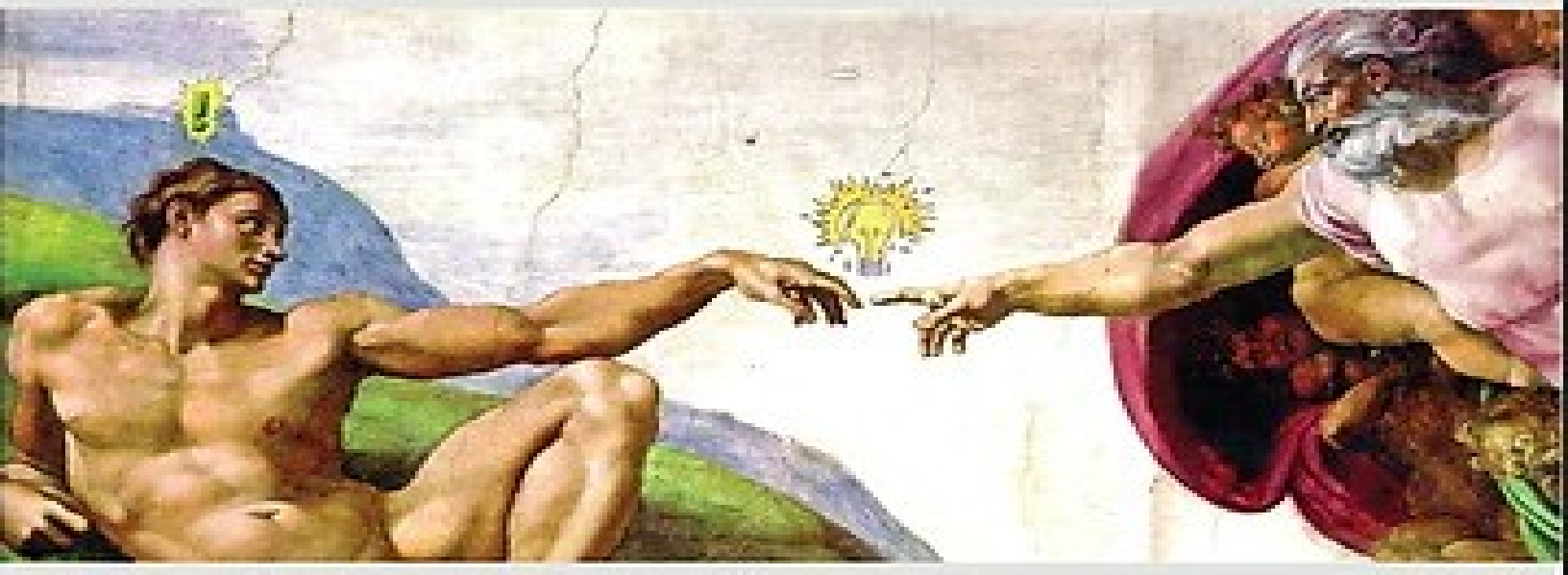
TỦ SÁCH DOANH TRÍ
Do PACE tuyển chọn và giới thiệu

4 The Four Steps To The Epiphany

4 BƯỚC CHINH PHỤC ĐỈNH CAO

Chiến Lược Thành Công Cho Sản Phẩm Thành Danh



STEVEN GARY BLANK

Nhà xuất bản Thời Đại

dtBOOKS
A Member of PACE









THƯ VIỆN EBOOK

SÁCH MỚI.NET

HÀNG NGHÌN ĐẦU SÁCH HAY ĐANG CHỜ BẠN

WWW.SACHMOI.NET

LỜI GIỚI THIỆU

Khoảng chục năm trở lại đây, khi mà những cái tên như Google, Facebook, Amazon,... dần trở nên quen thuộc với người Việt, thì các câu chuyện "như cổ tích" của Mark Zuckerberg, Jeff Bezos nung nấu trong đầu nhiều người trẻ Việt mơ ước khởi tạo công ty thành công của riêng mình. Hẳn bạn cũng nằm trong số đó?

Tuy nhiên, khởi nghiệp không hề đơn giản, đặc biệt trong các lĩnh vực tăng trưởng nhanh và nhiều rủi ro như công nghệ. Có được ý tưởng đột phá đã khó, biến nó thành sự thực và thay đổi thị trường lại càng gian nan hơn.

Cụm từ "khởi nghiệp" – "startup" – được mọi người biết đến nhiều kể từ giai đoạn bùng nổ các công ty dot-com (thời kỳ 1997 – 2000), tới nay đã trở thành khái niệm khá "thời thượng". Tuy nhiên, không phải công ty mới thành lập nào cũng được gọi là "startup." Chỉ những công ty được lập ra nhắm tới tỉ lệ tăng trưởng nhanh, và thông thường cũng đi kèm với rủi ro cao, mới được hiểu là startup. Đa số "startup" là các công ty có yếu tố công nghệ – do công nghệ là yếu tố có tốc độ phát triển rất nhanh. Mở một quán cafe nhỏ không hẳn là "startup" – bởi yếu tố rủi ro đối với sản phẩm không cao và mức tăng trưởng thường không quá lớn.

Chính vì vậy, tỉ lệ của các sản phẩm khởi nghiệp thành công chỉ chiếm một phần nhỏ - thành công tới mức "hiện tượng" như Facebook hay Dropbox lại càng hiếm hoi. Trên toàn thế giới, tỉ lệ khởi nghiệp lần đầu thành công chỉ là 12%, đến các lần sau tăng lên 20%, và tỉ lệ thành công đối với công ty khởi nghiệp có doanh nhân sành sỏi cùng vốn từ nhà đầu tư cũng chỉ đạt tỉ lệ 30%. Tại Việt Nam, với điều kiện hạ tầng cùng môi trường kinh doanh chưa đạt mức chuyên nghiệp cao, thì bạn cũng hiểu rằng tỉ lệ khởi nghiệp thành công còn thấp hơn.

Nếu xem kinh doanh là một cuộc chiến, thì các doanh nhân khởi nghiệp là những chiến binh. Bạn không thể xông ra trận chiến khốc liệt này chỉ với trái tim quả cảm và niềm tin chiến thắng. Chiến thắng sẽ không đến với bạn theo cách đó. Bạn cần sách lược, vũ khí, thậm chí một nền tảng kiến thức khoa học quân sự vững vàng.

Do đó, đã đến lúc chúng ta nên xem "khởi nghiệp" như một ngành khoa học quản trị. Bởi đây tuyệt nhiên không phải là một bộ môn nghệ thuật chỉ dành cho các thiên tài có máu liều và nhiều may mắn như cách thường được "cường điệu hóa" trên các phương tiện truyền thông.

Nói đến khoa học quản trị, quyển sách *4 Bước Chinh Phục Đỉnh Cao* này chính là "bí kíp" đầu tiên vẽ ra được bản đồ chi tiết cho chặng đường xây dựng một sản phẩm khởi nghiệp thật bài bản, logic. Sách là tác phẩm tâm huyết sau hơn hai mươi năm làm kinh doanh của Steve Blank, người được tôn vinh là vị thầy đáng kính của thung lũng Silicon. Ông cũng chính là người đầu tiên đưa ra nền tảng phát triển sản phẩm khởi nghiệp dưới góc nhìn quản trị và khoa học. Nếu cuốn sách *Khởi nghiệp Tinh gọn* của Eric Ries đưa ra được một mô hình thực tế để áp dụng trong toàn bộ quá trình khởi nghiệp, lèo lái công ty, thì *4 Bước Chinh Phục Đỉnh Cao* sẽ chỉ cho bạn cách xây dựng được một sản phẩm hấp dẫn, sở hữu một thị trường tốt, và từ đó tiến đến thành công.

Đọc đến đây, liệu bạn có đang tự hỏi một quyển sách được viết bởi tác giả nước ngoài có thể áp dụng hiệu quả cho doanh nghiệp tại Việt Nam – với bối cảnh, văn hóa rất khác biệt hay không? Câu trả lời là hoàn toàn có thể! Tôi sẽ kể với bạn một câu chuyện nhỏ về quá trình "phát triển khách hàng" tại Tiki.vn – trang web thương mại điện tử dành cho người tiêu dùng Việt Nam mà tôi sáng lập từ năm 2010.

Lúc ban đầu, website Tiki.vn được lập ra với mục tiêu bán sách tiếng Anh cho 2 đối tượng: người Việt thích đọc sách ngoại văn (như tôi) và người nước ngoài sống tại Việt Nam. Tôi đoán rằng khách hàng của mình sẽ gồm phân nửa là người nước ngoài, và phân nửa là người Việt. Do đó, website có 2 phiên bản tiếng Việt và tiếng Anh.

Những tháng đầu, doanh số tăng rất chậm chạp, và số liệu thống kê nhanh chóng cho thấy chẳng mấy ai dùng đến phiên bản tiếng Anh để mua hàng. Tỉ lệ chênh lệch thật kinh khủng: tới 99,5% khách hàng sử dụng phiên bản tiếng Việt, chỉ 0,5% khách hàng dùng đến bản tiếng Anh. Sau sáu tháng chứng kiến thực tế đáng ngại này, không còn chịu nổi mức tăng trưởng ì ạch, tôi đã phải tự mình đến các nhà sách và đứng quan sát khách hàng suốt nhiều giờ liền trong nhiều ngày liền. Tôi nhận ra một điều: khách hàng nữ có xu hướng ở lại nhà sách lâu hơn, và mua với số lượng nhiều hơn. Không chỉ vậy, họ rất hay mua sách văn học. Trở về, tôi nghiền ngẫm lại những số liệu mua hàng. Kết quả khá nhất quán với thực tế tại các nhà sách offline: khách mua hàng phần nhiều là nữ, và họ chủ yếu mua sách văn học. Tôi lập tức thay đổi chiến lược sản phẩm cho Tiki.vn, đưa lên bán nhiều tựa sách tiếng Việt, tập trung vào tiểu thuyết phù hợp cho nữ giới. Về sau, chúng tôi mạnh dạn gạt bỏ luôn phiên bản tiếng Anh của website – chỉ tập trung đầu tư nội dung vào phiên bản tiếng Việt. Những thay đổi này dần dà phát huy hiệu quả, đẩy doanh số của Tiki.vn tăng dần, với tốc độ ngày càng nhanh.

Có thời điểm, Tiki.vn còn trở thành nhà bán lẻ trực tuyến duy nhất đối với thiết bị đọc sách điện tử Kindle, gây được tiếng vang nhất định tới nhiều khách hàng yêu đọc sách và ham thích công nghệ mới. Đây cũng là kết quả từ việc lắng nghe, tiếp nhận những ý kiến đóng góp từ khách hàng.

Tới nay, dù đã trở thành một thương hiệu được nhiều người tin cậy và tìm đến mỗi khi muốn mua hàng trực tuyến, Tiki.vn vẫn không ngừng tìm hiểu khách hàng nhiều hơn, luôn luôn tìm mọi cách cải thiện dịch vụ, sản phẩm của mình với mục tiêu đem lại trải nghiệm mua sắm trực tuyến ngày càng hoàn hảo. Tôi tin rằng, những thành công cho tới nay của Tiki.vn trong việc chinh phục người tiêu dùng là một trong những ví dụ thuyết phục cho việc áp dụng phương pháp luận " phát triển khách hàng (customer development)" và "lấy khách hàng làm trung tâm (customer-centric)" của Steven Blank tại Việt Nam.

Với tất cả lòng yêu mến đối với sách nói chung và sự trân trọng, tâm đắc nói riêng dành cho 2 tựa sách kinh điển về khởi nghiệp là *Khởi nghiệp Tinh gọn* cùng *4 Bước Chinh Phục Đỉnh Cao* , tôi xin được khép lại lời giới thiệu của mình bằng một đoạn trích ngắn trong sách *4 Bước Chinh Phục Đỉnh Cao* :

Sự khác biệt giữa người khởi nghiệp thành công và thất bại rất đơn giản. Những sản phẩm phát triển với sự quản lý cao cấp tiếp cận khách hàng sớm và thường xuyên - sẽ thành công. Những sản phẩm bị phó thác cho tổ chức bán hàng và marketing chỉ liên quan hời hợt đến quy trình Phát triển Sản phẩm thì sẽ thất bại. Đơn giản thế đấy.

Trần Ngọc Thái Sơn

Customer Experience Officer @ Tiki.vn

LỜI CẢM ƠN

Là một doanh nhân theo chuyên ngành kỹ thuật trong suốt 25 năm, tôi may mắn có ba người cố vấn cực kỳ đặc biệt, mỗi người am tường một lĩnh vực riêng: Ben Wegbreit dạy tôi cách suy nghĩ, Gordon Bell dạy tôi cần suy nghĩ về vấn đề gì và Allen Michels là người chỉ tôi cách biến suy nghĩ thành hành động chính xác và kịp thời.

Tôi cũng đã rất may mắn được làm việc ở Thung lũng Sillicon khi ba trong số những nhà chiến lược và thực hành marketing có tầm ảnh hưởng lớn nhất nơi này đang còn hoạt động tại đó. Với vai trò Phó Chủ tịch Marketing, tôi bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi các cuốn sách lấy khách hàng làm trung tâm của Bill Davidow, nguyên là Phó Chủ tịch Marketing của Intel và là người sáng lập của Mohr, Davidow Ventures và cho rằng mình thật may mắn có ông cùng tham gia vào ban điều hành ở MIPS Computers. Khi tôi bắt đầu sự nghiệp thì Regis McKenna đã là một huyền thoại marketing và quan hệ công chúng (PR) từ chính công ty của ông, nhưng tư duy và thực tiễn của ông vẫn còn ảnh hưởng đến công việc của tôi. Cuối cùng, tôi vẫn còn nhớ cảm giác dựng tóc gáy khi lần đầu tiên đọc Geoff Moore và khái niệm về "Vực thẳm" (chasm). Đó là lần đầu tiên tôi nhận ra rằng có những mô hình kinh doanh lặp đi lặp lại mà có thể lý giải được những điều trước đây không thể lý giải.

Ở trường kinh tế U.C. Berkeley Haas, Jerry Engle, Giám đốc Trung tâm khởi nghiệp Lester, đã dũng cảm dành cho tôi một diễn đàn để kiểm nghiệm và giảng dạy Phương pháp luận Phát triển Khách hàng cho hàng trăm sinh viên. Giáo sư John Freeman ở trường Haas đã chia sẻ sự hiểu biết sâu sắc về các Chu kỳ bán hàng khác nhau theo Loại Thị trường. Cuối cùng, cộng sự đầu tiên cùng tôi dạy ở Haas, Rob Majteles, đã hỗ trợ để đảm bảo các sinh viên có được sự nhiệt tình của tôi cũng như một giáo trình học mạch lạc và cả việc trả bản đánh giá

đề tài đúng hạn. Ở Stanford, Tom Byers, Mark Leslie, Audrey Maclean và Mike Lyons cũng rất tử tế mời tôi cùng dạy ở Trường đào tạo Kỹ thuật Sau đại học và mài dũa cho Phương pháp luận của tôi cũng như họ bổ sung thêm nhiều hiểu biết sâu sắc về các chu kỳ bán sản phẩm mới. Cuối cùng, Trường Kinh tế Columbia cho phép tôi áp dụng khóa học và đề tài này với sinh viên của họ trong chương trình Thạc sỹ Quản trị kinh doanh (MBA) liên kết với trường Haas.

Trong thế giới quỹ đầu tư mạo hiểm, ngoài việc cấp vốn cho một số doanh nghiệp khởi nghiệp của tôi, John Feiber ở MDV và Katherine Gould ở quỹ Foundation Capital vừa đóng vai trò là những người hỗ trợ, vừa là ban kiểm soát kiên định.

Các bạn tôi - Steve Weinstein, Bob Dorf, Bernard Fraenkel, Todd Basche và Jim Wickett - đã có vô vàn ý kiến và những lời đề xuất vô giá.

Will Harvey và Eric Ries ở IMVU là những người đã tự thử nghiệm một số hoặc tất cả các Phương pháp luận Phát triển Khách hàng. Mọi nhân viên mới vào công ty đều được yêu cầu đọc cuốn sách này. Fred Durham ở CafePress đã cho tôi một vị trí trong hội đồng của ông và cho tôi cơ hội quan sát một doanh nhân tầm cỡ thế giới làm việc.

Bên cạnh việc điều hành IMVU, Eric Ries còn là biên tập viên và đã giúp giảm thiểu những lỗi văn phạm rối rắm cho bản duyệt đầu tiên và thứ hai.

Cuốn sách này, thứ mà các bạn đang cầm trên tay, sẽ không được như hôm nay, nếu không có tất cả sự đóng góp của họ.

Cuối cùng, Alsion Elliot vợ tôi, không chỉ rất thông cảm cho sự khát khao phải tìm ra được một phương pháp luận Phát triển Khách hàng giai đoạn đầu và niềm đam mê giảng dạy nó của tôi, mà cô ấy còn cho tôi những ý tưởng thông thái, sâu sắc và giúp những ý tưởng của tôi càng thêm mạch lạc. Sẽ chẳng thể có cuốn sách này nếu thiếu cô ấy.

[1] Theo nguồn tư liệu trong kinh Cựu Ước, Moses là một lãnh tụ tôn giáo, người công bố luật pháp, nhà tiên tri, nhà chỉ huy quân sự và sử gia. Khi làm mục tử xứ Midian, vào một ngày nọ trong khi dẫn bầy chiên lên núi Horeb, ông thấy một bụi gai đang bốc cháy nhưng không lụi tàn. Khi đến gần ông được Chúa phán bảo từ trong bụi gai cháy này, từ đó dẫn đến bước ngoặt trong cuộc đời của Moses. (-ND)

[2] Luke Skywalker là nhân vật chính trong tác phẩm hư cấu Star War. Khi vừa sinh ra anh đã gặp hiệp sĩ Obi Wan Kenobi đưa về quê nội ở hành Tatooine để trốn tránh sự truy sát của đoàn quân Clone. Sau này anh đã lãnh vai trò của một Jedi thực thụ để chống lại thế lực bóng tối Sith và giải phóng cả vũ trụ. (-ND)

LỜI NÓI ĐẦU

HÀNH TRÌNH CỦA NGƯỜI HÙNG

Người hùng huyền thoại thường là người sáng lập nên một cái gì đấy – người sáng lập ra kỷ nguyên mới, người sáng lập ra một tôn giáo mới, người sáng lập một thành phố mới, người sáng lập một lối sống mới. Để sáng lập nên một điều gì đó mới mẻ, người ta phải từ bỏ cái cũ và bắt đầu tìm kiếm ý tưởng hạt giống, một ý tưởng gieo mầm, có tiềm năng đem đến sự tươi mới.

Joseph Campbell, *Người hùng có cả nghìn khuôn mặt*

Joseph Campbell đã truyền bá khái niệm về một hành trình nguyên mẫu được đề cập nhiều lần trong các thần thoại và tín ngưỡng văn hóa trên toàn thế giới. Từ Moses [1] và bụi gai cháy rực cho đến Luke Skywalker gặp Obi wan Kenobi [2] , cuộc hành trình nào cũng bắt đầu với một người hùng nghe thấy Tiếng gọi tìm kiếm. Khi bắt đầu chuyến đi, con đường thường mờ mịt, chẳng thấy đâu là đích đến. Mỗi người hùng gặp một kiểu trở ngại riêng, và Campbell đã vô cùng sắc sảo khi nhận ra rằng, phác thảo của những câu chuyện này luôn giống nhau. Không có cả nghìn người hùng khác nhau, mà chỉ có một người hùng với cả nghìn khuôn mặt.

Hành trình của người hùng là cách tư duy phù hợp với những người mới khởi nghiệp. Tất cả các công ty mới và sản phẩm mới, hầu hết đều được bắt đầu bằng một suy tưởng hoang đường – một niềm hy vọng về điều có thể xảy ra, với một mục tiêu mà vài người khác có thể nhìn thấy. Chính vọng tưởng sáng sủa và rực cháy này cho thấy sự khác biệt giữa một doanh nhân khởi nghiệp là Giám đốc Điều hành của một công ty lớn và những người mới khởi nghiệp trong các ngành kinh doanh đã có sẵn. Các doanh nhân sáng lập phải quyết tâm chứng tỏ tầm nhìn và việc kinh doanh của họ là thật chứ không phải là điều

ảo tưởng nào đó. Muốn thành công, họ phải từ bỏ hiện trạng và đột phá sang những con đường mới mẻ, mà những con đường ấy thường bị che khuất bởi tương lai mịt mờ. Khó khăn, trở ngại và tai họa nằm phía trước, và hành trình tới sự thành công gặp nhiều chông gai hơn, ngoài các trở ngại về nguồn lực tài chính. Nó thử thách khả năng chịu đựng, sự nhanh nhẹn và lòng can đảm của họ.

Hầu hết các doanh nhân cảm thấy con đường của mình chẳng giống ai. Nhưng những gì mà Campbell nhìn nhận về hành trình của người hùng huyền thoại đúng cả với những người mới khởi nghiệp: tuy có thể câu chuyện không giống đến từng chi tiết nhưng phác thảo chung lại không hề khác biệt. Đa số các doanh nhân bắt đầu khởi nghiệp chẳng có lộ trình, và tin rằng chẳng mô hình hay khuôn mẫu nào có thể áp dụng cho cuộc mạo hiểm của họ. Họ đã sai. Vì con đường của người mới khởi nghiệp đã quá quen thuộc và được hiểu quá rõ. Những bí mật này lại chẳng được ai viết ra.

Trong số chúng tôi, những người đã từng mở nhiều doanh nghiệp, đều theo đuổi hành trình người hùng của riêng mình, có được những nhân viên và nhà đầu tư cùng đồng hành. Trên hành trình đó, chúng tôi đã làm mọi việc theo cách riêng của mình; đón nhận những lời khuyên tốt, lời khuyên xấu hoặc chẳng nhận lời khuyên nào cả. Đến khoảng khởi nghiệp lần thứ năm hoặc thứ sáu, ít nhất thì một số trong chúng tôi bắt đầu nhận ra rằng có một mô hình đang dần hé mở giữa những thành công và thất bại. Cụ thể là, có một con đường đúng và lặp lại dẫn đến thành công, con đường đó sẽ loại bỏ hoặc giảm bớt những rủi ro lớn nhất, cho phép công ty phát triển thành một doanh nghiệp lớn và thành công. Một trong số chúng tôi đã quyết định vẽ con đường này trong những trang tiếp sau đây.

Tìm ra lối đi

Mô hình"Phát triển Khách hàng" ra đời trong thời gian tôi tư vấn cho hai công ty đầu tư vốn mạo hiểm mà một trong hai công ty đó đã rót 12 triệu đô la vào lần khởi nghiệp thất bại cuối cùng của tôi. (Mẹ tôi vẫn cứ thắc mắc liệu họ có bắt tôi trả lại tiền cho họ hay không. Khi tôi nói cho bà nghe là họ không những không muốn đòi tiền lại,

mà họ đang cố gắng xem có thể rót thêm vốn cho tôi đầu tư vào công ty kế tiếp hay không thì bà im lặng một lúc rồi nói bằng chất giọng rất Nga: "Chỉ ở Mỹ mới có những con đường dát vàng."). Cả hai công ty đầu tư mạo hiểm đều tham vấn tôi cho mô hình công ty của họ. Đáng ngạc nhiên là tôi thích nhìn những doanh nghiệp mới từ quan điểm của người ngoài cuộc. Trong sự thích thú của mọi người, tôi có thể nhanh chóng nhìn ra những gì cần phải sửa đổi. Cũng cùng thời điểm đó, có hai công ty mới hơn đề nghị tôi tham gia ban quản trị của họ. Giữa công việc quản trị và tư vấn, tôi thích tận hưởng cảm giác "thoát xác" ban đầu này hơn.

Khi bản thân không tham gia vào công việc kinh doanh, tôi trở thành một người quan sát khách quan. Từ lợi thế mới này, tôi bắt đầu đào sâu hơn vào điều mình đã thấy trước đây: dường như có một khuôn mẫu giữa những giai đoạn lộn xộn. Những tranh luận tôi đã nghe từ các công ty khởi nghiệp của chính mình dường như lại lặp lại với những doanh nghiệp khởi nghiệp khác. Cũng cùng những vấn đề đó lại tiếp tục xuất hiện: người quản lý công ty lớn với các doanh nhân, người sáng lập với người quản lý chuyên môn, công việc kỹ thuật với marketing,
marketing với bán hàng, các vấn đề không theo đúng kế hoạch, bán hàng không theo kế hoạch, hết vốn, huy động vốn mới. Tôi bắt đầu đánh giá cao về cách các nhà đầu tư mạo hiểm đẳng cấp thế giới mở rộng nhận thức khuôn mẫu đối với các loại vấn đề phổ biến kiểu này. "À, công ty X hả, họ đang gặp trục trặc số 343. Đây là sáu cách khả thi mà công ty có thể giải quyết với những khả năng này." Chẳng ai thực sự giỏi đến thế nhưng một số công ty mạo hiểm có vài "bí quyết vàng ròng" đối với những kiểu vấn đề điều hành thế này.

Lúc này có điều gì đó trong tâm trí làm tôi băn khoăn. Nếu những nhà đầu tư mạo hiểm lớn có thể nhận ra và đôi khi dự đoán được những kiểu vấn đề sẽ xảy ra, thế thì chẳng phải điều đó có nghĩa là những vấn đề ấy đã có sẵn chứ không phải là mới phát sinh hay sao? Có gì đó đã sai về cơ bản trong cách mọi người tổ chức và quản lý công ty mới? Liệu rằng các vấn đề trong một công ty mới bằng cách nào đó tự phát sinh và có thể được cải thiện nếu thay đổi bằng một cơ

cấu khác? Nhưng khi tôi nói với những người bạn là nhà đầu tư mạo hiểm, họ nói "Ồ, các công ty mới hoạt động là thế mà. Chúng tôi đã quản lý những công ty mới như thế này suốt; chẳng có cách quản lý nào khác đâu."

Sau công ty mới thứ 8, và có thể là công ty cuối cùng của mình, E.piphany, thì tôi càng thấy rõ ràng là có cách tốt hơn để quản lý công ty mới. Hiểu biết sâu sắc của Joseph Campbell về các mô hình lặp lại trong thần thoại có thể áp dụng khi xây dựng một công ty mới thành công. Mọi công ty mới (dù là một bộ phận mới trong một tập đoàn lớn hay là một cái gara kinh điển) đều theo các khuôn mẫu tương tự - một loạt các bước mà khi làm theo sẽ có thể loại bỏ được nhiều sai lầm ngay từ ban đầu. Hãy nhìn lại những công ty mới đã lớn mạnh sẽ thấy rõ khuôn mẫu này được lặp đi lặp lại nhiều lần.

Vậy thì điều gì khiến một số công ty mới thành công trong khi có những công ty mới lại phá sản? Đơn giản thế này: những công ty mới sống còn sau vài năm khó khăn đầu tiên không theo mô hình truyền thống là chú trọng vào sản phẩm được tán thành bởi giám đốc sản xuất hoặc cộng đồng đầu tư mạo hiểm. Sau khi làm thử rồi mắc lỗi, thuê người rồi sa thải, mọi công ty mới thành công đều phát minh ra một quy trình song song tiến đến giai đoạn Phát triển Sản phẩm. Đặc biệt, những công ty thắng lợi tạo ra và sống nhờ quá trình học hỏi và tìm hiểu khách hàng. Tôi gọi quá trình này là "Phát triển Khách hàng", người anh em của "Phát triển Sản phẩm" mà mỗi và mọi công ty mới thành công đều tóm lược được nó, dù biết hoặc không biết đến nó.

Cuốn sách này mô tả một cách chi tiết mô hình "Phát triển Khách hàng". Mô hình này là một nghịch lý vì nó được các công ty mới thành công làm theo, nhưng chưa ai ráp nối nó lại cả. Các vấn đề cơ bản nhất của mô hình này là phản đề so với lẽ thường nhưng lại được những người đã thành công làm theo.

Đó là con đường mà mắt trần không nhìn thấy được.

MỞ ĐẦU

NGƯỜI CHIẾN THẮNG VÀ KẺ THẤT BẠI

Chuyện gì sẽ xảy ra nếu tất cả những điều bạn nghĩ là mình biết về việc đưa sản phẩm thâm nhập thị trường đều sai lầm? Bạn sẽ thay đổi như thế nào nếu bạn nhận ra chỉ 1 trong 10 sản phẩm mới ra mắt có thể mang lại lợi nhuận? Liệu rằng bạn có tiếp tục hoạt động theo cùng cách đó từ tuần này sang tuần khác, hết năm này qua năm khác hay không? Một thực tế kinh ngạc là các công ty từ lớn đến nhỏ, từ các tập đoàn khổng lồ và ổn định đến các công ty hãy còn mới tinh, đều gặp thất bại đối với 9 trên 10 sản phẩm mới ra mắt thị trường. Họ đốt hàng tỉ đô la một cách vô ích khi cố gắng đưa sản phẩm mới của mình vào thị trường mà chẳng có khách hàng nào chờ đợi mua hàng cả. Cứ thế lặp đi lặp lại, tất cả các công ty đều xoay mòng theo chu trình thất bại ấy.

Hiện tượng này xảy ra phổ biến và lặp đi lặp lại với từng danh mục sản phẩm, dù là sản phẩm công nghệ cao hay thấp, sản phẩm tiêu dùng hay các sản phẩm giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp (business to business). Một số thất bại nặng nề trong việc tung ra sản phẩm mới đã trở thành "huyền thoại":

- Volkswagen Phaeton. Volkswagen tuy đã chứng kiến bài học của Toyota khi tung ra thương hiệu cao cấp là Lexus nhưng họ đã phớt lờ. Chi phí tính đến nay: 500 triệu đô la.
- Photo CD của Kodak. Kodak giới thiệu tới khách hàng loại máy quay phim có khả năng đưa hình ảnh vào một đĩa nén để xem trên TV. Sản phẩm đã đi trước thời đại 10 năm, tuy nhiên khách hàng lại chưa sẵn sàng đón nhận nó. Bộ phận nghiên cứu tính khả thi về độ chấp nhận của thị trường từ phòng Marketing của tập đoàn đã bị bỏ qua. Chi phí: 150 triệu đô la.
- Segway. Hãng này tin rằng thị trường của họ là tất cả mọi người có nhu cầu đi lại trên thế giới nhưng chính điều này đã làm giới PR cao cấp bối rối vì cách xác định thị trường của họ hướng đến những khách hàng có tiền trong tay. Họ vẫn đang loay hoay tìm kiếm thị trường thực sự của mình. Chi phí đến nay: 200 triệu đô la.

- Apple's Newton. Họ đã đúng về thị trường Máy Kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân (PDA) nhưng lại ra quá sớm (trước 5 năm). Mà họ lại chi tiền như thể thị trường ấy đã tồn tại vậy. Chi phí: 100 triệu đô la.
- Jaguar X-type. Tạo ra sản phẩm bình dân của dòng xe Ford và gắn cho nó cái tên Jag, khiến khách hàng cao cấp tránh xa. Chi phí: 200 triệu đô la.
- Webvan: Cửa hàng tạp hóa theo nhu cầu: ứng dụng "sát thủ" Internet. Công ty chi tiền như một gã thủy thủ say nốc rượu. Ngay cả trong thời kỳ Bong bóng Internet, các chi phí và cơ sở hạ tầng đầu phát triển nhanh hơn nguồn khách hàng. Lỗ: 800 triệu đô la.
- Đầu máy Sony MiniDisc của Sony. Phiên bản nhỏ hơn của CD cực kỳ phổ biến ở Nhật Bản. Nhưng tiếc rằng Mỹ không phải là Nhật Bản. Chi phí đến nay: 500 triệu đô la sau 10 năm marketing.
- Thuốc lá không khói của RJ Reynolds' Premier và Eclipse. Thấu hiểu được điều mà các khu công cộng cần (cấm hút thuốc) nhưng không hiểu rằng khách hàng của họ, những người hút thuốc, không quan tâm. Chi phí: 450 triệu đô la.
- Hệ thống điện thoại vệ tinh Iridium của Motorola. Một thành tựu kỹ thuật và được thiết lập để hỗ trợ hàng triệu cộng đồng khách hàng. Nhưng chẳng ai hỏi xem khách hàng có cần nó hay không. Chi phí: 5 tỷ đô la. Vâng, là hàng tỷ đô la. Vì vệ tinh thì cực kỳ đắt.

Tôi có thể kể ra nhiều và nhiều nữa. Và bạn có thể thêm vào danh sách này những câu chuyện thú vị của riêng mình. Bạn sẽ nghĩ thế nào nếu tôi nói rằng những thất bại kinh khủng đó có thể tránh được? Sẽ thế nào nếu tôi cho bạn biết có sẵn những phương pháp giới thiệu sản phẩm mới có thể gia tăng đáng kể khả năng một sản phẩm mới ra lò tìm ra chỗ đứng – và đảm bảo tối thiểu là có một nguồn khách hàng đang mong chờ và sẵn sàng, sẵn lòng bỏ tiền túi ra để được chạm tay vào vào sản phẩm mới nhất đang được ưu ái phát triển trong phòng R&D (phòng Nghiên cứu và Phát triển)?

Các phương pháp tôi chủ trương đưa vào cuốn sách này rất dễ diễn giải và dễ hiểu nhưng chúng đi ngược lại với cách mà hầu hết các công ty đang áp dụng. Không có nhiều nhà quản lý sẵn sàng ngoảnh mặt trước những hiểu biết thông thường đang dẫn dắt hầu hết các công ty

trong việc tìm cách đưa sản phẩm mới vào thị trường. Những nhà quản lý và các doanh nhân nào đi theo con đường khác biệt mà tôi sắp nói đến sẽ tìm thấy những khách hàng háo hức với sản phẩm mới của họ.

Sau đây là một vài tên tuổi gần đây đã làm đúng cách và hơn thế nữa rất thành công trong việc ra mắt sản phẩm:

Proctor & Gamble's Swiffer: cây lau nhà xoay hai trong một. Hoạch định và nghiên cứu người tiêu dùng kỹ lưỡng đã đưa đến một thị trường 2,1 tỷ đô la trong năm 2003 và có thể gấp đôi đến năm 2008.

Prius của Toyota: Họ đã tìm ra một thị trường ngách giàu tiềm năng cho dòng xe chạy bằng điện. Như một sự đổi mới mang tính đột phá kinh điển, doanh số bán hàng sẽ tăng và Toyota sẽ tiếp tục nuốt dần thị phần của các công ty xe hiện tại của Mỹ. Trong 5 năm đầu, doanh số bán tăng lên đến 5 tỷ đô la. Đến khoảng năm 2015, xe chạy điện có thể chiếm tới 35% thị trường ô tô Mỹ.

Sữa chua Yoplait GoGurt của General Mill: sữa chua trong ống. Mục đích là giữ chân nhóm khách hàng là trẻ chập chững và trẻ nhỏ càng lâu càng tốt. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng việc đóng gói trong ống làm cho sữa chua dễ uống hơn.

KHÁC BIỆT GIỮA NGƯỜI THÀNH CÔNG VÀ KẺ THẤT BẠI

Mỗi công ty có một phương pháp khác nhau để thực hiện quy trình Phát triển Sản phẩm, quản lý chu kỳ sản phẩm và ra mắt sản phẩm. Các phương pháp này cung cấp những kế hoạch chi tiết, phương pháp kiểm soát và mục tiêu của từng bước đưa sản phẩm ra khỏi ngưỡng cửa công ty; ước định quy mô thị trường, dự kiến doanh số bán hàng, phát triển các tài liệu marketing theo yêu cầu, ưu tiên cho các tính năng sản phẩm. Nhưng cuối cùng, một thực tế đáng buồn là dù cho có tất cả các quy trình này thì vẫn có tới 9 trên 10 sản phẩm mới thất bại.

Sự khác biệt giữa người khởi nghiệp thành công và kẻ thất bại rất đơn giản. Những sản phẩm phát triển với sự quản lý cao cấp tiếp cận khách hàng sớm và thường xuyên - sẽ thành công. Những sản phẩm bị phó thác cho tổ chức bán hàng và marketing chỉ liên quan hời hợt đến quy trình Phát triển Sản phẩm thì sẽ thất bại. Đơn giản thế đấy.

Thực tế đối với hầu hết các công ty hiện nay là các phương pháp giới thiệu sản phẩm hiện tại đều chú trọng vào các hoạt động nằm bên trong tòa nhà công ty, trong khi các dữ liệu về khách hàng có thể là điểm mấu chốt, là "cánh cổng" trong các phương pháp giới thiệu sản phẩm thì lại không được chú ý.

Cuốn sách này không phải là một tập hợp khác về các quy trình Phát triển Sản phẩm mà đơn giản là mở rộng từ những gì đã có sẵn. Tỷ lệ thất bại của các sản phẩm mới cho cho thấy rằng các phương pháp phát triển sản phẩm thật sự không có hiệu quả; đơn giản giống như ông hoàng mà thiếu y phục [3] . Các quy trình ra mắt sản phẩm mới trước đó đã không đưa ra dự đoán và hướng dẫn về hành vi khách hàng, vì thế chúng ta cần xây dựng một hệ thống mới cho các quy trình Phát triển Sản phẩm để làm được việc đó.

Điều mà cuốn sách này đưa ra là xem xét lại triệt để toàn bộ quy trình giới thiệu sản phẩm mới. Nó khiến các công ty sáng suốt tìm cho mình một quy trình song song nhằm hỗ trợ cho việc Phát triển Sản phẩm; một quy trình được dành riêng nhằm làm cho khách hàng cũng như nhu cầu của họ phù hợp với quy trình giới thiệu sản phẩm mới – ngay trước khi sản phẩm được ra mắt hay xuất xưởng.

Bài học rất rõ ràng: hãy lắng nghe khách hàng tiềm năng tương lai, bằng cách đi sâu vào chuyên môn cùng với việc nghiên cứu tỉ mỉ nhu cầu của khách hàng và thị trường tiềm năng trước khi quyết tâm đi theo một con đường cụ thể và các đặc tính sản phẩm chính xác – đó là sự khác biệt giữa công ty thành công và công ty thất bại – và đó cũng là Quy trình Phát triển Khách hàng được trình bày trong cuốn sách này.

CUỐN SÁCH NÀY DÀNH CHO AI?

Khi tôi mới bắt đầu viết cuốn sách này, tôi đã nghĩ rằng lượng độc giả rất hạn chế và tính ứng dụng của nó cũng hạn hẹp. Thoạt đầu, tôi cho rằng độc giả của mình là các doanh nhân mới khởi nghiệp.

Với đối tượng độc giả này trong đầu, tôi đi trao đổi với các công ty đầu tư mạo hiểm và các công ty mà họ mới đầu tư để kiểm nghiệm các khái niệm Phát triển Khách hàng. Đa số các công ty mới mở này đã qua giai đoạn "chúng tôi vừa mới bắt đầu". Ban đầu, tôi nghĩ mô hình Phát triển Khách hàng có thể thú vị đối với họ, nhưng đặc biệt không phù hợp với các CEO và những nhà điều hành, những người đã đến giữa chặng đường xây dựng một công ty. Các nhà điều hành này có hàng tá các vấn đề hàng ngày liên quan đến thực tế điều hành mà họ phải giải quyết và tâm trí họ lúc nào cũng nghĩ đến những tài liệu, báo cáo chi tiết về những gì họ lẽ ra nên làm trong năm qua. Nhưng càng nói chuyện nhiều với những người mới khởi nghiệp và dành thời gian hiểu rõ vấn đề của họ, tôi càng nhận ra rằng họ đều chịu áp lực giải quyết các vấn đề chung: Thị trường của chúng tôi ở đâu? Khách hàng của chúng tôi là ai? Làm thế nào để xây dựng được đội ngũ phù hợp? Làm thế nào để đánh giá khả năng bán hàng? Những vấn đề này nằm ở tâm điểm của phương pháp Phát triển Khách hàng.

Không có gì ngạc nhiên khi có rất nhiều tài liệu về sự thành công và thất bại của sản phẩm mới ở các công ty lớn. Càng đọc rồi nói chuyện với các tập đoàn lớn, tôi càng bị thuyết phục là mô hình Phát triển Khách hàng thậm chí còn thích hợp hơn đối với các công ty ổn định đang cố gắng tung ra các sản phẩm mới vào các thị trường mới. Một công ty lớn hay một công ty mới thành lập đều gặp thách thức chung trong việc hiểu được khách hàng và tìm ra thị trường. Một số công ty lớn đã thiết lập sẵn các quy trình và thủ tục cụ thể, tuy nhiên, nó lại đi ngược với mô hình Phát triển Khách hàng. Nói cách khác, các chỉ dẫn bắt đầu một sản phẩm mới trong một thị trường mới là phản đề lại các nguyên tắc sắc bén mà những doanh nghiệp lớn và thành công tuân theo. Thật vậy, những nguyên tắc này lại có thể mang đến thất bại cho những công ty mới khởi đầu sự nghiệp. Chi phí tung sản phẩm mới vào một thị trường mới có thể vượt quá khả năng tài chính của các doanh nghiệp mới còn non trẻ do phải chi vào những đơn

hàng giá trị quá lớn. Dù lợi nhuận dự kiến có thể là khổng lồ, những lỗi kiểu này ở một công ty lớn có thể dẫn đến thảm họa.

Cuối cùng, tôi đã tìm ra độc giả cho cuốn sách này: từ một doanh nghiệp nhỏ mới mở cho tới một tập đoàn lớn, hay bất cứ nhóm nào miễn là đang tung ra một sản phẩm mới. Cuốn sách này không chỉ dành cho Giám đốc điều hành (CEO) mà còn cho tất cả những nhà điều hành và nhân viên trong giai đoạn đầu của cuộc mạo hiểm; nó dành cho tất cả các nhà sáng lập, kỹ sư, Phó Chủ tịch Kinh doanh, Phó Chủ tịch Marketing, v.v. – bất cứ ai đang phải trăn trở nhằm tìm ra câu trả lời về việc làm thế nào để tìm kiếm khách hàng và thị trường. Cuốn sách này sẽ giúp tất cả các bạn qua việc đem đến Quy trình Phát triển Khách hàng chính xác.

Xuyên suốt cuốn sách này, tôi dùng các thuật ngữ doanh nhân và khởi nghiệp khá thường xuyên. Các thuật ngữ này bao gồm cả những con người đáng ngưỡng mộ thuộc bộ phận phát triển mới của một công ty Fortune 1000 khi họ mô tả ba thiếu niên khởi nghiệp ở một cái gara. Với từng thuật ngữ, quy trình giống nhau một cách kỳ lạ.

Lộ trình này hay bất kỳ lộ trình khác đều đưa bạn đến đích mà bạn muốn nếu bạn tuân thủ quy tắc đúng đắn, cùng với tầm nhìn và niềm đam mê tạo nên nét riêng biệt từ những doanh nhân giỏi nhất. Giống như với những nghệ sĩ vĩ đại, đây là những tài năng bẩm sinh khiến các doanh nhân thành đạt trở thành hạt giống quý hiếm. Phải tuân thủ nghiêm khắc và kiên trì cũng là điều khó tiếp nhận từ cuốn sách này. Để học được quy trình này cần phải nhấc chân ra khỏi bốn bức tường văn phòng mà tìm đến với khách hàng tiềm năng và tìm ra điều gì đang thu hút họ. Điều đó có nghĩa là phải đứng lên và quay trở lại với những khách hàng nói "không" và làm sao để để biến "không" thành "có".

Cuốn sách này sẽ vạch ra con đường. Có thể đến được đích vinh quang của các anh hùng hay không hoàn toàn tùy thuộc vào bạn.

CUỐN SÁCH NÀY KHÔNG DÀNH CHO AI?

Đó là những trường hợp dùng phương pháp Phát triển Khách hàng không phù hợp. Có những ngành/lĩnh vực lại đúng với câu "cứ đi rồi sẽ thành đường". Ví dụ, ở các công ty khởi nghiệp về công nghệ sinh học, nếu bạn có thể tìm ra một loại thuốc chữa được một bệnh ung thư cụ thể, chiến lược Phát triển Khách hàng chỉ đơn giản là lãng phí thời gian; nó không cần một quy trình thông thường để tìm ra lượng người sử dụng lớn có nhu cầu đối với loại thuốc đó.

Rủi ro ở các công ty khởi nghiệp ngành công nghệ sinh học nằm ở giai đoạn đầu của Phát triển Sản phẩm; đó là sử dụng một giả thuyết nghiên cứu và phát triển thành loại thuốc hiệu quả và thành công chứ không phải phụ thuộc vào đầu ra với sự chấp nhận và thông qua của khách hàng. Trong một công ty khởi nghiệp ngành công nghệ sinh học, thành công và thất bại không phải là về sự hiểu biết nhu cầu hay sự đón nhận của khách hàng. Nếu công ty có thể phát triển một sản phẩm hiệu quả và đưa nó vượt qua quy trình phê duyệt của FDA (Cơ quan quản lý thuốc và thực phẩm Hoa Kỳ), khách hàng hiển nhiên sẽ có được nó bằng bất cứ giá nào.

Ở những công ty này, để đi đến giai đoạn thử nghiệm Giai đoạn III (nhằm kiểm soát tính an toàn và hiệu quả, bước cuối cùng trước khi đệ trình Ứng dụng Thuốc Mới lên FDA), một công ty thường mất 4 năm rưỡi cho việc thử nghiệm lâm sàng và tốn gần 50 triệu đô la. Đối với những dự án mạo hiểm này, vấn đề không phải là Phát triển Khách hàng để hiểu được nhu cầu của người sử dụng cuối cùng, mà hơn thế nữa nhằm tìm đúng chiến lược về Đối tác, Bản quyền và Kênh phân phối.

Các vấn đề tương tự có thể tìm thấy ở một vài sản phẩm chăm sóc sức khỏe và năng lượng. Người sử dụng và thị trường đã xác định được và nếu sản phẩm có thể phát triển thì việc kinh doanh sẽ được đảm bảo. Đa số các doanh nhân ở giai đoạn đầu của cuộc mạo hiểm tin rằng câu "cứ đi rồi sẽ thành đường" là mô tả các công ty thuộc loại hình sản xuất này. Tuy nhiên quan điểm của chúng tôi cho rằng điều đó chỉ đúng cho một vài chứ không phải nhiều công ty.

Với số còn lại trong chúng ta, các vấn đề nằm ở sự chấp nhận của khách hàng và sự tiếp nhận của thị trường, cuốn sách này sẽ chỉ ra con đường đi đến đó.

---

[3] Tác giả so sánh với hình ảnh vị vua trong truyện cổ Andersen "Hoàng đế cởi truồng". (-ND)

CHƯƠNG 1

CON ĐƯỜNG DẪN ĐẾN THẢM HỌA:MÔ HÌNH PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM

"……cánh cổng rộng mở nơi có con đường thênh thang dẫn tới sự thất bại là nơi vô số người đã chọn bước qua đó."

Matthew 7:13

Mỗi du khách bắt đầu một cuộc hành trình đều phải đối mặt với quyết định chọn lựa con đường nào cho mình. Con đường dễ đi có vẻ như là lựa chọn hiển nhiên của đa số. Việc tìm kiếm thành công cho khởi nghiệp cũng tương tự: đi theo con đường tư duy thông thường – được hình thành dựa trên kinh nghiệm những người đi trước, có vẻ đây là con đường đúng đắn. Tuy nhiên lời khuyên từ 2.000 năm trước lại có liên quan tới các công ty khởi nghiệp ngày nay, đó là: con đường rộng lớn và dễ dàng thường dẫn thẳng tới thảm họa. Lý do tại sao và như thế nào chính là chủ đề của chương này.

Cho phép tôi bắt đầu bằng một câu chuyện mang tính chất cảnh báo. Vào thời hoàng kim của bong bóng dot.com, Webvan nổi lên như một trong số nhiều doanh nghiệp mới phất nhanh chóng, ôm ấp ý tưởng rằng sẽ có triển vọng tiếp cận tới từng hộ gia đình. Được xây dựng từ một quỹ hỗ trợ tài chính lớn nhất từ trước đến nay (trên 800 triệu đô la Mỹ vốn tư hữu và vốn công hữu), công ty nhắm tới một cuộc cách mạng hóa với 450 tỉ đô la chi cho ngành kinh doanh tạp hóa bán lẻ thông qua đặt hàng trực tuyến và giao hàng ngay trong ngày đối với các sản phẩm tạp hóa gia đình. Webvan tin rằng đây là "ứng dụng sát thủ" Internet. Mọi người sẽ không cần ra khỏi nhà để đi mua sắm nữa. Họ chỉ việc trỏ, nhấp chuột và đặt hàng. CEO của Webvan chia sẻ trên tạp chí Forbes rằng Webvan sẽ "thiết lập các nguyên tắc cho lĩnh vực tiêu dùng lớn nhất của nền kinh tế".

Bên cạnh số vốn huy động khổng lồ, các doanh nhân Webvan dường như đã làm đúng mọi thứ. Công ty nhanh chóng xây dựng kho hàng tự động rộng lớn và mua cả đội xe tải phân phối hàng, đồng thời xây dựng một trang web dễ sử dụng. Webvan tuyển dụng một CEO dày dạn kinh nghiệm trong lĩnh vực tư vấn công nghiệp, được hậu thuẫn bởi các nhà đầu tư vốn mạo hiểm giàu kinh nghiệm. Hơn nữa, phần lớn khách hàng ban đầu thực sự thích dịch vụ của họ. Nhưng chỉ 24 tháng sau khi cung cấp dịch vụ ra thị trường, Webvan đã phá sản và chấm dứt việc kinh doanh. Vậy điều gì đã xảy ra?

Nguyên nhân thất bại không phải ở khâu thực thi. Webvan đã làm đúng theo những gì mà hội đồng quản trị và các nhà đầu tư yêu cầu. Đặc biệt, mô hình Phát triển Sản phẩm truyền thống thường được sử dụng bởi các công ty khởi nghiệp, bao gồm câu thần chú của mọi thời đại là "lớn nhanh", được công ty tuân thủ nghiêm ngặt. Cách quản lý của Webvan tuân theo mô hình Phát triển Sản phẩm một cách hết sức cẩn thận. Nhưng sai lầm là ở việc công ty đã không đặt câu hỏi "Khách hàng ở đâu?", điều đó giải thích tại sao một mô hình thử-và-tin lại có thể đưa ngay cả một công ty khởi nghiệp có vốn tốt nhất cùng sự quản lý tốt nhất đến thảm họa.

BIỂU ĐỒ PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM

Bất kì công ty nào tung sản phẩm mới ra thị trường đều sử dụng một số dạng của Mô hình Phát triển Sản phẩm (Hình 1.1). Nổi lên từ đầu thế kỷ 20, mô hình lấy sản phẩm làm trung tâm (product-centric model) này được dựa trên các ngành công nghiệp sản xuất. Mô hình này được ngành công nghiệp hàng tiêu dùng đóng gói áp dụng trong những năm 1950 và lan sang các ngành kinh doanh công nghệ trong một phần tư cuối thế kỷ 20. Nó đã trở thành một phần không thể thiếu của văn hóa khởi nghiệp.

Thoạt nhìn, biểu đồ xem ra hữu ích và khái quát, minh họa cho quá trình đưa sản phẩm mới đến tay những khách hàng đang chờ đợi. Trớ trêu thay, mô hình chỉ phù hợp khi tung sản phẩm mới vào thị trường đã được xác định rõ và có sẵn, nơi mà nền tảng cạnh tranh đã

được thấu hiểu và đã nhận biết được đối tượng khách hàng của công ty.

Điều trớ trêu là các công ty khởi nghiệp phù hợp với các tiêu chuẩn này thì rất ít. Thậm chí rất ít các công ty khởi nghiệp biết thị trường của mình là gì. Nhưng họ vẫn kiên trì dùng mô hình Phát triển Sản phẩm không chỉ để quản lý khâu Phát triển Sản phẩm mà còn xem nó như một lộ trình cho việc tìm kiếm khách hàng và chọn thời điểm bắt đầu bán hàng và hoạch định doanh thu. Mô hình đã trở thành công cụ chung để lập chương trình, kế hoạch và ngân sách của mọi nhà điều hành công ty khởi nghiệp. Các nhà đầu tư dùng biểu đồ Phát triển Sản phẩm để xây dựng và hoạch định vốn đầu tư. Những người có liên quan đều dùng một lộ trình được thiết kế cho từng vị trí khác nhau, nhưng họ rất ngạc nhiên khi rốt cuộc là họ lại bị lạc lối.


1

Để tìm hiểu sai lầm gì đằng sau việc sử dụng mô hình Phát triển Sản phẩm như một kim chỉ nam để xây dựng một công ty khởi nghiệp, trước tiên hãy nghiên cứu cách mà mô hình hiện được áp dụng để tạo ra sản phẩm mới. Chúng ta sẽ xem xét các hoạt động ở từng bước theo 2 cách: theo thực tế nói chung và ví dụ cụ thể là việc Webvan đã tiêu tốn hết 800 triệu đô la Mỹ trong ba năm. Sau đó, ta sẽ phân tích các hệ quả nguy hại của mô hình đối với các công ty khởi nghiệp.

Nhìn chung mô hình cũ đã sai như thế nào và làm thế nào những sai lầm đó lại cấu thành vụ nổ hàng tỷ đô la ở Webvan? Hãy nhìn vào mô hình theo từng giai đoạn.

Giai đoạn Ý tưởng và Hạt giống

Trong Giai đoạn Ý tưởng và Hạt giống, các nhà sáng lập nắm bắt đam mê và tầm nhìn của họ dành cho công ty và biến chúng thành một tập hợp ý tưởng chính, có thể chúng sẽ nhanh chóng trở thành một kế hoạch kinh doanh, đôi khi chúng chỉ là những ý tưởng được phác họa nhanh ở mặt sau của mẩu khăn ăn bằng giấy. Điều trước tiên

cần được nắm bắt và ghi lại bằng giấy trắng mực đen đó là tầm nhìn của công ty.

Tiếp theo, các vấn đề xung quanh sản phẩm cần phải được xác định: Khái niệm sản phẩm hay dịch vụ là gì? Có khả thi để xây dựng hay không? Có cần các nghiên cứu kỹ thuật sâu hơn nhằm đảm bảo sản phẩm có tính khả thi? Các đặc điểm và lợi ích của sản phẩm là gì?

Thứ hai, ai sẽ là khách hàng và tìm thấy họ ở đâu? Dữ liệu thống kê và nghiên cứu thị trường cộng với những cuộc phỏng vấn khách hàng tiềm năng xác định liệu các ý tưởng đó có xứng đáng để thực hiện hay không.

Bước thứ ba là khảo sát về cách làm thế nào để sản phẩm cuối cùng sẽ đến tay khách hàng và kênh phân phối tiềm năng. Ở giai đoạn này, các công ty bắt đầu nghĩ về việc xác định đối thủ cạnh tranh và họ có chiến lược khác biệt hóa như thế nào. Họ vẽ ra biểu đồ định vị đầu tiên và dùng nó để giải thích cho các nhà đầu tư mạo hiểm về công ty và các lợi ích của nó.

Thảo luận phân phối dẫn đến một số giả định cơ bản về định giá. Được kết hợp với các chi phí sản phẩm, ngân sách kỹ thuật và các kế hoạch làm việc, điều này cho kết quả là một bảng tính khá giống với bản kế hoạch tài chính đầu tiên trong kế hoạch kinh doanh của công ty. Nếu công ty khởi nghiệp được hỗ trợ bởi các nhà đầu tư mạo hiểm thì mô hình tài chính phải hấp dẫn, đồng thời phải đáng tin cậy. Nếu đó là một bộ phận mới trong một công ty lớn hơn, các báo cáo dự đoán sẽ đề cập tới mức tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI – return on investment). Lối viết sáng tạo, niềm đam mê và sự hào nhoáng kết hợp trong giai đoạn ý tưởng và hạt giống này với hi vọng thuyết phục được một nhà đầu tư cấp vốn cho công ty hoặc bộ phận mới của công ty.

Webvan đã làm tất cả những điều này cực kì tốt. Được sáng lập vào tháng 12 năm 1996, với một kịch bản đầy thuyết phục, và một nhà sáng lập trang bị kinh nghiệm thực tiễn đầy mình,Webvan huy động được 10 triệu đô la từ các nhà đầu tư mạo hiểm hàng đầu Thung

lũng Silicon vào năm 1997. Trong hai năm tiếp theo, hàng loạt vốn tư nhân bổ sung với tổng số thêm vào không thể tin nổi là 393 triệu đô la trước khi công ty phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu (IPO).

Phát triển Sản phẩm

Trong giai đoạn 2, giai đoạn Phát triển Sản phẩm, mọi người ngừng bàn luận và bắt tay vào thực thi. Các bộ phận tương ứng lần lượt đi vào vị trí của họ khi công ty bắt đầu chuyên môn hóa theo chức năng.

Bộ phận Kỹ thuật tập trung vào xây dựng sản phẩm; bộ phận này thiết kế sản phẩm, định rõ đợt tung hàng đầu tiên và tuyển dụng nhân viên xây dựng sản phẩm. Nó chọn một cái hộp đơn giản có nhãn là "Phát triển Sản phẩm" và lập các đồ thị phương pháp lộ trình tới hạn chi tiết với các mốc quan trọng. Với thông tin đó trong tay, bộ phận Kỹ thuật ước tính ngày giao hàng và các chi phí phát triển.

Trong khi đó, phòng Marketing lọc quy mô thị trường đã được định rõ trong kế hoạch kinh doanh (thị trường là một tập hợp các công ty có những đặc tính chung) và bắt đầu nhắm vào những khách hàng đầu tiên. Trong một công ty khởi nghiệp có tổ chức tốt (công ty thích áp dụng quy trình trong công việc), người làm Marketing thậm chí có thể điều khiển được một hoặc hai nhóm tập trung trên thị trường mà họ nghĩ là họ ở trong đó và chuẩn bị Tài liệu các yêu cầu Marketing (MRD – Marketing Requirements Document) cho bộ phận Kỹ thuật. Bộ phận Marketing bắt đầu xây dựng mẫu bán hàng, viết ra các tài liệu bán hàng (bài giới thiệu, bảng dữ liệu) và thuê một đại lý PR. Ở giai đoạn này, hoặc bằng thử nghiệm alpha, theo truyền thống, công ty tuyển dụng một Phó Chủ tịch Bán hàng.

Trong trường hợp của Webvan, bộ phận Kỹ thuật đi theo hai hướng: xây dựng nhà kho tự động và thiết kế website. Các nhà kho tự động là kỳ quan công nghệ, vượt xa những gì mà chuỗi các cửa hàng tạp hóa đã có. Các băng tải và băng chuyền tự động đưa các món hàng ra khỏi kệ nhà kho đến với các công nhân, họ sẽ đóng gói chúng để giao hàng. Webvan cũng đã thiết kế ra các hệ thống riêng về quản lý

hàng tồn, quản lý nhà kho, quản lý lộ trình, và hệ thống xử lý vật liệu và phần mềm để quản lý toàn bộ quy trình khách hàng đặt hàng và phân phối giao hàng. Phần mềm này kết nối với website của Webvan và đưa ra các hướng dẫn cho nhiều khu vực cơ khí hóa khác nhau của trung tâm phân phối để hoàn tất các đơn đặt hàng. Khi việc giao hàng đã được sắp xếp, tính năng hoạch định lộ trình của hệ thống xác định được lộ trình hữu hiệu nhất để giao hàng tới tận nhà khách hàng.

Cùng lúc đó, việc hoạch định bắt đầu cho một chương trình marketing và quảng bá được thiết kế để củng cố thương hiệu Webvan, hỗ trợ khách hàng thử dịch vụ trong thị trường mục tiêu đầu tiên, xây dựng khách hàng trung thành vững mạnh và tối đa hóa việc sử dụng và mua hàng lặp đi lặp lại. Kế hoạch là phải xây dựng thương hiệu Webvan và hệ thống khách hàng trung thành thông qua các chương trình PR, chiến dịch quảng cáo và các hoạt động quảng bá.

Thử nghiệm Alpha/Beta

Ở giai đoạn 3, thử nghiệm alpha/beta, bộ phận Kỹ thuật làm việc với một nhóm nhỏ những khách hàng bên ngoài để chắc chắn rằng sản phẩm có hiệu quả như đã xác định và thử nghiệm tìm lỗi sai. Bộ phận Marketing phát triển một kế hoạch truyền thông Marketing hoàn chỉnh, cung cấp cho bộ phận Bán hàng phần tài liệu hỗ trợ được bổ sung đầy đủ và bắt đầu cho đoàn tàu PR lăn bánh. Công ty phụ trách PR bắt tay vào việc đánh bóng định vị thị trường và bắt đầu liên hệ với giới truyền thông trong khoảng thời gian dài chờ đợi, trong khi đó bộ phận
Marketing bắt đầu các hoạt động quảng bá thương hiệu.

Bộ phận Bán hàng đăng kí những khách hàng thử (beta) đầu tiên (người tình nguyện trả tiền cho đặc quyền thử nghiệm một sản phẩm mới), bắt đầu xây dựng kênh phân phối đã chọn, đội ngũ nhân viên và quy mô tổ chức bán hàng bên ngoài trụ sở. Các nhà đầu tư mạo hiểm bắt đầu đánh giá sự tiến triển theo số lượng đơn đặt hàng có được từ chuyến giao hàng đầu tiên.

Hy vọng rằng, trên một phương diện nào đó nhà đầu tư hài lòng với sản phẩm của công ty và sự phát triển của nó với khách hàng, và họ đang nghĩ đến việc bơm thêm vốn. CEO hoàn thành quy mô huy động vốn, tìm kiếm nhiều kênh huy động vốn khác nhau qua tiếp xúc trực tiếp và qua điện thoại.

Webvan bắt đầu thử nghiệm beta với chính dịch vụ giao hàng tạp hóa của mình vào tháng 5 năm 1999 cho khoảng 1.100 người. Cùng lúc đó, chiến dịch marketing ồ ạt bắt đầu với một cuộc oanh tạc PR khi hàng trăm bài báo xuất hiện cùng chào mời rằng đây là lối đi mới nhất trong ngành kinh doanh tạp hóa trực tuyến. Các nhà đầu tư tư nhân rót hàng trăm triệu đô la vào công ty.

