

THƯƠNG MẠI HÓA CHO ĐỔI MỚI

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ THƯƠNG MẠI HOÁ CHO ĐỔI MỚI

1.1. Khái quát về thương mại hoá cho đổi mới

1.1.1. Khái niệm chung về thương mại hóa cho đổi mới

Thuật ngữ “thương mại” được đề cập trong Luật Thương mại Việt Nam (2005) như sau: “Hoạt động thương mại là hoạt động sinh lợi, bao gồm mua bán hàng hóa, cung ứng dịch vụ, đầu tư, xúc tiến thương mại và các hoạt động nhằm mục đích sinh lợi khác”.

Bách khoa thư trực tuyến Wiki^{*} nhìn nhận thuật ngữ thương mại (commerce) dưới 2 góc độ: vi mô và vĩ mô. Dưới góc độ vi mô, thương mại bao gồm tất cả các hoạt động tạo nên giá trị gia tăng nhằm thu được lợi nhuận cho một tổ chức nào đó. Ở góc độ vĩ mô, thương mại là một hệ thống hay môi trường tác động tới các đối tượng sản xuất - kinh doanh của một nền kinh tế hay một quốc gia.

Cũng trong bách khoa thư Wiki, "Thương mại hoá" (commercialization) được định nghĩa là một quá trình hay một chu kỳ giới thiệu sản phẩm mới hay phương thức sản xuất-kinh doanh mới trên thị trường. Thuật ngữ "Thương mại hoá" thường bị sử dụng nhầm lẫn với "bán hàng", "marketing" hay "phát triển kinh doanh".

Thương mại hóa cho đổi mới (innovation commercialization) là quá trình tìm kiếm lợi nhuận từ đổi mới bằng việc ứng dụng và triển khai đổi mới trong sản phẩm/dịch vụ và quy trình sản xuất - kinh doanh để có thể bán được chúng trên thị trường^{**}.

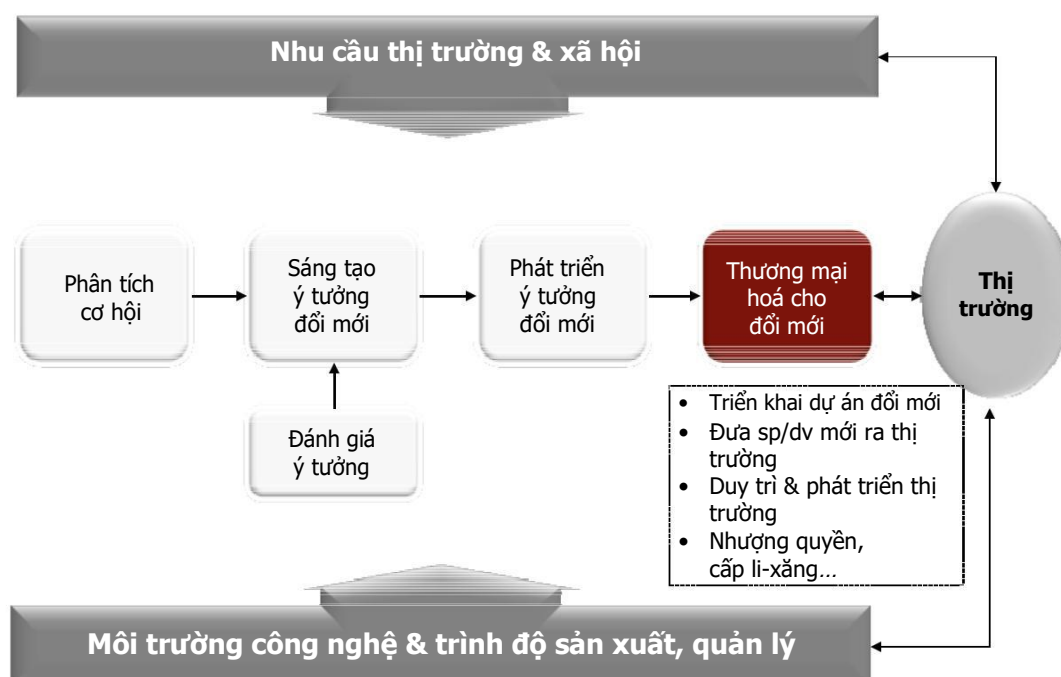
Mọi hoạt động đổi mới đều phục vụ một nhu cầu nào đó của doanh nghiệp, của thị trường và của xã hội. Đổi mới nhằm mục đích phục vụ tốt hơn nhu cầu của các đối tượng nói trên. Hoạt động đổi mới & sáng tạo được coi là thành công nếu nó mang lại lợi ích kinh tế cho người chủ sở hữu nó nói riêng, cho khách hàng & xã hội nói chung. Đổi mới phải làm gia tăng giá trị cho doanh nghiệp hay làm cho xã hội phát triển hơn. Hay nói cách khác, động lực đổi mới đối với doanh nghiệp sản xuất-kinh doanh là lợi nhuận và vị thế cạnh tranh, còn đối với các tổ chức phi lợi nhuận là tính hiệu quả và ý nghĩa xã hội. Thương mại hoá là con đường duy nhất để hiện thực hoá những đổi mới và sáng tạo thành những giá trị cụ thể, đóng góp lợi ích thiết thực cho tổ chức. Trong tài liệu này, thương mại hóa cho đổi mới được đề cập ở góc độ vi mô và được tập trung nghiên cứu trong phạm vi các đơn vị sản xuất - kinh doanh.

1.1.2. Vị trí và vai trò của thương mại hóa cho đổi mới trong quá trình đổi mới:

Thương mại hóa cho đổi mới là quá trình đưa các kết quả từ hoạt động đổi mới và sáng tạo vào thực tiễn và được coi là khâu cuối cùng trong chuỗi hoạt động nghiên cứu và phát triển. Nếu khâu cuối cùng này không được thực hiện thì hoạt động đổi mới và sáng tạo mới dừng ở khía cạnh lý thuyết, mà chưa được kiểm chứng trong đời sống thực tế. Đây là giai đoạn thách thức nhất của quá trình đổi mới.

^{*} www.wikipedia.org

^{**} US Congress, Office of Technology Assessment (1995). *Innovation and Commercialization of Emerging Technologies*.



Hình 1.1: Vị trí của hoạt động thương mại hoá trong quá trình đổi mới

Trong quá trình đổi mới tổng thể này, nhiệm vụ của thương mại hoá bao gồm một chuỗi các hoạt động liên quan tới việc triển khai dự án đổi mới, biến các ý tưởng đổi mới thành hiện thực; đưa sản phẩm/dịch vụ mới ra thị trường hoặc ứng dụng quy trình mới vào sản xuất-kinh doanh; duy trì và liên tục phát triển thị trường; hoặc là nhượng quyền và cấp li-xăng cho đơn vị khác để thu hồi vốn đầu tư và tìm kiếm lợi nhuận từ đổi mới.

Thương mại hóa cho đổi mới là hoạt động thiết yếu. Nó phối hợp những nỗ lực của nhiều tổ chức khác nhau, của nhiều bộ phận trong cùng một tổ chức và của nhiều cá nhân theo một định hướng và mục tiêu cụ thể. Khả năng thu được lợi ích từ hoạt động thương mại hóa cho đổi mới rất đa dạng và tùy thuộc nhiều vào đặc điểm đổi mới, môi trường ngành sản xuất - kinh doanh và nguồn lực của doanh nghiệp. Các cơ hội mà doanh nghiệp có thể tìm kiếm được từ hoạt động thương mại hóa cho đổi mới bao gồm:

Xây dựng đơn vị kinh doanh mới;

Sản xuất sản phẩm mới trên nền tảng vật chất kỹ thuật của đơn vị hiện tại;

Bán/mua bản quyền (bằng sáng chế);

Chuyển giao công nghệ;

Nhượng quyền và cấp li-xăng;

Xây dựng mối quan hệ đối tác và cùng khai thác sản phẩm/dịch vụ mới...

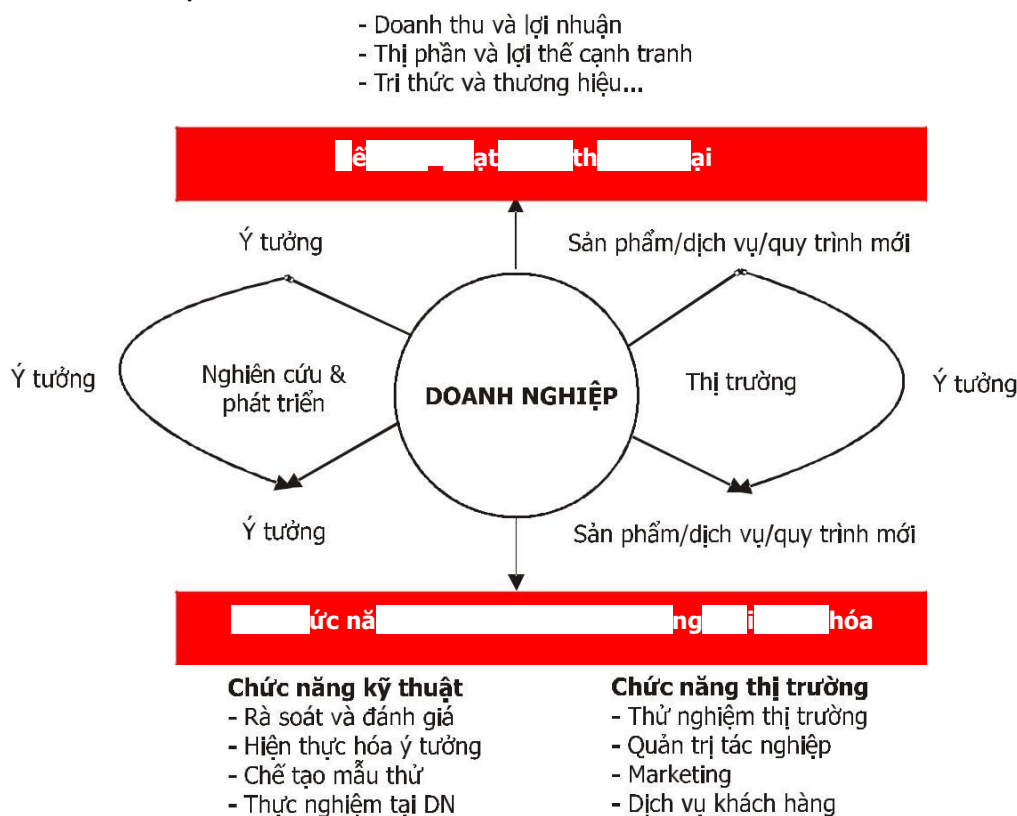
1.1.3. Chức năng của hoạt động thương mại hoá cho đổi mới trong doanh nghiệp

Đổi mới và sáng tạo làm nảy sinh các cơ hội kinh doanh. Mục tiêu cuối cùng của thương mại hóa cho đổi mới trong doanh nghiệp là có các sản phẩm/dịch vụ/quy trình mới, phục vụ tốt hơn khách hàng cũng như người sử dụng nội bộ để từ đó thu được lợi nhuận cao hơn, có được vị thế cạnh tranh mạnh hơn, củng cố thương hiệu bền vững hơn và đạt được tốc độ tăng trưởng lớn hơn.

Ở phạm vi của một đơn vị sản xuất - kinh doanh, bản chất đa chức năng của thương mại hoá cho đổi mới được thể hiện rõ rệt, trong đó nổi bật là yêu cầu kết hợp hài hoà giữa hai nhóm chức năng chính là kỹ thuật và thị trường (hình 1.2). Chức năng của thương mại hoá cho đổi mới không chỉ giới hạn trong các hoạt động thương mại, liên quan đến việc thử nghiệm sản phẩm/dịch vụ trên thị trường, làm công tác marketing và dịch vụ khách hàng.

Để đổi mới thành công, hoạt động thương mại hoá cần bắt đầu sớm và có quan hệ chặt chẽ với bộ phận R&D của doanh nghiệp. Thách thức lớn nhất không phải là thiếu ý tưởng đổi mới mà là việc biến ý tưởng đó thành hiện thực, sao cho nó có thể hoàn trả lại vốn đầu tư, cả về tài chính và nhân sự, trong một khoảng thời gian nhất định. Vì vậy, nhiệm vụ của thương mại hoá cho đổi mới bắt đầu từ chức năng rà soát và đánh giá tính

thương mại của đổi mới, tham gia vào quá trình chế tạo mẫu thử và thử nghiệm sản phẩm mới về tính an toàn cũng như công dụng của nó trong nội bộ. Sau đó nguyên mẫu phải được thử nghiệm trên thị trường về mức độ chấp nhận của khách hàng trong tiêu dùng và trong mối tương quan giữa giá cả và giá trị mới do sản phẩm mang lại. Thành công ở giai đoạn này sẽ được khẳng định khi doanh nghiệp sản xuất đại trà và thu hồi được vốn đầu tư.



Hình 1.2: Chức năng và kết quả của thương mại hoá cho đổi mới

Ví dụ, tại IBM người ta đang tiến gần hơn tới việc thương mại hoá công nghệ thử nghiệm giúp có thể lưu vào một chiếc điện thoại di động tất cả những bộ phim được làm trong năm. Đó gọi là "bộ nhớ racetrack", bắt đầu được phát triển từ năm 2004, tới năm 2010 đã xây dựng được nguyên mẫu và đang trong giai đoạn thử nghiệm. Racetrack

sẽ có thể đọc và ghi dữ liệu nhanh hơn rất nhiều, sử dụng năng lượng ít hơn so với những thiết bị lưu trữ ngày nay. Với sự đầu tư đúng, IBM cho rằng sẽ mất từ 1 đến 4 năm nữa để xây dựng chip lưu trữ dữ liệu nhiều gấp 100 lần so với chip nhớ flash hiện nay và hy vọng sẽ sớm giới thiệu sản phẩm ưu việt đó trên thị trường.

Ví dụ trên cho thấy, thương mại hoá cho đổi mới thành công đòi hỏi tập trung nhiều nỗ lực, công sức, và tiền bạc của nhiều bộ phận bên trong cũng như bên ngoài tổ chức và đôi khi phải tiến hành trong khoảng thời gian dài, khó xác định. Luôn có độ trễ lớn về thời gian đầu tư vào đổi mới cho đến khi có được nguồn doanh thu từ thương mại hoá, đôi khi có thể kéo dài đến chục năm. Đặc điểm này khiến nhiều lãnh đạo doanh nghiệp ngần ngại trong các quyết định đầu tư và không dám đổi mới với những rủi ro khó kiểm soát của quá trình thương mại hóa cho đổi mới.

Bên cạnh đó, đánh giá đầy đủ kết quả của thương mại hóa cho đổi mới là một công việc khó khăn, do những lợi ích mà nó mang lại rất đa dạng và không phải lúc nào cũng đo lường được một cách trực tiếp và chính xác (chẳng hạn như tri thức, văn hoá đổi mới, quan hệ đối tác...). Ngoài doanh thu, lợi nhuận và thị phần, các doanh nghiệp còn muốn nâng cao uy tín thương hiệu nhờ hoạt động thương mại hóa cho đổi mới, nhất là đối với lĩnh vực công nghệ cao như điện tử, viễn thông, tự động hoá, sinh học hay năng lượng vũ trụ.

1.1.4. Đường cong tiền mặt trong thương mại hóa cho đổi mới

Trong quá trình thương mại hóa cho đổi mới, tiền mặt và lợi ích kinh tế thực sự là mục tiêu quan trọng nhất. Có bốn khía cạnh tác động trực tiếp đến khả năng hoàn trả vốn đầu tư và thu lợi nhuận từ quá trình thương mại hóa cho đổi mới, được thể hiện trong hình 1.3^{*}, bao gồm:

Chi phí đầu tư khởi điểm (trước khi đưa sản phẩm ra thị trường);

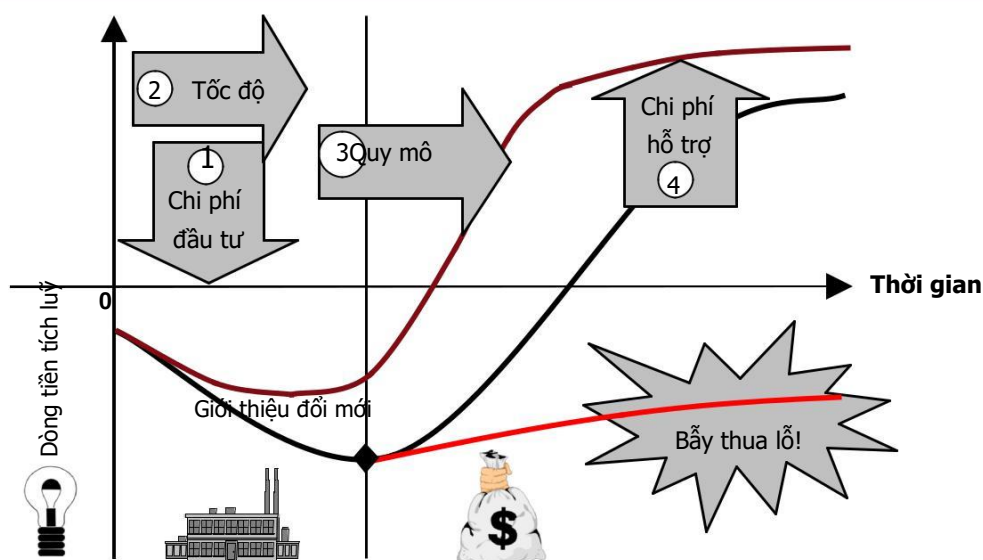
Tốc độ (hay thời gian đưa sản phẩm ra thị trường);

Quy mô (hay thời gian cần thiết để đạt được quy mô kinh doanh lớn);

Chi phí hỗ trợ (đầu tư cần thiết sau khi đưa sản phẩm ra thị trường).

Đường cong tiền mặt tích lũy (hình 1.3) cho thấy, cần khá nhiều tiền đầu tư cho thương mại hóa cho đổi mới kể từ khi có ý tưởng đổi mới hoàn chỉnh. Đó là nguồn ngân sách tài chính, lực lượng kỹ thuật và thiết bị cần dùng để phát triển cơ sở vật chất kỹ thuật, quy trình công nghệ và chế tạo mẫu thử. Dòng tiền mặt vẫn tiếp tục âm sau khi sản phẩm/dịch vụ mới được giới thiệu trên thị trường. Lúc này cần tới sự hỗ trợ của chi phí cho hoạt động truyền thông và thuyết phục khách hàng, chi phí đưa sản phẩm vào mạng lưới phân phối và các công cụ ưu đãi trung gian.

^{*} Andrew J.P. and Sirkin H.L. (2007). *Payback: Reaping the Rewards of Innovation*.



Hình 1.3: Đường cong tiền mặt trong thương mại hóa cho đổi mới

Tốc độ đưa sản phẩm nhanh chóng tiếp cận khách hàng sẽ giúp cho dòng tiền mặt khởi sắc sớm hơn. Số lượng sản phẩm bán được nhiều hơn sẽ giúp cho doanh nghiệp chóng đạt tới điểm hoà vốn. Thường thì dòng tiền mặt sẽ bắt đầu dương khi sản phẩm mới bước sang giai đoạn tăng trưởng của chu kỳ sống. Các hoạt động marketing đại trà giúp cho sản phẩm mới có khả năng bao phủ thị trường tốt hơn và góp phần đem lại doanh thu cao hơn cho đổi mới. Tuy nhiên, cũng không ít trường hợp quá trình thương mại hóa cho đổi mới không thành công như mong muốn. Có rất nhiều lý do gây nên thất bại, chẳng hạn như do chi phí đầu tư quá nhiều; do công nghệ quá phức tạp; do thị trường tiềm năng không lớn như dự báo; hoặc khách hàng chưa sẵn sàng đổi mới.v.v.

Tình huống điển hình cho khoản đầu tư cực lớn ở giai đoạn ban đầu là trường hợp của Motorola, vốn nổi tiếng là chú trọng tới đổi mới. Hãng này đã chi 5 tỷ USD cho dự án đầu tư vào hạ tầng để cung cấp dịch vụ điện thoại vệ tinh* Iridium, một dự án tham vọng được khởi động từ năm 1998 và cần tới 66 vệ tinh để hệ thống có thể vận hành tốt. Khi đó, giá một di động Iridium là 3.000 USD và chi phí dịch vụ là 5 USD/phút, nên Iridium đã không thu hút được khách hàng. Mặc dù thời điểm đó dịch vụ di động chưa phổ thông nhưng giá của Iridium vẫn là quá đắt. Điều này cộng với tình huống sử dụng hạn chế (không gọi điện được khi xe đang chạy, trong các tòa nhà và các khu đô thị) khiến cho dịch vụ và sản phẩm của Iridium đã không phát triển được. Motorola đã phải giải thể dự án này và bán lại tài sản với giá 25 triệu USD, thấp hơn nhiều so với vốn đầu tư khởi điểm. Hãng đã rơi vào bẫy thua lỗ của quá trình thương mại hóa cho đổi mới và bị tạp chí Time xếp hạng vào danh sách 10 thất bại công nghệ lớn nhất trong thập kỷ đầu tiên của thế kỷ 21.

* Điện thoại vệ tinh là một loại điện thoại di động kết nối đến các vệ tinh trên quỹ đạo thay vì các trạm mặt đất. Hiện nay loại điện thoại này thường được dùng phổ biến trong các cuộc thám hiểm đến những vùng xa xôi nơi không có phủ sóng điện thoại di động hoặc đã rất hữu ích trong các trường hợp thảm họa, khi mạng điện thoại di động bị tàn phá (động đất Hawaii, bão Katrina, sập cầu Minnesota)

1.1.5. Các yếu tố tác động tới hoạt động thương mại hoá cho đổi mới

Có nhiều yếu tố tác động tới mức độ và khả năng thành công trong quá trình thương mại hóa cho đổi mới, trong đó có thể phân loại thành 3 nhóm là: các yếu tố môi trường bên ngoài; các yếu tố nội tại của tổ chức; và tính thương mại của đổi mới.

1.1.5.1. Yếu tố môi trường

Đặc điểm lĩnh vực sản xuất - kinh doanh: Đặc điểm khác nhau của các ngành khiến cho quá trình thương mại hóa cho đổi mới rất đa dạng và khó dự báo. Chẳng hạn, ngành dược phẩm rất cần đến các sản phẩm mới và quy trình sản xuất mới, nhưng thiết bị cho R&D rất đắt. Còn có những ngành có thể ra đời và mất đi rất nhanh bởi quá trình đổi mới, đặc biệt là đổi mới về công nghệ. Ví dụ, trong nửa thế kỷ qua, ngành công nghiệp âm nhạc đã thay đổi từ cách thức ghi âm sang băng đĩa 8 rãnh, sang băng từ cassette, sang đĩa từ compact và sang nhạc kỹ thuật số. Ngày nay các máy quay đĩa và đĩa nhạc 8 rãnh chỉ còn có tính sưu tập. Với sự phát triển của MP3, MP4 và các công nghệ mới khác, CDs có lẽ sẽ không còn tồn tại trong vòng 10 năm nữa.

Chu kỳ đổi mới: Sự phát triển của đổi mới có quy luật biến đổi theo thời gian. Thương mại hóa cho đổi mới đòi hỏi phải có sự hiểu biết sâu sắc về chu kỳ sống của đổi mới và công nghệ, đặc biệt là mối quan hệ của chu kỳ đổi mới với sự thay đổi của thị trường. Doanh nghiệp cần xác định được rõ vị trí của mình trên đường cong chữ S, cũng như khả năng đổi mới liên tục hay đột phá trong từng giai đoạn của chu kỳ đổi mới.



Hình 1.4: Các yếu tố tác động tới thương mại hóa cho đổi mới

Hệ thống đổi mới sáng tạo quốc gia^{*} : Là hệ thống tạo dòng chảy công nghệ và thông tin giữa các cá nhân, doanh nghiệp, đơn vị nghiên cứu và quản lý nhà nước nhằm tạo môi trường thuận lợi thúc đẩy quá trình sáng tạo đổi mới ở cấp quốc gia. Trong khối ASEAN, Singapore là nước đứng đầu về NIS với ngân sách đầu tư cho nghiên cứu và phát triển với chiếm 1,9-2,5% GDP hàng năm. Việt Nam hiện đang có chỉ số NIS khá thấp do cơ sở hạ tầng cho hoạt động khoa học yếu kém, đầu tư ít và dàn trải, lại thiếu sự gắn kết giữa nghiên cứu với thực tiễn sản xuất-kinh doanh. Việt Nam đặt mục tiêu xây dựng hệ thống NIS tới năm 2020 sẽ thoát khỏi nhóm trung bình trong khu vực bằng việc phát triển các vườn ươm công nghệ, thành lập Quỹ hỗ trợ đổi mới công nghệ quốc gia, xây dựng cơ chế xúc tiến và thị trường công nghệ lành mạnh.

Môi trường pháp lý: Một môi trường pháp lý đầy đủ, nghiêm minh và thực thi tốt việc bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ sẽ hỗ trợ và khuyến khích rất nhiều hoạt động đổi mới nói chung và thương mại hoá cho đổi mới nói riêng. Nhận thức được điều này, trong những năm qua Việt Nam đã ban hành Luật Sở hữu trí tuệ (2005), Luật chuyển giao công nghệ (2006), đề án phát triển thị trường công nghệ v.v... đã tạo hành lang pháp lý cho hoạt động thương mại hóa các kết quả nghiên cứu và đổi mới. Nhưng trên thực tế, việc thương mại hóa các kết quả nghiên cứu còn gặp không ít khó khăn, nguyên nhân thì có nhiều, nhưng chủ yếu là do cơ chế triển khai chưa đủ mạnh và công cụ thực thi pháp luật chưa nghiêm minh.

Đối thủ cạnh tranh: Số lượng đối thủ cạnh tranh trực tiếp và gián tiếp, tiềm năng và điểm yếu của họ về công nghệ cũng như thị trường có ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình thương mại hoá cho đổi mới. Ví dụ: Trong ngành dược, do khoảng thời gian để phát triển thuốc điều trị mới khá lâu và chi phí khá tốn kém, nên các công ty dẫn đầu về đổi mới như Pfizer và GSK đều cố gắng tìm hiểu xem đối thủ đang làm gì để tránh đối đầu trực tiếp. Còn tại thung lũng Silicon ở Mỹ, tất cả các hãng trong ngành bán dẫn và máy tính ở đây đều buộc phải đổi mới trong cuộc đua tốc độ cao và chỉ có những đơn vị đổi mới tốt nhất mới có hy vọng sống sót.

1.1.5.2. Yếu tố tổ chức

Đổi mới là mối quan tâm của toàn bộ tổ chức, không chỉ ở các khía cạnh kỹ thuật và kinh doanh, mà cả ở hành vi và thái độ của tất cả các cá nhân và các nhóm trong tổ chức.

Văn hoá đổi mới: Quản trị đổi mới nói chung và thương mại hoá cho đổi mới nói riêng đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng được bầu không khí khuyến khích sự sáng tạo, trình bày ý tưởng mới và các cá nhân biết chấp nhận rủi ro. Doanh nghiệp phải tạo cơ chế và thực hiện các quy trình cho phép khám phá và thất bại, khuyến khích hành vi đặt câu hỏi để nhận diện vấn đề/cơ hội, học hỏi kỹ năng mới, liên kết niềm tin và giá trị cá nhân

^{*} *National Innovation System = NIS*

với mục tiêu đổi mới của tổ chức. Hãng xe Toyota của Nhật nổi tiếng về văn hoá đổi mới liên tục, không chỉ đổi mới về công nghệ mà còn tập trung cả vào việc cải tiến các quy trình. Hệ thống cung ứng đúng thời điểm^{*} đã giúp hãng này đảm bảo nhận được vật liệu đầu vào khớp đúng với quy trình sản xuất, tiết kiệm chi phí vốn và lưu kho.

Vai trò người lãnh đạo: Nhà lãnh đạo đổi mới là người có tầm nhìn sáng tạo, có tư tưởng lớn, và quan trọng hơn hết là họ có thể truyền cảm hứng, khích lệ những người xung quanh biến ý tưởng thành hiện thực, cùng với toàn bộ sự nhiệt tình và nhiệt huyết của mình. Steve Job, giám đốc điều hành công ty máy tính Apple, là tấm gương điển hình của "nhà lãnh đạo đổi mới".

Nguồn nhân sự và tài chính: Thương mại hóa cho đổi mới có thể rất tốn kém cả về sức người và sức của. Doanh nghiệp cần phải thu hút được nguồn vốn bên trong và bên ngoài, chấp nhận rủi ro liên quan tới những chi phí đầu tư khởi điểm. Bên cạnh đó, sự thành công còn được quyết định bởi chất lượng tác nghiệp, sự kết hợp chặt chẽ và hiệu quả giữa các cá nhân và các bộ phận với nhau. Cần phải có nguồn nhân lực được đào tạo chuẩn mực về công nghệ, phù hợp với nhu cầu thực tế sản xuất, và phải tạo cơ hội và môi trường thích hợp nhằm phát huy tối đa năng lực sáng tạo của lực lượng lao động. Đây là một trong những yếu tố quan trọng nhằm củng cố, phát triển năng lực đổi mới để thực hiện kế hoạch của doanh nghiệp đề ra trong từng giai đoạn phát triển.

Năng lực kỹ thuật: Năng lực kỹ thuật tập trung vào cách thức doanh nghiệp tiếp cận với đổi mới hiện có hay đổi mới mong muốn trong tương lai. Năng lực này có thể phát triển từ bên trong hoặc mua từ bên ngoài. Nó bao gồm các điều kiện kỹ thuật, vật chất và các máy móc thiết bị cần thiết để chế tạo và thử nghiệm sản phẩm/dịch vụ mới.

Năng lực thị trường: Để thương mại hóa cho đổi mới thành công thì không chỉ cần có năng lực kỹ thuật mà cần có các kỹ năng thị trường để có thể tiếp cận và thuyết phục thành công khách hàng thử dùng sản phẩm/dịch vụ mới, giúp họ vượt qua rào cản tâm lý ngại rủi ro và thay đổi thái độ tiêu dùng.

1.1.5.3. Tính thương mại của đổi mới

Những đặc điểm của bản thân đổi mới có ảnh hưởng rõ rệt nhất và trực tiếp nhất đến khả năng thương mại hoá. Có những đổi mới được chấp nhận ngay lập tức (Internet và công cụ tìm kiếm của Google), trong khi những sản phẩm khác phải mất một thời gian dài mới được thị trường hưởng ứng (cây trồng biến đổi gen). Có 5 đặc điểm quan trọng ảnh hưởng đến tính thương mại của đổi mới và nhịp độ chấp nhận của thị trường.

^{*} Hệ thống cung ứng đúng thời điểm (*Just-In-Time=JIT*) đã được Henry Ford áp dụng trong dây chuyền lắp ráp của mình từ 1930, nhưng mới chỉ mở mức độ sơ khai. Sau này, JIT được Toyota hoàn thiện và tổng kết thành quy trình chuẩn từ những năm 1970, hiện được áp dụng phổ biến ở nhiều ngành công nghiệp. JIT đảm bảo vật liệu đến đúng nơi, đúng lúc, đúng loại và đúng số lượng trong quá trình sản xuất hay cung ứng dịch vụ.

Tính ưu việt tương đối của đổi mới: Tức là mức độ vượt trội hơn so với các sản phẩm/dịch vụ hiện có, tạo lý do xác đáng cho khách hàng thay đổi hành vi mua cho dù có phải thay đổi thói quen hay sẵn sàng chấp nhận một số rủi ro nào đó. Ví dụ, máy chụp cộng hưởng từ^{*} đưa ra sự cải tiến và có tính ưu việt hơn hẳn, nhờ cải thiện đáng kể độ chính xác của hình ảnh và không gây tác hại cho sức khỏe so với chụp X quang hay chụp cắt lớp vi tính. Nhưng để dùng phương pháp này, bệnh nhân sẽ phải nằm bất động trong một khoảng thời gian tương đối dài.

Tính tương hợp của đổi mới: Tức là mức độ tương xứng với các giá trị, kinh nghiệm của người sử dụng; hay với các quy trình, cấu trúc hiện tại trong tổ chức. Ví dụ, năm 2003 hãng Toyota giới thiệu thương hiệu xe Prius sử dụng công nghệ hybrid, dòng xe sử dụng đồng thời cả động cơ xăng và mô-tơ điện. Do đó hầu như không đòi hỏi sự thay đổi hành vi ở người lái xe, vẫn cho phép người sử dụng duy trì tất cả những tiện ích vốn có của loại xe thông thường, mà lại thân thiện hơn với môi trường. Kết quả là loại xe này đã nhanh chóng được người tiêu dùng ưa chuộng.

Tính phức tạp của đổi mới: Tức là mức độ tương đối khó hiểu hay sử dụng của nó. Máy tính cá nhân là một sản phẩm công nghệ phức tạp, phải có kiến thức và kỹ năng mới có thể sử dụng được và vì vậy đã phải mất một thời gian dài để xâm nhập được vào các hộ gia đình.

Khả năng sử dụng thử: Tức là mức độ có thể dùng thử đổi mới ở quy mô hạn chế. Các đơn vị thiết kế phần mềm thường tận dụng tối đa tính chất này của sản phẩm mới và tạo cơ hội cho khách hàng sử dụng thử miễn phí và tự đánh giá được tính năng của sản phẩm trong khoảng từ 15 đến 90 ngày, từ đó tăng khả năng thuyết phục và chấp nhận sản phẩm mới.

Khả năng thông tin trực quan: Tức là mức độ mà các kết quả sử dụng nó có thể quan sát được dễ dàng hoặc có thể mô tả cho người khác thấy. Khả năng của máy tính bảng hay điện thoại thông minh rất thích hợp với việc trình diễn và mô tả đã giúp chúng lan truyền nhanh hơn trong xã hội và trên thị trường.

1.2. Sự khác biệt giữa thương mại hoá và marketing đổi mới

Thương mại hoá cho đổi mới là một quá trình bao gồm nhiều hoạt động khác nhau của doanh nghiệp nhằm chuyển đổi tri thức, công nghệ và kỹ năng thành các sản phẩm, dịch vụ và quy trình mới để khai thác các cơ hội thị trường và đem lại lợi ích kinh tế cho doanh nghiệp. Trong đó marketing đổi mới là một bộ phận của thương mại hoá, có nhiệm vụ kết nối doanh nghiệp với thị trường và khách hàng của mình. Đây là công đoạn cuối cùng

^{*} Chụp cộng hưởng từ (Magnetic Resonance Imaging=MRI) là phương pháp thu hình ảnh của các cơ quan trong cơ thể sống và quan sát lượng nước bên trong các cấu trúc của các cơ quan, dựa trên một hiện tượng vật lý cộng hưởng từ hạt nhân (được phát hiện từ năm 1946). Chụp cộng hưởng từ bắt đầu được dùng để chẩn đoán bệnh từ năm 1982. Sự khác nhau cơ bản giữa chụp cộng hưởng từ và chụp X quang là năng lượng dùng trong chụp X quang là năng lượng phóng xạ tia X còn trong chụp cộng hưởng từ là năng lượng vô tuyến điện.

kiểm chứng kết quả đổi mới một cách sống động, sáng tạo và linh hoạt. Dưới đây mô tả mô hình thương mại hóa cho đổi mới bao gồm 3 khía cạnh: kỹ thuật, thị trường và đơn vị kinh doanh, từ đó làm rõ vai trò và vị trí của marketing đổi mới trong quá trình thương mại hóa và phân định sự khác biệt giữa 2 phạm trù này.

1.2.1. Mô hình thương mại hoá cho đổi mới

Mô hình thương mại hóa cho đổi mới do tác giả Goldsmith^{*} đề xuất đã cung cấp bộ khung căn bản cho quá trình chuyển hoá giá trị của đổi mới: từ ý tưởng tới sản xuất đại trà và đáp ứng nhu cầu thị trường để mang lại lợi nhuận cũng như các giá trị vô hình khác cho doanh nghiệp. Mô hình này hỗ trợ tổ chức trong việc hoạch định chiến lược và chương trình hành động để thương mại hoá những đổi mới có tính đột phá (bảng 1.1. Mô hình thương mại hóa cho đổi mới). Mô hình được lập dưới dạng bảng và thiết kế theo trật tự gồm có 3 pha, 6 giai đoạn và 18 bước, nhằm tối đa hoá xác suất thành công của đổi mới. Mỗi pha đều được phân tích ở cả 3 góc độ: kỹ thuật, thị trường và đơn vị kinh doanh. Mô hình này được dùng để xác định thông tin, phát triển các công cụ, tìm kiếm sự trợ giúp kỹ thuật, xây dựng chi phí thương mại hoá và tìm kiếm các nguồn đầu tư cho đổi mới. Nội dung chi tiết của mô hình sẽ được phân tích cụ thể trong chương 5 cuốn sách này, các hoạt động thương mại hóa cho đổi mới.

