

GEOFFREY A. MOORE

BÍ MẬT MARKETING TRONG THỊ TRƯỜNG HIGH-TECH

Crossing the Chasm

Phương thức hiệu quả Marketing và bán sản phẩm
công nghệ cao cho khách hàng phổ thông



Table of Contents

BÍ MẬT MARKETING TRONG THỊ TRƯỜNG HIGH-TECH

Lời tác giả

Lời giới thiệu

Lời tựa

Giới thiệu: Nếu Bill Gates có thể trở thành tỷ phú

1. Áo tưởng về marketing trong thế giới công nghệ

2. Khai sáng marketing công nghệ cao

3. Sự tương đồng của D-Day - Ngày định mệnh

4. Nhắm vào mục tiêu tấn công

5. Tập hợp lực lượng xâm chiếm

6. Hiểu rõ trận chiến

7. Tiến công xâm lược

Chương cuối: Thoát khỏi hố ngăn

Geoffrey A. Moore

BÍ MẬT MARKETING TRONG THỊ TRƯỜNG HIGH-TECH

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

Lời tác giả

Khi cuốn Bí mật marketing trong thị trường High-tech vẫn còn trong giai đoạn thương thuyết, cả tác giả lẫn nhà xuất bản đều đồng ý rằng cuốn sách này mà bán được hơn năm nghìn bản thì đã thành công lắm rồi.

Trên thực tế cuốn sách này đã bán được trên ba trăm nghìn bản kể từ lần xuất bản đầu tiên. Dĩ nhiên là cả nhà xuất bản và tác giả đều rất hài lòng. Tuy nhiên, câu hỏi thú vị được đặt ra là tại sao cuốn sách này lại thành công đến thế. Câu trả lời là vì cuốn sách này đưa ra ví dụ rất điển hình về hiệu quả của marketing truyền miệng, phương thức mà cuốn sách muốn mang đến cho đối tượng độc giả hẹp của mình nhằm giúp những đối mới vượt bậc của họ được thị trường phổ thông chấp thuận.

Trước hết, có vẻ như phép ẩn dụ về hố sâu ngăn cách và cách để vượt qua hố ngăn đã chỉ ra đúng vướng mắc của các nhà lãnh đạo công ty công nghệ. Rất nhiều độc giả nói với tôi rằng, mặc dù họ đánh giá cuốn sách rất cao, nhưng trên thực tế, cuốn sách lại chẳng hề đề cập chút nào đến những điểm mà họ chưa biết. Thay vào đó, cuốn sách dường như đọc được trực giác của họ, đọc được những bài học đau thương của họ và hệ thống hóa chúng lại trong một khuôn khổ nhằm giúp họ đưa ra các quyết định trong tương lai.

Đây chính là lý do họ giới thiệu cuốn sách này cho đồng nghiệp. Và thế là cuốn sách không còn thuộc về lĩnh vực marketing nữa mà tự nó đã tìm được con đường đến với lĩnh vực kỹ thuật, nơi mà rất nhiều độc giả nói rằng đây là cuốn sách marketing đầu tiên họ không quăng đi sau khi đọc mấy chương đầu. Lời khen từ dân kỹ thuật là lời khen thật lòng, và tác giả cảm thấy hết sức vui mừng về điều này.

Những thay đổi không ngờ đó đã khiến cho cộng đồng đầu tư mạo hiểm để mắt đến cuốn sách và trở thành một kênh bán sách. Các nhà đầu tư mạo hiểm nhận thấy rằng kho từ vựng mới trong sách chính là phương tiện giúp họ khởi đầu một cuộc đối thoại để phát triển thị trường với những người khởi nghiệp có tư duy kỹ thuật. Trên thực tế, cuốn sách này trở thành sách mà tất cả mọi người trong công ty đều phải đọc để thống nhất một cách suy nghĩ.

Các giáo sư kinh tế chọn sách này để giảng dạy trong các khóa học marketing dành cho những người khởi nghiệp, và nó tạo ra cả một trào lưu sau khi ấn bản đầu tiên ra mắt. Sinh viên yêu thích cuốn sách này vì bằng những ngôn từ dễ hiểu, sách đã pha trộn cả mặt đột phá lẫn mặt nguyên tắc đúng như ta vẫn thấy trong đời thường, sách đã đưa ra được cốt lõi của lập luận dưới phép ẩn dụ. Nếu bạn cũng đưa ra được những điểm tương đồng thì bạn đã nắm được khá tốt phần cốt lõi của sách và đọc sách chỉ để khẳng định lại những gì bạn đã biết.

Và mọi việc hết sức thuận buồm xuôi gió cho đến năm 1997 khi sinh viên bắt đầu hỏi “Ashton Tate và Cullinet là ai? Wordstar và Ingres là gì?” Những ví dụ này có vẻ như chưa thật điển hình khi các sinh viên so sánh thực tế với lý thuyết. Và thế là một ấn bản mới vẫn giữ nguyên các lập luận nhưng thay thế các trường hợp cụ thể của các công ty trong thập niên 1980 bằng các công ty của thập niên 1990, một lần nữa khẳng định lại niềm tin của tác giả rằng hố ngăn là một khó khăn mãi mãi tồn tại trong thế giới công nghệ.

Và bây giờ, ngoài in tái bản, chúng tôi còn viết thêm hai cuốn sách bàn về các vấn đề liên quan: Thung lũng Silicon – những bí mật marketing chưa từng được tiết lộ bàn về mặt đối lập trong những khó khăn của hố ngăn và Sống trên đường đứt đoạn bàn về cách các nhà lãnh đạo thị trường đương thời ứng phó với những khó khăn đến từ thế hệ công nghệ mới. Cũng từ nền tảng cuốn sách này, tôi cùng Paul Johnson và Tom Kippola tiếp tục viết cuốn thứ tư, Trò chơi khỉ đột, nói về cách các động lực tương tự ảnh hưởng đến việc đánh giá thị trường chứng khoán của các công ty công nghệ.

Tóm lại, việc đọc và viết về hố ngăn, ở khía cạnh nào đó, là một hoạt động kinh doanh có tính gia đình và lĩnh vực công nghệ đã chứng tỏ sự kiên nhẫn hấp thu các phép ẩn dụ đa dạng: từ đường bowling, cơn lốc và Main Street cho đến khỉ đột, tinh tinh, vua, nông nô, rồi đến cả GAP, CAP, cốt lõi, bối cảnh và không ai biết được từ kế tiếp là gì. Tất cả cố gắng tìm những từ ngữ thích hợp nhất để thể hiện những động lực trong cuộc sống thực tế mà độc giả thường gặp.

GEOFFREY MOORE

Tháng 4 năm 2002

Lời giới thiệu

“Obiwan Kenobi”, Sir Alex Guinness trong bộ phim *Chiến tranh giữa các vì sao* nói, “giờ thì đã có một cái tên mà lâu lắm rồi tôi chưa nghe đến”.

Rất nhiều công ty được lấy làm ví dụ trong cuốn sách này cũng trong tình trạng tương tự. Độc giả sẽ cảm thấy mình đang nghe bài ca ai oán từ thời Trung Cổ, “Những con thuyền buồm nhỏ của quá khứ đâu cả rồi?” Aldus, Apollo, Ashton-Tate, Ask, Burroughs, Businessland và ByteShop đâu cả rồi? Wang, Weitek, Zilog đâu cả rồi? “Ôi, mất mát và theo những cơn gió buồn, những bóng ma, hãy quay trở lại”.

Nhưng chúng ta không nên quá tuyệt vọng. Điểm tích cực trong thế giới công nghệ là mặc dù các công ty đang biến mất nhanh đến chóng mặt, chúng ta vẫn giữ được con người và ý tưởng của họ, và do đó toàn bộ ngành kỹ thuật vẫn tiếp tục phát triển mạnh mẽ, dù cho công ty trả lương cho chúng ta thay đổi thành tên công ty khác (Đúng vậy, dễ dàng như cách các hệ thống tương tác với nhau, theo ngôn ngữ marketing thì là... hừ, đấy là một chuyện khác).

Bí mật marketing trong thị trường High-tech được viết năm 1990 và xuất bản năm 1991. Ban đầu người ta đoán nó chỉ bán được 5.000 bản và sau bảy năm thì nó đã bán được 175.000 bản. Trong giới marketing công nghệ, người ta gọi hiện tượng này là “upside miss”. Theo tôi, điểm hấp dẫn của sách là nó đã tạo ra được một kho từ vựng dùng cho việc phát triển thị trường, một vấn đề gây nhức nhối cho rất nhiều công ty công nghệ. Khi nhìn thấy vấn đề này được viết ra thành sách, các nạn nhân của vấn đề này trong quá khứ có lẽ cũng có cảm giác được cứu vớt. Hơn nữa, giống như sách dạy đánh golf, những chỉ dẫn trong sách này giúp cho độc giả có được niềm tin mãnh liệt rằng chỉ cần họ làm thế này thế kia, chỉnh sửa chút đỉnh là sẽ thành công – lần này ta sẽ thành công. Và thế là rất nhiều người vui vẻ nói với tôi rằng cuốn sách này đã trở thành cuốn *Kinh Thánh* trong công ty của họ. Quả là một tin tốt lành cho thế hệ của chúng ta.

Khi biên tập lại cho ấn bản lần này, tôi cố gắng chỉnh sửa các lập luận trong ấn bản đầu tiên càng đơn giản càng tốt. Công việc này cũng khá phức tạp vì sau một thập kỷ, cách nhìn nhận vấn đề của tôi đã thay đổi (dù sao thì tôi cũng đã già đi mà) và tôi lại mắc bệnh hay “xía” vào những việc không liên quan đến mình; bất kỳ khách hàng hay đồng nghiệp nào của tôi cũng có thể chứng thực điều này. Vấn đề là rồi bạn sẽ ngày càng lún sâu vào đó và chỉ có Chúa mới biết được bạn sẽ đi đến đâu, nhưng chắc chắn sẽ không phải là đích cần đến. Tôi sẽ viết về những điều đó trong các cuốn sách sắp tới.

Nói thì như vậy nhưng tôi cũng có một vài ngoại lệ quan trọng. Tôi đã cắt bỏ hoàn toàn phần viết về việc sử dụng các thị trường hẹp như một chiến thuật để vượt qua hố ngăn. Về sau, tôi nhận thấy rằng thật ra đây chỉ là một biến số của chiến thuật thị trường được sử dụng trong thị trường công nghệ và phát triển nhanh - một khó khăn mà tôi sẽ đề cập trong cuốn *Thung lũng Silicon - những bí mật marketing* chưa từng được tiết lộ. Tôi cũng đã thay đổi một ví dụ về quy trình trong ấn bản này để thể hiện những cải tiến mà tôi nhận thấy sau vài năm tư vấn tại The Chasm Group. Ở những chỗ khác, tôi nhìn nhận việc cạnh tranh dưới một góc nhìn hơi khác và trong phần phân phối, tôi đã cố gắng hết sức để mang vào những ảnh hưởng ngày càng nhiều của Internet.

Những thay đổi trong ấn bản lần thứ ba này chỉ ảnh hưởng đến một phần ba cuốn sách mà thôi – chỉ đơn giản là thay thế các ví dụ của thập niên 1980 bằng các ví dụ của thập niên 1990. Hầu hết các ví dụ rất dễ thay thế. Nhưng cũng có một số trường hợp hơi khập khiễng và tôi muốn xin các bạn lượng thứ. Thế giới đã thay đổi. Cộng đồng công nghệ hiện đang chủ động vượt qua hố ngăn chứ không còn như ngày xưa nữa. Và đối thủ của bạn cũng đọc cuốn sách này và xây dựng kế hoạch để ngăn bạn vượt qua hố ngăn. Những thế lực cơ bản vẫn không có gì thay đổi nhưng chiến thuật đã trở nên phức tạp hơn nhiều.

Hơn nữa, chúng ta đang nhìn thấy một ảnh hưởng mới rất mờ nhạt trong thập kỷ trước, đó là việc một công ty công một công ty khác để bỏ qua hố ngăn. Năm 1980, LotusNote đã công VisiCalc trên lưng để thành công trong lĩnh vực bảng tính (spreadsheet). Năm 1990, Microsoft cũng làm tương tự với Netscape trong lĩnh vực trình duyệt. Điều quan trọng là chúng ta phải luôn theo dõi sự phát triển của một công nghệ chứ không chỉ là một dòng sản phẩm – đây chính là Vòng đời thích ứng của công nghệ (Technology Adoption Life Cycle). Ta phải nhìn vào lĩnh vực thích ứng, đó là bảng tính chứ không phải VisiCalc, Lotus hay Excel; hay đó là trình duyệt chứ không phải Navigator hay Explorer. Trong thời kỳ đầu, sản phẩm và lĩnh vực là một vì công nghệ đang ở trong chu trình đầu tiên. Nhưng ngày nay, sau hàng chục năm xây dựng, một sản phẩm mới cũng không còn mới và đột phá như trước nữa. Do đó, thị trường có thể hấp thu được những công nghệ không phải quá mới này theo từng hố ngăn, và cứ sau một thời gian lại đưa ra một công ty dẫn đầu nhưng sẵn sàng thay thế nó nếu công ty này làm ăn loạn choạng.

Cuối cùng, tôi xin kết thúc bằng việc ghi nhận rằng các thay đổi công nghệ không diễn ra một cách độc lập, riêng lẻ mà chúng chịu sự ảnh hưởng của các thay đổi công nghệ xung quanh. Trong những năm đầu thập niên 1990, chúng ta thấy những thay đổi lớn về giao diện người dùng cũng như về cấu trúc máy chủ – máy trạm đã tạo nên bối cảnh chủ đạo. Nhưng tiến đến những năm cuối thế kỷ XX thì ta lại thấy một sự chuyển biến hoàn toàn của hệ thống hạ tầng công nghệ truyền thông sang Internet. Những chuyển đổi công nghệ to lớn này đã tạo ra các làn sóng hình sin lớn tương tác với các làn sóng nhỏ có tính địa phương, mặc dù thỉnh thoảng phối âm nghe rất du dương nhưng đa số thời gian chỉ tạo ra các âm thanh chói tai làm cho khách hàng càu nhàu, còn nhà đầu tư thì la ó.

Lèo lái trong môi trường mới lạ như vậy đòi hỏi ta phải có các “ngọn hải đăng nhô cao khỏi mặt nước” và đây chính là thứ mà các mô hình nói chung và hố ngăn nói riêng thể hiện. Mô hình cũng giống như các chòm sao – tự chúng không có ý định thay đổi gì cả nhưng giá trị nằm ở chỗ chúng có thể giúp người ta nhìn thấy được một thế giới luôn thay đổi nhanh chóng. Hố ngăn tượng trưng cho một mô hình phát triển thị trường dựa trên khuynh hướng của những người có đầu óc thực tế, những người chỉ chấp nhận công nghệ mới khi những người xung quanh cũng làm như thế. Điều này khiến cho họ luôn chơi với nhau thành một nhóm, và phản ứng ban đầu của nhóm, giống như những thiếu niên mới lớn tại buổi tiệc nhảy nhót ở trường trung học cơ sở, là ngại ngùng và chỉ đứng xem mà thôi. Đây chính là ảnh hưởng của hố ngăn. Khuynh hướng này được thể hiện rất rõ và rất ổn định. Kết quả là các nhà marketing có thể tiên đoán sự xuất hiện của nó và đưa ra các chiến lược để chống chọi với nó; và cuốn sách này được viết để giúp họ làm việc đó.

Nhưng cứ luôn bám lấy sao Bắc Đẩu mà đi chưa hẳn đã giúp thuyền của bạn không bị đắm.

Người Pháp có câu thành ngữ: “Chúa rất yêu mến chàng thủy thủ nhưng anh phải tự chèo thuyền thôi”. Và công việc chèo thuyền khá nặng nhọc, nguy hiểm; do đó tôi vô cùng tôn trọng bất kỳ độc giả nào làm việc trong lĩnh vực phát triển thị trường.

Với dòng suy nghĩ đó, giờ tôi sẽ nhường lời cho Regis McKenna, tác giả lời tựa của ấn bản năm 1991.

Lời tựa

Trong một xã hội liên tục thay đổi, marketing đại diện cho những nỗ lực không ngừng để phương thức sản xuất – các sản phẩm và dịch vụ của chúng ta – luôn kết nối với các điều kiện cá nhân và xã hội ngày càng phức tạp. Giữ vững được mối kết nối này là thử thách lớn nhất của chúng ta.

Trong kỷ nguyên mà những thay đổi diễn ra chậm hơn, sản phẩm và dịch vụ ít đa dạng hơn, các kênh thông tin và phân phối không thâm nhập khắp nơi và khách hàng ít phức tạp hơn, thì marketing có thể tận hưởng một giai đoạn tương đối ổn định trong một khoảng thời gian khá dài, có thể thu lợi nhuận bằng cách “coi khách hàng là hằng số” và tối ưu hóa các biến số khác. Nhưng điều này không còn đúng nữa.

Chúng ta đang sống trong một kỷ nguyên đầy rẫy những lựa chọn. Chúng ta, dù xét ở bất kỳ khía cạnh nào trong cuộc sống, cũng đều liên tục nhận được các lựa chọn khác nhau khi mua hàng. Do đó, chúng ta đã tự phát triển một loạt phương thức phòng vệ tinh vi và làm cho bất kỳ công ty nào muốn biến chúng ta thành khách hàng “trung thành với thương hiệu” của họ cũng phải khó khăn lắm mới thành công. Chúng ta muốn các sản phẩm mình mua, các công ty mình mua phải phục vụ nhiều thứ hơn và do đó tạo ra ngày càng nhiều thị trường nhỏ được thiết kế riêng, lập trình riêng, phục vụ riêng, mang những đặc điểm riêng của một sản phẩm nào đó.

Có sự tương đồng tuyệt vời đối với tất cả những thứ này trong thế giới công nghệ hiện đại. Đằng sau hiện tượng sinh sôi nảy nở cực kỳ nhanh chóng của các hệ thống điện dân dụng thâm nhập vào các trung tâm giải trí, điện thoại, thiết bị y tế, nhà bếp của chúng ta là một công nghệ có tên mạch ứng dụng tích hợp ASIC (Application-specific Integrated Circuits). Trong công nghệ này, các bộ xử lý vi mô bên trong sản phẩm được sản xuất hàng loạt, còn lớp phủ bên ngoài được thiết kế riêng cho từng khách hàng tùy thuộc vào nhu cầu của họ đối với từng sản phẩm. ASIC thể hiện được rất nhiều yếu tố cơ bản của marketing hiện đại – một lớp phủ linh hoạt hoàn hảo trên một nền tảng vững chắc và bất biến, giảm thiểu thời gian tung ra thị trường, đưa ra các dòng sản phẩm hẹp, và tập trung vào dịch vụ khách hàng. Những yếu tố này minh họa cho việc gây dựng lại phương thức sản xuất để phù hợp với các nhu cầu luôn thay đổi không ngừng của cá nhân và xã hội.

Về lý thuyết, những điều này đã được tâng bốc lên như thế, nhưng trong thực tế thì chúng lại là thử thách lớn nhất không chỉ đối với các cơ quan kinh tế mà còn đối với nghị lực của con người. Chúng ta có thể tổ chức ăn mừng những thay đổi và phát triển nhưng điều đó không làm cho những thứ ấy đòi hỏi ít khắt khe hơn hay ít vất vả hơn. Các thị trường mới nổi và đang phát triển đòi hỏi chúng ta phải luôn tự làm mới mình và thích nghi với chúng, không chỉ vào những lúc khó khăn mà cả những lúc chúng ta đang thành công nhất. Ai lại không muốn kéo dài thêm thời gian tận hưởng hương vị chiến thắng, để gạt hái những phần thưởng xứng đáng dành cho chúng ta? Cũng dễ hiểu khi chúng ta cứ bám víu lấy quá khứ vì quá khứ đó đại diện cho những gì chúng ta từng nỗ lực đạt được.

Đây chính là chìa khóa để vượt qua hố ngăn. Hố ngăn tượng trưng cho một hố sâu nằm giữa hai thị trường sản phẩm công nghệ riêng biệt – một là thị trường nhen nhóm (Early Market) dành cho những khách hàng thích thử nghiệm và những khách hàng trong nghề, những người

nhanh chóng thấy được bản chất và lợi ích của các sản phẩm mới và thị trường kia dành cho khách hàng phổ thông đại diện cho những người còn lại - những người muốn hưởng lợi từ các sản phẩm mới nhưng lại không muốn “đổ máu” vào việc thử nghiệm. Sự chuyển đổi từ thị trường này sang thị trường kia không hề suôn sẻ.

Trên thực tế, điều mà Geoff Moore muốn nhấn mạnh là sau khi ta tung ra một sản phẩm công nghệ mới và đạt được những thành công nhất định ban đầu, gọi là thành công của thị trường nhen nhóm, thì ta cần phải tập trung sức lực và chuyển mình hoàn toàn để có thể thâm nhập vào thị trường phổ thông. Sự chuyển mình này đòi hỏi ta phải vứt bỏ những thói quen marketing của chủ doanh nghiệp và bắt đầu xây dựng những thói quen mới mà ta có thể cảm thấy không hợp lý lắm. Đây là giai đoạn đòi hỏi nhiều thời gian nhất và tôi sẽ dành những lời chẩn đoán bệnh cũng như phương thuốc chữa trị cho những chương sau.

Nếu thoát khỏi vấn đề hổ ngấn này và nhìn rộng ra thì ta sẽ thấy đây chỉ là một ví dụ của một vấn đề lớn hơn - làm thế nào thị trường thích ứng với những thay đổi. Đối với cả người mua lẫn người bán, việc liên tục thay đổi sản phẩm và dịch vụ gây khó khăn cho việc tiếp nhận và sử dụng cái mới. Marketing có thể làm gì để giảm nhẹ những cú sốc như thế này?

Về cơ bản, marketing không nên tập trung vào việc bán sản phẩm mà phải tập trung vào việc tạo dựng quan hệ. Mỗi quan hệ sẽ làm giảm nhẹ cú sốc thay đổi. Để bảo đảm thành công, các sản phẩm và dịch vụ phải chứa đựng những yếu tố cơ bản để trao đổi kinh tế nhưng ta không được xem các yếu tố đó là các yếu tố chính. Đơn giản vì quãng đường này có quá nhiều thay đổi đến nỗi không khách hàng nào chịu đựng được. Thay vào đó, chúng ta phải tập trung vào việc tạo dựng và duy trì một mối quan hệ mật thiết với khách hàng để đến khi mọi thứ thay đổi và xâm nhập vào lãnh địa của chúng ta, chúng ta có thể nhìn xuyên qua làn khói bụi mù mịt và tìm thấy đối tác trung thành, những người luôn sẵn sàng hợp tác và kề vai sát cánh với chúng ta trong mọi khó khăn hàng ngày. Sản phẩm đầu tiên của marketing phải là mối quan hệ hợp tác.

Đây chính là thứ chúng tôi muốn đề cập khi nói đến “sở hữu thị trường”. Khách hàng không muốn cảm thấy “bị sở hữu” nếu nó ám chỉ việc họ sẽ mất tự do và ít lựa chọn hơn. Hệ thống mở trong công nghệ hiện nay là một ví dụ điển hình của điều này. Nhưng khách hàng lại muốn “bị sở hữu” nếu nó đồng nghĩa với việc nhà cung cấp chịu trách nhiệm mang lại thành công cho mối quan hệ hợp tác giữa hai bên. Khi đó, sở hữu có nghĩa là cam kết gắn bó và mong muốn cùng hợp tác phát triển thị trường. Khi khách hàng thấy được mối quan hệ hợp tác này, họ sẽ trung thành tuyệt đối với nhà cung cấp, từ đó tạo nên một nền tảng kinh tế vững chắc để phát triển và thu lợi.

Vậy làm thế nào marketing có thể nuôi dưỡng được mối quan hệ? Câu hỏi này là nền tảng tạo ra công ty Regis McKenna Inc. (RMI). Chúng tôi bắt đầu làm việc với Intel và Apple trong thập niên 1970 và cố gắng thay đổi cách thích ứng của các sản phẩm công nghệ, để nắm bắt được viễn cảnh về một thị trường trong đó mọi người đều để tâm đến những thứ khác. Khi làm việc với Intel, Apple, Genetech cũng như nhiều công ty công nghệ khác, ta thấy rõ rằng phương thức marketing truyền thống không hiệu quả. Các trường kinh doanh ở Mỹ đều chỉ dạy cho sinh viên cách marketing cho thị trường bán lẻ, và do đó sinh viên luôn giả định rằng thị trường có đặc điểm chung. Quảng cáo và nhận diện thương hiệu được đánh đồng với marketing.

Trong bối cảnh của thập niên 1980, việc cạnh tranh gay gắt, ngay cả trong các thị trường hẹp, đã tạo ra một môi trường mới. Khi công ty nào cũng tranh giành sự chú ý của khách hàng thì khách hàng sẽ trở thành Thượng đế và họ đòi hỏi không chỉ hình ảnh. Quảng cáo, từng là một phương tiện thông tin, không thể duy trì loại quan hệ này nữa – loại quan hệ cần thiết để tiếp tục thành công. Có hai lý do chính. Thứ nhất, khi Vance Packard, trong *The Hidden Persuaders* (tạm dịch: Những nhà thương thuyết bí ẩn), và một số người khác đào tạo cho người Mỹ cách dùng quảng cáo để thao túng, thì uy tín của nó trong việc trao đổi thông tin giảm sút rõ rệt. Nó gây ra thiệt hại nặng nề cho chúng ta khi bàn về việc đưa ra các quyết định mua công nghệ quan trọng, bởi những yếu tố mà IBM gọi là “yếu tố FUD” (Fear, Uncertainty, Doubt – sợ hãi, không chắc chắn, lo ngại) sẽ ảnh hưởng không tốt đến những người có quyền đưa ra quyết định khi họ phải đối mặt với những sản phẩm và dịch vụ hoàn toàn xa lạ.

Vấn đề thứ hai là quảng cáo chỉ trao đổi thông tin một chiều. Khi ta chuyển hướng từ bán sản phẩm sang tạo dựng quan hệ thì nhu cầu trao đổi hai chiều tăng lên. Các công ty thường không làm đúng việc này ngay từ đầu. Lấy ví dụ về hai công ty dẫn đầu thị trường, phiên bản đầu tiên của cả Macintosh lẫn Windows đều không ổn – cả hai đều cần được đại tu trước khi thành công như ngày nay. Điều này chỉ có thể xảy ra khi Apple và Microsoft giữ được mối quan hệ với khách hàng và các đối tác khác tạo nên thị trường PC.

Tiêu chuẩn mà chúng tôi lập ra tại RMI mang tính hướng dẫn chứ không phải khuyến khích, mục tiêu là trao đổi thông tin chứ không phải thao túng, phương thức thực hiện là hai chiều chứ không phải một chiều. Đối tác của các bạn cần điều này, kênh phân phối của các bạn cần điều này và bạn phải hỗ trợ điều này, khách hàng của bạn đòi hỏi điều này. Những người của thập niên 1990 không chấp nhận các kênh thông tin không đáng tin cậy. Nếu không, họ sẽ chuyển sang mua bán với người khác.

Ở RMI, chúng tôi gọi việc tạo dựng các mối quan hệ trong thị trường là quan hệ thị trường (Market Relations). Nền tảng của quan hệ thị trường là xây dựng và quản lý các mối quan hệ với tất cả các thành viên tạo nên thị trường công nghệ, chứ không phải chỉ với những thành viên có máu mặt nhất. Thâm nhập thị trường, phân khúc thị trường, phân tích cạnh tranh, định vị, phân phối, định giá – tất cả đều là các vấn đề mà marketing phải giải quyết nếu muốn thành công. Và chúng tôi cũng tự làm mới mình và đưa quan hệ thị trường trở thành yếu tố quan trọng thứ hai khi tư vấn cho thị trường công nghệ.

Hiện nay, cách chúng tôi tiến hành tư vấn thị trường và quan hệ thị trường cùng nhau đã giải quyết được những khó khăn cơ bản của thập niên 1990 – giúp rất nhiều công ty xây dựng nên các giải pháp “sản phẩm hoàn chỉnh” (whole product) để phù hợp với nhu cầu thị trường. Các sản phẩm hoàn chỉnh đại diện cho các giải pháp hoàn toàn cấu hình được (Completely Configured Solutions). Ngày nay, không như những năm đầu của thập niên 1980, không có nhà cung cấp đơn lẻ nào, kể cả IBM, có thể tự mình cung cấp sản phẩm hoàn chỉnh mà thị trường cần. Một tầm mới trong việc hợp tác và trao đổi thông tin phải được định nghĩa và triển khai để các công ty – không phải sản phẩm – có thể cùng nhau hoạt động và tạo ra các giải pháp.

Cuốn *Bí mật marketing trong thị trường High-tech* phản ánh hướng suy nghĩ này. Moore là một thành viên cấp cao của RMI và là người có đóng góp rất quan trọng cho phương pháp tư vấn của chúng tôi. Từng là giáo sư giảng dạy, ông không ngần ngại bước lên bục và giảng giải một

nội dung mới. Một phần quan trọng của nội dung đó là sự đóng góp đầy mới mẻ đối với ngành marketing và bạn sẽ thấy điều này trong các chương sắp tới. George làm tốt việc đó. Cùng lúc đó, bản thân ông cũng tiếp nhận rất nhiều ý kiến của đồng nghiệp và khách hàng, và mọi người đều nhiệt tình ủng hộ ông đưa những đóng góp này vào sách.

Cuối cùng tôi muốn nói rằng cuốn sách này sẽ khiến bạn phải suy nghĩ. Và cách tốt nhất để bạn chuẩn bị cho một thế giới marketing đầy cạnh tranh và liên tục thay đổi là chuẩn bị cho mình cách suy nghĩ. Cuốn sách này sẽ giúp bạn có thêm một cách suy nghĩ mới để chuẩn bị hành động. Nó sẽ thay đổi cách bạn nghĩ về marketing. Nó sẽ thay đổi cách bạn nghĩ về quan hệ thị trường.

-- REGIS MCKENNA

Giới thiệu: Nếu Bill Gates có thể trở thành tỷ phú

Trong một bài hát của vở nhạc kịch A Chorus Line có câu: “Nếu Troy Donahue có thể trở thành ngôi sao điện ảnh thì tôi cũng có thể trở thành ngôi sao điện ảnh”. Năm nào cũng có người vẽ nên viễn cảnh này ở các công ty mới thành lập trong lĩnh vực công nghệ theo cách tương tự: “Nếu Bill Gates có thể trở thành tỷ phú...”. Trên thực tế, điều tuyệt vời trong lĩnh vực công nghệ là mặc dù lĩnh vực này còn nhiều điều đáng phẫn lòng, song nó vẫn có tiếng là lĩnh vực mang lại nhiều cơ hội giúp bạn làm giàu nhanh chóng và hợp pháp.

Nhưng hãy nhìn nhận việc này theo cách khiêm tốn. Giả sử “trong thập niên 1980, hai gã có tên Mike Brown (một từ Portland, Oregon và một từ Lenexa, Kansas) trong 10 năm gây dựng nên hai công ty phần mềm không tên tuổi (Central Point Software và Innovative Software) và đưa vào thị trường hai sản phẩm phần mềm không hề phổ biến (PC Tools Deluxe và Smartware) nhưng họ vẫn kiếm được vài triệu đô-la thì, trời ơi, tại sao ta không làm được!

Nghe có vẻ hấp dẫn đấy! Và ngay cả khi Kinh Thánh cũng đã cảnh báo, “rất nhiều người được mời nhưng chỉ một số được chọn”, nhưng mỗi năm hàng triệu đô-la – và không biết bao nhiêu thời gian của những kỹ sư thông minh nhất – đã bị tiêu tốn khi thất bại trong việc cố gắng gia nhập vương quốc này. Và họ than vãn, họ nghiến răng trèo trẹo.

Những người gây dựng công ty không thành công thường kêu gào “Tại sao lại là tôi?”. “Hãy nhìn sản phẩm của chúng tôi mà xem. Nó không tốt bằng sản phẩm của đối thủ à, sản phẩm chúng tôi còn tốt hơn ấy chứ? Dựa vào đâu mà anh bảo Oracle tốt hơn Sybase, Microsoft Word tốt hơn Word Perfect, router (thiết bị định tuyến) của Cisco tốt hơn của Bay Networks, hay Pentium tốt hơn Power PC?” Dựa vào đâu? Thực tế, nếu so sánh từng chức năng thì ở khía cạnh nào đó, các sản phẩm không thành công có thể tốt hơn sản phẩm thành công.

Thật khó có thể chấp nhận được việc bị tống cổ ra khỏi cuộc chơi, cho nên nhóm người giận dữ và phẫn uất này liền tìm kiếm trong số họ một người đứng ra giơ đầu chịu báng để tấn công. Giám đốc marketing, lần nào cũng như lần nào, luôn là kẻ mà mọi người mang ra chỉ trích. Tất cả đều là lỗi của marketing cả. Oracle marketing vượt xa Sybase, Microsoft marketing tốt hơn WordPerfect, Cisco marketing tốt hơn Bay, Intel marketing tốt hơn Motorola. Và chúng ta cũng thế, chúng ta cũng không marketing tốt bằng đối thủ của chúng ta. Chỉ tiêu tên này là quá nhân nhượng với hắn. Ta phải treo cổ hắn!

Khi marketing bị tấn công, mọi việc không chỉ đơn thuần là con đường thăng tiến của một người nào đó trở nên gập ghềnh mà nhiều thứ khác còn bị đe dọa. Khi một công ty công nghệ lụn bại thì tất cả những người liên quan cũng bị nhấn chìm theo – không phải chỉ nhà đầu tư, mà cả kỹ sư, nhà sản xuất, chủ tịch và thậm chí là nhân viên tiếp tân. Tất cả những nỗ lực làm việc ngoài giờ với hy vọng thu lợi từ cổ phiếu đều tan theo mây khói.

Tệ hơn, không có lý do rõ ràng nào giải thích cho được tại sao công ty này thành công trong khi công ty khác lại thất bại, vì thế “nguồn cung cấp tiền” cho các sản phẩm mới, các công ty mới

ngày càng chặt chẽ hơn khi quyết định đầu tư. Từ lâu Wall Street đã nổi tiếng là rất thận trọng đối với các danh mục đầu tư liên quan đến công nghệ. Mặc dù các chuyên viên phân tích giỏi nhất đã cố gắng hết sức, nhưng các cổ phiếu cũng vẫn thường không được giá và không ổn định. Chẳng có gì lạ khi một công ty công nghệ chỉ cần tuyên bố thâm hụt ngân sách chút xíu là ngay ngày hôm sau cổ phiếu đã rớt 20-30%.

Còn có một vấn đề nghiêm trọng hơn. Hai nền tảng quan trọng để Mỹ cạnh tranh trên trường quốc tế là óc sáng tạo công nghệ cao và sự tinh thông marketing. Mỹ không bao giờ cạnh tranh được ở khía cạnh chi phí lao động thấp nhất hoặc nguyên liệu thô, do đó chúng ta phải tiếp tục khai thác những lợi ích ở khúc sau của chuỗi giá trị. Nếu chúng ta không dự đoán và tung ra được những sản phẩm thành công thì chúng ta sẽ lúng túng khi chống trả và khiến mức sống của chúng ta rơi vào tình thế khốn đốn.

Với nhiều thứ bị đe dọa như thế, kết quả thất thường của marketing công nghệ rất dễ làm người ta nản lòng, nhất là khi marketing trong các lĩnh vực khác có vẻ đáng tin cậy hơn. Ở những lĩnh vực khác như xe hơi, ti-vi, lò vi-ba – có thể người khác sản xuất tốt hơn chúng ta nhưng chúng ta vẫn marketing tốt hơn họ. Thực tế, mặc dù chúng ta (Mỹ) đã mất hẳn một loạt sản phẩm vào tay các nước khác, chúng ta vẫn là chuyên gia marketing các sản phẩm này cho khách hàng tại Mỹ. Tại sao chúng ta không vận dụng được những kỹ năng này vào lĩnh vực công nghệ? Và để thực hiện được mục tiêu của mình một cách đúng đắn, chúng ta phải làm gì?

Cuốn sách này sẽ trả lời cụ thể hai câu hỏi đó. Còn câu trả lời ngắn gọn ở đây là: mô hình hiện tại của chúng ta để phát triển thị trường công nghệ chỉ gần đúng, nhưng chưa đúng. Kết quả là các nỗ lực marketing của chúng ta, mặc dù có khởi đầu rất khả quan, lại bị chệch khi lèo lái qua những con đường ngoằn ngoèo, và hậu quả là tạo ra những khoảng trống doanh thu không ai ngờ; sớm muộn gì thì nhà lãnh đạo cũng phải quyết định liều mạng ra tay cứu chữa. Đôi khi các liều thuốc cứu chữa này có hiệu quả, và kết quả là công ty thành công (dĩ nhiên là khi ta làm mọi thứ trong tuyệt vọng, ta thường lầm tưởng những nhận thức muộn màng là những bài học lo xa, và kết quả, không ai lường trước được, là chúng đưa công ty quay ngược chiều và tiến gần đến vực thẳm nhanh như thế nào). Tuy nhiên, những giải pháp cấp cứu như thế này thường thất bại và thế là một sản phẩm hay một công ty biến mất, hoặc sau một thời gian nó khập khiễng bước đi và giảm quy mô xuống còn một nửa, khi đó công ty đã không còn màng đến giấc mơ thành công mà chỉ đảm bảo làm sao trả lương được là tốt rồi.

Không có điều gì trong này là cần thiết cả. Giờ chúng ta đã biết đủ về lịch sử marketing công nghệ để thấy được mô hình của mình sai ở đâu và làm thế nào để sửa chữa. Cụ thể hơn, giai đoạn nguy hiểm nhất trong việc phát triển một thị trường công nghệ chính là lúc chuyển mình từ thị trường nhen nhóm dành cho một số ít khách hàng có tầm nhìn thiếu thực tế sang thị trường phổ thông do rất nhiều khách hàng có cái nhìn hết sức thực dụng chiếm lĩnh. Trên thực tế, khoảng cách giữa hai thị trường, trước giờ vẫn bị xem nhẹ lại quan trọng đến mức được công nhận là có sự cách biệt lớn và việc vượt qua sự cách biệt này là khó khăn mà kế hoạch marketing công nghệ phải tập trung sức lực. Nếu vượt qua thành công thì công ty sẽ tạo ra những tài sản khổng lồ, còn nếu thất bại thì công ty sẽ biến mất.

Trong hơn mười năm qua, tôi cùng một đồng nghiệp tại The Chasm Group được chứng kiến rất nhiều công ty đã cố gắng giữ vững vị trí trong giai đoạn khó khăn này. Đây là giai đoạn cực kỳ

khó khăn vì những lý do mà tôi sẽ nêu ra trong mấy chương đầu. Cuốn sách này chứa đựng những hướng dẫn đáng tin cậy. Tài liệu dùng để viết nên cuốn sách này được lấy từ hàng trăm buổi tiếp xúc tư vấn với các công ty nhằm giúp họ mang sản phẩm, công ty của họ đến với thị trường phổ thông ổn định và màu mỡ. Những mô hình nêu ra được thử nghiệm nhiều lần và đã thành công. Tóm lại, ta hoàn toàn có thể vượt qua hố ngăn.

Giống như con cua quen ẩn mình dưới lớp mai nay đã trở nên quá nhỏ so với nó, những công ty vượt qua được hố ngăn phải tìm cho mình một ngôi nhà mới. Trước khi điều đó xảy ra thì công ty vẫn là con mồi cho tất cả các loài ăn thịt khác. Tính khẩn cấp của việc làm này thể hiện ở chỗ tất cả mọi người trong công ty – không chỉ đội marketing và bán hàng – đều phải nỗ lực tối đa cho đến khi thành công. Chương 3 đến chương 7 sẽ đưa ra những nguyên tắc cần thiết để giúp các công ty công nghệ trong giai đoạn nguy hiểm này. Phần này tập trung vào marketing, vì đây là lĩnh vực cần phải có sự lãnh đạo; nhưng cuối cùng trong phần Kết luận, tôi vẫn lập luận rằng để có thể bỏ lại hố ngăn sau lưng, toàn bộ công ty công nghệ phải thay đổi. Do đó, cuốn sách kết bằng lời kêu gọi các chiến lược mới về tài chính, phát triển tổ chức và nghiên cứu.

Cuốn sách này rõ ràng viết về marketing trong các công ty công nghệ và dành cho những người làm việc trong lĩnh vực này. Nhưng các công ty công nghệ này cũng có thể được xem là hình ảnh thu nhỏ của những xu hướng công nghệ lớn hơn. Đặc biệt, mối quan hệ giữa thị trường nhen nhóm và thị trường phổ thông không hề trái ngược với mối quan hệ giữa thị hiếu nhất thời và xu hướng thị trường. Marketing từ lâu đã biết cách khai thác các thị hiếu nhất thời và cách tạo ra xu hướng thị trường. Vấn đề là vì hai phương pháp này đối lập nhau, cho nên bạn cần phải biết bạn đang sử dụng phương pháp nào – thị hiếu nhất thời hay xu hướng thị trường – trước khi bắt tay vào làm. Tốt nhất là bạn nên bắt đầu từ thị hiếu nhất thời, khai thác tất cả các giá trị của nó và sau đó biến nó thành một xu hướng thị trường.

Nghe thì có vẻ như một phép màu nhưng đây chính là marketing trong thế giới công nghệ. Tất cả sản phẩm công nghệ thật sự có tính sáng tạo đều bắt nguồn từ một thị hiếu nhất thời – nó là thứ không có giá trị trên thị trường, không có mục đích rõ rệt nhưng lại tiềm ẩn các tính chất có thể thu hút một nhóm khách hàng nào đó. Đây chính là thị trường nhen nhóm. Và thời điểm mà cả thế giới đều dõi theo để xem liệu họ có thể làm ra một cái gì đó hay ho không chính là thời điểm xuất hiện hố ngăn. Nếu ta làm được một thứ gì đó hay ho, như công bố rằng sản phẩm tốt và có mức giá chấp nhận được thì một thị trường phổ thông mới sẽ hình thành, thông thường là rất nhanh và người chủ doanh nghiệp sẽ rất thành công.

Để đạt được điều này thì bạn cần phải vượt qua hố ngăn để tiến đến thị trường phổ thông. Đây là đòi hỏi sống còn đối với các công ty công nghệ và do đó cũng dễ hiểu khi ta thấy họ chính là lò tôi luyện cho “lý thuyết hố ngăn”. Nhưng những nguyên tắc này cũng đúng với các lĩnh vực khác trong marketing, vì thế nếu bạn không làm trong lĩnh vực công nghệ thì cũng có thể rút ra những bài học hữu ích.

Một trong những bài học quan trọng nhất để vượt qua hố ngăn là cả công ty phải đồng tâm hiệp lực trong giai đoạn này. Lúc này công ty phải gạt những tay marketing sừng sỏ nhưng không đồng thuận với mọi người sang một bên và chọn cách có được sự nhất trí của tất cả mọi người. Đây không phải là lúc vội vàng vung tiền mà cần phải lên kế hoạch cẩn thận và phân bổ tài nguyên hợp lý. Đây không phải là lúc đánh cược vào một vài cá nhân xuất sắc mà cần tập

trung mọi người lại để hạn chế càng ít lỗi càng tốt.

Mục đích quan trọng nhất của sách là đưa lập luận marketing đến với những người có quyền quyết định để tất cả mọi người trong ban lãnh đạo đều có thể tham gia vào quy trình marketing. Khi nguyên tắc dẫn đường cho doanh nghiệp là thận trọng chứ không phải tỏa sáng thì nhiều cái đầu hợp lại sẽ tốt hơn một cái đầu. Khi marketing phải trở thành lực lượng đi đầu – và nhiều công ty bắt buộc phải làm điều này – thì những nguyên lý marketing phải được phổ cập đến tất cả mọi người, chứ không phải, như một số trường hợp, chỉ dành cho một vài người có khả năng thâm nhập vào thế giới huyền bí này.

Do đó, cuốn *Bí mật marketing trong thị trường High-tech* được viết cho cả cộng đồng công nghệ – tất cả những người đóng góp công sức tạo ra một doanh nghiệp, kỹ sư, nhân viên marketing và cả chuyên gia tài chính. Mọi người phải có cùng mong muốn thì mới có thể thương lượng vượt qua hố ngăn một cách an toàn. Và với suy nghĩ đó, ta hãy bắt đầu chương 1.

1. Ảo tưởng về marketing trong thế giới công nghệ

Vào năm 1998, ta đã thấy ô tô điện bán rộng rãi trên thị trường. General Motors đã tung ra thị trường sản phẩm này và chắc chắn là Ford và Chrysler cũng sẽ tiếp bước. Giả sử loại xe này hoạt động giống như các loại xe khác, chỉ có điều nó êm hơn và tốt hơn cho môi trường. Vậy câu hỏi đặt ra là liệu khi nào thì bạn mua xe điện?

Vòng đời thích ứng của công nghệ

Câu trả lời của bạn sẽ tiết lộ rất nhiều điều về cách bạn tham gia vào vòng đời thích ứng của công nghệ – mô hình giúp tìm hiểu xem các sản phẩm mới được chấp nhận như thế nào. Nếu câu trả lời là: “Không mua cho đến khi cuộc sống của bạn trở thành địa ngục nếu không có nó” thì có lẽ bạn là người chậm thích ứng với công nghệ, chúng tôi gọi là người lạc hậu trong mô hình này. Nếu câu trả lời của bạn là: “Khi tôi thấy mấy chiếc xe điện này thật sự hoạt động tốt và có đủ trạm nạp điện ngoài đường” thì bạn là người khá chịu khó thích ứng với công nghệ, trong mô hình chúng tôi gọi là “số đông đi đầu”. Nếu câu trả lời của bạn là: “Không mua cho đến khi tôi thấy hầu hết mọi người đều đã chuyển sang dùng xe điện, và do đó tôi sẽ gặp rất nhiều khó khăn nếu tiếp tục dùng xe chạy bằng xăng” thì bạn là một người chạy theo, trong mô hình gọi là số đông theo đuôi. Còn nếu bạn muốn trở thành người đầu tiên trong khu nhà có xe điện thì bạn là người có máu sáng tạo hay người thích ứng nhanh.

Chút nữa đây thôi chúng ta sẽ bàn kỹ lưỡng về các khái niệm này nhưng trước hết chúng ta cần phải thấy được tầm quan trọng của chúng. Ta sẽ thấy rằng – ít nhất nhìn từ góc độ marketing – bất cứ khi nào được giới thiệu về một sản phẩm mới đòi hỏi bạn phải thay đổi hành vi hiện tại của mình hoặc thay đổi các sản phẩm hay dịch vụ mà bạn đang sử dụng, thái độ của bạn trong việc chấp nhận công nghệ mới rất quan trọng. Trong học thuật, người ta gọi những sản phẩm nhạy cảm với thay đổi như thế là các “đổi mới gián đoạn”. Trái lại, “đổi mới liên tục” phản ánh việc nâng cấp sản phẩm nhưng không đòi hỏi khách hàng phải thay đổi hành vi mua hàng.

Ví dụ, khi Crest hứa hẹn mang lại cho bạn một hàm răng trắng hơn thì đó chỉ là sự đổi mới liên tục. Bạn vẫn đánh răng theo cách bạn cũ với cùng một bàn chải. Khi Ford đưa ra dòng xe Taurus tiết kiệm xăng, khi Dell tung ra dòng máy tính xử lý nhanh hơn và bộ nhớ lưu trữ có dung lượng lớn hơn, khi Sony đưa ra dòng tivi sắc nét hơn thì đó cũng chỉ là đổi mới liên tục. Là khách hàng, bạn chẳng phải thay đổi hành vi nào cả khi thay thế công nghệ cũ bằng công nghệ mới.

Phân biệt những nhóm người này thông qua các phản ứng của họ với sản phẩm gắn thêm công nghệ mới nào đó có tính chất đổi mới gián đoạn. Mỗi nhóm người tiêu biểu cho một định danh (profile) tâm lý đồ học – là sự kết hợp giữa các yếu tố nhân khẩu học và yếu tố tâm lý dẫn đến những phản ứng khác nhau giữa các nhóm người. Hiểu được từng tâm lý đồ học này và mối quan hệ của nó đối với thế giới xung quanh chính là yếu tố cực kỳ quan trọng trong thế giới marketing công nghệ.

Nhóm tiên phong tích cực theo đuổi sản phẩm công nghệ mới. Thỉnh thoảng họ tự tìm đến sản phẩm chứ không cần chờ đến khi xuất hiện chương trình marketing. Đó là vì công nghệ đã trở

thành mối quan tâm hàng đầu trong cuộc sống của họ, dù có hoạt động thế nào đi chăng nữa. Bất kỳ cải tiến quan trọng nào cũng hấp dẫn họ và họ mua hàng chỉ vì thích tìm hiểu các đặc tính mới của sản phẩm. Trong mỗi phân khúc thị trường, ta chỉ có vài ba khách hàng thuộc nhóm người tiên phong mà thôi, nhưng ta cần phải giành lấy họ khi bắt đầu các chiến dịch marketing vì sự chấp nhận của họ sẽ giúp các đối tác trên thị trường tin tưởng rằng sản phẩm này thật sự tốt.

Nhóm thích ứng nhanh, cũng giống như nhóm tiên phong, nhanh chóng chấp nhận các ý tưởng mới về sản phẩm nhưng khác với những người tiên phong, họ không phải là dân công nghệ. Thay vào đó, họ là người rất dễ tưởng tượng, hiểu và đánh giá cao những lợi ích mà công nghệ mới mang lại và có thể liên kết chúng với những mặt khác trong cuộc sống. Bất cứ khi nào gặp một sản phẩm phù hợp với yêu cầu, nhóm người này sẵn sàng mua nó. Khi mua hàng, họ không quan tâm đến việc các công ty lớn hơn đã mua nó chưa mà chỉ dựa vào cảm tính và cách nhìn của họ. Họ chính là chìa khóa để mở cửa bất kỳ thị trường công nghệ nào.

Số đông đi đầu cũng có một số đặc điểm về mặt công nghệ giống như nhóm thích ứng nhanh nhưng xét cho cùng, họ vẫn là nhóm thực dụng. Họ biết rằng rất nhiều công nghệ chỉ là thị hiếu nhất thời, do đó họ chờ đợi và quan sát xem liệu nó có thành công hay không trước khi quyết định mua. Họ muốn thấy các công ty danh tiếng sử dụng trước khi đầu tư tiền vào công nghệ này. Vì nhóm này rất đông, khoảng một phần ba trong vòng đời thích ứng sản phẩm, nên bí quyết để có thể phát triển vững chắc và thu nhiều lợi nhuận là phải giành được sự ủng hộ của họ.

Số đông theo đuôi cũng có tất cả những lo lắng của nhóm số đông đi đầu nhưng họ còn có thêm một đặc điểm nữa: trong khi nhóm số đông đi đầu khá thoải mái ứng dụng công nghệ mới một khi đã quyết định mua thì nhóm số đông theo đuôi không có khả năng làm việc này. Do đó, họ thường chờ cho đến khi công nghệ đó trở thành tiêu chuẩn và ngay cả trong trường hợp đó, họ vẫn muốn sản phẩm được hỗ trợ tốt, nên thường chỉ mua hàng của các công ty danh tiếng. Cũng giống như nhóm số đông đi đầu, nhóm này chiếm một phần ba số người mua hàng trong bất kỳ phân khúc nào. Nếu bạn có thể thu hút họ thì bạn sẽ giàu to vì mặc dù tiền lời trên từng đầu sản phẩm giảm khi sản phẩm đã hoàn thiện, nhưng chi phí bán hàng cũng sẽ giảm và hầu như tất cả chi phí nghiên cứu và phát triển sản phẩm đều đã được khấu trừ.

Cuối cùng là *nhóm lạc hậu*. Họ không muốn dính dáng gì đến công nghệ mới cả, vì nhiều lý do, một số là vì lý do cá nhân còn một số là vì lý do kinh tế. Họ mua một sản phẩm công nghệ chỉ khi nó được đưa vào trong một sản phẩm khác – giống như việc đưa mạch xử lý vào hệ thống phanh của xe đời mới vậy – thậm chí họ còn chẳng hề biết gì về điều đó. Nhóm lạc hậu thường chẳng bao giờ được xem là nhóm đáng để ta chú ý bán.

Tóm lại, trong vòng đời thích ứng của công nghệ, nguyên tắc cơ bản là công nghệ được chấp nhận ở từng cộng đồng vào những thời điểm khác nhau tùy thuộc vào các đặc điểm xã hội và tâm lý của các phân khúc khác nhau trong cộng đồng đó. Ta có thể xem đây là một quy trình liên tục gồm các giai đoạn có thể định nghĩa được, mỗi giai đoạn gắn liền với một nhóm có thể xác định được, mỗi nhóm lại được tạo ra từ một phần có thể tiên đoán trước được của cả cộng đồng.

Mô hình marketing công nghệ cao

Đặc điểm này là nền tảng rất cơ bản trong mô hình marketing công nghệ cao. Mô hình thể hiện rằng phương hướng phát triển thị trường công nghệ là đi từ trái sang phải của đường cong, trước hết tập trung vào nhóm tiên phong, phát triển thị trường đó rồi chuyển sang nhóm thích ứng nhanh, phát triển thị trường đó và cứ thế tiến dần sang nhóm số đông đi đầu, số đông theo đuôi và cuối cùng là nhóm lạc hậu. Trong quá trình này, công ty phải sử dụng các nhóm khách hàng bên trái làm bàn đạp để chiêu dụ nhóm kế tiếp bên phải. Do đó, sự chấp nhận của nhóm đi đầu sẽ là con dấu kiểm chứng tính xác thực của các bài diễn thuyết bán hàng đối với nhóm thích ứng nhanh, tương tự đối với nhóm số đông đi đầu, số đông theo đuôi và nhóm lạc hậu.

Ý tưởng là phải liên tục tiến lên một cách nhịp nhàng, giống như việc chuyền que gỗ trong cuộc thi chạy tiếp sức, hoặc giống như Tarzan đu mình từ dây leo này sang dây leo khác vậy. Việc tạo ra đà phát triển nhằm giúp nhóm sau cũng muốn bắt chước nhóm trước mua hàng rất quan trọng. Nếu ta quá chậm chạp thì giống như là ta cứ đu mình mãi trên một dây leo đứng yên, chỉ rơi xuống đất chứ chẳng tiến lên đâu được (Trên thực tế, nhảy xuống cũng có thể là một lựa chọn hay. Ta thường thấy các công ty cố gắng vót vát đà phát triển này bằng cách giảm giá sản phẩm thật nhiều, và điều này khiến cho công ty giống như anh chàng Tarzan đang điên cuồng kéo giạt, cố gắng làm dây leo di chuyển một cách vô ích, còn các con thú khác trong rừng ngồi chờ cho Tarzan rớt xuống mà thôi).

Còn một lý do nữa để giữ đà phát triển là ta cần nắm bắt được công nghệ mới sắp diễn ra. Máy đánh chữ đã bị thay thế bởi máy tính, và có thể một ngày nào máy tính lại bị thay thế bởi các ki-ốt Internet. Bạn cần phải tận dụng những ngày hoàng kim trong thế giới của bạn trước khi ngày tiếp theo đến và biến những ngày hoàng kim này thành quá khứ xa xăm. Do đó, ta có khái niệm cửa sổ cơ hội (Window of Opportunities). Nếu ta mất đà phát triển, đối thủ có thể qua mặt chúng ta, và ta sẽ mất đi lợi thế lãnh đạo duy nhất của công nghệ – đặc biệt là phần lợi nhuận cao trong giai đoạn giữa và cuối, mà đây chính là nguồn kinh phí phát triển các công ty công nghệ.

Về cơ bản, đây là mô hình marketing trong lĩnh vực công nghệ cao, là tầm nhìn dần được hé mở qua các giai đoạn Vòng đời thích ứng của công nghệ. Khái niệm này khiến mọi người ngạc nhiên, đặc biệt là những người đầu tư vốn vào các công ty công nghệ, bởi nó có khả năng tạo ra vị thế độc quyền vô hình trong việc phát triển một thị trường mới quan trọng. Nếu bạn là người đầu tiên làm được việc này, hãy “khai thác đường cong” và lèo lái nó đến với nhóm số đông đi đầu, rồi từ đó tạo ra các tiêu chuẩn không chính thức; bạn sẽ trở nên giàu có nhanh chóng và nắm giữ được một thị trường màu mỡ trong thời gian dài.

Lời chứng thực

Lotus 1-2-3 là ví dụ điển hình trong việc tối ưu hóa mô hình marketing cho lĩnh vực công nghệ. Không cần bàn cãi, đây là phần mềm bảng tính tốt nhất vào lúc đó. Dĩ nhiên nó không phải là phần mềm bảng tính đầu tiên và rất nhiều tính năng được mọi người yêu thích của phần mềm đến từ VisiCalc, một phần mềm chạy trên Apple II. Nhưng Lotus 1-2-3 là phần mềm đầu tiên dành cho máy tính IBM và các nhà thiết kế đặc biệt chú trọng tối ưu hóa hoạt động của nó cho nền tảng này. Kết quả là nhóm tiên phong yêu thích nó vì nó nhẹ hơn và nhanh hơn. Sau đó, nhóm thích ứng nhanh cũng yêu thích nó vì nó cho phép họ làm một số việc mà trước đây họ chưa từng làm – về sau phần mềm ấy phổ biến giống như là công cụ phân tích “nếu-thì” vậy.

Nhóm số đông đi đầu yêu thích nó vì nó hỗ trợ họ trong các hoạt động kinh doanh hàng ngày như dự trù kinh phí, dự toán bán hàng và theo dõi dự án. Khi ngày càng nhiều người sử dụng nó thì không ai có thể cưỡng lại bằng cách sử dụng thứ gì khác (như bút giấy) và thế là nhóm số đông theo đuôi cũng phải mua phần mềm. Nó trở thành công cụ mà tất cả mọi người đều dùng. Nếu bạn muốn chia sẻ một bảng tính thì nó phải có định dạng Lotus. Và do đó vào cuối thập niên 1980, giá nửa máy tính IBM cũng như những công cụ tương thích với máy tính có bảng tính sử dụng Lotus 1-2-3, mặc dù trên thị trường có rất nhiều đối thủ cạnh tranh mà đa phần trong đó, nếu so sánh từng tính năng một, ưu việt hơn Lotus 1-2-3.

Điều gây sững sốt là rất nhiều công ty khác cũng đạt được vị thế tương tự. Đó là vị thế Oracle đạt được trong lĩnh vực cơ sở dữ liệu quan hệ, Microsoft đạt được trong lĩnh vực hệ điều hành, Hewlett-Packard trong lĩnh vực máy in la-ze và máy in phun, IBM trong lĩnh vực máy chủ mainframe. Đó là vị thế mà Netscape đang bám vào trình duyệt Internet Explorer, Autodesk bám vào PC CAD, ESRI có các phần mềm GIS, CISCO có router, Intel có bộ xử lý.

Mỗi công ty đều chiếm hơn 50% thị trường phổ thông. Tất cả đều đã xây dựng được thành trì của mình trong nhóm số đông đi đầu, nếu không muốn nói là còn nhiều hơn thế, và mong muốn tiếp tục lớn mạnh, giành được lợi nhuận cực kỳ cao, và thắt chặt mối quan hệ với khách hàng để luôn trở thành đối tác yêu thích của họ. Ví dụ, Oracle, rõ ràng hơn là Netscape, đã có những lúc tưởng rơi xuống vực thẳm nhưng khách hàng vẫn quay lại và cho những công ty hàng đầu này một cơ hội thứ hai, thứ ba – điều khiến các đối thủ của họ phải kêu gào đau đớn vì họ chẳng bao giờ được khách hàng ưu ái đến thế.

Cũng chẳng có gì lạ khi nhận thấy lịch sử các sản phẩm hàng đầu đều tuân theo mô hình marketing trong lĩnh vực công nghệ. Sự thật là mô hình này được vẽ ra bằng cách trừu tượng hóa những đặc điểm lịch sử. Và khi chúng ta bước vào thiên niên kỷ mới, marketing cho lĩnh vực công nghệ đã có những ví dụ thực tế về các công ty này cũng như một bản trừu tượng hóa mô hình marketing trong lĩnh vực này, và do đó có thể tự tin điều hành về phía trước.

Dĩ nhiên, nếu có một công thức đầy đủ để thành công thì bạn chẳng cần đọc thêm nữa.

Ảo tưởng và vỡ mộng: Những vết nứt trên đường cong hình chuông

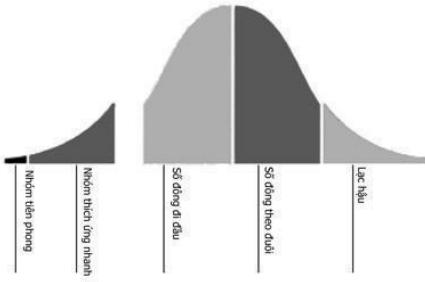
Rất nhiều công ty ở thung lũng Silicon sẵn sàng lên tiếng chứng minh với bạn rằng mô hình marketing trong lĩnh vực công nghệ có điểm nào đó không đúng. Chúng tôi cũng nghĩ như vậy – chúng tôi cũng từng góp vốn vào những công ty một thời lừng lẫy nhưng giờ thì hoặc đã biến mất, hoặc đã không còn giữ giá trị như ngày xưa, và cổ phiếu mà chúng tôi mua của các công ty này chẳng còn chút giá trị nào nữa.

Mặc dù chúng ta trải nghiệm số phận của mình theo những cách khác nhau, nhưng có thể tóm lại những điểm chung bằng cách phân bố lại Vòng đời thích ứng công nghệ theo cách sau:

Như các bạn thấy, các thành phần của vòng đời không thay đổi nhưng có một hố ngăn giữa hai nhóm người dùng bất kỳ. Nó tượng trưng cho sự khác biệt giữa hai nhóm – đó chính là những khó khăn mà hai nhóm gặp phải khi xem xét chấp nhận một sản phẩm mới mà công ty không thay đổi cách bán, vẫn sử dụng cách bán đối với nhóm phía trước. Ở mỗi hố ngăn, công ty lại có nguy cơ giảm đà phát triển, mất đi cơ hội chuyển sang phân khúc kế tiếp, do đó không thể dẫn

đầu và giành được lợi nhuận khổng lồ mà công ty mong đợi từ phân khúc giữa của đường cong.

Phân bố lại Vòng đời thích ứng công nghệ



Hố ngăn đầu tiên

Có hai khoảng cách nhỏ trong mô hình marketing cho lĩnh vực công nghệ – ta hãy gọi nó là hố ngăn của đường cong – mà rất nhiều công ty không cảnh giác nên đã vấp ngã. Hố ngăn đầu tiên nằm giữa nhóm tiên phong và nhóm thích ứng nhanh. Khoảng cách này được tạo ra khi một sản phẩm công nghệ “nóng” chưa sẵn sàng đem lại ích lợi gì lớn lao, giống như Esperanto vậy. Giới đam mê công nghệ chuộng nó vì kiến trúc của nó, nhưng chẳng ai biết phải áp dụng nó như thế nào.

Hiện tại, các phần mềm mạng theo mô hình như hệ thần kinh thuộc loại này. Xuất hiện từ những năm 1980, loại phần mềm này mô phỏng cấu trúc não, tự lập trình thông qua những phản hồi và các quy luật để tối ưu hóa khả năng khi làm một việc gì đó. Công nghệ này cực kỳ hấp dẫn vì là lần đầu tiên máy tính có thể tự học và phát triển các giải pháp mà không người lập trình nào có thể viết từ đầu. Tuy nhiên, chẳng ai mua phần mềm này vì nó chưa có được một ứng dụng nào thật riêng biệt và thật hấp dẫn để đánh bại các lựa chọn truyền thống khác.

Một sản phẩm khác cũng rơi vào hố ngăn tương tự giữa nhóm tiên phong và nhóm thích ứng nhanh là hội nghị truyền hình. Rất nhiều phòng thí nghiệm từ Xerox, Intel, đến PictureTel, IBM đưa ra các phiên bản khác nhau về giải pháp này trong suốt những năm 1990, và các nhà phát minh ra nó đều thề thốt rằng công nghệ này rất triển vọng. Nhưng chẳng ai tin. Vấn đề không phải là lưu lượng mạng. Vấn đề là quy trình kinh doanh. Các nhóm marketing đưa ra các tình huống kinh doanh có thể sử dụng công nghệ này – ví dụ như xử lý hồ sơ khoản vay, dịch vụ khách hàng nói chung, họp lãnh đạo cấp cao – nhưng rồi đội marketing chẳng làm được gì.

Vấn đề của việc phát triển thị trường trong cả hai ví dụ về phần mềm mạng mô phỏng cấu trúc não và hội nghị truyền hình là mặc dù về mặt kỹ thuật, những công nghệ này có thể tạo nên một hệ thống hoạt động và khuyến khích nhóm tiên phong chấp nhận nó nhưng những thành công này chưa lan sang được nhóm thích ứng nhanh. Như chúng ta sẽ thấy trong chương tiếp theo, nhóm này chỉ ủng hộ nếu họ thấy được công nghệ mới có thể cho phép họ đạt được những bước nhảy chiến lược, điều mà trước đây họ không thể làm, một thứ có giá trị tiềm ẩn và hấp dẫn cả với những người không làm việc trong khối kỹ thuật. Lợi ích thường được đại diện bằng một ứng dụng hấp dẫn, một ứng dụng có thể phản ánh sức mạnh và giá trị của công nghệ mới. Nếu marketing không thể tìm ra một ứng dụng như thế thì thị trường chỉ dừng lại ở nhóm tiên phong, và tương lai của công nghệ là rút dài vào hố ngăn của đường cong mà thôi.

Hố ngăn còn lại

Đường cong hình chuông còn có một hố ngăn nữa, với cùng độ lớn, nằm giữa nhóm số đông đi đầu và nhóm số đông theo đuôi. Khi đến được điểm này trong Vòng đời thích ứng công nghệ thì có nghĩa là thị trường đã khá trưởng thành và sản phẩm đã được chấp nhận trong thị trường phổ thông. Vấn đề bây giờ là việc tiến từ nhóm số đông đi đầu sang nhóm số đông theo đuôi sẽ làm nảy sinh các yêu cầu về kỹ thuật của người dùng.

Nói đơn giản hơn, nhóm số đông đi đầu rất sẵn lòng và đủ khả năng để nắm bắt nhanh chóng công nghệ khi cần nhưng nhóm số đông theo đuôi lại không như thế. Khi một sản phẩm đã phát triển thị trường đến mức này, công ty phải cải tiến nó thật đơn giản để sử dụng nếu muốn tiếp tục thành công. Nếu không làm được điều này thì sự chuyển mình sang nhóm số đông theo đuôi sẽ chững lại hoặc không bao giờ xảy ra.

Các đầu máy VCR có tính năng lập trình hiện đang rơi vào tình trạng bi đát này. Tương tự là hệ thống máy photocopy đắt tiền, là hệ thống điện thoại khổng lồ cho phép tự động chuyển cuộc gọi, họp ba bên, hay chỉ là chuyển cuộc gọi sang cho người khác. Đã bao nhiêu lần bạn nghe thấy hoặc nói: “Nếu bạn không kết nối được sau khi tôi bấm nút chuyển cuộc gọi thì vui lòng gọi lại”. Vấn đề là đối với những người không thường xuyên sử dụng hệ thống này thì quy trình đó rất khó nhớ. Kết quả là người dùng không dùng các tính năng này, và do đó các công ty trong những thị trường phát triển nhận thấy những nghiên cứu sản phẩm ngày càng khó thương mại hóa các kết quả nghiên cứu vì người dùng không hiểu được những lợi ích của nó. Đó hoàn toàn là lỗi của marketing, đặc biệt khi công ty ủy quyền thiết kế giao diện người dùng và quyền quản lý trải nghiệm người dùng cho marketing.

Ví dụ về các sản phẩm khác cũng đang rơi vào hố ngăn giữa số đông đi đầu và số đông theo đuôi là máy scan hình ảnh thành các file hình ảnh lưu trên máy tính hoặc xuất file hình ảnh trong các phần mềm chế bản. Các công ty dẫn đầu hai lĩnh vực này là Hewlett-Packard và Adobe đều rất thành công trong việc chiêu dụ nhóm số đông đi đầu nhưng sản phẩm của họ lại không khiến những kẻ bảo thủ trong nhóm số đông theo đuôi vừa ý. Vì thế các dòng sản phẩm này đang bị đình trệ mặc dù chưa thị trường nào bão hòa cả.

Phát hiện ra hố ngăn

Tuy nhiên, điểm mấu chốt không nằm ở hai hố ngăn, một giữa nhóm tiên phong và nhóm thích ứng nhanh và một giữa nhóm số đông đi đầu và số đông theo đuôi. Điểm mấu chốt nằm ở một hố ngăn rất sâu chia rẽ nhóm thích ứng nhanh và nhóm số đông đi đầu. Đây chính là sự chuyển mình dữ dội nhất và không khoan nhượng nhất trong Vòng đời thích ứng công nghệ, và đây cũng là điểm nguy hiểm nhất vì người ta thường không nhận ra nó.

Lý do khiến người ta ít nhận diện được nó là vì danh sách khách hàng và quy mô đơn hàng trong cả hai nhóm này đều tương đương nhau. Thông thường, trong mỗi phân khúc, bạn sẽ thấy danh sách khách hàng nằm trong nhóm từ Fortune 500 đến Fortune 2000 với các đơn đặt hàng khá lớn – ít nhất là năm chữ số, thông thường là sáu chữ số và thậm chí còn cao hơn nữa. Nhưng trên thực tế, cơ sở để bán hàng – những gì hứa hẹn với khách, rõ ràng hay không rõ ràng, và những gì cần được giao – rất khác nhau.

Những thứ mà nhóm thích ứng nhanh mua, như chúng ta sẽ thấy cụ thể trong chương 2, giống như là nhân tố thay đổi vậy. Là người đầu tiên trong ngành triển khai những thay đổi này,

nhóm thích ứng nhanh hy vọng sẽ nhảy vọt qua mặt đối thủ, dù việc đó đòi hỏi phải cắt giảm chi phí sản xuất, rút ngắn thời gian tung ra thị trường, cung cấp dịch vụ khách hàng hoàn hảo hơn hay bất kỳ đòi hỏi kinh doanh nào khác. Họ muốn thấy một đường gấp khúc rõ rệt giữa cách cũ và cách mới, và họ sẵn sàng đứng ra phá bỏ rào cản để làm việc này. Là người dẫn đầu, họ sẵn sàng chịu đựng các lỗi phần mềm và trục trặc của bất kỳ phát minh nào vừa tung ra thị trường.

Ngược lại, nhóm số đông đi đầu lại muốn mua nhằm cải tiến các hoạt động hiện tại. Họ muốn càng ít gấp khúc càng tốt. Họ muốn thay đổi từ từ chứ không phải nhảy vọt. Họ muốn công nghệ cải tiến chứ không phải vứt bỏ những lề lối kinh doanh truyền thống. Và hơn ai hết, họ không muốn một sản phẩm có lỗi. Khi họ chấp nhận một sản phẩm, họ muốn nó hoạt động ổn định và tương thích với nền tảng công nghệ đang có.

Sự tương phản này mới chỉ là những vết xước trên bề mặt của sự khác biệt và tính bất tương thích giữa nhóm thích ứng nhanh và nhóm số đông đi đầu. Tôi xin được nêu ra hai điểm chính: Thứ nhất, những điểm bất tương đồng này khiến nhóm số đông đi đầu không tin tưởng nhóm thích ứng nhanh. Thứ hai, vì nhóm số đông đi đầu rất quan tâm đến tính ổn định trong công việc hiện tại, nên họ rất cần nhìn thấy những ví dụ thực tiễn phù hợp trước khi quyết định mua. Ta thấy đây là vấn đề con gà và quả trứng. Ví dụ phù hợp nhất để thuyết phục một khách hàng thuộc nhóm số đông đi đầu mua hàng chính là đưa ra một khách hàng khác cũng thuộc nhóm này. Nhưng không thành viên nào trong nhóm lại chịu mua hàng mà không tham khảo trước ý kiến các thành viên khác.

Các thành phần trong hố ngăn

Vấn đề con gà và quả trứng này là thế nào? Thứ nhất, vì sản phẩm đã thu hút được nhóm thích ứng nhanh nên nó tạo được rất nhiều tiếng tăm. Trong lĩnh vực mạng, đó là Ethernet có lưu lượng gigabit, chuyển mạch quang, modem cáp, và Digital Subscriber Loops; trong lĩnh vực PC thì đó là phần mềm nhận dạng giọng nói, hệ thống tổng hợp giọng nói, tương thích với tivi và các thiết bị điện tử chuyên dụng khác như sách điện tử; trong lĩnh vực các thiết bị ngoại vi thì đó là máy PDA để truy cập Internet và email; máy nhận dạng văn bản không cần gõ bàn phím, mi-crô không dây; trong lĩnh vực phần mềm doanh nghiệp thì đó là các ứng dụng data mining để phân tích dữ liệu marketing đúng hướng, để thấy rõ cung cầu từ đầu đến cuối trong chuỗi cung ứng; và trong chính lĩnh vực Internet, đó là thế giới 3D của VRML, là điện thoại IP, và theo sau đó là hội thảo trực tuyến qua mạng IP. Chúng ta đã đọc rất nhiều về các sản phẩm này, nhưng không ai có thể xác định được khi nào sẽ có một công ty dẫn đầu thị trường về các công nghệ này, dù rằng những công nghệ này hoạt động khá tốt. Lý do chính là vì các sản phẩm này thiếu tính ổn định nên nhiều công ty khó chấp nhận. Một lý do khác là cho đến nay, marketing vẫn chưa thể phá bỏ rào cản để đến với nhóm thích ứng nhanh. Vì thế, các sản phẩm này cứ héo mòn dần, tiếp tục được cung cấp cho nhóm thích ứng nhanh của thị trường nhưng không thể cất cánh và bay vào các phân khúc thị trường khác màu mỡ hơn.

Ví dụ điển hình của vấn đề này trong thập niên 1990 là điện toán máy chủ – máy trạm dành cho các doanh nghiệp lớn. Năm 1987, Gartner Group đã công bố đây sẽ là kiến trúc doanh nghiệp trong thập niên tới và trên thực tế, phòng IT nào cũng sùng bái công nghệ này. Năm nào cũng có một bài báo nói về những phát minh trong lĩnh vực phần cứng phục vụ cho điện

toán máy chủ – máy trạm, sự chiếm lĩnh của các phần mềm RDBMS cực kỳ ổn định, các công cụ mới phục vụ giao diện người dùng nhưng cuối cùng thì cũng chỉ bán được các máy mainframe đóng vai trò máy chủ và các máy tính nhỏ mà thôi. Đến năm 1992 – năm năm sau – điện toán máy chủ – máy trạm mới nổi lên, trở thành một chủng loại thông qua phần mềm và mãi đến năm 1995 – tức tám năm sau – nó mới hoàn toàn thoát khỏi cái bóng của hệ thống máy chủ dịch vụ.

Tại sao tình trạng đó lại kéo dài lâu đến thế? Ngoài một số yêu cầu đặc thù, một máy trạm điển hình đòi hỏi phải có giao diện GUI, là giao diện đồ họa gần gũi với người dùng. Năm 1987, máy trạm chuẩn chạy trên DOS. Có bốn lựa chọn khác – Unix, Macintosh, OS/2 và Windows. Microsoft và Intel tuyên bố họ sẽ dùng OS/2 là hệ điều hành chuẩn. Nhưng việc này không đi đến đâu và kết quả là cả Unix lẫn Macintosh đều phát triển trong khi Windows thì trì trệ – vì thế toàn bộ thị trường đều khựng lại cho đến khi Windows 3.0 ra đời và được xem như là tiêu chuẩn mặc nhiên. Mãi đến khi PeopleSoft tung ra gói máy chủ – máy trạm dùng để quản lý nhân sự cho hệ điều hành Windows thì thị trường mới được hình thành.