Tung sản phẩm và bắt đầu giao hàng

Việc tung sản phẩm và bắt đầu giao hàng là bước cuối cùng trong mô hình này và là điều mà công ty hướng đến. Với sản phẩm (phần nào) có hiệu quả, công ty thực hiện cách thức chi tiền "khủng". Bộ phận Bán hàng chủ yếu xây dựng và bố trí nhân viên tổ chức bán hàng toàn quốc; kênh bán hàng đặt ra hạn mức và mục tiêu doanh thu. Bộ phận Marketing đang ở đỉnh cao của mình. Công ty tổ chức sự kiện báo chí lớn, trong khi bộ phận Marketing tung ra hàng loạt chương trình nhằm tạo nhu cầu cho người-dùng-cuối (chương trình thương mại, hội thảo, quảng cáo, thư điện tử, v.v.). Hội đồng quản trị bắt đầu đánh giá hiệu suất của công ty dựa vào việc thực hiện bán hàng so với kế hoạch kinh doanh (thường được viết trước đó một năm hoặc sớm hơn, khi doanh nhân đang tìm kiếm các khoản đầu tư ban đầu).

Việc xây dựng kênh bán hàng và hỗ trợ marketing có thể ngốn rất nhiều tiền. Giả sử công ty không có khả năng thanh toán ban đầu (thông qua IPO hoặc sáp nhập) thì sẽ cần huy động thêm nhiều vốn. Khi CEO nhìn vào các hoạt động ra mắt sản phẩm và việc mở rộng quy mô đội ngũ bán hàng và marketing, họ lại phải đi ra ngoài và huy động vốn từ cộng đồng đầu tư. (Trong nền kinh tế bong bóng internet, các nhà đầu tư dùng IPO lúc ra mắt sản phẩm để lấy tiền rồi trốn biệt, trước khi có kết quả thành công hay thất bại.)

Nếu bạn đã từng tham gia vào một công ty khởi nghiệp, một điều không thể chối cãi là các hoạt động cũng sẽ đi theo một quy trình tương tự như vậy. Đó là mô hình lấy sản phẩm làm trung tâm và chú trọng vào quy trình, được dùng bởi rất nhiều công ty khởi nghiệp để đưa sản phẩm đầu tiên của họ ra thị trường.

Webvan ra mắt cửa hàng trên mạng tại địa phương vào tháng 6 năm 1999 (chỉ một tháng sau bắt đầu thử nghiệm beta) và lập hồ sơ phát hành cổ phiếu ra công chúng 60 ngày sau đó. Công ty huy động được 400 triệu đô la và giá trị vốn hóa thị trường là 8,5 tỉ đô la vào ngày phát hành cổ phiếu ra công chúng – lớn hơn cả ba chuỗi tạp hóa hàng đầu cộng lại.

ĐIỀU GÌ KHÔNG ỔN TỪ BỨC TRANH NÀY?

Căn cứ vào mô hình Phát triển Sản phẩm được sử dụng bởi hầu hết các tổ chức ra mắt một sản phẩm mới, thì việc đặt câu hỏi mô hình có gì sai xem ra kỳ dị như khi hỏi "Thở thì có gì sai?". Bất luận thế nào, đối với Webvan và hàng nghìn công ty khởi nghiệp khác, mô hình đã thất bại một cách thảm hại.

Gợi ý đầu tiên nằm trong chính tên gọi của nó; đây là mô hình Phát triển Sản phẩm. Không phải là mô hình Marketing, không phải là mô hình tuyển dụng bán hàng, không phải là mô hình tìm kiếm khách hàng, thậm chí càng không phải là mô hình huy động tài chính. Nhưng các công ty khởi nghiệp sử dụng mô hình Phát triển Sản phẩm một cách truyền thống để quản lý và vận hành mọi hoạt động không thuộc về kỹ thuật này. Quá trình bị đặt sai tên chỉ đơn thuần là một tiết lộ trong số mười điểm sai sót của mô hình Phát triển Sản phẩm.

1. Khách hàng ở đâu?

Đầu tiên, sơ đồ Phát triển Sản phẩm hoàn toàn bỏ qua sự thật cơ bản về các công ty khởi nghiệp và tất cả các sản phẩm mới. Rủi ro lớn nhất – và đó là nguyên nhân lớn nhất gây thất bại – ở các công ty khởi nghiệp không nằm ở việc phát triển sản phẩm mới mà nằm ở phát triển khách hàng và thị trường. Những doanh nghiệp mới không thất

bại do thiếu sản phẩm; họ thất bại vì thiếu khách hàng và một mô hình tài chính đã được kiểm chứng. Chỉ riêng điều này thôi cũng nên được xem là đầu mối khá rõ ràng cho thấy điều gì đã sai khi dùng sơ đồ Phát triển Sản phẩm làm kim chỉ nam duy nhất để định hướng cho những gì một công ty khởi nghiệp cần phải làm. Hãy nhìn vào mô hình Phát triển Sản phẩm và hỏi "khách hàng ở đâu?"

2. Tập trung vào ngày bắt đầu giao hàng

Sử dụng mô hình Phát triển Sản phẩm buộc việc bán hàng và marketing tập trung vào ngày bắt đầu giao hàng. Hầu hết các nhà điều hành bán hàng và marketing có năng lực đều nhìn vào ngày bắt đầu giao hàng, nhìn vào tờ lịch treo trên tường và sau đó quay trở làm việc tìm ra làm thế nào để thực hiện đúng tiến độ để đốt pháo hoa mừng ngày ra mắt sản phẩm.

Sai lầm trong suy nghĩ này là "chuyến giao hàng đầu tiên cho khách" chỉ là ngày nhóm phụ trách Phát triển Sản phẩm nghĩ rằng họ "đã hoàn tất" việc xây dựng sản phẩm. Ngày bắt đầu giao hàng không có nghĩa là công ty hiểu được khách hàng của mình hay biết cách marketinghoặc bán hàng cho họ. (Hãy đọc lại câu trước. Đó là một ý tưởng lớn đấy!) Nhưng trong hầu hết các công ty khởi nghiệp, dù sẵn sàng hay chưa, bộ phận Bán hàng, Marketing và Phát triển Kinh doanh, mọi người đều chỉ điều chỉnh "đồng hồ" của họ đến ngày bắt đầu giao hàng. Thậm chí tệ hơn nữa, các nhà đầu tư của công ty khởi nghiệp cũng đang đặt các kỳ vọng tài chính của mình vào ngày này. Điệp khúc mà các nhà đầu tư hay nói là, "Tất nhiên đó chính là điều tất yếu bạn phải làm. Đưa sản phẩm ra thị trường là việc mà người bán hàng và marketing làm ở các công ty khởi nghiệp. Đó là cách một công ty khởi nghiệp kiếm tiền." Đây là lời khuyên chết người. Hãy bỏ qua điều đó. Việc chỉ tập trung vào kết quả ngày bắt đầu giao hàng đưa đến một chiến lược "Khai hỏa, Sẵn sàng, Nhắm trúng đích". Rõ ràng là bộ phận mới hay công ty mới của bạn muốn đưa sản phẩm ra thị trường và bán sản phẩm đó, nhưng việc này không thể đạt được cho tới khi bạn hiểu được bạn đang bán sản phẩm cho ai và tại sao họ sẽ mua nó. Mô hình Phát triển Sản phẩm quá tập trung vào xây dựng

và vận chuyển sản phẩm mà bỏ qua toàn bộ quy trình của điều mà tôi gọi là Tìm kiếm Khách hàng – một lỗi cơ bản mà trong thực tế đó là một sai lầm chết người.

Hãy nghĩ về mỗi công ty khởi nghiệp mà bạn đã từng tham gia hoặc được biết. Chẳng phải là họ tập trung vào thời điểm bắt đầu giao hàng đó sao? Chẳng phải năng lượng, sự nỗ lực và trọng tâm đều dồn cho việc hoàn tất sản phẩm và đưa nó ra thị trường đó sao? Hãy nghĩ điều gì sẽ xảy ra sau khi bữa tiệc mừng ngày bắt đầu giao hàng kết thúc, sâm-banh đã cạn, và bong bóng đã nổ hết. Bộ phận Bán hàng giờ phải tìm số lượng khách hàng mà công ty yêu cầu họ phải tìm khi họ vừa mới đặt bút viết kế hoạch kinh doanh. Chắc chắn, bộ phận Bán hàng có thể đã tìm được một vài khách hàng "tình nguyện" nhưng liệu họ có đại diện cho cả thị trường chính có khả năng mở rộng? (Thị trường chính là nơi chứa đựng đa số khách hàng của bất cứ thị trường nào. Họ thường là những đối tượng mua hàng sợ rủi ro và đầu óc thực tế). Dần dần , sau ngày bắt đầu giao hàng công ty khởi nghiệp phát hiện ra rằng những khách hàng ban đầu của mình không tạo thành thị trường chính, hay sản phẩm không tạo ra doanh số cao, hay chi phí phân phối quá cao. Trong khi những điều đó đã đủ tệ thì những công ty khởi nghiệp này giờ đây đã phải gánh một bộ phận Bán hàng tốn kém chi phí và ngày càng phình ra, bộ phận này đang cố gắng trong vô vọng để thực hiện một chiến lược bán hàng lạc lối và tổ chức Marketing thì đang cố gắng một cách tuyệt vọng để tạo ra nhu cầu nhưng lại thiếu sự hiểu biết đúng về thị hiếu của khách hàng. Và trong khi bộ phận Marketing và Bán hàng đang chạy đôn chạy đáo khắp nơi tìm kiếm một thị trường phù hợp thì công ty lại đốt cháy tài sản quý giá nhất của mình: tiền.

Ở Webvan, niềm say mê dot.com cuồng nhiệt có thể đã thúc đẩy họ cố gắng hết sức vào thời điểm bắt đầu giao hàng, nhưng hầu hết các công ty khởi nghiệp đều chú tâm vào một suy nghĩ đơn điệu như vậy. Vào ngày bắt đầu giao hàng, Webvan có gần 400 nhân viên. Công ty tuyển dụng thêm hơn 500 người nữa trong sáu tháng tiếp theo. Khoảng tháng 5 năm 1999, công ty lần đầu tiên mở trung tâm phân phối trị giá 40 triệu đô la. Để xây dựng và thiết lập quy mô này, công

ty chỉ dùng phương pháp phỏng đoán chứ không dựa trên cơ sở khách hàng và đã cam kết thêm 15 trung tâm phân phối khác có cùng quy mô. Tại sao lại thế? Vì kế hoạch kinh doanh của Webvan nói rằng đó là mục tiêu – bất chấp liệu kết quả khách hàng có đồng ý hay không.

3. Quá chú trọng vào việc Thực hiện thay vì Học hỏi và Khám phá

Ở các công ty khởi nghiệp, trọng tâm là "hoàn thành và hoàn thành cho nhanh". Nên rất tự nhiên khi trưởng phòng Bán hàng và Marketing tin rằng họ được tuyển dụng vì những gì họ biết chứ không phải vì những gì họ có thể học hỏi. Họ cho rằng kinh nghiệm trước đây của họ có liên quan đến chuyến mạo hiểm mới này. Do vậy, họ cần dùng kiến thức đó để làm việc và tiến hành các chương trình bán hàng và marketing đã từng có hiệu quả đối với họ trước đây.

Đây thường là giả định sai lầm. Trước khi chúng ta có thể bán một sản phẩm, chúng ta phải hỏi và trả lời một số câu hỏi rất cơ bản: Sản phẩm của chúng ta giải quyết được những vấn đề gì? Khách hàng có hiểu được những vấn đề này là quan trọng hay "buộc phải có"? Nếu chúng ta đang bán cho các doanh nghiệp thì ai trong công ty đó có thể sử dụng sản phẩm của chúng ta để giải quyết vấn đề của họ? Nếu chúng ta bán cho khách hàng, làm thế nào để chúng ta có thể tiếp cận họ? Vấn đề này lớn như thế nào? Chúng ta hướng chuyến giao hàng đầu tiên đến những ai? Những ai khác phải chấp nhận mua hàng? Chúng ta cần bao nhiêu khách hàng để có lợi nhuận? Quy mô đặt hàng trung bình cần thiết là bao nhiêu?

Hầu hết các doanh nhân sẽ nói với bạn, "Tôi đã biết hết những đáp án này rồi. Tại sao tôi phải làm lại lần nữa chứ." Đó là bản tính tự nhiên của con người, những gì bạn cho rằng bạn biết không phải lúc nào cũng là điều bạn biết. Thêm một chút khiêm tốn sẽ giúp ta đi xa hơn. Kinh nghiệm từ quá khứ có thể không liên quan tới công ty mới của bạn. Nếu bạn thực sự biết đáp án cho các câu hỏi về khách hàng thì quy trình Phát triển Sản phẩm sẽ phát huy nhanh và nó sẽ tái xác nhận sự hiểu biết của bạn.

Một công ty cần phải trả lời các câu hỏi này trước khi có thể bán hàng thành công và đạt doanh thu. Đối với các công ty khởi nghiệp trong thị trường mới, những điều này không đơn thuần là các hoạt động thực thi; chúng là các hoạt động học hỏi và khám phá rất quan trọng đối với sự thành công hay thất bại của công ty.

Tại sao sự khác biệt này lại quan trọng? Hãy nhìn lại sơ đồ Phát triển Sản phẩm. Cần lưu ý rằng nó có một tuyến đẹp chạy từ trái sang phải. Phát triển Sản phẩm, bao gồm sản phẩm dành cho các công ty lớn hay là khách hàng lẻ, thì đó là quy trình thực hiện theo định hướng xác định từng bước một. Mỗi bước diễn ra với sự phát triển hợp lý có thể lập sơ đồ PERT (Project Evaluation & Review Technique - ND), (một kỹ thuật quản lý dự án để xác định một dự án cần bao nhiêu thời gian trước khi hoàn tất) với các mốc quan trọng và các nguồn lực được ấn định để hoàn tất từng bước.

Nhưng bất cứ ai đã từng đưa một sản phẩm mới đến với một nhóm khách hàng tiềm năng, vào một ngày đẹp trời, họ sẽ có thể nói cho bạn trước các khách hàng rằng họ đã từng tiến hai bước và lui một bước. Trên thực tế, cách tốt nhất để diễn tả những gì những gì đang xảy ra bên ngoài văn phòng là một tập hợp các đường tròn đệ quy – đệ quy để miêu tả bản chất lặp lại của điều thực sự xảy ra khi tìm hiểu và khám phá môi trường. Thông tin và dữ liệu được thu thập về khách hàng và thị trường dần dần tăng từng bước theo thời gian. Nhưng đôi khi những bước này đưa bạn đi sai hướng hay đi vào ngõ cụt. Bạn thấy mình tìm đến sai khách hàng, không hiểu tại sao người ta sẽ mua, không hiểu các đặc điểm sản phẩm nào là quan trọng. Điểm khác biệt giữa các khởi nghiệp thành công và các khởi nghiệp thất bại và tên tuổi đang dần bị phai mờ chính ở khả năng học hỏi từ các bước sai lầm.

Giống như mọi công ty khởi nghiệp chú trọng vào thực hiện kế hoạch, Webvan tuyển dụng một Phó Chủ tịch Bán hàng, một Phó Chủ tịch Marketing và một Phó Chủ tịch Quản lý sản phẩm – ba nhóm hướng vào việc thực hiện chiến lược bán hàng, chứ không phải tìm

hiểu và tìm ra nhu cầu khách hàng. 60 ngày sau ngày bắt đầu giao hàng, ba nhóm này tuyển dụng hơn 50 người.

4. Thiếu các giai đoạn Bán hàng, Marketing và Phát triển Kinh doanh quan trọng

Phương pháp Phát triển Sản phẩm chứa đựng một điều tuyệt vời là nó cung cấp một cơ cấu rõ ràng với các giai đoạn quan trọng được xác định rõ. Ý nghĩa của thử nghiệm alpha, thử nghiệm beta và ngày bắt đầu giao hàng đều khá rõ ràng đối với hầu hết các kỹ sư. Nếu sản phẩm không có hiệu quả, bạn ngừng lại và chỉnh sửa. Ngược lại với điều này, các hoạt động bán hàng và marketing trước ngày bắt đầu giao hàng là những mục tiêu mơ hồ, không được lường trước kĩ càng. Các mục tiêu này khó mà dừng lại để chỉnh sửa những sai lầm (hay thậm chí khó mà biết nó có sai lầm gì hoặc làm sao để dừng lại được).

Mục tiêu nào một doanh nghiệp mới cần hoặc muốn? Đó là câu hỏi then chốt. Đa số các nhà điều hành và nhà marketing có khuynh hướng tập trung vào các hoạt động thực thi vì ít nhất những hoạt động này có thể đánh giá được. Ví dụ, trong bán hàng, doanh thu luôn mang ý nghĩa quan trọng nhất. Phòng Bán hàng dùng doanh thu như thang điểm đánh giá mức độ tiến triển trong việc nắm bắt khách hàng. Một số nhà điều hành bán hàng của công ty khởi nghiệp còn tin rằng tuyển dụng đội ngũ bán hàng chủ đạo là mục tiêu then chốt. Số khác thì tập trung vào việc tìm được khách hàng "dẫn đường" từ thuở ban đầu (những khách hàng nổi bật sẽ lôi kéo những khách hàng khác). Các nhà marketing tin rằng mục tiêu của họ là tạo ra các bài thuyết trình giới thiệu, các thông tin số liệu và những cam kết sản phẩm. Một số khác nghĩ rằng việc thuê một công ty chuyên về PR, bắt đầu gây chú ý, lên trang bìa tạp chí khi ra mắt sản phẩm là mục tiêu.

Trên thực tế, chẳng điều nào trong số này là mục tiêu đúng. Nói một cách đơn giản là một công ty khởi nghiệp nên tập trung vào việc đạt được những hiểu biết sâu sắc về khách hàng và các vấn đề của họ, tìm ra một lộ trình lặp lại của việc khách mua hàng, xây dựng một mô hình tài chính đem lại lợi nhuận.

Những giai đoạn quan trọng thích hợp qua đó đánh giá được sự phát triển của một công ty khởi nghiệp thường trả lời cho các câu hỏi sau: Chúng ta hiểu được các vấn đề của khách hàng đến mức nào? Họ sẽ trả bao nhiêu tiền để giải quyết các vấn đề đó? Các đặc tính sản phẩm của chúng ta có giải quyết được các vấn đề đó hay không? Chúng ta có hiểu được công việc của khách hàng chúng ta? Chúng ta có hiểu được sự phân cấp các nhu cầu của khách hàng? Chúng ta đã tìm được khách hàng có tầm nhìn xa, những người sẽ mua hàng của chúng ta từ lúc ban đầu? Sản phẩm của chúng ta có phải là "buộc phải có" đối với những khách hàng này? Chúng ta có hiểu rõ đường lối bán hàng để kiên định bán sản phẩm? Chúng ta có hiểu được mình cần gì để có lợi nhuận hay không? Doanh thu và kế hoạch bán hàng có thực tế, liệu có phát triển được và có thể đạt được như kỳ vọng? Chúng ta sẽ làm gì nếu mô hình của chúng ta hóa ra là sai?

Webvan không có cột mốc nào nói "dừng lại và đánh giá các kết quả" (2.000 đơn đặt hàng mỗi ngày so với con số được dự kiến là 8.000) khi tung sản phẩm. Trước khi có được bất kỳ phản hồi có ý nghĩa nào của khách hàng và chỉ một tháng sau khi sản phẩm bắt đầu chuyển đi, Webvan ký thỏa thuận một tỷ đô la (vâng, chính xác 1.000.000.000 đô la) với Bechtel. Công ty cam kết xây dựng thêm tới 26 trung tâm phân phối trong 3 năm kế tiếp. Webvan nhảy cóc qua giai đoạn học hỏi và khám phá mà vội vã lao vào thực hiện. Có sự khác biệt lớn giữa một quy trình chú trọng vào việc có được đáp án cho các câu hỏi nền tảng mà tôi vừa liệt kê ra ở trên và một quy trình sử dụng mô hình Phát triển Sản phẩm để giữ cho các hoạt động bán hàng và marketing ban đầu đồng bộ với ngày bắt đầu giao hàng. Để làm rõ ý kiến của tôi, hãy xem xét biểu đồ Phát triển Sản phẩm từ góc nhìn của những người bán hàng và marketing.

5. Dùng Phương pháp luận Phát triển Sản phẩm để Đánh giá Bán hàng

Việc sử dụng sơ đồ Phát triển Sản phẩm cho các hoạt động Phát triển Khách hàng cũng giống như dùng một chiếc đồng hồ để báo

nhiệt độ vậy. Chúng đều đo lường thứ gì đó nhưng không phải là thứ bạn muốn.

Hình 1.2 cho thấy biểu đồ Phát triển Sản phẩm trông như thế nào từ góc nhìn doanh thu. Một Phó Chủ tịch Bán hàng nhìn vào biểu đồ và nói "Ồ, nếu thử nghiệm beta vào ngày này, tốt hơn tôi nên kiếm sẵn một đội bán hàng nhỏ trước ngày đó để có được "khách mở hàng" đầu tiên. Và nếu thời điểm bắt đầu giao hàng vào ngày này thì tôi cần tuyển dụng và bố trí nhân sự cho một tổ chức bán hàng vào khoảng thời gian đó." Tại sao? "À, tại vì mục tiêu doanh thu mà chúng ta đã hứa với các nhà đầu tư cho chúng ta thấy sẽ tạo ra doanh thu kể từ ngày tung hàng đầu tiên."


2

Tôi mong là suy nghĩ này đã thực sự không còn giá trị với bạn. Kế hoạch đòi hỏi bán hàng theo số lượng vào ngày mà phòng Kỹ thuật hoàn tất sản phẩm. Kế hoạch nào đã nói như vậy? Tại sao kế hoạch kinh doanh lại dùng mô hình Phát triển Sản phẩm để đánh dấu các giai đoạn quan trọng. Hậu quả là bán hàng không phải dựa trên việc tìm được đúng thị trường hay khách hàng nào sẽ bỏ tiền ra mua sản phẩm của bạn. Thay vào đó, bạn sử dụng mô hình Phát triển Sản phẩm để đặt thời gian sẵn sàng bán hàng. Thái độ "sẵn sàng hay chưa, chúng tôi đến đây" như thế này có nghĩa là bạn sẽ chẳng biết liệu chiến lược và kế hoạch bán hàng thực sự có hiệu quả hay không cho đến tận sau ngày bắt đầu giao hàng. Kết quả như thế nào nếu việc thử nghiệm chiến lược bán hàng là sai? Bạn đã xây dựng nên một tổ chức bán hàng đốt tiền, trong khi số tiền đó cần phải được thu hồi nhanh chóng. Không có gì lạ khi chu kỳ nửa vời của Phó Chủ tịch Bán hàng của công ty khởi nghiệp chỉ tồn tại khoảng chín tháng ngay sau ngày bắt đầu giao hàng. "Cứ đi rồi sẽ thành đường" không phải là một chiến lược, đó chỉ là chờ ăn may.

Thẳng thắn mà nói, Webvan đã gặp phải sai lầm này. Sau ngày bắt đầu giao hàng, Webvan vừa ngạc nhiên vừa khó chịu khi phải chờ đợi. Khách hàng không chấp nhận dịch vụ như điều mà kế hoạch kinh doanh của Webvan đã dự đoán. Sáu tháng sau đợt ra mắt vào tháng 6

năm 1999 của Webvan, lượng đơn đặt hàng trung bình mỗi ngày là 2.500. Nghe có vẻ khá tốt phải không? Không tệ đối với một công ty khởi nghiệp nhỉ? Có đấy. Không may là kế hoạch kinh doanh của Webvan đã dự kiến 8.000 đơn đặt hàng mỗi ngày, con số cần thiết để công ty đạt được lợi nhuận. Điều này có nghĩa là trung tâm phân phối (được thiết kế để xử lý lượng sản phẩm tương đương với khoảng 18 siêu thị) hoạt động dưới 30% công suất. Hỡi ôi!

6. Dùng phương pháp luận Phát triển Sản phẩm để Đánh giá Makerting

Trưởng phòng Marketing cũng nhìn vào chính sơ đồ Phát triển Sản phẩm và thấy điều gì đó tương đối khác (xem Hình 1.3). Đối với Marketing, ngày bắt đầu giao hàng có nghĩa là cung cấp cho kênh bán hàng một viễn cảnh về dòng khách hàng dồi dào liên tục. Để tạo ra nhu cầu này ở ngày bắt đầu giao hàng, các hoạt động Marketing phải bắt đầu từ đầu trong quy trình Phát triển Sản phẩm. Trong khi sản phẩm đang được thiết kế, bộ phận Marketing bắt đầu tạo ra các bài thuyết trình về sản phẩm và tài liệu bán hàng. Ẩn chứa trong các tài liệu này là "sự định vị" của công ty và sản phẩm. Hướng tới đợt ra mắt sản phẩm, nhóm marketing thuê một đại lý PR để tăng thêm vị thế và bắt đầu tạo ra "tiếng vang" ban đầu cho công ty. Đại lý PR giúp công ty hiểu và tác động đến các nhà phân tích trong ngành, những người có tầm ảnh hưởng lớn, và những người giới thiệu then chốt. Họ tạo ra các sự kiện và phỏng vấn báo chí nhộn nhịp, tất cả đều ăn khớp với nhau cho ngày ra mắt sản phẩm. (Trong thời hoàng kim Internet, thêm một chức năng nữa của phòng Marketing là "mua" lòng trung thành của khách hàng bằng việc quảng cáo và quảng bá khổng lồ nhờ việc chi tiền để tạo thương hiệu.)



3

Thoạt nhìn quy trình này có thể trông khá hợp lý ngoại trừ một chi tiết nhỏ: tất cả hoạt động marketing này diễn ra trước khi khách hàng bắt đầu mua – có nghĩa là, trước khi bộ phận Bán hàng có cơ hội thực sự thử nghiệm các chiến lược định vị và marketing, hay các hoạt động tạo ra nhu cầu trước khách hàng thực. Trên thực tế, mọi kế hoạch

marketing được lập dựa vào thông tin và phản hồi của các khách hàng thực thụ. Dĩ nhiên là những người làm marketing khôn ngoan có một số tương tác ban đầu với khách hàng trước khi tung sản phẩm, đó chỉ là sáng kiến của chính họ chứ không phải là một phần trong quy trình đã xác định rõ. Đa số những người làm marketing còn chập chững thường dành phần lớn thời gian của họ đằng sau bàn giấy bên trong văn phòng. Điều này hơi đáng ngạc nhiên, vì trong một công ty khởi nghiệp, chẳng có thực tế nào tồn tại bên trong văn phòng, chỉ có những ý kiến mà thôi. Thậm chí nếu chúng ta yêu cầu những nhà marketing đó ra khỏi bàn giấy mà dấn thân vào thực tế thì những suy nghĩ phía sau "bàn giấy" ấy vẫn tồn tại và cản trở thành công của họ. Hãy nhìn vào sơ đồ Phát triển Sản phẩm. Khi nào thì bộ phận Marketing nhận thấy rằng liệu các hoạt động định vị, gây tiếng vang và tạo nhu cầu thực sự hiệu quả? Sau ngày bắt đầu giao hàng. Mọi công việc đều hướng đến một đích đến cuối, giống như một cuộc diễu hành không có đường lui theo kiểu "Nếu các giả định của chúng tôi sai, có lẽ chúng ta cần phải thử điều gì đó khác."

"Cuộc diễu hành đi vào cửa tử marketing" này đã xảy ra ở Webvan. Trong sáu tháng đầu kinh doanh, Webvan đạt được con số ấn tượng 47.000 khách hàng mới. Tuy nhiên, trong sáu tháng đó, 71% của 2.000 đơn hàng mỗi ngày đến đều từ những khách hàng đã từng sử dụng dịch vụ. Điều này có nghĩa là Webvan cần thêm nhiều khách hàng mới hơn nữa và cần phải giảm số khách hàng đã từng đặt hàng một lần rồi sau đó chẳng bao giờ sử dụng dịch vụ lần thứ hai.

Những thực tế này phản lại các giả định marketing trong kế hoạch kinh doanh ban đầu. Thực tế cho thấy các giả định này đã sai như từng xảy ra ở hầu hết các công ty khởi nghiệp. Nhưng Webvan nâng mức đầu tư lên (cụ thể là dành cho xây dựng và vận hành các trung tâm phân phối lớn) lại dựa trên những suy luận không chắc chắn này.

7. Mở rộng quy mô khi chưa chín muồi

Việc bộ phận Bán hàng và Marketing tin rằng từ thời điểm bắt đầu giao hàng, mặc cho kết quả như thế nào, họ cần một tổ chức đầy đủ

nhân viên đã dẫn tới một thảm họa khác: Mở rộng quy mô vào lúc mọi thứ chưa chín muồi.

Các nhà điều hành khởi nghiệp thường tham khảo ba tài liệu hướng dẫn việc tuyển dụng và bố trí nhân sự: kế hoạch kinh doanh, mô hình Phát triển Sản phẩm và dự toán doanh thu. Tất cả đều là tài liệu thực thi – họ lập tài liệu chi tiêu và tuyển dụng như thể thành công chắc chắn sẽ đến. Như đã đề cập ở trên, chẳng có giai đoạn nào nói "dừng hoặc tuyển dụng chậm lại cho tới khi bạn hiểu được khách hàng". Ngay cả các nhà điều hành giàu kinh nghiệm nhất cũng buông xuôi trước áp lực khó lòng gỡ bỏ để rồi phải tuyển dụng và bố trí nhân sự cho "kế hoạch" mà không đếm xỉa tới thông tin phản hồi từ giai đoạn đầu của khách hàng.

Trong trường hợp của Webvan, việc mở rộng quy mô sớm là một phần không thể thiếu của văn hóa công ty cùng với câu thần chú phổ biến "lớn nhanh" của nhà đầu tư mạo hiểm. Webvan đã chi 18 triệu đô la để phát triển phần mềm độc quyền và 40 triệu đô la để thiết lập nhà kho tự động đầu tiên của mình trước khi công ty giao được bất kì một món hàng nào. Việc Webvan mở rộng quy mô sớm sẽ mang lại hậu quả tai hại và ắt hẳn việc chi tiêu bất hợp lý này sẽ biến Webvan trở thành bài học đắt giá mà các trường kinh tế sẽ đem ra giảng dạy trong những năm tới.

Khi hành vi khách hàng tiếp tục khác so với các dự đoán trong kế hoạch kinh doanh của Webvan, công ty từ từ hiểu ra rằng mình đã xây dựng quá nhiều và thiết kế dư thừa. Mô hình kinh doanh của Webvan chỉ có ý nghĩa khi có các con số cao ngất ngưởng như đã được dự đoán trong các bảng tính. Số lượng đơn đặt hàng trung bình hàng ngày quá thấp so với khả năng mà công ty cần để đạt được lợi nhuận. Con đường để Webvan thấy được bất kì hy vọng nào về lãi gộp là phải tìm ra cách gia tăng số lượng khách hàng, số lượng đơn đặt hàng của khách hàng và độ lớn của đơn hàng trung bình.

8. Vòng xoáy tử thần: Cái giá phải trả cho việc ra mắt sản phẩm sai

Mở rộng quy mô quá sớm là nguyên nhân trực tiếp của Vòng xoáy tử thần. Mở rộng quy mô quá sớm khiến số tiền chi tiêu tăng nhanh chóng. Chi phí bán hàng, lương bổng, thiết bị, cơ sở hạ tầng, phí tuyển dụng, và kinh phí đi lại bắt đầu ăn vào dòng tiền mặt của công ty. Áp lực doanh thu tăng theo cấp số nhân. Trong khi đó, bộ phận Marketing lại đang chi những khoản lớn vào việc tạo ra nhu cầu khách hàng cho tổ chức Bán hàng. Việc này đồng thời cũng tiêu vào "vốn tín nhiệm" cho việc định vị và giới thiệu công ty với báo chí, các nhà phân tích và khách hàng.

Tại thời điểm tung hàng đầu tiên, nếu công ty không hiểu được thị trường và khách hàng của mình thì hậu quả là việc hiển nhiên trong một trình tự khởi nghiệp gần giống như vở kịch Noh cổ điển của Nhật Bản. Điều gì xảy ra khi bạn bố trí đầy đủ nhân sự cho Bán hàng và Marketing còn bạn thì chưa rõ khách hàng của bạn là ai và tại sao họ sẽ mua sản phẩm của bạn? Bộ phận Bán hàng bắt đầu không đạt doanh số đề ra. Hội đồng quản trị trở nên băn khoăn. Phó giám đốc phụ trách Bán hàng đến cuộc họp hội đồng, vẫn lạc quan, và đưa ra một loạt giải trình hợp lý. Hội đồng nhướng một bên chân mày không hài lòng. Phó Chủ tịch phụ trách Bán hàng quay lại với hiện trường và hối thúc lính của mình làm việc cật lực hơn.

Trong khi đó, những người bán hàng bắt đầu thử các phương pháp bán hàng mới mà mình nghĩ ra – liên hệ với hết bộ phận này tới bộ phận khác, làm ra các bài giới thiệu chào hàng khác nhau. Thay vì áp dụng phương pháp luận học hỏi và khám phá, nhóm Bán hàng đã trở thành một đám đông vô tổ chức và bất mãn, tiêu tốn rất nhiều ngân sách. Quay trở lại văn phòng, các bài trình bày về sản phẩm thay đổi hàng tuần (có khi hàng ngày) khi bộ phận Marketing cố gắng "dựng lên một câu chuyện hay hơn" để cuối cùng đưa ra một bài thuyết trình làm phòng Bán hàng bị bối rối. Nhuệ khí trong bộ phận Bán hàng và bộ phận Marketing bắt đầu tụt xuống. Những người bán hàng bắt đầu tin rằng "Sản phẩm này không thể bán được; chẳng ai muốn mua nó." Đến cuộc họp hội đồng quản trị tiếp theo, các con số bán hàng vẫn chưa đạt được như kế hoạch. Phó Chủ tịch phụ trách Bán hàng lúc này nhìn xuống chân mình và chà chà gót giày xuống sàn nhà. Giờ thì hội

đồng nhướn cả hai bên chân mày lên và nhìn vào vị CEO với vẻ chế nhạo. Phó Chủ tịch phụ trách Bán hàng, trán ướt đẫm mồ hôi, rời khỏi cuộc họp hội đồng quản trị và sau đó có một vài buổi họp khích lệ nhằm hâm nóng tinh thần của đội ngũ bán hàng. Tới cuộc họp hội đồng quản trị kế tiếp, nếu con số bán hàng vẫn còn quá nghèo nàn thì văn bản sẽ được dán lên tường. Không chỉ những con số bán hàng chưa thực hiện được, mà giờ đây vị CEO đang vã mồ hôi lo lắng với tốc độ đốt tiền liên tục của công ty. Tại sao? Vì công ty đầu tư nhân lực và tiền bạc vào kỳ vọng bộ phận Bán hàng sẽ đem lại doanh thu theo như kế hoạch. Các phòng ban còn lại của công ty (Phát triển Sản phẩm, Marketing, Hỗ trợ) đều bắt đầu đốt thêm tiền, hy vọng bộ phận Bán hàng có thể đạt được con số kì vọng. Bây giờ công ty rơi vào tình trạng khủng hoảng. Ở đây có hai điều đặc trưng xảy ra. Thứ nhất, Phó Chủ tịch phụ trách Bán hàng bị lên án. Tại cuộc họp hội đồng quản trị cuối cùng, chẳng ai muốn đứng kế ông ta. Mọi người đều kéo ghế sang phía bên kia căn phòng. Thất bại trong việc đem đến doanh số, ông ta đã có "vết đen" trong công ty. Nếu có thêm ba cuộc họp hội đồng quản trị hoặc kéo dài một năm nữa thì cũng không làm được gì; Phó Chủ tịch phụ trách Bán hàng trong một công ty khởi nghiệp mà không thực hiện được các con số đó thì cái chức danh đó sẽ chỉ còn lại trong quá khứ (trừ khi ông ta là người sáng lập, thì ông ta sẽ vẫn đương nhiệm nhưng với chức danh Phó Chủ tịch ảo và không thể làm được gì hơn).

Tiếp theo, Phó Chủ tịch phụ trách Bán hàng mới sẽ được tuyển dụng. Người mới này sẽ nhanh chóng đi đến kết luận công ty chỉ không hiểu khách hàng của mình và không biết cách làm thế nào để bán hàng cho họ mà thôi. Người này cho rằng chiến lược định vị và marketing của công ty đã không đúng. Bây giờ Phó giám đốc Marketing bắt đầu lo lắng. Vì vị Phó Chủ tịch phụ trách Bán hàng mới được đưa vào hội đồng để "sửa chữa" việc bán hàng, bộ phận Marketing phải phản ứng và tương tác với một người cho rằng những gì đã được tạo ra trước đây trong công ty là sai. Phó Chủ tịch phụ trách Bán hàng mới này cũng sẽ xem lại chiến lược và các chiến thuật đã không hiệu quả và đưa ra một kế hoạch bán hàng mới. Người này có một "kỳ trăng mật" ngắn ngủi kéo dài khoảng vài tháng với CEO và

hội đồng quản trị. Trong lúc đó, Phó Chủ tịch Marketing ban đầu đang cố gắng đưa ra một chiến lược định vị mới để hỗ trợ cho vị Phó Chủ tịch phụ trách Bán hàng mới. Thông thường việc này sẽ dẫn đến mâu thuẫn, thậm chí có thể là một cuộc chiến tranh nội bộ trong công ty. Trong thời gian ngắn, nếu doanh số vẫn không được cải thiện, thì người trong ban quản trị phải đi kiếm việc mới là Phó Chủ tịch Marketing chứ không phải là Phó Chủ tịch phụ trách Bán hàng mới (vì vị này chưa đương nhiệm đủ lâu để bị sa thải) - lý do căn bản là "Chúng ta đã thay Phó Chủ tịch phụ trách Bán hàng rồi nên vấn đề không nằm ở đây. Đó ắt hẳn phải là lỗi của bộ phận Marketing."

Đôi khi, phải mất đến một vài lần thì mới tìm ra lộ trình đúng đắn cho việc bán hàng và định vị marketing để đưa một công ty khởi nghiệp đi đúng hướng trong việc tìm được lượng lớn khách hàng. Không may, thường thì đây chỉ mới là khởi đầu Vòng xoáy tử thần của công tác điều hành. Nếu việc thay người điều hành bán hàng và marketing không đặt công ty vào đúng quỹ đạo bán hàng, các nhà đầu tư bắt đầu nghĩ rằng "chúng ta cần một CEO thích hợp cho giai đoạn này". Điều này cho thấy vị CEO đang chạy ngược chạy xuôi mang theo cả một cái "án tử" do tổ chức ngấm ngầm ban ra. Thêm vào đó, vì CEO đầu tiên là một trong những người sáng lập công ty, nên việc thay đổi CEO sẽ tạo nên sự chấn động. Điều thường thấy đó là các vị CEO sáng lập ra công ty cố gắng giữ chặt cánh cửa công ty thì còn các nhà đầu tư lại cố gắng can thiệp sâu vào nội bộ công ty. Thật đau lòng khi thấy vậy nhưng việc đó xảy ra với hơn nửa số công ty khởi nghiệp có những CEO còn non trẻ trong kinh nghiệm.

Trong các giai đoạn kinh tế ổn định, công ty có thể gặp hai hoặc ba lần việc ra mắt sản phẩm thất bại cùng với con số bán hàng tệ hại. Trong các thời điểm khó khăn hơn, các nhà đầu tư thắt chặt túi tiền hơn và cân nhắc việc "ném tiền" vào sau khi đã thất bại với cái nhìn căn cơ, chi li. Một công ty khởi nghiệp có thể bị đóng cửa đơn giản vì không được cấp vốn đầu tư vào giai đoạn tiếp theo.

Trong trường hợp của Webvan, Vòng xoáy tử thần rất công khai và rất lộn xộn, vì chẳng có tình tiết nào trong số này xảy ra trong nội bộ

công ty cả. Hệ quả của việc cổ phần hóa là hàng loạt các báo cáo được in mực đỏ phát hành ra hàng quý cho các cổ đông xem. Thay vì nhận ra mô hình kinh doanh là phi thực tế và nên giảm quy mô thì công ty lại tiếp tục đầu tư nhiều hơn vào marketing và quảng bá (để có thêm khách hàng và giữ những chân khách hàng cũ), xây dựng các cơ sở phân phối (xây dựng những cơ sở mới ở những vùng mới trong nước để tiếp cận thêm khách hàng). Cuối năm 2000, Webvan đã thâm hụt chồng chất tới 612,7 triệu đô la Mỹ cộng thêm thất thoát tiền mặt. 7 tháng sau, công ty phá sản.

9. Không phải mọi công ty khởi nghiệp đều giống nhau

Một sự thật cơ bản về các công ty khởi nghiệp mà mô hình Phát triển Sản phẩm đã bỏ qua là không phải tất cả mọi công ty đều giống nhau. Một trong những hiểu biết căn bản dẫn dắt cho cuốn sách này là các công ty khởi nghiệp rơi vào một trong 4 loại cơ bản sau:

- Đưa một sản phẩm mới vào một *thị trường đã có sẵn*
- Đưa một sản phẩm mới vào một *thị trường mới*
- Đưa một sản phẩm mới vào một *thị trường đã có sẵn và cố gắng tái phân khúc thị trường đó với tư cách một hãng gia nhập mới giá rẻ*
- Đưa một sản phẩm mới vào một *thị trường đã có sẵn và cố gắng tái phân khúc thị trường đó theo hướng tham gia vào thị trường ngách*

Những khác biệt này sẽ được phát triển chi tiết hơn trong các chương sau. Điều quan trọng cần biết bây giờ là mô hình Phát triển Sản phẩm truyền thống đã nhiều lần thành công trong việc đưa một sản phẩm từ công ty vào một thị trường đã biết có những khách hàng đã xác định (lựa chọn 1). Đi theo những kinh nghiệm thông thường trong quá khứ đối với Loại Thị trường này có thể có hiệu quả nếu thị trường tương tự với những trải nghiệm quá khứ. Tuy nhiên, vì đại đa số các công ty khởi nghiệp không đi theo các thị trường đã biết (rơi vào loại thứ hai và thứ ba) nên họ không có manh mối khách hàng của mình ở đâu.

Webvan rơi vào loại khởi nghiệp thứ tư – là loại đưa một sản phẩm mới (đặt hàng tạp hóa trực tuyến và giao hàng trong ngày) vào thị

trường đã có sẵn (ngành kinh doanh tạp hóa), và cố gắng tạo ra một phân vùng trong thị trường đó. Mọi người thậm chí có thể đưa ra lập luận là ý tưởng của Webvan quá mới nên công ty rơi vào loại công ty khởi nghiệp thứ hai – đưa một sản phẩm mới vào một thị trường hoàn toàn mới. Trong cả hai trường hợp, khả năng Webvan dự đoán sự đón nhận của khách hàng và sử dụng rộng rãi không dựa vào bất cứ thực tế nào, chỉ là những giả thuyết kế hoạch kinh doanh chưa hề được thử nghiệm (Đối với các công ty thuộc loại hai và loại ba, việc lập mô hình tỷ lệ khách hàng đón nhận bằng các mô hình định lượng truyền thống như Đường cong Bass [4] là không khả thi ngay ngày bắt đầu giao hàng. Không có đủ dữ liệu bán hàng ban đầu để đưa ra dự đoán bán hàng hợp lý.)

Sau đây là vấn đề. Vì 4 loại khởi nghiệp có tỷ lệ khách hàng đón nhận và chấp nhận rất khác nhau nên các chiến lược bán hàng và marketingsẽ khác biệt đáng kể. Thậm chí nghiêm trọng hơn, mỗi Loại Thị trường có nhu cầu tiền mặt hoàn toàn khác nhau. Một công ty tạo ra một thị trường mới có thể không có lợi nhuận trong 5 năm hoặc hơn trong khi một công ty trong một thị trường có sẵn có thể sinh lời trong vòng 12-18 tháng. Kết quả là, mô hình Phát triển Sản phẩm không chỉ không giúp ích mà còn phản tác dụng. Nó không hề cho đội ngũ tài chính, marketing và bán hàng biết gì về cách mô tả và bán hàng riêng biệt cho từng loại khởi nghiệp hay là cách dự đoán các nguồn lực cần thiết để thành công.

10. Các kỳ vọng phi thực tế

Tôi đã lập luận rằng mô hình Phát triển Sản phẩm dẫn đến các lỗi cơ bản và thường gây ra tai họa trong một hay hai năm đầu tiên của một doanh nghiệp mới. Chúng ta có thể tóm tắt các lỗi này trong 3 kỳ vọng phi thực tế:

- Sơ đồ Phát triển Sản phẩm được dùng để định hướng cho các hoạt động không liên quan gì tới mô hình Phát triển Sản phẩm – cụ thể là việc tìm kiếm khách hàng, thị trường và mô hình kinh doanh khả thi.

- Phát triển Khách hàng sẽ tiến triển trên cùng lịch trình giống như Phát triển Sản phẩm.
- Mọi loại hình khởi nghiệp cũng như tất cả các sản phẩm mới đều giành được sự chấp thuận và triển khai vào một mức giống nhau, cụ thể là bắt đầu vào Ngày giao hàng đầu tiên.

Ngoài 3 lỗi này, còn có thêm một sai lầm nữa. Các công ty khởi nghiệp luôn phải đối mặt với áp lực lợi nhuận rất lớn từ các nhà đầu tư. Đôi khi, để được cấp vốn, các doanh nghiệp mới này tạo các giả định tài chính phi thực tế - về quy mô thị trường, tình hình tăng trưởng hoặc đơn giản là bỏ qua những hậu quả của Loại Thị trường mà họ đã chọn. Những kỳ vọng lạc quan này trở thành kế hoạch hành động của công ty, từ đó buộc họ phải thực hiện các mục tiêu phi thực tế và không thể nào đạt được.

Webvan phạm phải tất cả những sai lầm này, một cách rõ ràng và công khai. Nhưng hầu hết những nhà quan sát viết về thất bại của nó như chỉ là một trong nhiều vụ "nổ bong bóng dot.com", gán cho sự sụp đổ của công ty mới với cái gì đó mơ hồ liên quan đến Internet. Nhưng thực tế lại sâu xa và hợp lý hơn nhiều. Webvan và toàn bộ sự sụp đổ của "dot.com" là kết quả thất bại của 3 kỳ vọng mà tôi vừa mô tả; việc "cứ đi rồi sẽ thành đường" (bất chấp số tiền bỏ ra) rõ ràng không phải là một chiến lược thành công.

VẬY GIẢI PHÁP THAY THẾ LÀ GÌ?

Nếu Sơ đồ Phát triển Sản phẩm không phải là lộ trình phù hợp cho các công ty khởi nghiệp, vậy thì là điều gì mới đúng? Đối với một số trường hợp khởi nghiệp, cụm từ "quy trình bán hàng và marketing khởi nghiệp chín chắn" là phép nghịch hợp. Tuy nhiên, nhiều doanh nhân vẫn đang tìm kiếm một công thức chung về thành công với khách hàng và thị trường.

Những năm đầu thập niên 90, điều gần gũi nhất với Chén Thánh dành cho các hoạt động bán hàng và marketing trong các công ty khởi nghiệp là Đường cong Chu trình Tiếp nhận Công nghệ và khái niệm Vực thẳm.

Đường cong Chu trình Tiếp nhận Công nghệ

Đường cong Chu trình Tiếp nhận Công nghệ (xem Hình 1.4) được phát triển bởi Everett Rogers và được phổ biến và sàng lọc bằng khái niệm "vực thẳm" của Geoff Moore. Nó đưa ra cho các doanh nhân 5 ý tưởng kích thích tư duy:

- Công nghệ trong các giai đoạn khác nhau được tiếp nhận bởi các nhóm người: những người say mê công nghệ, người có tầm nhìn, người theo chủ nghĩa thực dụng, người theo chủ nghĩa bảo thủ và người theo chủ nghĩa hoài nghi.
- Hai nhóm đầu tiên – những người say mê công nghệ và người có tầm nhìn – là "thị trường ban đầu". Hai nhóm tiếp theo, người theo chủ nghĩa thực dụng và người theo chủ nghĩa bảo thủ là "thị trường phổ thông".
- Hình dáng thị trường chung dành cho sản phẩm bất kỳ gần giống đường cong chuông. Thị trường ban đầu bắt đầu từ nhỏ rồi phát triển lớn mạnh thành thị trường phổ thông.
- Có một "vực thẳm" giữa từng nhóm, mà vực thẳm lớn nhất nằm giữa thị trường ban đầu và thị trường phổ thông. Các vực thẳm này là do nhiều nhu cầu sản phẩm khác nhau và thói quen mua sắm của từng nhóm.
- Vấn đề lớn nhất để vượt qua vực thẳm là rất ít các bài học và thành công từ việc bán hàng và tiếp thị giành chiến thắng một cách chật vật ở giai đoạn đầu có thể trở thành tác dụng đòn bẩy trong thị trường phổ thông, vì khách hàng của thị trường phổ thông không mấy tin tưởng vào những lời giới thiệu từ những người tiếp nhận ban đầu. Do đó, các chiến lược bán hàng và marketing hoàn toàn mới là cần thiết để giành được nhóm khách hàng kế tiếp, một nhóm khách hàng lớn hơn nhiều.



Hãy xem xét tóm tắt tại sao khái niệm này không cung cấp bản đồ chỉ đường hiệu quả cho các doanh nghiệp mới trong giai đoạn ban đầu. Khi đến phần cuối cùng này, chúng ta sẽ sẵn sàng xem xét con đường thay thế mà cuốn sách này mô tả và tôi khẳng định mọi doanh

nghiệp mới thành công đều làm theo. Một doanh nhân mới khởi nghiệp nhìn khao khát vào đường cong chuông duyên dáng được vẽ trong Hình 1.4, mơ đưa công ty mình chiếm lĩnh tầm cao, quyết tâm tránh những vực thẳm đáng sợ đó. Nghe có vẻ rất hợp lý. Giờ thì sao? Các doanh nhân cần nhìn thật kỹ vào Đường cong Chu trình Tiếp nhận Công nghệ. Liệu nó có cung cấp nhiều thông tin? Có thú vị không? Nó có hướng cho bạn nghĩ đến những ý tưởng sâu sắc và tuyệt vời về chiến lược? Thưa rằng bạn hãy quên nó đi. Nếu bạn chỉ mới vừa xây dựng công ty của mình, thì đây là lần cuối cùng bạn nhìn thấy đường cong này, ít nhất là đến năm kế tiếp. Những vấn đề bạn gặp phải xảy ra sớm hơn bất kỳ vực thẳm nào. Trên thực tế nếu bạn may mắn có cơ hội giải quyết các vấn đề liên quan đến vực thẳm thì đó là dấu hiệu thành công rồi.

Đường cong Chu trình Tiếp nhận Công nghệ đưa ra một cái nhìn đúng đắn và sáng suốt vì thực sự có nhiều loại khách hàng trong một vòng đời sản phẩm/công ty. Tuy nhiên, đường cong quyến rũ này có thể đưa các doanh nhân trong giai đoạn đầu đến 4 kết cục xấu.

Thứ nhất, đường cong ru ngủ các doanh nhân chìm trong những giấc mơ hào quang trong thị trường chính một cách rất tự nhiên. Trong các giai đoạn đầu xây dựng công ty, tốt nhất là hãy quên những giấc mơ đó đi. Hoặc chí ít không phải là lúc này. Tại sao? Thực tại đáng buồn là nếu bạn không làm đúng phần đầu tiên của khâu Phát triển Khách hàng thì bạn sẽ không tiến xa được đến thị trường chính. Điều đó có nghĩa bạn sớm bị loại ra khỏi cuộc chơi.

Thứ hai, đường cong gợi cho chúng ta nghĩ đến những người say mê công nghệ nằm trên đường cong tiếp nhận khách hàng. Trên đường cong, họ giống như một tập hợp khách hàng ban đầu, nhưng thực tế thì không. Những người say mê công nghệ chỉ tồn tại như một trong những thách thức mà người bán hàng phải chinh phục trên con đường tìm kiếm khách hàng ban đầu "thực sự" chi tiền và một quy trình bán hàng lặp đi lặp lại. Bạn cần phải làm việc với họ và nắm được ảnh hưởng của họ đối với định hướng bán hàng nhưng họ rất hiếm khi mua thứ gì.

Thứ ba, quan điểm rằng cơ sở khách hàng của công ty khởi nghiệp sẽ nằm trên đường cong liên tục và suôn sẻ, nảy sinh ý tưởng đầy cám dỗ và nguy hiểm rằng sự chấp nhận của khách hàng đơn giản thuộc về vấn đề thực hiện bán hàng. Thậm chí khi khái niệm vực thẳm đã được bổ sung vào, cùng với sự quan sát rằng các khách hàng của thị trường ban đầu và khách hàng của thị trường phổ thông là khác nhau, thì rất ít doanh nhân hoặc các bài tập tình huống trong trường kinh tế có thể tiếp cận hình dáng của đường cong tiếp nhận. Như chúng ta sẽ thấy, thực tế sự thay đổi khách hàng thay đổi từ dạng này sang dạng khác theo hàm số bậc thang trong điều kiện tối ưu (và tùy từng Loại Thị trường). Thứ tư, Đường cong Chu trình Tiếp nhận Công nghệ cùng với những cuốn sách viết về nó luôn nhấn mạnh đến "thực hiện và tiếp nhận". Điều đó hoàn toàn tốt đẹp nhưng như bà tôi từng nói, "May mắn lắm cháu mới gặp vấn đề đó." Trong những giai đoạn đầu của một doanh nghiệp mới, cứ chăm chú vào việc "thực hiện" sẽ đặt bạn ra khỏi sân chơi của thị trường kinh doanh. Thay vào đó, bạn cần một quá trình "học hỏi và khám phá" để sau đó bạn có thể đưa công ty đến được giai đoạn mà bạn biết nên làm gì cho công ty của mình.

Vì thế, thay vì mơ mộng cách vượt qua vực thẳm, bước đầu tiên doanh nghiệp mới cần làm là tập trung vào các quá trình học hỏi và khám phá, từ khởi động công ty cho đến tăng quy mô doanh nghiệp. Qua quá trình thử nghiệm mò mẫm, thay đổi nhân viên, các công ty khởi nghiệp thành công đã phát minh ra một quy trình song song với Phát triển Sản phẩm lấy khách hàng và thị trường làm trugng tâm, tôi gọi đó là quy trình "Phát triển Khách hàng."

Phát triển Khách hàng: Khi thị hiếu phù hợp với mô hình Phát triển Khách hàng

Thật thú vị khi hình dung điều gì sẽ xảy ra nếu khởi nghiệp nói với những người hậu thuẫn vốn mạo hiểm là công ty đã thuê được đội ngũ khoa học giỏi nhất thế giới, nhưng công ty sẽ không dùng bất kỳ quy trình hay phương pháp nào để đưa sản phẩm mới ra thị trường. Bạn có thể tưởng tượng được câu nói rằng "Không, chúng tôi chẳng cần đến phương pháp luận Phát triển Sản phẩm quỷ quái nào cả. Chúng tôi

cần thì sẽ tự mày mò là ra được thôi"? Chỉ có trong mơ mà thôi. Các doanh nghiệp mới dùng phương pháp luận Phát triển Sản phẩm để đánh giá tiến độ của đội ngũ phát triển, kiểm soát mức độ tiêu tiền và thời gian tung sản phẩm. Nhưng như ta đã thấy, chúng ta thậm chí không cần phải cân nhắc khi thuê đội ngũ marketing, bán hàng và phát triển kinh doanh giỏi nhất, ném họ vào doanh nghiệp mới và nói, "Đi tìm hiểu xem ai muốn mua cái này rồi nhanh chóng bán nhiều thật nhiều nhé. Hãy báo cho chúng tôi khi làm xong nhưng đừng công khai và vẫy tay thật hào hứng lên khi chúng tôi hỏi bạn đã làm được đến đâu rồi." Nghe có vẻ ngớ ngẩn phải không? Nhưng đó là tình trạng của doanh nghiệp mới hiện nay. Chẳng có quy trình được công nhận nào có các cột mốc quan trọng tập trung vào việc tìm kiếm khách hàng, phát triển thị trường và làm cho mô hình kinh doanh có giá trị.

Mô hình Phát triển Khách hàng của một doanh nghiệp mới bắt đầu bằng một lập luận đơn giản: việc tìm hiểu và khám phá những ai sẽ là khách hàng ban đầu của công ty và họ nằm trong thị trường nào, đòi hỏi một quy trình riêng và khác biệt với quy trình Phát triển Sản phẩm. Tổng hợp các hoạt động này là mô hình Phát triển Khách hàng. Lưu ý, tôi đang cố gắng không gọi Phát triển Khách hàng là "quy trình bán hàng" hay là "quy trình marketing". Lý do sẽ rõ ràng hơn khi chúng ta nói về cách tổ chức đội ngũ cho quy trình Phát triển Khách hàng trong chương sau. Tuy nhiên, ở giai đoạn đầu, chúng ta không bán mà cũng chẳng làm công tác marketing. Trước khi có thể tiến hành bất kỳ nhiệm vụ truyền thống nào của việc bán hàng hay marketing, công ty phải chứng minh là thị trường họ muốn nhắm đến có tồn tại, hãy chắc rằng người ta sẽ chi tiền cho các giải pháp mà công ty có thể cung cấp, cuối cùng là ra ngoài kia và tạo thị trường. Các hoạt động thử nghiệm, học hỏi và khám phá này là điều làm nên sự độc đáo của một công ty khởi nghiệp và cũng là điều khiến quy trình Phát triển Khách hàng rất khác biệt so với quy trình Phát triển Sản phẩm.

Mô hình Phát triển Khách hàng khác hẳn với biểu đồ Phát triển Sản phẩm. Nếu mô hình Phát triển Sản phẩm chú trọng vào ngày bắt

đầu giao hàng thì mô hình Phát triển Khách hàng chuyển sang tìm hiểu về khách hàng và các vấn đề của họ ngay từ đầu quy trình phát triển càng sớm càng tốt. Ngoài ra, mô hình này được xây dựng trên ý tưởng mọi doanh nghiệp mới có một hệ thống gồm các cột mốc quan trọng được xác định mà chẳng khoản đầu tư nào có thể có được. Biết rằng tiền đầu tư thêm nhiều thì sẽ có ích, nhưng không phải lúc này, kho doanh nghiệp mới thành lập. Bong bóng Internet là trải nghiệm khoa học lớn nhất trong lĩnh vực này. Bạn không thể tạo ra thị trường hay nhu cầu khách hàng ở nơi không hề có khách hàng nào quan tâm. Tin vui là những cột mốc đánh giá khách hàng và thị trường này có thể xác định và đánh giá được. Tin buồn là để hoàn thành được những cột mốc đánh giá này là cả một nghệ thuật. Nó là nghệ thuật ẩn trong niềm đam mê và tầm nhìn của những cá nhân làm việc để biến mơ ước của mình thành hiện thực. Chính điều đó tạo nên sự thú vị của các doanh nghiệp.

Xin dùng câu chuyện của Tesco, một công ty khác, để tái bút nhằm khép lại câu chuyện của Webvan. Công ty này đã chạy đua với những nhà tiên phong quá khứ như Webvan để trở thành nhà cung cấp tạp hóa trực tuyến lớn nhất trên thế giới. Tesco không chủ trương vận động tài chính hùng mạnh để tung ra dịch vụ của mình. Họ tìm hiểu và khai thác xem khách hàng muốn gì và họ đã tìm ra mô hình tài chính hiệu quả. Họ bắt đầu dịch vụ tạp hóa trực tuyến bằng cách dùng các cửa hàng bán lẻ của mình ở Anh quốc làm bệ phóng. Khoảng năm 2002, họ đã tạo ra một doanh nghiệp trực tuyến có lời xử lý 85.000 đơn hàng mỗi tuần và đã nhanh chóng đạt tới hơn 559 triệu đô la doanh thu. Tesco có thể gầy dựng công ty tạp hóa trực tuyến từ phần nhỏ đầu tư của Webvan vì có thể tận dụng cơ sở hạ tầng hiện hữu gồm 929 cửa hiệu. Vào tháng 6 năm 2001, mua sắm tạp hóa trực tuyến quay trở lại Mỹ khi Tesco tiến vào thị trường, mua 35% vốn đầu tư của dịch vụ tạp hóa trực tuyến Safeway.

Rõ ràng rằng Tesco đã hiểu được quy trình ẩn chứa trong mô hình Phát triển Khách hàng. Chương tiếp theo sẽ mô tả chi tiết mô hình này.

[4] Mô hình đường cong Bass được phát triển bởi Frank Bass và miêu tả tiến trình của một sản phẩm mới được thừa nhận như một sự tác động qua lại giữa người dùng và người dùng tiềm năng. Nó đã miêu tả như một trong những điều khái quát hóa thực tiễn nổi tiếng nhất trong marketing, bên cạnh mô hình Dirichlet của việc mua hàng và lựa chọn nhãn hiệu mang tính lặp lại. (-ND)

CHƯƠNG 2

CON ĐƯỜNG HƯỚNG TỚI THÀNH CÔNG:MÔ HÌNH PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG

Cánh cửa và con đường dẫn đến cuộc sống mới nhỏ hẹp làm sao. Và chỉ một số ít người tìm ra lối đi đó.

Matthew 7:14

Ngành kinh doanh đồ nội thất không còn hấp dẫn đối với nhiều người vì sự cách tân trong ngành này đã thực sự bão hòa. Tuy nhiên, trong giai đoạn bình yên của các công ty kinh doanh trực tuyến (khi các nhà đầu tư mạo hiểm vẫn chưa đủ nhanh chân rút hết vốn đầu tư), thị trường kinh doanh đồ nội thất trực tuyến xuất hiện hàng loạt công ty có lý lịch tốt như Furniture.com và Living.com. Các công ty hoạt động theo kiểu Trường quản lý James Dean (sống nhanh – chết trẻ), nhanh chóng thu hút hàng triệu đô la từ các nhà đầu tư để rồi nhanh chóng tiêu hủy chúng. Trong khi đó, Design Within Reach khởi nghiệp theo cách riêng của mình: xây dựng doanh nghiệp từng bước một. Những điều sắp được đề cập sau đây sẽ giải thích điều gì đã xảy ra và tại sao lại như vậy.