Bảng 1.1: Mô hình thương mại hoá cho đổi mới

	<i>Kỹ thuật</i>	<i>Thị trường</i>	<i>Kinh doanh</i>
Pha ý tưởng			
Nghiên cứu	<i>Phân tích ý tưởng công nghệ</i>	<i>Đánh giá nhu cầu thị trường</i>	<i>Đánh giá khả năng xây dựng dự án KD mới</i>
Pha phát triển			
Đề án tính khả thi	<i>Khả thi về công nghệ</i>	<i>Nghiên cứu thị trường</i>	<i>Khả thi về kinh tế</i>
Lập kế hoạch	<i>Chế tạo mẫu thử kỹ thuật</i>	<i>Chiến lược marketing</i>	<i>Chiến lược kinh doanh</i>
Giới thiệu	<i>Mẫu thử sản xuất</i>	<i>Phê chuẩn chiến lược marketing</i>	<i>Khởi nghiệp kinh doanh</i>
Pha thương mại			
Sản xuất đại trà	<i>Sản xuất</i>	<i>Bán hàng và phân phối</i>	<i>Mở rộng kinh doanh</i>
Bảo hoà	<i>Hỗ trợ sản xuất</i>	<i>Đa dạng hoá thị trường</i>	<i>Duy trì và củng cố</i>

1.2.2. Marketing đổi mới

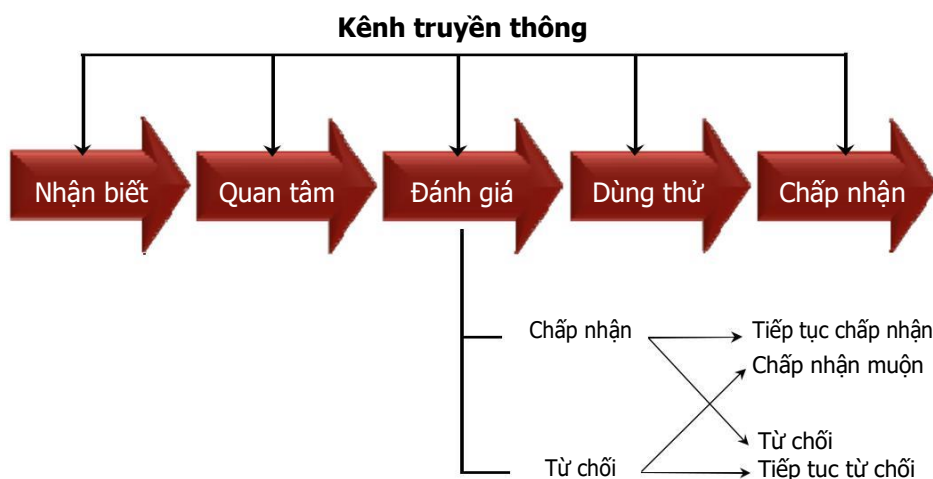
Marketing đổi mới là một nội dung và bộ phận quan trọng của thương mại hóa cho đổi mới, với nhiệm vụ của nó là tiếp cận và thuyết phục thị trường dùng thử và chấp nhận sản phẩm/dịch vụ mới của doanh nghiệp. Marketing đổi mới bắt đầu sau khi việc thử nghiệm và sản xuất lô hàng nhỏ được hoàn thành. Marketing tìm hiểu cách thức khách hàng khám phá, nhận biết, lan truyền và dùng thử sản phẩm/dịch vụ mới của doanh nghiệp.

^{*} Rosa J. and Rose A. (2007). Report on Interviews on the Commercialization of Innovation

Nội dung và phương thức thực hiện chương trình marketing đổi mới phụ thuộc nhiều yếu tố, trong đó chịu ảnh hưởng lớn bởi đặc điểm của đổi mới. Nếu sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp thuộc dạng đổi mới nhỏ, đổi mới tuần tự thì có thể khai thác tốt các công cụ marketing truyền thống. Ở đây chỉ đề cập tới chương trình marketing trong thương mại hoá cho các đổi mới có tính đột phá.

1.2.2.1. Tìm hiểu nhận thức của khách hàng về đổi mới

Bước đầu tiên trong chương trình marketing đổi mới của doanh nghiệp là xác định xem sản phẩm/dịch vụ của mình được nhận thức như thế nào trong tâm trí của khách hàng, người sử dụng tiềm năng. Sự đổi mới cần có thời gian để lan truyền và chấp nhận rộng rãi trong cộng đồng và xã hội. Quá trình chấp nhận sản phẩm/dịch vụ mới mô tả cách thức khách hàng tiềm ẩn tìm hiểu về sản phẩm mới, dùng thử nó và chấp nhận hay từ chối nó. Quá trình này có thể trải qua 5 giai đoạn như minh hoạ trong hình 1.5:



Hình 1.5: Mô hình quá trình chấp nhận đổi mới

Nhận biết: khách hàng đã biết đến sản phẩm/dịch vụ đổi mới nhưng còn thiếu thông tin về nó.

Quan tâm: khách hàng bị thu hút và kích thích để tìm kiếm thêm thông tin về sản phẩm/dịch vụ đổi mới.

Đánh giá: khách hàng xem xét và cân nhắc liệu có nên dùng thử sản phẩm/dịch vụ mới đó hay không.

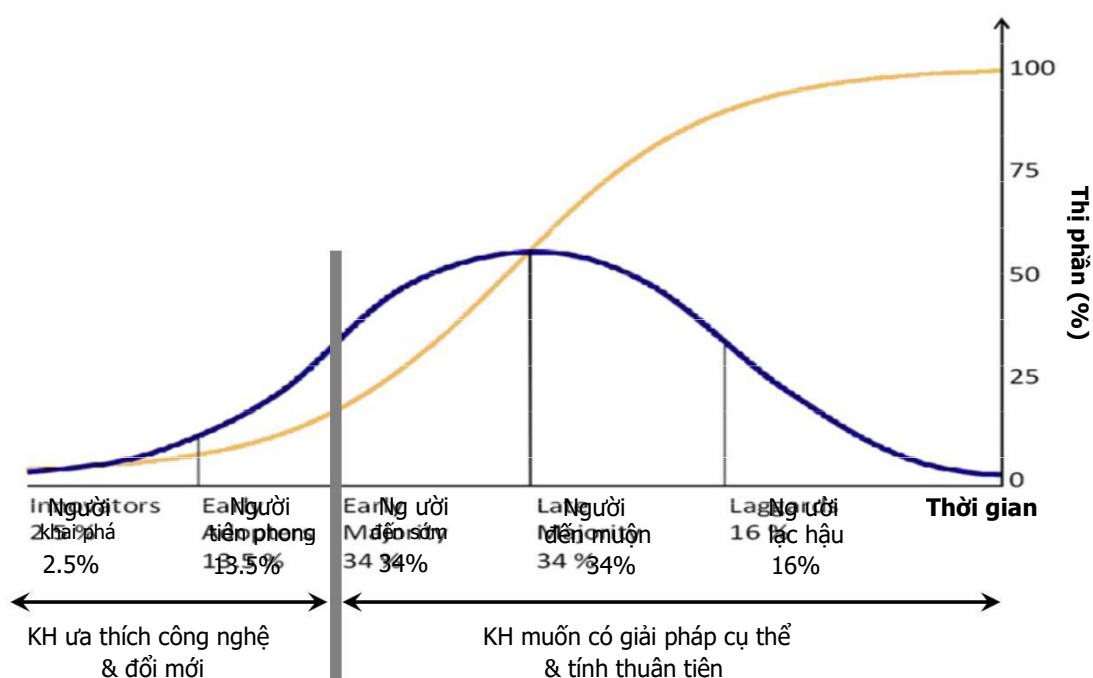
Dùng thử: khách hàng quyết định thử dùng sản phẩm/dịch vụ mới để đánh giá chức năng, lợi ích và giá trị của nó kỹ lưỡng hơn.

Chấp nhận: khách hàng quyết định mua và dùng thường xuyên sản phẩm đó.

Quá trình này cho thấy người làm công tác marketing đổi mới cần nỗ lực tạo điều kiện thuận lợi cho khách hàng dễ dàng dịch chuyển tới các giai đoạn sẵn sàng mua cao hơn. Ví dụ, khi máy rửa bát đầu tiên ra đời ở Mỹ vào cuối thế kỷ 19, nó được các nhà hàng và khách sạn rất quan tâm bởi lợi ích rõ rệt của nó về tính vệ sinh và khả năng tiết kiệm lao động lúc giờ cao điểm. Nhưng họ chưa sẵn sàng mua vì họ không biết chắc chắn về chi phí đầu tư, chi phí vận hành cũng như việc nó có dễ sử dụng hay không.

Thế nhưng họ sẵn sàng dùng thử máy rửa bát với một khoản chi phí nhỏ hàng tháng. Nhận biết được những cân nhắc đó của khách sạn và nhà hàng, công ty KitchenAid (nay là Whirlpool) đã xây dựng một chương trình dùng thử với chi phí thấp, sau đó những người dùng thử được quyền chọn mua với một số ưu đãi nhất định.

Bên cạnh đó, khách hàng rất khác nhau về mức độ sẵn sàng dùng thử sản phẩm/dịch vụ mới. Rogers M. Everett^{*} định nghĩa sự nhạy cảm với cái mới là "mức độ mà một cá nhân chấp nhận ý tưởng mới tương đối sớm hơn so với những thành viên khác trong hệ thống xã hội của mình". Trong mỗi lĩnh vực đổi mới đều có những người "tiên phong" và người "chấp nhận sớm". Chẳng hạn, có một số phụ nữ luôn đi đầu trong các xu hướng thời trang mới hay đồ gia dụng mới; một số bác sĩ là người đầu tiên kê đơn thuốc mới và một số chủ trang trại là người đầu tiên chấp nhận công nghệ biến đổi gen. Một số cá nhân khác lại chấp nhận đổi mới chậm hơn nhiều. Vì vậy có thể phân loại khách hàng theo mức độ sẵn sàng chấp nhận sản phẩm mới như trong hình 1.6.



Hình 1.6: Phân loại khách hàng theo thời gian chấp nhận đổi mới

Quá trình chấp nhận đổi mới được diễn biến theo đồ thị phân phối chuẩn, với trục hoành dựng theo thời gian và trục tung chỉ thị phần. Sau bước khởi đầu chậm chạp, ngày càng có nhiều người chấp nhận đổi mới, và con số này đạt tới đỉnh cao rồi bắt đầu giảm dần. Một số học giả marketing thậm trí còn đưa ra các con số chi tỷ lệ của 5 nhóm khách hàng với những định hướng giá trị khác nhau. Người khai phá (2,5% số người chấp nhận đổi mới đầu tiên) là một nhóm rất ít người ưa thích mạo hiểm, có trí tưởng tượng phong phú và sẵn sàng thử ý tưởng mới cho dù có phải chịu rủi ro. Họ thích dành nhiều thời gian và công sức của mình có các ý tưởng sáng tạo và đồ vật mới. Người tiên phong (13,5% người mua kế tiếp sản phẩm/dịch vụ mới) là những người chấp nhận đổi mới tương đối sớm nhưng thận trọng. Họ sẽ mua dùng thử sản

^{*} Rogers M.E. (2003). *Diffusion of Innovations*.

phẩm mới khi lợi ích của nó trở nên rõ ràng hơn. Họ thường có khả năng hướng dẫn dư luận trong cộng đồng của mình. Những người đến sớm (chiếm 34%) là những người dè dặt. Họ chấp nhận ý tưởng mới sớm hơn so với mức trung bình nhưng rất ít khi là người dẫn đầu. Họ cần sự đảm bảo và minh chứng cụ thể cho giá trị của sản phẩm/dịch vụ mới. Những người đến muộn (34%) là những người có tính hoài nghi. Họ chỉ chấp nhận đổi mới sau khi đa số mọi người dùng thử. Cuối cùng, những người lạc hậu (16%) là người bị ràng buộc bởi truyền thống và tập tục. Họ nghi ngờ những thay đổi và chỉ chấp nhận sản phẩm/dịch vụ khi nó đã trở thành tiêu chuẩn phổ biến hay bắt buộc trong ngành và trong xã hội.

Cách phân loại khách hàng này cho thấy rằng một tổ chức muốn đổi mới cần nghiên cứu những đặc điểm nhân khẩu học và thói quen sử dụng phương tiện truyền thông của nhóm khai phá và nhóm tiên phong rồi hướng thông tin trực tiếp tới họ. Việc phát hiện ra những người tiên phong không phải bao giờ cũng dễ dàng. Một số cá nhân có xu hướng trở thành người khai phá trong một lĩnh vực nhất định (công nghệ kỹ thuật số), nhưng lại là người lạc hậu trong lĩnh vực khác (thời trang).

Rogers cho rằng, những người đi tiên phong thường là những người trẻ tuổi hơn, có địa vị xã hội cao hơn, tình hình tài chính thuận lợi hơn, và có năng lực hiểu biết khác với người đến muộn. Người tiên phong sử dụng các nguồn thông tin khách quan và bao quát hơn, thích giao du và có mối quan hệ xã hội rộng lớn hơn và vì vậy họ có khả năng là người hướng dẫn dư luận. Việc tham dự hội thảo, hội chợ triển lãm, câu lạc bộ hay diễn đàn trực tuyến có thể giúp ích khá nhiều cho việc tìm kiếm và tiếp cận nhóm người tiên phong. Trong ngành công nghiệp phần mềm, cách tiếp cận phổ biến và hiệu quả đối với nhóm khách hàng này là mời họ dùng thử phiên bản beta trong một khoảng thời gian nhất định. Lôi cuốn và thu hút được nhóm khách hàng này có ý nghĩa quan trọng, bởi sự chấp nhận của người tiên phong giúp vượt qua khoảng cách và ngưỡng giới hạn của đổi mới để tăng tốc và được lan toả nhanh chóng trên thị trường.

Công tác truyền thông trong giai đoạn giới thiệu sản phẩm đổi mới trên thị trường giữ vai trò hết sức quan trọng. Nó là vũ khí sắc bén để thông tin một cách truyền cảm về sản phẩm/dịch vụ mới. Nó có chức năng gợi mở những nhu cầu tiềm ẩn của thị trường, đặc biệt là của nhóm người tiên phong, hướng người ta tới một cuộc sống văn minh, hiện đại hơn, tới các quy trình hợp lý hơn nhờ các sản phẩm của đổi mới. May mắn đối với nhà quản trị marketing là nhóm người tiên phong thường là những khán giả dễ tính. Họ thường không cần bị thuyết phục bởi các thông điệp quảng cáo phức tạp. Bởi chính họ thường xuyên tìm kiếm những cái mới, cái nổi trội có thể giúp họ tạo nên hình ảnh tiến bộ, hiện đại, "sành điệu" và đẳng cấp cao trong xã hội. Còn dưới vai trò là người sản xuất-kinh doanh, nhóm người tiên phong luôn tìm kiếm các công cụ và biện pháp mới để đạt hiệu quả kinh tế cao hơn so với đối thủ cạnh tranh. Khó nhất ở đây là xác định được ai là người tiên phong đối với sản phẩm mới của doanh nghiệp và thói quen sử dụng phương tiện truyền thông của họ.

1.2.2.2. Xác định giá cho sản phẩm/dịch vụ đổi mới

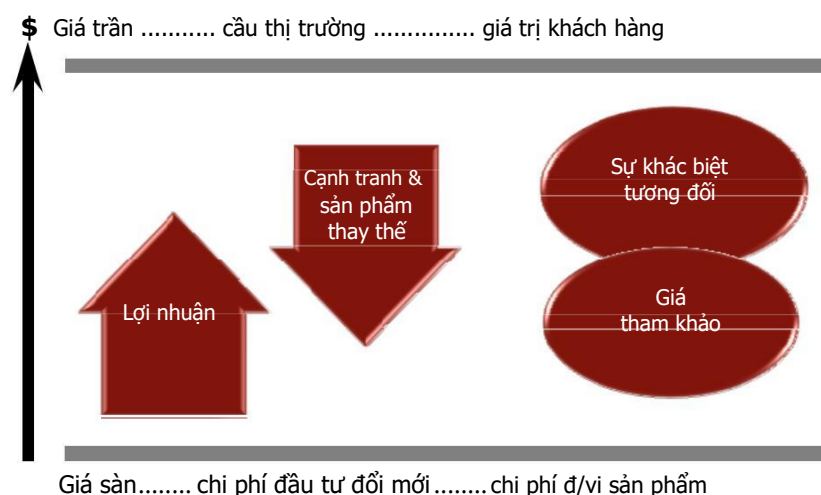
Thực sự rất khó xác định giá cho một sản phẩm hoàn toàn mới và được kinh doanh trên thị trường cũng hoàn toàn mới. Nguyên tắc căn bản cần luôn lưu ý ở đây là: khách hàng mua giá trị chứ không phải mua công nghệ. Nếu sản phẩm mới đó thay thế được sản phẩm hiện tại và được cho rằng có giá trị tốt hơn thì doanh nghiệp có thể định giá cao hơn từ 10 đến 30%,

tùy thuộc vào đặc điểm sản phẩm và khả năng thanh toán của thị trường. Hình 1.7 cho thấy: mức giá của sản phẩm mới thường dao động trong mối tương quan giữa giá cả và giá trị của đổi mới. Doanh nghiệp thường có xu hướng đặt giá với mục tiêu lợi nhuận và thời gian hoàn trả vốn đầu tư cho đổi mới, nhưng vẫn luôn phải cân nhắc tới môi trường cạnh tranh và các giải pháp thay thế cùng với sự khác biệt tương đối do khách hàng nhận định. Với sản phẩm/dịch vụ mới có tính đột phá, doanh nghiệp có thể lựa chọn 2 cách xác định giá khác nhau: định giá hớt váng hay định giá thâm nhập.

Định giá hớt váng (market skimming pricing): Áp dụng mức giá tương đối cao vào thời điểm tung sản phẩm mới ra thị trường, để chớp lấy một đoạn thị trường đang rất cần đến giá trị của loại sản phẩm mới này, sau đó từ từ hạ giá để đạt được doanh thu tối đa từ nhiều đoạn thị trường khác nhau.

Việc áp dụng giá cao hơn mức bình thường là để thu hồi nhanh vốn đầu tư, và khi đó chỉ thu hút được đoạn thị trường không nhạy cảm với giá, và giá trị của nó khá đặc biệt mà chỉ những khách hàng ưa đổi mới nhất mới sẵn sàng chấp nhận. Chính sách định giá này thường củng cố hình ảnh độc nhất vô nhị và đầy uy tín của doanh nghiệp, tạo dựng hình ảnh chất lượng cao cho sản phẩm. Công ty máy tính Apple luôn khai thác chính sách giá hớt váng cho các sản phẩm dẫn đầu thị trường của mình, từ máy nghe nhạc iPod, máy tính để bàn iMac, điện thoại thông minh iPhone cho đến máy tính bảng iPad.

Nhưng giá hớt váng chỉ có thể thực hiện được với điều kiện: sản phẩm được bảo vệ chắc chắn chống lại cạnh tranh bằng các công cụ như quyền sở hữu trí tuệ; bí quyết công nghệ đặc biệt; vốn đầu tư cao hay thương hiệu nổi tiếng.



Hình 1.7: Dao động của chính sách giá đổi mới trong mối tương quan giữa giá cả và giá trị

Định giá thâm nhập thị trường (market penetration pricing): Cách định giá tương đối thấp cho sản phẩm mới để đẩy mạnh quá trình thâm nhập thị trường một cách nhanh chóng và rộng rãi.

Đây là cách định giá đối lập với phương án trên, và mục đích của nó là mong muốn nhanh chóng chiếm lĩnh thị phần lớn, với hy vọng mức giá thấp sẽ làm khách hàng chấp nhận ngay và có thể phân phối rộng rãi trên thị trường đại chúng.

Giá thâm nhập chỉ cao hơn giá thành chút ít để doanh nghiệp có thể nhanh chóng có chỗ đứng trên thị trường, và có thể bán được số lượng lớn. Sản phẩm mới tung ra thường đi kèm với những hoạt động quảng cáo và khuyến trương ồ ạt. Sau khi đã kiểm soát được thị trường thông qua cạnh tranh về giá/chi phí và duy trì được thị phần lớn, thì bắt đầu nhẹ nhàng tăng giá. Tất nhiên, để khách hàng không phản đối và quay sang đối thủ cạnh tranh, việc tăng giá thường phải đi kèm với việc thay đổi mẫu mã, bao bì, thay đổi trọng lượng, thêm một vài tính năng nào đó, v.v

Giá thâm nhập có thể áp dụng tốt khi nhu cầu cao hơn nhiều so với giá và dung lượng thị trường lớn (khi khách hàng nhạy cảm về giá, nếu không, giá thấp không thu hút đủ số lượng khách hàng) và khi giá thành sản xuất và phân phối cho mỗi đơn vị sản phẩm giảm nhiều khi số lượng bán hàng tăng lên (có lợi thế kinh tế nhờ quy mô). Nhìn chung, chính sách định giá thâm nhập thị trường là một con đường dài, doanh nghiệp phải có vốn lớn và có kinh

nghiệm marketing. Lợi nhuận sẽ thấp cho tới khi khách hàng chấp nhận sản phẩm.

Chính sách định giá này đặc biệt hữu dụng trong các lĩnh vực có yếu tố hiệu ứng mạng (network effects), khi không phải sự khan hiếm mà chính là sự dư thừa tạo nên giá trị hàng hóa. Quy mô tới hạn (critical mass) là nhân tố cơ bản cho sự thành công của đổi mới trong Internet, công nghiệp phần mềm và dịch vụ trực tuyến. Có được quy mô khách hàng đủ lớn trong một khoảng thời gian ngắn là yêu cầu quan trọng để có thể chiếm giữ được vị trí dẫn đạo thị trường. Để đạt được quy mô tới hạn cần phải thiết lập được các tiêu chuẩn chung, điều kiện tiên quyết để thành công. Chỉ có các tiêu chuẩn được chấp nhận mới cho phép định hướng trong nền kinh tế mạng. Ví dụ điển hình là mạng điện thoại cố định trước kia và mạng xã hội Facebook, Twister ngày nay. Minh chứng khác cho lập luận về quy mô tới hạn là sự thống trị trên thị trường hệ điều hành máy tính cá nhân của Windows, khi Microsoft liên kết với IBM và các công ty sản xuất máy tính khác để cài đặt chương trình này trên các máy tính của họ. Trong khi Apple giữ khư khư hệ điều hành Mac OS dành riêng cho các dòng máy tính giá cao của mình. Cuộc chiến giữa Apple và Microsoft trên hai nền tảng Mac OS và Windows vẫn chưa có điểm dừng, nhưng cả hai đều rất thành công dựa vào chính sách giá thích hợp với thị trường mục tiêu của mình.

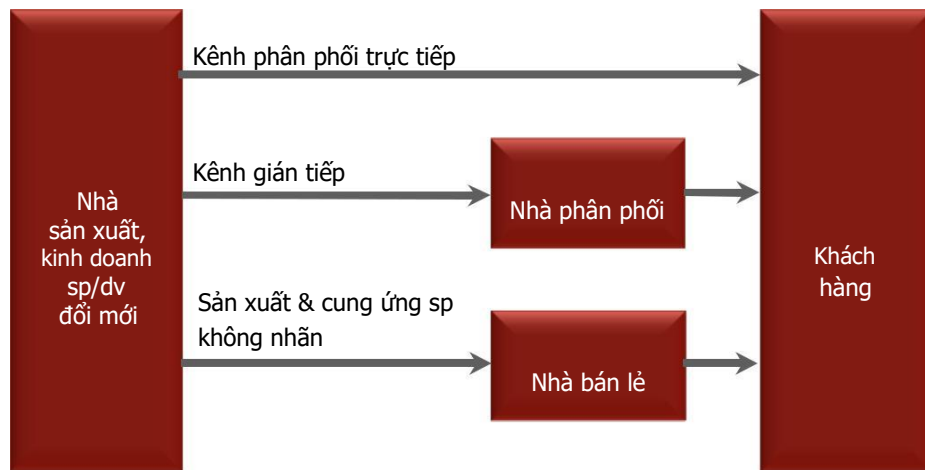
Việc định giá đổi mới là một tiến trình động. Các công ty không định ra một giá duy nhất, mà là một cơ cấu giá bao gồm sản phẩm/dịch vụ khác nhau trong chào hàng trọn gói của mình. Cơ cấu định giá này thay đổi theo thời gian khi sản phẩm trải qua chu kỳ sống của chúng. Công ty điều chỉnh giá sản phẩm để phản ánh sự thay đổi trong nhu cầu và chi phí, và cũng tính đến những khác biệt giữa các nhóm người mua và hoàn cảnh.

1.2.2.3. Xây dựng hệ thống phân phối cho sản phẩm/dịch vụ đổi mới

Vấn đề tiếp tục đặt ra đối với nhà quản trị marketing đổi mới là phải lựa chọn được hệ thống phân phối thích hợp cho sản phẩm mới của mình. Thiết kế hệ thống phân phối hiệu quả cần cân nhắc tới các yếu tố như đặc điểm khách hàng, đặc điểm của đổi mới, năng lực của trung gian, mạng lưới phân phối đối thủ cạnh tranh và môi trường vĩ mô. Có 3 kiểu kênh phân phối cơ bản để đưa sản phẩm/dịch vụ đổi mới tiếp cận khách hàng.

Phân phối trực tiếp: Nên sử dụng kênh phân phối trực tiếp nếu như sản phẩm/dịch vụ đổi mới mang tính vô hình (phần mềm, dịch vụ bảo hiểm, dịch vụ mạng) hoặc khi số lượng khách hàng ít và có đơn hàng lớn (máy bay, nhà máy điện hạt nhân). Đây là kênh phân phối ngắn nhất, dễ nhất và rẻ nhất. Đồng thời cho phép doanh nghiệp có ưu thế giao tiếp gần gũi với khách hàng, dễ dàng nhận phản hồi và linh hoạt điều chỉnh chào hàng trước khi chính thức sản xuất. Ngược lại, nếu sản phẩm của đổi mới là hữu hình và có tiềm năng trên thị trường đại chúng với số lượng khách hàng đông đảo thì doanh nghiệp khó có thể tiếp cận từng cá nhân bằng con đường trực tiếp.

Kênh gián tiếp: Khi thị trường đối với sản phẩm mới có dung lượng lớn, lại phân tán ở nhiều khu vực địa lý khác nhau thì kênh phân phối gián tiếp qua các trung gian sẽ đem lại hiệu quả kinh tế cao hơn và khả năng bao phủ thị trường lớn hơn. Tuy nhiên, bản thân sản phẩm đổi mới và doanh nghiệp phải có khả năng thuyết phục bên trung gian về lợi ích kinh doanh rõ rệt khi tham gia hệ thống phân phối của mình. Nội dung hợp đồng phân phối cần xác định chặt chẽ và phù hợp với điều kiện cụ thể của từng khu vực thị trường. Doanh nghiệp cũng cần có kỹ năng quản lý các mối quan hệ với nhà phân phối và liên tục hỗ trợ công tác bán hàng của trung gian với những thông tin, chương trình xúc tiến và dịch vụ hậu mãi.



Hình 1.8: Cấu trúc kênh phân phối cho sản phẩm/dịch vụ đổi mới

Sản xuất và cung ứng sản phẩm đổi mới không nhãn: Phương thức phân phối này được dùng trong trường hợp khi doanh nghiệp không có năng lực hoặc không muốn xây dựng thương hiệu cho sản phẩm mới của mình. Doanh nghiệp sản xuất và bán hàng cho các đơn vị bán lẻ lớn để họ kinh doanh bằng nhãn hàng riêng của họ. Đây là xu hướng mà các tập đoàn bán lẻ đa quốc gia như Wal-Mart, Carrefour, Tesco hay Metro đang khai thác và mở rộng. Dựa trên uy tín thương hiệu bán lẻ

mạnh và mạng lưới bán hàng quy mô lớn, cùng với khả năng thâm định nhanh nhạy các sản phẩm mới phù hợp thị hiếu thị trường, họ đang phát triển việc liên kết với các nhà sản xuất để thương mại hoá sản phẩm mới bằng nhãn hàng riêng của họ. Dĩ nhiên, lợi nhuận của doanh nghiệp đầu tư và sản xuất sản phẩm mới sẽ giảm khi không tham gia vào các giai đoạn cuối cùng của chuỗi giá trị, nhưng rủi ro và vốn đầu tư cũng sẽ thấp hơn khá nhiều. Đồng thời phương án này cũng đảm bảo khả năng tiếp cận thị trường rộng lớn cho sản phẩm đổi mới.

CÂU HỎI ÔN TẬP

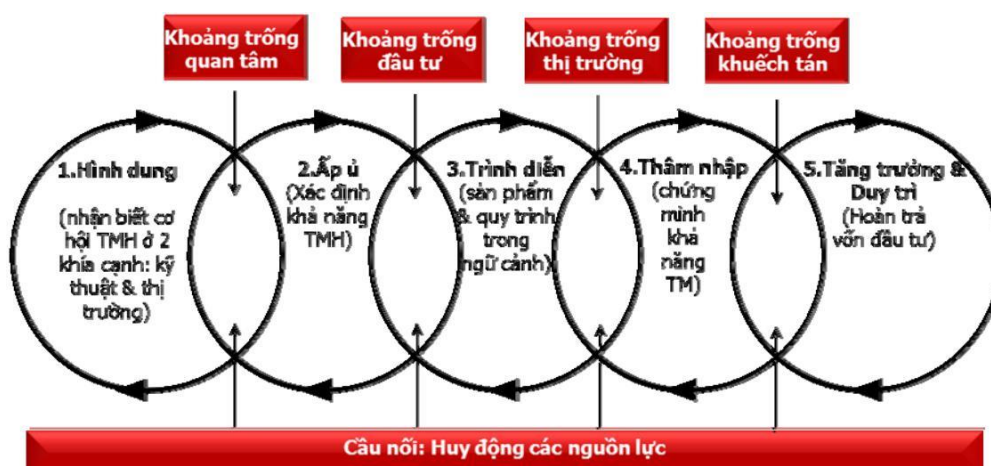
1. Thương mại hóa là gì? Thương mại hóa cho đổi mới có đặc điểm cơ bản nào?
2. Thương mại hóa cho đổi mới có vị trí như thế nào trong quá trình đổi mới tại các doanh nghiệp?
3. Thương mại hóa cho đổi mới thường trải qua những giai đoạn (pha) nào? Nội dung cơ bản của từng giai đoạn (pha) đó là gì?
4. Marketing cho đổi mới là gì? Đặc điểm khác biệt của marketing cho đổi mới so với marketing những sản phẩm hàng hóa dịch vụ thông thường là gì?
5. Phân tích sự khác biệt cơ bản giữa thương mại hóa và marketing cho đổi mới?

Chương 2: Quá trình thương mại hóa cho đổi mới

2.1. Quá trình thương mại hoá cho đổi mới

2.1.1. Quá trình tổng thể

Mặc dù thương mại hoá cho đổi mới thường là một lộ trình phức tạp, có nhiều khi vòng vèo và đôi chỗ lặp lại. Nhưng cuối cùng, những trường hợp thương mại hoá thành công đều trải qua những giai đoạn và sự chuyển đổi nhất định. Mô hình quá trình thương mại hoá công nghệ của tác giả Vijay Jolly* (hình 2.1) có thể ứng dụng cho thương mại hoá cho đổi mới. Mô hình này có tính tổng quát và mô tả đầy đủ những nguyên tắc chung của quá trình thương mại hoá với 5 giai đoạn: hình dung, áp ủ, trình diễn, thâm nhập và tăng trưởng. Giữa các giai đoạn đều có khoảng trống chuyển tiếp nhất định về sức hấp dẫn của đổi mới, về công nghệ, về thị trường và về khả năng khuếch tán rộng rãi, mà dự án đổi mới phải vượt qua nếu muốn thương mại hoá thành công. Mô hình của Jolly còn bao gồm các việc hướng dẫn tìm kiếm các giải pháp, xây dựng cầu nối và cách huy động các nguồn lực khác nhau để lấp đầy những lỗ hổng đó, nhằm đạt được mục tiêu cuối cùng của thương mại hoá cho đổi mới.



Hình 2.1: Quy trình thương mại hoá cho đổi mới

Dĩ nhiên, không một mô hình nào có thể phù hợp và ứng dụng được cho tất cả các quá trình thương mại hoá cho đổi mới. Cũng không có một công thức thần kỳ hay một cuốn cẩm nang nào đảm bảo sự thành công cho đổi mới. Tuy nhiên, nhận thức rõ được sự vận động của quá trình thương mại hoá là rất cần thiết, vì qua đó giúp tổ chức lựa chọn được phương án thích hợp giữa các khả năng khác nhau, giúp giảm bài toán rủi ro về kỹ thuật và công nghệ, giúp nhận dạng thị trường khi nó chưa xuất hiện, để từ đó điều hoà và phối hợp nhân lực, vật lực từ các nguồn khác nhau cho quản trị đổi mới. Mô hình của Jolly là một trong những nỗ lực để gia tăng khả năng kiểm soát của tổ chức đối với quá trình thương mại hoá cho đổi mới và giảm tới mức thấp nhất khả năng thất bại. Nó gồm có 5 giai đoạn như sau:

* Jolly V. (1997). *Commercializing New Technologies: Getting from Mind to Market*. In this book, he suggested that there are five key stages in the commercialization process: imagining, incubating, demonstrating, promoting and sustaining.

Giai đoạn 1 (Hình dung): Quá trình thương mại hoá được bắt đầu từ việc nhận biết cơ hội thương mại của ý tưởng đổi mới ở cả 2 khía cạnh: kỹ thuật và thị trường. Lúc này, ý tưởng được đối tác/đồng nghiệp chấp nhận và bước sang việc đăng ký và bảo vệ bằng sáng chế. Nếu có tổ chức hay cá nhân nào thực sự quan tâm đến ý tưởng đổi mới, đến việc phát triển nó chi tiết hơn, tài trợ cho ý tưởng đó hoặc bỏ tiền mua nó thì ý tưởng đổi mới bước qua được khoảng trống đầu tiên.

Giai đoạn 2 (Áp ủ): Lúc này ý tưởng đổi mới được cụ thể hoá bằng các đặc tính kinh tế-kỹ thuật chi tiết, dưới dạng mô hình, bản vẽ, mô tả kết cấu, vật liệu, đặc điểm vận hành... để khẳng định mức độ hấp dẫn trong kinh doanh. Nhiều ý tưởng đổi mới thường kết thúc ở giai đoạn này, khi gặp nhiều rào cản về mặt công nghệ và khi có rất ít tổ chức/cá nhân sẵn sàng chấp nhận rủi ro để tiếp tục đầu tư cho đổi mới.

Giai đoạn 3 (Trình diễn): Sản phẩm mẫu được

sản xuất và thử nghiệm, có sự tham gia của cả các nhà cung cấp và khách hàng trong chuỗi cung ứng. Giai đoạn này có thể mất nhiều thời gian cho việc thiết kế và thử nghiệm tính năng sản phẩm và tâm lý khách hàng, nhất là đối với những đổi mới có tính đột phá. Nếu thử nghiệm đối với khách hàng thành công thì sản phẩm mới vượt qua được khoảng trống thị trường để chuyển sang bước tiếp theo.

Giai đoạn 4 (Thâm nhập): Một chương trình marketing hoàn chỉnh với thị trường mục tiêu và các phương án định vị được xác lập và triển khai rõ ràng. Những sản phẩm thực sự mới và hấp dẫn sẽ nhanh chóng thu hút nhóm khách hàng tiên phong và nếu nó vượt qua được ngưỡng giới hạn chấp nhận đổi mới thì có khả năng khuếch tán trên thị trường đại chúng.

Giai đoạn 5 (Tăng trưởng và duy trì): Mục tiêu lúc này là mở rộng cơ cấu sản phẩm và phát triển thị trường sâu rộng để có được dòng doanh thu dài hạn và tối đa từ đổi mới.

Với nội dung như vậy, quy trình thương mại hoá đổi mới của Jolly có nhiều nội dung và tính tuần tự tương ứng với quy trình thiết kế và phát triển sản phẩm mới. Tuy nhiên, mô hình này nghiên cứu trong phạm vi rộng hơn, không chỉ giới hạn trong nội bộ một tổ chức, mà còn nhấn mạnh vào một số khía cạnh cơ bản như:

Quá trình thương mại hoá có thể thất bại ở bất cứ giai đoạn nào nếu tính thương mại của đổi mới không đủ hấp dẫn để huy động đủ nguồn lực vượt qua các lỗ hổng khác nhau trên toàn bộ lộ trình. Quy trình này tập trung vào việc tìm kiếm các bằng chứng và thước đo cần thiết để thuyết phục các nhà đầu tư cho đổi mới, vốn là một quá trình đầy rủi ro và khó kiểm soát.

Quá trình thương mại hoá cho đổi mới có nhiều lớp mang tính sàng lọc và lặp lại. Nếu ý tưởng không qua được các thử thách đầu tiên thì có thể loại bỏ hoặc được quay trở lại tái chế và nâng cấp. Có những ý tưởng tốt nhưng thiếu tính khả thi cũng được tạm dừng để chờ dấu hiệu khả quan hơn từ thị trường và môi trường kinh doanh.

Quá trình thương mại hoá cho đổi mới có tính liên tục. Nó không kết thúc kể cả khi sản phẩm đã tiếp cận được thị trường. Sản phẩm và quy trình đổi mới có thể được liên tục cải tiến, còn thị trường thì vốn hay thay đổi và khó dự báo.

Quá trình thương mại hoá cho đổi mới đòi hỏi sự liên kết cao độ trong toàn bộ tổ chức, sự tích hợp giữa các bộ phận chức năng, đặc biệt quan trọng là yếu tố con người và khả năng làm việc nhóm.

Liên kết và tích hợp với các đơn vị bên ngoài cũng có tầm quan trọng trong hoạt động thương mại cho đổi mới. Để hoạt động thương mại này thành công cần phải nhận được phản hồi từ phía khách hàng, mối liên hệ chặt chẽ với nhà cung cấp, có các nguồn cam kết tài trợ dài hạn, cũng như sự hỗ trợ đúng lúc của các đơn vị nghiên cứu khoa học và cơ quan quản lý.

2.1.2. Giai đoạn "Hình dung"

Quá trình thương mại hoá cho đổi mới được bắt đầu khi năng lực đổi mới và nhu cầu thị trường có mối liên hệ với nhau. Trong giai đoạn “Hình dung” này, kiến thức mới về công nghệ hoặc năng lực mới về kinh doanh hé mở ra khả năng giải quyết một vấn đề nào đó mà thị trường sẽ đánh giá cao hơn, chẳng hạn như tốt hơn, rẻ hơn, thuận tiện hơn hoặc dễ sử dụng hơn.

Tuy nhiên ở giai đoạn này, tình trạng không chắc chắn và chưa rõ ràng ở cả 2 khía cạnh kỹ thuật và thị trường đều ở mức độ cao. Việc thử nghiệm có thể bị sai và cũng thường gặp phải các ngõ cụt trong nghiên cứu. Giai đoạn này không tránh khỏi sự khác biệt về động cơ nghiên cứu để đổi mới của các nhà nghiên cứu/các kỹ sư với nhận thức của nhà đầu tư/nhà doanh nghiệp.

Bên nghiên cứu thì tập trung vào tính mới trong khoa học, vấn đề có hàm lượng công nghệ cao và tính khả thi về công nghệ. Bên đầu tư lại quan tâm chủ yếu vào cách thức đưa ý tưởng đổi mới ra thương trường và biến đổi mới thành nguồn doanh thu lớn. Bởi vậy, việc thu hút nguồn tài chính bên ngoài là rất khó khăn. Tài trợ cho hoạt động nghiên cứu ở giai đoạn này thường là từ chính người chủ sáng lập công ty, từ ngân sách nghiên cứu của công ty hoặc từ các chương trình nghiên cứu của nhà nước.

Kết thúc giai đoạn này, nếu có được bằng chứng dưới dạng mẫu nguyên tắc, có thể trình diễn trong bối cảnh phòng thí nghiệm thì ý tưởng đổi mới có cơ hội được tiếp tục rót vốn đầu tư từ chính nội bộ công ty hoặc từ các Quỹ phát triển khoa học.