Hãy xem một ví dụ khác. Một trong những câu chuyện được đăng tải trên trang bìa của các tờ báo hồi thập niên 1980 là trí tuệ nhân tạo – bộ não trong một cái hộp. Mọi người đều viết về nó và rất nhiều khách hàng lớn cũng nhảy vào tham gia phong trào của Teknowledge, Symbolics và Intellicorp. Trên thực tế, danh sách khách hàng của các công ty này giống như danh sách một trăm người nổi tiếng nhất của chương trình Ai là ai vậy. Người tiên phong trong phong trào trí tuệ nhân tạo, Tom Kehler, chủ tịch của Intellicorp, thường xuyên xuất hiện trên các tạp chí từ Inc, High Technology đến Time, trang bìa của Wall Street Journal và còn có thể cưỡi trên làn sóng phong trào của những người ủng hộ và khiến cho công nghệ này được công chúng biết đến.

Tuy nhiên, ngày nay, trí tuệ nhân tạo lại bị xếp xó. Mặc dù nó từng là – và hiện vẫn là – một công nghệ nóng, và có được sự ủng hộ nhiệt tình của nhóm thích ứng nhanh – những người thấy được tiềm năng của nó trong việc sử dụng máy tính để giúp họ đưa ra quyết định, nhưng nó vẫn chưa tạo ra được một sản phẩm cho thị trường phổ thông. Tại sao lại như vậy? Khi chuyển từ phân khúc số đông đi đầu sang số đông theo đuôi, nó vấp phải quá nhiều khó khăn: các phần cứng của thị trường phổ thông thiếu hỗ trợ, không thể tích hợp dễ dàng vào các hệ thống hiện có, không có một phương pháp thiết kế rõ ràng, thiếu nhân lực được huấn luyện bài bản để triển khai. Thế nên trí tuệ nhân tạo cứ mòn mỏi chờ đợi ở cổng vào thị trường phổ thông vì nó thiếu những hoạt động marketing lâu dài để có thể hạ thấp rào cản thích nghi và sau một thời gian, người ta nghĩ rằng nó chỉ là một thử nghiệm thất bại. Khi điều này xảy ra, nhắc đến nó giống như nhắc đến một điều kiêng kỵ vậy.

Ngày nay, trí tuệ nhân tạo vẫn còn sống và vẫn hoạt động, bên dưới của các dạng ứng dụng phổ biến của nó là các hệ thống hệ chuyên gia (expert system) và lập trình hướng đối tượng (object oriented programming). Và một công ty đã chiến đấu trong tuyệt vọng nhằm kiếm tiền trong lĩnh vực trí tuệ nhân tạo như Intellicorp cũng không còn tồn tại nữa.

Đây thật sự là một hố ngăn và rất nhiều công ty thiếu thận trọng đã bị sẩy chân rơi xuống hố ngăn này. Mặc dù người ta thấy các ảnh hưởng của hố ngăn này diễn ra khá thường xuyên nhưng marketing vẫn chưa thể giải quyết vấn đề này một cách hợp lý. Đây cũng chính là mục

tiêu của cuốn sách. Kết phần này, bằng cách gọi lên các tia sáng nhen nhóm để công nhận cũng như bằng cách hiểu những khó khăn của hố ngăn, tôi muốn đưa ra câu chuyện ngụ ngôn sau minh chứng cho một kinh nghiệm đau đớn của một người đứng ra thành lập công ty.

Ngụ ngôn công nghệ

Trong năm đầu bán một sản phẩm mới – hầu hết là bán các phiên bản thử nghiệm alpha và beta – các công ty công nghệ mới thành lập mở rộng danh sách khách hàng để có thêm người tiên phong đam mê công nghệ và một hai người có tầm nhìn thuộc nhóm thích ứng nhanh. Mọi người đều vui vẻ, và trong bữa tiệc Giáng sinh cuối năm đầu tiên, tại văn phòng công ty, mọi người đều nâng ly chúc mừng thành quả ấy.

Trong năm thứ hai – năm đầu tiên thật sự của sản phẩm – công ty thuyết phục được một vài người thuộc nhóm thích ứng nhanh có tầm nhìn tốt và có một vài hợp đồng lớn. Doanh thu đúng như dự toán và mọi người đều tin rằng đã đến lúc tăng tốc – đặc biệt là những người bỏ vốn đầu tư cho công ty, những người yêu cầu doanh thu năm sau phải tăng 300% so với năm nay (Con số này từ đâu ra? Dĩ nhiên là từ đặc điểm thích ứng công nghệ rồi. Chúng ta đang ở dốc tăng tốc nhanh nhất đúng không? Chúng ta không muốn mất thị phần vào tay đối thủ. Chúng ta phải hành động khi cánh cửa cơ hội còn mở. Phải rèn khi sắt còn nóng!). Bữa tiệc Giáng sinh của công ty năm nay được tổ chức tại một khách sạn sang trọng, ly pha lê, rượu lâu năm và chủ đề là “Mong ước lớn”.

Bắt đầu năm thứ ba, công ty tăng cường đội ngũ bán hàng, in ấn các biển quảng cáo và banner rất ấn tượng, các văn phòng đại diện được mở ra và dịch vụ khách hàng được củng cố. Nhưng những hành động đó không mang lại hiệu quả. Chỉ sau một thời gian dài níu kéo, sản phẩm của công ty giảm giá mạnh. Doanh thu bán hàng nhìn chung thấp hơn nhiều so với doanh thu dự tính, và chi phí tăng vọt, vượt cả doanh thu. Trong khi đó, đội ngũ nghiên cứu bị lún sâu vào các dự án kỹ kết từ trước với các khách hàng đầu tiên.

Các cuộc họp diễn ra (đối với các tổ chức non trẻ thì họp hành chẳng có ý nghĩa gì nếu chưa đạt được phong cách quản trị). Nhóm bán hàng phàn nàn rằng dòng sản phẩm có quá nhiều lỗi hỏng, quá nhiều lỗi, giá sản phẩm quá đắt và không phải là thứ mà khách hàng mong muốn. Nhóm kỹ sư nói rằng họ đã làm đúng yêu cầu kỹ thuật và luôn đưa các bản nâng cấp lớn đúng hạn vào lúc mà đội hỗ trợ khách hàng đang kêu la ầm ĩ. Lãnh đạo công ty than vãn rằng đội bán hàng chỉ toàn gọi điện cho những nhân viên quèn bên dưới, rằng đội bán hàng thiếu khả năng truyền tải tầm nhìn và không tạo sức ép đủ để khách hàng chịu mua hàng. Chẳng giải quyết được việc gì cả, và phía sau hậu trường, công ty bắt đầu hình thành các thế lực, phe cánh khác nhau.

Doanh thu quý ba hết sức ảm đạm, và rõ ràng là như thế. Đây là lúc quật roi lên nô lệ. Hội đồng và nhà đầu tư bắt đầu từ người sáng lập, phó tổng giám đốc, và những người này tiếp tục quật lên giám đốc bán hàng, và người này tiếp tục quật lên các chiến sĩ chiến đấu trong hầm. Sau đó là ta thấy nghỉ việc. Bị đuổi sớm nhất là giám đốc marketing. Đã đến lúc phải có “quản trị thực thụ”. Công ty cần nhiều vốn hơn và tầm ảnh hưởng từ vốn ban đầu của các nhà đầu tư – đặc biệt là của người sáng lập công ty và vài nhân viên kỹ thuật cốt cán - không còn như trước nữa. Một hoặc vài người sáng lập phản đối nhưng đều bị gạt sang một bên. Sáu tháng trôi qua. “Quản trị thực thụ” cũng chẳng làm được việc gì hay ho hơn. Một số thành viên kỳ cựu rời khỏi

công ty. Đã đến lúc nhờ người tư vấn. Tình trạng nghỉ việc càng trầm trọng hơn. Thế là các nhà đầu tư quyết định, điều chúng ta thật sự cần là một nghệ sĩ có khả năng xoay chuyển tình thế. Hết đũa việc đến tự nghỉ việc và cứ thế tiếp diễn. Phim đã chiếu đến đoạn kết và phần giới thiệu đội ngũ làm phim, nhưng vẫn hết công ty đầu tư nọ đến công ty đầu tư kia gia nhập hàng ngũ các công ty hấp hối ở thung lũng Silicon để cố gắng nuôi dưỡng công ty công nghệ, mặc dù nó không thật sự còn sống nữa nhưng vì thói đỏng đảnh của viên kế toán đầu tư mạo hiểm mà công ty vẫn chưa tuyên bố phá sản trong danh dự.

Có lẽ truyện ngụ ngôn này nói hơi quá. Nhưng không hề quá khi ta thấy hàng trăm công ty được thành lập rồi biến mất hết năm này đến năm khác, mặc dù sản phẩm và công nghệ khá tốt và mặc dù công ty cũng đạt được một số kết quả khả quan ban đầu, nhưng rồi loạn choạng bước đi và vấp ngã. Đây chính là lý do.

Điều mà nhân viên công ty nghĩ là một bước tăng vọt về doanh thu và có khả năng tiến xa trên đường cong thật ra chỉ là một đốm sáng – thứ mà chúng tôi gọi là thị trường nhen nhóm (Early Market) – chứ không phải là những dấu hiệu đầu tiên của một thị trường phổ thông (Mainstream Market) đang được hình thành. Công ty thất bại vì lãnh đạo công ty không có khả năng phân biệt sự khác biệt cơ bản khi bán cho nhóm thích nghi nhanh và cho nhóm số đông đi đầu, ngay cả khi tên công ty trên hóa đơn trả tiền chỉ là một. Do đó, vào lúc khó khăn nhất, khi công ty vừa mới chạm đến mép hố ngăn, thì lãnh đạo công ty, thay vì tiết kiệm, đã quá kỳ vọng và chi quá nhiều tiền vào các dự án to tát.

Tất cả chỉ là ảo tưởng về marketing trong thế giới công nghệ – niềm tin được gieo rắc vào Mô hình marketing cho lĩnh vực công nghệ, trong đó các thị trường đóng rồi mở một cách nhịp nhàng. Để tránh rơi vào bi kịch hố ngăn, chúng ta cần phải được khai sáng về marketing trong thế giới công nghệ theo một hướng hoàn toàn khác – ta phải đi sâu tìm hiểu những động lực của Vòng đời thích ứng của công nghệ để sửa chữa những điểm không đúng trong mô hình và thiết lập một nền tảng vững chắc để phát triển các chiến lược marketing.

2. Khai sáng marketing công nghệ cao

Bắt đầu là núi

Sau đấy không còn núi

Và sau đấy lại có núi

-- Thành ngữ Zen

Thế trường hợp California thì sao? Tại sao có một tiểu bang thành công đến như thế về mặt kinh tế mà lại kỳ cục đến vậy? Bản thân tôi đến từ Oregon, một tiểu bang hoàn toàn bình thường, có một nền kinh tế phát triển tốt, rất nhiều ngư dân và thợ mộc, và chừng ấy là đủ để cân bằng với thế giới công nghệ điên cuồng. Tôi chưa bao giờ có ý định chuyển sang sinh sống ở phía nam và viết một cuốn sách, xin lỗi bạn là trong đoạn tiếp theo, nói rằng bạn cần đầu tư như câu thành ngữ của Zen. California là một ảnh hưởng xấu.

Tuy nhiên, nếu bạn định liệ mạng đầu tư thời gian và tiền bạc vào lĩnh vực công nghệ, thì bạn cần phải hiểu thị trường công nghệ được phát triển như thế nào và câu thành ngữ bên dưới cũng hữu ích như một số câu khác.

Bắt đầu là thị trường: Gồm những người tiên phong và những người thích ứng nhanh, đầy nhiệt huyết và tầm nhìn, và thường không nhiều vốn để giúp đạt được các mục tiêu chiến lược to tát.

Và sau đó là không có thị trường: Đây chính là thời điểm hố ngăn xuất hiện, khi giai đoạn thị trường nhen nhóm cố gắng ngốn hết những dự án đầy tham vọng, còn thị trường phổ thông vẫn khoanh tay đứng chờ xem liệu các dự án này có tung ra được cái gì hay ho không.

Và sau đó lại là thị trường: Nếu tất cả mọi việc diễn ra suôn sẻ và công ty của bạn không bị suy suyển gì khi vượt qua hố ngăn thì thị trường phổ thông gồm nhóm số đông đi đầu và số đông theo đuôi sẽ mở cửa chào đón bạn. Họ sẽ mang lại cho bạn cơ hội thật sự để phát triển và làm giàu.

Để gặt hái được lợi nhuận từ thị trường phổ thông, chiến thuật marketing của bạn phải đáp ứng được yêu cầu của cả ba giai đoạn. Trong mỗi giai đoạn, chìa khóa dẫn đến thành công là bạn phải tập trung vào loại thích ứng phổ thông của giai đoạn đó, học cách thấu hiểu những yếu tố tâm lý xã hội của khách hàng trong giai đoạn đó, và dựa theo đó điều chỉnh các chiến lược và chiến thuật marketing. Mục tiêu của chương này là cho bạn thấy làm thế nào để thực hiện được điều này.

Các nguyên tắc đầu tiên

Trước khi bắt đầu, chúng ta hãy đưa ra một số nguyên tắc. Bước đầu tiên để khai sáng là phải nắm rõ một số điểm hiển nhiên. Trong trường hợp của chúng ta, đó là định nghĩa dùng được về marketing. Dùng được trong văn cảnh này có nghĩa là có thể giúp ta hành động – liệu ta có thể tìm được một khái niệm marketing theo cách mà ta có thể hành động và tăng doanh thu công ty theo hướng dự đoán được hay không? Đây cũng là mục tiêu của sách.

Thật ra, trong tình huống này, định nghĩa marketing không khó lắm. Đơn giản marketing chỉ là tạo ra, phát triển, duy trì và bảo vệ thị trường. Thị trường là gì thì chút nữa ta sẽ bàn đến, nhưng trước hết, nó có thật và không phụ thuộc vào hành động của từng cá nhân riêng lẻ nào. Do đó, mục tiêu của marketing là phát triển và định dạng lại một thứ có thật chứ không phải (như một số người muốn tin) tạo ra ảo tưởng. Nói cách khác, chúng ta đang làm việc trong một lĩnh vực giống như nặn tượng, chứ không phải giống như vẽ tranh hay thổi miên.

Dĩ nhiên, nếu định nghĩa marketing như thế này thì chẳng khác nào ta quảng cục nợ sang cho định nghĩa thị trường – cái mà chúng ta sắp định nghĩa, trong văn cảnh của thế giới công nghệ, là:

- Tập hợp các khách hàng hiện tại hoặc tiềm năng;
- Về một tập hợp các sản phẩm và dịch vụ;
- Những người có cùng nhu cầu và mong muốn;
- Những người có thể giới thiệu cho nhau khi quyết định mua hàng.

Ngoại trừ ý cuối, những ý khác khá dễ hiểu. Nhưng tiếc thay ý cuối – nói rằng một phần tạo nên thị trường công nghệ chính là khuynh hướng các thành viên giới thiệu cho nhau khi mua hàng – mới là chìa khóa thành công trong lĩnh vực công nghệ. Vậy ta hãy cố định nghĩa khái niệm này càng sáng rõ càng tốt.

Nếu hai người cùng mua một sản phẩm với cùng một lý do nhưng lại không có cách nào giới thiệu cho nhau thì họ không nằm trong cùng một thị trường. Điều này có nghĩa là nếu tôi bán máy đo nhịp tim cho một bác sĩ ở Boston và cũng sản phẩm đó cho một bác sĩ ở Zaire, và hai bác sĩ này không có lý do gì để trao đổi với nhau thì tôi đang bán cho hai thị trường khác nhau. Tương tự, nếu tôi bán máy đo này cho một bác sĩ ở Boston rồi sang nhà kế bên bán tiếp sản phẩm này cho một kỹ sư về thiết bị năng lượng mặt trời thì tôi cũng đang bán cho hai thị trường khác nhau.

Trong cả hai trường hợp, nguyên nhân tại sao ta lại có hai thị trường khác nhau là vì khách hàng không giới thiệu cho nhau.

Tùy từng thời điểm mà ý tưởng này có thể được xem là hiển nhiên hay không chắc chắn. Tiếp tục sử dụng ví dụ đã nêu, có ai tranh cãi rằng dù sao cũng có một thị trường dành cho máy đo nhịp tim không? Câu trả lời là “có” và “không”. Nếu bạn muốn dùng từ thị trường theo nghĩa này thì nó phải bán được rất nhiều máy đo tim, trong quá khứ cũng như theo dự đoán. Ví dụ, nếu bạn là nhà phân tích tài chính và đây là cách bạn muốn dùng từ này thì tốt thôi, nhưng bạn nên hiểu rằng bạn đang cộng táo với cam (doanh số bán hàng cho bác sĩ và doanh số bán hàng cho kỹ sư) để có được con số này và làm như thế khiến bạn rất dễ hiểu sai về số liệu. Quan trọng nhất, khi định nghĩa thị trường theo cách này, nó không còn là một vật thể riêng biệt để bạn có thể gây ảnh hưởng – nó không còn là một cá thể độc lập để bạn có thể tác động lên được – và do đó không thể là nơi marketing tập trung.

Đối với nhiều chuyên gia marketing, cách vượt qua vấn đề này là ta phải chia nhỏ thị trường ban đầu thành nhiều phân khúc. Theo cách này thì phân khúc rất phù hợp với định nghĩa của

chúng ta về thị trường và hàm chứa cả việc giới thiệu nhau mua hàng. Khi một nhà tư vấn marketing bán một bản nghiên cứu phân khúc thị trường, tất cả những gì họ làm là chia nhỏ biên giới rộng lớn của các thị trường theo nhóm mua hàng hiện tại và tiềm năng.

Các chuyên gia marketing cứ khăng khăng đòi dùng phân khúc thị trường vì họ biết rằng không có một chương trình marketing nào có thể triển khai đồng loạt cho tất cả các nhóm khách hàng không trao đổi với nhau. Khách hàng muốn dựa vào nhau. Không công ty nào muốn chi tiền vào từng cuộc gặp gỡ riêng rẽ cả. Tất cả chương trình đều phải có cách gây ảnh hưởng lâu dài – ta thường gọi là quảng cáo truyền miệng. Thị trường nào càng có nhiều trường hợp tự giới thiệu lẫn nhau thì thị trường đó càng gắn bó chặt chẽ với các kênh thông tin và các ảnh hưởng nói trên lại càng lớn. Cơ bản các nguyên tắc ban đầu là như thế. Định nghĩa về thị trường của chúng ta còn vài yếu tố nữa – yếu tố chính là khái niệm “sản phẩm hoàn chỉnh” (Whole Product) – nhưng ta sẽ bàn về khái niệm đó sau. Giờ thì hãy ứng dụng những gì chúng ta đang có vào ba giai đoạn của thị trường. Giai đoạn đầu tiên là thị trường nhen nhóm.

Thị trường nhen nhóm

Nhóm khách hàng đầu tiên của một sản phẩm công nghệ mới bao gồm chủ yếu là nhóm tiên phong và nhóm thích ứng nhanh. Trong lĩnh vực công nghệ, những người tiên phong thường được gọi là kẻ đam mê công nghệ trong khi những người thích ứng nhanh lại thường được gọi là những người có tầm nhìn. Nhóm sau mới là nhóm đưa ra các quyết định mua hàng chủ yếu của thị trường này nhưng chính nhóm đam mê công nghệ mới là nhóm nhận ra tiềm năng của sản phẩm. Do đó, marketing công nghệ cần bắt đầu từ nhóm đam mê công nghệ.

Nhóm tiên phong: những người say mê công nghệ

Từ trước đến giờ, ta thấy người đầu tiên sử dụng một công nghệ mới nào đó chính là người đánh giá cao công nghệ đó vì giá trị của nó. Đối với các độc giả từng lớn lên cùng các câu chuyện vệt Donald của Walt Disney, Gyro Gearloose là một ví dụ về người mê công nghệ đầu tiên bạn biết. Hoặc nếu bạn am hiểu lịch sử, có lẽ bạn biết việc Archimedes hét lên “Eureka!” khi phát minh ra khái niệm đo trọng lực bằng cách xem mực nước thay đổi thế nào hoặc Daedalus, người phát minh ra mê cung và những cánh cổng để người ta có thể bay ra được (miễn đừng có bay quá gần mặt trời). Hoặc đối với những ai mê tivi và phim ảnh, chắc chắn các bạn đều biết đến Doc Brown trong phim *Trở về tương lai* (Back to the Future) hay vị giáo sư trong phim Đảo Gilligan. Những nhà phát minh, những tay mọt sách, những người mê kỹ thuật – chúng ta có đủ các cách đặt tên cho nhóm đồng hành này – mặc dù họ sống thu mình nhưng miễn là bạn chịu khó nói về các chủ đề kỹ thuật thì họ sẽ đối xử rất tốt với bạn đấy.

Họ là những người đầu tiên đánh giá cao kiến trúc sản phẩm của bạn và tại sao nhờ đó sản phẩm có ưu điểm cạnh tranh hơn cả đồng sản phẩm khác hiện có trên thị trường. Họ là những người chịu dành hàng giờ để làm cho sản phẩm chạy, mà nếu công ty nào có lương tâm thì đã chẳng tung ra sản phẩm đó. Họ tha thứ cho các tài liệu tệ hại, cho tốc độ chậm kinh khủng, cho việc thiếu tính năng trầm trọng, cho cách bật một số tính năng kỳ cục – tất cả đều nhằm giúp công nghệ phát triển. Họ phân tích, đánh giá rất cặn kẽ vì họ thật sự quan tâm.

Những người mua HDTV, đầu DVD, máy ảnh số khi mấy thứ này còn có giá hơn nghìn đô-la là các ví dụ điển hình về người đam mê công nghệ. Họ quan tâm đến công nghệ tổng hợp giọng

nói, phân biệt giọng nói, các hệ thống nghe nhìn đa phương tiện tương tác cao, mạng thần kinh, mô hình lộn xộn trong tập hợp Madelbrot và khái niệm về một cuộc sống nhân tạo từ silicon. Khi tôi đang viết những câu này thì họ đang lang thang trên các trang Mp3 để tải bài hát xuống máy chơi nhạc Diamond R10.

Thỉnh thoảng cũng có một người mê công nghệ trở nên nổi tiếng – thường đó là người phát minh ra một sản phẩm hấp dẫn nào đó. Trong thế giới máy tính, Bill Gates đã khởi đầu công việc kinh doanh theo cách này nhưng ông có lẽ đã đánh mất vị thế này khi ông làm việc ngày càng “quý quýet” hơn. Ngược lại, Marc Andressen lại cố gắng duy trì vị thế này, mặc dù ông ngày càng thiên về các doanh nghiệp hơn. Nhưng những người khác như các nhà sáng lập Internet: Larry Wall người phát minh ra Perl, hay như Brian Behlendorf người đồng sáng lập ra Apache, hay Linus Torvalds lập ra Linux, Dép “râu” Birkenstocks thời thập niên 1960 luôn truyền cảm hứng cho con người.

Người mà tôi yêu thích là David Lichtman, người từng làm việc với tôi tại Rand Information Systems vào cuối những năm 1970 đầu 1980. Từ trước khi mọi người bắt đầu có cái nhìn nghiêm túc về PC, David đã chỉ cho tôi thấy một cái máy tính anh tự lắp có cả thiết bị ngoại vi lẫn thiết bị tổng hợp giọng nói. Máy tính này nằm trên bàn của anh, ngay cạnh một cái hộp nhỏ chạy bằng bộ xử lý anh nghĩ ra để giúp ghi lại thời gian làm việc. Nếu bạn theo David về nhà, bạn sẽ thấy máy ảnh, thiết bị âm thanh, đủ các loại đồ chơi điện tử vút bừa bãi khắp nhà. Và ở chỗ làm, nếu bạn muốn hỏi xem thiết bị rối rắm này hoạt động như thế nào thì David chính là người bạn cần tìm. Anh là mẫu người đam mê công nghệ điển hình.

Trong kinh doanh, những người đam mê công nghệ là người gác cửa đối với bất kỳ công nghệ mới nào. Họ là những người muốn tìm hiểu về nó và là người mà tất cả mọi người xung quanh đều tin rằng có đủ khả năng để đưa ra những đánh giá ban đầu. Vì thế, họ chính là nơi đầu tiên marketing phải để ý.

Nếu xét ở khía cạnh người mua, hay người gây ảnh hưởng đến việc công ty có quyết định mua hay không, thì nhóm người mê công nghệ này ít đòi hỏi hơn các nhóm thích ứng công nghệ khác – nhưng bạn không được lơ đãng trước những vấn đề quan trọng đối với họ. Thứ nhất, và đặc biệt quan trọng, họ cần biết sự thật chứ không phải các chiêu trá hình. Thứ hai, bất cứ khi nào gặp một vấn đề kỹ thuật, họ cần một người giỏi nhất về kỹ thuật trả lời cho họ. Tuy nhiên, điều này có vẻ không thực tế nếu bạn nhìn góc độ lãnh đạo công ty và bạn sẽ phải ngăn họ gặp nhau nhưng bạn không bao giờ được quên rằng khách hàng dạng này muốn điều đó.

Thứ ba, họ phải là người đầu tiên được biết những gì mới được tung ra. Khi làm việc với họ – tuy họ ký kết không tiết lộ bí mật nhưng rất ít khi họ cẩn thận tuân theo – bạn sẽ nhận được những lời nhận xét ngay từ giai đoạn đầu của phần thiết kế và bắt đầu xây dựng nên một người cộng sự luôn gây ảnh hưởng đến người mua không chỉ trong công ty của họ mà ở cả những nơi khác nữa. Cuối cùng, họ muốn mọi thứ phải thật rẻ. Một phần là vì tiền, một phần cơ bản hơn là vì họ nghĩ tất cả công nghệ đều phải miễn phí và họ không muốn nghe những lời giải thích về “giá trị gia tăng” (Added Value). Từ đó suy ra nếu vấn đề là tiền thì bạn phải làm sao sản phẩm của bạn phải thật rẻ, còn nếu vấn đề không nằm ở đó thì bạn phải làm thế nào để họ không nghĩ gì đến giá cả nữa.

Trong các công ty lớn, những người mê công nghệ thường nằm trong các nhóm công nghệ,

hoặc những nhóm tương tự có nhiệm vụ giúp công ty luôn nắm bắt được những công nghệ mới nhất. Những nhóm đó được quyền mua hầu như tất cả các thứ, đơn giản chỉ để tìm hiểu tính chất và xem nó có ích đối với công ty không. Trong các công ty nhỏ hơn và không có kinh phí để làm việc này, những người mê công nghệ thường là những người chuyên làm về kỹ thuật trong nhóm MIS hoặc thành viên của nhóm thiết kế sản phẩm – những người sẽ thiết kế sản phẩm của bạn hoặc mang chúng đến cho cả đội của họ như là một thiết bị công nghệ trợ giúp. Để tiếp cận với những người mê công nghệ, bạn cần phải đưa thông điệp của mình đến những nơi họ hay lui tới – dĩ nhiên là trên mạng. Quảng cáo trực tiếp đến nhóm này rất hiệu quả, vì họ thường đọc thông tin, tham dự các buổi triển lãm miễn phí và bất kỳ thứ gì bạn cho họ. Cuối cùng, đừng phí thời gian vào mấy quảng cáo hình ảnh màu mè – họ chỉ xem chúng như quảng cáo rẻ tiền. Email trực tiếp sẽ giúp bạn tiếp cận với họ – miễn là nó phải viết đúng sự thật và chứa đựng những thông tin mới, họ sẽ đọc từ đầu đến cuối đấy.

Tóm lại, rất dễ tiếp cận với những người mê công nghệ, miễn là bạn phải có: (1) công nghệ mới nhất và hấp dẫn nhất và (2) không có nhu cầu kiếm nhiều tiền. Phát minh nào cũng có một nhóm người sẵn sàng thử nghiệm xem nó có chạy tốt hay không. Nhưng thực tế, họ không có đủ quyền hạn để ép người khác mua hàng và tự họ cũng chẳng phải là một phân khúc lớn của thị trường. Họ chỉ nắm giữ vị trí đầu tàu, là nguồn cung cấp những lời giới thiệu mua hàng đầu tiên, và là nơi thí nghiệm những thay đổi trên sản phẩm và dịch vụ cho đến khi nó “sửa hết lỗi”.

Trong cuốn *Kiểm tìm sự hoàn hảo* (In search of Excellence), Peters và Waterman đã kể một câu chuyện về người phát minh ra giấy ghi chú Post-It. Ông chỉ đặt nó lên bàn của mấy cô thư ký và một số người đã dùng thử xem nó làm việc như thế nào. Thế là những người này mê mẩn Post-It và trở thành nhân tố phổ thông ban đầu trong chiến dịch giúp ý tưởng này sống sót. Những người này giống như mồi nhen lửa vậy. Họ giúp bạn thấp bùng ngọn lửa. Bạn cần phải làm cho họ cảm thấy vui vì điều đó. Cách để làm họ vui là cho họ biết các bí mật, cho phép họ thử nghiệm sản phẩm của bạn và nhận xét về nó và bất cứ khi nào phù hợp, triển khai những gì họ gợi ý và cho họ biết rằng bạn đã làm điều đó.

Cách khác để làm việc với những người đầy nhiệt huyết này trong chiến dịch marketing là tìm hiểu xem ai trong số họ thân, hoặc tiếp xúc với ông chủ. Ông chủ là những người sẽ ra lệnh mua mặt hàng nào và bản thân họ là người đại diện cho một cơ hội marketing rất lớn. Để hiểu rõ hơn về loại “ông chủ” mà chúng ta cần tìm, hãy chuyển sang nhóm kế tiếp trong Vòng đời thích ứng của công nghệ, những người thích ứng nhanh, hay được gọi là những người có tầm nhìn trong thế giới công nghệ.

Những người thích ứng nhanh: những người có tầm nhìn

Những người có tầm nhìn là một nhóm nhỏ người có khả năng nhìn xuyên suốt và kết nối được một công nghệ mới nổi với một cơ hội chiến lược, họ thích chuyển cái họ nhìn thấy thành các dự án rủi ro nhưng có tầm vóc và họ có uy tín để thuyết phục mọi người trong công ty tham gia dự án. Họ là những người thích ứng nhanh với các sản phẩm công nghệ. Là những người thường làm việc với kinh phí nhiều triệu đô-la, họ đại diện cho một nguồn tiền ngầm chuyên cung cấp tài chính cho các công ty công nghệ.

Khi John F. Kennedy triển khai Chương trình không gian ở Mỹ, ông đã chứng tỏ mình là một người mà lâu rồi Mỹ chưa thấy xuất hiện – một tổng thống có tầm nhìn. Khi Henry T. Ford

triển khai hệ thống phân xưởng sản xuất xe hơi tự động để tất cả các gia đình ở Mỹ đều có khả năng mua xe hơi, ông đã trở thành một trong những nhà kinh doanh có tầm nhìn nổi tiếng nhất. Khi Steve Jobs thấy được giao diện của Xerox PARC trong phòng thí nghiệm và đem nó vào máy tính cá nhân cho chúng ta, sau đó làm cho cả ngành công nghệ máy tính phải chạy theo và chấp nhận nó thì ông đã chứng tỏ mình là một người có tầm nhìn xứng đáng được biết đến.

Nhìn từ khía cạnh là một tầng lớp, những người có tầm nhìn thường là những người mới được gia nhập thành phần lãnh đạo, đầy nhiệt huyết và thường bị “ước mơ” của họ cuốn đi. Cốt lõi của ước mơ nằm ở một mục tiêu kinh doanh chứ không phải mục tiêu công nghệ và nó liên quan đến một sự cải tiến đột ngột cách kinh doanh trong lĩnh vực của họ hay của khách hàng của họ. Nó cũng mang lại rất nhiều danh tiếng và phần thưởng cho cá nhân họ. Hiểu được mơ ước của họ, bạn sẽ biết được marketing đến họ.

Tôi sẽ cho bạn thêm vài ví dụ trong lĩnh vực công nghệ. Khi Sheldon Laube thuộc công ty Price Waterhouse quyết định mua và lắp đặt 10.000 bản Notes, một sản phẩm mới và chưa được kiểm nghiệm kỹ lưỡng của Lotus, anh thể hiện mình là một người có tầm nhìn. Khi Pete Solvik, CIO của Cisco, đưa hết dịch vụ khách hàng và hệ thống xử lý đơn hàng lên Internet, bỏ hẳn công nghệ máy chủ – máy trạm ngay cả khi nó ở trong thời kỳ hưng thịnh nhất thì anh cũng thể hiện mình là người có tầm nhìn. Khi Jim Barksdale của Federal Express mở cửa hệ thống dịch vụ khách hàng và cho phép khách hàng tự thao tác, ban đầu qua PC và sau đó qua Web thì anh cũng thể hiện rằng mình là người có tầm nhìn. Trong mỗi trường hợp, những người này đều sẵn sàng đối mặt với những rủi ro lớn trong kinh doanh khi triển khai một công nghệ mà lúc đó vẫn còn chưa định hình nhằm đạt được sự tiến bộ vượt bậc trong năng suất và dịch vụ.

Và đây chính là điểm mấu chốt. Những người có tầm nhìn không tìm kiếm sự cải tiến, họ tìm kiếm sự đột phá. Công nghệ chỉ quan trọng nếu nó có thể giúp họ thực hiện được mong muốn này. Nếu mơ ước của họ là sử dụng điện thoại cầm tay ở bất kỳ nơi nào thì hệ thống sẽ là ma trận các vệ tinh với quỹ đạo gần mặt đất như Iridium hay Teledesic. Nếu họ mơ ước có thể marketing được đến từng người thì công nghệ phải liên quan đến việc khai thác các cơ sở dữ liệu chứa thông tin giao dịch như Intelligent Miner của BM. Nếu họ mơ ước về một chuỗi cung ứng không cần phải dự trữ hàng tại kho thì ta phải sử dụng những giải thuật cấp cao về lập kế hoạch, dự đoán, bổ sung như cách các công ty Manugistics và I2 mang đến cho thị trường. Nếu họ muốn bỏ qua cơn ác mộng giấy tờ khi bán bảo hiểm qua đối tác thì ta phải sử dụng công nghệ tự thao tác qua Internet và tích hợp với các hệ thống ngày xưa như cách Channelpoint giới thiệu. Điểm cơ bản là, ngược với nhóm mê công nghệ, nhóm có tầm nhìn này nhìn nhận giá trị không phải từ góc độ kỹ thuật mà từ những cải cách chiến lược nhanh chóng mà công nghệ cho phép.

Những người có tầm nhìn lèo lái lĩnh vực công nghệ vì họ nhìn thấy tiềm năng thu được lợi nhuận to lớn khi đầu tư và sẵn sàng liều lĩnh để theo đuổi mục tiêu đó. Họ sẽ làm việc với các nhà sản xuất có ít hoặc không có vốn để cho ra đời sản phẩm thực thụ từ những mô hình trên bảng và từ những con người thành thạo kỹ thuật giống Rasputin. Họ biết họ đang đi con đường mà số đông không đi theo và họ chấp nhận rằng đây là cái giá phải trả nếu muốn qua mặt đối thủ.

Vì thấy được tiềm năng to lớn của công nghệ đang có trong đầu, họ là nhóm ít quan tâm đến giá cả nhất so với các nhóm thích ứng khác. Họ thường có kinh phí cho phép đầu tư rộng rãi vào việc triển khai một đề xuất chiến lược. Điều này có nghĩa là họ có thể cung cấp tiền ngay từ đầu để phát triển thêm những thứ hỗ trợ cho dự án của họ – vì thế họ là một nguồn kinh phí đầu tư quan trọng trong lĩnh vực công nghệ.

Cuối cùng, ngoài việc cung cấp tiền, những người có tầm nhìn còn có tài giới thiệu tới cộng đồng kinh doanh về các tiến bộ kỹ thuật có liên quan. Là nhóm có cái nhìn thoáng và tham vọng, họ thường vui lòng giới thiệu cho bạn và bằng cách đó khiến cho báo chí kinh doanh và các công ty khác chú ý đến những công ty nhỏ mới ra đời.

Xét trên phương diện khách hàng, họ rất chịu khó mua hàng nhưng bạn rất khó làm vừa lòng họ. Đó là vì họ đang mua một giấc mơ – xét ở khía cạnh nào đó vẫn sẽ chỉ là một giấc mơ. “Hiện thân” của giấc mơ đòi hỏi ta phải nhào nặn nhiều loại công nghệ khác nhau lại với nhau. Tỷ lệ mọi thứ thành công mà không gặp trục trặc gì là cực kỳ nhỏ. Tuy nhiên, cả người bán lẫn người mua đều có thể phát triển thành công dựa trên hai nguyên tắc.

Thứ nhất, những người có tầm nhìn thích các dự án định hướng. Họ muốn bắt đầu bằng dự án thử nghiệm, cũng dễ hiểu vì họ đang định đi một con đường chưa ai từng đi và bạn đi cùng với họ. Sau đó, dự án có nhiều việc hơn và chia thành nhiều giai đoạn, với các mốc cụ thể. Ý tưởng của nhóm có tầm nhìn là có thể bám sát vào việc phát triển sản phẩm để đảm bảo nó đi đúng hướng và có thể vớt nó ngay nếu họ nhận thấy nó không đi theo hướng họ nghĩ.

Mặc dù xét ở khía cạnh khách hàng thì đòi hỏi này hết sức hợp lý nhưng dự án định hướng thường không được những doanh nghiệp mới ra đời yêu thích vì họ muốn xây dựng một sản phẩm có thể triển khai rộng rãi cho nhiều khách hàng. Đây có thể là tình huống đôi bên cùng thiệt – đe dọa chất lượng công việc của bên cung cấp và mối quan hệ – đòi hỏi phải quản lý khách hàng rất tốt, các lãnh đạo cấp cao cũng phải thường xuyên tiếp xúc với khách hàng.

Chiến thuật hiệu quả là công ty mới ra đời này phải đưa ra được những sản phẩm hiệu quả trong mỗi giai đoạn của dự án định hướng, trong khi các kết quả đạt được trong giai đoạn 1 chỉ hấp dẫn khách hàng có tầm nhìn đôi chút – chứng minh rằng ý tưởng này có khả năng cải tiến hiệu suất, chứ chưa phải là tầm nhìn – sau khi được đóng gói kỹ càng, những kết quả này có thể trở thành một sản phẩm hoàn chỉnh đối với một khách hàng khác ít tham vọng hơn. Ví dụ, một công ty có thể phát triển một bộ phần mềm hoàn chỉnh theo hướng đối tượng, có khả năng xây dựng các hệ thống mô phỏng toàn bộ quy trình hoạt động của một nhà máy sản xuất và do đó tiến bộ đáng kể trong việc lên lịch và hiệu suất công việc. Kết quả đầu tiên của bộ phần mềm này có thể là mô hình hoạt động và môi trường của một máy xay. Những người có tầm nhìn đánh giá mô hình này là cột mốc của dự án. Nhưng nhà cung cấp máy xay lại xem mô hình này như một sản phẩm mà họ mơ ước, muốn thay đổi nó chút đỉnh và mua bản quyền. Vì thế, việc tạo ra các giai đoạn trong dự án với nhóm có tầm nhìn là rất quan trọng nhằm có được các cột mốc giúp công ty tự mình tung ra sản phẩm.

Điểm tốt thứ hai của nhóm có tầm nhìn là họ rất nôn nóng. Họ thấy tương lai chỉ là cánh cửa cơ hội và họ thấy cánh cửa này đang khép dần. Do đó, họ thường thúc ép – nếu làm được thì bạn sẽ được thưởng hậu hĩnh, bằng không bạn sẽ bị phạt – để thúc đẩy dự án tiến triển nhanh hơn. Nó đánh vào điểm yếu muôn thuở của các công ty mới thành lập – cảm thấy lâng lâng sau khi

giành được một hợp đồng lớn và quá tự tin vào khả năng triển khai dự án theo đúng tiến độ của mình.

Vì thế việc quản lý khách hàng và giữ vững mối quan hệ cấp cao là hết sức quan trọng. Mục tiêu này cần được đưa vào từng giai đoạn để từng giai đoạn đều:

- 1) có thể hoàn thành bằng cách truyền niềm tin cho họ;
- 2) đem lại cho nhà cung cấp một sản phẩm có thể bán được trên thị trường;
- 3) đem lại cho khách hàng lợi nhuận rõ ràng từ tiền đầu tư, việc này có thể được tổ chức ăn mừng như một bước tiến quan trọng.

Điểm thứ ba cực kỳ quan trọng. Chốt dự án với nhóm có tầm nhìn là gần như không tưởng. Những gì họ mong muốn chỉ là ước mơ và bạn không thể đáp ứng được trên thực tế. Điều này không có nghĩa là giá trị của giấc mơ bị giảm sút, vì nếu không có nó thì sẽ chẳng có ai thúc giục định hướng phát triển cả. Nhưng điều quan trọng là ta phải liên tục ăn mừng những thành quả rõ ràng và chưa hoàn chỉnh và là điềm lành báo hiệu sẽ có hợp đồng mới.

Nguyên tắc quan trọng nhất rút ra từ những điều này là ta phải quản lý được những mong đợi. Vì việc này có tính sống còn, cách thực tế nhất để làm việc với nhóm có tầm nhìn là phải tập trung bán trực tiếp vào lãnh đạo cấp cao nhất. Vào giai đoạn đầu của quá trình bán hàng, bạn cần một nhóm hiểu được mục tiêu của nhóm có tầm nhìn và làm cho họ tin rằng công ty bạn có thể giúp họ. Vào giữa quá trình bán hàng, bạn cần phải linh động khi bắt đầu thích nghi với lịch làm việc của nhóm khách hàng này. Ở cuối quá trình này, bạn cần phải hết sức thận trọng khi thương lượng, hãy làm cho tầm nhìn đó vẫn lấp lánh tỏa sáng nhưng đừng hứa hẹn vào những thứ không thể nào giao được trong khoảng thời gian đề ra. Điều này có nghĩa là bạn cần có một người giàu kinh nghiệm làm đại diện.

Bàn đến việc làm thế nào để nhận diện được người có tầm nhìn, họ thường không gắn liền với một chức danh nào cả, ngoại trừ rằng, để họ thật sự có ích cho bạn, ít nhất họ phải ở cấp phó giám đốc thì mới có đủ quyền lực tìm kinh phí phục vụ cho các tầm nhìn của họ. Trên thực tế, nếu nói về việc trao đổi thông tin thì thường bạn không cần tìm họ, tự họ sẽ tìm đến bạn. Rất thú vị là họ tìm thấy bạn là nhờ vào mối quan hệ với nhóm đam mê kỹ thuật. Đây chính là một trong những lý do tại sao việc nắm bắt được nhóm đam mê kỹ thuật lại quan trọng đến vậy.

Tóm lại, nhóm có tầm nhìn đại diện cho một cơ hội trong giai đoạn đầu của vòng đời sản phẩm để đẩy mạnh doanh thu và tiếng tăm. Cơ hội này cũng có cái giá của nó – họ là khách hàng đòi hỏi cao và sẽ tìm cách gây ảnh hưởng trực tiếp đến các ưu tiên trong công ty của bạn; dự án của họ chứa đựng nhiều rủi ro và có thể sẽ khiến tất cả mọi người thất vọng. Nhưng nếu không có nó thúc đẩy thì rất nhiều sản phẩm công nghệ không thể tung ra thị trường, không tạo được tiếng vang cần thiết trong cánh cửa cơ hội, hoặc không có tiền để duy trì khi đang chờ đợi thị trường từ từ phát triển. Những người có tầm nhìn là những người đầu tiên giúp đỡ các công ty công nghệ mới ra đời. Khó mà có thể lập kế hoạch marketing cho nhóm này nhưng sẽ còn khó khăn hơn nữa nếu bạn lên kế hoạch mà thiếu họ.

Những động lực của thị trường nhen nhóm

Việc hình thành một thị trường nhen nhóm đòi hỏi công ty phải có một sản phẩm công nghệ có tính đột phá, cho phép ra đời một ứng dụng mới và hấp dẫn, một người mê kỹ thuật có thể đánh giá và hiểu được ứng dụng này ưu việt hơn ứng dụng khác như thế nào, một khách “sộp” có tầm nhìn có thể thấy được những tiến bộ vượt bậc khi triển khai ứng dụng này. Khi thị trường đang mở ra, công ty phải cài vào cộng đồng mê kỹ thuật những phiên bản đầu tiên của sản phẩm và cùng lúc đó phải chia sẻ tầm nhìn của mình với những lãnh đạo có tầm nhìn của công ty khách hàng. Sau đó, bạn phải mời họ kiểm tra lại thông tin với người mê kỹ thuật nào mà họ chọn để xác định rằng tầm nhìn đó khả thi. Theo sau những cuộc trao đổi như thế này là chuỗi các cuộc thương lượng – vào lúc đó nhìn có vẻ rất tốn kém nhưng sau đó ta sẽ thấy nó chỉ là bề nổi của tảng băng mà thôi – trong đó những người mê kỹ thuật được mua các “đồ chơi” mà họ mơ ước, công ty bán hàng hứa sẽ thay đổi sản phẩm và dịch vụ tích hợp theo hướng họ chưa từng nghĩ đến còn nhóm có tầm nhìn thì có được trên giấy một dự án có vẻ khả thi nhưng trên thực tế chỉ là một giấc mơ khó thực hiện.

Đó là khi thị trường mở ra. Đó là tình huống tốt, tốt vì mặc dù nó còn đầy rẫy khiếm khuyết nhưng sẽ được sửa chữa bằng cách này hay cách khác và cuối cùng ta cũng thu được một giá trị nào đó. Thị trường mới có rất nhiều trường hợp khác còn không thể bắt đầu một cách đàng hoàng nữa. Dưới đây là một vài ví dụ:

- *Vấn đề đầu tiên:* Công ty đơn giản là thiếu kinh nghiệm trong việc tung sản phẩm ra thị trường. Công ty huy động không đủ vốn, thuê những nhân viên bán hàng và marketing thiếu kinh nghiệm, cố gắng bán sản phẩm theo kênh phân phối không phù hợp, khuyến mãi nhằm chổ, sai cách và nói chung là phá hỏng mọi thứ.

Sửa chữa cho tình huống này không khó, miễn là các thành viên trong công ty vẫn chịu nói chuyện và hợp tác với nhau, mọi người hạ thấp những trông đợi của mình xuống vài nấc.

Nguyên tắc cải tạo tình huống là để marketing thành công, thường ta phải là con cá lớn nhất trong hồ. Nếu ta rất nhỏ thì ta phải làm ăn trong hồ rất nhỏ. Để đủ tiêu chuẩn là một “hồ thật sự”, như chúng tôi đã đề cập phía trên, các thành viên trong đó phải hiểu được rằng mình thuộc cùng một nhóm, có nghĩa là nó phải có được một phân khúc có thể tự giới thiệu lẫn nhau, để khi ta có được vị thế dẫn đầu với vài thành viên, họ sẽ truyền miệng (nhanh chóng và tiết kiệm) đến các thành viên còn lại trong nhóm.

Dĩ nhiên, không có cái hồ nào với kích cỡ vừa đủ nhỏ để ta có thể chiếm lĩnh trong một thời gian ngắn lại vừa đủ lớn để ta nuôi dưỡng cả một thị trường về lâu về dài. Sớm hay muộn ta cũng sẽ phải nhảy từ hồ này sang hồ khác. Hoặc là, dùng một phép ẩn dụ khác, hãy thay mèo nhảy hồ sang chiến thuật chơi bowling trong đó người ta nhắm vào một phân khúc không phải chỉ vì người ta sẽ đánh gục được nó mà còn vì khi làm như vậy, nó sẽ giúp họ đạt được mục tiêu kế tiếp và do đó bành trướng thị trường. Nếu tấn công đúng góc, ta sẽ thấy phản ứng dây chuyền mạnh mẽ và nhanh chóng đến chùng nào. Vì thế, chẳng bao giờ phải bỏ cuộc cả, ngay cả khi tình hình có vẻ ảm đạm.

- *Vấn đề thứ hai:* Công ty bán tầm nhìn trước khi nó có sản phẩm. Đây là một phiên bản của vấn đề trong chương trình sương mù (vaporware) nổi tiếng, dựa trên việc thông báo sớm và marketingsớm một sản phẩm vẫn còn nhiều trở ngại cần vượt qua trong quá trình phát triển. Công ty may mắn chỉ kiếm được vài dự án thử nghiệm, và khi tiến độ thi công cứ kéo dài ra, vị

thể của người có tầm nhìn trong công ty của họ sẽ giảm đi và dần dần dự án sẽ không còn được hỗ trợ nữa, dù cho bạn đã chỉnh sửa nó rất nhiều, bạn sẽ chẳng kiếm được lời giới thiệu nào cả.

Khi lâm vào tình trạng này, công ty chỉ còn một cách phản ứng duy nhất, chẳng vui vẻ gì: ngừng tất cả các hoạt động marketing, thừa nhận với các nhà đầu tư rằng mình đã sai lầm, tập trung hết sức lực để chuyển các dự án thử nghiệm thành một thứ gì đó có ích, trước hết dưới dạng một kết quả giao cho khách hàng, và cuối cùng là một sản phẩm bán được trên thị trường. Vì hầu hết các công ty mới thành lập đều hoạt động dựa trên niềm kiêu hãnh của những người sáng lập công ty, con đường này thường ít được chọn, và do đó các luật sư chuyên lo về các vụ phá sản (và đáng buồn hơn họ thường là luật sư lo về ly dị) luôn có việc làm.

- *Vấn đề thứ ba:* marketing rơi tõm xuống hố ngăn nằm giữa nhóm mê công nghệ và nhóm có tầm nhìn khi không tìm ra được, hoặc không thể diễn tả được, một ứng dụng hấp dẫn có thể mang lại thật nhiều lợi nhuận. Một số công ty mua sản phẩm để thử nghiệm nhưng không bao giờ kết hợp nó vào các phiên bản chính vì lợi ích có được không đáng để họ liều lĩnh. Lợi nhuận thấp dẫn đến việc phải cắt giảm các hoạt động trong lĩnh vực này, bằng cách đóng cửa hoàn toàn, hoặc bán dưới dạng “phế liệu” cho một công ty khác.

Cách phản ứng đúng đắn phải bắt đầu từ việc đánh giá lại ta đang có cái gì. Nếu trên thực tế, sản phẩm không có tính đột phá thì không thể nào tạo ra một thị trường mới. Nhưng có thể nó sẽ trở thành một sản phẩm hỗ trợ cho thị trường phổ thông hiện tại. Còn nếu điều đó là sự thật thì cách phản ứng tốt nhất là tạm dẹp lòng kiêu hãnh sang một bên, giảm các mong đợi về kết quả tài chính và giúp đỡ công ty hiện đang chiếm lĩnh thị trường phổ thông để đưa sản phẩm của chúng ta vào các kênh phân phối của họ. Computer Associates, một trong những công ty phần mềm lớn nhất thế giới, được tạo dựng dựa trên nguyên tắc marketing lại những sản phẩm bỏ đi của các công ty khác.

Còn nếu như có một sản phẩm mang tính đột phá nhưng chúng ta vẫn đứng yên không chiếm được thị trường nhen nhóm thì cần xem lại vị thế cao ngất trên lý thuyết của mình, nơi mà chúng ta đã khẳng định rằng sản phẩm này sẽ là một phần của bất kỳ ứng dụng hiện tại nào. Chúng ta phải thực tế hơn bằng cách chỉ tập trung vào một ứng dụng và đảm bảo nó thật sự thu hút được ít nhất là một người có tầm nhìn có quen biết chúng ta và sau đó để có được sự ủng hộ của họ, cam kết với họ là ta sẽ tháo dỡ hết tất cả các trở ngại để làm cho ứng dụng đó thích ứng.

Đây là một số ví dụ phổ biến về cách nỗ lực phát triển một thị trường mới thất bại và rồi được kéo lên. Trong hầu hết trường hợp, các vấn đề đều có thể giải quyết được vì ta luôn có rất nhiều lựa chọn cho bất kỳ một khởi đầu nào. Nhưng vấn đề lớn nhất thường nằm ở chỗ ta quá tham vọng nhưng lại thiếu vốn – như cách bà tôi thường nói “no bụng đói con mắt”. Mọi thứ sẽ còn phức tạp hơn khi ta xét đến những động lực của thị trường phổ thông mà tôi sắp đề cập.

Thị trường phổ thông

Thị trường phổ thông trong lĩnh vực công nghệ rất giống như thị trường phổ thông trong các lĩnh vực khác, đặc biệt là các lĩnh vực bán cho doanh nghiệp. Thị trường này do nhóm số đông đi đầu chiếm lĩnh, mà trong giới công nghệ gọi là những người thực dụng. Họ thường được nhóm số đông theo đuôi, những người thường bảo thủ xem là lãnh đạo, nhưng lại bị nhóm lạc

hậu, hay còn gọi là nhóm hay nghi ngờ không ưa. Như đã nói trong chương trước, chúng ta sẽ xem xét tỉ mỉ sự phát triển và các động lực trong thị trường công nghệ.

Số đông đi đầu: những người thực dụng

Trong suốt những năm 1980, nhóm số đông đi đầu, hay còn gọi là nhóm thực tế, là một phần lớn thị trường của bất kỳ sản phẩm công nghệ nào. Bạn có thể thành công với nhóm có tầm nhìn và từ đó tạo nên tiếng tăm xung quanh một sản phẩm nóng, nhưng xét cho cùng thì đó không phải là nơi bạn thu được đô-la. Tiền nằm trong tay những người thận trọng hơn, những người không muốn đi tiên phong (“những người đi tiên phong là người luôn phải thủ tên phía sau lưng”), những người không bao giờ xung phong làm thí nghiệm (“hãy để người khác sửa lỗi sản phẩm của anh”), và những người đã học được bài học xương máu rằng công nghệ đột phá thường cũng là công nghệ đẫm máu.

Những người thực dụng là ai? Trên thực tế, dù rằng họ rất quan trọng, ta không dễ gì nhận ra họ vì họ không muốn người khác chú ý đến mình. Họ không phải là Hamlet mà là Horatio, không phải là Don Quixote mà là Sancho Panza, là một nhân vật giống như Dana Scully trong X-File hơn là giống Fox Mulder, giống trung sỹ Murtaugh hơn là giống Martin Riggs – họ là những người không xác nhận vị trí trong cuộc sống mà muốn tạo ra nó từ những gì cuộc sống có thể đem lại. Không bao giờ nổi bật, họ là những người có nhiệm vụ duy trì, để sau khi ngôi sao chết đi (bi kịch) hoặc cuời ngựa đi vào bóng hoàng hôn (anh hùng lãng mạn, hài kịch), họ là những người ở lại để thu dọn và trả lời câu hỏi cuối cùng không tránh được: “Kẻ đeo mặt nạ đó là ai?”

Trong lĩnh vực công nghệ, những CEO thận trọng không nhiều và nếu họ thật sự là người thận trọng, họ muốn giữ điều đó càng kín càng tốt. Ray Lane của Oracle (ngược với Larry Ellison), Craig Barrett của Intel (ngược với Andy Grove), Lew Platt của Hewlett-Packard (ngược với Scott McNealy của Sun) và Carol Bartz của Autodesk là những người như thế. Nhưng thường thì chỉ những người thân cận với họ, những người được họ và đồng nghiệp trong ngành kính trọng và leo dần lên đến gần vị trí lãnh đạo, mới biết được điều này.

Dĩ nhiên, để bán được cho nhóm thực dụng, ta không nhất thiết phải là người giống như vậy – ta chỉ cần hiểu được những giá trị của họ và tìm cách phục vụ cho những giá trị đó. Ta hãy nhìn gần hơn vào các giá trị này, nếu mục tiêu của nhóm có tầm nhìn là phải có những cải tiến vượt bậc thì mục tiêu của nhóm thực dụng chỉ là cải tiến được một số phần trăm – từ từ, đo được và dự đoán được. Nếu họ lắp đặt một sản phẩm mới, họ muốn biết có bao nhiêu người khác đã dùng nó. “Liều lĩnh” là từ rất xấu trong ngôn ngữ của họ, nó giống như là cơ hội để phí phạm thời gian và tiền bạc vậy. Họ sẽ chấp nhận rủi ro nếu cần nhưng trước tiên họ sẽ thiết lập lưới an toàn và quản lý rủi ro hết sức chặt chẽ.

Cộng đồng Fortune 2000 MIS, nếu nhìn một cách tổng quát theo nhóm, thì là một nhóm nhà lãnh đạo thiên hướng thực dụng. Nhu cầu kinh doanh đòi hỏi họ phải cải tiến năng suất theo hướng phía trước của vòng đời thích ứng nhưng thói thận trọng cố hữu cộng với những hạn chế về kinh phí khiến họ phải cẩn thận. Nếu nhìn theo từng thành viên, nhóm thực dụng không muốn mua Windows cho đến khi phiên bản 3.0 ra đời, không muốn dùng các ứng dụng máy chủ - máy trạm cho đến khi PeopleSoft, Oracle và SAP cho họ ba lựa chọn an toàn và hiện họ vẫn đang tìm hiểu xem liệu nên mở cửa cho Internet xâm nhập vào môi trường doanh nghiệp của họ ở mức độ nào.

Những người thực dụng rất khó bị thuyết phục nhưng một khi bạn làm được việc này thì họ sẽ rất trung thành với bạn. Họ thường giúp thiết lập tiêu chuẩn của công ty và buộc mọi người phải mua sản phẩm của bạn, chỉ duy nhất sản phẩm của bạn khi tìm ra được tính năng đáp ứng một yêu cầu nào đó. Việc tập trung vào chuẩn hoá rất mang tính thực dụng vì nó đơn giản hóa các nhu cầu dịch vụ bên trong công ty. Nhưng ảnh hưởng thứ hai của chuẩn hoá – tăng doanh số bán hàng và giảm chi phí bán hàng – mới thật là to lớn. Vì thế phân khúc nhóm thực dụng hết sức quan trọng.

Ví dụ được biết đến nhiều nhất và có lợi nhất của ảnh hưởng này trong mười năm qua là Microsoft. Chúng ta thường nghĩ rằng Microsoft chiếm lĩnh hoàn toàn thị trường hệ điều hành nhưng trên thực tế, khi các thị trường máy tính để bàn và mạng làm việc nhóm đang phát triển, chúng hỗ trợ rất nhiều nhà cung cấp, mỗi nhà cung cấp có một lãnh thổ thực dụng riêng. Cộng đồng kỹ sư thích dùng Sun Solaris, cộng đồng đồ họa thích dùng hệ điều hành Macintosh của Apple, những người làm về mạng thích dùng Novell Netware, các chi nhánh ngân hàng mô phỏng môi trường của Fortune 500 thì thích dùng OS/2, trong các hệ thống dịch vụ chuyên biệt về VAR dành cho bác sỹ và nha sỹ thì người ta thường dùng SCO Unix. Mỗi công ty đều lèo lái làn sóng trong một thị trường nào đó theo hướng thực dụng để giúp tăng vọt doanh số bán hàng. Vì thế, bất kỳ kế hoạch marketing lâu dài, chiến lược nào cũng phải hiểu được nhóm khách hàng thực dụng và tập trung giành lấy niềm tin của họ.

Khi một người thực dụng mua hàng, họ rất quan tâm đến việc họ mua từ ai, đến chất lượng sản phẩm họ mua, đến cấu trúc hạ tầng hỗ trợ cho sản phẩm, giao diện hệ thống cũng như độ ổn định họ có được. Nói cách khác, họ chuẩn bị sẽ sống với quyết định này trong một thời gian dài (ngược lại, nhóm có tầm nhìn thường chỉ thích lập kế hoạch triển khai một đơn đặt hàng mới và sử dụng nó là bàn đạp để tiến xa hơn trên con đường công danh của họ). Vì nhóm thực dụng là khách hàng lâu dài và họ kiểm soát phần lớn tiền bạc trên thị trường, nên lợi ích thu được từ việc tạo dựng niềm tin nơi họ rất đáng để bạn thực hiện.

Nhóm thực dụng thường nhìn theo chiều dọc, nghĩa là họ trao đổi thường xuyên hơn với những người giống họ trong lĩnh vực họ hoạt động chứ không nói chuyện nhiều với nhóm mê kỹ thuật hay nhóm thích ứng nhanh, là những người có khuynh hướng trao đổi theo chiều ngang xuyên qua các ngành nghề khác nhóm để tìm kiếm những tâm hồn đồng điệu. Điều này đồng nghĩa với việc rất khó xâm nhập vào một lĩnh vực mới và bán hàng cho nhóm thực dụng. Lời giới thiệu và mối quan hệ cực kỳ quan trọng đối với nhóm người này, và nó cũng giống như vấn đề quả trứng con gà: nhóm thực dụng sẽ không mua hàng của bạn nếu bạn chưa có tiếng tăm nhưng bạn không thể nổi tiếng nếu họ chưa chịu mua hàng từ bạn. Rõ ràng, điều này thật bất lợi cho những công ty mới ra đời và ngược lại rất có lợi đối với những công ty có tên tuổi lâu năm. Mặt khác, khi một công ty mới ra đời đã chiêu dụ được những khách hàng thực dụng trong một thị trường chiều dọc thì thường khách hàng sẽ rất trung thành với bạn và sẵn sàng hết lòng giúp đỡ công ty bạn thành công. Khi điều đó xảy ra, chi phí bán hàng sẽ giảm đi, và việc tận dụng công tác nghiên cứu và phát triển dần dần để hỗ trợ cho từng khách hàng sẽ ngày càng tốt hơn. Đây là một trong những lý do tại sao nhóm thực dụng lại tạo ra một thị trường tụyệt vời.

Nhóm thực dụng không đặc biệt yêu thích một kênh phân phối nào cả nhưng họ muốn tổng số các mối quan hệ phân phối càng nhỏ càng tốt. Nó sẽ giúp họ tối ưu hoá những gì họ mua và chỉ

cần duy trì một vài điểm kiểm soát nếu mọi thứ không diễn ra suôn sẻ. Trong một số trường hợp, ta có thể tránh được việc họ vội vàng đánh giá mà không tìm hiểu kỹ lưỡng nếu như khách hàng thực dụng có quen biết với một nhân viên bán hàng từ trước. Tuy nhiên, về nguyên tắc, con đường đến cộng đồng thực dụng sẽ dễ dàng hơn nếu công ty nhỏ mới ra đời có thể liên kết được với một công ty tên tuổi hoặc nếu công ty đó có thể có được một nền tảng VAR – là công ty chuyên bán lại các sản phẩm/dịch vụ cộng thêm (Value-Added-Reseller). Nếu các VAR thực sự chuyên vào một lĩnh vực nào đó của nhóm thực dụng, và nếu họ có tiếng giao hàng với chất lượng cao trong khoảng thời gian và kinh phí đề ra, thì họ sẽ thể hiện được mình là một giải pháp cực kỳ hấp dẫn đối với nhóm thực dụng. Họ có thể cung cấp chìa khóa giải quyết một vấn đề mà không cần dùng đến nhân lực trong nội bộ công ty – nguồn nhân lực vốn đã quá “đuối” với các khó khăn hàng ngày trong việc duy trì hệ thống. Cái mà nhóm thực dụng thích ở VAR là việc họ đại diện cho một điểm kiểm soát duy nhất, một công ty duy nhất phải gọi nếu có vấn đề gì xảy ra.

Đặc điểm cuối cùng của nhóm thực dụng là họ thích nhìn thấy cạnh tranh – một phần để giảm chi phí, một phần để cảm thấy an toàn hơn khi có hơn một lựa chọn thay thế để không may gặp trục trặc, và một phần để tự thuyết phục chính mình rằng mình đang mua hàng từ một công ty hàng đầu thị trường. Điểm cuối cùng là điểm mấu chốt: nhóm thực dụng muốn mua từ những công ty hàng đầu thị trường vì họ biết các công ty thứ ba sẽ thiết kế các sản phẩm hỗ trợ cho các sản phẩm của các công ty hàng đầu thị trường. Điều này có nghĩa là các sản phẩm hàng đầu thị trường sẽ tạo ra một thị trường ăn theo dành cho các công ty khác phục vụ. Điều này sẽ giảm gánh nặng chi phí cho khách hàng thực dụng rất nhiều. Nhưng ngược lại, nếu họ sai lầm chọn một sản phẩm không phải là sản phẩm hàng đầu thị trường mà chỉ là một sản phẩm thua cuộc thì họ sẽ không có được sự hỗ trợ ăn theo cực kỳ giá trị, kẹt cứng một chỗ và phải tự mình cải tiến mọi thứ. Vì thế, vị thế hàng đầu thị trường mang tính sống còn để giành được hợp đồng với nhóm khách hàng thực dụng.

Nhóm thực dụng quan tâm nhiều đến giá cả. Họ sẵn lòng trả thêm ít tiền để có được các dịch vụ đặc biệt hay các dịch vụ tốt nhất nhưng nếu dịch vụ dành cho họ không tạo được sự khác biệt thật sự thì họ đòi hỏi sản phẩm phải có giá cạnh tranh nhất. Đó là vì, thường họ đã gắn bó sự nghiệp với công việc hiện tại và công ty họ đang làm, qua hết năm này đến năm khác, họ thấy được hoạt động của mình đã tốn bao nhiêu tiền so với những gì nó mang lại cho công ty.

Nhìn chung, để marketing đến nhóm thực dụng, bạn phải kiên nhẫn. Bạn cần phải nói chuyện với họ về những vấn đề chính trong công việc kinh doanh của họ. Bạn phải có mặt tại các buổi hội thảo và triển lãm thương mại trong ngành mà họ tham dự. Bạn cần phải được các tạp chí mà họ đọc viết bài về mình. Bạn cần phải xâm nhập vào các công ty khác trong ngành của họ. Bạn cần phải phát triển các ứng dụng trên sản phẩm của bạn sao cho chúng phục vụ chỉ cho ngành nghề của họ. Bạn cần phải gây được tiếng tăm về chất lượng và dịch vụ. Tóm lại, bạn phải làm sao để mình trở thành một công ty cung cấp mà họ không còn gì phải bàn nữa.

Đây là cả một quá trình lâu dài, đòi hỏi bạn phải đi đứng cẩn thận, đầu tư liên tục và có một đội ngũ quản lý giàu kinh nghiệm. Mặt khác, một trong những phần thưởng dành cho bạn là nó không chỉ tác động đến thành phần thực dụng của Vòng đời thích ứng của công nghệ mà còn kết nối bạn với thành phần bảo thủ. Tuy nhiên, đáng buồn là có vẻ như ngành công nghệ không phù hợp với việc gặt hái lợi nhuận từ những gì nó đã cẩn thận gieo hạt. Để thấy được cách nó

diễn ra, hãy xem xét kỹ lưỡng nhóm bảo thủ.

Số đông theo đuôi: nhóm bảo thủ

Theo tính toán của Vòng đời thích ứng công nghệ thì cứ mỗi khách hàng thực dụng lại có một khách hàng bảo thủ. Nói cách khác, nhóm bảo thủ chiếm khoảng một phần ba số lượng khách hàng trong bất kỳ Vòng đời thích ứng công nghệ nào. Tuy nhiên, nhìn từ góc độ là một nhóm mua hàng, hiếm khi nào họ được xem là nhóm màu mỡ mặc dù tiềm năng của họ hoàn toàn cho thấy điều đó, chủ yếu là vì các công ty công nghệ thường không thông cảm cho họ.

Về cơ bản, nhóm bảo thủ chống lại những phát minh đột phá. Họ tin vào những thứ truyền thống hơn là những thứ mới. Và khi họ tìm thấy một thứ gì có ích cho họ thì họ thích bám chặt lấy nó. Ví dụ, hầu hết những người làm trong lĩnh vực công nghệ đều nghĩ rằng Esther Dyson là một người có tầm nhìn nhưng thật ra bà lại là người rất bảo thủ trong lĩnh vực xử lý văn bản – bà cứ bám riết lấy Xywrite, phần mềm xử lý văn bản đầu tiên của bà từ những năm 1980, mặc dù hầu hết mọi người đều chuyển sang dùng Microsoft Word. Nhưng đối với bà, Xywrite vẫn còn tốt chán và đây là tiêu chuẩn quan trọng nhất. Bản thân tôi cũng nghĩ tương tự về America Online. Trong số những phần mềm công nghệ sáng chói thì AOL không sáng chói chút nào nhưng tôi thấy dùng nó vẫn tốt.

Nhìn từ cách này, nhóm bảo thủ có nhiều điểm tương đồng với nhóm tiên phong hơn chúng ta tưởng. Cả hai đều rất cứng đầu không chịu tham gia chuẩn hóa theo lời kêu gọi của nhóm thực dụng. Để chắc chắn, trong nhiều trường hợp, cả hai nhóm này đều không chống lại khuynh hướng mới, một thời gian dài sau khi nó thật sự là mới chỉ vì họ cần phải tương thích với phần còn lại của thế giới. Nhưng ta nên nhớ rằng nhóm bảo thủ sử dụng các sản phẩm đó chứ chưa chắc đã thích.

Sự thật là nhóm bảo thủ hơi sợ công nghệ. Do đó, họ thường đầu tư vào cuối vòng đời công nghệ, khi sản phẩm đã thật sự trưởng thành, khi những cuộc cạnh tranh giành thị phần diễn ra gay gắt làm giảm giá thành sản phẩm và khi chính các sản phẩm đó đã được xem là những sản phẩm phổ thông rồi. Thông thường mục tiêu thật sự của họ khi mua các sản phẩm công nghệ đơn giản là để không gặp phải rắc rối. Nhưng đáng tiếc là vì họ thường nằm trong nhóm ít sinh lời của thị trường, công ty bán hàng thường không có nhiều động lực để xây dựng mối quan hệ mật thiết với khách hàng, và do đó thường gặp khó khăn. Điều này chỉ khiến họ càng nghĩ sai về công nghệ và càng khiến họ thận trọng hơn và trì hoãn thời gian mua hàng mới.

Để công việc kinh doanh thành công về lâu dài, các công ty phải học cách phá vỡ cái vòng khắc nghiệt này và tạo nền tảng hợp lý để nhóm bảo thủ cảm thấy muốn mua hàng với họ. Chúng ta phải hiểu rằng nhóm bảo thủ này chẳng hào hứng gì khi đầu tư nhiều tiền vào công nghệ và do đó bạn sẽ không được gì nhiều khi làm ăn với họ. Nhưng vì họ mua với số lượng lớn, công ty nào phục vụ cho họ một cách hợp lý, công ty đó sẽ có được lợi nhuận cao.

Nếu bạn chịu khó quan sát một số đặc điểm mua hàng của họ thì nhóm bảo thủ cũng dễ hiểu thôi. Trong trường hợp của tôi, tôi là một người bảo thủ đối với rất nhiều mặt hàng tiêu dùng. Mãi đến năm 1998, tôi mới mua cái đĩa CD đầu tiên. Tôi có máy nhắn tin nhưng chẳng bao giờ cho ai số. Tôi có điện thoại di động nhưng chẳng bao giờ mở. Khi người bán xe hỏi tôi muốn lắp đặt hệ thống định vị (GPS) không thì tôi từ chối. Nói chung, tôi ghét lúc nào cũng “bị liên

lạc” – thứ mà tôi nghĩ nó phá hoại, xáo trộn cuộc sống của tôi và khiến tôi không thật sự liên lạc với mọi người nữa. Vì thế có cả đồng thứ công nghệ tôi không muốn sử dụng. Tôi cảm thấy không thoải mái với hầu hết các giao dịch tài chính cá nhân và tôi là người nắm bắt rất chậm các cơ hội đầu tư. Hiểu được cảm xúc như thế này sẽ giúp bạn marketing đến cho nhóm bảo thủ.

Nhóm bảo thủ thích mua các gói hàng, mọi thứ tích hợp lại với nhau với giá thật thấp. Điều cuối cùng họ muốn nghe thấy là phần mềm họ mới mua không hỗ trợ máy in của họ. Họ muốn các sản phẩm công nghệ giống như tủ lạnh vậy – khi bạn mở cửa tủ lạnh thì đèn tự động sáng, thức ăn trong tủ lạnh lúc nào cũng được giữ mát, và bạn chẳng cần phải suy nghĩ gì về nó. Những sản phẩm họ có thể hiểu được là những thứ chỉ làm một chức năng – ví dụ như xử lý văn bản, máy tính cầm tay, máy photocopy, máy fax. Họ chẳng những không cảm thấy hấp dẫn với khái niệm một máy tính làm hết cả bốn chức năng này mà trái lại, khái niệm này còn làm họ cảm thấy “buồn nôn”.

Nhìn từ khía cạnh này, thị trường thực dụng tạo ra một cơ hội tuyệt vời để sử dụng các công nghệ lạc hậu và rẻ tiền và đóng gói chúng lại thành những hệ thống có một chức năng duy nhất để phù hợp với một nhu cầu kinh doanh nào đó. Gói phải có chất lượng tốt vì tất cả mọi thứ được đóng trong đó đều đã được sửa lỗi không biết bao nhiêu lần rồi. Giá thành gói phải rẻ vì tất cả tiền đầu tư vào nghiên cứu phát triển đều đã được trừ hết và từng phần nhỏ nhỏ trên đường cong học hỏi cách sản xuất đều đã được tận dụng. Nói chung, gói này không phải là một miếng mồi nhử mà nó phải thật sự là một gói giải pháp cho một phân khúc khách hàng mới.

Có hai điểm chính dẫn đến thành công. Thứ nhất là ta phải suy nghĩ thật kỹ càng về một “sản phẩm hoàn chỉnh” cho một nhu cầu nào đó của nhóm khách hàng hướng đến. Điều này hết sức quan trọng vì ta sẽ không kiếm được lợi nhuận khi hỗ trợ cho nhóm này sau mua hàng. Thứ hai là ta phải dùng một kênh phân phối ít tốn kém để mang gói này đến cho khách hàng một cách có hiệu quả.

Nhóm thực dụng mang lại giá trị to lớn cho lĩnh vực công nghệ vì nó mở rộng thị trường cho những loại công nghệ không còn là hiện đại nữa. So với miền Viễn Đông, việc Mỹ không thừa nhận giá trị thích đáng của thị trường này là bằng chứng cho thấy không những Mỹ thua kém các nước này trong cạnh tranh về giá khi sản xuất ở những nước đó mà còn cho thấy chính ngay tại Mỹ, họ cũng yếu kém trong việc lên kế hoạch và óc tưởng tượng khi marketing. Rất nhiều giải pháp từ vùng Viễn Đông ngày nay vẫn có một giá trị – giá thành thấp. Điều này có nghĩa là họ không đi theo hướng “sản phẩm hoàn chỉnh”. Do đó, họ thường đi theo kênh VAR để được nâng cấp lên thành một sản phẩm hoàn chỉnh cho nhóm bảo thủ mua. Khó khăn của chiến lược phân phối này là việc ít VAR nào đủ lớn để đạt được số lượng mà thị trường bảo thủ cần. Nếu các công ty hàng đầu và các nhà marketing hàng đầu của Mỹ, với những kênh phân phối lớn và tài nguyên mua hàng dồi dào, chịu chú ý vào điểm này thì ta có thể kiếm được rất nhiều tiền từ thị trường công nghệ này.