Lúc bấy giờ, khi mà lượng tiền của nhà đầu tư vẫn đổ vào các công ty kinh doanh đồ nội thất trực tuyến, thì người sáng lập của Design Within Reach là Rob Forbes đã gặp tôi với mong muốn tìm nguồn huy động vốn cho công ty. Mục tiêu của Rob là xây dựng một công ty kinh doanh thông qua catalog nhằm tạo điều kiện cho khách hàng dễ dàng tìm kiếm những mặt hàng nội thất với mẫu mã đẹp mà họ thường chỉ thấy ở các phòng trưng bày trước đây. Với 20 năm kinh nghiệm trong vai trò là một chuyên gia thiết kế văn phòng, ông nhận ra một vấn đề lớn trong ngành trang bị nội thất: đối với những mặt hàng thiết kế đẳng cấp, chuyên nghiệp với chất lượng cao trong các ngành kinh doanh như nhà hàng và khách sạn thì phải mất 4 tháng đặt hàng. Khách hàng luôn than vãn với Rob rằng, “Ước gì tôi có thể mua được hàng nội thất với mẫu mã đẹp mà không

phải chờ đợi nhiều tháng mới có được." Với một số tiền nhỏ, Rob đã in một cuốn catalog các hàng mẫu nội thất (hơn nửa số mặt hàng trong đó thuộc độc quyền công ty ông) đã có trong kho và sẵn sàng chờ vận chuyển. Rob dành thời gian lắng nghe khách hàng và các nhà thiết kế. Ông không ngừng điều chỉnh catalog và hàng tồn kho để đáp ứng nhu cầu của các nhà thiết kế và không ngừng tìm kiếm những mẫu hàng độc đáo trên khắp thế giới. Công ty non trẻ của ông bắt đầu cất cánh; bây giờ ông muốn huy động vốn từ các quỹ đầu tư mạo hiểm để phát triển công ty.

Tôi nói, "Không thành vấn đề." Tôi rút chiếc Rolodex ra và gọi điện nhằm tìm nguồn huy động vốn. Tôi khuyên Rob đến gặp một số nhà đầu tư mạo hiểm tốt nhất và sáng giá nhất ở đường Sand Hill, thung lũng Silicon. Trong bài trình bày của mình, Rob chỉ ra rằng thị trường kinh doanh đồ nội thất cao cấp trị giá đến 17,5 tỷ đô la hướng đến đối tượng khách hàng là doanh nghiệp. Ông giải thích rằng hệ thống phân phối thiết bị nội thất hiện tại đã lỗi thời, rời rạc và đây là thời điểm chín muồi để tái cơ cấu, vì các nhà sản xuất thiết bị nội thất đang đối mặt với việc họ phải làm việc với một hệ thống vô cùng phức tạp bao gồm những đại diện bán hàng, thương buôn, và các phòng trưng bày, việc này đang cản trở doanh nghiệp tiếp cận trực tiếp với khách hàng. Người tiêu dùng phải đợi cả 4 tháng mới có được sản phẩm và phải chịu thêm chi phí không cần thiết lên tới 40%. Qua lời Rob trình bày, rõ ràng là ông đã xác định được vấn đề thực sự, sản phẩm kết hợp của ông có thể giải quyết vấn đề và khách hàng xác nhận rằng họ đã có giải pháp đúng bằng cách mua hàng của ông.

Bài thuyết trình của ông đầy sức thuyết phục, nó nhấn mạnh những thách thức trong việc nhận biết những ngành mà khách hàng đang bị phục vụ kém. Nhưng phản ứng của các công ty đầu tư mạo hiểm lại tiêu cực. "Sao cơ? Trang web đâu rồi? Không có giao dịch thương mại điện tử à? Các hoạt động khuếch trương thương hiệu đâu? Chúng tôi muốn đầu tư vào các doanh nghiệp mới có nền tảng từ web. Có lẽ chúng tôi sẽ quan tâm nếu ông biến công ty thiết bị nội thất bằng catalog thành một trang web thương mại điện tử." Rob vẫn kiên nhẫn giải thích công ty của ông hướng đến nhu cầu của khách hàng. Các chuyên gia thiết kế muốn liếc qua cuốn catalog khi họ có thời gian thoải mái trên giường ngủ. Họ muốn trưng catalog ra cho khách hàng của mình xem. Ông đồng tình rằng sẽ

không bỏ qua trang web nhưng đó sẽ là bước kế tiếp chứ không phải là bước đầu tiên khi xây dựng công ty.

Các nhà đầu tư mạo hiểm trả lời một cách mỉa mai: “Rob, Furniture.com là một trong những trang trực tuyến nóng hổi nhất ngoài kia. Họ đã cùng nhau huy động hơn 100 triệu đô la từ các nhà đầu tư mạo hiểm đầu tiên. Họ và những công ty khởi nghiệp mới tương tự đang bán đồ nội thất trên trang web. Hãy quay trở lại khi nào ông suy nghĩ lại về chiến lược của mình.”

Tôi không thể tin nổi: Rob đã có một giải pháp bán hàng xuất sắc và một mô hình kinh doanh đã được kiểm chứng nhưng không ai đồng ý đầu tư vào công ty ông. Nhưng là một doanh nhân ngoan cường, ông kiên định với con đường của mình. Rob tin rằng công nghiệp bán hàng nội thất trực tuyến đã dựa trên cơ sở lập luận sai lầm, rằng cơ hội kinh doanh đơn giản là mua đồ nội thất gia đình qua mạng. Ông tin rằng cơ hội tiềm ẩn là cung cấp sản phẩm chất lượng cao đến với một lượng khách hàng chọn lọc cùng với việc đưa sản phẩm đến với khách hàng một cách nhanh chóng là điều vô cùng khác biệt so với các nhà cung cấp khác. Khác biệt giữa một khách hàng chọn lọc với một khách hàng chung chung, giữa đồ chất lượng cao với đồ thương mại đã tạo nên sự khác biệt chính yếu giữa thành công và thất bại nặng nề.

Cuối cùng, Rob đã có thể huy động vốn từ bạn bè và gia đình và rất lâu sau đó thì ông còn nhận được một khoản đầu tư mạo hiểm nho nhỏ. Sáu năm trôi qua thật nhanh và Design Within Reach đã trở thành một công ty cổ phần với giá trị vốn hóa là 180 triệu đô la, bao gồm 56 cửa hàng bán lẻ và một trang web thương mại điện tử. Thương hiệu của công ty lúc bấy giờ đã nổi tiếng và được công nhận trong cộng đồng thiết kế. Thế còn Furniture.com thì sao? Nó đã bị vứt xó cùng với những thất bại đáng xấu hổ.

Tại sao Design Within Reach thành công trong khi những công ty khởi nghiệp khác vốn được đầu tư rất mạnh mẽ như Furniture.com lại thất bại? Rob đã biết hoặc làm gì để giúp công ty thành công? Có cách nào để người khác có thể làm giống như ông không?

BỐN BƯỚC TỚI THÀNH CÔNG

Hầu hết các công ty khởi nghiệp thiếu một quy trình tìm hiểu thị trường, định vị khách hàng đầu tiên, đánh giá các giả thuyết cũng như phát triển doanh nghiệp. Chỉ có một số công ty khởi nghiệp thành công như
Design Within Reach làm tất cả những việc này. Điều khác biệt là những công ty thành công đều phát minh ra mô hình Phát triển Khách hàng.

Mô hình Phát triển Khách hàng trình bày trong Hình 2.1 được thiết kế để giải quyết 10 vấn đề mà mô hình Phát triển Sản phẩm đã liệt kê ra trong Chương 1. Sức mạnh của nó nằm ở sự cứng rắn và sự linh động. Mô hình này phân chia mọi hoạt động liên quan đến khách hàng trong giai đoạn đầu của một doanh nghiệp thành các quy trình riêng của họ, bao gồm 4 bước dễ hiểu như sau: Tìm hiểu Khách hàng, Xác định Khách hàng, Tạo dựng Khách hàng và Xây dựng Công ty. Như bạn sẽ thấy, các bước này khớp liền mạch và hỗ trợ các hoạt động Phát triển Sản phẩm của công ty khởi nghiệp, mỗi bước đem lại những kết quả cụ thể được mô tả trong các chương tiếp theo.



Mô hình Phát triển Khách hàng không phải là sự thay thế mà là sự đồng hành cùng mô hình Phát triển Sản phẩm. Nói chung, Phát triển Khách hàng chú trọng tìm hiểu các nhu cầu và vấn đề của khách hàng, Xác định Khách hàng tập trung vào phát triển mô hình bán hàng có thể lặp lại, Tạo dựng Khách hàng chú trọng tạo ra và định hướng nhu cầu của người tiêu dùng cuối cùng và Xây dựng Công ty là bước chuyển từ một công ty trong giai đoạn học hỏi và khám phá thành một cỗ máy đã được tra dầu tốt và sẵn sàng đi vào hoạt động. Tôi sẽ đề cập trong chương này, điều không thể thiếu trong mô hình này là khái niệm các lựa chọn Loại Thị trường, nó sẽ ảnh hưởng tới cách công ty triển khai các nguồn lực bán hàng, marketing và tài chính.

Lưu ý sự khác biệt chính giữa mô hình này và mô hình Phát triển Sản phẩm truyền thống là mỗi bước được thể hiện bằng một vòng tròn với các mũi tên đệ quy. Các vòng tròn và mũi tên làm nổi bật thực tế mỗi bước trong Phát triển Khách hàng có sự tương tác qua lại. Một cách nói khác rằng “Không giống như Phát triển Sản phẩm, tìm đúng khách hàng và thị trường là điều không dễ có được và để có được nó ta phải trải qua nhiều

lần thất bại." Kinh nghiệm từ các công ty khởi nghiệp cho thấy rằng việc phát triển khách hàng dễ dàng như đi trên con đường trải thảm hoa hồng chỉ tồn tại trong sách vở. Bản chất của việc tìm kiếm thị trường và khách hàng chắc chắn rằng bạn sẽ thất bại vài lần. Vì vậy, không giống như mô hình Phát triển Sản phẩm, mô hình Phát triển Khách hàng luôn đặt giả thuyết rằng mỗi bước trong 4 bước đó cần phải lặp đi lặp lại nhiều lần cho đến khi bạn làm đúng. Đây là luận điểm đáng suy nghĩ kỹ vì triết lý "vấn đề không phải là thất bại mà vấn đề là bạn có thể học hỏi gì từ thất bại" là phương pháp luận trung tâm được trình bày trong cuốn sách này.

Trong biểu đồ Phát triển Sản phẩm, sự lạc hậu được xem như là thất bại. Chắc hẳn rằng hầu hết những doanh nhân trong các công ty khởi nghiệp không khỏi bối rối khi kiến thức của họ bị lạc hậu, thất bại và phải học hỏi nhiều hơn. Biểu đồ mà họ dùng từ trước đến nay nói rằng "Đi từ trái sang phải thì bạn thành công. Đi từ phải sang trái, coi như bạn sẽ bị loại." Không nghi ngờ gì, các nỗ lực bán hàng và marketing của công ty khởi nghiệp có xu hướng được đẩy mạnh cho dù họ vẫn chưa chạm được đến thị trường mục tiêu. (Hãy thử tưởng tượng triết lý đó được đem áp dụng trong khâu Phát triển Sản phẩm dành cho máy điều hòa nhịp tim hoặc tên lửa chẳng hạn.)

Ngược lại, với biểu đồ Phát triển Khách hàng, lạc hậu là một phần tự nhiên và quý giá để học hỏi và khám phá. Trong phương pháp luận mới này, bạn cứ xoay quanh từng bước cho đến khi đạt được "vận tốc vũ trụ", cho tới khi bạn tạo ra đủ thành công để đưa bạn thoát ra và bước sang bước kế tiếp.

Lưu ý vòng tròn Xác định Khách hàng trong biểu đồ có thêm một vòng lặp quay ngược về bước Tìm hiểu Khách hàng. Sau này bạn sẽ thấy Xác định Khách hàng là điểm kiểm soát trọng tâm để kiểm tra liệu rằng bạn có một sản phẩm mà khách hàng muốn mua và đã biết cách bán sản phẩm đó hay chưa. Nếu trong bước Xác định Khách hàng, bạn nhận ra số lượng khách hàng sẵn sàng chi tiền cho sản phẩm của bạn là quá ít thì mô hình lại đưa bạn về bước Tìm hiểu Khách hàng để nghiên cứu nhu cầu thực sự của khách hàng mà họ sẵn sàng chi tiền cho nhu cầu đó.

Kết quả thú vị của quy trình này là nó giúp các công ty khởi nghiệp kiềm hãm mức độ chi tiền cho đến khi công ty đã xác định được mô hình

kinh doanh hiệu quả của mình thông qua việc tìm kiếm những khách hàng thực thụ. Công ty chưa phải chi thật nhiều tiền trong hai bước đầu tiên của mô hình Phát triển Khách hàng và việc chi tiêu này chỉ thực sự diễn ra khi công ty đã tìm được thị trường. (Khi tiềm lực tài chính của bạn quá dồi dào, bạn sẽ dễ dàng tặng không sản phẩm mới, giảm giá mạnh nhằm chiếm lĩnh thị trường, v.v. và nói rằng "chúng ta sẽ bù lỗ sau". Nhưng hiếm khi bạn còn tồn tại đến lúc có khả năng "bù lỗ"!) Vì với mô hình Phát triển Khách hàng, giả định hầu hết các công ty khởi nghiệp sẽ lặp lại 2 bước đầu tiên này ít nhất là 2 lần, nên một công ty có bộ máy quản lý tốt sẽ phải dự toán cẩn thận và sử dụng tiền bạc một cách dè dặt. Công ty sẽ chưa thiết lập các đội ngũ khác ngoài đội ngũ Phát triển Sản phẩm (bán hàng, marketing, phát triển kinh doanh) cho đến khi công ty có đầy đủ cơ sở (một lộ trình bán hàng đã qua thử nghiệm cùng với các đơn đặt hàng thực sự) thì mới là lúc thích hợp để xây dựng công ty. Một khi đã có cơ sở thực tế, công ty có thể chuyển tiếp đến 2 bước cuối cùng là Tạo dựng Khách hàng và Xây dựng Công ty để tận dụng các cơ hội mà công ty thấy có hiệu quả.

Một điều thú vị của mô hình Phát triển Khách hàng là nó được xem là đại diện cho những công ty khởi nghiệp thành công trên thực tế. Mô hình này đã được công nhận bởi các doanh nhân, những người tìm cách đưa công ty của họ đến với công chúng. Chỉ là cho đến thời điểm này, chưa ai viết lại rõ ràng hành trình đi tới thành công của họ. Thậm chí đáng ngạc nhiên hơn nữa là dù mô hình Phát triển Khách hàng có thể nghe giống như một ý tưởng mới dành cho các doanh nhân nhưng nó lại có nhiều đặc điểm chung với một chiến lược chiến đấu của Mỹ được gọi là "Vòng luân chu OODA" (observe, orient, decide, and act - quan sát, định hướng, quyết định và hành động – ND) của John Boyd [5] và được các lực lượng vũ trang Mỹ áp dụng trong Chiến tranh Vùng vịnh lần thứ 2. (Bạn sẽ nghe nói thêm nhiều lần về Vòng luân chu OODA nữa trong chương này.)

Bốn chương tiếp theo sẽ cung cấp một cái nhìn cận cảnh đối với từng bước một trong mô hình này. Tổng quan sau đây sẽ hướng bạn đến một quy trình tổng thể.

Bước 1: Tìm hiểu Khách hàng

Mục đích của Tìm hiểu Khách hàng nằm trong chính tên gọi của nó: tìm kiếm khách hàng cho sản phẩm của công ty và liệu rằng cách giải quyết vấn đề của sản phẩm có thực sự quan trọng đối với khách hàng hay không. Nói cách khác, bước này liên quan đến việc tìm hiểu xem các giả thuyết về vấn đề, sản phẩm và khách hàng trong kế hoạch kinh doanh của bạn có đúng không. Để làm được điều này, bạn không được ngồi một chỗ phỏng đoán mà phải đi "đứng dậy và ra bên ngoài" để tìm hiểu xem vấn đề nào đang làm khách hàng bận tâm, sản phẩm của công ty có giải quyết được những vấn đề này hay không và cụ thể ai sẽ là khách hàng và người sử dụng sản phẩm của công ty (ví dụ, ai có quyền hay có ảnh hưởng đến quyết định mua hàng và ai sẽ thực sự sử dụng sản phẩm hàng ngày). Những gì khám phá được sẽ giúp bạn định hình cách thức mà bạn sẽ giới thiệu sản phẩm với những điểm khác biệt đến khách hàng tiềm năng. Một điều quan trọng là Phát triển Khách hàng không phải nhằm thu thập danh sách các đặc điểm của những khách hàng triển vọng, mà cũng chẳng phải để tiến hành những cuộc nghiên cứu trên những nhóm khách hàng tập trung. Đối với những công ty khởi nghiệp, những nhà sáng lập cùng với mô hình Phát triển Sản phẩm sẽ xác định sản phẩm đầu tiên. Công việc của đội ngũ Phát triển Khách hàng là xem có khách hàng và thị trường dành cho tầm nhìn đó hay không. (Hãy đọc lại câu cuối này một lần nữa. Nó không dễ dàng hiểu được ngay, nhưng tiêu chí sản phẩm ban đầu phải xuất phát từ tầm nhìn của những người sáng lập chứ không phải là từ tổng hợp ý kiến của nhóm khách hàng tập trung.)

Giả thuyết cơ bản của Furniture.com và Living.com là tốt. Đi mua sắm thiết bị nội thất rất tốn thời gian và lựa chọn ở nhiều cửa hàng sẽ làm cho bạn bị choáng ngợp. Thêm vào đó, thời gian chờ đợi để nhận được sản phẩm dường như dài vô tận. Dù các nhà bán lẻ trực tuyến này có các giai đoạn quan trọng để Phát triển Sản phẩm nhưng họ còn thiếu các cột mốc quan trọng trong Phát triển Khách hàng một cách đúng đắn. Ở Furniture.com, trọng tâm là lấy được thị trường trước và nhanh chóng. Furniture.com đã chi 7 triệu đô la để xây dựng hệ thống trang web, thương mại điện tử và chuỗi cung ứng của mình trước khi công ty biết nhu cầu thực sự của khách hàng. Một khi đã hình thành trang web và chuỗi cung ứng, công ty bắt đầu giao hàng. Ngay cả khi thấy rằng chi phí giao hàng và marketing cao hơn dự kiến, các nhà sản xuất thiết bị nội

thất có tên tuổi vẫn không muốn chuyển nhượng các cửa hàng bán lẻ truyền thống, công ty vẫn tiếp tục với kế hoạch kinh doanh đã lập.

Ngược lại, ở Design Within Reach, Rob Forbes đã xuất sắc đề xướng quan điểm chú trọng vào khách hàng. Rob không ngừng trao đổi với khách hàng và các nhà cung cấp. Ông không ngồi yên trong văn phòng mà phán về tầm nhìn của công ty. Và ông cũng chẳng đi ra ngoài nói cho khách hàng biết là mình sẽ đưa ra sản phẩm gì (đặc điểm tự nhiên của mọi doanh nhân tại thời điểm này). Thay vào đó, ông đi thực tế để lắng nghe, tìm hiểu cách làm việc của khách hàng và xem vấn đề chính của họ là gì. Rob tin rằng mỗi phiên bản mới của catalog nội thất Design Within Reach là một cách để công ty ông học hỏi từ khách hàng. Các phản hồi của khách hàng kết hợp với các kết quả bán hàng thông qua catalog sẽ là cơ sở cho những điều chỉnh thích hợp trong những catalog tiếp theo. Toàn bộ các cuộc họp nhân viên đều dành thời gian nói về "những bài học đã học được" và "những gì chưa hiệu quả". Kết quả là khi mỗi catalog mới phát hành thì quy mô đơn đặt hàng trung bình của khách hàng tăng lên cùng với số lượng khách hàng mới.

Bước 2: Xác định Khách hàng

Xác định Khách hàng là giai đoạn quan trọng nhất. Mục đích của bước này là xây dựng lộ trình hướng dẫn bán hàng có thể lặp đi lặp lại để sau này đội ngũ bán hàng và marketing sẽ làm theo. Lộ trình bán hàng là quy trình bán hàng lặp đi lặp lại đã được minh chứng thông qua kiểm nghiệm thực tế của việc bán sản phẩm thành công cho các khách hàng ban đầu. Xác định Khách hàng chứng tỏ bạn đã tìm thấy hệ thống khách hàng và một thị trường phản ứng tích cực với sản phẩm: khách hàng đã thực sự bỏ tiền ra mua sản phẩm. Việc một khách hàng mua hàng ở bước này đáng giá bằng nhiều lời khen ngợi của các khách hàng tiềm năng về sản phẩm của bạn.

Về cơ bản, Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng giúp củng cố thêm cho mô hình kinh doanh của bạn. Việc hoàn tất hai bước đầu tiên này sẽ định hình thị trường, định vị khách hàng, kiểm nghiệm các giá trị nhận thức về sản phẩm của bạn, nhận diện người mua phổ thông, thiết lập chiến lược định giá và kênh phân phối và kiểm tra chu trình và quy trình bán hàng. Khi, và chỉ khi, bạn tìm được một nhóm khách hàng sử

dụng sản phẩm nhiều lần theo một quy trình bán hàng lặp đi lặp lại, và nhận thấy rằng những khách hàng đó mang lại một mô hình kinh doanh có lợi nhuận thì mới chuyển sang bước kế tiếp (tăng quy mô và vượt qua Vực thẳm).

Design Within Reach bắt đầu bằng giả thuyết rằng khách hàng của mình chỉ thích hợp với một số ít nhà thiết kế chuyên nghiệp. Công ty xem ý tưởng này như phỏng đoán có cơ sở rồi kiểm tra cơ sở lý luận này bằng cách phân tích các kết quả bán hàng của từng catalog. Công ty tiếp tục sàng lọc các giả định của mình cho đến khi tìm được mô hình khách hàng và bán hàng có thể lặp đi lặp lại và có thể nâng quy mô.

Đây là lúc những nhà bán lẻ thiết bị nội thất trực tuyến nên dừng chân và tập hợp lại. Khi khách hàng không phản ứng như các mô hình kinh doanh đã dự đoán thì sẽ là thảm họa nếu cứ tiếp tục thực hiện chính kế hoạch thất bại đó.

Bước 3: Tạo dựng Khách hàng

Tạo dựng Khách hàng được dựa trên thành công mà công ty đã có trong giai đoạn bán hàng ban đầu. Mục đích là tạo nhu cầu cho người sử dụng cuối cùng và hướng nhu cầu đó vào kênh bán hàng của công ty. Bước này được đặt sau bước Xác định Khách hàng để việc chi tiêu những khoản tiền lớn cho hoạt động marketing chỉ diễn ra sau khi các công ty khởi nghiệp đã giành được những khách hàng đầu tiên, từ đó cho phép công ty kiểm soát tốc độ tiêu tiền và bảo vệ tài sản quý giá nhất đó.

Quá trình Tạo dựng Khách hàng khác nhau tùy từng loại công ty khởi nghiệp. Như tôi đã nói trong Chương 1, không phải công ty khởi nghiệp nào cũng giống nhau. Một số công ty khởi nghiệp xâm nhập vào thị trường đã có sẵn với việc xác định rõ đối thủ cạnh tranh, trong khi một số thì tạo ra thị trường mới, nơi mà chưa có sản phẩm hay công ty nào tồn tại, còn một số thì là sự kết hợp của hai loại trên, tái phân khúc thị trường có sẵn với tư cách là người mới gia nhập với chi phí thấp hoặc bằng cách tạo ra đặc trưng mới. Mỗi chiến lược Loại Thị trường này đòi hỏi các hoạt động Tạo dựng Khách hàng rất khác nhau.

Trong tờ quảng cáo của Furniture.com, điểm quan trọng tiếp theo chiến lược tăng trưởng là “thiết lập một thương hiệu vững mạnh”.

Furniture.com tung ra chiến dịch quảng cáo 20 triệu đô la bao gồm các chiến dịch quảng cáo trên truyền hình, truyền thanh và trực tuyến. Công ty chi tổng cộng 34 triệu đô la cho quảng cáo và marketing mặc dù doanh thu chỉ có 10,9 triệu đô la. (Một công ty khởi nghiệp đồ thiết bị nội thất trực tuyến khác là Living.com đồng ý trả cho trang thương mại điện tử Amazon.com con số khổng lồ 145 triệu đô la trong vòng 4 năm để được đưa lên trang chủ của Amazon.). Xây dựng thương hiệu và quảng cáo rầm rộ là hợp lý đối với các thị trường có sẵn khi khách hàng đã hiểu được sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Nhưng ở một thị trường hoàn toàn mới thì tung sản phẩm theo kiểu "công kích dữ dội" thế này giống như ném tiền qua cửa sổ. Khách hàng không hiểu gì về điều bạn nói và bạn cũng chẳng biết liệu họ sẽ có phản ứng như giả định của mình không.

Bước 4: Xây dựng Công ty

Xây dựng Công ty là giai đoạn công ty chuyển đổi từ đội ngũ Phát triển Khách hàng chưa chính thức, còn trong giai đoạn học hỏi và khám phá thành các phòng ban chính thức với các Phó Chủ tịch Bán hàng, Marketing và Phát triển kinh doanh. Những người điều hành này bây giờ sẽ tập trung vào việc xây dựng các bộ phận chuyên môn nhằm khai thác những thành công bước đầu của công ty trên thị trường.

Ngược lại với quá trình sinh lợi này, việc mở rộng quy mô sớm là nguyên nhân sụp đổ của các công ty khởi nghiệp. Vào thời điểm Furniture.com đạt doanh thu 10 triệu đô la, công ty có 209 nhân viên và tốc độ tiêu tiền thời điểm ấy sẽ là thảm họa nếu bất kỳ giả định nào trong kế hoạch kinh doanh không đúng. Phương pháp này dường như là "chi càng nhiều càng tốt để giành được khách hàng trước khi tàn tiệc." Việc giao các thiết bị nội thất nặng nề từ nhiều nhà sản xuất khác nhau dẫn đến hàng hóa bị hư hỏng, bị mất hoặc chậm trễ và cuối cùng dẫn đến sự không hài lòng của khách hàng. Do rủng rỉnh tiền từ các nhà đầu tư, cũng giống như các công ty trực tuyến khác, công ty giải quyết vấn đề bằng cách chi tiền. Công ty tái đặt hàng rồi các phiên bản sao chép bắt đầu chất đầy trong nhà kho. Công ty đốt tiền của các nhà đầu tư như thể sử dụng mồi lửa dễ cháy. Furniture.com lập hồ sơ cổ phần hóa vào tháng 1 để bán cổ phiếu lần đầu ra công chúng (IPO) vào tháng 6 năm 2000 cùng lúc với việc trao đổi với các luật sư chuyên về các vụ phá sản. Công

ty cuối cùng cũng có thể huy động vốn đầu tư mạo hiểm lên 27 triệu đô la nhưng ở mức định giá thấp hơn so với lần huy động trước. Trong nỗ lực để sống còn, Furniture.com cắt giảm mạnh chi phí. Công ty vốn đã từng cung cấp dịch vụ giao hàng và trả hàng miễn phí cho khách hàng, nay bắt đầu tính phí 95 đô la. Sau đó công ty cắt giảm 41% nhân sự. Nhưng công ty chưa bao giờ trả lời cho câu hỏi chính yếu: Có cách nào bán thiết bị nội thất trên trang Web và vận chuyển một cách tiết kiệm nếu bạn không có mạng lưới cửa hàng trên toàn quốc?

Ở Design Within Reach, Rob Forbes điều hành công ty một cách cẩn thận. Việc chi tiêu tiền bạc được duy trì ở mức thấp, chỉ khi thật cần thiết ông sẽ huy động vốn từ bạn bè, gia đình và nhà đầu tư thông thường, rồi sau đó theo kế hoạch, đội ngũ của ông tìm ra cách có thể tăng quy mô công ty. Rob đã tìm ra cách bán đồ trang trí nội thất mà không cần đến một mạng lưới cửa hàng – đó là catalog.

BỐN LOẠI THỊ TRƯỜNG DÀNH CHO CÔNG TY KHỞI NGHIỆP

Từ xưa tới nay, cứ sau mỗi lần công ty thất bại ta thường bắt gặp câu "Tôi không hiểu đã xảy ra chuyện gì. Chúng tôi đã làm mọi thứ rất hiệu quả trong lần công ty khởi nghiệp trước mà." Sự thất bại không phải là do thiếu tiềm lực, nỗ lực hay đam mê. Có lẽ đơn giản là không nắm được có 4 loại thị trường của công ty khởi nghiệp và mỗi một loại có một loại yêu cầu khác nhau mới có thể thành công:

- Những công ty khởi nghiệp bước vào một thị trường đã có sẵn
- Những công ty khởi nghiệp tạo ra một thị trường hoàn toàn mới
- Những công ty khởi nghiệp muốn tái phân khúc một thị trường có sẵn với chiến lược chi phí thấp
- Những công ty khởi nghiệp muốn tái phân khúc một thị trường có sẵn dưới dạng tham gia vào thị trường ngách.

(Clayton Christensen mô tả một cách hùng hồn về Các cải tiến "rời rạc" và "bền vững", đây là một cách mô tả khác về các loại thị trường mới và cũ.)

Như tôi đã chỉ ra trong Chương 1, cách suy nghĩ và hành động như thể mọi công ty khởi nghiệp đều giống nhau là một chiến lược sai lầm.

Thật là một thảm họa nếu tin rằng chiến lược và chiến thuật có hiệu quả đối với công ty khởi nghiệp này cũng thích hợp với công ty khởi nghiệp khác. Bởi vì đối với Loại Thị trường khác nhau thì công ty cần phải áp dụng những chiến lược chiến thuật khác nhau.

Ví dụ, hãy tưởng tượng lúc này là tháng 10 năm 1999, bạn là Donna Dubinsky, Tổng Giám đốc (CEO) của một công ty khởi nghiệp đầy khí thế là Hangspring trong thị trường máy tính cá nhân kỹ thuật số (PDA) trị giá hàng tỷ đô la. Tại thời điểm 1999, các công ty khác trong thị trường PDA là Palm, đồng thời là nhà phát minh ban đầu của PDA, Microsoft và Hewlett Packard. Tháng 10.1999, Donna bảo Phó Chủ tịch Bán hàng của mình: "Trong vòng 12 tháng tới, tôi muốn Hangspringgiành được 20% thị phần trên thị trường PDA." Phó Chủ tịch Bán hàng lắng nghe một cách khó nhọc rồi quay sang Phó Chủ tịch Marketing và nói: "Tôi cần ông giành lấy người tiêu dùng từ các đối thủ cạnh tranh của chúng ta và hướng họ sang kênh bán hàng của chúng ta." Phó Chủ tịch Bán hàng xem xét tất cả sản phẩm PDA khác trên thị trường và nhấn mạnh điểm khác biệt của sản phẩm Hangspring là hiệu quả hoạt động cao và tuổi thọ bền. Kết quả cuối cùng ra sao? Sau 12 tháng,
doanh thu của Hangspring là 170 triệu đô la. Điều đó là khả thi vì năm 1999 Donna và Hangspring đã nằm trong một thị trường có sẵn. Khách hàng của Hangspring đã có sẵn khái niệm về PDA. Hangspring không cần phải làm cho họ biết về thị trường này mà chỉ cần nói tại sao sản phẩm mới của mình tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh – và họ đã làm được điều đó một cách khôn ngoan.

Điều thực sự thú vị ở ví dụ này đó là nếu ta quay lại thời điểm cách đó 3 năm tức là vào thời điểm năm 1996, trước khi về Hangspring, Donna và đội ngũ của mình sáng lập ra Công ty máy tính Palm (Palm Computing), công ty tiên phong về các sản phẩm PDA. Trước khi Palm xuất hiện thì thị trường PDA chưa tồn tại. (Một vài trải nghiệm khoa học thất bại như kiểu Quả Táo của Newton cũng đến rồi đi). Nhưng hãy hình dung nếu Donna quay qua nói với Phó Chủ tịch Bán hàng của mình ở Palm năm 1996 là "Tôi muốn lấy 20% thị trường PDA vào cuối năm đầu tiên". Phó Chủ tịch Bán hàng của ông ta có lẽ đã quay sang nói với Phó Chủ tịch Marketing là "Tôi muốn ông hướng nhu cầu của người tiêu dùng từ chỗ đối thủ cạnh trang sang kênh bán hàng của chúng ta." Phó Chủ

tịch marketing lại nói "Hãy nói cho mọi người biết là PDA của Palm nhanh như thế nào." Nếu họ đã làm như thế thì có lẽ doanh thu đã là con số 0. Năm 1996, chẳng có khách hàng tiềm năng nào từng nghe nói đến một cái PDA. Chẳng ai biết PDA có thể làm gì, chẳng có nhu cầu tiềm tàng nào từ phía người tiêu dùng, vì vậy những nhấn mạnh vào các tính năng kỹ thuật sẽ chẳng có ý nghĩa gì. Điều mà Palm cần làm là giới thiệu cho khách hàng tiềm năng biết PDA có thể làm gì cho họ. Theo định nghĩa của chúng ta, (một sản phẩm cho phép người sử dụng làm điều mà trước đây họ chưa từng làm) Palm đã tạo ra một thị trường mới vào năm 1996. Ngược lại, Hangspring năm 1999 đã nằm trong một thị trường có sẵn.

Bài học ở đây là dù có đội ngũ và sản phẩm về cơ bản là giống nhau, Hangspring có thể sẽ thất bại nếu dùng cùng chiến lược bán hàng và marketing mà Palm đã sử dụng thành công. Và điều ngược lại là đúng; Palm có thể đã thất bại, tiêu sạch tiền nếu dùng chiến lược của Hangspring. Chính Loại Thị trường thay đổi mọi thứ.

Loại Thị trường làm thay đổi cách bạn đánh giá nhu cầu của khách hàng, mức độ tiếp nhận của khách hàng, cách khách hàng hiểu được nhu cầu của mình và cách định vị sản phẩm của mình với khách hàng. Loại Thị trường còn thay đổi quy mô thị trường cũng như cách tung sản phẩm vào thị trường. Bảng 2.1 nêu ra sự khác biệt.

Khách hàng	Thị trường	Bán hàng	Tài chính
Nhu cầu	Quy mô thị trường	Kênh phân phối	Vốn tiếp tục
Mức độ tiếp nhận	Chi phí gia nhập	Lợi nhuận	Thời gian có lời
Nhận diện vấn đề	Cách giới thiệu sản phẩm	Chu kỳ bán hàng	
Định vị	Các rào cản đối thủ cạnh tranh		

Bảng 2.1 Loại Thị trường tác động đến mọi thứ

Trước khi có thể bắt đầu mọi hoạt động bán hàng và marketing, công ty phải không ngừng kiểm nghiệm và tìm hiểu "Chúng ta thuộc loại công ty khởi nghiệp nào?" Muốn biết tại sao, hãy xem xét 4 "Loại Thị trường" khả dụng.

Sản phẩm mới trong một thị trường có sẵn

Thị trường sẵn có rất dễ dàng tìm hiểu. Bạn sẽ đang ở trong một thị trường sẵn có nếu sản phẩm của bạn hoạt động hiệu quả hơn những gì hiện đang có trên thị trường. Hoạt động hiệu quả hơn đơn giản là sản phẩm hay dịch vụ của bạn chạy nhanh hơn, làm điều gì đó tốt hơn hoặc cải thiện đáng kể những sản phẩm và dịch vụ đang được cung cấp trên thị trường. Lợi thế là người sử dụng và thị trường đã biết, nhưng các đối thủ cạnh tranh cũng biết. Trên thực tế, các đối thủ cạnh tranh định hình môi trường cạnh tranh. Vì thế, về cơ bản các đối thủ cạnh tranh với nhau về sản phẩm và các đặc điểm sản phẩm.

Bạn có thể thâm nhập vào một thị trường sẵn có với các sản phẩm rẻ hơn hoặc có chiến lược tái định vị với sản phẩm độc đáo, nhưng đó là trường hợp mà ta gọi là tái phân khúc thị trường.

Sản phẩm mới trong thị trường mới

Một khả năng khác là giới thiệu sản phẩm mới vào một thị trường mới. Thị trường mới là gì? Đó là nhờ vào những cải tiến thực sự đã tạo ra những sản phẩm chưa bao giờ tồn tại trước đó hoặc việc cắt giảm mạnh chi phí sẽ tạo ra một tầng lớp sử dụng mới, công ty sẽ tạo ra một cơ sở khách hàng lớn mà trước đó không thể. Hoặc là sản phẩm mới có thể giải quyết các vấn đề mang tính kỹ năng, tính tiện lợi, địa điểm theo cách mà không sản phẩm nào khác có. Máy tính xách tay đầu tiên của Compaq cho phép các nhà điều hành doanh nghiệp đem máy tính đi cùng, một điều đơn giản nhưng chưa từng có trước đây. Compaq đã tạo ra một thị trường mới là thị trường máy tính xách tay. Nhờ Quicken, Intuit đã cung cấp cho khách hàng cách quản lý tài chính trên máy tính cá nhân, tự động viết ngân phiếu, duy trì việc đăng ký ngân phiếu và cân đối số dư hằng tháng; những việc mà phần lớn mọi người ghét phải làm và không phải ai cũng có thể làm tốt. Khi làm vậy, Intuit đã tạo ra thị trường kế toán tại nhà. (Ở đây "tạo ra thị trường" không có nghĩa là "người đầu tiên trên thị trường đó" mà tôi muốn nói là công ty có thị phần và có mặt khắp nơi trên thị trường đó.)

Trong thị trường mới, lợi thế từ đặc điểm sản phẩm của bạn là sản phẩm tiên phong và chưa có đối thủ cạnh tranh (ngoại trừ các công ty khởi nghiệp khác xen vào). Bất lợi là công ty chưa biết và chưa xác định gì về người sử dụng và thị trường. Nếu bạn tạo ra một thị trường mới,

vấn đề không phải là cạnh tranh với các công ty khác về đặc điểm sản phẩm mà là làm thế nào thuyết phục một tập hợp những người sử dụng rằng những gì bạn muốn đem ra thị trường không phải là ảo tưởng. Tạo ra một thị trường mới đòi hỏi phải hiểu được liệu có một nguồn khách hàng lớn mà trước giờ chưa khai thác, liệu những khách hàng này có thể bị thuyết phục rằng họ đang muốn hay cần đến sản phẩm mới của bạn và liệu rằng sự chấp nhận của khách hàng có diễn ra trong thời gian tồn tại của doanh nghiệp của bạn hay không. Nó cũng đòi hỏi phải có những suy nghĩ thấu đáo hơn về tài chính – cách quản lý mức độ chi tiêu trong suốt giai đoạn lôi kéo khách hàng và cách xoay xở tìm nhà đầu tư kiên nhẫn và giàu có.

Một sản phẩm mới với cố gắng tái phân khúc thị trường sẵn có: chiến lược giá rẻ

Hơn nửa số công ty khởi nghiệp theo đuổi chiều hướng kết hợp nỗ lực giới thiệu sản phẩm mới với ý định tái phân khúc thị trường sẵn có. Việc tái phân khúc thị trường bao gồm 2 dạng: chiến lược giá rẻ hoặc chiến lược thị trường ngách. (Nhân tiện cần giải thích, phân khúc không giống như khác biệt hóa. Phân khúc có nghĩa là bạn vừa chọn một điểm rõ rệt và khác biệt trong đầu khách hàng được xem là độc đáo, dễ hiểu và quan trọng nhất là điều đó liên quan đến thứ mà họ đánh giá cao, muốn và cần ngay bây giờ.)

Tái phân khúc giá rẻ có ý nghĩa như chính tên gọi của nó – câu hỏi đặt ra là, những khách hàng bình dân trên thị trường có chọn mua sản phẩm "chất lượng vừa phải" với một mức giá thấp hơn hẳn hay không? Nếu bạn thực sự có thể là nhà cung cấp giá rẻ (và vẫn đảm bảo lợi nhuận) thì thâm nhập vào thị trường sẵn có ở cực này sẽ nhanh vì các công ty hiện thời có khuynh hướng từ bỏ các doanh nghiệp lợi nhuận thấp và vươn tới vị trí dẫn đầu thị trường cao cấp.

Một sản phẩm mới cố gắng tái phân khúc thị trường sẵn có: thị trường ngách

Tái phân khúc thị trường ngách hơi khác một chút. Nó nhìn vào một thị trường đã tồn tại và hỏi, "Liệu có phần nào đó trong thị trường này sẽ mua một sản phẩm mới được thiết kế để bổ sung cho các nhu cầu đặc

trưng nào đó của người tiêu dùng? Ngay cả khi nó có thể đắt hơn? Phương diện chưa tốt nào đấy của sản phẩm không ảnh hưởng đến tính độc đáo?" Tái phân khúc thị trường ngách là một sự cố gắng thuyết phục khách hàng rằng một đặc điểm nào đó của sản phẩm mới có đủ cơ sở để thay đổi nguyên tắc và trạng thái của một thị trường đã tồn tại. Không giống như tái phân khúc giá rẻ, thị trường ngách tìm kiếm cái cốt lõi của một công ty có lời trong một thị trường sẵn có.

Cả hai trường hợp tái phân khúc thị trường đều tái định hình cách người ta nghĩ về sản phẩm trong một thị trường đã tồn tại. In-n-Out Burger là trường hợp kinh điển về tái phân khúc một thị trường sẵn có. Ai lại nghĩ một chuỗi thức ăn nhanh mới (bây giờ có 200 cửa hàng của công ty) có thể thâm nhập thị trường thành công sau khi McDonalds và Burger King đã chiếm lĩnh thị trường này? Nhưng In-n-Out đã thành công nhờ đơn giản là quan sát những doanh nghiệp khác bấy giờ đều xa dần với khái niệm chuỗi hamburger. Đến năm 2001, McDonaldsđã có hơn 55 món trong thực đơn và chẳng có món nào trong số đó thật sự xuất sắc. Ngược lại, In-n-Out đưa ra 3 món: tất cả đều tươi, chất lượng cao và ngon tuyệt. Họ tập trung vào phân đoạn cốt lõi của thức ăn nhanh đó là chất lượng của hamburger chứ không cần gì khác.

Dù tái phân khúc một thị trường sẵn có là Loại Thị trường thường được lựa chọn nhất của các công ty khởi nghiệp nhưng nó cũng là lựa chọn khó khăn nhất. Là chiến lược tái phân khúc thị trường bình dân, nó cần một kế hoạch sản phẩm dài hạn sử dụng chi phí thấp để thâm nhập vào thị trường và cuối cùng là đạt lợi nhuận và phát triển thị trường. Còn chiến lược tái phân khúc thị trường ngách phải đối mặt với các đối thủ cực đoan quyết liệt bảo vệ thị trường có lời của họ. Và cả hai đều đòi hỏi sự khéo léo và nhanh nhạy trong việc xác định cách sản phẩm mới tái cơ cấu thị trường.

Loại Thị trường và Quy trình Phát triển Khách hàng

Khi công ty làm theo quy trình Phát triển Khách hàng, tầm quan trọng của Loại Thị trường tăng dần ở mỗi bước. Trong bước thứ nhất, Tìm hiểu Khách hàng, mọi công ty khởi nghiệp, bất kể ở Loại Thị trường nào, đều phải gặp mặt và trao đổi trực tiếp với khách hàng. Ở bước Xác định Khách hàng, sự khác biệt giữa loại công ty khởi nghiệp sẽ dẫn đến

sự khác biệt rõ rệt giữa chiến lược bán hàng và các chiến lược định vị. Ở bước thứ ba, Tạo dựng Khách hàng, sự khác biệt giữa các Loại Thị trường mà công ty khởi nghiệp tham gia cũng sẽ dẫn đến sự thay đổi gay gắt trong việc giành được khách hàng và chiến lược bán hàng. Chính trong giai đoạn Tạo dựng Khách hàng, những công ty khởi nghiệp không nắm được Loại Thị trường thì họ đã tiêu tốn thời gian vô ích cho việc kinh doanh. Chương 5, Tạo dựng Khách hàng, sẽ làm rõ những nguy cơ tiềm ẩn này.

	Thị trường sẵn có	Thị trường tái phân khúc	Thị trường mới
Khách hàng	Đã có	Đã có	Mới/sử dụng mới
Nhu cầu của khách hàng	Chất lượng	1. Chi phí 2. Nhu cầu nhận biết	Sự đơn giản và tiện lợi
Chất lượng	Tốt hơn/Nhanh hơn	Đủ tốt ở mức bình dân Đủ tốt cho thị trường ngách mới	Có ít thuộc tính "truyền thống", được cải thiện nhờ các tiêu chuẩn mới của khách hàng
Cạnh tranh	Định vị thị trường đã được xác lập	Định vị thị trường đã được xác lập	Không có nhu cầu tiêu thụ/ không có các công ty khởi nghiệp khác
Rủi ro	Rủi ro đã được xác định	Rủi ro đã được xác định Chiến lược thị trường ngách thất bại	Sự tiếp nhận của thị trường

Bảng 2.2 Các đặc tính của "Loại Thị trường"

Tốc độ mà công ty đi qua quy trình Phát triển Khách hàng còn phụ thuộc vào Loại Thị trường. Dù cho bạn nghỉ việc vào thứ Sáu rồi gia nhập một công ty khởi nghiệp vào ngày thứ Hai trong một thị trường có sẵn và sản xuất sản phẩm cùng loại nhưng tốt hơn thì vẫn cần trả lời những câu hỏi này. Quy trình này nên nhanh nhạy, và có thể hoàn tất trong một vài tuần hay một vài tháng.

Ngược lại, một công ty tạo ra thị trường mới thì lại có tập hợp câu hỏi mở. Hoàn tất các quy trình Phát triển Khách hàng cần tốn một hoặc hai năm, hoặc thậm chí có thể hơn.

Bảng 2.2 tổng hợp các khác biệt giữa 4 Loại Thị trường. Bạn sẽ thấy mô hình Phát triển Khách hàng cung cấp một phương pháp luận rõ ràng

để trả lời câu hỏi “Chúng ta thuộc loại công ty khởi nghiệp nào?” Đó là câu hỏi mà bạn sẽ liên tục gặp lại ở từng bước trong số 4 bước.

ĐỒNG BỘ HÓA PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM VÀ PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG

Như tôi đã đề xuất trong Chương 1, Phát triển Khách hàng không phải là thay thế cho các hoạt động diễn ra trong khâu Phát triển Sản phẩm. Thay vào đó, Phát triển Sản phẩm và Phát triển Khách hàng là hai quá trình song song. Nhóm Phát triển Khách hàng gắn với các hoạt động lấy khách hàng làm trung tâm ở bên ngoài công ty, còn Phát triển Sản phẩm là các hoạt động lấy sản phẩm làm trung tâm diễn ra trong nội bộ công ty. Thoạt nhìn, dường như không có mối liên hệ nào giữa hai nhóm này. Đây là sai lầm. Để công ty khởi nghiệp thành công, Phát triển Sản phẩm và Khách hàng phải luôn đồng bộ và hoạt động bổ trợ cho nhau.

Tuy nhiên, cách mà hai nhóm này tương tác với nhau trong một công ty khởi nghiệp hoàn toàn trái với cách chúng sẽ tương tác với nhau trong một công ty lớn. Việc của kỹ sư trong các công ty lớn là làm ra sản phẩm đã được định trước trong một thị trường đã có sẵn. Sản phẩm được làm theo đó bắt đầu bằng nhiều thứ đã biết: khách hàng là ai, họ cần gì, họ nằm trong thị trường nào và các đối thủ cạnh tranh của công ty là ai. (Đây là tất cả lợi ích của việc nằm trong một thị trường có sẵn cộng với việc có khách hàng và doanh thu). Sự tương tác giữa Phát triển Sản phẩm và Phát triển Khách hàng trong một công ty lớn thúc đẩy việc cung cấp thêm đặc điểm và chức năng cho khách hàng đã có sẵn ở mức giá tối đa hóa thị phần và lợi nhuận.

Ngược lại, hầu hết công ty khởi nghiệp chỉ có thể đoán khách hàng của họ là ai và họ nằm trong thị trường nào. Sự chắc chắn duy nhất có trong ngày đầu tiên là tầm nhìn sản phẩm là gì. Tiếp theo, mục tiêu của Phát triển Khách hàng trong một công ty khởi nghiệp là tìm một thị trường cho sản phẩm chứ không phải phát triển hay là sàng lọc tiêu chí dựa vào thị trường chưa biết. Đây là sự khác biệt cơ bản giữa một công ty lớn và đa số các công ty khởi nghiệp.

Nói theo một cách khác, các công ty lớn thay đổi quy trình Phát triển Sản phẩm của họ nhằm phù hợp với khách hàng đã biết. Các đặc điểm

sản phẩm xuất hiện thông qua việc sàng lọc ý kiến khách hàng quen thuộc về các yêu cầu của thị trường trong một môi trường cạnh tranh sẵn có. Khi các đặc điểm sản phẩm đã được nắm bắt, thì khả năng sản phẩm thỏa mãn với những khách hàng đó và thị trường sẽ trở nên rõ ràng hơn. Tuy nhiên, các công ty khởi nghiệp bắt đầu bằng một tiêu chuẩn sản phẩm đã biết và căn chỉnh khâu Phát triển Sản phẩm của họ nhằm thích ứng với những khách hàng mà họ chưa biết. Các đặc điểm sản phẩm được sinh ra từ tầm nhìn và đi theo những yêu cầu của khách hàng và thị trường đều chưa biết rõ. Khi thị trường và khách hàng trở nên rõ ràng hơn nhờ sàng lọc thành công, các đặc điểm sản phẩm được định hướng đến việc thỏa mãn thị trường ở mức tốt nhất. Tóm lại, ở các công ty lớn, tiêu chuẩn sản phẩm được định hướng bởi thị trường; ở các công ty khởi nghiệp, việc marketing được định hướng bởi sản phẩm.

Trong cả hai trường hợp, Phát triển Sản phẩm và Khách hàng phải đi đôi với nhau, ở các công ty khởi nghiệp, chỉ khi giữa đội ngũ kỹ sư và bán hàng/marketing bất đồng thì sự đồng bộ hóa mới được quan tâm đến. Bộ phận kỹ sư nói “Sao anh có thể hứa hẹn những đặc điểm này với khách hàng? Chúng ta sẽ không xây dựng được như thế.” Phòng Bán hàng trả lời, “Tại sao sản phẩm lại thiếu các đặc điểm mà anh đã hứa sẽ có trong lần tung sản phẩm này? Chúng tôi cần phải cam kết những đặc điểm thế này mới lấy được đơn hàng.” Một trong những mục đích của quy trình Phát triển Khách hàng chính thức là đảm bảo việc lấy sản phẩm làm trung tâm và lấy khách hàng làm trung tâm vẫn đồng bộ mà không có bất đồng cũng như hạn chế việc không hiểu ý nhau.

Một vài ví dụ về các điểm nhằm đồng bộ hóa:

- Trong từng bước – Tìm hiểu Khách hàng, Xác định Khách hàng, Tạo dựng Khách hàng và Xây dựng Công ty – các đội ngũ Phát triển Sản phẩm và Phát triển Khách hàng gặp nhau ở hàng loạt cuộc họp “đồng bộ hóa” chính thức. Trừ khi hai nhóm này nhất trí, nếu không thì Phát triển Khách hàng sẽ không được chuyển sang bước kế tiếp.
- Trong quy trình Tìm hiểu Khách hàng, nhóm Phát triển Khách hàng cố gắng xác nhận tính khả thi của các tiêu chí sản phẩm chứ không phát minh ra một tập hợp những đặc điểm mới. Chỉ trong trường hợp khách hàng không nghĩ rằng họ có các vấn đề cần đến một sản phẩm để giải quyết hoặc vấn đề của họ không đến mức cần phải giải quyết hoặc, cũng có thể

cho rằng sản phẩm không giải quyết được vấn đề của họ, thì khi đó, bộ phận Phát triển Khách hàng và bộ phận Phát triển Sản phẩm mới phải họp lại để bổ sung hoặc tinh lọc lại các đặc điểm sản phẩm.
- Cũng trong bước Tìm hiểu Khách hàng, khi khách hàng quả quyết rằng đặc điểm sản phẩm mới hoặc được bổ sung sau đó là cần thiết thì Phó Chủ tịch Phát triển Sản phẩm phải đi ra thực tế để lắng nghe phản hồi của khách hàng trước khi quyết định bổ sung các đặc điểm mới.
- Ở bước Xác định Khách hàng, các thành viên chủ chốt của bộ phận Phát triển Sản phẩm cũng phải đi thực tế gặp khách hàng, tham gia vào đội hỗ trợ giai đoạn tiền bán hàng.
- Ở bước Xây dựng Công ty, nhóm Phát triển Sản phẩm sắp xếp và hỗ trợ các sản phẩm giai đoạn đầu trong khi nhân viên hỗ trợ và phục vụ được huấn luyện.

Khi xúc tiến các giai đoạn chi tiết theo từng bước trong các chương tới, bạn sẽ thấy sự nhấn mạnh về sự đồng bộ hóa xuyên suốt quá trình Phát triển Khách hàng.

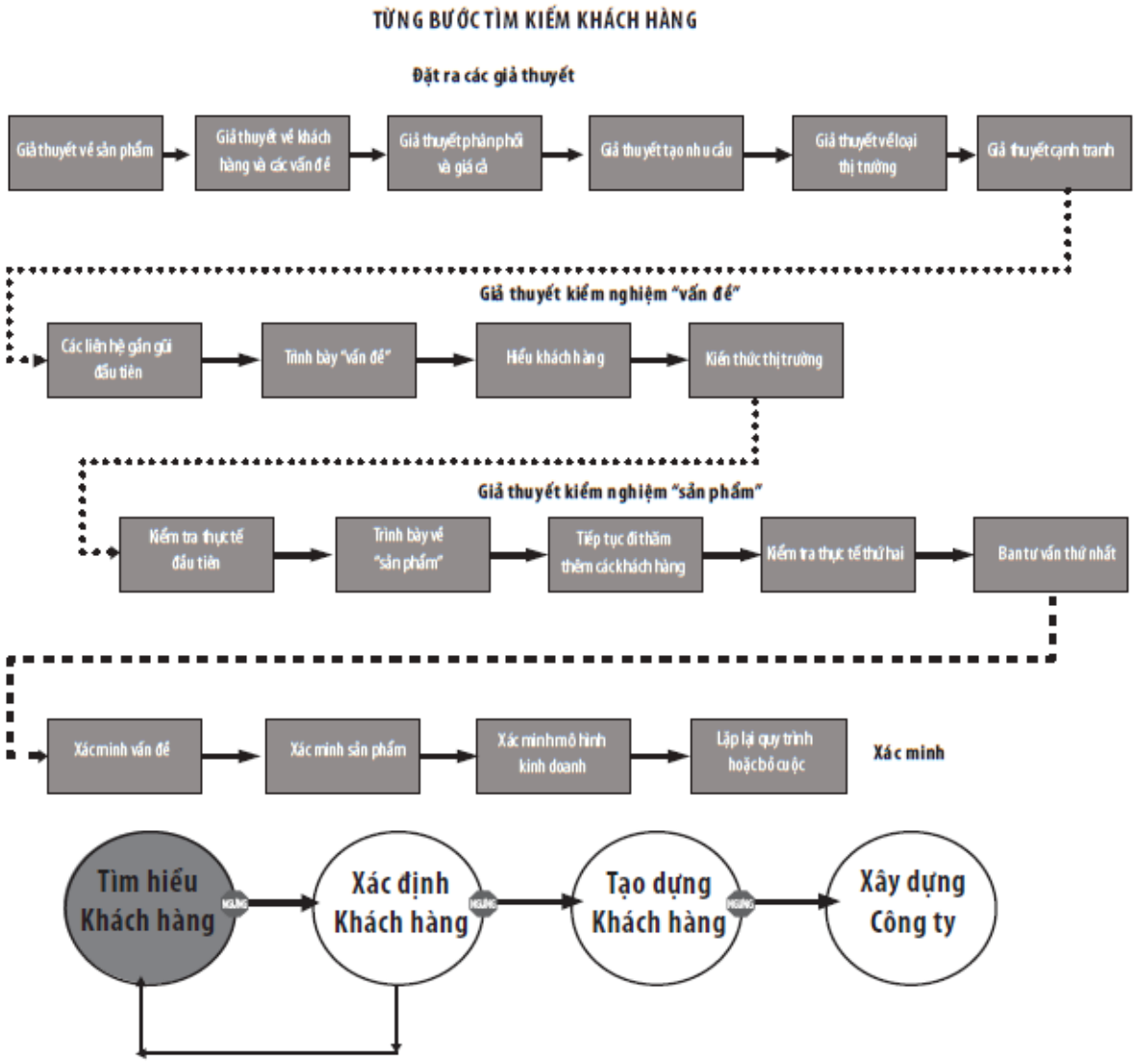
TÓM TẮT: QUY TRÌNH PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG

Mô hình Phát triển Khách hàng gồm có 4 bước rõ ràng: Phát triển Khách hàng, Xác định Khách hàng, Tạo dựng Khách hàng và Xây dựng Công ty. Bạn sẽ thấy trong các chương tiếp theo, mỗi bước đều có một tập hợp chuyển giao rõ ràng và chính xác, đem lại cho công ty và các nhà đầu tư của mình bằng chứng rõ ràng là tiến trình được thực hiện với sự quan tâm sâu sắc về khách hàng. Hơn nữa, 3 bước đầu của Phát triển Khách hàng rất gọn nhẹ mà không cần tốn nhiều nhân lực.

Dù mỗi bước có những mục tiêu cụ thể, quy trình chung có một mục tiêu bao quát là: chứng tỏ công ty có thể kinh doanh có lời và có thể tăng quy mô. Đây cũng là nỗ lực biến công ty từ không có lời thành một công ty hái ra tiền.

Là một doanh nhân giỏi có nghĩa là tìm ra con đường băng qua sương mù và những băn khoăn cùng với vô số những lựa chọn rối rắm. Muốn vậy, bạn không chỉ cần có một tầm nhìn mà còn phải có một quy trình rõ ràng. Cuốn sách này sẽ cho bạn quy trình đó. Đơn giản vì: nếu thực hiện nghiêm ngặt và kỹ lưỡng 4 bước của Phát triển Khách hàng thì bạn sẽ

tăng khả năng đạt được thành công và bạn có thể tiến tới đích vinh quang.



[5] Trường Cao Đẳng Không Chiến (Air War College). John R. Boyd, "Những hình mẫu của xung đột", và "Bài thuyết trình về Chiến thắng và Thất bại". (-ND)

CHƯƠNG 3

TÌM HIỂU KHÁCH HÀNG

Một hành trình ngàn dặm bao giờ cũng bắt đầu từ bước đi đầu tiên.

Lão Tử

Năm 1994, Steve Powell có ý tưởng mới về một loại thiết bị văn phòng tại gia. Đầu tư vốn vào một loại kết nối điện thoại tốc độ cao mới được gọi là ISDN, Steve hình dung rằng sản phẩm này sẽ tiện lợi như bộ dao bỏ túi đa năng (Swiss Army knife) đối với các thiết bị văn phòng tại gia. Sản phẩm của ông sẽ có fax, hộp thư thoại, chế độ chuyển cuộc gọi thông minh, thư điện tử, video và điện thoại, tất cả đều được tích hợp vào một sản phẩm. Ban đầu, Steve hình dung thị trường cho thiết bị của mình sẽ là 11 triệu người với các văn phòng nhỏ hoặc văn phòng tại gia (thị trường SOHO – small office/home office - ND).

Tầm nhìn kỹ thuật của Steve rất hấp dẫn và ông đã có được 3 triệu đô la trong lần đầu tiên huy động vốn cho công ty của mình, FastOffice. Giống như hầu hết các công ty khởi nghiệp về công nghệ, FastOffice ban đầu được định hướng bởi người tạo ra nó mặc dù Steve là một kỹ sư. Một năm sau đợt huy động vốn đầu tiên, ông huy động thêm được 5 triệu đô la và được đánh giá cao hơn. Theo truyền thống tốt đẹp tại thung lũng Silicon, nhóm của ông đã làm theo sơ đồ Phát triển Sản phẩm kinh điển và sau 18 tháng, ông đã có chuyến tung hàng đầu tiên với sản phẩm mang tên Front Desk. Chỉ có một vấn đề nhỏ. Front Desk có giá 1.395 đô la Mỹ và ở mức giá đó thì khách hàng không mấy mặn mà với FastOffice. Hội đồng của Steve đã giả định giống như mọi công ty khởi nghiệp về công nghệ, chuyến tung hàng đầu tiên có nghĩa là FastOffice đã tăng doanh thu từ khi có sản phẩm trong tay. Sáu tháng sau chuyến tung hàng đầu tiên, công ty đã không đạt kế hoạch doanh thu đề ra và các nhà đầu tư tỏ ra không hài lòng.

Chính vào khoảng thời gian này tôi gặp Steve và nhóm quản trị của ông. Công ty đầu tư mạo hiểm của ông mời tôi đến và giúp Steve "định vị" lại công ty. (Bây giờ khi nghe yêu cầu đó thì tôi ngầm hiểu thông điệp của họ là "Sản phẩm sắp được tung ra thị trường nhưng chúng tôi chưa bán được cái nào. Ông có ý tưởng nào không?") Khi tôi có bản mẫu của FrontDesk, phản ứng của tôi là, "Trời, đó quả là một thiết bị đầy sáng tạo. Tôi cũng muốn có một cái ở nhà. Bao nhiêu tiền vậy?" Khi Steve bảo tôi là nó có giá 1.400 đô la, câu trả lời của tôi là, "Ôi trời, tôi sẽ không mua đâu, nhưng có thể cho tôi nằm trong nhóm thử nghiệm Beta không?" Tôi vẫn còn nhớ câu trả lời giận dữ của Steve "Đó là phản ứng của tất cả mọi người.

Sao vậy? Tại sao anh không mua một cái?" Thực tế ảm đạm là FastOffice đã tạo ra một chiếc Rolls Royce cho các khách hàng chỉ có ngân sách cho một chiếc Volkswagen. Một vài – hoặc rất ít doanh nghiệp nhỏ theo mô hình gia đình – có thể mua nổi sản phẩm đó.

Steve và nhóm của ông đã phạm phải một sai lầm khởi nghiệp phổ biến. Họ đã phát triển một sản phẩm thật tuyệt vời nhưng họ đã lờ đi và không dành thời gian tương đương để phát triển thị trường cho sản phẩm đó. Thị trường văn phòng tại gia đơn giản không có nhu cầu cấp thiết khiến Front Desk trở thành một sản phẩm "phải có", nhất là ở mức giá quá cao. FastOffice đã có giải pháp khi nghiên cứu vấn đề.