Bằng chứng này chưa cần đề cập đến khả năng sản xuất, chi phí vật liệu hay tính tin cậy. Ý tưởng tốt nhất trong giai đoạn này sẽ vượt qua được chướng ngại vật để thu hút các nguồn lực tài chính và chuyên môn, từ đó chuyển sang giai đoạn tiếp theo. Chu trình thu hút nguồn lực ở giai đoạn này được thể hiện trong hình 2.2, trong đó các yêu cầu của nhà đầu tư cần được tìm hiểu và đáp ứng đầy đủ.



Hình 2.2: Chu trình thu hút nguồn lực

Nhìn chung, chu trình này có thể áp dụng cho tất cả các giai đoạn của thương mại hoá cho đổi mới. Các nhà đầu tư luôn đặt ra các yêu cầu nhất định để đảm bảo thành công trong kinh doanh, trong khi họ luôn nhận thức được rằng đổi mới là phương tiện cho phát triển bền vững. Yêu cầu của nhà đầu tư trong giai đoạn này là phải mô tả được tình huống kinh doanh với các nội dung chính sau:

Mô tả "lỗ hổng" trong nhu cầu thị trường và xác định phân đoạn thị trường trọng điểm cần tiếp cận

Mô tả giá trị mà ý tưởng đổi mới cung cấp cho thị trường.

Mô tả cách thức và cơ chế đáp ứng nhu cầu của ý tưởng đó.

Xác định cơ cấu chuỗi cung ứng nếu triển khai ý tưởng.

Ước lượng tổng đầu tư và tiềm năng lợi nhuận.

Ví dụ

Ý tưởng về một chiếc Walkman được khai sinh bởi nhà sáng lập Sony, Masaru Ibuka. Ông đã sáng tạo một chiếc máy ghi âm di động TC-D5 năm 1978, nhưng nó quá lớn và quá nặng. Vì vậy, ông mang đến thử thách mới cho kỹ sư Nobutoshi Kihara, yêu cầu thiết kế một sản phẩm mới tương tự có kích cỡ nhỏ hơn, thiết kế đơn giản và có khả năng chơi nhạc. Masaru Ibuka đã nói với cộng sự của mình: “Bạn có nghĩ một chiếc máy cát-sét cho phép nghe nhạc trong khi đi dạo là một ý tưởng hay không?” và đó cũng chính là gợi mở để ra đời cái tên Walkman.

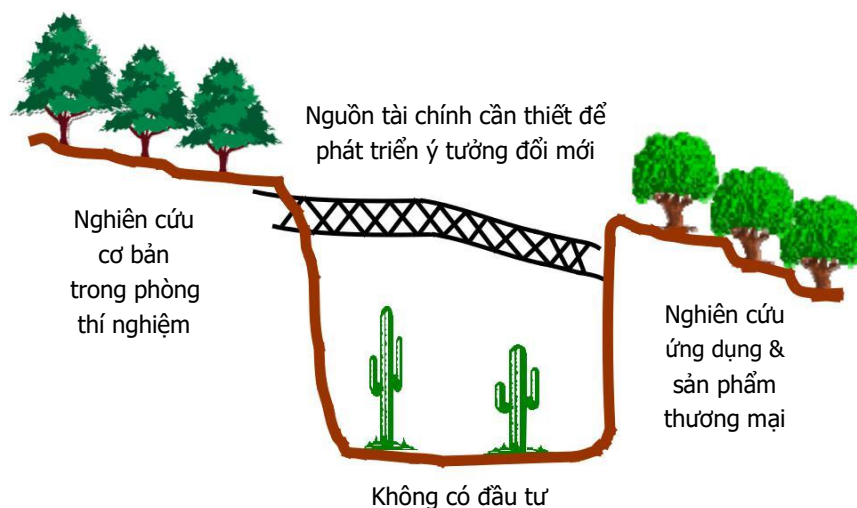
“Vào thời kì đó, chúng tôi phải thiết kế sản phẩm hoàn toàn trên giấy. Chỉ nhắm mắt lại và hình dung về sản phẩm của mình. Những người chạy bộ với những chiếc Walkman trên tay, đó là những gì tôi luôn tưởng tượng để xem điểm mấu chốt là gì, để làm thế nào cho sản phẩm hoàn toàn gắn liền với đời sống của mỗi khách hàng” (N.Kihara). Nguồn lực đầu tư cho ý tưởng hấp dẫn này là ngân sách R&D của Sony với đội ngũ kỹ sư có chuyên môn cao của hãng

2.1.3. Giai đoạn "Ấp ủ"

Đây là giai đoạn quan trọng trong quá trình chuyển hóa ý tưởng đổi mới, khi ý tưởng được chuyển đổi sang hình thức có khả năng ứng dụng trong sản xuất công nghiệp, được định hình để từ đó có thể ước tính chi phí sản xuất, và căn cứ vào đặc tính kỹ thuật của sản phẩm đã có thể nhận dạng đối tượng tiêu thụ và quy mô thị trường. Giai đoạn này thường gặp phải khó khăn về tài chính, thường cần nguồn lực đầu tư lớn hơn nhiều so với giai đoạn trước, mà giới kinh tế gọi là khoảng trống đầu tư (capital gap).

Khoảng trống đầu tư này hàm ý sự thiếu liên kết giữa ý tưởng công nghệ của nhà nghiên cứu với ý tưởng kinh doanh kiếm lời của nhà đầu tư hơn là sự thiếu nguồn vốn. Khoảng trống đầu tư này được nhà khoa học Mỹ Kenneth Arrow gọi là “thung lũng chết”^{*} như minh họa ở hình 2.3. Đặt tên khoảng trống đầu tư là “thung lũng chết”, người ta muốn minh họa khái niệm một lãnh địa trống vắng, không có sự sẵn sàng đầu tư từ doanh nghiệp và các nhà đầu tư khác. Sau này, Lewis Branscomb^{**} đưa ra một khái niệm mới hơn đó là “biển Darwin”. Với tên gọi đó, tác giả Branscomb muốn mô tả quá trình chọn lọc tự nhiên và quy luật sinh tồn trong đấu tranh giành tồn tại và suy vong của các ý tưởng đổi mới. Trong biển chọn lọc tự nhiên đó, có sự đấu tranh của cả cá lớn và cá bé, một ý tưởng muốn tồn tại phải hội đủ các tố chất như: sức sáng tạo; sự linh hoạt, nhanh nhạy và tính kiên định dẻo dai.

Ngoài nguồn ngân sách R&D của tổ chức, tài trợ cho giai đoạn này còn có thể có được từ nhà đầu tư hảo tâm và các quỹ đầu tư mạo hiểm nhưng ở mức độ rất giới hạn. Vai trò của nhà đầu tư hảo tâm (angels) thể hiện rõ nhất trong giai đoạn áp ủ này và trong giai đoạn trình diễn tiếp theo. Họ thường là những cá nhân giàu có, thành đạt, có kiến thức sâu rộng, có thể là các doanh nhân đã nghỉ hưu, sẵn sàng cấp vốn cho tổ chức mới thành lập hoặc cho ý tưởng mới để đổi lấy quyền sở hữu một phần trong tổ chức đó.



Hình 2.3: Khoảng trống đầu tư trong thương mại hóa cho đổi mới

Bằng chứng để thu hút nguồn lực và vượt qua khoảng trống đầu tư là mẫu sản phẩm thương mại kèm với phương án kinh doanh được phê chuẩn. Đây là công đoạn đổi mới đặc thù khi các công nghệ sơ khai trong phòng thí nghiệm phải chứng minh được tính khả thi của ý tưởng đổi mới và nhận dạng thị trường tương lai. Mẫu sản phẩm thương mại phải được trình bày trong một dự án chi tiết với các mô hình kỹ thuật, các mẫu thiết kế đảm bảo tính khả thi và độ tin cậy về tính năng, với các số liệu cụ thể hơn về các chi phí sản xuất và dự báo thị trường.

^{*} Để mô phỏng một cách hình tượng địa điểm được gọi là thung lũng chết, Valley of Death ở bang Nevada, Mỹ (Arrow K.J., 1962, "Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention").

^{**} Auerswald P.E and Branscomb L.M. (2003). "Valleys of Death and Darwinia Seas: Financing the Invention to Innovation Transition in the United States"

Ví dụ

Sony được thành lập bởi Masaru Ibuka và Akio Morita, hai người cùng có đam mê sáng tạo và phát minh sáng chế, vào ngày 7/5/1946, tại Tokyo, Nhật Bản. Họ phân vai rất rõ ràng: Ibuka là nhà phát minh,



còn Morita đảm trách việc tiêu thụ sản phẩm. Cha của Morita là một nhà sản xuất rượu Sake rất nổi tiếng. Bố vợ của Ibuka là Bộ trưởng Giáo dục trong chính phủ Nhật Bản thời hậu chiến. Chính những người thân trong gia đình là các nhà đầu tư hảo tâm và là bộ đỡ vững vàng cho những ý tưởng đổi mới và sáng tạo của Sony trở thành hiện thực.

Sản phẩm đầu tiên của Sony là nồi cơm điện, nhưng đã thất bại. Thành công đầu tiên của họ là chăn, gối, đệm sưởi điện. Thành công lớn thứ hai là máy ghi âm quay băng. Bước ngoặt quyết định đối với công ty của họ là việc mua lại bản quyền chế tạo bóng bán dẫn của công ty Western Electric với giá 25.000 USD, trong chuyến công du đầu tiên của Akio Morita đến nước Mỹ, năm 1953.

Việc tin tưởng và theo đuổi dự án đầu tư cho Walkman vào năm 1978 đã giúp cho Sony trở thành hãng đứng đầu trong làng thiết bị chơi nhạc di động trong một thời gian dài, nhất là với dòng máy Walkman sử dụng băng từ. Tuy nhiên, sai lầm lớn nhất của Sony trong lĩnh vực này là đã đánh giá sai triển vọng của công nghệ âm nhạc MP3 vào đầu những năm 1990s. Sony đã bỏ qua một cơ hội lớn khi không chú ý tới các loại máy nghe nhạc kỹ thuật số và đã bị các đối thủ khác trẻ hơn, năng động hơn vượt qua.

2.1.4. Giai đoạn "Trình diễn"

Đến lúc này, dự án đổi mới phải thiết kế và chế tạo ra được sản phẩm nguyên mẫu, có thể thử nghiệm được trong bối cảnh thương mại cụ thể. Giai đoạn này thể hiện khả năng nắm bắt và tạo ra giá trị từ đổi mới. Các hoạt động tập trung vào việc phát triển sản phẩm và chương trình thu hút thị trường. Kết quả của giai đoạn này về khía cạnh thương mại là nguyên mẫu với đầy đủ tính năng, công dụng và độ tin cậy, cùng với bằng chứng xác đáng về tiềm năng mua sản phẩm từ phía khách hàng. Về khía cạnh kỹ thuật, yêu cầu đảm bảo tính khả thi của hoạt động sản xuất, với các mức chi phí xác định và các tiêu chuẩn chất lượng rõ ràng. Do tính rủi ro đã giảm bớt nên các nguồn đầu tư cho thương mại hoá đổi mới dễ huy động hơn. Ngoài hai nguồn tài trợ chính từ bản thân tổ chức và các nhà tài trợ hảo tâm, thì xuất hiện thêm nguồn lực từ các quỹ đầu tư mạo hiểm (venture capital) nhưng vẫn ở mức độ giới hạn. Khi khoảng trống đầu tư không còn là vấn đề đáng ngại đối với doanh nghiệp thì khoảng trống thị trường lại nổi lên là một thách thức không nhỏ. Nguyên mẫu thương mại phải chứng tỏ được giá trị của mình thông qua các khía cạnh như:

Mức độ hài lòng nhu cầu khách hàng;

Mức độ chấp nhận của thị trường tương ứng với mức giá dự kiến;

Khả năng sản xuất ở quy mô nhất định;

Chi phí sản xuất ở quy mô nhất định;

Chi phí phân phối và xúc tiến;

Điểm hoà vốn tương ứng với mức giá dự kiến;

Sự hỗ trợ của các thành viên khác trong chuỗi cung ứng.

Giới kinh doanh thường bị giới hạn bởi các mục đích định trước, các chuẩn mực rõ ràng và sức ép thị trường liên tục. Bởi vậy sản phẩm đổi mới sẽ được tiếp tục triển khai và chính thức bước vào thị trường nếu đảm bảo được các yêu cầu của bối cảnh thương mại thực và có kế hoạch tiếp cận thị trường chi tiết, thu hút.

Ví dụ

Vào năm 1978, có 3 yếu tố về mặt công nghệ được Sony chú trọng khi thiết kế sản phẩm mẫu của Walkman là kích thước, trọng lượng và tính năng. Để có thể thu gọn được kích thước và giảm bớt trọng lượng mà không phải hy sinh chất lượng âm thanh, Sony đã phải phát triển và thử nghiệm nhiều lần các thành phần như bộ vi xử lý, pin, động cơ, đầu đọc và bộ chuyển động trong một hệ thống tổng thể sao cho có thể xếp gọn trong khuôn khổ của một băng cát-sét.

Sony đã chuẩn bị một kế hoạch kỹ lưỡng để giới thiệu ra thế giới máy nghe nhạc Walkman, và đó là lúc khái niệm máy nghe nhạc di động ra đời. Chương trình marketing nhấn mạnh tới giá trị của Walkman, nghe nhạc trong khi di chuyển, tạo nên hiện tượng rất mới lạ lúc bấy giờ. Nhận định rằng "thanh niên không thể sống thiếu âm nhạc được" Sony quyết định khuấy động thị trường bắt đầu từ nhóm khách hàng tiềm năng nhất.

2.1.5. Giai đoạn "Thâm nhập"

Giai đoạn này triển khai và hiện thực hoá kế hoạch đã được xây dựng ở bước trên để chứng minh khả năng thương mại của đổi mới thể hiện qua những yếu tố như:

Khả năng giảm chi phí sản xuất

Khả năng kinh doanh mở rộng các sản phẩm và

dịch vụ có liên quan

Có được cam kết đầu tư lớn hơn và dài hạn hơn

Có hợp đồng chính thức từ các trung gian

Các chỉ số tài chính và thị trường là thước đo thiết yếu của giai đoạn thâm nhập. Các hoạt động tác nghiệp tập trung vào sản xuất, dịch vụ, phân phối, bán hàng và quảng cáo. Nếu kết quả kinh doanh tốt đẹp, khi sản phẩm mới xác lập được vị trí vững vàng trên thị trường thì doanh nghiệp sẽ xây dựng kế hoạch cho tăng trưởng và phát triển thị trường, kể cả về phạm vi địa lý cũng như chủng loại hàng hoá.

Quỹ đầu tư mạo hiểm đóng vai trò là nguồn vốn bên ngoài quan trọng và cũng là nguồn tài trợ lớn khi quy mô sản xuất mở rộng. Với đặc điểm tập trung vào các lĩnh vực có tỷ suất sinh lợi cao đồng thời với mức độ rủi ro nhất định, nguồn vốn này giữ vị trí quan trọng trong việc khuyến khích các doanh nghiệp và cá nhân có tinh thần mạo hiểm và sáng tạo tham gia vào quá trình thương mại hoá đổi mới.

Thách thức trong giai đoạn này là khoảng trống khuếch tán, khi sản phẩm đổi mới không chỉ phải chứng minh được sức thu hút đối với khách hàng tiên phong, mà còn phải vượt qua ngưỡng giới hạn chấp nhận đổi mới để thuyết phục thị trường rộng lớn hơn. Đặc điểm của thị trường đại chúng là thích các giải pháp cụ thể, cần tính thuận tiện và muốn có sự đảm bảo và minh chứng cụ thể cho giá trị của sản phẩm/dịch vụ mới.

Ví dụ

Mẫu Walkman chính thức đầu tiên của hãng (TPS-L2) đã ra mắt công chúng vào ngày 22/6/1979. Tuy nhiên ban đầu, Walkman vẫn chưa thực sự được giới truyền thông quan tâm, họ nghĩ sản phẩm này sẽ không thể cất cánh được. Trong tháng đầu tiên ra mắt, Walkman chỉ bán được 3.000 chiếc và các đại lý bán lẻ không hưởng ứng sản phẩm này. Nhưng chỉ 2 tháng sau, vào tháng 8/1979, 30.000 chiếc đã bán hết và thậm chí Sony không thể đáp ứng được hết các đơn đặt hàng cho những tháng còn lại của năm đó. Sony đã vượt qua được khoảng trống khuếch tán nhanh chóng và ngoạn mục, đưa trào lưu nghe nhạc di động trở thành một phần của phong cách sống trong giới trẻ.

2.1.6. Giai đoạn "Tăng trưởng và duy trì"

Đây là giai đoạn nhanh chóng mở rộng thị trường và quy mô sản xuất. Do khai thác được lợi thế nhờ quy mô mà chi phí sản xuất trên từng đơn vị sản phẩm giảm xuống đáng kể. Nguồn vốn đầu tư có thể tiếp cận dễ dàng từ các ngân hàng thương mại và tổ chức tài chính khác. Doanh số và lợi nhuận tăng cao. Đó là nguồn thu quan trọng để hoàn trả vốn đầu tư rất tốn kém trong các giai đoạn trước đó. Phát triển tối đa nguồn doanh thu và lợi nhuận là nhiệm vụ quan trọng của giai đoạn này trong toàn bộ quá trình thương mại hoá cho đổi mới.

Khi sản phẩm đổi mới bắt đầu có được chỗ đứng vững vàng thì cũng là lúc nhiều đối thủ cạnh tranh xuất hiện. Hoạt động thương mại hoá lúc này tập trung vào việc liên tục cải tiến và đưa ra nhiều loại sản phẩm đa dạng, bổ sung và có liên hệ với sản phẩm cốt lõi. Doanh nghiệp phải đẩy mạnh phát triển mạng lưới phân phối nhằm bao phủ thị trường, tối đa hoá thị phần và ngăn chặn cạnh tranh. Doanh nghiệp cố gắng kéo dài thời gian của giai đoạn này càng lâu càng tốt bởi lợi ích và kết quả rõ rệt của nó trong thương mại hoá.

Ví dụ

Sau khi ra mắt trên thị trường Nhật 6 tháng, Sony bắt đầu cho ra mắt nhãn hiệu Walkman trên toàn cầu.

Năm 1984, Walkman chạy đĩa CD đầu tiên

Tháng 6/1989, một thập kỷ sau khi chiếc Walkman đầu tiên ra đời, Sony đã phân phối được hơn 50 triệu sản phẩm.

Năm 1992, chiếc máy chơi nhạc MiniDisc Walkman có khả năng ghi âm kỹ thuật số của hãng ra mắt.

Sau hơn 30 năm tồn tại, Walkman đang bước vào những tháng ngày suy thoái, trước sự tấn công mãnh liệt của nhạc số, các dòng máy nghe nhạc MP3 như iPod và thậm chí cả những chiếc điện thoại di động của chính liên doanh Sony Ericsson.

Dưới đây là bảng tóm tắt các nguồn cung cấp tiềm năng cho quá trình thương mại hoá cho đổi mới. Trong đó thể hiện rõ: ở những giai đoạn đầu, khi mức độ rủi ro khá cao thì nguồn tài trợ chủ yếu là nội bộ công ty và sự hỗ trợ từ các chương trình nghiên cứu khoa học của Chính phủ.

Bảng 2.1: Danh sách các nguồn lực tiềm năng

Giai đoạn thương mại hoá	Nhà cung cấp các nguồn lực
Hình dung	Chủ sở hữu/người sáng lập Ngân sách R&D của tổ chức Chương trình nghiên cứu được tài trợ bởi chính quyền Trung ương, quỹ phát triển khoa học và trường đại học
Ấp ủ	Chủ sở hữu/người sáng lập Ngân sách R&D của công ty Nhà đầu tư hảo tâm (mức độ giới hạn) Chương trình nghiên cứu của chính quyền Trung ương Quỹ đầu tư mạo hiểm, trường đại học và Chính quyền Địa phương (mức độ giới hạn)
Trình diễn	Ngân sách R&D của công ty Đầu tư của công ty Nhà đầu tư hảo tâm Quỹ đầu tư mạo hiểm (giới hạn)
Thâm nhập thị trường	Ngân sách R&D của công ty Đầu tư của công ty Quỹ đầu tư mạo hiểm Nhà đầu tư hảo tâm
Tăng trưởng và duy trì	Đầu tư của công ty Quỹ đầu tư mạo hiểm Ngân hàng và các tổ chức tài chính

2.2. **Rủi ro và rào cản trong quá trình thương mại hoá cho đổi mới**

Thương mại hoá cho đổi mới là bài toán gồm nhiều tham số, gồm cả công nghệ, sản xuất, tài chính, marketing, thông tin, quản lý,... Vì vậy, để thương mại hoá thành công đòi hỏi một tư duy đa chiều, theo định hướng thị trường, có lòng dũng cảm và sự cam kết, dám phá bỏ những quy trình, công nghệ cũ. Mục tiêu cuối cùng của thương mại hoá đổi mới là cải thiện và nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp thông qua các giá trị gia tăng mà đổi mới mang lại. Nhưng trên con đường đi đến mục tiêu đó có rất nhiều rào cản và rủi ro. Thực tiễn thương mại hoá rất đa dạng, phức tạp, có thể xuất hiện nhiều rủi ro khó kiểm soát và phải đối mặt với nhiều rào cản khác nhau, trong đó sự thành công phụ thuộc vào bản lĩnh kinh doanh, sức sáng tạo, tính linh hoạt của tất cả các cá nhân và tổ chức tham gia quá trình này và cần tới cả sự may mắn nữa.

2.2.1. **Rủi ro trong thương mại hoá cho đổi mới**

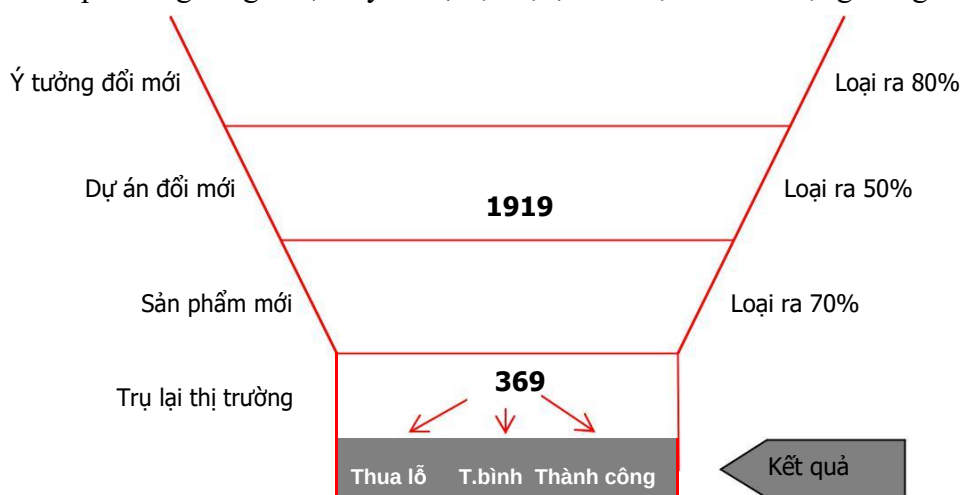
2.2.1.1. **Mức độ rủi ro**

Các tổ chức ngày càng ý thức được sự cần thiết và tính ưu việt của việc thường xuyên đổi mới. Tuy nhiên đổi mới có thể thất bại. Rủi ro của việc đổi mới cũng lớn ngang như lợi ích mà nó đem lại bởi chi phí cho thương mại hoá là phần lớn nhất và tốn kém nhất trong toàn bộ quá trình đổi mới. Nhưng khi doanh nghiệp đối diện với rủi ro thì đồng thời đó cũng là môi trường đem lại cơ hội. Khi rủi ro cao và doanh nghiệp dám mạo hiểm

đón nhận rủi ro đó và vượt lên đối thủ cạnh tranh thì có cơ hội thu được lợi nhuận cao hơn (high risk, high return). Vấn đề mấu chốt là khả năng của tổ chức, của doanh nghiệp trong việc xác định được những rủi ro đó và ứng phó theo phương thức hữu hiệu và phù hợp.

Các số liệu thống kê về tỷ lệ thất bại trong thương mại hoá đổi mới rất khác nhau, tùy thuộc vào khu vực địa lý, quy mô doanh nghiệp cũng như đặc điểm ngành hàng. Hình 2.4 cung cấp dữ liệu chi tiết về khả năng thành công của thương mại hoá đổi mới trong ngành hàng tiêu dùng đóng gói trên thị trường Đức, năm 2003^{*}. Trong đó, chỉ có 11 sản phẩm mới được coi là thành công, trên tổng số 1919 ý tưởng được chấp nhận, đưa tỷ lệ thương mại hoá thành công chỉ chiếm có 0,6%. Các tác giả Stevens và

Burley^{**} còn đưa ra đường cong thành công cho sản phẩm mới ở Mỹ thấp hơn nhiều, với tỷ lệ thành công tổng quát chung cho tất cả các ngành hàng là 0,03% nếu tính quá trình thương mại hoá đổi mới bắt đầu từ khi có ý tưởng thô (ý tưởng chưa được viết ra). Các tác giả này cũng đưa ra quan điểm về việc một đổi mới được coi là thương mại hoá thành công (commercial successful innovation) khi dòng tiền thu được lớn hơn tất cả tổng số tiền đầu tư vào đổi mới đó, bao gồm cả chi phí vốn, chi phí cơ hội, chi phí bằng sáng chế, máy móc, vật liệu, nhân sự... đã sử dụng trong toàn bộ dự án.



Chỉ có 0,6% ý tưởng đổi mới được thương mại hoá thành công trên thị trường hàng tiêu dùng!

Hình 2.4: Từ ý tưởng tới thị trường - tỷ lệ thương mại thành công của đổi mới

Trong khi nhiều tài liệu khác thì cho rằng tỷ lệ thành công trong phát triển sản phẩm mới là khoảng 50%. Các con số khác nhau lớn như vậy là tùy thuộc vào thời điểm bắt đầu xác định quá trình thương mại hoá đổi mới. Nhìn chung, quá trình thương mại hoá

^{*} Theo kết quả khảo sát quy mô lớn của công ty tư vấn quốc tế Kienbaum, 2003. Công ty có trụ sở tại Đức, được thành lập từ năm 1945.

^{**} Stevens G. A. and Burley J. (1997). "3000 Raw Ideas = 1 Commercial Success". *Research Technology Management*

cho đổi mới có dạng hình phễu. Như ta thấy trên hình 2.4, phễu có miệng rộng để hấp thu nhiều ý tưởng đổi mới, khi phễu hẹp dần thì các tiêu chí để được lưu lại quá trình thương mại hoá cũng trở nên khắt khe và nghiêm ngặt hơn. Nhưng bản thân quá trình sàng lọc này cũng tiềm ẩn rủi ro. Doanh nghiệp có thể cho phép giữ ý tưởng trong phễu trong thời gian dài, tạo mọi điều kiện để thử thách chúng và tránh bỏ sót những ý tưởng hay, nhưng chi phí cho việc này lại khá tốn kém và mất thời gian, ảnh hưởng đến toàn bộ tiến trình đổi mới. Trái lại, doanh nghiệp có thể nhanh chóng loại bỏ ý tưởng không đáp ứng tiêu chuẩn ở từng lớp lọc để đẩy nhanh tiến trình thương mại hoá và giảm chi phí, nhưng sự vội vàng có thể vô tình bỏ sót một ý tưởng tiềm năng. Các con số thống kê cho thấy: đổi mới nói chung và thương mại hoá đổi mới nói riêng đều ít nhiều gắn liền với rủi ro và mạo hiểm. Các lãnh đạo doanh nghiệp đều nhất trí về việc cần thiết phải thương mại hoá đổi mới, song lại không thể khẳng định được một cách chắc chắn về khả năng và mức độ thành công trên thị trường. Dù đã có sự nghiên cứu kỹ lưỡng về công nghệ, khách hàng và đối thủ cạnh tranh nhưng những rủi ro có thể gặp phải trong thương mại hoá đổi mới cũng như mức độ tác động của nó tới doanh nghiệp là yếu tố khó tiên liệu được hết, thậm chí đôi khi không thể tiên liệu trước được. Tuy nhiên, việc kiểm soát và giảm thiểu rủi ro là cần thiết, doanh nghiệp cần nhận dạng được nguồn gốc và loại hình rủi ro, mức độ tác động của chúng đối với quá trình thương mại hoá cho đổi mới, để từ đó xây dựng được các giải pháp phòng ngừa và tối thiểu hoá những tình huống bất ngờ, giúp quá trình điều hành quản lý hiệu quả hơn.

2.2.1.2. Nguồn gốc rủi ro trong quá trình thương mại hoá

Rủi ro trong thương mại hoá cho đổi mới là những tác hại bất thường xảy ra trong quá trình này nhưng phải chấp nhận để xử lý và giải quyết. Rủi ro có thể xuất phát từ nhiều nguồn gốc khác nhau, cả chủ quan và khách quan, cả yếu tố có thể kiểm soát được và yếu tố không kiểm soát được đối với doanh nghiệp.

Hình 2.5 minh hoạ những loại hình rủi ro chủ yếu có thể nảy sinh trong thương mại hoá cho đổi mới.

Rủi ro từ tương quan ý tưởng/giá trị

- Đánh giá quá cao ý tưởng đổi mới
- Ý tưởng và giá trị quá mới đối với khách hàng, người sử dụng...

Rủi ro từ nhu cầu thị trường

- Nhu cầu thị trường biến động quá nhanh
- Thiếu năng lực nắm bắt "lỗ hổng" thị trường

Rủi ro từ công nghệ

- Công nghệ quá phức tạp hoặc không có khả năng vận hành
- Rò rỉ bí quyết công nghệ, bí mật kinh doanh
- Không bắt kịp tốc độ thay đổi nhanh chóng của công nghệ
- Không đánh giá đúng tiềm năng của công nghệ mới...

Rủi ro từ mạng lưới cộng tác

- Đối tác không đủ năng lực hoặc không đủ tin cậy
- Đối tác đột ngột dừng hoạt động cộng tác...

Rủi ro từ năng lực quản lý:

- Đưa ra chiến lược sai lầm về thương mại hoá cho đổi mới
- Không có khả năng đưa ra các mục tiêu khách quan và chuẩn xác*
- Không điều chỉnh chiến lược kịp thời khi thị trường, môi trường thay đổi
- Thực hiện không đúng ý đồ chiến lược...



Hình 2.5: Nguồn gốc rủi ro trong thương mại hoá cho đổi mới

Rủi ro từ môi trường kinh doanh trong nước và quốc tế

- Môi trường chính trị - pháp luật
- Môi trường kinh tế - văn hoá - xã hội
- Môi trường tự nhiên...

2.2.1.3. Quy trình quản trị rủi ro trong thương mại hoá cho đổi mới

Doanh nghiệp cần chủ động xây dựng cho mình quy trình quản trị rủi ro phù hợp, nhằm tự vệ trước biến động không lường và tính chất phức tạp của thương mại hoá cho đổi mới. Cho dù rủi ro có thể phát sinh từ nhiều nguồn khác nhau và có thể biến hoá liên tục, nhưng quy trình quản trị rủi ro không thể bỏ qua những bước căn bản sau đây (hình 2.6)*:

Nhận diện và phân loại rủi ro: Nguồn gốc và các loại hình rủi ro trong thương mại hoá đổi mới đã được liệt kê ở phần trên. Những rủi ro đó có thể liên kết và tác động qua lại lẫn nhau, vì vậy cần phân chúng thành các nhóm phù hợp để có phương án phòng ngừa có tính liên hoàn và toàn diện.

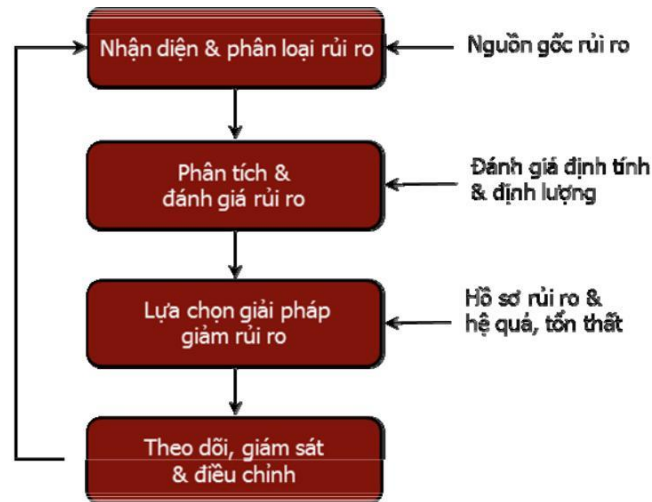
Phân tích và lượng hoá mức độ rủi ro và tổn thất: Đo lường rủi ro là một quá trình gồm 2 bước. Bước đầu tiên là phân tích định tính về những tác hại và tổn thất

* Yêu cầu trong xây dựng mục tiêu chiến lược: cụ thể, đo lường được, có tham vọng, tính khả thi và giới hạn thời gian (SMART GOALS).

* Suokas K. and Kakko R. (1993). *Safety Analysis, Risk Analysis, Risk Management*.

mà rủi ro có thể gây ra. Bước tiếp theo là phân tích định lượng, với các con số cụ thể về tài chính, thời gian, nhân sự bị tiêu hao nếu rủi ro xảy ra.

Đánh giá và lựa chọn công cụ phòng chống thích hợp: Tùy thuộc vào mức độ và khả năng chấp nhận rủi ro, tùy thuộc vào nguồn gốc phát sinh rủi ro mà doanh nghiệp sẽ áp dụng những biện pháp phòng chống khác nhau nhằm giảm thiểu mức độ thiệt hại khi rủi ro xảy ra. Trên thực tế, chọn lựa đơn giản nhất là không làm gì cả, doanh nghiệp chủ động hoặc thụ động chấp nhận rủi ro có thể xảy ra, khi nó nằm ngoài tầm kiểm soát.



Hình 2.6: Quy trình quản trị rủi ro

Theo dõi, giám sát và điều chỉnh phương pháp phòng chống: Sự vận động của thị trường, của công nghệ và môi trường kinh doanh sẽ khiến cho mọi phương pháp phòng chống dù là tối ưu nhất cũng trở nên mất tác dụng nếu không được điều chỉnh cho phù hợp. Do vậy, kết quả của việc sử dụng các phương pháp phòng chống rủi ro cần được ghi nhận và xử lý kịp thời để việc ứng dụng phương pháp trên được thay đổi cho phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp trong những tình huống mới.

Tuy nhiên, điều quan trọng hơn cả là doanh nghiệp cần nhận thức và chủ động ứng dụng quy trình này trong thực tế, đặc biệt là khi thị trường Việt Nam vận động trong nền kinh tế hội nhập ngày một sâu rộng với thế giới, trước sức ép đổi mới ngày một gay gắt từ các công ty vững mạnh hơn cả về năng lực đổi mới và cả về tiềm lực tài chính, nhân sự.

2.2.2. Rào cản trong thương mại hoá cho đổi mới

Đổi mới có nghĩa là thay đổi. Hầu hết mọi người sẽ có sự "kháng cự" nhất định với việc thay đổi. Đổi mới luôn phải chịu nhiều lực cản, ngay cả khi nó có lợi cho doanh nghiệp và cá nhân. Lực cản đặc biệt lớn trong quá trình thương mại hoá đổi mới, là chi phí cao và mức độ rủi ro lớn cho hoạt động này là sự phức tạp của môi trường thương mại, là những yếu tố không kiểm soát được từ phía thị trường, đối thủ cạnh tranh và chính sách quản lý của nhà nước. Hình 2.7 mô tả các loại rào cản phổ biến trong thương mại hoá cho đổi mới, kể cả khi đã có được những yếu tố tác động thuận lợi từ môi trường, từ tổ chức và từ tính thương mại hấp dẫn của đổi mới (xem lại hình 1.4, chương 1, "Tổng quan về thương mại hoá cho đổi mới").



Hình 2.7: Các rào cản trong thương mại hóa cho đổi mới

2.2.2.1. Rào cản kinh tế

Nguồn lực đầu tư: Như đã mô tả chi tiết ở phần 2.1, đầu tư cho thương mại hóa cho đổi mới là rất lớn, cả về tài chính, nhân sự và công nghệ trong khi khả năng hoàn trả vốn đầu tư lại chưa chắc chắn. Vì vậy không tránh khỏi những ngại ngần trong các quyết định lớn như vậy. Theo kết quả khảo sát năm 2008, tại Việt Nam chỉ có khoảng 0,1% doanh thu được dành cho đổi mới công nghệ. Có thể nói ở nước ta việc thiếu vốn để đổi mới và sáng tạo đã trở thành một vòng luẩn quẩn: vốn ít dẫn đến mức đầu tư cho khoa học công nghệ thấp, từ đó dẫn đến năng suất thấp và tốc độ tăng trưởng chậm chạp.

Doanh thu sản phẩm hiện tại: Sản phẩm mới được giới thiệu trên thị trường thường đồng nghĩa với việc thu hẹp hoặc dừng sản xuất sản phẩm cũ, dẫn đến doanh thu từ thị trường hiện tại bị mất dần trong khi nguồn thu từ sản phẩm mới chưa chắc chắn đã bù đắp được

Chi phí rút lui khỏi công nghệ cũ: Rút lui, cũ phá bỏ hay điều chỉnh công nghệ có thể rất tốn kém. Ví dụ, chuyển đổi từ máy nhà máy điện hạt nhân sang nhà nhiệt điện.

2.2.2.2. Rào cản từ phía khách hàng và đối thủ cạnh tranh

Tập quán tiêu dùng: Đối với người tiêu dùng, sự tiện nghi đồng nghĩa với sự quen thuộc. Họ đánh giá cao các lợi ích của sản phẩm mà họ đã từng sử dụng một cách hợp lý. Họ không muốn phải thay đổi hành vi đã trở thành thói quen của mình để chuyển sang sử dụng một sản phẩm mới, ví dụ như học cách sử dụng một phần mềm mới để chỉnh sửa ảnh kỹ thuật số chẳng hạn. Vì vậy, họ thường phớt lờ những lời mời chào của những sản phẩm mới, khách quan mà nói, có chất lượng

cao hơn hẳn thứ mà họ đang sử dụng. Nhóm người đến muộn và người lạc hậu (xem lại hình 1.6, chương 1) là những khách hàng có sự kháng cự lớn về tập quán tiêu dùng khi sản phẩm mới được giới thiệu trên thị trường.