Vì thế, thị trường bảo thủ vẫn là một thứ dành cho tương lai chứ không phải quá khứ của công nghệ. Để đảm bảo, một số công ty đã khoanh vùng mảnh đất của mình. Xerox và các công ty khác trong ngành hàng máy photocopy dù đang tập trung vào việc số hóa nhưng vẫn sử dụng các dịch vụ phân phối mạnh để tiếp tục gần gũi với khách hàng bảo thủ, cung cấp dịch vụ giúp

công ty khách không cần phải vất vả tự mình vận hành trong bất kỳ chức năng nào. Điện thoại di động đã đạt đến mức bão hòa trong thị trường thực dụng, không thể tiến xa hơn nữa như mời chào kiểu: điện thoại của AAA với một nút duy nhất để gọi ngay dịch vụ đối diện bên đường, vì lời marketing ấy khiến cho nhóm sợ công nghệ càng lo lắng. Và những công ty cung cấp máy tính gia đình đã có một bước tiến dài khi dàn xếp được một trải nghiệm hết sức sáng tạo nhằm giúp một người không biết gì về kỹ thuật có thể nắm bắt và sử dụng máy tính trong vòng 20 phút. Hãy nghĩ mà xem, trong lần cuối cùng ta mua máy iMac, điểm khó chọn nhất là màu sắc.

Mặc dù thành công như thế, ta vẫn có cảm giác thị trường bão hòa là gánh nặng chứ không phải là cơ hội. Để kinh doanh thành công trong thị trường này, marketing cần phải có các sáng kiến mới lạ kết nối với mô hình tài chính ít rủi ro. Số tiền mà ta kiếm được khi đối mặt với những khó khăn này không hoàn toàn rõ ràng. Tuy nhiên, khi chi phí đầu tư cho nghiên cứu tăng nhanh chóng, các công ty sẽ phải trừ dần chi phí này qua các thị trường ngày càng lớn hơn và điều này rõ ràng sẽ làm cho họ lãng quên dần phần nửa phía sau của đường cong thích ứng công nghệ.

Những động lực của thị trường phổ thông

Tương tự như việc nhóm có tầm nhìn lèo lái sự phát triển của thị trường nhen nhóm, nhóm thực dụng lèo lái sự phát triển của thị trường phổ thông. Giành được sự ủng hộ của họ không chỉ giúp bạn bước qua cánh cửa này mà còn là chìa khóa để chiếm lĩnh thị trường trong một khoảng thời gian dài. Nhưng ngay cả khi đó, bạn cũng đừng bỏ lơ thị trường này.

Để giữ vững vị thế dẫn đầu thị trường phổ thông, ít nhất bạn phải theo kịp các đối thủ. Bạn không cần phải là người dẫn đầu về công nghệ, cũng không nhất thiết phải có sản phẩm tốt nhất. Nhưng sản phẩm của bạn phải “đủ tốt” và nếu đối thủ đột nhiên nhảy vọt lên thì ít nhất bạn cũng phải nhảy theo.

Không ai chơi trò này tốt hơn Oracle Corporation và chủ tịch công ty Larry Ellison. Oracle đã chiếm lĩnh thị trường thực dụng từ tay Relational Technology Inc (bây giờ có tên là ASK Ingres) bằng một hành động duy nhất cực kỳ thông minh – chuẩn hoá lại SQL thành ngôn ngữ giao diện. Vì IBM đang cố gắng chuẩn hóa SQL, Oracle có thể bám áo IBM. Sau đó Oracle tiến thêm một bước nữa. Công ty đưa Oracle và giao diện SQL vào tất cả các phần cứng nào họ biết, một điều mà IBM không thể, hay ít nhất là không bao giờ nghĩ đến. Hành động này dường như giải quyết được một vấn đề làm đau đầu nhóm thực dụng nhất – sự nở rộ của các hệ thống không tương thích với nhau, nhưng sớm muộn gì, vẫn phải nói chuyện với nhau. Ai cũng muốn là keo dán gắn kết các hệ thống này lại với nhau. Và Oracle đã làm được việc đó.

Tuy nhiên, dù đã chiếm được thị trường nhưng sau đó Oracle không hề thả lỏng. Các công ty phần mềm độc lập như Ingres, Informix, Sybase và cả những nhóm cơ sở dữ liệu tại các công ty như IBM, DEC, Tandem và Hewlett-Packard đều đang theo đuôi họ. Ingres tung ra Ingres/Net và Ingres/Star để cung cấp cổng cơ sở dữ liệu liên kết với các hệ thống không tương thích. Oracle phản pháo với SQL*Star và SQL*Net. Thế liệu Oracle có thật sự nắm giữ một sản phẩm so sánh được với sản phẩm của Ingres không? Câu trả lời là không, và ngay cả Ingres cũng không có – tuy nhiên, họ đã tuyên bố tung ra sản phẩm từ sớm. Khi sản phẩm thật sự đến tay những khách hàng thật sự thì Oracle đã trên đường khép lại hố ngăn kỹ thuật. Ngoài ra, nhóm

thực dụng chẳng muốn kết nối ngay – họ chỉ muốn biết rằng con đường phía trước có cơ hội phát triển. Miễn là Oracle có thể chứng tỏ được điều này, họ sẽ vẫn là công ty hàng đầu trong ngành.

Sybase cũng chạy theo và nắm giữ vị trí hàng đầu trong lĩnh vực xử lý giao dịch qua mạng phân tán dựa trên cấu trúc máy chủ - máy trạm. Bạn đừng để ý đến việc hiện nay nó vẫn chỉ là một thị trường nhỏ và đặc biệt. Điều quan trọng là về mặt công nghệ, đây là hướng đi của các hệ thống cơ sở dữ liệu trong tương lai. Một lần nữa, Oracle đã không bỏ qua mối hiểm họa tiềm tàng này. Công ty tuyên bố tung ra kiến trúc máy chủ - máy trạm – trên thực tế nói rằng trước giờ công ty đã có kiến trúc này rồi – và một lần nữa, chỉ cần bản kế hoạch chuẩn bị cho kiến trúc này cũng đủ làm yên lòng thị trường phổ thông.

Dĩ nhiên là Oracle không tự nhiên nghĩ ra được chiến thuật này. Phần thưởng, ít nhất trong lĩnh vực công nghệ, phải thuộc về công ty làm việc này tốt nhất, IBM.

Tuy nhiên, hiếm công ty nào cạnh tranh nổi với Oracle. Trên thực tế một số ví dụ cho thấy bạn có thể đánh mất thị trường như thế nào, dù cho tất cả mọi người, kể cả khách hàng của bạn, đều không muốn thế. Dưới đây là một số cách:

- Ngừng đầu tư vào thị trường, không cấp kinh phí nghiên cứu phát triển như đối thủ đang làm và chỉ chăm chăm gặt hái thành quả của nó để đầu tư vào nơi khác. Đây chính là điều mà Novell đã phạm phải trong mảng kinh doanh chính của Novell trong lĩnh vực mạng nội bộ. Sau khi giành được vị thế hàng đầu, công ty chuyển trọng tâm sang phần máy tính mainframe và máy tính loại nhỏ, mua các phần mềm (điển hình là WordPerfect), hệ điều hành khác (Unix) và xây dựng giấc mơ về tương lai của hệ thống các thiết bị làm việc tại nhà NEST. Trong lúc đó, Microsoft NT lờ mờ hiện ra như một giải pháp thay thế trong lĩnh vực làm việc theo nhóm. Chìa khóa để bảo vệ thị trường là Novell phải cải tiến hỗ trợ cho các ứng dụng cơ sở dữ liệu, một công nghệ có tên là Netware Loadable Modules, một công nghệ nhiều năm nay cứ chạy ịch và rất cần được đầu tư chỉnh sửa. Nhưng Novell chẳng có thời gian cho việc đó, trong khi Microsoft, khi kết nối mạng SQL vào NT, đã làm được việc này. Khi NT bắt đầu thay thế Netware thì Novell mới bừng tỉnh nhưng đã quá muộn. Khi cận kề thế kỷ mới, công ty vẫn đang cố gắng xây dựng công việc kinh doanh xung quanh các sản phẩm thư mục ưu việt, nhưng công ty đang kinh doanh trong một vị thế yếu hơn nhiều và chính công ty, chứ không ai khác, phải là người phải chịu trách nhiệm về việc này.

- Tự tử bằng sản phẩm hàng đầu. Autodesk mắc sai lầm này với Phiên bản 13 của AutoCad, chuẩn về thiết kế công nghệ và máy móc dành cho PC. Công ty đã chậm trễ trong việc phát triển công nghệ ở các phiên bản trước lại muốn sử dụng phiên bản này để lấy lại thị trường đã mất bằng cách giới thiệu 3D CAD với hàng loạt thay đổi và tính năng mới. Sản phẩm trở nên rối rắm, tốc độ chậm đến đáng hổ thẹn, khách hàng lũ lượt tránh xa, các kênh phân phối nổi cơn thịnh nộ.

Nhưng đây chính là chỗ mà ta thấy tại sao vai trò dẫn đầu thị trường lại giúp được chúng ta. Mặc dù Autodesk bị phê bình rất nhiều nhưng không ai rời bỏ hàng ngũ Autodesk cả. Họ chỉ đâm vào Autodesk và không chịu nhả thêm tiền. Vì thế công ty ngồi bệt xuống dốc sức vào làm, tung ra một phiên bản tạm thời và sau đó tung ra Phiên bản 14, một phiên bản đầy sao vàng. Sau phiên bản đó, doanh số bán hàng của công ty tăng vọt (bù lại tất cả những gì công ty đã

đánh mất trước đó) và công ty trở lại hoạt động bình thường.

Điểm quan trọng ở đây là việc khách hàng phổ thông ghét cay ghét đắng các công nghệ thay thế. Chuyển sang một hệ thống PC CAD khác sẽ ảnh hưởng nghiêm trọng đến công việc vận hành hàng ngày của họ, dù cho khách hàng tự vận hành hay sử dụng một hệ thống VAP tích hợp AutoCad. Bằng cách bẻ lại tay lái con tàu và giữ vững lộ trình ban đầu, Autodesk đã có thể lợi dụng chi phí chuyển đổi này theo hướng có lợi cho công ty và khẳng định lại vai trò đầu tàu của thị trường.

Novell và Autodesk đều mắc một số sai lầm nghiêm trọng trong marketing và gây ảnh hưởng xấu đến vị thế hàng đầu của công ty trên thị trường. Tại sao? Một phần là do trong đầu họ có một mô hình marketing sai lầm. Các quyết định của họ cho thấy họ quá tập trung vào những thứ đang diễn ra trong thị trường nhen nhóm và quá lơ là các yếu tố chưa được phát triển trong thị trường phổ thông. Đặc biệt, họ không hề quan tâm tý nào đến việc mở rộng thị phần để phục vụ cho nhiều khách hàng bảo thủ hơn.

Trong thập kỷ vừa qua, đã có một số tiến bộ trong việc marketing tới nhóm bảo thủ của thị trường phổ thông nhưng nó chưa trở thành nguyên tắc. Công bằng mà nói, các thành phần trong Vòng đời thích ứng công nghệ nối đuôi nhau nhanh đến nỗi nhiều khi ta không còn thời gian dành cho trực đường chính nữa. Nhưng thực ra đó chỉ là những gì ta nghĩ chứ không phải những gì xảy ra trên thực tế. Lấy ví dụ về máy tính mini độc quyền. Với sự ra đời của Unix và NT, những sản phẩm này lẽ ra đã chết. Nhưng trên thực tế, các sản phẩm tốt nhất trong nhóm này như Wang, Prime, Apollo, Convex, Data General, và ngay cả Digital vẫn được bày bán trên kệ. Và trong lúc đó, khi thế kỷ mới tiến gần, hai nhánh franchise là AS/400 và HP 3000 lại phát triển nhanh chóng. Cả hai nhánh này đều phối hợp các hoạt động marketing nhắm thẳng vào nhóm bảo thủ. Cả hai đều sử dụng các công nghệ do các bộ phận khác phát triển (do đó có chi phí cộng thêm thấp) để giữ cho hệ thống của mình tương thích với các tiêu chuẩn vận hành mới. Trong lúc đó, họ cũng tận dụng số lượng lớn các ứng dụng đã cài đặt để nuôi dưỡng và kiếm thêm khách hàng trung thành. Dịch vụ khách hàng là điểm chú trọng trong kinh doanh, và khả năng bán các dịch vụ cộng thêm để nâng cấp dần dần mà không bị rủi ro về công nghệ – thêm dung lượng đĩa, thêm bộ nhớ, kết nối với các hệ thống máy chủ - máy trạm, kết nối với Internet, tất cả những gì bên ngoài hệ thống lõi, một hệ thống thường không bị đụng chạm gì, cứ bình bịch chạy theo, rất đáng tin cậy và đã được trả tiền hậu hĩnh.

Chìa khóa để chuyển từ thị trường thực dụng sang thị trường bảo thủ thành công là phải duy trì được mối quan hệ thân thiết với nhóm thực dụng, luôn cho họ một cánh cửa mở ra một phương thức mới, nhưng vẫn làm cho nhóm sau vui vẻ vì vẫn mang thêm giá trị cho một nền tảng cơ sở hạ tầng cũ kỹ. Ta phải cân đối hai bên, nhưng nếu ta quản lý tốt thì lợi nhuận tiềm năng thu được từ thị trường trưởng thành và trung thành trên thực tế sẽ rất lớn.

Với suy nghĩ này, nếu ta xem lại đặc điểm của bốn giai đoạn đầu tiên trong Vòng đời thích ứng công nghệ thì ta sẽ thấy một khuynh hướng thú vị. Tầm quan trọng của bản thân sản phẩm, các tính năng độc nhất của nó được nhóm yêu công nghệ đánh giá cao nhưng không được nhóm bảo thủ quan tâm mấy khi so sánh với các dịch vụ hỗ trợ. Điều này không có gì bất ngờ vì sự tham gia và khả năng công nghệ của khách hàng sẽ cho ta thấy họ tham gia vào thời điểm nào trong Vòng đời thích ứng công nghệ. Bài học quan trọng là sản phẩm của bạn càng bám trụ lâu

trên thị trường thì càng trưởng thành hơn và yếu tố dịch vụ càng đóng vai trò quan trọng hơn đối với khách hàng. Nhóm bảo thủ cực kỳ quan tâm đến dịch vụ.

Nhưng thế giới này sẽ đơn giản hơn nhiều nếu nhóm bảo thủ chịu bỏ tiền ra mua tất cả dịch vụ mà họ cần. Nhưng không. Vì thế bài học rút ra là chúng ta phải tận dụng kinh nghiệm làm việc với nhóm thực dụng để tìm ra tất cả các vấn đề cần dịch vụ và thiết kế để tích hợp giải pháp vào trong sản phẩm. Đây chính là điểm mà bộ phận nghiên cứu và phát triển (R&D) cho thị trường trưởng thành phải tập trung, chứ không phải là tính năng, không phải là viết lại hoàn toàn từ đầu; ta phải tích hợp những thứ nho nhỏ mà người ta phát triển, thường là tự làm, để giúp họ vượt qua các hạn chế. Đây chính là dịch vụ, và để phục vụ cho dịch vụ tốt nhất, từ cả góc nhìn tiện ích của người dùng lẫn góc nhìn chi phí thấp của người bán, trên thực tế lại không phải là dịch vụ.

Nếu ta không đi theo con đường này thì rất dễ rơi xuống hố ngăn nằm giữa nhóm thực dụng và nhóm bảo thủ. Nhóm bảo thủ không ngần ngại gì khi tuyên bố với nhóm thực dụng rằng họ không muốn và cũng không thể chạy theo việc tự hỗ trợ bản thân về mặt công nghệ và đây chính là một trong những yếu tố cốt lõi để phân biệt hai nhóm. Cho đến nay, lĩnh vực công nghệ vẫn chưa thấm nhuần quan điểm này, và kết quả là vòng đời sản phẩm trong lĩnh vực này ngắn hơn cần thiết rất nhiều, còn doanh thu dựa phần lớn vào sự thành bại của các sản phẩm mới, và do đó lĩnh vực này không ổn định như các lĩnh vực khác.

Như ta đã thấy, lĩnh vực công nghệ không có khả năng chuyển việc marketing từ thị trường thực dụng sang thị trường bảo thủ. Như chúng ta sẽ thấy trong chương sau khi nói về một sự chuyển đổi khác trong Vòng đời thích ứng công nghệ, nơi mà các công ty công nghệ thắng hay bại khi vượt qua hố ngăn giữa thị trường nhen nhóm với những người có tầm nhìn và thị trường phổ thông với những người thực dụng. Tuy nhiên, trước khi đi tiếp theo dòng suy nghĩ này, ta vẫn còn một nhân tố cuối cùng của Vòng đời thích ứng công nghệ cũng đáng để nhận xét

Nhóm lạc hậu: những kẻ hoài nghi

Nhóm hoài nghi – chiếm một phần sáu Vòng đời thích ứng công nghệ – không tham gia vào thương trường. Do đó, chức năng chủ yếu trong việc marketing cho nhóm hoài nghi là phải trung hòa ảnh hưởng của họ. Ở khía cạnh nào đó, tuy hơi buồn nhưng đúng là nhóm hoài nghi có thể dạy cho chúng ta biết chúng ta đang làm gì sai – và do đó ta có đoạn sau.

Một trong những lập luận được nhóm hoài nghi yêu thích là dù có đầu tư hàng tỷ đô-la nhưng hiệu suất vẫn chẳng mấy may cải tiến chút nào. Thực tế cho thấy một số trường hợp đúng là như vậy. Tuy nhiên, như bạn dự đoán, lập luận này là một sự sỉ nhục đối với những người yêu công nghệ, những người có thể chỉ ra vô số cách để loại bỏ hoặc hỗ trợ các quy trình lặp đi lặp lại – hoặc ngay cả các quy trình không lặp đi lặp lại – những thứ chán ngấy trong văn phòng. Nhưng nếu như thay vào việc vội vàng bác bỏ lập luận này, marketing tìm hiểu những mặt tốt trong lập luận thì thế nào nhỉ?

Ví dụ, chúng ta có thể tìm ra rằng mặc dù công nghệ giúp cho từng cá nhân có thêm thời gian, nhưng chưa chắc cá nhân đó đưa lại cho doanh nghiệp phần thời gian đó. Hoặc chúng ta có thể thấy rằng các tính năng được thiết kế và tích hợp vào hệ thống với cả đồng tiền vẫn mãi bị phủ

bụi vì người dùng không chịu tìm hiểu về các tính năng đó. Hoặc chúng ta có thể thấy rằng mặc dù có người có thể biến thời gian đào tạo thành chuyên môn của mình trong một sản phẩm công nghệ nào đó còn người khác lại không làm được như vậy. Những thất thoát đáng kể đến con người là rất lớn, không chỉ gồm thời gian đào tạo của người học và người dạy mà còn gồm cả chi phí mua hệ thống hỗ trợ cho người dùng, một hệ thống mà họ không thể sử dụng hiệu quả.

Vấn đề là bất kỳ nhân viên bán hàng công nghệ kinh nghiệm nào cũng đều có thể nói với bạn rằng chẳng dễ gì chứng minh được liệu chi phí bỏ ra có đáng không. Ta luôn thấy được tiềm năng sinh lợi cao nhưng điều này phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố nằm ngoài bản thân hệ thống. Nói cách khác, những gì mà giới bán hàng nói về các sản phẩm công nghệ trên thực tế là nói về các “sản phẩm hoàn chỉnh” trong đó kết hợp rất nhiều yếu tố không chứa đựng trong cái hộp mà công ty bán gửi đến. Nếu giới marketing công nghệ không nhận trách nhiệm tìm hiểu xem “sản phẩm hoàn chỉnh” đang được giao là gì, thì họ chỉ đang mở đường cho giới hoài nghi công kích mà thôi (vì tất cả những lý do này, ta sẽ bàn kỹ về sản phẩm hoàn chỉnh như một thành phần nòng cốt để vượt qua hố ngăn và tiến vào thị trường phổ thông).

Cái mà giới hoài nghi chỉ ra thường là việc hệ thống mới không cung cấp được những giá trị nó hứa hẹn khi mua hàng. Điều này không có nghĩa là nó không có giá trị nhưng cái chính là những giá trị nó thật sự mang lại thường không giống như những gì hứa lúc mua hàng. Nếu điều này đúng – và xét về mặt nào đó tôi đồng ý – thì việc thiết lập cam kết với một hệ thống mới có vẻ dựa vào lòng tin nhiều hơn ta thường nghĩ. Giá trị chủ yếu của hành động này đến từ những suy nghĩ ủng hộ quan điểm chủ quan hơn là từ những lợi ích đo đếm được đến từ chi phí đầu tư. Giá trị của một hệ thống sẽ được tìm thấy chứ không phải được biết ở thời điểm cài đặt, do đó tính linh hoạt và thích ứng của sản phẩm, cũng như các hoạt động quan hệ khách hàng thường xuyên cần phải là những thành phần chính trong bất kỳ danh sách đánh giá dành cho bất kỳ khách hàng nào.

Dù gì thì dịch vụ mà nhóm hoài nghi cung cấp cho các nhà marketing công nghệ là liên tục chỉ ra những điểm không tương đồng của sản phẩm khi bán và khi triển khai. Sự khập khiễng này khiến cho khách hàng có thể gặp thất bại, và những thất bại đó, qua lời truyền miệng, sẽ quay lại ám ảnh ta khi ta mất dần thị phần. Phóng đại có thể là một chiêu bán hàng tốt đối với nhóm lạc hậu nhưng nó lại là một chiêu marketing tệ hại. Từ góc nhìn của marketing, tất cả chúng ta đều bị hội chứng “Bộ quần áo mới của Hoàng Đế”, đặc biệt là trong lĩnh vực công nghệ, nơi mà tất cả các thành viên trong cuộc chơi đều mong được lợi từ việc tán dương quá mức nhận thức chung về công nghệ. Nhóm hoài nghi không tin vào mấy thứ như này đâu. Chúng ta cần phải tận dụng nhận thức này.

Trở lại hố ngăn

Như những trang trước đề cập, Vòng đời thích ứng công nghệ rõ ràng là một mô hình có giá trị cao. Bằng cách cô lập các yếu tố tâm lý của khách hàng dựa vào thời điểm họ tham gia thị trường, mô hình hướng dẫn ta cụ thể làm thế nào để phát triển được một mô hình marketing cho một sản phẩm sáng tạo mới.

Lỗi cơ bản của mô hình này, như chúng tôi đã nói, là do nó hàm ý rằng ta có thể tiến một cách dễ dàng và liên tục qua các phân khúc khác nhau trong vòng đời sản phẩm; trong khi trên thực

tế lại không phải như thế. Trên thực tế, việc chuyển đổi cách marketing và trao đổi với khách hàng giữa hai phân khúc thích ứng thường không dễ dàng chút nào vì bạn phải sử dụng các chiến lược mới ngay khi bạn vừa mới cảm thấy quen với chiến lược cũ.

Vấn đề khó khăn nhất trong giai đoạn chuyển đổi này là việc thiếu một lực lượng khách hàng có thể giới thiệu được cho ta khi chuyển đổi sang một phân khúc mới. Như chúng ta đã thấy khi vẽ lại Vòng đời thích ứng công nghệ, khoảng cách giữa các phân khúc cho thấy sự khác biệt về lòng tin khi sử dụng nhóm bên trái để giới thiệu cho nhóm bên phải mua hàng.

Trong một số trường hợp, mối quan hệ trên thị trường làm các nhóm khá gần nhau. Ví dụ, nhóm có tầm nhìn và thích ứng nhanh thường có khuynh hướng theo dõi và đánh giá cao quan điểm của những người mê kỹ thuật; họ cần những người này kiểm tra lại trên thực tế xem tầm nhìn của họ có khả thi không về mặt kỹ thuật cũng như giúp họ đánh giá một sản phẩm nào đó. Kết quả là những người mê kỹ thuật có thể nói chuyện với vài người có tầm nhìn về mối quan tâm của họ.

Cũng tương tự, nhóm hoài nghi muốn nhóm thực dụng giúp họ quyết định xem họ có nên mua hàng hay không. Cả hai nhóm này đều cùng tự xem mình là thành viên của một lĩnh vực kinh doanh nào đó, sau đó xét đến bản thân họ là người kinh doanh rồi mới xét đến việc họ là người mua hàng. Tuy nhiên, nhóm thực dụng tin tưởng hơn về lợi ích mà công nghệ có thể mang lại và tự tin khả năng đưa ra các quyết định đầu tư vào công nghệ của mình. Nhóm hoài nghi không an tâm về cả hai mặt. Họ sẵn sàng sánh vai đi cùng những người thực dụng mà họ tin tưởng cho đến một lúc nào đấy nhưng họ vẫn hơi sợ khi thấy nhóm thực dụng tự tin quá. Vì thế, lại một lần nữa, ta thấy rõ rằng những lời giới thiệu qua lại có một giá trị nào đó trong việc chuyển đổi giữa các phân khúc thích ứng khác nhau.

Tầm quan trọng của vấn đề này khi bàn về việc giới thiệu cho nhau mua hàng nằm ở vấn đề cơ bản mà chúng ta từng bàn về thị trường ở phần giới thiệu: thị trường đó, đặc biệt là thị trường công nghệ bao gồm những người có khả năng giới thiệu cho nhau khi mua hàng. Khi chúng ta di chuyển từ phân khúc này sang phân khúc kia của Vòng đời thích ứng công nghệ, chúng ta có thể tạo ra được nhiều lời giới thiệu, nhưng chưa chắc là những lời giới thiệu phù hợp.

Điều này được thấy rõ nhất khi di chuyển từ nhóm có tầm nhìn sang nhóm thực dụng. Các nhóm khác cũng có một số điểm khác biệt nhưng hố ngăn giữa nhóm có tầm nhìn và nhóm thực dụng là lớn nhất và hay bị bỏ quên nhất.

Nếu chúng ta nhìn xuống hố ngăn, chúng ta sẽ thấy có bốn điểm khác biệt chính giữa nhóm có tầm nhìn và nhóm thực dụng:

1. *Nhóm có tầm nhìn không đánh giá cao những trải nghiệm của đồng nghiệp.* Nhóm có tầm nhìn là những người đầu tiên trong lĩnh vực của họ thấy được tiềm năng của công nghệ mới. Về cơ bản, họ tự thấy mình thông minh hơn những người có vai trò tương tự ở các công ty đối thủ – và điều đó thường là đúng. Trên thực tế, chính khả năng tiên đoán trước mọi việc là yếu tố cạnh tranh của họ. Lợi ích này chỉ có được khi mà những người khác chưa thấy được nó. Do đó, nhóm này không muốn mua một sản phẩm đã ra đời và được kiểm định kỹ lưỡng trên thị trường với một danh sách dài loằng ngoằng tên khách hàng. Trên thực tế, nếu họ thấy danh sách đó, họ sẽ nản vì nó thể hiện họ đã chậm chân.

Tuy nhiên, nhóm thực dụng lại đánh giá cao trải nghiệm của đồng nghiệp ở các công ty khác. Khi họ mua hàng, họ muốn một danh sách giới thiệu dài loằng ngoằng, và họ muốn thấy danh sách gồm nhiều khách hàng từ cùng phân khúc thị trường mà họ hoạt động. Như chúng ta đã bàn, đây là vấn đề quả trứng con gà, vì thường ta chỉ có một hai người có tầm nhìn trong mỗi phân khúc thị trường, làm thế nào xây dựng số lượng khách hàng mua sản phẩm của ta đủ lớn như nhóm thực dụng muốn khi tất cả những người còn lại đều thuộc nhóm thực dụng cả.

2. Nhóm có tầm nhìn quan tâm đến công nghệ nhiều hơn các nhóm khác trong cùng ngành nghề. Nhóm này nhào nặn nên tương lai. Bạn gặp họ tại các hội nghị công nghệ và các diễn đàn nói về tương lai, nơi mà mọi người tụ tập lại để tiên đoán khuynh hướng và tìm kiếm các cơ hội kinh doanh. Họ rất dễ bắt chuyện. Họ hiểu và đánh giá cao những gì các công ty công nghệ và các sản phẩm công nghệ đang cố gắng theo đuổi. Họ muốn trao đổi ý kiến với những người thông minh. Họ chán ngấy những thứ nhỏ nhặt trần tục trong nghề. Họ muốn nói chuyện và suy nghĩ trong thế giới công nghệ.

Ngược lại, nhóm thực dụng lại không tin tưởng mấy vào những gì thuộc về tương lai. Họ nhìn thấy hình ảnh mình trong công việc hiện tại, như là những người đang quay bánh cho cả ngành nghề của họ hoạt động. Vì thế họ thường dành thời gian tham gia các diễn đàn trong ngành, bàn về các vấn đề cụ thể trong ngành. Dưới con mắt của nhóm thực dụng, những thay đổi nhanh chóng và lợi thế toàn cầu nghe thì có vẻ hay nhưng thực tế lại chẳng có ích lợi gì.

3. Nhóm có tầm nhìn không thấy được tầm quan trọng của nền tảng sản phẩm hiện tại. Nhóm này xây dựng hệ thống từ đầu. Họ cụ thể hóa tầm nhìn của mình. Họ không nghĩ rằng các thành phần tạo nên hệ thống này đang có sẵn trên thị trường. Họ không trông đợi vào các tiêu chuẩn đã được thiết lập – trên thực tế họ muốn thiết lập các tiêu chuẩn này. Họ không trông đợi gì vào nhóm hỗ trợ, vào các quy trình đã thiết lập cũng như không thể trông cậy vào một bên thứ ba nào đó chia sẻ công việc và trách nhiệm của họ.

Nhóm thực dụng lại muốn tất cả các thứ này. Khi họ thấy nhóm có tầm nhìn đang tự mình bước đi mà không hề nghĩ đến việc kết nối với thị trường phổ thông, họ chỉ nhún vai. Sự nghiệp của nhóm thực dụng đi lên nhờ vào các kết nối đó: Một lần nữa, mặc dù rất đau lòng, ta vẫn phải chấp nhận rằng nhóm có tầm nhìn không phải là một nhóm tốt để giới thiệu với nhóm thực dụng.

4. Phá vỡ mọi thứ. Dưới con mắt của nhóm thực dụng, nhóm có tầm nhìn là những người đến và quẳng hết kinh phí vào dự án họ yêu thích. Nếu dự án thành công, họ dành hết phần thưởng còn nhóm thực dụng thì kẹt lại cố gắng duy trì một hệ thống quá tối tân đến nỗi không ai biết phải làm gì để nó chạy được. Nếu dự án thất bại, nhóm tầm nhìn luôn có vẻ đi trước một bước, chạy mất khi họ chạy được và để lại cho nhóm thực dụng một đống hỗn độn.

Nhóm có tầm nhìn, dù thành công hay thất bại, cũng không có ý định gắn bó lâu dài. Họ muốn đi đường tắt để nhảy vọt lên các bậc thang thăng tiến trong công ty cũng như ở các công ty khác. Ngược lại, nhóm thực dụng lại rất gắn bó với công việc và công ty mình đang làm việc. Họ rất thận trọng với các kế hoạch vĩ đại vì họ biết mình sẽ phải vật lộn với nó.

Tóm lại, ta dễ thấy lý do tại sao nhóm thực dụng không muốn sử dụng nhóm có tầm nhìn như một lời giới thiệu khi mua hàng. Đây chính là hố ngăn. Tình trạng này càng tệ hại hơn nếu công

ty bán hàng, vẫn còn lằng lằng với những thành công trong nhóm có tầm nhìn, không thay đổi cách bán hàng. Do đó, công ty có thể cứ ca ngợi chiến thắng ở vài điểm thử nghiệm ban đầu trong khi nhóm thực dụng lại muốn nghe xem việc cài đặt và vận hành sản phẩm sẽ ra sao trên thực tế. Hoặc công ty có thể nói về “công nghệ tối tân nhất” trong khi nhóm thực dụng lại muốn nghe về “tiêu chuẩn của ngành”.

Tuy nhiên, vấn đề không chỉ được gói gọn trong các bài trình bày khi bán hàng hay cách định vị trên thị trường. Vấn đề cơ bản là thời gian. Các nhà cung cấp muốn – trên thực tế là cần – nhóm thực dụng mua sản phẩm ngay, còn nhóm thực dụng cần – hay ít nhất là muốn – chờ. Cả hai bên đều hoàn toàn đúng. Thế nên vấn đề nằm ở chỗ khi nào thì đồng hồ bắt đầu chạy và câu hỏi là ai sẽ đồng ý trước.

Vì lợi ích của mọi người, tốt nhất là nhóm thực dụng làm trước. Chương sau sẽ bàn về cách làm thế nào để đạt được điều này.

3. Sự tương đồng của D-Day - Ngày định mệnh

Hồ ngăn, dù nông hay sâu, cũng không phải là nơi bạn muốn bị rơi vào. Cùng lắm là nó mang lại cho bạn một vài khách hàng mới – những người mà chẳng hiểu tại sao lại chịu bước qua được cây cầu nổi. Hồ ngăn có đủ các loại người chẳng dễ chịu tí nào, từ khách hàng hiện tại không mơ mộng hão huyền nữa cho đến những đối thủ cạnh tranh đáng gờm, những nhà đầu tư khó chịu. Tất cả bọn họ đều đang âm mưu ngăn chặn con tàu non trẻ của bạn tiếp cận thị trường phổ thông. Chúng ta cần phải xem xét vài nét sơ lược về những khó khăn này để chúng ta biết được phải phòng thủ như thế nào.

Nguy hiểm đến từ hồ ngăn

Hãy bắt đầu từ việc thiếu khách hàng. Khi cơ hội từ thị trường nhen nhóm của những khách hàng có tầm nhìn ngày càng ít đi (chỉ khoảng 5-10 đơn hàng với số lượng lớn) còn thị trường phổ thông lại chưa sẵn sàng để mua hàng thì ta có thể thấy ngay là công ty không có đủ tiền để tiếp tục duy trì. Sau khoảng thời gian làm ăn có lời (đặc biệt là mấy tháng sau khi nhận được đơn hàng lớn của khách hàng thuộc thị trường nhen nhóm), gió đã đổi chiều, và công ty ngày càng lỗ. Tệ hơn nữa, các đối thủ trong thị trường phổ thông, những công ty mà trước giờ không thèm quan tâm đến mấy công ty mới tham gia thị trường, giờ đã nhìn thấy được một mục đích mới, họ đã bị mất một vài đơn đặt hàng và do đó họ đã bắt đầu hướng lực lượng bán hàng của họ chống trả lại các công ty mới này.

Nhưng vẫn còn vài cơ hội có thể tận dụng. Những nhà quản lý ra hiệu rút lui về ẩn náu ở các mối quan hệ khách hàng chính mà công ty hiện có, phục vụ khách hàng tận răng, và lợi dụng vốn đầu tư thêm một năm nữa để làm cho kế hoạch của nhóm có tầm nhìn mở rộng hơn. Điều này không chỉ giúp đảm bảo rằng công ty sẽ nhận được lời giới thiệu nặng ký mà còn để tạo nên cơ sở hạ tầng dành cho các sản phẩm hỗ trợ, các giao diện cần thiết để biến một phát minh đột phá thành một cái gì đó mà nhóm thực dụng có thể sử dụng được trong cuộc sống hàng ngày. Nhưng chẳng may, năm nay công ty lại chẳng còn dư tiền để đầu tư cho việc này. Trên thực tế, toàn bộ công việc mà công ty làm năm nay chỉ để chạy theo những gì mà công ty đã hứa để có được mấy hợp đồng ban đầu. Vì thế, dù có rất nhiều việc để làm nhưng công ty lại chẳng có thêm tiền.

Các nhà quản lý cũng không cảm thấy an toàn nếu chỉ tiếp tục phục vụ cho thị trường nhen nhóm. Nói đúng hơn, ở đó vẫn còn tiềm năng để bán hàng – ta vẫn có thể bán cho các khách hàng có tầm nhìn khác. Nhưng việc mỗi khách hàng lại có một yêu cầu riêng làm cho công ty phải thiết kế riêng cho họ, và việc này làm cho nhóm phát triển tốn rất nhiều công sức. Hơn thế nữa, sớm hay muộn trong thị trường nhen nhóm này cũng có một công ty mới khác với một thế mạnh công nghệ ưu việt hơn ra đời. Lúc đó bạn phải qua được hồ ngăn rồi, phải tạo được vị thế của mình trong thị trường phổ thông rồi, nếu không bạn không may chút nào đâu.

Vẫn còn hiểm họa khác. Các hoạt động marketing từ trước đến giờ vẫn được các nhà đầu tư chi tiền cho – dù theo đường chính thống qua các công ty đầu tư hay theo đường không chính thống qua các sản phẩm mới được phát triển trong các công ty lớn. Nhóm đầu tư này đã thấy

được một số thành công ban đầu và muốn thấy những tiến triển thực sự về doanh thu đã được vạch ra trong kế hoạch phát triển lâu dài của công ty. Như chúng ta đã thấy, ta chẳng thể nào có được sự phát triển nhanh đến như vậy trong giai đoạn vượt hố ngăn. Tuy nhiên, đây lại là một lời cam kết (nếu không cam kết thì đã chẳng có tiền đầu tư) và đồng hồ cứ tiếp tục gõ đều.

Trên thực tế, một nhà đầu tư thật sự tham lam – thỉnh thoảng ta gọi là nhà đầu tư kèn kèn – thường để mắt đến giai đoạn vượt hố ngăn đầy khó khăn và thất bại để làm mất uy tín của nhóm quản lý hiện tại, để làm giảm giá trị của công ty với mục đích khi công ty kêu gọi đầu tư lần sau, nhà đầu tư này đã nắm được quyền quản lý chủ đạo, và có thể thiết lập nên một ban lãnh đạo mới và trong trường hợp xấu nhất, trở thành người có quyền nắm giữ công nghệ mới với mức giá cực kỳ rẻ mạt. Đây là một điều hết sức tiêu cực, vì khi đó tất cả các giá trị nhân văn và cơ hội chiến thắng đều tan theo mây khói. Tuy nhiên, điều đó vẫn xảy ra.

Ngay cả khi nhà đầu tư đòi hỏi một cách hợp lý và có thái độ thiện chí, công ty vẫn có thể gặp khó khăn trong giai đoạn hố ngăn. Trong trường hợp khả quan nhất, bạn vẫn phải yêu cầu họ giảm những trông đợi xuống vào đúng lúc mà theo lẽ tự nhiên, họ hoàn toàn có thể có lý do để trông đợi. Ta luôn luôn có cảm giác là ở đâu đó, ai đó đã thất bại theo một cách nào đó. Họ có thể vui lòng cho bạn hưởng lợi từ mối nghi ngờ đó nhưng bạn chẳng có thời gian để lãng phí. Bạn phải nhanh chóng tham gia vào thị trường phổ thông, phải tạo dựng được mối quan hệ với các khách hàng thực dụng vì chỉ như vậy thì bạn mới có thể điều khiển được định mệnh của mình.

Chiến đấu để đến được thị trường phổ thông

Bạn phải rất “hung hăng” mới vào được thị trường phổ thông. Những công ty đang bán cho những khách hàng mà bạn nhắm tới sẽ rất bức bối khi thấy bạn xâm phạm lãnh địa của họ, và họ sẽ làm mọi thứ để không cho bạn vào. Ngay cả khách hàng cũng nghi ngờ bạn vì bạn còn quá mới và chưa được thị trường của họ trải nghiệm. Không ai muốn thấy bạn cả. Bạn là một kẻ xâm lược.

Đây không phải là lúc bạn tập trung thể hiện mình là một người dễ thương. Như chúng tôi đã nói, hiểm họa hố ngăn có tính sống còn đối với bạn. Bạn phải vào bằng được thị trường phổ thông dù cho những trở ngại có lớn đến đâu đi nữa. Vì thế, nếu chúng ta thiện chiến, chúng ta phải thể hiện rõ việc đó. Ví dụ, hãy nhìn lại một sự kiện xảy ra vào nửa đầu thế kỷ này, việc quân đồng minh xâm lược Normandy vào ngày định mệnh 6/6/1944. Ta hiện có rất nhiều các ví dụ về thành công trong quân sự nhưng ví dụ này có rất nhiều điểm tương đồng với những gì ta đang quan tâm.

Những điểm tương đồng này rất dễ thấy. Mục tiêu lâu dài của chúng ta là tiến vào và làm chủ thị trường phổ thông (châu Âu của Eisenhower) hiện đang bị đối thủ (nhóm Axis) đào hào chiếm lĩnh. Để sản phẩm của ta có thể dành được thị trường phổ thông từ tay đối thủ, chúng ta phải tập hợp được một thế lực gồm các sản phẩm và công ty khác (nhóm đồng minh). Trong quá trình tiến vào thị trường phổ thông, mục tiêu ban đầu của chúng ta là chuyển từ thị trường ban đầu (nước Anh) sang các phân khúc khác có tính chiến lược hơn của thị trường (các bãi biển Normandy). Nằm giữa chúng ta và mục tiêu của chúng ta là hố ngăn (Eo biển Anh). Chúng ta phải vượt qua hố ngăn này càng nhanh càng tốt với toàn bộ lực lượng tập trung trực tiếp vào điểm tấn công (ngày định mệnh). Một khi ta có thể buộc đối thủ rút khỏi thị trường riêng của

chúng ta (chiếm lĩnh các công sự ở bờ biển), chúng ta có thể tiến đến chiếm lĩnh các phân khúc khác của thị trường (các quận ở Pháp) và trên đường tiến thẳng đến chiếm lĩnh toàn bộ thị trường (giải phóng châu Âu).

Thế đấy. Chiến lược là như vậy đấy. Hãy lặp lại sự kiện ngày định mệnh này và giành lấy quyền tiến vào thị trường phổ thông. Hãy bước qua hố ngăn bằng cách tập trung vào một thị trường hẹp, nơi mà bạn có thể chiếm lĩnh được ngay lập tức, buộc đối thủ phải rút lui khỏi thị trường hẹp đó và dùng nó như một căn cứ để mở rộng hoạt động. Hãy tập trung toàn bộ sức lực của mình vào một mục tiêu thật rõ ràng. Quân đồng minh đã thành công năm 1944, và nhiều công ty công nghệ khác cũng đã thành công khi làm điều này.

Chìa khóa dẫn đến thắng lợi Normandy, điều đã làm cho các công ty mới ra đời chiếm được khách hàng thực dụng trước khi thị trường phổ thông chấp nhận họ là việc họ đã tập trung rất nhiều nguồn lực vào một thị trường hẹp. Bằng cách đơn giản hóa các khó khăn ban đầu, công ty có thể phát triển được một nhóm gồm nhiều khách hàng chịu đứng ra giới thiệu, phát triển được những phần phụ thêm, các quy trình bên trong công ty và tài liệu dựa trên một nhóm hẹp các biến số thị trường. Hiệu quả của quy trình tiếp thị, vào thời điểm này, là một hàm số dựa trên biến số là độ hẹp của thị trường mà nó nhắm đến. Nó càng hẹp thì ta càng dễ tạo và truyền tải các thông điệp vào đấy và các thông điệp này càng dễ được truyền miệng đi.

Các công ty chỉ mới thành lập, cũng như các chương trình marketing ít kinh phí, phải hoạt động dựa trên một thị trường hẹp mới có hiệu quả. Nếu không, các thông điệp “hấp dẫn” sẽ dễ dàng bị loãng đi một cách nhanh chóng, những phản ứng truyền miệng dây chuyền sẽ mất đi, và nhóm bán hàng sẽ tiếp tục quay lại bán những thứ không hấp dẫn. Đây là triệu chứng phổ biến của hố ngăn, khi mà các công ty bỏ qua thị trường hẹp được thể hiện bằng thị trường nhen nhóm. Nhân viên bán hàng thường trở nên chán nản. Có vẻ như đây là biểu hiện của việc thiếu nhu cầu nhưng trên thực tế, đây chỉ là hậu quả của việc cố gắng phát triển vào một thị trường quá lỏng lẻo.

Chiến lược Ngày định mệnh có thể ngăn chặn được sai lầm này. Nó có khả năng kích động cả công ty tập trung vào một mục tiêu cụ thể (1) đang sẵn có và (2) có khả năng trực tiếp dẫn đến thành công lâu dài. Hầu hết các công ty thất bại khi vượt qua hố ngăn vì khi họ đối mặt với rất nhiều cơ hội mà thị trường phổ thông đưa ra, họ đánh mất sự tập trung và cố gắng theo đuổi tất cả các cơ hội, để rồi nhận ra rằng họ không thể mang lại một giải pháp thiết thực nào cho một khách hàng thực dụng nào cả. Chiến lược Ngày định mệnh giúp mọi người đồng lòng – nếu chúng ta không chiếm được Normandy thì chúng ta đừng có mơ đến việc chiếm được Pháp. Và khi dồn hết lực lượng vào một khu vực nhỏ hẹp, chúng ta có thể làm tăng khả năng thành công ngay từ đầu.

Nhưng không may, chiến lược là như thế, nhưng nó lại không nghe thuận tai đối với những người lãnh đạo công ty và do đó dù thường được công nhận về mặt lý thuyết, lại ít khi nào được áp dụng trong thực tiễn. Dưới đây là một tình huống thường thấy hơn.

Làm thế nào để nhóm lửa lên

Nhóm lửa là một hoạt động mà bất kỳ người nào sinh hoạt đoàn đội cũng làm được. Bạn xếp một đồng giấy báo lại, để mỗi lửa và mấy cây củi và sau đó thắp lửa lên giấy. Không gì có thể dễ

hơn thế nữa. Cố gắng vượt qua hố ngăn mà không dùng chiến lược thị trường hẹp cũng giống như việc nhóm lửa mà không có mồi vậy.

Đồng giấy báo tương ứng với kinh phí marketing của bạn, và củi tương ứng với một cơ hội thị trường lớn. Dù bạn có chất bao nhiêu báo bên dưới cây củi, báo cũng sẽ cháy hết còn củi thì vẫn không chịu cháy. Khi thiết bị PDA có màn hình cảm ứng chạm ra đời, các công ty như Go và Momenta đã đốt hàng chục triệu đô-la vào các hoạt động marketing nhưng chẳng đi đến đâu. Đây là một bài học hết sức tốn kém.

Không khó như khoa học tên lửa nhưng marketing có những nguyên tắc của nó. Và đây là điều mà các lãnh đạo cấp cao thường không hiểu. Hầu hết lãnh đạo các công ty công nghệ, khi phải lựa chọn giữa các hoạt động marketing khác nhau, thường không muốn chọn cách cam kết nhảy vào thị trường hẹp. Cũng giống như mấy tay độc thân không muốn lập gia đình, họ có thể gặt đầu ở khắp mọi nơi và nói tất cả những điều hay ho, nhưng họ sẽ không có mặt khi chuông đám cưới vang lên. Tại sao lại không?

Trước hết, đây là vấn đề không muốn chứ không phải không hiểu. Ta không nói về vấn đề các nhà quản lý không cần tìm hiểu về thị trường hẹp. Giáo trình MBA về marketing trong 25 năm qua đề cập rất rõ đến nhu cầu phải phân khúc thị trường và những lợi ích mang lại từ việc làm này. Do đó không ai có thể ngụy biện rằng họ không biết. Nhưng họ lại nói khác đi một chút rằng mặc dù chiến thuật thị trường hẹp nhìn chung sẽ mang lại hiệu quả, nhưng họ không có thời gian – hoặc không có đủ tiền – để thực hiện. Dĩ nhiên, đây chỉ là ngụy biện vì câu trả lời thật sự đơn giản hơn rất nhiều: Họ không có, và cũng không muốn có, quy định nào buộc họ không được ngừng bán hàng ở bất kỳ lúc nào dưới bất kỳ lý do nào. Nói cách khác, họ không phải là một công ty chạy theo thị trường mà là công ty chạy theo đơn hàng.

Thế việc này sẽ dẫn đến hậu quả ra sao? Đơn đặt hàng thì tốt chứ sao? Dần dần thì mọi thứ tự cũng sẽ đâu vào đấy mà thôi, và công ty sẽ khám phá ra thị trường, dù có hơi ngược một chút và bị khách hàng dốt mũi phải không nào? Câu trả lời thật sự cho ba câu hỏi trên là (1) rất tai hại, (2) chưa chắc, (3) cả triệu năm nữa cũng không được.

Hậu quả của việc chạy theo đơn hàng trong giai đoạn hố ngăn này, nói ngắn gọn, là cực kỳ tai hại. Lý do là: mục tiêu duy nhất của công ty trong giai đoạn phát triển thị trường này là phải tạo được một pháo đài trong thị trường phổ thông – nghĩa là phải tạo được một nền tảng gồm các khách hàng thực dụng sẵn sàng giới thiệu sản phẩm của ta, những người sẽ giúp ta tiếp cận được các khách hàng khác trong thị trường phổ thông. Để có được lượng khách hàng nền tảng này, chúng ta phải đảm bảo được rằng các mục tiêu mua hàng của các khách hàng này phải được đáp ứng một cách hoàn chỉnh nhất. Để làm được việc này, chúng ta phải đảm bảo được rằng khách hàng không chỉ nhận được sản phẩm mà còn nhận được một sản phẩm hoàn chỉnh, một tập hợp hoàn chỉnh các sản phẩm và dịch vụ cần thiết để đạt được một mục tiêu nào đó – ta sẽ bàn về vấn đề này trong chương sau. Nếu bất kỳ phần nào chưa được thực hiện thì giải pháp sẽ không hoàn chỉnh, những gì ta hứa hẹn khi khách hàng mua hàng sẽ không được đáp ứng, và khách hàng sẽ không chịu giới thiệu chúng ta với bạn bè của họ. Vì thế, để giành được những lời giới thiệu này, mục tiêu chính để vượt qua hố ngăn, chúng ta phải tự cam kết với bản thân rằng ta phải đem lại cho họ một sản phẩm hoàn chỉnh, hay ít nhất là đảm bảo được ta sẽ giao cho họ một sản phẩm hoàn chỉnh.

Tuy nhiên, cam kết giao được một sản phẩm hoàn chỉnh rất tốn kém. Ngay cả khi chúng ta thuê mướn đối tác thực hiện thì ta cũng tốn rất nhiều công sức để quản lý con người. Và khi đến lượt chúng ta phải làm công việc hỗ trợ khách hàng thì những người quan trọng nhất của chúng ta sẽ phải chú tâm vào việc này. Vì thế, những cam kết giao sản phẩm hoàn chỉnh không thể đưa ra một cách ngẫu nhiên mà phải có chiến lược – nghĩa là ta phải hướng đến việc sử dụng nó để bán nhiều sản phẩm khác. Ta chỉ làm được điều này nếu đội bán hàng tập trung vào một hai thị trường hẹp mà thôi. Hơn nữa, khi làm thế, nguồn nhân lực của bạn sẽ bị vắt kiệt, cam kết giao sản phẩm hoàn chỉnh của bạn sẽ không còn mạnh mẽ nữa, và bạn chỉ ở trong hố ngăn lâu hơn mà thôi. Nếu bạn cứ bị chi phối bởi việc bán hàng đại trà thì bạn sẽ mãi mãi không thoát được khỏi hố ngăn.

Chỉ cần một lý do “phải dựa vào một sản phẩm hoàn chỉnh” là đủ thấy ta phải tránh sử dụng chiến lược dựa vào việc bán hàng. Nhưng giọng hát của nàng mỹ nhân ngư này quyến rũ đến nỗi lý trí ta khó lòng kèm chế được. Hãy xem xét ví dụ sau. Một trong những điều kiện tiên quyết để tham gia vào một thị trường mới là phải có được những lời giới thiệu truyền miệng từ khách hàng. Rất nhiều tài liệu cho thấy rằng những lời giới thiệu truyền miệng là nguồn thông tin số một người ta tìm đến khi mua các sản phẩm công nghệ, ngay cả vào giai đoạn mới bắt đầu quy trình bán hàng, giai đoạn thiết lập danh sách “dài loằng ngoằng” và vào giai đoạn họ chốt lại vài cái trong danh sách. Để có được những lời giới thiệu truyền miệng thì thị trường phải có một nhóm người quan trọng luôn gặp gỡ, trao đổi về các sản phẩm hoặc về vị trí của các công ty với nhau. Đây là cách những lời giới thiệu được truyền tải.

Gieo hạt được vào kênh thông tin này rất tốn kém, đặc biệt là sau khi bạn đã rời thị trường ban đầu, và thường thông qua báo chí và các phương tiện truyền thông trong lĩnh vực kỹ thuật, để chuyển mình sang thị trường phổ thông. Những khách hàng thực dụng, như chúng ta đã thấy, trao đổi với nhau theo từng ngành và thông qua các tổ chức trong ngành. Dược sỹ nói chuyện với dược sỹ, luật sư nói chuyện với luật sư, người bán bảo hiểm nói chuyện với người bán bảo hiểm, v.v... Nếu ta quá thiên về việc bán hàng và chỉ giành được 1-2 người trong mỗi 5-10 phân khúc thì sẽ không tạo được tiếng tăm truyền miệng. Khách hàng sẽ nói về bạn nhưng sẽ không có ai khẳng định lại khả năng của bạn cả. Ngược lại, chỉ cần 4-5 khách hàng trong cùng một phân khúc là tạo được hiệu quả mong muốn. Do đó, công ty có định hướng phân khúc thị trường sẽ có được hiệu quả truyền miệng nhanh hơn nhiều so với công ty có định hướng bán đại trà. Hậu quả từ việc thiếu những lời giới thiệu truyền miệng là ta sẽ khó bán hàng hơn và từ đó tăng giá thành cũng như khả năng bán được hàng từ mỗi lời chào hàng.

Lý do cuối cùng cho việc tại sao ta phải chú trọng vào thị trường hẹp khi vượt qua hố ngăn liên quan đến nhu cầu nắm được vị trí hàng đầu trong thị trường hẹp. Khách hàng thực dụng muốn mua hàng từ các công ty hàng đầu thị trường. Động lực của họ rất đơn giản: các sản phẩm hoàn chỉnh đều vây quanh các sản phẩm của các công ty hàng đầu chứ không phải của các công ty khác. Điều đó có nghĩa là sẽ có nhiều sách dạy sử dụng Quicken của Intuit hơn, nhiều chương trình tương thích với Quicken hơn, nhiều mẫu dành cho Quicken hơn, và nhiều cách truy cập thông tin thông qua Quicken hơn là với Microsoft Money. Sự có mặt của các sản phẩm phụ trội này không chỉ làm tăng giá trị của sản phẩm mà còn làm việc có được những hỗ trợ cho sản phẩm dễ dàng hơn. Khách hàng thực dụng biết điều này rất rõ. Họ không muốn mình sở hữu 3D0 mà không sở hữu Sony PlayStation, không muốn mình sở hữu OS/2 mà không sở hữu Windows NT, không muốn mình sở hữu Progress mà không sở hữu Oracle. Vì thế, có thể dù

không có chủ ý, tâm trí họ vẫn luôn âm thầm đi theo hướng cài đặt các sản phẩm của các công ty hàng đầu và bằng mọi giá giữ lấy chúng. Một trong những lý do chính tại sao họ chần chừ không mua vào giai đoạn đầu của thị trường – và do đó tạo ra hiệu quả hổ ngấn – là để chờ xem liệu ai sẽ trở thành công ty hàng đầu của thị trường. Họ không muốn phải chọn nhầm.

Theo định nghĩa thì khi đang vượt qua hổ ngấn, bạn vẫn chưa là công ty hàng đầu trong thị trường. Câu hỏi là làm thế nào bạn có thể vượt qua hổ ngấn nhanh chóng. Để trở thành công ty hàng đầu trong bất kỳ thị trường nào – thông thường là chiếm được 50% thị phần vào giai đoạn đầu, mặc dù sau đó có thể là 30-35%. Để có được doanh số mong muốn, ví dụ cho hai năm đầu thì bạn phải nhắm đến thị trường có cỡ gấp đôi doanh số đó vì tất cả các tính toán doanh thu đều phải dựa vào mỗi một phân khúc đó thôi. Chúng ta hiểu rất rõ rằng khách hàng thực dụng có khuynh hướng chỉ mua sản phẩm từ các nhà cung cấp hàng đầu và mục tiêu quan trọng nhất của chúng ta là phải thiết lập được một lượng khách hàng thực dụng làm nền tảng trước. Vì thế, nếu ta muốn trở thành công ty hàng đầu thị trường nhen nhóm, và chúng ta hoàn toàn muốn thế, cách duy nhất để thành công là ta phải sử dụng chiến thuật “cá nhỏ hồ nhỏ”.

Phân khúc, phân khúc và phân khúc. Một trong nhiều lợi ích của chiến thuật này là nó dẫn bạn tiến thẳng đến vị thế làm chủ thị trường. Nghĩa là khách hàng thực dụng sẽ xem bạn như nhà cung cấp hàng đầu, và từ đó trở đi, trong tâm trí họ chỉ có bạn mà thôi. Và thế là bất kỳ đối thủ nào của bạn muốn xâm nhập thị trường, dù họ có lớn mạnh đến thế nào hay có những sản phẩm ra sao, họ sẽ vẫn gặp những rào cản lớn. Các khách hàng trong thị trường phổ thông sẽ vẫn luôn phân vân về việc sản phẩm của bạn thiếu tính năng và đòi bạn phải nâng cấp để cạnh tranh. Nhưng sự thật là nhóm khách hàng muốn bạn “sở hữu” họ – họ muốn các quyết định mua hàng phải thật đơn giản, họ muốn chất lượng cao nhưng lại muốn việc sở hữu các sản phẩm hoàn chỉnh với giá thấp và luôn muốn cảm thấy an toàn vì nhà cung cấp vẫn còn đứng vững. Họ muốn bạn chú ý đến họ nhưng thật ra họ luôn đứng về phía bạn. Kết quả là, một thị trường của bạn sẽ luôn trợ cấp lại cho bạn – một bậc thang để phát triển trong thời kỳ huy hoàng, và một nơi trú ẩn khi mọi thứ xấu đi – và bạn sẽ có được doanh số ổn định hơn và chi phí bán hàng cũng giảm đi rất nhiều.

Vì các lý do này, để tận dụng được sản phẩm hoàn chỉnh, để có được hiệu quả truyền miệng, để được coi là nhà cung cấp hàng đầu, điều cực kỳ quan trọng khi vượt qua hổ ngấn là bạn phải tập trung hết sức để chiếm lĩnh một hoặc hai phân khúc thật hẹp của thị trường. Nếu bạn không cam kết dốc hết sức vào việc thực hiện cho được mục tiêu này thì khả năng bạn xâm nhập được vào thị trường phổ thông là rất thấp đấy.

Thế Microsoft thì sao?

Tôi xin nói trước rằng, theo những gì tôi biết, Microsoft chưa bao giờ đi theo chiến thuật phân khúc hẹp mà tôi đã hết lòng ủng hộ. Công ty này chưa bao giờ đi theo chiến thuật ngày Định mệnh. Công ty này thường xuyên sử dụng chiến thuật “Evel Knievel”: Đừng để ý đến hổ ngấn. Thế thì tại sao công ty này lại thành công đến thế trên toàn thế giới, và tại sao không ai, nếu có suy nghĩ một chút, lại không theo mô hình của Microsoft mà lại theo mô hình của ngài vậ ngài Moore?

Đây là một trường hợp trong nghề luật cho thấy các vụ kiện lớn hay tạo ra các tiền lệ xấu. Lịch sử của Microsoft rất lạ và do đó hiếm công ty nào có thể bắt chước chiến lược của Microsoft.

Cả ba loại công nghệ chính: Windows, NT, Internet Explorer đều là những phần mở rộng trực tiếp của chuỗi cung cấp hệ điều hành cho máy tính cá nhân mà Microsoft thừa hưởng và ăn cắp từ IBM. Kẻ ăn trộm là Promethean – người ăn cắp lửa của các vị thần và mang nó đến cho con người. Việc này không xấu xa mà thật tuyệt vời. Nhưng điểm mấu chốt là ngay từ những ngày đầu tiên, Microsoft đã gần như thiết lập được chuẩn công nghệ. Microsoft được sinh ra trong cơn lốc đầy những nhu cầu mà IBM tạo ra, và tất cả các động thái tiếp theo của công ty trong việc phát triển thị trường cũng dựa trên việc nó thừa hưởng rất nhiều từ gia sản này.

Vị trí đó đã cho phép Microsoft kết nạp thêm các loại công nghệ mới thay vì phải giới thiệu chúng từ đầu. Nói cách khác, thành công của công ty chủ yếu dựa trên việc họ theo kịp các công nghệ mà các công ty khác giới thiệu rất nhanh chóng. Ta dễ dàng nhận thấy Windows bắt chước Macintosh, Internet Explorer bắt chước Netscape Explorer. Và tôi nghĩ Windows NT cũng thế, hệ điều hành này nổi tiếng không phải vì nó là một hệ điều hành tân tiến nhất mà là vì nó là một nền tảng chuẩn, nó thực hiện được một lời hứa mà Unix không làm được.

Điều tôi muốn nói không phải để nhạo báng khả năng kỹ thuật của Microsoft mà là để tuyên dương chiến lược phát triển thị trường của công ty. Là bá chủ của thế giới máy chủ - máy trạm, Microsoft chiếm giữ mãi mãi rất nhiều lãnh thổ bên bờ kia của hố ngăn với toàn khách hàng thực dụng. Họ chiếm giữ lối vào thành phố. Và khi bọn người xa lạ muốn mang các phát minh đột phá đến, họ đóng cửa lại. Khi mà bọn người ấy có các phiên bản tương tự, Microsoft lại mở cửa ra. Đó là cánh cửa mang tên Gates, một cánh cửa dây chuyền bán hàng hết sức hấp dẫn.

Đây không phải là ví dụ hay để chúng ta noi theo. Trong khi Microsoft có thể hoạt động ở cả hai bên hố ngăn, các công ty khác phải tự mình vượt qua hố ngăn mà không ai giúp đỡ cả. Trên thực tế, họ phải vượt qua kẽ răng của Microsoft. Xâm nhập vào thị trường phổ thông giống như ăn trộm vậy, đập cửa rồi rón rén lén vào. Vẽ ra một bản kế hoạch đột kích toàn cầu rồi tấn công tất cả các mặt cùng một lúc có thể thành công đối với những công ty cực kỳ lớn và đã có trụ sở trên thị trường toàn cầu nhưng nó sẽ là một điều cực kỳ ngu xuẩn đối với một công ty mới vào nghề. Thay vào đó, ta cần phải chọn vị trí kỹ lưỡng, tấn công giành lấy và giữ lấy nó.

Bên ngoài thị trường hẹp

Sau tất cả những gì vừa đề cập thì chúng tôi phải nói rằng cuộc sống vẫn tiếp diễn sau khi ta có được thị trường hẹp. Sau thị trường hẹp là giai đoạn chiếm lĩnh thị trường chủ lực, mặc dù công ty vẫn phải tiếp tục tự làm mới và mở rộng mình bằng cách xâm nhập thêm vào các phân khúc khác. Và đây mới là lúc công ty có được lợi nhuận cao. Rõ ràng đây là hiện tượng sau hố ngăn nhưng ta phải lên kế hoạch ngay từ đầu. Cũng giống như mục tiêu của ngày Định mệnh là chiếm được bờ biển Normandy nhưng đích đến cuối cùng là chiếm được Pháp, vì thế trong chiến thuật marketing, chúng ta phải có được tầm nhìn lâu dài để định hướng cho các chiến thuật nhỏ nhỏ trước mắt.

Chìa khóa để tiến xa hơn những thị trường hẹp ban đầu là phải chọn được một phân khúc thị trường chiến lược để bắt đầu. Điều đó có nghĩa là tập trung chiếm được một phân khúc có mối quan hệ chặt chẽ với các phân khúc khác để làm bàn đạp tiến vào các phân khúc khác lớn hơn. Ví dụ, khi Macintosh vượt qua hố ngăn, thị trường hẹp là các phòng đồ họa tại các công ty Fortune 500. Đây không phải là một thị trường lớn nhưng lại là phòng ban chịu trách nhiệm về một quy trình cực kỳ quan trọng nhưng lại có chất lượng kém – đó là cung cấp phần trình bày

bài thuyết trình cho các lãnh đạo cấp cao và các chuyên gia marketing. Việc thị trường này khá nhỏ thật ra lại là tốt vì Apple có thể nhanh chóng chiếm lĩnh phân khúc này và tạo ra một hệ thống của riêng mình như một chuẩn thật sự của công ty (mặc dù phòng MIS không muốn thế, họ muốn mọi người sử dụng IBM PC). Quan trọng hơn, sau khi đã chiếm lĩnh được thị trường hẹp này, Apple có thể tận dụng thành công để thâm nhập các phòng ban kế bên trong công ty – bắt đầu từ marketing, sau đó đến bán hàng. Nhóm marketing thấy rằng nếu họ tự thiết kế được trang thuyết trình thì họ có thể thay đổi nó trên đường đi đến các buổi triển lãm, còn nhóm bán hàng thấy rằng khi họ sử dụng Mac, họ không cần nhờ vả đội marketing làm gì nữa. Trong lúc đó, công sự xây dựng ở thị trường đồ họa đã được mở rộng sang các thị trường khác có liên quan – công ty chuyên thiết kế sáng tạo, công ty quảng cáo, và cuối cùng đến các công ty xuất bản. Tất cả đều dùng Macintosh để trao đổi các tư liệu hình ảnh, và kết quả là cả một “hệ sinh thái” mới được hình thành dựa trên một nền tảng “chưa phải chuẩn”.

Chương sau sẽ nói về cách chọn được một thị trường hẹp chiến lược để trở thành điểm khởi đầu của Ngày quyết định. Trước khi chúng ta chuyển sang chương sau, hãy tìm hiểu xem một số công ty nổi tiếng đã sử dụng chiến thuật tập trung lực lượng để vượt qua hố ngăn như thế nào.

Vượt qua hố ngăn một cách ngoạn mục

Trong các đoạn sau, chúng ta sẽ tìm hiểu bốn ví dụ thành công điển hình – hai ví dụ của công ty bán phần mềm – Clarify và Documentum – và hai ví dụ của công ty bán nền tảng hệ thống – Palm Pilot và NEON (New Era of Networks). Cả bốn công ty đều chiến đấu chống lại các đối thủ đáng gờm để giành phần thống lĩnh những phân khúc hẹp của thị trường phổ thông và công ty nào cũng đặt cược vào canh bài này và mong các nhà đầu tư sẽ thu được nhiều lợi nhuận sau này. Nhưng như chúng ta sẽ thấy, những khó khăn mà công ty làm nền tảng hệ thống đối mặt khác xa những khó khăn mà công ty phần mềm đối mặt.

Phần mềm mang tính “hàng dọc” vì chúng tương tác trực tiếp với người sử dụng và người sử dụng thường được chia theo khu vực địa lý, theo lĩnh vực hoạt động hay ngành nghề. Vì thế ta dễ dàng xây dựng các công sự để vượt qua hố ngăn. Tuy nhiên, càng dần về sau, khi các giải pháp không còn chuyên môn hóa như trước nữa, marketing đến thị trường phổ thông chuồng loại “một cỡ duy nhất” hơn, thì việc bị bó buộc vào người sử dụng làm sản phẩm gặp nhiều khó khăn hơn.

Ngược lại, nền tảng hệ thống tuân theo những động lực hoàn toàn đối lập. Nền tảng hệ thống hoạt động theo “chiều ngang” vì nó tương tác với máy móc và các chương trình khác, nơi mà người ta đánh giá một nền tảng tốt hay xấu một phần dựa vào việc giao diện chạy có ổn định hay không. Nền tảng không đi theo “chiều dọc” vì sản phẩm không thay đổi nhiều trên các thị trường hẹp khác nhau. Tuy nhiên, không may là các khách hàng thực dụng ít khi nào chịu mua một công nghệ chưa được sử dụng rộng rãi. Thông thường, một thị trường hẹp sẽ chịu chấp nhận dùng sản phẩm trước, thị trường hẹp chịu nhiều sức ép đến nỗi thị trường chấp nhận đi trước những thị trường khác. Các thị trường khác thở phào nhẹ nhõm vì rất cuộc họ đã có thể quan sát miễn phí xem công nghệ này có sử dụng được không mà không gặp rủi ro gì ngay lập tức. Giả sử công sự này được xây đúng cách thì thị trường hẹp này thành công khi giải quyết được vấn đề của mình. Và công ty bán hàng cũng thành công vì ít nhất một nhóm khách hàng

thực dụng trong thị trường phổ thông đã chứng nhận chất lượng cho công ty. Vì thế, chính vì động lực phải thích ứng với công nghệ, chứ không phải vì bất kỳ tính chất của thị trường hẹp nào trong sản phẩm mà nền tảng phải sử dụng phương thức “chiều dọc” mặc dù nghe có vẻ không được thuận tai lắm. Mặt tốt của nó là sau đó, khi thị trường phổ thông phát triển, các nhà cung cấp nền tảng sẽ dễ dàng nắm bắt lấy cơ hội này.

Clarify: Phần mềm hỗ trợ khách hàng vượt qua hố ngăn

Trong những năm đầu thập kỷ 1990, khi kiến trúc máy chủ - máy trạm đang vượt qua hố ngăn thì Clarify phát triển phần mềm chiến lược, Clear Support, một hệ thống phần mềm dùng để tăng hiệu suất làm việc của nhân viên hỗ trợ khách hàng qua điện thoại. Sản phẩm hơi kỳ lạ vì nó xây dựng hình ảnh mỗi tương tác với khách hàng dựa trên điểm chung của ba yếu tố: khách hàng gọi điện, sản phẩm làm khách hàng phải gọi, và kiến thức cần sử dụng để giải quyết vấn đề của khách hàng. Nó cho phép công ty sử dụng sản phẩm để theo dõi quan hệ khách hàng, nhận diện những điểm khiếm khuyết của sản phẩm, và lưu giữ lại cách giải quyết các vấn đề đó để phục vụ cho những cuộc gọi sau này. Mỗi vấn đề của khách hàng đều được ghi lại bằng một phiếu (ticket) và được theo dõi khi phiếu này được chuyển qua các phòng ban khác nhau trong công ty xử lý cho đến khi vấn đề của khách hàng được giải quyết. Đây thực sự là một ý tưởng tuyệt vời nhưng để thực thi được, ta cần phải thay đổi lại toàn bộ phần mềm và hệ thống mà ta còn phải thay đổi cả quy trình làm việc, có thêm các vị trí mới và do đó, khách hàng thực dụng cần trọng chưa muốn lao đầu vào.

Tuy nhiên, vẫn có những khách hàng có tầm nhìn nhận thấy được cơ hội giành lấy lợi thế cạnh tranh từ các giao dịch phục vụ đúng mục đích của khách hàng hơn cũng như cơ hội để xây dựng một mối quan hệ lâu dài với các khách hàng đáng giá. Những người nhanh chóng chấp nhận sản phẩm này là các công ty chuyên sản xuất thiết bị phần cứng mạng, những công ty mà khách hàng luôn gặp nhiều trở ngại trong quá trình tích hợp hệ thống. Một phân khúc khác cũng muốn nhanh chóng ứng dụng công nghệ là các công ty bán sản phẩm y khoa vì việc lắp đặt sản phẩm thường quá phức tạp đến nỗi một quy trình bình thường khó lòng đáp ứng được. Rồi kể đến là bộ phận dịch vụ chăm sóc khách hàng qua điện thoại dành cho các khách hàng giàu có ở các công ty tài chính, đến bộ phận phụ trách nhận và xử lý phàn nàn từ khách hàng tại các công ty viễn thông cũng như bộ phận chuyên giúp đỡ khách hàng và những nhà phân phối khi họ gặp lỗi hoặc khó khăn tại các công ty công nghệ cao.

Một trong những ví dụ từ nhóm khách hàng công nghệ cao là trường hợp của Cisco khi Cisco bắt đầu trở thành công ty cung cấp chính trong thị trường phần cứng mạng. Cả khách hàng và đối thủ đều quan tâm đến phần triển khai Cisco. Tất cả mọi người trong ngành – từ nhà cung cấp, nhà phân phối bán lẻ, và khách hàng đều gặp khó khăn khi phải đối mặt những vấn đề ngày càng phức tạp và khó giải quyết, một phần vì hệ thống của Cisco được tích hợp với ngày càng nhiều hệ thống khác hơn và do đó ngày càng phức tạp hơn. Thị trường ngày càng mở rộng hơn và do đó việc thiếu nhân lực làm công ty không phát triển được. Công ty không thuê được đủ người để phục vụ khách hàng hay đúng hơn là không huấn luyện họ đủ nhanh để giải quyết các vấn đề của khách hàng. Vì thế, thị trường có một nhu cầu “hẹp” là phải có được một công nghệ để giúp giải quyết vấn đề này.

Đây là một ví dụ cho thấy làm thế nào một thị trường dọc với quy trình quan trọng – kết quả

hồngбет có thể tạo ra một cơ hội để bạn xây dựng công sự. Thị trường trước mắt không còn là từng khách hàng một mà là cơ hội để bạn chiếm được hẳn một phân khúc cùng một lúc. Nhưng ta cũng phải trả giá cho việc này. Phân khúc này có những yêu cầu riêng mà chưa được chú trọng đến. Các yêu cầu này cạnh tranh với các yêu cầu khác, và thậm chí có khi còn đi ngược hoàn toàn với mong muốn của khách hàng trên thị trường khác. Thế công ty phải làm gì trong trường hợp đó?

Câu trả lời khi vượt qua hố ngăn rất rõ ràng: Phải cam kết dốc hết sức phục vụ thị trường hẹp và dùng hết nguồn lực còn lại của mình để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Trong ví dụ của Clarify, công ty đã hoàn toàn cam kết phục vụ các công ty làm phần cứng, giành được các hợp đồng nhỏ từ các công ty hàng đầu thị trường khác như Wellfleet, 3Com và Synoptics, và từ đó tạo nên tiếng tăm để ký hợp đồng với các công ty ít tên tuổi hơn. Các khách hàng này mong muốn có được một phương thức truyền thông tin tương tác được với các ứng dụng trong công ty để đảm bảo các lỗi phần mềm đều được theo dõi cho đến lúc chúng được sửa xong. Họ cũng muốn lưu trữ được kho kiến thức để sử dụng lại khi giải quyết các vấn đề kỹ thuật phức tạp hơn. Đây là hai nhu cầu chính mà Clarify chọn là tối quan trọng để giúp những khách hàng này có thể vượt qua hố ngăn của họ.

Chiếm được thị trường hẹp về phần cứng cho phép công ty xâm nhập vào thị trường kế bên, hệ thống và phần mềm máy tính, nơi mà công ty có thể giành được những khách hàng lớn như Microsoft. Vấn đề các khách hàng này cần xử lý không lớn nhưng số lượng cuộc gọi lại thường rất nhiều. Thành công trong lĩnh vực máy tính dẫn công ty đến lĩnh vực viễn thông, nơi có một nhu cầu mới là phải biến một cuộc gọi hỗ trợ khách hàng thành một cơ hội bán hàng. Thế là một dòng sản phẩm thứ hai có tên Clear CaliCenter ra đời. Sau đó, sản phẩm này đã chiếm được lòng tin của cộng đồng dịch vụ tài chính.

Và mọi việc cứ thế nối đuôi nhau. Chiếm được công sự, tấn công sang điểm kế bên, tạo ra một động lực kéo khách hàng khác, mở ra các cơ hội thị trường mới, một phần bằng cách tận dụng giải pháp của thị trường này để phục vụ thị trường khác, một phần bằng những lời quảng cáo truyền miệng giữa khách hàng thuộc các phân khúc cạnh nhau. Clarify đã thành công và công ty chúng tôi sắp đề cập cũng thế.

Documentum: Phần mềm quản lý hồ sơ vượt hố ngăn

Năm 1993, mặc dù Documentum thừa hưởng rất nhiều công nghệ quản lý hồ sơ “miễn phí” khi tách khỏi Xerox, vào lúc Jeff Miller lên nắm quyền điều hành công ty, công ty vừa trải qua ba năm doanh số đứng yên tại chỗ (vào khoảng hai triệu đô-la). Đây là tình trạng điển hình của các công ty đang vật lộn trong hố ngăn. Một năm sau khi Jeff nắm quyền, doanh số lên 8 triệu đô-la, rồi 25 triệu đô-la, rồi 45 triệu đô-la (và IPO nữa) và 75 triệu đô-la. Đây là ví dụ vượt hố ngăn tầm cỡ thế giới. Thế Jeff và nhân viên của mình đã làm gì?