Khi Steve và nhóm của mình nhận ra rằng mỗi cá nhân không đơn giản vung ra 1.400 đô la cho một thứ "đẹp nhưng không quan trọng" nên họ cần một chiến lược mới. Giống như mọi công ty khởi nghiệp đối mặt với vấn đề này, FastOffice đã sa thải Phó Chủ tịch Bán hàng và lập một chiến lược bán hàng và marketing mới. Bấy giờ, thay vì bán cho cá nhân là những người làm việc ở nhà, công ty sẽ marketing đến 1.000 tập đoàn trong danh sách của tạp chí Fortune nơi có một "lực lượng phân phối đáng kể" – những người bán hàng có văn phòng tại nhà. Nguyên nhân cơ bản là Phó Chủ tịch Bán hàng của một tập đoàn lớn có thể ủng hộ việc chi 1.400 đô la Mỹ cho một nhân viên tài năng. Với ý định tạo ra một sản phẩm "mới", sản phẩm được đổi tên là HomeDesk, có thể biến một người bán hàng bình thường trông có vẻ như có văn phòng tầm cỡ của một công ty lớn.

Dù trên lý thuyết chiến lược mới nghe có vẻ tuyệt vời, tuy nhiên nó cũng gặp phải vấn đề giống như chiến lược đầu tiên: sản phẩm có thể là hay, nên mua nhưng nó chẳng giải quyết được vấn đề cấp thiết nào. Phó Chủ tịch Bán hàng ở các tập đoàn lớn không mất ngủ hằng đêm vì lo lắng về văn phòng ở xa của mình. Điều họ lo lắng là làm sao để tăng được doanh số bán hàng.

Điều xảy ra sau đó lại đi theo quy trình của vở kịch Noh của Nhật Bản mà tôi đã đề cập trong Chương 1. Đối mặt với thất bại của Kế hoạch B, FastOffice sa thải Phó Chủ tịch Marketing mà chưa có một chiến lược mới nào khác thay thế. Công ty giờ đã nằm trong vòng xoáy tử thần của một công ty khởi nghiệp: thay đổi nhân viên điều hành ở mỗi chiến lược mới. Sau khi chiến lược thứ 3 cũng không hiệu quả, Steve không còn là Tổng Giám đốc (CEO) nữa và công ty đã về tay một người điều hành kinh doanh giàu kinh nghiệm.

Cần hiểu rằng FastOffice không phải là trường hợp cá biệt duy nhất, mà nó quá phổ biến. Thông thường, các công ty khởi nghiệp lại tập trung vào chuyến tung hàng đầu tiên và chỉ sau khi sản phẩm ra khỏi cửa thì họ mới thấy rằng khách hàng đã không phản ứng như dự kiến. Tới lúc công ty nhận ra rằng doanh số bán hàng sẽ không đạt kỳ vọng thì đã quá muộn. Đây đã là kết thúc của câu chuyện chưa? Chưa

đâu, chúng ta sẽ quay lại với FastOffice sau khi chúng ta đã giải thích triết lý Tìm hiểu Khách hàng.

Giống như đa số các công ty khởi nghiệp khác, FastOffice biết cách xây dựng sản phẩm và cách đánh giá tiến trình tiến tới ngày tung sản phẩm. Điều mà công ty thiếu là một tập hợp các mục tiêu Phát triển Khách hàng ban đầu, giúp công ty đánh giá tiến trình để hiểu được khách hàng và tìm thị trường cho sản phẩm của công ty. Những mục tiêu này lẽ ra đã đạt được nếu FastOffice có thể trả lời 4 câu hỏi sau:

- Chúng ta đã nhận diện được vấn đề mà khách hàng cần giải quyết chưa?
- Sản phẩm của chúng ta có giải quyết được các nhu cầu này của khách hàng hay không?
- Nếu có, chúng ta đã có một mô hình kinh doanh có thể tồn tại và có thể sinh lời không?
- Chúng ta đã học hỏi đủ để bán hàng ngoài thị trường chưa?

Câu trả lời những câu hỏi này chính là mục đích của bước đầu tiên trong mô hình Phát triển Khách hàng là Tìm hiểu Khách hàng. Chương này giải thích cách đi đến bước đó.

TRIẾT LÝ TÌM HIỂU KHÁCH HÀNG

Tôi sẽ trình bày rõ ràng hơn về mục đích quá trình Tìm hiểu Khách hàng. Một công ty khởi nghiệp bắt đầu với một tầm nhìn: tầm nhìn về một sản phẩm hoặc dịch vụ mới, tầm nhìn về cách sản phẩm sẽ tiếp cận khách hàng và tầm nhìn về lý do tại sao thật nhiều người sẽ mua sản phẩm đó. Nhưng phần lớn những gì mà lúc đầu người sáng lập của các công ty khởi nghiệp tin tưởng về thị trường và khách hàng tiềm năng của họ chỉ là các phỏng đoán bằng kinh nghiệm. Muốn biến tầm nhìn thành thực tế (tức một công ty có lợi nhuận), một công ty khởi nghiệp phải kiểm nghiệm các phỏng đoán hoặc các giả thuyết đó và tìm ra cái nào đúng. Vì vậy, mục đích chung của quá trình Tìm hiểu Khách hàng là hướng tới: đưa các giả thuyết ban đầu của người sáng lập về thị trường và khách hàng sát với thực tế. Và vì những thực tế đó nằm ở bên ngoài thị trường, nên các hoạt động của công ty luôn phải hướng tới khách hàng. Chỉ sau khi những người sáng lập đã thực hiện bước này thì họ sẽ biết liệu mình có một tầm nhìn chính xác hay chỉ là ảo tưởng.

Nghe có vẻ đơn giản nhỉ? Nhưng với bất cứ ai đã làm việc trong các công ty đã được thành lập lâu năm, quy trình Tìm hiểu Khách hàng đã bị xáo trộn. Mọi nguyên tắc mà các nhà Marketing học về quản lý sản phẩm trong các công ty lớn đều đảo ngược. Bạn nên liệt kê ra những thứ mà bạn không nên làm:

- Hiểu nhu cầu và mong muốn của tất cả khách hàng

- Lập danh sách tất cả đặc điểm mà khách hàng muốn trước khi họ mua sản phẩm của bạn
- Đưa vào quy trình Phát triển Sản phẩm một danh sách tổng hợp tất cả yêu cầu của khách hàng
- Đưa vào quy trình Phát triển Sản phẩm một hồ sơ yêu cầu marketing chi tiết
- Nghiên cứu trên những nhóm khách hàng tập trung và kiểm nghiệm phản ứng của khách hàng đối với sản phẩm của bạn để xem họ sẽ mua hay không

Thay vào đó, bạn sẽ phát triển sản phẩm mới dành cho một số ít chứ không phải nhiều khách hàng. Hơn nữa, bạn sẽ bắt đầu xây dựng sản phẩm của mình ngay cả trước khi bạn biết liệu có khách hàng không.

Đối với một nhà điều hành quản lý sản phẩm và marketing giàu kinh nghiệm, những khẳng định này không chỉ sai hướng, khác thường mà còn thực dụng. Bạn không phải làm những việc mà tôi đang đề cập vì các chuyên gia quản lý sản phẩm và marketing đã được qua đào tạo để làm tốt những việc này. Tại sao không phải rằng mọi nhu cầu của khách hàng tiềm năng đều quan trọng? Điều gì về sản phẩm đầu tiên của một công ty mới khác hẳn với những phiên bản sản phẩm mới của một công ty lớn? Điều gì tạo nên sự khác biệt sâu sắc của những khách hàng đầu tiên của công ty khởi nghiệp?

Phát triển sản phẩm cho một số ít chứ không phải nhiều khách hàng

Trong một quy trình marketing và quản lý sản phẩm truyền thống, mục tiêu là phát triển Tài liệu các yêu cầu marketing cần thiết (MRD - market requirements document) cho bộ phận Kỹ thuật. MRD chứa tổng hợp mọi yêu cầu có thể của khách hàng về đặc điểm sản phẩm, trước tiên là dựa vào nỗ lực hợp tác giữa bộ phận Marketing, Bán hàng và Kỹ thuật. Marketing tổ chức nghiên cứu theo nhóm khách hàng tập trung, phân tích dữ liệu bán hàng từ thực tế, rồi nhìn vào các yêu cầu và phản ứng của khách hàng. Thông tin này là cơ sở để bổ sung các yêu cầu cần thiết vào tiêu chí sản phẩm và đội ngũ kỹ sư xây dựng các đặc điểm này vào lần tung sản phẩm kế tiếp.

Dù quy trình này hợp lý đối với một công ty đã được thành lập và thâm nhập vào một thị trường đã có sẵn nhưng nó lại không phù hợp đối với các công ty khởi nghiệp. Tại sao? Trong các công ty đã thành lập và ổn định, quy trình MRD đảm bảo bộ phận Kỹ sư sẽ xây dựng nên một sản phẩm thu hút đối với thị trường sẵn có. Nhưng trong cả hai trường hợp, khách hàng và nhu cầu của họ đều đã được biết rõ. Trong một công ty khởi nghiệp, sản phẩm đầu tiên không phải được thiết kế để làm hài lòng khách hàng chủ đạo. Chẳng công ty khởi nghiệp nào có thể đủ khả năng chi trả cho bộ phận kỹ thuật hay đủ thời gian để xây dựng sản phẩm có mọi đặc điểm mà khách hàng chủ đạo cần trong lần tung hàng đầu tiên. Sản phẩm sẽ cần nhiều năm để nghiên cứu trước khi ra thị trường và do mất quá nhiều thời gian, nó

sẽ bị lỗi thời ngay khi xuất hiện. Một công ty khởi nghiệp thành công giải quyết câu đố này bằng cách tập trung mọi nỗ lực vào việc phát triển và bán hàng cho một nhóm rất nhỏ những khách hàng đầu tiên tin vào tầm nhìn của công ty. Chính nhóm nhỏ gồm những khách hàng có tầm nhìn này sẽ cho công ty phản hồi cần thiết để bổ sung đặc điểm vào những lần tung sản phẩm mới dựa trên sản phẩm cũ sau này. Những người có nhiệt huyết với sản phẩm tạo nên những làn sóng phản hồi tốt được gọi là những người truyền bá. Nhưng ta cần một từ mới để mô tả những khách hàng có tầm nhìn là những người không chỉ đưa phản hồi tốt về sản phẩm mới, chưa được kiểm nghiệm mà thậm chí còn mua sản phẩm đó. Vì lý do đó, tôi thường gọi họ là những nhà truyền bá sơ khai [6] .

Nhà truyền bá sơ khai: Những khách hàng quan trọng nhất mà bạn từng biết

Những nhà truyền bá sơ khai là dạng khách hàng đặc biệt, chịu rủi ro với sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty khởi nghiệp vì họ có thể thực sự tin rằng tiềm năng của sản phẩm có thể giải quyết vấn đề thiết yếu và tức thời – và đặc biệt là họ có tiền để mua sản phẩm. Không may là hầu hết khách hàng không phải là nhà truyền bá sơ khai. Điển hình là thí dụ về thế giới doanh nghiệp.

Hãy tưởng tượng ngân hàng có một dãy dài khách hàng xếp hàng quanh khu phố vào những ngày thứ sáu và chờ đợi mỏi mòn mới được vào đổi séc thanh toán thành tiền mặt. Hãy tưởng tượng bạn là một trong những nhà sáng lập của một công ty phần mềm cung cấp sản phẩm có thể giúp ngân hàng giảm thời gian chờ đợi của khách hàng xuống còn 10 phút. Bạn đến ngân hàng và nói với vị chủ tịch, “Tôi có một sản phẩm có thể giải quyết vấn đề của ông.” Nếu câu trả lời của ông ta là “Vấn đề gì?” thì hẳn rằng bạn đứng trước một khách hàng không nhận ra ông ta đang có nhu cầu cấp bách mà bạn có thể giúp. Không đời nào ông ta sẽ trở thành khách hàng của bạn ít nhất trong vòng 2 năm đầu bạn khởi nghiệp, do vậy mọi phản hồi của ông ta về nhu cầu sản phẩm sẽ là vô nghĩa. Những khách hàng như thế này là “những người tiếp nhận trễ” mang tính truyền thống vì họ có một “nhu cầu tiềm tàng”.

Chủ tịch ngân hàng có thể có câu trả lời khác: “Đúng, chúng tôi có một vấn đề khủng khiếp. Tôi cảm thấy rất khó chịu và tôi cho nhân viên mời nước những khách hàng đang xếp hàng chờ đợi vào những ngày nắng nóng nhất trong năm.” Trong trường hợp này, vị chủ tịch ngân hàng là một trong những khách hàng đã nhận ra rằng có vấn đề nhưng chưa thật sự nỗ lực để làm điều gì thực sự có ích đối với các vấn đề tồn tại. Họ có thể cung cấp phản hồi hữu ích về loại vấn đề mà họ trải qua nhưng có lẽ họ sẽ không phải là người đầu tiên xếp hàng mua một sản phẩm mới để giải quyết vấn đề của họ. Vì họ có “nhu cầu chủ động” nên sau này bạn có thể bán cho họ nếu bạn đưa ra được sản phẩm “chủ đạo”, nhưng không phải hôm nay.

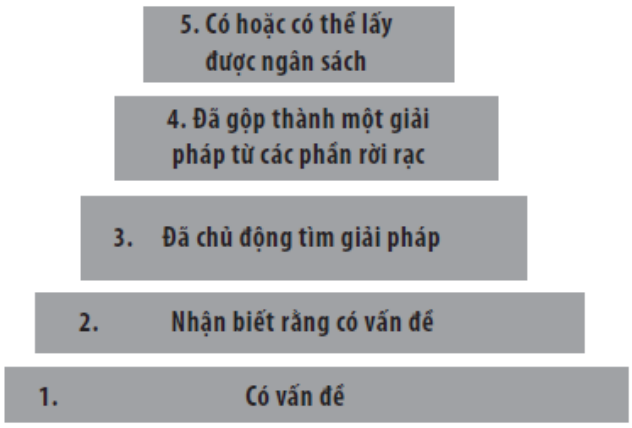
Nếu vào một ngày đẹp trời, có thể bạn tìm đến một vị chủ tịch ngân hàng và ông này nói, "Đúng. Đây là một vấn đề địa ngục. Trên thực tế, chúng tôi đã mất hơn 500.000 đô la Mỹ trong một năm kinh doanh. Tôi đã tìm kiếm một giải pháp phần mềm có thể cắt giảm thời gian xử lý và đổi chi phiếu ra tiền mặt xuống khoảng 70%. Phần mềm phải chạy tốt trên hệ thống Oracle của ngân hàng và nó phải có giá dưới 150.000 đô la. Và tôi cần nó trong vòng 6 tháng nữa." Giờ thì bạn đã cảm thấy hào hứng hơn, đây là khách hàng đã "nhìn thấy rõ giải pháp". Thậm chí nó sẽ tốt hơn nữa nếu vị chủ tịch nói "tôi chưa bao giờ thấy một gói phần mềm duy nhất giải quyết được vấn đề nên tôi đã viết yêu cầu đối với bộ phận Công nghệ Thông tin (IT) để phát triển một phần mềm như vậy. Họ đã tổng hợp ra giải pháp nhưng nó vẫn bị lỗi khi chạy trên hệ thống của nhân viên giao dịch của tôi và Giám đốc Công nghệ Thông tin (CIO) của chúng tôi đang cố gắng để nó tiếp tục hoạt động."

Bạn đã gần đến đích: bạn đã tìm được một khách hàng có vấn đề và đang tuyệt vọng, ông ta đã có giải pháp phát triển tại ngay công ty mình, được xây dựng một cách chắp vá, đứt đoạn.

Cuối cùng, hãy tưởng tượng vị chủ tịch ngân hàng nói, "Này chàng trai, nếu chúng tôi tìm được một nhà cung cấp có thể giải quyết vấn đề này thì có thể chi ra 500.000 đô la mà tôi đã lập ngân sách cho nó." (Nói thật là chẳng có khách hàng nào thực sự nói thế. Nhưng chúng ta được phép mơ mà, đúng không?) Lúc này, cuối cùng bạn đã tìm ra khách hàng là doanh nghiệp để một công ty khởi nghiệp có thể bán sản phẩm. Trong khi đó các sản phẩm tiêu dùng không có giá trị tiền mặt lớn nhưng có thể tìm ra các khách hàng là các nhà truyền bá sơ khai thông qua các bậc thang nhu cầu chung.

Có thể được nhận diện những nhà truyền bá sơ khai theo các đặc điểm khách hàng sau (Hình 3.1):

- Khách hàng có một vấn đề
- Khách hàng hiểu rằng họ có vấn đề
- Khách hàng chủ động tìm giải pháp và có thời gian biểu để tìm ra nó
- Vấn đề rất cấp thiết nên khách hàng đã tạo ra một giải pháp tạm thời
- Khách hàng đã có hoặc có thể nhanh chóng dành ra khoản ngân sách để giải quyết vấn đề



Hình 3.1 Các đặc điểm của nhà truyền bá sơ khai

Bạn có thể nghĩ đến các đặc điểm này khi lập các thang mức độ khó khăn của khách hàng. Xác định đặc điểm của sự khó khăn của khách hàng trong thang này là một phần thiết yếu của quá trình Tìm hiểu Khách hàng. Ý tôi là những khách hàng truyền bá sơ khai chỉ được tìm thấy ở điểm 4 và 5: những người đã xây dựng giải pháp phát triển trong nội bộ rồi (dù là các giải pháp giải quyết các vấn đề ở tầm công ty như xây dựng giải pháp phần mềm hay là ở tầm gia đình như dán băng keo lên nĩa, bóng đèn và máy hút bụi), có hoặc có thể lấy được ngân sách. Những người này là những ứng cử viên hoàn hảo để trở thành nhà truyền bá sơ khai cho sản phẩm của bạn. Họ là chỗ dựa cho bạn để có các phản hồi và là nguồn doanh thu đầu tiên của bạn; những người này sẽ nói cho người khác biết về sản phẩm của bạn và truyền miệng về tầm nhìn về sản phẩm của bạn là thực tế. Hơn nữa, khi đối diện với họ, bạn hãy ngầm cho họ vào danh sách những khách hàng chuyên gia trong đầu mình nhằm bổ sung vào ban tham vấn của bạn (ban tham vấn sẽ được trình bày thêm trong Chương 4).

Bắt đầu phát triển dựa vào tầm nhìn

Cần nhận định rõ rằng điều gốc rễ cơ bản là một công ty khởi nghiệp xây dựng sản phẩm của mình cho một nhóm ít những khách hàng ban đầu chứ không đầu tư cho một số đông khách hàng ngay từ đầu. Cái theo sau đó tương đương một cuộc cách mạng.

Vào ngày công ty bắt đầu hoạt động, góp ý từ khách hàng dành cho các đặc tính sản phẩm rất hạn hẹp. Công ty không biết ai là khách hàng ban đầu của mình (nhưng có thể nghĩ là mình biết) hay là họ sẽ muốn những đặc điểm gì từ sản phẩm. Một giải pháp thay thế là hoãn giai đoạn Phát triển Sản phẩm lại cho đến khi nhóm Phát triển Khách hàng có thể tìm ra những khách hàng đó. Tuy nhiên phải có sản phẩm thì bạn mới chứng minh được sự hữu ích của sản phẩm đối với khách hàng và điều đó sẽ hỗ trợ rất nhiều cho quy trình Phát triển Khách hàng. Phương pháp hiệu

quả hơn là hãy tiến hành Phát triển Sản phẩm với danh sách đặc điểm được định hướng bởi tầm nhìn và kinh nghiệm của các nhà sáng lập công ty trước đã.

Do đó, mô hình Phát triển Khách hàng buộc nhóm sáng lập của bạn xem sản phẩm như một khoản đầu tư may rủi và nghiên cứu xem liệu có khách hàng – bất kỳ khách hàng nào – sẽ mua sản phẩm đúng như bạn đã dự đoán hay không. Khi đã tìm ra những khách hàng đó, bạn căn chỉnh lại sản phẩm đầu tiên để nó có thể thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.

Việc thay đổi suy nghĩ là điều quan trọng. Đối với sản phẩm đầu tiên của một công ty khởi nghiệp, mục đích ban đầu của việc gặp gỡ khách hàng không phải là nhằm thu thập yêu cầu đặc tính của sản phẩm để bạn có thể thay đổi sản phẩm. Thay vào đó, mục đích của bạn là trò chuyện với khách hàng để tìm ra khách hàng cho sản phẩm mà bạn có sẵn.

Khi và chỉ khi không tìm được khách hàng nào cho sản phẩm thì mới đưa các đặc tính mà khách hàng yêu cầu cho nhóm Phát triển Sản phẩm để họ thay đổi. Trong mô hình Phát triển Khách hàng này, yêu cầu về đặc tính là ngoại lệ chứ không phải là nguyên tắc. Điều đó giúp loại bỏ các danh sách yêu cầu vô tận, sự chậm trễ của chuyến tung hàng đầu tiên và làm cho nhóm Phát triển Sản phẩm điên đầu.

Nếu Phát triển Sản phẩm chỉ đơn giản là xây dựng sản phẩm mà không cần đến phản hồi của khách hàng thì tại sao phải bắt ai đó trò chuyện với khách hàng? Tại sao bạn không xây dựng sản phẩm, sau đó gửi hàng ra thị trường và hi vọng ai đó sẽ mua? Câu trả lời là hãy bắt đầu xây dựng sản phẩm. Việc của bộ phận Phát triển Khách hàng là thu thập thông tin của khách hàng công ty để bắt nhịp với bộ phận Phát triển Sản phẩm – và quá trình đó đảm bảo sẽ có những khách hàng chịu bỏ tiền mua vào ngày sản phẩm được tung ra thị trường. Một lợi ích quan trọng khác là tạo ra sự tín nhiệm và tin tưởng lẫn nhau từ bên trong nội bộ tổ chức từ việc bộ phận Phát triển Khách hàng hợp tác với các bộ phận khác. Bộ phận Phát triển Sản phẩm sẽ tương tác với nhóm thực sự hiểu nhu cầu và mong muốn của khách hàng. Bộ phận Phát triển Sản phẩm không còn tròn mắt với từng yêu cầu đặc tính đặc trưng hay các thay đổi đối với sản phẩm nữa mà thay vào đó họ hiểu rằng chúng xuất phát từ sự thấu hiểu sâu xa nhu cầu của khách hàng.

Khi nhóm Phát triển Khách hàng khám phá những hiểu biết sâu xa về nhu cầu của những nhóm khách hàng chủ yếu ban đầu, họ có thể đưa ra phản hồi quý giá cho nhóm Phát triển Sản phẩm. Bạn sẽ thấy các cuộc họp đồng bộ hóa Phát triển Khách hàng và Phát triển Sản phẩm này đảm bảo rằng một khi đã có thông tin khách hàng chủ đạo, nó sẽ được tích hợp vào việc phát triển sản phẩm trong tương lai.

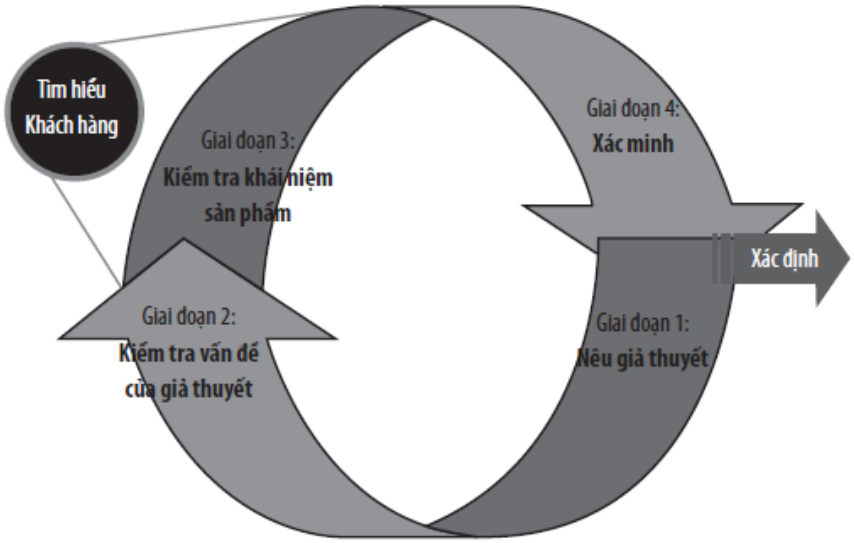
Tổng kết triết lý Tìm hiểu Khách hàng: là sự tương phản sâu sắc với phương pháp của MRD về xây dựng sản phẩm cho một nhóm lớn khách hàng, sản phẩm đầu tiên của một công ty khởi nghiệp thành công được thiết kế để "đủ tốt đối với những khách hàng đầu tiên bỏ tiền mua sản phẩm". Mục đích Tìm hiểu Khách hàng là nhận diện những khách hàng nhìn xa trông rộng đó, hiểu nhu cầu của họ và kiểm tra xem sản phẩm của bạn giải quyết được vấn đề mà họ sẵn lòng trả tiền hay không. Trong khi đó, bạn bắt đầu phát triển dựa vào tầm nhìn ban đầu, dùng những khách hàng nhìn xa trông rộng để kiểm tra xem tầm nhìn đó có thị trường không. Và bạn điều chỉnh tầm nhìn của mình theo những gì bạn khám phá ra.

Nếu FastOffice hiểu được triết lý này thì có lẽ đã tránh được nhiều khởi đầu sai lầm. Khi điều đó xảy ra, có một kết cục có hậu (ít nhất là dành cho các nhà đầu tư giai đoạn sau đó), khi công ty sống sót và tiếp tục chiến đấu. CEO mới đã làm việc với Steve Powell (người trở thành Trưởng ban Kỹ thuật) để hiểu được tài sản quý giá thực sự của công ty. Vị lãnh đạo mới sa thải nhóm bán hàng và marketing, cắt giảm công ty chỉ còn nhóm kỹ sư cốt lõi. Điều họ đã tìm ra là tài sản nòng cốt của họ nằm trong công nghệ dữ liệu truyền thông phát ra giọng nói trên đường truyền dữ liệu. FastOffice bỏ các sản phẩm dành cho gia đình, tái tập trung và trở thành nhà cung cấp chính về các thiết bị viễn thông. Quy trình Tìm hiểu Khách hàng lẽ ra đã đưa công ty đến đó sớm hơn nhiều.

TỔNG QUAN VỀ QUY TRÌNH TÌM HIỂU KHÁCH HÀNG

Tôi đã đề cập một số yếu tố trong triết lý nằm đằng sau bước thứ nhất trong mô hình Phát triển Khách hàng. Đây là tổng quan về toàn bộ quy trình khi được triển khai trong Phần Hai.

Giống như với tất cả các bước trong Phát triển Khách hàng, tôi phân chia Tìm hiểu Khách hàng thành từng giai đoạn. Không giống như các kế tiếp, Phát triển Khách hàng có "giai đoạn 0" trước khi bạn khởi động, bạn cần sự tham gia đóng góp từ ban quản trị và ban điều hành. Sau đó, Tìm hiểu Khách hàng có 4 giai đoạn (Hình 3.2).



Hình 3.2 Tìm hiểu Khách hàng: Tổng quan của Quy trình

Giai đoạn 1 là quá trình chặt chẽ về hàng loạt tóm lược các giả thuyết tiêu biểu trong tầm nhìn của công ty. Các giả thuyết này là giả định về sản phẩm của bạn, khách hàng của bạn, giá cả, nhu cầu, thị trường và sự cạnh tranh mà bạn sẽ kiểm tra trong phần còn lại của bước này.

Trong giai đoạn 2, bạn đánh giá các giả thuyết đó bằng cách kiểm tra trước những khách hàng tiềm năng. Ở thời điểm này, bạn nói ít mà lắng nghe nhiều. Mục tiêu của bạn là hiểu được khách hàng và các vấn đề của họ và trong khi lắng nghe, có thể hiểu sâu xa về công việc, tình hình làm ăn, tổ chức và các nhu cầu sản phẩm của họ. Sau đó, trở về công ty, tổng hợp lại tất cả những gì đã học hỏi, cập nhật phản hồi của khách hàng cho Phòng Kỹ thuật và đồng chỉnh sửa sản phẩm và tóm tắt của khách hàng.

Trong giai đoạn 3, bạn đem khái niệm sản phẩm đã được điều chỉnh đi kiểm tra với khách hàng. Mục đích không phải là để bán sản phẩm mà là để xác minh giả thuyết của giai đoạn 1 thông qua việc khách hàng xác minh “Đúng, những đặc tính này giải quyết các vấn đề của chúng tôi”.

Trong lúc bạn kiểm tra các đặc tính của sản phẩm, bạn sẽ phải kiểm tra được một ý tưởng lớn hơn: tính hợp lý của toàn bộ mô hình kinh doanh. Mô hình kinh doanh hợp lý bao gồm những khách hàng đánh giá cao sản phẩm của bạn cũng như thấy được giải pháp mà bạn cung cấp là gì (cho các công ty), giải pháp mang tính sứ mệnh then chốt, hay (cho người tiêu dùng) một sản phẩm “phải có”. Cố gắng thấu hiểu các khách hàng tiềm năng, từ đó bạn kiểm tra chiến lược giá cả và kênh phân phối của mình, quy trình bán hàng, chu kỳ bán hàng và tìm ra ai là khách hàng phổ thông (người có ngân sách cho sản phẩm). Điều này cũng đúng tương tự đối với các

sản phẩm tiêu dùng nếu bán hàng cho thanh thiếu niên có thể có nghĩa là khách hàng phổ thông là cha mẹ còn người sử dụng là con cái họ.

Cuối cùng, trong giai đoạn 4, bạn dừng lại và xác minh rằng bạn đã hiểu các vấn đề của khách hàng, sản phẩm giải quyết được những vấn đề đó, khách hàng sẽ bỏ tiền mua sản phẩm và doanh thu cuối cùng sẽ đem lại một mô hình kinh doanh có lợi nhuận. Giai đoạn này có vai trò cực kỳ quan trọng dựa vào những gì cung cấp cho bước Tìm hiểu Khách hàng: hồ sơ nêu vấn đề, hồ sơ yêu cầu mở rộng sản phẩm, một kế hoạch bán hàng và doanh thu được cập nhật và một kế hoạch kinh doanh và phát triển hợp lý. Có mô hình kinh doanh và đặc trưng sản phẩm hợp lý, bạn quyết định liệu đã học hỏi đủ chưa trước khi đi ra thị trường và thử bán sản phẩm của mình cho một vài khách hàng có tầm nhìn xa trông rộng hay cần phải quay lại học hỏi thêm từ khách hàng. Khi và chỉ khi đã thành công ở bước này thì mới tiến hành bước Xác định Khách hàng.

Đó là một tóm tắt của bước Tìm hiểu Khách hàng. Phần còn lại trong chương này sẽ nêu chi tiết từng giai đoạn mà tôi vừa mô tả. Biểu đồ tóm tắt nằm ở cuối chương sẽ phản ánh đầy đủ chi tiết bước này cùng với những gì cung cấp sẽ cho bạn biết liệu mình đã thành công hay chưa. Nhưng trước khi đi vào chi tiết của từng giai đoạn, cần xác định ai sẽ thực hiện các công việc trong Phát triển Khách hàng. Nhóm Phát triển Khách hàng gồm những ai?

Nhóm Phát triển Khách hàng

Quy trình Phát triển Khách hàng bỏ các chức danh truyền thống mà thay thế bằng những chức danh mang tính chức năng hơn. Khi một công ty khởi nghiệp đã trải qua hai bước đầu tiên trong quy trình này, nó sẽ không còn tổ chức Bán hàng, Marketing hay Phát triển Kinh doanh hoặc là các Phó Chủ tịch Bán hàng, Marketing hay Phát triển Kinh doanh nữa. Thay vào đó, nó dựa vào nhóm Phát triển Khách hàng gồm các doanh nhân (xem Phụ lục về lý do của khái niệm nhóm Phát triển Khách hàng.)

Thoạt đầu, “nhóm” này có thể gồm các nhà sáng lập kỹ thuật của công ty, những người đi ra ngoài trò chuyện với khách hàng trong lúc 5 kỹ sư ngồi ở công ty viết mã lập trình (hoặc xây dựng phần cứng, hoặc thiết kế một mẫu tách cà phê mới, v.v.) Thường có một “Trưởng nhóm Phát triển Khách hàng” là người có kinh nghiệm quản lý sản phẩm hoặc marketing sản phẩm và sẵn sàng tới lui trao đổi giữa nhóm Phát triển Khách hàng và Phát triển Sản phẩm. Sau đó, khi công ty khởi nghiệp tiến đến giai đoạn Xác định Khách hàng, nhóm Phát triển Khách hàng có thể phát triển thêm nhiều người kể cả người dành riêng cho việc “cận bán hàng” chịu trách nhiệm lo liệu những công tác hậu cần cho các đơn hàng giai đoạn đầu.

Cho dù chỉ là một cá nhân duy nhất hay là cả một nhóm thì Phát triển Khách hàng phải có quyền thay đổi cơ bản định hướng, sản phẩm hoặc sứ mệnh của công

ty và hệ tư tưởng linh động sáng tạo của một doanh nhân khởi nghiệp. Muốn thành công ở quy trình này, họ phải có:

- Khả năng lắng nghe những phản đối của khách hàng và hiểu rằng liệu đó có phải là các vấn đề về sản phẩm, cách trình bày, giá cả hay là thứ gì khác (hoặc không đúng loại khách hàng)
- Trải nghiệm linh hoạt giữa khách hàng và đội ngũ Phát triển Sản phẩm
- Khả năng nắm bắt sự thay đổi không ngừng
- Khả năng tự đặt mình vào hoàn cảnh của khách hàng và hiểu cách họ làm việc và những vấn đề của khách hàng.

Việc bổ sung thông tin cho nhóm Phát triển Khách hàng là đội ngũ thực hiện sản phẩm của công ty khởi nghiệp. Trong lúc bộ phận Phát triển Sản phẩm đi ra ngoài nói chuyện với khách hàng thì nhóm Sản phẩm tập trung sáng tạo ra sản phẩm thực sự. Nhóm này thường được dẫn đầu bởi một người có tầm nhìn xa trông rộng về sản phẩm, cũng là người định hướng cho các nỗ lực phát triển. Rồi bạn sẽ thấy, trao đổi thường xuyên giữa nhóm Phát triển Khách hàng và Thực hiện sản phẩm là một yêu cầu thiết yếu.

GIAI ĐOẠN 0: CAM KẾT

Giai đoạn 0 bao gồm việc thống nhất từ tất cả những người tham gia then chốt ở mọi bộ phận, kể cả chính quy trình Phát triển Khách hàng, sứ mệnh của công ty và các giá trị cốt lõi của công ty.

Phát triển Khách hàng là quy trình được tách biệt với Phát triển Sản phẩm – đây là một khái niệm mới. Không phải tất cả những người điều hành và tất cả thành viên hội đồng đều hiểu được điều này. Loại Thị trường cũng là một khái niệm mới và là một phần không thể tách rời trong nhiều quyết định Phát triển Khách hàng quan trọng. Kết quả là, trước khi công ty có thể bắt tay chính thức vào quy trình Phát triển Khách hàng, bạn phải làm cho tất cả những người tham gia hiểu rõ. Phải có sự thỏa thuận giữa các nhà đầu tư và những người sáng lập về quy trình, về các nhân viên chủ chốt hay các giá trị. Bạn phải chắc chắn rằng tất cả những người tham gia – người sáng lập, người điều hành chính và hội đồng quản trị – hiểu được sự khác nhau giữa Phát triển Sản phẩm, Phát triển Khách hàng, Loại Thị trường, và họ quan tâm tới giá trị của sự khác biệt giữa chúng.

Quy trình Phát triển Sản phẩm chú trọng vào việc thực hiện. Quy trình Phát triển Khách hàng tập trung vào học hỏi, tìm kiếm và các thất bại. Vì lí do này, bạn cần đảm bảo có đủ ngân sách cho hai hay ba đợt thông qua các bước Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng. Đây là thảo luận mà nhóm sáng lập cần phải trao đổi với hội đồng quản trị ngay từ ban đầu. Hội đồng có đồng ý rằng quá trình

Phát triển Sản phẩm sẽ lặp đi lặp lại hay không? Hội đồng có tin rằng nó cần thiết và đáng để đầu tư thời gian không?

Điểm độc đáo của quá trình này là nhóm Phát triển Khách hàng phải dành ít nhất 15% thời gian ở bên ngoài công ty trò chuyện với khách hàng. Bạn cần xem xét những khác biệt về cơ cấu tổ chức này và phải đảm bảo rằng các thành viên trong đội khởi nghiệp của bạn đang đi đúng hướng.

Bạn cũng muốn phổ biến bằng văn bản về tầm nhìn của sản phẩm và hoạt động kinh doanh về lý do bạn mở công ty. Ở thời điểm ban đầu tồn tại của công ty, sứ mệnh của công ty không có gì hơn ngoài "những gì chúng tôi đã suy nghĩ khi chúng tôi đi ra ngoài huy động vốn". Văn bản này không nên quá phức tạp và nhiều hơn 2 đoạn được sử dụng trong kế hoạch kinh doanh nhằm thể hiện sản phẩm và thị trường của bạn. Hãy viết những thứ này ra rồi dán lên tường. Khi công ty đang lúng túng về việc nên phát triển loại sản phẩm nào hay loại thị trường nào bạn muốn tham gia vào thì hãy nhìn lại bản công bố sứ mệnh của công ty. Việc xem lại sứ mệnh cơ bản của công ty được gọi là lãnh đạo theo sứ mệnh. Những lúc rơi vào khủng hoảng hoặc mất phương hướng, nếu công ty hiểu được lý do tồn tại và mục tiêu của công ty thì con đường đi phía trước sẽ trở nên rõ ràng hơn.

Dần dần, sứ mệnh của công ty cũng sẽ thay đổi. Nó có thể thay đổi một cách kín đáo sau vài tháng hoặc đột ngột trong vòng hơn một tuần, nhưng một nhóm quản lý khôn ngoan sẽ không thay đổi sứ mệnh liên tục theo mốt sản phẩm hoặc thị trường mới.

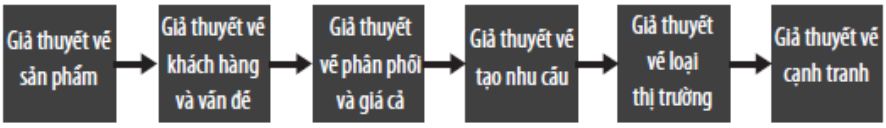
Cuối cùng, sau khi đã có sứ mệnh công ty, bạn sẽ công bố các giá trị cốt lõi của nhóm sáng lập. Không như sứ mệnh công ty, các giá trị cốt lõi không phải là về thị trường hay sản phẩm. Đó là tập hợp các niềm tin cơ bản về những nền tảng mà công ty muốn xây dựng qua thời gian: nền tảng đạo đức, nguyên tắc và cảm xúc mà công ty được xây dựng trên đó. Một thí dụ hay về tập hợp giá trị cốt lõi dài hạn là Mười Điều răn. Thỉnh thoảng bạn có nghe người ta nói "Này, có lẽ chúng ta nên từ bỏ điều răn thứ hai." Hơn 4.000 năm sau khi chúng được viết lên giấy – hoặc có thể trên những tấm thẻ gỗ – những giá trị này vẫn là sự đúc kết các nguyên tắc đạo đức của đạo Kitô – Do thái.

Lấy một ví dụ gần hơn với mục đích của chúng ta, nhóm sáng lập của một công ty dược đã phổ biến một giá trị cốt lõi mạnh mẽ: "Trước tiên và trên hết, chúng tôi có niềm tin vào việc bào chế thuốc giúp chữa bệnh cho mọi người." Những người sáng lập có thể đã nói, "Chúng tôi chỉ tin vào lợi nhuận trước tiên và bằng mọi giá" và đó cũng sẽ là giá trị cốt lõi. Chẳng câu nào đúng hay sai, chúng đều thực sự diễn đạt điều mà công ty đặt niềm tin vào.

Khi sứ mệnh và phương hướng của công ty chưa chắc chắn, có thể tham chiếu các giá trị cốt lõi để tìm hướng đi và chỉ dẫn. Chỉ nên công bố tối đa 3 tới 5 giá trị

cốt lõi phải dùng [7].

GIAI ĐOẠN 1: NÊU CÁC GIẢ THUYẾT CỦA BẠN

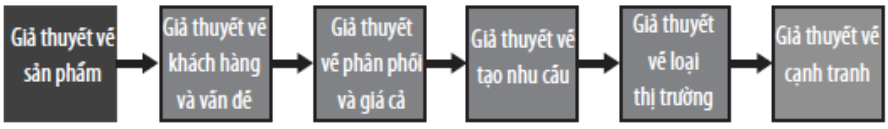


Một khi công ty đã dùng mô hình Phát triển Khách hàng làm quy trình trong giai đoạn 0, giai đoạn đầu tiên Tìm hiểu Khách hàng là phải viết ra mọi giả thuyết và giả định ban đầu của công ty. Việc viết các giả thuyết ra giấy là cần thiết vì bạn sẽ tham chiếu, kiểm tra và cập nhật chúng trong toàn bộ quy trình Phát triển Khách hàng. Bảng tổng hợp bằng văn bản tất cả các giả thuyết này có dạng tóm tắt 1 hoặc 2 trang về một trong những lĩnh vực sau:

- Sản phẩm
- Khách hàng và vấn đề của họ
- Kênh phân phối và giá cả
- Tạo nhu cầu
- Loại Thị trường
- Cạnh tranh

Ban đầu, bạn có thể thấy rằng mình thiếu thông tin để hoàn tất cả giả thuyết này. Trên thực tế, một số tóm tắt của bạn có thể trống rỗng tới mức kinh ngạc. Đừng lo. Những tóm tắt này sẽ đóng vai trò phác thảo hướng dẫn cho bạn. Trong giai đoạn Tìm hiểu Khách hàng, bạn sẽ thường xuyên quay lại các tóm tắt này để điền vào những chỗ trống hoặc bổ sung các giả thuyết ban đầu bằng những sự kiện mới mà bạn vừa học hỏi được khi trò chuyện với nhiều khách hàng. Trong giai đoạn đầu tiên này, bạn nên viết hết những gì mình biết (hoặc cho rằng mình biết) ra giấy và tạo ra một khuôn mẫu để ghi lại thông tin mới mà bạn sẽ tìm ra.

A. Nêu giả thuyết của bạn: Sản phẩm



Các giả thuyết về sản phẩm bao gồm mọi phỏng đoán ban đầu của nhóm sáng lập về sản phẩm và sự phát triển của sản phẩm. Những việc như vậy là một phần trong kế hoạch kinh doanh ban đầu của công ty.

CUỘC HỌP ĐỒNG BỘ HÓA ĐẦU TIÊN GIỮA NHÓM PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM VÀ PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG

Nhóm Phát triển Sản phẩm đưa ra phần lớn bảng tóm lược sản phẩm. Đây là một trong những lần hiếm hoi bạn yêu cầu trưởng nhóm thực hiện sản phẩm và cộng sự của họ, những người có tầm nhìn kỹ thuật tham gia vào thực hiện công việc trên giấy tờ. Nhưng tất cả các nhà điều hành nhất trí rằng việc viết các giả thuyết sản phẩm ra giấy và biến chúng thành một tóm lược sản phẩm là cần thiết để nhóm Phát triển Khách hàng bắt đầu công việc của mình.

Tóm lược sản phẩm bao gồm 6 lĩnh vực sau đây:

- Các đặc tính sản phẩm
- Các lợi ích của sản phẩm
- Sở hữu trí tuệ
- Phân tích quan hệ phụ thuộc
- Kế hoạch giao sản phẩm
- Tổng chi phí quyền sở hữu/tiếp nhận

Đây là mô tả ngắn gọn về những gì cần nêu trong từng lĩnh vực.

GIẢ THUYẾT VỀ SẢN PHẨM: CÁC ĐẶC TÍNH SẢN PHẨM

Danh sách các đặc tính sản phẩm là tài liệu ngắn gọn khoảng 1 trang bao gồm 1 hoặc 2 câu tóm tắt của 10 (hoặc ít hơn) các tính năng hàng đầu của sản phẩm. (Nếu có chút mơ hồ nào trong miêu tả một đặc trưng cụ thể trong câu thì tham chiếu đến một tài liệu kỹ thuật với đầy đủ chi tiết hơn.) Danh mục các đặc tính có thể được xem là hợp đồng bằng văn bản giữa bộ phận Phát triển Sản phẩm với toàn thể công ty. Thử thách lớn nhất sẽ là quyết định đặc tính nào sẽ được chọn và theo thứ tự ra sao. Chúng tôi sẽ trình bày cách ưu tiên hóa các đặc tính trong chuyến tung hàng đầu tiên sau.

GIẢ THUYẾT VỀ SẢN PHẨM: CÁC LỢI ÍCH SẢN PHẨM

Danh mục lợi ích mô tả cô đọng những lợi ích sản phẩm sẽ mang lại cho khách hàng. (Những đặc tính mới? Tốt hơn? Nhanh hơn? Rẻ hơn?) Ở các công ty lớn, thông thường thì phòng Marketing sẽ đảm nhiệm việc mô tả các lợi ích của sản phẩm. Nhưng mô hình Phát triển Khách hàng lại cho rằng phòng Marketing chưa biết rõ về khách hàng. Ở một công ty khởi nghiệp, bộ phận Phát triển Sản phẩm có đủ mọi loại "sự thật" về khách hàng. Hãy tận dụng việc này để giải quyết các vấn đề. Vậy, tại thời điểm này, nó đòi hỏi những người làm marketing hãy im lặng và lắng nghe các giả định của nhóm Phát triển Khách hàng về cách những đặc tính này sẽ mang lại lợi ích cho khách hàng. Các lợi ích được định hướng bởi đội ngũ kỹ sư là các giả thuyết mà bạn sẽ đối chiếu với ý kiến thực tế của khách hàng.

CÁC GIẢ THUYẾT SẢN PHẨM: SỞ HỮU TRÍ TUỆ

Trong phần kế tiếp của bảng tóm lược, nhóm Sản phẩm đưa ra một tóm tắt chính xác về các giả định và câu hỏi về sở hữu trí tuệ (IP – Intellectual Property). Bạn có tạo ra thứ gì độc đáo không? Sở hữu trí tuệ có được công nhận hay không? Có những bí mật thương mại nào mà bạn cần bảo vệ? Bạn đã kiểm tra xem liệu bạn có xâm phạm bằng sáng chế của người khác không? Bạn có cần sự cấp phép cho bằng sáng chế của những người khác không? Dù đa số các nhóm phát triển có xu hướng nhìn vào bằng sáng chế như sự khó khăn sau này và ban quản trị tin rằng chi phí đảm bảo bằng sáng chế là rất đắt, thì việc chọn một vị thế sáng chế chủ động chỉ là một sự cẩn trọng. Khi công ty của bạn lớn mạnh hơn, các công ty khác có thể tin rằng bạn xâm phạm quyền sáng chế của họ, vì vậy, có sở hữu trí tuệ sẽ có ích hơn trong việc phát triển thương mại. Quan trọng hơn, nếu bạn sở hữu các bằng sáng chế quan trọng trong một ngành non trẻ, chúng có thể trở thành tài sản tài chính quan trọng của công ty.

CÁC GIẢ THUYẾT SẢN PHẨM: PHÂN TÍCH TÍNH PHỤ THUỘC

Phân tích tính phụ thuộc thật ra đơn giản hơn cái tên gọi của nó. Nhóm Sản phẩm và nhóm Phát triển Khách hàng cùng lập hồ sơ tóm gọn trong 1 trang, trong đó nói "Để chúng ta có thể thành công (có nghĩa là, để bán được thật nhiều sản phẩm), thì đây là điều phải xảy ra mà không nằm trong quyền kiểm soát của chúng ta". Những thứ vượt tầm kiểm soát của công ty có thể bao gồm hạ tầng công nghệ khác cần phải xuất hiện (tất cả điện thoại cầm tay đều có thể dùng web, sợi cáp quang có mặt ở mọi nhà, ô tô điện được bán nhiều, các thay đổi về lối sống hoặc hành vi mua sắm của khách hàng, luật mới, thay đổi về điều kiện kinh tế, v.v. Đối với mỗi yếu tố, phân tích tính phụ thuộc nêu rõ những gì sẽ xảy ra (sự phổ biến thông qua cảm nhận về thần giao cách cảm) khi nào thì cần phải xảy ra (thần giao cách cảm trước những điểm chung của những người tiêu dùng dưới 25 tuổi tính đến một năm nào đó trong tương lai), điều đó có ý nghĩa gì nếu nó không xảy ra (sản phẩm của bạn cần dùng Internet thay thế). Bạn cũng viết ra cách đánh giá mỗi thay đổi bên ngoài đang xảy ra khi bạn dự đoán nó sẽ thay đổi (trẻ em trung học có thể đọc được suy nghĩ vào một năm nào đó trong tương lai gần).

CÁC GIẢ THUYẾT SẢN PHẨM: KẾ HOẠCH GIAO SẢN PHẨM

Trong kế hoạch giao sản phẩm, bạn yêu cầu nhóm Phát triển Sản phẩm không chỉ đưa ra thời điểm chuyển giao hàng đầu tiên cho khách hàng mà còn cả kế hoạch giao hàng và những đặc tính của các sản phẩm kế tiếp (thời điểm có thể lên đến 18 tháng). Ở các công ty khởi nghiệp, yêu cầu này thường gặp phải phản ứng như "Làm sao tôi có thể ghi ra ngày cho các lần tung hàng trong tương lai trong khi thậm chí tôi hoàn toàn chẳng biết khi nào chúng ta sẽ cho ra đợt đầu tiên?" Đó là một câu hỏi hay, vậy bạn sẽ cần phải làm việc với nhóm Sản phẩm và giải thích tại sao bạn cần sự hợp tác và những dự toán tốt nhất của họ. Những điều này quan trọng vì rất lâu trước khi bạn có thể thực sự giao sản phẩm, nhóm Phát triển Khách

hàng sẽ ra ngoài cố gắng thuyết phục một nhóm nhỏ các khách hàng ban đầu mua dựa vào những mô phỏng tiêu chí sản phẩm thay vì sản phẩm thực tế. Muốn làm vậy, họ sẽ phải phác thảo một bức tranh về sản phẩm hoàn thiện của họ cho khách hàng xem. Đó là vì thật ra những khách hàng này đã quyết định mua tầm nhìn của bạn, họ sẽ đưa tiền cho bạn để trả cho một sản phẩm đầu tiên chưa thành hình, hoàn thiện và trơ trụi.

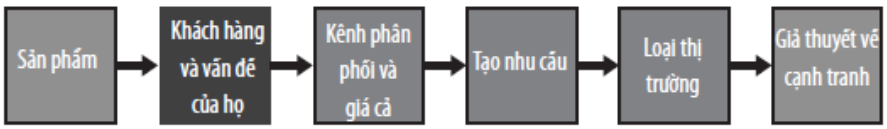
Yêu cầu về thời điểm trong giai đoạn này có thể đưa đến hậu quả lo lắng cho nhóm Phát triển Sản phẩm. Hãy trấn an họ rằng lịch trình họ đưa ra này không phải là cố định. Nó sẽ được dùng trong quá trình Tìm hiểu Khách hàng để kiểm tra phản ứng của họ chứ không phải dùng để làm cam kết với khách hàng. Khi bắt đầu bước kế tiếp là Xác định Khách hàng, các nhóm sẽ xem lại kế hoạch giao sản phẩm và cam kết chắc chắn về thời điểm giao hàng.

CÁC GIẢ THUYẾT SẢN PHẨM: TỔNG CHI PHÍ QUYỀN SỞ HỮU/TIẾP NHẬN

Tổng chi phí phân tích tiếp nhận quyền sở hữu (Total cost of ownership-TCO) dự đoán tổng chi phí khách hàng mua và sử dụng sản phẩm của bạn. Đối với các sản phẩm cho doanh nghiệp, khách hàng có cần mua một cái máy tính mới để chạy phần mềm của bạn không? Họ có cần tập huấn để có thể sử dụng sản phẩm của bạn không? Có những thay đổi về tổ chức hay thực tế nào khác cần xảy ra? Chi phí triển khai cho toàn công ty sẽ là bao nhiêu? Đối với các sản phẩm tiêu dùng, nó đo lường chi phí "tiếp nhận" sản phẩm để phù hợp với nhu cầu của họ. Khách hàng có cần phải thay đổi lối sống? Họ có cần thay đổi phần nào trong hành vi mua hoặc sử dụng hay không? Họ có cần vứt bỏ hoặc loại trừ thứ gì họ đang dùng hôm nay chăng? Trong khi nhóm Phát triển Khách hàng lập dự toán này, đội Phát triển Sản phẩm cần cung cấp phản hồi liệu các dự toán đó có thực tế hay không.

Khi tất cả 6 giả thuyết về sản phẩm này được viết ra, công ty có một bản tóm tắt mô tả sản phẩm khá chi tiết. Hãy dán bản tóm tắt này lên tường. Rồi nó sẽ sớm được bổ sung thêm. Chẳng bao lâu sau, bạn sẽ kiểm tra các giả định này với thực tế khách hàng.

B. Nêu các giả thuyết của bạn: Các giả thuyết về khách hàng



Quá trình tập hợp các tóm tắt khách hàng cũng giống như với tóm tắt sản phẩm, ngoại trừ lần này nhóm Phát triển Khách hàng đang viết ra các giả định ban đầu của mình. Các giả định này bao quát hai lĩnh vực chính: khách hàng là ai (giả

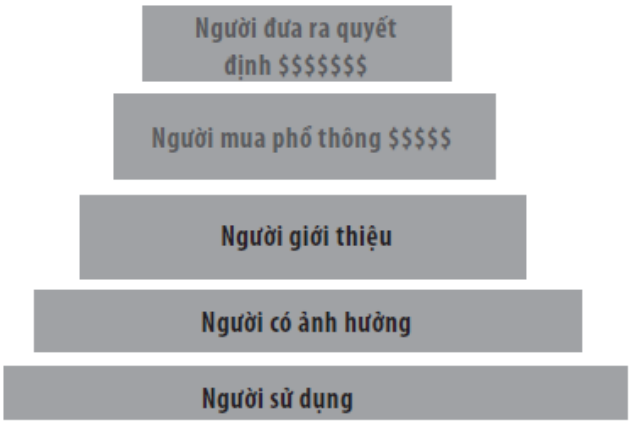
thuyết khách hàng) và họ có những vấn đề gì (giả thuyết vấn đề). Trong phạm vi Tìm hiểu Khách hàng, bạn sẽ bổ sung các giả định này bằng thông tin bổ sung về:

- Loại khách hàng
- Vấn đề của khách hàng
- Một ngày trong cuộc sống của khách hàng
- Sơ đồ tổ chức và sơ đồ ảnh hưởng của khách hàng
- Chứng minh ROI (return on investment - tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư)
- Tập hợp đặc tính tối thiểu

Hãy xem xét từng phần tóm tắt về khách hàng cũng như các vấn đề của họ một lần nữa.

CÁC GIẢ THUYẾT VỀ KHÁCH HÀNG: CÁC LOẠI KHÁCH HÀNG

Nếu bạn đã từng bán một sản phẩm, dù khách hàng mua một thỏi kẹo cao su hay một công ty mua một hệ thống viễn thông hàng triệu đô la, có lẽ bạn đã thấy rằng mỗi thương vụ có một tập hợp những người đưa ra quyết định, những người liên quan đến quy trình bán hàng. Vậy, câu hỏi đầu tiên là "Có nhiều loại khách hàng cần tiếp cận khi chúng ta bán sản phẩm không?" Dù bạn bán phần mềm kiểm soát quy trình cho một tập đoàn lớn hay là một loại thiết bị hút bụi gia dụng, thì đây đều là cơ hội bạn gặp và phải làm hài lòng những dạng khách hàng khác nhau để có thể bán được sản phẩm. Trong bước Tìm hiểu Khách hàng, bạn sẽ dành thời gian để nắm bắt các nhu cầu khác nhau này. Sau đó, khi đã sẵn sàng kết hợp "bản đồ hướng dẫn bán hàng" trong bước Xác định Khách hàng, việc làm rõ chi tiết của từng người chơi sẽ là điều thiết yếu. Giờ đây, bạn đã đủ hiểu hai từ "khách hàng" phức tạp hơn nhiều và không đơn thuần chỉ là một cá nhân. Một số loại khách hàng mà tôi đã gặp gồm có (xem Hình 3.3):



Hình 3.3 Các Loại khách hàng

Người sử dụng cuối

Đây là những người sử dụng sản phẩm hàng ngày, những người sẽ ấn nút, chạm đến sản phẩm, chơi với nó, dùng nó, yêu nó và thậm chí ghét nó. Bạn cần có hiểu biết sâu sắc về nhu cầu của người sử dụng cuối nhưng điều quan trọng là trong một số trường hợp, người sử dụng cuối có thể có ít ảnh hưởng nhất trong suốt quy trình bán hàng. Điều này rõ ràng đúng ở những thương vụ của các công ty lớn, việc mua hàng chịu tác động của một chuỗi những người ra quyết định. Tuy nhiên, nó cũng đúng với bán hàng tiêu dùng. Ví dụ, trẻ em là thị trường tiêu thụ lớn và là người sử dụng của nhiều sản phẩm nhưng cha mẹ chúng mới là người mua.

Những người có ảnh hưởng

Tiếp theo trong chuỗi bán hàng là tất cả những người nghĩ rằng họ có đóng góp cho việc sản phẩm có được mua về công ty hay nhà của họ không. Loại này có thể bao gồm các thiên tài chủ chốt về công nghệ thông tin (IT) hay là đứa trẻ lên 10 mà sự yêu thích và không thích của chúng có ảnh hưởng đến sự lựa chọn sản phẩm tiêu dùng của gia đình.

Người giới thiệu

Đây là những người ảnh hưởng đến quyết định mua sản phẩm. Họ khác với những người có ảnh hưởng, ý kiến của họ có ý nghĩa trong việc lấy được đơn đặt hàng – họ có thể làm một thương vụ thành công hay thất bại. Người giới thiệu có thể là trưởng bộ phận khi nói mọi máy tính mới phải có nguồn gốc từ Dell hay vợ/chồng là người ưa thích một thương hiệu lớn đặc biệt nào đó.

Người mua phổ thông

Tiếp theo trong chuỗi quyết định là người mua phổ thông, là người có ngân sách để mua và là người duyệt chi phí (Dám cược rằng bạn sẽ muốn biết đó là ai). Trong trường hợp mua hàng tiêu dùng, có thể là một thiếu niên có ngân sách chi cho âm nhạc hàng tuần hoặc người chồng/vợ có ngân sách đi nghỉ.

Người đưa ra quyết định

Người đưa ra quyết định có thể là người mua phổ thông, nhưng cũng có thể là ai đó khác thậm chí cao hơn trong hệ thống cấp bậc, đưa ra quyết định. Người đưa ra quyết định là người có quyết định cuối cùng về việc mua sản phẩm, không phụ thuộc vào người sử dụng, người có ảnh hưởng, người giới thiệu và người mua phổ thông khác. Tùy vào sản phẩm của bạn, người đưa ra quyết định có thể là những bậc cha mẹ thời thượng hoặc là CEO của một công ty trong danh sách Fortune 500. Việc của bạn là tìm ra người đưa ra quyết định cuối cùng cũng như hiểu được cách tất cả các loại khách hàng khác ảnh hưởng đến quyết định cuối cùng của người đó.

Người phá hoại

Ngoài tất cả các nhóm trên đây có liên quan đến bán hàng (bạn có ngạc nhiên nếu đã phân tích theo quy trình trên nhưng vẫn chẳng bán được gì hết?), còn có một nhóm nữa cần phải nhắc đến. Bạn sẽ không phải tìm kiếm họ mà họ sẽ thấy khi bạn đến. Tôi gọi nhóm này là những người phá hoại. Ví dụ, ở mỗi công ty lớn, có những cá nhân và tổ chức đã trở nên thỏa mãn và trung thành với tình hình hiện tại. Nếu sản phẩm của bạn đe dọa sự ổn định, doanh số hoặc ngân sách của một bộ phận, đừng mong rằng nhóm này sẽ nồng nhiệt chào đón bạn. Vì vậy, cần phải dự đoán ai sẽ bị đe dọa nhiều nhất từ sản phẩm của bạn, hiểu được ảnh hưởng của họ trong tổ chức, và cuối cùng đúc kết một chiến lược bán hàng trung hòa mọi ảnh hưởng xấu của họ và tốt nhất là biến họ thành đồng minh. Đừng nghĩ rằng những người phá hoại chỉ có ở những tập đoàn lớn. Đối với sản phẩm tiêu dùng, có thể là một thành viên trong gia đình đã quen thuộc với chiếc xe cũ và cảm thấy bất ổn khi nghĩ đến việc thay thế một cái mới và khác biệt.

Vì vậy, bước đầu tiên trong việc phát biểu tóm tắt khách hàng là phải viết ra và lập biểu đồ xem đối tượng nào mà bạn nghĩ rằng sẽ là người sử dụng hàng ngày, người có ảnh hưởng, người giới thiệu, người mua phổ thông, và người đưa ra quyết định, kể cả trong trường hợp bán hàng cho các công ty, chức danh của họ và nơi tìm ra họ trong tổ chức đó cũng nên được đề cập. Cũng đáng lưu ý rằng xác định người mua của bạn là người mua phổ thông có ngân sách hiện tại dành cho sản phẩm của bạn hoặc sản phẩm tương tự, hay liệu bạn sẽ phải thuyết phục khách hàng xin ngân sách mới để mua sản phẩm của bạn.

Nếu bạn chưa từng ra ngoài nói chuyện với khách hàng, có thể bạn có rất nhiều khoảng trống trong phần này của bản tóm tắt nhưng hãy nhớ: thế cũng tốt. Nó chỉ nhắc nhở bạn cần phải làm thêm bao nhiêu nữa.

Tất nhiên, không phải mọi sản phẩm đều có một thứ tự mua sắm quá phức tạp nhưng việc bán hầu hết mọi sản phẩm đều liên quan đến nhiều người. Nếu đó là một sản phẩm tiêu dùng, các nguyên tắc này vẫn cần được áp dụng. Chính những người có ảnh hưởng, người giới thiệu, v.v. có thể là những chức danh quen thuộc hơn như “mẹ”, “ba” và “con cái”.