Tâm lý e ngại rủi ro: Khách hàng có thể gặp rủi ro về kinh tế khi mua sản phẩm mới quá sớm. Ví dụ, người mua sách điện tử Kindle 2 với giá 360 USD vào tháng 2/2009 sẽ cảm thấy tiếc khi chứng kiến tốc độ giảm giá của sản phẩm này: còn 300 USD chỉ 5 tháng sau đó, 260 USD sau 3 tháng tiếp theo và đến giữa 2010 là 190 USD. Khách hàng có thể gặp rủi ro về sức khỏe khi mua mỹ phẩm và dược phẩm mới, chẳng hạn như bị dị ứng hay có các tác dụng phụ mà chưa được phát hiện và kiểm định kỹ càng như các sản phẩm truyền thống.

Hình ảnh và thương hiệu: Đổi mới cần phải

được nhận dạng bởi nguồn gốc của nó, từ nhóm sản phẩm hay từ lĩnh vực có liên quan hoặc từ đất nước xuất xứ. Nếu như tất cả những liên hệ đó không có được hình ảnh thuận lợi thì khách hàng sẽ không có thái độ thân thiện với sản phẩm đổi mới. Vượt qua rào cản này cần chương trình xúc tiến sáng tạo để xây dựng hình ảnh tốt đẹp trong tâm trí khách hàng về sản phẩm mới. Chẳng hạn khi thuốc lá Marlboro^{*} đưa ra dòng sản phẩm mới, định vị trên thị trường nam giới, đã sử dụng thông điệp quảng cáo liên tục nhiều năm, gắn với hình ảnh chàng cao bồi miền Tây lãng tử, phong trần và thu hút được sự gắn bó của khách hàng.

Phản ứng của các đối thủ cạnh tranh: Một thị trường mới và có tốc độ tăng trưởng cao luôn thu hút các đối thủ tiềm năng cả trong nước và quốc tế. Những người theo sau không phải chịu nhiều rủi ro cả về thị trường và công nghệ như doanh nghiệp đi tiên phong. Ví dụ như cuộc chiến không khoan nhượng giữa máy tính bảng iPad của Apple với Galaxy của Samsung.

^{*} Công ty Phillip Morris giới thiệu thuốc lá Marlboro từ 1924 trên thị trường nữ giới. Sau chiến tranh thế giới thứ 2 mới thâm nhập thị trường nam giới.

CÂU HỎI ÔN TẬP

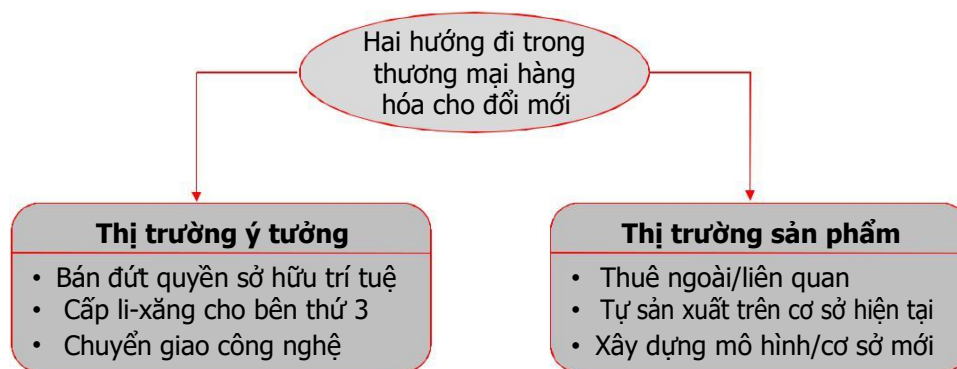
1. Quy trình thương mại hóa cho đổi mới gồm những giai đoạn cơ bản nào? Nội dung cơ bản của từng giai đoạn?
2. Giữa các giai đoạn trong quá trình thương mại hóa cho đổi mới có các “khoảng trống”. Những khoảng trống đó là gì? Ảnh hưởng của chúng tới mục tiêu của hoạt động thương mại cho hóa đổi mới như thế nào?
3. Trong 5 giai đoạn cơ bản của quá trình thương mại hóa cho đổi mới, theo anh (chị) giai đoạn nào có ảnh hưởng nhiều nhất tới thành công của quá trình thương mại hóa? Vì sao?
4. Trong quá trình thương mại hóa cho đổi mới những rủi ro và rào cản nào mà doanh nghiệp có thể gặp phải?
5. Những nguyên nhân gây ra rủi ro và rào cản cho quá trình thương mại hóa cho đổi mới thường xuất phát từ đâu? Quy trình quản trị rủi ro để có thể phòng ngừa và tối thiểu hoá những bất trắc trong thương mại hoá cho đổi mới gồm những nội dung cơ bản nào?

CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG CHO SẢN PHẨM ĐỔI MỚI

3.1. Phân tích thị trường cho sản phẩm đổi mới

3.1.1. Hai loại thị trường trong thương mại hoá cho đổi mới

Đổi mới là tài sản trí tuệ quan trọng của mỗi một tổ chức, một đơn vị sản xuất-kinh doanh, là loại tài sản cốt lõi giúp tăng cường lợi thế cạnh tranh, thúc đẩy tăng trưởng bền vững và là một trung tâm sinh lợi quan trọng. Thu hồi vốn đầu tư và nâng cao giá trị thương mại của loại tài sản trí tuệ này là một quá trình chiến lược dài hạn, doanh nghiệp cần xác định các phương án khác nhau để biến đổi mới thành dòng lợi nhuận và cơ hội kinh doanh mới. Các tổ chức đã nghiên cứu và phát triển thành công đổi mới, được cấp bằng phát minh/sáng chế và có được tiềm năng thương mại, thì có thể lựa chọn việc thương mại hoá thông qua 2 thị trường: thị trường ý tưởng và thị trường sản phẩm (hình 3.1).



Hình 3.1: Hai thị trường khác biệt trong thương mại hoá cho đổi mới

Đây là 2 loại thị trường rất khác nhau về đặc điểm cung cầu, về mục đích và hành vi của các bên mua bán, về môi trường cạnh tranh và đối tượng tham gia. Trên thị trường ý tưởng (còn được gọi là thị trường khoa học - công nghệ), có nhiều phương án để tạo nguồn lợi nhanh chóng và chắc chắn từ đổi mới như bán đứt quyền sở hữu trí tuệ, nhượng quyền thương mại, cấp phép kinh doanh cho bên thứ ba, hoặc chuyển giao công nghệ. Ở Việt Nam hiện nay, chưa có thị trường khoa học - công nghệ theo ý nghĩa đầy đủ^{*}. Nhận thức của xã hội về sở hữu trí tuệ còn rất thấp so với đòi hỏi cấp thiết của kinh tế thị trường và hội nhập kinh tế thế giới. Việc thực thi pháp chế về sở hữu trí tuệ chưa nghiêm minh, xử lý chưa kịp thời và chưa đúng mức. Đó là một vài nguyên nhân khiến cho thị trường ý tưởng, thị trường khoa học - công nghệ ở nước ta chưa phát triển, khiến hoạt động thương mại hoá cho đổi mới còn gặp nhiều bất cập.

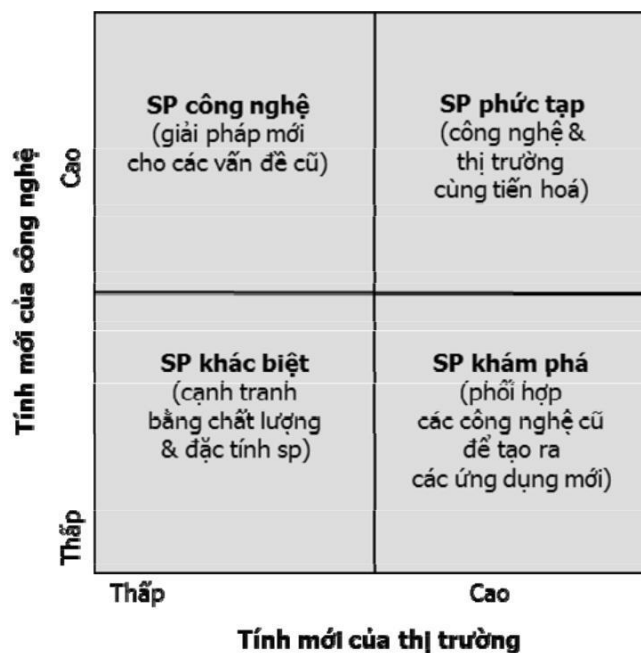
Thị trường sản phẩm là hướng đi phổ biến hơn để thương mại hoá cho đổi mới. Ở đây có nhiều cơ hội hơn, có thể tạo khả năng thu được nguồn lợi lớn hơn và dài hạn hơn từ đổi mới, nhưng thường đi kèm với mức độ rủi ro cao hơn, đòi hỏi thời gian đầu tư dài hơn và nguồn lực tập trung mạnh hơn. Nếu đổi mới đó phù hợp với năng lực, cơ sở vật chất - kỹ thuật và công việc kinh doanh hiện tại thì doanh nghiệp có thể tự sản xuất

^{*} Được hiểu là thị trường công nghệ hoạt động trên cơ sở pháp lý và được quản lý bằng pháp luật; có điều lệ quản lý thị trường công nghệ và hệ thống pháp quy kèm theo nó; có hệ thống tổ chức quản lý và triển khai các hoạt động

và hiện thực hoá đổi mới trên nền tảng mở rộng cơ sở hiện có. Ngược lại, doanh nghiệp có thể xây dựng mô hình/cơ sở kinh doanh mới hoặc thuê ngoài bộ phận sản xuất hay liên doanh với một đối tác khác. Tài liệu của môn học này tập trung nghiên cứu về thị trường sản phẩm, với chương 3 sẽ mô tả về thị trường mục tiêu, phân tích cạnh tranh cũng như phương pháp nghiên cứu thị trường cho sản phẩm đổi mới, làm nền tảng cho chương 4, tìm hiểu về các chiến lược thương mại hoá cho đổi mới.

3.1.2. Phân loại sản phẩm đổi mới

Khái niệm "mới" luôn mang ý nghĩa tương đối. Sản phẩm đổi mới có thể phân loại theo nhiều cách khác nhau. Bởi vậy, trước khi triển khai một chương trình marketing cụ thể, cần phải xác định rõ ràng mức độ chín muồi của công nghệ và thị trường. Hình 3.2* biểu thị một ma trận đơn giản với chiều dọc chỉ mức độ mới của công nghệ và chiều ngang chỉ tính mới của thị trường. Mỗi góc trong ma trận đó đưa ra những vấn đề riêng biệt và cần tới các kỹ thuật marketing đặc thù để có thể triển khai hoạt động thương mại hoá thành công cho sản phẩm đổi mới.



Hình 3.2: Phân loại sản phẩm đổi mới theo đặc điểm thị trường và công nghệ

Sản phẩm khác biệt: Cả công nghệ và thị trường đã chín muồi với quy mô thị trường lớn và mang tính đại chúng. Hầu hết các đổi mới ở khía cạnh khai thác công nghệ hiện có để tạo ra các sản phẩm có đặc điểm, chức năng, hình dáng, mẫu mã, giá cả, dịch vụ.... khác biệt so với các sản phẩm hiện có. Ví dụ: các mẫu điện thoại di động mới; các mẫu xe hơi mới.

Sản phẩm khám phá: Các công nghệ hiện tại được ứng dụng và kết hợp với nhau để tạo nên sản phẩm/dịch vụ mới, đáp ứng một khu vực thị trường mới. Cạnh tranh dựa vào khả năng đáp ứng những đoạn thị trường ngách đặc biệt và tùy thuộc vào mối

* Tidd J. and Bessant J. (2005.) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*.

liên hệ mật thiết với khách hàng. Quá trình đổi mới thường được khám phá từ phía khách hàng, hoặc có sự hợp tác chặt chẽ với người sử dụng tiềm năng. Ví dụ, điện thoại thông minh (smart phone) là sự kết hợp giữa điện thoại di động với thiết bị hỗ trợ cá nhân (PDA), cho phép vừa thực hiện chức năng nghe gọi, vừa quản lý công việc cá nhân, sử dụng dịch vụ trực tuyến, lại có thể đồng bộ hoá với máy tính của người dùng.

Sản phẩm công nghệ: Công nghệ mới được phát triển để đáp ứng những nhu cầu hiện tại của thị trường. Những sản phẩm/dịch vụ đó cạnh tranh ở tính năng sản phẩm, chứ ít khi cạnh tranh bằng giá cả hay chất lượng. Quá trình đổi mới thường xuất phát từ phía các nhà khoa học, người phát triển công nghệ. Ví dụ, loại thuốc mới có tên Zelboraf để điều trị ung thư da (2011); máy chụp cộng hưởng từ dùng để chuẩn đoán hình ảnh trong y tế (1982); máy in laser (1976) ... là thuộc nhóm sản phẩm đổi mới này.

Sản phẩm phức tạp: Cả công nghệ và thị trường đều mới và cùng nhau tiến hoá. Trong trường hợp này, các ứng dụng của công nghệ chưa được khám phá hết, nhưng cùng với thời gian nhà khoa học phối hợp với người sử dụng để tạo ra những sản phẩm và ứng dụng mới. Ví dụ, Aerogel^{**}, một loại vật liệu có cấu trúc rất độc đáo ở dạng hợp chất có trạng thái rắn nhẹ nhất, rắn nhất, cách điện tốt nhất và mật độ vật chất thấp nhất. Nhưng sản xuất Aerogel rất tốn kém và mất rất nhiều thời gian, vì vậy hiện nay ứng dụng chủ yếu của nó là trong ngành công nghiệp vũ trụ, quân sự và cứu hoả. Công nghệ này vẫn đang được nghiên cứu và phát triển để có ứng dụng rộng rãi hơn trên thị trường hàng hoá như mỹ phẩm, sơn kim loại, cửa kính, lớp xe...

3.1.3. Nghiên cứu thị trường cho sản phẩm đổi mới

Sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp luôn bắt nguồn từ việc khai thác thành công các cơ hội thị trường mới. Nhiệm vụ của marketing tập trung vào việc đáp ứng nhu cầu khách hàng, vì vậy phải bắt đầu từ việc tìm hiểu và phân tích những yêu cầu và đòi hỏi của thị trường, từ đó nỗ lực tạo nên giá trị từ các sản phẩm/dịch vụ đổi mới để thoả mãn những yêu cầu đó. Bên cạnh đó, cần hết sức lưu ý rằng các công cụ và kỹ thuật marketing truyền thống lại không mấy hữu ích cho việc phát triển và thương mại hoá sản phẩm/dịch vụ mới thuộc nhóm công nghệ đột phá, như sản phẩm công nghệ và sản phẩm phức tạp, đặc biệt là ở những khía cạnh như:

^{**} Samuel Kistler, giáo sư hóa học người Mỹ, là người đầu tiên thay thế được trạng thái lỏng của gel thành trạng thái khí để tạo ra một loại gel mới không tồn tại ở trạng thái lỏng. Đây là loại vật liệu kỳ diệu bởi trọng lượng của nó chỉ nặng hơn không khí 3 lần và nhẹ hơn thủy tinh 1.000 lần, nhưng có khả năng chịu lực nén từ vật khác có trọng lượng gấp 500 đến 4.000 lần trọng lượng của nó. Ông đã công bố phát hiện của mình trong bài viết "Coherent Expanded Aerogels and Jellies", đăng trên tạp chí khoa học Nature vào năm 1931.

Xác định và đánh giá đặc tính của sản phẩm đổi mới;

Xác định và đánh giá thị trường hay lĩnh vực kinh doanh mới;

Xúc tiến hoạt động mua sắm và sử dụng đối với sản phẩm/dịch vụ mới.

Khi tung sản phẩm đổi mới ra thị trường, có không ít thành công, nhưng cũng lắm thất bại. Nghiên cứu thị trường cung cấp cơ sở thông tin vững chắc để doanh nghiệp có thể đưa ra các quyết định nhạy bén và xác đáng, giảm bớt rủi ro, chớp được cơ hội thương mại hoá thành công cho đổi mới. Doanh nghiệp có thể chọn cách tự thực hiện công việc nghiên cứu thị trường

trong khả năng của doanh nghiệp, hoặc có thể thuê các công ty dịch vụ chuyên nghiệp. Dù chọn phương thức nào, doanh nghiệp cũng cần xác định và đầu tư bài bản cho hoạt động này, nhận thức đầy đủ những ưu điểm cũng như hạn chế của các phương pháp nghiên cứu khác nhau, đồng thời phải có kỹ năng phân tích và vận dụng kết quả nghiên cứu một cách linh hoạt cho từng tình huống kinh doanh. Bảng 3.1 chỉ ra các loại hình nghiên cứu thị trường thích hợp cho các nhóm sản phẩm đổi mới khác nhau.

Bảng 3.1: Phương pháp nghiên cứu thị trường cho sản phẩm đổi mới

	Tính không chắc chắn của công nghệ	Tính không chắc chắn của thị trường	Phương pháp nghiên cứu thị trường thích hợp
khác biệt SP	Thấp: nghiên cứu tập trung vào việc phát triển sản phẩm đa dạng	Thấp: nhu cầu thị trường xác định, phân đoạn thị trường rõ ràng	Thu thập và phân tích dữ liệu thứ cấp về xu hướng thị trường Phân tích cạnh tranh Thảo luận nhóm trọng điểm để tìm kiếm ý tưởng cải tiến tốt hơn Quan sát quá trình sử dụng để xác định nhu cầu tiềm ẩn Điều tra để xác nhận mức độ ưa thích rộng rãi của khách hàng
khá SP m phá	Thấp: công nghệ đã chín muồi, nhưng vẫn có chỗ chưa ứng dụng, phát triển sản phẩm tập trung vào chính hiện thân của nó	Cao: nhu cầu và các phân đoạn thị trường chưa xác định	Góc sáng tạo Thảo luận nhóm trọng điểm để tìm kiếm ý tưởng ứng dụng công nghệ và làm nổi bật những nhu cầu ngầm Quan sát quá trình sử dụng để xác định nhu cầu tiềm ẩn Điều tra để xác nhận mức độ ưa thích rộng rãi của khách hàng
còn ng SP g h ệ	Cao: tập trung nghiên cứu chuyên sâu, đôi khi cả nghiên cứu cơ bản	Thấp: nhu cầu thị trường xác định, phân đoạn thị trường rõ ràng	Thu thập và phân tích dữ liệu thứ cấp về xu hướng thị trường Thảo luận nhóm trọng điểm, điều tra và thử nghiệm thị trường để xác định thứ tự ưu tiên của khách hàng Thu thập và phân tích thông tin tình báo về quá trình phát triển sản phẩm của đối thủ cạnh tranh

	Tính không chắc chắn của công nghệ	Tính không chắc chắn của thị trường	Phương pháp nghiên cứu thị trường thích hợp
SP phức tạp	Rất cao: Tập trung nghiên cứu chuyên sâu, nghiên cứu cơ bản	Cao: Nhu cầu và các phân đoạn thị trường chưa xác định	Dữ liệu thứ cấp về xu hướng thị trường để có bức tranh tổng thể Góc sáng tạo Phương pháp người dùng tiêu biểu Quan sát quá trình sử dụng để kiểm nghiệm và xác định nhu cầu tiềm ẩn Thử nghiệm thị trường Thảo luận nhóm trọng điểm để bật ra ý tưởng về ứng dụng tiềm năng Điều tra tìm hiểu phản ứng của khách hàng

Dữ liệu thứ cấp: Có thể thu thập, rà soát về xu hướng thị trường một cách tương đối dễ dàng, nhanh chóng với chi phí thấp từ nhiều nguồn thông tin đại chúng và thương mại khác nhau, từ các ấn phẩm, tạp chí trong ngành, từ báo cáo của các viện nghiên cứu và tổ chức quốc tế. Loại dữ liệu này cung cấp thông tin nền quan trọng về bối cảnh chung trên thị trường, giúp doanh nghiệp xác định đúng vấn đề cho bước khởi đầu của công tác nghiên cứu. Tuy nhiên, với bản chất là dữ liệu có sẵn của các đơn vị khác, nên khi sử dụng cần phải xem xét thận trọng và kiểm tra về tính chính xác, tính thời sự và tính khách quan của dữ liệu. Vì vậy, sau khi có những thông tin ban đầu và tổng quan về thị trường từ nguồn dữ liệu thứ cấp thì doanh nghiệp cần tiếp tục thu thập và phân tích dữ liệu sơ cấp từ các phương pháp nghiên cứu khác dành cho sản phẩm đổi mới như góc sáng tạo, quan sát, thực nghiệm, điều tra, tình báo...

Góc sáng tạo: Đây là phương pháp nghiên cứu thị trường đặc trưng cho sản phẩm đổi mới. Với mục đích là tìm cách nhanh nhất, hiệu quả chi phí nhất để xây dựng một sản phẩm hoàn chỉnh, doanh nghiệp có thể giới thiệu sản phẩm không hoàn hảo với nhóm người sử dụng tiềm năng nhất trong một số điều kiện xác định. Doanh nghiệp có thể tạo ra một góc sáng tạo, mời một số khách hàng đặc biệt tới thử nghiệm một loạt các nguyên mẫu ban đầu, một sản phẩm khả thi tối thiểu. Phương pháp này giúp tạo ra phản ứng cụ thể về các đặc điểm riêng biệt của nguyên mẫu, phân tích phản hồi của người dùng, từ đó đưa ra kế hoạch chi tiết cho mẫu thiết kế hoàn thiện hơn, trước khi đưa ra lựa chọn sản phẩm tốt nhất của doanh nghiệp.

Quan sát: Đây là quá trình xem xét và ghi nhận một cách trực quan và hệ thống (bằng người hoặc bằng máy) về các sự vật, hiện tượng, tình huống và hành vi của con người. Ưu điểm nổi bật của quan sát là tính tự nhiên và tính khách quan cao, khi các hoạt động được tìm hiểu trong lúc chúng đang diễn ra ở môi trường bình thường. Khi hành động của khách hàng được ghi lại trong hệ thống camera đặt tại cửa hàng, nơi làm việc hay tại nhà riêng của họ, có thể thấy rõ cách thức họ mua sắm và sử dụng sản phẩm/dịch vụ của bạn. Phương pháp này giúp doanh nghiệp có được một sự tổng hợp chính xác về các thói quen thông thường cũng như cấu trúc mua sắm của khách hàng. Từ đó phát hiện ra những vướng mắc hoặc sự bất hợp lý

trong quá trình mua sắm và sử dụng của khách hàng để tìm cách khắc phục và hoàn thiện. Nhưng hạn chế của phương pháp quan sát là chỉ cung cấp được một lượng thông tin khá hẹp mang tính hành vi ở thời hiện tại, mà không cho biết lý do, động cơ hay nguyên nhân ẩn sâu đằng sau hành vi đó.

Thảo luận nhóm trọng điểm: Trong phương pháp này, nhà nghiên cứu sẽ sử dụng một chuỗi các câu hỏi hay các chủ đề được soạn sẵn để dẫn dắt cuộc thảo luận giữa một nhóm khoảng từ 7 đến 12 người. Hoạt động này được diễn ra tại các địa điểm trung lập, thường đi kèm theo các thiết bị ghi hình và phòng quan sát với các tấm gương một chiều. Mỗi cuộc thảo luận như thế thường kéo dài 1- 2 giờ, và phải khảo sát ít nhất ba nhóm mới có được các kết quả đáng tin cậy. Phương pháp này cung cấp dữ liệu đánh giá tính quan trọng mang tính chất

khám phá, để phát hiện ý tưởng về các ứng dụng tiềm năng, để xác định thứ tự ưu tiên của khách hàng trong việc sử dụng sản phẩm mới, giúp trả lời các câu hỏi "thế nào, cái gì, tại sao" nhằm đào sâu hiểu biết về nhu cầu tiềm ẩn của khách hàng cũng như tình huống công nghệ.

Thử nghiệm thị trường: Là việc tung sản phẩm hoàn thiện tại một khu vực thị trường cụ thể và tiềm năng, có tên gọi và mức giá cụ thể, với một chương trình giới thiệu và quảng cáo xác định, để tìm hiểu phản ứng của người mua và người sử dụng. Kết quả khả quan từ thị trường này sẽ là điều kiện quan trọng để mở rộng và phát triển thị trường cho sản phẩm mới.

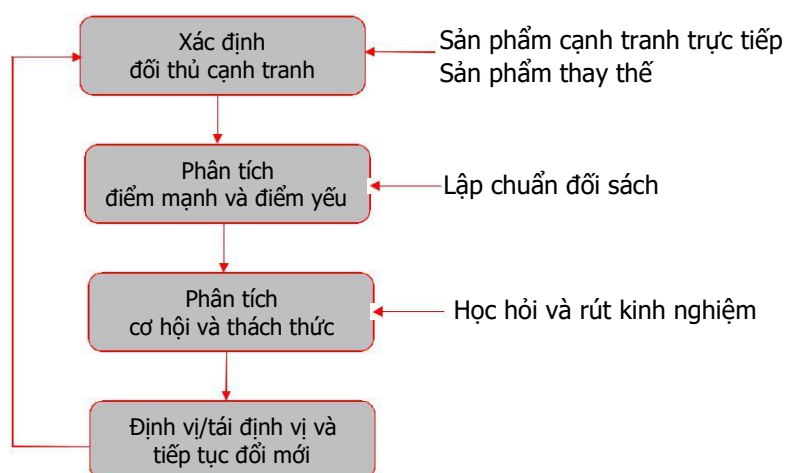
Điều tra, khảo sát: Đây là phương pháp thu thập thông tin mang tính định lượng. Dựa vào bảng câu hỏi điều tra thông minh và thẳng thắn, doanh nghiệp có thể phân tích một nhóm khách hàng mẫu đại diện cho thị trường mục tiêu. Điểm quan trọng là các câu hỏi nghiên cứu phải rõ ràng dễ hiểu, để đáp viên hiểu được mục đích câu hỏi và không bị nhầm lẫn. Bên cạnh đó, cần phải chọn được đúng đối tượng để tham gia điều tra. Quy mô mẫu điều tra càng lớn bao nhiêu, thì kết quả thu được càng sát thực và đáng tin cậy bấy nhiêu. Tuy nhiên, chi phí nghiên cứu sẽ tăng cao cùng quy mô mẫu lớn. Có thể điều tra trực tiếp, điều tra qua điện thoại, qua thư hoặc điều tra trực tuyến. Điều tra qua Internet có ưu điểm là chi phí thấp, thuận tiện, mà đôi khi khá hữu hiệu đối các sản phẩm mới mang tính công nghệ cao, bởi đây là một diễn đàn trực tuyến để người tiêu dùng bày tỏ ý kiến và nhu cầu của họ cùng lúc nhà sản xuất sẽ có cơ hội lắng nghe những gì mà khách hàng của họ mong muốn. Tuy nhiên, hạn chế của điều tra trực tuyến là tỷ lệ phản hồi thấp và độ tin cậy không cao.

Kết quả của hoạt động nghiên cứu thị trường trước khi giới thiệu một sản phẩm/dịch vụ mới phụ thuộc khá nhiều vào kỹ thuật và phương pháp tiến hành. Điều này đòi hỏi một năng lực chuyên môn và kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực marketing của doanh nghiệp. Tuy nhiên, nghiên cứu thị trường có thể trở thành con dao hai lưỡi nếu

những người làm marketing không có đủ kiến thức và kinh nghiệm sâu sắc, và nếu không có được cách tiếp cận khách quan và mang tính phản biện về các công cụ nghiên cứu phức tạp này. Sai lầm kinh điển về nghiên cứu thị trường của hãng Coca-Cola cách đây gần 40 năm khi giới thiệu New Coke^{*}, cho đến nay đây vẫn là bài học quý giá cho những người làm công tác nghiên cứu thị trường cho sản phẩm đổi mới.

3.1.4. Phân tích cạnh tranh

Để thương mại hoá cho đổi mới thành công, doanh nghiệp không chỉ cần hiểu biết kỹ lưỡng về nhu cầu thị trường và khách hàng của mình, mà còn phải nghiên cứu thông tin về các đối thủ cạnh tranh cũng như các sản phẩm thay thế. Phân tích cạnh tranh giúp doanh nghiệp xác định đối thủ cạnh tranh và đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của họ. Khi biết được những hành động của đối thủ cạnh tranh trong hoạt động đổi mới, doanh nghiệp sẽ hiểu rõ hơn về những sản phẩm và dịch vụ nên chào bán; con đường thương mại hoá chúng một cách hiệu quả; và xác định phương án định vị kinh doanh và tiếp tục đổi mới của doanh nghiệp. Quy trình phân tích cạnh tranh gồm 4 bước được minh họa trong hình 3.3.



Hình 3.3: Quy trình phân tích cạnh tranh

Xác định đối thủ cạnh tranh: Việc nhận diện và xác định đối thủ cạnh tranh cho sản phẩm đổi mới không hề đơn giản. Ngoài những đối thủ hiện tại và trực tiếp, doanh nghiệp còn phải phát hiện được những đối thủ tiềm ẩn, những sản phẩm thay thế, họ có thể thâm nhập vào thị trường từ mọi phía. Ví dụ: Fuji, Konica và Agfa là đối thủ cạnh tranh truyền thống của Kodak, hãng sáng chế và sản xuất phim và máy ảnh hàng đầu thế giới. Nhưng khi công nghệ kỹ thuật

^{*} Năm 1985, Coca Cola đưa ra sản phẩm mới New Coke và dành 4 triệu đôla để tiến hành một cuộc thử nghiệm hương vị cho sản phẩm này với sự tham gia của 200.000 người tại các thành phố lớn của Mỹ. Theo đó, người tham gia được uống thử các lon New Coke, không đề tên sản phẩm trên lon (blind test). Kết quả cho thấy người tiêu dùng thích sản phẩm mới này hơn loại Coke cũ, vì có vị ngọt hơn. Có được phản hồi tích cực này, New Coke đã được tung ra thị trường thay thế loại Coke cũ với hi vọng đánh dấu một cột mốc phát triển mới, nhân kỷ niệm 100 năm thành lập của Coca-Cola. Tuy nhiên, ngay sau khi ra mắt, New Coke lại nhận được phản ứng dữ dội đầy tức giận từ phía khách hàng, đòi được uống loại Coke truyền thống. Kết quả là New Coke bị thu hồi chỉ sau có 2 tháng.

số phát triển thì đối thủ của Kodak mở rộng và cạnh tranh gay gắt hơn nhiều, bao gồm cả các công ty sản xuất màn hình và máy in (HP, Canon, Sony, Epson, Dell, Lexmark) và các đối thủ hoạt động trên internet (Snapfish và Shutterfly). Mặc dù đã nhanh chóng chuyển sang công nghệ ảnh kỹ thuật số, nhưng Kodak vẫn không đuổi kịp các diễn biến trong thị trường này, mất dần thị phần cho các đối thủ trẻ hơn, năng động hơn và đã phải nộp đơn xin phá sản sau 133 năm tồn tại.

Phân tích điểm mạnh và điểm yếu: Sau khi đã xác định được các đối thủ cạnh tranh trực tiếp cũng như tiềm ẩn, doanh nghiệp phải phân tích được những mặt mạnh cũng như điểm yếu của họ, phải làm rõ được lý do tại sao khách hàng mua hàng của họ (vì giá cả, giá trị, dịch vụ, sự tiện lợi, uy tín? ...). Có thể sử dụng phương pháp lập chuẩn đối sánh* để thực hiện nhiệm vụ này. Xerox là đơn vị tiên phong trong ứng dụng phương pháp chuẩn đối sánh để phân tích đối thủ cạnh tranh. Vào những thập niên 70, Xerox là nhà sản xuất máy photocopy lớn nhất trên thế giới. Tuy nhiên, sau đó các nhà sản xuất từ Nhật Bản (Ricoh, Canon, Toshiba, Sharp, Minota...) có thể sản xuất máy photocopy chất lượng cao hơn, giá rẻ hơn và đạt được lợi nhuận nhiều hơn Xerox. Xerox đã thực hiện quá trình lập chuẩn đối sánh và nhận thấy rằng: thời gian phát triển sản phẩm của mình gấp đôi đối thủ, tổn hao nguồn nhân lực gấp 5 lần, thời gian thay đổi thiết kế gấp 4 lần và chi phí thiết kế gấp 3 lần. Trong quá trình này, Xerox đã lựa chọn cải tiến trong nhiều hoạt động, thông qua các công ty có thành tích tốt trong mỗi lĩnh vực. Ví dụ như Xerox đã học tập hệ thống tác nghiệp, hoạch định dự trữ của LL.Bean, một công ty bán lẻ quần áo thể thao, vì tính xuất sắc của nó. Uy tín của Xerox dần được khôi phục và trở lại vị trí đứng đầu trong lĩnh vực cung cấp máy photocopy.

Phân tích cơ hội và thách thức: Các điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh thường là yếu tố mà công ty có thể kiểm soát được. Nhưng bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần phải kiểm tra và rà soát các yếu tố của môi trường khoa học - công nghệ và kinh tế - xã hội, để sớm nhận dạng ra cơ hội cũng như mối đe dọa mới. Thông tin về hoạt động đổi mới, sáng tạo của các đối thủ hiện tại và tiềm năng có thể tìm được từ nhiều nguồn khác nhau. Các nguồn công khai và dễ tiếp cận nhất là các ấn phẩm khoa học, công bố của cơ quan đăng ký bằng sáng chế, hội thảo khoa học, hội chợ triển lãm, catalog giới thiệu sản phẩm và website của đối thủ. Doanh nghiệp cũng có thể thu thập thông tin tình báo về đối thủ bằng việc tuyển các kỹ sư, nhà thiết kế đã từng làm cho các công ty cạnh tranh, phỏng vấn khách hàng của đối thủ, hoặc thực hành kỹ nghệ đảo ngược**. Quá trình rà soát định kỳ và liên tục để học hỏi và rút kinh nghiệm từ môi

* *Khái niệm Chuẩn đối sánh (Benchmarking) được bắt nguồn từ quan điểm quản lý chất lượng đồng bộ. Mục tiêu cơ bản của phương pháp này là cải tiến chất lượng quá trình. Năm 1979, Tập đoàn XEROX (Mỹ) đã định nghĩa lại Chuẩn đối sánh là một quá trình liên tục đánh giá sản phẩm, dịch vụ và phương pháp của mình so với đối thủ cạnh tranh gần nhất hoặc với công ty được thừa nhận là đứng đầu trên thế giới.*

** *Kỹ nghệ đảo ngược (reverse engineering) là quá trình phát hiện ra các nguyên lý kỹ thuật, công nghệ cơ bản của một thiết bị, đối tượng hay hệ thống, thông qua việc phân tích cấu trúc, chức năng và cách vận hành của nó. Trong quá trình này, người ta thường phải tháo dỡ đối tượng thành từng phần và phân tích chi tiết hoạt động của nó. Mục đích của việc này là tạo ra một thiết bị, hệ thống mới hoạt động có tính năng giống đối tượng nguyên bản nhưng không sao chép bất cứ thứ gì từ nó.*

trường và từ đối thủ cạnh tranh có thể giúp doanh nghiệp phát hiện ra những cơ hội mới, đồng thời sớm nhận dạng những thách thức mới để chuẩn bị nguồn lực đối phó kịp thời.

Ví dụ như Steve Jobs, người đồng sáng lập công ty máy tính Apple, trong những năm đầu thập kỷ 1980 đã thuê khá nhiều kỹ sư của Xerox và đầu tư hàng triệu đô la để tạo ra một chiếc máy tính dựa trên giao diện đồ họa người dùng (GUI)^{**} có khả năng thương mại hóa. Đến năm 1983, thành quả của nghiên cứu này là máy tính Lisa 10.000\$ (khoảng 25.000\$ hiện nay) được ra đời. Cho dù hoàn toàn thất bại vì mức giá quá cao, Lisa vẫn là tiền đề để Apple chế tạo chiếc máy tiếp theo rẻ hơn và cũng thành công hơn rất nhiều.

Định vị/tái định vị và tiếp tục đổi mới: Những thông tin nền tảng và chi tiết ở các bước nêu trên giúp doanh nghiệp có được bức tranh tổng thể về bối cảnh cạnh tranh để xác định đúng đắn vị trí của mình trên thị trường và có định hướng thích hợp cho các hoạt động đổi mới. Một trong những minh họa thực tế hay nhất trong lịch sử kinh doanh là cuộc chiến về tiêu chuẩn công nghệ đầu đọc băng từ giữa Betamax (của Sony) và VHS (của liên doanh Matsushita và JVC). Trong những năm 70, Sony phát triển máy chạy băng video ở nhà, sử dụng kỹ thuật Betamax, đạt được doanh thu cao vào năm 1975. Nhưng chỉ một năm sau, JVC cho ra đời VHS, một sản phẩm tương tự với tiêu chuẩn kỹ thuật thấp hơn Betamax, nhưng rẻ hơn và thuận tiện hơn. Đến 1977, liên doanh JVC và Matsushita đã cấp phép cho 4 công ty điện tử Nhật Bản khác cùng sản xuất và kinh doanh máy sử dụng kỹ thuật VHS này. Mặc dù, hầu hết các chuyên gia đều đồng ý rằng chất lượng băng từ của Betamax cao hơn sản phẩm cùng loại của đối thủ. Nhưng bởi 2 kỹ thuật nêu trên không tương thích với nhau, dẫn đến việc buộc người tiêu dùng phải lựa chọn một trong hai, và sản phẩm VHS đã chiến thắng vì vừa rẻ hơn lại vừa phổ biến hơn.

Trong khi Sony luôn định vị mình là người đi tiên phong trong đổi mới, sáng tạo thì các công ty khác vẫn có cơ hội thành công, cho dù ở vị trí người đi sau. Rút kinh nghiệm từ bài học đắt giá này, vào năm 1982 Sony đã giới thiệu thành công định dạng đĩa CD và tạo nên cuộc cách mạng trong ngành âm nhạc. Lần này, Sony liên doanh với Philips để sản xuất đầu đọc đĩa CD và cộng tác với Columbia để sáng tạo nội dung và sản xuất đĩa CD.

