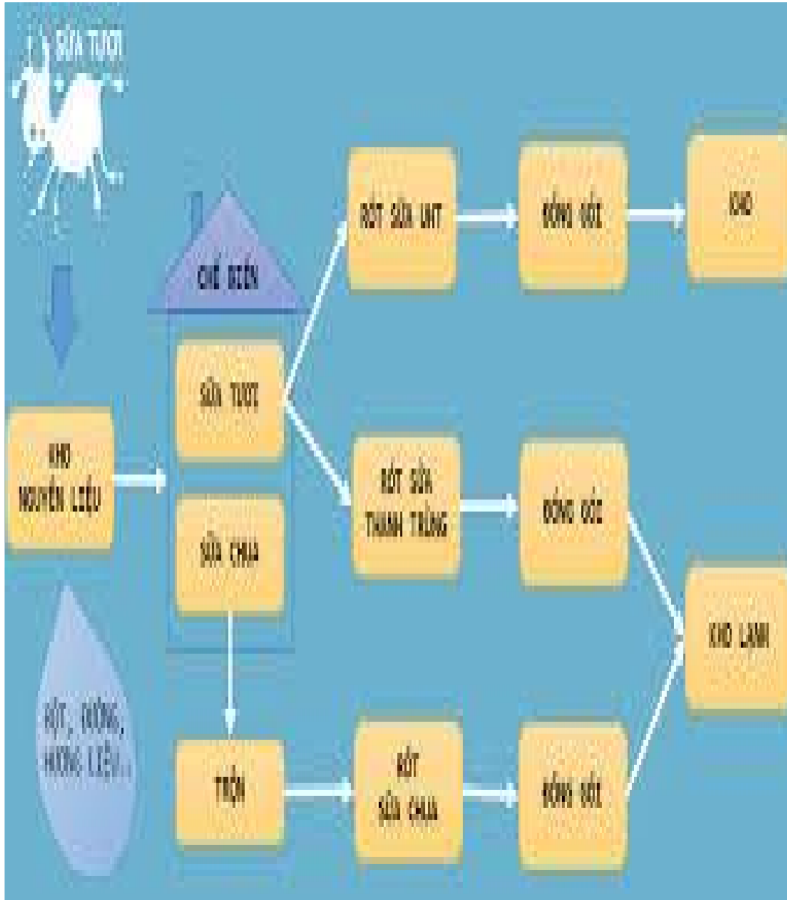
6. Key Resources (nguồn lực chính)

1. Vùng nguyên liệu (dairy farm, cows)
2. Công nghệ chế biến, đóng gói sữa, nuôi bò
3. Giá trị thương hiệu
4. Tài chính-Vốn khủng
5. Đội ngũ nhân sự (Mrs Mai Kiều Liên...)