CÁC GIẢ THUYẾT VỀ KHÁCH HÀNG: CÁC LOẠI KHÁCH HÀNG CỦA SẢN PHẨM TIÊU DÙNG

Một số sản phẩm tiêu dùng (quần áo, thời trang, sản phẩm giải trí, v.v.) không chỉ ra “vấn đề” hay nhu cầu cấp thiết. Trên thực tế, người tiêu dùng Mỹ chi hơn 40% thu nhập cho những mua sắm tùy nghi chẳng hạn như những thứ xa xỉ mà họ thực sự không cần. Làm thế nào để bắt đầu bán hàng bằng cách nhận diện các loại khách hàng như mô tả trên đây. Điều khác biệt là ở chỗ nhận diện vì vấn đề hay nhu cầu thực sự không tồn tại, đối với những khách hàng mua một món đồ xa xỉ, họ phải cho bản thân một lý lẽ để mua. Trong bước Tạo dựng Khách hàng, các

chương trình marketing của bạn sẽ hứa hẹn với khách hàng việc chi tiêu không cần thiết của họ là xứng đáng. Nó đủ đáp ứng trong giai đoạn này để nhận diện "loại khách hàng" của người tiêu dùng và sau đó có một giả thuyết về sự khao khát và mong muốn cảm tính của họ. Bạn có thể trình bày và thuyết phục những khách hàng này rằng sản phẩm của bạn có thể tạo ra một cảm xúc; sự hoàn thiện cho nhu cầu và mong muốn của họ.

CÁC GIẢ ĐỊNH VỀ KHÁCH HÀNG: CÁC VẤN ĐỀ CỦA KHÁCH HÀNG

Tiếp theo, bạn muốn hiểu về vấn đề của khách hàng. Lý do đơn giản: sẽ dễ bán sản phẩm hơn nhiều khi bạn có thể xây dựng câu chuyện của mình về các đặc trưng và lợi ích sản phẩm xung quanh giải pháp cho vấn đề của khách hàng mà bạn đã biết. Khi đó, bạn sẽ ít trông giống như một doanh nhân vồn vã mà giống người quan tâm đến khách hàng và xuất hiện với một giải pháp có giá trị.

Hiểu các vấn đề của khách hàng liên quan đến việc hiểu được khó khăn của họ - đó là cách khách hàng trải nghiệm vấn đề và tại sao nó quan trọng đối với họ (và tới mức nào). Hãy quay trở lại vấn đề về một hàng dài người chờ đổi chi phiếu ra tiền mặt ở ngân hàng. Rõ ràng là có vấn đề nhưng hãy đặt mình vào vị trí của ngân hàng (ngân hàng là khách hàng của bạn). Khó khăn lớn nhất đối với những người làm việc cho ngân hàng là gì? Câu trả lời khác nhau đối với từng người trong ngân hàng. Theo chủ tịch ngân hàng, nỗi khó khăn là tổn thất 500.000 đô la tiền gửi khách hàng năm ngoái khi khách hàng thất vọng và chuyển sang giao dịch với ngân hàng khác. Theo trưởng chi nhánh, khó khăn lớn nhất là việc không có khả năng đổi tiền mặt cho khách hàng một cách hiệu quả. Còn theo các giao dịch viên, khó khăn lớn nhất là phải làm việc với những khách hàng đang thất vọng và giận dữ.

Giờ hãy tưởng tượng bạn hỏi nhân viên trong ngân hàng này, "Nếu có một phép màu thay đổi mọi thứ hoàn toàn, nó sẽ là gì?" Bạn có thể đoán vị chủ tịch ngân hàng sẽ yêu cầu một giải pháp có thể đưa vào sử dụng nhanh chóng và ít tốn chi phí hơn so với mức tổn thất từ việc mất đi tiền gửi của khách hàng. Trưởng chi nhánh sẽ muốn một cách xử lý nhanh hơn trong thanh toán bằng phần mềm đã có sẵn và không gây ra bất kỳ thay đổi nào đối với các quy trình hàng ngày của ngân hàng. Giao dịch viên sẽ muốn khách hàng không càu nhàu với họ và hãy làm ơn đừng thêm vào các nút, các quầy giao dịch và các hệ thống phức tạp.

Không cần phải cố hình dung cùng vấn đề này cho một sản phẩm tiêu dùng. Lần này, thay vì chủ tịch và giao dịch viên ngân hàng, hãy tưởng tượng một gia đình hạt nhân nguyên mẫu bàn về việc mua xe. Mỗi thành viên trong gia đình đều có thể có quan điểm riêng về nhu cầu di chuyển của mình. Bạn có thể ngây ngô cho rằng người chủ tài chính trong nhà sẽ đưa ra quyết định. Cũng như với các vấn đề khác nhau của khách hàng ở ngân hàng, việc mua sắm của người tiêu dùng thế kỷ 21 chẳng bao giờ đơn giản như thế.

Các ví dụ này cho thấy bạn cần tổng hợp không chỉ vấn đề của khách hàng mà còn cả tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến tổ chức là gì xét theo khía cạnh của nhiều loại khó khăn mà nó gây ra ở nhiều mức độ của công ty/gia đình/người tiêu dùng. Cuối cùng, viết câu trả lời cho câu hỏi "Nếu họ có phép màu thay đổi mọi thứ hoàn toàn, thay đổi đấy sẽ là gì?" sẽ giúp bạn rất nhiều về cách trình bày sản phẩm mới của mình.

Đoạn trước của chương, tôi đã nói về 5 mức độ nhận thức vấn đề riêng của từng khách hàng. Trong tóm tắt vấn đề khách hàng này, bạn dùng "thang nhận diện vấn đề" đơn giản cho từng loại khách hàng (người sử dụng, người có ảnh hưởng, người giới thiệu, người mua phổ thông, người ra quyết định) ở nhiều mức độ trong công ty hoặc với một người tiêu dùng. Khi biết thêm, bạn sẽ có thể phân loại khách hàng theo:

- Nhu cầu tiềm tàng (khách hàng có một vấn đề hoặc họ có vấn đề và hiểu rằng mình có vấn đề)
- Nhu cầu chủ động (khách hàng nhận ra vấn đề – họ đang gặp khó khăn – và chủ động tìm giải pháp nhưng họ chưa làm việc gì nghiêm túc để giải quyết vấn đề)
- Tầm nhìn (khách hàng có ý tưởng về giải pháp cho vấn đề sẽ như thế nào, họ thậm chí gộp thành một giải pháp phát triển tại gia và, trong trường hợp tốt nhất, sẵn sàng trả tiền cho giải pháp tốt hơn)

Giờ khi bạn chắc chắn đang tập trung nghĩ về các vấn đề của khách hàng, hãy nhìn vấn đề từ quan điểm của người khác: bạn đang giải quyết một vấn đề sứ mệnh quan trọng của công ty hay làm thỏa mãn nhu cầu phải có của người tiêu dùng? Sản phẩm của bạn có phải là sản phẩm phải có hay không? Nó có phải là một sản phẩm nếu có nó thì tốt hay không? Trong ví dụ ngân hàng của chúng ta, các hàng dài xếp hàng vào ngày chi trả lương làm ngân hàng mất 500.000 đô la mỗi năm có thể là một vấn đề sứ mệnh quan trọng nếu lợi nhuận của công ty là 5.000.000 đô la một năm, hoặc nếu vấn đề xảy ra ở mỗi chi nhánh trên toàn quốc thì con số khách hàng mất đi được nhân lên khắp hàng trăm chi nhánh. Nhưng nếu bạn đang nói về vấn đề chỉ xảy ra ở một chi nhánh của một tổ chức ngân hàng đa quốc gia thì nó không được đánh giá là quá quan trọng.

Điều đó cũng đúng với ví dụ người tiêu dùng của chúng ta. Có phải gia đình đã có 2 chiếc xe vẫn đang hoạt động tốt? Hay có một chiếc hỏng và chiếc còn lại thì đã rất rệu rã? Trường hợp đầu tiên là một kiểu chơi sang nhưng trường hợp tiếp theo là một nhu cầu "phải có".

Như tôi đã đề xuất trước đây, một ví dụ về sản phẩm buộc phải có là trường hợp khách hàng đã xây dựng hoặc đã cố xây dựng giải pháp cho chính mình. Đây có phải là bất lợi của bạn hay không? Không, đó là tin tốt nhất mà một công ty khởi nghiệp có thể thấy. Bạn đã tìm ra vấn đề sứ mệnh quan trọng của khách hàng và

tầm nhìn về một giải pháp. Ồ, giờ tất cả những gì bạn cần phải làm là thuyết phục họ rằng nếu họ tự lập giải pháp thì họ đang làm việc dư thừa vì công việc phát triển và bảo trì phần mềm là điều mà công ty bạn giỏi nhất.

CÁC GIẢ THUYẾT VỀ KHÁCH HÀNG: MỘT NGÀY TRONG CUỘC SỐNG CỦA HỌ

Một trong những hoạt động hài lòng nhất của doanh nhân thực sự đang thực hiện quy trình Phát triển Khách hàng là khám phá ra cách khách hàng "làm việc". Phần kế tiếp trong bản tóm tắt khách hàng diễn đạt hiểu biết này dưới dạng "một ngày trong cuộc đời của một khách hàng".

Trong trường hợp các doanh nghiệp, bước này đòi hỏi hiểu biết sâu sắc về các mục tiêu của công ty ở nhiều mức độ khác nhau. Hãy tiếp tục với ví dụ ngân hàng của chúng ta. Cách ngân hàng làm việc không phải là điều chúng ta sẽ tìm hiểu từ việc đổi chi phiếu ra tiền mặt. Điều bạn muốn biết là thế giới trông như thế nào từ quan điểm của chủ nhà băng. Bắt đầu bằng cách người sử dụng cuối cùng có tiềm năng đối với sản phẩm (giao dịch viên) trải qua ngày của mình như thế nào? Họ sử dụng những sản phẩm gì? Họ phải bỏ ra bao nhiêu thời gian khi dùng những sản phẩm đó? Cuộc sống của những người sử dụng này sẽ thay đổi thế nào nếu họ sử dụng sản phẩm của bạn? Trừ khi bạn đã từng làm giao dịch viên, nếu không, những câu hỏi này sẽ làm cho bạn không biết trả lời thế nào. Nhưng làm sao bạn có thể bán sản phẩm cho ngân hàng để giải quyết vấn đề của giao dịch viên nếu không thực sự biết cách họ làm việc?

Giờ hãy làm bài toán này lại lần nữa, lần này dựa trên quan điểm của trưởng chi nhánh. Họ trải qua một ngày của mình như thế nào? Sản phẩm mới của bạn sẽ ảnh hưởng đến họ như thế nào? Hãy tiếp tục làm bài toán này trên quan điểm của chủ tịch ngân hàng. Chủ tịch ngân hàng làm gì trên trái đất này? Sản phẩm của bạn sẽ ảnh hưởng tới họ như thế nào? Và nếu bạn sẽ cài đặt một sản phẩm kết nối với phần mềm khác mà ngân hàng có, bạn sẽ phải làm việc với phòng công nghệ thông tin (IT). Những người làm công việc IT trải qua một ngày của họ như thế nào? Họ chạy những phần mềm nào khác? Các hệ thống hiện hữu của họ định dạng như thế nào? Ai là những nhà cung cấp ưa thích của họ? Họ có đang sự ưu ái một cách nồng nhiệt cho một công ty mới có một sản phẩm mới khác không?

Cuối cùng, bạn biết gì về các xu thế trong ngành ngân hàng? Có hiệp hội phần mềm nào trong ngành ngân hàng không? Có triển lãm thương mại phần mềm ngân hàng không? Các nhà phân tích trong ngành là ai? Trừ khi bạn đến từ ngành mà bạn định sẽ nhảy vào, còn không thì phần này trong bản tóm tắt vấn đề khách hàng có thể gồm nhiều câu hỏi hơn một chút. Không sao. Trong Phát triển Khách hàng, các đáp án hóa ra lại dễ. Chính việc hỏi đúng câu hỏi mới khó. Bạn sẽ phải ra ngoài

và nói chuyện với khách hàng với mục đích điền vào những điểm còn trống trong bản tóm tắt vấn đề/khách hàng.

Đối với sản phẩm tiêu dùng, có thể áp dụng cùng bài toán này. Ngày nay người tiêu dùng giải quyết vấn đề của họ như thế nào? Họ sẽ giải quyết vấn đề thế nào nếu có sản phẩm của bạn? Hài lòng hơn chăng? Khôn ngoan hơn? Cảm thấy tốt hơn? Bạn có hiểu cách thức và điều gì thúc đẩy khách hàng mua hàng?

Kết luận cuối cùng sẽ chưa có được cho tới khi bạn quay về công ty và khi họp với nhóm Phát triển Sản phẩm và những cộng sự của bạn, vẽ ra một bức tranh rõ ràng và cụ thể về một ngày trong cuộc sống của khách hàng.

CÁC GIẢ ĐỊNH VỀ KHÁCH HÀNG: SƠ ĐỒ TỔ CHỨC VÀ SƠ ĐỒ ẢNH HƯỞNG CỦA KHÁCH HÀNG

Giờ đây khi đã có hiểu biết sâu hơn về một ngày trong cuộc sống của khách hàng diễn ra như thế nào, bạn thấy rằng thường các khách hàng không làm việc một mình. Họ giao tiếp với nhiều người khác. Trong các thương vụ giao dịch với doanh nghiệp, những người này có thể là đồng nghiệp của họ trong công ty và trong các giao dịch hàng tiêu dùng, những người này là bạn bè/gia đình của khách hàng. Phần này trong bản tóm tắt sẽ khiến bạn phải liệt kê trước tiên những người bạn nghĩ là có thể ảnh hưởng đến quyết định mua hàng của khách hàng. Mục tiêu của bạn là có được một bản đồ về cơ cấu mang tính chất thăm dò thể hiện tất cả mọi người xung quanh những người thực sự sử dụng sản phẩm và những người này có thể có ảnh huởng tới việc mua hàng. Nếu đó là công ty lớn, biểu đồ có thể có nhiều điều chưa được khám phá cho đến lúc này. Nếu đó là bán hàng cho người tiêu dùng, biểu đồ này có thể tưởng chừng như đơn giản nhưng nó lại là cả một mạng lưới những người có ảnh hưởng đến khách hàng của họ. Dần dần, biểu đồ này sẽ trở thành xuất phát điểm cho bản đồ chỉ dẫn bán hàng được mô tả chi tiết trong chương sau.

Khi đã có biểu đồ trong tay, bước tiếp theo là hiểu các mối quan hệ giữa những người giới thiệu, người có ảnh hưởng, người mua phổ thông và những người phá hoại. Bạn nghĩ một thương vụ được tiến hành như thế nào? Phải thuyết phục ai (và theo thứ tự nào) để bạn và công ty bán được hàng? Đây là khởi đầu của sơ đồ ảnh hưởng khách hàng.

CÁC GIẢ ĐỊNH VỀ KHÁCH HÀNG: CHỨNG MINH TỶ SUẤT LỢI NHUẬN TRÊN VỐN ĐẦU TƯ (ROI)

Giờ bạn đã biết mọi thứ về cách làm việc của khách hàng, tưởng chừng công việc xong xuôi rồi đúng không? Chưa đâu. Trong đa số các vụ mua bán, cả khách hàng doanh nghiệp lẫn khách tiêu dùng cần cảm thấy việc mua hàng là xứng đáng, rằng họ có “giá tốt”. Đối với công ty, đây được gọi là tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu

tư hay còn gọi là ROI. (Đối với khách hàng cá nhân, đây có thể là "tình trạng" hoặc một số minh chứng khác cho nhu cầu và nguyện vọng của họ.) Tỷ suất lợi nhuận trên đầu tư thể hiện kỳ vọng của khách hàng từ khoản đầu tư của họ được đo đạc bằng các tiêu chí như giá trị của dòng tiền, hay các nguồn lực cũng như tình trạng của người tiêu dùng.

Trong ví dụ về ngân hàng, chứng minh ROI tương đối dễ. Khi lắng nghe khách hàng, bạn thấy rằng ngân hàng lỗ 500.000 đô la trong tổng doanh thu khách hàng mỗi năm. Tỷ suất lợi nhuận cho mỗi khách hàng là 4%. Do đó, mỗi chi nhánh mất 20.000 đô la tiền lời khi khách hàng bỏ đi. (Khi mới xây dựng bản tóm tắt, những con số như thế này chỉ là phỏng đoán của bạn, sau khi có phản hồi của khách hàng, bạn có thể xác định lại và điền vào các con số chính xác hơn.) Bây giờ, giả sử bạn thấy 100 chi nhánh khác có chung vấn đề đó. Tổng cộng là 50 triệu đô la doanh thu tương đương với 2 triệu đô la lợi nhuận sẽ mất đi. Phần mềm của bạn giải quyết vấn đề này giá 200.000 đô la cộng với 50.000 đô la phí bảo trì mỗi năm. Việc tích hợp và cài đặt có thể mất 18 tháng – cứ cho là mất khoảng 250.000 đô la chi phí chăm sóc khách hàng nữa trong thời gian cài đặt. Khách hàng cần phải dành thời gian cho chuyên gia IT để bảo trì hệ thống; bạn lại tính 150.000 đô la nữa cho khoản này. Việc tập huấn cho các giao dịch viên ở 100 chi nhánh sẽ tốn 250.000 đô la nữa.

Hãy làm tròn mọi chi phí trực tiếp (tiền mà ngân hàng sẽ trả cho bạn) lên 500.000 đô la và chi phí gián tiếp (tiền mà ngân hàng chi cho chính nhân viên của mình) lên 400.000 đô la. Bạn có thể thấy rằng ngân hàng sẽ chi 900.000 đô la cho giải pháp của bạn. Dường như việc tốn rất nhiều tiền chỉ để hàng người xếp hàng ngắn đi. Nhưng vì bạn hiểu cách ngân hàng hoạt động nên bạn biết việc cài đặt sản phẩm của bạn sẽ tiết kiệm cho ngân hàng 2.000.000 đô la mỗi năm. Sản phẩm của bạn sẽ tự trả tiền cho chính nó trong vòng 6 tháng và mỗi năm lợi nhuận của ngân hàng sẽ dôi ra 1,85 triệu đô la. Đó quả là một tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư đáng kinh ngạc.

Chi phí phần mềm của chúng tôi		**Ngân hàng tiết kiệm**	
Chi phí phần mềm	200.000 USD	Doanh thu/Chi nhánh	500.000 USD
Phí bảo trì	50.000 USD	Lợi nhuận gộp ở mức 4%	20.000 USD
Tích hợp	250.000 USD	Số chi nhánh	100
Tổng chi phí phần mềm	500.000 USD	Doanh thu gộp	50.000.000 USD
Chi phí gián tiếp			
Chi phí nhân viên IT	150.000 USD		
Tập huấn cho giao dịch viên	250.000 USD		
Tổng chi phí tiếp diễn	400.000 USD		
Tổng chi phí năm thứ nhất	900.000 USD	**Tiết kiệm mỗi năm**	2.000.000 USD
Thời gian hoàn vốn dưới 6 tháng			

Dù ví dụ này chỉ là bản tính toán ước lượng, hãy hình dung có một phần trình bày bản tính toán này một cách chi tiết trong bài thuyết trình với khách hàng.

Đa số các công ty khởi nghiệp đều chưa chuẩn bị về tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI) khi làm việc với khách hàng. Có thể họ lờ nó đi hoặc tệ hơn là họ nhầm lẫn nó với giá sản phẩm. (Bạn sẽ thấy ROI liên quan hơn nhiều so với giá cả.) Giờ đây, phần lớn khách hàng chẳng bao giờ hỏi một công ty khởi nghiệp về ROI vì họ cho rằng chẳng có nhà cung cấp nào bên ngoài có đầy đủ thông tin về hoạt động nội bộ của họ để phát triển các thước đo ROI hợp lý. Giả sử bạn là ngoại lệ. Hãy tưởng tượng bạn có thể giúp khách hàng giải thích ROI cho sản phẩm của bạn. Như thế sẽ rất thuyết phục phải không? Vâng. Và đó là lý do bạn đưa ROI của khách hàng vào làm một phần trong bản tóm tắt vấn đề khách hàng. Muốn làm vậy, bạn phải quyết định phương pháp nào dùng để tính ROI. Doanh thu tăng? Giảm chi phí hay giảm thiểu các chi phí phát sinh? Chi phí thay thế? Chi phí tránh được? Chi phí vô hình?

Những người truyền bá sơ khai của bạn cuối cùng rồi cũng sẽ dùng các thước đo ROI để giúp bán sản phẩm của bạn trong chính công ty của họ! Hãy ghi nhớ đầu mối đó, bạn cần đưa chứng minh ROI vào bản tóm tắt vấn đề/khách hàng. Ngay từ ban đầu, đó được coi như công cụ mạnh mẽ mà bạn sẽ khai thác khi tìm hiểu thêm về khách hàng.

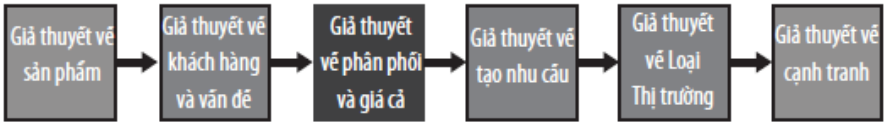
CÁC GIẢ THUYẾT VỀ KHÁCH HÀNG: TẬP HỢP ĐẶC TÍNH TỐI THIỂU

Phần cuối cùng trong bản tóm tắt vấn đề/khách hàng là phần mà nhóm Phát triển Sản phẩm sẽ kinh ngạc khi nhìn thấy. Bạn muốn hiểu được tập hợp đặc tính

nhỏ nhất của sản phẩm mà khách hàng sẽ chi tiền mua trong lần xuất xưởng đầu tiên.

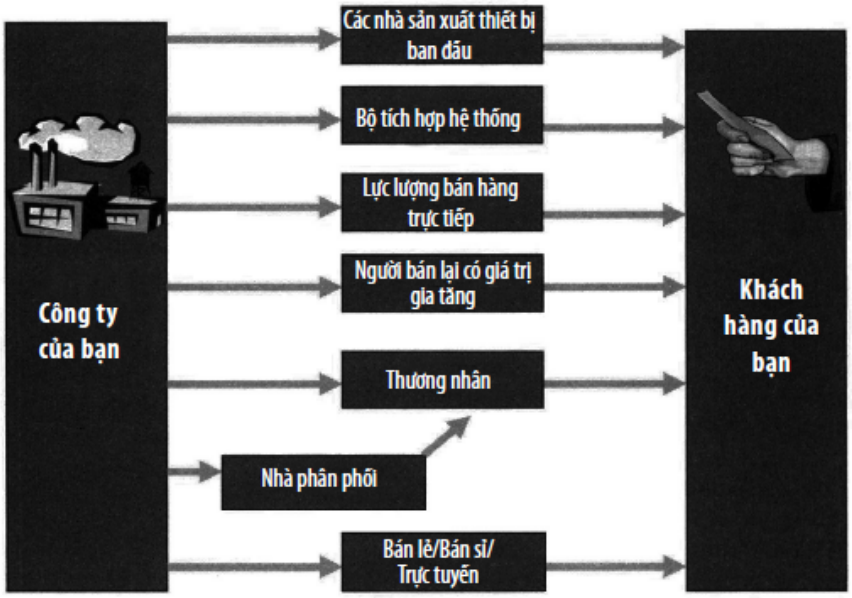
Tập hợp đặc tính tối thiểu là đảo ngược của những điều mà phần lớn các Nhóm bán hàng và Marketing yêu cầu nhóm phát triển của họ. Thường thì yêu cầu thêm về đặc tính, đặc thù dựa vào "đây là điều tôi nghe từ khách hàng gần đây nhất mà tôi gặp." Nhưng trong mô hình Phát triển Khách hàng, thì tiền đề đó là từ một nhóm rất nhỏ gồm những khách hàng nhìn xa trông rộng ngay từ ban đầu sẽ chỉ dẫn cho các đặc tính tiếp theo của sản phẩm. Vậy câu thần chú của bạn sẽ trở thành "Càng ít càng tốt, để có khách hàng đầu tiên lên tàu." Thay vì hỏi khách hàng một cách rõ ràng về đặc trưng X, Y, Z, có một phương pháp để xác định tập hợp đặc tính tối thiểu, thì hãy hỏi, "Vấn đề nhỏ nhất hay ít phức tạp nhất mà khách hàng sẽ trả tiền cho chúng ta giải quyết là gì?"

C. Nêu các giả thuyết của bạn: Các giả thuyết về kênh phân phối và giá cả



Bản tóm tắt kênh phân phối/giá cả đặt nền móng đầu tiên mô tả kênh phân phối nào mà bạn định dùng để tiếp cận khách hàng (trực tiếp, trực tuyến, marketing qua điện thoại, đại diện, bán lẻ, v.v.) cũng như phỏng đoán đầu tiên của bạn về giá cả. Bạn sẽ thấy các quyết định về giá cả và kênh phân phối có liên quan với nhau.

Hãy nói về các kênh phân phối trước. Kênh phân phối là lộ trình sản phẩm đi từ điểm xuất phát (công ty của bạn) tới tiếp cận khách hàng cuối. Nếu bạn bán trực tiếp cho khách hàng, bạn sẽ cần thêm đối tác để giúp bạn cài đặt hoặc chuyển giao sản phẩm hoàn chỉnh (bộ tích hợp hệ thống, phần mềm bên thứ ba). Nếu bạn bán hàng gián tiếp, thông qua trung gian, bạn cần các kênh cộng sự để phân phối sản phẩm thực sự. Hình 3.5 minh họa cách quy trình này hoạt động. Ngoài cùng bên phải là những khách hàng có vấn đề có thể giải quyết bằng sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty bạn.



Hình 3.5 Các lựa chọn kênh phân phối

Ở phần giữa của hình trên, một phần nhỏ doanh thu của các nhà sản xuất thiết bị ban đầu (OEM) và thiết bị tích hợp hệ thống xuất phát từ việc bán sản phẩm của bạn và phần lớn hơn xuất phát từ giá trị cộng thêm vào quá trình kinh doanh và các giải pháp độc đáo cho các vấn đề của khách hàng. Dù nằm ở dưới đáy biểu đồ, phần lớn doanh thu của người bán lẻ và thương buôn lớn xuất phát từ việc bán sản phẩm của bạn. Giá trị cơ bản của người bán lẻ và thương buôn lớn là cung cấp những sản phẩm có sẵn và dễ sử dụng. Giữa hai thái cực này là rất nhiều kênh bán hàng cung cấp phối hợp cả sản phẩm và dịch vụ. Tất cả các kênh này đều là "kênh gián tiếp", trừ một ngoại lệ, nghĩa là người ngoài công ty của bạn có mối quan hệ với khách hàng. Ngoại lệ là một kênh bán trực tiếp, trong đó, bạn thuê nhân sự cho một tổ chức bán hàng trực tiếp cho khách hàng.

Các công ty khởi nghiệp chọn kênh bán hàng với 3 tiêu chí trong đầu: (1) Kênh này có cộng thêm giá trị cho quá trình bán hàng? (2) Giá cả và sự phức tạp của sản phẩm là gì? Và (3) Đã có sẵn thói quen/tập quán mua của khách hàng chưa? Trong kênh "giá trị gia tăng", kênh bán hàng có thể cung cấp các mối liên hệ trực tiếp, các dịch vụ đặc biệt chẳng hạn như cài đặt, sửa chữa hoặc tích hợp. Ngược lại, một sản phẩm "gói ghém kỹ càng" thường được mua trực tiếp từ catalog, trực tuyến hoặc các cửa hàng trưng bày. Thông thường, một sản phẩm chuyên nghiệp được bán với mức giá cao hơn so với sản phẩm "gói ghém kỹ càng" vì vậy các kênh bán hàng phục vụ các sản phẩm được gói ghém ấy (chẳng hạn như người bán lẻ và thương buôn lớn) có thể hoạt động ở mức lợi nhuận thấp hơn.

Trong tóm tắt kênh phân phối/giá cả, bạn nêu rõ các giả định ban đầu về cách sản phẩm sẽ đến tay khách hàng. Trong ví dụ về phần mềm ngân hàng 250.000 đô

la đã mô tả, câu hỏi đầu tiên bạn cần trả lời là khách hàng sẽ mua sản phẩm ban đầu của bạn như thế nào? Trực tiếp từ công ty của bạn ư? Hay từ một nhà phân phối? Có thông qua đối tác không? Trong một cửa hàng bán lẻ? Đặt hàng qua email? Qua internet?

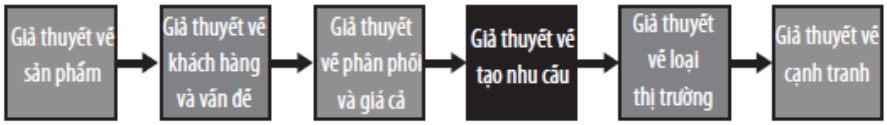
Đáp án cho câu hỏi này phụ thuộc vào một số nhân tố, bắt đầu bằng giá đưa ra của sản phẩm, sự phức tạp của nó và các sở thích mua sắm sẵn có của khách hàng.

Trong đó, có một số câu hỏi bạn có thể tự hỏi mình để giúp hiểu được mức giá nào phù hợp nhất với sản phẩm của bạn. Nếu có những sản phẩm tương tự sản phẩm của bạn, khách hàng sẽ chi bao nhiêu để mua những sản phẩm đó? Nếu người sử dụng muốn một sản phẩm giống như sản phẩm của bạn, họ sẽ trả bao nhiêu để có cái giống như vậy? Trong tình huống phần mềm ngân hàng mới của bạn, giả sử bạn tìm ra những ngân hàng đã mua những sản phẩm ít tính năng hơn với giá trên 500.000 đô la. Điều này sẽ cho bạn một luận cứ vững chắc là cái giá 250.000 đô la của bạn sẽ được chấp nhận ngay. Trong trường hợp không có sản phẩm nào giống như sản phẩm của bạn, hãy hỏi làm thế nào khách hàng có thể giải quyết vấn đề bằng cách dùng các giải pháp riêng lẻ từng phần từ nhiều nhà cung cấp khác nhau. Tổng cộng chi phí phải trả cho tất cả các sản phẩm như thế là bao nhiêu?

Hai ý tưởng cuối cùng về việc định giá. Thứ nhất là khái niệm "giá trị trọn đời" của khách hàng. Bạn sẽ bán bao nhiêu cho một khách hàng không chỉ một lần duy nhất mà suốt cả thời gian kéo dài của quan hệ bán hàng? Ví dụ, nếu đã quyết định bán phần mềm ngân hàng trực tiếp, ý tưởng đầu tiên của bạn có thể là bán cho ngân hàng một sản phẩm duy nhất, rồi sau đó tính phí bảo trì hàng năm. Tuy nhiên, một khi đã nghĩ đến tất cả những việc cần thiết để bán cho một ngân hàng duy nhất, điều có thể trở nên rõ ràng đối với bạn là hãy chào ngân hàng này một bộ sản phẩm ngân hàng, có nghĩa là một năm sau, bạn có thể quay lại và bán một sản phẩm mới (hoặc ngay khi các sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu của ngân hàng). Hãy cân nhắc, bằng cách suy nghĩ về giá trị trọn đời của khách hàng, bạn sẽ có thể tác động mạnh đến chiến lược sản phẩm của mình.

Ý tưởng thứ hai là cái tôi luôn áp dụng với khách hàng trong giai đoạn này. Tôi hỏi họ "Nếu sản phẩm miễn phí, bạn sẽ thực sự dùng hay triển khai bao nhiêu cái?" Mục đích là để cho giá cả không còn là vấn đề và xem bản thân sản phẩm có thu hút khách hàng không. Nếu có, tôi sẽ hỏi tiếp "Rồi, nó không miễn phí đâu. Thực ra, hãy hình dung là tôi tính anh 1 triệu đô la. Anh sẽ mua chứ?" Dù nghe có vẻ như chuyện phiếm, nhưng tôi dùng phương pháp này suốt. Tại sao? Vì hơn nửa số lần khách hàng sẽ nói với tôi là "Steve, anh mất trí rồi. Sản phẩm này chẳng đáng giá hơn 250.000 đô la." Tôi vừa được khách hàng nói cho biết họ sẽ sẵn lòng trả bao nhiêu tiền. Đấy, thấy chưa!

D. Nêu các giả thuyết của bạn: Giả thuyết tạo nhu cầu



Vì một ngày nào đó, bạn sẽ phải "tạo nhu cầu" để tiếp cận những khách hàng này, vận dụng cơ hội trò chuyện với họ để khám phá cách họ tìm hiểu về các công ty mới và các sản phẩm mới. Bản tóm tắt này phản ánh các giả thuyết của bạn về cách khách hàng lắng nghe thông tin về công ty và sản phẩm của bạn một khi bạn đã sẵn sàng bán hàng.

Trong bước Tìm hiểu Khách hàng, bạn sẽ mổ xẻ các giả định này với thông tin bổ sung về việc tạo ra nhu cầu khách hàng và nhận diện những người có tầm ảnh hưởng.

CÁC GIẢ THUYẾT TẠO NHU CẦU: TẠO NHU CẦU KHÁCH HÀNG

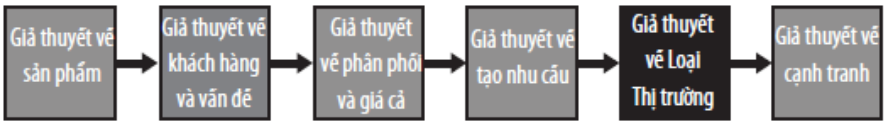
Trong một thế giới hoàn hảo, khách hàng sẽ cảm nhận sản phẩm của bạn tuyệt vời tới mức nào; họ lái xe, bay tới hoặc thậm chí đi bộ tới công ty của bạn, xếp hàng để trao tiền cho bạn. Bạn cần phải tạo ra "nhu cầu" cho sản phẩm của mình. Khi đã tạo ra nhu cầu này, bạn cần hướng những khách hàng đó vào các kênh bán hàng có sản phẩm của mình. Trong bản tóm tắt này, bạn sẽ bắt đầu trả lời câu hỏi: Bạn sẽ tạo nhu cầu như thế nào để hướng họ vào kênh bán hàng mà bạn đã chọn? Thông qua quảng cáo? Quan hệ công chúng? Quảng bá ở các cửa hàng bán lẻ? Thư quảng cáo? Trang web? Truyền miệng? Hội thảo? Marketing qua điện thoại? Các đối tác? Câu hỏi này hơi mang tính đánh đố vì mỗi kênh phân phối có một cái giá khác biệt từ đầu để tạo ra nhu cầu, có nghĩa là kênh bán hàng của bạn càng xa lực lượng bán hàng trực tiếp thì các hoạt động tạo nhu cầu của bạn lại càng đắt đỏ. Tại sao? Từ bên ngoài bậc cửa khách hàng, lực lượng bán hàng trực tiếp không chỉ bán sản phẩm của họ mà họ hoàn toàn đang marketing và quảng cáo nó. Ở thái cực kia, kênh bán lẻ (Wal-Mart, một cửa hàng hay một trang web bán hàng tạp hóa nào đó) không là gì hơn một cái kệ mà sản phẩm bày trên đó một cách thụ động. Sản phẩm sẽ không tự mình nhảy xuống khỏi kệ và giải thích và quảng cáo với khách hàng. Họ cần phải được gây tác động qua quảng cáo hoặc quan hệ công chúng hoặc phương tiện nào khác trước khi họ bước vào để mua sản phẩm đó.

Bạn cũng cần hiểu cách khách hàng có được nghe nói về công ty mới và sản phẩm mới hay không. Họ có đến các triển lãm thương mại không? Những người khác trong công ty của họ có đi không? Họ đọc những loại tạp chí nào? Họ tin tưởng tạp chí nào? Các sếp của họ đọc cái gì? Ai là người bán hàng giỏi nhất mà họ biết? Họ sẽ gọi thuê ai?

CÁC GIẢ THUYẾT TẠO NHU CẦU: NHỮNG NGƯỜI CÓ TẦM ẢNH HƯỞNG

Đôi khi áp lực mạnh nhất đối với quyết định mua của khách hàng không phải là điều đến trực tiếp từ những gì công ty đã làm. Có thể là ai đó không làm việc cho bạn mà chỉ tham gia vào bằng tiếng nói. Trong mỗi thị trường hoặc ngành đều có một nhóm chọn lọc gồm các cá nhân là người tiên phong cho các xu thế, phong cách và ý tưởng. Họ có thể là các chuyên gia được trả tiền bởi các công ty nghiên cứu thị trường. Họ có thể là lũ trẻ chạy theo mốt mới nhất. Trong bản tóm tắt này bạn cần tìm ra ai là người có tầm ảnh hưởng và tác động đến ý kiến khách hàng của bạn. Bản tóm tắt của bạn gồm danh sách những người có ảnh hưởng ở bên ngoài: các nhà phân tích, các thành viên báo chí, v.v. Ai là những người nhìn xa trông rộng trong cộng đồng báo chí/các nhà phân tích mà khách hàng đọc hoặc nghe theo? Họ có được kính trọng? Danh sách này cũng sẽ trở thành bản đồ chỉ đường để tập hợp một ban tư vấn cũng như các nhà phân tích chính trong ngành nhắm tới và các liên hệ báo chí mà bạn sẽ làm trong bước Xác định Khách hàng.

E. Nêu các giả thuyết của bạn: Các giả thuyết về Loại Thị trường



Trong Chương 2, tôi đã giới thiệu khái niệm Loại Thị trường. Các công ty khởi nghiệp thường thâm nhập vào 1 trong 3 Loại Thị trường và cuối cùng công ty của bạn sẽ phải chọn 1 trong 3 loại này. Tuy nhiên, không giống như các quyết định về đặc trưng sản phẩm, Loại Thị trường là một "quyết định ràng buộc trễ". Điều này có nghĩa là bạn có thể trì hoãn quyết định cuối cùng này cho đến bước Tạo dựng Khách hàng nhưng bạn vẫn cần một giả thuyết hợp lý. Trong 2 chương tiếp theo, tôi sẽ quay lại với Loại Thị trường mà công ty đang thâm nhập, giúp bạn sàng lọc và đào sâu các phân tích sau khi bạn đã học hỏi thêm về khách hàng và thị trường của bạn.

Nhưng vì hậu quả của việc lựa chọn sai lầm sẽ rất nghiêm trọng nên bạn sẽ phải khôn ngoan triển khai các giả thuyết Loại Thị trường và kiểm tra việc chuyển tiếp sang giai đoạn Phát triển Khách hàng. Muốn làm thế, nhóm Phát triển Khách hàng nên ghi lại Loại Thị trường ban đầu và làm việc nghiêm túc với nhóm Phát triển Sản phẩm. Trong bản tóm tắt này, bạn sẽ tìm một đáp án tạm thời cho câu hỏi duy nhất: Có phải công ty của bạn bước vào thị trường có sẵn, tái phân khúc thị trường đã tồn tại hay tạo ra một thị trường mới?

Đối với một số công ty khởi nghiệp, sự lựa chọn tương đối rõ ràng. Nếu bạn đang bước vào một thị trường mà trong đó, bạn là một "bản sao kinh doanh",

chẳng hạn như máy tính hoặc PDA, thì lựa chọn đã có sẵn cho bạn: bạn đang ở trong một thị trường đã có sẵn. Nếu bạn phát minh ra một loại sản phẩm mới cơ bản mà trước đó chưa ai từng thấy, có lẽ bạn đã ở trong một thị trường mới. Tuy nhiên, phần lớn các công ty có nhiều lựa chọn về Loại Thị trường nào để sử dụng. Vậy thì lựa chọn như thế nào? Quy trình bắt đầu bằng một số câu hỏi đơn giản:

- Đã có một thị trường ổn định và được xác định rõ ràng với lượng lớn khách hàng chưa? Sản phẩm của bạn có "đi ều gì" (hoạt động, tính năng, dịch vụ) tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh hiện thời? Nếu có, thì bạn đang nằm trong thị trường đã t ồn tại.
- Đã có một thị trường ổn định và được xác định rõ với lượng khách hàng lớn chưa? Sản phẩm của bạn có rẻ hơn sản phẩm của các công ty hiện tại không? Nếu có, bạn đang nằm trong thị trường tái phân khúc.
- Đã có một thị trường ổn định và được xác định rõ với lượng khách hàng lớn chưa? Nếu sản phẩm của bạn có khác biệt độc đáo so với các sản phẩm hiện hành thì bạn cũng đang nằm trong thị trường tái phân khúc.

Nếu chưa có thị trường ổn định và đã xác định rõ, không có các đối thủ cạnh tranh hiện hữu thì bạn đang tạo ra một thị trường mới. Đừng lo lắng nếu bạn cảm thấy bối rối giữa 3 khả năng lựa chọn Loại Thị trường. Khi bắt đầu trao đổi với khách hàng, họ sẽ cho bạn thật nhiều ý kiến về loại thị trường nào mà bạn phù hợp. Hãy xem qua từng kiểu trong số 4 kiểu thị trường và chọn kiểu nào phù hợp nhất với tầm nhìn của bạn. Bảng 3.1 đã được đề cập ở Chương 2 là một nhắc nhở về các cân nhắc khi chọn Loại Thị trường.

	Thị trường sẵn có	Thị trường tái phân khúc	Thị trường mới
Khách hàng	Đã có	Đã có	Mới/sử dụng mới
Nhu cầu của khách hàng	Chất lượng	1. Chi phí 2. Nhu cầu nhận biết	Sự đơn giản và tiện lợi
Chất lượng	Tốt hơn/Nhanh hơn	Đủ tốt ở mức bình dân Đủ tốt cho thị trường ngách mới	Có ít thuộc tính "truyền thống", được cải thiện nhờ các tiêu chuẩn mới của khách hàng
Cạnh tranh	Định vị thị trường đã được xác lập	Định vị thị trường đã được xác lập	Không có nhu cầu tiêu thụ/ không có các công ty khởi nghiệp khác
Rủi ro	Rủi ro đã được xác định	Rủi ro đã được xác định Chiến lược thị trường ngách thất bại	Sự tiếp nhận của thị trường

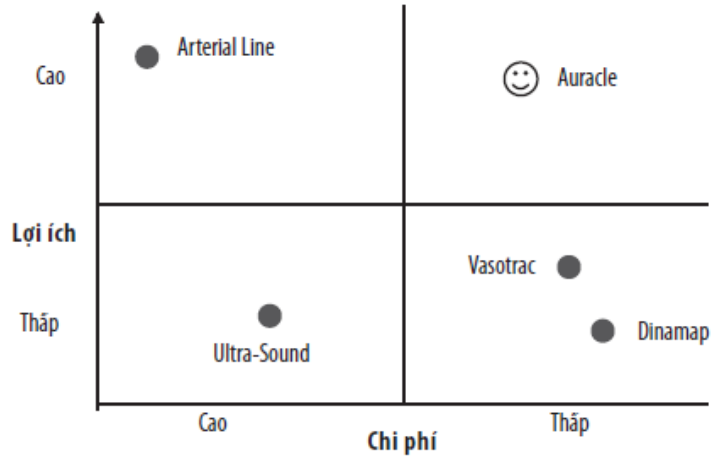
Bảng 3.1

CÁC GIẢ THUYẾT LOẠI THỊ TRƯỜNG: BƯỚC VÀO MỘT THỊ TRƯỜNG HIỆN HỮU

Nếu bạn tin rằng công ty và sản phẩm của mình phù hợp với một thị trường hiện hữu, bạn cần hiểu rằng sản phẩm của mình nổi trội so với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh. Việc định vị sản phẩm của mình so với các đối thủ cạnh tranh hiện có được hoàn tất bằng cách khéo léo chọn đúng các đặc trưng sản phẩm của bạn tốt hơn sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Hãy tổng hợp suy nghĩ của bạn trong bản tóm tắt. Nếu bạn tin rằng mình đang nằm trong một thị trường đã tồn tại, bản tóm tắt của bạn cần nêu những câu hỏi hay sau đây:

- Những ai là đối thủ cạnh tranh và ai đang thống lĩnh thị trường?
- Thị phần của từng đối thủ cạnh tranh?
- Tổng số tiền bán hàng và marketing mà những kẻ thống lĩnh thị trường sẽ chi ra để cạnh tranh với bạn?
- Bạn có hiểu phí đầu vào đối với các đối thủ hiện tại? (Xem bước Tạo dựng Khách hàng trong Chương 5)
- Vì bạn sẽ cạnh tranh về hoạt động, hoạt động nào dành cho khách hàng sẽ nói lên rằng bạn quan trọng? Các đối thủ cạnh tranh định hình hoạt động như thế nào?
- Bạn muốn nắm thị phần bao nhiêu trong vòng năm thứ nhất đến năm thứ ba?
- Các đối thủ cạnh tranh định hình thị trường như thế nào?
- Có tiêu chuẩn hiện hữu nào không? Nếu có, chương trình của ai đang định hướng các tiêu chuẩn đó?
- Bạn có muốn công ty của mình đi theo các tiêu chuẩn đó, hoặc mở rộng hay thay thế chúng? (Nếu bạn có muốn mở rộng hoặc thay thế các tiêu chuẩn đó, có lẽ bạn đang cố tái phân khúc thị trường. Nhưng nếu bạn thực sự đang thâm nhập vào một thị trường hiện hữu thì bạn sẽ chắc chắn muốn rằng mình cũng lấp vào chỗ trống trong bản tóm tắt cạnh tranh được trình bày ở Bước F. Nó sẽ giúp bạn củng cố vị thế của mình sâu hơn.)

Một cách ghi lại suy nghĩ của bạn về Loại Thị trường hiện hữu là xây dựng biểu đồ cạnh tranh. Thông thường, công ty chọn 2 hoặc nhiều thuộc tính chính của sản phẩm và tấn công các đối thủ cạnh tranh dọc theo các trục tương ứng với các thuộc tính này, chẳng hạn như trục đặc tính/công nghệ, trục giá cả/hoạt động, và trục kênh bán hàng/lợi nhuận. Biểu đồ cạnh tranh dùng trong thị trường hiện hữu có đặc thù giống như Hình 3.6 có mỗi trục được chọn để nhấn mạnh lợi thế cạnh tranh nhất của sản phẩm.



Hình 3.6 Ví dụ về Biểu đồ cạnh tranh

Chọn đúng các trục cho cơ sở cạnh tranh rất quan trọng. Ý tưởng là khi thâm nhập vào một thị trường hiện hữu, việc định vị là quan trọng nhất đối với sản phẩm và đặc biệt là giá trị mà khách hàng đặt vào các đặc tính mới.

CÁC GIẢ ĐỊNH VỀ LOẠI THỊ TRƯỜNG: TÁI PHÂN KHÚC THỊ TRƯỜNG HIỆN HỮU

Lựa chọn thay thế đối với sản phẩm đứng đầu thị trường trong một thị trường hiện hữu có thể là tái phân khúc thị trường hiện hữu. Ở đây, việc định vị của bạn sẽ nằm hoặc ở: a) tuyên bố là "nhà cung cấp giá rẻ" hoặc b) tìm một thị trường ngách độc đáo bằng cách định vị (đặc trưng nào đó của sản phẩm hoặc dịch vụ tái xác định thị trường hiện hữu để có lợi thế cạnh tranh duy nhất.)

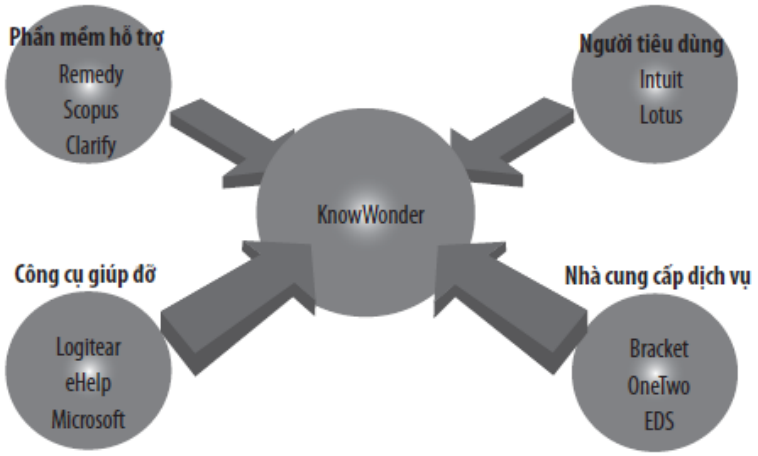
Nếu bạn tin rằng mình đang tái phân khúc thị trường hiện hữu, những câu hỏi hay cần nêu trong bản tóm tắt này bao gồm:

- Khách hàng của bạn đến từ những thị trường hiện hữu nào?
- Các đặc điểm độc đáo của những khách hàng đó là gì?
- Những nhu cầu hấp dẫn nào của khách hàng mà các nhà cung cấp hiện có không đáp ứng được?
- Đặc trưng hấp dẫn nào của sản phẩm của bạn sẽ khiến khách hàng của các công ty hiện hữu từ bỏ các nhà cung cấp hiện tại của họ?
- Tại sao các công ty hiện hữu không thể đưa ra điều tương tự thế?
- Sẽ mất bao lâu để giới thiệu cho khách hàng tiềm năng của bạn và phát triển quy mô thị trường thích hợp? Đó là quy mô cỡ nào?
- Bạn sẽ giới thiệu với thị trường như thế nào? Bạn sẽ tạo nhu cầu như thế nào?
- Giả sử chưa có khách hàng nào tồn tại trong phân khúc của bạn, các dự đoán bán hàng thực tế từ năm một đến năm ba là gì?

Đối với loại khởi nghiệp này, bạn cần vạch ra cả biểu đồ cạnh tranh (không giống như các công ty khởi nghiệp trong một thị trường mới, bạn có các đối thủ cạnh tranh) và sơ đồ thị trường (vì bạn đang tạo một thị trường mới bằng cách tái phân khúc một thị trường hiện hữu). Kết hợp với nhau, hai biểu đồ cần minh họa rõ ràng tại sao hàng ngàn khách hàng mới sẽ tin vào việc chuyển sang thị trường này.

Tôi thường thấy rằng vẽ một biểu đồ "sơ đồ thị trường" (một biểu đồ mô tả diện mạo của thị trường mới) luôn có ích trong một thị trường mới hoặc thị trường tái phân khúc như thể hiện trong Hình 3.7. Thoạt nhìn, sơ đồ cho thấy lý do vì sao công ty là độc nhất. Có một câu nói vui nổi tiếng rằng mọi thị trường mới đều được mô tả bằng chữ TLA (three letter acronym - viết tắt của 3 chữ cái). Hãy vẽ sơ đồ thị trường có công ty của bạn nằm ở chính giữa.

Một thị trường tái phân khúc cho rằng nó sẽ thu hút khách hàng từ thị trường hiện hữu. Vẽ thị trường hiện hữu nơi mà bạn hi vọng sẽ lôi kéo khách hàng từ đó (nên nhớ: thị trường là tổng hợp các công ty có cùng thuộc tính.)



Hình 3.7 Ví dụ về một Sơ đồ Thị trường

CÁC GIẢ THUYẾT VỀ THỊ TRƯỜNG: BƯỚC VÀO THỊ TRƯỜNG MỚI

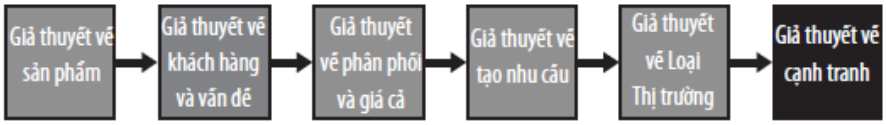
Thoạt nhìn, thị trường mới có sức hút lớn. Còn gì tốt hơn là một thị trường không có đối thủ cạnh tranh? Và không có cạnh tranh có nghĩa là giá cả không phải là vấn đề cạnh tranh mà là cái thị trường sẽ phải chịu. Ô, không đối thủ cạnh tranh và lợi nhuận cao cơ đấy! Nhưng dù không có đối thủ cạnh tranh thì rủi ro thị trường thất bại cũng rất lớn. Thật không ngoa khi nói rằng thị trường mới có nghĩa là thị trường hiện chưa tồn tại – chẳng có khách hàng nào. Nếu bạn tin rằng mình đang bước vào một thị trường mới thì sau đây là những câu hỏi hay cần nêu trong bản tóm tắt của bạn:

Có những thị trường kế cận nào bên cạnh thị trường mới mà bạn đang tạo ra?

- Khách hàng tiềm năng sẽ đến từ những thị trường nào?
- Nhu cầu hấp dẫn nào sẽ khiến khách hàng dùng/mua sản phẩm của bạn?
- Tính năng hấp dẫn nào sẽ khiến khách hàng dùng/mua sản phẩm của bạn?
- Sẽ mất bao lâu để giới thiệu cho khách hàng tiềm năng nhằm phát triển thị trường lên quy mô phù hợp? Đó là quy mô cỡ nào?
- Bạn sẽ giới thiệu với thị trường như thế nào? Bạn sẽ tạo nhu cầu như thế nào?
- Giả sử chưa có khách hàng nào tồn tại trong phân khúc thị trường của bạn, các dự đoán bán hàng thực tế từ năm một đến năm ba là gì?
- Sẽ cần bao nhiêu vốn liếng để cầm cự trong khi bạn giới thiệu và phát triển thị trường?
- Điều gì sẽ ngăn một đối thủ giàu có không tước lấy thị trường của bạn khi bạn đã phát triển được nó? (Người ta bảo "người tiên phong là người bị bắn lén sau lưng" là có lý do của nó).
- Có thể định nghĩa sản phẩm hoặc tái phân khúc thị trường hoặc bước vào thị trường hiện hữu?

Như tôi đã lưu ý trong Chương 2, cạnh tranh trong một thị trường mới tốt nhất không phải là bằng cách so sánh các đặc trưng sản phẩm của bạn với các công ty khác mà bằng cách thuyết phục một tập hợp khách hàng rằng tầm nhìn của bạn về sản phẩm không phải là ảo tưởng và giải quyết vấn đề thực sự mà họ có hoặc có thể thuyết phục là họ có. Nhưng bản thân "người sử dụng là ai", đồng thời "định nghĩa thị trường" vẫn chưa được xác định và biết đến. Ở đây, điều cốt lõi là dùng bản tóm tắt cạnh tranh của bạn để xác định một thị trường mới có công ty của bạn ở chính giữa.

F. Nêu các giả thuyết của bạn: Các giả thuyết cạnh tranh



Kế tiếp, nhóm Phát triển Khách hàng tập hợp một bản tóm tắt cạnh tranh. Hãy nhớ, nếu bạn thâm nhập vào một thị trường hiện hữu hoặc thị trường tái phân khúc, cơ sở cạnh tranh là tất cả (những) thuộc tính của sản phẩm của bạn. Do đó, bạn cần biết bằng cách nào và lý do tại sao sản phẩm của bạn tốt hơn của đối thủ cạnh tranh. Bản tóm tắt này giúp bạn tập trung trả lời câu hỏi đó.

(Nếu bạn thâm nhập vào thị trường mới, việc thực hiện phân tích cạnh tranh cũng giống như làm phép tính chia cho 0 vì chẳng có đối thủ cạnh tranh trực tiếp nào. Tuy nhiên, hãy sử dụng sơ đồ thị trường mà bạn đã phát triển

trước đây như là những giả thuyết cạnh tranh và trả lời câu hỏi bên dưới khi mỗi thị trường xung quanh và công ty cơ bản lấn sang thị trường của bạn.)

Nhìn vào thị trường mà bạn sẽ gia nhập và xem thử những người chơi hiện hữu đang nắm giữ bao nhiêu thị phần. Có một người mới nào nắm 30%? Trên 80%? Đây là những con số thần kỳ. Khi thị phần của người chơi lớn nhất trong thị trường khoảng 30% hoặc thấp hơn, thì chưa có công ty nào đang thống trị thị trường cả. Bạn sẽ gặp khó khăn khi bước vào thị trường này. Khi có công ty nào sở hữu trên 80% thị phần (như Microsoft), người chơi đó là người sở hữu thị trường và là độc quyền. Bước tiến khả thi duy nhất mà bạn có thể là tái phân khúc thị trường này. (Xem Chương 5 để biết thêm chi tiết).

- Các đối thủ cạnh tranh hiện hữu đã xác định cơ sở cạnh tranh như thế nào? Có phải là nằm ở thuộc tính sản phẩm? Dịch vụ? Tuyên bố của họ là gì? Các đặc tính? Tại sao bạn tin rằng công ty và sản phẩm của bạn khác biệt?
- Có thể sản phẩm của bạn cho phép khách hàng làm điều gì đó chưa từng làm trước đây. Nếu bạn tin như thế, điều gì khiến bạn nghĩ khách hàng sẽ quan tâm? Phải chăng sản phẩm của bạn có các tính năng tốt hơn? Hoạt động tốt hơn? Kênh phân phối tốt hơn? Giá cả tốt hơn?
- Nếu đây là một cửa hàng tạp hóa, những sản phẩm nào sẽ được bày trên kệ bên cạnh sản phẩm của bạn? Đây là những đối thủ cạnh tranh của bạn. (chẳng hạn như TiVo sẽ được bày trên kệ chỗ nào, bên cạnh VCR hay chỗ nào khác?) Những ai là đối thủ cạnh tranh kề cận nhất hiện nay? Về các tính năng? Về hoạt động? Về kênh phân phối? Về giá cả? Nếu không có đối thủ cạnh tranh kề cận nào, khách hàng sẽ đến với ai để có được các sản phẩm tương tự với cái mà bạn đưa ra?
- Bạn thích gì nhất ở từng sản phẩm của mỗi đối thủ cạnh tranh? Khách hàng thích gì nhất ở từng sản phẩm của mỗi đối thủ cạnh tranh. Nếu bạn có thể thay đổi một thứ trong sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, đó sẽ là gì?
- Trong một công ty, câu hỏi có thể là: Ai dùng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh hiện nay, theo chức danh và theo chức năng? Làm thế nào các sản phẩm cạnh tranh này trở nên quen thuộc? Hãy mô tả quy trình hoạt động/thiết kế dành cho người sử dụng cuối cùng. Nó tác động đến công ty như thế nào? Họ dùng tỷ lệ thời gian nào để sử dụng sản phẩm đó? Đó là sứ mệnh quan trọng như thế nào? Đối với sản phẩm tiêu dùng, các câu hỏi cũng tương tự nhưng tập trung vào từng cá nhân.
- Vì sản phẩm của bạn có thể chưa tồn tại, vậy hiện nay mọi người xử trí thế nào nếu không có nó? Họ đơn giản không làm gì hoặc họ làm gì đó tệ hơn?

Xu hướng tự nhiên của các công ty khởi nghiệp là so sánh chính họ với các công ty khởi nghiệp khác xung quanh mình. Như thế là không nhìn vào đúng vấn đề. Trong vài năm đầu, các công ty khởi nghiệp khác không đẩy nhau ra khỏi ngành. Dù đúng là các công ty khởi nghiệp cạnh tranh lẫn nhau vì các nguồn lực tài chính và kỹ thuật nhưng sự khác biệt giữa kẻ thắng và người thua

là ở chỗ người chiến thắng hiểu được tại sao khách hàng mua sản phẩm. Công ty khởi nghiệp thất bại không hiểu được điều đó. Vậy nên, trong mô hình Phát triển Khách hàng, phân tích cạnh tranh phải bắt đầu bằng lý do tại sao khách hàng sẽ mua sản phẩm của bạn. Sau đó, mở rộng ra toàn bộ thị trường trong đó có cả các đối thủ cạnh tranh, cả các công ty ổn định lẫn các công ty khởi nghiệp.

Bản tóm tắt này hoàn tất bài tập trên giấy đầu tiên và có quy mô lớn nhất. Hành động lúc này là bước ra khỏi công ty, ở đó bạn sẽ bắt đầu hiểu khách hàng tiềm năng cần gì và từ đó hoàn thiện các giả định ban đầu của bạn.

GIAI ĐOẠN 2: KIỂM TRA VÀ BỔ SUNG CÁC GIẢ THUYẾT CỦA BẠN



Trong giai đoạn này, nhóm Phát triển Khách hàng bắt đầu kiểm tra và bổ sung các giả thuyết đã tập hợp trong giai đoạn 1. Tôi dùng cụm "kiểm tra và bổ sung các giả định" vì rất hiếm khi giả thuyết sống sót qua tiếp xúc phản hồi của khách hàng. Bạn sẽ không đơn giản là đánh giá các giả thuyết của mình – bạn sẽ bổ sung các giả thuyết đó từ kết quả của những gì bạn học được từ khách hàng. Vì tất cả bạn có thể làm ở công ty chỉ là những quan điểm của bạn – thực tế là với khách hàng của bạn – nhóm sáng lập ra khỏi công ty và chỉ quay trở về khi các giả thuyết đã biến thành dữ liệu. Nếu làm thế, bạn sẽ có được hiểu biết sâu sắc thực sự về khách hàng và quan trọng hơn là cách họ mua hàng. Trong giai đoạn này, bạn sẽ tạo ra hoặc đạt được:

- Các mối liên hệ khách hàng đầu tiên
- Trình bày vấn đề của khách hàng
- Hiểu kỹ về khách hàng
- Kiến thức thị trường

Vì bạn đã phát triển được một loạt giả thuyết phức tạp, nên sẽ không hợp lý khi lại tham lam ghi nhận tất cả mọi dữ liệu trong cuộc gặp mặt đầu tiên của khách hàng. Thay vào đó, tập hợp các cuộc họp khách hàng đầu tiên không phải là để biết liệu khách hàng có yêu thích sản phẩm của bạn hay không, hãy tập trung đúng chỗ. Mục đích là để biết các giả định về những vấn đề mà khách hàng gặp phải có đúng hay không. Nếu những giả định đó sai, dù sản phẩm có tuyệt vời đến đâu cũng không có ý nghĩa gì, sẽ chẳng ai mua cả. Chỉ sau khi thu thập đủ thông tin để hiểu được khách hàng thì mới quay lại khách hàng để lấy phản hồi về chính sản phẩm, trong giai đoạn 3.