^{**} Graphical User Interface (GUI) là một cách giao tiếp với máy tính hay các thiết bị điện tử bằng hình ảnh và chữ viết thay vì chỉ là các dòng lệnh đơn thuần. GUI được các nhà nghiên cứu tại Xerox phát triển trong thập niên 1970. Máy tính cá nhân đầu tiên sử dụng giao diện đồ họa là Xerox Alto năm 1973. Nó không được thương mại hóa rộng rãi, chủ yếu dùng để phục vụ cho công tác nghiên cứu ở các trường đại học. Tuy Jobs “chôm” ý tưởng về chuột máy tính và GUI từ Xerox nhưng không ai có thể phủ nhận công lao của nhóm phát triển tại Apple với những thành tựu mà chúng ta vẫn còn sử dụng đến hiện nay.

3.2. Thị trường mục tiêu của sản phẩm đổi mới

Thị trường mục tiêu là khu vực thị trường bao gồm các khách hàng có cùng nhu cầu mà doanh nghiệp có khả năng đáp ứng, đồng thời có thể tạo nên ưu thế trội hơn so với đối thủ cạnh tranh và đạt được các mục tiêu xác định.

Lý do để doanh nghiệp tiến hành phân đoạn thị trường và lựa chọn cho mình các thị trường mục tiêu thích hợp xuất phát từ một chân lý rất đơn giản: Thị trường tổng thể là một tập hợp bao gồm rất nhiều cá nhân và tổ chức, rất khác nhau về nhu cầu, mong muốn, sức mua, địa điểm, thái độ và cách thức mua sắm. Thường thì một doanh nghiệp chỉ có thể phục vụ tốt một hoặc một vài khu vực trong thị trường tổng thể đó, trong khi còn phải đối mặt với các đối thủ cạnh tranh cùng những cách thức lôi kéo khách hàng khác nhau. Phân đoạn thị trường, tìm kiếm và theo đuổi những đoạn thị trường mục tiêu thích hợp nhất thực chất là vấn đề biết tập chung năng lực cốt lõi của doanh nghiệp đúng với những khu vực hấp dẫn nhất, xây dựng cho mình một vị trí riêng biệt, một hình ảnh mạnh mẽ, rõ nét và nhất quán để khả năng vốn có của doanh nghiệp được khai thác một cách hiệu quả nhất.



Chính sách marketing hỗn hợp là một tập hợp tác biến số mà doanh nghiệp có thể kiểm soát được nhằm tác động tới thị trường mục tiêu: sản phẩm, giá cả, phân phối và xúc tiến. Tất cả 4 biến số đó đều có thể đổi mới: đổi mới sản phẩm có thể tạo ra những sản phẩm/dịch vụ mới hơn hoặc tốt hơn, thậm chí có thể thay đổi bối cảnh cạnh tranh; đổi mới sản phẩm có thể dẫn đến chính sách giá cao cấp, còn đổi mới quy trình có

thể giúp giảm chi phí; đổi mới trong logistics có thể hoàn thiện cách thức giao nhận hàng hoá cho khách hàng, tác động tới kênh phân phối và mạng lưới bán lẻ; đổi mới trong truyền thông giúp tạo nên các cơ hội mới trong hoạt động xúc tiến và quảng cáo thương hiệu. Với sự đa dạng và đặc điểm khác nhau của từng nhóm sản phẩm đổi mới như phân loại ở hình 3.2 và bảng 3.1, doanh nghiệp cần phải vận dụng linh hoạt và sáng tạo các công cụ marketing cho từng khu vực thị trường mục tiêu xác định.

3.2.1. Thị trường mục tiêu cho sản phẩm khác biệt

Với đặc điểm tương đối chín muồi cả về công nghệ và thị trường, nhu cầu khách hàng xác định và được phân đoạn khá rõ ràng, rủi ro về công nghệ thấp thì mấu chốt cơ bản trên thị trường này là phải tạo được sự khác biệt cho sản phẩm và dịch vụ của mình so với đối thủ cạnh tranh.

Doanh nghiệp có thể tạo đặc điểm khác biệt cho sản phẩm bằng nhiều cách thức khác nhau. Số cơ hội tạo sự khác biệt tùy thuộc nhiều vào ngành hàng. Ngành xe hơi, máy vi tính, đồ nội thất, dịch vụ khách sạn...có rất nhiều yếu tố để tạo sự khác biệt. Trong khi những ngành như luyện thép, lương thực thì cơ hội cho đổi mới sản phẩm ít hơn. Doanh nghiệp có thể tạo sự khác biệt so với sản phẩm cạnh tranh ở các khía cạnh cơ bản là sản phẩm, dịch vụ, nhân sự và hình ảnh (bảng 3.2).

Bảng 3.2: Các biến số tạo sự khác biệt

Sản phẩm	Dịch vụ	Nhân sự	Hình ảnh
Tính chất Công dụng Độ bền Độ tin cậy Khả năng sửa chữa Kiểu dáng Kết cấu...	Giao hàng Lắp đặt Dịch vụ tư vấn Hướng dẫn sử dụng Sửa chữa Bảo hành...	Chuyên môn Tín nhiệm Tin cậy Nhiệt tình Chia sẻ Giao tiếp tốt....	Biểu tượng Sự kiện Bầu không khí Truyền thông...

Các yếu tố vật chất liên quan đến sản phẩm như tính chất, công dụng, độ bền, độ tin cậy, kiểu dáng, kết cấu là những thông số dễ được khách hàng nhận biết và so sánh. Doanh nghiệp cũng có thể tạo đặc điểm khác biệt cho những dịch vụ kèm theo như giao hàng tận nơi, lắp đặt và hướng dẫn sử dụng, tư vấn và bảo hành. Hoặc doanh nghiệp cũng có thể giành được lợi thế nhờ việc huấn luyện đội ngũ nhân sự tốt hơn các đối thủ cạnh tranh. Nhân sự được huấn luyện tốt thường đáp ứng các yêu cầu về tính chuyên nghiệp trong nghiệp vụ, thái độ nhiệt tình và giao tiếp tốt, tạo được sự tin cậy và tín nhiệm với khách hàng, góp phần nâng cao hình ảnh doanh nghiệp. Với những hàng hoá khó cạnh tranh bằng đặc điểm vật chất và dịch vụ, như nước giải khát, thực phẩm đóng gói, thì doanh nghiệp thường dùng hình ảnh thương hiệu để tạo ấn tượng trong tâm trí khách hàng.

Ví dụ, trên thị trường xe hơi vào những năm 1930-1940, hãng Ford là người chiến thắng đầu tiên nhờ đảm bảo giá thấp. Sau đó GM đã vượt lên trên Ford bởi nó đáp ứng được mong muốn của thị trường ở sự đa dạng về kết cấu và kiểu dáng. Sau đó, các công ty Nhật như Toyota và Nissan đã chiếm vị trí dẫn đầu bởi các dòng xe bền hơn và tiết kiệm nhiên liệu hơn. Tại Việt Nam, đồ chơi công nghệ cao như con quay Tomy và đĩa bay AFO (của công ty cổ phần Robot Tomy) là một trong số ít các sản phẩm tạo được sự khác biệt và cạnh tranh được với các sản phẩm khác trên thị trường quốc tế.

Triển khai chức năng chất lượng (QFD) là một công cụ hữu dụng, giúp doanh nghiệp xác định được yếu tố cần thiết để tạo sự khác biệt trên thị trường. Mô hình QFD diễn giải mối quan hệ giữa tiếng nói của khách hàng từ bộ phận marketing, với các mô tả sản phẩm, tiêu chuẩn thành phẩm của bộ phận phát triển sản phẩm, đến các yêu cầu về kỹ thuật, quy trình sản xuất trong nhà máy, một cách thống nhất và rõ ràng, nhằm so sánh đối chiếu với các thông tin tương tự về sản phẩm của đối thủ để xác định vị thế của mình (hình 3.3) ^{*}. Toyota thu hút được sự chú ý lần đầu tiên của thế giới vào những năm 1980 với mô hình QFD này, khi mà khách hàng bắt đầu nhận ra rằng xe

*

Quality Function Deployment (QFD): Đây là phương pháp dùng để thiết kế và cải thiện chất lượng sản phẩm một cách hệ thống, được diễn giải dưới dạng ma trận. QFD được phát triển tại Nhật Bản vào cuối thập niên 1960, được ứng dụng rộng rãi vào thập niên 1970, với mục đích là phát triển phương pháp kiểm tra chất lượng chắc chắn trong đó sự thoả mãn yêu cầu của khách hàng được đưa vào sản phẩm trước khi tạo ra nó. Ý nghĩa quan trọng của QFD là hướng đến việc cải thiện những vướng mắc trong quá trình tạo ra sản phẩm cũng như quá trình sau đó, hướng sản phẩm sau cùng đạt đến những yêu cầu của khách hàng một cách cao nhất.

Toyota có tuổi thọ dài hơn và ít phải sửa chữa hơn xe Mỹ. Mô hình này còn giúp Toyota giảm thời gian phát triển sản phẩm và hạ chi phí tới 40%. Mô hình QFD tích hợp thông tin từ các nguồn cả bên trong và bên ngoài doanh nghiệp với các bước xây dựng như sau:

Xác định các yêu cầu của khách hàng;

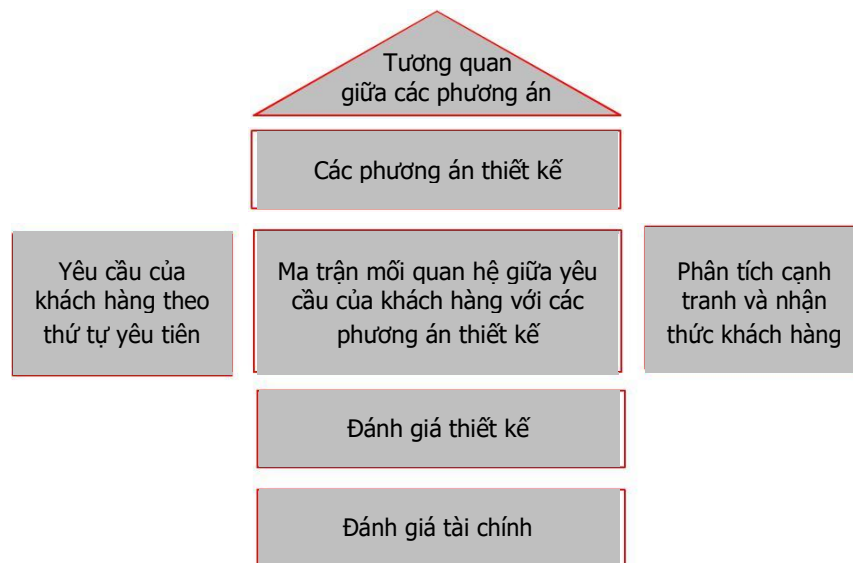
Xác định các giải pháp thiết kế và kỹ thuật khác;

Đánh giá mối tương quan giữa các giải pháp với các yêu cầu của khách hàng;

Đánh giá mức độ đáp ứng của sản phẩm cạnh tranh với yêu cầu khách hàng;

Xác định các chỉ tiêu cải tiến cho các giải pháp thiết kế và kỹ thuật;

Lựa chọn giải pháp ưu tiên.



Hình 3.3: Ma trận triển khai chức năng chất lượng

Như vậy, ứng dụng mô hình QFD đòi hỏi phải tập hợp nhiều loại dữ liệu về marketing, kỹ thuật và tài chính, và quan trọng hơn là cần tới sự hợp tác, liên kết chặt chẽ của các nhóm và các cá nhân trong các bộ phận chức năng của doanh nghiệp, nhằm tạo ra những sản phẩm cải tiến và phục vụ tốt hơn thị trường so với các đối thủ. Tuy nhiên, khả năng tạo sự khác biệt cũng chỉ có giới hạn trên thị trường đang dần bão hoà, doanh nghiệp cần đầu tư vào những sản phẩm đổi mới có tính đột phá cao hơn, mở ra những thị trường mới hơn và hấp dẫn hơn nữa.

3.2.2. Thị trường mục tiêu cho sản phẩm khám phá

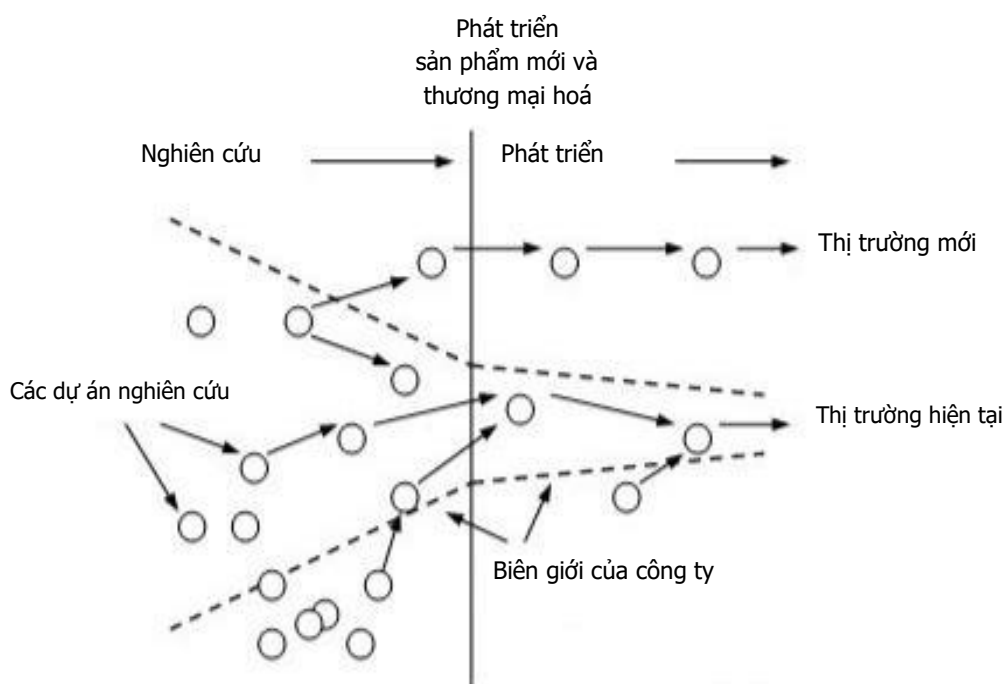
Sản phẩm khám phá là loại sản phẩm đổi mới mà tình trạng công nghệ đang ở giai đoạn chín muồi nhưng có thể kết hợp với công nghệ khác để tạo nên sản phẩm mới, có sự pha trộn và ứng dụng ở khu vực thị trường mới. Mấu chốt cơ bản trên thị trường này là phân đoạn lại thị trường để phát hiện các ứng dụng tiềm năng mới. Từ sản phẩm truyền thống ban đầu, hay còn gọi là sản phẩm cốt lõi, doanh nghiệp có thể mở rộng thị trường theo nhiều cách khác nhau:

Sản phẩm lai ghép: được chế tạo từ việc kết hợp hai kiểu công nghệ hay hai loại kết cấu khác nhau để thành một sản phẩm mới, đáp ứng những nhu cầu mới của thị trường. Ví dụ:

- Dòng xe ô tô lai, chạy cả động cơ xăng và động cơ điện, đảm bảo tính linh hoạt và thân thiện hơn với môi trường;
- Điện thoại thông minh, vừa nghe/gọi vừa quản lý công việc cá nhân và vừa sử dụng dịch vụ trực tuyến, đáp ứng tốt hơn nhu cầu tiện dụng và thể hiện bản thân của người dùng;
- Tivi thông minh, kết hợp các tính năng hữu ích của một chiếc tivi và một chiếc máy tính cá nhân, cho phép thưởng thức nội dung trực tuyến, đáp ứng tốt hơn nhu cầu chủ động tìm kiếm, lưu giữ và thưởng thức các thông tin giải trí.

Sản phẩm cá nhân hoá: bổ sung những đặc tính theo yêu cầu của từng cá nhân khách hàng hay kênh phân phối. Ví dụ:

- Lego Mindstorm, bộ đồ chơi trí tuệ cao của công ty Lego, kết hợp giữa đồ chơi lắp ghép truyền thống và cơ học điện tử (bao gồm 3 động cơ điện và 4 cảm biến âm thanh, ánh sáng, xúc giác và cảm biến sóng siêu âm), trong đó người chơi có thể lập trình cho nó trở thành một robot với những giác quan cơ bản, có thể thực hiện những công việc phức tạp mà không cần quá am hiểu về kỹ thuật. Sử dụng phần mềm có sẵn trong bộ LEGO, những robot có thể được lập trình để thực hiện những hoạt động khác nhau, phản ứng lại giọng người sử dụng hoặc được điều khiển thông qua một điện thoại cầm tay, hoàn toàn tùy thuộc vào yêu cầu của người chơi. Lego Mindstorms đoạt được 2 giải thưởng quốc tế bởi khả năng giúp phát triển tư duy của người chơi và là công cụ sinh động giúp trẻ em học lập trình. Tại Việt Nam, LEGO Mindstorms NXT có giá bán khoảng 6,5 triệu đồng.



Hình 3.4: Mô hình đổi mới - sáng tạo mở

Kết quả của sản phẩm đổi mới dạng khám phá thường có được từ quá trình sáng tạo mở (hình 3.4). Với cơ chế mở, đầu vào của “công nghệ” là kho tàng khổng lồ của khoa học thế giới, các bản quyền, sở hữu trí tuệ, các tri thức nguồn mở, các bản quyền

miễn phí do đã hết hạn, ý tưởng của khách hàng, thậm trí cả việc cộng tác với đối thủ cạnh tranh. Rất nhiều doanh nghiệp tìm cách khai thác và “lai ghép” các công nghệ để tạo ra cái mới, bán ra thị trường. Ở đó, các đầu vào có thể được đưa “chen ngang”, không nhất thiết theo tuần tự, và nhiều kiến thức được đưa ngay ra thương mại hóa. Toàn bộ quá trình trở nên phi tuyến tính và rất mở, có được sự hội tụ, thâm nhập, hòa trộn các ngành vào nhau, đáp ứng được yêu cầu sản xuất và kinh doanh linh hoạt của nền kinh tế tri thức. Tình huống của công ty Threadless.com dưới đây cho thấy sự thành công của mô hình sáng tạo mở, trong đó thu hút các ý tưởng của khách hàng và triển khai một mô hình kinh doanh mới.

Cần lưu ý rằng, mô hình sáng tạo mở có thể được ứng dụng trong toàn bộ quy trình đổi mới, với các thị trường mục tiêu khác nhau của sản phẩm đổi mới. Tuy nhiên, biểu hiện rõ nét nhất của mô hình được thể hiện trên loại hình thị trường cho sản phẩm khám phá.

3.2.3. Thị trường mục tiêu cho sản phẩm công nghệ

Sản phẩm công nghệ là những ứng dụng của đổi mới đột phá trong các sản phẩm hiện tại để đáp ứng nhu cầu thị trường đã xác định. Do tính mới mẻ cao của công nghệ nên rủi ro đi kèm với quá trình đầu tư cũng khá lớn. Mấu chốt cơ bản trên thị trường này là đánh giá những ưu điểm và lợi thế của công nghệ so với những giải pháp hiện tại trong các ứng dụng cụ thể, từ đó xác định nhóm sử dụng tiềm năng dựa trên các đặc điểm hành vi và mong muốn cụ thể. Hai ví dụ điển hình của thị trường mục tiêu này là máy in laser và giao diện đồ hoạ người dùng, đều là sản phẩm công nghệ do Xerox^{*} đưa ra ý tưởng, nghiên cứu và sáng tạo.

Máy in laser^{**} là trường hợp thương mại hoá rất thành công trên thị trường mục tiêu của sản phẩm công nghệ. Từ năm 1969, Xerox bắt đầu cải tiến công nghệ máy photocopy với một chùm tia laser để tạo ra chiếc máy in laser đầu tiên.

Nhưng phải đến 7 năm sau, những phiên bản thương mại đầu tiên mang tên Xerox 9700 mới đưa ra thị trường. Năm 1976, Xerox 9700 đã khởi đầu cho một cuộc cách mạng về in ấn, cho dù lúc đó máy in rất to, cồng kềnh và có mức giá cao hơn 10.000 USD. Nhưng với tốc độ in tới 120 trang/phút nó đã được các công ty in ấn nhiệt liệt chào đón. Cho đến tận ngày nay, nó vẫn là chiếc máy in laser thương mại có tốc độ nhanh nhất.

Giao diện đồ hoạ người dùng (GUI) lại là tình huống thương mại hoá thất bại của Xerox trên thị trường mục tiêu. Trước khi GUI xuất hiện, người sử dụng máy tính buộc phải biết những cụm phím kết hợp phức tạp và điều khiển thông qua các dòng lệnh. GUI được Xerox phát triển trong thập niên 1970, kết hợp với chuột điều khiển để tích hợp trong máy tính với tên gọi Alto vào năm 1973. Sau này, Alto vẫn được công nhận là một trong những chiếc máy tính đột phá nhất về thiết kế và cấu hình. Được thiết kế để tận dụng ưu điểm in cực nhanh của máy in laser Xerox, Alto chưa bao giờ được chính thức bán ra thị trường. Xerox đã nhìn thấy tương lai phát triển của máy tính, và giữ bí mật Alto cùng với những tài liệu của nó bởi lo ngại thị trường máy tính có thể gây ảnh hưởng tới công việc kinh doanh chính của hãng là sản xuất máy in và máy photocopy. Tới năm 1981, dự án Alto được phát triển thành Xerox Star 8010 Document Processor và được thương mại hóa trên thị trường với giá 17.000\$, tức là khoảng 40.000\$ nếu tính theo giá trị hiện tại. Cùng năm đó, máy tính cá nhân của IBM xuất hiện trên thị trường với hệ điều hành DOS của Microsoft. Tuy hệ điều hành DOS không thân thiện và dễ sử dụng như GUI, nhưng với mức giá chỉ bằng một nửa, máy tính IBM đã đánh bại

^{*} Xerox là tập đoàn về kỹ thuật in ấn được thành lập từ năm 1906 tại Mỹ, ở đó có trung tâm nghiên cứu Xerox Palo Alto Research Center, nơi tập trung rất nhiều nhà khoa học và kỹ sư tài năng.

^{**} Máy in Laser được phát triển bởi kỹ sư Gary Starkweather, một nhà nghiên cứu thuộc tập đoàn Xerox vào năm 1969. Về cơ bản, những chiếc máy in laser cũng có cơ chế hoạt động tương tự như những máy photocopy, nhưng điểm cải tiến ở đây là việc sử dụng những chùm tia laser để quét qua văn bản gốc do đó rút ngắn được thời gian in và tăng công suất cho máy in.

Xerox và chiếm lĩnh thị trường. Bên cạnh đó, khi Steve Jobs của Apple đến thăm Trung tâm nghiên cứu của Xerox vào năm 1979, ông đã cảm thấy cực kỳ ấn tượng với chiếc máy Alto tại đây. Thu hút một loạt nhà nghiên cứu của Xerox về làm việc với Apple, Steve Jobs tập trung vào việc cải tiến GUI, làm cho chúng trở nên thân thiện, dễ dùng và vui vẻ. Ngày nay hầu hết các hệ điều hành máy tính đều sử dụng giao diện GUI.

Trong quá trình thương mại hoá cho sản phẩm công nghệ trên thị trường mục tiêu, một trong những yếu tố căn bản quyết định sự thành công là phải giữ được bí mật công nghệ, có biện pháp bảo vệ nó thông qua việc đăng ký bằng sáng chế. Trong một số trường hợp nhất định, việc cấp phép kinh doanh cho bên thứ ba có thể giúp thu được nguồn lợi thương mại nhanh chóng, đồng thời tạo nên tiêu chuẩn chung trong ngành, trở thành đơn vị đi tiên phong và chiếm ưu thế trên thị trường công nghệ.

3.2.4. Thị trường mục tiêu cho sản phẩm phức tạp

Sản phẩm phức tạp là trường hợp đặc biệt trong marketing bởi tại thời điểm giới thiệu sản phẩm thì cả công nghệ và thị trường đều chưa được định hình rõ ràng và cùng nhau tiến hoá. Các yếu tố công nghệ chưa được hoàn thiện, còn nhu cầu và các khu vực thị trường chưa được mô tả cụ thể. Vì vậy, mấu chốt cơ bản trên thị trường này là mối quan hệ giữa doanh nghiệp phát triển sản phẩm với khách hàng tiềm năng của mình để cùng đưa ra giải pháp công nghệ tốt nhất. Bảng 3.3 liệt kê một số ví dụ về thời điểm giới thiệu công nghệ hoàn toàn mới trong lĩnh vực truyền thông và khoảng thời gian cần thiết để công nghệ và sản phẩm đổi mới đó thâm nhập rộng rãi và chiếm 50% số người sử dụng tại nước Mỹ. Trong đó, điện thoại di động và Internet là có tốc độ lan toả nhanh nhất, theo sau là vô tuyến trắng đen và máy thu thanh.

Bảng 3.3: Thời điểm giới thiệu sản phẩm và thời gian đạt 50% thị trường Mỹ

Công nghệ (Phương tiện truyền thông)	Năm giới thiệu sản phẩm thương mại	Số năm đạt mức độ thâm nhập 50% thị trường Mỹ
Báo	1706	100+
Điện thoại	1876	70
Máy quay đĩa	1890	55
Máy thu thanh (radio)	1931	9
Vô tuyến trắng đen	1955	8
Vô tuyến màu	1972	15
Máy tính cá nhân	1980	16
Điện thoại di động	1983	7
Internet & world wide web	1994	7

Quá trình thương mại hoá cho sản phẩm đổi mới phức tạp^{*} có những đặc điểm chung như sau:

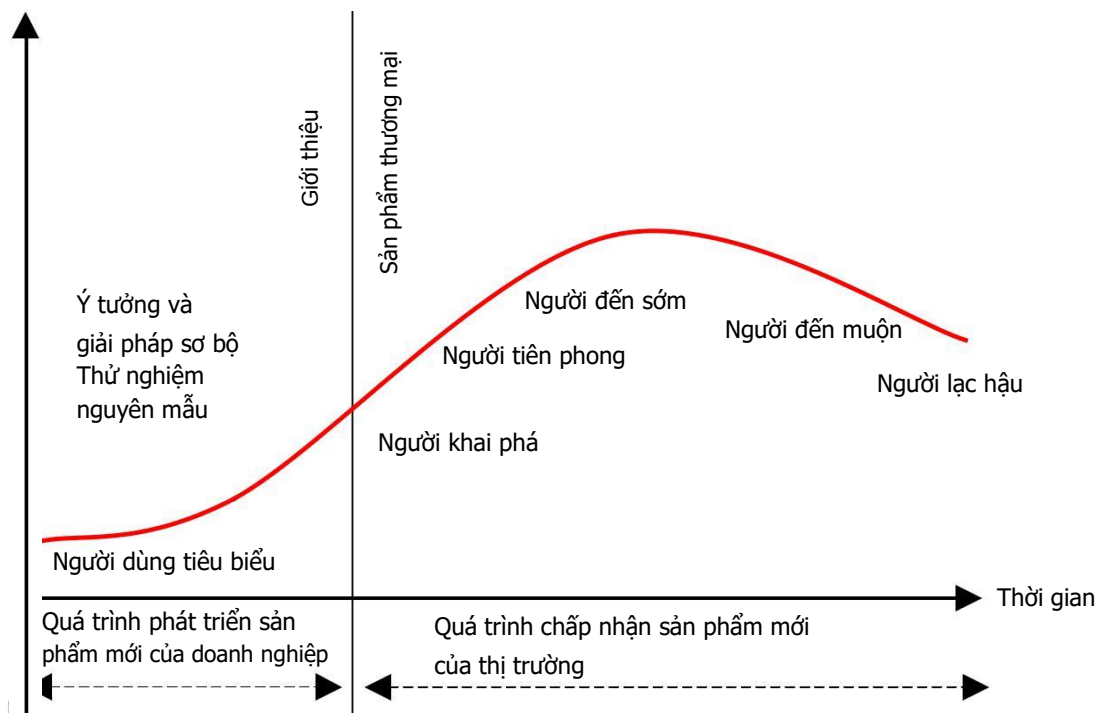
^{*} Cần lưu ý rằng trong học liệu này, sản phẩm phức tạp về mặt công nghệ không nhất thiết mang hàm ý phức tạp về thị trường và ngược lại. Chẳng hạn, hiện nay chế tạo máy bay dân dụng vẫn là một công việc rất phức tạp về mặt kỹ thuật, nhưng đây là thị trường đã được xác định rõ ràng và có thể nhận biết nhanh chóng khách hàng hiện tại cũng như tiềm năng.

Sản phẩm có cấu tạo phức tạp, bao gồm nhiều thành phần và bộ phận, dẫn đến yêu cầu cao và khắt khe trong việc phát triển sản phẩm mới cũng như hoạt động marketing phát triển thị trường cho nó.

Những khách hàng tiên phong thường có kiến thức kỹ thuật cao hơn so với mức trung bình trong xã hội, nhưng nhà sản xuất vẫn phải dành nhiều thời gian và công sức để hướng dẫn sử dụng cho khách hàng tiềm năng. Vì vậy, cần sự tương tác và liên kết chặt chẽ giữa nhà sản xuất và người sử dụng.

Quá trình chấp nhận sản phẩm cần có sự cam kết dài hạn, do chi phí sẽ khá cao nếu thất bại. Quy trình mua hàng thường kéo dài bởi khó đoán định được những rủi ro và các hệ quả đi kèm.

Với những đặc trưng như vậy thì ngoài những phương pháp nghiên cứu và phát triển thị trường thông dụng như góc sáng tạo, quan sát, thử nghiệm, thảo luận nhóm và điều tra, thì phương pháp người dùng tiêu biểu* là cách tiếp cận và kỹ thuật quan trọng trong việc phát triển và thương mại hoá sản phẩm đổi mới dạng phức tạp, giúp thấu hiểu nhu cầu của thị trường và khách hàng trong tương lai. Người dùng tiêu biểu là những người dùng phản ánh nhu cầu chung của thị trường, nhưng họ phát hiện ra những nhu cầu này trước những người dùng khác một thời gian dài (khoảng 7 năm, nhưng thời gian chính xác tùy thuộc vào nhiều yếu tố, trong đó có chu kỳ sống của từng loại hình công nghệ). Họ có những đặc điểm như sau (hình 3.5):



Hình 3.5: Vị trí và vai trò của người dùng tiêu biểu trong quá trình phát triển và chấp nhận sản phẩm mới

Nhận biết rất sớm nhu cầu;

Yêu cầu cao về lợi ích sản phẩm;

* Lead user là một khái niệm được Eric von Hippel giới thiệu vào năm 1986, có thể nghiên cứu kỹ hơn về kỹ thuật này trên trang web của tác giả <http://web.mit.edu/evhippel/www/tutorials.htm>

Tự phát triển những giải pháp và ứng dụng cho các vấn đề của mình;

Là người thích khám phá, thích đổi mới và thích đi tiên phong.

Vì vậy, bằng cách trao đổi, tổ chức thảo luận với nhóm những người dùng tiêu biểu, xem cách họ giải quyết vấn đề, các công ty sẽ có những thông tin hữu ích để đưa ra các sản phẩm mới của mình. Họ là nguồn cung cấp những ý tưởng táo bạo, đôi khi cả những giải pháp sơ bộ cho những vướng mắc của chính họ, và họ là người sẵn sàng thử nghiệm nguyên mẫu cho dù có khả năng gặp rủi ro. Một nhóm phân tích thị trường của hãng 3M đã áp dụng phương pháp người dùng tiêu biểu trong quá trình phát triển và chế tạo các vật dụng và thiết bị hỗ trợ phẫu thuật trong ngành y và qua đó họ đã phát hiện ra rằng phương pháp này không chỉ hữu ích trong việc phát triển sản phẩm mới, mà còn có thể đưa ra ý tưởng về chiến lược kinh doanh mới rất hứa hẹn.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trong hoạt động thương mại hóa cho đổi mới có những loại thị trường nào? Nội dung cơ bản của loại thị trường đó?
2. Nếu dùng “tính mới của công nghệ” làm tiêu thức phân loại thì sản phẩm đổi mới có thể phân loại thành những nhóm nào? Đặc thù của từng nhóm sản phẩm đó?
3. Nêu nội dung cơ bản của các phương pháp nghiên cứu phổ biến để tìm hiểu về thị trường cho sản phẩm đổi mới. Ưu/nhược điểm của từng phương pháp?
4. Nội dung cơ bản của các bước trong quy trình phân tích sản phẩm cạnh tranh? Vai trò của quá trình này trong việc xác định thị trường mục tiêu cho sản phẩm đổi mới là gì?
5. Những đặc trưng riêng biệt của 4 loại sản phẩm đổi mới là gì? Trong việc xác định thị trường mục tiêu cho từng loại sản phẩm này, doanh nghiệp cần tập trung khai thác các công cụ nào để có thể đạt hiệu quả cao nhất cho quá trình thương mại hóa?

CHƯƠNG 4: CHIẾN LƯỢC THƯƠNG MẠI HOÁ CHO ĐỔI MỚI

4.1. Thương mại hoá cho đổi mới trong doanh nghiệp hiện tại

4.1.1. Căn cứ lựa chọn chiến lược

Thương mại hoá cho đổi mới là một quá trình phức tạp, chi phí lớn và nhiều rủi ro, vì vậy doanh nghiệp phải có được sự lựa chọn và ra quyết định chiến lược đúng đắn. Doanh nghiệp cần xây dựng một kế hoạch dài hạn và khả thi nhằm thu được tối đa nguồn lợi từ đổi mới, trong khi đảm bảo nhất quán với định hướng chiến lược cạnh tranh tổng thể và chiến lược đổi mới của doanh nghiệp đó. Quyết định lựa chọn chiến lược thương mại hoá phải được cân nhắc tới nhiều yếu tố quan trọng như: mục tiêu và tầm nhìn của doanh nghiệp, cơ hội trên thị trường và mức độ mới của công nghệ, nguồn lực và khả năng đổi mới của doanh nghiệp, nguồn vốn đầu tư và thời gian hoàn trả, chu kỳ sống của sản phẩm và mức độ sẵn sàng của hệ thống phân phối, chiến lược của đối thủ cạnh tranh và khả năng của các sản phẩm thay thế.v.v.

Mục tiêu và tầm nhìn của doanh nghiệp: Doanh nghiệp có thể đặt ra rất nhiều mục tiêu khác nhau để gặt hái thành quả của thương mại hoá cho đổi mới, và nó luôn là xuất phát điểm để định hướng và lựa chọn chiến lược phù hợp. Các mục tiêu có thể rất đa dạng và nhiều mặt như: phát triển và mở rộng lĩnh vực kinh doanh; khai thác nguồn lực chưa sử dụng hết; tạo áp lực cho nhà cung cấp; đa dạng hoá năng lực cốt lõi; chia sẻ bớt rủi ro và chi phí thương mại hoá đổi mới; khắc phục tính chu kỳ của nhu cầu thị trường; phát triển năng lực tiếp cận thị trường mới hoặc phát triển công nghệ mới v.v.

Mức độ quen thuộc với thị trường và công nghệ: Như hình 4.1 cho thấy nếu thị trường và công nghệ gần gũi và quen thuộc thì chiến lược phát triển nội bộ là lựa chọn phù hợp bởi doanh nghiệp có năng lực thực hiện những đổi mới đó, bởi doanh nghiệp đã có sẵn hoặc gần đủ cả yếu tố tri thức công nghệ tri thức lẫn tài sản hỗ trợ để triển khai đổi mới. Nên lựa chọn chiến lược liên doanh với đối tác khác để phát triển đổi mới khi công nghệ xa lạ, mới mẻ hoặc khi doanh nghiệp không tiếp cận được thị trường mà nó vốn không có mối liên hệ. Đối tác trong liên doanh có thể hỗ trợ và bù trừ cho sự thiếu hụt đó, giảm bớt tính mạo hiểm trong thương mại hoá cho đổi mới. Chiến lược xây dựng cơ sở kinh doanh mới, trong nội bộ nhưng độc lập tương đối với công ty mẹ, có thể mở ra những hướng kinh doanh mới có tính đột phá cao hơn mà ít phải lệ thuộc vào sự hỗ trợ bên ngoài. Còn nếu cả công nghệ và thị trường hoàn toàn xa lạ thì doanh nghiệp có thể thâm nhập lĩnh vực mới mẻ đó bằng cách thâm nhập và sát nhập với doanh nghiệp khác.

		Công nghệ		
		Gốc	Có liên hệ	Không có liên hệ
Thị trường	Gốc	Phát triển nội bộ		Cộng tác và liên doanh
	Có liên hệ		Xây dựng cơ sở Sản xuất, kinh doanh mới	
	Không có liên hệ	Cộng tác và liên doanh		Thâu tóm và sát nhập

Hình 4.1: Các chiến lược tổ chức doanh nghiệp theo mức độ quen thuộc với thị trường và công nghệ

Nguồn vốn đầu tư và thời gian hoàn trả: Bên cạnh yếu tố thị trường và công nghệ, yếu tố tài chính là cân nhắc quan trọng trong lựa chọn chiến lược thương mại hoá cho đổi mới (hình 4.2). Quy mô đầu tư lớn và dự án đổi mới dài hạn sẽ là cơ sở cho quyết định xây dựng cơ sở kinh doanh mới. Trong khi nếu đòi hỏi về vốn lớn nhưng doanh nghiệp muốn nhanh chóng hoàn trả vốn đầu tư thì việc liên doanh với đơn vị khác sẽ đáp ứng được mục tiêu này. Còn nếu đòi hỏi về vốn không lớn cũng như thời gian hoàn trả không dài thì doanh nghiệp hoàn toàn có thể tự phát triển và thương mại hoá sản phẩm mới trong nội bộ.

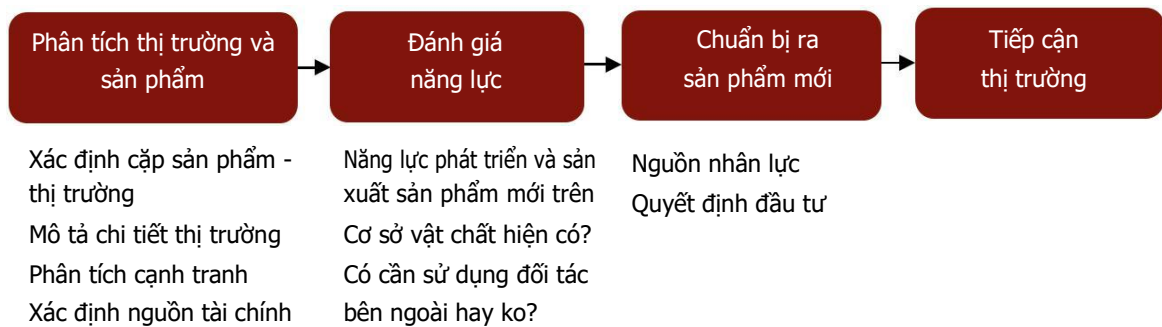
		Thời gian hoàn vốn	
		Dài hạn	Ngắn hạn
Vốn đầu tư cần có	Thấp	Xây dựng cơ sở sản xuất kinh doanh mới	Phát triển nội bộ
	Cao		Xây dựng liên doanh

Hình 4.2: Các chiến lược tổ chức doanh nghiệp theo nguồn vốn đầu tư và thời gian hoàn trả

Ngoài ra, việc lựa chọn loại hình chiến lược phù hợp còn tùy thuộc vào nhiều yếu tố khác như mức độ phù hợp với cơ sở vật chất-kỹ thuật hiện có, tầm quan trọng của đổi mới, chu kỳ sống sản phẩm hay tỷ suất lợi nhuận dự kiến từ đổi mới.