Thực ra thì họ chỉ cầm cuốn Bí mật marketing trong thị trường high-tech phiên bản đầu và biến nó thành một bản kế hoạch phát triển thị trường chi tiết. Biết rằng mình đang nằm trong hố ngăn và biết được rằng chìa khóa để thoát khỏi hố ngăn là phải chọn được phân khúc chiến lược nên họ chịu khó nghiên cứu trải nghiệm khách hàng và nhắm vào một phân khúc rất hẹp: bộ phận phụ trách các vấn đề luật pháp của các công ty được trong Fortune 500. Giờ thì thị trường chỉ có khoảng 40 công ty và công ty lớn nhất thì phòng luật pháp cũng chỉ có chừng vài

chục người là cùng. Thế thì làm thế nào công ty có thể giải thích được việc giảm ý định phục vụ “tất cả những người làm việc với các giấy tờ phức tạp trong các công ty lớn” xuống chỉ còn khoảng 1000 người.

Câu trả lời là khi chọn phân khúc để tấn công, ta không chọn dựa trên số người mà chọn dựa trên những khó khăn họ đang đối mặt. Các phòng pháp lý trong các công ty dược đang bị hành hạ. Đây là nhóm phải nộp hồ sơ xin tung ra sản phẩm mới cho hơn 100 tổ chức khác nhau khắp thế giới. Và quy trình này chỉ bắt đầu khi bằng sáng chế được cấp. Mỗi bằng sáng chế có 17 năm và mỗi loại dược phẩm mới nếu thành công sẽ tạo ra được khoảng 400 triệu đô-la doanh số mỗi năm. Khi bằng sáng chế hết hiệu lực thì cũng là lúc công ty không còn lời nữa. Mỗi ngày hồ sơ bị giam là một ngày vòng đời sáng chế giảm. Các công ty dược thường tốn tới cả năm trời để điền vào các hồ sơ này – không phải một năm để được chấp thuận mà một năm để chuẩn bị hồ sơ.

Đó là vì mỗi hồ sơ gồm 250 đến 500 ngàn trang và từ vô số nguồn – nghiên cứu hồ sơ bệnh lý, các trao đổi, cơ sở dữ liệu chế tạo thuốc, phòng quản lý bằng sáng chế, ghi chép nghiên cứu trong phòng thí nghiệm và những thứ tương tự. Đến một lúc nào đó, tất cả hồ sơ này sẽ được xem là bản hồ sơ gốc, và mọi thay đổi trên đó đều phải được ghi chép lại cẩn thận. Đây quả là ác mộng đối với các công ty dược phẩm, nó làm các công ty này phải chi cả đồng tiền.

Khi chịu đối mặt với vấn đề này, tự Documentum đã có được một nhóm khách hàng cực kỳ gắn bó. Không phải phòng CNTT gắn bó vì phòng này chỉ phụ trách làm việc với các nhà phân phối mà họ quen và chỉ lo việc liên tục cải tiến cơ sở hạ tầng hiện có mà thôi. Những người gắn bó là những người thấy được cơ hội dùng Documentum để sửa chữa lại toàn bộ quy trình. Họ phủ định những giải pháp trong công ty và nhấn mạnh rằng họ muốn một quy trình hoàn toàn mới. Thường phòng ban này sẽ dẫn đầu (vì họ đang gặp khó khăn), lãnh đạo sẽ chọn lọc (vấn đề đang gây nhiều khó khăn cho công ty nhất) và phòng kỹ thuật chỉ có nhiệm vụ thực thi (phải làm sao cho cái mới hoạt động trong khi tất cả cái cũ vẫn chạy).

Documentum chứng tỏ rằng mình có thể làm được điều này chỉ trong một năm và hơn 30 trong số 40 công ty hàng đầu đã chịu sử dụng. Vì thế doanh thu tăng vọt lên 8 triệu đô-la và rồi 25 triệu đô-la. Nhưng sau đó ta lại thấy quy luật bowling của thị trường hẹp. Trong các công ty dược, Documentum đã trở thành phần mềm chuẩn để làm tất cả các việc có liên quan đến quản lý hồ sơ, nó đã đi từ phòng pháp lý đến nhóm nghiên cứu và đến cả tầng sản xuất. Một khi nó đến được đây, các nhà thầu xây dựng và sửa chữa, những người dùng phần mềm để thu thập và lưu giữ hồ sơ, đã thấy được rằng các nhà máy trong các ngành nghề lân cận cũng có các yêu cầu tương tự và thế là họ mang sản phẩm này đến với ngành hóa chất và lọc dầu. Khi sản phẩm này đến với ngành lọc dầu, phần mà dân trong nghề gọi là đoạn dưới của công việc kinh doanh, CNTT tìm được một công cụ có thể giải quyết vấn đề nan giải của đoạn trên, đó là tìm kiếm và sản xuất. Vấn đề quan tâm là việc quản lý các tài sản có thể cho thuê được, ta đang có tài sản gì, cái nào đã được ký hợp đồng, có những ai tham gia, v.v... Đây quả là một nơi đầy rẫy những bất ngờ có liên quan đến nhau và không có hệ thống quản lý tài liệu, thế nên nó quản lý bằng cách truyền miệng và lưu giữ bằng giấy. Documentum lại có điều kiện thành công lần nữa. Và thành công đó đã làm cho Wall Street chú ý đến công ty vì Wall Street thấy rằng phương thức đó có thể giúp họ quản lý công việc kinh doanh tốt hơn.

Và chuỗi sự kiện cứ thế tiếp diễn, giúp Documentum kiếm được cả trăm triệu đô-la. Thị trường hẹp đã bị vắt kiệt. Có hai yếu tố chính trong cả chuỗi sự kiện này. Thứ nhất là tấn công, giành lấy công sự, và vượt qua hố ngăn. Kích cỡ đối thủ để tấn công không quan trọng mà quan trọng là giá trị kinh tế mà phương thức mới giải quyết được. Vấn đề càng trầm trọng thì thị trường hẹp càng nhanh chóng kéo bạn ra khỏi hố ngăn. Một khi đã nháy ra được khỏi hố ngăn, cơ hội bạn lôi kéo được các thị trường hẹp xung quanh tăng nhanh. Bạn sẽ không còn bị coi là một công ty mới nữa khi sau lưng bạn là cả một lượng khách hàng thân thiết.

Yếu tố thứ hai là phải điều chỉnh các phân khúc theo hướng mà bạn có thể tận dụng giải pháp dành cho thị trường hẹp đầu tiên. Việc này cho phép bạn lấy thêm những lợi ích từ việc vượt qua hố ngăn. Ta không nói về việc thị trường hẹp đầu tiên mang lại bao nhiêu tiền cho bạn mà ta nói về tổng số tiền thu được từ các thị trường hẹp. Đây là ước lượng của hiệu ứng bowling, không phải là ước lượng của đối tượng đầu tiên, đối tượng đẩy mạnh lợi nhuận cho công ty. Điểm này đặc biệt quan trọng đối với nhà kinh doanh hiện đang làm việc trong các công ty đa quốc gia, những người phải đấu với các cơ hội rõ ràng hơn trên thị trường để giành lấy kinh phí cho các dự án của họ. Nếu ban lãnh đạo chỉ nhìn thấy một thị trường hẹp mà không thấy nó có thể được mở rộng ra như thế nào thì họ sẽ không chịu chi tiền đâu. Còn nếu bạn làm ngược lại và chỉ cho họ thấy thị trường tổng hợp cuối cùng, cả thị trường sẽ đi hàng ngang, bị phóng đại. Lãnh đạo sẽ chi tiền nhưng họ sẽ đuổi bạn thẳng tay nếu bạn không nhanh chóng kiếm được lợi nhuận. Mô hình các chai bowling cho phép cả hai bên tập trung vào một thị trường trước mắt, giảm thiểu thiệt hại và tập trung xây dựng thị trường, trong khi vẫn có khả năng dành được doanh thu cao.

3Com PalmPilot: Nền tảng độc lập vượt hố ngăn

Thông thường, một công ty gặp khó khăn hố ngăn là vì công ty không có khả năng xác định và quyết định sống còn với chỉ một khách hàng. Bán hàng đã rất khó, và do đó không chịu bán hàng nghe chừng không “thuận tai” cho lắm. Nhưng thỉnh thoảng cũng có trường hợp công ty đã chọn được khách hàng rồi mà thị trường đó vẫn không phát triển được. Đó là trường hợp của thiết bị PDA (Personal Digital Assistant), một thị trường đối mặt với rất nhiều khó khăn để vượt qua hố ngăn trong suốt nhiều năm nhưng vẫn không đi đến đâu cho đến khi Palm Computing (sau này bị US Robotics mua và kế đến là 3Com mua) tung ra Palm Pilot và đưa thị trường này đến với khách hàng đại chúng. Thế họ đã làm gì đúng mà những người trước họ chưa làm được?

Thị trường trọng điểm mà PDA nhắm tới là các sếp lãnh đạo các công ty công nghệ, những người dành phần lớn thời gian đi họp hành hoặc di chuyển. Trong cả hai trường hợp, họ đều cần các ứng dụng liên lạc (ví dụ như điện thoại và email) cũng như các ứng dụng về họp hành (ví dụ như lịch làm việc). Hệ thống bằng giấy có nhiều ưu điểm nhưng lại rất khó thay đổi cũng như làm việc hợp tác với nhiều người. Các phần mềm có thể giải quyết vấn đề thứ nhất dễ dàng nhưng lại chưa giải quyết được vấn đề thứ hai. Vì thị trường trọng điểm mục tiêu các công ty công nghệ, thị trường này luôn tìm thấy lý do hợp lý để mua hàng.

Những khách hàng đầu tiên bước vào thị trường này đến từ ngành điện tử tiêu dùng, Sharp Wizard và Casio Boss. Các sản phẩm này có giá cả hợp lý nhưng lại không có nhiều tính năng. Các sản phẩm này hoàn toàn không có lịch, danh mục điện thoại thì chỉ hỗ trợ nhập liệu bằng

tay và không có bản dự phòng khi gặp sự cố. Nếu bạn chơi trò đó thì chỉ có thua. Vì thế thị trường này cần một giải pháp tương tự như của PC. Thị trường đã chứng kiến các palmtop PC như Psion và Poquet, nhưng không có sản phẩm nào đủ sức hấp dẫn để tồn tại. Làn sóng sản phẩm mới đến từ hai công ty khổng lồ trong lĩnh vực PC là Hewlett-Packard với dòng máy tính palmtop LX và Apple với Newton. Cả hai công ty đều tung sản phẩm ra thị trường nhưng cả hai đều thất bại vì những lý do rất cơ bản nêu trên.

HP không thể bỏ tay ra khỏi PC. 95LX có danh mục điện thoại và lịch để phục vụ tương đối nhu cầu thị trường. Vấn đề của nó là nó dùng cả DOS, Lotus 1-2-3 và phần mềm soạn thảo văn bản. Sản phẩm có bàn phím đầy đủ, phù hợp nếu ngón tay của bạn nhỏ hơn cây viết chì, có khe cắm PCMCIA, RAM và nhiều thứ khác. Và sản phẩm có giá 695 đô-la. Tóm lại, sản phẩm không có gì đặc biệt cả. Ngoại trừ nhân viên HP, thị trường không ai đánh giá cao sản phẩm này.

Còn Newton thì chưa bao giờ được xem là một PC. Vấn đề của Apple là công ty không thể bỏ qua tầm nhìn của mình. John Sculley đã đỡ đầu cho tầm nhìn Định vị Kiến trúc trong một video hấp dẫn đến mức ai cũng bị thuyết phục. Và tầm nhìn đó đã giữ Newton làm con tin. Tuy nhiên, sản phẩm này lại không phải là một thứ Định vị Kiến trúc, và quan trọng hơn là chẳng ai muốn mua thứ đó. Dưới vai trò một palmtop, Newton đáp ứng những yêu cầu cơ bản nhất của phần mềm danh mục điện thoại và hợp hành. Nhưng hình thù của nó lại khác quá xa so với yêu cầu (nhìn nó giống như cục gạch hơn là một chõng danh thiếp). Hơn nữa, nó không tương thích với chức năng hợp hành trong thế giới Microsoft. Nhưng quan trọng hơn, nó cường điệu hóa phần mềm nhận diện chữ viết, một phần mềm chạy kém đến nỗi trở thành chủ đề của một series tranh châm biếm Doonesbury.

Đội PalmPilot, đứng đầu là Jeff Hawkins về mặt kỹ thuật và Donna Dublinsky về mặt kinh doanh, có lợi thế là họ thấy được điều gì không ổn. Họ đã dám nghĩ dám làm, chọn một điểm và tập trung vào đó. Kết quả là họ có một sản phẩm thật sự hấp dẫn. Sản phẩm để vừa trong túi áo (vứt bỏ lớp vỏ tốn chỗ và vai trò trước đây của nó). Giao diện phần mềm dễ hiểu hơn cho các khách hàng đã dùng máy Windows hoặc Mac (tức là toàn bộ thị trường). Nó còn có một đế (docking station) để giúp tải lên, tải xuống số điện thoại và tương thích với nhiều ứng dụng hợp hành (trước hết cả thế giới phải quyết định xem hệ thống hợp hành nào sẽ trở thành chuẩn và sau đó phát triển các hoạt động và quy trình hỗ trợ nó – việc này vẫn đang được thực hiện). Sản phẩm sử dụng một cây viết nhưng còn rất nhiều hạn chế về tính năng, khó mà dùng được tốt. Và sản phẩm phù hợp với túi tiền của thị trường với giá dưới 400 đô-la. Và chỉ thế thôi.

Khách hàng yêu thích sản phẩm. Bắt đầu từ đội ngũ quản lý các công ty công nghệ, sự say mê này nhanh chóng lan tỏa đến những người khác và ngày càng mạnh hơn. Sau Mac, đây là một trong vài sản phẩm có thể làm cho rất nhiều người say mê. Tại sao? Bởi vì nó giải quyết được các vấn đề mà khách hàng gặp phải. Bài học ở đây là thành công bằng cách bỏ bớt. Và bỏ bớt thực hiện được vì niềm tin vào mô hình thiết kế đơn giản và vào thị trường mục tiêu. Ngược lại, các công ty khác thất bại vì họ đã thiết kế quá mức đến độ các thiết kế đó tạo ra rào cản với thị trường. Thật buồn cười khi thấy rằng mặc dù họ cố gắng giảm rủi ro, trên thực tế họ lại làm tăng rủi ro.

Các công ty không cam kết được vào một thị trường duy nhất hầu như lúc nào cũng mắc sai

lần này. Các công ty làm phần mềm đã thấy khó thực hiện điều này, các công ty làm nền tảng còn thấy khó khăn hơn. Lẽ đương nhiên, nền tảng chỉ có lời khi nhiều người cùng sử dụng chứ hiếm khi nào thành công sớm được. Vì thế các nhà đầu tư hiếm khi nào nhiệt tình ủng hộ các chiến lược thị trường hẹp. Hơn nữa, đội ngũ nghiên cứu sản phẩm luôn nhìn thấy một bức tranh rộng và đầy đủ, và do đó luôn tìm cách xây dựng các thành phần để hỗ trợ ngày càng nhiều tính năng. Còn giới kinh doanh thì khảo sát nhóm thích thử nghiệm, những người thích khung trời cho riêng mình và do đó mỗi khung trời đi theo một hướng khác hẳn nhau. Rất khó để quản lý việc này.

PalmPilot sau đó tự chuyển mình thành một phần mềm đóng, giống như Macintosh, trên nền tảng mở, giống như PC và công ty gọi nó là Palm III. Họ phải làm như thế vì nền tảng Microsoft CE tấn công quá mạnh, Microsoft thậm chí còn tung ra Palm PC một cách chiến lược. Ví dụ, Palm III có các modem không dây cũng như các phần mềm hỗ trợ truy cập email, Internet và công ty tuyển nhiều lập trình viên để phát triển thêm nữa. Bộ Phát triển Java (Java Software Development Kit) và giao diện cổng serial chuẩn của PC giúp rất nhiều để thực hiện điều này. Ngoài ra, ta còn thấy các sản phẩm kết hợp giữa Palm III và điện thoại di động. Dù sao, Microsoft cũng chơi chiêu bài này thật tuyệt vời và việc chiếm được thị trường khi chống chọi với một gã khổng lồ như thế này rất khó khăn. Hơn thế nữa, tập trung nhiều vào nền tảng sẽ làm hệ thống phức tạp hơn và do đó làm loãng mục tiêu giá trị đã đề ra. Những người sử dụng thành thạo PalmPilot sẽ cảm thấy hài lòng nhưng những người khác thì không.

Và vì thế công ty đã tung ra Palm V, hiện thực hóa tầm nhìn ban đầu, là thiết bị mỏng hơn và đẹp hơn. Viên ngọc quý này đã hấp dẫn được cả những người bảo thủ như tôi. Bằng cách chia ra các dòng sản phẩm khác nhau, Palm đã có thể cùng lúc xâm nhập vào cả hai đại lộ. Cuốn sách này không có ý định đề cập đến việc phát triển thị trường sau giai đoạn hổ ngấn (độc giả nên tìm đọc cuốn tiếp theo *Thung lũng Silicon* – những bí mật marketing chưa từng được tiết lộ để biết thêm). Nhưng chúng ta vẫn có cơ hội để nhận xét thêm về những khó khăn của nó sau khi ta tìm hiểu thêm một nền tảng nữa.

SmartCards: Một nền tảng phân bổ vượt qua hổ ngấn

Bạn có còn nhớ lúc đầu VCR thâm nhập thị trường không? (OK, tôi già hơn bạn). Vấn đề là các công ty sản xuất VCR than phiền họ chỉ bán được nhiều hàng nếu có nhiều băng video cho VCR. Và ngành công nghiệp phim ảnh thì nói rằng họ sẽ làm nhiều video chỉ khi có đủ nhiều VCR để xem chúng. Điều này gây ra cả một khoảng thời gian dài khó chịu, và SmartCards cũng đã rơi vào hoàn cảnh tương tự.

SmartCards giống như một thẻ tín dụng có chip. Ở dạng đơn giản nhất, nó có các chip nhớ để lưu trữ thông tin số dư hiện tại cũng như các thông tin nhận dạng khác. Ở dạng phức tạp hơn, ví dụ, nó có các bộ vi xử lý để cho phép tham gia vào các ứng dụng máy chủ – máy trạm. Hầu hết các thẻ đòi hỏi phải tương tác tiếp xúc (giống như máy ATM ở ngân hàng, mặc dù ở Mỹ thì ta thường thấy thẻ từ chứ không phải thẻ thông minh), nhưng cũng có thẻ không đòi hỏi phải tiếp xúc, ví dụ như thẻ thu lệ phí giao thông trên xa lộ ở Singapore.

Smartcard là một nền tảng cực kỳ hấp dẫn đối với nhóm có tầm nhìn. Những người này thấy cơ hội để tạo ra các chương trình khách hàng thân thiết (thẻ khách hàng bay thân thiết, khách hàng mua sắm thân thiết). Các trường đại học thấy rằng thẻ sinh viên cũng có thể kết hợp để

trả tiền. Và cộng đồng Internet thì thấy thẻ là một phần của hệ thống an ninh PM toàn cầu (Public Key Infrastructure). Tất cả các ứng dụng này đều cần phải có đầu đọc thẻ, nếu đầu đọc thẻ có ở khắp nơi. Tuy nhiên, nếu không có nhiều người sử dụng thì đề xuất giá trị này sẽ bốc hơi mất. Và nền tảng nào cũng đòi hỏi phải có mật độ sử dụng cao thì mới vượt được hố ngăn.

Công ty dẫn đầu thị trường trong lĩnh vực smartcard là Gemplus, chiếm lĩnh khoảng 80% thị trường toàn cầu vào cuối những năm 2000. Nhưng điểm thú vị là công ty lại không có thị phần nào ở Mỹ. Tại sao lại như vậy? Hãy xem smartcard đến từ đâu và liệu ta có thấy được mô hình hay không. Nhóm đầu tiên sử dụng smartcard là điện thoại công cộng ở châu Âu. Nó giải quyết được vấn đề nhúc đầu cho khách hàng từ nước khác đến, nó làm giảm vấn đề sửa chữa điện thoại công cộng nhưng điều táo bạo hơn là nó mang lại cho các công ty điện thoại ở các nước một lượng tiền để sử dụng tương tự như lượng tiền gửi trong ngân hàng. Vì hệ thống điện thoại là một hệ thống đóng, các công ty này tự triển khai và bắt khách hàng dùng, mặc dù nó phục vụ cho lợi ích của công ty.

Sau điện thoại, smartcard xâm nhập vào các thị trường hẹp khác. Chúng được dùng trong các thiết bị giải mã video trong các dịch vụ TV qua vệ tinh. Chúng được sử dụng để thu tiền đậu xe, thu phí cầu đường, ID trong quân đội, các thẻ sức khỏe chứa thông tin bệnh nhân. Bạn đã nhận thấy mô hình chưa? Trong tất cả trường hợp, ta đều thấy một cộng đồng đóng, cho phép một cơ quan trung ương triển khai cơ cấu khắp nơi. Điều này giúp smartcard chiếm lĩnh thị trường nhanh chóng, và do đó khẳng định được hiệu quả kinh tế của cơ sở hạ tầng mới.

Bây giờ, Mỹ là cộng đồng có tính “mở” nhất trên hành tinh này và vì thế chẳng có gì ngạc nhiên khi thấy tốc độ sử dụng smartcard của Mỹ thua xa thế giới. Nếu Mỹ chịu dùng thì có lẽ Mỹ sẽ đưa ra các ứng dụng cực hay để đẩy việc sử dụng smartcard sang một tầm mới – đó là Internet, và tương tự cũng nảy sinh những yêu cầu bảo mật mới. Nhưng điều đó cũng có nghĩa là độ phủ của thiết bị lại ở mức thấp nhất, là một lời nguyền khi vượt qua hố ngăn.

Đó là điều rất nhúc đầu. Vậy làm thế nào để bạn triển khai được cho tất cả mọi người dùng một cách nhanh chóng? Lý thuyết vượt hố ngăn nói rằng: “Hãy hành động tại chỗ trước khi hành động toàn cầu”. Điều đó nghĩa là ta bắt đầu bằng các ứng dụng Internet trong các cộng đồng đóng như công ty, giao dịch tài chính, trí tuệ con người và quân đội, chia sẻ dữ liệu y tế, v.v... Hãy vứt hết các đầu đọc không tương thích với máy tính – cả thế giới sẽ chạy theo ứng dụng đó. Một ví dụ điển hình là đầu đọc trong thẻ PCMC/A, một sản phẩm có thể tận dụng vào việc triển khai rộng rãi các khe PCMC/A. Hãy đi từ intranet, đến extranet, đến các mẫu internet đang phát triển với rất nhiều ứng dụng dựa trên nền tảng World Wide Web. Hãy bắt đầu từ một nhóm nhân viên của mình, sau đó là các đối tác đáng tin cậy, sau đó là khách hàng thân thiết và cuối cùng mới di chuyển đến nhóm khách hàng rộng hơn. Đừng nhảy bổ vào triển khai cho toàn bộ thị trường: nếu bạn thử, bạn sẽ không nhảy qua được đâu và sẽ chẳng kiếm nổi 200 đô-la.

Ứng dụng so với nền tảng

Như các ví dụ trước đã đề cập, các chiến lược vượt hố ngăn luôn có sự cân bằng giữa rủi ro và phần thưởng, tùy vào việc bạn chọn marketing dưới dạng ứng dụng hay nền tảng. Nhìn từ góc cạnh vượt hố ngăn thì ứng dụng có rất nhiều điểm mạnh. Đó là vì các phát minh đột phá thường được người sử dụng công nhận, không phải do các chuyên gia đang làm việc trong kiến

trúc nền tảng hiện thời. Ứng dụng là thứ người sử dụng thấy rõ. Họ có thể gạt hái được lợi nhuận ngay lập tức. Và nếu ứng dụng giải quyết được một quy trình kinh doanh quan trọng thì người ta sẽ vẫn nằng nặc đòi triển khai dù phòng CNTT có nói là không nên đi nữa.

Ngược lại, theo định nghĩa thì nền tảng phục vụ cho nhiều mục tiêu. Đây là cơ sở hạ tầng bên trong, giống như cộng đồng CNTT vậy. Do phải giữ hệ thống cơ sở hạ tầng hiện tại an ninh, ổn định và chạy tốt, nhóm này không nhanh chóng sử dụng các loại công nghệ nào đòi hỏi phải chỉnh sửa lại hệ thống đồng loạt. Để họ chịu dùng nền tảng mới một cách nhanh chóng thì các công ty bán hàng phải che đậy nó bằng các ứng dụng. Có nghĩa là các công ty phải cột chặt nền tảng vào ứng dụng để lấy được sự ủng hộ của người tiêu dùng trước.

Thông thường thì điều này nghe có vẻ không xuôi tai, nhất là đối với đội ngũ kỹ sư, những người luôn miệng nói rằng máy tính không thể biết được đâu là giao dịch bất động sản, đâu là báo chí, đâu là bản di chúc được sửa lại. Nhưng cộng đồng trả tiền cho công nghệ thì biết rất rõ. Những chứng thực bằng miệng khi mua hàng là yếu tố hết sức quan trọng để nhóm thực dụng chịu mua. Và vì nhóm buôn bán bất động sản không nói với giới báo chí và cũng chẳng quan tâm đến nhóm luật sư, bạn không thể có được sự hỗ trợ bằng miệng giữa các nhóm. Bạn phải chọn ra một nhóm, chiếm lĩnh nó hoàn toàn rồi mới di chuyển tiếp sang nhóm khác.

Các ứng dụng rất phù hợp trong việc di chuyển từ nhóm này sang nhóm khác. Hơn nữa, một khi bạn chiếm được một thị trường hẹp thì thường là bạn sẽ vẫn giữ vị trí đó trong một thời gian dài. Khách hàng thực dụng không muốn thay đổi. Nhưng chiến thuật chiếm đóng từng đảo một này cũng có điểm yếu là nó chậm hơn nhiều so với chiến thuật đánh vào khách hàng đại chúng. Vì thế, khi bạn đang bận bịu tấn công một vài thị trường hẹp thì các công ty khác lại nhảy vào chiếm hết các thị trường còn lại. Đây chính là điều đã xảy ra với ứng dụng xử lý văn bản của Wang khi ứng dụng xử lý văn bản trên PC ra đời. Đây cũng chính là điều đã xảy ra với Mac khi Windows ra đời. Đây cũng là điều đã xảy ra với Silicon Graphics khi Sun và Intel tấn công.

Khi thị trường đánh vào khách hàng đại chúng, nền tảng thể hiện được điểm mạnh của nó. Vì nền tảng tham gia có thể một cách dễ dàng vào các chuỗi giá trị khác nhau cùng một lúc nên nó có thể cùng lúc chiếm lĩnh được nhiều phân khúc. Và một khi người ta đã xác định được đây là một yêu cầu kinh doanh, ví dụ máy fax, hộp thư thoại, máy in laser, và mạng nội bộ trong những năm 1980 cũng như điện thoại di động, máy tính xách tay, email và Internet trong những năm 1990, việc triển khai sẽ xảy ra nhanh như chớp. Đây là những thành công cực lớn trong giới công nghệ. Để các bạn hiểu, đây là loại công nghệ khó vượt qua hố ngăn nhất.

Từ ý tưởng đến triển khai

Đây là lúc phải chuyển từ các ý tưởng cơ bản của hố ngăn sang việc triển khai thực thụ. Trong bốn chương kế tiếp, ta sẽ chia nhỏ thách thức này thành bốn phần. Trước hết, ta chọn điểm để tấn công, điểm để vượt qua, vị trí đổ bộ là nơi nào, trái banh bowling chính. Sau đó chúng ta sẽ xem cần làm gì để giành được thị trường đầu tiên này và làm thế nào một công ty còn non trẻ như chúng ta có thể tấn công vào thị trường. Sau đó chúng ta sẽ xem xét đến kẻ thù, những thế lực đánh bật ta ra khỏi bờ, quãng ta trở lại hố ngăn và làm thế nào chúng ta định vị được mình để thành công. Và cuối cùng, chúng ta sẽ nhìn vào chính các công ty, nhìn vào cách định giá và phân phối để chọn được một phương thức đúng đắn chiếm được thị trường trong thời điểm

hết sức khó khăn này.

Thái độ tiên quyết cần phải được duy trì trong suốt bốn thử thách này là ý thức được rằng thời điểm vượt hố ngăn chính là thời điểm độc nhất trong lịch sử công ty. Nó khác hoàn toàn với quá khứ khi việc bán hàng cho khách hàng có tầm nhìn là chìa khóa dẫn đến thành công, và nó cũng khác hẳn tương lai khi bạn tập trung vào một thị trường hẹp hoặc các chương trình phát triển đại chúng. Có một giây phút duy nhất trong cả quá trình chuyển đổi này. Đó là lúc bạn bước chân vào thị trường đại chúng, một hành động giống như kẻ cắp, phá cửa và nhảy vào, một hành động cần những kỹ năng hết sức đặc biệt mà các giai đoạn khác trong Quy trình thích ứng công nghệ không hề có.

4. Nhắm vào mục tiêu tấn công

Tôi không biết ai nói câu này nhưng có lẽ là Yogi Berra hoặc sư phụ của ông ấy, Casey Stengel – nhưng câu nói này hoàn toàn đúng khi bạn muốn vượt qua hố ngăn: “Nếu bạn không biết bạn muốn đi đến đâu thì bạn sẽ chẳng bao giờ đi đến đâu cả.”

Nguyên tắc cơ bản để vượt qua hố ngăn là phải chọn một thị trường hẹp để tấn công và tập trung toàn bộ tài nguyên của bạn để trở thành công ty hàng đầu trong phân khúc đó. Theo một cách nào đó, đây là một vấn đề gia nhập thị trường khá bình thường và ai cũng biết giải pháp đúng đắn là gì. Trước hết bạn chia tập hợp tất cả khách hàng tiềm năng thành các phân khúc thị trường. Sau đó bạn đánh giá độ hấp dẫn của mỗi thị trường. Sau khi bạn chọn lại còn một vài thị trường, “những thị trường vào chung kết”, bạn sẽ ước lượng các thông số như quy mô thị trường, khả năng thị trường tham gia phân phối, và mức độ cạnh tranh từ đối thủ. Sau đó bạn chọn lấy một thị trường và theo đuổi thị trường đó. Thế việc này có gì là khó?

Câu trả lời đúc kết từ kinh nghiệm là: “Tôi không rõ nhưng có vẻ như chẳng ai làm tốt việc này”. Rất hiếm khi nào công ty gia nhập Nhóm hố ngăn với một chiến lược phân khúc thị trường sẵn sàng và nếu có thì cũng không phải là chiến lược mà họ thật sự tin tưởng. Họ là những người thông minh, rất nhiều người đã học ở các trường kinh doanh, họ biết hết về yêu cầu phải phân khúc thị trường – vì thế ta không thể lấy lý do họ thiếu thông minh hoặc kiến thức để biện hộ. Thay vào đó, họ thất bại vì họ ngập ngừng và thiếu tự tin khi đối mặt với các tác động gây tê liệt khi phải đưa ra quyết định đầy tính rủi ro nhưng lại thiếu thông tin.

Quyết định rủi ro cao, ít thông tin

Hãy nghĩ điều này xem. Chúng ta đều biết rằng vượt qua hố ngăn là một hành động đầy nguy hiểm vì khi đó một lực lượng vô danh của ta hành quân xâm chiếm doanh trại của một đối thủ sừng sỏ và nổi danh trên thị trường. Hoặc là ta chiến thắng, hoặc là ta sẽ tổn thất nặng và có thể mất cả công ty. Tóm lại, quyết định này ảnh hưởng rất lớn và nếu ta đưa ra quyết định sai, ta sẽ bị trừng phạt nặng nề.

Với tư tưởng đó trong đầu, hãy tưởng tượng rằng bạn sẽ phải đưa ra một quyết định quan trọng nhất trong lịch sử công ty mà chẳng có thông tin dữ liệu nào. Vì chúng ta sẽ phải chọn ra một thị trường chưa được tìm hiểu kỹ, lẽ dĩ nhiên là ta rất thiếu kinh nghiệm trong lĩnh vực đó. Hơn nữa, vì chúng ta giới thiệu với thị trường đó một loại công nghệ đột phá, chẳng ai có kinh nghiệm thực tiễn để đoán xem điều gì sẽ xảy ra. Thị trường chúng ta sắp tấn công, theo định nghĩa, chưa hề dùng loại sản phẩm mà ta sắp tung ra. Những khách hàng từng dùng sản phẩm của ta – nhóm có tầm nhìn – thì lại có các đặc điểm khác hoàn toàn với nhóm khách hàng mới mà ta nhắm đến – nhóm thực dụng. Vì thế ta phải rất cẩn thận trong việc ngoại suy từ các kết quả ta đạt được trước kia. Nói cách khác, chúng ta đang ở trong thời kỳ nguy hiểm nhiều và thông tin ít.

Nếu bạn nhìn vào các nghiên cứu điển hình trong phân khúc thị trường, bạn sẽ thấy rằng các nghiên cứu đó đều dựa trên các vấn đề của thị trường hiện tại – nói cách khác là dựa trên những tình huống mà người ta có thu thập đủ thông tin. Có rất ít cách để theo đuổi khi bạn không thể xem xét thông tin thị phần, ngay cả khi bạn không thể phỏng vấn bất kỳ một khách

hàng nào trong nhóm mà bạn nhắm tới. Tóm lại, bạn phải tự chèo chống một mình.

Bây giờ, sai lầm lớn nhất bạn có thể gặp phải là việc dựa vào các con số để trấn an tinh thần. Chúng ta đều biết về những lời dối trá, những lời dối trá đáng nguyên rủa, và các con số thống kê nhưng đối với các con số về marketing, chúng ta cần phải né tránh chúng theo một cách hoàn toàn khác. Cái này giống như xúc xích vậy – bạn sẽ hết muốn ăn khi bạn thấy người ta làm ra nó như thế nào. Đặc biệt, ngay cả các công ty danh tiếng cũng đưa ra các dự báo kiểu này – những sản phẩm và công nghệ mà báo chí đánh giá là sáng chói và của tương lai trên thực tế dựa rất nhiều vào các giả thuyết. Mỗi giả thuyết có tác động cực kỳ lớn đến kết quả dự đoán, mỗi giả thuyết tiêu biểu cho ý kiến chủ quan của một tay phân tích thị trường lão luyện. Những giả thuyết này đều được viết hết trong các bản báo cáo nhưng lại bị bỏ sót khi người ta trích dẫn báo cáo. Và một khi con số này được đưa lên báo – lạ Chúa – con số này biến thành con số thật. Bạn biết rằng nó thật vì chẳng mấy chốc mấy con số khác được tung ra và người ta nói rằng chúng dựa tính toán trên con số “thật” đó.

Như bạn thấy, đây chỉ là một bộ bài. Trong một số trường hợp, nó cũng có ích như khi các nhà quản lý tài chính phải đối mặt thị trường công nghệ ở mức tổng quát. Nhưng thật sai lầm nếu dùng nó để phát triển các chiến lược vượt qua hố ngăn. Nó giống như việc bạn dùng bản đồ thể giới để tìm đường từ sân bay Newark đến tòa nhà World Trade Center vậy.

Thế nhưng đây lại là điều nhiều người làm. Khi những con số này được thể hiện trên các biểu đồ – hay hơn thế nữa là đồ thị – thì tự dưng chúng may mắn được “phù hộ”, khiến người ta tin rằng chúng có thật. Chúng trở thành điểm tựa trong các tình huống rủi ro và thiếu thông tin vì người ta khát thông tin quá. Đó là khi bạn nghe thấy những câu như: “Đây sẽ là một thị trường đáng giá cả tỷ đô-la vào năm 1995. Nếu chúng ta chỉ cần 5% của thị trường này,...” Khi bạn nghe mấy câu này thì làm ơn ra về và giữ chặt lấy ví mình.

Phần lớn những người gia nhập nhóm Vượt hố ngăn thông minh hơn thế nhiều. Họ biết rằng những con số không mang lại câu trả lời mà họ cần. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là họ cảm thấy việc đưa ra các quyết định rủi ro và thiếu thông tin dễ dàng hơn. Trên thực tế, họ lúng túng. Nhiệm vụ của chúng ta là phải đưa họ ra khỏi tình huống gần như tê liệt này và đưa họ trở về làm việc.

Hành động hợp lý để đối phó với tình huống này là phải chấp nhận rằng ta không có đủ dữ liệu như một điều kiện của quy trình. Để chắc chắn, bạn có thể đánh bại sự ngu dốt của mình bằng cách tự đi thu thập thông tin. Tuy nhiên, không thể trông đợi vào việc bạn có thể nhanh chóng biến tình huống ít thông tin thành tình huống nhiều thông tin. Và vì cần hành động nhanh, bạn phải nhìn vấn đề theo cách khác. Bạn phải hiểu rằng trực quan dựa trên thông tin, không phải lý luận phân tích, là công cụ để đưa ra quyết định đáng tin tưởng nhất.

Trực giác dựa trên thông tin (Informed Intuition)

Dù ta có lo ngại khi phải dựa vào các quy trình bất thành văn, ta vẫn thấy các trường hợp sử dụng các kỹ năng từ não phải lại xử lý tốt hơn các kỹ năng từ não trái. Hãy hỏi bất kỳ một vận động viên hàng đầu nào, một nghệ sĩ hàng đầu nào, hay một lãnh đạo có uy tín nào – hãy hỏi bất kỳ một người ra quyết định nào. Tất cả bọn họ đều sẽ miêu tả một quy trình giống nhau, trong đó các phương thức phân tích và lý luận được sử dụng trong quy trình chuẩn bị cũng như

đánh giá hoạt động của một điểm quan trọng nào đó. Nhưng tại thời điểm đó, các quyết định lại được đưa ra một cách cảm tính. Câu hỏi là, làm thế nào ta vận dụng điều này để vượt qua hố ngăn một cách có kiểm soát và hợp lý.

Chìa khóa để hiểu được trực giác, đúng hơn là trực giác dựa trên thông tin, có thực sự đúng. Không giống như các phân tích số liệu, trực giác không dựa trên việc xử lý rất nhiều mẫu số liệu để tạo dựng niềm tin. Nó dựa trên các kết luận được lọc ra từ vài hình ảnh rõ nét – thật đấy, từ các mảnh thông tin – để dựng nên một thực tại rộng lớn hơn và phức tạp hơn. Những hình ảnh này rõ nét hơn hẳn so với cả đồng hình ảnh lộn xộn trong đầu chúng ta. Chúng là những hình ảnh đáng nhớ. Vì thế, nguyên tắc đầu tiên khi làm việc với hình ảnh là: nếu bạn không nhớ được thì đừng cố vì nó không đáng để bạn nhớ. Hay nói theo cách tích cực hơn: Hãy sử dụng các hình ảnh bạn nhớ.

Cũng giống như trong văn chương, các nhân vật đáng nhớ như Hamlet hay Heathcliff hay ngay cả Dirty Harry cũng đều nổi bật và trở thành đại diện cho cả một số đông. Vì thế, trong marketing, toàn bộ khách hàng cũng có thể được đại diện bằng hình ảnh mấy cô gái ăn diện, những người trẻ có nhiều hoài bão, gái làng chơi, mấy tay súng, hay là một gã mặc bộ quần áo vải flanen. Tất cả đều chỉ là hình ảnh – đại diện cho một thực tại rộng lớn hơn nhiều – được chọn lọc từ một tập hợp rất lớn các ứng cử viên chỉ dựa vào việc chúng có đọng lại trong đầu một người nhiều kinh nghiệm hay không. Nói ngắn gọn, đây là những hình ảnh còn nhớ được.

Hãy gọi những hình ảnh này là mô tả tính cách vì nó mô tả tính cách của các hoạt động thị trường. Những cô gái chưng diện thường được thấy ở các khu mua sắm, bắt chước các ngôi sao ca nhạc, muốn được bạn bè chấp nhận và luôn chống lại những áp đặt khắt khe của cha mẹ – tất cả điều đó đều gợi ý cho ta các cách marketing phù hợp để ta thành công trong việc bán hàng cho họ. Các khách hàng có tầm nhìn, khách hàng thực dụng, khách hàng bảo thủ cũng đại diện cho các hình ảnh tương tự như mấy cô gái chưng diện, những người trẻ có nhiều hoài bão, v.v... Đây chỉ là cách trừu tượng hóa. Mỗi nhóm đại diện cho những hoạt động thị trường với những đặc điểm riêng – đặc biệt là trong mối quan hệ với công nghệ đột phá – mà từ đó ta có thể đoán xem liệu các chiêu thức marketing đó đúng hay không. Vấn đề là chúng trừu tượng quá. Chúng cần phải cụ thể hơn, phải bám sát thị trường mà chúng ta nhắm tới hơn. Đây là nhiệm vụ của việc xây dựng nên các đặc điểm của thị trường mục tiêu.

Xây dựng nên các đặc điểm của thị trường mục tiêu

Sử dụng tình huống

Các bạn hãy nhớ rằng ở đây chúng ta không tập trung xây dựng đặc điểm thị trường mục tiêu. Hầu hết các nỗ lực marketing cho phân khúc mục tiêu để giúp vượt qua hố ngăn gặp trực tiếp ở phần đầu, khi mà công ty tập trung vào thị trường họ nhắm đến chứ không tập trung vào khách hàng mà họ nhắm đến.

Thị trường thường rất trừu tượng và không bị chi phối bởi tình cảm con người: thị trường máy tính, thị trường RAM một megabit, thị trường thiết bị tự động trong văn phòng, v.v... Cả tên lẫn mô tả về thị trường đều không bật lên được một hình ảnh nào để nhớ, chúng không gợi lên điều gì trong trực quan của chúng ta. Chúng ta cần phải làm việc dựa trên thứ cho ta nhiều manh mối hơn. Chúng ta cần một thứ gì đó cho ta cảm giác được làm việc với người thật. Tuy

nhiên, vì chúng ta chưa có người thật, chúng ta sẽ phải tưởng tượng vậy. Rồi sau đó, một khi đã có hình ảnh của họ trong đầu, chúng ta có thể để họ hướng dẫn ta phát triển một phương thức tốt để đáp ứng nhu cầu của họ.

Xây dựng đặc điểm thị trường mục tiêu là một quy trình nghiêm túc để tưởng tượng ra hình ảnh, đưa chúng ra khỏi đầu của từng cá nhân và mang chúng đến trước mặt cả nhóm marketing. Về cơ bản, ta cần tạo ra càng nhiều đặc điểm càng tốt, mỗi đặc điểm dành cho một nhóm khách hàng và ứng dụng sản phẩm (sau khi những hình ảnh này nhiều lên thì chúng bắt đầu trở nên giống nhau, khi bạn được khoảng 20-50 hình ảnh thì bạn sẽ thấy rằng mình cũng chỉ dùng cùng công thức và chỉnh đổi chút xíu, trên thực tế bạn chỉ vạch ra 8 10 lựa chọn khác nhau). Khi đã xây dựng được một thư viện cơ bản gồm các đặc điểm có thể có của khách hàng, chúng ta có thể sử dụng kỹ thuật này để giảm số lượng “dữ liệu” xuống còn một danh sách được xếp thứ tự các cơ hội đến từ phân khúc thị trường mà bạn nhắm tới. Dấu ngoặc kép xung quanh chữ “dữ liệu” rất quan trọng vì chúng ta thật ra vẫn đang làm việc trong một môi trường rất ít dữ liệu. Cái khác là chúng ta có vật liệu tốt hơn để làm việc mà thôi.

Sách điện tử: Một ví dụ minh họa

Để minh họa, hãy lấy ví dụ rằng ta sẽ marketing sách điện tử, nội dung sách sẽ được tải từ Internet xuống một thiết bị giống như laptop, nặng gần ký rưỡi, và chỉ dành cho việc đọc sách. Hai sản phẩm đầu tiên – Softbook và Rocket eBook – được tung ra vào mùa thu năm 1998. Người ta quảng cáo rằng với các sản phẩm này, bạn có thể mang theo bao nhiêu cuốn sách cũng được, bạn có thể có cuốn sách mới bất kỳ lúc nào, bạn có thể tìm kiếm sách nhờ vào máy tính và thêm nữa, bạn sẽ là người đầu tiên trong khu phố sở hữu một cuốn sách điện tử.

Hãy giả dụ rằng trong một năm, sách điện tử chiếm được cảm tình của nhóm yêu công nghệ (Này, anh có muốn xem thiết bị tuyệt vời mà tôi có không?) và nhóm có tầm nhìn (Với sách điện tử, ta có thể thay đổi cách học từ xa). Amazon tuyên bố họ sẽ hỗ trợ việc tải xuống. Một số tác giả nổi tiếng (ví dụ như tác giả Tom Clancy) tuyên bố rằng cuốn sách kế tiếp của ông sẽ chỉ được xuất bản dưới dạng sách điện tử. Lầu Năm Góc mua 10.000 cuốn nhưng không nói mua để làm gì. Và Tom Cruise sẽ sử dụng sách điện tử trong bộ phim kế tiếp. Đây là lúc ta tấn công thị trường đại chúng và chiếm dần thị phần từ sách giấy. Thế chúng ta sẽ bắt đầu từ đâu?

Đây là một ví dụ điển hình của vấn đề “Quá nhiều phân khúc, quá ít thời gian” – và là chỗ các tình huống về khách hàng mà ta hướng đến sẽ giúp chúng ta. Bên dưới là một mẫu của bất kỳ tình huống nào. Một tình huống hoàn chỉnh không nên quá một trang. Như bạn sẽ thấy từ ví dụ bên dưới, đây là một sách lược trong thế giới thu nhỏ nhưng nó có thể đưa ra các suy luận quan trọng để giúp bạn đặt ra chiến lược marketing phù hợp. Vì thế khi làm bài tập này, chúng ta sẽ luôn để tâm đến các suy luận rộng hơn.

Bài tập tình huống mẫu

1. *Thông tin tiêu đề:* Ở đầu trang, bạn cần đưa thông tin sơ lược về người dùng, khách hàng có kiến thức kỹ thuật và người mua có lời. Đối với thị trường kinh doanh, các dữ liệu chính bao gồm: ngành nghề, lãnh thổ, phòng ban, chức vụ. Đối với thị trường tiêu dùng, các dữ liệu chính lại là: tuổi, giới tính, tình trạng kinh tế, nhóm xã hội.

Đối với tình huống của chúng ta, chúng ta sẽ tập trung vào một ứng dụng bảo dưỡng máy bay trong không gian. Vì thế thông tin tiêu đề của chúng ta là:

Người dùng: Ngành không gian, Mỹ, phòng bảo dưỡng, chuyên gia hệ thống máy bay.

Người mua có kiến thức kỹ thuật: phòng IT, giám đốc quản lý ứng dụng văn bản.

Người mua tiết kiệm: phòng bảo dưỡng, giám đốc.

Các tình huống bán lẻ thường gộp cả ba loại nhóm – người dùng, người mua kỹ thuật, người mua tiết kiệm – vào làm một. Nếu người dùng là trẻ em, người mua có lời là cha mẹ và còn người mua kỹ thuật thì tùy (đối với nhà tôi thì chắc chắn là con tôi). Nếu người dùng là người lớn, người mua tiết kiệm thường là vợ hoặc chồng (chẳng hạn như liệu anh có thể phung phí một chút vào thứ này không em?) và người mua kỹ thuật thường cũng là người dùng. Có một cảnh báo là vượt qua hố ngăn của thị trường bán lẻ cực kỳ khó. Hầu hết những lần vượt hố ngăn đều xảy ra trong thị trường bán cho doanh nghiệp, nơi có các tài nguyên về tiền bạc cũng như kỹ thuật để bù đắp những khó khăn của một sản phẩm và dịch vụ chưa được hoàn chỉnh.

Thông tin tiêu đề giúp cho đội ngũ marketing cũng như nhóm nghiên cứu sản phẩm tập trung vào một ví dụ cụ thể về cách một sản phẩm được mua và sử dụng. Đừng lo lắng là bạn quá tập trung vào lúc này. Ma quỷ nằm ở chi tiết và các tình huống sẽ giúp đưa ma quỷ ra ánh sáng.

2. Một ngày trong cuộc sống (trước đây)

Về cơ bản ta cần miêu tả một tình huống trong đó người dùng đang bị kẹt, và điều này gây hậu quả nghiêm trọng đối với người mua tiết kiệm. Bạn cần nắm được năm điểm.

- *Tình huống:* Phải nắm bắt được phút giây họ thất vọng. Chuyện gì đang xảy ra thế? Người dùng đang định thử điều gì kế tiếp?
- *Kết quả mong muốn:* Người dùng đang cố gắng đạt được điều gì? Tại sao điều đó lại quan trọng?
- *Phương thức đã thử:* Nếu không có sản phẩm mới thì người dùng định làm công việc đó như thế nào?
- *Các yếu tố gây trở ngại:* Có gì không ổn thế? Tại sao lại không ổn và làm thế nào lại không ổn?
- *Hậu quả kinh tế:* Thế thì sao? Nếu người dùng không thực hiện công việc hiệu quả thì hậu quả sẽ ra sao?

Giờ ta hãy lấy tình huống bảo dưỡng máy bay:

Tình huống:

Ernie bị gọi vào để hỏi xem tại sao một cái đèn shrevostat trên máy bay cứ chớp đỏ. Hành khách đã lên hết trên máy bay và chờ cất cánh. Ernie ngó qua và nhận thấy rằng mình chưa bao giờ đụng tới đèn shrevostat cả.

Kết quả mong muốn:

Mọi người đều muốn nhanh chóng tìm ra lý do. Lý tưởng là ta có thể sửa chữa và cho máy bay cất cánh.

Phương thức đã thử:

Ernie gọi cho Wally để hỏi tìm bản hướng dẫn sử dụng đèn shrevostat nhưng Wally không có ba bản cập nhật gần nhất nên Wally phải đi tìm chúng. Khi Wally có mấy bản này, anh cố gắng mô tả một sơ đồ cho Ernie qua điện thoại, và điều này càng làm mọi thứ rối hơn. Thế là Wally phải tìm một chiếc xe tải để lái đến tận nơi.

Các yếu tố gây trở ngại:

Bản hướng dẫn sử dụng chỉ có thể ở một nơi duy nhất tại một thời điểm. Cập nhật chính xác và kịp thời các bản hướng dẫn bằng giấy là cả một thử thách. Bạn có nhiều văn bản đến mức không muốn mang chúng theo.

Hậu quả kinh tế:

Chuyến bay bị hủy và đội bảo dưỡng phải đem máy bay đi sửa. Điều này làm tốn chi phí nhân công ngoài giờ cũng như làm chậm trễ các chuyến bay khác.

3. Một ngày trong cuộc sống (sau đó)

Về cơ bản, ta cần lấy cùng tình huống vừa nêu, cùng kết quả mong muốn, nhưng chơi lại trò chơi với một công nghệ mới. Bạn cần nắm bắt được ba điểm:

- *Phương pháp mới:* Với sản phẩm mới thì người dùng sẽ thực hiện công việc như thế nào?
- *Các yếu tố hỗ trợ:* Phương thức mới có điểm gì giúp người dùng không còn bị kẹt nữa và làm việc hiệu quả hơn?
- *Phần thưởng kinh tế:* Chi phí sẽ giảm được bao nhiêu hoặc lợi nhuận sẽ tăng lên bao nhiêu?

Ta tiếp tục làm bài tập dùng tình huống kể trên:

Phương pháp mới:

Ernie lôi cuốn sách điện tử trong đó chứa toàn bộ tài liệu của các dòng Boeing 747 E, tìm chữ shrevostat và, tìm ra mục này gồm cả sơ đồ, các cập nhật gần nhất vì chúng được tự động tải xuống mỗi đêm. Có một đường dẫn trên văn bản đưa anh đến kho kiến thức gồm các kinh nghiệm thực tế. Khi nhấp chuột vào đường dẫn thì cuốn sách điện tử sẽ kết nối với kho kiến thức. Ernie nhận ra ngay vấn đề, sửa máy bay ngay lập tức và máy bay cất cánh (Trên thực tế, máy bay bị trễ và tôi vẫn ngồi trên máy bay nhưng đó lại là chuyện khác).

Các yếu tố hỗ trợ:

Sách điện tử chứa một lượng gần như không giới hạn các văn bản. Sách điện tử có thể được cập nhật một cách tự động trên Internet. Nó có các phần mềm hỗ trợ tìm kiếm từ ngữ, chủ đề và những thứ tương tự.

Phần thưởng kinh tế:

Không bàn đến việc máy bay có bay hay không. Chỉ việc nhân viên bảo dưỡng làm việc hiệu quả hơn là đủ làm giảm chi phí. Hệ thống này còn có thể tự nuôi nó nhờ giảm chi phí không phải in ấn và cập nhật.

Xử lý tình huống:

Danh sách phát triển chiến lược marketing

Xây dựng đặc điểm khách hàng là cốt lõi của việc vận dụng chiến lược phân khúc thị trường vào vấn đề vượt hố ngăn. Nó cho chúng ta thêm “dữ liệu”. Giả sử ta vừa ngồi với nhóm khoảng mười người từ công ty sách điện tử để tạo ra một thư viện khoảng 50 tình huống. Trong thư viện này, ta có tình huống cho từng khách hàng hiện tại, từng điểm thú vị – thắng, thua, chờ đợi – mà ta biết dựa trên quá khứ của họ.

Đây không phải là một cuộc khảo sát phân khúc đàng hoàng vì làm thế sẽ tốn rất nhiều thời gian mà kết quả thu được cũng không thực tế. Thay vào đó, cách này giống như chạm vào các giai thoại có thật sự có khả năng mang lại kiến thức kinh doanh trong văn hóa của chúng ta. Giống như giai thoại, nó mang nhiều yếu tố tưởng tượng, sai lầm, định kiến, và những yếu tố tương tự. Tuy nhiên nó lại rất hữu ích và lại mang đến cho ta dữ liệu chính xác nhất để dùng trong quy trình phân khúc khách hàng ở giai đoạn này. So với mã SIC, nó là mẫu mực của tính chính xác và trung thực. Tuy nhiên, dữ liệu vẫn còn rất thô và đây là lúc ta phải sàng lọc lại – Danh sách Chiến lược Phát triển Thị trường.

Danh sách này gồm các vấn đề xoay quanh việc kế hoạch tấn công những thị trường nào sẽ được đưa ra, mỗi kế hoạch sẽ có một yếu tố vượt hố ngăn như sau:

- Nhóm khách hàng mục tiêu
- Lý do hấp dẫn để khách mua hàng
- Sản phẩm hoàn chỉnh
- Đối tác và liên minh
- Phân phối
- Giá cả
- Đối thủ
- Định vị
- Nhóm khách hàng tiếp theo

Xử lý các tình huống là việc xếp hạng các tình huống dựa trên các vấn đề của chúng. Quy trình này gồm hai giai đoạn. Trong giai đoạn 1, tất cả các tình huống đều được đánh giá dựa trên bốn yếu tố “gây cản trở nghiêm trọng”. Tình huống có điểm thấp trong một trong bốn vấn đề đó sẽ thường bị loại và không được xem xét để trở thành mục tiêu trọng điểm. Điều đó có

nghĩa rằng đó có thể là một thị trường tốt sau khi công ty đã vượt qua hố ngăn nhưng chưa phải là một thị trường tốt để giúp công ty vượt qua hố ngăn.

Các tình huống qua được giai đoạn một sẽ được xếp hạng tiếp dựa trên năm yếu tố nữa. Ở cả hai giai đoạn, mỗi nhân tố đều được tính điểm và các tình huống được xếp hạng dựa trên điểm số. Cuối cùng, vài tình huống có điểm số cao nhất sẽ được chọn làm thị trường trọng điểm để vượt qua hố ngăn. Hội đồng sẽ tiếp tục thảo luận cho đến khi chọn được một – và chỉ một – tình huống trọng điểm nhất.

Phần chữ in nghiêng ngay phía trên được đưa ra để trả lời câu hỏi hay được đưa ra nhất trong Nhóm vượt hố ngăn: Chúng ta có thể tấn công vào hơn một thị trường hay không? Câu trả lời đơn giản là Không (câu trả lời phức tạp hơn cũng là Không nhưng ta sẽ tốn nhiều thời gian để giải thích hơn). Nó giống như việc bạn không đánh trúng hai quả banh bằng một cú đánh, bạn không thể ném trúng hai con chim bằng một viên đá, bạn không thể vừa đánh răng vừa chải đầu, vì thế bạn không thể vượt hố ngăn ở cả hai nơi. Dĩ nhiên, chúng ta đã bàn về việc này rồi nhưng hãy tin tôi, thường thì người ta không hiểu được điều này đâu.

Quay lại với danh sách, bốn yếu tố gây cản trở nghiêm trọng trong việc vượt qua hố ngăn là:

Nhóm khách hàng mục tiêu: Liệu có một khách hàng có lời nào có tiếng tăm trong kênh bán hàng ta định dùng và có nhiều tiền để mua một sản phẩm hoàn chỉnh hay không?

Nếu chưa có, đội bán hàng sẽ chỉ tốn thời gian thuyết phục một nhóm chỉ chăm chú vào việc tìm một người bảo trợ. Các chu kỳ bán hàng cứ kéo dài vô tận và dự án có thể bị hủy bất kỳ lúc nào.

Lý do hấp dẫn khách mua hàng: Liệu đã có đủ các hậu quả kinh tế để buộc khách hàng có lời phải giải quyết vấn đề được nêu trong tình huống hay không?

Nếu nhóm thực dụng có thể chịu đựng vấn đề thêm một năm nữa, họ sẽ cố. Nhưng họ vẫn sẽ tiếp tục quan tâm tới sản phẩm. Vì vậy, họ vẫn sẽ liên lạc và thể hiện mối quan tâm với nhân viên bán hàng của bạn – chỉ có điều là chẳng có đơn đặt hàng nào. Nhân viên bán hàng của bạn sẽ báo cáo rằng khách hàng luôn nói: “Một bài thuyết trình tuyệt vời”, tuy nhiên điều khách hàng thực sự nói là: “Tôi đã hiểu sản phẩm của anh và tôi thấy rằng tôi chưa cần phải mua nó.”

Sản phẩm hoàn chỉnh:

Công ty của bạn có sự giúp đỡ của các đối tác và đồng minh để đưa ra được một giải pháp hoàn chỉnh và có lý do hấp dẫn khách hàng mục tiêu mua trong ba tháng tới như vậy đồng nghĩa với việc chúng ta có thể tồn tại trên thị trường vào cuối quý tiếp theo và thống trị thị trường trong vòng mười hai tháng sau đó không?

Đồng hồ vẫn đang tích tắc. Chúng ta phải vượt hố ngăn ngay, điều đó có nghĩa là chúng ta cần một vấn đề để giải quyết ngay. Bất kỳ sợi chỉ đang treo nào cũng có thể làm ta vấp ngã.

Đối thủ: Liệu vấn đề đã được một công ty nào khác giải quyết xong và họ đã vượt hố ngăn trước ta và chiếm lĩnh thị trường rồi hay chưa?

Dick Hackborn, nhân viên cấp cao của HP, người lãnh đạo chương trình chuyển đổi sang máy

in laser, đã có một câu rất hay: “Đừng bao giờ tấn công vào một ngọn đồi đã phòng thủ vững chắc”. Các mục tiêu tấn công trọng điểm cũng thế. Nếu đã có công ty nào đến trước bạn, tất cả những động lực mà bạn định tận dụng như ưu thế của bạn đều đã bị công ty kia tận dụng. Đừng đến đó.

Sau khi các tình huống đã được cho điểm từ 1 đến 5 dựa vào bốn yếu tố kể trên, tình huống xấu nhất sẽ có điểm 4 còn tình huống tốt nhất sẽ có điểm 20. Nhưng ta có thêm một lưu ý nữa. Tình huống có điểm rất tệ so với các tình huống khác trong bất kỳ một yếu tố nào gần như luôn là thứ gây cản trở chúng ta. Khi bạn băn khoăn, bạn hãy chọn tình huống có điểm Lý do hấp dẫn khách mua hàng. Nếu các tình huống này cũng đã hấp dẫn một đối thủ, bạn hãy xem liệu bạn có thể qua mặt được đối thủ không. Hãy xem tình huống đó như một thử thách về “sản phẩm hoàn chỉnh” – nếu dễ thì người ta đã làm rồi. Trên thực tế, chỉ việc nó khó thôi cũng đã tạo ra một rào cản chống xâm nhập để giúp cho bạn một khi bạn đã quyết tâm chọn tình huống này để theo đến cùng.

Các yếu tố còn lại đều là nằm trong nhóm “có thì tốt”. Điều đó có nghĩa là việc tình huống có điểm chưa tốt có thể được giải quyết nếu có thời gian và tiền bạc. Tuy nhiên, vì cả thời gian và tiền bạc đều rất hạn chế, những đặc điểm của một tình huống thị trường mà bạn nhắm tới phải rẻ và nhanh. Dưới đây là cách ta tìm đến:

Đối tác và liên minh: Liệu chúng ta đã bắt đầu có mối quan hệ với các công ty giúp ta xây dựng nên sản phẩm hoàn chỉnh hay chưa?

Nếu đã có thì thường nó đến từ một dự án nào đó còn bằng không thì bạn rất may đấy. Tạo ra được các quan hệ hợp tác là cả một thử thách lớn với nhà phát triển sản phẩm đấy.

Phân phối: Chúng ta đã có một kênh phân phối để tiếp cận khách hàng mà ta nhắm đến; và đáp ứng nhu cầu về sản phẩm hoàn chỉnh mà khách hàng đặt ra cho kênh phân phối hay chưa?

Để nói chuyện được với mảng kinh doanh của khách hàng, ta cần thông thạo ngôn ngữ của nhóm khách hàng mục tiêu và các mối quan hệ sẵn có của ta với những người trong nhóm này sẽ xúc tác đẩy nhanh quy trình này rất nhiều. Nếu không có thì công ty cần phải thuê một người có quen biết rộng từ lĩnh vực ta nhắm đến và yêu cầu người đó mở đường cho đội ngũ bán hàng.

Giá cả: Liệu giá cả của sản phẩm có tương thích với kinh phí của khách hàng và với giá trị đạt được khi ta sửa chữa quy trình bị hỏng hay không? Liệu tất cả đối tác, bao gồm cả kênh phân phối, có hưởng đủ lợi nhuận để họ luôn lưu ý đến ta và trung thành với ta hay không?

Hãy nhớ rằng đây là giá của một sản phẩm hoàn chỉnh, không phải chỉ là giá sản phẩm, điều này rất quan trọng. Giá dịch vụ ít nhất cũng bằng giá sản phẩm.

Định vị: Công ty có phải là một nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ có uy tín cho thị trường hẹp này không?

Khi bắt đầu, câu trả lời thường là không. Không uy tín lắm. Nhưng điểm hay của việc marketing thị trường hẹp là ta có thể vượt qua khó khăn này mà chỉ cần một sản phẩm thật sự trở thành sản phẩm hoàn chỉnh để sửa chữa quy trình bị hỏng.

Nhóm khách hàng tiếp theo: Nếu chúng ta thắng được trong thị trường này thì liệu ta có tạo được ảnh hưởng bowling hay không? Nói cách khác, liệu khách hàng và đối tác có giúp ta gia nhập các thị trường hẹp lân cận hay không?

Đây là một vấn đề quan trọng của chiến lược. Vượt qua hố ngăn không phải là đích đến cuối cùng mà chỉ là bước đầu tiên trong giai đoạn phát triển thị trường phổ thông. Việc chúng ta có thêm các thị trường hẹp khác tiếp bước là hết sức quan trọng. Nếu không thì tính kinh tế của thị trường hẹp sẽ chẳng giữ được lâu.

Sau khi các tình huống đó vượt qua bài kiểm tra đầu tiên về những điểm gây trở ngại được cho điểm trong phần hai dựa trên các yếu tố kể trên, chúng ta xếp hạng theo điểm. Lúc này ta đã rút ra được tất cả dữ liệu mà quy trình này có thể cung cấp. Bây giờ là lúc phải đưa ra các quyết định rủi ro cao nhưng thiếu thông tin và thực hiện chúng.

Quyết tâm tấn công vào thị trường đã chọn

Có được quyết tâm tập trung toàn bộ sức lực vào thị trường đã chọn là cả một vấn đề, đặc biệt là đối với nhóm sáng tạo và nhóm có tầm nhìn vì bản chất họ không có được cách phản ứng của nhóm thực dụng và do đó họ gặp khó khăn khi phải tin vào những gì cuốn sách này đề cập. Đây là giây phút xác định lại họ. Công ty mới thành lập này hoặc vượt hố ngăn hoặc là chết nhưng liệu nó mang đến giá trị gì cho cuộc sống hay không khi để thành công thì người ta phải đi ngược lại những gì người ta làm xuất sắc nhất? Đây là một câu hỏi không dễ gì trả lời.

Khi phải đối mặt với các quyết định khó chịu, người ta thường quyết định nhanh, tham gia vào quy trình mới và dự tính sau này mình sẽ đi ngược lại sửa chữa sau. Đây là chiến lược vượt thác, nếu bạn ngần ngại không đưa ra quyết định thì con thuyền của bạn sẽ bị lật. Khi bạn quyết định, bạn phải quyết tâm. Điều đó có nghĩa là một khi bạn quyết định thì bạn phải dốc toàn lực để theo phương hướng đó, không được nghi ngại. Vượt qua hố ngăn là phải vậy.

Điều tốt lành là bạn không cần phải chọn được mục tiêu tốt nhất thì mới thành công được. Cái bạn cần phải làm là thu phục được mục tiêu. Nếu phân khúc bạn nhắm đến thực sự có vấn đề thì họ sẽ mời chào bạn. Nếu đây là vấn đề khó và phân khúc khá nhỏ thì bạn sẽ không có đối thủ để lo nghĩ. Điều đó có nghĩa là bạn có thể tập trung toàn bộ suy nghĩ của mình vào sản phẩm hoàn chỉnh và đây là việc cần làm. Hãy quyết tâm và bạn sẽ chiến thắng.

Thế điều gì có thể làm bạn bẻ lái quay ngược lại? Hầu hết là do tình huống bạn chọn dựa trên một giả thuyết không đúng. Để khỏi rơi vào tình huống này, bạn cần trả tiền để thực hiện công tác nghiên cứu thị trường trong giai đoạn đầu để khẳng định tình huống thắng cuộc. Nhưng bạn đừng chờ đến khi nghiên cứu xong thị trường thì bạn mới bắt đầu tấn công. Thời gian chính là kẻ thù khi vượt hố ngăn. Bạn luôn phải bắt mình chạy tốc hành, ngay cả khi do dự vì nếu bạn đứng yên thì các công ty có danh tiếng và quy trình hiện tại sẽ bóp chết bạn.

Vâng, độ lớn rất quan trọng

Cuối cùng, khi bạn sắp đưa ra quyết định sẽ phải chọn để dồn sức tấn công phân khúc nào thì sớm muộn gì bạn cũng sẽ đưa ra câu hỏi liệu phân khúc đó sẽ tạo ra bao nhiêu doanh thu. Vào thời điểm này, mọi người thường nghĩ càng nhiều càng tốt. Nhưng trên thực tế, điều này lại sai trong hầu hết các trường hợp. Dưới đây là lý do tại sao.

Để trở thành một đơn vị có quyết tâm cao và thu hút sự chú ý, bạn cần một thị trường hết lòng hỗ trợ cho bạn trở thành chuẩn không chính thức để thực hiện một quy trình kinh doanh quan trọng nào đó. Để trở thành chuẩn không chính thức, bạn sẽ cần phải thắng được ít nhất một nửa các đơn đặt hàng mới trong phân khúc này nội trong một năm. Công ty hoạt động tốt như vậy thì mới khiến nhóm người dùng thực dụng ngồi ngay ngắn lại và tập trung chú ý. Vào cùng lúc đó, bạn vẫn nhận đơn đặt hàng từ các phân khúc khác. Bạn hãy làm phép tính đi.

Giả sử bạn có được một nửa số đơn đặt hàng năm tiếp theo từ thị trường mà mình nhắm đến – đừng sợ rằng chỉ vài ngày trước bạn còn chưa để ý đến thị trường đó. Ví dụ doanh thu đặt ra là 10 triệu đô-la. Suy ra 5 triệu đô-la phải đến từ thị trường mục tiêu. Suy ra 5 triệu đô-la đó phải tương ứng cho ít nhất một nửa số đơn đặt hàng trong phân khúc mục tiêu nếu bạn muốn tạo ra được ảnh hưởng của một công ty hàng đầu. Như vậy có nghĩa là nếu bạn muốn trở thành công ty doanh thu 10 triệu đô-la vào năm sau thì đừng tấn công vào thị trường nào lớn hơn 10 triệu đô-la. Mặt khác, thị trường phải đủ lớn để tạo ra 5 triệu đô-la. Vì thế quy luật vượt hố ngăn rất đơn giản: hãy chọn một thị trường bằng với kích cỡ của bạn.

Nếu bạn thấy thị trường lớn quá thì hãy phân khúc nó. Nhưng bạn phải cẩn thận. Bạn phải tôn trọng biên giới của “quảng cáo bằng miệng”. Mục tiêu của chúng ta là trở thành con cá lớn trong cái hồ nhỏ, chứ không phải con cá rơi vào vùng vẫy trong một vũng bùn. Cách phân khúc tốt nhất là dựa vào các nhóm với các mong muốn đặc biệt sẵn có trong cộng đồng. Các nhóm này thường có mối quan hệ chặt chẽ và thường được lập ra vì họ có một vấn đề gì đó rất đặc biệt cần phải giải quyết. Nếu không tìm được các nhóm như vậy thì bạn cũng có thể sử dụng vị trí địa lý như một tham số để phân khúc nhỏ hơn, miễn là việc đó tác động được đến cách các cộng đồng tập hợp lại.

Nếu phân khúc thị trường mục tiêu của bạn quá nhỏ và không thể tạo ra được một nửa doanh số năm sau cho sản phẩm mới thì bạn hãy làm nó lớn hơn. Tuy nhiên, một lần nữa, hãy tôn trọng biên giới thật sự của các phân khúc. Nếu không có một biên giới phù hợp cho phân khúc tổng hợp thì có lẽ bạn nên quay lại và tìm một phân khúc khác.

Nhắc lại: Quy trình chọn thị trường mục tiêu

Chúng tôi đã nhắc đi nhắc lại rằng bản chất của chương này cũng như ba chương sau đều là đưa các chiêu vượt hố ngăn – có nghĩa là ta tưởng tượng ra các công việc cụ thể và bài tập mà ta có thể làm đi làm lại trong quá trình xây dựng một doanh nghiệp lớn. Để nhắc lại nội dung vừa học, vào cuối mỗi chương, bạn sẽ có một danh sách các việc phải làm, đây là một phương tiện để quản lý nhóm trong quy trình này hoặc để kiểm tra kết quả thu được sau khi bạn có được quyết định về marketing của cả nhóm.

Danh sách để chọn lựa phân khúc mục tiêu để làm điểm khởi đầu giúp bạn vượt hố ngăn là:

1. Xây dựng một thư viện gồm nhiều tình huống. Hãy lấy tình huống từ bất kỳ ai trong công ty nhưng hãy cố gắng hết sức để khơi gợi suy nghĩ của nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Hãy cứ tiếp tục bổ sung tình huống cho đến khi nào tình huống sau chỉ là một phần thay đổi nhỏ của một tình huống có sẵn.
2. Hãy chỉ định một hội đồng nhỏ để chọn ra thị trường mục tiêu. Hãy mời càng ít người càng

tốt nhưng hãy mời những người có khả năng phủ quyết kết quả.

3. Hãy đánh số và trình bày các tình huống dưới dạng văn bản, mỗi tình huống một trang. Hãy kẹp chúng lại với nhau, hãy thảo ra một trang với cột là các yếu tố tính điểm còn dòng là các tình huống. Hãy chia các yếu tố tính điểm thành hai phần: phần yếu tố gây cản trở nghiêm trọng trước và phần yếu tố yêu thích sau.

4. Hãy đưa từng thành viên trong hội đồng tự chấm điểm phần yếu tố gây cản trở nghiêm trọng cho mỗi tình huống. Hãy cộng tất cả điểm từng người cho thành điểm của nhóm. Trong quá trình làm, hãy thảo luận những bất đồng về điểm số. Thông thường những cuộc thảo luận này đưa ra các quan điểm khác nhau về tình huống. Điều quan trọng không phải chỉ là việc tập trung xây dựng đúng cơ hội đặt ra mà còn là việc chuẩn bị để ta có thể thống nhất được quan điểm của mọi người để đưa ra quyết định mà mọi người đều tin tưởng.

5. Hãy xếp hạng kết quả và loại ra các tình huống không qua nổi vòng đầu. Thông thường, ta loại ra hai phần ba.

6. Trong lò nướng 400 độ, ta hãy nướng (Ồ, xin lỗi, viết nhầm sách rồi!). Hãy thực hiện lại việc tự cho điểm và quy trình cho điểm theo nhóm dựa trên các yếu tố tuyển chọn còn lại. Hãy sàng lọc còn vài tình huống.

7. Tùy thuộc vào kết quả, bạn hãy tiến hành như sau:

a. Nếu cả nhóm đồng ý nhắm vào cùng một mục tiêu, hãy tấn công mục tiêu đó.

b. Nếu cả nhóm không chọn được một vài ứng viên cuối cùng thì hãy giao cho một người xây dựng mô hình bowling phát triển thị trường, hãy đưa vào càng nhiều ứng viên cuối cùng càng tốt và chọn ra chai trọng tâm. Hãy tấn công vào chai đó.

c. Nếu không có tình huống nào được chọn, việc này vẫn xảy ra đấy, thì đừng cố gắng vượt hố ngăn. Bạn cũng đừng tìm cách phát triển. Hãy tiếp tục theo đuổi các dự án của thị trường nhen nhóm, hãy giữ càng ít bị tổn thất càng tốt và hãy tiếp tục tìm kiếm một mục tiêu trọng điểm phù hợp.

5. Tập hợp lực lượng xâm chiếm

“Tôi luôn nhận thấy trong thế giới này, với một lời nói tử tế và một khẩu súng, bạn sẽ có được nhiều thứ hơn là khi bạn chỉ dùng một lời nói tử tế.”

— WILLIE SUTTON

Willie chỉ tái khẳng định những gì mà bất kỳ nhà lãnh đạo quân sự nào cũng sẽ thừa nhận: Nếu bạn tiến hành một cuộc xâm lược, tốt hơn là bạn nên có lực lượng ủng hộ hành động đó. Hoặc, đặt điều này trong mối liên hệ chặt chẽ với chủ đề trước mắt của chúng ta, marketing là chiến tranh – không phải cuộc đấu khẩu.

Khi sắp khởi động một cuộc xâm chiếm, ai trong số chúng ta thích một loạt khẩu hiệu hùng hồn hơn là một loạt vũ khí tấn công và phòng thủ? Ai muốn mua thời gian quảng cáo trên truyền hình hơn so với tên lửa và đạn dược? Ai muốn công bố một bản tuyên ngôn hơn so với điều ước quốc tế với các nước láng giềng? Chính là họ – hầu hết các giám đốc điều hành công nghệ cao.

Có một nhận thức thường thấy của các nhà lãnh đạo ngành công nghệ cao, đó là marketing chủ yếu bao gồm một số tư duy chiến lược dài hạn (khi bạn có đủ khả năng để dành thời gian cho nó) và theo sau là nhiều chiến thuật hỗ trợ doanh số bán hàng – còn khoảng giữa thì không có gì. Thực ra, đóng góp lớn nhất của marketing nằm ở khoảng giữa này. Nó được gọi là marketing sản phẩm hoàn chỉnh, một thuật ngữ đã giới thiệu ở trên, và nó là nền tảng để tập hợp các lực lượng xâm chiếm.