Kiểm tra và bổ sung các giả thuyết: Các cuộc tiếp xúc khách hàng đầu tiên



Bước đầu tiên trong việc bổ sung các giả định là phải rời khỏi các giới hạn an toàn trong bốn bức tường văn phòng, phòng họp và dấn thân vào thế giới thực nơi mà những người sẽ trả tiền cho các hóa đơn của bạn đang ở đó. Bất kể dù bạn sẽ bán cho các tập đoàn lớn hay người tiêu dùng ở nhà, các liên hệ thân thiện đầu tiên của bạn là người sẽ bắt đầu cho bạn biết về khách hàng và các vấn đề của họ. Nhưng còn hơn thế nữa, họ có thể trở thành khách hàng của bạn.

Hãy bắt đầu bằng cách lập danh sách 50 khách hàng tiềm năng mà bạn có thể kiểm tra ý tưởng của mình. 50 cái tên nghe như thật nhiều đầu mối nhưng bạn sẽ sớm thấy rằng bạn sẽ lướt qua nhanh chóng. Bạn lấy đâu ra những cái tên này? Từ bạn bè, các nhà đầu tư, những người sáng lập, các luật sư, nhà tuyển dụng, các tạp chí thương mại, các cuốn sách tham khảo kinh doanh, kế toán và bất kỳ nguồn nào khác mà bạn có thể nghĩ đến. Đối với những cuộc viếng thăm này, ngay cả khi bạn sẽ bán cho các doanh nghiệp thì chức danh và cấp bậc của khách hàng trong tổ chức của họ cũng chẳng liên quan gì. Còn nếu bạn sẽ bán cho người tiêu dùng, dù họ hiện tại chỉ quan tâm chút ít tới sản phẩm của bạn thì cũng không quan trọng. Điều quan trọng là cái mà bạn muốn biết ở họ. Ở giai đoạn này, bạn hãy bớt quan tâm đến những cái tên và chức danh lớn hoặc là những khách hàng "đúng nghĩa". Bạn hãy quan tâm đến những cá nhân sẽ dành cho bạn chút thời gian và những người mà bạn thậm chí nghĩ là sẽ không phù hợp với các tiêu chí trong giả thuyết về khách hàng.

Cùng lúc lập danh sách liên hệ, bạn đồng thời phát triển danh sách những nhà cải cách. Nhà cải cách là gì? Đây là những công ty, những phòng ban trong một công ty hoặc những cá nhân đổi mới nhất trong lĩnh vực của bạn, những người thông minh, được kính trọng và thường xuyên đứng mũi chịu sào cho một vấn đề. Đối với các sản phẩm tiêu dùng, họ có thể là "cỗ máy cải tiến" mà mọi người xin ý kiến hay là người mà những người khác nhìn vào để tìm ra một xu hướng. Bạn sẽ dùng danh sách này 2 cách: một là bạn cần tìm và gặp những người nhìn xa trông rộng đã biết để "lấy" những ý tưởng mới. Có những người xem sự đổi mới là một vi rút nguy hiểm cần phải tránh xa khỏi công ty của họ. Nhưng có những người luôn mong được nghe và hiểu về cái mới. Đó chính là những người mà bạn nên nói chuyện. Hai là danh sách những nhà cải cách sẽ cho bạn một danh sách liên hệ dài về các thành viên ban tư vấn và những người có ảnh hưởng trong ngành.

Hãy nhớ rằng việc gọi điện lộn xộn ban đầu này không chỉ để gặp gỡ những người mà bạn đã thu thập tên tuổi mà còn dùng quan hệ của những khách

hàng này để lập mạng lưới cho việc tiếp cận với "danh sách trong giới chuyên môn". Luôn luôn hỏi các mối liên hệ của bạn "Ai là người thông minh nhất mà bạn biết?" Hãy nhớ, mục đích cuối cùng trong bước Tìm hiểu Khách hàng này là để chắc chắn bạn hiểu (các) vấn đề của khách hàng và đảm bảo sản phẩm của bạn giải quyết được vấn đề đó.

Bước đầu tiên trong giai đoạn này là khó khăn nhất – tiếp xúc với khách hàng tiềm năng là những người không biết bạn và thuyết phục họ dành cho bạn chút thời gian. Nhưng bước này sẽ dễ dàng hơn nhiều nếu bạn làm 2 việc: (1) có người giới thiệu và (2) cẩn thận chuẩn bị một câu chuyện giới thiệu để đưa bạn qua cánh cửa.

Trong một doanh nghiệp, vì các thư ký tồn tại là để chặn cuộc gọi mà bạn muốn được chuyển đến một người nào đó, nếu có thể: "Bob ở công ty Bigbank nói tôi nên nói chuyện với ông." Hãy nhớ rằng, bạn sẽ được ưu tiên bằng cách dùng tên tuổi những ai mà bạn chắc rằng họ biết. Những người chịu cung cấp đầu mối là những người bạn liên hệ đến. Với một người giới thiệu tốt nhất và triển vọng, nếu bạn có thể sắp xếp được, là thông qua một người ngang hàng với người đó trong công ty. Một sản phẩm tiêu dùng đôi khi có thể đầy thách thức – làm thế nào có thể bắt tay với người mà bạn không biết? Nhưng có thể dùng cùng kỹ thuật đó; một mối liên hệ từ người nào đó mà họ biết.

Trước hết, tạo một email giới thiệu. Đưa vào email một đoạn mô tả công ty của bạn, mô tả khái quát về cái bạn đang làm và một câu khẳng định về bạn nhằm để người đó dành thời gian gặp bạn. Nhưng không chỉ như vậy, bạn sẽ không gửi email mà là người cho bạn đầu mối đó sẽ gửi. Hãy chuyển email của bạn cho họ và nhờ họ gửi cho mối liên hệ mà họ đã cho bạn.

Sau đó, bạn theo đuổi vụ này bằng điện thoại. Trước khi nhấc máy lên và nói chuyện với người mà bạn không biết, tốt nhất là bạn nên biết mình muốn nói gì. Điều mà bạn không muốn nói là, "Xin chào, tôi là Bob ở công ty Sản phẩm Ngân hàng mới và tôi muốn nói với ông về sản phẩm mới của chúng tôi." (Ừm, nếu bạn là người sáng lập đầy đam mê, đó chính xác là điều bạn muốn nói nhưng hãy kiềm chế bản thân đã.) Điều bạn cần làm là tạo ra một câu chuyện giới thiệu có thể lý giải tại sao bạn gọi điện. Câu chuyện này nhấn mạnh các vấn đề mà bạn đang cố giải quyết, tại sao giải quyết chúng lại quan trọng và giải pháp mà bạn đang xây dựng.

Câu chuyện thường bắt đầu bằng một mở đầu, "Xin chào, tôi là Bob ở công ty Sản phẩm Ngân hàng mới và chắc là ông nhớ, tôi được giới thiệu đến ông qua [chèn một cái tên giới thiệu có ích tại đây]." Giờ hãy cho họ một lý do để gặp bạn: "Chúng tôi đang khởi động một công ty có thể giảm thiểu thời gian chờ đợi giao dịch của khách hàng và chúng tôi đang xây dựng phần mềm Giao-

dịch-tức-thời mới, nhưng tôi không có ý định bán hàng cho ông. Tôi chỉ muốn ông dành cho tôi 20 phút để hiểu được cách ông và công ty của ông giải quyết chính vấn đề giao dịch của ông." Có điều gì để cung cấp cho người bạn liên hệ không? "Tôi nghĩ ông sẽ cho tôi hiểu biết nào đó về vấn đề này, và đổi lại, tôi sẽ vui lòng nói cho ông biết công nghệ trong ngành này sẽ đi tới đâu." Giờ thì bạn hãy thở phào.

Hiển nhiên là bạn phải thay đổi và làm câu chuyện khác đi nhưng mục đích vẫn giữ nguyên: có được lịch hẹn gặp. Điều này nghe có vẻ dễ dàng trên lý thuyết nhưng nếu bạn không phải là một người bán hàng chuyên nghiệp thì có thể là rất khó. Tôi ghét gọi cho những người mà tôi không biết. Tôi sẽ nhìn chằm chằm vào cái điện thoại, đi quanh nó, nhấc lên, dập xuống chứ không gọi. Nhưng cuối cùng, tôi đã gọi. Và bạn biết chuyện gì không? Chẳng có gì sướng hơn là một khách hàng tiềm năng nói "Tại sao lại không? Đó chính xác là vấn đề chúng tôi gặp phải. Tôi có thể dành 20 phút trò chuyện – tại sao anh không đến vào thứ ba nhỉ." Có thế chứ.

Muốn làm cho việc này hiệu quả, bạn và các đồng sáng lập cần thực hiện 10 (đúng, 10) cuộc gọi mỗi ngày. Tiếp tục gọi cho đến khi bạn có được 3 lịch hẹn mỗi ngày. Hãy quen với việc bị từ chối nhưng luôn hỏi "Nếu ông quá bận, tôi có thể nói chuyện với ai khác không?" Tôi luôn thấy rằng thật có ích khi thống kê tỷ lệ thành công (có câu chuyện giới thiệu nào tốt hơn những chuyện khác, có nguồn giới thiệu nào tốt hơn, bạn có thành công hơn khi gọi cho trưởng phòng, giám đốc, và phó chủ tịch?) và nhân thể, dù thế này có hiệu quả với việc gọi điện cho các công ty thì nó cũng đúng đối với các sản phẩm tiêu dùng.

Theo kinh nghiệm, 50 cuộc gọi tiếp theo của bạn có thể thu được 5-10 cuộc hẹn gặp. Bạn sẽ dùng những cuộc gặp mặt này để kiểm tra các giả thuyết khách hàng/vấn đề của bạn – khách hàng của bạn là ai và tại sao họ sẽ dùng sản phẩm của bạn, những cuộc gọi này là bước đầu tiên để hiểu kỹ về cách khách hàng làm việc, tổ chức của họ và họ thích nghi với công ty mình như thế nào. Dù vậy, trước khi đi gặp khách hàng, hãy chuẩn bị cẩn thận cách sẽ phá vỡ tảng băng giữa hai người gặp mặt lần đầu và lấy được thông tin mà bạn cần. Nơi bắt đầu phát triển cái mà tôi gọi là "trình bày vấn đề".

B. Kiểm tra và bổ sung các giả thuyết của bạn: Bài trình bày về vấn đề của khách hàng



Ở giai đoạn 1, bạn có các giả thuyết về những vấn đề mà khách hàng gặp phải. Trong ví dụ về ngân hàng, đó là những hàng người đợi giao dịch. Bây giờ,

dựa vào các giả thuyết đó, phát triển một bài thuyết trình về vấn đề này và kiểm tra nó trong cuộc trò chuyện với khách hàng.

Trái với trình bày sản phẩm, một bài trình bày về vấn đề không dành để thuyết phục khách hàng. Thay vào đó, bạn phát triển nó để lấy thông tin từ khách hàng. Bài thuyết trình tổng hợp các giả thuyết về vấn đề của khách hàng, cùng với một số giải pháp tiềm năng để có thể kiểm tra xem giả định của bạn có đúng không. Bài thuyết trình này là công cụ phá vỡ tảng băng khi bạn gặp khách hàng lần đầu.

Phát triển bài trình bày vấn đề thì dễ. Bạn đã làm xong công việc khó khăn là nêu rõ các vấn đề của khách hàng và một số giải pháp, kể cả chính bạn trong giai đoạn 1. Bây giờ, bạn sẽ đưa các giả định này vào bài trình bày của bạn. Đối với bài thuyết trình dành cho công ty, có thể cần cân nhắc bài trình bày 1 trang thôi. Trong trang này (xem hình 3.8) danh mục vấn đề như bạn hiểu có thể đưa vào cột 1, các giải pháp hiện tại cho vấn đề nằm trong cột 2 và giải pháp của công ty bạn nằm ở cột 3. (Trong các cuộc gặp với người tiêu dùng thì bài thuyết trình không phù hợp, chỉ cần một bài trình bày bằng biểu đồ đơn giản.)

Cột 1	Cột 2	Cột 3
Danh sách vấn đề	Giải pháp hiện tại	Giải pháp của công ty bạn
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

Hình 3.8 Trình bày vấn đề của khách hàng

Khi làm xong bài thuyết trình, hãy chuẩn bị trình bày bằng một tấm bảng trắng hoặc đơn giản là ngồi đối diện nhau. Tuy nhiên, hãy nhớ, "trình bày" trong bối cảnh này thực sự có nghĩa là mời gọi phản hồi của khách hàng. Vậy, sau khi mô tả danh sách vấn đề ở cột 1, tạm ngưng và hỏi khách hàng vấn đề mà họ nghĩ là gì, liệu bạn có thiếu vấn đề nào không, và cách họ sẽ sắp xếp thứ tự vấn đề.

Điều gì sẽ xảy ra nếu khách hàng nói cho bạn biết các vấn đề mà bạn nghĩ là quan trọng nhưng hóa ra lại không? Hãy xem rằng bạn vừa mới có được một dữ liệu tuyệt vời. Dù nó có thể không phải là điều bạn muốn nghe nhưng thật tuyệt vời nếu có kiến thức đó sớm hơn. Tôi xin nhấn mạnh: bạn đừng cố gắng "thuyết phục" khách hàng rằng họ thật sự có những vấn đề mà bạn mô tả. Họ là những người sẽ chi trả và bạn muốn họ phải thuyết phục bạn.

Nếu họ đồng ý với bạn về các vấn đề đó, hãy yêu cầu họ giải thích tại sao họ nghĩ điều quan trọng là phải giải quyết chúng (chẳng có gì tốt hơn là làm việc với các nhu cầu hợp lý của khách hàng). Hãy hỏi họ: "Vấn đề này tốn của

ông/bà bao nhiêu tiền (về mặt doanh thu bị lỗ, khách hàng bị mất, thời gian đã mất, sự thất vọng v.v.)?" Bạn sẽ dùng con số này sau trong bước Xác định Khách hàng khi bạn phát triển bài thuyết trình về tỷ suất lợi nhuận trên đầu tư.

Khi có sự nhất trí về các vấn đề và chi tiết của chúng, bạn có thể trình bày tiếp cột 2, các giải pháp hiện có sẵn. Lại một lần nữa tạm ngừng, hỏi khách hàng họ nghĩ gì về các giải pháp cho các vấn đề đó, liệu bạn có thiếu giải pháp nào không, và cách họ sẽ sắp xếp thứ tự của các giải pháp hiện hữu. Ở đây bạn đang tìm kiếm sự hiểu biết về cách khách hàng hiện đang giải quyết vấn đề này, hay cách họ nghĩ người khác giải quyết vấn đề (Ví dụ: thêm các giao dịch viên, phần mềm nhanh hơn hoặc máy chủ lớn hơn). Nếu vấn đề khó khăn hoặc quan trọng, thông thường bạn sẽ có một hệ thống đáp án thú vị. Khi đó một mẫu thông tin quan trọng khác là ai chia sẻ các vấn đề này? Trong ví dụ về tập đoàn ngân hàng của chúng ta, có chi nhánh ngân hàng nào khác không? Những người tiêu dùng khác thực hiện x hay y? Những người khác trong cùng công ty thì sao? Những người khác trong cùng ngành như thế nào? Những người khác có cùng chức danh? Một tập hợp những người có chung các vấn đề tương đương với một tỷ lệ giá trị phổ biến thông thường. Điều này có nghĩa là bạn có thể mô tả giá trị của sản phẩm bằng một thông điệp được đông đảo người nghe thấu hiểu.

Khi RoboVac, một công ty sản phẩm tiêu dùng, đang nghiên cứu người máy hút bụi gia dụng, kết quả của bài thuyết trình vấn đề dành cho khách hàng đã làm họ ngạc nhiên. Ý tưởng ban đầu của họ là dùng người máy này để đơn giản thay thế cho máy hút bụi. Khi trao đổi với càng nhiều khách hàng tiềm năng, những người quan tâm nhất lại không phải là những người hiện sử dụng máy hút bụi một cách thường xuyên. Thật ra, họ là những người ở thái cực ngược lại – họ là những nam giới độc thân hiếm khi biết máy hút bụi nằm ở đâu và sẽ mua một người máy hút bụi vì tính chất lạ thường, công nghệ và công năng và sau đó "để nó vào xó nhà và quên nó đi". Những người truyền bá sơ khai của RoboVac muốn để cho máy hút bụi hoạt động và khi về nhà thấy nền nhà đã hoàn toàn sạch sẽ. Đối với một số người truyền bá sơ khai, mối liên hệ thậm chí còn mạnh hơn. Một số người đối xử với RoboVac như thể đó là một vật nuôi trong nhà. Một số nhà khoa học tin rằng vật nuôi máy gợi ra phản ứng nuôi dưỡng bên trong con người. Có vẻ như người máy hút bụi cũng đánh vào bản năng đó. Vấn đề là chưa có thảo luận nào quanh bàn họp có thể khám phá ra những phản ứng này.

Cuối cùng, đối với cả sản phẩm dành cho doanh nghiệp và sản phẩm tiêu dùng, hãy trình bày giải pháp của công ty bạn (không phải là tập hợp các tính năng mà chỉ nêu những ý tưởng lớn) trong cột 3. Tạm ngưng và quan sát phản ứng của khách hàng. Họ có hiểu những từ đó nghĩa là gì không? Giải pháp có đủ rõ ràng không? "À, nếu ông có thể làm như thế, mọi vấn đề của tôi sẽ được

giải quyết phải không?" Nhưng trong một số trường hợp, họ nói "Ý ông là sao?" Sau đó, họ có phải lắng nghe bạn giải thích trong vòng 20 phút rồi mà vẫn chưa hiểu? Hãy so sánh giải pháp của bạn với các giải pháp hiện tại mà bạn vừa trình bày lại, vấn đề không phải là để chào hàng. Bạn cần phản ứng của họ và một cuộc thảo luận.

Tổng kết ưa thích của tôi về thảo luận này là hỏi 2 câu hỏi tôi đã nói đến trước đây: "Khó khăn lớn nhất trong cách bạn làm việc là gì (hoặc trong trường hợp của RoboVac - làm thế nào để lau hút bụi sạch sẽ)? Nếu bạn có một phép màu và thay đổi điều gì đó mà mình đã làm, thì đó sẽ là gì" Tôi gọi đây là "Những câu hỏi thần kì". Hiểu được đáp án cho những câu hỏi này thì công ty khởi nghiệp của bạn sẽ đi vào hoạt động.

Tất nhiên, những gì bạn học hỏi từ các cuộc thảo luận này tùy thuộc vào phương pháp mà bạn sử dụng. Sau khi bạn gặp hàng loạt khách hàng, các phản ứng của họ có khuynh hướng giống nhau. Vì vậy, sẽ có ích nếu cầm theo các bảng tóm tắt giả thuyết khi bạn đi gặp khách hàng. Hãy nhìn vào mọi thông tin mà bạn muốn thu thập. Sau đó, trước mỗi cuộc gọi, thu gọn câu hỏi: "Ba điều tôi cần biết trước khi tôi ra về là gì?" Phải chắc chắn rằng bạn có tối thiểu 3 câu hỏi được trả lời. Dần dần, khi bạn có thông tin về các vấn đề chính yếu, hãy bắt đầu bằng những câu hỏi khác.

Trình bày vấn đề bổ sung cho tập hợp thông tin quan trọng mà bạn cần trước đây: tại sao khách hàng mua và họ sẽ mua gì. Tuy nhiên, đó không phải là toàn bộ mục đích của lần gặp mặt đầu tiên với khách hàng. Bạn muốn thăm dò sâu hơn để có thể hiểu được các nhu cầu của khách hàng.

C. Kiểm tra và bổ sung các giả thuyết: Hiểu sâu về khách hàng



Ngoài việc kiểm tra các giả định của bạn về vấn đề của khách hàng và giải pháp bạn đưa ra, bạn cần xác minh các giả thuyết của mình liên quan đến cách khách hàng thật sự hoạt động, chi tiêu, và vận hành công việc của họ. Bất kể đó là sản phẩm bí mật dành cho khách hàng doanh nghiệp hay là một loại sản phẩm phong cách dành cho người tiêu dùng, bạn muốn hiểu cặn kẽ về cách cuộc sống của họ, công việc của họ diễn ra như thế nào. Họ nằm trong một công ty có hoạt động tách biệt? Nếu không, họ tương tác với các bộ phận khác như thế nào? Họ sử dụng những sản phẩm nào khác? Vấn đề mà họ vừa nhận diện là dành cho một mình họ hay những người khác trong công ty cùng chia sẻ? Có thể đo lường được tác động (tiền bạc, thời gian, chi phí, v.v.) trong toàn bộ tổ chức? Cũng dùng các câu hỏi này đối với người tiêu dùng. Tự họ sẽ sử

dụng sản phẩm hay không? Hay phụ thuộc vào bạn bè và gia đình họ sử dụng nó?

Bạn cũng muốn kiểm tra các giả định của mình về việc liệu người ta có trả tiền cho giải pháp của bạn hay không? Điều gì sẽ khiến khách hàng thay đổi cách họ làm việc hiện nay? Giá cả? Các tính năng? Một tiêu chuẩn mới? Trong ví dụ về ngân hàng của chúng ta, liệu các giao dịch viên ngân hàng sẽ thay đổi các hành vi của họ nếu họ có một thiết bị di chuyển được, họ có thể dùng để đi từ đầu đến cuối hàng khách hàng đang chờ và phục vụ họ trước khi họ đến cửa giao dịch?

Nếu khách hàng vẫn chưa cảm thấy hứng thú, hãy đào sâu hơn vào tiêu chí sản phẩm mang tính giả thuyết. “Nếu bạn có một sản phẩm như thế này [mô tả sản phẩm của bạn bằng thuật ngữ dựa trên các khái niệm], bạn sẽ dành bao nhiêu thời gian để sử dụng sản phẩm? Đó là sứ mệnh quan trọng tới mức nào? Nó sẽ giải quyết khó khăn mà bạn đã đề cập trước đây không? Có những rào cản nào ngăn người ta tiếp nhận một sản phẩm như thế này?”

Vì một ngày nào đó bạn sẽ phải tạo ra nhu cầu để tiếp cận những khách hàng này nên hãy tận dụng cơ hội này để khám phá cách họ tìm hiểu về sản phẩm mới. Ai là những người nhìn xa trông rộng trong cộng đồng báo chí/nhà phân tích mà họ hay đọc? Mà họ kính trọng?

Cuối cùng, bạn chẳng bao giờ muốn bỏ qua một cơ hội để phát hiện tài năng. Những khách hàng này có thể có ích trong tương lai không? Cho lần trò chuyện kế tiếp? Cho ban tư vấn? Là khách hàng sẽ chi tiền cho sản phẩm? Giới thiệu bạn với những người khác?

Mục tiêu của bạn sau khi có đủ các trao đổi với khách hàng như thế này là để có thể đứng lên trước công ty và nói, “Đây là những giả thuyết của chúng ta về khách hàng của mình, các vấn đề của họ và cách họ làm việc. Còn đây là những gì họ nói về vấn đề thật sự của họ và đây là cách họ thật sự sống.”

Tôi đã nhấn mạnh rằng mục tiêu của bạn là hiểu sâu về khách hàng. Ý tôi là gì khi nói “Sâu”? Tôi không định nói bạn biết về công việc của họ tốt bằng họ. Làm sao bạn có thể hiểu công việc của họ? Mà tôi muốn nói trao đổi thật kỹ về cái thật sự quan trọng đối với họ mà bạn có thể trao đổi với họ một cách thuyết phục.

Đây là một ví dụ. Tôi đã từng làm việc trong một công ty khởi nghiệp xây dựng một loại siêu máy tính mới. Một trong những thị trường mà chúng tôi đã chọn là lĩnh vực bí ẩn về sản phẩm khai khoáng. Vì tôi chẳng biết gì về lĩnh vực này, tôi nhận ra rằng trước khi tôi có thể thuê một chuyên gia trong lĩnh vực để quản lý thị trường này, tôi cần được đào tạo sâu hơn. Tôi đi đến mọi

triển lãm thương mại và hội thảo về địa chất dầu mỏ, tôi nói chuyện với khách hàng sau khi khách hàng hiểu nhu cầu của họ. Tôi dành nhiều ngày trong phòng thí nghiệm công nghệ dầu mỏ Houston. Chỉ khi tôi nghĩ rằng mình đã biết đủ để đóng vai như một chuyên gia kĩ thuật trong lĩnh vực này, tôi mới thuyết phục trung tâm nghiên cứu La Habra của Chevron cho phép tôi cung cấp cho nhóm nghiên cứu của họ một khóa ngắn hạn trong vòng hai tiếng đồng hồ về việc sử dụng siêu máy tính đồ họa trong các ứng dụng dầu mỏ. Tôi đã hứa rằng đó không phải là một sự chào hàng, mà chỉ là cập nhật các tiến bộ đang diễn ra trong ngành máy tính có liên quan tới các nhà địa chất dầu mỏ. Đứng trước một khán giả khoảng 30 tuổi tôi nói về nghệ thuật mô phỏng hồ chứa bằng máy tính và những gì có thể đạt được với thế hệ máy móc mới sẽ đến từ các công ty giống như của chúng tôi.

Trong suốt buổi hỏi và đáp, tim tôi chỉ muốn nhảy khỏi lồng ngực, vì kiến thức của tôi chưa sâu, giống như bất kỳ nhà marketing giỏi nào đang nói về những thứ mà mình chưa hiểu tường tận, tôi chẳng khác gì hơn so với một thằng ngốc. Vào cuối buổi trò chuyện trưởng phòng nghiên cứu đến gặp tôi và nói "Quả là một bài thuyết trình tuyệt vời. Chúng tôi lấy làm mừng là công ty của anh đã thuê những kỹ sư dầu mỏ thật sự đến nói chuyện với chúng tôi. Chúng tôi ghét kiểu trình bày của loại bán hàng và marketing có mặt và cố bắt chúng tôi mua cái gì đó." Một trong những lần ít ỏi trong đời, tôi không thốt nên lời và tôi đã hoàn toàn không chuẩn bị cho điều xảy ra tiếp theo. "Đây là danh thiếp của tôi. Nếu anh muốn cân nhắc một công việc nghiên cứu ở Chevron, chúng tôi sẽ rất vui lòng được nói chuyện với anh." Đây là điều tôi muốn nói, hãy hiểu đủ sâu về khách hàng tiềm năng của bạn và các vấn đề của họ.

D. Kiểm tra và bổ sung các giả thuyết của bạn: Kiến thức thị trường



Bây giờ khi bạn đã hiểu rõ về khách hàng và vấn đề của họ, bạn muốn vạch ra lộ trình cho nhận thức của mình về toàn bộ thị trường. Bạn cần phải gặp các công ty trong các thị trường lân cận, các nhà phân tích trong ngành, những người bên phía báo chí, và những người có tầm ảnh hưởng quan trọng khác. Tham dự các buổi triển lãm thương mại và hội thảo trong ngành cũng có vai trò quan trọng để giúp bạn hiểu về đặc điểm và phương hướng của thị trường mà bạn đang ở trong đó hay sắp sửa tạo ra.

Khi tôi bắt đầu lập một công ty, tôi phải chi tiền cho rất nhiều bữa trưa thết đãi khách hàng. Tôi chỉ có một vài khái niệm mơ hồ về các công ty trong thị

trường lân cận hay là một phần của cơ sở hạ tầng hoặc hệ sinh thái của ngành. Qua các mối liên hệ của chính mình, nhưng thường là thông qua giới thiệu, tôi mời những người ngang hàng đi ăn trưa. Đổi lại, tôi muốn có thông tin – không phải là thông tin cạnh tranh, mà là đáp án cho câu hỏi như: Các xu thế trong ngành là gì? Các nhu cầu của khách hàng không thể giải quyết được? Những ai là người chơi chính trong thị trường này? Tôi nên đọc cái gì? Tôi nên biết ai? Tôi nên hỏi gì? Những khách hàng nào tôi nên gọi?

Tại sao những người này sẽ gặp bạn? Phần lớn họ sẽ không gặp bạn; họ sẽ gặp bởi vì bạn sẽ chào mời một thương vụ để đổi lấy thông tin, bạn sẽ chia sẻ một chút về vấn đề mà bạn đang giải quyết và sản phẩm sẽ giải quyết vấn đề đó.

Cũng giống như khi bạn làm bài trình bày vấn đề với khách hàng tiềm năng không bán, chỉ lắng nghe và học hỏi. Hãy dành thời gian để mời một số khách hàng thân thiết nhất ăn trưa và hỏi họ xem họ thấy ai là đối thủ cạnh tranh tiềm năng, cả bên trong lẫn bên ngoài. Họ nghĩ ai có sản phẩm tương tự? Ai khác là người cải tiến trong lĩnh vực này? Giải pháp này đã được thử đâu đó trong công ty của họ? Có ai khác trong công ty họ cố xây dựng sản phẩm này? Bạn có thể học hỏi những điều đáng kinh ngạc từ những người cuối cùng sẽ mua sản phẩm của bạn.

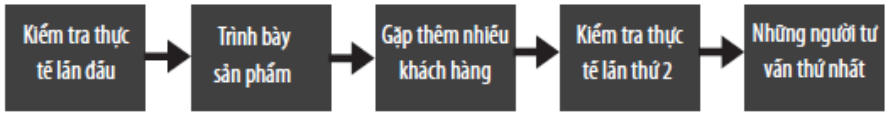
Hãy hỏi cùng những câu hỏi này với những người ngang hàng trong các thị trường lân cận. Sau khi thực hiện với họ, cố gắng liên hệ với những người có tầm ảnh hưởng chính trong ngành và những người giới thiệu mà bạn đã liệt kê ra ở giai đoạn 1. Hãy hỏi họ cùng những câu hỏi này.

Kế tiếp, bắt đầu thu thập những dữ liệu đánh giá về thị trường của bạn. Các bản báo cáo về thị trường của bạn hoặc các thị trường lân cận phải được chuẩn bị kỹ càng như của các nhà phân tích phố Wall. Bạn cần có bản sao của tất cả các bản báo cáo này. Quan trọng hơn, bạn cần phải đọc chúng một cách thật sự kỹ lưỡng. Bạn cần phải hiểu điều mà các nhà phân tích tin tưởng về các xu thế, những người chơi, các mô hình kinh doanh và các thước đo chính.

Cuối cùng, các triển lãm thương mại trong ngành là vô giá và không thể thiếu. Đừng bao giờ nói, “Tôi bận quá không tham dự được.” Hãy tham dự ít nhất hai hội thảo hoặc triển lãm thương mại quan trọng (Bạn chọn những cái nào quan trọng nhất trong giai đoạn 1). Bạn sẽ không chỉ đem về nhà một số đồ chơi cho lũ trẻ nhà bạn, mà quan trọng hơn các hội thảo và triển lãm thương mại là những nơi quan trọng để nhận diện tài năng và đánh dấu xu thế. Bạn muốn đặt những câu hỏi thường xuyên về các xu thế và những người chơi, nhưng lần này bạn muốn hoàn thành một số thứ không thể hoàn thành ở nơi nào khác. Bạn muốn có bản mẫu của các sản phẩm cạnh tranh và lân cận. Bạn

muốn chạm vào chúng, muốn lấy tài liệu của đối thủ cạnh tranh, nói chuyện với người bán hàng của họ và nói chung là hòa mình vào ngành mà bạn đang gia nhập. Hãy tham dự càng nhiều hội thảo càng tốt, lắng nghe người khác mô tả sản phẩm của họ. Tầm nhìn của họ về tương lai là gì và chúng so với tầm nhìn của bạn như thế nào?

GIAI ĐOẠN 3: KIỂM TRA VÀ BỔ SUNG KHÁI NIỆM SẢN PHẨM

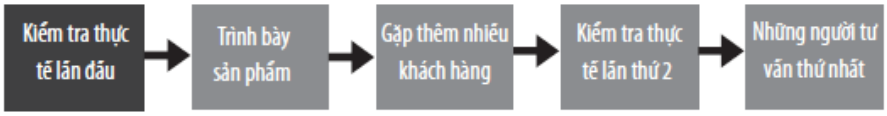


Trong giai đoạn trước - Kiểm tra và Bổ sung các giả định – bạn đã kiểm tra các tóm tắt giả thuyết về các vấn đề của khách hàng trong khi chắc chắn rằng bạn đã hiểu trọn vẹn về nhu cầu của họ. Trong giai đoạn 3, bạn chuyển sang kiểm tra các giả thuyết về sản phẩm đối với các khách hàng tiềm năng trong thị trường tiềm năng của bạn - một lần nữa, không phải là để bán hàng cho họ mà là để nhận được phản hồi của họ. Giai đoạn này có 5 phần:

Gặp nhóm Phát triển Sản phẩm để kiểm tra thực tế.

- Thảo ra bài trình bày sản phẩm.
- Gặp gỡ thêm nhiều khách hàng.
- Gặp nhóm Phát triển Sản phẩm để kiểm tra thực tế lần hai.
- Xác định các thành viên ban tư vấn thứ nhất.

A. Kiểm tra và bổ sung khái niệm sản phẩm: Kiểm tra thực tế công ty lần đầu



Bây giờ, khi bạn đã hiểu rõ hơn về khách hàng và vấn đề của họ, đã đến lúc quay lại công ty và kiểm tra thực tế. Để bắt đầu giai đoạn này, hãy triệu tập càng nhiều quản lý trong công ty càng tốt (không chỉ các Phó Chủ tịch mà cả các Giám đốc, các Trưởng phòng) cho cuộc họp đồng bộ giữa nhóm Phát triển Sản phẩm và nhóm Phát triển Khách hàng. (Bạn đã có cuộc họp đầu tiên như thế này trong giai đoạn một khi gom các giả thuyết sản phẩm của bạn.) Trong quá trình kiểm tra thực tế, nhóm Phát triển Khách hàng chia sẻ những gì đã học được khi đi thực tế và xem lại các phản hồi của khách hàng so với các giả định thực hiện trong giai đoạn 1. Sau đó, nhóm Phát triển Khách hàng và nhóm Sản phẩm cùng điều chỉnh giả định của họ, các tiêu chí sản phẩm hoặc cả hai.

Trước cuộc họp, nhóm Phát triển Sản phẩm tập hợp mọi dữ liệu khách hàng và xây dựng sơ đồ quy trình hoạt động của khách hàng đặc trưng. Tại cuộc họp, người phát ngôn yêu cầu nhóm này lập biểu đồ và mô tả cách khách hàng thật sự làm công việc của họ và những người mà họ cộng tác. Đây cũng là bước kiểm tra thực tế của bạn về các giả thuyết khách hàng. Tiếp tục lập biểu đồ và vẽ sơ đồ cho đến khi bạn có thể lí giải về hoạt động kinh doanh và cuộc sống của khách hàng hiện tại, kể cả cách họ sử dụng thời gian và tiền bạc. So sánh mô tả này với các giả thuyết ban đầu của bạn. (Trong khi đối với các khách hàng doanh nghiệp có thể có nhiều tổ chức chính thức hơn để lập biểu đồ thì đối với người tiêu dùng cá nhân lại có nhiều người ảnh hưởng từ bên ngoài hơn để ghi nhận thông tin về họ.)

Khi đã mô tả đầy đủ quy trình làm việc và các tương tác của khách hàng, bạn có thể có được các thông tin thật sự. Khách hàng đã nói họ có những vấn đề gì? Những vấn đề này khó khăn đến mức nào? Những khách hàng này đã ở "Mức độ vấn đề" nào khi bạn phỏng vấn họ? Hiện họ đang giải quyết các vấn đề như thế nào? Hãy vẽ quy trình làm việc của khách hàng khi có và không có sản phẩm của bạn. Sự khác biệt có lớn không? Khách hàng có nói rằng họ sẽ trả tiền cho sự khác biệt đó hay không? Tóm lại, bạn học được gì về các vấn đề của khách hàng? Ngạc nhiên lớn nhất là gì? Thất vọng lớn nhất là gì?

Khi nhóm Phát triển Sản phẩm đã trình bày các khám phá của mình, cuộc vui bắt đầu. Nhưng bây giờ hãy nêu ra câu hỏi khó nhất. Giả sử bạn nắm được mọi thông tin cần thiết thông qua trò chuyện với khách hàng, vậy các tiêu chí sản phẩm đầu tiên của bạn giải quyết được vấn đề của họ ra sao? Có chính xác hay không? Chính xác mức độ nào đó? Hay không chính xác? Nếu câu trả là ở là "mức độ nào đó" hoặc "không chính xác", thì cuộc họp này trở thành một bài tập xây dựng công ty mang tính tự vấn, đầy khó khăn vất vả. Có phải là vì bạn chưa nói chuyện với đúng người? Chưa đủ người? Bởi vì bạn chưa hỏi đúng câu hỏi chăng? Nhiệm vụ này quan trọng bởi vì nó là giả định cơ bản cho mô hình Phát triển Khách hàng: Trước khi thay đổi sản phẩm, bạn cần tiếp tục tìm kiếm thị trường mà sản phẩm có thể phù hợp. Khi, và chỉ khi, bạn không thể tìm ra thị trường cho sản phẩm thì mới bàn đến việc thay đổi danh mục tính năng sản phẩm.

Việc giữ nguyên trạng không thêm đặc tính mới nào này, cho tới khi bạn không còn cách nào để tìm ra thị trường phù hợp – đối lập với khuynh hướng tự nhiên khi người ta nói chuyện với khách hàng – thì bạn có xu hướng tập hợp một danh sách đặc tính bổ sung vì nghĩ sẽ có thêm một khách hàng đến mua. Chẳng bao lâu bạn sẽ có một danh sách đặc trưng sản phẩm dài 10 trang chỉ để bán cho 10 khách hàng. Mục tiêu là có một danh sách đặc trưng cô đọng trong một đoạn văn ngắn mà có thể bán được cho hàng ngàn khách hàng.

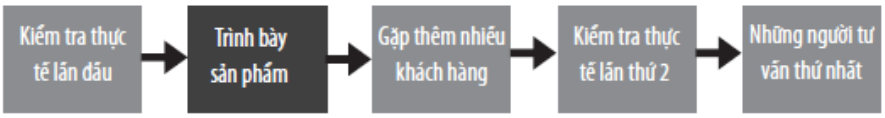
Bạn sẽ làm gì nếu tin rằng mình đang nói chuyện với đúng đối tượng khách hàng nhưng phản hồi của họ lại bảo bạn rằng bạn đang xây dựng sai sản phẩm? Có điều gì đó cần phải thay đổi. Đừng tiếp tục xây dựng sản phẩm và nghĩ rằng điều kỳ diệu sẽ xảy ra. Hãy quay trở lại thực tiễn và tập hợp nhiều khách hàng khác nhau, những người sẽ mua sản phẩm của bạn hoặc cân nhắc thay đổi các tính năng của sản phẩm.

Giả sử sản phẩm của bạn phù hợp phần nào đó tối thiểu với các vấn đề của khách hàng, hãy tiếp tục với các giả định và tiêu chí sản phẩm của bạn. Căn cứ vào phản hồi của khách hàng xem lại danh sách thành quả trong giai đoạn 1. Ưu tiên các tính năng quan trọng đối với khách hàng. Nhóm Phát triển Sản phẩm có thể khớp từng tính năng với vấn đề của khách hàng hay không? Nếu không thì tại sao không? Dù việc khám phá những tính năng nào phải chọn là quan trọng nhưng biết được tính năng nào không cần thiết cũng quan trọng không kém. Đặc trưng nào mà khách hàng không quan tâm? Đặc trưng nào về tiêu chí sản phẩm có thể bỏ đi hoặc để sau? Hãy nhớ, trong một công ty khởi nghiệp, nhóm Phát triển Khách hàng không bắt buộc phải bổ sung các đặc trưng mà phải tìm ra tập hợp đặc trưng tối thiểu cho lần tung hàng đầu tiên căn cứ vào thông tin từ những khách hàng nhìn xa trông rộng.

Tiếp theo, xem lại và nhất trí về kế hoạch giao hàng, một lần nữa điều chỉnh lại các giả định trong giai đoạn 1 nếu thấy cần. Như tôi đã lưu ý trước đây, các khách hàng nhìn xa trông rộng, nhất là trong các doanh nghiệp, sẽ mua hàng gắn với toàn bộ tầm nhìn của bạn chứ không chỉ mua mẻ sản phẩm đầu tiên. Họ cần phải nghe kế hoạch công ty sản xuất trong 18 tháng kế tiếp. Thỏa thuận giữa nhóm Sản phẩm và nhóm Phát triển Khách hàng cần phải bao gồm:

- Đủ mọi đặc trưng trong phiên bản đầu tiên
- Những đặc trưng được xác định trong phiên bản 1.0 phụ thuộc vào sự điều chỉnh/xóa bỏ để cho ra sản phẩm, nhóm Phát triển Sản phẩm sẽ cung cấp một kế hoạch sản phẩm dài 1 trang trong vòng 18 tháng hoặc kế hoạch tung hàng của ba lần tiếp theo.
- Cuối cùng, xem lại các giả thuyết khác của bạn trong giai đoạn 1. (Giờ bạn có thể thấy tại sao bạn gặp rắc rối khi viết ra mọi giả thuyết.) Với mọi phản hồi từ phía khách hàng thì bạn đang thuộc Loại Thị trường nào trong số ba Loại Thị trường này? Tại sao bạn khác biệt? Cơ sở cạnh tranh của bạn là gì? Các giả định về giá cả và kênh phân phối của bạn có được giữ lại? Bạn học hỏi được gì về những người có tầm ảnh hưởng?

B. Kiểm tra và bổ sung khái niệm sản phẩm: Trình bày sản phẩm

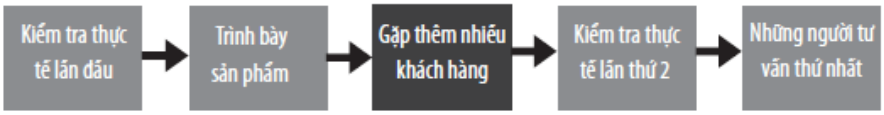


Khi nhóm Sản phẩm và nhóm Phát triển Khách hàng đã thống nhất về các giả định đã được điều chỉnh của bạn, bước tiếp theo là tổng hợp một bài thuyết trình về sản phẩm đầu tiên. Bài trình bày sản phẩm này không nhất thiết là bài trình bày mà công ty dùng để kêu gọi đầu tư tài chính và tuyển dụng. Và đó cũng không phải là bài trình bày vấn đề mà bạn sử dụng khi gặp gỡ khách hàng trong giai đoạn 2. Hãy bỏ qua bài trình bày này đi rồi bắt đầu lại từ đầu. Mục đích của bài trình bày này là kiểm tra các giả định đã điều chỉnh của bạn về chính sản phẩm. Mục đích này có hai phần: Tái khẳng định sản phẩm của bạn sẽ giải quyết vấn đề nghiêm trọng của khách hàng và phê chuẩn sản phẩm cùng các đặc trưng của nó.

Đồng thời, bạn sẽ kiểm tra sâu hơn về việc hiểu được khó khăn của khách hàng, quy trình hoạt động của họ và tác động của tổ chức đối với sản phẩm của bạn. Từ đó, phát triển bài trình bày hướng đến giải pháp và thể hiện cách giải quyết vấn đề của khách hàng thông qua sản phẩm. Nếu còn quá sớm để làm một sản phẩm mẫu thực sự, thì bài trình bày sản phẩm cần bao quát được không quá 5 đặc trưng chính của sản phẩm. Hãy đưa thành một câu chuyện về "cuộc sống trước khi có sản phẩm" và "sau khi có sản phẩm". Vẽ quy trình làm việc hoặc một ngày của khách hàng khi có và không có sản phẩm đó. Bỏ đi mọi thứ liên quan đến marketing, định vị và linh tinh khác. Cuối cùng, nêu chi tiết toàn bộ tương lai của sản phẩm tối thiểu trong thời gian 18 tháng tới, đi vào phân tích các đặc tính khi tung sản phẩm ra thị trường.

Cũng như trước đây, hãy nhắc lại cách bạn sẽ trình bày bài thuyết trình này với khách hàng. Hãy nhớ rằng trong giai đoạn này bạn vẫn chưa bán hàng mà bạn đang cố tìm hiểu sản phẩm này có bán được không. Bạn đang thu thập đủ thông tin để khi cố gắng bán thứ gì đó thì bạn sẽ tự tin rằng có một nhóm khách hàng sẽ mua.

C. Kiểm tra và bổ sung khái niệm sản phẩm: Gặp gỡ thêm khách hàng



Khi bài trình bày sản phẩm của bạn đã sẵn sàng, hãy quyết định xem bạn sẽ gặp gỡ những khách hàng nào. Lý tưởng nhất là trình bày bài này với những ai đã nghe bài trình bày đầu tiên của bạn về "vấn đề" (ít nhất đây là những người đã sẵn lòng gặp lại bạn). Ngoài ra, những cuộc gặp gỡ trước đây có lẽ đã cho bạn thêm nhiều cái tên để liên lạc. Từ đó, hãy mở rộng mạng lưới những khách hàng liên hệ đầu tiên, đưa vào tập hợp thứ hai ít nhất 5 khách hàng tiềm năng mới đối với phần mềm doanh nghiệp

(đối với sản phẩm tiêu dùng, con số này ở mức 50 khách hàng). Những liên hệ mới này cho phép bạn tiếp tục và đặt nền móng để thực sự bán hàng đó ở Bước 2.

Cũng giống như trong giai đoạn 1, muốn có đủ số cuộc gặp gỡ thực sự, hãy lập danh sách 50 khách hàng tiềm năng. Nhưng trong giai đoạn này, bạn rất muốn kiểm tra các giả định của mình về chức danh của những người sẽ thực sự đưa ra quyết định mua. Trong ví dụ về ngân hàng của chúng ta, họ sẽ gồm cả các Giám đốc Thông tin, và các Phó Chủ tịch Điều hành các chi nhánh. Cố gắng nhắm tới các chức danh và vai trò phù hợp khi bạn bán hàng. Khi đã có danh sách trong tay, hãy viết email giới thiệu, sử dụng câu chuyện giới thiệu và các tóm tắt bán hàng như đã làm trước đây.

Giờ hãy đi ra ngoài và trò chuyện với khách hàng. Bạn sẽ có thêm thông tin nếu bắt đầu bằng cách nhắc cho khách hàng nhớ về vấn đề nào mà sản phẩm của bạn được thiết kế ra để giải quyết chúng. Giải thích tại sao công ty bạn tin rằng giải quyết vấn đề này thực sự là quan trọng. Tạm ngừng tại đây xem bạn đã đạt được nhất trí về giá trị của việc giải quyết vấn đề hay chưa. Bạn nên làm vậy vì bài trình bày của bạn căn cứ vào những gì bạn đã học được từ khách hàng về các vấn đề của họ. Nếu chẳng may mọi việc lại không đúng với các tính toán của bạn, không cần nói cũng hiểu - vậy thì hãy quay lại giai đoạn 2.

Khi thống nhất về vấn đề và tầm quan trọng của nó, cuối cùng bạn phải mô tả sản phẩm (bạn sẽ phải làm việc này từ ngày đầu tiên nên bạn phải sẵn sàng ngay từ bây giờ). Hãy giải thích về sản phẩm nếu có thể, thậm chí nguyên mẫu của một khái niệm quan trọng có thể giúp khách hàng hiểu được giải pháp. Hãy dừng lại đây để dò phản ứng của khách hàng.

Tiếp theo, vẽ quy trình hoạt động của khách hàng khi có và không có sản phẩm của bạn. Lại ngừng lại để xem bạn có nhận được sự đồng tình với sự khác biệt "trước và sau". Mô tả ai khác trong tổ chức khách hàng mà bạn tin rằng giải pháp của mình có thể tạo ra ảnh hưởng. Lắng nghe ở đây xem bạn có nhận được sự đồng tình hay không.

Toàn bộ bài trình bày sản phẩm không nên kéo dài quá 20 phút. Giờ là lúc phải lắng nghe. Những phản ứng đầu tiên của khách hàng là gì? Sản phẩm của bạn có giải quyết vấn đề khó khăn cho họ? Khách hàng sẽ mua sản phẩm để giải quyết vấn đề của họ không? Họ có nghĩ rằng những người khác trong công ty cũng cảm thấy như vậy? Thế còn ở những công ty khác thì sao?

Hãy hỏi về các đặc tính mà bạn vừa mô tả. Chúng có phù hợp với nhu cầu của khách hàng hay không? Bạn phải có những đặc tính nào trước tiên? Những đặc tính nào có thể chờ sau này hoàn thiện? Những đặc tính nào đơn giản có thể thiếu? Một "sản phẩm hoàn chỉnh" trong đầu khách hàng là gì? Cần những đặc tính nào khác nữa để đưa sản phẩm vào thị trường chính? Có cần sản phẩm hoặc dịch vụ bên thứ ba nào để làm cho sản phẩm của bạn trở thành sản phẩm chủ đạo không?

Công ty bạn sẽ bỏ ra cả núi tiền và rất nhiều thời gian để cố gắng tìm ra cách có thể định vị cho sản phẩm, thế tại sao lại không hỏi những khách hàng này xem họ nghĩ gì? Sau khi nghe trình bày về bản mô tả sản phẩm của bạn, họ nghĩ sản phẩm của bạn khác biệt như thế nào? Họ có cho rằng bạn đang tạo ra một thị trường mới? Hay họ có nghĩ rằng sản phẩm này là phiên bản tốt hơn của một sản phẩm hiện hữu (và nếu thế thì tốt hơn ở mặt nào) không? Hay là họ nhún vai và nói "Đâu đó trên thị trường thì có thể so sánh được với những cái khác, nhưng nó chẳng làm thay đổi luật chơi"?

Hãy kiểm tra các giả thuyết khác. Khách hàng nghĩ gì về giá cả của bạn? Họ nghĩ đâu là giá cạnh tranh cho loại sản phẩm này?

Khi tôi tìm thấy những khách hàng nhìn xa trông rộng, những người thực sự quan tâm đến sản phẩm của chúng tôi ở E.piphany - một công ty phần mềm doanh nghiệp, tôi sẽ đặt nhiều câu hỏi để kiểm tra ranh giới về giá cả, bao gồm các câu hỏi IPO tôi đã nhắc đến trước đây, trong đó, câu đầu tiên là "Ông sẽ sử dụng phần mềm của chúng tôi rộng rãi trong toàn công ty không nếu nó miễn phí?" Tôi đã dùng câu hỏi này để kiểm tra tính nghiêm túc của một khách hàng tiềm năng. Nếu khách hàng đó chưa sẵn sàng dùng sản phẩm của chúng tôi dù là nó miễn phí thì có nghĩa là tôi đã nói chuyện với không đúng đối tượng. Khi tôi tìm thấy những khách hàng sẽ vượt qua khó khăn bằng cách thực sự cho sản phẩm của chúng tôi lăn bánh, tôi sẽ hỏi họ sử dụng sản phẩm như thế nào, bao nhiêu người sử dụng sẽ dùng sản phẩm đó, những bộ phận nào sẽ dùng nó trước tiên, họ sẽ dùng tiêu chuẩn nào để đánh giá sự thành công của nó, v.v. Đến cuối bài tập hình dung này, tôi có những khách hàng tiềm năng cài đặt và sử dụng phần mềm của chúng tôi trong tâm trí họ. Sau đó, tôi hỏi, "Ông sẽ trả 1.000.000 đô la cho phần mềm của chúng tôi chứ?" Câu trả lời thường sẽ cho bạn biết thông tin. Giả sử các khách hàng nói, "Steve, chúng tôi chẳng thể chi hơn 250.000 đô la cho bộ ứng dụng đầu tiên". Trong đầu họ, họ đã mua sản phẩm rồi và giờ thì hóa đơn chỉ chờ được gửi đến mà thôi. Con số đầu tiên buột khỏi miệng họ thường là cái họ có trong ngân sách tức thời và sẽ là giá mua khởi điểm. Khi đã có được con số đầu tiên, tôi luôn hỏi, "Ông sẽ tính trả thêm bao nhiêu nữa cho các dịch vụ chuyên

nghiệp (thiết kế và cài đặt)? Hầu như lần nào họ cũng nói rằng chi phí đó đã bao gồm trong con số ngân sách của họ nhưng mỗi lần như vậy, có người sẽ thêm vài đồng. Nếu họ vẫn quan tâm đến việc cân nhắc, tôi sẽ tấn tới xem liệu họ sẽ chi ngần đó tiền cho phần mềm của chúng tôi mỗi năm hay không. Sau đó tôi sẽ hỏi, "Chúng tôi sẽ phải làm gì để ông chi gấp đôi như thế? Gấp ba như thế?"

Sau vài lần thực hành với các khách hàng này, tôi hiểu mức giá bán trung bình của phần mềm E.piphany có thể là 250.000 đô la và giá trị vòng đời của khách hàng có thể gần 1.000.000 đô la. (Tôi mạn phép đặt "vòng đời" của khách hàng là 3 năm.)

Rồi, bạn vừa nói về giá. Bây giờ, về phân phối thì sao? Hãy kiểm tra các giả định của bạn bằng cách hỏi khách hàng xem kênh phân phối nào họ thích sử dụng nhất để mua sản phẩm của bạn. Cửa hàng bán lẻ chăng? Từ trang web ư? Bán hàng trực tiếp?

Từ đó, hãy hỏi khách hàng về cách bạn có thể tiếp cận họ để marketing: "Nếu ông quan tâm đến một sản phẩm như thế này, ông sẽ làm thế nào tìm hiểu nó? Làm thế nào ông tìm hiểu về các sản phẩm mới khác giống như cái này? Ông có hỏi ý kiến ai khác trước khi mua? Nếu có thì là ai? Ông hay nhân viên của ông có đến các triển lãm thương mại? Ông đọc tạp chí hay tờ báo chuyên ngành nào? Những ấn bản kinh tế nào?" Nếu đó là sản phẩm tiêu dùng thì ấn bản, báo chí hay trang web nói chung nào sẽ liên hệ trực tiếp với họ?

Kế tiếp, cần thăm dò quy trình tiếp nhận sản phẩm của khách hàng. Nếu là một sản phẩm cho doanh nghiệp, hãy cố gắng hiểu cách thức một đơn hàng được duyệt trong công ty họ: "Giả sử tôi đã xây dựng một sản phẩm mà ông thực sự muốn mua, vậy làm thế nào để công ty ông mua các sản phẩm như thế này? Ông có thể cho tôi biết về toàn bộ chu trình duyệt? Chính xác là liên quan tới những ai?" Nếu đó là sản phẩm tiêu dùng thì phải hiểu quy trình mua. Đây có phải là sản phẩm buộc phải mua? Họ chỉ mua những thương hiệu nổi tiếng thôi? Những sản phẩm được quảng cáo trên truyền hình?

Đảm bảo phải hỏi tới câu "ai có tiền". Còn gì thất vọng hơn là sau hàng loạt lần gặp gỡ tuyệt vời kéo dài hàng tháng rồi chỉ thấy rằng sau đó trong quy trình bán hàng, chẳng phòng ban nào muốn xin duyệt tiền mua sản phẩm. Hãy đặt những câu hỏi như, "Nhân đây, hiện có ngân sách cho sản phẩm như thế này không? Bộ phận hay cá nhân nào sẽ có ngân sách cho sản phẩm này?" Thông tin thu được sẽ rất quan trọng khi bạn đưa vào sơ đồ chỉ dẫn bán hàng.

Khi bước ra cửa, hãy nhìn lại lần nữa vị khách hàng mà mình vừa gặp. Họ có là ứng cử viên cho ban tư vấn khách hàng hay không? Bạn có thể học hỏi thêm nhiều điều ở họ nữa không? Họ có các mối liên hệ hay hiểu rõ về lĩnh vực mà bạn đang kinh doanh không? Nếu có, hãy hỏi xem sau này liệu bạn có thể hỏi tiếp một số câu nữa không.

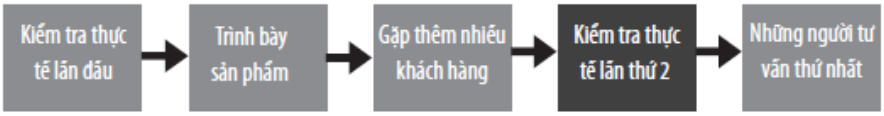
Tất nhiên, sẽ là rất lạc quan khi mong rằng những khách hàng đầu tiên của bạn sẽ chia sẻ mọi thứ về vấn đề này với bạn ngay trong lần đầu tiên bạn trình bày sản phẩm. Tuy nhiên, hãy cố gắng lấy được câu trả lời của mọi người được hỏi trong những lần gặp gỡ thế này. Hoàn tất giai đoạn này có nghĩa là bạn không chỉ hiểu rõ vấn đề của khách hàng mà còn biết chắc mức độ quan tâm của họ đối với sản phẩm của bạn.

Nếu bạn tin tưởng rằng mình sẽ dùng bất cứ hình thức kênh bán hàng gián tiếp nào thì bạn cần trình bày sản phẩm với một nhóm nữa trước khi ra về: nhóm đối tác phân phối của bạn. Trước đây, trong giai đoạn 1, bạn đã đưa ra một giả thuyết về kênh phân phối cho sản phẩm của mình. Dù còn quá sớm để ký các cam kết chính thức với các đối tác phân phối, bạn cần gặp họ để biết sẽ cần phải làm gì để lấy được đơn đặt hàng. Các đối tác phân phối của bạn cần nghe hoặc là thấy gì ở những khách hàng ban đầu? Họ đòi hỏi những gì trước khi họ cho bạn tham gia vào kênh phân phối của họ và sau đó là những đơn hàng số lượng lớn? Có phải nhà phân phối yêu cầu các bài viết trên báo kinh doanh, các bài bình luận sản phẩm để rồi khách hàng gọi cho họ và hỏi về sản phẩm? Hay họ muốn được khích lệ bằng tiền như phí lưu hàng trên kệ hay chính sách trả hàng đảm bảo? Lưu ý là các đối tác phân phối không phải là thánh mà biết cách định vị hay đặt giá cho sản phẩm của bạn. Đối với các sản phẩm trong một thị trường hiện hữu, để dễ dàng hơn, hãy bảo họ “nó cũng giống như các sản phẩm khác mà anh bán, nhưng mà nhanh hơn.” Đối với các thị trường tái phân khúc và thị trường mới, các kênh bán hàng gián tiếp phải mất thời gian khó khăn hơn mới hiểu được cách định vị sản phẩm của bạn. Hãy đảm bảo rằng bạn dành ra thời gian giúp đỡ họ.

Muốn công việc tiến triển, bạn cần phải chắc chắn rằng mình hiểu mô hình kinh doanh của họ. Tại sao? Chẳng cách nào khác để biết đối tác phân phối nên đặt bao nhiêu sản phẩm hay là họ nên tính tiền bạn và khách hàng của bạn bao nhiêu trừ khi bạn hiểu cách họ hoạt động. Cách tốt nhất để biết bạn sẽ làm việc với các đối tác này như thế nào là xem các công ty khác làm. Có công ty nào khác tương tự như công ty của bạn? Nếu có, giờ là lúc đi ăn trưa với họ. Hãy mời các nhà điều hành khác đi ăn trưa và hỏi thăm về lợi nhuận và việc chiết khấu. Tuy nhiên điều tệ nhất có thể xảy ra đó là họ sẽ chẳng cho bạn biết các thông tin đó.

Hãy nhớ tập hợp một bản trình bày về đối tác phân phối/dịch vụ của bạn với khái niệm doanh nghiệp của bạn. Sau đó, ra ngoài và trình bày cho họ nghe. Mục đích của bạn là bắt đầu cuộc trò chuyện và tìm hiểu về công việc làm ăn của họ. Các công ty giống công ty bạn thiết lập quan hệ với họ như thế nào? Làm thế nào họ nghe khách hàng hỏi về một sản phẩm tương tự như sản phẩm của bạn? Đối tác tiềm năng của bạn kiếm tiền bằng cách nào? (Theo dự án? Theo giờ? Bằng cách bán lại phần mềm? Nhờ lợi nhuận của việc bán lại?) Mô hình kinh doanh của họ như thế nào so với các mô hình khác trong công ty? Quy mô giao dịch tối thiểu hấp dẫn đối với họ là bao nhiêu? Mục đích là hiểu được mô hình kinh doanh của đối tác phân phối của bạn đủ để vẽ mô hình đó lên bảng.

D. Kiểm tra và bổ sung khái niệm sản phẩm: Kiểm tra thực tế công ty lần 2



Khi có trong tay phản hồi mới nhất của khách hàng, đã đến lúc quay về công ty để làm một kiểm tra thực tế nữa, lần này là đối với sản phẩm. Đây là cuộc họp đồng bộ lần 3 của bạn giữa nhóm Phát triển Sản phẩm và nhóm Phát triển Khách hàng (cuộc họp đồng bộ lần 1 diễn ra trong giai đoạn 1a, lần 2 trong giai đoạn 2a). Bạn sẽ thảo luận những gì mà nhóm Phát triển Khách hàng đã học hỏi được về các đặc tính sản phẩm, giá cả và phân phối, một lần nữa kiểm tra các giả định của bạn và xem lại các tiêu chí sản phẩm.

Bây giờ, khi bạn đã kiểm tra sản phẩm trước khách hàng, bạn có thể phân loại các phản ứng thành 3 hạng mục chính:

- Khách hàng chắc chắn yêu thích sản phẩm của chúng ta, không cần thay đổi gì hết.
- Khách hàng thích sản phẩm của chúng ta nhưng chắc chắn ta đã nghe họ muốn thêm một vài đặc tính trong mẻ hàng đầu tiên.
- Khách hàng có thể hiểu sản phẩm của chúng ta sau khi được giải thích rất lâu nhưng chẳng ai muốn chầm qua bàn để mong chúng ta bán sản phẩm cho họ.
- Khách hàng không thấy có nhu cầu về sản phẩm của chúng ta.

Trong cuộc họp kiểm tra thực tế này, nhóm Phát triển Khách hàng và Phát triển Sản phẩm cần cân đối phản ứng của khách hàng với thời gian phát triển. Mục tiêu của Tìm hiểu Khách hàng là tìm ra thị trường cho sản phẩm đã được xác định. Nếu hầu hết khách hàng rơi vào loại 1, xin chúc

mừng! Bạn có thể chuyển sang giai đoạn kế tiếp. Nhưng hiếm khi xảy ra ngay lần đầu trong bước Tìm hiểu Khách hàng.