4.1.2. Phát triển nội bộ

Khi cơ sở vật chất - kỹ thuật hiện có phù hợp với dự án thương mại hoá đổi mới, đồng thời công nghệ và thị trường có mối quan hệ gắn gũi với đổi mới thì doanh nghiệp có thể lựa chọn chiến lược phát triển đổi mới ngay trong nội bộ. Chiến lược này có thể giúp khai thác tối ưu hơn những nguồn lực sẵn có để đa dạng hoá thị trường và đa dạng hoá sản phẩm. Tuy nhiên, mặt hạn chế của nó là dễ vấp phải rào cản về tính quan liêu, tính bảo thủ và môi trường gò bó của các lĩnh vực và quy trình truyền thống. Chiến lược thương mại hoá cho đổi mới theo con đường phát triển nội bộ có thể được tiến hành theo quy trình minh họa ở hình 4.3.



Hình 4.3: Quy trình chiến lược phát triển nội bộ cho đổi mới

Để doanh nghiệp hiện hành có thể vừa tiếp tục khai thác thị trường và công nghệ cũ, vừa liên tục đổi mới để duy trì lợi thế cạnh tranh, doanh nghiệp cần đưa ra một số chính sách và biện pháp cụ thể. Những chuẩn mực cần thiết vốn phù hợp với các quy trình sản xuất-kinh doanh hiện tại thì thường có xu hướng trì hoãn cái mới. Vì vậy, doanh nghiệp cần phải vượt qua hạn chế đó bằng cách tạo ra thái độ đổi mới phù hợp và cung cấp các công cụ cần thiết cho đổi mới như:

Doanh nghiệp phải có cơ chế sàng lọc và loại bỏ những mắt xích yếu kém, có chính sách khuyến khích từ bỏ những gì lỗi thời, không còn sinh lợi như mong muốn, sẵn sàng sửa chữa sai lầm và tái định hướng sau mỗi lần lạc lối.

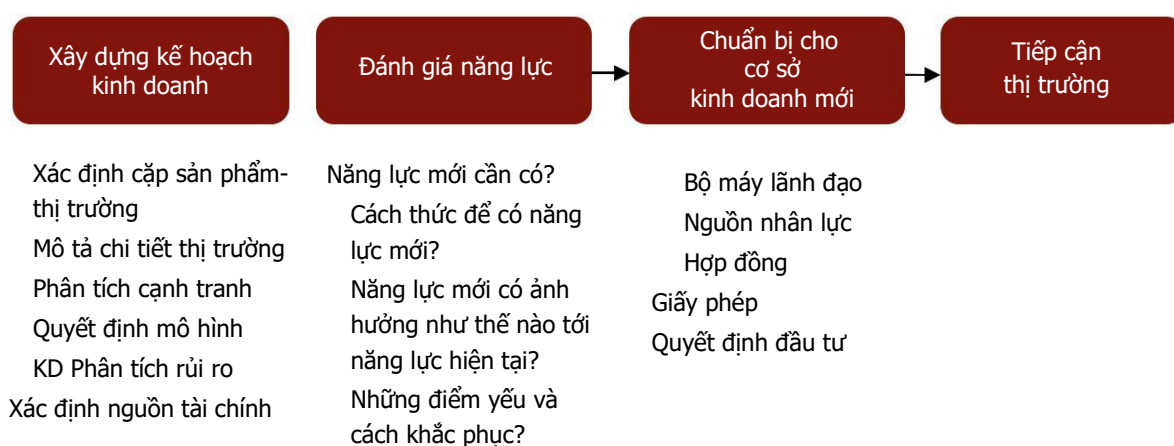
Doanh nghiệp phải tái tổ chức để bộ phận nghiên cứu và phát triển cũng như các dự án đổi mới trong nội bộ có điều kiện thuận lợi thực hiện chức năng thương mại hoá. Cơ cấu tổ chức phải được thiết kế sao cho nguồn nhân lực cho đổi mới có thể phát huy tối đa khả năng sáng tạo. Bộ máy quản lý phải phù hợp, cơ chế đãi ngộ, lương thưởng phải tương thích cho các cá nhân chủ chốt, chịu trách nhiệm cho dự án đổi mới. Doanh nghiệp phải tái huy động được các cá nhân xuất sắc tham dự vào quá trình thương mại hoá cho đổi mới.

Doanh nghiệp phải thiết lập được một hệ thống đo lường, đánh giá năng lực đổi mới của mình, xây dựng một cơ chế phản hồi từ kết quả đến kỳ vọng. Cơ chế này và các thước đo hiệu quả cho phép doanh nghiệp thẩm định chất lượng và độ tin cậy của các kế hoạch đổi mới cùng các nỗ lực đầu tư cho chúng. Định kỳ hàng năm và ba năm một lần, doanh nghiệp cần đối chiếu hiệu quả đổi mới với mục tiêu thương mại hoá cho đổi mới mà doanh nghiệp đã đề ra trước đó, cũng như với vị trí mà nó hiện đang nắm giữ trên thị trường, và với toàn bộ thành tựu kinh doanh nói chung.

Ở Việt Nam, LiOA* là nhà sản xuất các thiết bị điện, hiện đang có chỗ đứng vững vàng trên thị trường trong nước và quốc tế, đặc biệt là sản phẩm ổn áp. LiOA khởi đầu sự nghiệp bằng việc sản xuất những chiếc ổn áp công suất nhỏ để phục vụ nhu cầu ổn định nguồn điện cho các gia đình trong thời kì bao cấp, thời mà điện đóm thường xuyên trong tình trạng phập phù, lúc mạnh lúc yếu. Sản xuất đúng cái thị trường cần với chất lượng cao, công ty đã nhanh chóng có được sự tín nhiệm của người tiêu dùng. Không dừng ở đó, LiOA liên tục đổi mới phát triển thị trường và đầu tư vào công nghệ. Từ thực tế sản xuất nhỏ đi lên, lúc đầu LiOA không có bộ phận nghiên cứu và phát triển chuyên biệt. Nhưng vốn nhạy bén với sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế và những thay đổi quan trọng về mạng lưới điện, LiOA đã đầu tư cho các dự án đổi mới, mở rộng sang lĩnh vực dây và cáp điện, cùng việc nhập khẩu các máy móc thiết bị từ Italia và Pháp để triển khai công nghệ sản xuất sản phẩm mới trong nội bộ doanh nghiệp.

4.1.3. Xây dựng cơ sở sản xuất-kinh doanh mới

Đây là chiến lược xây dựng một tổ chức sản xuất-kinh doanh mới, thuộc quyền sở hữu của doanh nghiệp hiện hành, nhưng độc lập tương đối với công ty mẹ, với văn hoá, cơ cấu, và quy trình tác nghiệp khác biệt với công ty mẹ. Chiến lược này thích hợp khi doanh nghiệp muốn thâm nhập thị trường mới hoặc phát triển công nghệ mới. Với những dự án đổi mới lớn và nhiều rủi ro thì môi trường sản xuất-kinh doanh hiện tại có thể không phù hợp, thậm chí còn là rào cản cho quá trình sáng tạo. Quy trình hoạch định và triển khai chiến lược xây dựng cơ sở kinh doanh mới cùng với nội dung chi tiết trong từng giai đoạn được thể hiện trong hình 4.4.



Hình 4.4: Quy trình chiến lược xây dựng cơ sở sản xuất - kinh doanh mới

* LiOA là chữ viết tắt của Linh Ổn Áp, được gọi theo tên người chủ thiết kế sản phẩm. Sau nhiều năm hoạt động dưới hình thức xưởng sản xuất, năm 1994, Công ty TNHH Nhật Linh chính thức được thành lập và LiOA trở thành thương hiệu được đăng ký của công ty.

Xây dựng cơ sở ở sản xuất-kinh doanh mới là kết quả của một quá trình chiến lược được hoạch định và chuẩn bị kỹ lưỡng cho dự án đổi mới. Cơ sở mới phải được tách rời và độc lập tương đối khỏi công ty mẹ. Nó phải được dành mức độ ưu tiên đặc biệt về nguồn lực tài chính cũng như nhân sự. Người phụ trách cơ sở mới phải có toàn quyền huy động mọi tài nguyên và nhân lực cần thiết cho nghiên cứu, sản xuất thử nghiệm, tài chính và marketing để đưa vào dự án đổi mới. Người này có quyền báo cáo trực tiếp lên ban lãnh đạo cấp cao.

Lý do để xây dựng tổ chức độc lập như vậy là vì bản thân dự án đổi mới là một vụ đầu tư mạo hiểm, trong đó kết quả ban đầu của cơ sở kinh doanh mới luôn có vẻ bé nhỏ và yếu ớt trước quy mô đồ sộ và nề nếp của hoạt động kinh doanh hiện hành. Luôn có sự khập khiễng nếu so sánh về quy mô, doanh số, thị trường của dự án mới trong tương quan với các sản phẩm sẵn có, trong khi mục tiêu của cơ sở kinh doanh mới là

làm việc cho tương lai chứ không phải cho hiện tại. Vì vậy, trước khi thành quả của đổi mới được ra mắt thị trường (có thể mất đến vài năm), thì tổng vốn đầu tư và lợi nhuận của nó phải nằm ngoài bản phân tích lợi tức đầu tư truyền thống. Nếu triển khai thành công, cơ sở kinh doanh mới vừa khai thác được ưu thế kinh nghiệm và nguồn lực của một doanh nghiệp trưởng thành, quy mô lớn, đồng thời vừa có được tính năng động và tinh thần khởi nghiệp mới mẻ của doanh nghiệp nhỏ. Một trong những mục tiêu cơ bản của chiến lược này là tiếp thu được năng lực mới về công nghệ cũng như quản lý, khắc phục được những điểm yếu kém và già cỗi của doanh nghiệp hiện hành, trở thành trung tâm xúc tác để đổi mới toàn diện công ty mẹ.

4.1.4. Cộng tác và liên doanh

Tại sao phải cộng tác? Đơn giản là một mối quan hệ cộng tác hiệu quả có thể đem lại những lợi ích quan trọng trong quá trình đổi mới nói chung và thương mại hoá cho đổi mới nói riêng. Hầu hết các doanh nghiệp đều có sự cộng tác với bên ngoài trong đổi mới và sáng tạo ở nhiều mức độ khác nhau. Xu hướng hiện nay là các công ty tiếp tục thu hẹp trọng tâm chiến lược của mình vào một số ít năng lực cốt lõi, nên các kỹ năng cũng như tính chuyên nghiệp của các đối tác bên ngoài trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Cộng tác là một thỏa thuận kinh doanh, mà có thể thay đổi động lực tổng thể giữa hai hay nhiều đối tác. Động cơ của cộng tác



bao gồm một loạt những lý do sau:

- Giảm chi phí và rủi ro phát triển công nghệ và sản phẩm mới;

- Giảm chi phí và rủi ro tiếp cận thị trường mới;

- Gia tăng năng lực sản xuất và đạt được lợi thế kinh tế nhờ quy mô;

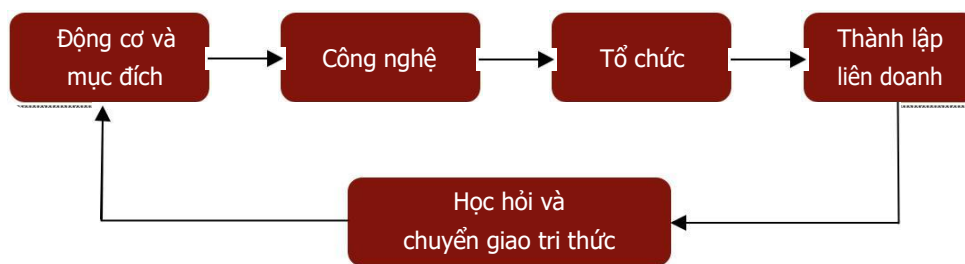
- Giảm thời gian phát triển và thương mại hoá sản phẩm mới;

Tiếp cận công nghệ và kỹ năng của đối tác, chia sẻ và chuyển giao tri thức.

Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng cần đánh giá những rủi ro có thể xảy ra khi tham gia vào các hoạt động cộng tác như: rò rỉ dữ liệu và thông tin nhạy cảm, mất quyền kiểm

soát/quyền sở hữu hoặc chi phí cộng tác quá cao. Có nhiều mức độ cộng tác khác nhau, từ việc thuê ngoài hoạt động thiết kế sản phẩm hay gia công sản xuất cho đến việc xây dựng liên doanh và các liên minh chiến lược dài hạn.

Liên doanh là một loại hình cộng tác, trong đó doanh nghiệp mới được thành lập do hai bên hoặc nhiều bên hợp tác trên cơ sở hợp đồng liên doanh (hình 4.5).



Hình 4.5: Mô hình cộng tác và thành lập liên doanh

Mỗi bên liên doanh chịu trách nhiệm góp vốn theo cam kết và được phân chia lợi nhuận theo tỷ lệ tương ứng. Ngoài cơ hội về lợi nhuận, một trong những mục tiêu của doanh nghiệp Việt Nam khi tham gia liên doanh là có điều kiện tiếp cận với công nghệ hiện đại, phong cách và trình độ quản lý kinh tế tiên tiến. Đối với bên nước ngoài, lợi thế được hưởng là được đảm bảo khả năng thành công cao hơn do môi trường kinh doanh, pháp lý hoàn toàn xa lạ. Tuy nhiên, hình thức doanh nghiệp liên doanh cũng có bất lợi là có sự ràng buộc chặt chẽ trong một pháp nhân chung giữa các bên hoàn toàn khác nhau về ngôn ngữ, truyền thống, năng lực quản lý và phong cách kinh doanh, do vậy có thể phát sinh mâu thuẫn không dễ gì giải quyết.

Trong tình huống của LiOA, để nâng tầm của doanh nghiệp trong lĩnh vực dây và cáp điện tại Việt Nam cũng như làm bàn đạp mở thị trường ra thế giới, năm 2006 LiOA đã quyết định xây dựng liên doanh với nhà máy dây và cáp điện với hãng Nexans (Pháp), tập đoàn số 1 thế giới về dây và cáp điện với lịch sử phát triển hơn 100 năm. Liên doanh này tạo ra một thương hiệu kép mạnh mẽ của hai thương hiệu nổi tiếng, đó là thương hiệu mới: Dây và Cáp điện Nexans LiOA.

Ví dụ quốc tế về điển hình thành công trong xây dựng liên doanh để thương mại hoá đổi mới là của 2 hãng Sony và Philips với sản phẩm đĩa CD*. Ban đầu mỗi hãng phát triển theo một hướng riêng, đến năm 1980 thì được hợp nhất thành chuẩn định dạng ghi âm phổ biến nhất, nhờ độ bền cao và chất lượng âm thanh tốt. Nhưng ngày đó, dự án đưa âm thanh kỹ thuật số đến với đại chúng là một nỗ lực công nghệ đầy rủi ro. Liên doanh Sony và Philips là sự kết hợp hoàn hảo để vượt qua những thách thức về công nghệ và thị trường, đạt được tham vọng đa mục tiêu của chiến lược cộng tác. Philips phát triển đĩa CD và công nghệ laser, trong khi đó Sony nghiên cứu mã hoá kỹ thuật số giúp đĩa CD có thể vận hành trơn tru và thiết kế những chip bán dẫn tiên tiến nhất để đầu đĩa CD nhỏ gọn và chất lượng ổn định hơn. Liên doanh này có khả năng tiếp cận cả thị trường châu Âu và châu Á một cách nhanh chóng, đưa CD nhanh chóng trở thành định dạng chuẩn quốc tế trong ngành âm nhạc.

* Đĩa CD (Compact Disc) là một trong các loại đĩa quang, thường được chế tạo bằng chất dẻo, đường kính 4,75 inch, dùng phương pháp ghi quang học để lưu trữ khoảng 80 phút âm thanh hoặc 700 MB dữ liệu máy tính đã được mã hoá theo kỹ thuật số. Được thương mại hoá từ năm 1982, CD là sản phẩm được thị trường toàn cầu chấp nhận nhanh chóng nhất, trước khi MP3 ra đời.

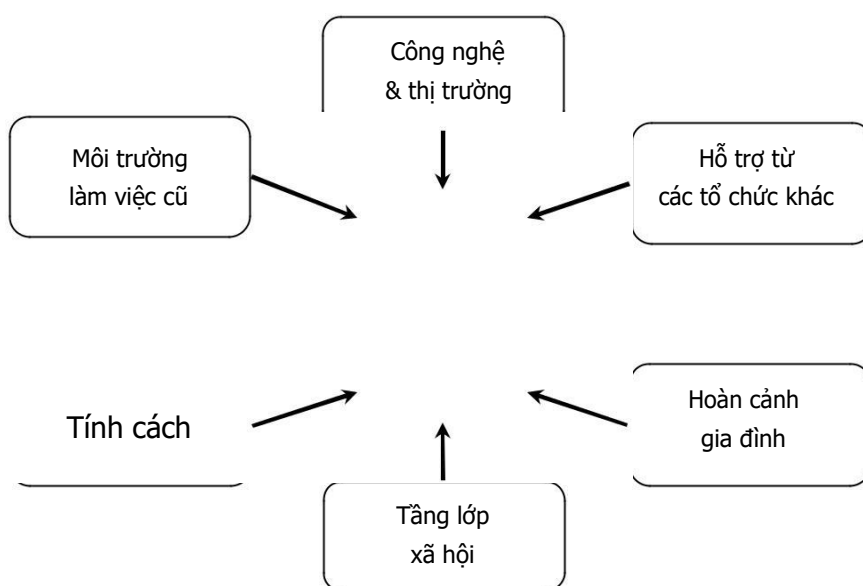
4.2. Thương mại hoá cho đổi mới qua khởi sự doanh nghiệp mới

Khởi sự doanh nghiệp là con đường dài và đầy chông gai, đặc biệt là đối với doanh nghiệp được xây dựng trên ý tưởng công nghệ đổi mới hay mô hình kinh doanh sáng tạo. Mục đích của việc gây dựng sự nghiệp từ đổi mới là tìm kiếm những cơ hội thực sự mới trên thị trường, tạo ra những sản phẩm/dịch vụ mới và đem đến sự thỏa mãn ở những nơi tr ước đó nhu cầu chưa được đáp ứng. Những sản phẩm đó sẽ giúp con người tiết kiệm công sức, tiền bạc và thời gian, từ đó doanh nhân khởi nghiệp có cơ hội thu được lợi nhuận và đóng góp cho xã hội bằng đổi mới. Có rất nhiều ví dụ tiêu biểu của các công ty hàng đầu trên thế giới được khởi nghiệp chỉ từ ý tưởng đổi mới và bản lĩnh kinh doanh như máy tính Apple, phần mềm Microsoft, dao cạo Gillette, sách du lịch Lonely Planet, bán lẻ trực tuyến Amazon.com hay mạng xã hội

Facebook v.v. Tại Việt Nam, có thể kể đến các công ty đã gây dựng sự nghiệp thành công từ đổi mới và sáng tạo như Ớn Ớp LiOA, cà phê Trung Nguyên, phân phối Phú Thái, công nghệ thông tin FPT, và an ninh mạng BKAV.

4.2.1. Các yếu tố tác động tới quyết định khởi sự doanh nghiệp đổi mới

Những doanh nghiệp triển vọng, non trẻ được thành lập từ một ý tưởng đổi mới về công nghệ/mô hình kinh doanh có nhiều đặc điểm khác với việc khởi sự doanh nghiệp thông thường. Trong khi các doanh nghiệp truyền thống thì có thể học hỏi kinh nghiệm từ những mô hình và khuôn mẫu đã thành công trước đó, thì doanh nghiệp đổi mới không có một tham chiếu tương tự như vậy. Mức độ rủi ro về công nghệ và thị trường khá cao bởi không thể nghiên cứu thị trường và dự báo về phản ứng khách hàng với những thứ chưa từng tồn tại. Khởi sự doanh nghiệp đổi mới bắt nguồn từ nhiều yếu tố khác nhau, cả từ những động cơ cá nhân bên trong lẫn tác động từ môi trường và sức ép bên ngoài. Hình 4.6 minh họa những yếu tố tác động tới quyết định khởi sự doanh nghiệp của doanh nhân đổi mới.



Hình 4.6: Các yếu tố tác động tới quyết định khởi sự doanh nghiệp đổi mới

Sáng lập doanh nghiệp đổi mới là quá trình tương tác và chi phối lẫn nhau giữa các yếu tố về tham vọng, bản lĩnh và tính cách cá nhân với các đặc điểm về công nghệ, thị trường và môi trường làm việc trước đây của doanh nhân đổi mới. Các doanh nghiệp đổi mới được khởi nghiệp và phát triển thành công thường có những đặc điểm chung như sau:

Tầng lớp xã hội và nguồn gốc gia đình của người sáng lập:

- Thường có cha mẹ là người tự làm chủ công việc kinh doanh;
- Có nền tảng giáo dục gia đình tốt (ở các nước phát triển thì người sáng lập doanh nghiệp đổi mới thường là có trình độ cao học);
- Có thể chịu ảnh hưởng của giá trị tôn

giáo. Tính cách:

- Độc lập, ham muốn thành công, thích kiểm soát và chủ động, thích dẫn dắt và lãnh đạo người khác;
- Thường khởi nghiệp với sản phẩm và dịch vụ mà mình thật sự say mê; ○

Thường thành công hơn khi khởi nghiệp ở lứa tuổi khoảng 33-38.

Hoàn cảnh gia đình:

- Có thể độc thân hoặc li dị;
- Có vợ/chồng ủng hộ, chia sẻ, thông cảm;
- Thường là người ít dành thời gian cho gia đình.

Công nghệ và thị trường:

- Không chắc chắn, rủi ro cao;
- Tốc độ tăng trưởng khó dự báo; ○

Vốn đầu tư tùy thuộc ngành nghề.

Môi trường làm việc trước đây:

- Tạo kinh nghiệm và kiến thức phù hợp, một doanh nhân khởi sự doanh nghiệp đổi mới thành công thường có 10 kinh nghiệm trong ngành trước khi tự làm chủ doanh nghiệp của mình;
- Không hài lòng với công việc và môi trường làm việc cũ;
- Bị sa thải do quá trình tái cấu trúc ở doanh nghiệp cũ.

Hỗ trợ từ các tổ chức khác:

- Vườn ươm doanh nghiệp;
- Quỹ đầu tư mạo hiểm;
- Hỗ trợ của chính quyền trung ương và địa phương.

4.2.2. Thách thức trong khởi sự doanh nghiệp đổi mới

Doanh nghiệp triển vọng thường được khởi nghiệp từ một ý tưởng đột phá về công nghệ hay quy trình kinh doanh mới. Ví dụ, công ty DuPont được thành lập từ năm 1802 tại Mỹ và sản phẩm kinh doanh đầu tiên là thuốc súng đen, loại thuốc này có thể phát nổ mạnh hơn thuốc nổ thông thường. Hay như công ty EasyJet được sáng lập năm 1995 ở châu Âu, trên nền tảng của một ý tưởng mới "mọi thứ đều rất đơn giản" trên thị trường hàng không giá rẻ đang cạnh tranh hết sức sôi động. Nhưng tỷ lệ khởi

nghiệp thành công và phát triển lớn mạnh như 2 ví dụ kể trên không nhiều. Có đến gần 80% doanh nghiệp đổi mới thất bại sau 5 năm thành lập. Khởi sự doanh nghiệp đổi mới thành công cần phải vượt qua nhiều thách thức.

Thách thức đầu tiên: Giai đoạn khởi động là thách thức đầu tiên và lớn nhất khi khởi sự doanh nghiệp. Ở giai đoạn này cần phải xác định được liệu doanh nghiệp có thu hút đủ nguồn lực và chuyên môn cần thiết để phát triển hay không. Đây là ngưỡng cửa nổi lên ngay sau khi doanh nghiệp được thành lập và quyết định khả năng phát triển tiếp theo của nó.

Thách thức thứ hai: Mở rộng thị trường và sản phẩm là thách thức tiếp theo đối với doanh nghiệp đổi mới. Nhiều doanh nghiệp phải chuyển đổi từ một dòng sản phẩm sang nhiều loại sản phẩm đa dạng khác nhau, từ sản xuất đơn chiếc, đáp ứng nhu cầu cá nhân hoá sang sản xuất đại trà, quy mô lớn. Đây thường là sự chuyển đổi từ thị trường ngách, dung lượng nhỏ sang thị trường đại chúng với tính tiêu chuẩn hoá cao hơn. Đôi khi, doanh nghiệp còn vượt ra ngoài biên giới quốc gia để tham dự vào thị trường quốc tế và phải vượt qua những rào cản khác biệt về văn hoá, ngôn ngữ, luật lệ kinh doanh cũng như nhiều rủi ro khó kiểm soát khác. Đôi khi doanh nghiệp triển vọng phải chuẩn bị cho yếu tố bất ngờ, chẳng hạn như sản phẩm/dịch vụ của nó có thể tìm thấy chỗ đứng trên một thị trường không ai ngờ tới và được sử dụng cho một mục đích không nằm trong thiết kế ban đầu. Ví dụ, khi Xerox bắt đầu sự nghiệp với máy photocopy thì chỉ định hướng vào thị trường xuất bản và chủ nhà in, nó đã không tính tới khả năng các doanh nghiệp, trường phổ thông, trường đại học lại có hứng thú với chiếc máy này.

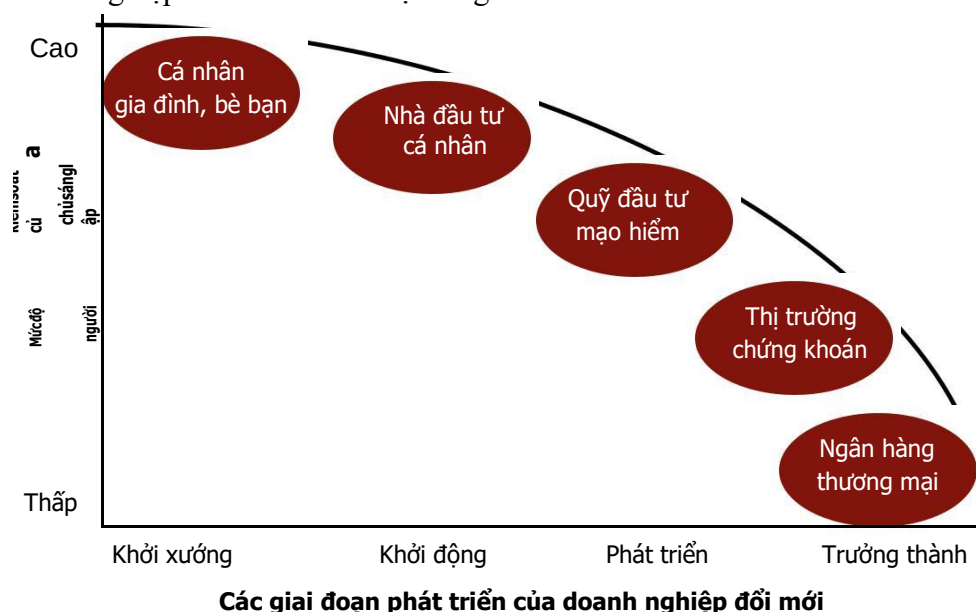
Thách thức thứ ba: Sau khi khởi động thành công, doanh nghiệp đổi mới phải đối mặt với việc đa dạng hoá công nghệ. Nếu như nền tảng công nghệ của doanh nghiệp có nguồn gốc từ khoa học cơ bản, ví dụ như doanh nghiệp được thành lập như đơn vị phụ của trường đại học hoặc tổ chức nghiên cứu khoa học, thì doanh nghiệp cần phải học hỏi cách làm chủ các quy trình và kỹ năng chế tạo, sản xuất và marketing để có thể chào hàng các sản phẩm thương mại thành công. Còn trong trường hợp doanh nghiệp đổi mới được thành lập xuất phát từ nền tảng thiết kế và chế tạo thì sẽ cần sẽ cần tìm hiểu và nắm vững những nguyên tắc cơ bản trong nghiên cứu và phát triển những thế hệ mới cho sản phẩm, cũng như cần xây dựng bộ phận R&D chính thức trong doanh nghiệp. LiOA là ví dụ điển hình phải đối mặt với thách thức này.

Thách thức thứ tư: Trong quá trình khởi sự và phát triển, doanh nghiệp đổi mới phải trải qua quá trình chuyển đổi mạnh về quản lý. Khi doanh nghiệp lớn mạnh và tăng trưởng sẽ đòi hỏi phải được quản trị chuyên nghiệp và bài bản hơn. Chủ doanh nghiệp có vai trò là người khám phá và khởi xướng, người đứng mũi chịu sào với tất cả những rắc rối của khâu thành lập và khởi động doanh nghiệp. Họ có bản lĩnh vững vàng và khả năng kinh doanh đột phá, nhưng hiếm khi họ là người quản lý thích hợp nhất để điều hành một doanh nghiệp ổn định và tăng trưởng.

Nếu doanh nghiệp triển vọng không sớm chuẩn bị cho mình một ban quản lý cấp cao, người sáng lập và ban lãnh đạo sẽ bị quá tải, còn công việc sẽ bị ứ đọng và giải quyết lộn xộn, hạn chế tiềm năng tăng trưởng của chính mình.

Ví dụ, trường hợp của Stelios Haji-Ioannou, người sáng lập hãng hàng không giá rẻ EasyJet. Từ thành công của EasyJet, Stelios đã mở rộng mô hình dịch vụ giá rẻ sang các lĩnh vực khác như đường thủy (EasyCruise), đường bộ (EasyBus), khách sạn (EasyHotel) và cả âm nhạc (EasyMusic). Ông là người sáng lập và khởi nghiệp tài ba nhưng tự nhận thấy mình không phù hợp với công tác quản lý và điều hành, nên đã thiết lập ban quản lý chuyên nghiệp và để họ vận hành với những chuẩn mực nghiêm ngặt của nghề quản trị.

Thách thức thứ năm: Tài chính và dòng tiền mặt là thách thức muôn thủa của doanh nghiệp đổi mới. Đi kèm với tiến trình phát triển doanh nghiệp, với sự đa dạng hoá nguồn tài trợ và đầu tư, là sự thay đổi về quyền kiểm soát doanh nghiệp của người sáng lập (hình 4.7). Doanh nghiệp mới thành lập khó có thể tiếp cận được các nguồn tài chính thương mại mà thường phải tự dựa vào nguồn lực của chính mình, của bè bạn và gia đình. Ý tưởng đột phá của doanh nghiệp có thể thu hút được sự quan tâm của các nhà đầu tư cá nhân để khởi động dây chuyền sản xuất hoặc quy trình kinh doanh mới. Nhưng khi doanh nghiệp triển vọng đã bước qua giai đoạn đầu và đặt chân vào giai đoạn tăng trưởng tiếp theo, thì mối đe dọa hàng đầu của nó lại là tầm nhìn tài chính hạn hẹp và chính sách tài chính không phù hợp. Điều này đặc biệt đúng với những doanh nghiệp đổi mới có tốc độ tăng trưởng cực nhanh, như trường hợp các công ty dot.com. Cổ máy tăng trưởng đòi hỏi phải được nạp nhiều nhiên liệu, hay là cần nhiều vốn hơn và nhiều tiền mặt hơn. Quỹ đầu tư mạo hiểm sẵn sàng tham gia ở giai đoạn này, nhưng họ đòi hỏi người sáng lập phải chia sẻ quyền kiểm soát doanh nghiệp với số vốn của họ trong đó.

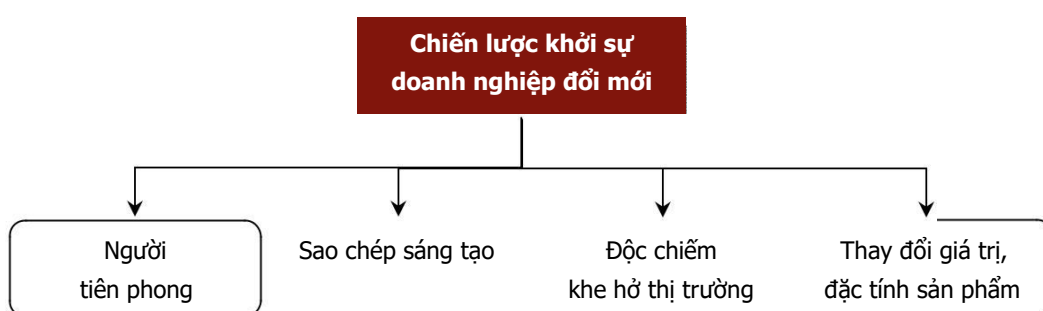


Hình 4.7: Nguồn tài chính, mức độ kiểm soát và giai đoạn phát triển của doanh nghiệp đổi mới

Để có thể tiến bước và phát triển vững chắc hơn nữa, doanh nghiệp phải tìm kiếm nguồn đầu tư trên thị trường tài chính rộng lớn, từ thị trường chứng khoán và ngân hàng thương mại. Khi doanh nghiệp quyết định phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu, nghĩa là doanh nghiệp đã sẵn sàng cho một bước ngoặt lớn về quyền sở hữu doanh nghiệp, cho sự thay đổi lớn nhất về chính sách tài chính cũng như quản trị.

4.2.3. Chiến lược khởi sự cho doanh nghiệp đổi mới

Tác giả Drucker^{*} nêu lên bốn loại hình chiến lược đặc biệt mang tính khởi sự cho doanh nghiệp đổi mới, bao gồm: Người tiên phong; sao chép sáng tạo; độc chiếm khe hở thị trường; thay đổi giá trị hoặc đặc tính kinh tế sản phẩm (hình 4.8). Bốn chiến lược kể trên không loại trừ lẫn nhau, trên thực tế người khởi nghiệp thường kết hợp nhiều nhân tố từ hai đến ba chiến lược cơ bản để cấu thành nên chiến lược của riêng mình. Mỗi chiến lược đều đòi hỏi hành vi, cách thức ứng xử riêng từ phía người khởi nghiệp và đều có những hạn chế và rủi ro riêng.



Hình 4.8: Các loại hình chiến lược khởi sự cho DNĐM

4.2.3.1. Chiến lược "Người tiên phong"

Ở chiến lược này, người khởi nghiệp nhắm vào cương vị lãnh đạo trong một thị trường hay một ngành công nghiệp mới nào đó, đi tiên phong trong đổi mới và sáng tạo. Đây là loại hình chiến lược có tỷ lệ rủi ro cao nhất, nhưng phần thưởng sẽ vô cùng lớn nếu triển khai thành công. Chiến lược này đòi hỏi một mục tiêu đầy tham vọng, dự



định tạo ra ngành công nghiệp mới và thị trường mới, mục tiêu tạo ra một cái gì đó thực sự mới mẻ, thực sự khác biệt. Chỉ có 2 kết thúc cho người khởi nghiệp với chiến lược này: thành công mỹ mãn hoặc thất bại thảm hại. Vì vậy, người khởi nghiệp nào muốn áp dụng chiến lược người tiên phong sẽ phải suy nghĩ và phân tích hết sức cẩn thận trước khi triển khai. Bên cạnh việc phân tích kỹ cơ hội đổi mới, chiến lược này còn đòi hỏi gắt gao về khả năng tập trung nỗ lực từ phía người đổi mới. Từ mục tiêu đã xác định rõ ràng, người đổi mới phải tổ chức được mọi nỗ lực xung quanh nó. Một khi nỗ lực bắt đầu cho thấy kết quả, người đổi mới phải sẵn sàng huy động tài nguyên một cách ồ ạt nhất có thể.

^{*} Drucker P. F. (1985). "Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles".

Sau khi đổi mới trở thành một hoạt động kinh doanh thành công, công việc chính mới thực sự bắt đầu. Lúc này, chiến lược người tiên phong lại đòi hỏi người đổi mới phải nỗ lực hơn bao giờ hết để duy trì vị trí lãnh đạo, bằng không, tất cả những gì doanh nghiệp vừa làm là tạo ra thị trường cho đối thủ cạnh tranh khai thác. Thậm chí, giờ đây ngân sách cho R&D của người đổi mới càng phải được đầu tư lớn hơn bởi phải không ngừng tìm kiếm thêm công dụng mới, nhận diện thêm khách hàng mới, lôi kéo họ thử nghiệm thị trường, tự thay thế sản phẩm, dịch vụ, quy trình của mình trước khi đối thủ kịp trở tay. Cuối cùng, muốn thành công với chiến lược này, doanh nghiệp đổi mới phải thường xuyên cắt giảm giá thành một cách có hệ thống. Bởi nếu doanh nghiệp nín thở mức giá quá cao thì đối thủ cạnh tranh sẽ nhân cơ hội để tấn công vào chỗ yếu và xâm chiếm thị phần. Như vậy, người tiên phong là chiến lược khởi sự khá mạo hiểm cho doanh nghiệp đổi mới. Nó đòi hỏi người sáng lập phải có ý chí, có sự tập trung tối đa và phải huy động đủ nguồn lực khổng lồ để vươn lên và duy trì vị trí dẫn đầu. Nhưng thành quả thu được rất lớn nếu mọi việc diễn ra đúng kế hoạch.