7. Key Activities (Hoạt động chính)



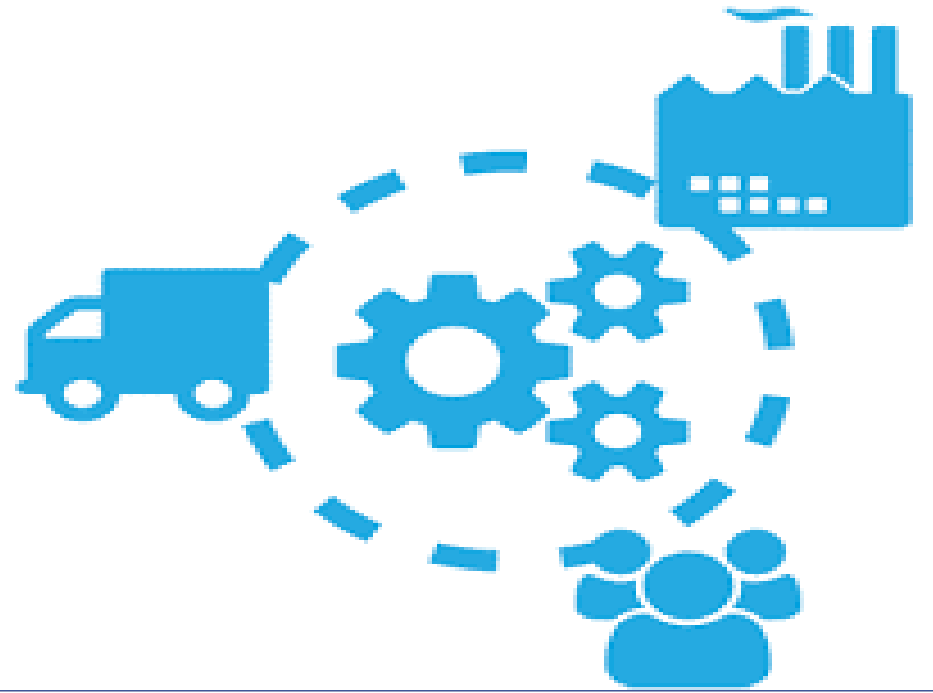
1. Hoạt động xuất nhập khẩu sữa, nguyên liệu sữa.
2. Sản xuất sữa
Phát triển trang trại bò (Vùng nguyên liệu nuôi bò)
3. Hoạt động nuôi bò. Vắt sữa, thu mua sữa, chế biến sữa
3. Đóng gói
4. Quảng cáo, marketing, bán hàng ...



8. Key Partners (Đối tác chính)

1. Đối tác xuất nhập khẩu từ Úc...
2. Các nhà phân phối tại Việt Nam
3. Kênh phân phối quốc tế, đối tác quốc tế
4. Nhà cung cấp, các hộ nuôi bò
5. Đối tác chính phủ...

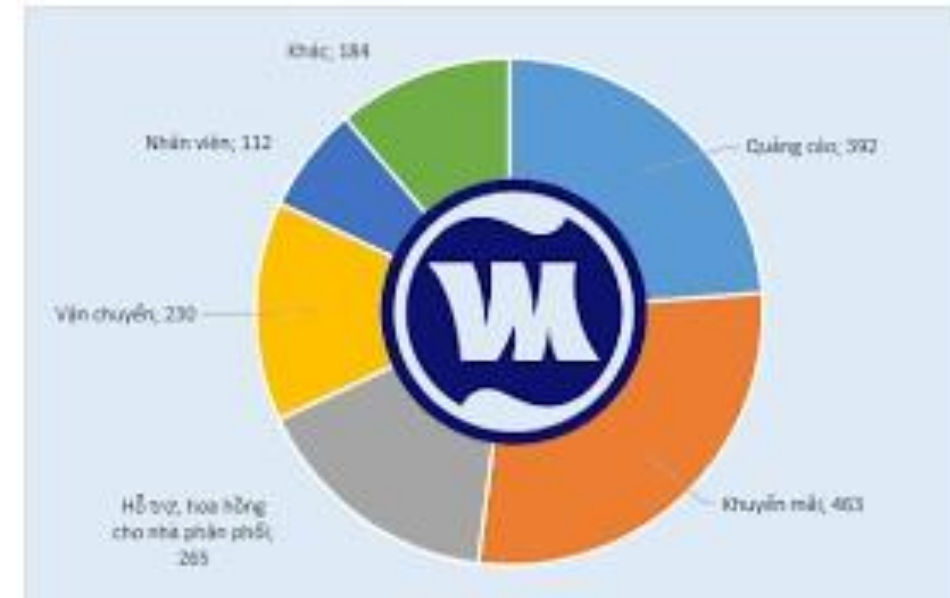
...





9. Cost Structure (Cơ cấu chi phí)

1. Nguyên vật liệu nhập khẩu
2. Chi phí sản xuất sữa, đóng gói
3. Chi phí marketing, quảng cáo sản phẩm
4. Chi phí nhân sự
5. Các chi phí khác





Xin chân thành cảm ơn!



HỎI & ĐÁP