Phản ứng nguy hiểm nhất của khách hàng là các phản ứng thuộc loại 2: "Chúng tôi cần thêm đặc tính." Như tôi đã nhấn mạnh, biết đặc tính nào không đáng kể thì cũng quan trọng như biết cần phải chọn những đặc tính nào quan trọng ở lần tung hàng đầu tiên. Tại sao? Bởi vì câu nói vui "Người bình thường nghĩ rằng nếu sản phẩm không bị hư thì không cần sửa. Kỹ sư tin rằng nếu nó không hư thì nó chưa có đủ đặc tính" là đúng. Bản năng tự nhiên của kỹ sư là bổ sung thêm các đặc tính.

Hãy dành thời gian "mổ xẻ" phản ứng của khách hàng loại này. Là công ty khởi nghiệp, mục tiêu và khẩu hiệu chiến đấu của bạn nên là "tiến nhanh vào thị trường", đơn giản có nghĩa là đặt sản phẩm đầu tiên của bạn trong tay những khách hàng sẽ trả tiền càng nhanh càng tốt. Các nhóm cần kiên quyết nhắc nhở bản thân rằng sản phẩm đầu tiên không phải là sản phẩm cuối cùng. Đó là hàng loạt thỏa hiệp cần thiết để đưa sản phẩm vào tay các nhà truyền bá sơ khai. Sau đó, tự hỏi xem có đặc tính được yêu cầu nào có thể bỏ qua (có phải đó là sản phẩm "có cũng tốt" hay là "buộc phải có" đối với các khách hàng nhìn xa trông rộng?) Khi tung sản phẩm đầu tiên, bạn sẽ lắng nghe những khách hàng nhìn xa trông rộng đó để biết đặc tính nào hay tính năng chính nào cần bổ sung vào lần giao hàng tiếp theo. Nếu bạn tiếp tục lắng nghe một cách cẩn thận ở đúng đối tượng khách hàng, thì cuối cùng bạn sẽ điều hành một chiến lược thành công.

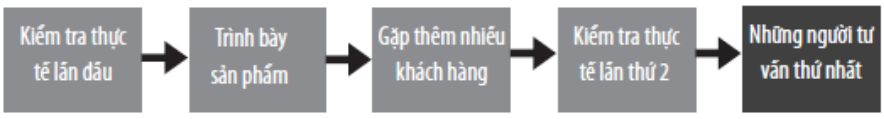
Chiến lược tiến nhanh vào thị trường khác biệt rõ ràng với chiến lược đầu-tiên-vào-thị-trường. Chiến lược đầu-tiên-vào-thị-trường chú trọng tính cạnh tranh với các công ty khởi nghiệp khác để giành được thị phần một cách nhanh chóng nhờ giá rẻ, giảm giá, và tự do sử dụng tiền chi cho marketing để xây dựng thương hiệu. Phương châm chính của nó, dù có rõ ràng hay không, là "giành được khách hàng bằng mọi giá". Ngược lại, chiến lược tiến-nhanh-vào-thị-trường nói rằng nếu thị trường mới rộng lớn, dù ai thắng vài đợt bán hàng đầu tiên cũng không quan trọng. Điều quan trọng là biết cách kiếm ra tiền ngay từ ngày đầu.

Những câu trả lời trong loại 3 và 4 – khách hàng không chồm qua bàn hay hoàn toàn không thấy có nhu cầu đối với sản phẩm của bạn - là chuyện bình thường trong vòng thứ nhất của bước Tìm hiểu Khách hàng. Nhưng đối với các sản phẩm công nghệ, chúng có thể cho thấy một vấn đề sâu xa, có khi điều liên quan ở đây là vấn đề định vị nhưng được mô tả chính xác hơn là "đóng gói công nghệ". Đóng gói công nghệ là cạm bẫy mà hầu hết các công ty khởi nghiệp phải giải quyết vào lúc nào đó trong

chu kỳ sống của họ. Sản phẩm đầu tiên của công ty khởi nghiệp theo hướng công nghệ thường được xác định bởi nhóm phát triển sản phẩm sáng lập. Không có nhiều nghiên cứu về các đặc trưng và tính năng được gộp chung. Ý tưởng, nếu có ai nghiên cứu, thường là giao sản phẩm cho nhóm Marketing và Bán hàng nói rằng, "Này, đây là cái chúng tôi đang xây dựng, hãy đi mà viết các bảng tính, định giá cho nó rồi đi bán đi." Thi thoảng việc này có hiệu quả. Đôi khi nhóm Phát triển Sản phẩm có cảm giác đúng về nhu cầu của khách hàng và cách khách hàng muốn mua sản phẩm đó. Nhưng thường rất ít khi xảy ra đúng như thế. Gần như trong hết thảy mọi lần, sản phẩm được vạch ra ban đầu của nhóm Phát triển Sản phẩm cần được sàng lọc kỹ hơn bởi nhóm Phát triển Khách hàng. Dù công nghệ chủ chốt có thể chính xác, nhưng sự phù hợp của nó với nhu cầu của khách hàng và cách khách hàng muốn mua sản phẩm không còn nữa. Hãy hình dung nếu sản phẩm được giao cho nhóm Phát triển Khách hàng là một gói phần mềm duy nhất. Có thể là quá đắt hoặc quá phức tạp khi bán theo kiểu đó. Việc đóng gói lại công nghệ sẽ nhìn vào vấn đề và nói, "Có lẽ nó có thể bán thành các module, hoặc là một dịch vụ thuê bao, hoặc hình thức đặt mua dài hạn nào khác mà không đòi hỏi nhóm Phát triển Sản phẩm phải thiết kế lại sản phẩm hoàn toàn." Nếu vấn đề này không được nắm bắt và giải quyết trong bước Tìm hiểu Khách hàng, nó sẽ tiếp tục lan ra cho đến khi nó ảnh hưởng đến khả năng sống còn của công ty.

Câu chuyện của chúng ta khi bắt đầu chương này về Steve Powell ở FastOffice minh họa cho điểm nói trên. Công nghệ chính mà Steve Powell đã thiết kế là một phần mềm và vi mạch truyền dữ liệu phát giọng nói qua đường truyền thông tin. Chính ý tưởng của Steve muốn bao lấy toàn bộ hệ thống văn phòng xung quanh ông với mẩu phát minh độc nhất này. Như Steve đã nói sau đó "Tôi nghĩ sẽ rất hay ho nếu tôi có thể có một trong những hệ thống này cho chính mình." Không may là không có nhiều khách hàng nghĩ như thế. Lẽ ra đã có nhiều khả năng khác để vi mạch của phần mềm này được sử dụng: bán cho các nhà sản xuất hệ thống văn phòng như một phần trong sản phẩm của họ, bán cho các công ty truyền dữ liệu, v.v. Nếu Steve dành thời gian suy nghĩ về những điều đó trước hoặc ít nhất là sau khi ông nhận được phản hồi của khách hàng thì có lẽ FastOffice vẫn tiếp tục tồn tại.

E. Kiểm tra và bổ sung khái niệm sản phẩm: Các thành viên ban tư vấn thứ nhất



Cũng giỏi giang như nhóm sáng lập, có những người vô cùng có giá trị nhưng không nằm trong công ty và bạn không thể thuê làm nhân viên toàn thời gian nhưng họ sẵn lòng giúp đỡ về khả năng tư vấn. Những nhà tư vấn này có thể giúp giải quyết vấn đề kỹ thuật, giới thiệu bạn với những khách hàng quan trọng, cung cấp cho bạn kiến thức chuyên môn và chia sẻ chuyên môn và sự thông thái trong kinh doanh. Ban đầu trong bước Tìm hiểu Khách hàng, khi bạn bắt đầu gặp gỡ khách hàng và các nhà phân tích, bạn bắt đầu nghĩ về việc ai sẽ phù hợp với hội đồng tư vấn. Nhóm Phát triển Sản phẩm của bạn nên nhờ đến sự giúp đỡ chuyên môn của một số nhà tư vấn về thiết kế và xây dựng sản phẩm và có thể bạn cần phải tìm một người giám sát doanh nghiệp, người đã từng cọ xát trong các công ty khởi nghiệp trước đó. Và khi bạn bắt đầu trò chuyện với khách hàng, bạn sẽ nhận ra rằng trong nhiều cuộc gặp gỡ đó, chỉ có một hoặc hai tiếng nói hữu ích cho quá trình phát triển khách hàng của bạn. Trong giai đoạn này, bạn thuê một cách không chính thức những người đó bằng cách xin ý kiến của họ, mời họ đi ăn trưa và tìm hiểu xem họ có hứng thú muốn giúp đỡ bạn và công ty của bạn không. Sau đó, trong khâu Xác định Khách hàng, bạn sẽ chính thức hóa quy trình lập ban tư vấn.

GIAI ĐOẠN 4: XÁC MINH



Sau khi kiểm tra thực tế lần 2, bạn đã hoàn tất phần đáng kể trong bước Tìm hiểu Khách hàng. Những gì bạn làm cho công ty là tìm hiểu xem các giả thuyết về sản phẩm và khách hàng của bạn có đúng không. Những gì bạn làm cho các nhà đầu tư là bắt đầu đánh giá mô hình kinh doanh của mình.

Bây giờ, trong giai đoạn 4, hãy tổng kết các khám phá của bạn bằng cách xác nhận những gì đã tìm hiểu về vấn đề và sản phẩm và dành thời gian suy nghĩ xem mô hình kinh doanh của công ty còn ý nghĩa tài chính không nếu bạn vận hành công ty trong những điều kiện đã khám phá từ lâu rồi. Vậy thì trong giai đoạn này, bạn làm 4 việc:

- Xác nhận vấn đề
- Xác nhận giải pháp sản phẩm
- Xác nhận mô hình kinh doanh
- Đánh giá xem nên lặp lại hay thoát ra

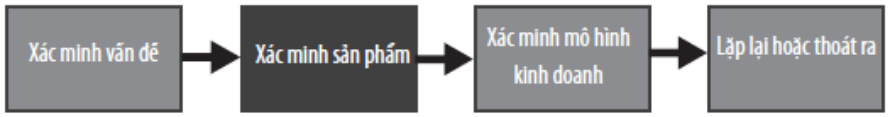
A. Xác minh vấn đề



Tới lúc này, bạn đã trao đổi với ít nhất 10 đến 20 khách hàng hoặc hơn nếu bạn đã đi qua vòng lặp Tìm hiểu Khách hàng hơn một lần. “Xác minh vấn đề” đơn giản có nghĩa là tổng hợp mọi thứ đã học được và kiểm tra xem đã nắm được vấn đề chưa hay bạn có cần đi một vòng nữa.

Xem lại các câu trả lời lấy được ở tất cả mọi quy mô giả thuyết về vấn đề của khách hàng. Lập thành một tài liệu Nêu vấn đề. Lập tuyên bố một cách rõ ràng, súc tích và chính xác. Chắc chắn phải đặt những câu hỏi khó: Bạn có tự tin là bạn đã nắm được vấn đề của khách hàng và người ta sẽ trả tiền để bạn giải quyết vấn đề đó? Nếu có, hãy xúc tiến. Nếu không, hãy làm lại một vòng nữa.

B. Xác minh sản phẩm



“Giải pháp xác minh sản phẩm” có nghĩa là tổng kết mọi thứ đã tìm hiểu được về các giả thuyết sản phẩm. Một bài kiểm tra ngắn dành cho bộ phận Tìm hiểu Khách hàng là tập hợp nhóm điều hành của bạn vào phòng họp. Giơ tay trái lên và bằng giọng nói dõng dạc, hãy nêu 3 vấn đề hàng đầu của khách hàng. Sau đó, giơ tay phải lên và hô to 3 tính năng hàng đầu của sản phẩm. Nhìn nét mặt của cả nhóm và xem có ai phản đối không. Nếu có, quay lại tìm hiểu thêm về khách hàng; nếu không thì chuyển qua bước kế tiếp.

Dĩ nhiên là vấn đề không chỉ dừng ở đó. Hãy xem lại tất cả những câu hỏi đã đặt ra cho khách hàng về sản phẩm và các kết luận mà bạn đã rút ra về đặc trưng của sản phẩm đầu tiên xuất xưởng, các đặc trưng tiếp theo, giá cả, kênh phân phối, v.v. Chắc chắn phải đặt những câu hỏi như thế này: Với phản hồi của khách hàng cho tới nay, kế hoạch sản phẩm hiện hành của bạn có đáp ứng nhu cầu của thị trường không? Bạn có muốn nhấn mạnh vào các đặc trưng khác? Nếu bạn tái cấu trúc hoặc thiết kế lại sản phẩm, bạn có nghĩ là mình sẽ nhận được một phản ứng khác từ khách hàng? Bạn có nên cân nhắc thực hiện việc đó? Ghi lại những tìm kiếm của bạn một cách súc tích thành một hồ sơ Yêu cầu mở rộng sản phẩm. Đây là tầm nhìn mới nhất và tuyệt vời nhất đối với sản phẩm của bạn (ít nhất là vào lúc này).

C. Xác minh mô hình kinh doanh



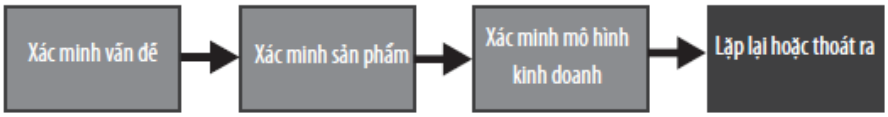
Nếu bạn đã tiến xa tới chừng này, bạn có thể cảm thấy một chút tự mãn. Bạn hiểu vấn đề của khách hàng và nghĩ rằng mình đã nắm được các đặc trưng của sản phẩm thì tầm nhìn thu được sẽ phù hợp với các nhu cầu khách hàng một cách đáng kể. Tuy nhiên, có một vấn đề nhỏ trong việc kiếm tiền. Khi bạn tổng hợp kế hoạch kinh doanh của mình lúc ban đầu, bảng tính nhiều trang mà bạn đưa cho các nhà đầu tư chỉ là giả thuyết tài chính. Bây giờ, bạn phải chạy lại mô hình tài chính đó dựa trên phản hồi của khách hàng và kiểm tra xem mô hình kinh doanh của bạn thật sự là như thế nào.

Kết quả của quá trình kiểm tra này gồm hai hồ sơ: một kế hoạch doanh thu và bán hàng được cập nhật và một kế hoạch kinh doanh và sản phẩm hợp lý. Không cần phải quá cố gắng, đây là một số vấn đề chính cần phải nêu khi bạn lập các hồ sơ này:

- Giá bán hàng dự kiến (cho cái mà khách hàng sẽ chi) có khác gì với các giả định của kế hoạch kinh doanh ban đầu? Trong 3 năm tới, khách hàng sẽ mua bao nhiêu sản phẩm của bạn? Bạn nghĩ giá trị trọn đời của mỗi khách hàng sẽ là gì?
- Bạn sẽ bán sản phẩm cho khách hàng của mình bằng cách nào? Chi phí của kênh phân phối sẽ là bao nhiêu? Có những chi phí mới nào mà lúc đầu bạn chưa dự trù được? Quan điểm ban đầu của bạn về chu trình bán hàng: bán hàng sẽ tốn nhiều thời gian hay ít thời gian hơn so với kế hoạch ban đầu?
- Sản phẩm có đòi hỏi hỗ trợ kĩ thuật, cài đặt, thiết kế của bên thứ 3 hay không? Nếu có sẽ tốn bao nhiêu tiền cho mỗi khách hàng? Sẽ cần phải cung cấp bao nhiêu hỗ trợ trực tiếp? Mô hình dịch vụ này có được xây dựng một cách chính xác vào kế hoạch kinh doanh của bạn không?
- Căn cứ vào những gì bạn đã tìm hiểu được từ khách hàng, mô hình tiếp nhận là gì? Làm thế nào khách hàng biết và hỏi về sản phẩm của bạn? Sẽ tốn bao nhiêu để giành được khách hàng? Con số đó so với kế hoạch kinh doanh ban đầu như thế nào?
- Quy mô thị trường là bao nhiêu? Nếu bạn đang tạo ra một thị trường mới, quy mô của các thị trường lân cận nhất như thế nào? Bạn có thể lớn được như thế không? Hay lớn hơn? Nếu bạn đang mở rộng thị trường hiện hữu, thế thì quy mô của thị trường hiện tại là thế nào? Thị trường có còn đủ cho các dự đoán doanh thu của bạn không?

- Giờ đây, khi nhóm Phát triển Sản phẩm đã hiểu rõ hơn về nhu cầu của khách hàng, thì các chi phí Phát triển Sản phẩm có còn như cũ không? Bạn sẽ tốn bao nhiêu để phát triển phiên bản đầu tiên? Sẽ tốn bao nhiêu để ứng dụng sản phẩm với tầm nhìn hoàn thiện?
- Có hoạt động sản xuất nào liên quan tới việc xây dựng sản phẩm không? Sẽ tốn bao nhiêu để sản xuất được sản phẩm? Chi phí đó so với kế hoạch bạn đầu của bạn thì như thế nào? Bạn sẽ chọn các đối tác sản xuất nào?
- Khi bạn gộp tất cả các thành phần trong mô hình kinh doanh, đã đủ lợi nhuận cho nhu cầu của bạn hay chưa?

D. Lặp lại hoặc thoát ra



Đây vừa là khởi đầu của một kết thúc hoặc cũng có thể là kết thúc của một khởi đầu. Bạn đã đặt nền móng bằng hàng loạt giả thuyết, bạn đã đi ra ngoài và kiểm tra các giả định, những khách hàng tiềm năng đã đánh giá sản phẩm của bạn, và bạn có triển vọng bán hàng nhìn xa trông rộng. Và bạn đã ghi lại tất cả những gì tìm hiểu được.

Bây giờ là lúc thành thật đánh giá xem các giả thuyết đã được bổ sung của bạn có cung cấp một nền móng chắc chắn để tiến về phía trước hay không.

- Chúng ta đã nhận diện vấn đề mà khách hàng muốn giải quyết hay chưa?
- Sản phẩm của chúng ta có giải quyết được các nhu cầu của khách hàng này hay không?
- Nếu có, chúng ta có một mô hình kinh doanh khả thi và có lợi nhuận hay không?
- Chúng ta có thể vẽ ra một ngày trong cuộc đời của khách hàng trước và sau khi mua sản phẩm của chúng ta hay không?
- Chúng ta có thể tạo ra một sơ đồ tổ chức của những người sử dụng, người mua và các kênh phân phối hay không?

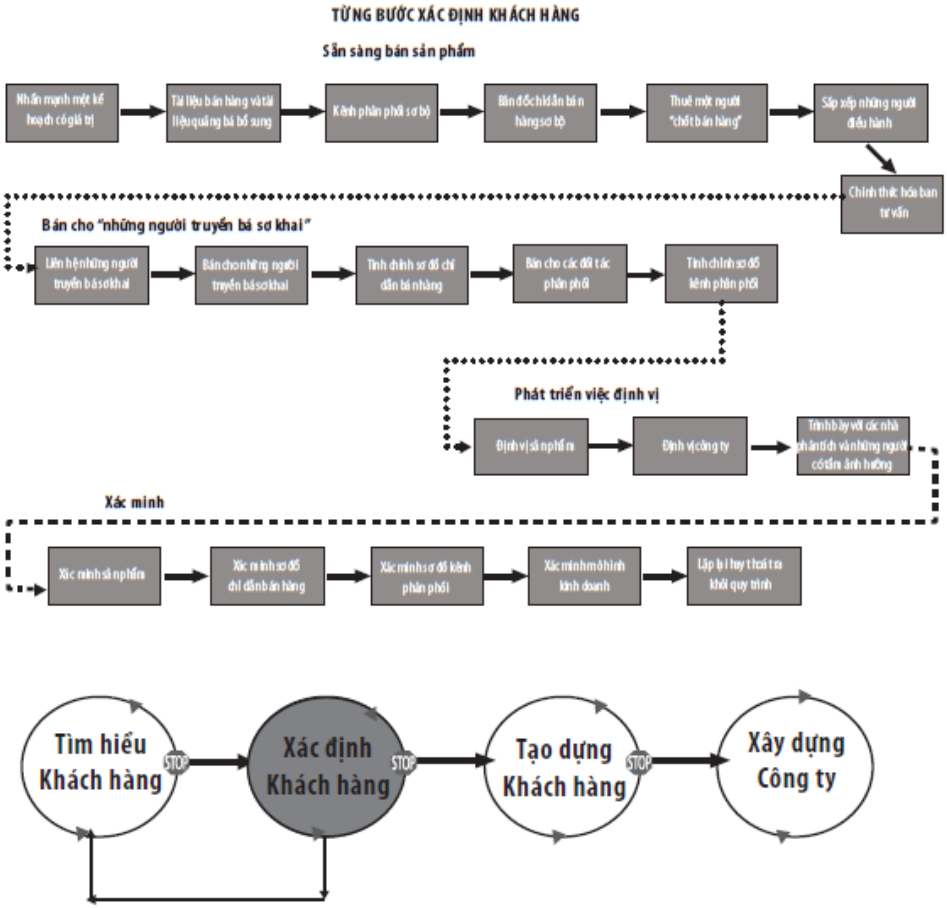
Cũng như quy trình Tìm hiểu Khách hàng, có thể bạn cần lặp lại nhiều lần. Bạn có hiểu thị trường và có được khách hàng là những người không thể chờ để mua hay không? Nếu không, hãy chọn mọi thứ bạn học được từ giai đoạn 1 đến giai đoạn 3, bổ sung bài trình bày của mình dựa vào phản hồi quay trở về giai đoạn 1 và làm lại. Hãy thử nhiều thị trường và nhiều người sử dụng. Bạn có cần xác định lại hay thiết kế lại sản phẩm hay không? Nếu có hãy bổ sung bài trình bày sản phẩm và quay lại giai đoạn 3 trình bày sản phẩm) và làm lại.

Nếu bạn đã sẵn sàng chuyển sang bước kế tiếp, hãy dùng mọi thông tin đã thu thập được trong những lần phỏng vấn khách hàng. Bạn sẽ thấy rằng những thông tin đó rất hữu ích, giúp bạn vượt qua các giai đoạn trong bước Xác định Khách hàng, ở đó bạn thật sự bán sản phẩm là nền tảng để phát triển sơ đồ chỉ dẫn bán hàng cho công ty.

Tôi đã dành khá nhiều trang cho bước Tìm hiểu Khách hàng bởi vì đây là nền móng cho mọi thứ trong việc bạn thực hiện trong bước Phát triển Khách hàng. Sơ đồ tóm tắt trong trang tiếp theo ghi lại các giai đoạn của bước này, mục tiêu của từng bước, và những kết quả chứng tỏ bạn đã đạt được mục tiêu.

TÓM TẮT QUY TRÌNH TÌM HIỂU KHÁCH HÀNG

Giai đoạn	Các mục tiêu	Kết quả
0. Tiến hành	Các nhà đầu tư/ các nhà sáng lập đồng ý với bước Phát triển Khách hàng, thuê những người chủ chốt, và các giá trị.	Các giá trị c
1. Nêu các giả thuyết	Đặt ra tiêu chí sản phẩm, phát triển các giả thuyết chi tiết của sản phẩm, khách hàng đầu tiên, kênh phân phối và giá cả, nhu cầu, thị trường, và cạnh tranh.	Tóm tắt giả
A. Các giả thuyết sản phẩm	Được nhất trí về các tính năng sản phẩm, lợi ích, và kế hoạch tung hàng.	Tóm tắt sản
B. Giả thuyết về khách hàng	Mô tả khách hàng, vấn đề của họ, và tại sao họ sử dụng sản phẩm.	Tóm tắt khá
C. Các giả thuyết về kênh phân phối, giá cả	Phát triển chiến lược kênh phân phối và mô hình giá cả.	Tóm tắt kên
E. Các giả thuyết về loại thị trường	Mô tả loại thị trường bạn đang nằm trong đó (mới, hiện hữu, tái phân khúc).	Tóm tắt loại
F. Các giả thuyết cạnh tranh	Phát triển phân tích cạnh tranh phù hợp với loại thị trường đầu tiên của bạn.	Tóm tắt về c
2. Kiểm tra và bổ sung các giả thuyết	Kiểm tra các giả thuyết từ giai đoạn 1. Hiểu được "cuộc sống thường nhật" của khách hàng	Xác nhận
A. Các mối liên hệ khách hàng đầu tiên	Tạo danh sách khách hàng và lên lịch cho các mối quan hệ khách hàng đầu tiên.	Danh sách k
B. Trình bày vấn đề	Phát triển bài trình bày về các vấn đề, các giải pháp hiện tại, giải pháp cho sản phẩm.	Trình bày vấ
C. Hiểu kỹ về khách hàng	Hiểu về cách khách hàng làm việc, các vấn đề của họ và ai khác có ảnh hưởng đến quyết định của họ.	Tóm tắt khá
D. Kiến thức thị trường	Hiểu thị trường: gặp gỡ các nhà phân tích và truyền thông, các triển lãm thương mại, nghiên cứu.	Tóm tắt định
3. Kiểm tra và bổ sung khái niệm sản phẩm	Kiểm tra khái niệm sản phẩm. Các nhu cầu của khách hàng có phù hợp với sản phẩm không?	Các giả thuy
A. Kiểm tra thực tế lần thứ nhất	Xem lại phản hồi của khách hàng/ sản phẩm và kiểm tra các giả định về vấn đề của khách hàng trong giai đoạn 1.	Chỉnh sửa cá
B. Trình bày sản phẩm	Tạo bài trình bày sản phẩm về cách thức sản phẩm giải quyết các vấn đề của khách hàng.	Trình bày sả
C. Gặp gỡ thêm khách hàng	Mở rộng danh sách khách hàng để đưa vào 5 khách hàng tiềm năng mới.	Danh sách k
D. Kiểm tra thực tế lần thứ hai	Xem lại phản hồi và kiểm tra tính năng sản phẩm.	Danh sách t
E. Các thành viên ban tư vấn đầu tiên	Chọn và tuyển dụng các thành viên ban tư vấn đầu tiên.	Các nhà tư v
4. Xác minh	Đã tìm ra đúng thị trường chưa? Có lợi nhuận chứ?	Xác nhận
A. Xác minh vấn đề	Xác minh rằng bạn đã nhận diện vấn đề mà khách hàng muốn giải quyết.	Tuyên bố vấ
B. Xác minh sản phẩm	Xác minh rằng sản phẩm đó giải quyết các nhu cầu của khách hàng và tỷ suất đầu tư của nó	Tài liệu các y
C. Xác minh mô hình kinh doanh	Xác minh rằng bạn có một mô hình kinh doanh có lời.	Kế hoạch bá
D. Lặp lại hoặc thoát khỏi quy trình	Quyết định xem bạn đã học hỏi đủ để bán hàng chưa	Kế hoạch sả



[6] Đây là một phần quan trọng trong khái niệm "Người dùng tiêu biểu" được đại chúng hóa bởi Eric Von Hippel của MIT. Xem thêm Enos 1962, Freeman 1968, Lilen & Morrison 2011. (-ND)

[7] Cuốn sách có ảnh hưởng lớn về đề tài các giá trị cốt lõi là Built to Last (Xây dựng để trường tồn) của James Collins và Jerry I. Porras.(-ND)

CHƯƠNG 4

XÁC ĐỊNH KHÁCH HÀNG

Trên cuộc hành trình, chúng ta thường quên bẵng mục đích ban đầu của chuyến đi.

Friedrich Nietzsche

Khi tôi gặp Chip Stevens vào năm 2002, ông ấy nghĩ rằng công ty khởi nghiệp InLook của mình đang trên đường tới thành công. Hai mươi tháng trước đó ông đã huy động được 8 triệu đô la để tạo một loại phần mềm mới dành cho các công ty trong danh sách Fortune 1.000. Sản phẩm của Chip là Snapshot, sẽ cho phép các giám đốc tài chính (CFO) của các tập đoàn lớn quản lý lợi nhuận trước thời điểm cuối mỗi quý. Snapshot đánh giá mọi thương vụ trong kênh bán hàng của công ty và so sánh các thương vụ đó với các mục tiêu tài chính của tập đoàn từ đầu tới cuối. Phần mềm này có thể đưa ra dự đoán về lợi nhuận, doanh thu, sản phẩm kết hợp và cho phép một công ty phân bổ các nguồn lực trước khi chốt một thương vụ, có nghĩa là các chu trình bán hàng có thể ngắn hơn, ít thương vụ cần phải đưa lên ban quản lý cao cấp, và ban quản lý có thể phân bổ các nguồn lực cho các thương vụ tốt nhất trong kênh bán hàng. Dù Snapshot có thể tiết kiệm cho công ty rất nhiều tiền về lâu dài nhưng nó vẫn rất đắt, trị giá 250.000 đô la, hoặc hơn.

Chip đã huy động vốn của mình trong bối cảnh kinh tế khó khăn, và dù nền kinh tế chưa hồi phục, ông vẫn khá hài lòng với tình hình của công ty mình. Quy trình Phát triển Sản phẩm, sau thời kì sụp đổ nặng nề trong năm thứ nhất, nay đã phát triển trở lại. Chip phải tự đảm nhận việc quản lý kỹ thuật một thời gian, nhưng vì kinh nghiệm của ông đã từng là phó chủ tịch và tổng giám đốc, ông cảm thấy mình

có thể xử lý việc đó tốt. Mười lăm tháng sau khi huy động được vốn, InLook đã cho ra đời sản phẩm đầu tiên.

Khoảng tám tháng trước khi chúng tôi gặp nhau, Chip đã thuê Bob Collins làm Phó Chủ tịch Bán hàng cho ông. Bob chưa từng làm Phó Chủ tịch Bán hàng trong một công ty khởi nghiệp nào, nhưng ông có kinh nghiệm làm người điều hành bán hàng thành công, đã xây dựng và tăng trưởng quy mô lực lượng bán hàng trong công ty trước của mình. Bob gia nhập Inlook ba tháng trước khi sản phẩm được xuất xưởng và giúp công ty tìm kiếm các khách hàng tình nguyện. Cũng như đối với hầu hết các công ty khởi nghiệp, khách hàng tình nguyện của InLook không trả tiền cho sản phẩm, nhưng Bob hi vọng rất nhiều về việc biến họ thành khách hàng chịu chi trả đầu tiên. Tuân theo mô hình Phát triển Sản phẩm truyền thống, Bob tiến hành thuê 5 người bán hàng, 2 người ở West Coast, một người ở Chicago, một người ở Dallas, và một người ở New York. Những người bán hàng này được hỗ trợ bởi 4 kỹ sư bán hàng mà họ có thể trao đổi về mặt kỹ thuật của sản phẩm. Hỗ trợ cho đội ngũ bán hàng của Bob là bộ phận Marketing gồm 2 người viết ra các bảng dữ liệu và bài trình bày bán hàng. Tổng cộng InLook đã có một nhóm gồm 11 người làm việc bán hàng, nhưng cho tới lúc này công ty vẫn chưa có doanh thu. Bob kêu gọi ngân sách để tăng gấp đôi đội ngũ bán hàng vào cuối năm.

Trong khi Bob bận rộn phỏng vấn tìm người, thì hội đồng đã bắt đầu lo lắng. Dù các nhà đầu tư mạo hiểm trong hội đồng nghĩ rằng Chip chỉ là người điều hành tạm thời có khả năng quản lý công ty nhưng InLook vẫn chưa tiến gần đến một thương vụ bán hàng lớn nào và đang rời xa kế hoạch doanh thu của nó. Chính tại thời điểm này, tôi đã bước vào bức tranh ấy. Các nhà đầu tư mạo hiểm cấp vốn đợt đầu cho InLook đã nhìn thấy một trong những bài thuyết trình về Phát triển Khách hàng ban đầu của tôi. Họ mời tôi tư vấn cho InLook và xem liệu có những dấu hiệu rõ ràng của sự sụp đổ hay không. (Tôi nhớ những từ chính xác của họ là: “Hãy nhìn qua và xem liệu việc định vị của họ có cần giúp đỡ hay không.”)

Trong lần gặp đầu tiên của chúng tôi, Chip Stevens có dáng vẻ của một CEO khởi nghiệp bận rộn có nhiều việc hay ho hơn để làm thay vì ngồi vào cuộc họp mà các nhà đầu tư mạo hiểm của ông đã thu xếp cho ông. Ông lắng nghe một cách lịch sự khi tôi mô tả quy trình Phát triển Khách hàng và xem qua các điểm quan trọng của bước Tìm hiểu Khách hàng. Sau đó đến lượt Chip, ông dắt tôi đi khắp công ty, xem sản phẩm và nhóm bán hàng của ông. Ông đã đánh dấu khoảng 40 cái tên của khách hàng mà ông trò chuyện trong suốt 9 tháng đầu tiên của công ty và cho tôi một luận án tuyệt vời về cách khách hàng mục tiêu của ông làm việc và vấn đề của họ là gì. Ông lướt qua từng tính năng sản phẩm của mình và khớp chúng với vấn đề của khách hàng. Ông nói về cách mô hình kinh doanh của ông sẽ kiếm ra tiền và những người triển vọng mà ông đã trao đổi có vẻ đồng ý với các giả định của ông ra sao, dĩ nhiên có vẻ như ông đã làm đúng bước Tìm hiểu Khách hàng.

Sau đó, Chip giới thiệu cho tôi về quy trình bán hàng của mình. Ông nói với tôi rằng kể từ khi ông gắn bó với việc phải đưa sản phẩm ra thị trường, ông đã thôi không nói chuyện với khách hàng nữa mà Phó Chủ tịch Bán hàng là Bob đã quản lý toàn bộ quy trình bán hàng. Thật ra, có đôi lần ông đã đề nghị đi ra ngoài nhưng Bob nói, “Chưa đâu, tôi không muốn làm mất thì giờ của anh.” Lần đầu tiên tôi bắt đầu thấy nhấp nhỏm. Chip nói, “Chúng tôi có một kênh bán hàng lớn. Tôi kiên trì với việc lập báo cáo tình hình hàng tuần với dự báo về quy mô thương vụ và khả năng chốt các thương vụ.” Khi tôi hỏi các thương vụ đã tiến triển tới đâu so với dự kiến, ông trấn an tôi bằng 2 khách hàng tình nguyện của công ty – các công ty nổi tiếng sẽ là những đối tác lớn nếu họ chọn chúng ta – là những đơn hàng sắp đến.

“Làm thế nào ông biết điều này?”, tôi hỏi. “Ông đã nghe điều đó trực tiếp từ phía khách hàng hả?”

Bây giờ đến lượt Chip lúng túng. Ông trả lời, “Không, không hẳn là thế, nhưng Bob khẳng định với chúng tôi rằng chúng tôi sẽ có đơn hàng trong khoảng vài tuần nữa.”

Bây giờ tôi thật sự lo lắng cho Chip và công ty của ông ấy. Rất ít công ty lớn viết chi phiếu có giá trị lớn cho những công ty khởi nghiệp vô danh mà không có cuộc gặp mặt với Tổng Giám đốc (CEO) hay là trao đổi với một vài nhà đầu tư mạo hiểm trong hội đồng. Khi tôi hỏi liệu Chip có thể vẽ ra bản đồ chỉ dẫn bán hàng cho 2 khách hàng mà ông cho là có thể bán thành công hay không, thì ông thừa nhận rằng ông không biết về chi tiết, tất cả đều nằm trong đầu Bob. Vì chúng tôi đã sắp hết giờ, tôi nói: "Chip, kênh bán hàng của ông nghe có vẻ tuyệt vời. Thật ra, nó có vẻ tốt đến mức không thể tin được. Nếu ông thật sự tiến gần đến thành công trong việc giao dịch với bất kì ai trong số khách hàng này, tôi xin ngả mũ chào ông và đội ngũ bán hàng của ông. Nhưng tôi nghi ngờ là sẽ không có được ai đâu, nếu vậy thì hãy giúp tôi một việc."

"Việc gì vậy?" Chip hỏi có vẻ bực bội.

"Ông cần nhấc máy lên và gọi tới 5 khách hàng tiềm năng hàng đầu trong kênh bán hàng của ông. Hỏi họ câu này: nếu bây giờ ông cho họ một sản phẩm miễn phí, họ có cài đặt và sử dụng cho mọi bộ phận trong toàn công ty không? Nếu câu trả lời là không, thì trong vòng 6 tháng tới ông hoàn toàn chẳng có lấy một khách hàng theo dự kiến sẽ mua sản phẩm của ông."

Chip mỉm cười và lịch sự tiễn tôi ra cửa. Tôi không mong rằng ông ấy sẽ phải gọi lại cho mình.

Không quá 2 tuần sau, tôi mở hộp thư thoại và ngạc nhiên khi thấy thấy giọng bối rối của Chip. "Steve, chúng ta thực sự cần nói chuyện lại, khách hàng tiềm năng của chúng tôi, người mà chúng tôi đã đầu tư công sức 8 tháng qua vào đó, nói rằng họ sẽ không mua sản phẩm của chúng tôi trong năm này. Họ thấy chưa thực sự cần thiết." Gọi lại cho Chip, tôi đã biết phần cuối của câu chuyện.

Chip nói: "Khi Phó Chủ tịch Bán hàng kể cho tôi nghe, tôi đã chụp lấy điện thoại và nói chuyện riêng với khách hàng đó. Tôi đã đặt câu hỏi mà anh bảo tôi – rằng họ sẽ sử dụng sản phẩm của chúng tôi trong toàn công ty nếu sản phẩm là miễn phí? Tôi vẫn còn choáng váng với

câu trả lời của họ. Họ nói sản phẩm này vẫn chưa mang tính sứ mệnh quan trọng tới mức công ty tính đến việc gián đoạn hoạt động để sử dụng nó."

"Ồ, thế thì chẳng hay tí nào." Tôi nói với vẻ cảm thông.

Ông ấy nói, "Giờ chuyện còn tệ hơn thế cơ. Vì tôi đã nghe thấy điều này từ một trong những khách hàng mà Phó Chủ tịch Bán hàng của tôi đã nghĩ là sắp tiếp cận được, tôi đã nài nỉ bằng được để gọi cho những khách hàng hứa hẹn đó. Câu chuyện vẫn như cũ. Và rồi tôi gọi tiếp cho 3 khách hàng tiếp theo trong danh sách và đều nhận một kết quả tương tự. Họ đều nghĩ sản phẩm của chúng tôi "hay" nhưng bây giờ chẳng ai thực sự sẵn sàng bỏ tiền ra mua. Tôi bắt đầu nghi ngờ toàn bộ dự kiến của chúng tôi là phi thực tế. Tôi sẽ nói gì với hội đồng đây?"

Lời khuyên không quá khó khăn của tôi là Chip sẽ phải nói với hội đồng chính xác những gì đang diễn ra. Nhưng trước khi làm vậy, ông cần hiểu tình hình bán hàng một cách thấu đáo và sau đó lập một kế hoạch khắc phục. Rồi ông sẽ trình bày cả vấn đề và đề xuất sửa chữa với hội đồng. (Bạn chẳng bao giờ muốn hội đồng bảo bạn phải làm gì để điều hành công ty của bạn. Nếu điều đó xảy ra thì đã đến lúc phải cập nhật hồ sơ xin việc của mình rồi.)

Chip chỉ vừa bắt đầu hiểu ra hàm ý của dự kiến bán hàng tưởng tượng và bắt đầu tìm hiểu kỹ hơn. Khi nói chuyện với từng người trong số 5 nhân viên bán hàng của mình, ông phát hiện ra rằng nhóm Bán hàng của InLook chưa có một quy trình bán hàng chuẩn. Mỗi nhân viên bán hàng đã gọi điện cho từng cấp khác nhau của cùng một công ty khách hàng và cố gắng thực hiện mọi cách được cho là hiệu quả nhất. Khi trao đổi với các nhân viên Marketing, ông thấy rằng họ đang cố giúp bộ phận Bán hàng bằng cách tạo ra nhiều bài trình bày mới hầu như hàng tuần dành cho doanh nghiệp. Thông điệp và định vị của công ty thay đổi hàng tuần. Phó Chủ tịch Bán hàng của ông, Bob, tin rằng thực sự chẳng có gì sai. Họ chỉ cần thêm thời gian để giải quyết vấn đề và sẽ tiếp cận được các khách hàng đó.

Với tốc độ tiêu tiền như vũ bão của công ty (11 nhân viên marketing và bán hàng), họ chẳng hiểu gì về thực tế đang đổ vỡ bên trong nó, còn kênh bán hàng thì chẳng có doanh thu, vở kịch Noh của Nhật Bản lại sắp sửa mở màn. Bob sắp sửa trở thành lịch sử. Tin "tốt" là Chip, nhà điều hành công ty giàu kinh nghiệm nhanh chóng hiểu ra điều gì đã đi sai hướng. Ông tổng hợp thực tế là sau 8 tháng InLook vẫn không có manh mối gì về cách bán sản phẩm SnapShot. Tệ hơn nữa, chẳng có quy trình nào có sẵn để học cách bán hàng, chỉ một hi vọng là những nhân viên bán hàng khôn khéo một ngày nào đó sẽ "tìm ra cách". Chip nhận ra rằng công ty sẽ phải bắt đầu từ một mớ hỗn độn và phát triển sơ đồ bán hàng. Ông trình bày kế hoạch với hội đồng, sa thải Phó Chủ tịch Bán hàng cùng với 7 nhân viên bán hàng và marketing đồng thời cắt giảm mạnh tốc độ chi tiêu. Ông giữ lại những nhân viên bán hàng giỏi nhất và kỹ sư hỗ trợ cũng như Phó Chủ tịch Marketing. Sau đó, Chip về nhà, hôn tạm biệt gia đình rồi đi thực tế để tìm hiểu cái gì sẽ làm cho khách hàng mua sản phẩm. Hội đồng của Chip đồng ý với kết luận của ông, chúc ông may mắn và bắt đầu tính thời gian cho nhiệm kỳ còn lại của ông. Ông có 6 tháng để tiếp cận và giành được khách hàng.

Chip đã phát hiện ra rằng InLook thiếu điều mà mọi công ty khởi nghiệp đều cần: một phương pháp cho phép họ phát triển một quy trình bán hàng có thể dự đoán và đánh giá được mô hình kinh doanh. Sau khi Tìm hiểu Khách hàng, bước tiếp theo đối với các công ty khởi nghiệp là phải hỏi và trả lời những câu hỏi cơ bản như sau:

- Chúng ta có hiểu quy trình bán hàng hay không?
- Quy trình bán hàng có thể lặp lại hay không?
- Chúng ta có thể chứng minh rằng nó lặp lại được hay không? (Bằng chứng là gì? Các đơn đặt hàng nguyên giá với số lượng bán hàng đủ.)
- Chúng ta có thể lấy được những đơn hàng này với đặc điểm sản phẩm và sản xuất như hiện tại hay không?
- Chúng ta đã định vị đúng sản phẩm và công ty hay chưa?
- Chúng ta có một kênh bán hàng và phân phối khả thi hay chưa?
- Chúng ta có tự tin rằng chúng ta có thể tăng quy mô công ty sinh lợi không?

Trái với những gì đã xảy ra ở InLook (và đã xảy ra với vô số các công ty khởi nghiệp), mô hình Phát triển Khách hàng bắt buộc bao gồm những câu hỏi này phải được trả lời từ rất sớm trước khi tổ chức bán hàng phát triển quy mô. Lấy được câu trả lời là mục tiêu cơ bản của quy trình Xác định Khách hàng.

TRIẾT LÝ XÁC ĐỊNH KHÁCH HÀNG

Cũng như quy trình Tìm hiểu Khách hàng không nhắm vào các nhà marketing giàu kinh nghiệm, quá trình Xác định Khách hàng khiến thế giới đảo ngược đối với những người bán hàng giàu kinh nghiệm và đặc biệt là các Phó Chủ tịch Bán hàng. Không chỉ quy luật mà các nhà điều hành bán hàng học hỏi được từ các công ty lớn không thể áp dụng vào các công ty khởi nghiệp, mà nó còn gây ra thiệt hại lớn. Trong bước Xác định Khách hàng, bạn sẽ không thuê một đội ngũ bán hàng. Bạn sẽ không thực hiện một kế hoạch bán hàng và sẽ hoàn toàn không thực hiện (chiến lược bán hàng). Đơn giản là trên thực tế bạn chưa nắm rõ cách thức để làm những việc này. Bạn có thể có những giả định của mình về việc ai sẽ mua hàng, tại sao họ sẽ mua, và họ sẽ mua ở mức giá nào nhưng cho đến khi bạn đánh giá được các giả thuyết đó thì họ đều là các phỏng đoán trên lý thuyết.

Một trong những kết quả chính của khâu Xác định Khách hàng là đường lối bán hàng đã được chứng minh và kiểm nghiệm. Bạn sẽ tạo ra đường lối này bằng việc học cách bán hàng cho một tập hợp nhỏ gồm những khách hàng có tầm nhìn xa trông rộng ban đầu (những người truyền bá ban đầu.) Họ sẽ thực sự trả tiền mua sản phẩm – có khi là nhiều tháng hoặc thậm chí nhiều năm – trước khi sản phẩm được hoàn thành. Tuy nhiên mục đích của bước này là không được nhầm với "bán hàng". Thực tế là bạn không quan tâm nhiều về doanh thu bạn tạo ra so với việc bạn làm để tìm ra một quy trình bán hàng có thể tăng quy mô và có thể lặp lại. Xây dựng đường lối bán hàng thành công thay vì xây dựng một tổ chức bán hàng, là tâm điểm của bước Xác định Khách hàng. Dù bước này có quan trọng thế nào, bản năng đầu tiên của một Tổng Giám đốc là phải đẩy nhanh quy trình bằng cách đưa thêm nhân viên bán hàng vào thực tiễn. Thực tế là như

thế sẽ không đẩy nhanh giai đoạn xác định mà thật ra nó làm chậm giai đoạn này lại.

Trong một thị trường hiện hữu, bước Xác định Khách hàng có thể đơn giản chứng minh vai trò của Phó Chủ tịch Bán hàng thực sự có liên quan và các thước đo đánh giá hiệu quả sản phẩm mà công ty đã xác định trong bước Tìm hiểu Khách hàng là đúng. Trong một thị trường mới hoặc tái phân khúc, thậm chí một thông tin về quy mô không xác định cũng sẽ không thay thế cho đường lối bán hàng đã được kiểm nghiệm.

Đối với một nhà điều hành bán hàng giàu kinh nghiệm, đây là những tuyên bố khác thường. Các chuyên gia bán hàng đã được đào tạo để hiểu mọi thứ tôi đang nói là sai lầm. Nó có vẻ cảm quan và không định hướng. Vậy, hãy nhìn kĩ hơn vào lý do tại sao những thương vụ đầu tiên của một công ty khởi nghiệp lại quá khác biệt so với các thương vụ sau này hoặc là việc bán hàng ở những công ty lớn.

Xác định quá trình bán hàng

Hãy hỏi các Phó Chủ tịch Bán hàng trong một công ty khởi nghiệp xem 2 hoặc 3 mục tiêu hàng đầu của họ là gì, và bạn sẽ nhận được những câu trả lời như "Để đạt kế hoạch doanh thu" hoặc có thể là "Để thuê đội ngũ bán hàng và sau đó để đạt kế hoạch doanh thu". Có người còn nói thêm: "Để giúp bộ phận Kỹ thuật hiểu các đặc tính cần bổ sung nào mà khách hàng của chúng tôi cần." Tóm lại, bạn sẽ nhận được những câu trả lời thường liên quan đến doanh thu và tổng số nhân viên. Dù những mục tiêu như thế này là hợp lý đối với một công ty đã ổn định nhưng chúng không hợp lý đối với các công ty khởi nghiệp. Tại sao vậy? Ở các công ty đã ổn định, những con đường quanh đầm lầy đã được phát quang. Những nhân viên bán hàng mới được giao một bài thuyết trình doanh nghiệp, bảng giá, các bảng tính, và tất cả những trang thiết bị cho một quy trình bán hàng đã được kiểm tra. Đội ngũ bán hàng có một kênh bán hàng với các bước đã được đo lường và một đường lối bán hàng có các mục tiêu cụ thể, tất cả những thứ này đã được xác nhận bằng kinh nghiệm thực tế với khách hàng. Kênh bán hàng là "phễu" bán hàng truyền thống. Phần

trên cùng của phễu rộng để dẫn thông tin thô vào, phễu hẹp dần ở từng giai đoạn khi các đầu mối thông tin được bổ sung và chuyển sang nghi vấn, rồi triển vọng, sau đó, có thể kết thúc, cho đến khi cuối cùng có một đơn hàng ra khỏi cái lỗ hẹp của phễu. Hầu như mọi công ty có lực lượng bán hàng giàu kinh nghiệm đều có phiên bản riêng về phễu bán hàng này. Họ dùng nó để dự đoán doanh thu và khả năng thành công của từng khách hàng triển vọng. Các Phó Chủ tịch Bán hàng giàu kinh nghiệm nhất được thuê vào các công ty khởi nghiệp sẽ cố gắng lặp lại cái phễu này bằng cách tập hợp một kênh bán hàng và đổ đầy khách hàng vào đó. Cái mà họ không nhận ra là không thể xây dựng kênh bán hàng nếu trước tiên không phát triển đường lối bán hàng.

Một đường lối bán hàng trả lời cho các câu hỏi liên quan đến việc bán sản phẩm của bạn: Ai tác động đến thương vụ? Ai đề xuất thương vụ? Ai là người quyết định? Ai là người mua hàng phổ thông? Ai là kẻ phá hoại? Ngân sách để mua loại sản phẩm bạn đang bán nằm ở đâu? Cần bao nhiêu cuộc gọi bán hàng cho mỗi thương vụ? Trung bình từ đầu đến cuối một thương vụ kéo dài bao lâu? Chiến dịch bán hàng là gì? Đây có phải là thương vụ bán giải pháp không? Nếu đúng thế thì "các vấn đề chính của khách hàng là gì"? Đặc điểm của những khách hàng có tầm nhìn xa trông rộng tối ưu và những người truyền bá sơ khai mà mỗi công ty khởi nghiệp cần là gì?

Sẽ có rất ít thương vụ diễn ra trừ khi công ty đã chứng minh các câu trả lời của những câu hỏi này, và những thương vụ diễn ra sẽ là kết quả của những nỗ lực quả cảm và chính xác. Tất nhiên, ở mức độ nào đó, phần lớn các Phó Chủ tịch Bán hàng nhận ra rằng họ thiếu kiến thức cần thiết để vạch ra đường lối bán hàng chi tiết, nhưng họ tin rằng họ và đội ngũ bán hàng mới thuê có thể lấy được thông tin này trong lúc bán hàng và chốt lấy đơn hàng. Đây là một hình thức ngụy biện cơ bản cho phương pháp Phát triển Sản phẩm truyền thống khi áp dụng vào các công ty khởi nghiệp. Bạn không thể học hỏi và khám phá trong khi đang thực hiện. Bạn chỉ có thể chọn một trong hai. Như chúng ta có thể thấy từ ví dụ của InLook và từ đống đổ nát

của bất kỳ các công ty khởi nghiệp thất bại nào, cố gắng thực hiện trước khi có đường lối bán hàng trong tay là hoàn toàn điên rồ.

Nhóm Xác định Khách hàng

Câu chuyện của InLook minh họa cho một trong những lỗi kinh điển mà các nhà sáng lập và Tổng Giám đốc của công ty khởi nghiệp thường phạm phải: chỉ đưa ra quy trình Xác định Khách hàng cho các Phó Chủ tịch Bán hàng. Trong các công ty công nghệ, hầu hết các nhà sáng lập đều là kỹ sư nên đây là một lỗi tự nhiên khi các nhà sáng lập cho rằng họ cần phải thuê một chuyên gia trong lĩnh vực mà họ chẳng có chút chuyên môn. Và trong trường hợp của Phó Chủ tịch Bán hàng, họ có thể sẽ thuê một chuyên gia là người tự hào về kĩ năng và lý lịch của mình.

Vì vậy khuynh hướng tự nhiên của các nhà sáng lập là chỉ ở đằng sau và tin vào khả năng của những người họ thuê. Đây là sai lầm chết người không chỉ riêng đối với Phó Chủ tịch Bán hàng và đôi khi cho cả công ty khởi nghiệp.

Thực hiện bán hàng là trách nhiệm của Phó Chủ tịch Bán hàng. Cung cấp nhân sự bán hàng là trách nhiệm của Phó Chủ tịch Bán hàng. Nhưng ở thời điểm này trong vòng đời của một công ty khởi nghiệp, bạn chưa đủ cơ sở để thực hiện hay trang bị nhân sự. Công ty khởi nghiệp của bạn vẫn còn trong giai đoạn học hỏi, và nhóm Phát triển Khách hàng của bạn cần phải tiếp tục dẫn dắt các tương tác khách hàng thông qua việc Xác định Khách hàng.

Các nhà sáng lập và Tổng Giám đốc của công ty cần phải xuất hiện trước khách hàng ít nhất là qua lần gặp đầu tiên của bước Xác định Khách hàng. Họ là những người mà với sự giúp đỡ của nhóm Sản phẩm, có thể tìm ra những người ngang hàng có tầm nhìn xa trông rộng, làm họ phấn khích về sản phẩm và khiến họ sẵn sàng mua. Trong các thương vụ dành cho doanh nghiệp hoặc từ doanh nghiệp tới doanh nghiệp, nếu nhóm sáng lập không đưa vào một người có kỹ năng chốt được một khách hàng nào đó, công ty có thể thuê một nhân

viên “chốt bán hàng” là người có những kĩ năng để chốt một thương vụ.

Những thương vụ đầu tiên là dành cho những người truyền bá sơ khai, chứ không phải khách hàng chủ đạo

Trong bước Xác định Khách hàng, công ty khởi nghiệp của bạn chú trọng vào tìm kiếm những khách hàng có tầm nhìn. Mục tiêu của bạn là không chỉ khoanh vùng những khách hàng này mà còn khiến họ mua sản phẩm.

Không giống như những khách hàng “chủ đạo” muốn mua một sản phẩm hoàn thiện, hoàn chỉnh và đã qua kiểm nghiệm, những người truyền bá sơ khai sẵn sàng bỏ qua sự nghi ngờ và mua hàng từ khi doanh nghiệp mới bắt đầu. Họ có thể làm vậy vì họ nhìn nhận lợi thế cạnh tranh trên thị trường, khoe khoang quyền lợi với những người ngang hàng lân cận hoặc trong ngành, hoặc lợi thế chính trị trong nội bộ công ty mình. Những người truyền bá sơ khai là những khách hàng duy nhất có thể mua một sản phẩm chưa hoàn thiện và chưa được giao chính thức.

Hãy nhớ lại những khách hàng nhìn xa trông rộng này là ai. Họ không chỉ hiểu rằng họ có vấn đề mà họ đã dành thời gian chủ động tìm kiếm giải pháp tới mức cố gắng xây dựng giải pháp của riêng họ. Có thể là vì trong công ty có một quy trình kinh doanh sai sứ mệnh cần phải sửa chữa. Do đó, khi bạn bước qua ngưỡng cửa, ngay lập tức họ vồ lấy giải pháp bạn đưa ra và họ có thể thấy tính đột phá cũng như giá trị của giải pháp đó. Bạn cần rất ít hoặc không cần đến các giảng giải mang tính lý thuyết. Trong những tình huống khác, động cơ của họ có thể là do bị thôi thúc bởi lợi thế cạnh tranh và sẽ liều lĩnh với mô hình mới.

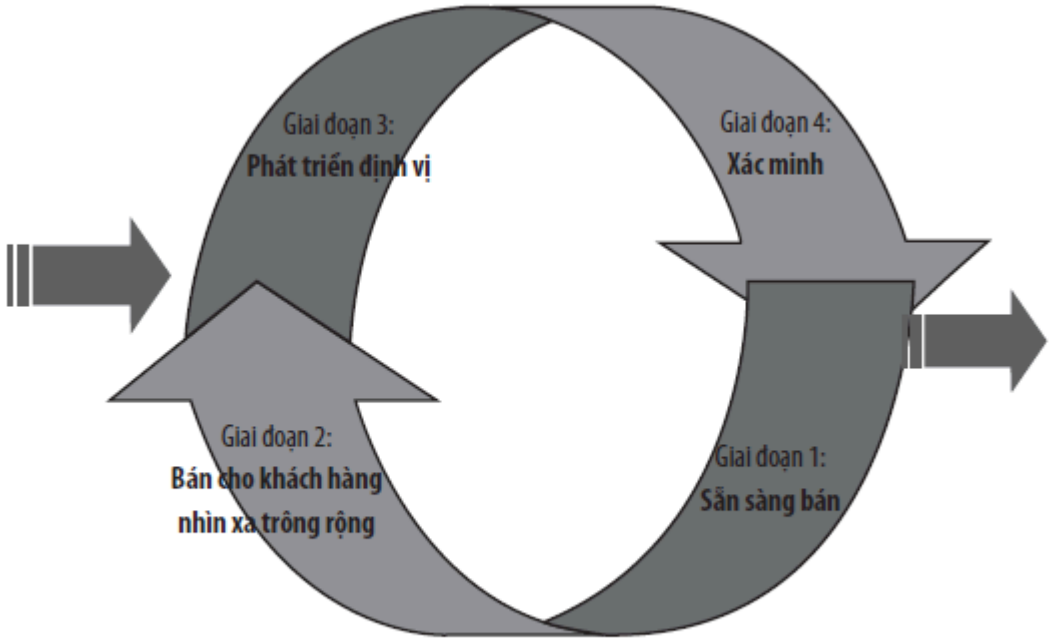
Những người truyền bá sơ khai mua hàng. Tuy nhiên, họ thường không hoặc sẽ không mua nó từ một nhân viên bán hàng truyền thống trong “bộ vest” chỉnh tề. Những người truyền bá sơ khai muốn gặp và nghe những người sáng lập cùng đội ngũ Kỹ thuật. Đổi lại, bạn sẽ không chỉ lấy được đơn hàng và nhận được những phản hồi hữu ích,

mà khách hàng nhìn xa trông rộng sẽ còn trở thành những người truyền bá đầu tiên trong công ty của họ và trong toàn ngành của họ, hoặc là khi trở thành khách hàng, họ sẽ là người truyền bá đầu tiên cho bạn bè và hàng xóm của họ. Nếu nhìn nhận một cách đúng đắn, thì họ là những khách hàng mà bạn có thể tham chiếu một cách tốt nhất (cho đến khi bạn tiến tới Vực thẳm ở Chương 6.)

Có một lời cảnh báo quan trọng về những người truyền bá sơ khai. Một số nhà sáng lập của các công ty khởi nghiệp nghĩ rằng chỉ có thể tìm ra những nhà truyền bá sơ khai trong phòng thí nghiệm nghiên cứu và phát triển hoặc là các nhóm đánh giá kĩ thuật của những khách hàng doanh nghiệp lớn, hoặc đối với một sản phẩm tiêu dùng, có người đủ may mắn được làm việc trong phòng thí nghiệm kiểm tra sản phẩm mới. Đây là những người mà nghề nghiệp cho phép họ may mắn được chạm vào mọi thứ và đánh giá sản phẩm có tiềm năng sử dụng hay không. Đây đặc biệt không phải là những người truyền bá sơ khai mà tôi đang nói đến. Đôi khi, họ có thể là những người có tầm ảnh hưởng quan trọng trong một thương vụ nhưng họ không có vai trò điều hành hàng ngày và không có chức năng đảm bảo việc tiếp nhận và sử dụng rộng rãi. Người truyền bá sơ khai mà bạn cần trò chuyện là những người tôi đã mô tả trong bước Tìm hiểu Khách hàng, những người đang nắm vai trò điều hành, đang gặp vấn đề và đã tìm kiếm giải pháp, đã cố gắng giải quyết vấn đề và có ngân sách cho việc đó.

Bước Xác định Khách hàng có 4 giai đoạn như minh họa trong hình 4.1. Giai đoạn một bao gồm một loạt hoạt động "sẵn sàng bán": công bố một đề xuất có giá trị, chuẩn bị các tài liệu bán hàng và lập kế hoạch phối hợp ban đầu, phát triển kế hoạch kênh phân phối và đường lối bán hàng, thuê một nhân viên chốt bán hàng, đảm bảo rằng sản phẩm của bạn và các nhóm Phát triển Khách hàng thống nhất về ngày tháng, tính năng sản phẩm và chính thức hóa ban tư vấn của bạn.

KHÁI QUÁT VỀ QUY TRÌNH XÁC ĐỊNH KHÁCH HÀNG.



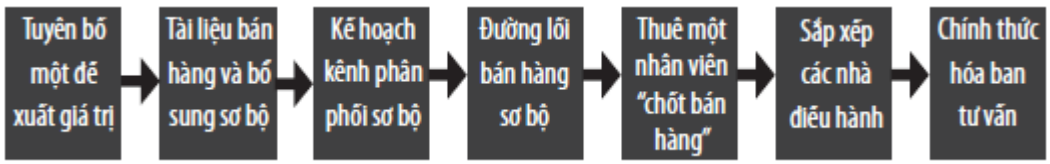
Hình 4.1: Khái quát về quy trình Xác định Khách hàng

Kế tiếp, trong giai đoạn 2, bạn ra khỏi công ty và đưa ý tưởng sản phẩm giờ đây đã cải tiến tốt của mình ra kiểm nghiệm: liệu khách hàng sẽ xác nhận khái niệm của bạn bằng cách mua sản phẩm của bạn? Bạn sẽ cố gắng để thực sự bán cho khách hàng một sản phẩm chưa hoàn thiện và chưa được chứng minh mà không cần đến một tổ chức bán hàng chuyên nghiệp. Thất bại cũng không kém phần quan trọng so với thành công ở giai đoạn này; mục tiêu là trả lời tất cả các câu hỏi về đường lối bán hàng. Cuối giai đoạn này, bạn tổ chức các cuộc họp sơ bộ với các đối tác phân phối hoặc dịch vụ chuyên nghiệp.

Với một vài đơn hàng lận lưng, bạn có đủ thông tin khách hàng để chuyển sang giai đoạn 3, khi đó, bạn thực hiện can thiệp đầu tiên vào việc định vị ban đầu cho sản phẩm và công ty. Đây là lúc bạn công bố niềm tin sâu sắc của mình về sản phẩm của bạn và vị trí của nó trên thị trường. Bạn kiểm tra việc định vị ban đầu này bằng cách gặp gỡ các nhà phê bình trong ngành và các nhà phân tích để lấy phản hồi và sự đồng tán thành của họ.