Đây là chiến lược ưa thích của DuPont^{*}. Sau khi phát triển được nylon, loại sợi tổng hợp đầu tiên vào năm 1935, DuPont hướng tới mục tiêu chiếm lĩnh ngành công nghiệp mà họ hy vọng sự đổi mới của mình sẽ tạo ra. Mặc dù vào thời điểm đó không có thị trường nào cho sợi tổng hợp, và nylon vốn là một sản phẩm không ai thèm mua bởi nó không thể cạnh tranh nổi về giá cả với sợi bông và tơ nhân tạo. Nhưng với niềm tin mãnh liệt vào tương lai của nylon, DuPont đã đầu tư ồ ạt vào các sản phẩm từ hợp chất mới này, tạo ra ngành công nghiệp nhựa, một cụm từ mà cho tới tận thập niên 1950 mới bắt đầu phổ biến. Không chờ cho thị trường kịp phản ứng, DuPont xây dựng hàng loạt nhà máy lớn, song song với việc dồn dập tung ra quảng cáo và sản phẩm mẫu cho công nghiệp dệt và tiêu dùng. Chiến tranh Thế giới thứ 2 đã khiến cho công nghiệp dệt của Nhật Bản sa sút, nylon có đủ thời gian để hoàn thiện cả sản phẩm và quy trình, có đà phát triển mạnh mẽ, giảm cả chi phí và giá bán để chiếm lĩnh thị trường. Ở Việt Nam, trên thị trường thiết bị ỏn áp có tới gần 30 thương hiệu trong nước và quốc tế đang cạnh tranh gay gắt, trong đó có gần một nửa là thương hiệu Việt Nam. Song thương hiệu LiOA, với vị trí là doanh nghiệp đi tiên phong trong lĩnh vực sản xuất ỏn áp và thiết bị bảo vệ đồ điện, vẫn luôn dẫn đầu thị trường bằng việc liên tục đầu tư chiều sâu vào công nghệ, xây dựng thêm nhà máy sản xuất, đa dạng hoá mặt hàng, mở rộng mạng lưới phân phối để giữ vững được lợi thế người khai phá và phát triển thị trường.

4.2.3.2. Chiến lược "Sao chép sáng tạo"

"Sao chép sáng tạo"^{**} thoạt nghe có vẻ đầy mâu thuẫn. Hai từ cấu thành nên thuật ngữ này rõ ràng xung khắc lẫn nhau. Nhưng nó lại hoàn toàn phù hợp khi ám chỉ một chiến lược khởi nghiệp, đây là một chiến lược hoàn toàn nghiêm túc và khá hiệu quả.

^{*} Dupont là công ty hoá chất được thành lập từ năm 1802 tại Mỹ, hiện là công ty hoá chất lớn thứ 3 trên toàn cầu.

^{**} Creative imitation: Người đưa ra thuật ngữ này là Theodore Levitt, Harvard Business School.

Ở chiến lược này, doanh nghiệp sử dụng một đổi mới của người khác để khởi nghiệp nhưng còn hiểu rõ đổi mới hơn cả chủ nhân của nó. Trong trường hợp này, người khởi nghiệp đợi cho đến khi ai đó đã hoàn tất nhiệm vụ đổi mới, sau đó tung ra sản phẩm sao chép nhưng nó bám sát nhu cầu, mong muốn thực tế của khách hàng hơn. Sản phẩm sao chép nhanh chóng thiết lập chuẩn mực mới và vươn lên tiếp quản thị trường. Tỷ lệ rủi ro ở chiến lược sao chép sáng tạo thấp hơn nhiều, bởi khi người sao chép bắt đầu vào cuộc thì thị trường đã được thiết lập, đổi mới đã được chấp nhận. Trong khi nhu cầu cho đổi mới thường cao hơn khả năng cung cấp của người đổi mới nguyên bản. Không quá khó để xác định xem thị trường mới đang được phân đoạn thế nào. Với một chút nghiên cứu thị trường, người sao chép có thể hiểu thêm về sản phẩm khách hàng cần mua, cách thức mua hàng của họ, điều gì tạo nên giá trị cho họ... Người sao chép sáng tạo khai thác thành công của người khác. Doanh nghiệp này không phát minh ra một sản phẩm hay dịch vụ nào mới, mà chỉ hoàn thiện và định vị sản phẩm sẵn có. Sản phẩm/dịch vụ mà người đổi mới nguyên bản tung ra ban đầu còn thiếu một thứ gì đó. Đó có thể là thiếu sót về chức năng, hoặc có thể phân đoạn thị



trường theo một cách khác và người sao chép có thể cung cấp cho mỗi đoạn thị trường một phiên bản phù hợp hơn. Như vậy, chiến lược sao chép sáng tạo bắt đầu với thị trường thay vì sản phẩm, với người tiêu dùng thay vì nhà sản xuất. Ưu điểm của nó là người sao chép không phải chịu quá nhiều rủi ro và chi phí đổi mới, nhưng có hạn chế là tỷ suất lợi nhuận thường thấp hơn. Bên cạnh đó, chiến lược này đòi hỏi gặt gao

về độ nhạy bén, tính linh hoạt, và sự sẵn sàng chấp nhận phán quyết của thị trường. Trên hết, nó đòi hỏi người khởi nghiệp phải lao động cật lực và nỗ lực không biết mệt mỏi mới có thể bắt kịp được ưu thế của người đi tiên phong.

IBM chính là người đi tiên phong kiêm chuyên gia số một về sao chép sáng tạo. Máy tính cá nhân nguyên là ý tưởng của Apple. Nội bộ IBM vào những năm 1970-1980 nhất loạt đồng tình rằng máy tính cá nhân là một sai lầm lớn và tương lai thuộc về máy tính lớn (mainframe), trong đó IBM đang giữ vị trí thống trị. Đúng là vào lúc đó, máy tính cá nhân thiếu tính kinh tế, thiếu tính tối ưu, quá giới hạn về bộ nhớ cũng như tốc độ ứng dụng, và được bán với giá quá đắt, nhưng bất chấp tất cả, máy tính cá nhân vẫn thành công. IBM thực sự bị sốc trước hiện tượng này nhưng đã rất nhanh chóng tái cấu trúc lại hoạt động nghiên cứu và đổi mới, đã thiết kế một cỗ máy có khả năng thiết lập chuẩn mực mới cho máy tính cá nhân và tiếp quản thị trường, lấy đi vị trí dẫn đầu từ tay Apple. Nó cung cấp cho khách hàng cả chương trình và phần mềm đi kèm với phần cứng. Nó tận dụng sức mạnh trong kênh phân phối của mình để khách hàng có thể dễ dàng tìm mua và sử dụng sản phẩm. Đó mới chính là đổi mới đã đem lại thị trường máy tính cá nhân cho IBM, chứ không phải đổi mới kỹ thuật ở phần cứng.

Ví dụ điển hình nữa là đồng hồ Seiko, người Nhật Bản đã chộp lấy cơ hội sao chép sáng tạo từ sáng chế của người Thụy Sĩ với dòng đồng hồ điện tử chạy bằng thạch anh, là sản phẩm mới có tính chính xác cao hơn, đáng tin cậy hơn với chi phí thấp hơn nhiều so với đồng hồ cơ truyền thống. Nhưng trong lúc các công ty Thụy Sĩ quyết định giới thiệu đồng hồ điện tử một cách chậm rãi nhằm tránh không để nó cạnh tranh



với dòng sản phẩm truyền thống vốn đã được đầu tư rất nhiều, thì Seiko đã nhanh chóng phát triển các sản phẩm sao chép của riêng mình và đưa nó lên làm chuẩn mực mới, vươn lên thống lĩnh thị trường.

Ở Việt Nam, ỏn ỏp Standa của công ty Cổ phần Tiêu chuẩn Việt là điển hình đi theo chiến lược sao chép sáng tạo. Được thành lập từ năm 2003, tiếp cận thị trường sau ỏn ỏp LiOA gần 10 năm, nhưng với các

biện pháp marketing sáng tạo để tiếp cận và duy trì mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng là các trung gian phân phối và các đơn vị điện lực địa phương nên hiện nay Standa có được tốc độ tăng trưởng doanh thu khá cao trong ngành.

4.2.3.3. Chiến lược "Độc chiếm khe hở thị trường"

Chi ẻn lược này tập trung vào một thị trường ngách, có dung lượng nhỏ và kín đáo, mà các đối thủ c ỏnh tranh lớn ít quan tâm tới. Nó tập trung vào khả năng k ẻm soát thị trường và sự hiểu biẻt sâu sắc khách hàng của mình với những sản phẩm và k ẻn ỏng chuyên biệt. Ý tưởng then chốt trong chiến lược c ỏđộc chiếm khe hở thị trường là tính chuyên môn hoá sâu sắc. Ví dụ như Logitech^{*}, doanh nghiệp đi đầu trên thị trường sản xuất phụ kiện cho máy tính như bàn phím, con chuột, webcam, loa và thiết bị hỗ trợ chơi game. Hay như Lonely Planet^{**}, công ty xuất bản nổi tiếng nhất trên thế giới về các ấn phẩm hướng dẫn du lị ch dưới dạng cẩm nang kinh nghiệm thực tế với các loại bản đồ, chi tiết các điểm đến, phương tiện, giá cả, phong tục, tập quán... dưới góc nhìn của du khách quốc tế và luôn được cập nhật thông tin thường xuyên.

Một khe hở lý tưởng trên thị trường thường có những đặc điểm sau:

Có quy mô tuy nhỏ nhưng sức mua đủ để có khả năng sinh lợi nhuận;

Có tiềm năng tăng trưởng;

Ít bị các đối thủ cạnh tranh lớn quan tâm;

Doanh nghiệp có đủ kỹ năng và nguồn lực để phục vụ tốt nhất khe hở đó;

Có thể phòng thủ chống lại đòn tấn công của đối thủ cạnh tranh lớn nhờ uy tín đối với khách hàng mà nó tạo dựng.

Đây là loại hình chiến lược khởi nghiệp có t ỷ lệ tối ưu giữa cơ hội trên rủi ro thất bại. Nhưng để có thể chiếm giữ và duy trì thành công khe hở thị tr ườ ỏng thì đòi hỏi doanh nghiệp phải có kỹ năng chuyên biệt về công nghệ hoặc về thị trường, đồng thờ i phải không ngừng rèn luyện kỹ năng đó để không tạ o cơ hội cho các đối thủ cạnh tranh nhảy vào thách thức. Bên cạnh đó, doanh nghiệp đi theo chiến lược c ỏnày cần luôn cảnh giác trước sự lệ thuộc quá lớn của mình vào sản phẩm/dịch vụ mẹ hoặc vào một nhóm

^{*} Logitech được thành lập năm 1981, tại Thụy Sĩ.

^{**} Lonely Planet được sáng lập năm 1972, bởi cặp vợ chồng người Úc thích đi du lịch

khách hàng quan trọng. Ví dụ, công ty Dewey & Almy^{***} chuyên cung cấp một hợp chất dùng để bịt kín đồ hộp, một thành phần tuyệt đối thiết yếu của quá trình đóng hộp thực phẩm. Công ty đã làm ăn phát đạt trong nhiều thập kỷ cho đến khi có một số chất liệu làm hộp mới xuất hiện như thủy tinh, giấy, nhựa và đồng thời người ta cũng phát hiện ra các phương pháp bảo quản thức ăn khác như đông lạnh hay bức xạ.

4.2.3.4. Chiến lược "Thay đổi giá trị và đặc tính sản phẩm"

Đây là chiến lược khởi nghiệp tập trung vào việc thay đổi tiện ích, giá trị, đặc tính kinh tế của một sản phẩm hoặc dịch vụ đã tồn tại khá lâu. Sản phẩm, dịch vụ mới vẫn giống hệt sản phẩm, dịch vụ cũ xét về mặt vật lý và cấu tạo nhưng lại tương đối khác biệt dưới góc độ kinh tế. Chiến lược này có thể được triển khai theo nhiều cách khác nhau:

Tạo ra tiện ích;

Định giá sáng tạo và hợp lý;

Thích nghi với thực tế xã hội và kinh tế của khách hàng;

Đem lại giá trị thực cho họ.

Ví dụ, King Gillette không phải là người phát minh ra dao cạo râu an toàn. Có đến hàng tá loại dao cạo râu an toàn đã được cấp bằng sáng chế vào cuối thế kỷ 19, nhưng các nhà phát minh ra sản phẩm đó lại không bán được nó bởi nó đắt gấp vài chục lần so với dịch vụ của thợ cắt tóc. Chi phí sản xuất dao cạo của Gillette cũng cao như vậy nhưng ông chỉ bán với giá chưa đến 1/5 chi phí sản xuất. Điều đặc biệt là thiết kế dao cạo Gillette chỉ tương thích với những lưỡi dao được cấp bằng sáng chế của ông, và được bán với giá mà khi sử dụng nhiều lần thì chỉ bằng 1/10 chi phí dịch vụ ở tiệm cắt tóc. Doanh thu lớn từ lưỡi dao thừa đủ để bù đắp cho phần lỗ cho sản xuất dao cạo. Gillette đã định giá vào thứ khách hàng muốn mua thay vì thứ nhà sản xuất bán. Chúng đem lại cho khách hàng sự thoải mái, nền tảng đơn giản và cốt lõi của triết lý marketing.

Chiến lược khởi nghiệp càng có khả năng thành công cao nếu càng quan tâm tới khách hàng, tới tiện ích, giá trị và điều kiện thực tế của nó. Đổi mới là một thay đổi trong thị trường hoặc xã hội. Nó đem lại lợi ích lớn hơn cho người tiêu dùng, tạo ra của cải vật chất cao hơn cho xã hội. Khởi nghiệp từ đổi mới nhất thiết phải tập trung vào thị trường, định hướng theo thị trường. Lựa chọn chiến lược khởi nghiệp không hoàn toàn chỉ dựa trên những tính toán kỹ lưỡng và nền tảng khoa học, nó còn đòi hỏi óc phán đoán và trực giác kinh doanh của người sáng lập doanh nghiệp đổi mới.

^{***} Dewey & Almy là một thành viên của tập đoàn hoá chất W.R. Grace của Mỹ.

CÂU HỎI ÔN TẬP

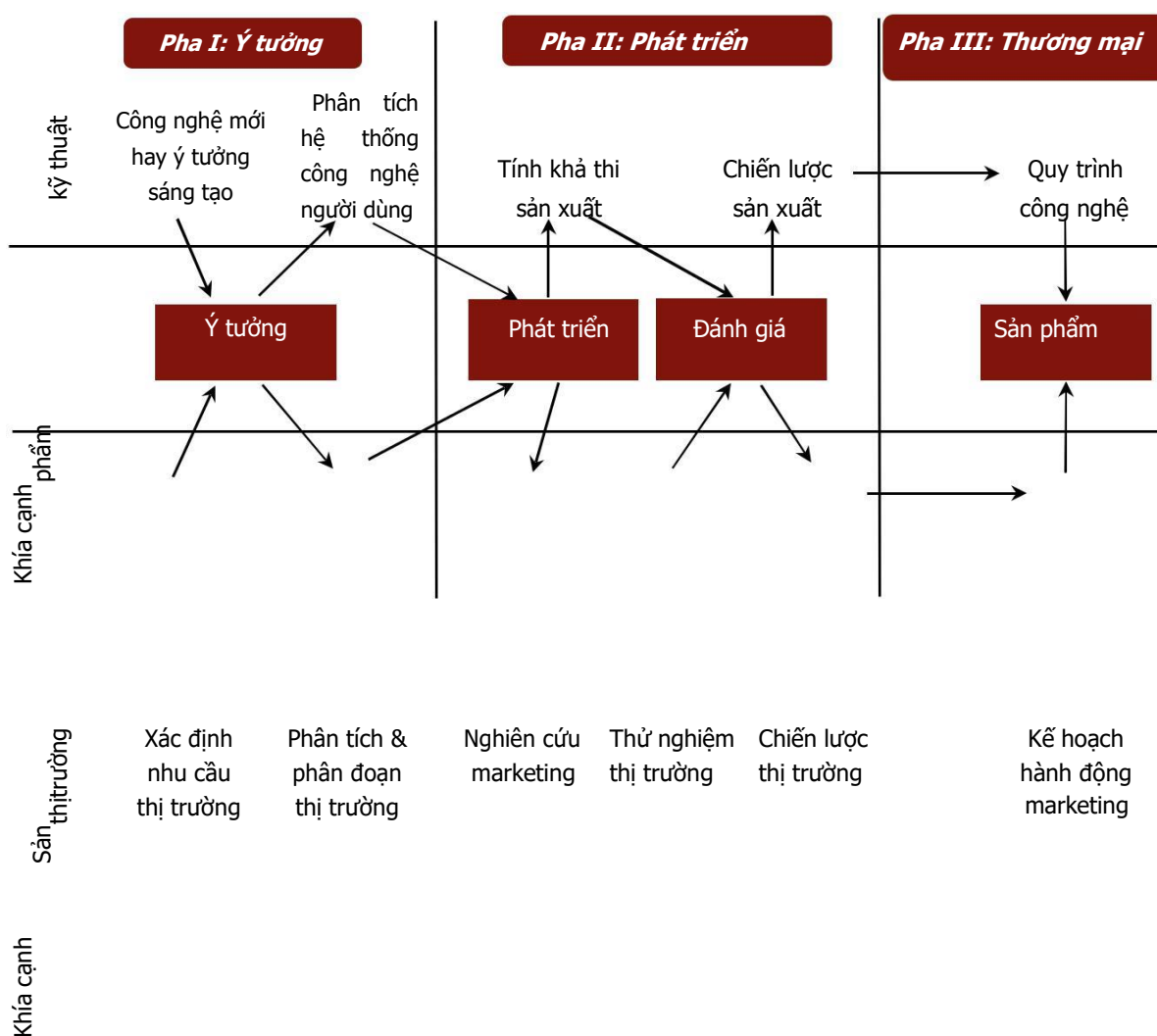
1. Chiến lược là gì? Nội dung cơ bản của chiến lược thương mại hóa cho đổi mới?
2. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến định hướng chiến lược thương mại hóa cho đổi mới?
Liên hệ với thực tế các doanh nghiệp tại Việt Nam hiện nay.
3. Nêu nội dung của 4 lựa chọn chiến lược cơ bản khi thương mại hoá cho đổi mới được tiến hành ở doanh nghiệp đang phát triển và trưởng thành. Cơ hội và thách thức của từng lựa chọn?
4. Nhu cầu khởi sự doanh nghiệp đổi mới phụ thuộc vào những yếu tố nào? Những loại hình chiến lược nào người sáng lập có thể lựa chọn và kết hợp trong hình thức này?
5. Những thách thức cơ bản trong khởi sự doanh nghiệp đổi mới là gì? Doanh nghiệp cần lựa chọn và kết hợp chiến lược như thế nào để có thể đạt hiệu quả cao nhất cho quá trình thương mại hóa bằng hình thức này?

CHƯƠNG 5: CÁC HOẠT ĐỘNG THƯƠNG MẠI HOÁ CHO ĐỔI MỚI

5.1. Các hoạt động phát triển kỹ thuật và thị trường cho đổi mới

Mô hình thương mại hoá cho đổi mới* gồm có 3 pha (pha ý tưởng, pha phát triển và pha thương mại) với 6 giai đoạn (nghiên cứu, đề án tính khả thi, lập kế hoạch, giới thiệu, sản xuất đại trà và bảo hoà). Mỗi pha và mỗi giai đoạn được phân tích ở 3 góc độ: kỹ thuật, thị trường và đơn vị kinh doanh. Căn cứ theo mô hình này, mỗi doanh nghiệp có thể phát triển các chương trình hành động cụ thể cho hoạt động thương mại hoá cho đổi mới của riêng mình.

Hai khía cạnh kỹ thuật và thị trường thường được phân tích song song với nhau (hình 5.1). Trong đó, yếu tố kỹ thuật mang tính chất "đẩy" và yếu tố thị trường mang tính chất "kéo". Đổi mới có thể xuất phát từ yêu cầu của thị trường về sản phẩm/dịch vụ mới với chất lượng khác biệt và có sự cải tiến, hoàn thiện cao hơn. Đổi mới cũng có thể xuất phát từ bộ phận nghiên cứu và phát triển, từ những đột phá về công nghệ để cho ra đời các sản phẩm/dịch vụ thực sự mới. Sản phẩm/dịch vụ mới là kết quả của quá trình tương tác, mâu thuẫn và thống nhất giữa hai yếu tố này. Sản phẩm/dịch vụ mới có gốc gác từ một ý tưởng đổi mới có tính thương mại cao, được phát triển thành nguyên mẫu, sau khi sàng lọc và thử nghiệm thị trường, đảm bảo tính khả thi trong sản xuất - kinh doanh thì doanh nghiệp có sản phẩm chào hàng.



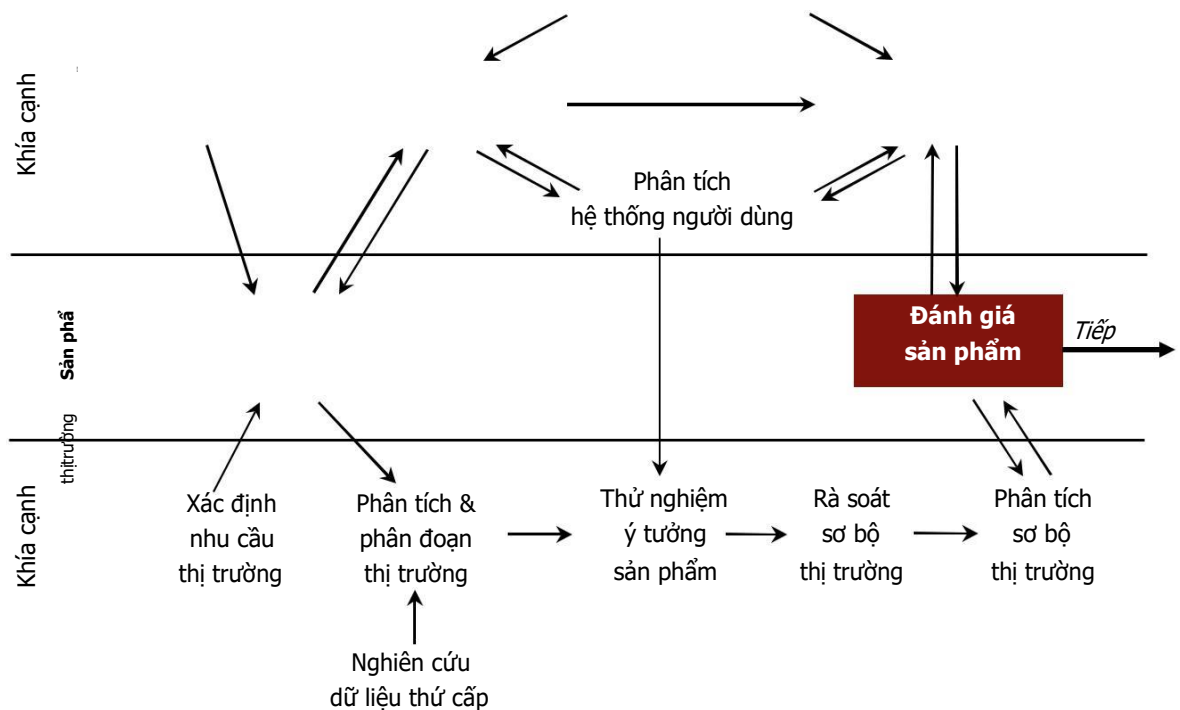
Hình 5.1: Mô hình thương mại hoá đổi mới dưới góc độ kỹ thuật và thị trường

5.1.1. Pha I - Đánh giá ý tưởng sản phẩm/dịch vụ mới

Ý tưởng là nguồn gốc của mọi sự đổi mới. Trong cuộc chạy đua đổi mới và sáng tạo, doanh nghiệp nào có nhiều ý tưởng sẽ nắm phần lợi thế. Ý tưởng cho sản phẩm mới tiềm năng cần được mở xẻ và phân tích đồng thời ở cả hai khía cạnh kỹ thuật và thị trường để

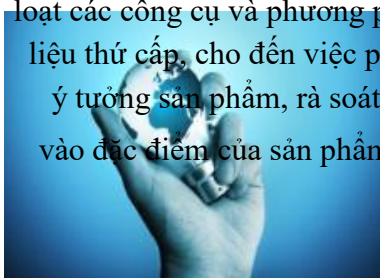
tìm kiếm cơ hội kinh doanh thực sự (hình 5.2). Mục tiêu của pha thứ nhất là đưa ra được quyết định có nên tiếp tục phát triển ý tưởng mới thành nguyên mẫu hay không.

* Mô hình do tác giả Goldsmith xây dựng, xem bảng 1.1 trong chương 1 "Tổng quan về thương mại hoá cho đổi mới"



Hình 5.2: Đánh giá ý tưởng sản phẩm/dịch vụ mới

Tuy nhiên, cơ hội đổi mới không phải lúc nào cũng rõ ràng. Nhận biết cơ hội là một quá trình tư duy, nó phải trả lời được câu hỏi: Ý tưởng này có giá trị thực sự cho khách hàng hiện tại và tiềm năng hay không? Đáp án cần được tìm thấy thông qua một loạt các công cụ và phương pháp nghiên cứu thị trường khác nhau: từ việc thu thập dữ liệu thứ cấp, cho đến việc phân tích và phân đoạn thị trường, tới công tác thử nghiệm ý tưởng sản phẩm, rà soát sơ bộ thị trường và phân tích sơ bộ thị trường. Tùy thuộc vào đặc điểm của sản phẩm đổi mới (khác biệt, khám phá, công nghệ hay phức tạp *) mà cần



lựa chọn công cụ nghiên cứu phù hợp.

Nhận biết nhu cầu thị trường và cơ hội đổi mới thường có tính may rủi. Dữ liệu về kết quả đổi mới thường hạn chế và mang tính suy đoán vì chúng ta chỉ có thể suy luận cách khách hàng phản ứng về những sản phẩm được đổi mới. Kết quả là nhiều doanh nghiệp đổi mới thường không thể nhận ra cơ hội hoặc đánh giá chúng quá cao, cả 2 thái cực này đều rất tai hại. Vì vậy, doanh nghiệp phải bắt đầu bằng việc phân đoạn thị trường để có những hình ảnh phác thảo về nhóm khách hàng tiềm năng cho sản phẩm mới, thử nghiệm ý tưởng sản phẩm trong nhóm khách hàng trọng tâm đó và phân tích sơ bộ thị trường.

Mặc dù không có công thức chung cho việc đánh giá ý tưởng và nhận biết cơ hội thị trường, song hai tác giả C.Kim và R.Mauborgne đã giới thiệu phương pháp biểu đồ

* Xem Chương 2 "Phân tích thị trường cho sản phẩm đổi mới"

tiện ích khách hàng* để chỉ ra khả năng khách hàng bị thu hút trước một sản phẩm hay ý tưởng mới. Biểu đồ tiện ích cho khách hàng (bảng 5.1) phân tích cơ hội cho đối mới ở 2 khía cạnh: đòn bẩy mang lại tiện ích cho người sử dụng trong mối liên hệ với chu trình kinh nghiệm mua hàng. Bằng việc phân tích đặc điểm sản phẩm/dịch vụ mới và đặt chúng vào các ô tương ứng trong biểu đồ, nhà quản trị có thể nhận diện rõ ràng về khả năng đem lại tiện ích lớn nhất cho khách hàng ở vị trí nào, cao hơn hay thấp hơn so với sản phẩm/dịch vụ cạnh tranh cũng như sự điều chỉnh cần thiết trong thiết kế sản phẩm để đem lại tiện ích lớn nhất và có ý nghĩa nhất đối với khách hàng.

Bảng 5.1: Biểu đồ tiện ích cho khách hàng

Sáu giai đoạn trong chu trình kinh nghiệm của người mua

		Mua hàng	Giao hàng	Sử dụng	Bổ sung	Bảo hành	Vứt bỏ
Sáu đòn bẩy tiện ích	Năng suất	Phở 24 BBQ	BBQ		Phở 24		
	Đơn giản		BBQ	Phở 24 BBQ	Phở 24		
	Tiện dụng	BBQ Phở 24	BBQ	Phở 24 BBQ			
	Giá rẻ	Phở 24 BBQ		Phở 24 BBQ			
	Thú vị và độc đáo	Phở 24 BBQ					
	Thân thiện môi trường						

Nếu so sánh biểu đồ tiện ích giữa hai chuỗi cửa hàng ẩm thực nhượng quyền tại Việt Nam, Phở 24 và BBQ, thì BBQ hơn hẳn về khả năng giao hàng tận nơi, còn Phở 24 lại có thực đơn đa dạng hơn. Cả hai đều đáp ứng được tính đơn giản, tiện dụng, năng suất, độc đáo và ít rủi ro trong quyết định mua và sử dụng đối với khách hàng bởi tính tiêu chuẩn hoá cao của loại thực phẩm ăn nhanh. Còn iPod thì hơn hẳn Walkman ở giai đoạn bổ sung vừa năng suất, vừa đơn giản và tiện lợi khi cập nhật ngân hàng âm nhạc của mình, do khai thác được lợi thế của kỹ thuật số.

* The Buyer Utility Map, trong bài báo "Knowing a Winning Business Idea When You See One". Kim W.C. and Mauborgne R. (2000).

Về khía cạnh kỹ thuật, công nghệ mới trỗi dậy thường thô sơ, với nhiều vấn đề chưa được giải quyết. Việc nghiên cứu và rà soát dữ liệu khoa học kỹ thuật, cùng với việc phân tích và học hỏi từ người dùng tiêu biểu có thể dần khắc phục theo thời gian những rắc rối liên quan đến công nghệ mới và có được tính khả thi cao hơn. Đồng thời việc tập hợp và phân tích những dự báo về xu hướng công nghệ mới sẽ giúp định hình rõ nét hơn về khả năng phát triển dài hạn của sản phẩm/dịch vụ mới. Dựa trên những cân nhắc nêu trên, doanh nghiệp có thể đưa ra quyết định có nên tiếp tục phát triển sản phẩm/dịch vụ tiềm năng đó hay không.

Ví dụ: Motorola đã có ý tưởng rất sáng tạo và có tính công nghệ cao về việc sử dụng một hệ thống vệ tinh để cung cấp dịch vụ điện thoại di động khắp nơi trên toàn cầu (dự án Iridi với sản phẩm điện thoại vệ tinh Iridium). Tuy nhiên do công nghệ quá phức tạp, cần tới 66 vệ tinh để vận hành hệ thống, nên tính khả thi về công nghệ thấp. Sản phẩm muốn hướng tới nhóm khách hàng mục tiêu sẵn sàng bỏ 3000\$ để có điện thoại vệ tinh thay cho điện thoại di động thông thường (trung bình khoảng 150\$ lúc đó) thì lại không thể sử dụng nó khi ở trên xe hay trong các toà nhà, hoàn toàn không đơn giản và tiện dụng cho hành vi tiêu dùng của nhóm khách hàng đó.

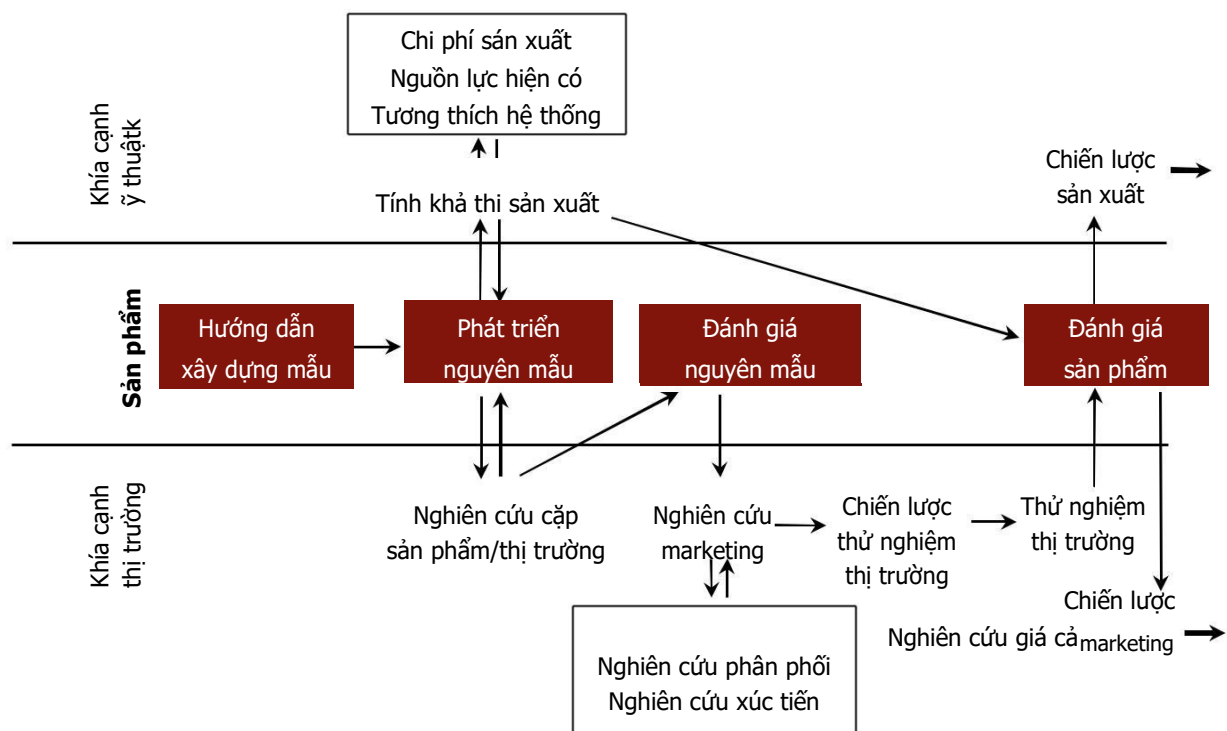
5.1.2. Pha II - Phát triển sản phẩm/dịch vụ mới

Không phải ý tưởng nào có tiềm năng thương mại cũng có thể thành công khi áp dụng vào thực tế. Thậm chí sau khi vượt qua công đoạn đánh giá, ý tưởng đối mới vẫn có thể gặp phải những khó khăn như thiếu khả thi về kỹ thuật, quá tốn kém để đưa vào sản xuất hoặc không được khách hàng hưởng ứng. Nhiều sản phẩm bị loại bỏ trong quá trình phát triển là một thực tế mà các doanh nghiệp phải đối mặt và chấp nhận.



Chính vì vậy, việc phát triển sản phẩm/dịch vụ mới cần được thực hiện chặt chẽ theo quy trình như minh hoạ ở hình 5.3. Trong đó, phát triển nguyên mẫu, đảm bảo đạt được tính khả thi tối thiểu cả về kỹ thuật và thị trường, là tâm điểm của quy trình này. Kết quả của pha thứ hai là bản đánh giá hoàn chỉnh và tổng thể về sản phẩm/dịch vụ mới, trước khi chính thức tung nó ra thị trường.

Ở khía cạnh thị trường, từ kết quả nghiên cứu ban đầu về cặp sản phẩm/thị trường, doanh nghiệp sẽ tiến hành các nghiên cứu chuyên sâu hơn về giá cả, phân phối và xúc tiến. Ở khía cạnh kỹ thuật, điểm quan trọng nhất là xác định được chi phí sản xuất cùng tính khả thi của nó. Chi phí sản xuất trên từng đơn vị sản phẩm sẽ là căn cứ quan trọng để xác định mức giá tối ưu. Khi nguyên mẫu đã hoàn thành, doanh nghiệp cần phải thử nghiệm với nhóm khách hàng tiên phong cho tới khi cả khách hàng tiềm năng và doanh nghiệp hài lòng với nó. Bên cạnh đó, cơ sở sản xuất cũng phải được chuẩn bị sẵn sàng để vận hành. Khi tất cả các nguồn lực đã tập kết vào đúng vị trí như chiến lược sản xuất và marketing đưa ra, doanh nghiệp có thể chuyển sang pha cuối cùng, pha hiện thực hoá và triển khai thương mại hoá.



Hình 5.3: Phát triển nguyên mẫu sản phẩm/dịch vụ mới

Nguyên mẫu phải chứng tỏ được giá trị thương mại của mình thông qua một loạt các tiêu chí về kỹ thuật và thị trường*. Quá trình xây dựng và thiết kế nguyên mẫu có thể phải lặp lại nhiều lần với các phiên bản khác nhau. Bắt đầu từ việc phân tích yêu cầu của thị trường và tính khả thi kỹ thuật, bộ phận R&D phải xây dựng được tài liệu hướng dẫn chi tiết và cụ thể để phát triển nguyên mẫu. Các bản phác thảo thiết kế được đưa ra, từ đó chọn ra vài mẫu thiết kế tốt nhất để xây dựng thành nguyên mẫu. Nguyên mẫu nào đảm bảo cân đối được hài hoà cả hai định hướng thị trường và kỹ thuật (bảng 5.2), với những đặc điểm vừa đối lập vừa bổ sung cho nhau, thì sẽ được đưa ra thử nghiệm thị trường để đánh giá khả năng hiện thực hoá nguyên mẫu đó.

Bảng 5.2: Tính đối lập và bổ sung giữa hai định hướng thị trường và kỹ thuật

Định hướng thị trường	Định hướng kỹ thuật
Đặc điểm sản phẩm	Thiết kế
Giá trị và hệ quả	Chi phí
Dễ sử dụng	Dễ sản xuất
Chất lượng đặc biệt	Công nghệ độc đáo
Hành vi mua và tiêu dùng	Quy trình sản xuất

Khi lựa chọn sản phẩm, khách hàng luôn tập trung vào những đặc điểm, cấu tạo và tính chất tạo nên giá trị cho sản phẩm, họ thích các sản phẩm thân thiện và dễ sử dụng, có chất lượng nổi trội hơn so với sản phẩm thông thường, quá trình mua và tiêu dùng phải đơn giản và thuận tiện. Trong khi cần lưu ý tất cả những yếu tố đó theo định hướng

* Xem chương 2, mục 2.1.4.

thị trường, doanh nghiệp đổi mới cần phải cân đối với chi phí thiết kế và sản xuất tính trên từng đơn vị sản phẩm, với tính khả thi của quy trình sản xuất để thực hiện và triển khai, trên nền của công nghệ mới và sáng tạo. Cân đối 2 khía cạnh này một cách hợp lý là việc không dễ. Những nguyên mẫu dễ sản xuất để tiết kiệm chi phí cho doanh nghiệp lại thường không dễ sử dụng đối với khách hàng và ngược lại.