Hãy xem xét viễn cảnh sau đây. Khi tôi là một người bán hàng, tôi đã có một giấc mơ. Một giấc mơ rất giản dị. Có một cuộc đấu thầu khổng lồ – với giá tối thiểu là 5.000.000 đô-la – và tôi đã móc nối được để đề xuất kế hoạch (REP hoặc RFP – Request for Proposal). Và trong số những nhà mời thầu, tôi chắc chắn giành được đấu thầu. Người khách gặp tôi trong nhiều giờ tư vấn, trong thời gian đó ông ta đã mua vào tất cả hàng hóa cạnh tranh khi ủng hộ sản phẩm của tôi. Sau đó, ông ấy đã xây dựng REP để chỉ sản phẩm của tôi được đánh giá 100%. Các giao dịch buôn bán là của tôi. Sau đó, tôi tỉnh dậy.

Được rồi, đó là một giấc mơ. Tuy nhiên, một phiên bản tưởng tượng có thể xảy ra trong thực tế. Chúng ta có thể gọi nó là hệ thống đường dây thị trường (Wiring the Marketplace). Một lần nữa, khái niệm này rất đơn giản. Đối với một khách hàng mục tiêu nhất định và một ứng dụng nhất định, bạn tạo ra một thị trường mà chỉ có sản phẩm của bạn có giá mua hợp lý. Như chúng ta đã thấy trong chương vừa rồi, điều này bắt đầu với các thị trường mục tiêu có một lý do thuyết phục mua sản phẩm của bạn. Bước tiếp theo là đảm bảo rằng bạn có một vị thế độc quyền, trên cả lý do mua hàng của khách hàng.

Để đảm bảo cho tính độc quyền đó, bạn cần phải hiểu (1) một sản phẩm hoàn chỉnh bao gồm những gì (2) làm thế nào tổ chức một thị trường cung ứng một sản phẩm hoàn chỉnh kết hợp với sản phẩm/dịch vụ khác của công ty bạn.

Khái niệm về sản phẩm hoàn chỉnh

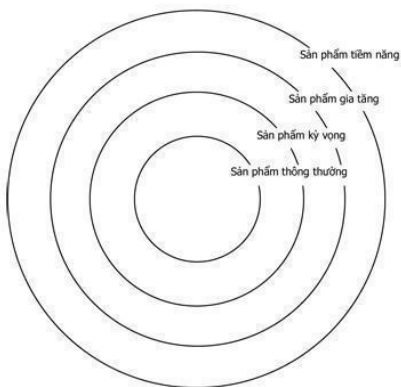
Trong những năm qua, một trong các phương thức marketing hữu ích nhất được thiết lập để tích hợp vừa khớp với marketing công nghệ cao, đó là khái niệm về một sản phẩm hoàn chỉnh, một ý tưởng được mô tả chi tiết trong cuốn *The Marketing Imagination* (Hình tượng hóa marketing) của Theodore Levitt, và một ý tưởng khác giữ vai trò quan trọng trong cuốn *Marketing High Technology* (Marketing công nghệ cao) của Bill Davidow. Khái niệm này rất rõ ràng: có một khoảng trống giữa việc marketing cam kết thực hiện nhu cầu của khách hàng – giá trị thực – và khả năng sản phẩm đến tay khách hàng có đúng cam kết ban đầu. Để lấp khoảng trống đó, sản phẩm phải được gia tăng bởi một loạt các dịch vụ và các sản phẩm phụ trợ để trở thành sản phẩm hoàn chỉnh.

Mô hình cụ thể được Levitt mô tả như sau:

Mô hình này chỉ ra bốn khía cạnh của sản phẩm như sau:

- Sản phẩm thông thường*: là những gì được vận chuyển trong hộp và kiểm soát bởi hợp đồng mua hàng.
- Sản phẩm kỳ vọng*: là sản phẩm mà người tiêu dùng nghĩ rằng họ đang mua nó khi đã mua sản phẩm thông thường. Đây là hình thức tối thiểu mà các sản phẩm và dịch vụ cần đạt được để có cơ hội trở thành mục tiêu mua. Ví dụ, người lần đầu mua máy tính cá nhân mong đợi bộ sản phẩm đó có cả màn hình – vì nếu không có thì sao mà sử dụng? – nhưng thực ra, trong nhiều trường hợp thì màn hình không bán kèm với bộ máy tính.
- Sản phẩm gia tăng*: là sản phẩm bổ trợ nhằm cung cấp cơ hội tối đa trở thành mục tiêu mua hàng. Trong trường hợp của một máy tính cá nhân, sản phẩm gia tăng bao gồm một loạt các sản phẩm, chẳng hạn như phần mềm, ổ cứng, máy in cũng như một loạt các dịch vụ, chẳng hạn như đường dây nóng dành cho khách hàng, đào tạo nâng cao và các gói hỗ trợ dịch vụ.
- Sản phẩm tiềm năng*: Sản phẩm này thể hiện khả năng tăng trưởng khi mà ngày càng có nhiều sản phẩm phụ trợ xuất hiện trên thị trường, cũng như là những cải tiến của hệ thống hướng đến khách hàng.

Mô hình sản phẩm hoàn chỉnh



Ví dụ đối với các loại trình duyệt Internet, chúng ta nhìn vào mặt tìm kiếm sản phẩm thì các sản phẩm thông thường sẽ có một tập hàm số riêng, mà trình duyệt đầu tiên sử dụng là Mosaic, sau đó là Netscape Navigator. Sản phẩm kỳ vọng là tính linh động tùy từng nền tảng máy tính mà khách hàng sử dụng, trong đó có Unix và Macintosh. Các sản phẩm gia tăng bao

gồm các sản phẩm cộng thêm (plug-ins) từ các hãng thứ ba để cung cấp các tính năng bổ sung. Và sản phẩm tiềm năng sẽ xác định lại khách hàng, và rất nhiều khả năng loại sản phẩm này không dính dáng gì đến hệ điều hành. (Nó là vấn đề cuối cùng kích động Microsoft đáp trả.) Còn ở khía cạnh sản phẩm dịch vụ, ít nhất sản phẩm thông thường là nhà cung cấp dịch vụ Internet (Internet Service Provider), sản phẩm kỳ vọng là một trang chủ với công cụ tìm kiếm mặc định, sản phẩm gia tăng gồm một loạt trải nghiệm được cài đặt trước qua giao diện nút bấm hoặc một loại nào đó tương tự, và sản phẩm tiềm năng là tái xây dựng việc mua sắm của người tiêu dùng.

Hiện nay, khi đưa ra bất kỳ loại sản phẩm mới nào, trận chiến marketing cũng diễn ra ở cấp độ của sản phẩm thông thường – tâm điểm ở đây chính là bản thân sản phẩm. Đây là đại diện chính của thị trường nhen nhóm trong cuộc chiến. Tuy nhiên, khi thị trường phát triển và chúng ta bước vào thị trường phổ thông, các sản phẩm ở trung tâm ngày càng trở nên giống nhau hơn, và trận chiến ngày càng chuyển dịch đến các vòng tròn bên ngoài. Để hiểu làm thế nào thống trị một thị trường phổ thông, chúng ta cần phải xem xét kỹ hơn ý nghĩa những gì mà Paul Harvey gọi là phần còn lại của sản phẩm hoàn chỉnh.

Sản phẩm hoàn chỉnh và Vòng đời thích ứng công nghệ

Trước tiên, chúng ta hãy xem xét khái niệm sản phẩm hoàn chỉnh liên quan thế nào đến việc vượt qua hố ngăn. Nếu nhìn vào tổng thể Vòng đời thích ứng công nghệ, chúng ta có thể nhận thấy những vòng tròn bên ngoài của sản phẩm hoàn chỉnh dần trở nên quan trọng hơn khi di chuyển từ trái sang phải. Nghĩa là, khách hàng ít cần sự hỗ trợ của sản phẩm hoàn chỉnh là những người đam mê công nghệ. Họ quen với việc gắn kết nhiều thành phần của hệ thống với nhau và tìm ra cách riêng để sản phẩm hoàn chỉnh, vừa lòng họ. Thực tế, họ rất vui thú với các sản phẩm công nghệ – họ thích mày mò để tích hợp một tính năng mới mẻ, thú vị nào đó vào một thứ khác có thể sử dụng được. Phương châm của họ là: chuyên gia kỹ thuật không cần sản phẩm hoàn chỉnh.

Còn với các nhà hoạch định chiến lược, chẳng có gì thú vị khi tự mình tạo ra một sản phẩm hoàn chỉnh. tuy nhiên phải thừa nhận rằng, nếu họ đi tiên phong trong việc thiết lập một hệ thống mới trong ngành công nghiệp – và do đó giành được một lợi thế chiến lược vượt trên các đối thủ cạnh tranh – rồi thì họ cũng sẽ phải chịu trách nhiệm tạo ra sản phẩm hoàn chỉnh bằng chính nỗ lực của mình. Có một làn sóng nhiều người quan tâm đến thị trường tích hợp hệ thống, là tín hiệu trực tiếp cho ta thấy các nhà hoạch định quan tâm đến các hệ thống thông tin và họ xem đó như là một nguồn lợi thế chiến lược. Những người tích hợp hệ thống được gọi một cách đơn giản là những nhà cung cấp sản phẩm hoàn chỉnh – đó là cam kết của họ với người tiêu dùng.

Những điều trên vượt quá tầm của thị trường ở bên trái hố ngăn, là thị trường nhen nhóm. Để đến được bên phải của hố ngăn – để vào bên trong thị trường phổ thông – trước tiên bạn phải đáp ứng các nhu cầu của khách hàng thực dụng. Những khách hàng này muốn sản phẩm hoàn chỉnh sẵn có ngay từ đầu. Họ thích một sản phẩm chẳng hạn như bộ Office của Microsoft, bởi vì không chỉ có đầy sách hướng dẫn cách sử dụng sản phẩm Microsoft ở mọi hiệu sách mà còn có những lớp đào tạo chuyên đề, đường dây nóng hỗ trợ dành cho giới văn phòng, và toàn bộ dân làm việc văn phòng ít nhiều cũng từng được học qua về bộ sản phẩm này. Nếu thay vào đó,

những người thực dụng được cung cấp “rất nhiều lựa chọn” trong một sản phẩm đa năng – ví dụ như thay thế bộ ứng dụng văn phòng của Corel hoặc Lotus – thì khách hàng không có động cơ gì để chuyển đổi bởi vì đơn giản là phần còn lại của sản phẩm hoàn chỉnh không phù hợp.

Lập luận tương tự cho lý do tại sao những người thực dụng thích bộ xử lý Intel hơn Digital's alpha, Windows NT hơn Linux, Oracle hơn Sybase, SAP hơn QAD, Lotus Notes hơn Groupwise Novell, máy in Hewlett-Packard hơn của Lexmark và trạm làm việc trong mạng máy tính của Sun hơn Silicon Graphics. Trong từng trường hợp, có những lập luận mạnh mẽ cho rằng họ thích một sản phẩm cấp thấp – nếu bạn chỉ nhìn vào sản phẩm thông thường. Nhưng trong mọi trường hợp, nếu bạn nhìn vào sản phẩm hoàn chỉnh thì họ đang thích các sản phẩm cao cấp.

Tóm gọn vấn đề này: những người thực dụng đánh giá và mua các sản phẩm hoàn chỉnh. Sản phẩm thông thường, sản phẩm bạn bán ra không mắc lỗi, là một phần quan trọng của sản phẩm hoàn chỉnh. Nhưng một khi có nhiều hơn một hoặc hai sản phẩm so sánh trên thị trường, thì việc tăng thêm vốn đầu tư cho nghiên cứu và phát triển (R&D) sản phẩm thông thường sẽ làm giảm doanh thu. Ngược lại, doanh thu sẽ tăng nếu đầu tư vốn cho sản phẩm kỳ vọng, sản phẩm gia tăng, hoặc sản phẩm tiềm năng. Làm thế nào xác định vị trí để các khoản đầu tư này nhắm đúng mục tiêu là vai trò của kế hoạch sản phẩm hoàn chỉnh.

Lên kế hoạch sản phẩm hoàn chỉnh

Như chúng ta đã thấy, mô hình sản phẩm hoàn chỉnh cung cấp một cái nhìn sâu sắc bên trong hiện tượng hổ ngấn. Sự khác biệt quan trọng duy nhất giữa thị trường nhen nhóm và thị trường phổ thông là người đi trước sẵn sàng nhận trách nhiệm lắp ráp mọi thứ để có được sản phẩm hoàn chỉnh (đổi lại là tăng khả năng cạnh tranh), trong khi người đi sau thì không. Nhiều công ty công nghệ cao đã sụp đổ khi không nhận ra được nguyên tắc này. Quá nhiều công ty đưa sản phẩm của họ vào thị trường như thể họ đang hất những kiện cỏ khô ra khỏi mặt sau chiếc xe tải. Không có kế hoạch nào cho sản phẩm hoàn chỉnh – chỉ là hy vọng sản phẩm của họ sẽ trở nên cực kỳ tuyệt vời đến nỗi khách hàng sẽ tăng nhiều vô kể và các công ty bên thứ ba phải “ăn theo” sản phẩm của họ. Vâng, Chúa đã phân chia Biển Đỏ cho Moses.

Tuy nhiên, đối với những người thận trọng, lên kế hoạch sản phẩm hoàn chỉnh là mảnh ghép chính để phát triển một chiến lược chiếm lĩnh thị trường. Những người thực dụng sẽ chần chừ cam kết hỗ trợ cho đến khi họ nhìn thấy một ứng viên sáng giá cho cương vị lãnh đạo xuất hiện. Sau đó, họ sẽ ủng hộ ứng viên đó trong khi chèn ép các ứng viên thay thế khác, từ đó, nảy sinh các tiêu chuẩn cần thiết để đảm bảo việc phát triển sản phẩm hoàn chỉnh trong thị trường.

Sản phẩm thông thường là một tài sản tuyệt vời trong trận chiến này nhưng nó không phải là nguyên nhân cần và đủ để chiến thắng. Oracle không có sản phẩm tốt nhất khi thị trường chuẩn hóa nó. Thay vào đó, thứ Oracle cung cấp là khả năng cao nhất mà sản phẩm hoàn chỉnh có thể thực hiện – tiêu chuẩn SQL cộng với tính tương thích rộng trên nhiều nền tảng phần cứng kèm theo lực lượng bán hàng năng nổ để đưa sản phẩm vào thị trường một cách nhanh chóng. Đó là những gì mà người thực dụng trong Hệ thống quản lý thông tin MIS (Management Information System) nhúng tay vào.

Tóm lại, chiến thắng trong cuộc chiến sản phẩm hoàn chỉnh nghĩa là chiến thắng trong cuộc chiến. Và vì quan điểm góp phần vào thực tế, nên có vẻ như chiến thắng trong cuộc chiến sản phẩm hoàn chỉnh là một vũ khí quan trọng để giành lấy thắng lợi trên thị trường. Ngược lại, giả sử chiến thắng trong cuộc chiến sản phẩm hoàn chỉnh là một chiến thuật thua cuộc, thì mọi người kiểm tra lẫn nhau quá nhiều trong thị trường công nghệ cao. Những nét độc đáo này sẽ trở nên cực kỳ quan trọng trong chương kế tiếp của chúng ta, phần mà chúng ta giải quyết về định vị.

Bây giờ, chúng ta tập trung vào cam kết tối thiểu mà sản phẩm hoàn chỉnh cần có để vượt qua hố ngăn. Điều đó được xác định bởi việc sản phẩm hoàn chỉnh có thể thuyết phục khách hàng mục tiêu đặt mua hay không. Để biết được sản phẩm hoàn chỉnh gồm những gì, bạn chỉ cần một phiên bản đơn giản của mô hình sản phẩm hoàn chỉnh:



Trong mô hình đơn giản, chỉ có hai loại: (1) những gì chúng ta bán ra và (2) bất cứ thứ gì khác khách hàng cần nhằm đạt được lý do thuyết phục mua hàng. Loại thứ 2 cũng là cam kết marketing để bạn bán được hàng. Hợp đồng không đòi hỏi bạn dựa trên cam kết này nhưng quan hệ khách hàng thì có. Trong một thị trường giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp, khi không thực hiện được cam kết này sẽ dẫn đến hậu quả vô cùng nghiêm trọng. Vì trong thị trường này, việc mua bán số lượng lớn được nhiều người rất chú ý, thất bại như vậy có thể làm tiếng xấu lan truyền, khiến năng suất bán hàng giảm đáng kể.

Từ xưa đến nay, công nghệ cao đã cung cấp cho các khách hàng mục tiêu 80% đến 90% sản phẩm hoàn chỉnh, nhưng ít khi lên tới 100%. Thật không may, bất cứ công nghệ nào thấp hơn 100%, có nghĩa là các khách hàng hoặc tự cung cấp phần còn lại hoặc cảm thấy mình bị lừa. Còn nếu thấp hơn 100% khá nhiều, nghĩa là thị trường mục tiêu chỉ đơn giản là không phát triển như dự đoán – ngay cả một sản phẩm thông thường đến tay người dùng có chất lượng cực tốt so với bất kỳ sản phẩm cạnh tranh nào khác.

Tóm lại, nếu bạn muốn tìm ra nguyên nhân tại sao các sản phẩm công nghệ cao không thể thực hiện đúng cam kết với các nhà đầu tư và khách hàng, thì câu trả lời là thiếu quan tâm đến mảng marketing sản phẩm hoàn chỉnh là điều gần nhất dẫn đến nguồn gốc vấn đề. Đây thực sự là tin tuyệt vời – nghĩa là bạn có thể áp dụng điều ngược lại. Bằng cách giải quyết sản phẩm hoàn chỉnh như nhau đối với bất kỳ nhóm khách hàng mục tiêu nào, công nghệ cao đã vượt qua trở ngại lớn nhất để phát triển thị trường.

Chúng ta hãy nhìn vào một ví dụ để xem cách làm việc này như thế nào.

Quay lại ví dụ về sách điện tử

Chúng ta hãy xem lại tình huống “về sau” đối với cuốn sách điện tử. Tại đây, một lần nữa:

Phương pháp tiếp cận mới:

Ernie lôi ra cuốn sách điện tử chứa tất cả tài liệu hướng dẫn dành cho dòng Boeing 737 E, tìm kiếm từ shrevostat, tìm thấy phần đó, bao gồm cả biểu đồ và các phiên bản mới nhất, tất cả đều tự động tải về mỗi đêm. Có một siêu liên kết giữa cuốn sách với một kho kiến thức, nơi hướng dẫn các trải nghiệm thực tế. Nhấp vào nó, Ernie điếm qua vấn đề trong nháy mắt, áp dụng để sửa chữa, và máy bay sẵn sàng cất cánh. (Được rồi, thực sự máy bay vẫn bị hoãn và tôi vẫn ở trên đó, nhưng đó lại là chuyện khác.)

Bây giờ, chúng ta hãy phân tích tình huống này bằng cách làm sáng tỏ ngụ ý về cam kết sản phẩm hoàn chỉnh ở một vài điểm sau:

- *“Lôi ra cuốn sách điện tử của mình.”* Đồng ý, đây là chi tiết nhỏ, nhưng từ đâu? Hãy nhớ là nó nặng 1,36 kg, và rất dễ vỡ. Làm sao Ernie mang nó theo bên người? Chí ít ở tình huống này, chắc rằng chúng ta cần có một cái bao có dây móc trên cuốn sách và có một chỗ để cầm nắm. Ngoài ra, có thể chúng ta cần thêm một bộ khung chuẩn công nghiệp hần hoi, nhưng hạn chế tăng thêm trọng lượng.
- *“Cuốn sách chứa tất cả tài liệu hướng dẫn dành cho dòng Boeing 737 E.”*Ồ thật vậy sao? Và tất cả những tài liệu đó đến từ đâu? Trường hợp lý tưởng là tất cả được chứa trong một thiết bị điện tử, nhưng trong thực tế có rất nhiều nhà thầu phụ, luôn đưa ra những thay đổi với nhiều phiên bản tập tin khác nhau và khác cả với chính nguyên bản. Vấn đề này là việc mà phần mềm quản lý dữ liệu chuyên dụng như của Documentum giải quyết. Hơn nữa, nó là một dự án chính để tập trung cơ sở dữ liệu ngay từ đầu và có nguồn tài nguyên đáng kể để duy trì.
- *“Tất cả tự động tải về mỗi đêm.”* Điều này hàm ý một đế kết nối (docking station) dành cho cuốn sách điện tử, hoặc một giao diện máy tính (PC) để đồng bộ tải về. Điều này cần đến nhiều quy trình công nghệ thông tin (IT) để đảm bảo chất lượng được liên tục và nhất quán, xét cả đến băng thông mạng đủ lớn để tải về, cả một cổng kết nối có thể truyền tải khối lượng dữ liệu lớn (có lẽ không phải cổng USB đi kèm như của một chiếc e-book chuẩn nhưng có thể là cổng 1394 “Firewire”).
- *“Có một siêu liên kết trong cuốn sách.”* Chỉ khi có ai hoặc cái gì đặt nó vào. Làm điều này bạn cần bỏ công ra để lập chỉ mục, hoặc soạn hướng dẫn sử dụng hoặc thông qua một engine trí tuệ nhân tạo (AI) nào đó.
- *“Đến một nền tảng kiến thức về trải nghiệm thực tế.”* Điển hình là các hệ thống hỗ trợ khách hàng của Clarify, Vantive, Seibel và một số công ty khác. Nó cũng bao hàm một giao diện được lập trình giữa hệ thống và e-book.
- *“Nhấp chuột vào nó.”* Nếu muốn chỉ cần nhấp chuột vào là xong mọi thứ, chúng ta cần thêm một số loại modem không dây cho sách điện tử, các phần mềm để định vị kết nối và một giao diện để chỉ dẫn Ernie thông qua quá trình này.

Và cứ tiếp tục như vậy. Vấn đề là chỉ một hồ sơ khách hàng mục tiêu cá nhân đã khởi đầu hàng loạt các vấn đề mà bất kỳ giám đốc sản phẩm nào chú trọng cơ hội phát triển thị trường chuyên

biệt cũng phải theo đuổi cho đến khi hài lòng mới thôi.

Bây giờ, trong trường hợp của một cuốn sách điện tử, bạn có thể tưởng tượng ra một danh sách khá dài các khách hàng mục tiêu tiềm năng và các ứng dụng mục tiêu. Ngoài những người sửa chữa bảo trì như Ernie, người ta có thể tưởng tượng:

- Các bác sĩ chẩn đoán hoặc kê đơn thuốc (trong trường hợp này sách điện tử nên nhỏ hơn rất nhiều, hỗ trợ tìm kiếm dạng biến số Boolean và có thể hiển thị các ký hiệu đặc biệt).
- Các luật sư, bác sĩ, nhân viên bất động sản và các sỹ tử tìm cách lấy được giấy chứng nhận của kỳ thi nào đó (trong trường hợp này sách điện tử nên hỗ trợ các câu hỏi tham khảo đơn giản).
- Sinh viên đại học tải sách dung lượng lớn (trong trường hợp này sách điện tử nên cần tất cả nhà xuất bản lớn hỗ trợ, có một modem có thể tải về hơn 56Kb và kết hợp một hệ thống quản lý sở hữu trí tuệ cho phép tải các đoạn trích trong sách và một phần tiền bản quyền).
- Các độc giả chuyên biệt nói chung như nhà điều tra hoặc nhà khoa học thuộc các lĩnh vực (trong trường hợp này, ngoài kết nối, nó nên hỗ trợ một hệ thống mua bán điện tử cho việc tìm kiếm và mua sách).
- Độc giả đọc sách ngoài trời (trong trường hợp này, nó cần có ánh sáng đặc biệt hoặc đặc tính màn hình nào đó để thích ứng với ánh sáng chói).

Danh sách lướt qua này cho thấy, mỗi khách hàng mục tiêu mới sẽ bổ sung những yêu cầu mới đối với sản phẩm hoàn chỉnh. Đó là, tổng số sản phẩm và dịch vụ cần thiết để đạt được lợi ích mong muốn sẽ thay đổi bất cứ khi nào bạn thay đổi đề xuất có giá trị. Một sự thật rõ ràng đối với ngay cả các giám đốc marketing lạc quan nhất đó là họ cũng không thể bắt kịp tất cả mọi thị trường cùng một lúc, ít nhất thì họ cũng phải theo trình tự và những cơ hội ưu tiên, và mỗi cơ hội đều phải có các chi phí hỗ trợ thực tế.

Bây giờ giả sử đã có được nhu cầu đối với một sản phẩm hoàn chỉnh để thỏa mãn lý do mua của khách hàng, vậy thì trách nhiệm của nhà sản xuất máy phần cứng máy tính bảng – đặc biệt là của các giám đốc marketing khi đã có trong tay máy tính bảng – đối với việc thể hiện cho mọi người thấy sản phẩm hoàn chỉnh này thực tế cung cấp những gì – là gì? Câu trả lời là họ không cần phải chịu trách nhiệm gì, điều họ phải làm là marketing thành công. Nếu bạn để cho thành công của khách hàng phụ thuộc vào may rủi nghĩa là bạn đang từ bỏ quyền kiểm soát thành công của chính mình. Ngược lại, bằng cách suy nghĩ thông qua các vấn đề của khách hàng – và các giải pháp – cho toàn bộ vấn đề của họ, bạn có thể xác định – và làm việc để đảm bảo rằng khách hàng có được – sản phẩm hoàn chỉnh.

Kiến nghị marketing này đúng hơn bao giờ hết khi vượt qua hố ngăn. Trước hố ngăn, cũng có người tin tưởng là các nhà hoạch định sẽ bổ sung sản phẩm hoàn chỉnh thông qua tích hợp hệ thống. Một khi sản phẩm được đưa vào thị trường phổ thông, người ta cũng hy vọng rằng các hãng thứ ba sẽ tìm thấy cơ hội đầu tư vào sản phẩm hoàn chỉnh. Tuy nhiên, khi đang vượt qua hố ngăn, bạn đừng trông mong bất kỳ sự hỗ trợ nào từ bên ngoài, tức là bạn không kêu gọi được ai cộng tác cho mục đích này.

Một số ví dụ thực tế

Để xem việc này diễn ra như thế nào trong thực tế, chúng ta hãy chuyển sang một số ví dụ cụ thể. Về cơ bản, có hai trường hợp chúng tôi muốn tìm hiểu: một nơi có sự cạnh tranh thiết bị và nơi còn lại không có. Trong trường hợp đầu, một bên đến từ Anh, đang cố gắng xâm chiếm Normandy và một bên là công ty dẫn đầu thị trường trong vai lực lượng Đức Quốc xã (Nazi). Trường hợp sau, một bên có đất trên lục địa mới và quyết định mở cửa hàng bán sản phẩm cho người dân địa phương. Cả hai công việc này không dành cho những kẻ dễ buông xuôi.

Phần mềm Lawson và các ứng dụng doanh nghiệp trạm - chủ (client - server)

Hãy bắt đầu với ví dụ về cạnh tranh, trở lại năm 1993, tưởng tượng bạn có một công ty phần mềm về các ứng dụng doanh nghiệp trị giá 40 triệu đô-la, nằm ở Minneapolis, Minnesota, sớm chuyển sang cấu trúc trạm - chủ, và do đó hiện thời nằm trong danh sách các công ty dẫn đầu thị trường. Thị trường chưa vượt qua hố ngăn. Thay vào đó, các phương tiện truyền thông đang sôi sục trong cơn sốt đầu tiên về các ứng dụng trạm - chủ. Đồng hành cùng bạn trên danh sách nóng của các phương tiện truyền thông là PeopleSoft và Oracle, cả hai đều ra đời trước bạn. Cụ thể là Oracle có quy mô lớn hơn công ty bạn, và PeopleSoft được phương tiện truyền thông ưa chuộng. Bạn thậm chí chưa bao giờ nghe nói về SAP – công ty dẫn đầu cuối cùng chiếm ưu thế trong thị trường này và về sau có thể khiến bạn mệt mỏi. Vấn đề là, nếu xem điều này là một cuộc đua xe hơi thì họ có đội đua Grand Prix riêng, còn bạn chỉ đua bằng chiếc xe thông thường. Bây giờ thì sao?

Thật kỳ quặc khi Lawson khẳng định rằng tình huống này có lợi thế (đây là một hình thức lạc quan chỉ có ở miền Viễn Tây của Mỹ, vì người dân ở đó luôn có một việc gì đó để làm cho qua mùa đông). Dẫu biết rằng để được ưa chuộng, tồn tại và phát triển, một công ty phải dẫn đầu thị trường ở một khía cạnh nào đó. Bạn biết lợi thế của mình, công ty bạn không thể là công ty dẫn đầu thị trường ở mọi lĩnh vực, và để tồn tại, công ty phải tập trung ngay lập tức. Cam kết tập trung là yếu tố thành công quan trọng để vượt qua hố ngăn, việc này rất khó thực hiện khi bạn luôn muốn sản phẩm tung ra phải có doanh thu ngay. Lawson đã khá chắc chắn rằng bằng cách tập trung ngay từ vài năm đầu khởi nghiệp, công ty sẽ đạt tới được thị trường ngách trong những năm sau đó, và đó chính xác là những công ty đã làm.

Có vài lĩnh vực mà công ty có được dấu ấn trên thị trường và đi đầu trong thị trường nhỏ, hai lĩnh vực nổi bật nhất trong số đó là y tế và bán lẻ. Có hai lý do chính để chọn tập trung vào chăm sóc y tế. Thứ nhất, với sự ra đời của bảo hiểm y tế vào đầu những năm 1990, chức năng tài chính trong lĩnh vực y tế rơi vào tình trạng hỗn loạn, tất cả các hệ thống máy tính hiện thời cần được đại tu đáng kể để cung cấp thông tin quan trọng về chi phí. Thứ hai, mảng y tế đang hội tụ lại, chỉ có một lượng nhỏ khách hàng chủ chốt. Điều này hấp dẫn hơn bởi vì một công ty nhỏ có thể thống trị mảng này sớm hơn. Khi các phân khúc thị trường khác quá lớn hoặc phân tán, các ông ty dẫn đầu ban đầu có thể bị các đối thủ cạnh tranh năng động đi sau thay thế vì họ có nguồn lực lớn hơn để nắm lấy cơ hội.

Luôn cần tăng cường sự tập trung ngay cả khi chiến dịch thành công theo cách nào, và khách hàng mục tiêu trong mảng thị trường nhỏ của bạn là các mạng phân phối tích hợp hoặc IDN (Intergrated Delivery Network), các đơn vị được hình thành từ việc sáp nhập các phòng khám, bệnh viện và các nhóm hành nghề khám chữa bệnh. Đây là một phân khúc mới nổi, do đó nó không có trên màn hình radar của đội ngũ marketing truyền thống, vì thế Lawson dễ dàng

giành được ưu thế so với các đối thủ cạnh tranh lớn hơn. Trong tình huống này, khách hàng mục tiêu là các giám đốc tài chính (CFO) và đội ngũ nhân viên; và lý do thuyết phục mua hàng mà bạn đưa ra là nhu cầu bức bách để có được quyền kiểm soát chi phí cho mô hình kinh doanh mới, là để biết được doanh thu và chi phí từ bệnh trìnhnhan, từ quy trình, từ tài sản cố định, là kế hoạch chăm sóc sức khỏe, và những thứ tương tự vì đó là cách những người khác phải chi tiền để họ có được cái họ muốn.

Bây giờ, định nghĩa của sản phẩm hoàn chỉnh là tập hợp tối thiểu các sản phẩm và dịch vụ cần thiết để thỏa mãn lý do thuyết phục mua hàng của khách hàng mục tiêu. Theo quan niệm đó, Lawson xây dựng các đề xuất sau đây:

- *Phần mềm ứng dụng lõi*, chạy trên phần cứng Unix, đáp ứng tiêu chuẩn cần có của bất kỳ tổ chức tài chính nào, bao gồm một số cái chung, các khoản phải thu, khoản phải trả, tài sản cố định và các khoản tương tự. Đây là chi phí đầu vào. (Chú ý: thời điểm này khách hàng không quan tâm đến việc hỗ trợ cho hệ điều hành Windows NT cũng như cho Internet – về sau mới được bổ sung hỗ trợ, nhất là hỗ trợ Internet có tác động rất lớn.)

- *Mô-đun tính chi phí* dựa trên hoạt động được thiết kế có độ linh hoạt cao nhất, cho phép tổ chức phân tích và sau đó quản lý được chi phí và khoản thu từ bệnh nhân, từ quy trình, hoặc bất kỳ tiêu chí nào khác trong toàn bộ hoạt động kinh doanh. Mô-đun này có thể coi như là thứ cộng thêm rất giá trị vì nó hoạt động bên ngoài hệ thống tài chính lõi, và do đó người dùng có thể thực hiện theo nhiều cách hết sức tự do.

- *Phần mềm quản lý tài nguyên* để giảm thiểu phế liệu và tăng doanh thu trên cả các mặt hàng số lượng nhiều nhưng chi phí thấp (dịch truyền tĩnh mạch, bơm kim tiêm) cũng như mặt hàng số lượng ít có chi phí cao (hông nhân tạo, ống kính interocular,...). Điều này cần phải phát triển vài lĩnh vực y tế cụ thể, trong đó có việc hỗ trợ một đơn vị quản lý kho bãi mà từ chuyên ngành y tế gọi là xe đẩy PAR, một bộ phận giống như xe đẩy hàng đi dọc các hành lang trong bệnh viện. Tại thời điểm đó không có nhà cung cấp tài chính theo mô hình client-server nào hỗ trợ xe đẩy PAR, do đó, Lawson đã có thể sử dụng tính năng này như một tín hiệu cam kết cho thị trường riêng của mình.

- *Tích hợp Internet* cho phép các IDN nhanh chóng triển khai các quy trình kinh doanh mới trên cơ sở phổ biến và thống nhất. “Hệ thần kinh kỹ thuật số” này đã trở thành điều kiện tiên quyết, quan trọng để có được doanh thu từ kiểu mô hình kinh tế “lượm bạc lẻ” (Economies of Scale), là mô hình mà IDN cố tìm kiếm để đạt được.

- *Phần mềm quản lý công việc* (Workflow Software) cần đảm bảo khi các IDN thiết kế lại quy trình kinh doanh để cải thiện hiệu quả chi phí, các quy trình mới có thể được kết hợp vào hệ thống quản lý vật liệu và tài chính mà không bị nhiễu loạn. Điều này đi cùng với việc đào tạo không chỉ ở phần mềm mà còn trong phân tích công việc và xây dựng các quy trình mới.

- *Giao diện giao tiếp với các hệ thống cũ hơn*, đặc biệt dành cho người quản lý bệnh nhân. Hai nhà cung cấp hàng đầu thị trường trong lĩnh vực này là SMS và HBOC, không ai trong số đó chọn Lawson làm đối tác chiến lược (quá nhỏ). Vì vậy, Lawson đã phải vất vả một thời gian nữa để đảm bảo các giao diện này hoạt động hiệu quả. (Về sau, Lawson cũng gặt được “quả ngọt” khi SMS chấm dứt quan hệ với PeopleSoft và cài đặt giao diện của Lawson và xem công

ty là đối tác chiến lược, dựa trên sự thành công của công ty trong việc thâm nhập thị trường IDN.)

- Cuối cùng, các tổ chức tài chính y tế chỉ đơn giản là cần hỗ trợ trong điều trị. Mỗi nhà cung cấp đưa ra các gói đào tạo và thiết bị chuẩn, nhưng Lawson đã đi thêm bước nữa và sắp xếp đội ngũ cố vấn, những người có thể tư vấn và đào tạo thực tế - dựa trên kế toán chi phí, giúp thiết lập và điều chỉnh hệ thống để có được giải đáp phù hợp với nhu cầu của giám đốc điều hành (CEO), và trong một số trường hợp, và giải đáp vượt trước cả hệ thống trong một cuộc khủng hoảng. Những mối quan hệ này có giá trị hơn cả và Lawson giữ vai trò là một cố vấn đáng tin cậy, mang các bên liên quan lại với nhau, xa hơn nữa là nhấn mạnh cho cam kết tiến đến sự chuyên biệt của công ty.

Kết quả của tất cả sự tập trung vào thị trường chuyên biệt là gì? Ban đầu, các kết quả không gây được ấn tượng. Trong năm đầu tiên của chương trình, doanh thu chăm sóc sức khỏe Lawson tăng gấp đôi, nhưng vẫn ít hơn 10% so với tổng doanh thu. Bản đánh giá chỉ ra rằng đội ngũ bán hàng quá mỏng, và do đó, công ty đã tái tổ chức để hỗ trợ cho một bộ phận chuyên về y tế. Doanh thu năm sau tăng lên 15% và sau nữa hơn 20%. Gần giữa năm 1998 của năm tài chính, chăm sóc sức khỏe tăng hơn 30% doanh thu, và trong 5 năm công ty đã phát triển từ 40 triệu đô-la đến 200 triệu đô-la. Quan trọng hơn cả là dù kể theo sau là PeopleSoft liên tục gây áp lực cạnh tranh nhưng Lawson đã vượt lên và được thừa nhận là công ty dẫn đầu thị trường trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe.

Dĩ nhiên trò chơi chưa kết thúc. SAP và Oracle đã tuyên bố chăm sóc sức khỏe là lĩnh vực chiến lược, và PeopleSoft đã không khoanh tay đứng nhìn. Tuy nhiên, trong một trò chơi ngay từ đầu đã được bao quanh bởi các đối thủ cạnh tranh lớn hơn, được biết đến nhiều hơn, và được tài trợ tốt hơn, Lawson đã thành công trong việc đạt được một vị trí vững chắc. Hơn nữa, công ty đang mở rộng ra ngoài từ sản phẩm cốt lõi ban đầu, đầu tư vào cả các tổ chức chăm sóc sức khỏe khác lẫn các công ty làm dịch vụ đang muốn có được công cụ mở rộng quy mô và quản lý quy trình để thích ứng với các áp lực chi phí, đặc biệt là lĩnh vực bán lẻ nhượng quyền thương mại thức ăn nhanh. Các yếu tố sản phẩm hoàn chỉnh được xây dựng cho lĩnh vực chăm sóc sức khỏe lại có tính ứng dụng đáng ngạc nhiên trong các lĩnh vực mới này, và tầm nhìn của Lawson là tập trung vào sự chuyên biệt với kế hoạch phát triển thị trường chuyên biệt.

Savi và thị trường theo dõi kho hàng theo thời gian thực

Bây giờ chúng ta hãy chuyển sang tình huống vượt qua hố ngăn khác, là một nơi mà (tin tốt) không có kẻ thù nào củng cố bờ biển chống đỡ bộ bởi vì (tin xấu) không ai nghĩ có bất cứ thứ gì cần bảo vệ. Ở đây, các nhà cung cấp phải tạo ra một thị trường từ đầu đến cuối. Ở đây, người mua thực dụng là đối tượng chính của thị trường phổ thông, họ không từ chối sản phẩm mới và đơn giản là bạn có được những dấu hiệu phát triển. Họ không nói không, hay nói cách khác, họ chỉ cần không nói có. Và giờ chúng ta cùng bàn sâu hơn về các vấn đề bán hàng!

Trong tình huống này, các doanh nhân đang chiến đấu trong cuộc chạy đua với thời gian. Cũng giống như các nhà thám hiểm dũng cảm và thực dân của thế kỷ XVI và XVII, họ đã đáp xuống vùng đất bí danh và có một nguồn cung cấp cố định (vốn lưu động) giúp họ tự cung tự cấp. Câu hỏi đặt ra không phải là liệu một ngày nào đó có ai đó sẽ làm cho thuộc địa đó giàu có, nhưng câu hỏi là liệu nó sẽ là của họ, hoặc liệu họ sẽ chết theo với nó.

Chúng ta hãy xem một ví dụ cụ thể. Vào năm 1992, một công ty nhỏ mới thành lập ở Mountain View giành được một hợp đồng lớn về một hệ thống theo dõi kho hàng từ Lầu Năm Góc. Hệ thống này dựa trên thẻ tần sóng radio gắn với các container kho hàng, tương tác với thiết bị nhận sóng có thể thăm dò vị trí thẻ, từ đó người dùng có thể biết được vị trí thẻ và các nội dung liên quan. Hệ thống này đã được ứng dụng trong chiến dịch Desert Storm (bão táp sa mạc), mặc dù quân đội có thể ghi nhận được số lượng hàng hoá mang đến ở khu vực tham chiến trong khoảng thời gian cụ thể, nhưng sau đó không dễ dàng tìm được món hàng cụ thể nào trong kho khi đến nơi. Điều này có nghĩa là phải mở cửa nhiều container để tìm ra những gì bên trong – nghe có vẻ thật thú vị và thích hợp nếu là dịp... Giáng sinh, không phải trong điều kiện đang chiến đấu. Thiết bị của Savi cho phép các nhà quản lý hậu cần quân đội tìm kiếm một món hàng nào đó một cách tự động, và trong chiến dịch chuyển quân tiếp theo đến nhà hát tại Bosnia, họ đã thực hiện công việc này với kết quả mỹ mãn. Công việc trôi chảy và buổi diễn tuyệt vời. Bây giờ thì sao?

Vượt qua hố ngăn dựa trên một sản phẩm quân sự chỉ cần đến một hệ thống tiếp nhận không cần nhiều chức năng quản lý tài chính, một hệ thống marketing hoàn toàn tách rời thị trường thương mại, và thậm chí cũng không cần đến các sự kiện để kích thích thị trường nào. Hệ thống này hầu như không thể thu hút được sự chú ý và nỗ lực nào của một đội ngũ R&D sáng giá ở Thung lũng Silicon với khách hàng tiềm năng như vậy, và vì vậy hệ thống quản lý của Savi bắt đầu tìm kiếm một vị trí đổ bộ thương mại khác để vượt qua hố ngăn. May mắn là họ đã sẵn sàng nhập cuộc vào thị trường thương mại, ở đây cũng có các “chiến trường” tương đương hệt như chiến trường quân sự.

Một thách thức tương tự. Bạn biết kho hàng ở một nơi nào đó tại đây, nhưng chính xác là ở đâu? Nếu nó là hàng dễ bị hư hỏng, bạn muốn tìm thấy nó trước khi ngửi thấy mùi. Nếu nó không dễ hư hỏng, bạn muốn tìm thấy nó và đem về đúng chỗ trong các dây chuyền sản xuất trước khi dây chuyền dừng lại vì thiếu hàng. Khi thế giới đang cần đến khả năng quản lý kho hàng ở mức cần là có ngay thì nhiệm vụ này không còn ở mức độ “nếu được thì tốt” nữa, mà phải trở thành “nhiệm vụ quan trọng”. Dự án đầu tiên của Savi với Tập đoàn Toyota đã dạy họ bài học cực kỳ quý giá về các quy tắc quản lý kho hàng ở mức cần là có ngay, và Savi quyết định mở rộng dự án đó, là tiền đề cho cuộc đổ bộ mới.

Trong thị trường này, khách hàng mục tiêu là người quản lý bến bãi, và lý do thuyết phục mua hàng là duy trì một lượng hàng cần là có ngay, xem đó là nhiệm vụ quan trọng để phục vụ các hoạt động của doanh nghiệp. Cần nhớ lại rằng sản phẩm hoàn chỉnh là tập hợp tối thiểu của các sản phẩm và dịch vụ cần thiết để thỏa mãn lý do thuyết phục mua hàng của các khách hàng mục tiêu, Savi xây dựng kế hoạch sản phẩm hoàn chỉnh như sau:

Các sản phẩm của Savi

- *Gatemaster*, là hệ thống phát hiện và nhận dạng đầu máy kéo/ro-mooc, sẽ theo dõi, thu thập, giám sát và báo cáo dựa trên thông tin thu được từ các thẻ gắn với đội máy kéo và/hoặc ro-mooc khi vào một sân bãi cụ thể nào đó.
- *Yardmaster*, là hệ thống truyền thông không dây liên kết những người trông coi (người làm việc trong sân bãi) với các chức năng xử lý hàng hoá, qua đó tự động hoá việc phân phối, di chuyển ro-mooc và cải thiện nguồn nhân lực.

- *Dockmaster*, một hệ thống thời gian thực làm cho rơ-moóc đến các cửa cảng được hiển thị ngay lập tức bằng các phần mềm ứng dụng điều khiển việc gửi hàng và tiếp nhận các công việc.
- *Các thẻ RFID thụ động* dành cho mỗi chiếc xe tải hoặc máy kéo rơ-moóc nhằm thực hiện việc nhận dạng và chứa thông tin.
- *Thiết bị đầu cuối cầm tay RFDC* dành cho cả phương tiện lẫn người trông coi để tra cứu các thẻ và tải thông tin lên các hệ thống khác.
- *Quản lý tài sản*, một cấu trúc phần mềm ở lớp trung gian (middleware) để nhận thông tin tải lên từ sân bãi và hệ thống bến cảng và tích hợp nó với hệ thống máy tính văn phòng.

Các dịch vụ của Savi

- *Khảo sát trang web và tích hợp hệ thống*. Do sự phức tạp của từng cấu hình thiết lập nên đòi hỏi luôn cần có một mức độ nào đó về khả năng tương thích hệ thống. Tuy nhiên, theo thời gian, Savi sẽ tìm cách chuyển đổi ngày càng nhiều chức năng này vào “bộ công cụ” nhằm cho phép các công ty bên thứ 3 có thể xử lý các yêu cầu tích hợp tiêu biểu nhất ngay trên trang web.
- *Phần mềm cảnh báo và giao diện khách hàng tùy biến*. Hiện nay, một trong những mục của quá trình lắp đặt là chức năng tùy biến hệ thống để thiết lập các cảnh báo nhất định và phát triển khác liên quan đến giao diện người dùng. Ban đầu việc này được cung cấp như một dịch vụ chuyên nghiệp. Tuy nhiên, một lần nữa, theo thời gian và tính khả thi, công ty sẽ tìm kiếm để trang bị các khả năng này nhằm cung cấp thêm nhiều lựa chọn khác với chi phí thấp.

Sản phẩm và dịch vụ không phải của Savi

Trong bất kỳ sản phẩm hoàn chỉnh nào cũng có các yếu tố nhất định mà công ty bảo trợ có thể không hoặc không nên cung cấp. Đây là chỗ mà các đối tác và các công ty liên minh tham gia cung ứng. Trong trường hợp của Savi, trường hợp này bao gồm các sản phẩm sau:

- *Máy chủ nền Wintel PC*, để giảm chi phí và phù hợp với các tiêu chuẩn thị trường.
- *Hệ thống quản lý kho hàng*, có thể dùng của nhiều nhà cung cấp khác nhau, tập trung vào việc vận chuyển và tiếp nhận, lập kế hoạch sản xuất và chuỗi cung ứng, hoặc tương tự.
- *Tư vấn tái cấu trúc quy trình doanh nghiệp* giúp đội ngũ quản lý thiết kế lại quy trình của họ, các mối quan hệ kinh doanh, các quy trình truyền thông và các số liệu, để đảm bảo họ có thể đáp ứng những thách thức của các công việc đúng thời hạn.
- *Đào tạo, đặc biệt là với các quy trình mới và cách xử lý mới*. Khi thị trường mới xuất hiện, Savi sẽ đào tạo nhân sự trên chính hệ thống của mình, nhưng theo thời gian công ty sẽ tìm kiếm để chuyển nhiệm vụ đào tạo này lại cho các đối tác bên thứ ba.
- *Bán hàng và dịch vụ*, một khi thị trường đã đầu vào đó, việc này được chuyển cho các đại lý với các giá trị gia tăng.

Những nỗ lực của Savi vẫn chưa mang lại kết quả cuối cùng nào. Trong bối cảnh đó, một công

ty con thuộc toàn quyền sở hữu của Raytheon, đã tham gia cuộc chơi. Tuy nhiên, những sản phẩm mà công ty tự đưa ra cũng có được một lượng khách hàng bổ sung đủ để đảm bảo công ty có chỗ đứng trong thị trường và đó là mục tiêu cơ bản để vượt qua hố ngăn.

Trong trường hợp của cả Lawson lẫn Savi, cam kết về sản phẩm hoàn chỉnh đã mở rộng danh sách mua sắm các sản phẩm và dịch vụ. Tất cả những điều này không làm giảm nội lực của các công ty. Theo đó, để marketing sản phẩm hoàn chỉnh, các công ty cần đến đối tác và liên minh.

Các đối tác và liên minh

Hiện nay, hợp tác marketing và liên minh chiến lược là xu hướng trong marketing công nghệ cao. Ai đó hy vọng nhìn thấy các mẫu quảng cáo đăng trên tờ *Wall Street Journal* vào một ngày nào đó ghi rằng:

Một công ty lớn, có sẵn các kênh phân phối và dòng sản phẩm lâu đời, đang tìm kiếm công ty công nghệ nhỏ đang thiếu vốn nhưng có sản phẩm mới đang được ưa chuộng. Hình ảnh có sẵn theo yêu cầu. Hộp thư số...

Tuy nhiên, theo quy luật, những kiểu liên minh này nên diễn ra trong phòng kín hơn là trên đường phố. Lúc đầu, văn hóa các công ty thường quá mâu thuẫn để có thể kết hợp với nhau. Các chu kỳ quyết định không đồng bộ với nhau, dẫn đến thất vọng rất lớn giữa các doanh nghiệp và phản ứng cả từ ban giám đốc của liên minh ấy. Vấn đề tồi tệ hơn khi mỗi bên có thể nói dối về bản thân bằng cách này hay cách khác trong quá trình đàm phán, như vậy mỗi nhóm có rất nhiều lý lẽ chiêm ngời làm mâu thuẫn càng trở nên gay gắt. Đây là trường hợp đặc biệt khi các doanh nghiệp sử dụng việc mua lại công ty với bản chất như một chiến lược rút vốn (Financial Exit). Vì vậy, bất chấp logic hoàn hảo của các cuộc sáp nhập thì phần lớn họ khó mà cứu vãn được gì.

Dĩ nhiên, một số liên minh chiến lược đã rất thành công. Hãy xem xét mối quan hệ đã phát triển giữa SAP, Hewlett-Packard và Andersen Consulting thay thế IBM trở thành nhà cung cấp cho doanh nghiệp hàng đầu qua việc đưa hệ thống quản lý nguồn lực doanh nghiệp ERP (Enterprise Resource Planning) theo mô hình client-server vào thị trường. Hoặc xem xét liên minh giữa Intel và Microsoft, đã được một số người gọi là độc quyền lưỡng cực Wintel, cho đến nay còn kiểm soát ngành công nghiệp máy tính (PC). Những liên minh này vừa cực kỳ vững chắc vừa dịch chuyển hàng khối nguồn vốn của thị trường. Tuy nhiên, các mối quan hệ vững chắc như thế, sự phức tạp của việc phát triển và duy trì các liên minh chiến lược như vậy làm nản lòng đa số công ty khác, trừ một số ít công ty thực sự "lỳ lợm". Chắc chắn mối quan hệ này không chỉ đơn thuần là các giám đốc sản phẩm chỉ muốn đảm bảo khách hàng có lý do thuyết phục mua hàng.

Ngược lại, công việc của các giám đốc sản phẩm là liên minh chiến thuật. Các Liên minh chiến thuật có một và chỉ một mục đích: để thúc đẩy sự hình thành cơ sở hạ tầng của sản phẩm hoàn chỉnh trong một phân khúc thị trường mục tiêu nhất định. Cam kết cơ bản là cùng nhau phát triển và bán sản phẩm hoàn chỉnh. Điều này mang lại lợi ích cho giám đốc sản phẩm bằng việc đảm bảo sự hài lòng của khách hàng. Nó mang đến lợi ích cho đối tác bằng cách mở rộng mạng lưới phân phối đến một nguồn cơ hội bán hàng mới chưa được khai thác.

Trong bối cảnh này, người ta không cần nhìn đâu xa hơn là Internet để xem các liên minh mới nổi như thế hoạt động ra sao. Ví dụ đầu tiên là liên minh giữa Netscape và Yahoo!, Netscape gửi lưu lượng thông tin truy cập cho Yahoo! để Yahoo! có thể giúp người dùng tìm thấy các trang web có giá trị hoặc thú vị, và do đó tạo ra nhiều nhu cầu cho sản phẩm của Netscape. Và Yahoo! đã trở thành một cổng thông tin – trang web hiển thị trước khi người dùng truy cập Internet, Yahoo! đã trở thành đối tác liên minh với các trang web thương mại như Amazon.com và E*Trade, làm biến đổi lưu lượng truy cập đến trang web của họ. Sau đó, khi các công ty như E*Trade tìm cách cạnh tranh với các thương hiệu như Charles Schwab, họ đã đề nghị cung cấp cho khách hàng dịch vụ trang web email miễn phí từ các nhà cung cấp như Critical Path. Và như các trang web khác tìm cách thu hút và giữ khách hàng, họ đã mua dịch vụ quảng cáo từ các công ty như Interactive hoặc Link Exchange của Mỹ và các dịch vụ marketing từ các công ty như Post and CKM. Dĩ nhiên, tất cả liên minh này đều đã tạo ra nhiều việc hơn cho các công ty công cụ như Microsoft và Symantec, công ty danh mục như Aspect và Requisite, các công ty máy chủ như Compaq và Sun, công ty dịch vụ như Viant và Scient và một loạt công ty khác, tất cả đan xen nhau, giúp Internet thương mại tồn tại. Đối với một thị trường tích hợp theo chiều dọc, Internet là thứ xa nhất trên thế giới. Đơn giản là liên minh sẽ không có tác dụng gì nếu không có trang web của các liên minh.

Các kiểu liên minh này thường rất dễ bắt đầu và được quản lý ở cấp giám đốc marketing sản phẩm. Thông thường, cơ hội đầu tiên hình thành liên minh là nhờ nhân viên bán hàng hoặc nhân viên hỗ trợ khách hàng, một trong số họ đã tình cờ gặp liên minh tiềm năng tại trang web nào đó của khách hàng. Nhưng liên minh cũng có thể hình thành qua suy nghĩ các giải pháp để sản phẩm hoàn chỉnh phù hợp với mục tiêu mua của khách hàng. Một lần nữa, điểm quan trọng là các liên minh chiến lược này bắt nguồn từ nhu cầu về sản phẩm hoàn chỉnh, các liên minh chiến lược không bắt nguồn từ... điều gì khác (theo cảm nhận cá nhân tác giả, một trong số nguyên nhân dẫn đến các liên minh chiến lược là có quá nhiều nhân viên ngồi không).

Để hiểu rõ việc này được thực hiện như thế nào trong một trường hợp cụ thể, hãy xem xét trường hợp của Tập đoàn Pharsight, là công ty phần mềm khởi nghiệp tập trung vào ngành công nghiệp dược phẩm. Công ty đề ra nhiệm vụ tạo ra một loại sản phẩm hoàn toàn mới, máy tính hỗ trợ phác thảo việc thử nghiệm. Các khách hàng mục tiêu là giám đốc điều hành phụ trách các cuộc thử nghiệm thuốc. Lý do thuyết phục để mua hàng là một nửa số thuốc thử nghiệm lâm sàng hiện tại (có chi phí sản xuất cực kỳ tốn kém và rất khó hoàn thiện) không mang lại kết quả như mong muốn. Phác thảo thử nghiệm là câu trả lời tốt hơn cho vấn đề này, tuy nhiên cho đến giờ việc đó đã có nhiều ngành hoặc các nhà thống kê chuyên ngành (ngành khoa học riêng biệt) hoặc các bác sĩ lâm sàng có kinh nghiệm (nghệ thuật đen) thực hiện.

Pharsight đã mang đến thị trường phần mềm và phác thảo thử nghiệm cấu trúc các phương pháp lặp đi lặp có hệ thống và rút ra được những bài học trên những mẫu thử ban đầu, từ đó xây dựng các mẫu thử mới. Thị trường vẫn đang ở giai đoạn đầu, có nghĩa là khách hàng muốn mua các dự án hơn mua sản phẩm, và Pharsight đã giành được vị thế đi đầu thị trường chủ yếu thông qua dịch vụ của họ. Việc này giúp công ty có được các dòng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh lớn, và hiện nay khi kết hợp ba dòng sản phẩm với nhau, công ty được một sản phẩm hoàn hảo. Nhưng điều đó chưa đủ.

Để mô hình hóa một thử nghiệm cần phải có “dữ liệu mô hình” – đó là, người ta phải nhập vào

một cái gì đó để mô phỏng được kết quả, dựa trên dữ liệu trước đây. Một số mô hình có thể tái sử dụng từ thử nghiệm này đến thử nghiệm khác – ví dụ, mô hình về số lượng bệnh nhân cần để đo được điểm số (Benchmark) phản ứng của bệnh nhân, hoặc các mô hình thiết kế và phân tích để kiểm soát sự tương tác giữa nhiều biến số. Các mô hình khác sẽ cụ thể hơn đối với một loại thuốc hoặc một nhóm bệnh. Những mô hình sau này thường được tạo ra không phải từ những con số chính thức hay dữ liệu được thu thập chính thức mà là từ việc nắm bắt ý kiến và kinh nghiệm của các chuyên gia.

Điều mà khiến cho tất cả việc này trở nên quá khó khăn là vì các công ty dược phẩm cạnh tranh dữ dội với nhau và không muốn chia sẻ bất kỳ kiến thức nào mà họ cho rằng đó có thể là một phần của lợi thế cạnh tranh. Thực vậy, có rất nhiều mô hình trước sau gì cũng sẽ thuộc về “của chung”. Và những công ty như Pharsight cũng sẽ có được những mô hình này và dựa vào chúng, công ty sẽ bổ sung giá trị riêng cho các mô hình ấy bằng cách biên mục, tham khảo chéo và kiểm tra chéo. Nhưng xét về ngắn hạn, không mô hình nào giúp được giám đốc sản phẩm hoàn chỉnh của Pharsight, cũng như giải quyết được vấn đề của khách hàng. Vậy làm thế nào để tiếp tục tiến lên?

Tại thời điểm của bài viết, vấn đề này chỉ mới xuất hiện, những gì sau đây là suy đoán nhưng đại diện cho cách suy nghĩ mà công ty đang khai thác. Cách trước nhất là trở thành đối tác rõ ràng của khách hàng. Pharsight có thể trao đổi các dịch vụ có giá trị của riêng mình để đổi lấy các quyền sản xuất và phân phối các phần nhất định của dữ liệu mô hình. Còn khách hàng thì chắc hẳn muốn bảo vệ từng bit dữ liệu thăm dò, nghiên cứu của Pharsight, nhưng có thể khách hàng lại muốn chia sẻ các dữ liệu chung chung để sử dụng lại trên các hệ thống đo lường phổ biến. Ví dụ như không có lý do nào phải phát minh lại đồ thị bánh xe về mô hình số lượng bệnh nhân thử nghiệm, vì bạn chỉ được ít lợi thế cạnh tranh khi mà cứ khư khư giữ lấy mô hình của một ai đó, thay vì bạn sẽ có được rất nhiều lợi ích khi bắt đầu và tiếp tục đóng góp để có một cơ sở dữ liệu có nhiều mô hình thử nghiệm. Do đó, hợp tác với khách hàng sẽ là một phần quan trọng, thách thức chính không phải là kỹ thuật, mà là văn hóa.

Một nguồn đối tác tiềm năng là các cơ quan y tế cộng đồng, là những đơn vị tích cực góp vốn và chia sẻ kiến thức. Ngoài ra, các công ty còn có thể thuyết phục họ để đóng vai trò khác thiết thực hơn. Ví dụ, một số bệnh như sốt rét, không thu hút đầu tư vào dược phẩm đơn giản chỉ vì các lý do kinh tế. Nhưng Thần Chết không phải là một nhà kinh tế, hẳn là vấn đề rất lớn đối với sức khoẻ cộng đồng. Nếu các cơ quan công quyền có thể xây dựng mô hình dữ liệu bên trong một hồ bơi công cộng thì điều này có thể giúp giảm chi phí đầu tư nghiên cứu một số loại thuốc và thu hút nhiều hoạt động hơn vào mảng thị trường này, là thị trường không có vốn tài trợ trực tiếp.

Nguồn thứ ba của các phân phối mô hình có thể là các tổ chức CRO (Contract Research Organisation, là tổ chức dịch vụ chuyên về dịch vụ hỗ trợ cho các ngành công nghiệp dược và công nghệ sinh học), các đơn vị chuyên đánh giá thử nghiệm lâm sàng để được tổ chức FDA (Food and Drug Administration) chấp thuận. Năng suất là vấn đề hàng đầu của họ, và để thuyết phục họ sử dụng phần mềm nâng cao năng suất, công ty cần thuyết phục các tổ chức này hỗ trợ xây dựng các mô hình dữ liệu công cộng, đặc biệt là nếu những mô hình tương tự có thể được tái sử dụng trong các thử nghiệm sau này, điều đó sẽ càng cải thiện hiệu năng hơn nữa.

Cách tiếp cận thứ tư – nhiều công ty công nghệ sinh học áp dụng – là tuyển dụng ban cố vấn gồm các nhà khoa học, thông thường từ cộng đồng nghiên cứu trong trường đại học. Đây là những người thực sự quen với việc thực hiện thử nghiệm lâm sàng. Và hình thức trả công cho họ thường là các tùy chọn chứng khoán, có thể xem như đòn bẩy tài chính cho các nhà khoa học, đáp lại những gì mà họ đóng góp cho các sản phẩm lẫn các mối quan hệ. Những mối quan hệ có được này có thể cực kỳ giá trị trong việc dịch chuyển một khách hàng tiềm năng, tạo ra sự đóng góp trong việc chia sẻ nền tảng kiến thức.

Một cách tiếp cận thứ năm là kêu gọi các tổ chức chăm sóc sức khỏe, nơi có thể cung cấp dữ liệu từ các thử nghiệm lâm sàng lẫn nơi hành nghề y thực tế. Họ sẽ đánh giá kết quả các mô hình và xem đó như là “bộ khung” cho các hướng dẫn mô phạm, và như vậy sẽ tạo ra một cơ hội thị trường mới, nơi Pharsight mà có thể bổ sung giá trị cộng thêm trong tương lai.

Sự hợp tác nào trong số này có khả năng thành công cao nhất? Trong khi vẫn còn quá sớm để mời gọi hợp tác thì có một động lực bên trong khuyến khích giám đốc sản phẩm hoàn chỉnh của Pharsight có thể khai thác. Đó là mọi viện nghiên cứu, tổ chức kể trên đều tập hợp trong các hội nghị và triển lãm thương mại trong suốt thời gian đó. Việc này cho phép Pharsight khám phá nhiều cách với chi phí hiệu quả tương đương nhau. Điều này cũng cho phép công ty truyền bá ý tưởng của mình trong các diễn đàn, nơi các viện nghiên cứu, tổ chức nhà nước tiên phong có thể giúp thuyết phục các đồng nghiệp trong mảng thị trường tư nhân mua sản phẩm.

Tất cả những điều này là để tạo ra một thị trường. Bởi vì thị trường có nghĩa là đại diện cho hơn một người mua và một người bán. Họ là một hệ sinh thái gồm các lợi ích tương quan với nhau, hoạt động để tạo ra những gì mà các trường học kinh tế gọi là chuỗi giá trị. Đối với bất kỳ công ty nào vượt qua hố ngăn, việc tăng cường các quan hệ đối tác ban đầu để tạo ra sản phẩm hoàn chỉnh cũng giống như việc gieo hạt cho chuỗi giá trị, làm nó nảy mầm. Một khi giá trị bắt đầu được tạo ra, hệ thống thị trường trở nên tự củng cố, và công việc sau đó của giám đốc sản phẩm hoàn chỉnh chỉ đơn giản là cứ để mặc nó phát triển và tránh khỏi con đường đó.

Tóm lại, định nghĩa sản phẩm hoàn chỉnh được xây dựng bởi một kế hoạch tuyệt vời của các liên minh chiến lược nhằm đẩy nhanh tốc độ phát triển cơ sở hạ tầng sản phẩm hoàn chỉnh, là bản chất của việc tập hợp lực lượng xâm chiếm để vượt qua hố ngăn. Chính các lực lượng này có nhiệm vụ thực hiện cam kết dựa trên lý do thuyết phục khách hàng mua sản phẩm hoàn chỉnh. Đó là lực lượng vẫn còn hiếm trên thị trường công nghệ cao, rất hiếm gặp, bất chấp bản chất hoàn toàn rủi ro của giai đoạn hố ngăn, bất kỳ công ty nào thực hiện một chiến lược sản phẩm hoàn chỉnh thành thạo đều có xác suất thành công rất lớn trong thị trường phổ thông.

Tóm tắt: mẹo về quản lý sản phẩm hoàn chỉnh

Như thông thường, để tóm tắt lại những ý tưởng chính tại phần kết mỗi chương bằng một danh sách kiểm tra chiến thuật, dưới đây là tám mẹo về quản lý sản phẩm hoàn chỉnh:

1. Sử dụng biểu đồ dạng bánh để xác định (và sau đó kết hợp lại) sản phẩm hoàn chỉnh. Gạch chéo tất cả lĩnh vực mà công ty bạn có ý định chịu trách nhiệm chính. Các khu vực còn lại phải được điền tên của đối tác hoặc liên minh.
2. Đánh giá sản phẩm hoàn chỉnh để đảm bảo nó giảm xuống chỉ còn là một tập sản phẩm/dịch

vụ cơ bản nhất. Đây là triết lý KISS (Keep It Simple, Stupid). Rất khó để quản lý sản phẩm hoàn chỉnh nếu không lớn tiếng, nặng lời với người khác.

3. Đánh giá sản phẩm hoàn chỉnh theo quan điểm của đối tác tham gia. Hãy chắc chắn rằng mỗi nhà cung cấp đều có lợi và không nhà cung cấp nào nhận “phần bánh” không công bằng. Nếu có sự không công bằng nào ở đây, nhất là khi đối tác nào ủng hộ bạn, thì sẽ dập tắt ngay những công sức tạo ra sản phẩm hoàn chỉnh – mỗi đối tác vốn dĩ đều đáng ngờ theo những cách khác nhau, và bất kỳ lời khuyến khích nào đều giải thích kế hoạch của bạn như một hành động gian lận.

4. Phát triển dần các quan hệ sản phẩm hoàn chỉnh, bắt đầu từ những mối quan hệ đối tác hiện thời, hướng tới một kế hoạch chính thức. Đừng cố gắng thể chế hóa hợp tác bằng những ví dụ cực kỳ thuyết phục rằng mọi người đều có thể hưởng lợi, vì chỉ ít không ai trong số họ là khách hàng.

5. Với các đối tác lớn, cố gắng làm việc từ dưới lên, với những đối tác nhỏ thì từ trên xuống. Mục tiêu trong cả hai trường hợp là nhằm cộng tác càng chặt chẽ càng tốt, để các quyết định có ảnh hưởng đến khách hàng thực sự khả thi.

6. Một khi các mối quan hệ chính thức đã hình thành thì chỉ sử dụng chúng để đối thoại. Không được dựa vào chúng để lái mối quan hệ sang hướng khác. Bạn chỉ có được mối quan hệ đối tác thực sự chỉ khi từng cá nhân tác tin tưởng lẫn nhau.

7. Nếu bạn đang làm việc với các đối tác lớn thì cần tập trung năng lực để thiết lập các mối quan hệ ở khu vực văn phòng và tránh lãng phí thời gian và nỗ lực với đội ngũ nhân viên khác của công ty. Ngược lại, nếu bạn đang làm việc với các đối tác nhỏ, hãy chú ý đến nguồn lực hạn chế của họ và làm mọi thứ có thể để thúc đẩy công ty bạn cộng tác với thế mạnh của họ.

8. Cuối cùng, đừng ngạc nhiên khi khám phá ra rằng đối tác khó quản lý nhất chính là công ty của bạn. Nếu quan hệ đối tác thực sự công bằng thì để chiếm lấy một phần lớn hơn từ chiếc bánh lợi ích, bạn có thể trông cậy vào một người nào đó trong công ty mình. Khi cuộc chiến trở lại, hãy nhìn vào khách hàng của bạn, họ đang trở thành đồng minh chân thực và mạnh mẽ nhất của bạn.

6. Hiểu rõ trận chiến

Trước khi tiến hành xâm lược, chúng ta hãy tập hợp lại. Chúng ta đã thiết lập đích tấn công, một phân khúc thị trường mục tiêu mà chúng ta đang gặp một rào cản là làm sao đưa ra lý do thật thuyết phục để họ mua hàng. Chúng ta đã vạch ra những gì sản phẩm hoàn chỉnh đạt được để loại bỏ vấn đề này và đã kết nạp các đối tác và liên minh cần thiết để cung cấp sản phẩm hoàn chỉnh. Theo cách của chúng ta, trở ngại lớn nhất bây giờ là cạnh tranh. Để thành công trong việc bảo vệ vị trí đồ bộ của mình, ta cần biết các đối thủ cạnh tranh là ai hoặc cạnh tranh cái gì, mối quan hệ hiện tại của họ với khách hàng mục tiêu của chúng ta gồm những gì, và làm thế nào chúng ta có được vị trí tốt nhất để buộc họ ra khỏi phân khúc thị trường mục tiêu của mình.

Những gì chúng tôi muốn nói là định nghĩa trận chiến. *Các nguyên tắc cơ bản của trận chiến là bất kỳ lực lượng nào cũng có thể đánh bại một lực lượng khác – nếu phe nào hiểu rõ trận chiến hơn.* Nếu chúng ta có thể thiết lập cuộc đua, thiết lập các tiêu chí cạnh tranh để chiến thắng, vậy tại sao bao giờ chúng ta cũng thua? Câu trả lời thật đáng buồn, là vì chúng ta không làm đúng. Đôi khi là bởi vì chúng ta hiểu sai về điểm mạnh và điểm yếu của mình, hoặc về những đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, thường gặp hơn là bởi vì chúng ta hiểu sai những gì khách hàng mục tiêu thực sự muốn, hoặc chúng ta sợ phải tăng thêm trách nhiệm để đảm bảo họ đạt được mong muốn.

Vậy chúng ta có thể phục vụ được khách hàng tới đâu? Trong trường hợp vượt qua hố ngăn, một trong những điều quan trọng mà một khách hàng thực dụng muốn thấy đó là cạnh tranh mạnh mẽ. Nếu bạn vừa mới gia nhập thị trường với sản phẩm/dịch vụ mới bên cạnh những hứa hẹn hấp dẫn sắp đến thì với người có tầm nhìn, đây không phải là thị trường cạnh tranh, ít nhất với kiểu thị trường như vậy, một người thực dụng sẽ không đánh giá cao. Những gì bạn phải làm sau đó là tạo ra sự cạnh tranh.

Tạo thế cạnh tranh

Trong quá trình phát triển của Vòng đời thích ứng công nghệ, bản chất của cạnh tranh thay đổi chóng mặt. Những thay đổi này lại rất “căn cơ”, đến nỗi theo cảm nhận thực tế, người ta có thể thấy có nhiều hơn một điểm trong vòng tròn không diễn ra cạnh tranh rõ ràng. Không may là nơi nào không có cạnh tranh thì nơi ấy không có thị trường. Do đó, để bắt đầu, chúng ta cần phải suy nghĩ lại về tầm quan trọng của cạnh tranh vì nó liên quan đến việc vượt qua hố ngăn.

Cho đến nay, theo kinh nghiệm của chúng tôi về sự phát triển của một thị trường nhen nhóm, cạnh tranh không đến từ các sản phẩm cạnh tranh mà phần lớn đến từ các kiểu kinh doanh khác nhau. Tính ì cạnh tranh là do quán tính từ việc cam kết giữ nguyên hiện trạng, sợ rủi ro, hoặc thiếu một lý do thuyết phục mua hàng. Mục tiêu của chúng ta trong thị trường nhen nhóm là làm cho các nhà tài trợ có tầm nhìn xa trông rộng, gia nhập đội quân và giúp chúng ta vượt qua sự tính ì này. Ngược lại, sự cạnh tranh của họ lại đến từ những người bên trong công ty họ, người thực dụng cạnh tranh với người có tầm nhìn trong việc gây quỹ cho các dự án. Giải pháp mang tính cạnh tranh của người thực dụng nhìn chung là đầu tư tiền để giải quyết lần lượt từng vấn đề (trong khi những người có tầm nhìn chiến lược, tựa như câu chuyện nút thắt Gordian của Alexander Đại đế, là họ đi tắt qua chúng bằng một cách làm dứt khoát và tốn tiền).

Người thực dụng dạy công ty về những rủi ro và chi phí liên quan. Còn người có tầm nhìn lại đưa ra những ví dụ đầy sức thuyết phục nhằm ủng hộ những cách làm táo bạo, mang tính quyết định. Cuộc tranh đua này diễn ra ở cấp độ tại các cuộc họp công ty, không phải ở cấp sản phẩm cạnh tranh.

Đó là cách các cuộc cạnh tranh diễn ra trong thị trường nhen nhóm, không phải trong thị trường phổ thông, một phần là vì không đủ người có tầm nhìn để xem xét xung quanh, phần khác vì bản thân người có tầm nhìn không thích tham gia thị trường phổ thông, mà họ thích suy nghĩ xa hơn. Còn bây giờ, chúng ta đang ở trong lĩnh vực của những người thực dụng. *Trong lĩnh vực của người thực dụng, cạnh tranh được xác định bởi việc đánh giá so sánh giữa các sản phẩm và các nhà cung cấp trong phạm vi cùng một loại hàng.*

Việc đánh giá so sánh này liên quan đến những yếu tố có thể hoàn toàn định lượng được, là điều giúp người thực dụng cực kỳ yên tâm. Và những kết luận rút ra từ những con số đo lường, thống kê đó sẽ tạo nên các chiều kích và phân khúc của thị trường phổ thông. Chẳng hạn máy tính nền Windows là tốt nhất cho công việc văn phòng, trong khi máy tính nền Macintosh trội hơn về thiết kế đồ họa. Dòng máy HP 9000 phù hợp nhất cho sản xuất, còn máy trạm Silicon Graphics để biên tập phim, và máy Sun SPARCstation dành cho máy chủ Internet. Những người mua thực dụng không muốn mua sản phẩm trước khi hình thành thị trường cạnh tranh và xuất hiện công ty dẫn đầu, đó là tín hiệu cho thấy rằng thị trường đã trưởng thành đủ để hỗ trợ một cơ sở hạ tầng hợp lý quanh một trung tâm đã được xác định của sản phẩm hoàn chỉnh.

Tóm lại, những người thực dụng chỉ miễn cưỡng mua sản phẩm cho đến khi họ có thể so sánh. *Do đó, cạnh tranh trở thành một điều kiện mua hàng cơ bản.* Vì vậy, khi đến từ thị trường nhen nhóm, bạn thường không nhận thức được các sản phẩm cạnh tranh, với mục tiêu thâm nhập thị trường phổ thông, bạn thường phải đi ra ngoài và tạo ra sự cạnh tranh.

Tạo ra sự cạnh tranh là quyết định marketing quan trọng nhất trong trận chiến thâm nhập thị trường phổ thông. Việc này bắt đầu bằng cách xác định vị trí sản phẩm của bạn trong danh mục mua sắm của người mua thực dụng đã có phần nào tín nhiệm của họ trong đó. Danh mục đó cũng nên có vài lựa chọn thanh toán hợp lý khác, tốt nhất là những lựa chọn mà người thực dụng đã quen thuộc. Trong cái catalog này, mục tiêu của bạn là định vị cho sản phẩm mình trở thành lựa chọn mua hàng tốt nhất.