5.1.3. Pha III - Triển khai thương mại hoá sản phẩm/dịch vụ mới

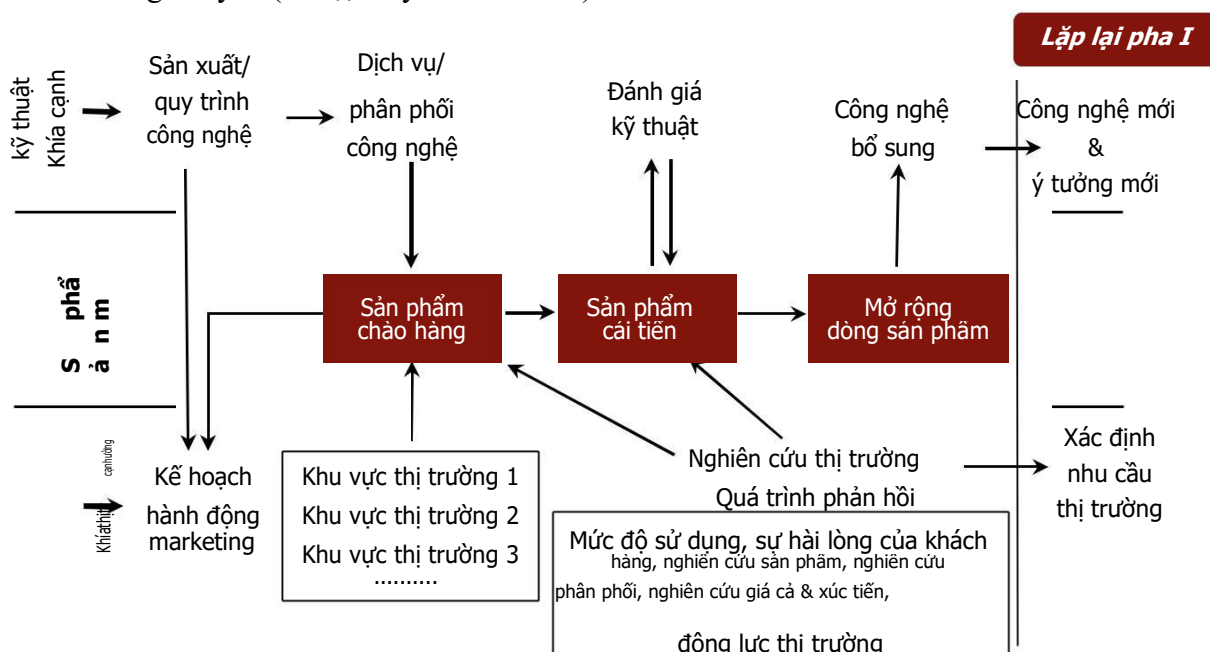
Đây là bước cuối cùng trong quy trình thương mại hoá cho đổi mới, giai đoạn mà tất cả các nỗ lực và đầu tư của doanh nghiệp đổi mới được đền đáp thông qua việc giới thiệu thành công sản phẩm/dịch vụ mới trên thị trường (hình 5.4). Những bước đi đầu tiên được tập trung ở đoạn thị trường tiềm năng nhất, phục vụ cho những khách hàng khai phá và tiên phong. Bởi lúc này, công nghệ và sản phẩm mới có thể chưa thách thức trực tiếp với công nghệ và đối thủ đã định hình. Thay vào đó, nó chỉ phục vụ cho thị trường riêng, những người sử dụng đi đầu đánh giá cao về nó.

Sau khi có được vị trí vững vàng với nhóm khách hàng tiên phong, có được những phản hồi từ khách hàng để hoàn thiện sản phẩm, cùng với các bước tiến hoá của quy trình sản xuất và công nghệ dần được hoàn thiện, doanh nghiệp sẽ mở rộng và tiếp cận các đoạn thị trường khác. Đổi mới có thể chiếm lĩnh các đoạn thị trường khác nhau thông qua các con đường:

Từ ứng dụng trong quân đội đến ứng dụng trên thị trường dân sự (ví dụ, công nghệ GPS)

Từ sử dụng của giới khoa học/chuyên nghiệp đến sử dụng của người tiêu dùng và hộ gia đình (ví dụ, công nghệ chụp ảnh kỹ thuật số)

Từ những chuyên viên ứng dụng công nghệ đầu tiên đến những người sử dụng không chuyên (ví dụ, máy tính cá nhân).



Hình 5.4: Triển khai thương mại hoá sản phẩm/dịch vụ mới

Các đoạn thị trường khác nhau sẽ có những đòi hỏi khác nhau về thiết kế, đặc tính, công dụng và giá cả của sản phẩm. Đồng thời với sự định hình rõ ràng của xu hướng mới và mức độ cạnh tranh tăng mạnh, doanh nghiệp phải liên tục cải tiến sản phẩm, mở rộng dòng sản phẩm bổ sung và tiêu dùng đồng bộ với sản phẩm chính. Doanh nghiệp cần khai thác các công nghệ hỗ trợ khác. Kết quả tổng hợp của cả 3 pha là tri thức mới được tập hợp và hình thành, làm nền tảng để dẫn dắt tới công nghệ mới hay ý tưởng mới. Một chu kỳ mới lại được bắt đầu.

Ví dụ: Sony đã rất thành công khi tung ra sản phẩm Walkman vào năm 1979, khai sinh ra thị trường máy nghe nhạc di động. Sản phẩm này đã được hàng triệu người sử dụng, từ người đi xe buýt, người chạy bộ, đến giới trẻ mê âm nhạc, giới văn phòng... Để lấp đầy các khu vực thị trường khác nhau và đạt được vị trí thống trị, Sony đã giới thiệu nhiều phiên bản của Walkman: phiên bản có kiểu dáng thể thao, phiên bản có đài AM/FM, phiên bản có khả năng chống và chịu nước, v.v. Mặc dù các đối thủ cạnh tranh cũng nhanh chóng nhảy vào thị trường với các sản phẩm tương tự, nhưng Sony vẫn giữ vị trí dẫn đầu trong nhiều năm nhờ việc giới thiệu các mẫu mới, đưa ra các sản phẩm cải tiến và mở rộng mặt hàng trên cùng một nền sản phẩm lõi.

Máy nghe nhạc kỹ thuật số iPod của Apple (hiện đại hơn, nhỏ gọn hơn, dễ sử dụng hơn và chứa nhiều bản nhạc hơn so với Walkman) cũng ứng dụng các phương thức tương tự như Sony trước đây để củng cố và mở rộng thị trường của mình. Được giới thiệu ra thị trường vào năm 2001, iPod được người yêu âm nhạc thuộc mọi giới nhanh chóng hưởng ứng. Sau đó, Apple lần lượt cung cấp các phiên bản khác nhau của iPod cho những đoạn thị trường khác nhau: iPod Photo (thiết bị vừa có khả năng lưu trữ hàng nghìn file nhạc và ảnh), iPod U2 (có thể tải nhạc đã ghi âm trước), iPod Mini (nhỏ hơn và giá thấp hơn), v.v.

Nhưng ngay cả những công ty như Sony hay Apple, luôn đi đầu trong đổi mới và luôn có chiến lược thương mại hoá bài bản, chuyên nghiệp cho sản phẩm của mình cũng vẫn gặp không ít thất bại. Có rất nhiều nguyên nhân, cả khách quan và chủ quan, cả yếu tố công nghệ và yếu tố thị trường, gây nên thất bại cho các sản phẩm mới, cho dù xuất phát từ ý tưởng đổi mới rất sáng tạo và tiềm năng. Trong đó, những sai lầm marketing phổ biến được liệt kê ở bảng 5.3.

Bảng 5.3: Những sai lầm marketing khiến sản phẩm mới thất bại

Yếu tố	Nguyên nhân
Thị trường mục tiêu	Không đáp ứng kỳ vọng của KH Nhu cầu về sản phẩm chưa được bộc lộ không xác định và tiếp cận đúng nhóm khách hàng khai phá và khách hàng tiên phong Vội vã tiếp cận thị trường đại chúng Thời điểm giới thiệu SP mới không phù hợp (quá sớm, quá vội)
Sản phẩm	Sản phẩm chưa hoàn chỉnh Các sản phẩm đi kèm chưa sẵn sàng
Giá cả	Giá quá cao Giá không phù hợp thị trường mục tiêu
Phân phối	Kênh phân phối không phù hợp hình ảnh thương hiệu Lựa chọn thành viên phân phối không đủ năng lực

5.2. Các hoạt động tổ chức kinh doanh cho đổi mới

Đọc theo 3 pha với 6 giai đoạn của mô hình thương mại hoá cho đổi mới, song song với các bước phát triển kỹ thuật và thị trường chi tiết cho sản phẩm/dịch vụ mới, doanh nghiệp cần xây dựng kế hoạch tổ chức và triển khai hoạt động kinh doanh tổng thể, thiết kế mô hình kinh doanh hiệu quả với các mục tiêu chiến lược rõ ràng và phân bổ nguồn lực xác đáng. Nội dung khái quát của khía cạnh tổ chức kinh doanh được thể hiện trong bảng 5.4.

Bảng 5.4: Các hoạt động tổ chức kinh doanh cho đổi mới

Pha	Giai đoạn	Hoạt động
Ý tưởng	Nghiên cứu	Đánh giá khả năng xây dựng đơn vị kinh doanh mới
		Trong đơn vị hiện hành Khởi sự doanh nghiệp mới Đánh giá khả năng thương mại của đổi mới; Ước lượng tiềm năng lợi nhuận; Nhu cầu nhân sự lãnh đạo; Nhu cầu chuyên gia kỹ thuật và thị trường; Nhu cầu vốn và tài chính.

* PDA (Personal Digital Assistant) = Thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân, đây là thiết bị cầm tay, được thiết kế như một cuốn sổ tay cá nhân và ngày càng tích hợp thêm nhiều chức năng của một máy vi tính nhỏ gọn và của điện thoại di động.

Trong đó, ở pha đầu tiên, doanh nghiệp đổi mới phải đưa ra đánh giá sơ bộ về khả năng xây dựng đơn vị kinh doanh mới, với những nhận định khái quát về khả năng thương mại của đổi mới, ước lượng tiềm năng lợi nhuận từ dự báo thị trường, cùng với một loạt các điều kiện cần thiết về nhân sự lãnh đạo, kỹ thuật, thị trường và nhu cầu về tài chính. Ở pha thứ hai, doanh nghiệp cần xây dựng đề án tính khả thi về kinh tế với các dữ liệu cụ thể như phân tích điểm hoà vốn, khả năng hoàn trả vốn đầu tư cùng danh sách các nhà đầu tư quan tâm tới đổi mới. Trên cơ sở đó, một chiến lược kinh doanh vừa tổng thể vừa chi tiết phải được hoạch định làm nền tảng và định hướng vững chắc cho các bước tiếp theo. Công tác khởi sự kinh doanh cần được tổ chức kỹ lưỡng, tạo môi trường thuận lợi để giới thiệu thành công sản phẩm/dịch vụ mới trên thị trường. Ở pha thứ ba, doanh nghiệp bước vào sản xuất đại trà và mở rộng

hoạt động kinh doanh. Quy mô và tốc độ phát triển nhanh chóng ở giai đoạn này yêu cầu doanh nghiệp phải huy động khẩn trương nguồn vốn thương mại, triển khai mở rộng cơ sở vật chất - kỹ thuật, tuyển mộ và đào tạo nhân sự... Khi sản phẩm bước vào giai đoạn bão hoà, nhiệm vụ lúc này là tập trung vào việc phân tích và giám sát chặt chẽ chu kỳ sống sản phẩm, quản lý và phát triển công nghệ, hoàn thiện và tiêu chuẩn hoá quy trình sản xuất để giảm chi phí, đồng thời tìm kiếm ý tưởng mới và công nghệ mới cho quy trình đổi mới và sáng tạo tiếp theo.

5.2.1. Pha I - Đánh giá ý tưởng kinh doanh

Nhiều mô hình kinh doanh hoàn toàn mới được xây dựng từ ý tưởng đổi mới. eBay là một ví dụ điển hình.

Đây là một website đấu giá trực tuyến, nơi mà mọi người khắp nơi trên thế giới có thể mua hoặc bán hàng

hóa và dịch vụ. eBay là công ty đầu tiên đưa ra ý tưởng đấu giá tất cả mọi thứ trên mạng. Trước đây, người ta thường chỉ bán đấu giá các món hàng cao cấp, đắt tiền, nó không được áp dụng cho các món hàng bình thường như chiếc áo khoác, ô tô hay bộ sưu tập cốc áo. Việc thử nghiệm trang web với những người quen biết nhận được hưởng ứng tích cực, họ thích trang web này bởi vì nó kết hợp cả những đặc tính của việc đấu giá truyền thống với cả một thế giới của hàng chợ trời. Dự báo tiềm năng lớn lao của eBay, nên tác giả của nó cùng với các cộng sự xây dựng website thành một thương vụ nghiêm túc vào năm 1995.

eBay là trường hợp khởi sự doanh nghiệp mới trên nền tảng công nghệ web nên nhu cầu về tài chính và nhân sự ban đầu chưa cao. Người khởi xướng là một chuyên gia về lập trình máy tính thì đảm nhiệm luôn cả công việc kỹ thuật và lãnh đạo. Các cộng sự phụ trách vấn đề vốn và thị trường. Ý tưởng đấu giá trực tuyến và mô hình kinh doanh hoàn toàn mới, chưa hề được kiểm chứng là đặc thù của tình huống eBay.



Phở 24 lại là trường hợp xây dựng dự án kinh doanh mới trong doanh nghiệp hiện hành. Đây là một nhánh kinh doanh của tập đoàn ẩm thực Nam An, là chuỗi cửa hàng phở được phát triển theo mô hình nhượng quyền thương mại, một mô hình đã khá thành công trên thị trường quốc tế với các đồ ăn nhanh phương Tây. Vốn là món ăn nổi tiếng trong kho tàng văn hoá

ẩm thực Việt Nam, ý tưởng mới của Phở 24 thể hiện ở chỗ nâng việc thưởng thức phở thành một nghệ thuật ẩm thực tiêu biểu, vừa mang tính truyền thống vừa hiện đại.

Trên nền tảng hỗ trợ của công ty mẹ đã thành công trong lĩnh vực ẩm thực, với một sản phẩm quen thuộc nhưng có mức độ cạnh tranh và thay thế tương đối gay gắt, Phở 24 được đánh giá là có khả năng thương mại cao và tiềm năng lợi nhuận lớn. Nhưng với tham vọng xây dựng một chuỗi cửa hàng phở như một món ăn nhanh mang phong cách Việt, trong một không gian bình dị, ấm cúng và sang trọng, thu hút được thực khách trong nước và quốc tế, đồng thời thu hút được các doanh nhân tham gia vào hệ thống nhượng quyền, Phở 24 đã nhận thức rõ ràng về nhu cầu lớn cả về tài chính và nhân sự để có thể triển khai thành công mô hình này.

Ở giai đoạn này, vai trò và khả năng quyết đoán của người khởi sự là hết sức quan trọng. Người khởi xướng và điều hành dự án kinh doanh đổi mới cần phải có sự chuẩn bị kỹ càng ở nhiều mặt. Đầu tiên là phải thực sự am hiểu về lĩnh vực ngành chuẩn bị đầu tư, đổi mới phải xuất phát từ nhu cầu thực tế, tạo được sự khác biệt, đưa ra được những giải pháp mới trong ngành, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng và xã hội. Thứ hai là phải có kỹ năng quản trị và lãnh đạo phù hợp để có thể xây dựng được cơ cấu tổ chức và quản lý tối ưu, có khả năng thu hút và lãnh đạo nhân tài, dẫn dắt doanh nghiệp vượt qua những khó khăn thách thức ban đầu trước khi đổi mới có thể đi vào quỹ đạo.

5.2.2. Pha II - Đánh giá ý tưởng kinh doanh

Yêu cầu của pha thứ hai là phát triển được dự án khởi sự kinh doanh hoàn chỉnh, bắt đầu bằng đề án tính khả thi, tiếp nối là chiến lược kinh doanh và một kế hoạch khởi sự chi tiết.

5.2.2.1. Xây dựng đề án tính khả thi

Đề án tính khả thi bao gồm những nội dung sau:

Mô tả thị trường;

Mô tả sản phẩm/dịch vụ;

Đánh giá khả năng phát triển của dự án đổi mới.

○ Chi phí cố định; ○

Chi phí lưu động;

○ Dòng tiền mặt dự kiến; ○

Xác định điểm hoà vốn;

○ Khả năng tài chính: tự có, huy động bên ngoài, nguồn huy động; ○ Nhà cung cấp tiềm năng...

5.2.2.2. Hoạch định chiến lược thương mại hoá

Công tác hoạch định chiến lược bắt đầu từ việc xem xét các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, dựa theo mô hình SWOT^{*} để tìm ra điểm mạnh/điểm yếu của doanh nghiệp với các khả năng khai thác cơ hội thị trường và chuẩn bị lực lượng đối mặt với thách thức.

Các loại hình chiến lược thương mại hoá cho đổi mới đã được mô tả và phân tích kỹ lưỡng trong chương 2.

Việc lựa chọn và theo đuổi chiến lược nào tối ưu nhất phụ thuộc vào nhiều yếu tố như mục tiêu, nguồn lực, chiến lược của đối thủ cạnh tranh, mức độ quen thuộc với thị trường và công nghệ, v.v. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần cân nhắc đến các yếu tố liên quan đến cơ chế bảo vệ của đổi mới và tài sản bổ sung, hai yếu tố này kết hợp với nhau sẽ quyết định khả năng thu được lợi nhuận từ chiến lược thương mại hoá cho đổi mới:

^{*} SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunites, Threats

Cơ chế bảo vệ của đổi mới: Tùy thuộc vào bản chất của công nghệ, đặc điểm sản phẩm và quy trình sản xuất mà mức độ bảo vệ đổi mới có thể mạnh hay yếu khác nhau (bảng 5.5).

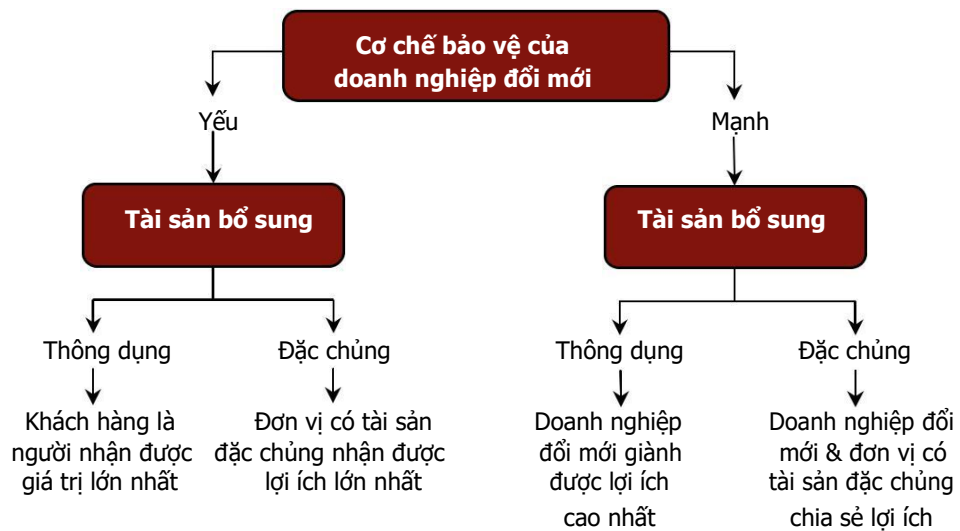
Bảng 5.5: Cơ chế bảo vệ của đổi mới

	Lỏng lẻo (yếu)	Chặt chẽ (mạnh)
Tri thức	Tri thức ẩn	Mã hoá
Quyền SHTT	Khó bảo vệ và ít hiệu lực pháp lý	Dễ bảo vệ và thực thi
Công nghệ	Dễ sao chép và tái tạo	Khó sao chép và tái tạo
Hiệu ứng mạng	Chi phí chuyển đổi thấp	Cho phép giữ khách hàng
Đối thủ mới	Cạnh tranh mở, dễ thâm nhập	Cạnh tranh đóng
Lợi thế quy mô	Lợi thế nhờ quy mô thấp	Lợi thế nhờ quy mô cao
<i>Ví dụ ngành</i>	<i>Thực phẩm, dịch vụ tư vấn, bán lẻ, công nghệ phần mềm</i>	<i>Hoá chất, thiết bị tính toán, ngân hàng, dược phẩm</i>

Những ngành như dược phẩm, hoá chất, ngân hàng và máy công cụ thuộc nhóm có cơ chế bảo vệ mạnh mẽ và chặt chẽ đối với đổi mới. Trong các lĩnh vực này, tri thức đổi mới dễ mã hoá và dễ bảo vệ nhờ quyền sở hữu trí tuệ, đối thủ cạnh tranh khó sao chép, khách hàng khó chuyển sang nhà cung cấp khác, lợi thế nhờ quy mô cao. Ngược lại, các ngành như công nghiệp phần mềm, dịch vụ tư vấn, chế biến thực phẩm và bán lẻ là nhóm có cơ chế bảo vệ lỏng lẻo và yếu. Đổi mới trong các ngành nói trên dựa trên tri thức ẩn, khó bảo vệ và khó thực thi quyền sở hữu trí tuệ, dễ sao chép, thu hút nhiều đối thủ mới, khách hàng dễ chuyển đổi và lợi thế nhờ quy mô thấp. Cơ chế này thể hiện độ cao của rào cản và chi phí sao chép đổi mới của các đối thủ cạnh tranh hiện tại và tiềm năng.

Tài sản bổ sung: Bên cạnh công nghệ và bí quyết kinh doanh cốt lõi của doanh nghiệp, để thương mại hoá cho đổi mới còn cần có sự hỗ trợ của nhiều loại tài sản bổ sung như cơ sở và máy móc sản xuất, năng lực marketing, mạng lưới phân phối, dịch vụ và các công nghệ phụ trợ. Những tài sản này có thể chia làm 2 loại thông dụng (phổ biến, có sẵn và sử dụng được cho nhiều mục đích khác nhau) hay đặc chủng (không phổ biến, khó nắm bắt, chuyên biệt). Loại hình tài sản cần khai thác và khả năng sở hữu chúng tác động trực tiếp tới khả năng thu được lợi ích và giá trị từ đổi mới.

Phân tích kết hợp 2 yếu tố nêu trên có thể giúp doanh nghiệp nhận định được rõ nét hơn khả năng và mức độ thu được lợi nhuận từ đổi mới của doanh nghiệp, từ đó có được lựa chọn chiến lược thích hợp, cũng như đưa ra các quyết định đúng đắn liên quan đến việc đầu tư hay thuê ngoài tài sản bổ sung cho quá trình thương mại hoá đổi mới (hình 5.5).



Hình 5.5: Cơ chế tác động đến khả năng lợi nhuận từ thương mại hoá

Căn cứ vào đặc điểm và cơ chế bảo vệ của đổi mới, vào nhiệm vụ và mục tiêu của doanh nghiệp, vào nguồn lực hiện có cũng như các yếu tố tác động bên ngoài mà doanh nghiệp có thể lựa chọn cho mình chiến lược thương mại hoá đổi mới hiệu quả nhất (người tiên phong, sao chép sáng tạo, độc chiếm khe hở thị trường, thay đổi giá trị và đặc tính sản phẩm^{1*}). Tuy nhiên, cần lưu ý rằng bất kỳ lựa chọn chiến lược nào cũng có sự đánh đổi và mỗi chiến lược đều có ưu thế cũng như hạn chế riêng. Điều tuyệt đối quan trọng là chiến lược thương mại hoá cho đổi mới phải phù hợp với thị trường khách hàng mục tiêu, với năng lực công nghệ và phương thức tổ chức kinh doanh của doanh nghiệp.

Từ chiến lược thương mại hoá xác định, doanh nghiệp tiến hành xây dựng đội ngũ lãnh đạo và điều hành dự án đổi mới, tổ chức lực lượng theo cơ cấu thích hợp, tạo môi trường thuận lợi để kích thích sự sáng tạo, suy nghĩ, thử nghiệm, thảo luận và phát triển các ý tưởng của tất cả thành viên trong doanh nghiệp.

5.2.2.3. Khởi sự kinh doanh và xác định hiệu lực thị trường

Ở bước này, chiến lược thương mại hoá sẽ được chuyển thành các kế hoạch hành động để chuẩn bị cho sự kiện trọng đại là giới thiệu sản phẩm/dịch vụ mới ra thị trường. Kế hoạch hành động cần bao gồm những bước đi thiết thực, cụ thể, đánh giá tiến độ theo thời gian, đảm bảo các bộ phận và nhân viên có đủ các nguồn lực cần thiết, và giữ cho mọi việc đi đúng hướng.

Kế hoạch hành động là điểm giao nhau của công tác hoạch định chiến lược và triển khai chiến lược. Các bộ phận chức năng về kỹ thuật và thị trường sẽ có đóng góp rõ ràng và cụ thể trong quá trình xây dựng kế hoạch hành động. Việc phối hợp và liên kết giữa các bộ phận là hết sức cần thiết để có được một kế hoạch vừa tổng thể vừa chi tiết, để có được sự nhất trí trong toàn doanh nghiệp khi triển khai dự án đổi mới.

* Xem chương 4, mục 4.2.3.

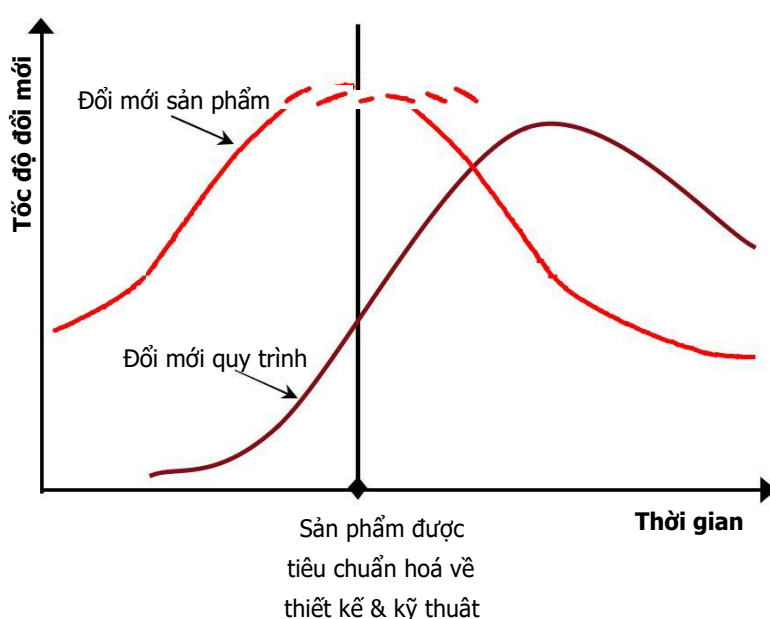
5.2.3. Pha III - Triển khai dự án và mô hình kinh doanh mới

5.2.3.1. Sản xuất đại trà và mở rộng kinh doanh

Sau khi sản phẩm/dịch vụ mới được giới thiệu trên thị trường và được người tiêu dùng chấp nhận, doanh nghiệp phải nhanh chóng mở rộng quy mô sản xuất-kinh doanh để chiếm lĩnh thị trường. Lúc này, cần huy động các nguồn lực tài chính cũng như nhân sự khá lớn để bắt kịp với tốc độ tăng trưởng. Doanh nghiệp có thể triển khai hoạt động thuê ngoài cho hoạt động gia công, lắp ráp nếu thấy cần thiết. Việc thuê ngoài giúp doanh nghiệp có thể nhanh chóng có được khối lượng sản phẩm lớn để chiếm lĩnh thị trường mà không phải đầu tư quá nhiều vào tài sản cố định.

Theo thời gian và sự đầu tư, công nghệ mới dần được cải thiện và hoàn chỉnh. Chuyển biến này tương đối chậm lúc ban đầu nhưng sẽ tăng tốc về sau. Sản phẩm dần được tiêu chuẩn hoá về thiết kế và các tiêu chuẩn kỹ thuật. Lúc này, đổi mới quy trình được chú ý nhiều hơn, đáp ứng yêu cầu về chỉ số hiệu suất ngày càng cao để nâng cao sức cạnh tranh, khi ngày càng nhiều đối thủ mới gia nhập thị trường.

Hình 5.6 mô tả mối quan hệ giữa hai loại hình đổi mới: đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình. Doanh nghiệp cần tạo ra một sản phẩm mới có tính sáng tạo và khác biệt, nhưng cũng cần tạo ra một quy trình để sản xuất sản phẩm đó ở mức giá mà thị trường mục tiêu có thể chấp nhận. Vì vậy, sự đổi mới trong cả 2 khía cạnh này phải liên kết với nhau. Như mô hình đổi mới động Utterback-Abernathy đã chỉ ra, ở giai đoạn đầu của quá trình thương mại hoá cho đổi mới, các doanh nghiệp tập trung chủ yếu vào việc phát triển và hoàn thiện sản phẩm. Lúc này mỗi doanh nghiệp đưa ra giải pháp thiết kế riêng của mình, sản phẩm vẫn chưa được tiêu chuẩn hoá, vẫn còn chưa hoàn hảo nhưng có khả năng đáp ứng một số khoảng trống nhất định trên thị trường. Công nghệ sản xuất vẫn còn rất đắt và khó tiếp cận. Cạnh tranh chủ yếu dựa vào các đặc tính mới lạ và khác biệt của sản phẩm.



Hình 5.6: *Đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình*

Ví dụ: Một trong những chiếc điện thoại di động đầu tiên được giới thiệu trên thị trường thế giới vào năm 1983 là của Motorola, nhãn hiệu DynaTAC 8000X, có chiều dài 27 cm, nặng 1kg, giá 3.995 USD, cho phép đàm thoại một giờ, bộ nhớ có thể lưu 30 số. Mặc dù nó vừa rất đắt, vừa không đẹp và gọn nhẹ, tính năng lại chưa hoàn hảo, nhưng lại đáp ứng được một nhu cầu giao tiếp rất tiện lợi ở bất kỳ địa điểm nào. Theo thời gian và theo mức độ thành thạo về công nghệ, quy trình sản xuất, điện thoại di động ngày càng trở nên nhỏ gọn, tiện lợi hơn, có thiết kế tương đối chuẩn mực về kiểu dáng, màn hình, bàn phím, phần mềm và các tiện ích đi kèm.

Song song với việc hoàn thiện sản phẩm và quy trình sản xuất, vấn đề tuyển dụng và đào tạo nhân sự để đáp ứng yêu cầu sản xuất đại trà cũng cần được thực hiện cấp bách. Doanh nghiệp phải có biện pháp thu hút và tạo ra nguồn nhân lực được đào tạo chuẩn mực về công nghệ, phù hợp với nhu cầu thực tế sản xuất và quan trọng là phải tạo cơ hội và môi trường thích hợp nhằm phát huy tối đa năng lực sáng tạo của lực lượng lao động theo đúng lĩnh vực chuyên môn được đào tạo. Việc tạo nguồn nhân lực công nghệ là một trong những khâu quan trọng nhằm củng cố, phát triển năng lực công nghệ để thực hiện kế hoạch của doanh nghiệp đề ra trong từng giai đoạn phát triển. Để có nguồn nhân lực công nghệ phù hợp, doanh nghiệp phải có sự đánh giá và trên cơ sở quy hoạch, xác định kế hoạch để xây dựng nguồn nhân lực một cách khoa học và có hệ thống.

5.2.3.2. Duy trì và củng cố hoạt động kinh doanh

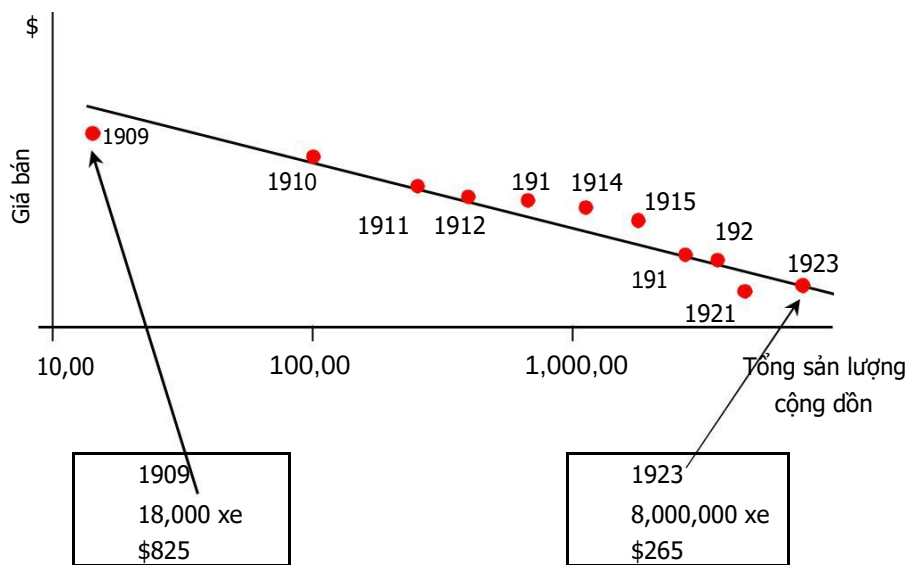
Khi chu kỳ kinh doanh chuyển sang giai đoạn bão hoà, doanh nghiệp cần lưu ý giám sát chu kỳ sống của sản phẩm, quản lý và phát triển công nghệ hiện tại cũng như tìm kiếm ý tưởng mới/công nghệ mới. Nhiệm vụ quan trọng nhất lúc này là khai thác tối đa thị trường đã chiếm lĩnh, tính toán các phương án hoàn trả vốn đầu tư từ doanh số và lợi nhuận thu được. Ở giai đoạn này, giảm chi phí sản xuất làm căn cứ để hạ giá thành sản phẩm giữ vai trò đặc biệt cấp thiết. Tiếp nối với giai đoạn mở rộng thị trường, lúc này mức độ đổi mới sản phẩm chỉ mang tính hoàn thiện mà ít

tính đột phá, đổi mới quy trình và tác nghiệp trở nên quan trọng hơn góp phần tạo ra các sản phẩm cải tiến ở mức giá mà thị trường đại chúng có thể đón nhận rộng rãi. Trong nhiều lĩnh vực như lọc dầu, sản xuất hoá chất, sản xuất bia và nước giải khát, ngành cán thép, chế tạo kính... đổi mới quy trình thậm chí còn đóng vai trò thay đổi tính cạnh tranh.

Nhiệm vụ chung của công tác cải tiến quy trình sản xuất là nhằm nâng cao năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm, tiết kiệm thời gian, giảm chi phí nguyên, nhiên liệu, hạ giá thành sản phẩm. Chìa khoá để duy trì chi phí thấp hơn so với các đối

thủ cạnh tranh là liên tục cải thiện hiệu suất hoạt động. Người Nhật đã phát triển kaizen^{*} nhằm có được vị trí dẫn đầu trong sản xuất. Kaizen khuyến khích mọi người, từ nhà quản lý đến nhân viên, tìm cách cải thiện không ngừng những gì họ đang làm. Sự cải thiện 1% ở chỗ này và 2% ở chỗ kia sẽ nhanh chóng cộng dồn lại theo thời gian, giúp doanh nghiệp có được lợi thế đáng kể về chi phí.

Bên cạnh đó, các nhà quản lý sản xuất cần biết cách khai thác đường cong kinh nghiệm^{**} một cách tối ưu, khi biết rằng một người sẽ thực hiện công việc nhanh hơn và ít sai sót hơn khi thường xuyên làm công việc ấy. Hình 5.7 minh họa những số liệu về khả năng khai thác đường cong kinh nghiệm của hãng xe hơi Ford, dựa trên việc tiêu chuẩn hoá cao độ sản phẩm Model T và tiêu chuẩn hoá quy trình lắp ráp, từ đó giảm nhanh chóng chi phí sản xuất.



Hình 5.7: Đường cong kinh nghiệm của xe hơi Ford, Model T

Vào năm 1908, khi chiếc Model T đầu tiên của hãng xe hơi Ford ra đời, ít ai nghĩ nó sẽ là một cuộc cách mạng lớn trong ngành xe hơi thế giới. Tuy nhiên, chỉ sau gần 20 năm nó đã chiếm lĩnh 52% sản lượng ô tô thế giới. Có thể nói, đây là kỷ lục chứng nhận về thành công của nó mà khó có nhãn xe nào khác có thể phá vỡ. Lý do thứ nhất tạo nên thành công của thương hiệu này chính là cuộc cách mạng về giá mà hãng Ford có được nhờ khai thác đường cong kinh nghiệm. Henry Ford chủ động giảm giá từ mức kinh ngạc này đến mức kinh ngạc khác (850 USD cho chiếc đầu tiên xuất xưởng vào năm 1908 và 265 USD vào

năm 1923). Thành công thứ hai đến từ khâu thiết kế, sản xuất. “Màu nào cũng được, nhưng phải là màu đen”, câu nói này của Henry Ford không chỉ nói lên màu sắc chủ

* Kaizen: cải thiện quy trình liên tục

** Learning curve: Khái niệm đường cong kinh nghiệm cho rằng chi phí thực hiện một nhiệm vụ lặp lại sẽ giảm theo một tỷ lệ phần trăm nào đó mỗi lần lượng sản xuất cộng dồn tăng lên gấp đôi.

đạo của Model T mà phần nào đã thể hiện một tầm nhìn mới trong việc sản xuất đồng bộ, điều này đòi hỏi những tiêu chuẩn kỹ thuật khắt khe trong thiết kế và quản lý nhằm hoàn thiện dây chuyền sản xuất hàng loạt.

Trong toàn bộ quá trình tổ chức hoạt động sản xuất - kinh doanh cho dự án đổi mới, doanh nghiệp cần lưu tâm đến việc xây dựng và duy trì khả năng học hỏi của toàn bộ tổ chức. Tư duy cho đổi mới phải bắt nguồn trên nền tảng tri thức và kỹ năng vững vàng của doanh nghiệp, bắt nguồn từ ban lãnh đạo đến các nhà quản lý và đội ngũ chuyên viên. Đó là lý do tại sao khả năng học và phát triển của doanh nghiệp lại vô cùng quan trọng. Doanh nghiệp không có khả năng học và phát triển theo sự thay đổi của môi trường, thị trường và công nghệ sẽ khó lòng vượt qua được những thách thức để giới thiệu cũng như khai thác thành công sản phẩm/dịch vụ mới.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Quá trình thương mại hóa cho đổi mới được chi thành những pha nào?
2. Các hoạt động thương mại cho đổi mới được tiến hành trong pha 1 – đánh giá ý tưởng, pha 2 – phát triển sản phẩm/dịch vụ mới, pha 3 – triển khai thương mại hóa sản phẩm/ dịch vụ mới?
3. Các hoạt động tổ chức kinh doanh cho đổi mới được liệt kê thành các nhóm nào theo các giai đoạn?
4. Bổ sung các hoạt động căn bản và mối liên hệ giữa chúng vào mô hình thương mại hóa cho đổi mới?
5. Những sai lầm marketing căn bản khiến sản phẩm mới thất bại trên thị trường? Cách khắc phục các sai lầm này?