Nguy cơ lớn ở đây là sắp đặt sự cạnh tranh, nghĩa là bạn tạo ra một thị trường quá mang tính tự phục vụ. Bạn có thể thành công trong việc tạo ra một bộ khung cạnh tranh mà bạn hoàn toàn chiếm ưu thế, nhưng không may là bộ khung này hoặc là không đáng tin cậy hoặc không hấp dẫn với người mua thực dụng. Ví dụ, tôi có thể tuyên bố rằng tôi là chuyên gia tư vấn marketing công nghệ cao tuyệt vời nhất với bằng tiến sĩ văn học Anh thời kỳ Phục hưng. Tuyên bố này có thể đáng tin cậy, nhưng nó không có gì đặc biệt, hấp dẫn. Mặt khác, tôi có thể tuyên bố rằng tôi là chuyên gia tư vấn marketing tuyệt vời nhất thời đại – có lẽ tuyên bố này hấp dẫn (mặc dù riêng với tôi nó không thuyết phục lắm vì làm thế nào một người có thể là một nhà tư vấn xuất sắc và vừa có thêm cái tính tự cao tự đại tại cùng lúc được) nhưng, trong trường hợp nào thì đó không phải người đáng tin cậy.

Trong marketing công nghệ cao, những tội kiểu này có thể không nghiêm trọng nhưng chúng rất dễ bị đồn đại. Tôi biết rõ các sản phẩm tuyên bố là hàng dẫn đầu trong các mảng như “máy

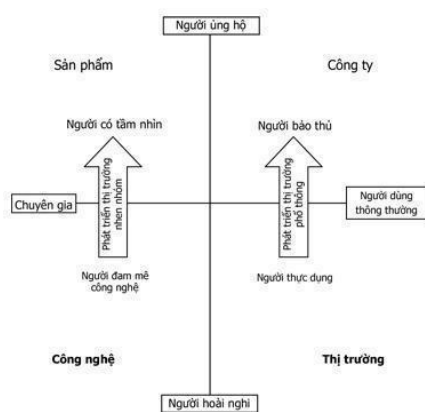
chủ xử lý giao dịch thuần túy Java 100%", "dịch vụ tin nhắn hướng đối tượng tương thích CORBA" và "cổng truy cập Internet không dính lỗi". Những "loại" này thực sự có ý nghĩa và giá trị trong việc phát triển thị trường nhen nhóm dành cho những sản phẩm này, bởi vì trong mỗi trường hợp, một người có tầm nhìn có thể biến các thành phần công nghệ thành cơ hội để tạo ra bước đột phá chiến lược. Tuy nhiên, chúng vô nghĩa đối với những người mua thực dụng. Những loại sản phẩm này có thể không liên quan đến mối quan tâm cũng như không xuất hiện từ nhu cầu công việc của họ. Hơn nữa, chúng xuất hiện, nằm ngoài bộ khung cạnh tranh, là các sản phẩm mà người thực dụng tỏ ra quan tâm nhất và xem như là lựa chọn thay thế. Vì vậy, các công cụ marketing như vậy để vượt qua hố ngăn là vô ích.

Vậy, làm thế nào để bạn có thể tránh lựa chọn bộ khung cạnh tranh tự phục vụ hoặc không liên quan? Giải pháp là tập trung vào các giá trị và mối quan tâm của những người thực dụng, không phải những người có tầm nhìn. Nó giúp mở ra mô hình khái niệm đúng đắn, trong trường hợp này là mô hình la bàn cạnh tranh - định vị. Mô hình này được thiết kế để tạo ra một hồ sơ có giá trị về khách hàng mục tiêu ở bất cứ chỗ nào trong Vòng đời thích ứng công nghệ, xác định được những gì đưa ra có thể trở thành bộ khung cạnh tranh hợp lý nhất, phát triển các mức độ so sánh bên trong bộ khung này dựa trên các thuộc tính đáng giá nằm ở thứ hạng cao nhất trong hồ sơ, và sau đó xây dựng phát triển chiến lược định vị của chúng ta xung quanh bảng xếp hạng so sánh. Dưới đây là cách vận hành.

La bàn Cạnh tranh - Định vị

Có bốn lĩnh vực giá trị trong marketing công nghệ cao: công nghệ, sản phẩm, thị trường và công ty. Khi các sản phẩm chuyển dịch qua Vòng đời thích ứng công nghệ thì cũng sẽ có sự chuyển đổi về lĩnh vực có giá trị lớn nhất đối với khách hàng. Trong thị trường nhen nhóm, nơi các quyết định bị chi phối bởi những người đam mê công nghệ và có tầm nhìn, các lĩnh vực trọng yếu là công nghệ và sản phẩm. Trong thị trường phổ thông, nơi các quyết định bị chi phối bởi những người thực dụng và bảo thủ thì các lĩnh vực trọng điểm là thị trường và công ty. Trong bối cảnh này, vượt qua hố ngăn tiêu biểu cho quá trình chuyển đổi từ giá trị dựa trên sản phẩm sang giá trị dựa trên thị trường.

La bàn Cạnh tranh - Định vị minh họa những chiều hướng biến đổi này:



Có rất nhiều thông tin chứa trong mô hình này, vì vậy chúng ta cùng phân tích chúng từ từ.

- La bàn hiển thị theo hai trục. *Chiều ngang chỉ ra biên độ mà người mua quan tâm và hiểu biết về các vấn đề công nghệ cao.* Nói chung, thị trường nhen nhóm do các chuyên gia chi phối, bởi

vì lẽ tự nhiên là họ rất quan tâm đến công nghệ và các vấn đề của sản phẩm hơn là vị thế trong thị trường hoặc tầm vóc công ty. Ngược lại, thị trường phổ thông do những người hiểu biết không chuyên chi phối, họ quan tâm nhiều đến thương hiệu dẫn đầu thị trường và sự ổn định của công ty dẫn đầu hơn là các tiểu tiết kỹ thuật, hay tốc độ và linh kiện cấu thành nên một sản phẩm cụ thể nào đó.

- *Chiều dọc nhấn mạnh thước đo thứ hai, là thái độ của người mua đối với giá trị sản phẩm mà công ty cam kết, với phạm vi từ thái độ hoài nghi đến ủng hộ.* Thị trường bắt đầu từ trạng thái hoài nghi và phát triển đến trạng thái ủng hộ. Trong trường hợp của thị trường nhen nhóm, giới đam mê công nghệ là những người hoài nghi đầu tiên; còn trong trường hợp của thị trường phổ thông, đó là người thực dụng. Một khi đã được họ tin tưởng, và sau đó là họ mua dùng thì đến lần lượt nhóm người có tầm nhìn và bảo thủ sẽ sẵn sàng mua sản phẩm.

- *Mô hình này cũng chỉ ra một thực tế là những người ủng hộ đề xuất giá trị của bạn cũng quan tâm đến sản phẩm và công ty bạn.* Còn những người hoài nghi thì không. Điều này có nghĩa là vào lúc một thị trường mới hình thành, khi còn nhiều người hoài nghi về sản phẩm thì nếu bạn dựa vào truyền thông về sản phẩm hoặc những điểm mạnh của công ty thì đó là điều sai lầm. Bạn không được phép "ca tụng" những yếu tố này bởi vì những bên tham gia thị trường vẫn chưa tin bạn đủ kinh nghiệm để tạo ra sự khác biệt.

- *Tuy nhiên, có nhiều cách để lôi kéo những người hoài nghi về phía mình.* Ngay cả những người đa nghi nhất cũng luôn quan sát các đột phá mới về công nghệ. Vì vậy, mặc dù lúc đầu, bạn không thể khiến họ ủng hộ sản phẩm nhưng bạn có thể khiến họ để hết tâm trí vào việc tìm hiểu công nghệ của sản phẩm, và từ sự hiểu biết đó, họ sẽ đánh giá cao sản phẩm đó. Họ càng đánh giá cao công nghệ thì họ càng dễ dàng trở thành người ủng hộ.

- *Tương tự như vậy, những người dùng phổ thông có tính hoài nghi có thể không quan tâm đến một công ty chưa mấy biết tiếng nhưng luôn luôn quan tâm đến việc phát triển thị trường mới.* Nếu bạn có thể cho nhóm người này thấy rằng có một nhu cầu thị trường mới xuất hiện nhưng chưa có công ty nào đáp ứng, rằng sản phẩm của bạn đặc biệt hướng đến nhu cầu mới này, và rồi bạn sẽ được sự ủng hộ của họ và họ bắt đầu chú ý đến công ty của bạn.

- *Có hai nhịp độ marketing "tự nhiên" trong công nghệ cao - phát triển thị trường nhen nhóm và phát triển thị trường phổ thông.* Bạn phát triển một thị trường nhen nhóm bằng cách đưa ra một điểm sáng công nghệ ấn tượng và chuyển hóa nó vào uy tín sản phẩm, và bạn phát triển thị trường phổ thông bằng cách đưa ra một lợi thế dẫn đầu thị trường và chuyển hóa nó vào uy tín công ty.

- *Ngược lại, "giai đoạn chuyển tiếp qua hố ngăn" đại diện cho nhịp độ bất thường.* Vượt qua hố ngăn đòi hỏi sự chuyển đổi từ một môi trường được nhóm người có tầm nhìn ủng hộ vào một môi trường hoài nghi của nhóm người thực dụng. Điều này cũng có nghĩa là di chuyển từ vị trí quen thuộc - là kinh doanh được định hướng theo sản phẩm - đến vị trí không quen thuộc - là kinh doanh theo định hướng thị trường; và từ người dùng quen thuộc - là các chuyên gia - cho đến người dùng không quen thuộc - là người dùng phổ thông.

Bây giờ, chúng ta hãy liên kết tất cả những điều này lại để tạo ra thế cạnh tranh. Nếu chúng ta sắp thành công trong việc khai thác góc phần tư phía dưới, bên phải la bàn là của nhóm người

thực dụng đa nghi thì sau đó sự cạnh tranh phải được dựa trên mỗi quan tâm theo định hướng thị trường. Đó là những gì nhóm người thực dụng quan tâm. Nói cách khác, chúng ta phải dịch chuyển mục tiêu marketing từ việc các thuộc tính giá trị lấy sản phẩm làm trung tâm sang lấy thị trường làm trung tâm. Dưới đây là danh sách đại diện của mỗi nhóm:

Sản phẩm làm trung tâm	Thị trường làm trung tâm
Sản phẩm nhanh nhất	Nền tảng được dùng nhiều nhất
Dễ sử dụng nhất	
Thiết kế thanh lịch, tao nhã	Có nhiều công ty bên thứ ba ủng hộ nhất
Giá sản phẩm	Tiêu chuẩn thực tế
Chức năng độc đáo	Chi phí quyền sở hữu
	Chất lượng dịch vụ hỗ trợ

Trong chương trước, toàn bộ vấn đề tranh luận tập trung vào sản phẩm hoàn chỉnh và các đối tác và liên minh là để chuyển giả thuyết khả năng dẫn đầu thị trường của chúng ta từ danh sách bên trái sang phải. Khi thị trường đang thiếu một vị trí dẫn đầu, thì đó là điều chúng ta mong muốn trong phân khúc thị trường có thể quản lý, để tạo ra các thuộc tính giá trị theo thị trường, và do đó hiện thực hoá được vị trí dẫn đầu này. Bây giờ, chúng ta cần truyền đạt những gì chúng ta đã đạt được để giành lấy sự ủng hộ từ phía nhóm khách hàng thực dụng.

Tóm lại, đây là hệ thống giá trị lấy thị trường làm trung tâm – được bổ sung (nhưng không thay thế) bằng giá trị lấy sản phẩm làm trung tâm – đó phải là cơ sở cho bản hồ sơ đánh giá của các khách hàng mục tiêu khi vượt qua hố ngăn. Tới lượt nó, hồ sơ đánh giá này sẽ định hình cách mà khách hàng mục tiêu nhận ra bộ khung cạnh tranh và họ định vị được một công ty cạnh tranh khác vừa tham gia thị trường. Chúng ta hãy cùng xem một ví dụ thực tế.

Tạo thế cạnh tranh: ví dụ về Silicon Graphics

Để tạo ra thế cạnh tranh, ta phải cần đến hai công ty đối thủ, xem đó như là dấu hiệu để thị trường có thể định vị được giá trị độc nhất của công ty bạn. Đối thủ cạnh tranh đầu tiên chúng ta sẽ gọi là yếu tố thay thế thị trường. Đây là công ty mà khách hàng mục tiêu đã mua sắm trong nhiều năm. Vấn đề họ giải quyết là cái mà chúng ta sẽ giải quyết, và ngân sách họ được phân bổ là số tiền mà chúng ta, một công ty mới vào ngành sẽ chiếm ưu thế hơn. Để giành được quyền quyết định ngân sách này, chúng ta chuẩn bị cải tiến một sản phẩm không được phát triển liên tục (gián đoạn) để giải quyết một trục trặc trong khâu bán hàng trước đây.

Đối thủ cạnh tranh thứ hai chúng ta gọi là yếu tố thay thế sản phẩm. Công ty này cũng cải tiến những sản phẩm ngưng sản xuất (có lẽ, nhưng không nhất thiết phải làm giống chúng ta) và đang khẳng định vị trí của bản thân (cũng giống ta) như một công ty dẫn đầu công nghệ. Chính sự tồn tại của họ mang lại luồng gió mới cho quan điểm đây là thời điểm trở lại với các sản phẩm ngưng sản xuất. Ý định của chúng ta ở đây là thừa nhận công nghệ của họ, nhưng phân biệt họ bằng ưu điểm của thị trường chuyên biệt mà chúng ta hướng đến.

Sau đây là cách điều này diễn ra trong trường hợp của Silicon Graphics. Các thị trường họ nhắm tới là Hollywood, đặc biệt là quá trình biên tập hậu kỳ. Trước đây, biên tập phim là việc cách cắt và nối phim bằng tay, vì thế có cụm từ “phòng cắt” (Cutting Room Floor). Tuy nhiên, không kể đến mọi thứ trông bừa bộn thì phương pháp này có một hạn chế lớn, cụ thể là nếu hình ảnh bạn muốn có lại không có trên phim, lúc đó bạn không thể làm gì với nó, trừ phi quay

lại phim, việc này cực kỳ tốn kém.

Silicon Graphics đã mang đến cho thị trường một cải tiến sản phẩm gián đoạn: Nếu hình ảnh mà bạn muốn không có trên phim ảnh, thì chỉ việc đặt nó vào! Đây là điều kỳ diệu của chỉnh sửa video bằng kỹ thuật số, mạnh hơn hẳn so với các phương pháp truyền thống tương tự. Chỉ đơn giản là các nhà cung cấp truyền thống không có cách nào tích hợp với nó. Kết quả là, họ đã tạo ra yếu tố thay thế thị trường hoàn hảo. Tham khảo các yếu tố này, sẽ làm rõ được ai là khách hàng mục tiêu của Silicon Graphics và lý do nào thuyết phục họ mua hàng. Từ đó, chúng ta biết được sản phẩm hoàn chỉnh cần phải có những gì, những triển lãm thương mại nào công ty sẽ phải đến, và những kiểu đối tác và đồng minh nào họ sẽ phải tìm kiếm.

Cùng lúc đó, Silicon Graphics tìm đến các nghệ sĩ yêu thích máy tính, đồng thời yêu cầu các nhà sản xuất trả tiền cho họ, tạo ra một cuộc khủng hoảng tín nhiệm. Chính xác thì Silicon Graphics là ai và chính xác một chiếc máy trạm kỹ thuật số là thứ gì. Để củng cố uy tín của mình, công ty cần một yếu tố thay thế sản phẩm mang tính tham khảo. Ở đây cả Sun và Hewlett-Packard đều cực kỳ thích hợp. Cả hai đều có máy trạm nền Unix hàng đầu và vì vậy các yếu tố thay thế sản phẩm này thích hợp cho Silicon Graphics tham khảo. Cả hai đều là công ty nổi tiếng. Cả hai đã công nhận Silicon Graphics. Cùng lúc đó, không công ty nào trong cả 2 “đại gia” trên có thể thực hiện các cam kết rất đặc thù này của ngành công nghiệp điện ảnh. Điều này có thể dễ dàng chứng minh với một khách hàng tiềm năng bằng cách xoay 3 chiếc máy trạm này lại để cho khách hàng thấy được các cổng giao tiếp phía sau thùng máy. Cả Sun và HP đều đã có các cổng tiêu chuẩn, có thể kết nối với các thiết bị ngoại vi máy tính và mạng. Tuy nhiên, máy trạm của Silicon Graphics ngoài những cổng giao tiếp tiêu chuẩn, họ đã thêm nhiều cổng giao tiếp chuyên dụng khác dành cho ngành công nghiệp biên tập phim. Rõ ràng là họ đã thực hiện một cam kết chuyên biệt mà đối thủ cạnh tranh chưa làm được.

Tóm lại, yếu tố thay thế thị trường giúp ta xác định khách hàng mục tiêu (những điểm chung bạn có) và lý do thuyết phục mua hàng (chỗ khác biệt của bạn). Tương tự như vậy, yếu tố thay thế sản phẩm giúp ta đánh giá cao tác dụng đòn bẩy công nghệ của bạn (những điểm chung bạn có) và cam kết chuyên biệt của bạn (điểm khác biệt của bạn). Do đó, hai tín hiệu bạn tạo ra sẽ giúp thị trường định vị được vị trí của bạn.

Ví dụ thứ hai: Quicken

Trong trường hợp của Silicon Graphics, thị trường của những người biên tập phim đã tồn tại từ trước và các nhà biên tập đã phải gánh một công việc cực kỳ khó khăn có nguy cơ bị đổ vỡ. Đây là trạng thái thị trường lý tưởng để đổ bộ thị trường. Nhưng không phải tất cả mọi thứ đều được giải quyết tốt đẹp, suôn sẻ. Ví dụ, hãy xem xét tình huống của một sản phẩm tiêu dùng rất cách tân bất kỳ nào đó. Thường là sản phẩm ấy sẽ khiến giới đam mê công nghệ chú ý đầu tiên, nhưng khi nhóm khách hàng này không còn quan tâm nữa, hoặc họ chuyển sự chú ý đến một sản phẩm khác tiếp theo thì nhà cung cấp sẽ làm gì? Thị trường tiêu dùng không có nhóm người có tầm nhìn để đảm nhận công việc phát triển R&D. Thị trường cũng chẳng có những xáo trộn quan trọng nào cần chỉnh sửa. Tiếp theo là gì? Hãy xem cách công ty Intuit giải quyết vấn đề này với sản phẩm mang tên Quicken.

Theo quan điểm của một chuyên gia máy tính, Quicken thuộc loại phần mềm quản lý tài chính dành cho gia đình. Ngày nay, Intuit là công ty dẫn đầu thị trường. Tuy nhiên, đã có một thời mà

sự thành công của sản phẩm – và công ty – như ngàn cân treo sợi tóc. Cách Intuit và chủ tịch Scott Cook đối phó hoàn cảnh đó mang lại cho chúng ta một bài học tuyệt vời trong việc làm thế nào tạo ra thế cạnh tranh để có thể tăng tốc vượt qua hố ngăn.

Khi Quicken lần đầu tiên xuất hiện trên thị trường thì chương trình bán chạy nhất lúc ấy là Managing Your Money của Andrew Tobias. Theo quan điểm lấy sản phẩm làm trung tâm, chức năng của nó phong phú hơn Quicken, cung cấp chức năng phân tích danh mục đầu tư và khả năng mô hình hóa tài chính. Đối với “những người đam mê tài chính”, người tạo ra thị trường nhen nhóm cho những sản phẩm này, thì nó rõ ràng là sản phẩm được yêu thích, và Intuit sẽ phải chịu số phận bi thảm nếu nó vẫn tiếp tục tham gia trò chơi trên sân này.

Khi lựa chọn các giải pháp thay thế, Intuit đã tìm ra một đề xuất giá trị rất đơn giản dành cho những người sử dụng máy tính tại nhà, – biến phần mềm này thuận tiện hơn trong việc thanh toán hóa đơn. Đây là một đề xuất giá trị mang tính thực dụng – chúng ta không tạo ra một bước đột phá chiến lược mà đúng hơn là tăng cường cải tiến những hoạt động thường lặp lại. Nói cách khác, đó là một cơ hội marketing dành cho thị trường phổ thông, không phải thị trường nhen nhóm.

Không may cho Intuit là không có loại thị trường phổ thông nào từng biết đến lúc ấy mang tên thanh toán hóa đơn qua máy vi tính. Nhưng lại rất may là những người thực dụng dùng séc để thanh toán, và hệ thống thanh toán này vẫn tốt. Vậy, làm thế nào Intuit có thể xâm nhập vào thị trường này?

Trước tiên, họ phải tìm thấy một phân khúc thị trường có thể kiểm soát. Trong trường hợp này, lượng người sử dụng máy tính tại nhà để thực hiện thanh toán điện tử còn khá hạn chế. Vấn đề quan trọng kế tiếp là trở thành những tờ séc – nếu Quicken muốn chứng tỏ nó tiện lợi hơn so với một hệ thống thủ công thì nó phải dễ dàng tiếp nhận séc. Intuit quyết định giải quyết quá trình đó đối với người dùng cuối. (Kết quả là hiện nay, thu nhập từ việc cung cấp séc là một phần quan trọng trong chiến lược kinh doanh của công ty, các khoản lời rất cao và chi phí bán hàng hầu như bằng không). Tiếp theo, vấn đề thứ ba xuất hiện – làm thế nào để sắp xếp những tờ séc đồng bộ được máy in để mọi thứ được in đúng chỗ. Điều này hóa ra lại là một vấn đề lớn về kỹ thuật, mong muốn cuối cùng của Intuit là phát minh ra một giải pháp sau đó được cấp bằng sáng chế. Dĩ nhiên, một khi hoàn thành được việc đó thì một sản phẩm hoàn chỉnh thực sự đã vào đúng chỗ.

Bây giờ, chúng ta chuyển sang việc tạo ra thế cạnh tranh. Bạn có thể hiểu làm thế nào nó mang lại kết quả không? Yếu tố thay thế thị trường là giấy và bút để ký séc. Đó là sự lựa chọn quen thuộc. Những gì chúng ta cung cấp là khả năng thanh toán hoá đơn nhanh hơn và tiện lợi hơn cộng với cơ hội kiểm soát tài chính của mình bằng cách giám sát được tiền bạc đi đâu cộng với một tập các nguồn lực được tổ chức tốt hơn để giải quyết kỳ hạn thuế. Chú ý đây không phải thực sự là giai đoạn đổ vỡ như trường hợp của các nhà biên tập phim trong ví dụ của Silicon Graphics, mà nó giống với giai đoạn trượt dốc hơn – do đó độ trơn của bờ dốc khiến Quicken đã phải leo lên để ra khỏi hố ngăn. Tuy nhiên, Quicken đã thuyết phục họ, đặc biệt là người sở hữu máy tính đang tìm thêm cách để tận dụng công nghệ này tại nhà. Vì vậy, nếu bạn là một người sử dụng máy tính tại nhà và là đối tượng nộp hóa đơn, bạn biết rằng Intuit muốn có bạn.

Yếu tố thay thế sản phẩm ở đây là ứng dụng Managing Your Money. Thay vì phải chiến đấu

trong cuộc chiến về các tính năng thì Intuit có thể sử dụng nó như một tín hiệu dẫn đường. Người ta có thể nói rằng ứng dụng đó chính là sản phẩm dành cho những người đam mê tài chính, những người muốn phân tích danh mục đầu tư của họ. Còn sản phẩm này dành cho gia đình bình thường, dùng thanh toán hóa đơn hàng tháng. Bạn có thể thắc mắc là bằng cách nào? Hãy xem 1 cách đơn giản mà chúng ta có thể làm. Hãy nhìn vào cách ngụ ý giao diện của quyển séc của chúng ta. Nhìn vào cách chúng ta dùng séc.

Để khép lại ví dụ này, đây là những điều chúng ta cần nói đến bằng cách định nghĩa trận chiến. Bạn chọn đối thủ cạnh tranh để giúp bạn xác định thị trường chuyên biệt mà bạn sẽ thống trị. Chừng nào họ còn cư xử tốt và ở bên ngoài thị trường chuyên biệt của bạn thì bạn có thể ra khỏi con đường của mình để tôn vinh thành tựu của họ ở những nơi khác. Mặc khác, nếu họ đi lạc vào thị trường chuyên biệt của bạn, bạn phải đánh bại họ hoàn toàn. Phân khúc mà bạn đổ bộ phải là thị trường chuyên biệt của bạn và chỉ một mình bạn, tách biệt với những công ty khác bằng hàng rào thật cao. Chỉ cần nhớ câu nói của Robert Frost – “Hàng rào tốt, láng giềng tốt.”

Tạo thế cạnh tranh: những cơ hội hiện nay

Nhìn lại những gì đã diễn ra quá nhiều, và điểm số cho sự ý thức muộn màng đó luôn đạt điểm tối đa. Chúng ta hãy xem những gì xảy ra khi chúng ta cố gắng tạo ra thế cạnh tranh nào đó giữa các sản phẩm chỉ để vượt qua hố ngăn vào lúc này.

Ba sản phẩm cần xem xét là Channelpoint, Diffusion, và VerticalNet. Tại thời điểm của viết bài này tất cả đều ở “trước hố ngăn” và đều có được khách hàng đầu tiên, và tất cả đều đang dự tính chiến lược vượt qua hố ngăn. Không sản phẩm nào trong số chúng thành công để trở thành sản phẩm quen thuộc với mọi người. Điều này có thể xem là thách thức quan trọng về khả năng định vị vị trí trên thị trường của sản phẩm. Bây giờ, chúng ta hiểu rằng vị trí dành cho một công ty không tên tuổi gì chỉ là một “không gian trống rỗng”, đáp ứng một nhu cầu không có thực. Vấn đề là không ai muốn nghe nhiều về nó. Đây là nơi cần sử dụng hai tín hiệu dẫn đường quen thuộc là yếu tố thay thế thị trường và yếu tố thay thế sản phẩm.

Channelpoint: Tái cấu trúc chuỗi phân phối bảo hiểm

Channelpoint của Colorado Springs đại diện cho sự kết hợp giữa một nhóm gồm các kỹ sư am hiểu về Internet tách ra từ Sun và một đội ngũ quản lý có tầm nhìn đã nhìn thấy trong hệ thống phân phối bảo hiểm truyền thống một quy trình cần được tái cấu trúc. Lĩnh vực bảo hiểm y tế hiện nay là một ví dụ, là một chuỗi cung ứng bắt đầu từ và kết thúc với 1) công ty bảo hiểm phát triển sản phẩm và sau đó chúng được chuyển đến 2) các tổng đại lý, người sẽ tổng hợp các sản phẩm từ các nhân viên bảo hiểm và chuyển cho 3) các đại lý độc lập, người sẽ đưa một nhóm người thích hợp đến 4) các khách hàng tiềm năng, với sự giúp đỡ của các đại lý độc lập, họ sẽ chọn sản phẩm tốt nhất, dẫn đến 3) các đại lý độc lập viết lên một ứng dụng (mỗi công ty khác nhau một chút) và làm rõ các điều cần thiết của 2) tổng đại lý, người biết giải thích hoặc phải quay lại 1) công ty phát triển sản phẩm bảo hiểm để có được câu trả lời. Như chúng ta vẫn thường nói về các sản phẩm phần mềm mới xuất hiện, hệ thống này có thể khó sử dụng và dễ thấy nhất là nó chậm chạp.

Channelpoint dự định sử dụng Internet để tái cấu trúc quy trình này. Công ty sẽ bắt đầu cộng

tác hoặc yêu cầu các tổng đại lý, là người tổng hợp nội dung và chuyển đổi nội dung đó sang định dạng Internet. Đồng thời, công ty sẽ chuyển một bộ phận của phòng hỗ trợ từ dùng điện thoại sang dùng Internet và email làm các kênh liên lạc đầu tiên, có thể chuyển sang chat và điện thoại IP khi cần thiết. Cùng lúc đó, công ty sẽ làm việc với các đại lý độc lập, giúp họ chuẩn bị Internet tại điểm của họ, đơn giản chỉ cần một trình duyệt và thái độ sẵn lòng. Tiếp đến, công ty sẽ giúp mở rộng Internet thuộc phạm vi trong công ty bảo hiểm của mình, tạo điều kiện thuận lợi cho công việc xử lý ứng dụng của họ, nhưng để liên thông giữa tổng đại lý và các đại lý độc lập có thể phải tốn nhiều chi phí và trực trực trong hệ thống. Sau đó, bạn có thể hình dung khách hàng cuối cùng cũng tham gia, ban đầu có thể khách hàng chỉ muốn tham khảo các chính sách bảo hành hoặc tốt hơn nữa là họ quan tâm đến các gói bảo hành, hoặc thậm chí cả hai.

Nhìn chung, tái cấu trúc chuỗi phân phối bảo hiểm là một ý tưởng kinh doanh rất thú vị, vậy làm thế nào để định vị nó? Yếu tố thay thế thị trường rõ ràng là tổng đại lý. Bằng cách đề cập đến loại sản phẩm này và mời gọi hai hoặc ba trong số các công ty nổi tiếng, Channelpoint ngay lập tức giành được sự chú ý từ thị trường mục tiêu của họ – và đồng thời để tự chúng ta đi theo họ. Điều này không những tốt cho chúng ta mà còn tốt cho Channelpoint, vì họ không muốn gây trở ngại cho kênh bán hàng và kênh truyền thông marketing với những yêu cầu không thích hợp.

Bây giờ chúng ta hãy nói đến những công ty đặc thù nhất của ngành công nghiệp công nghệ cao, làm thế nào một công ty khởi nghiệp không tên tuổi có thể hy vọng cạnh tranh? Đây là nơi chúng ta cần yếu tố thay thế sản phẩm dẫn đường. Có một ví dụ nổi tiếng về một sản phẩm công nghệ đã tái cấu trúc lại cách mà một ngành công nghiệp trưởng thành phá vỡ các mối quan hệ trong chuỗi giá trị của nó. Điển hình nhất trong số đó là hệ thống SABRE, hệ thống đã tái cấu trúc quy trình phân phối vé của các hãng hàng không. Nói cách khác, Channelpoint tự định vị mình đang nằm ở chỗ giao nhau của 1) tổng đại lý bảo hiểm tài sản và tai nạn với 2) hệ thống SABRE dành cho các tương tác trong cộng đồng môi giới. Channelpoint sử dụng công nghệ giống như SABRE để phân biệt với công nghệ của tổng đại lý, và công ty sử dụng ngành công nghiệp bảo hiểm chuyên biệt tập trung để phân biệt với một đối thủ cạnh tranh Internet tương tự SABRE, chẳng hạn như Yahoo!. Trong một quán bar, khi được hỏi Channelpoint là gì, bây giờ tôi có thể nói, “À, chúng là hệ thống SABRE dành cho ngành công nghiệp bảo hiểm.”

Lúc này, tôi không khuyến khích bạn lãng phí thời gian tại các quán bar, hoặc thậm chí đây là điều mà tôi thường tự đề nghị bản thân (mặc dù tôi rất nhạy cảm với quán bar nào hấp dẫn). Điểm cần quan tâm khi bạn vào một quán bar là mức độ bạn thu hút sự chú ý của người, giống như một công ty mới thành lập, không tên tuổi mong đợi từ người quen đầu tiên, từ một khách hàng tiềm năng, đối tác, hoặc chủ đầu tư. Và do đó, việc giảm tiếng ồn là điều rất quan trọng để các tế bào thần kinh của mọi người có thể tập trung nhất.

Diffusion: giao tiếp để giữ khách hàng

Tại thời điểm viết bài, Diffusion là công ty mới thành lập ở Thung lũng Silicon, tập trung thúc đẩy phát triển các kênh giao tiếp điện tử – Internet, fax, email, điện thoại văn phòng, máy nhắn tin, điện thoại di động, PDA (Personal digital assistant) – giúp các công ty như ngân hàng và công ty môi giới cung cấp khả năng tương tác ngày càng tốt hơn với nhóm khách hàng thân

thiết của họ. Sản phẩm chính của Diffusion có ba nhóm.

1. Dành cho người dùng của khách hàng của họ, là một cam kết sẽ liên lạc với họ bằng bất cứ kênh nào họ thích. Vì vậy, tôi có thể yêu cầu được gửi email hầu hết mọi thông tin nhưng in ra giấy các mục quan trọng, trong khi Marie thích đọc những cuốn catalog in sẵn hoặc trao đổi qua điện thoại, còn Michael muốn nhận fax hơn.

2. Dành cho khách hàng, sản phẩm được sử dụng nhằm cải thiện việc quản lý khách hàng bằng cách kết nối chéo tất cả các điểm tiếp xúc khác nhau trong hệ thống liên lạc khách hàng của họ. Vì vậy, hiện nay, ngân hàng của tôi có lẽ có một vài chương trình liên lạc với tôi qua thư tín, trang web cá nhân, gọi điện từ người quản lý tài khoản – tất cả hoạt động giống như những kho chứa độc lập. Công nghệ của Diffusion tích hợp tất cả các bộ phận này thành một hệ thống duy nhất dành cho việc quản lý mối liên hệ với khách hàng.

3. Ngoài sự gia tăng của các phương tiện truyền thông ra bên ngoài đề cập ở trên, còn có sự gia tăng song song trong nội bộ các nguồn nội dung, chúng là các hệ thống thông tin khách hàng dùng để lấy và xác nhận các đơn đặt hàng hoặc cung cấp dịch vụ hoặc hỗ trợ khách hàng, các hệ thống marketing như cuốn catalog hoặc gửi thư trực tiếp, hoặc các hệ thống xuất bản từ các trang web nội bộ và thông qua cơ chế trích xuất động lấy nguồn từ cơ sở dữ liệu văn phòng có thể công bố. Vì vậy, nhóm marketing tìm cách thiết lập các phương thức trao đổi khác nhau với các khách hàng quan trọng sẽ có một loạt các nhiệm vụ khó khăn trước mắt nếu hệ thống thông tin có tính linh động cao. Một lần nữa, bạn hãy học từ Diffusion với một công nghệ để “ôm” lấy tất cả.

Một trong những thách thức hiện nay mà một công ty mới thành lập như Diffusion phải đối mặt là khách hàng không có khoản nào dành cho việc mua sản phẩm mới vì họ thậm chí không biết là loại hàng đó tồn tại, chứ chưa nói đến tên tuổi công ty hoặc sản phẩm. Ở đây, một lần nữa việc lựa chọn yếu tố thay thế thị trường là điều then chốt. Về cơ bản, bạn đang chọn ngân sách dựa theo nơi mà bạn có ý định xâm nhập.

Trong trường hợp của Diffusion, một con đường có thể đi là nhắm tới việc quản lý ngân quỹ của tài khoản “Gold Club” như một yếu tố thay thế thị trường. Các ngân quỹ này do khách hàng mục tiêu của Diffusion kiểm soát và chúng nhắm vào lợi ích chính, đó là giữ chân khách hàng từ xa, là thứ mà Diffusion tìm cách cải tiến. Vấn đề hiện nay là chương trình Gold Club quá đắt nên không thể dùng cho bất kỳ khách hàng quan trọng nào của ngân hàng, công ty môi giới. Tuy nhiên, bằng cách tập trung vào đây, Diffusion có thể cung cấp cho các khách hàng tiềm năng một suy luận “Ồ, vậy ra bạn là giải pháp mà tôi có thể dùng để mở rộng các chương trình quản lý quan hệ khách hàng của tôi với chi phí hiệu quả hơn?” Điều đó mang lại cho công ty họ một chỗ đứng nếu xét về ngân quỹ và khả năng tạo ra quyết định mua hàng.

Giờ là thời điểm của yếu tố thay thế sản phẩm. Tại đây, Diffusion phải đối mặt với một thách thức đặc biệt. Không có yếu tố thay thế sản phẩm trực tiếp nào thật phù hợp với những gì họ tạo ra. Có một yếu tố thay thế dự án (đó là tạo ra một thị trường nhen nhóm) để đạt được những mục tiêu tương tự, Diffusion cần xây dựng một hệ thống khách hàng nào đó với một nhà cung cấp công nghệ như Broadvision hoặc đối tác cung cấp các hệ thống doanh nghiệp như IBM. Khó khăn của việc lựa chọn một thị trường nhen nhóm để tạo thế cạnh tranh là khách hàng thực dụng muốn nhìn thấy thứ gì đó đã vượt qua hố ngăn để họ có thể so sánh trước khi

mua hàng. Vậy Diffusion phải làm gì?

Có một cách là lựa chọn một sản phẩm tương tự (analogous product) và xem đó là yếu tố thay thế sản phẩm. Sản phẩm này không phải là lựa chọn mua sắm nhưng nó là sản phẩm tham khảo để đánh giá tính hữu dụng và thiết thực của sản phẩm mới. Trong trường hợp của Diffusion, sản phẩm tương tự thích hợp là hệ thống hồ sơ cá nhân của khách hàng mà các hãng hàng không và các cơ quan du lịch cung cấp. Khi chưa xác định được nguồn thông tin, họ xây dựng hồ sơ cá nhân từ những khách hàng cũ, điều đó giúp họ nắm bắt sở thích du lịch của khách hàng để đảm bảo việc phục vụ sẽ tự động tốt hơn. Theo cách chọn sản phẩm tương tự này, Diffusion có thể đạt được vị trí, “Ồ, vậy ra, bạn là một hệ thống hồ sơ khách hàng thực hiện việc quản lý các tài khoản có liên quan của chúng tôi với các khách hàng Gold Club.”

Hiện nay, xét theo bất kỳ góc cạnh nào thì cách này không hoàn toàn phù hợp, tuy nhiên nó vẫn còn trong thị trường. Quản lý khách hàng lớn chính là thị trường, và hồ sơ của khách hàng là một thuộc tính sản phẩm quan trọng, mặc dù đó không phải là thuộc tính duy nhất. Tối thiểu thì Diffusion nên bắt đầu bằng: “Chúng tôi là một mạng lưới Internet được cấp phép, đa truyền thông với các phương tiện thông tin liên lạc dành cho các chương trình marketing một đối một dựa trên các kênh trao đổi mà khách hàng thích dùng”, còn không Diffusion dễ khiến khách hàng mù mờ, rối rắm trong một mớ sản phẩm không rõ ràng của mình.

VerticalNet: Các trang web dành cho những phân khúc nhỏ

Ở thời điểm bài viết, (tôi vẫn dùng cụm từ này bởi vì ở thời đại Internet, là thời điểm bạn đang đọc đoạn này, thì có Trời mới biết thế giới đang xảy ra chuyện gì), VerticalNet là công ty mới thành lập, tập trung vào việc tạo ra điểm đến các trang web dành cho các thị trường chuyên dụng theo chiều dọc, hầu hết trong số chúng đều có một công nghệ kèm theo. Tin tốt là việc cạnh tranh không gay gắt lắm. Ví dụ, có nơi nào khác trên thế giới bạn có thể truy cập được toàn bộ trang web có địa chỉ www.solidwaste.com? Nếu bạn là một kỹ sư môi trường và đang tìm thông tin chuyên ngành thì đây là một mỏ vàng. Nhấn vào mục hướng dẫn mua sắm (Buyer's Guide) và trang web mở ra một kho dữ liệu thực sự lớn. Và có thể nói ở đó, bạn bị bộ sưu tập bùn thu hút. Nhấn chuột vào đó còn mở ra nhiều thông tin hơn nữa! Cả chục đề mục nhỏ khác xuất hiện tiếp. Phấn khích, bạn tiếp tục nhấn vào mục Removal (nước thải bùn), rồi đến *mirabile dictu*, không phải một, không phải hai, mà là hai mươi công ty khác nhau được trang web liệt kê, tất cả đều cung cấp dịch vụ này, một công ty ở gần khu vực của bạn!

Cho đó là ngày thư thả của bạn. Sau đó, thay vì tìm kiếm trong Những Trang Vàng (Yellow Pages), bạn tự thu thập thông tin bằng cách lướt web để đọc tin tức công nghiệp, tham gia vào một nhóm chat về chủ đề xử lý chất thải rắn mà mình yêu thích, hoặc tham gia một cuộc phỏng vấn trực tiếp với một chuyên gia chất thải rắn (rất có thể có những mâu thuẫn quan điểm). Nhân vật truyện tranh Dilbert (loạt truyện tranh châm biếm nổi tiếng của Mỹ nhắm đến giới văn phòng) có bao giờ hạnh phúc hơn thế chưa? Thành thật mà nói, đây là những gì Internet mang đến cho ta. VerticalNet chỉ việc nói ra điều cần nói mà thôi.

Câu hỏi đặt ra là dành cho ai? Ai là khách hàng? Hóa ra nếu bạn làm về truyền thông thì khách hàng của bạn là công ty quảng cáo hoặc một công ty nào đó đang bán hàng trên trang web của bạn. Người mà bạn cần nhắm đến không phải Dilbert mà đúng hơn là những người muốn bán hàng cho anh ta. Và vì chất thải rắn không bị áp lực thị trường về cải tiến sản xuất nên bạn có

thể hy vọng trong đó toàn người bảo thủ, không có tầm nhìn, và chi phí quảng cáo Internet hoặc các chương trình hoa hồng cho đại lý Internet không có trong ngân sách hiện tại của họ. Tiếp theo là gì?

Mấu chốt ở đâu là chọn các đối thủ cạnh tranh, và VerticalNet đã có một bước đi khôn khéo. Với yếu tố thay thế thị trường, công ty tập trung vào các tạp chí thương mại hàng đầu, cung cấp bất cứ thứ gì cho thị trường mục tiêu mà họ sẽ gia nhập sau này. Thật vậy, trong một số trường hợp, công ty đã đi quá xa khi tuyển dụng các biên tập viên của tạp chí đó vào đội ngũ của mình. Sau đó, các trang web sẽ trở thành một diễn đàn tương tác dựa trên những tin tức giống nhau, các vấn đề giống nhau, và những mẫu quảng cáo giống nhau, như thể một tạp chí thương mại. Nó thực sự là một “tạp chí”. Tạp chí này giúp công ty dễ dàng thuyết phục những người mua bảo thủ dùng tiền của họ vào việc trải nghiệm thử phương tiện truyền thông mới này.

Còn với yếu tố thay thế sản phẩm, VerticalNet tập trung vào các trang Internet cộng đồng như America OnLine (AOL). Ngay cả những người bảo thủ cũng đã nghe nói về công ty này, và sự thành công của America Online trong việc tạo ra một kênh giao tiếp trong cộng đồng ảo chính xác là những gì mà VerticalNet muốn có để làm nổi bật vị trí riêng của mình. “Ồ, bạn thuộc một nhóm người dùng AOL dành cho thị trường chuyên biệt theo chiều dọc.” Đúng vậy!

Kết luận

Hãy khép lại phần này bằng một cảnh báo quan trọng nhất. Nếu bạn vận dụng bài tập này để chọn thế cạnh tranh và vấp phải khó khăn khi tìm một yếu tố thay thế thị trường duy nhất và rõ ràng thì đây là một manh mối. Có nghĩa là bạn chưa sẵn sàng để vượt qua hố ngăn. Vượt qua hố ngăn đòi hỏi một phân khúc mục tiêu duy nhất ở vị trí đổ bộ, và phân khúc đó phải có ngân quỹ sẵn sàng để mua sản phẩm của bạn. Chắc chắn rằng ngân sách sẽ bị “đặt sai tên”, bởi vì nó sẽ được phân bổ cho các loại giải pháp tạm thời, không hiệu quả, không phù hợp để xử lý các trục trặc dây quan trọng, đổ vỡ. Nhưng ngân sách đó phải tồn tại, còn không thì bạn sẽ phải mất trọn một năm để nhào nặn thị trường để họ để dành tiền mua sản phẩm của bạn trong năm tiếp theo.

Sáng suốt lựa chọn yếu tố thay thế thị trường là giải pháp cho vấn đề này. Nhưng yếu tố này cần đáng tin cậy. Và bạn cần hiểu rằng ngay khi chọn xong là bạn đang ở trong cuộc chiến. Yếu tố thay thế thị trường trên (có thể là bất kỳ ai) có kế hoạch với số tiền đó. Thật vậy, yếu tố đó cho rằng ngân sách là của nó, và nó sẽ không thân thiện mấy với hành động của bạn.

Đây là lúc yếu tố thay thế sản phẩm xuất hiện. Bạn cần làm cho những người liên quan hiểu rõ rằng có một sự thay đổi công nghệ đang diễn ra ở đây, và các giải pháp cũ không có hy vọng để dàng theo kịp nữa. Vào một ngày đẹp trời nào đó, các tạp chí thương mại không còn mang tính tương tác với bạn đọc nữa. Vào một ngày đẹp trời nào đó, các hệ thống thư tín trực tiếp không thể chuyển thư cho tôi tại sân golf nữa. Vào một ngày đẹp trời nào đó, các tổng đại lý không thể giải đáp thắc mắc 24/24 phục vụ các đại lý độc lập nữa, hoặc không còn hiệu quả về mặt kinh tế nữa. Thực chất, bạn không có ý định bỏ nhọ những cơ chế hoạt động truyền thống này. Bạn nên tôn trọng chúng bởi vì khách hàng mục tiêu của bạn còn giữ mối quan hệ lâu dài với những nhà cung cấp này. Thay vào đó, bạn nên đề cập đến một làn sóng mới đang đến, và bạn có ý định thuần hoá công nghệ mới đó để đạt được kết quả tương tự như các giải pháp lâu đời

của các nhà cung cấp trên.

Vậy nên, các yếu tố thay thế thị trường tạo ra ngân sách và loại thị trường và yếu tố thay thế sản phẩm tạo ra sự khác biệt. Nghe có vẻ rất giống với định vị, chủ đề mà bây giờ chúng ta sẽ bàn tới.

Định vị

Hơn bất kỳ điều gì khác, tạo ra thế cạnh tranh thể hiện một bước ngoặt trong việc định vị. Định vị là thành phần được bàn luận nhiều nhưng ít được hiểu thấu đáo nhất của marketing công nghệ cao. Để tránh khỏi hầu hết các sai lầm khi định vị, rất đơn giản, bạn chỉ cần nhớ các nguyên tắc sau đây:

1. *Điều đầu tiên và quan trọng nhất, định vị là danh từ, không phải là động từ.* Nghĩa là, bạn nên hiểu rõ nó là một thuộc tính gắn liền với một công ty hoặc một sản phẩm, không phải là một biến thể nào trong marketing cần nắm bắt để thiết lập công ty.

2. *Định vị có ảnh hưởng nhiều nhất đến quyết định mua hàng.* Nó như một loại tốc ký của người mua, không chỉ ảnh hưởng sự lựa chọn cuối cùng của họ, mà còn quyết định cách thức họ đánh giá các lựa chọn thay thế khác để dẫn đến lựa chọn đó. Nói cách khác, sự đánh giá thường đơn giản chỉ là hợp lý hóa việc thiết lập lại định vị.

3. *Định vị tồn tại trong tâm trí mọi người, không phải trong lời nói của bạn.* Nếu bạn muốn bàn về định vị một cách khôn ngoan, bạn nên tạo ra sự định vị với những lời nói có khả năng tồn tại thực sự trong tâm trí người khác, chứ không phải với những lời nói đi ra từ các bản sao quảng cáo hấp dẫn.

4. *Trong định vị, mọi người rất bảo thủ khi đánh giá những thay đổi làm họ hài lòng.* Nói cách khác, mọi người không thích bạn làm rối tung mọi thứ trong đầu họ. Nói chung, các chiến lược định vị hiệu quả nhất là nhắm đến những người ít thay đổi nhu cầu nhất.

Căn cứ vào những điều ở trên, tiếp theo chúng ta có thể bàn về định vị như một động từ – một tập hợp các hoạt động đã thực hiện để định vị trở thành một danh từ. Một trong những chìa khóa cơ bản để thành công ở đây là: Khi hầu hết mọi người nghĩ về định vị theo cách này, họ đang suy nghĩ làm thế nào để làm cho sản phẩm của họ dễ bán hơn. Tuy nhiên, mục tiêu đúng là làm cho các sản phẩm dễ được mua hơn.

Các công ty tập trung vào việc làm sao cho sản phẩm dễ bán hơn bởi vì những gì họ lo lắng chính là bán hàng. Họ quảng cáo trên mọi phương tiện truyền thông có thể với tất cả đặc tính sản phẩm để có thể bán hàng. Họ dựa theo một quy luật từ xưa đến nay, nếu bạn ném thật nhiều bùn lên một bức tường, một số đó chắc chắn sẽ dính. Khách hàng tiềm năng thu hẹp được nhờ rào chắn này, kết quả là về sau các nhân viên bán hàng rất khó bám theo được khách hàng. Mặc dù người bán hàng dùng lời lẽ để đáp ứng các giá trị và nhu cầu của khách hàng nhưng việc giao tiếp như vậy thực sự tập trung vào nỗ lực thao túng khách hàng của người bán, người tiêu dùng tiềm năng là một minh chứng thực tế, rõ ràng nhất. Đây hoàn toàn là một sai lầm, tất cả là vì công ty đã cố gắng để làm cho sản phẩm của mình dễ bán thay vì dễ được mua.

Hãy suy nghĩ về nó, hầu hết mọi người phản đối bán nhưng ủng hộ mua. Tập trung vào việc

làm cho một sản phẩm dễ được mua, bạn đang hướng đến những gì khách hàng thực sự muốn. Đối lại, họ sẽ cảm nhận được và thưởng công bạn bằng việc mua hàng. Như vậy, dễ được mua trở thành dễ bán. Do đó, mục tiêu của định vị là tạo ra một không gian trong tâm trí của khách hàng mục tiêu, được gọi là “lựa chọn mua tốt nhất trong hoàn cảnh này” và bạn cần giành lấy và biến khoảng không gian này trở nên duy nhất, không thể tranh cãi cho riêng mình. Chỉ sau đó, khi đèn xanh bật lên, và không còn lựa chọn thay thế cạnh tranh nào, sản phẩm của bạn trở thành món hàng dễ được mua.

Vậy nên, bản chất của không gian lựa chọn mua tốt nhất là một chức năng của khách hàng mục tiêu. Thật vậy, không gian này được xây dựng và mở rộng dần dần như việc một sản phẩm đi qua Vòng đời Thích ứng Công nghệ. Có bốn giai đoạn cơ bản trong quá trình này, tương ứng với bốn loại tâm lý chủ yếu, như sau:

1. *Đặt tên và đóng gói.* Khách hàng tiềm năng không thể mua những gì họ không thể gọi tên, và đương nhiên họ cũng không thể tìm ra sản phẩm trừ khi họ biết nó thuộc loại gì. Đây là việc tối thiểu mà định vị cần thực hiện để sản phẩm dễ được một người đam mê công nghệ mua.

Quá trình đổi mới sản phẩm không liên tục thường rất khó đặt tên và đóng gói. Phần lớn phần mềm trung gian (Middleware) không hiệu quả thường là do cố đặt tên và đóng gói thành một loại phần mềm hệ thống mới, tồn tại giữa các nền tảng công nghệ hiệu quả đã có trước đó – như hệ điều hành, cơ sở dữ liệu, và hệ thống quản trị mạng – và giữa các ứng dụng đã có – như về tài chính, nguồn nhân lực, hoặc tự động hóa lực lượng bán hàng. Điều này chỉ ra rằng doanh nghiệp đang muốn làm tất cả ứng dụng này tương tác lẫn nhau, và để làm điều đó đòi hỏi cần có phần mềm nhắn tin, phần mềm xử lý giao dịch, phần mềm đối tượng môi giới, và những loại tương tự. Tất cả đều rất phức tạp về mặt kỹ thuật và dẫn đến chong chéo nhiều thứ mà không ai muốn giải quyết, vì vậy trong một ngành công nghiệp, mọi người đều đồng ý ném tất cả những thứ ấy vào một cái thùng có tên là phần mềm trung gian, và hy vọng chỉ cần một cái nắp trên nó. Vấn đề là chúng ta không thể chứa tất cả trong một cái thùng. Nhu cầu cần một thứ gì đó trong thùng lại khiến chúng ta lại phải lôi nó ra. Nhưng một khi lôi nó ra, vì chúng ta không thể đặt tên và đóng gói đúng cách nên tất cả công ty cung cấp nó đang kẹt với vấn đề marketing đầy khó khăn. Khách hàng luẩn quẩn trong các vòng tròn đánh giá sản phẩm dài lê thê, chiến tranh về niềm tin nổ ra và việc bán hàng bị trì hoãn mỗi khi phải chiến đấu ở khu vực nhàm chán như vậy.

Gần đây, đã có một bước đột phá trong mảng này với sự nổi lên của một chủng loại sản phẩm gọi là tích hợp ứng dụng doanh nghiệp hoặc là EAI (Enterprise Application Integration). Nó thay thế cho cụm từ phần mềm trung gian, đó không gì hơn là sự công nhận vị trí mới trong hệ thống cấp bậc của phần mềm, một cụm từ mang lại lợi ích quan trọng. Nó cũng định hình được không gian bằng cách giới hạn mình trong phạm vi tích hợp ứng dụng, và thậm chí cụ thể hơn là chỉ áp dụng cho doanh nghiệp và tới các ứng dụng máy chủ cao cấp. Ở đây rõ ràng có một yếu tố thay thế thị trường – tất cả công ty tài chính đều thanh toán qua các hệ thống tích hợp và vì vậy, giờ đây thị trường có thể tiến xa hơn.

2. *Dành cho ai và dùng làm gì.* Khách hàng sẽ không mua một cái gì đó cho đến khi họ biết ai sẽ là người sử dụng và cho mục đích gì. Đây là phần mở rộng tối thiểu mà định vị cần thực hiện để sản phẩm dễ được người có tầm nhìn mua.

Đây là thách thức đối với sách điện tử. Nó đã được đặt tên và đóng gói khá tốt, nhưng chưa biết ai sẽ là người mua hoặc mua vì lý do gì. Nó giống với thách thức mà thẻ (tín dụng) thông minh (có bộ nhớ) (smartcard) đã phải đối mặt tại Hoa Kỳ. Khi đã làm rõ được ai hưởng lợi nhiều nhất từ các công nghệ mới này để giành được lợi thế chiến lược quan trọng thì lúc ấy họ mới bảo đảm được các vị trí cần thiết để phát triển thị trường nhen nhóm tương ứng.

3. Cạnh tranh và sự khác biệt. Khách hàng không biết phải mong đợi hoặc trả những gì cho một sản phẩm cho đến khi họ có thể so sánh nó trong một vài tình huống. Đây là phần mở rộng tối thiểu mà định vị cần thực hiện để sản phẩm dễ dàng thu hút được người mua thực tế.

Ví dụ về loại hàng này đã được nêu ra trong các trang trước của chương này. Điều quan trọng là chắc chắn bạn phải có được một tập các sản phẩm cạnh tranh và một chọn lựa tốt nhất trong tập sản phẩm đó.

4. Tài chính và tương lai. Khi mua một sản phẩm, khách hàng không thể an tâm hoàn toàn cho đến khi họ biết sản phẩm đó đến từ một nhà cung cấp có khả năng tiếp tục đầu tư vào loại sản phẩm này. Đây là phần mở rộng cuối cùng mà định vị cần thực hiện để sản phẩm dễ dàng được một người bảo thủ mua.

Microsoft, IBM, Oracle và Intel đều là những công ty blue-chip lâu đời, làm cho người bảo thủ cảm thấy an tâm. Những công ty blue-chips mới nổi như SAP và Cisco cũng tạo ra được tâm lý này và những công ty nhỏ hơn cũng có thể làm được điều đó nếu họ có thể thống trị một thị trường chuyên biệt, như cách Documentum đã làm trong lĩnh vực phẩm dược phẩm, và phần mềm Lawson trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe.

Mục đích của định vị là đặt các nhận thức này vào đúng vị trí của khách hàng mục tiêu tương ứng theo trình tự thích hợp và tại thời điểm thích hợp trong quá trình phát triển thị trường của sản phẩm.

Quy trình định vị

Khi định vị được hiểu đơn giản như một động từ, nó đề cập đến một quá trình truyền đạt thông tin gồm bốn thành phần chính:

1. Lời tuyên bố. Mấu chốt ở đây là làm giảm phát biểu về vị trí gốc tuyên bố về vị trí dẫn đầu thị trường không thể chối cãi trong một phân khúc thị trường mục tiêu nhất định – và một định dạng chỉ gồm hai câu nói sẽ đề cập ở phần sau trong chương này.

2. Các bằng chứng. Lời tuyên bố dẫn đầu thị trường không thể tranh cãi sẽ trở nên vô nghĩa nếu thực tế có tranh cãi. Chìa khóa ở đây là thu thập đầy đủ bằng chứng để dập tắt bất kỳ tranh cãi nào về vị trí dẫn đầu thị trường.

3. Giao tiếp. Phát biểu tuyên bố và có được bằng chứng thuyết phục, mục tiêu ở đây là xác định và giải quyết đúng người, đúng trình tự phù hợp với các kiểu truyền đạt.

4. Thông tin phản hồi và điều chỉnh. Giống như các huấn luyện viên bóng đá luôn cần điều chỉnh đấu pháp trong thời gian nghỉ sau hiệp đấu, các giám đốc phân phối cũng làm thế khi định vị tiếp xúc với đối thủ cạnh tranh. Đối thủ cạnh tranh thường vấp phải những vấn đề trong giai

đoạn ban đầu và những vấn đề đó cũng cần được khắc phục hoặc xử lý.

Thành phần cuối cùng này giúp cho việc định vị trở thành một quá trình vận động liên tục hơn là một sự kiện chỉ diễn ra một lần. Hiểu theo đúng nghĩa, nó có nghĩa là các các giám đốc phân phối nhiều lần quay lại cùng một đối tượng quảng cáo trong suốt vòng đời của một sản phẩm. Do đó, việc thiết lập các mối quan hệ đáng tin cậy chính là chìa khóa cho bất kỳ thành công tiếp theo nào, chứ không phải là gây ấn tượng chỉ một lần duy nhất.

Lời tuyên bố: vượt qua bài kiểm tra thang máy

Trong số bốn thành phần, cho đến nay thành phần khó nhất để đạt được là lời tuyên bố. Thông thường, không phải chúng ta thiếu ý tưởng mà đúng hơn là chúng ta không thể diễn tả chúng trong một khoảng thời gian hợp lý nào đó. Bài kiểm tra thang máy như sau: bạn có thể giải thích về sản phẩm của mình trong khoảng thời gian bằng thời gian đi thang máy không? Các nhà đầu tư mạo hiểm luôn sử dụng cách này để kiểm tra về khả năng đầu tư. Nếu bạn không thể vượt qua bài kiểm tra, họ sẽ không đầu tư. Sau đây là lý do tại sao.

1. *Bất kể lời tuyên bố của bạn là gì, nó cũng không thể được truyền đi bằng lời nói.* Với phương tiện này, khả năng suy nghĩ chỉ có thể chứa tối đa một hoặc hai lời tuyên bố. Hơn nữa, người ta không thể giữ nó trong đầu. Bởi vì chúng ta dựng nên trong đầu những câu tuyên bố đó là nền tảng để thành công trong marketing công nghệ cao nên chắc chắn bạn sẽ phải thua cuộc.

2. *Giao tiếp marketing của bạn sẽ xuất hiện trên khắp bản đồ.* Mỗi khi có ai đó viết một tờ bướm, một lời giới thiệu, hoặc một tin quảng cáo, người ta dùng nhận ra lời tuyên bố theo một cách khác hơn là lời nói, và vào lúc đó sẽ xuất hiện một phiên bản định vị khác. Bất kể phiên bản này tốt như thế nào thì nó cũng không củng cố cho các phiên bản trước đó, và thị trường sẽ không thoải mái khi khách hàng biết vị trí của bạn. Một sản phẩm có vị trí không chắc chắn thì rất khó cho khách hàng mua.

3. *Nghiên cứu và phát triển (R&D) của bạn sẽ xuất hiện trên khắp bản đồ.* Một lần nữa, vì có rất nhiều chiều hướng khác nhau nên bạn có thể chọn bất kỳ tuyến đường nào để phát triển việc định vị, kỹ thuật và marketing sản phẩm, mà theo đó bạn có thể hoặc không thể đạt được một lợi thế thị trường thực sự. Bạn sẽ không thể đưa ra một ý tưởng chắc chắn giành chiến thắng nếu chưa trải qua nhiều lần thất bại thảm hại.

4. *Bạn sẽ không thể kết nạp các đối tác và các liên minh, bởi vì họ không đủ lòng tin với các mục tiêu của bạn để có thể thực hiện bất kỳ cam kết có ý nghĩa nào.* Thay vào đó, những gì họ sẽ nói với nhau và với cả phần còn lại của ngành công nghiệp là “Công nghệ tuyệt vời – nhưng họ quá tệ, không thể marketing được.”

5. *Bạn không thể nhận được sự tài trợ từ bất cứ người nào có kinh nghiệm.* Như đã lưu ý, các nhà đầu tư thông thái nhất biết rằng nếu bạn không thể vượt qua bài kiểm tra thang máy hoặc những tình huống tương tự khác thì bạn không thể chứng tỏ là mình có một chiến lược marketing rõ ràng, đáng để họ đầu tư.

Vậy làm thế nào để đảm bảo chúng ta có thể vượt qua bài kiểm tra thang máy? Mấu chốt ở đây là xác định vị trí dựa trên phân khúc mục tiêu mà bạn có ý định chi phối và đồng thời đề xuất giá trị mà bạn có ý định chi phối. Trong bối cảnh này, sau đó bạn cần xác định đối thủ cạnh

tranh trước mắt và sự khác biệt duy nhất phụ thuộc vào bạn và đó là khi bạn kỳ vọng sẽ hưởng quyết định mua hàng theo hướng đi của mình.

Dưới đây là một công thức đã được chứng minh để đạt được tất cả những điều này, được rút gọn thành hai câu. Hãy thử công thức này với công ty của bạn và một trong những sản phẩm chủ chốt. Chỉ cần điền vào chỗ trống:

- Dành cho (các khách hàng mục tiêu – chỉ có một phân khúc vị trí đồ bộ)...
- Là người không hài lòng với (yếu tố thay thế thị trường hiện tại)...
- Sản phẩm của chúng tôi là một (loại sản phẩm mới)...
- Nó cung cấp (khả năng giải quyết vấn đề quan trọng)...
- Khác với (yếu tố thay thế sản phẩm)...
- Chúng tôi vừa mới tập hợp (tính năng nổi bật của sản phẩm hoàn chỉnh dành cho ứng dụng cụ thể của bạn)...

Hãy thử công thức này với vài ví dụ, bắt đầu với những ví dụ mà chúng ta đã xem xét trước đó trong chương này.

Silicon Graphics ở Hollywood

- Dành cho người biên tập hậu kỳ phim
- Là người không hài lòng với những hạn chế của cách biên tập truyền thống
- Máy trạm của chúng tôi là một công cụ biên tập phim kỹ thuật số
- Nó cho bạn chỉnh sửa hình ảnh trong phim theo bất kỳ cách nào bạn muốn.
- Khác với máy trạm của Sun, HP, IBM,
- Chúng tôi đã tập hợp tất cả các giao diện cần thiết cho việc biên tập phim hậu kỳ.

Intuit

- Dành để thanh toán hóa đơn cho người có sử dụng máy tính tại nhà
- Là người mệt mỏi chuyện phải điền những tờ séc cũ, giống nhau từ tháng này qua tháng nọ
- Quicken là một chương trình quản lý tài chính tích hợp với máy vi tính tại nhà
- Nó tự động tạo ra và theo dõi toàn bộ việc đánh chữ lên séc (chi phiếu) của bạn.
- Khác với chương trình Managing Your Money là phần mềm chuyên phân tích tài chính,
- Hệ thống của chúng tôi được tối ưu hóa chuyên dụng cho việc thanh toán hóa đơn tại nhà.

Bây giờ, những gì thường gây hứng thú để viết một lời tuyên bố như thế này không phải là

những gì bạn viết ra, mà là những thứ bạn phải bỏ. Trong trường hợp của Silicon Graphics, máy trạm có thể chạy được mọi loại chương trình bên cạnh các chương trình biên tập phim, như người biên tập phim có thể cho chạy thêm phần mềm quản lý dự án trên máy trạm, truy cập Internet, gửi email, lưu giữ dữ liệu về địa chỉ liên lạc của khách hàng, và những việc tương tự. Còn trong trường hợp của Intuit, Quicken cũng cho phép bạn dự toán ngân sách hiệu quả hơn, và nó lưu giữ những giấy tờ liên quan trong thời gian đóng thuế, những giấy tờ này có thể được đưa trực tiếp vào công cụ Turbo Tax của Intuit để phân loại tại nhà. Có phải Intuit muốn cải thiện Quicken có thêm những giá trị gia tăng này thêm vào tuyên bố để đạt được hiệu quả marketing cao hơn hay không?

Câu trả lời cần nhấn mạnh ở đây là không! Thật vậy, đây là thứ đánh bại hầu hết nỗ lực định vị. Hãy nhớ rằng mục tiêu của định vị là tạo ra và chiếm một không gian trong tâm trí khách hàng mục tiêu. Như chúng ta đã lưu ý, mọi người rất bảo thủ khi bạn đưa vào tâm trí họ một thứ gì đó. Một trong những điều họ không thích là để bạn chiếm không gian quá nhiều. Điều này có nghĩa là họ sẽ sử dụng một loại tài liệu tham khảo nhanh: Mercedes (“sản phẩm hàng đầu, người bảo thủ”), BMW (“xe mui kín chất lượng cao cấp, giới trẻ năng động”), Cadillac (“sản phẩm hàng đầu nước Mỹ, quá nhàm chán”), Lexus (“sản phẩm mới xuất hiện trên phố, bán chạy nhất hiện nay”). Đó là tất cả không gian bạn nhận được khi bạn tuyên bố những khác biệt cơ bản trong sản phẩm của mình. Nó giống như một bức điện tín chưa đầy một dòng. Nếu bạn chọn cách lấp đầy không gian đó bằng một thuộc tính duy nhất thì khi đó thị trường sẽ làm việc đó thay bạn. Và kể từ đó, thị trường bao gồm cả đối thủ cạnh tranh đang cố gắng chiếm vị trí của bạn, đừng trông chờ họ sẽ tử tế.

Hãy thử với một ví dụ khác, đây là một trong những công ty khởi nghiệp của chúng ta:

Channelpoint

- Dành cho các nhà cung cấp dịch vụ bảo hiểm phân phối thông qua các đại lý độc lập.
- Người không còn đủ khả năng chịu các loại tạp phí của hệ thống tổng đại lý.
- Channelpoint là một hệ thống phân phối bảo hiểm sử dụng Internet.
- Sử dụng máy tính để cung cấp dịch vụ 24/24 cho các đại lý bán bảo hiểm. Khác với Yahoo!, hoặc bất kỳ trang web nào cung cấp các dịch vụ Internet đa năng.
- Chúng tôi cung cấp đầy đủ thông tin và dịch vụ cần thiết để hỗ trợ đội ngũ bán hàng của bạn.

Cần lưu ý cách làm thế nào hai yếu tố cạnh tranh tham khảo là yếu tố thay thế thị trường và thay thế sản phẩm giúp tâm trí của người nghe lập thành tam giác để tìm vị trí mới. Định vị không phải là chiến dịch quảng cáo rầm rộ. Nó là sự định hướng rõ ràng và chính xác.

Điểm cuối cùng cần lưu ý về các lời công bố trước khi chuyển sang các vấn đề khác: Lời công bố về vị trí không phải thông điệp dành cho quảng cáo. Các công ty quảng cáo với những thông điệp như vậy không phải là công ty marketing. Chức năng của lời tuyên bố trong định vị là để kiểm soát các chiến dịch quảng cáo, để đảm bảo dù thế nào đi nữa nó cũng sẽ có tính “sự sáng tạo”, nó vẫn nằm trong đường đi của chiến lược. Nếu mục tiêu quảng cáo không đồng nhất với mục tiêu của lời tuyên bố thì nó chỉ là mẫu quảng cáo, không phải lời tuyên bố thì mẫu quảng

cáo đó cần phải thay đổi, bất kể nó tuyệt như thế nào.

Dỡ bỏ rắc rối về dấu hiệu thị trường

Việc khó khăn nhất trong marketing công nghệ cao là khi bạn hiểu rõ cái gì đó thì nó lại trở nên lỗi thời. Dấu hiệu luôn được khách hàng mang lại theo nhiều cách khác nhau. Giống như những thứ khác trong công nghệ cao, đó là loại dấu hiệu cần được xây dựng trong suốt vòng đời thích ứng công nghệ. Điều này được tóm tắt trong mô hình la bàn cạnh tranh – định vị:

Đường đi của bạn bắt đầu từ phía bên trái và tiếp theo là phía bên phải của la bàn, bằng cách này, bạn có thể theo dõi sự tiến triển dấu hiệu về nhu cầu khách hàng khi thị trường phát triển từ những người đam mê công nghệ, tới nhóm người có tầm nhìn, rồi tới người thực dụng và bảo thủ. Điểm mấu chốt cần chú ý là giai đoạn chuyển tiếp từ sản phẩm sang thị trường, tương ứng với giai đoạn vượt qua hố ngăn. Điều này đơn giản là củng cố thêm cho quan điểm mà chúng ta đã thực hiện từ trước nay, rằng những người bảo thủ quan tâm đến phản ứng của thị trường đối với một sản phẩm hơn là bản thân sản phẩm.



Khó khăn dễ thấy nhất đối với một công ty công nghệ cao khi thực hiện quá trình chuyển đổi này là vì lần đầu tiên nên ta không thể trực tiếp kiểm soát được các nguồn dấu hiệu nhận biết nhu cầu của khách hàng. Đây không phải là vấn đề về các tính năng phù hợp hay không, hay dẫn đầu trong một cuộc thử nghiệm điểm số benchmark. Đó là vấn đề của những người khác – về lý thuyết là của các hãng thứ ba làm không công – họ ủng hộ sản phẩm của bạn không chỉ bằng lời nói mà còn bằng hành động. Chính việc đầu tư thực sự để xây dựng sản phẩm hoàn chỉnh chứng minh cho người bảo thủ thấy rằng tuy ngay từ đầu bạn chưa phải công ty dẫn đầu phân khúc thị trường, nhưng bạn sẽ dành cho được vị trí đó.

Tóm lại, đối với người mua thực dụng, bằng chứng mạnh mẽ nhất cho thấy khả năng dẫn đầu và chiến thắng khi cạnh tranh là thị phần. Trong trường hợp không có các số liệu chính thức, những người thực dụng sẽ xem xét chất lượng và số lượng các đối tác và đồng minh mà bạn đã tập hợp trong phạm vi của mình, và mức độ tin tưởng của họ vào cam kết mà bạn chứng minh. Loại dấu hiệu mà người mua thực dụng đang tìm kiếm đó là dấu hiệu về việc hợp tác marketing, chẳng hạn như việc liên kết các cuộc gọi bán hàng và tham khảo chéo các sản phẩm khác nhau trong dữ liệu bán hàng, và hỗ trợ qua lại một cách nhất quán ngay cả khi bộ phận bên kia không có mặt trong phòng.

Điều này trực tiếp dẫn đến chiến lược giao tiếp để vượt qua hố ngăn. Không những bạn cần phải phát triển loại dấu hiệu này để hỗ trợ sản phẩm hoàn chỉnh, mà bạn còn phải đảm bảo tất cả mọi người đều nghe về nó.

Tung ra sản phẩm hoàn chỉnh

Ý tưởng giới thiệu *sản phẩm hoàn chỉnh* bắt nguồn từ mục tiêu giúp sản phẩm được biết đến rộng rãi. Theo lệ thường, bất cứ khi sản phẩm công nghệ cao nào xuất hiện, nó sẽ được giới thiệu trước cho các nhà phân tích công nghệ và các biên tập viên báo chí kỳ cựu hàng đầu (xem như là đối tượng tham khảo), trước khi công bố cho công chúng, sau đó là tới đội ngũ lãnh đạo công ty để xin phép họ làm một loạt bài vở PR trên các tờ báo thương mại trước khi công bố chính thức sản phẩm bằng một sự kiện.

Chiến dịch giới thiệu sản phẩm như thế này chỉ hiệu quả khi bản thân sản phẩm là “tin tức mới”. Về sau, chúng trở thành công cụ thích hợp để phát triển các thị trường nhen nhóm. Tuy nhiên, vì vậy mà chúng không phải công cụ thích hợp để vượt qua hố ngăn. Ở thời điểm sản phẩm không phải là tin tức mới – nếu chúng ta đang lập kế hoạch để lôi kéo người mua thực dụng thì cũng sẽ không đạt được gì cả. Do đó, báo chí thương mại không quan tâm đến bài báo nói về sản phẩm đến phiên bản thứ 3 (trừ khi bạn là Microsoft thì điều này sẽ khác). Vậy nếu thông điệp không phải là “Hãy xem sản phẩm mới rất ‘hot’ của tôi” thì sao, và làm thế nào bạn bán được hàng?

Thông điệp bây giờ là “Hãy nhìn vào thị trường mới rất ‘hot’ này.” Một thông điệp thường bao gồm sự mô tả về thị trường mới nổi, được hỗ trợ bởi một tập hợp mới nổi gồm các đối tác và đồng minh, mỗi đối tác hoặc đồng minh cung ứng một phần trong tập hợp sản phẩm hoàn chỉnh, để sự hài lòng của một nhóm khách hàng ngày càng rõ ràng và lớn mạnh hơn. Cách thu hút khách hàng bằng thông điệp này là một xu hướng mới phát triển mà chúng ta nhìn thấy hiện nay, và tất cả các bên cùng trên một “chuyến đò” lôi kéo được nhiều người này đều sẽ có cơ hội thành công lớn. Đây là câu chuyện tuyệt vời cho các doanh nghiệp nhỏ, bởi vì nó cho họ một mức độ tin cậy từ khách hàng mà họ không thể tự mình mang lại. Thậm chí sản phẩm của họ không phải là những mảnh ghép ở giữa tấm ghép hình nhưng chúng lại là một phần không thể thiếu hình thành nên bức tranh hoàn chỉnh, chẳng hạn như cơ sở dữ liệu liên quan của Oracle sử dụng hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP - Enterprise Resource Planning) - bất kể nhà cung cấp ứng dụng được chọn là ai, hoặc giao diện bộ nhớ của Rambus sẽ xuất hiện trong thế hệ sắp tới của máy tính cá nhân, bất kể nhà cung cấp máy tính được chọn là ai.

Bây giờ, làm thế nào để giao tiếp marketing có thể cải thiện lợi thế của bạn? Đầu tiên, người làm marketing phải chọn đúng phương tiện giao tiếp. Nhìn chung, có hai phương tiện giúp bạn gói trọn được sản phẩm hoàn chỉnh. Nơi đầu tiên là báo chí thương mại. Các bài báo về sản phẩm hoàn chỉnh, nhất là những bài có liên quan đến đối tác và liên minh trong sản phẩm đó thường mang lại kết quả ấn tượng hơn nhiều so với những bài báo chỉ nói về 1 công ty trong liên minh/đối tác, đó là sự hợp tác hai bên cùng có lợi của doanh nghiệp. Công ty nào quan tâm thực sự đến sản phẩm hoàn chỉnh thì sẽ quan tâm đến các bài báo này và cũng sẽ chiếm được phân khúc thị trường cụ thể. Chắc chắn một điều là các tờ báo thương mại rất ngại khi viết bài cho một công ty mới lập. Trong trường hợp này, điều quan trọng đầu tiên để tạo một số tài liệu tham khảo trong cộng đồng các nhà phân tích tài chính, tài liệu không dựa trên những chỉ số tài chính của công ty mà dựa trên cơ hội thị trường mà công ty đang nhắm đến. Các nhà phân tích tài chính thường khá “thoáng” về những bản tóm tắt về các cơ hội trong thị trường mới

nổi, và nhờ vậy, họ có thể quan tâm hơn đến việc đầu tư của các doanh nghiệp vào thị trường mới nổi này. Một khi họ đã mua cổ phần thị trường thì giới báo chí thương mại có thể xem họ như là điểm tham khảo có thể tham khảo để làm nên bài báo.

Khi đưa câu chuyện này với giới báo chí doanh nghiệp thì điều quan trọng là bạn lôi theo càng nhiều đối tác khác càng tốt. Một chiến thuật hiệu quả là tổ chức một cuộc họp báo có nhiều bên cùng tham gia trên bục như khách hàng, nhà phân tích, đối tác, nhà phân phối, v.v... Một cách tiếp cận tương tự khác nhưng phức tạp hơn là tài trợ cho một hội nghị liên quan đến các vấn đề cốt lõi liên quan đến việc thúc đẩy phát triển của thị trường này. Mục tiêu quan trọng trong cả hai trường hợp là để tăng cường giao tiếp giữa các công ty đang trên cùng “chuyến đò”.

Cuối cùng, giao tiếp thông qua báo chí thương mại nên được thực hiện chỉ trong khuôn khổ của một ý tưởng lớn. Những câu chuyện công nghệ được viết ở khía cạnh công nghệ, chỉ nên đăng dạng điểm sơ qua, không cần quá chuyên sâu, nhưng là đường dẫn để đến những bài viết mang tính phổ thông hơn. Để một câu chuyện công nghệ trở thành là một câu chuyện thương mại thì câu chuyện đó phải nói về một cái gì đó vượt ra ngoài yếu tố công nghệ cao. Thông thường, phần cốt lõi của câu chuyện có thể là cơ hội về một loại sản phẩm mới hoặc vấn đề hiện nay có thể được giải quyết hiệu quả nhờ các tiến bộ trong ngành công nghiệp. Có được những tiến bộ này là do các đột phá công nghệ, và đó sẽ là một phần trong câu chuyện, tuy nhiên bây giờ chúng cần được mở rộng đến toàn bộ cơ sở hạ tầng của sản phẩm hoàn chỉnh, và đó sẽ là điểm chính của câu chuyện.

Lợi ích to lớn của báo chí thương mại ở vai trò một phương tiện truyền thông là mức độ tin cậy rất cao của chúng trong các tình huống dẫn đến quyết định mua sắm. Đây là một con dao hai lưỡi đối với doanh nghiệp. Để bảo vệ uy tín của mình, báo chí thương mại rất do dự ủng hộ các doanh nghiệp cho đến khi doanh nghiệp ấy chứng minh được họ đáng tin cậy. Nói cách khác, phải mất một thời gian dài thì câu chuyện của công ty mới được lên mặt báo. Mặt khác, nếu bạn thất bại ở cách truyền thông này một lần thì bạn sẽ thuận lợi hơn rất nhiều ở lần sau. Hơn nữa, bài viết lần sau tập trung vào sản phẩm đăng trên báo chí thương mại sẽ có khuynh hướng toàn diện hơn khi mà công ty bạn có được tầm ảnh hưởng lớn hơn với giới báo chí thương mại.

Vì vậy, đầu tiên là cần tạo những mối quan hệ với các biên tập viên của báo chí thương mại, đây là chiến thuật quan trọng để vượt qua hố ngăn. Ngoài báo chí thương mại, kênh giao tiếp khác để mang thông tin sản phẩm hoàn chỉnh đến cho người dùng có thể gọi nôm na là “truyền thông theo chiều dọc” (vertical media), nghĩa là các kênh truyền thông chuyên ngành, chuyên về một ngành công nghiệp cụ thể hoặc một nghề nghiệp nào đó. Các cuộc thảo luận, hội nghị và triển lãm thương mại công nghệ của các hiệp hội chuyên nghiệp, và các ấn phẩm dành riêng cho một phân khúc thị trường cụ thể có xu hướng thu hút nhóm người thực dụng và cả nhóm bảo thủ, là những người xem trọng việc duy trì mối quan hệ trong nhóm của họ. Các hiệp hội này cũng mời gọi các nhà sản xuất liên quan tham gia nếu các công ty không quá khó tính về các số liệu bán hàng.

Các vấn đề về sản phẩm hoàn chỉnh phù hợp với loại hình giao tiếp này. Ý tưởng là họp nhau trong một căn phòng gồm những người thuộc một ngành công nghiệp nhất định và trình bày

tình hình buôn bán hiện tại của công ty bạn trên thị trường như thế là nó cũng liên quan đến việc kinh doanh của họ. Nếu như bố trí chính xác thì cuộc họp này đặt khách hàng là trung tâm mọi thứ, không phải là công ty bạn hoặc sản phẩm của bạn. Các công ty tự giống họ với nhu cầu của khách hàng và các lựa chọn thay thế khác để luôn sẵn sàng đáp ứng những nhu cầu đó. Vì vậy, mặc dù rõ ràng ở mức độ nào đó họ đang tự phục vụ cho công ty bạn nhưng họ không cảm thấy tự phục vụ, họ xác định công ty bạn là một nhà tư vấn hơn là một nhân viên bán hàng.

Nhìn chung, mục tiêu của một chiến dịch giới thiệu sản phẩm hoàn chỉnh là phát triển các mối quan hệ hỗ trợ cho một chiến dịch truyền miệng tích cực về công ty và các sản phẩm của bạn. Điều đầu tiên cần nhớ là việc phát triển các mối quan hệ cần có thời gian – thời gian để khám phá ai là người có tầm ảnh hưởng nhất, thời gian để hiểu họ, thời gian đứng lên đẩy nhanh các vấn đề công nghệ để mối quan hệ phù hợp và có lợi cho cả hai bên. Một điều khác cần nhớ là, một khi những mối quan hệ này phù hợp với nhau, chúng đại diện cho một rào cản không nhỏ với bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào. Những người thực dụng và bảo thủ – thành phần chính của bất kỳ thị trường phổ thông nào – đều thích làm ăn với những người mà họ quen.

Tóm tắt: Xem lại cạnh tranh – định vị

Định nghĩa trận chiến hiệu quả để giành được sự quan tâm của một người mua thực dụng, bạn phải:

1. Tập trung vào cạnh tranh trong phân khúc thị trường đã thành lập bằng đề xuất buộc phải có của bạn – đó là kết hợp giữa khách hàng mục tiêu, cung ứng sản phẩm và lý do thuyết phục mua hàng để tạo nên lý do chủ yếu cho sự tồn tại của bạn.
2. Tạo ra sự cạnh tranh xung quanh thứ mà đối với một người mua thực dụng cho là đại diện cho một tập hợp các phương thức lựa chọn thay thế hợp lý và dễ chấp nhận để bạn có thể đạt được đề xuất có giá trị này. Đừng làm xáo trộn tập hợp này bằng việc loại trừ một đối thủ cạnh tranh một cách giả tạo, bạn đừng tự mình khiến cho người mua thực dụng xa lánh bạn.
3. Tập trung vào việc giao tiếp bằng cách giảm bớt những lời tuyên bố mang tính cạnh tranh để chúng trở thành một công thức gồm hai câu, và sau đó kiểm soát ở từng cách giao tiếp để đảm bảo cách giao tiếp đó luôn nằm trong giới hạn của công thức. Cụ thể là bạn hãy luôn nhớ củng cố câu thứ hai của tuyên bố này, vì nó xác định đối thủ cạnh tranh chính của bạn và làm thế nào để bạn trở nên với đối thủ.
4. Chứng minh tính hợp lệ của lời tuyên bố cạnh tranh thông qua chất lượng của giải pháp sản phẩm hoàn chỉnh và năng lực của đối tác và đồng minh của bạn, để người mua thực dụng sẽ kết luận bạn hiện là, hoặc chắc chắn sẽ sớm là công ty dẫn đầu không thể chối cãi trong cuộc cạnh tranh này.

7. Tiến công xâm lược

Ở chương này, những mảnh ghép cuối cùng của chiến lược D-Day là tập trung vào: phân phối và định giá. Khi chúng ta khởi động cuộc xâm lược để vượt qua hố ngăn thì mạng lưới phân phối là phương tiện thúc đẩy nhiệm vụ này, và giá cả là nhiên liệu của nó. Hai vấn đề này là hai điểm duy nhất mà các quyết định marketing tiếp xúc trực tiếp với khách hàng mới trong thị trường phổ thông. Vì vậy, các quyết định trong phân phối lẫn định giá có tác động rất lớn đến chiến lược, và đặc biệt là phân phối, thông thường chỉ có một cơ hội duy nhất để làm đúng. Vì lý do này, chúng ta đã xếp hai việc này ở cuối trình tự của kế hoạch xâm lược, để chúng ta có thể có lợi thế khi những thứ khác đã được bố trí trước.

Khi vượt qua hố ngăn, mục tiêu số một của công ty là có được một kênh phân phối trong thị trường phổ thông với sản phẩm mà khách hàng thực dụng sẽ hài lòng. Mục tiêu này quan trọng hơn cả doanh thu, lợi nhuận, tin tức, thậm chí là sự hài lòng của khách hàng. Tất cả yếu tố khác có thể được chỉnh sửa về sau, nhưng chỉ khi đã hình thành được kênh phân phối. Hoặc, nói cách khác, nếu chưa có kênh phân phối thì không thể làm việc gì khác. Cuối cùng, căn cứ vào mục tiêu quan trọng nhất là xây dựng các kênh phân phối, nhiệm vụ cơ bản của định giá trong suốt giai đoạn này là đạt được mục tiêu đó. Nói cách khác, trong giai đoạn hố ngăn, nhiệm vụ hàng đầu của định giá không phải là làm hài lòng các nhà đầu tư, mà là thúc đẩy kênh phân phối.

Tóm lại, khi vượt qua hố ngăn, chúng ta phải chú ý phân phối hướng vào khách hàng, và một trong những mục tiêu chính của chúng ta sẽ là định giá hướng theo phân phối. Đây là những điều rất căn cơ và chúng ta cần bàn bạc cân nhắc kỹ lưỡng. Tuy nhiên, để việc bàn bạc có được kết quả thì điều đầu tiên chúng ta cần làm là đánh giá tình hình phân phối khá bừa bộn hiện tại để sẵn sàng bước vào giai đoạn mới. Hiện tại, có một vấn đề về cấu trúc trong phân phối sản phẩm công nghệ cao, mà cuối cùng có thể vấn đề này cũng sẽ tự khắc phục, nhưng đây không phải lúc để ta giải quyết bất kỳ vấn đề trước mắt nào. Một khi hiểu rõ vấn đề đó, chúng ta có thể lập kế hoạch tốt hơn cho chiến lược vượt qua hố ngăn của mình.

Cấu trúc của mạng lưới phân phối sản phẩm công nghệ cao

Hiện nay có nhiều kênh phân phối khác nhau hoạt động dưới sự bảo trợ của thị trường công nghệ cao. Nổi bật nhất là những kênh sau đây:

- *Bán hàng trực tiếp (đến từng nhà).* Thường hoạt động trong phạm vi quốc gia và tập trung vào các tài khoản quan trọng, kênh này bao gồm một lực lượng bán hàng chuyên nghiệp trực tiếp làm thuê cho nhà cung cấp, ngoài họ ra, không có người trung gian nào khác giữa khách hàng và công ty. IBM có các lực lượng bán hàng trực tiếp mạnh nhất trên thế giới.
- *Kênh bán lẻ 2 cấp.* Trong thị trường bán lẻ, một số nhà phân phối tiêu biểu như Merisel, Techdata, hoặc Ingram giữ vai trò kênh bán lẻ đầu tiên, tiếp theo trong chuỗi cung ứng là cửa hàng bán lẻ (chẳng hạn như Compuware) giữ vai trò tiếp xúc với khách hàng. Các nhà cung cấp gửi hàng đến kênh bán lẻ thứ nhất, kênh này sẽ kiểm kê kho hàng và quản lý tín dụng của kênh thứ hai. Đây là cấu trúc phân phối hiệu quả nhất vào cuối những năm 1980, được cải tiến và thay thế dần bằng hai kênh tiếp theo.

- *Kênh bán lẻ 1 cấp.* Đây là hệ thống siêu thị, chẳng hạn như của CompUSA và Fry, có thể đảm nhận cả hai chức năng bán sỉ lẫn bán lẻ hàng hóa. Lợi nhuận biên ngày càng giảm vì vậy bắt buộc phải tái cơ cấu theo hướng này, đặc biệt là trong thị trường máy tính, nơi rất nhiều dòng sản phẩm đã được chuyển thành hàng hoá.
- *Kênh bán lẻ qua Internet.* Đây là kênh bán lẻ một hoặc hai cấp và được tối ưu hóa để cung cấp hàng cho người tiêu dùng mà không cần cấu hình hoặc hỗ trợ đáng kể. (Thực tế, Dell bán theo cả 2 cách trên không phải nói về kênh phân phối nhưng để nói về công ty, vì đó là cách mà các công ty cạnh tranh của Dell đã làm để vượt qua khó khăn.)
- *Bán hàng 2 cấp với giá trị gia tăng.* Đối với những sản phẩm quá phức tạp để có thể bán lẻ, mô hình hai cấp tiếp tục có hiệu quả khi kênh bán giữ vai trò tiếp xúc khách hàng có thêm giá trị VAR (value-added reselling) khi bán sản phẩm. Đây là những công ty "không tên", chuyên về một công nghệ cụ thể (chẳng hạn như các trang web) hoặc một thị trường chiều dọc cụ thể (có thể là CAD hoặc chế bản), và thường hoạt động trong phạm vi một thành phố duy nhất.
- *Mở rộng toàn quốc.* Dần dần, thị trường biến chuyển, mở rộng từ các VAR địa phương thành một chuỗi phân phối toàn quốc. Trong những năm 1980, Novell đã cố sức mở rộng mạng lưới VAR Netware, nhưng đã thất bại và họ bị sa sút. Gần đây, U.S. Web đang cố gắng thực hiện một chiến lược tương tự với các VAR Web. Có lẽ, thành công nhất cho đến nay là ICON khi họ mở rộng được các cửa hàng bán và bảo dưỡng máy photocopy, trên đà đó, họ tiếp tục cho các sản phẩm khác như PC, mạng LAN (local area network) và dịch vụ Web.
- *Các hãng chế tạo thiết bị gốc OEM (Original Equipment Manufacturers).* Đây là giao dịch có ít nhất gồm hai cấp, khởi đầu là lực lượng bán hàng bán trực tiếp bán sản phẩm cho nhà sản xuất, sau đó các nhà sản xuất này tích hợp sản phẩm được mua vào hệ thống của mình, rồi bán các hệ thống đó cho khách hàng. Nếu sản phẩm OEM được mua thông qua các nhà phân phối công nghệ và được bán thông qua kênh bán lẻ hoặc các VAR, thực sự có thể có đến bốn cấp trong kênh này. Với các nhà sản xuất máy tính lớn, cũng như các nhà sản xuất ô tô lớn, tất cả sản phẩm của họ đều có nguồn OEM.
- *OEM (hãng chế tạo thiết bị gốc):* Công ty thực sự chế tạo một bộ phận phần cứng nào đó khác với những người bán lại làm tăng giá trị hàng hóa (VAR), họ cải tiến, sắp xếp cấu tạo, đóng gói lại và bán ra bộ phận phần cứng đó. Ví dụ: chỉ có một số công ty như Canon, Toshiba, máy tính Ricoh là sản xuất các loại đầu in dùng cho máy laser. Các đầu in này được lắp trong máy cùng với các bộ phận khác và được bán ra thị trường bởi các VAR như hãng Hewlett-Packard chẳng hạn. (theo Econtech-ProDict 2007)
- *Bộ phận tích hợp hệ thống.* Thực chất đây không phải là một kênh phân phối, vì nó hiếm khi bán cùng một sản phẩm hai lần. Nói đúng hơn, nó là một tổ chức định hướng theo dự án, quản lý các dự án máy tính rất lớn hoặc cực kỳ phức tạp. Tuy nhiên, kể từ khi các dự án như vậy "thiết kế" các tiêu chuẩn, tiếp đó các tiêu chuẩn này được nhân rộng trong tất cả các hoạt động khác của công ty, có những lý do thích hợp để xem các bộ phận tích hợp hệ thống như một kênh phân phối.

Tuy nhiên tất cả các kênh kể trên đều giới hạn trong một phạm vi nhất định so với một tác động rất lớn tới các phương thức phân phối – đó là Internet. Điều này đặt ra thách thức mà

những người vượt qua hố ngăn phải đối mặt, đó là theo xu hướng của thời đại, hầu hết các tác động này vẫn chưa được cảm nhận, và lập kế hoạch phân phối qua kênh Internet trong ngắn hạn không phải là một chiến lược hay. Tuy nhiên, ngược lại đó đúng là lời cảnh báo quan trọng: Nếu bạn không có ý định sử dụng Internet trong chiến lược phân phối dài hạn của mình thì việc này sẽ rất tai hại. Chi phí tương tác trên Internet với một khách hàng tiềm năng hoặc khách hàng cũ thấp hơn nhiều, và khả năng định hình tương tác đó cao hơn nhiều, vì thế mà mỗi doanh nghiệp thương mại đều cần kết hợp các phương thức bán hàng truyền thống phương tiện này.

Các kênh bán hàng được tối ưu hóa cho các mục đích khác nhau như sau:

1. *Người tạo ra nhu cầu đối đầu với người đáp ứng nhu cầu.* Ví dụ, lực lượng bán hàng trực tiếp được tối ưu hóa cho việc tạo ra nhu cầu, trong khi các siêu thị bán lẻ được tối ưu hóa để đáp ứng nhu cầu. Rất nhiều các kênh khác cam kết thực hiện cả hai, không tối ưu hóa bên nào cả, và gánh chịu hậu quả.

Khi vượt qua hố ngăn, mục tiêu trước mắt của chúng ta là tạo ra nhu cầu trong thị trường phổ thông, nhưng chúng ta cũng phải nghĩ tới việc tạo ra một kênh thích hợp để thỏa mãn nhu cầu đó.

2. *Vai trò cung cấp sản phẩm hoàn chỉnh.* Các công ty tích hợp hệ thống và VAR được tối ưu hóa để đảm nhận vai trò quan trọng trong việc cung cấp hoặc phát triển sản phẩm hoàn chỉnh, và mang lại lợi nhuận cao từ dịch vụ này. Ngược lại, các kênh bán lẻ và Internet giữ một vị trí có chi phí thấp, dựa trên giả định sản phẩm hoàn chỉnh đã được “thể chế hóa” và có thể được lắp ráp đầy đủ từ những phần phụ bên ngoài. Ngoài ra, có một số kênh hoạt động ở đoạn giữa, tiêu biểu nhất hiện nay là trung tâm mua sắm - được bố trí ở phía trước cửa hàng bán lẻ.

Trong tình huống hố ngăn, mục tiêu là chuyển những gánh nặng về sản phẩm hoàn chỉnh ra khỏi kênh phân phối, khi đó, kênh phân phối được giải phóng và có nhiều thời gian hơn để tạo ra - và đáp ứng - nhu cầu sản phẩm.

3. *Tiềm năng về hàng hóa số lượng lớn.* Ở vài góc độ thì đây đơn giản chỉ là một góc khác của mục phía trên. Các kênh đã tối ưu hóa việc phát triển sản phẩm hoàn chỉnh nhưng không thể giao hàng với khối lượng lớn hiệu quả. Có quá nhiều nhân viên trong toàn bộ hoạt động kinh doanh, kết quả là khi việc kinh doanh đang phát đạt, họ có xu hướng giảm bớt các hoạt động bán hàng để giải quyết những đơn hàng còn tồn đọng - vì vậy, làm giảm khả năng tăng trưởng. Nhưng các kênh có chi phí thấp, dịch vụ giá thấp thì ngược lại. Các kênh này đã tối ưu hóa việc giao hàng khối lượng lớn, họ thích ứng rất tốt trong thời kỳ bùng nổ, nhưng họ không làm tốt trong giai đoạn vừa bắt tay vào việc và có xu hướng hoảng loạn và thất bại khi việc kinh doanh dịu bớt, do đó không những họ thất bại mà còn kéo theo luôn cả bạn.

Trong trường hợp hố ngăn, mục tiêu tối hậu của chúng ta là có thể trở thành một kênh phân phối khối lượng lớn. Giống như việc sở hữu một chiếc xe hơi ở vận tốc lớn.

Câu hỏi là, làm thế nào để chúng ta tăng tốc?

Nói chung, khi vượt qua hố ngăn, những gì chúng ta đang tìm kiếm đó là: yếu tố đầu tiên và quan trọng nhất là kênh phân phối đã có sẵn chưa, hoặc nó được tối ưu hóa để tạo ra một mối

quan hệ với khách hàng mục tiêu trong thị trường chính thống của chúng ta chưa. Nếu chưa, thì nó không phải là kênh phân phối thích hợp có thể giúp chúng ta vượt qua hố ngăn. Tuy nhiên, nếu nó là kênh phân phối cuối cùng được ưa chuộng của khách hàng, tiếp theo, chúng ta sẽ phải tìm kiếm một quy trình phân phối có hai bước, là ta cần có một chiến thuật phân phối ngay lập tức để tạo mối quan hệ và một chiến thuật dài hạn để đạt được doanh thu cao nhất.

Điều thứ hai làm thế nào kênh phân phối này hài hoà được với các liên kết của sản phẩm hoàn chỉnh – là các đối tác và liên minh chiến lược của chúng ta? Chúng ta càng đặt ít áp lực lên các kênh phân phối sản phẩm hoàn chỉnh chừng nào thì nó càng có thể tập trung nhiều vào việc bán hàng thay vì hỗ trợ chừng nấy. Mặt khác, điều cực kỳ quan trọng là việc khách hàng phổ thông có thể mua được sản phẩm hoàn chỉnh hay không, và chúng ta nên sẵn sàng hy sinh một lượng hàng hóa để ngăn chặn sự không hài lòng của khách hàng khi không mua được một sản phẩm hoàn chỉnh.

Khi đã hiểu rõ những yếu tố này, chúng ta hãy xem xét kỹ hơn một số kênh nổi bật đang hoạt động hiện nay, và đặc biệt là cách so sánh chúng với mục tiêu vượt qua hố ngăn hiện nay của chúng ta.

Kênh bán hàng trực tiếp

Từ xưa đến nay, kênh phân phối thành công nhất trong lĩnh vực công nghệ cao luôn là lực lượng bán hàng trực tiếp. Hơn bất cứ công ty nào, sự thành công trong kênh phân phối này của IBM đã đưa hãng nổi lên, và sau đó thống trị trong những năm 1960 và 1970. Một số công ty khác cũng đã ứng dụng thành công phương pháp phân phối của IBM, chẳng hạn như DEC và HP với các hệ thống tầm trung, Oracle và Computer Associates với phần mềm hệ thống, SAP và PeopleSoft với các phần mềm ứng dụng doanh nghiệp, hoặc Cisco và Ascend với phần cứng mạng.

Lực lượng bán hàng trực tiếp được tối ưu hóa cho việc tạo ra nhu cầu. Ở trung tâm là một nhân viên tư vấn bán hàng, người sẽ làm việc trực tiếp với khách hàng có nhu cầu và được đội ngũ chuyên gia hỗ trợ về ứng dụng và công nghệ. Họ phát triển và đề xuất các giải pháp sau đã khi trao đổi thêm với khách hàng, có được mức giá cạnh tranh và cuối cùng là chuyển thành các đơn đặt hàng. Đây là một cách bán hàng rất tốn kém, chi phí bán hàng được tính vào giá của sản phẩm. Nó hoạt động khá tốt khi hai điều kiện sau được đáp ứng.

Đối với khách hàng, điều kiện quan trọng là bên bán cung cấp phải có một tập sản phẩm đa dạng và mang tính cạnh tranh khá cao. Nếu điều kiện này không được đáp ứng thì cần phải bổ sung các nhà cung ứng phụ. Chỉ cần nhiều thời gian và cố gắng để đàm phán với các nhà cung cấp phụ, vì đa dạng về chủng loại sản phẩm rất quan trọng.

Đối với nhà cung cấp sản phẩm, điều kiện quan trọng là lượng nguồn hàng có đủ cung và khả năng dự trữ về doanh thu. Để hỗ trợ một nhân viên tư vấn bán hàng cũng đã cần đến một nguồn số liệu về doanh thu đủ lớn để có thể thuyết phục khách hàng, có thể từ 500.000 đô-la đến vài triệu đô-la, tùy vào số tiền hỗ trợ trước và sau khi bán. Giả sử định mức của chúng ta là 1.200.000 đô-la. Điều đó có nghĩa là chúng ta phải đạt được chí ít là 100.000 đô-la mỗi tháng. Nếu chu kỳ bán hàng là 6 đến 9 tháng, và nếu chúng ta có thể bỏ bớt một trong 2 khoản phải chi cho hỗ trợ trước hoặc sau khi bán hàng thì khi đó, chúng ta phải có hoặc 12 đến 18 khách

hàng tiềm năng chi trả 100.000 đô-la tại mọi thời điểm (điều này rất có thể không xảy ra) hoặc nếu số khách hàng ít thì phải có mức giao dịch lớn hơn 100.000 đô-la.

Điều cơ bản ở đây là có một mức giá giới hạn mà phương pháp phân phối này không thể hoạt động. Nếu chúng ta phải làm việc để kiếm được 500.000 đô-la thì chúng ta không thể bán một sản phẩm có giá gốc là 20.000 đô-la. Mức giá gốc thực tế của sản phẩm là khoảng 75.000 đô-la, giá này sẽ tăng thêm tùy thuộc vào mức độ hỗ trợ và tốc độ bán hàng và khả năng dự đoán chu kỳ bán hàng.

Một điều cơ bản khác là tầm quan trọng của những gì mà nhân viên bán hàng gọi là kiểm soát tài khoản, nhưng chính xác hơn, nó có thể được gọi là liên kết tài khoản. Lực lượng bán hàng trực tiếp có thể mang đến nhiều dịch vụ cho một tài khoản, tuy nhiên sẽ không được gì cả nếu trong quá trình cạnh tranh, họ để vượt khách hàng. Về cơ bản, khi đó, để hệ thống này hoạt động, phải có một lịch điều hành không cạnh tranh, kiểu như một thỏa thuận “nước sông không phạm nước giếng”, theo đó các nhà cung cấp được phép độc quyền kinh doanh trong một mảng rất giới hạn nào đó để họ có quá lợi dụng liên minh chung, đồng thời tiếp tục cung cấp những dịch vụ thế mạnh của riêng họ. Việc này giúp cho mức doanh thu dự kiến cao hơn và chi phí bán hàng thấp hơn.

Khi mọi thứ vận hành tốt trong giới hạn đã đặt ra thì bán hàng trực tiếp là kênh phân phối tối ưu cho lĩnh vực công nghệ cao. Đây cũng là kênh thích hợp nhất với mục tiêu vượt qua hố ngăn. Tuy nhiên, nó hiện đang đối mặt với nguy hiểm rất lớn từ một số hướng khác nhau.

Đầu tiên, ở bất cứ nơi nào, các nhà cung cấp cũng có thể “khóa chặt” khách hàng nhờ công nghệ đã đăng ký độc quyền. Đó là thứ cám dỗ với một số người để đạt được mối quan hệ bằng những thỏa thuận về các gói dịch vụ hậu mãi có mức giá vô lý, mà trước các gói dịch vụ đó là những phiên bản nâng cấp sản phẩm cũng bị tính phí bằng với chi phí của sản phẩm mới. Đây là một trong những yếu tố chính đứng đằng sau cuộc nổi loạn hệ thống mở, làm suy yếu khả năng kiểm soát tài khoản của các nhà cung cấp – kể đến là làm giảm doanh thu dự kiến, đặt hệ thống vào tình trạng nguy hiểm hơn nữa.

Hệ quả thứ hai của cuộc cạnh tranh hệ thống mở càng nổi rõ hơn khi ta xét về giá trị cân bằng giữa “giá cả/hiệu suất” của máy tính và kéo theo giá bán trung bình giảm xuống. Sự nổi lên của hệ điều hành Windows NT càng làm vấn đề này thêm trầm trọng, Windows NT thay thế các máy chủ Unix cấp thấp và nó bắt đầu di chuyển ngược lên, trở nên phổ biến hơn và tạo ra cơ hội duy trì lợi nhuận biên của sản phẩm nhờ vào khác biệt độc quyền. Khi các mức giá thấp hơn thì việc bán hàng thông qua lực lượng bán hàng trực tiếp ngày càng khó khăn. Do vậy, điều này tạo áp lực nặng nề lên công ty nào đã thành lập lực lượng bán hàng, vì công ty đó cần có được sản phẩm để đạt được mức doanh thu cần thiết nhằm duy trì kênh bán hàng chi phí cao này.

Chống lại 2 hướng trên càng chứng tỏ sự phức tạp của các giải pháp tổng thể đã tăng lên đến mức mà không nhà cung cấp đơn lẻ nào có thể “phủ” được phần lớn chiếc bánh. Điều này làm suy giảm các lợi ích cơ bản của khách hàng trong việc liên kết tài khoản với lực lượng bán hàng trực tiếp – vì công ty đã đơn giản các quan hệ với nhiều nhà cung cấp và mối quan hệ với một nhà cung cấp duy nhất. Hiện nay, có quá nhiều bên liên quan và các tài khoản lớn đang tìm kiếm các kênh phân phối khác – đặc biệt là các công ty tích hợp hệ thống – để đơn giản hóa

toàn bộ vấn đề này.

Bây giờ, để đối phó với tình huống này, chúng ta hãy xem bán hàng trực tiếp là yếu tố thay thế phân phối để vượt qua hố ngăn. Để hội đủ điều kiện, sản phẩm của chúng ta phải có một mức giá thích hợp, do đó, hãy giả định là đã có mức giá. Chúng ta chọn phương pháp bán hàng trực tiếp vì nó được tối ưu hóa cho việc tạo ra nhu cầu, những thứ chúng ta muốn. Tiếp theo cần xem xét những vấn đề nào?

Vấn đề đầu tiên là chúng ta có thể đưa lực lượng bán hàng trực tiếp vào nhóm người thực dụng khó tính không? Rõ ràng, nếu bạn thuê người đủ khả năng và tiếng gõ cửa đủ to, bạn có thể thâm nhập vào khu vực này ở mức độ nào đó. Những gì chúng tôi muốn đề cập ở đây là, chúng ta có đối tác hay đồng minh nào có mối quan hệ với khách hàng mục tiêu của chúng ta và những người có thể giúp mở cánh cửa từ bên trong không? Đặc biệt là trong năm đầu tiên mới thành lập, nếu không có loại đòn bẩy như thế, việc thuê lực lượng bán hàng trực tiếp rất tốn kém, vì bạn sẽ phải trả lương rất cao cho những người chủ yếu dành hầu hết thời gian để điều tra sơ cấp – và chắc hẳn bạn sẽ không hài lòng với kết quả có được.

Một chiến thuật hiệu quả có thể xem xét ở đây là thuê một giám đốc điều hành cao cấp ở ngoài nhóm khách hàng mục tiêu trở thành đại sứ của công ty bạn. Đây nên là người hiểu biết sâu rộng về các vấn đề kinh doanh trong cộng đồng và có các mối quan hệ lâu dài để giới thiệu đội bán hàng với các khách hàng tiềm năng thích hợp. Chiến thuật thay thế này dựa vào các mối quan hệ của đối tác chiến lược, tuy nhiên, đây cũng là chiến thuật nguy hiểm bởi vì bạn cần truy cập trực tiếp đến toàn bộ cơ cấu khách hàng nếu bạn muốn trở thành công ty dẫn đầu thị trường. Tuy nhiên, việc đó có thể được thực hiện, và cách tiếp cận này sẽ được thảo luận sau trong chương này ở phần “Quan hệ đối tác bán hàng.”

Vấn đề thứ hai là liệu chúng ta có khả năng tuyển dụng và phát triển lực lượng bán hàng trực tiếp thích hợp với cơ hội thị trường không? Đối với một công ty tạo được thành công nổi bật trên thị trường nhen nhóm thì việc này hoàn toàn có thể cho dù công ty đó chưa có được năng lực quản lý lực lượng bán hàng. Thật vậy, các khả năng đó nghe có vẻ “ngược đời” với doanh nghiệp. Trong trường hợp đó, việc lên kế hoạch xây dựng một lực lượng bán hàng trực tiếp có thể là một đề xuất rất nguy hiểm. Một kịch bản thất bại điển hình nhất bắt đầu bằng việc các giám đốc bán hàng đầy tham vọng bán ra một hoặc nhiều hơn các sản phẩm giá cao để cố gắng giành chiến thắng trong việc bán hàng, bất kể đến môi trường kinh doanh hiện tại, áp đặt môi trường quản lý, tạo ra bất đồng giữa đội ngũ quản lý của các công ty và nhà đầu tư, và nói chung, làm giảm hiệu quả của tập thể tại thời điểm khó khăn nhất.

Một lựa chọn phù hợp ở đây là dùng lực lượng bán hàng trực tiếp như một chiến thuật chuyển hướng, với một mục tiêu dài hạn là đưa sản phẩm vào một kênh khác biệt, thông qua đối tác bán hàng. Việc này là yếu tố chính làm giảm khả năng thu hồi vốn ROI (return on investment), vì công ty nào có khách hàng thì sẽ có lợi nhuận và đơn đặt hàng, nhưng đồng thời cách này cũng làm giảm mức rủi ro và thất bại tiềm tàng. Dĩ nhiên, đây không phải là phương pháp công nghệ cao tuyệt vời theo quan điểm của tôi.

Tuy nhiên, cũng giống như những kênh phân phối khác, bán hàng trực tiếp là lựa chọn được ưa chuộng vì nó giúp chúng ta kiểm soát tối đa vận mệnh của mình. Và như chúng ta từng lưu ý, ngay cả khi chúng ta không thể vượt qua những thử nghiệm này vì việc tạo ra nhu cầu là rất

quan trọng khi vượt qua hố ngăn, nên chúng ta có thể phải sao chép nhiều kỹ thuật bán hàng trực tiếp để bổ sung, hoặc chuyển dịch đến bất cứ kênh phân phối nào mà chúng ta chọn.

Kênh bán lẻ

Kênh phân phối sản phẩm công nghệ thành công thứ hai là bán lẻ, mà đóng góp cho thành công này là máy tính cá nhân. Hệ thống bán lẻ không ngừng mở rộng và tạo được một khu vực đồng nhất xung quanh sản phẩm hoàn chỉnh. Nghĩa là, PC đã mang đến cho ngành công nghiệp này một nền tảng mở là phần cứng tiêu chuẩn và các giao diện phần mềm. Điều này có nghĩa là hàng ngàn nhà cung cấp có thể tạo ra và cung cấp các bộ phận của một sản phẩm hoàn chỉnh theo tiêu chuẩn công nghiệp, từ đó dẫn đến việc thể chế hóa sản phẩm hoàn chỉnh và mở ra cơ hội cho kênh bán lẻ.

Kể từ lần đầu xuất hiện vào thập niên 1980 với các cửa hàng như Byte Shop, kênh bán lẻ đã không ngừng phát triển và biến đổi cùng với ngành công nghiệp máy tính cá nhân. Chẳng hạn, có thời một số cửa hàng trông hệt như đầu mối bán hàng đúng nghĩa, trong đó có cả IBM lẫn Xerox. Nhưng ngay sau đó, các cửa hàng này sớm nhận ra động lực chính của họ là lựa chọn lối kinh doanh, không phải là buộc chặt mình với thương hiệu nào đó, và họ thêm vào bổ sung các dịch vụ cho khách hàng doanh nghiệp. Đây là giai đoạn hình thành nên thị trường máy tính cho doanh nghiệp và thị trường máy tính cho người dùng phổ thông. Tiếp đó, khi máy tính cá nhân PC ngày càng trở thành mặt hàng thông dụng thì các cửa hàng máy tính ngày càng bành trướng và đạt được lợi thế cạnh tranh, điển hình như các siêu thị số CompUSA và Fry mà chúng ta thấy tại Mỹ. Đồng thời, các cửa hàng như PC và Mac Warehouse đã tạo thêm kênh đặt hàng qua thư. Và sau một thời gian, khi các cửa hàng lớn như Price Club và Wal-Mart đã đi vào ổn định, nhất là thị trường trong nước, thì ở phía doanh nghiệp, có nhiều đối thủ mới nổi lên như công ty Staples, Office Depot. Hệ thống phân phối trực tiếp đã giúp Dell Computer trở thành kênh phân phối hiệu quả nhất, bất kể khách hàng tương tác qua điện thoại, hoặc qua Internet ngày càng phổ biến hơn. Nhìn chung, kênh bán lẻ cung cấp một loạt các lựa chọn thay thế đáng kinh ngạc, và nếu muốn thành công trong việc vượt qua hố ngăn, chúng ta cần phải quay lại và thực hiện từ nguyên tắc đầu tiên.

Đầu tiên và quan trọng nhất là hệ thống bán lẻ hoạt động hiệu quả nhất khi chức năng của nó là đáp ứng nhu cầu hơn là tạo ra nhu cầu. Không giống như bán hàng trực tiếp, kênh bán lẻ không hỗ trợ tư vấn khi bán hàng. Tại đây không thể giải thích cho khách hàng các phần mềm phức tạp hoặc đơn giản hóa những tích hợp phức tạp của sản phẩm. Nói cách khác, kênh bán lẻ không được thiết lập để trở thành bộ phận tham gia vào việc phát triển sản phẩm hoàn chỉnh. Đúng hơn là kênh bán lẻ được xây dựng nhằm phát triển một sản phẩm hoàn chỉnh đã được thể chế hóa bằng cách hỗ trợ khách hàng tiếp cận lựa chọn phổ biến trong số các lựa chọn thương hiệu, cung cấp các lựa chọn này với mức giá thấp nhất có thể, và như vậy, nó đang phục vụ như một nhà môi giới tín dụng giữa các bên trong chuỗi phân phối.

Bây giờ, theo một nghĩa nào đó liên quan đến vượt qua hố ngăn thì chúng ta không cần phải đi xa hơn nữa. Vì kênh bán lẻ không tạo ra nhu cầu, và không thúc đẩy phát triển sản phẩm hoàn chỉnh, nên hệ thống phân phối bán lẻ không phù hợp để giải quyết vấn đề hố ngăn. Số lượng kênh bán lẻ thường rất áp đảo với những thương hiệu đã thành danh – và đó luôn là khiếm khuyết của kênh bán lẻ cho dù các kệ để hàng đã đầy phần cứng hoặc phần mềm hoặc quần áo

hoặc hàng tiêu dùng đóng gói nào. Nếu muốn tạo ra nhu cầu, bạn cần tập trung sản phẩm và cho sản phẩm xuất hiện nhiều lần hơn những cửa hàng thông thường có thể trưng bày. Hãy nghĩ đến Starbucks, Body Shop hoặc Smith & Hawkins là các cửa hàng chuyên bán lẻ, có thể giúp đưa các thương hiệu mới vào thị trường, nhất là nếu chúng được hỗ trợ bán theo danh mục, tuy nhiên, cho đến nay chỉ có cửa hàng thuộc trong lĩnh vực điện thoại di động nổi lên trong lĩnh vực công nghệ cao. Phần lớn, kênh bán lẻ chỉ đơn giản là không thể tài trợ cho những cải tiến gián đoạn vì chúng không tương xứng với thời gian mà kênh phân phối bỏ ra, và không sinh lợi tối đa vào một cái gì đó có tỉ lệ thu hồi vốn quá thấp.

Điều này dẫn đến hậu quả cực kỳ nghiêm trọng đối với kênh bán lẻ. Trong một siêu thị tiêu biểu, hơn một ngàn sản phẩm mới được giới thiệu trong một năm, và phần lớn lượng hàng hóa bán được là nhờ có những chương trình khuyến mãi. Để ít tốn kém, các sản phẩm này không thực sự “mới” – hầu hết là đóng gói lại với bao bì đơn giản hoặc thay đổi một chút trên món hàng từng được ưa chuộng – nhưng ít ra họ có hàng mới để cung cấp. Ngược lại, các sản phẩm công nghệ cao, có xu hướng “mới thực sự” – không tương thích với các phiên bản trước và các sản phẩm khác trên thị trường và cùng thời điểm tung ra thị trường. Việc giới thiệu loại hàng mới này đòi hỏi phải kết hợp một loạt sản phẩm phụ và tuyển dụng một lực lượng bán hàng hiểu cái gì cần đi kèm cái gì. Đó là sự biến đổi có hại cho phương pháp bán lẻ, nó đặt tất cả các kênh như thế vào một tình huống đầy khó khăn, mãi đến khi ngành công nghiệp thực sự trưởng thành.

Vì vậy, hãy khẳng định mối quan tâm của mình với kênh bán lẻ. Hãy nói rằng chúng ta có một sản phẩm mà một khi nó được đưa vào thị trường phổ thông thì tất nhiên nó sẽ trở thành sản phẩm thích hợp với kênh bán lẻ. Bây giờ, chúng ta nên tiến hành như thế nào?

Đơn giản chỉ cần sắp xếp, chúng ta cần một số bước trung gian trong quá trình tạo ra nhu cầu và thể chế hóa sản phẩm hoàn chỉnh, và sau đó chuyển nó đến kênh phân phối. Một số phương pháp đã được chứng minh như sau:

1. Quảng cáo phản hồi trực tiếp. Phương pháp này đặc biệt hiệu quả trong việc phát triển nhu cầu về các sản phẩm phần mềm giá rẻ, như Quicken của Intuit, chương trình viết chi phiếu dùng trong gia đình hoặc doanh nghiệp nhỏ, nơi mà rủi ro khi sử dụng không lớn và cơ sở hạ tầng của sản phẩm hoàn chỉnh đã sẵn sàng. Bằng cách thay đổi từ ngữ trong các quảng cáo, giám đốc phân phối chọn được lý do mua hàng thực sự thuyết phục. Một khi nhu cầu xuất hiện, và lời quảng cáo được xác minh, khi đó, sản phẩm sẽ dễ dàng thu hút sự chú ý qua kênh phân phối.

2. Bán hàng từ xa (và tư vấn từ xa). Phương pháp này thích hợp với các sản phẩm có mức giá cao hơn, chẳng hạn như dòng máy tính cá nhân – như dòng máy tính nền Windows của Dell, nơi mà công ty có thể nhắm đến một nhóm khách hàng thực dụng cụ thể, là nhóm người am tường máy tính, và cung cấp cho họ dịch vụ bán lẻ tốt hơn bằng cách thông qua đội ngũ nhân viên bán hàng qua điện thoại được đào tạo chuyên sâu và năng động. Chi phí bán hàng thấp dẫn đến mức giá dành cho nhóm khách hàng này thấp theo, và vì khách hàng là người dùng am hiểu nên các cuộc thảo luận về một sản phẩm phức tạp có thể thực hiện mà không cần các cuộc gặp mặt và giới thiệu sản phẩm. Và bây giờ, khi kênh “đối thoại” được thiết lập, Dell mở kênh bán hàng khác trên Internet nhằm giảm chi phí bán hàng, khi đó, khách hàng sẽ sử dụng cách

mua hàng tự cấu hình khi lựa chọn sản phẩm công nghệ cao.

3. Giá trị cộng thêm từ đại lý bán lẻ. Chúng ta sẽ thảo luận riêng về kênh này, phân tích sự phù hợp của nó khi tham gia dài hạn trong thị trường phổ thông về sau, còn bây giờ chúng ta sẽ chỉ xem nó như một phương tiện chuyển tiếp. Nó là một phương tiện tuyệt vời để phát triển việc hỗ trợ sản phẩm hoàn chỉnh, mặc dù nó không có động cơ để kết hợp hoặc thể chế hoá các giải pháp hỗ trợ này. Vì vậy, mặc dù sử dụng phương pháp tư vấn nhưng kênh này chỉ thích hợp với việc tạo ra nhu cầu, nó có xu hướng bị chi phối bởi người giải quyết vấn đề hơn là người bán hàng, và vì vậy, đôi khi nó thiếu các kỹ năng bán hàng cơ bản. Tuy nhiên, đối với các sản phẩm hoàn chỉnh không thể thương mại hóa một cách dễ dàng, với các mức độ phức tạp không thể đơn giản hóa, các kênh VAR thường là lựa chọn thích hợp giúp vượt qua hố ngăn. Cụ thể, như chúng ta đã thấy, trong thập niên 1980, Novell đã thành công với các mạng nội vùng LAN (local area network) và Autodesk với máy tính PC CAD, và trong thập niên 1990, các VAR Internet đã thiết lập thể hệ đầu tiên của các trang web dành cho các doanh nghiệp nhỏ.

Vì thế, cả ba phương pháp này đều là chiến lược giúp vượt qua hố ngăn, bằng cách liên kết giữa nhu cầu cấp thiết để tạo ra nhu cầu và/hoặc thể chế hóa sản phẩm hoàn chỉnh, sau đó sản phẩm được chuyển qua các kênh bán lẻ để tận dụng khả năng bán hàng với số lượng lớn.

Việc phân phối sản phẩm sẽ kết thúc ở kênh bán lẻ vì thế cần có giới hạn mức giá trần cho sản phẩm, thường ở vài ngàn đô-la cho sản phẩm tiêu dùng đến khoảng 10.000 đô-la cho sản phẩm doanh nghiệp nhỏ. Trên mức giá đó, nhu cầu về dịch vụ và các yếu tố khác của sản phẩm hoàn chỉnh thường vượt quá khả năng cung ứng của kênh bán lẻ. Do đó, chúng ta cần lưu ý một sự gián đoạn cực kỳ quan trọng trong phổ các chọn lựa kênh bán hàng, là khoảng cách giữa mức giá cao nhất của kênh bán lẻ, cho là 10.000 đô-la, và mức giá thấp nhất của kênh bán hàng trực tiếp, cho là 75.000 đô-la. Vậy khoảng giữa này là gì?

Lãnh địa VAR hoặc là lãnh địa không người?

Hiện nay, khoảng giữa 10.000 đô-la và 75.000 đô-la là khu vực mà việc xây dựng kênh phân phối công nghệ cao dễ gặp vấn đề về cấu trúc nhất. Các sản phẩm trong tầm giá này mang những đặc trưng thách thức của sản phẩm giá cao và lợi ích của sản phẩm giá thấp. Điều này gây ra một sức ép rất lớn lên nhà cung cấp, và áp lực này hiện đang dẫn đến cơn sốt cơ cấu lại trong ngành công nghiệp máy tính.

Dòng sản phẩm điển hình nhất chịu áp lực này là hệ thống các phòng ban được thiết kế cho thị trường doanh nghiệp. Dựa trên hệ thống Unix kinh điển, hệ thống đã được cấu hình lại xoay quanh máy chủ nền Windows NT, nhưng điều này không giúp tiết kiệm được chi phí, vì tổng vốn đầu tư cần có vẫn còn nằm đâu đó trong khoảng cách về cấu trúc này. Nếu theo cách tiếp cận từ dưới lên, kênh bán lẻ truyền thống không có cách nào cung cấp các dịch vụ và hỗ trợ cần thiết để cài đặt và duy trì các hệ thống như vậy. Còn đi từ sản phẩm cao cấp thì kênh bán hàng trực tiếp truyền thống và kênh dịch vụ không có cách nào thu hồi chi phí dịch vụ với các giao dịch nhỏ như vậy. Điều này không có nghĩa là không có kênh nào phân phối sản phẩm ở mức giá từ 10.000 đô-la đến 75.000 đô-la. Kênh phân phối thích hợp ở đây là VAR. Nó có khả năng giải quyết vấn đề sản phẩm hoàn chỉnh. Và nó có chi phí thấp có thể chịu được biên độ giá chặt chẽ. Thật vậy, VAR hoàn toàn phù hợp. Vậy vấn đề là gì?

Vấn đề đầu tiên là việc phát triển thị trường này đòi hỏi marketing, và ít VAR nào có đủ hoặc nguồn lực, hoặc ý chí thực hiện marketing. Vì vậy, nhân viên marketing trong một tổ chức VAR thường làm bán thời gian trong vai trò trợ lý hành chính. Các VAR thường dựa theo thị trường thay vì dựa vào tập danh thiếp người quen có được của chủ tịch công ty và một hoặc nhiều nhân viên bán hàng kỳ cựu. Và một khi marketing được hết cho tập danh thiếp thì các công ty này thường bị phá sản.

Điều kinh ngạc là giải pháp cho vấn đề này là các nhà cung cấp sản phẩm muốn phát triển VAR cần cung cấp cho kênh này các chương trình marketing, mặc dù kênh phân phối am tường thị trường mục tiêu hơn các nhà cung cấp. Tuy nhiên, đó là vấn đề vốn và khả năng marketing, không phải mối quan hệ với khách hàng. Các công ty dựa vào các VAR để phát triển hoặc tạo ra thị trường rất dễ thất bại. Không cần bàn cãi, chi phí phát triển và điều tra khảo sát của các chương trình này cần được tính hết vào chi phí của kênh VAR, và điều này làm giảm mức cân bằng giữa chi phí-hiệu quả.

Vấn đề thứ hai là không đủ VAR tham gia, và họ có xu hướng phân bố ở thành thị, vì thế xây dựng một hệ thống VAR toàn quốc là một nhiệm vụ quan trọng, kết quả sẽ còn nhiều chắp vá nhiều năm nữa trước khi đi được vào nề nếp. Nếu thị trường tồn tại đủ lâu, việc đầu tư này có thể thu hồi vốn, đôi khi hơn cả mong đợi, như trong trường hợp của Novell trong thập niên 1980 và 3Com trong thập niên 1990. Nhưng nếu các VAR trở thành một kênh chuyển tiếp, mô hình phân bố địa lý này phải đảm nhận rất nhiều việc. Trong tình huống này, tốt hơn là phát triển một mô hình ngành công nghiệp theo chiều dọc, nơi mà một VAR thường hoạt động trong phạm vi địa phương, và hai hoặc ba VAR mạnh có thể quản lý trên cả nước.

Vấn đề thứ ba với kênh VAR là vì lợi nhuận cao nhất là do nhân viên mang lại, không phải sản phẩm, nên VAR có xu hướng bán đủ số lượng để làm đầy chiếc đĩa của mình và sau đó ngưng bán cho đến khi lại bị đói. Nghĩa là, giống như bất kỳ doanh nghiệp thâm dụng lao động nào, khi đơn hàng tồn đọng đến một mức độ nhất định, giám đốc công ty có xu hướng tập trung giải quyết các đơn hàng tồn đọng hơn là tìm khách hàng mới. Đây không phải là cách một lực lượng bán hàng trực tiếp hoặc hoạt động bán lẻ nào vận hành. Trong cả hai trường hợp trên, càng bán, bạn càng muốn bán nữa. Nói cách khác, theo quan điểm của một nhà cung cấp sản phẩm, kênh phân phối VAR vốn là một cơ chế không hiệu quả, cản trở đà phát triển của chính mình.

Vấn đề này dẫn đến một hệ quả tất yếu. Các VAR có xu hướng trở thành những người cảm thấy mình không phải là nhân viên bán hàng mà là người giải quyết vấn đề. Thường thì đây là mặt kỹ thuật trong định hướng, họ nhận thấy bán hàng là việc họ không muốn nhưng phải chấp nhận, đồng thời nhận ra những gì phải làm để có được “công việc thực sự.” Việc nhận thức cần hướng theo dịch vụ hơn là bán hàng trong một kênh phân phối cũng góp phần làm giảm hiệu quả của việc bán hàng.

Với tất cả lý do trên, các VAR là kênh phân phối đầy khó khăn trong thị trường phổ thông. Tuy nhiên, kênh này rất thích hợp với việc hỗ trợ các dòng sản phẩm dành riêng cho các thị trường chuyên biệt theo chiều dọc, nơi đó, các VAR thiếu chương trình marketing dần được đáp ứng bởi danh tiếng của họ trong thị trường chuyên biệt. Điển hình là Autodesk đã, đang và tiếp tục thành công với các VAR trong lĩnh vực kiến trúc, kỹ thuật và xây dựng. Silicon Graphics đã thành công ở Hollywood, Adobe trong việc chế bản và đồ họa và ESRI với hệ thống dữ liệu địa

lý.

Các VAR cũng rất hữu ích trong việc mở rộng nhanh thị trường đến các lĩnh vực kinh doanh nhỏ, nơi các khách hàng không có được những kỹ năng sử dụng máy tính cơ bản, và mạng Internet là một ví dụ điển hình nhất hiện nay, bắt đầu với một trang web và sau đó đến email và các công cụ máy tính khác nữa. Tuy nhiên, do sự bất ổn vốn có như mọi tổ chức khác, thiếu nền tảng tài chính vững mạnh và thiếu marketing, họ không được thừa nhận là kênh phân phối trong thị trường phổ thông.

Khả năng thích ứng và các lựa chọn thay thế

Phần này sẽ bàn về các phương thức phân phối còn lại, bao gồm các hãng tích hợp hệ thống, các Super-VAR, chi nhánh công ty, các OEM, liên kết bán hàng, bán lẻ quốc tế và các VAD (Voluntary Aid Detachments). Dựa trên khía cạnh hổ trợ, mỗi cách phân phối hoặc không phù hợp hoặc quá chuyên biệt đến mức thu hút nhiều sự chú ý.

Các hãng tích hợp hệ thống

Các công ty này đã làm việc lâu năm cho chính phủ, nơi mà khách hàng muốn có tất cả lợi ích từ quan hệ bán hàng trực tiếp, nhưng trên thực tế, chính phủ không cam kết sẽ mua hàng mà không có sự cạnh tranh. Điều này có nghĩa là không ai chịu trách nhiệm về sự thành công của toàn hệ thống. Lỗ hổng này đã xuất hiện ở các công ty như Hệ thống Dữ liệu Điện tử (Electronic Data Systems) và Tập đoàn Công nghệ Máy tính (Computer Science Corporation).

Như một hệ thống tối quan trọng, có phạm vi toàn cầu như hệ thống của NASA cho đến hệ thống phòng họp Fortune 500 phòng họp thì các công ty Mỹ bắt đầu đảm nhận các dự án với những vấn đề hóc búa tương tự. Vào thời điểm ấy, tám công ty lớn do Arthur Anderson lãnh đạo bắt đầu vào cuộc. Họ tập trung nắm bắt cơ hội cung ứng cho thị trường nhen nhóm mà do khách hàng có tầm nhìn tài trợ, và đây là nơi các hãng tích hợp hệ thống có thể phát triển. Nghĩa là, họ thể chế hóa sản phẩm hoàn chỉnh trước và cam kết sẽ trao lợi thế chiến lược cho những khách hàng đủ cam đảm thử sức với công nghệ mới. Tuy nhiên, vì không phục vụ các khách hàng thực dụng nên họ không phải kênh phân phối thích hợp nhất giúp vượt qua hổ trợ.

Tuy nhiên, các hãng tích hợp hệ thống là một phần quan trọng của chương trình marketing trong thị trường phổ thông. Bởi vì các giải pháp thiết kế của các dự án lớn có thể dùng để thiết lập kế hoạch mua sắm cho những năm tới. Nếu bang California thuê công ty EDS (Electronic Data Systems) cung ứng cơ sở hạ tầng cho mạng Internet của mình và EDS thiết kế Sun SPARCstation giống với cấu trúc hạ tầng máy chủ trong mạng nội bộ thì bạn có thể hy vọng rằng toàn bộ máy Sparcstation sẽ được bán hết trong vòng 5 đến 10 năm tới. Làm thế nào bạn giành thắng lợi giống như thế?

Các hãng tích hợp hệ thống phân chia các sản phẩm của họ thành ba nhóm. Nhóm thứ nhất là các thành phần công nghệ quan trọng. Các thành phần này thường là nhu cầu của thị trường nhen nhóm, các nhu cầu duy nhất giúp hệ thống đạt được các mục tiêu. Các hãng tích hợp hệ thống gặp nhiều khó khăn khi chịu trách nhiệm chính và tìm kiếm quan hệ đối tác với nhà cung cấp. Nhóm thứ hai là nền tảng hệ thống quan trọng, là những yếu tố phải mạnh, đi kèm hệ

thống dự phòng và hỗ trợ mạnh. Các hãng tích hợp hệ thống cần một nhà cung cấp hệ thống đảm nhận việc này, thường là một công ty hàng đầu trên thị trường như HP, IBM, Compaq, hay Sun, và họ cũng tìm cách trở thành nhà cung ứng cho những công ty này. Cuối cùng là bất kỳ hệ thống nào đều vận hành ì ạch khi lượng mua sắm quá lớn. Ở đây, các công ty tích hợp hệ thống không theo đuổi mức giá thấp nhất mà họ theo dõi yếu tố ít phức tạp nhất, và họ thực sự đang tìm kiếm một mối quan hệ phù hợp với nhà cung cấp.

Tóm lại, nguyên tắc cơ bản để chiến thắng trong kinh doanh đối với các công ty tích hợp hệ thống là cần thích ứng với những gói bạn đặt vào và hoàn thiện gói sản phẩm đó. Đối với các sản phẩm trong giai đoạn vượt qua hố ngăn, chỉ có gói đầu tiên là gói được tích hợp đáng quan tâm nhất. Công ty tích hợp sẽ giúp bạn vượt qua khó khăn vì họ lo lắng bạn huỷ bỏ cam kết. Hơn nữa, quá trình đấu thầu mà họ muốn bạn hỗ trợ sẽ làm cạn kiệt băng thông mà bạn dành cho "hợp đồng hỗ trợ quan trọng". Hơn nữa, vì các thiết kế dạng tích hợp này có thể thúc đẩy thị trường phổ thông chấp nhận nhanh chóng nên giúp cộng tác với các hãng tích hợp hệ thống là công việc rất quan trọng để vượt qua hố ngăn.

Thật không may, hầu hết các tổ chức marketing đều gộp chung nhiệm vụ này trong doanh thu VAR và OEM, và chỉ định một hạn ngạch cho toàn bộ, do đó tạo ra một khối công việc khó mà giải quyết hết. Như đã nói trước đó, các công ty tích hợp hệ thống không phải kênh phân phối sản phẩm. Họ không bán cùng một món hàng hai lần. Đúng hơn nên xem họ là đại lý, và họ nên được hỗ trợ bởi một dự án bán hàng trực tiếp cụ thể, do các giám đốc cao cấp thuộc công ty cung ứng chỉ đạo. Họ không thích hợp với việc bán hàng trực tiếp thông thường vì chu kỳ bán hàng thường là quá dài, xác suất giành phần thắng trong hợp đồng quá thấp, khả năng tiếp tục hợp tác sau khi giành thắng lợi không chắc chắn, kỳ hạn thanh toán lần cuối quá xa, và các khoảng thưởng riêng cho từng người đều không tương xứng, trừ giám đốc điều hành cấp cao trong công ty.

Điều này chỉ ra rằng bộ phận quan trọng nhất trong marketing giúp hợp tác hiệu quả với các nhà tích hợp hệ thống là giao tiếp, không phải bán hàng. Các hãng tích hợp hệ thống thương mại thường được tổ chức thành một hiệp hội bán hàng và kinh doanh, được một trung tâm tập trung các kỹ thuật tiên tiến hỗ trợ. Vai trò của tổ chức marketing này là giúp các trung tâm bắt kịp bất kỳ sản phẩm mới nào được tung ra thị trường, và phát triển mối quan hệ với đối tác truyền thông nhằm dự báo sớm về các cơ hội khách hàng mới nổi.

Siêu VAR

Kênh siêu VAR (super-VAR) thường thích hợp với các thị trường có các dịch vụ giá trị gia tăng nhất quán và đồng loạt trải đều trên các khu vực địa lý với một mức phí cạnh tranh. Ý tưởng là "trải ra" bằng cách mua lại một loạt VAR để tạo thành một mạng lưới VAR trên toàn quốc, bắt đầu bằng một chương trình marketing thống nhất, bên dưới là bộ phận văn phòng hỗ trợ thống nhất.

Khách hàng mục tiêu của kênh này là người mua thực dụng đến từ các công ty có quy mô vừa và lớn. Họ chọn một tổ chức có uy tín vì muốn an toàn trong công việc. Hơn nữa, các khách hàng này có thể cần đến các dịch vụ trên toàn quốc, vì vậy, mạng nội bộ LAN (local area network) họ thiết kế cho hệ thống ở Pennsylvania cần được nhân rộng ở Alabama và Wisconsin. Vì hầu hết các VAR không thể cung cấp dịch vụ trên toàn quốc. Ngoài ra, khi có nhu

cầu, người mua thực dụng sẽ cần đến các công nghệ tiên tiến. Một VAR đơn lẻ không thể bảo vệ tất cả công nghệ khi bị thất bại, nhưng mạng lưới VAR, các kênh phân phối với từng kỹ năng riêng biệt thì có thể. Tóm lại, như chúng tôi đã nói, các VAR địa phương không phải tổ chức marketing tuyệt vời. Tuy nhiên, một công ty trong nước có thể đầu tư phát triển marketing, tạo ra nhu cầu bằng cách “thanh lý” hàng của VAR, và để tổ chức đó thỏa mãn nhu cầu của khách hàng trong vai trò thích hợp nhất của họ.

Tóm lại, việc cần làm là khắc phục những hạn chế vốn có của kênh VAR. Trên lý thuyết, kênh siêu-VAR (Super-VAR) có vẻ đang làm đúng nhiệm vụ của nó. Tuy nhiên, sự xuất hiện của kênh này trên thị trường vẫn chưa mang lại lợi ích nào. Nếu làm được điều đó thì nó có thể trở thành một kênh phân phối mới cực kỳ quan trọng, nhất là với những sản phẩm đang cố gắng xâm nhập vào thị trường khách/chủ (client/server).

Các hãng chế tạo thiết bị gốc (OEM)

Lôgic của một công ty OEM là nó rất thu hút với công ty nhỏ nào đang nhắm tới khách hàng thực dụng khó tính. Tại sao không tận dụng lực lượng bán hàng trực tiếp đã có của một công ty trên thị trường?

Khó khăn ở đây là một sản phẩm cần có cách bán hàng sáng tạo để thu hút sự chú ý của OEM. Trọng tâm của vấn đề này là đội ngũ bán hàng. Tuy nhiên, đội ngũ bán hàng OEM thường tập trung vào các sản phẩm chính được sản xuất từ các phòng R&D của công ty, họ không quan tâm đến sản phẩm phụ trợ của nhà cung cấp khác. Chỉ khi sự góp mặt của sản phẩm phụ trợ mang đến việc ký kết thoả thuận – hoặc không thể thoả thuận được nếu thiếu nó – thì OEM mới trở thành kênh phân phối được, trên danh nghĩa là nhà sản xuất. Điều này không bao giờ xảy ra với một sản phẩm đang cần vượt qua hố ngăn. Vì chẳng ai đủ kiên nhẫn để đợi một sản phẩm đặc biệt với nhiều tính năng phụ trợ muốn vượt qua hố ngăn, nên các kênh OEM không phải giải pháp hiệu quả giúp vượt qua hố ngăn phân phối.

Đối tác bán hàng

Các đối tác bán hàng không hẳn là một từ chuyên môn về kinh tế, nhưng lại là chiến thuật quan trọng khi vượt qua hố ngăn. Ý tưởng của kênh này là lợi dụng sự hấp dẫn của kênh OEM – nghĩa là tận dụng mối quan hệ sẵn có của OEM với khách hàng thực dụng trong thị trường phổ thông – cùng lúc đó, sức hút có hạn của OEM có thể kiềm chế các lực lượng bán hàng khác.

Chiến thuật cơ bản là liên kết bán hàng với một đối tác sản xuất sản phẩm hoàn chỉnh, phân chia lực lượng bán hàng trực tiếp, chia sẻ quyền lãnh đạo với đối tác, những việc trên sẽ giúp phát triển toàn diện các đề xuất về sản phẩm hoàn chỉnh. Đây không phải mối quan hệ vững chắc vì không có những ràng buộc cụ thể, tuy nhiên, quan hệ này có thể phát triển nếu đối tác này vượt qua hố ngăn bỏ ra nguồn lực để phổ biến và đào tạo lực lượng bán hàng cho đối tác kia. Điều quan trọng là giảm bớt tranh chấp khi bán hàng bằng cách để lực lượng bán hàng của đối tác có một hoặc hai lý do thuyết phục để bán hàng, giúp giảm bớt các cuộc tranh cãi về sau với khách hàng, đủ để tạo ra một điểm mời gọi mua hàng, đừng để vì xung đột giữa đội ngũ bán hàng trở thành một rủi ro kinh doanh. Tuy nhiên, việc giảm bớt các tranh chấp không phải lúc nào cũng được thực hiện theo cách trên, và nó có xu hướng biến đổi trong vòng đời sản phẩm, vì vậy để thành công trong chiến thuật này thì cần có một cam kết cung cấp nguồn lực

marketing lâu dài.

Tóm lại, liên kết bán hàng chỉ là một chiến lược chuyển tiếp, sau cùng vẫn phải chuyển thành một kênh phân phối ổn định trong thị trường phổ thông. Nguyên nhân của việc này là giá cả. Các đối tác uy tín trong liên minh không muốn kết nạp một thành viên có sản phẩm thu hút được nhiều khách hàng. Về cơ bản, nếu chi phí sản phẩm khác cao hơn 15% đến 20% so với sản phẩm của công ty có uy tín, khi đó, giá của các giải pháp tổng thể sẽ vượt khỏi tầm kiểm soát, điều này thật nguy hiểm. Vì thế chiến thuật này cần áp dụng một vài giới hạn tương đối trong mức giá sản phẩm. Đồng thời, đây là một phương pháp có chi phí bán hàng rất cao, gồm chi phí của lực lượng bán hàng trực tiếp và bộ phận marketing hỗ trợ bán hàng gián tiếp. Khi phải dựa theo mức giá giới hạn thì việc duy trì biên độ giá chịu nhiều áp lực hơn so với duy trì một công ty. Nói cách khác, liên kết bán hàng có lợi trong việc huy động nguồn lực ngắn hạn, không có lợi trong dài hạn.

Bán lẻ bên ngoài

Làm thế nào bạn cung cấp tiện ích của một kênh bán lẻ cho người không muốn đến cửa hàng? Nếu là cửa hàng bán bánh Pizza của Domino thì bạn sẽ phải mở chuỗi cửa hàng dạng nhượng quyền có giao hàng tận nhà. Về bản chất, bán lẻ bên ngoài chỉ có thế. Khách hàng thực dụng, cụ thể là với một công ty trong danh sách Fortune 500, khi họ muốn mua sản phẩm công nghệ cao với số lượng lớn từ nhân viên bán hàng trực tiếp, thì ít nhất lúc đầu họ phải thỏa thuận với bộ phận cung ứng. Với các quyết định mua hàng như thế này, khách hàng không cần giai đoạn tư vấn, tuy nhiên, họ cũng không muốn trả thêm khoản phí có liên quan với kênh tư vấn này. Lực lượng bán hàng bên ngoài của các cửa hàng bán lẻ đã đáp ứng các điều kiện trên.

Tuy nhiên, lực lượng bán lẻ bên ngoài không đáp ứng được các điều kiện để vượt qua hố ngăn. Mặc dù được tổ chức và quản lý như lực lượng bán hàng trực tiếp nhưng họ không tư vấn được cho khách hàng, do đó họ không phải người tạo ra nhu cầu. Họ là người đáp ứng nhu cầu. Đó là cách mà họ bù đắp, và duy trì biên độ giá sản phẩm. Với họ, sản phẩm hố ngăn là một mối phiền toái. Nó làm họ mất nhiều thời gian để giải thích về chúng nhưng doanh thu bán hàng lại thấp.

Internet

Internet là kênh phân phối mới xuất hiện, đại diện cho sự thay đổi lớn nhất trong lĩnh vực máy tính từ trước đến nay, và có thể sẽ mãi là như thế. Nó hứa hẹn sẽ tái thiết tất cả hình thức giao dịch, không loại bỏ cũng không đánh đồng chúng, mà chỉ đơn giản là cải tiến để các hình thức giao dịch có thể kết hợp với khả năng vươn rộng và phục vụ của Internet. Hơn nữa, đối với thị trường nhen nhóm chuyên cung ứng cho khách hàng đam mê công nghệ, Internet là một kênh phân phối tuyệt vời, nó mang lại danh tiếng cho các công ty không tên tuổi với mức chi phí rất thấp. Tóm lại, Internet có thể giúp được gì cho một doanh nghiệp non trẻ đang tìm cách vượt qua hố ngăn?

Nhìn chung, câu trả lời là không nhiều bằng một kênh bán hàng. Vượt qua hố ngăn đòi hỏi phải có các cuộc họp mặt với khách hàng mục tiêu để nắm được vấn đề nan giải của họ và đưa ra một giải pháp hoàn toàn mới. Có nhiều hướng thực hiện, và chỉ có đối thoại trực tiếp là phương pháp phù hợp. Hơn nữa, các dịch vụ chăm sóc khách hàng luôn là phần quan trọng của

một sản phẩm hoàn chỉnh đang tìm cách vượt qua hố ngăn, nghĩa là các kênh bán hàng phải đưa ra và giám sát sản phẩm mình bán ra. Việc này bỏ bớt vai trò của Internet như là mô hình kinh tế toàn diện, và Internet được “rảnh tay” trong việc cung ứng sản phẩm.

Tuy Internet không phải kênh bán hàng thích hợp nhưng nó có thể hỗ trợ rất nhiều cho sản phẩm hoàn chỉnh và giữ mối liên hệ với phân khúc mục tiêu. Và nếu phân khúc mục tiêu liên kết với nhau bởi các trang web theo cách VerticalNet đã làm, thì theo đó, các dịch vụ trước khi bán hàng cũng có thể được đẩy mạnh nhờ phương pháp này.

Tóm lại, thật khó hình dung bạn sẽ gia nhập thị trường công nghệ cao bằng cách nào nếu không có Internet trong tổ hợp marketing. *Nhưng với kênh bán hàng trực tiếp, khi vượt qua hố ngăn, bạn hoàn toàn có thể bỏ qua Internet.*

Vậy nên chọn kênh phân phối nào?

Việc chọn kênh phân phối thích hợp để vượt qua hố ngăn cần thực hiện 2 bước:

1. Sử dụng bán hàng và hỗ trợ trực tiếp như là kênh tạo ra nhu cầu để xâm nhập vào phân khúc mục tiêu đầu tiên, sau đó
2. Một khi phân khúc mục tiêu chú ý đến sự hiện diện và khả năng dẫn đầu của bạn thì việc chuyển sang kênh phân phối hiệu quả nhất là tùy ở bạn chọn.

Bạn phải luôn bắt đầu bằng kênh bán hàng trực tiếp vì đó là thời điểm để thiết lập vị trí vững chắc trên thị trường, và chi phí hoặc doanh số bán hàng không phải nhân tố quan trọng dẫn đến thành công. Bạn tuyệt đối không thể để mất cơ hội, và kênh duy nhất luôn đáp ứng mọi nhu cầu của bạn chính là kênh phối của bạn. Hơn nữa, chỉ khi nào bạn tạo được một thị trường khác biệt so với những thị trường khác thì mới mong công ty khác sẽ hỗ trợ bạn bán hàng. Lúc ấy, bạn mới bắt đầu tiến công.

Tuy nhiên, sau khi khai chiến, việc tiếp theo của bạn là làm cuộc chiến lan rộng càng nhanh càng tốt. Đây là một vấn đề hoàn toàn khác, và thường thì một người giỏi cái này sẽ không giỏi cái kia, vì vậy họ thường chống lại quá trình chuyển đổi. Giải pháp ở đây là kiểm soát kênh phân phối, bắt đầu bằng việc chọn kênh thích hợp, sau đó chỉ triển khai kênh phân phối vừa đủ, không quá rộng, đảm bảo kênh phân phối của đối tác hoạt động hiệu quả và phát triển phù hợp. Thật vậy, nếu thị trường chuyển tiếp đến một thị trường đại chúng đang phát triển, bạn sẽ phải đưa ra một loạt các giải pháp khác nhau về kênh phân phối chiến lược, tuy nhiên, ở thời điểm này, bạn chỉ cần hợp tác chặt chẽ với kênh phân phối của các đối tác để cung cấp sản phẩm hoàn chỉnh, có thể phân phối ít một chút nhưng bảo đảm lợi nhuận biên của đối tác hơn là giành phân phối quá nhiều và khiến họ rút khỏi liên kết hoặc bắt đầu giảm bớt các điểm phân phối hàng.

Mối lo này dẫn chúng ta đến yếu tố cuối cùng cần xem xét khi xâm nhập vào thị trường, đó là việc định giá.

Định giá theo kênh phân phối

Định giá là một trong những quyết định khó khăn nhất của đội ngũ quản lý để đạt được sự

đồng thuận giữa hai bên. Vấn đề là có quá nhiều quan điểm chi phối. Trong phần này chúng ta sẽ phân loại các quan điểm và đề ra một số chỉ dẫn thích hợp cho việc định giá trong giai đoạn hổn độn.

Định giá theo khách hàng

Khách hàng là tiêu chí đầu tiên bạn cần dựa vào để định giá, và như đã nhắc đến trong phần phát hiện hổn độn, giá cả ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý khách hàng. Nhóm người có tầm nhìn, là khách hàng chủ yếu trong giai đoạn phát triển thị trường nhen nhóm, không quan tâm nhiều đến giá cả. Tìm kiếm chiến lược để vượt lên phía trước, lấy khả năng thu hồi vốn ROI (Return On Investment) làm thước đo, họ tin rằng bất kỳ khoản chi phí nào phải trả hiện giờ đều không quan trọng bằng kết quả cuối cùng. Thật vậy, họ tin rằng sẽ có khoản tiền dư ra trong giá bán, bởi vì họ cần dịch vụ đặc biệt, và họ muốn các nhà cung cấp có tiền để đáp ứng các dịch vụ này. Mua sản phẩm giá cao thậm chí còn thể hiện phong cách. Đó thuần túy là định giá theo giá trị. Bởi vì giá trị sản phẩm dựa trên kết quả cuối cùng, giá thành sản phẩm không chỉ đơn thuần là chi phí sản xuất mà còn rất nhiều giá trị vô hình xung quanh nữa.

Còn phía bên kia là nhóm người bảo thủ. Họ muốn mức giá phải chăng. Họ đã phải chờ đợi rất lâu trước khi quyết định mua sản phẩm, đủ lâu để bạn hoàn tất quá trình thể chế hóa sản phẩm hoàn chỉnh, và đủ lâu để giá cả giảm xuống tới mức chỉ cao hơn chi phí một chút. Đây là phần thưởng cho việc chờ đợi của họ. Họ không giành được lợi thế cạnh tranh, nhưng họ giữ mức chi phí thực trả của mình thấp. Đây là định giá dựa trên chi phí, nó nhất định sẽ xuất hiện trong bất kỳ thị trường phổ thông nào, một khi tất cả yếu tố bảo đảm lợi nhuận đã cạn kiệt.

Đứng giữa 2 nhóm khách hàng có tầm nhìn và bảo thủ là nhóm người thực dụng, là khách hàng mục tiêu của các công ty đang cố gắng vượt qua hổn độn. Như chúng tôi đã đề cập nhiều lần, những người thực dụng luôn ủng hộ công ty dẫn đầu. Họ đã học được rằng, bằng cách đó họ có thể đạt điểm cân bằng về chi phí cho sản phẩm hoàn chỉnh (là chi phí mua và phí “thương hiệu”) ở mức thấp nhất, và vẫn có lợi từ việc đầu tư. Họ phải trả một mức giá cao hơn, tương xứng với thế cạnh tranh của công ty dẫn đầu thị trường, có lẽ là 30%. Đây là định giá dựa trên thế cạnh tranh. Mặc dù mức giá các công ty dẫn đầu thị trường đưa ra thường cao, nhưng mức giá của họ vẫn là công cụ để so sánh với các đối thủ khác trên thị trường. Và nếu không phải công ty dẫn đầu thị trường, họ sẽ phải làm ngược lại và giảm mức giá cho phù hợp.

Như đã đề cập ở chương trước, theo quan điểm khách hàng, vấn đề quan trọng là vị thế dẫn đầu thị trường so với các đối thủ cạnh tranh và chiến lược định giá là cao hơn mức giá trung bình của đối thủ cạnh tranh.

Định giá theo nhà cung cấp

Định giá theo nhà cung cấp là một phương pháp dựa trên các vấn đề nội bộ, bắt đầu từ chi phí hàng hoá, và tiếp đến là chi phí bán hàng, chi phí quản lý, chi phí vốn, tỷ suất lợi nhuận mong đợi và các chỉ tiêu khác. Các chỉ tiêu này rất quan trọng để quản lý doanh nghiệp hiệu quả. Tuy nhiên, không chỉ tiêu nào trong số này có ý nghĩa trên thị trường. Các chỉ tiêu này chỉ có ý nghĩa khi chúng tác động đến các vấn đề xuất hiện trên thị trường.

Ví dụ, định giá theo nhà cung cấp thường quyết định kênh phân phối bằng cách đưa ra một

mức giá gần đúng thuộc phạm vi kênh bán hàng trực tiếp, bán lẻ, hoặc VAR. Hơn nữa, một khi sản phẩm có mặt trên thị trường, các yếu tố định hướng theo nhà cung cấp sẽ có ảnh hưởng rất lớn nếu chúng cho phép chúng ta giành được lợi thế giá rẻ về sau trong thị trường phổ thông, hoặc cho phép chúng ta sử dụng lợi nhuận để tài trợ hoạt động R&D cho thị trường nhen nhóm kế tiếp.

Tuy nhiên, trong giai đoạn hố ngăn, định giá theo nhà cung cấp không phải cơ sở phù hợp nhất để định giá. Đây là thời điểm chúng ta phải tập trung hoàn toàn vào các vấn đề bên ngoài, là tìm hiểu nhu cầu mới của khách hàng phổ thông và cố gắng thiết lập mối quan hệ mới với kênh phân phối trong thị trường phổ thông. Thật vậy, việc đảm bảo phương tiện dẫn vào thị trường phổ thông phát triển liên tục là cực kỳ quan trọng, do đó, đây là yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến các quyết định về giá trong giai đoạn hố ngăn.

Định giá theo kênh phân phối

Từ góc nhìn của kênh phân phối, có hai vấn đề về giá cả ảnh hưởng lớn đến việc thúc đẩy kênh phân phối:

- Có giá để bán chưa?
- Có đáng để bán không?

Có giá bán có nghĩa là giá cả không phải vấn đề quan trọng trong chu kỳ bán hàng. Các công ty vượt qua hố ngăn đã thành công trong thị trường nhen nhóm với các khách hàng có tầm nhìn thường lại đưa ra giá sản phẩm quá cao. Giá cả trở thành vấn đề quan trọng với khách hàng thực dụng, nhưng khi kênh phân phối chống lại sự phản kháng của khách hàng tiềm năng và dùng các sản phẩm so sánh làm cơ sở cho mức giá dự kiến thì các công ty thường biện minh rằng họ không cạnh tranh như vậy, và kênh phân phối không biết cách bán sản phẩm.

Tuy nhiên, các sản phẩm cũng có thể được định giá rất thấp để vượt qua hố ngăn. Vấn đề ở đây là biên độ giá không đủ lớn để thưởng cho nỗ lực của kênh phân phối trong việc giới thiệu sản phẩm mới với các khách hàng phổ thông quen thuộc của họ. Nếu kênh phân phối sắp hoàn thành nhiệm vụ và đảm nhận một nhiệm vụ mới, khoản thù lao dành cho họ phải đặc biệt hơn bất cứ thứ gì đạt được từ việc kinh doanh thông thường.

Nếu chúng ta kết hợp tất cả quan điểm trên và xem xét chúng trong ngữ cảnh vượt qua hố ngăn, mục đích cơ bản của việc định giá là: định giá dựa trên mức giá của công ty dẫn đầu thị trường, qua đó, củng cố các tuyên bố về vị trí dẫn đầu thị trường (hoặc ít ra là không làm yếu đi), và xây dựng một mức hoa hồng cao cho kênh phân phối mà không dựa trên biên độ giá, khoản hoa hồng sẽ được loại bỏ khi sản phẩm được ưa chuộng trên thị trường phổ thông, và việc cạnh tranh để giành quyền phân phối sản phẩm này tăng.

Tóm tắt: Tiến công xâm lược

Tóm lại, tiến công là bước cuối cùng trong chiến lược D-Day khi vượt qua hố ngăn – bao gồm, định giá sản phẩm và phân phối sản phẩm theo kênh bán hàng đã chọn. Cả hai việc này đều rất khó giải quyết, nhưng có bốn nguyên tắc cơ bản sẽ giúp chúng ta:

1. Mục tiêu quan trọng là đảm bảo có được một kênh phân phối hướng tới khách hàng. Đây là kênh mà bạn cho rằng các khách hàng thực dụng trong thị trường phổ thông sẽ muốn và chờ mua sản phẩm của bạn.
2. Loại kênh bạn chọn để cung ứng lâu dài trên thị trường sẽ là cơ sở để định giá sản phẩm. Tuy nhiên, nếu đó không phải kênh bán hàng trực tiếp thì trong giai đoạn chuyển tiếp khi vượt qua hố ngăn, bạn cần chọn một kênh phân phối phụ hoặc thậm chí là một kênh phân phối thay thế hướng tới việc tạo ra nhu cầu, để thúc đẩy thị trường phổ thông sớm chấp nhận sản phẩm.
3. Giá cả trong thị trường phổ thông mang một thông điệp, thông điệp này có thể làm sản phẩm dễ bán hoặc khó bán. Vì thông điệp chỉ được chấp nhận khi đó là công ty dẫn đầu thị trường nên giá cả của bạn cần phải truyền đạt rằng, giá của sản phẩm được xác định dựa trên giá của các sản phẩm so sánh.
4. Cuối cùng, bạn phải nhớ rằng lợi nhuận là phần thưởng của kênh phân phối. Vì việc vượt qua hố ngăn đã đặt thêm áp lực lên kênh phân phối, và vì bạn luôn cố gắng tận dụng mối quan hệ hiện tại của kênh phân phối với các khách hàng thực dụng, nên bạn phải trả một khoản tiền thưởng vượt định mức cho kênh này trong giai đoạn hố ngăn.

Các nguyên tắc trên không chỉ khép lại chương này, mà còn liên kết các chương - từ chương 3 đến chương 7 - thông qua chiến lược marketing giúp vượt qua hố ngăn. Mục đích của các chương này là đưa ra một công thức cho các ý tưởng marketing có thể giúp các công ty đương đầu với những thách thức của giai đoạn hố ngăn. Nói chung, chiến lược D-Day là tìm cách cảnh báo cả mối hiểm họa lẫn cơ hội tuyệt vời ẩn chứa phía trước khi công ty rơi vào tình huống này. Khi giải quyết các tình huống như vậy, trở ngại lớn nhất thường là sự thiếu hiểu biết về các lựa chọn thay thế thích hợp. Hy vọng các chương này đã phần nào giúp bạn loại bỏ trở ngại đó.

Cuối cùng, vấn đề quan trọng hơn hết là tham gia cuộc chơi. Nếu hố ngăn là một thách thức, mà thực sự nó là thách thức, thì đó cũng là thách thức cho chính bản thân bạn nhiều hơn người khác. Hãy nghĩ nó thật đơn giản, ngành công nghiệp của chúng ta càng làm hố ngăn tồi tệ hơn trước đây. Chúng ta sẽ không bao giờ thực sự hiểu được hố ngăn cho đến khi chúng ta biết được mình nên làm gì, không nên làm gì.

Với suy nghĩ này, chúng ta hãy đến với phần kết, "Để hố ngăn lại phía sau".

Chương cuối: Thoát khỏi hố ngăn

Đã muộn nếu bây giờ ta bàn về việc làm thế nào các công ty công nghệ cao có thể và cần phải trở thành tổ chức định hướng thị trường. Tuy nhiên, theo quan điểm của tôi, những lý thuyết trên chẳng liên quan gì đến chuyện này. Dù muốn hay không thì tất cả tổ chức định hướng thị trường. Hiện tượng hố ngăn (là thị trường phát triển cực nhanh nhưng ngay sau đó bị “đông” lại) diễn ra bất kể khi nào trên thị trường xuất hiện một công nghệ mới, cuốn tất cả doanh nghiệp công nghệ cao mới nổi vào tâm điểm của cuộc khủng hoảng, nó khiến họ phải rời bỏ thị trường nhen nhóm và tìm kiếm một chỗ mới trong thị trường phổ thông. Những làn sóng này vẫn “đập tới”, sẽ đẩy công ty đi tới. Câu hỏi đặt ra là liệu ban quản lý có nhận ra để tận dụng những cơ hội đó hay không.

Từ trước đến nay, chúng ta xem hố ngăn là vấn đề về phát triển thị trường và tập trung hoàn toàn vào các chiến lược và chiến thuật marketing để vượt qua nó. Tuy nhiên, hố ngăn không chỉ ảnh hưởng đến tổ chức marketing mà còn ảnh hưởng đến mọi khía cạnh khác của doanh nghiệp công nghệ cao. Do đó, trong chương cuối này, chúng ta sẽ quay lại, bắt đầu từ quan điểm marketing và xem xét sự biến đổi của ba lĩnh vực quan trọng: tài chính, phát triển cơ cấu công ty, và hoạt động R&D. Mục tiêu thảo luận trong mỗi trường hợp là như nhau – giúp doanh nghiệp tiếp tục tiến vào thị trường phổ thông, và không để nó rơi trở lại hố ngăn.

Trong chương này, chỉ cần nhớ một điều: *Các doanh nghiệp phía sau hố ngăn (chưa vượt qua hố ngăn) bị ràng buộc bởi các cam kết do các doanh nghiệp phía trước hố ngăn (đã vượt qua hố ngăn) đưa ra.* Những cam kết này đều không thể duy trì quá lâu vì chúng được đưa ra vội vàng trong cơn hoảng loạn, khi các doanh nghiệp cố gắng giành được chỗ đứng trong thị trường nhen nhóm. Tức là, việc hứa hẹn một mức lợi nhuận hoặc thù lao khi phân phối sản phẩm rất dễ khiến công ty phá sản. Đó luôn là một trong những công việc đầu tiên của giai đoạn sau hố ngăn giúp chúng ta giải quyết những mâu thuẫn do các cam kết mà công ty trước hố ngăn áp đặt. Điều này, đến lượt nó, có thể khiến cho tài sản của doanh nghiệp bị mất giá, bãi nhiệm những người không phù hợp với vị trí được phân công, và những thay đổi rõ rệt trong việc quyết định tương lai của sản phẩm và công nghệ – tất cả những điều này đều có khả năng dẫn đến kết quả đáng thất vọng và gây oán giận. Tóm lại, đó là một giai đoạn thực sự rất khó khăn.

Giải pháp đầu tiên và hiệu quả nhất cho loại vấn đề này là tránh xa chúng ra, nghĩa là tránh đưa ra các cam kết sai lầm trong giai đoạn trước hố ngăn. Bằng cách dự định nơi cần đến để sống sót qua khủng hoảng hố ngăn từ lúc còn ở giai đoạn thị trường nhen nhóm, chúng ta có thể tránh đưa ra các quyết định sai lầm giống như các doanh nghiệp công nghệ cao đầy triển vọng khác đã đưa ra và bị phá sản.

Tôi thừa nhận việc này nói thì dễ nhưng làm mới khó. Khi còn trẻ, nhiều người nhắc nhở tôi đang đưa ra những quyết định rất sai lầm vì tôi đang “trải qua một giai đoạn”. Tôi ghét lời khuyên đó. Thứ nhất, nó làm tôi cảm thấy mơ hồ và kém cỏi so với người đưa ra lời khuyên. Và thứ hai, mặc dù lời khuyên đó có thể đúng nhưng nó hoàn toàn vô ích. Tôi có thể vượt qua giai đoạn đó, nhưng vì tôi đang ở giai đoạn đó, nên phải chấp nhận ra quyết định trong tình trạng thiếu năng lực, vậy lời khuyên này hữu ích ra sao? Làm thế nào tôi có thể thôi là chính mình?

Tuy nhiên, đó chính xác những gì doanh nghiệp công nghệ cao phải làm để thoát khỏi hố ngăn.

Doanh nghiệp phải thôi “là chính nó” – nghĩa là nó phải chấp nhận rằng nó đang trải qua giai đoạn hổ ngấn và làm tốt mọi việc bằng vốn hiểu biết của mình.

Để thoát khỏi hổ ngấn, ta buộc phải lột xác, đó là thay đổi trong chính công ty, nơi chúng ta dần thoát khỏi danh tiếng của tập thể và hăng hái thể hiện bản thân và nhắm tới phần thưởng có thể có, phối hợp với năng lực tập thể. Đó không phải thời điểm ngừng đổi mới hoặc từ bỏ việc sáng tạo, nhưng đó là tín hiệu cho thấy cần chuyển hướng nguồn lực đến hệ thống giá trị của người thực dụng thay vì của nhà hoạch định chiến lược. Lúc này cũng không phải thời điểm xóa bỏ tình hữu nghị và thiết lập chế độ quản lý độc đoán. Thật vậy, tác phong quản lý là một trong số ít những yếu tố không thay đổi trong giai đoạn chuyển đổi này. Tuy nhiên, đó là tín hiệu cho thấy cần xem xét và đánh giá lại các kỹ năng, bản năng và tài năng của nhà lãnh đạo để giúp tạo nên danh tiếng của một công ty trong thị trường nhen nhóm, dựa vào đó xây dựng tiếp danh tiếng ấy trong thị trường phổ thông. Và tiếng gọi này có thể sẽ kiểm tra được tinh thần cộng tác và cái tôi của người lãnh đạo trong công ty.

Các nguyên tắc và sách lược để quản lý hiệu quả các vấn đề về tài chính, bố trí nhân sự và phát triển sản phẩm của một công ty chưa vượt qua hổ ngấn khác với khi đã vượt qua hổ ngấn, và không phải ai cũng có thể thích ứng hoặc tuân theo những thay đổi bắt buộc này và làm việc theo quy trình mới. Tin tốt là, trong cả hai trường hợp, trước và sau hổ ngấn, sẽ luôn có rất nhiều công ăn việc làm. Các doanh nghiệp công nghệ cao đã tiết lộ một hồ sơ theo dõi không thường xuyên trong hơn 10 năm qua, nhìn chung, tổng doanh thu và việc làm của ngành công nghiệp đã tăng lên một cách đáng kinh ngạc. Chúng ta cần phải ghi nhớ điều này trong giai đoạn cải tổ hổ ngấn. Tức là, mục tiêu của chúng ta không phải là cố gắng tuyên truyền cách cư xử mới mà là tạo ra một bộ khung giúp các cá nhân nhận ra vị trí công việc thích hợp nhất, và tiếp đó là ứng xử thích hợp.

Với suy nghĩ đó, hãy chuyển sang các quyết định đầu tiên và có ảnh hưởng nhất mà doanh nghiệp sau hổ ngấn kế thừa từ doanh nghiệp trước hổ ngấn, đó là các quyết định tài chính.

Các quyết định tài chính: Phá vỡ biểu đồ hình gậy Hockey

Mục đích của doanh nghiệp sau hổ ngấn là kiếm tiền. Đây có lẽ là một tuyên bố rất tiêu cực. Trước hết, chúng ta cần hiểu rằng, đây không phải là mục đích của công ty đã vượt qua hổ ngấn. Trong trường hợp xây dựng thị trường nhen nhóm, khả năng thu hồi vốn (ROI) biến đổi từ một tập hợp gồm công nghệ, dịch vụ, và ý tưởng thành một sản phẩm có thể sản xuất hàng loạt, và thị trường thực sự có nhu cầu về sản phẩm này. Các khoản doanh thu từ thị trường nhen nhóm là thước đo đầu tiên về nhu cầu này, tuy nhiên doanh thu thường không, và cũng không được kỳ vọng sẽ có lợi nhuận. Vì vậy, công ty thuộc thị trường nhen nhóm không buộc phải tuân theo nguyên tắc về khả năng sinh lợi.

Chúng ta không khuyến khích công ty trước hổ ngấn tập trung vào khả năng sinh lợi hoặc bất kỳ mục tiêu tài chính nào. Chắc chắn những giấc mơ làm giàu sẽ không giải quyết được vấn đề gì. Tuy nhiên, bạn sẽ đạt được những phần thưởng ban đầu, đó là tự làm chủ và lập biểu đồ cho hướng đi riêng, cơ hội để khám phá những công nghệ mũi nhọn mới nhất, bạn sẽ có trách nhiệm hơn nhiều về công việc mình làm hơn so với khi làm cho bất kỳ tổ chức nào. Đó là động lực thúc đẩy thị trường nhen nhóm tiếp tục phát triển, và cũng là phần thưởng ít ỏi nhưng ý nghĩa, còn giấc mơ làm giàu từ vốn cổ phần chỉ là một cái có mà bạn đưa ra cho gia đình và bạn

bè để chứng tỏ hành động của mình là đúng.

Vì vậy, các doanh nhân thuộc thị trường nhen nhóm không bị buộc phải tập trung, cũng như hướng đến việc kiếm tiền. Điều này có ý nghĩa rất lớn, vì hầu hết lý thuyết về quản trị đều thừa nhận lợi nhuận là động cơ, đó là vật cản chống lại các chiến thuật lôi cuốn khách hàng của đối thủ. Khi không có động cơ đó, có thể đoán được rằng, họ sẽ không thực hiện hoặc không quan tâm đến các cam kết tài chính do mình đưa ra. Mặc dù đường dự báo tăng trưởng doanh thu có nhiều hình dạng, nhưng có lẽ phổ biến nhất là hình gậy hockey.

Theo đó, với mô hình chưa hoàn thiện về sự phát triển của thị trường công nghệ cao, là mô hình hai giai đoạn không có hố ngăn, doanh nhân phải dẫn dắt công ty mình thành đạt trong thị trường nhen nhóm và sau đó chuyển giao quyền lực cho nhà quản lý chuyên nghiệp, những người sẽ đưa doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp tăng vọt, nhằm đạt được vị trí dẫn đầu thị trường. Đây là mô hình truyền thống đã được các tổ chức đầu tư mạo hiểm thừa nhận, mô hình này được dùng để thu hút, và đưa vốn vào các cơ hội đầu tư. Nếu không đưa ra mức tỉ lệ thu hồi vốn cao thì bạn sẽ không đủ điều kiện để có mặt trong danh mục đầu tư của họ.

Các doanh nhân có thể rất giỏi giải quyết khó khăn tài chính nhưng họ thường tiếp thu chậm. Nếu nhà đầu tư mạo hiểm là người có vốn, thì đây là những nguyên tắc bạn cần tuân theo để có được số vốn đó, sau đó, chắc chắn họ sẽ chấp nhận những nguyên tắc này. Vì vậy, các doanh nhân muốn huy động vốn thường sử dụng biểu đồ hình “gậy hockey” để thể hiện doanh thu. Nghĩa là, họ đề ra một kế hoạch kinh doanh có mức doanh thu không tăng trưởng trong một khoảng thời gian mà công ty có thể chịu đựng – sau đó doanh thu sẽ có sự chuyển biến rõ ràng, tăng lên nhanh chóng, liên tục, và bất kỳ người nào có hiểu biết cũng sẽ gọi là thần kỳ. Về hình thức, nó là một biểu đồ chính xác, nghiêm luật như một bài thơ gieo vần, vì cứng nhắc như thế nên kế hoạch này cũng có khả năng gặp rắc rối.

Phần mềm bảng tính vẽ ra đường cong gậy hockey, loại phần mềm này đã gây nhiều tranh cãi xoay quanh việc nó đã dẫn đến những quyết định đầu tư sai lầm nhất trong hai thập kỷ qua. Bạn muốn tăng tỷ lệ phần trăm doanh thu? Rất đơn giản, cứ để phần mềm máy tính làm việc đó. Theo lý thuyết, hình dạng của đường doanh thu gần như thể hiện cách công ty tận dụng cơ hội từ thị trường đang phát triển. Hiểu theo cách thông thường, nó sẽ giữ vai trò là “đường chủ đạo” trong bảng tính, đường mà tất cả những đường khác phải dựa theo để tính toán. Đó là cách các doanh nghiệp có khả năng sinh lời hoạt động.

Tuy nhiên, trên thực tế, doanh thu là đường phụ thuộc vào không chỉ một mà là hai đường chủ đạo. Đầu tiên, nó phụ thuộc vào đường cong chi phí của doanh nghiệp, và sau đó, nó phụ thuộc vào các kỳ vọng đối với đường gậy hockey của nhà đầu tư mạo hiểm. Doanh thu theo phương pháp này có thể là... bất cứ thứ gì họ đạt được. Một khi doanh thu được xác định, tiếp đó, bạn cần trích dẫn một số chi tiết báo cáo phân tích thị trường thích hợp, từ các nguồn rõ ràng hoặc đáng tin cậy để làm cơ sở dự đoán một về mức tăng trưởng của doanh thu.

Hiện tại, nếu mô hình phát triển của thị trường công nghệ cao không còn thiếu sót thì doanh thu có thể tăng, hoặc ít nhất cũng tăng nhanh hơn hoặc thường xuyên hơn. Tuy nhiên, trên thực tế, đường tăng trưởng doanh thu có hình dạng giống bậc thang hơn là gậy hockey. Tức là, trong giai đoạn đầu, doanh thu tăng trưởng rất nhanh, giai đoạn này đại diện cho sự phát triển của thị trường nhen nhóm, giai đoạn kế tiếp, doanh thu giảm dần và ngừng lại ở một mức nào

đó (các giai đoạn hố ngăn), tiếp theo là giai đoạn tăng trưởng nhanh chóng, đại diện cho mức lợi nhuận từ việc phát triển thị trường phổ thông đầu tiên. Bậc thang này có thể kéo dài vô tận, với các giai đoạn bằng phẳng, đại diện cho sự tăng trưởng chậm lại của doanh thu do chuyển đến các phân khúc rộng hơn trong thị trường phổ thông, và giai đoạn doanh thu tăng vọt, đại diện cho khả năng tận dụng lợi thế đó. Khi cung ứng càng nhiều phân khúc, thì sớm muộn gì các giai đoạn biến động lên xuống cũng bắt đầu triệt tiêu lẫn nhau, và công ty đạt được thành công với ít khó khăn hơn, đó là điều mà thị trường tài chính New York mong đợi. (Trên thực tế, chỉ các công ty công nghệ cao thành công nhất mới đạt được biểu đồ đó; hầu hết các công ty khác đều tiếp tục biến động và cộng đồng tài chính không thể nắm bắt hết, kết quả là cổ phiếu của họ thường xuyên bị thua lỗ nặng chỉ với các dấu hiệu thị trường nhỏ và không tốt.)

Những điều nêu trên đều đúng và hợp lý. Mô hình bậc thang là hoàn toàn khả thi, trừ khi bạn thể chấp cổ phần của mình trong công ty để theo đuổi mô hình gậy hockey. Thật không may, đó chính là điều mà hầu hết các kế hoạch tài trợ vốn trong lĩnh vực công nghệ cao cam kết. Và khi mô hình gậy hockey thất bại, doanh nghiệp phải thể chấp, vốn chủ sở hữu thoái kiệt, mọi thứ sụp đổ, công ty bị phá sản và không thể thoát khỏi hố ngăn. Đó là diễn biến đã được phác thảo ở phần công nghệ trong chương 1 của cuốn sách này.

Các tổ chức đầu tư mạo hiểm từ lâu đã nhận thức được vấn đề này. Những người hay hoài nghi trong lĩnh vực công nghệ cao tin rằng họ có thể dựa vào sai lầm này, đó là cách mà “các nhà tư bản trực lợi” tiếp quản công ty từ doanh nghiệp đổ vỡ. Nhưng sự thật là, hầu hết các nhà đầu tư đều biết chiến lược đó là một đề xuất sai lầm. Họ có thể gọi nó là “thung lũng chết chóc” thay vì hố ngăn, nhưng dù gọi theo cách nào thì bản chất của nó vẫn không thay đổi. Tất cả những gì họ phải làm là xem xét danh mục đầu tư của mình.

Câu hỏi đặt ra hiện giờ là, chúng ta có thể làm gì khác biệt nếu hoạt động theo mô hình hố ngăn? Câu hỏi này thực sự gồm hai phần – một phần nhắm vào các tổ chức tài trợ vốn, và phần còn lại nhắm đến các giám đốc điều hành - nguồn lực quản lý công ty. Đối với phần đầu của câu hỏi, vấn đề mấu chốt là làm thế nào đưa ra cách tính để làm cơ sở cho việc đánh giá và tỉ lệ thu hồi vốn kỳ vọng, và phần còn lại của câu hỏi, vấn đề mấu chốt là khi nào sử dụng vốn và khi nào tuân theo nguyên tắc về khả năng sinh lợi. Hãy nghiên cứu câu hỏi này kỹ hơn.

Vai trò của tổ chức tài trợ vốn mạo hiểm

Đầu tư là đặt cược vào năng suất so với đối thủ cạnh tranh trong một khoản thời gian. Những gì mà mô hình hố ngăn bộc lộ là điều bạn cần suy xét lại với những biến số này. Theo quan điểm đầu tư, câu hỏi cần nhấn mạnh là hố ngăn rộng bao nhiêu? Hoặc, trong các giai đoạn đầu tư, câu hỏi là, sẽ mất bao lâu để tôi đạt được một tỷ số ROI mà thị trường phổ thông có quy mô lớn chấp nhận?

Câu trả lời rất đơn giản, đủ lâu để tạo ra và thiết lập vị trí vững chắc cho một sản phẩm hoàn chỉnh. Mô hình hố ngăn khẳng định rằng, sẽ không có thị trường phổ thông nào xuất hiện cho đến khi sản phẩm hoàn chỉnh được hình thành. Tôi tin đó là kết quả tất yếu khi sản phẩm hoàn chỉnh hình thành, hay nói cách khác là được thể chế hóa. Và như thường lệ (mặc dù vẫn có ngoại lệ), sau đó thị trường sẽ phát triển nhanh chóng quanh công ty nào nỗ lực tạo ra được sản phẩm hoàn chỉnh.

Tôi tự hỏi liệu chúng ta có thể đoán được việc này sẽ mất bao lâu không? Bằng cách phân tích khách hàng mục tiêu và lý do thuyết phục mua hàng, và sau đó phân tích tỉ mỉ từng bộ phận của sản phẩm hoàn chỉnh, chúng ta có thể giảm bớt quá trình này bằng một tập hợp gồm các yếu tố hiệu suất có thể kiểm soát, với một điểm hội tụ đã ước tính, mỗi yếu tố này đều có thể được dự báo trước. Nó không phải một nghiên cứu khoa học, cũng không phải một loại nghệ thuật: bản chất nó chỉ là một loại kế hoạch kinh doanh.

Giả sử kế hoạch này khả thi, ngay lập tức sẽ có một loạt câu hỏi đặt ra. Quy mô của thị trường này? Một lần nữa, câu trả lời rất đơn giản, đó là, lớn đến mức mà các đề xuất có giá trị có thể thúc đẩy nó, là các lý do thuyết phục mua hàng mà sản phẩm hoàn chỉnh có thể đáp ứng được. Nói cách khác, thị trường sẽ bị giới hạn khi các đề xuất có giá trị hoặc sản phẩm hoàn chỉnh không phù hợp. Các nhân tố khác tạo nên thị trường – các liên minh, cạnh tranh, định vị, phân phối, và định giá – đều không ảnh hưởng đến quy mô thị trường, mà là tỷ lệ xâm nhập thị trường tác động. Căn cứ vào những ưu đãi kinh tế dành cho thị trường tự do, nếu thị trường thật sự xuất hiện, dù sớm hay muộn, các giải pháp phù hợp với thị trường cũng sẽ xuất hiện.

Nếu những điều trên là đúng, theo đó chắc chắn sẽ có những nghiên cứu chi tiết hơn về sau, lúc ấy tất cả yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến quyết định đầu tư đều được đưa ra một cách hợp lý, và lúc đó, quyết định đầu tư có thể được đưa ra mà không cần phải tham khảo ý kiến từ bất cứ ai. Việc ước tính quy mô thị trường, tỷ lệ xâm nhập, chi phí để đạt được vị trí dẫn đầu thị trường và thị phần kỳ vọng đều có thể được thực hiện mà không cần tham khảo từ công ty khác. Vẫn sẽ có nhiều điểm bất đồng về xác suất thành công và mức độ rủi ro nhưng không nên đánh mất lòng tin.

Vì vậy, để kêu gọi các tổ chức tài trợ vốn, bạn cần: giúp các công ty khách hàng của bạn liên kết với nhau thông qua kế hoạch kinh doanh nhằm vượt qua hố ngăn; đáp ứng nhu cầu tìm hiểu không chỉ về các đặc điểm, quy mô của thị trường dài hạn, mà còn về các khách hàng mục tiêu khi xâm nhập thị trường; giúp các công ty cải tiến các đề xuất giá trị cho đến khi chúng thực sự thuyết phục khách hàng, và sau đó dùng các đề xuất này kiểm tra xem thực sự công ty có bao nhiêu khách hàng mục tiêu; thúc đẩy các công ty xác định rõ sản phẩm hoàn chỉnh, và sau đó giúp họ xây dựng mối quan hệ với các đối tác và đồng minh thích hợp; sử dụng một lần nữa các đề xuất giá trị để kiểm tra giả thuyết về quy mô thị trường. Về phần cạnh tranh và định vị, hãy cẩn thận khi đưa sản phẩm còn non yếu của bạn vào thị trường lớn quá sớm. Về việc phân phối và định giá, đừng nên theo đuổi “các khoản lợi nhuận tiêu chuẩn” cho đến khi thực sự vượt qua hố ngăn. Tóm lại, việc sử dụng ma trận ý tưởng vượt qua hố ngăn là nhằm đảm bảo quản lý các tài sản tài chính đúng cách.

Vai trò của tổ chức quản lý đầu tư mạo hiểm

Bây giờ, chúng ta hãy chuyển sang mối quan tâm chủ yếu của người quản lý công ty: Tôi sẽ tồn tại được bao lâu nếu không có vốn, và khi nào tôi nên tuân theo nguyên tắc về khả năng sinh lợi? Câu hỏi này có thể lý giải như sau. Không có gì chắc chắn và số phận của bạn không nằm dưới sự kiểm soát của bạn, cho đến khi đạt được lợi nhuận. Câu trả lời trên phù hợp với nhóm người mua đầu tiên. Trên thực tế, những thị trường chậm phát triển, đặc biệt là ngành công nghệ phần mềm thì không cần nhiều vốn, có khả năng sinh lợi ngay từ những ngày đầu tiên. Việc các khách hàng có tầm nhìn trong thị trường nhen nhóm trả phí tư vấn và trả trước tiền

bản quyền sẽ giúp các công ty mới thành lập có vốn để phát triển. Theo quan điểm kế toán, tiền bản quyền trả trước không được ghi ngay vào sổ như một khoản doanh thu, nhưng chúng có thể mang lại dòng tiền thực thu ngay từ những ngày đầu tiên, và do đó bạn có thể giữ nguyên 100% vốn chủ sở hữu về sau.

Lợi ích lớn nhất của việc tuân theo nguyên tắc về khả năng sinh lợi ngay từ đầu là sau này bạn không phải học nó. Các doanh nghiệp được tài trợ vốn trong dài hạn rất thường xuyên, ngay cả khi được điều hành bởi các giám đốc giàu kinh nghiệm, sẽ rơi vào “trạng thái hưởng phúc lợi nhà nước”, mất cảm giác bị thúc bách và tìm kiếm nguồn vốn tiếp theo từ một tổ chức tài chính thay vì từ thị trường. Hơn nữa, nguyên tắc về lợi nhuận dạy cho bạn “nói không” sớm hơn và thường xuyên hơn. Với những công ty khác, chỉ đơn giản là không có vốn để tài trợ. Doanh nghiệp bị buộc phải tập trung quyết liệt vì nguồn lực có hạn. Việc này giúp doanh nghiệp giảm thời gian xâm nhập thị trường, vì mọi người không tập trung vào những việc khác và bởi vì họ hiểu rằng thị trường là nơi mang lại nguồn vốn cho họ. Và cuối cùng, khi công ty tìm kiếm nguồn vốn từ bên ngoài, bằng chứng thuyết phục nhất để công ty được đánh giá chính là sẵn sàng chứng minh công ty không chỉ có nhu cầu thị trường thực sự mà còn có khả năng đáp ứng nhu cầu đó một cách tốt nhất.

Thật vậy, động lực theo đuổi lợi nhuận ngay từ đầu rất mạnh mẽ, bạn tự hỏi tại sao mình chưa bao giờ làm như vậy. Về cơ bản, có hai lý do. Đầu tiên, mức giá gia nhập thị trường quá cao nên không thể tài trợ vốn cho chủ sở hữu hoặc các hợp đồng tư vấn. Đây là tình trạng phổ biến trong bất kỳ hoạt động sản xuất thâm dụng nào. Tuy nhiên, ngày nay, với việc gia công bên ngoài, các công ty như Cisco có thể xuất đến 45% sản phẩm của họ mà không cần chạm vào chúng, trong khi đó, các công ty sản xuất thiết bị bán dẫn bình thường sử dụng nhà máy chung cho tất cả các hàng hoá, và thậm chí một công ty sản xuất chất bán dẫn không làm ra chip như Rambus, đã được cấp bằng sáng chế cho một thiết kế về giao diện bộ nhớ. Có được một đội ngũ hoạt động tốt quan trọng hơn việc sắp xếp và bốc dỡ hàng hóa đúng chỗ. Tuy nhiên, chi phí ở đây thực sự thường vượt quá khả năng chi trả của nguồn vốn, và rất nhiều quỹ sẵn sàng hỗ trợ cho loại doanh nghiệp này.

Lý do thứ hai không theo đuổi lợi nhuận ngay từ đầu là, thị trường được dự báo sẽ phát triển nhanh đến mức bạn không đủ khả năng để theo kịp dù là sản xuất một bộ phận của máy nghe nhạc. Sự bùng nổ của Internet đã dẫn đến cạnh tranh giữa các sản phẩm mới, tất cả mọi người đều chạy đua để đánh bại các đối thủ cạnh tranh và giành quyền nắm giữ thị phần. Yahoo là trang web tìm kiếm hàng đầu, Amazon.com là trang web bán sách thành công nhất, và America Online là kênh liên lạc tại nhà phổ biến nhất, tất cả đã tạo nên làn sóng vốn hóa thị trường, và mãi mãi bỏ lại các đối thủ cạnh tranh ở phía sau. Trong trò chơi này, cuộc đua diễn ra rất nhanh, và giải pháp là chuẩn bị ngay từ đầu, do đó, việc chi tiêu sớm và nhiều được xem là mấu chốt để thành công. (Cá nhân tôi vô cùng lo lắng về một thị trường mà kẻ mù lại dẫn kẻ mù đi, hơn nữa, về bản chất, tôi là người chậm thích ứng với công nghệ.)

Ngoài ra, có một nguyên tắc phổ biến hơn có thể giúp các doanh nhân quản lý nguồn vốn. Đó là, cần nhiều vốn để vượt qua hố ngăn hơn là xây dựng thị trường nhen nhóm. Các nỗ lực phát triển thị trường nhen nhóm thường không mang lại nguồn vốn lớn – trong thập niên 1980 của chúng ta đã thấy điều này ở IBM PC Jr. và Prodigy; trong thập niên 1990 là với các máy tính kèm theo bút điện tử và việc cho thuê video tại nhà. Đơn giản là bạn không thể đầu tư dựa theo

tình cảm và suy nghĩ của những người đam mê công nghệ và hoạch định chiến lược. Chắc chắn sẽ có một mức vốn hóa tối thiểu được đặt ra. Có thể bạn phải chào hàng trực tiếp, và xuất hiện với bộ dạng lịch sự, và có lẽ bạn nên mở một văn phòng và có bộ phận trả lời điện thoại một cách chuyên nghiệp. Bạn cần đầu tư vào hoạt động PR (Public Relations) trong thị trường nhen nhóm – giới thiệu sản phẩm là mấu chốt để xây dựng thành công thị trường nhen nhóm – tuy nhiên, bạn không cần quảng cáo, cũng không cần đầu tư vào việc phát triển quan hệ với đối tác hoặc kênh phân phối. Tất cả đều còn quá sớm để thực hiện cho đến khi bạn tạo được uy tín trong thị trường nhen nhóm.

Tuy nhiên, khi giành được vị trí dẫn đầu trong thị trường nhen nhóm, toàn bộ phương pháp đều thay đổi. Việc đầu tư vào sản phẩm hoàn chỉnh – cần tìm các đối tác và liên minh, thuyết phục họ phân phối sản phẩm – đưa ra các sáng kiến tài trợ hữu ích. Quá trình phát triển kênh phân phối, cần thực hiện ở bên lõi kéo lần thúc đẩy, đó là tạo ra nhu cầu và đưa ra các ưu đãi về doanh thu. Kênh phân phối rất quan trọng trong giai đoạn này, nó giúp thiết lập một chương trình truyền thông hiệu quả, bao gồm các quan hệ báo chí, quan hệ thị trường và quảng cáo.

Tóm lại, đây là giai đoạn bạn phải chi tiền, không phải trước đó. Vì vậy, điều quan trọng là bạn không nên thực hiện quá trình này trước khi giành được vị trí dẫn đầu trong thị trường nhen nhóm, và bạn không nên cam kết chi trả tất cả bằng tiền mặt trong giai đoạn hổ ngấn. Chỉ cần áp dụng hai điều này trong kế hoạch kinh doanh, bạn có thể tránh khỏi rất nhiều rắc rối.

Các quyết định về tổ chức: Từ người sáng lập đến người rời khỏi công ty

Từ vấn đề tài chính chuyển sang vấn đề nhân sự, chúng ta cần hiểu rằng hổ ngấn không chỉ ngăn cách những nhà hoạch định chiến lược với những người thực dụng, mà còn ngăn cách giữa các công ty phục vụ họ. Để thoát khỏi hổ ngấn, để vượt qua nó và không rơi trở lại đó, cần có sự thay đổi trong doanh nghiệp mà vài cá nhân có thể làm. Đó chính là dời từ người sáng lập trở thành người rời khỏi công ty.

Trong quá trình phát triển công ty, người sáng lập là người phát triển phần khung bao của các ứng dụng công nghệ. Họ không thể chế hóa chúng. Họ không muốn tạo ra cơ sở hạ tầng cho sản phẩm. Thậm chí họ không muốn văn bản hoá chúng. Họ muốn tạo ra những kỳ tích, và khi không tạo được kỳ tích nào nữa, họ muốn chuyển đi. Tài hoa của họ là năng lượng cho thị trường nhen nhóm, và nếu không có họ, có thể sẽ không có những thứ được gọi là công nghệ cao.

Tuy nhiên, khi đã vượt qua hổ ngấn, những người này có thể trở thành gánh nặng tiềm ẩn của công ty. Điều họ thích là sáng tạo, không phải quản lý công ty. Những thứ như các tiêu chuẩn công nghiệp, các giao diện phổ biến và việc thích ứng với các giải pháp cài đặt, ngay cả khi các giải pháp này thua kém về mặt kỹ thuật, tất cả chúng đều xa lạ và gây phản cảm với những người sáng lập công ty. Vì vậy, khi cơ sở hạ tầng quanh họ bắt đầu khép lại, họ phải sẵn sàng tìm kiếm khu vực nhỏ hơn. Lúc này, họ không có khả năng tham gia vào các thỏa hiệp cần thiết, và có thể phá vỡ các thỏa hiệp mà các công ty đang cố gắng đạt được. Do đó, giai đoạn doanh nghiệp chuyển từ việc lấy sản phẩm làm trung tâm trong thị trường nhen nhóm sang lấy thị trường là trung tâm trong thị trường phổ thông là giai đoạn then chốt, các kỹ sư công nghệ tiên phong này được chuyển đến những nơi khác – tốt nhất là đến một dự án khác trong công ty, nhưng nếu cần thiết, có thể là một công ty khác.

Cùng lúc đó, có một quá trình cạnh tranh đang diễn ra trong lực lượng bán hàng. Nhóm dẫn đầu là những người bán hàng đầu tiên. Họ là người làm hài lòng các nhà hoạch định chiến lược. Họ có thể hiểu công nghệ và sản phẩm đến mức có thể dễ dàng thao tác trên nó và đáp ứng nhu cầu của nhà hoạch định chiến lược. Họ có thể sử dụng ngôn ngữ của các nhà hoạch định chiến lược, biết họ cần những gì, và làm sản phẩm của mình phù hợp với những nhu cầu đó. Họ có thể chuyển ngôn ngữ đó vào các hình thức biểu hiện sản phẩm, và minh họa bằng các sản phẩm thử nghiệm dựa theo nhu cầu khách hàng, từ đó họ có thể khiến nhu cầu về sản phẩm tăng nhiều vô kể. Càng nghĩ ra nhiều sản phẩm, họ càng có nhiều đơn đặt hàng. Họ được khách hàng trong thị trường nhen nhóm yêu thích. Nếu không có họ, công ty hoàn toàn không thể giành được vị trí dẫn đầu trong thị trường nhen nhóm.

Tuy nhiên, những người này cũng trở thành gánh nặng khi công ty đã vượt qua hố ngăn. Thật vậy, họ là những người chịu trách nhiệm chính trong việc kéo các công ty trở lại hố ngăn. Vấn đề là họ không thể ngừng tạo ra nhu cầu mua hàng của các nhà hoạch định chiến lược, là nhu cầu dựa trên các thiết lập phân phối riêng của sản phẩm hoàn chỉnh theo nhu cầu khách hàng. Các hợp đồng này được đáp ứng bằng cách lấy từ ông A, là nỗ lực R&D trong thị trường phổ thông, để trả cho ông B, là nỗ lực R&D theo nhu cầu khách hàng để trở thành mục tiêu mua hàng của các nhà hoạch định chiến lược. Tuy nhiên, chìa khóa để thoát khỏi hố ngăn là ngăn chặn sự phát triển theo nhu cầu khách hàng và hình thành sản phẩm hoàn chỉnh, thiết lập một bộ tiêu chuẩn có thể hỗ trợ cho toàn bộ thị trường. Việc này do bộ phận R&D đảm nhận, vì vậy, không phải ai lo lắng về những rủi ro không có thực. Và khi đó, một nhân viên bán hàng tiên phong không bị kiểm soát có thể phá hoại và làm nản lòng một công ty đang tìm cách thoát khỏi hố ngăn.

Hiện giờ chúng ta có hai nhóm người: người đi đầu về công nghệ và người đi đầu về bán hàng. Họ là nhân tố quan trọng để đạt được thành công trong thị trường nhen nhóm và có khả năng trở thành gánh nặng sau khi công ty vượt qua hố ngăn. Họ phải được chuyển sang vị trí khác, nhưng ai có quyền làm điều đó? Lĩnh vực công nghệ cao sẽ ra sao khi họ bị thay thế? Và ai sẽ là người kế thừa thành quả của họ? Và liệu việc này có công bằng và hợp tình với những gì mà họ đã cống hiến cho công ty?

Theo tôi, không sớm thì muộn, tất cả công ty thuộc lĩnh vực công nghệ cao đều phải đối mặt với vấn đề này. Và làm thế nào bạn đối phó với những ảnh hưởng không chỉ đến từ người bị chuyển đi mà còn từ người ở lại. Đây là lúc bạn phải giải quyết mọi việc mà không để xảy ra sai lầm.

Trước tiên, chúng ta hãy giải quyết vấn đề về “tình”. Điều đầu tiên chúng ta cần hiểu là việc loại ai đó sang một bên, phá hỏng cuộc sống và đe dọa sinh kế của họ là vô đạo đức, và thực sự là nhiều doanh nghiệp thường xuyên làm vậy. Theo đó, những vấn đề này cần trở thành mục tiêu của việc dự báo, hợp đồng thỏa thuận, lập kế hoạch và chuẩn bị. Những người sáng lập công nghệ không muốn ngồi yên một chỗ. Đó không phải mối quan tâm hàng đầu của họ, cũng không phải mối quan tâm của các công ty đang thuê họ. Khi quá trình chuyển đổi bắt đầu, nếu mọi người đều thừa nhận thực tế này, và thừa nhận mục tiêu của những người sáng lập, biểu hiện cuối cùng về sự thành công của họ là tạo ra thị trường phổ thông và qua đó họ tự đưa mình thoát khỏi công việc hiện tại, thì chúng ta sẽ có một lý do chính đáng khi thay thế những người sáng lập. Làm thế nào để chuyển họ sang vị trí khác và dựa theo loại chương trình bồi

thường nào, thảo luận này cần được dờ lại cho đến khi chúng ta biết cách làm thế nào để việc chuyển vị trí được công bằng, để những người chuyển đến thế chỗ hài lòng với vị trí mới của họ.

Tuy nhiên, trên thực tế, những người chuyển đến không giữ vị trí của người đi đầu, là những vị trí mà người đi đầu chưa bao giờ đảm nhận. Những người chuyển đến thường đảm nhận nhiều vị trí, như các vị trí quản lý, người ra quyết định và cuối cùng là người quyết toán ngân sách. Họ xây dựng rào cản và đề ra quy định (còn gọi là quy trình); và tất cả mọi thứ này nảy ra cuộc chiến giữa những người đi đầu và người chuyển đến. Tất cả những việc trên cùng với sự tham gia của những người thực dụng rất có lợi cho thị trường sau hố ngăn, đây là những người đáng tin cậy, có khả năng dự đoán và tạo ra những điều đáng kinh ngạc. Tuy nhiên, những người đi đầu khó làm được điều này. Vậy, trong lĩnh vực công nghệ cao, bạn sẽ làm thế nào để quá trình chuyển đổi giữa hai nhóm này diễn ra một cách có trật tự?

Hai chức vụ mới

Trong giai đoạn cố gắng vượt qua hố ngăn, mấu chốt để bắt đầu thực hiện quá trình chuyển đổi là bổ sung thêm hai vị trí. Vị trí đầu tiên là giám đốc phân khúc thị trường mục tiêu, và vị trí thứ hai là giám đốc sản phẩm hoàn chỉnh. Cả hai đều là vị trí chuyển tiếp tạm thời, mỗi vị trí là một bước đệm để tiến tới vị trí lâu dài hơn. Cụ thể, trước tiên là giám đốc marketing công nghệ và sau đó trở thành giám đốc marketing sản phẩm. Đây là “danh xưng thực sự”, là vị trí mà họ được thuê để đảm nhận, đúng với những gì được in trên danh thiếp của họ. Nhưng trong quá trình chuyển đổi của giai đoạn hố ngăn, họ nên được bổ nhiệm một vị trí duy nhất, chịu trách nhiệm khi cần, và khi đó, chức vụ của họ chỉ là những danh xưng “tạm thời”.

Nhiệm vụ chính của giám đốc phân khúc thị trường mục tiêu là biến mối quan hệ với khách hàng có tầm nhìn thành vị trí đồ bộ tiềm năng để xâm nhập vào thị trường phổ thông chuyên biệt theo chiều dọc. Nếu Citicorp là khách hàng, thì thị trường sẽ là lĩnh vực ngân hàng; nếu là Aetna, thị trường sẽ là lĩnh vực bảo hiểm, nếu là Dupont, thị trường sẽ là lĩnh vực hóa chất, nếu là Intel, thị trường sẽ là lĩnh vực chất bán dẫn. Quá trình chuyển đổi của giai đoạn hố ngăn sẽ diễn ra như thế.

Khi tiếp cận thành công một khách hàng nghĩa là bạn đã hoàn thành một phần nào đó của kế hoạch bán hàng trong thị trường nhen nhóm, giám đốc phân khúc thị trường mục tiêu là người quản lý khách hàng, họ được phép liên hệ với khách hàng thuộc những lĩnh vực khác, việc này sẽ giúp họ hiểu thêm về cách thức hoạt động của công ty. Họ phải tham dự các triển lãm thương mại, đọc các tài liệu, nghiên cứu các hệ thống và gặp gỡ khách hàng – trước tiên là chỉ với một khách hàng công ty, sau đó mới mở rộng đến các khách hàng khác có liên quan. Đồng thời, họ phải giám sát các dự án tương lai, đảm bảo nó sẽ tiến triển, giám sát việc giới thiệu sản phẩm trong giai đoạn đầu, tiếp nhận thông tin phản hồi khi mua sản phẩm từ người dùng cuối trong hệ thống, và phối hợp với nhân viên trong công ty để xoay chuyển tình hình vì việc triển khai dự án chậm trễ ngay lập tức sẽ ảnh hưởng đến việc phân phối sản phẩm. Đồng thời, họ phải phối hợp với giám đốc sản phẩm hoàn chỉnh để xác định phần nào của dự án thích hợp với việc phát triển sản phẩm hoàn chỉnh và phần nào thì không. Mục đích là để tách biệt các yếu tố đặc trưng của từng khách hàng công ty, đảm bảo không dồn trách nhiệm duy trì các yếu tố này lên đội ngũ đang thực hiện việc phát triển sản phẩm.

Giám đốc phân khúc thị trường không hy vọng sẽ tạo ra được doanh thu phụ từ các công ty khách hàng trong ngắn hạn, bởi vì những người có tầm nhìn tin rằng khách hàng đã trả tiền cho tất cả những gì họ cần sửa đổi. Tuy nhiên, giám đốc phân khúc thị trường được trông đợi sẽ làm những việc sau đây:

- Tiến hành lắp đặt hệ thống đầu tiên. Việc này không chỉ góp phần vượt qua hố ngăn vì nó thúc đẩy việc mua thêm các hệ thống phụ trợ, mà đây còn là nền tảng để thiết lập một cơ sở tham khảo trong phân khúc thị trường mục tiêu. Hầu hết công ty đều thất bại thảm hại khi thực hiện việc này, đến nỗi nhiều năm sau đó, bạn không được lợi gì từ các công ty khách hàng "có tên tuổi" đó. Ở đây, điểm mấu chốt bạn cần ghi nhớ là những người thực dụng không muốn biết về khách hàng của bạn là ai, họ chỉ muốn biết bạn đã từng lắp được một hệ thống hoàn chỉnh.
- Trong thời gian thực hiện việc lắp đặt hệ thống đầu tiên, giám đốc phân khúc thị trường cần thay thế bằng một người quản lý tài khoản thực sự, là một "người thiết lập" để phục vụ khách hàng công ty trong nhiều năm tới. Cần lưu ý rằng, vào thời điểm này, nhân viên bán hàng tiên phong vẫn còn sức ảnh hưởng, vẫn còn mối liên hệ với khách hàng có tầm nhìn, tuy nhiên, việc quản lý các tài khoản hoàn toàn nằm trong tay người khác. Đây là điều mà người sáng lập rất mong muốn, vì họ nhận ra rằng những người chuyển đến theo từng bộ phận sẽ đảm nhận những việc mà họ không thích.
- Thúc đẩy các dự án đang triển khai để tạo ra một hoặc nhiều sản phẩm phụ trợ cho sản phẩm hoàn chỉnh, từ đó, khó khăn của toàn ngành công nghiệp có thể được giải quyết gọn gàng. Nghĩa là hoặc kết hợp các sản phẩm phụ trợ này vào dòng sản phẩm hoặc phân phối chính thức các sản phẩm phụ trợ này như một phần mở rộng của sản phẩm không được hỗ trợ, thông qua một nhóm người tiêu dùng. Dù theo cách nào thì các sản phẩm phụ trợ như thế cũng làm tăng giá trị của sản phẩm trong phân khúc thị trường mục tiêu và tạo ra rào cản tham gia với những nhà cung cấp khác.

Giám đốc sản phẩm hoàn chỉnh

Trong lúc giám đốc phân khúc thị trường mục tiêu đang bận rộn với công việc liên quan đến khách hàng thì có một vị trí tương tự để đảm nhận vai trò nội tại. Để chuyển từ giám đốc sản phẩm thành giám đốc marketing sản phẩm, trước tiên cần thông qua vị trí tạm thời là giám đốc sản phẩm hoàn chỉnh. Những chức vụ này tương tự nhau nên rất dễ gây nhầm lẫn, do đó, chúng ta hãy dành một phút để phân biệt ba chức vụ này.

Giám đốc sản phẩm là thành viên của bộ phận marketing hoặc bộ phận phát triển sản phẩm, là người có trách nhiệm đảm bảo một sản phẩm được tạo ra, thử nghiệm, và vận chuyển đúng tiến độ và đáp ứng các tiêu chuẩn kỹ thuật. Đó là công việc tập trung vào khía cạnh nội tại, làm cầu nối giữa bộ phận marketing và bộ phận phát triển, người đảm nhận vị trí này đòi hỏi phải có chuyên môn kỹ thuật cao và nhiều kinh nghiệm quản lý dự án.

Giám đốc marketing sản phẩm nhất định phải là thành viên của bộ phận marketing, nhưng không bao giờ là thành viên của bộ phận phát triển, họ chịu trách nhiệm giới thiệu sản phẩm với thị trường và các điểm phân phối. Trách nhiệm này bao gồm tất cả yếu tố quan trọng để vượt qua hố ngăn, từ việc xác định khách hàng mục tiêu đến việc định giá. Đó là một công việc

tập trung vào khía cạnh bên ngoài.

Không phải tổ chức nào cũng tách biệt giữa giám đốc sản phẩm và giám đốc marketing sản phẩm, nhưng họ phải làm điều đó. Việc gộp chung các chức vụ này thường dẫn đến kết quả là không nhiệm vụ nào được hoàn thành. Và những người giỏi một việc nào đó hiếm khi giỏi thêm những việc khác.

Giám đốc sản phẩm hoàn chỉnh sau này sẽ trở thành giám đốc marketing sản phẩm. Họ chưa thể trở thành giám đốc marketing sản phẩm vì hiện tại chưa cần đến vị trí này. Cho đến khi vượt qua hố ngăn thành công, không có bất kỳ mối quan hệ hoặc sự hiểu biết nào về thị trường có thể định hướng cho kế hoạch phát triển sản phẩm. Vì vậy, giám đốc phân khúc thị trường mục tiêu tạm thời sẽ đảm nhận những việc này, nhưng đó không phải những việc cần làm hiện nay. Việc cần làm hiện nay là giải quyết danh sách gồm các lỗi kỹ thuật và nhu cầu cải tiến sản phẩm đang tăng lên với tốc độ chóng mặt. Nếu danh sách này không được quản lý đúng cách, nó sẽ gây trở ngại cho việc phát triển công ty.

Chiến thuật để đảm bảo việc quản lý danh sách này đúng cách, đồng thời bắt đầu thực hiện quá trình thay thế những người sáng lập khi phát triển công ty là chuyển danh sách này từ giám đốc sản phẩm sang giám đốc sản phẩm hoàn chỉnh. Hầu hết những người đang giữ vị trí giám đốc sản phẩm đều là người đi đầu. Tuy nhiên, các công ty hiện nay hầu như không có vị trí này. Việc giữ lại người đi đầu sẽ ảnh hưởng đến tương lai của sản phẩm, tức là, họ sẽ bị chuyển đi đầu tiên và trước hết bởi những gì mà họ đã cam kết với khách hàng trong thị trường nhen nhóm. Thật không may, các cam kết này thường không phải mối quan tâm hàng đầu của khách hàng trong thị trường phổ thông. Chắc chắn rằng cuối cùng những cam kết này phải được đáp ứng – hoặc được thuyết phục bãi bỏ – nhưng trong cả hai trường hợp, chúng đều không được ưu tiên so với những vấn đề khác. Vấn đề ngày càng được ưu tiên trong kế hoạch phát triển sản phẩm là phân phối trong thị trường phổ thông, làm hài lòng khách hàng thực dụng – nói cách khác là cung cấp sản phẩm hoàn chỉnh – do đó, cần có sự chuyển giao quyền lực.

Một khi chuyển giao quyền lực, nghĩa là doanh nghiệp đã tiến thêm một bước quan trọng trong việc chuyển từ tổ chức định hướng theo sản phẩm sang định hướng theo thị trường. Khi thị trường phổ thông hình thành, khi nhu cầu trong thị trường này được xác định ngày càng tăng thông qua hoạt động nghiên cứu thị trường và phỏng vấn khách hàng, khi đó, giám đốc sản phẩm hoàn chỉnh sẽ trở thành giám đốc marketing sản phẩm. Thật đại dột khi cố gắng đạt được vị trí này quá sớm trong chu kỳ phát triển thị trường. Giai đoạn thị trường nhen nhóm có ảnh hưởng rất lớn đến việc định hướng theo sản phẩm của doanh nghiệp và quyền lực của giám đốc sản phẩm. Tuy nhiên, nếu những người đi đầu đang điều hành và có trong tay danh sách những thứ cần cải thiện sản phẩm thì đã quá trễ, công ty có nguy cơ chịu rủi ro từ những cam kết mới do không có chiến lược để thực hiện các mục tiêu đề ra.

Tóm lại, trong giai đoạn đầu của hố ngăn, doanh nghiệp do những người đi đầu chi phối, quyền lực chủ yếu tập trung vào một vài nhân viên bán hàng đầu tiên và các giám đốc sản phẩm. Khi đã xâm nhập vào thị trường phổ thông, quyền lực cần được phân chia cho giám đốc quản lý khách hàng công ty, giám đốc marketing công nghệ và giám đốc marketing sản phẩm. Việc chuyển giao dần quyền lực trong doanh nghiệp, cuối cùng sẽ khiến những người đi đầu không thể đóng góp hiệu quả cho công ty, cản trở khả năng đưa ra quyết định và phản ứng nhanh

chóng của họ. Cuối cùng, nó sẽ khiến họ muốn rời khỏi công ty.

Đối mặt với vấn đề bồi thường

Kết thúc phần trên, chúng ta quay lại vấn đề cơ bản, là nguyên nhân dẫn đến những thất vọng và bức tức của các doanh nghiệp công nghệ cao: vấn đề bồi thường. Ít có chương trình bồi thường nào nhận ra sự đóng góp khác nhau giữa người đi đầu và người chuyển tới hoặc nhận ra thời gian đương nhiệm khác nhau của họ tại công ty, và do đó, các chương trình này thường phân biệt đối xử với một hoặc nhiều người. Và khi chương trình bồi thường có sự phân biệt, là khi chuyện bồi thường làm nản lòng những người đáng được khen thưởng, hoặc ngược lại, thì theo đó, các doanh nghiệp này thường bị phá sản.

Việc giải quyết tất cả vấn đề nhằm xây dựng những chương trình bồi thường hợp lý là nằm ngoài phạm vi của cuốn sách cũng như khả năng của tác giả. Tôi chỉ có thể đưa ra một vài nguyên tắc chung, được xem là quan trọng.

Trước tiên, chúng ta hãy bắt đầu từ khía cạnh bán hàng. Một người bán hàng tiên phong thường tập trung vào hợp đồng mua hàng với số lượng lớn, được dự đoán dựa trên việc triển khai thành công một dự án thí điểm. Tuy đã thanh toán trước một khoản lớn nhưng việc công nhận đơn đặt hàng này cần được trì hoãn cho đến khi nó được chứng thực. Có thể mất ít nhất một năm, và trong khoản thời gian đó, chúng ta sẽ phải bổ sung một vài vị trí trong công ty, bao gồm cả giám đốc phân khúc thị trường mục tiêu. Nhân viên bán hàng tiên phong có thể bị thay thế ngay sau đó. Có thể nói, một số người quản lý tài khoản chỉ gia nhập công ty, kế thừa tài khoản, và thu tiền từ một loạt đơn đặt hàng bất ngờ. Vậy, làm thế nào để bồi thường hợp lý?

Điểm mấu chốt là có sự phân biệt đối xử giữa việc thâm nhập tài khoản và phát triển tài khoản. Phát triển tài khoản thì dễ ước đoán hơn, ít tạo được những thành tựu lớn. Và phát triển tài khoản cũng sinh lợi nhiều hơn. Tiền bồi thường thường ở đây nên trả cho mức độ bền chặt của mối quan hệ, sự hài lòng của khách hàng và khả năng dự báo dòng doanh thu. Nó sẽ được trả dần và không bị tổn động thành các khoản thanh toán lớn. Vì giá trị nằm ở chỗ những giá trị vô hình về mối quan hệ mà người nhận bồi thường có được với khách hàng, nên việc bồi thường cần dựa trên mô hình quản lý theo mục tiêu MBO (Management By Objectives) hơn là chỉ dựa theo mức doanh thu. Nếu công ty có chiến lược bồi thường bằng cổ phiếu thì cũng cần trả dần dần, càng về cuối thời gian thanh toán thì giá trị bồi thường càng tăng, coi đó là phần thưởng cho tính ổn định của chương trình bồi thường. Tuy nhiên, nhìn chung, vì bồi thường không có yếu tố rủi ro cao nên cũng không có phần thưởng tương xứng.

Đối với nhân viên bán hàng tiên phong thì ngược lại. Công ty nên bồi thường một khoản lớn cùng trong một đợt khi họ đạt được một thành tích lớn nào đó, như giành được một khách hàng công ty. Đây là trường hợp đặc biệt, ít người có thể đạt được và rất quan trọng về lâu về dài. Sự cố gắng của họ có ảnh hưởng lớn và khác biệt rất nhiều so với nhân viên bán hàng thông thường. Do đó, họ xứng đáng được thêm tiền đền bù. Tuy nhiên, nếu thành tích của họ có được bằng cách hứa hẹn có thể cung ứng nhiều hơn bất cứ ai, thậm chí còn thực sự hiểu rõ hơn bất cứ ai, thì đó không phải hành vi mà chúng ta muốn khen thưởng. Vì vậy, mặc dù muốn nhận được tiền bồi thường ngay nhưng họ phải chờ việc xác minh thành tích được hoàn thành. Vì các nhân viên bán hàng tiên phong sẽ bị điều đi, và chúng ta không muốn thực hiện chương trình bồi thường mở rộng, do đó, cổ phiếu không phải công cụ bồi thường thích hợp. Gộp tất cả

vấn đề trên lại với nhau, tình huống này nên xem là chương trình có thưởng hơn là tiền hoa hồng trực tiếp, vì điều này có vẻ hấp dẫn cho nhân viên bán hàng hơn, giúp họ tập trung vào công việc và làm việc nhanh nhẹn hơn, không bị ràng buộc bởi việc xác định doanh thu vì người đi đầu thường ở lại quá hạn cho đến khi có được những phần thưởng hoặc tiền thưởng do công ty không đủ khả năng chi trả cho họ.

Người lên kế hoạch bồi thường

Chuyển sang khía cạnh phát triển, khó khăn còn lại của việc bồi thường là: kỹ sư công nghệ tiên phong. Họ được chia thành hai nhóm: những người thực sự sáng lập công ty và những nhân viên đầu tiên. Những người sáng lập đã đặt cược cả sinh mệnh vào số vốn mà họ góp vào công ty, và không có gì đáng bàn luận nữa, ngoại trừ việc hy vọng rằng khi đọc cuốn sách này, họ học được cách bảo toàn phần lớn vốn cổ phần để hỗ trợ cho giai đoạn vượt qua hố ngăn. Nhóm nhân viên đầu tiên mới là vấn đề. Đó là, họ có thể chỉ ra được rằng phần lớn bộ phận của sản phẩm cốt lõi là do họ tạo ra. Vì vậy, khi sản phẩm đó thành công trên thị trường phổ thông, họ cảm thấy mình đáng được hưởng phần lớn tổng lợi nhuận. Tuy nhiên, trên thực tế và sự thật là họ không xứng đáng. Như chúng ta đã biết, thắng lợi trong thị trường phổ thông là do sản phẩm hoàn chỉnh mang lại, không phải chỉ có sản phẩm cốt lõi, và đó còn là nỗ lực và công lao của cả một đội ngũ đông đảo.

Ngược lại, kỹ sư công nghệ tiên phong có quyền hưởng phần lớn lợi nhuận thu được từ thị trường nhen nhóm vì ở thị trường này sản phẩm cốt lõi thực sự mang lại thành công. Vấn đề ở đây là tiền mặt thường bị hạn chế trong giai đoạn này nên không thể dùng vào việc khen thưởng. Vì vậy, cổ phiếu thường được xem là phương án dự phòng. Tuy nhiên, đây chỉ là sự dàn xếp tạm thời, vì cổ phiếu thường dành riêng cho những người đưa công ty vượt qua hố ngăn và ở lại công ty, không dành cho những người tiên phong không có vai trò thực sự.

Theo tôi, vấn đề cuối cùng của những kỹ sư công nghệ tiên phong là họ đang chịu sự ràng buộc tương tự những người sáng tạo công nghệ. Giống như những người sáng tạo, họ buộc phải thực hiện công việc của mình, bất kể người trả tiền là ai. Vì vậy, họ ở vào thế yếu trong cuộc đàm phán, và khoản bồi thường không có gì đặc biệt của họ đã phản ánh điều đó.

Tóm lại, bồi thường không hợp lý sẽ gây lãng phí tiền của và mất động cơ thúc đẩy mọi người làm việc. Trong lĩnh vực công nghệ cao, để thích đáng, chương trình bồi thường phải dựa trên điểm khác biệt giữa thành quả mong muốn trong thị trường nhen nhóm và thị trường phổ thông, cũng như dạng người được mời hợp tác để tạo ra thành quả này, và rất có thể một vài người trong số họ sẽ phải rời khỏi công ty trước khi nó sinh lợi. Nếu phân loại những vấn đề trên và đưa ra chế độ chia thưởng hợp lý, chúng ta có thể tránh khỏi sự sa sút và trở ngại khi vượt qua hố ngăn. Nếu cứ hoạt động theo cách của mình, chúng ta sẽ tiếp tục tạo ra những công ty tự mâu thuẫn và thắc mắc tại sao chúng không thể sinh lợi nhiều hơn.

Các quyết định R&D: từ sản phẩm đến sản phẩm hoàn chỉnh

Ngay từ phần đầu của cuốn sách, chúng ta đã xem marketing là mấu chốt để vượt qua hố ngăn. Ở phần giữa cuốn sách, chúng ta tiến hành thể chế hóa sản phẩm hoàn chỉnh, đây là chiến lược cơ bản để vượt qua hố ngăn thành công. Do đó, rất thích hợp khi kết thúc cuốn sách này bằng việc xem xét tác động của marketing sản phẩm hoàn chỉnh đối với quyết định R&D.

R&D là công nghệ cao. Những thứ khác chỉ là thứ yếu. Là một công ty công nghệ, trước tiên, chúng ta cần lấy công nghệ làm động lực. Tiếp đó, nghiên cứu để tạo ra sản phẩm, và tiếp theo là thị trường, và sau cùng là các doanh nghiệp để thống trị những thị trường đó. Mọi thứ bắt đầu từ công nghệ. Tương tự như chủ đề của bộ phim *Field of Dreams* (tạm dịch “Cánh đồng của những ước mơ”), “hãy tạo ra sản phẩm và khách hàng sẽ tìm đến”. Đó là ước mơ cơ bản của chúng ta, là động lực dẫn dắt những thứ còn lại.

Vấn đề là phát triển ước mơ này. Các sản phẩm, thị trường và công ty mà chúng ta tạo ra đều phát triển nhằm mục đích tạo ra những nhu cầu liên tục và phù hợp, chúng ta không thể lựa chọn gì khác ngoài đáp ứng chúng cho khách hàng. Và một khi viễn cảnh này bắt đầu, các quyết định R&D không nên tiếp tục tập trung vào các sản phẩm thông thường mà cần tập trung vào sản phẩm hoàn chỉnh.

Các quyết định R&D sản phẩm hoàn chỉnh không dựa theo phòng nghiên cứu, mà là thị trường. R&D không bắt đầu bằng việc tạo ra công nghệ mà là tạo ra phân khúc thị trường. R&D thâm nhập vào thị trường từ thói quen và hành vi, không phải từ các mảng cơ bản và quy trình. Nó không giống như thuyền trưởng của con tàu doanh nghiệp, “đi đến nơi chưa từng có người đi”, đúng hơn là như T.S.Eliot đã viết, kết quả của sự tìm kiếm “sẽ đưa chúng ta quay lại điểm xuất phát và cho chúng ta biết nên bắt đầu từ đâu”. Nhiệm vụ của R&D là cải tiến những công nghệ và sản phẩm hiện có, không phải phát minh ra chúng. R&D không giống như Einstein, người đã phát triển toàn bộ vũ trụ hơn cả sự hiểu biết của mình về nó, mà giống như George Washington Carver, người đã phát hiện ra hơn 300 công dụng khác nhau của đậu phộng.

R&D không phải công cụ đi đầu nên nó thường bị lãng quên. Thật vậy, trong lĩnh vực công nghệ cao, R&D có nhiệm vụ duy trì sản phẩm hoàn chỉnh. Và những ai được giao nhiệm vụ này thường được xem là... người gác cổng. Những người có năng lực thường không muốn đảm nhận công việc này.

Thay vào đó, họ tích cực cải tiến những sản phẩm phát triển gián đoạn, việc này khiến thị trường tràn ngập công nghệ đến nỗi không thể hấp thụ hết, do đó, vòng đời sản phẩm ngày càng trở nên ngắn hơn. Nói cách khác, họ tham gia cuộc chơi, nhưng gần như hoàn toàn ở bên trái hố ngăn, chỉ quanh quẩn trong các thị trường nhen nhóm và không bao giờ đến được thị trường phổ thông. Vòng đời sản phẩm thực sự đang trở nên ngắn hơn – tuy nhiên, vòng đời sản phẩm hoàn chỉnh sẽ kéo dài đến chừng nào sản phẩm hoàn chỉnh còn tồn tại. Hãy hỏi Hewlett-Packard về việc hồi sinh dòng máy tính mini gần đây của họ – không phải HP 9000, mà là 3000 - sản phẩm của thập niên 70 và 80. Tương tự, hãy hỏi IBM về hệ thống ứng dụng AS/400. Hãy hỏi Autodesk về sản phẩm Release 14! Đó là sản phẩm bán chạy hơn bao giờ hết. Có vàng ở vùng đất của họ.

Một quy luật mới xuất hiện

R&D sản phẩm hoàn chỉnh là một quy luật mới. Nó là sự hội tụ giữa marketing sản phẩm công nghệ cao và marketing hàng tiêu dùng, theo đó, lần đầu tiên, marketing hàng tiêu dùng có thể giải quyết vấn đề của marketing công nghệ cao. Hãy xem xét hai ví dụ sau: nhóm sản phẩm chủ lực và các mô tả đóng gói.

Khi những cải tiến sản phẩm liên tục xuất hiện thì các nhóm sản phẩm chủ lực (hầu như vô

dụng trong việc dẫn dắt thị trường nhen nhóm phát triển) lại trở thành công cụ hữu ích. Các nhóm sản phẩm này trở thành công cụ hữu ích vì đề xuất sản phẩm đã xuất hiện trên thị trường và được thị trường tiêu thụ. Khi đó, người tiêu dùng là cơ sở để dự đoán giá trị và cách sử dụng một sản phẩm công nghệ cao mới. Một khi đề xuất sản phẩm hình thành, nhóm sản phẩm này sẽ có hiệu quả. Lúc đó, chúng sẽ được dùng để định hướng cho việc mở rộng và cải tiến dòng sản phẩm hiện tại, nhằm đáp ứng các nhu cầu đặc biệt của phân khúc thị trường mục tiêu. Trong hoàn cảnh này, điều mà người tiêu dùng cần làm là tham khảo thêm những tính năng phụ tùy vào nhu cầu riêng từ một sản phẩm chung đã nổi tiếng, là sản phẩm họ đã “thuộc lòng”. Khi đó, thông tin mà họ cung cấp sẽ rất hữu ích.

Hãy xem xét vấn đề khác mà hiện nay đã được cải thiện rất nhiều trong lĩnh vực marketing hàng tiêu dùng hơn là marketing sản phẩm công nghệ cao – đóng gói. Vì là ngành công nghiệp nên chúng ta đã xem vấn đề này chỉ đơn thuần là việc thiết kế hộp, logo, bao bì. Tuy nhiên, đóng gói không chỉ là vấn đề về vẻ ngoài mà còn là bên trong sản phẩm, và mục tiêu của việc đóng gói là đảm bảo sản phẩm sẽ thành công ngay khi tung ra thị trường – một vấn đề cần được tập trung nghiên cứu trong lĩnh vực công nghệ cao. Hãy tưởng tượng sẽ có bao nhiêu khách hàng chuyển sang những sản phẩm tốt hơn, kèm theo các dịch vụ hỗ trợ đắt tiền, tất cả chỉ vì sản phẩm của chúng ta được đóng gói theo những cách khiến họ khó hiểu.

Hiện tại, vấn đề về nhóm sản phẩm chủ lực và đóng gói thường do bộ phận marketing đảm nhận. Nhưng trong lĩnh vực công nghệ cao, bộ phận marketing không đủ khả năng để thực hiện việc này. Những gì mà người tiêu dùng thông thường chỉ xem như một thay đổi nhỏ lại có thể giúp công ty đi tắt qua các ranh giới trong lĩnh vực công nghệ cao. Ngược lại, những gì có vẻ rất khó đạt được nhưng thực tế lại là dễ dàng thực hiện chỉ qua điều chỉnh một chi tiết nhỏ nhất nào đó. Trường hợp nào cũng vậy, kỹ thuật phải là công cụ trực tiếp, còn không thì bạn đã phí phạm. Kỹ thuật không chỉ là định hướng nghiên cứu thị trường hoặc chỉ phát triển sản phẩm. Nó là R&D sản phẩm hoàn chỉnh, nghĩa là nó cộng tác với các bộ phận thường được tách biệt.

Khép lại cuốn sách

Để khép lại cuốn sách, chúng ta hãy cùng điểm lại những gì đã đề cập trong chương này và những chương trước. Chúng ta đã bắt đầu cuốn sách bằng việc phân tích một lỗ hổng trong mô hình marketing công nghệ cao điển hình, mô hình cho rằng thị trường phổ thông có thể phát triển nhanh chóng dựa trên thành công của thị trường nhen nhóm. Bằng cách phân tích tính cách của những nhà hoạch định chiến lược và thực dụng, chúng ta có thể thấy rằng, trong giai đoạn hồ nghi, việc thị trường chậm phát triển hoặc không phát triển là điều rất bình thường. Đây là giai đoạn cực kỳ nguy hiểm, vì vậy, công ty cần được cung cấp tất cả động lực để vượt qua giai đoạn này càng nhanh càng tốt.

Sau khi nhanh chóng xác định mục tiêu, chúng ta bắt tay vào việc thiết lập chiến lược và chiến thuật để đạt được mục tiêu đó. Nguyên tắc cơ bản để khởi động cuộc xâm lược là tập trung vào một phân khúc mục tiêu cụ thể trong thị trường phổ thông. Các chiến thuật để thực hiện cuộc xâm lược đã được chia thành bốn nhóm.

Nhóm thứ nhất, chúng ta phải tập trung vào mục tiêu cần tấn công, nghĩa là phải tách khách hàng mục tiêu khỏi lý do thuyết phục mua hàng của họ. Nhóm thứ hai, chúng ta phải tập hợp lực lượng xâm lược - các đối tác và đồng minh cần thiết để tạo thành sản phẩm hoàn chỉnh.

Nhóm thứ ba là hiểu rõ trận chiến, bằng cách tạo thế cạnh tranh và định vị, khi đó, sản phẩm rất dễ được mua. Nhóm cuối cùng là tiến công xâm lược, việc lựa chọn kênh phân phối và xác định giá cả sẽ giúp chúng ta tận dụng lợi thế của kênh phân phối.

Đến đây, chúng ta dành chương cuối này để nhắc lại từ các chiến thuật giúp vượt qua hố ngăn, đến các cam kết do công ty đã vượt qua hố ngăn đưa ra nhằm ngăn chặn thành công của công ty chưa vượt qua hố ngăn. Đó là phần kết của cuốn sách này.

Cuối cùng, theo lẽ thường, không có bất kỳ đảm bảo nào về các mô hình nêu ra hay ngụ ý trong cuốn sách này là đúng trong từng trường hợp cụ thể. Bạn có thể vận dụng chúng tùy theo hoàn cảnh của mình. Tuy nhiên, theo tôi, đó là những mô hình hiệu quả nhất mà tôi biết, và chúng đại diện cho những mô hình tốt nhất đã được ứng dụng tại Tập đoàn Chasm. Thay mặt các đồng nghiệp và bản thân, tôi hy vọng các bạn sẽ đạt được nhiều thành công nhất từ nỗ lực marketing sắp tới.

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>