Cuối cùng, trong giai đoạn 4, bạn xác minh liệu rằng công ty đã hoàn tất bước Xác định Khách hàng hay chưa. Bạn có đủ số đơn đặt hàng chứng tỏ rằng sản phẩm của bạn giải quyết các nhu cầu của khách hàng? Bạn có mô hình phân phối và bán hàng có lời hay không? Bạn có một mô hình kinh doanh sinh lợi hay không? Bạn đã học hỏi đủ để tăng quy mô kinh doanh chưa? Chỉ khi nào bạn có thể trả lời là có cho những câu hỏi này, thì mới tiến hành bước Tạo dựng Khách hàng.

GIAI ĐOẠN 1: SẴN SÀNG BÁN



Giai đoạn đầu tiên trong bước Xác định Khách hàng là bước chuẩn bị cho công ty dành mọi nỗ lực đầu tiên để bán sản phẩm, đòi hỏi phải chuẩn bị, hoạch định cẩn thận và có sự đồng thuận. Cụ thể là trong giai đoạn này, bạn sẽ:

- Tuyên bố một số đề xuất có giá trị
- Chuẩn bị các tài liệu bán hàng và một kế hoạch bổ sung sơ bộ
- Phát triển một kế hoạch phân phối sơ bộ
- Phát triển đường lối bán hàng sơ bộ
- Thuê một nhân viên "chốt bán hàng"
- Sắp xếp những người điều hành
- Chính thức hóa ban tư vấn

A. Sẵn sàng bán: Tuyên bố một đề xuất có giá trị



Nhìn từ quan điểm của khách hàng, công ty của bạn đại diện cho cái gì? Sản phẩm của bạn được dùng để làm gì? Và tại sao khách hàng

nên quan tâm? Có thể là bạn có một sáng kiến khi mở công ty nhưng giờ bạn đã có một số kinh nghiệm thực tế về tiếp xúc khách hàng, và đây là lúc xem lại tầm nhìn của mình với những gì bạn đã học hỏi được. Bạn có thể thu gọn công ty của mình thành một thông điệp rõ ràng và thuyết phục, nêu lý do tại sao công ty của bạn khác biệt và sản phẩm của bạn thì đáng để mua? Đó là mục tiêu của một đề xuất giá trị (có khi được gọi là một đề xuất bán hàng độc đáo). Đề xuất bán hàng xây dựng mối quan hệ giữa bạn và khách hàng của mình, tập trung vào các chương trình marketing và trở thành tiêu điểm để xây dựng công ty. Liên quan hơn đối với bước này, nó tóm câu chuyện của công ty thành "một câu chuyện ngắn gọn", đủ mạnh để làm khách hàng xao động hơn. Đề xuất có giá trị này sẽ xuất hiện trong tất cả các tài liệu bán hàng từ thời điểm này trở đi. Đừng lo lắng về việc phải làm cho nó hoàn hảo vì nó sẽ thay đổi, phát triển và biến đổi khi bạn nhận được phản hồi từ phía khách hàng, các nhà phân tích và các nhà đầu tư. Ý tưởng của giai đoạn này là đơn giản phải nhận thức rằng bạn cần phải khôn khéo và tạo một ý tưởng và nhắm vào việc tuyên bố ý tưởng đó.

Dù đề xuất có giá trị có vẻ dễ hiểu thì nó vẫn là một thách thức khó thực hiện. Cần phải làm việc nghiêm túc để có được một công bố ngắn gọn dễ hiểu và thuyết phục đối với người nghe. Thông thường viết (hoặc nghĩ) dài thì dễ dàng hơn nhiều so với viết (hoặc nghĩ) ngắn. Bước đầu tiên là phải nhớ những gì bạn đã học được trong bước Tìm hiểu Khách hàng về các vấn đề của khách hàng và khách hàng đánh giá thế nào đối với giải pháp của bạn. Ba vấn đề hàng đầu mà khách hàng gặp phải là gì? Có cụm từ nào để tiếp tục mô tả vấn đề này hoặc là giải pháp cho vấn đề này? Dựa vào những gì bạn hiểu về cách khách hàng làm việc, sử dụng thời gian hoặc dùng những sản phẩm khác, ở nơi nào sản phẩm của bạn có tác động nhiều nhất đến những khách hàng này? Tác động đối với cách họ làm việc to lớn đến mức nào? Nếu có những đối thủ cạnh tranh hiện hữu hoặc có những cách giải quyết vấn đề sử dụng các giải pháp rời rạc khác, bạn cung cấp điều gì mà các đối thủ cạnh tranh của bạn không thể hoặc sẽ không thể? Bạn làm thứ gì tốt hơn?

Trong tình huống của InLook, công ty đã chọn công bố đề xuất có giá trị của mình "Giúp các Giám đốc Tài chính quản lý lợi nhuận". Tuyên bố về giá trị này ngắn gọn, đi thẳng vào vấn đề chính và nhắm đúng vào khán giả mà InLook đang theo đuổi. Một đề xuất có giá trị (lý tưởng nhất) là một câu và dài nhất là vài câu. Làm sao các nhà sáng lập biết khán giả đó là ai? Họ quay ngược lại tất cả những gì đã học được trong bước Tìm hiểu Khách hàng. Giám đốc Tài chính giờ là khán giả được nhắm tới của họ (khi họ mới bắt đầu bước Tìm hiểu Khách hàng thì điều này không phải như vậy), "lợi nhuận" là từ hấp dẫn về mặt cảm tính (họ có một chuỗi từ ngữ lải nhải khi mới bắt đầu trò chuyện với khách hàng) và việc quản lý lợi nhuận là động lực có thể đo lường được trong đầu khách hàng (là điểm mà trước đây họ không có manh mối gì).

Vậy, một trong những thử nghiệm đầu tiên của bạn về tuyên bố đề xuất giá trị phải chăng nên là nó có cần hấp dẫn về mặt cảm tính không? Tim khách hàng có đập nhanh hơn khi nghe nói đến nó? Họ có rướn người tới để lắng nghe kỹ hơn? Hay bạn chỉ nhận được một cái nhìn trống rỗng? Có tuyên bố giá trị nào dễ hiểu trong ngôn ngữ của người sử dụng không? Nó có độc đáo trong đầu họ không? Trong các công ty khởi nghiệp về công nghệ, một trong những thách thức lớn nhất đối với kỹ sư là một thông điệp cực kì đơn giản: chộp lấy con tim và ví tiền của khách hàng, chứ không phải là cái đầu và bàn tính của họ.

Thứ hai, đề xuất có giá trị của bạn có tạo ra hoặc củng cố một tình huống kinh tế? Nó có tác động kinh tế không? Có nghe như sản phẩm của bạn cung cấp cho một khách hàng doanh nghiệp một lợi thế cạnh tranh hoặc cải tiến một lĩnh vực quan trọng nào đó trong công ty họ không? Nếu đó là bán hàng tiêu dùng, nó có tiết kiệm thời gian và tiền bạc hay thay đổi uy tín hoặc danh tính của họ không? Trong ví dụ của InLook họ đã sử dụng từ "quản lý lợi nhuận". Đối với một Giám đốc Tài chính đó là những từ không chỉ đầy sức mạnh mà còn thể hiện một lợi nhuận có thể cân đo đong đếm được.

Cuối cùng, đề xuất có giá trị có qua được cuộc thử nghiệm thực tế hay không? Những cam kết kiểu như: "giảm 30 pounds nhờ lớp mỡ của bạn tan biến mất" hay "doanh số sẽ tăng 200%" hay "giảm chi phí 50%" là những cam kết lợi dụng lòng tin. Hơn nữa, đây không chỉ là cam kết cần để qua được bài thử nghiệm này. Công ty bạn có phải là nhà cung cấp uy tín đối với sản phẩm mà bạn đang mô tả hay không? Khi bán cho các khách hàng doanh nghiệp, còn có những trở ngại nào khác cần nghĩ đến? Khả năng của bạn có phù hợp với cam kết của bạn? Các giải pháp của bạn có thể đạt tới được không và có tương thích với các hoạt động hiện tại của khách hàng? Khách hàng có những công nghệ hỗ trợ hoặc bổ sung tại chỗ không?

Một điều cuối cùng cần ghi nhớ là câu hỏi liên tục được đặt ra của chúng ta về Loại Thị trường mà bạn đang nằm trong đó. Nếu bạn đang đưa ra một sản phẩm mới trong một thị trường hiện hữu thì đề xuất có giá trị của bạn là về sự gia tăng hiệu quả hoạt động. Các tuyên bố giá trị gia tăng mô tả các cải tiến và các thước đo về thuộc tính riêng của sản phẩm hoặc dịch vụ (có nghĩa là nhanh hơn, tốt hơn, v.v.). Nếu bạn đang tạo ra một thị trường mới hoặc cố gắng tái cơ cấu một thị trường có sẵn thì có thể bạn sẽ đi đến một đề xuất có giá trị chuyển hóa. Các tuyên bố giá trị chuyển hóa giải quyết cách làm thế nào một giải pháp sẽ tạo ra một cấp độ mới hoặc một loại hoạt động mới – là thứ mà trước đây người ta không thể làm được.

B. Sẵn sàng bán: Lập kế hoạch bổ sung sơ bộ



Khi bạn đã có tuyên bố một đề xuất có giá trị, đã đến lúc đưa nó vào tài liệu hỗ trợ bán hàng và marketing. Tài liệu hỗ trợ bán hàng và marketing là toàn bộ các giao tiếp truyền thông điện tử và in ấn mà đội ngũ bán hàng của bạn sẽ đưa cho bạn hoặc trình bày với khách hàng tiềm năng. Muốn bán được một sản phẩm trong bước Xác định Khách hàng, bạn cần chuẩn bị bộ tài liệu hỗ trợ bán hàng hoàn chỉnh,

các bảng dữ liệu sản phẩm, bài thuyết trình (đôi khi phải là những bài khác nhau dành cho các nhóm khác nhau trong một công ty), bảng giá, v.v. Nhưng khác với tài liệu mà sau này bạn sẽ đưa ra trong các giai đoạn sau của công ty, đây là tất cả bản thảo bán hàng "sơ bộ', tất cả những chủ đề cần thay đổi, sản xuất với số lượng ít và chi phí thấp. Bạn vừa hoàn tất bước thứ nhất là viết ra tài liệu này bằng tuyên bố về đề xuất có giá trị của bạn. Bạn sẽ dùng nó làm chủ đề trung tâm trong hầu hết các tài liệu bán hàng của mình.

Nhưng trước khi phát triển bất kỳ tài liệu nào, cần vạch ra những tài liệu bán hàng mà mình cần. Thay vì chỉ tùy hứng viết ra các tiêu chí sản phẩm và các bài thuyết trình, tốt hơn là hãy phát triển một "kế hoạch" bổ sung, một danh sách tất cả những tài liệu mà bạn sẽ đặt trước mặt khách hàng ở các giai đoạn khác nhau trong quy trình bán hàng (xem Bảng 4.1 về ví dụ của một kế hoạch bổ sung cho đối với mô hình bán hàng từ doanh nghiệp đến doanh nghiệp).

	Nhận thức	Quan tâm	Nghiên cứu	Chốt bán hàng
Người mua là những người truyền bá sơ khai	Trang web doanh nghiệp	Bài giới thiệu bán hàng chung	Các bài giới thiệu bán hàng được điều chỉnh cho phù hợp với từng khách hàng	Bảng giá
	Các bảng dữ liệu giải pháp	Sách trắng* về các vấn đề của công ty Các bảng dữ liệu sản phẩm	Báo cáo phân tích về vấn đề kinh doanh Bảng báo giá	Thư cảm ơn Hợp đồng
Những người kiểm soát công nghệ		Giới thiệu công nghệ	Giới thiệu công nghệ đối với các vấn đề cụ thể của khách hàng	Thư cảm ơn
		Sách trắng về công nghệ	Sách trắng về công nghệ	
		Báo cáo phân tích vấn đề kỹ thuật	Các bảng dữ liệu công nghệ tổng quát có các biểu đồ kiến trúc	

Bảng 4.1 Ví dụ về kế hoạch hỗ trợ bán hàng trực tiếp, từ doanh nghiệp đến doanh nghiệp

** Sách trắng (white paper) hay còn gọi là báo cáo trắng, là một báo cáo đáng tin cậy hoặc chỉ dẫn giúp độc giả hiểu một vấn đề, giải quyết một vấn đề hoặc đưa ra một kết luận. Sách trắng được dùng trong hai lĩnh vực: chính phủ và marketing B2B. (_ND)*

Ở E.piphany, công ty cuối cùng của tôi, mãi về sau tôi mới nhận ra rằng chiến lược và sự định vị của chúng tôi không đầy đủ; sau khi trình bày với Giám đốc Thông tin, chúng tôi đã ngay lập tức bị hất ra khỏi thương vụ bán hàng tiềm năng thứ 5. Giờ nhìn lại phần thuyết trình của chúng tôi, tôi nhận ra rằng phần đó đã nói với Giám đốc Thông tin cùng một đề xuất có giá trị mà tôi đã trình bày với các bộ phận điều hành khác của họ; "Bạn không cần bộ phận công nghệ thông tin của bạn cung cấp thông tin cho bạn. Hãy bảo họ lưu trữ đầy thông tin và mua một hệ thống E.piphany." Khỏi phải nói, việc bán hàng trở nên khó khăn như thế nào khi chúng tôi cần có sự hậu thuẫn của Giám đốc Thông tin. Chúng tôi liền đưa ra một đề xuất có giá trị và bài thuyết trình đã được điều chỉnh cho Giám đốc Thông tin, tổ chức công nghệ thông tin và những người kiểm soát công nghệ.

Trong ví dụ này, thương vụ là dành cho một tập đoàn lớn và sản phẩm là phần mềm dành cho nhân viên nhưng phải do phòng công nghệ thông tin cài đặt và bảo trì. Ở đây, công ty phải nhận ra rằng có 2 mục tiêu đối với các tài liệu hỗ trợ của mình: người mua hàng là những người truyền bá đầu tiên và những người kiểm soát công nghệ. Nếu thương vụ là dành cho khách hàng cá nhân, kế hoạch hỗ trợ sẽ tập trung vào các tài liệu truyền thông mà kênh bán hàng sẽ dùng. Nó có thể gồm giấy yết thị nhỏ dán ở các kệ bán hàng (shelf talker), bao gói bán lẻ, phiếu mua hàng v.v. Dù là kênh bán hàng nào và dù sản phẩm có bán cho doanh nghiệp hay người tiêu dùng thì kế hoạch hỗ trợ đều khác nhau đối với từng đối tượng mà mỗi loại tài liệu hỗ trợ được dùng và được dùng khi nào trong quy trình bán hàng.

Đừng lo lắng về việc kế hoạch hỗ trợ có hoàn hảo hay không. Điều đó sẽ thay đổi khi bạn nói chuyện với khách hàng, rồi lại thay đổi khi cơ sở khách hàng của bạn chuyển từ những người nhìn xa trông rộng thành khách hàng chủ đạo. Hãy kiểm tra mọi tài liệu hỗ trợ mà bạn

tạo ra vì điều bạn biết trong phạm vi bốn bức tường văn phòng thường ít khi nào có liên quan đến thực tế. Chuẩn bị sẵn tài liệu hỗ trợ vì bạn sẽ bổ sung và cập nhật nó ở từng bước trong quá trình Phát triển Khách hàng.

Sẽ có lợi khi nhận ra rằng những khách hàng nhìn ra trông rộng luôn đòi hỏi tài liệu khác với những khách hàng chủ đạo. Khách hàng nhìn xa trông rộng sẽ mua tầm nhìn trước rồi sau đó mới mua sản phẩm. Vì vậy, phải chắc chắn rằng các tài liệu của bạn đủ rõ ràng và chi tiết về tầm nhìn và lợi ích nhằm giúp những người truyền bá sơ khai của bạn có thể dùng các tài liệu này để tự họ bán ý tưởng của bạn, chẳng hạn như trong chính công ty của họ hoặc bạn bè và gia đình của họ. Nhóm Phát triển Khách hàng và những người sáng lập là những người nên tuyên bố về tầm nhìn. Đối với các chi tiết đặc trưng của sản phẩm, nhóm Phát triển Khách hàng nên phác thảo một bản nháp trước. Như thế bạn có thể thấy xem có tính năng nào gây ngạc nhiên mà đội ngũ Kỹ thuật sẽ chú trọng.

Đừng chi tiền cho các quảng cáo hào nhoáng hoặc các in ấn với số lượng lớn trong giai đoạn này. Các tài liệu của bạn sẽ thay đổi sau khi bạn có phản hồi từ khách hàng. Đầu tư xứng đáng duy nhất là mẫu thuyết trình đẹp và hai hay ba biểu đồ minh họa cho ý tưởng chính của bạn.

Đây là những chỉ dẫn cho một số mục chính thuộc đường lối chỉ dẫn bổ sung.

CÁC TRANG WEB

Các trang web ở giai đoạn này của một công ty khởi nghiệp cần có thông tin rõ ràng về tầm nhìn và vấn đề bạn đang giải quyết nhưng không cần có thông tin sản phẩm chi tiết. Bạn không nên để khách hàng có đủ thông tin để quyết định từ chối mua mà không có sự có mặt của bạn. Sau đó, bạn sẽ dùng chính triết lý này vào bảng dữ liệu và các tiêu chí sản phẩm của mình.

CÁC BÀI THUYẾT TRÌNH BÁN HÀNG

Bài thuyết trình bán hàng của bạn nên là phiên bản được cập nhật đồng thời kết hợp giữ vấn đề và các bài trình bày sản phẩm đã được sử dụng trong bước Tìm hiểu Khách hàng, ngoại trừ việc bây giờ bạn phải đưa thêm vào đó các đề xuất có giá trị của bạn. Nhưng hiếm khi có bài trình bày nào phù hợp với nhiều đối tượng khán giả khác nhau trong một công ty hay là có hiệu quả trong nhiều lĩnh vực. Trong bước Tìm hiểu Khách hàng, bạn có thể thấy rằng mình cần có nhiều bài trình bày khác nhau tùy từng nhân tố đóng vai trò nào trong quyết định mua trong một công ty hoặc những nhân tố tiêu dùng khác nhau. Bạn có cần một bài thuyết trình riêng cho khán giả kỹ thuật không? Vậy còn giữa quản lý cao cấp với các nhân viên cấp bậc thấp hơn thì sao? Thế còn đối với những công ty khác nhau trong nhiều lĩnh vực? Đối với các sản phẩm tiêu dùng, có trình bày nào khác dựa trên biểu đồ dân số? Thu nhập? Địa điểm?

Hãy nhớ rằng ở giai đoạn này, khán giả chính là những người truyền bá sơ khai, chứ không phải khách hàng chủ đạo. Bài trình bày bán hàng cho những khách hàng có tầm nhìn cần bao quát phác thảo ngắn gọn về vấn đề, các giải pháp có thể cho vấn đề đó, giải pháp của bạn cho vấn đề đó và sau đó là chi tiết sản phẩm. Nó không nên kéo dài quá 30 phút.

HÀNG MẪU

Có nhiều sản phẩm khó mà hiểu được nếu không có dạng hàng mẫu nào đó. Nếu một bức tranh đáng ngàn lời thì hàng mẫu có thể đáng hàng triệu. Có một trở ngại rằng: tôi từng thấy các nhóm Phát triển Khách hàng trong các công ty khởi nghiệp đôi khi còn nhầm "hàng mẫu" với một sản phẩm tạm thời. Tất cả những gì mà nhóm Phát triển Khách hàng cần là một "hàng mẫu giả" để minh họa cho các điểm chính yếu. Tôi khó mà bán thành công cho các nhà truyền bá sơ khai nếu không có hàng mẫu.

BẢNG DỮ LIỆU

Dễ dàng nhầm lẫn "bảng dữ liệu sản phẩm", trong đó gồm các tính năng và lợi ích chi tiết của sản phẩm, với "bảng dữ liệu giải pháp" chỉ

ra các vấn đề của khách hàng và các giải pháp cho toàn bức tranh tổng thể. Nếu bạn đang đưa sản phẩm mới vào thị trường sẵn có, bạn sẽ lấy sản phẩm làm trung tâm vì vậy bạn nên phát triển các bảng dữ liệu sản phẩm. Nếu bạn đang tạo ra một thị trường mới, thì các bảng dữ liệu vấn đề và giải pháp sẽ phù hợp hơn. Còn nếu bạn đang tái cơ cấu một thị trường thì sẽ cần cả hai.

Trong mọi trường hợp, bạn có thể cần có một cái nhìn tổng quát ở mức độ thông tin sâu hơn rõ rệt so với những đấu thủ khác về chu trình bán hàng. Khi bạn bắt đầu hiểu quy trình bán hàng, có thể cần có các sách trắng về vấn đề cụ thể để nhắm vào các lĩnh vực quan tâm hoặc ưa thích cụ thể. Hãy làm những việc này nếu thấy cần thiết, nhưng đừng làm từ trước đó. Hãy lắng nghe và khách hàng của bạn sẽ nói cho bạn biết họ cần gì.

Đặc biệt trong những bối cảnh kinh tế khắc nghiệt, một loại tài liệu hỗ trợ then chốt buộc phải có chính là sách trắng về tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI). Yêu cầu đối với tỷ suất lợi nhuận trên đầu tư là cách đòi hỏi yêu thích của khách hàng: “Hãy cho tôi thấy mua sản phẩm của bạn là đúng đắn về mặt tài chính. Về lâu dài tôi sẽ tiết kiệm được tiền chứ?” Những nhà vô địch về truyền bá sơ khai thường sẽ ủng hộ sản phẩm của bạn trước khi có ai đồng ý kí ngân phiếu. Đối với khách hàng tiêu dùng, vấn đề cũng y hệt; cứ hình dung lũ trẻ cố gắng lập vấn đề tỷ lợi nhuận trên đầu tư đối với chiếc Apple Ipod. “Tôi không cần phải mua đĩa CD và chỉ cần trả tiền cho những bài hát mà tôi thích.”

HỆ THỐNG BẢNG GIÁ, HỢP ĐỒNG VÀ GIAO DỊCH

Hy vọng là, khi bạn đã qua bước Xác định Khách hàng, một số khách hàng nhìn xa trông rộng sẽ hỏi: “Sản phẩm của bạn giá bao nhiêu?” Dù bạn có thể cho họ câu trả lời tốt nhất, bạn vẫn cần có bảng giá, phiếu báo giá và hợp đồng. Có những thứ giấy tờ này sẽ làm cho công ty khởi nghiệp nhỏ bé của bạn trông giống như một công ty thực thụ. Đồng thời bạn buộc phải viết các giả định về giá sản phẩm, cấu hình, chiết khấu và các điều khoản. Đối với các sản phẩm tiêu dùng, bạn cần có cách lấy được những đơn hàng sớm. Bạn sẽ cần đến

một hệ thống giao dịch có xác minh thẻ tín dụng, cửa hàng trực tuyến, v.v.

C. Sẵn sàng bán: Phát triển kế hoạch kênh phân phối sơ bộ



Quy trình Phát triển Khách hàng giúp bạn tạo ra một quy trình bán hàng có thể phát triển và lặp lại. Kế hoạch kênh phân phối và đường lối bán hàng (được phát triển trong bước kế tiếp) là những chỉ dẫn cho phép bạn xây dựng quy trình này.

Trở lại bước Tìm hiểu Khách hàng, bạn tìm lại các giả thuyết của mình về các kênh phân phối bằng những thông tin mà bạn đã học hỏi khi phỏng vấn khách hàng. Giai đoạn này giả định là bạn đã đánh giá tất cả các kênh phân phối thay thế và đã thu hẹp các lựa chọn kênh phân phối thành một kênh bán hàng cụ thể. Giờ hãy dùng thông tin đó để phát triển kế hoạch phân phối sơ bộ.

Một kế hoạch kênh phân phối bao gồm 3 thành phần. Ban đầu, khi thiết lập những thành phần này, phần lớn suy nghĩ của bạn là phỏng đoán dựa vào những thông tin bạn đã thu thập trong quá trình Tìm hiểu Khách hàng. Nhưng khi chuyển sang giai đoạn tiếp theo là Xác định Khách hàng và thực sự bắt đầu tương tác với kênh phân phối đã chọn, bạn sẽ cải tiến những giả thuyết ban đầu của mình với các sự kiện và thực tế lạnh lùng.

Các yếu tố được dùng để xây dựng kênh phân phối của bạn là:

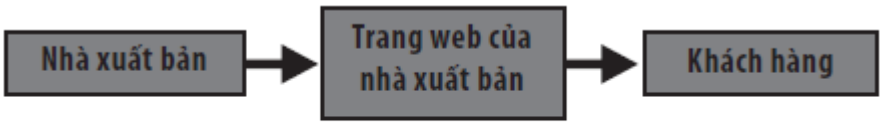
- Kênh "Chuỗi thực phẩm " và trách nhiệm
- Chiết khấu và những yếu tố tài chính của kênh này
- Quản lý kênh

KÊNH "CHUỖI THỰC PHẨM" VÀ TRÁCH NHIỆM

Bạn có nhớ bản tóm tắt kênh mà bạn đã tạo ra trong bước Tìm hiểu Khách hàng không? (Xem lại Hình 3.5 làm ví dụ). Trong tóm tắt đó, bạn đã nêu các giả thuyết ban đầu của mình về cách sản phẩm của bạn sẽ tiếp cận khách hàng. Giờ là lúc để trau chuốt lại kế hoạch kênh phân phối của bạn.

Bước thứ nhất của việc tổng hợp một kế hoạch kênh phân phối là phải vẽ "chuỗi thực phẩm " hay là các mắt xích của kênh phân phối. Chuỗi thực phẩm là gì? Đối với một kênh phân phối, đó là các tổ chức giữa công ty của bạn và khách hàng của bạn. "Chuỗi thực phẩm" mô tả những tổ chức này là ai và quan hệ tương tác giữa họ với nhau và với bạn.

Lấy ví dụ, hãy tưởng tượng bạn đang xây dựng một công ty xuất bản sách. Bạn sẽ cần phải hiểu cách đưa sách từ công ty của bạn đến với người mua. Nếu bạn bán trực tiếp cho người tiêu dùng từ trang web của bạn thì biểu đồ "chuỗi thực phẩm" cho kênh phân phối xuất bản của bạn sẽ giống như trong Hình 4.2.



Hình 4.2 "Chuỗi thực phẩm" trực tiếp của nhà xuất bản sách

Tuy nhiên, bán hàng qua "chuỗi thực phẩm" của kênh phân phối xuất bản truyền thống sẽ giống như trong Hình 4.3.



Hình 4.3 "Chuỗi thực phẩm" phân phối gián tiếp của nhà xuất bản sách

Bất kể sự phức tạp của biểu đồ này ra sao, bước kế tiếp của bạn là tạo mô tả chi tiết cho từng mắt xích mà công ty tạo thành "chuỗi thực

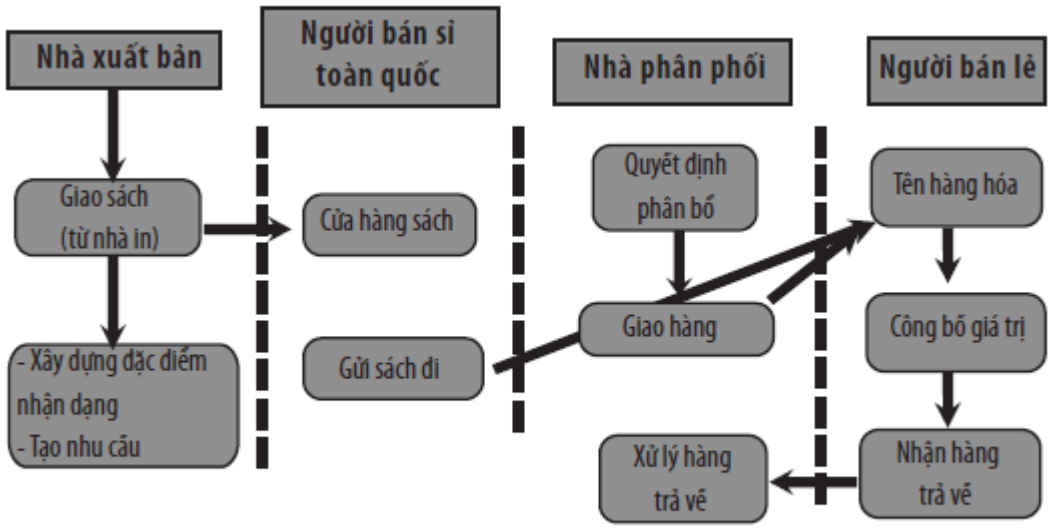
phẩm" trong kênh phân phối của bạn. Tiếp tục với ví dụ về nhà xuất bản sách của chúng ta, các mô tả sẽ như thế này:

Người bán sỉ toàn quốc: Trữ hàng, chọn lọc, đóng gói, giao hàng rồi thu tiền, sau đó trả tiền nhà xuất bản cho những đơn hàng đã nhận được. Họ hoàn tất các đơn hàng nhưng không tạo ra nhu cầu của khách hàng.

Nhà phân phối: Dùng lực lượng bán hàng của mình để bán cho các cửa hàng độc lập hoặc các chuỗi nhà sách. Nhà phân phối làm việc bán hàng còn nhà sách thực sự đặt hàng từ người bán sỉ.

Người bán lẻ: Đây là nơi khách hàng nhìn thấy và có thể mua sách.

Sẽ có ích nếu tạo ra một bài trình bày hình ảnh về mọi thông tin mà bạn đã tạo ra về kênh phân phối (xem Hình 4.4).



Hình 4.4 Sơ đồ trách nhiệm trong kênh

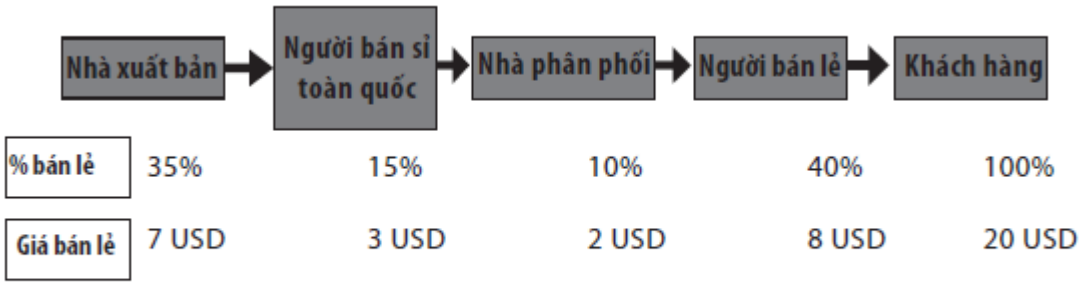
Một trong những sai lầm mà những công ty khởi nghiệp thường mắc phải là cho rằng các đối tác kênh phân phối của mình có đầu tư vào việc tạo ra nhu cầu khách hàng. Ví dụ, trong Hình 4.4, sẽ sai lầm nếu bạn nghĩ rằng người bán sỉ sách của bạn làm gì khác ngoài việc trữ sách và chuyển sách đi. Tương tự với nhà phân phối. Họ nhận đơn

đặt hàng từ các nhà sách và trong một số trường hợp, họ có thể quảng bá sách của bạn ở các nhà sách nhưng họ không đưa khách hàng vào nhà sách để mua sách của bạn.

Một sơ đồ trách nhiệm trong kênh cho phép bạn lập biểu đồ và các mối quan hệ trong một kênh phân phối phức tạp. Biểu đồ cần đi kèm với bài viết mô tả những trách nhiệm này, giống như khi bạn viết các mô tả về "chuỗi thực phẩm" để giúp mọi người trong nhóm hiểu tại sao bạn đang dùng kênh này và sẽ kỳ vọng gì ở nó.

CHIẾT KHẤU TRONG KÊNH VÀ CÁC VẤN ĐỀ VỀ TÀI CHÍNH

Mỗi mắt xích trong "chuỗi thực phẩm" phân phối đều tốn tiền của công ty bạn vì mỗi một mắt xích đều tính phí dịch vụ của mình. Trong hầu hết các kênh, những khoản phí này được tính theo tỷ lệ của "danh mục" hoặc giá bán lẻ mà khách hàng sẽ trả. Bài tập tiếp theo giúp đảm bảo rằng bạn hiểu cách dòng tiền đi từ túi của khách hàng sang túi của bạn. Trước hết, hãy tính chiết khấu mà mỗi mắt xích trong kênh của bạn yêu cầu. Tiếp tục với ví dụ về xuất bản sách của chúng ta, chúng ta có thể xây dựng một biểu đồ như hình 4.5, nêu chi tiết từng chiết khấu mà mỗi mắt xích yêu cầu.



Hình 4.5 Các kênh chiết khấu

Như bạn thấy, bán lẻ một cuốn sách giá 20 đô la thì công ty xuất bản của chúng ta chỉ còn lại vỏn vẹn 7 đô la sau khi mọi người trong kênh đã lấy phần của mình. Trong 7 đô la còn lại này, nhà xuất bản phải trả nhuận bút cho tác giả, chi phí marketing cuốn sách, trả tiền in ấn và đóng sách, đưa vào tổng chi phí và còn lại là ghi nhận lợi nhuận.

Các kênh chiết khấu chỉ là bước đầu tiên trong việc kiểm tra cách dòng tiền lưu chuyển trong một kênh phân phối phức tạp. Mỗi một mắt xích hay một bậc trong kênh phân phối có một quan hệ tài chính riêng với nhà xuất bản. Ví dụ, phần lớn các thương vụ thông thường với nhà sách đều ở dạng hàng ký gởi. Điều này có nghĩa là sách không bán được sẽ bị trả về cho bạn. Tại sao đây lại là vấn đề? Một sai lầm mà các công ty thường mắc phải khi dùng một kênh phân phối nhiều tầng là họ ghi nhận doanh thu khi bán hàng cho mắt xích gần nhất với mình (trong trường hợp này là người bán sỉ toàn quốc). Một đơn đặt hàng từ một đối tác của kênh không có nghĩa là khách hàng cuối mua cuốn sách đó mà chỉ là đối tác của kênh hi vọng và tin rằng họ sẽ mua. Giống như siêu thị đặt hàng một sản phẩm mới để bày lên kệ trưng bày của mình. Nó không thực sự được bán cho đến khi có người đẩy xe hàng dọc theo lối đi lấy nó ra khỏi kệ, thanh toán tiền rồi đem nó về nhà.

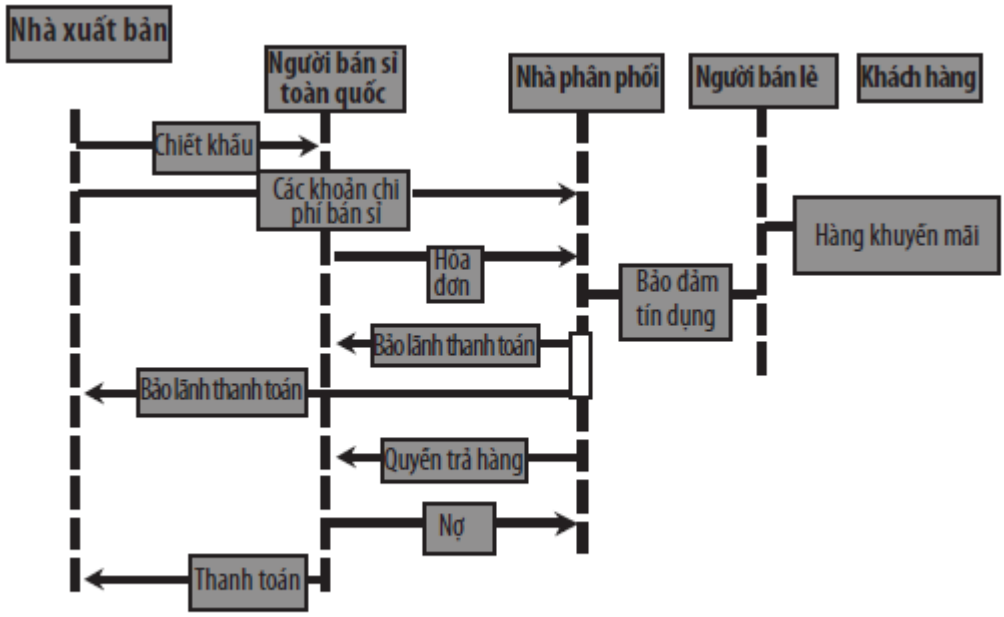
Nếu bạn có một chính sách trả hàng trong kênh cho phép một kiểu luân chuyển hàng tồn nào đó, bạn phải có một khoản dự phòng trong tài khoản của bạn ở một tỷ lệ mà thương vụ đó bị trả về. Kế hoạch tài chính của kênh cần có bản mô tả về tất cả các mối quan hệ tài chính giữa từng mắt xích trong kênh (xem Hình 4.6).

QUẢN LÝ KÊNH

Khả năng quản lý kênh của bạn sẽ trực tiếp ảnh hưởng đến khả năng giao hàng trong kế hoạch doanh thu. Dù mục tiêu của mỗi công ty là một kênh được lựa chọn cẩn thận và được quản lý tốt nhưng nếu không chọn đúng kênh hoặc không kiểm soát nổi thì kết quả thu được thường là doanh thu bán hàng tệ hại và các khoản chi phí không lường trước được trong kênh. Bạn sẽ cần đến một kế hoạch giám sát và kiểm soát mọi hoạt động phân phối trong kênh, nhất là mức hàng tồn. Trong một kênh bán hàng trực tiếp, điều rất rõ ràng là không có hàng hóa nào rời khỏi công ty cho đến khi có khách hàng đặt mua. Nhưng trong một kênh bán hàng gián tiếp, rủi ro lớn nhất là làm thế nào để biết nhu cầu thực sự của người sử dụng cuối. Tại sao? Nhìn vào bất kỳ phần nào trong biểu đồ "chuỗi thực phẩm" của kênh, bạn cũng có thể

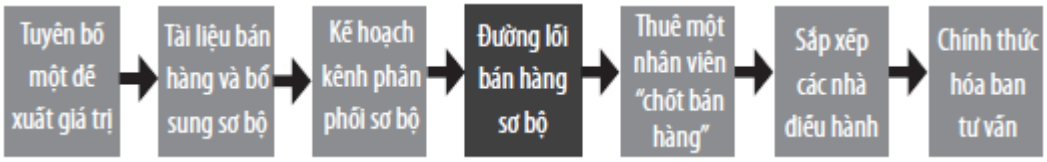
thấy công ty của mình sẽ có quan hệ trực tiếp với một mắt xích duy nhất ở gần nhất với công ty của bạn. Bạn sẽ phải phụ thuộc vào các báo cáo, thường là nhiều tháng sau đó, mới biết sản phẩm của bạn đã được bán bao nhiêu qua hết kênh phân phối đó, hay nói cách khác, khách hàng đã thực sự mua bao nhiêu. Một rủi ro nữa là sự cám dỗ trong một kênh gián tiếp dẫn đến "nhồi nhét" kênh. Nhồi nhét có nghĩa là buộc một mắt xích trong kênh chấp nhận nhiều hàng ký gửi hơn so với dự kiến bán hàng của kênh đó. Đối với những công ty ghi nhận doanh thu bán hàng vào trong kênh thì như thế có thể gây lạm phát bán hàng tạm thời và sau đó sẽ là sụp đổ hoàn toàn. Cần phải ghi lại tất cả các vấn đề tiềm tàng này và thảo luận trong kế hoạch quản lý kênh.

Vì vậy, tất cả thời gian và nỗ lực đầu tư để lập những biểu đồ này sẽ giúp đảm bảo bạn sẽ tránh được những khoản chi phí không lường trước trong một kênh phân phối gián tiếp.



Hình 4.6 Các vấn đề tài chính trong kênh

D. Sẵn sàng bán: Phát triển đường lối bán hàng sơ bộ



Phát triển đường lối bán hàng là tất cả những gì trong việc tìm kiếm được con đường đi qua một địa phận mà họ mù tịt và nguy hiểm. Khi bắt đầu hành trình bán hàng, những điều không chắc chắn giống như một đám sương mù lơ lửng trên đầu bạn. Trong quá trình Xác định Khách hàng, bạn sẽ xuyên qua đám sương mù đó bằng cách thu thập đủ thông tin để làm sáng tỏ cách xúc tiến, mỗi lần từng bước một, rồi sau đó tập hợp các thông tin đó lại thành một bức tranh rõ ràng về con đường đi đúng đắn.

Mục đích của bạn là xác định xem những khách hàng thực sự của bạn là ai và họ sẽ mua sản phẩm của bạn như thế nào. Bạn chỉ sẵn sàng xây dựng đội ngũ bán hàng khi hoàn toàn hiểu rõ quy trình chuyển hóa một người có triển vọng mua thành người mua và biết rằng bạn có thể bán sản phẩm ở mức giá có thể hỗ trợ cho mô hình kinh doanh của bạn. Với đường lối bán hàng trong tay, lực lượng bán hàng của bạn có thể tập trung vào việc bán hàng thực sự thay vì sự vấp váp và bỏ qua thử nghiệm mà bạn sẽ trải nghiệm khi đi qua quá trình Xác định Khách hàng.

Sự phức tạp của đường lối bán hàng của công ty phụ thuộc vào một số thứ: quy mô khách hàng, túi tiền của khách hàng, giá sản phẩm, ngành nghề mà bạn đang hướng đến, và kênh phân phối mà bạn đã chọn. Ví dụ, bán hàng cho Intel hoặc Toys R Us sẽ cần đến sự tham gia của một quy trình phức tạp so với bán hàng cho những cửa hàng hoa địa phương hoặc các cửa hàng thú cưng. Tạo ra một đường lối bán hàng và đánh giá đường lối đó đòi hỏi phải đầu tư thật nhiều thời gian, công sức đồng thời phải giảm bớt thật nhiều thách thức khi xây dựng doanh nghiệp. Tuy nhiên nó có thể tạo ra sự khác biệt giữa thành công và thất bại. Tốt hơn là nên biết cách bán sản phẩm của mình ngay khi công ty còn nhỏ và chưa trụ vững thay vì cố gắng tìm hiểu tại sao bạn đang đốt tiền cho các bộ phận Bán hàng và Marketing.

Đường lối bán hàng bao gồm 4 yếu tố. Ban đầu, khi bạn thiết lập các yếu tố này, phần lớn suy nghĩ của bạn là ước đoán dựa vào các thông tin thu thập được trong quá trình Tìm hiểu Khách hàng. Tuy nhiên, khi chuyển sang bước kế tiếp là khi bạn có thể thực sự bán sản phẩm của mình, bạn sẽ sàng lọc các giả thuyết ban đầu nhờ các sự kiện và thực tế lạnh lùng.

Các yếu tố dùng để xây dựng đường lối bán hàng của bạn là:

- Các sơ đồ tổ chức và sự ảnh hưởng
- Sơ đồ tiếp cận khách hàng
- Chiến lược bán hàng
- Kế hoạch thực hiện

CÁC SƠ ĐỒ TỔ CHỨC VÀ SỰ ẢNH HƯỞNG

Bạn còn nhớ các tóm tắt sơ đồ tổ chức và sức ảnh hưởng bạn đã tạo ra trong bước Tìm hiểu Khách hàng? Đây là lúc gỡ chúng trên tường xuống và nghiên cứu những phát hiện của bạn. Tới lúc này, các giả định ban đầu của bạn đã được bổ sung để phản ảnh thực tế mà bạn đối diện khi trò chuyện với những khách hàng tiềm năng. Dùng thông tin này để phát triển một mô hình có hiệu quả cho quy trình mua hàng của các khách hàng tiềm năng. Bạn cũng cần xem xét kỹ hơn các ghi chú về các cuộc gặp với những người truyền bá sơ khai tiềm năng. Cũng có thể cần phải đưa thông tin khách hàng từ các nguồn khác ví dụ như báo cáo thường niên của một công ty nào đó, Hoovers, Dun & Bradstreet hoặc các bài viết trên báo.

Chu trình bán hàng của E.piphany là một ví dụ hay về cách tìm ra sơ đồ ảnh hưởng. Căn cứ vào phần mềm của E.piphany có giá tới hàng trăm ngàn đô la thì chắc chắn nhà điều hành phải có một nỗi trăn trở đáng kể, phải thừa nhận đó là một nỗi trăn trở và phải quyết tâm tống sự trăn trở đó đi một khi E.piphany buộc phải lấy chốt được hợp đồng. Thứ hai, việc bán sản phẩm của chúng tôi đòi hỏi phải "bán từ trên xuống dưới". Tìm đường đi lên từ cấp độ thấp không chỉ gặp nhiều khó khăn hơn mà còn khó có thể thành công hơn. Thứ ba, E.piphany thay đổi hiện trạng: sản phẩm của chúng tôi tác động đến nhiều người

và nhiều tổ chức. Những người phản đối sự thay đổi này hoặc những người có quyền lợi lớn trong tình trạng hiện tại sẽ phản đối không xem sự thay đổi phần mềm là một tiến bộ.

Tin xấu là cần phải có nhiều phiếu thuận trong công ty của khách hàng mới có thể có đơn đặt hàng cho E.piphany. Các phần mềm doanh nghiệp khác như tự động hóa bán hàng hoặc hỗ trợ khách hàng chỉ cần một người điều hành chính hoặc một cộng đồng người sử dụng duy nhất ủng hộ để đưa thương vụ mua bán ấy kết thúc. Với những gói đó, bộ phận IT thường có tiếng nói đối với việc chọn lựa gói phần mềm nào, nhưng những người sử dụng khác cũng thích tận hưởng sức mạnh đáng kể khi tham gia vào quá trình ra quyết định. Bộ phận Bán hàng của E.piphany thì khác. IT, dù không phải là người ra quyết định chính nhưng lại tham gia tích cực vào quá trình quyết định và lại thích tận hưởng quyền bác bỏ. Như thế, kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy chúng tôi cần bán vừa "cao" vừa "rộng" đối với cả người sử dụng lẫn phía bộ phận Kỹ thuật của một khách hàng là công ty đó. Sau khi vuột mất nhiều khách hàng công ty, chúng tôi xây dựng một ma trận đơn giản 2 x 2 để chỉ ra chỗ nào cần có sự ủng hộ và thông qua từ từng khách hàng triển vọng của mình:

	Điều hành	Kỹ thuật
Cao	Người điều hành	Giám đốc Thông tin hoặc Giám đốc IT
Thấp	Người sử dụng cuối	Nhân viên IT trong công ty hoặc nhân viên IT trong bộ phận

Ma trận này về cơ bản mà nói thậm chí tương tự với một sự ủng hộ thiếu thực tế cho việc mua sản phẩm của E.piphany, chúng tôi phải bán cho 4 nhóm khác nhau trước khi có thể chốt được một đơn hàng.

Nếu không có sự ủng hộ từ phía ban điều hành và sự "tán thành" của đội ngũ Kỹ thuật IT thì chúng tôi chẳng thể lấy được thỏa thuận mua đó. Nếu tổ chức IT quyết tâm tẩy chay thương vụ E.piphany thì có thể họ sẽ làm được. Cái nhìn thấu suốt này là mấu chốt vấn đề. Đó là một trong nhiều khám phá giúp E.piphany thành công. Và điều đó xảy ra vì chúng tôi đã từng thất bại và người sáng lập là một phần trong thất bại đó, đã dành thời gian để thấu hiểu giải pháp.

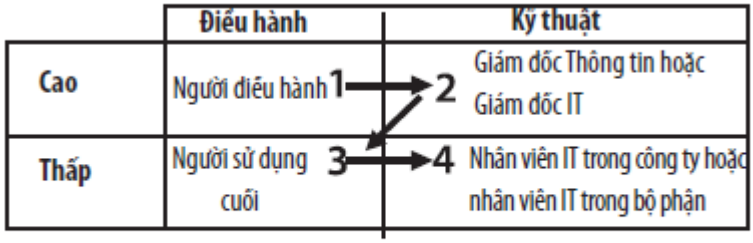
Vì vậy, chúng tôi phải tập hợp thành chiến lược bán hàng để ngăn chặn điều này xảy ra. Những nỗ lực bán hàng ban đầu của chúng tôi nhanh chóng thất bại phần lớn là vì chúng tôi lờ đi sự thật rằng bán E.piphany cho doanh nghiệp khác với bán các sản phẩm của các doanh nghiệp khác. Sơ suất lớn nhất của chúng tôi là đã không tranh thủ sự ủng hộ của tổ chức IT. Trong những cuộc vận động bán hàng, chúng tôi thấy việc khiến những người bên phía điều hành phấn khích về các sản phẩm của chúng tôi và giành được sự ủng hộ của họ dễ dàng hơn so với việc làm cho các chuyên gia IT bước vào một nhà kho dữ liệu trọn gói và một bộ ứng dụng để phục vụ cho nhu cầu marketing. Có khi chúng tôi đã có được một số hứa hẹn triển vọng từ phía nhà điều hành khi họ ngụ ý rằng họ có thể làm cho IT "tuân theo chủ trương". Nhưng có khi, chúng tôi bỏ qua một số bước cần thiết và giả định những người sử dụng nhiệt tình có thể làm cho thương vụ của chúng tôi thành công. Tuy nhiên hiếm khi điều này thành hiện thực.

Chúng tôi dùng thất bại trong bán hàng này cùng các dữ liệu thành công gộp thành Sơ đồ Ảnh hưởng. Hãy nhớ rằng đến lúc này, chúng tôi đã xây dựng: (1) chúng tôi cần phải giành được sự ủng hộ của cả 4 nhóm này để bán hàng thành công, (2) đối với bộ phận IT sẽ có thể là khó mà giành được sự ủng hộ so với những người sử dụng, (3) những nhân sự IT cấp thấp sẽ phản đối chúng tôi, và nếu thế thì câu hỏi sẽ là chúng tôi sẽ tiến hành như thế nào? Sơ đồ Ảnh hưởng thể hiện trong Hình 4.7 minh họa chiến lược thực hiện dành cho các thương vụ của E.piphany. Nó thể hiện ai là những người chơi và vẽ ra thứ tự cần phải thuyết phục và bán hàng. Mỗi bước sau được tăng cường sức mạnh từ bước trước bằng cách dùng xung lực từ những nhóm nào thích công ty và các sản phẩm của chúng tôi để vượt qua sự phản đối của những nhóm không thích. Nếu chúng tôi cố gắng đi tắt quy trình và nhảy cóc giai đoạn bán hàng thì chúng tôi thường sẽ mất thương vụ đó.

Khi đã thấu hiểu, Sơ đồ ảnh hưởng đặt ra chiến lược thực hiện cho việc bán hàng. Hãy ghé thăm:

1) Trước tiên là những người điều hành cấp cao (các phó chủ tịch, trưởng bộ phận, v.v.). Sau đó dùng mối quan hệ đó như một sự tiến

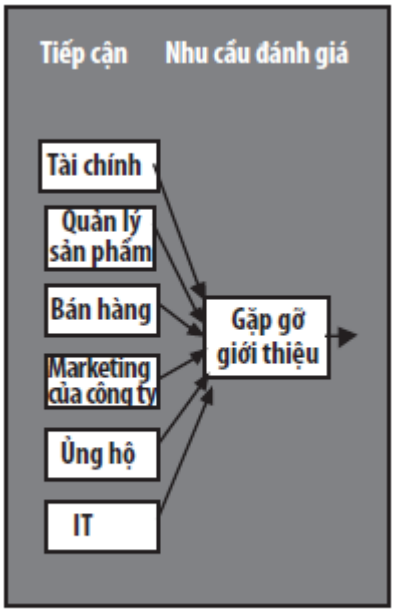
cử tới 2) những người điều hành kỹ thuật cấp cao (Giám đốc Thông tin hoặc trưởng phòng IT), sau đó là 3) gặp gỡ các nhóm và những người sử dụng cuối trong các nhóm vận hành (những người sẽ dùng sản phẩm của chúng tôi), và cuối cùng, 4) dùng sự ủng hộ ít ỏi đó để trình bày, giới thiệu và giảm bớt sự phản đối từ phía các nhân viên trong bộ phận IT hoặc các nhân viên IT trong một công ty.



Hình 4.7 Ví dụ về một sơ đồ ảnh hưởng

SƠ ĐỒ TIẾP CẬN KHÁCH HÀNG

Giờ bạn sẽ hướng sự chú ý của mình sang trả lời một câu hỏi bán hàng đã quá quen thuộc: Làm thế nào đặt chân đến ngưỡng cửa? Đối với doanh nghiệp, tùy từng quy mô tổ chức mà bạn đang tiếp cận, bạn có thể phải vượt qua rất nhiều tầng lớp phòng ban trong tổ chức đó trước khi có thể tạo ra những cuộc gặp gỡ với những người mà bạn nhận diện trong tổ chức hoặc các sơ đồ ảnh hưởng. Khi bạn bắt đầu phát triển sơ đồ tiếp cận những công ty mà bạn đang nhắm tới, bạn có thể vẽ ra rất nhiều ô trống. Nhưng khi bạn đã bắt đầu gặp những khách hàng thực sự, bạn sẽ có thể bổ sung thêm thông tin và quan sát các mô hình. Hình 4.8 minh họa cho một sơ đồ tiếp cận trong một tài khoản khách hàng là doanh nghiệp.



Hình 4.8 Ví dụ về sơ đồ tiếp cận

Đối với người tiêu dùng, tìm đúng đường vào để có thể tiếp cận những khách hàng sớm có thể đều khó như nhau. Thay vì gọi điện thoại đến một cách ngẫu nhiên, hãy nghĩ đến các tổ chức và các nhóm lợi ích đặc biệt mà bạn có thể tiếp cận mà chẳng tốn kém gì mấy. Bạn có thể tiếp cận khách hàng thông qua các tổ chức mà họ là thành viên trong đó, chẳng hạn như PTA (Preferential Trade Arangements – Tổ chức Thỏa thuận Thương mại ưu đãi – ND), các câu lạc bộ đọc sách, câu lạc bộ chơi xe cổ? Có những nhóm web nào có thể được quan tâm tới?

CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG

Hãy đặt sơ đồ tổ chức công ty/khách hàng bên cạnh sơ đồ ảnh hưởng. Đối với việc bán hàng cho doanh nghiệp, thách thức của bạn là phải vượt lên trên cả những cái tên và chức danh của những người mà bạn sẽ liên hệ, tiếp tục phát triển một chiến lược bán hàng về cách bạn sẽ bạn sẽ tiếp cận họ. Ví dụ, hãy tưởng tượng bạn đang phát triển chiến lược bán hàng cho InLook là công ty tạo ra sản phẩm phần mềm dành cho các giám đốc tài chính. Trong giai đoạn này, khi bắt đầu xây dựng chiến lược bán hàng, đây là một số câu hỏi cần xem xét:

- Bạn tiếp cận khách hàng thông qua các mức độ nào? Ví dụ, bạn có bán giá cao cho các nhà điều hành? Hay là bán giá thấp cho các nhân viên?
- Bao nhiêu người trong sơ đồ tổ chức cần nói "có" đối với một thương vụ?
- Có phải mọi phòng ban đều nhìn vấn đề của khách hàng như nhau?
- Bạn cần gọi cho những người này theo thứ tự thế nào? Kịch bản cho từng người như thế nào?
- Bước nào có thể làm trật đường ray toàn bộ thương vụ?
- Tương tự, nếu bạn đang cố tiếp cận khoảng 20 khách hàng bằng một sản phẩm tiêu dùng mới thì những câu hỏi có thể là:
- Bạn có cần tiếp cận một phân khúc nhân khẩu học cụ thể? Ví dụ, bạn có bán cho sinh viên đại học? Bố mẹ của họ? Các gia đình?
- Cần bao nhiêu người nói "có" với thương vụ này? Đây là bán hàng cho cá nhân hay quyết định của cả gia đình?
- Nếu thương vụ này đòi hỏi nhiều thành viên trong gia đình hoặc trong nhóm nhất trí thì bạn cần gọi cho những người này theo thứ tự nào? Kịch bản dành cho từng người như thế nào?
- Bước nào có thể làm trật đường ray toàn bộ thương vụ?

Một lần nữa, khi đi ra thị trường nơi bán sản phẩm của bạn, bạn sẽ biết cái gì có hiệu quả, cái gì không. Khi các mô hình có thể dự đoán được xuất hiện, chiến lược của bạn sẽ trở nên rõ ràng.

KẾ HOẠCH THỰC HIỆN

Bạn đã bán được hàng, khách hàng nhìn xa trông rộng của bạn đã nói đồng ý. Và bạn cảm thấy giờ là lúc khui sâm-panh ăn mừng thương vụ thành công của mình. Bất cứ ai trong số các bạn có kinh nghiệm bán hàng cũng biết giờ chưa phải là lúc làm vậy. Không may là nhiều thứ có thể xảy ra giữa thời điểm người quyết định đồng ý mua hàng và khi bạn thực sự nhận được thanh toán. Mục tiêu của kế hoạch thực hiện là phải viết ra mọi thứ còn lại có thể sẽ xảy ra trước khi thương vụ thực sự kết thúc và sản phẩm được giao đi và quyết định ai sẽ tiếp tục quản lý chúng. Ví dụ:

- Giám đốc Tài chính và/hoặc Tổng Giám đốc có cần phải duyệt thương vụ này không?
- Hội đồng có cần phê duyệt thương vụ này không?
- Ba hay Mẹ có cần phải duyệt thương vụ này không?
- Khách hàng có cần phải vay tiền để trả cho thương vụ này không?
- Có hệ thống/thành phần nào khác của các nhà cung cấp khác cần phải hoạt động trước?

E. Sẵn sàng bán: Thuê một nhân viên chốt bán hàng

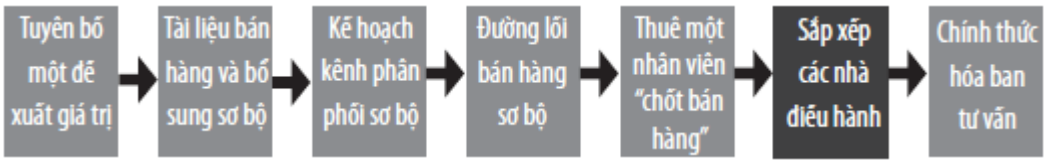


Trong hầu hết các công ty khởi nghiệp, có vẻ nhóm sáng lập là định hướng theo sản phẩm và thường không có một chuyên gia bán hàng trong đó. Dù những người sáng lập có thể tiến khá xa trong việc tìm ra những khách hàng nhìn xa trông rộng nhưng thường thì họ không có chuyên môn hay kinh nghiệm biến mối quan hệ đó thành đơn hàng đầu tiên. Bây giờ, đến lúc bạn phải bán, vấn đề chủ chốt là có ai trong nhóm sáng lập có kinh nghiệm chốt thương vụ không? Nhóm có danh sách liên hệ khách hàng nào không? Bạn có dám đặt cược công ty vào khả năng chốt thương vụ đầu tiên của nhóm sáng lập? Nếu không thì hãy thuê một nhân viên chốt bán hàng.

Một nhân viên chốt bán hàng không phải là Phó Chủ tịch Bán hàng - người muốn ngay lập tức xây dựng và quản lý một tổ chức bán hàng lớn. Một người chốt bán hàng là người có mối quan hệ tuyệt vời trong thị trường mà bạn đang tham gia. Những người chốt bán hàng giỏi rất năng nổ, muốn một gói đền bù lớn khi thành công và chẳng thích thú gì việc xây dựng một tổ chức bán hàng. Thông thường, họ là những nhân viên bán hàng có kinh nghiệm trong các công ty khởi nghiệp, những người say mê chốt các thương vụ và chưa sẵn sàng nghỉ hưu sau bàn giấy.

Nhóm sáng lập và người chốt bán hàng tạo thành nhân tố cốt lõi của nhóm Phát triển Khách hàng. Công việc của họ là phải học hỏi và tìm ra đủ thông tin để xây dựng đường lối bán hàng và kênh phân phối. Có thể bạn muốn đi một vòng quanh bước Xác định Khách hàng mà không cần đến người chốt bán hàng. Sau đó, khi bạn hiểu ra việc thiếu những kỹ năng bán hàng nào đang níu quy trình lại thì hãy thuê một người chốt bán hàng. Nhưng dù một người chốt bán hàng có thể là một phần không thể thiếu trong khâu Xác định Khách hàng, những người sáng lập và Tổng giám đốc vẫn cần phải lãnh đạo quy trình này. Những người chốt bán hàng là cực kì quan trọng trong việc tạo ra những cuộc gặp gỡ, thúc đẩy những lần gặp sau đó, và chốt thương vụ. Một người chốt bán hàng không phải là người thay thế cho các nhà sáng lập đi thu thập phản hồi của khách hàng.

F. Sẵn sàng bán: Sắp xếp các nhà điều hành



Việc bán sản phẩm đưa đến một cam kết hợp đồng giữa công ty và khách hàng về các tính năng sản phẩm và ngày tháng giao hàng. Trước khi ra khỏi công ty để bán, các nhóm Phát triển Khách hàng và Phát triển Sản phẩm cần hoàn toàn nhất trí về mọi cam kết và giao hàng mà công ty sẽ thực hiện. Vậy điều thiết yếu là những người điều hành phải xem lại và thống nhất như sau:

- Lịch thiết kế, giao sản phẩm và triết lý sản phẩm
- Tài liệu hỗ trợ bán hàng
- Vai trò thiết kế trong việc bán hàng, cài đặt và hỗ trợ sau bán hàng

LỊCH THIẾT KẾ, GIAO SẢN PHẨM VÀ TRIẾT LÝ SẢN PHẨM

Muốn bán hàng cho khách hàng có tầm nhìn là một phần trong bước Xác định Khách hàng, nhóm Phát triển Khách hàng sắp cam kết về "ngày giao hàng" với những khách hàng này. Giờ là lúc xác minh

nhóm Phát triển Sản phẩm hoàn toàn chắc chắn rằng bạn có thể giao một sản phẩm đầy đủ chức năng cho các thương vụ mua bán có tầm nhìn ban đầu. Lỡ hẹn trong chuyến giao hàng tới những khách hàng đầu tiên này có nghĩa là còn hơn cả sự trễ hẹn giao hàng của một công ty lớn và đã ổn định. Nếu bạn trễ hẹn hoặc cứ tiếp tục trễ hẹn giao hàng, vị trí của những người truyền bá sơ khai trong công ty họ (hoặc ở trường hợp sản phẩm tiêu dùng, là với bạn bè và gia đình họ) sẽ yếu đi và cuối cùng bạn sẽ đánh mất sự ủng hộ của họ. Sản phẩm của bạn có thể trở thành chương trình sương mù, là sản phẩm luôn công bố mà chẳng bao giờ giao. Đừng ngạc nhiên. Hãy nhìn vào ngày tháng trong những cột mốc Phát triển Sản phẩm theo như kế hoạch, so sánh chúng với ngày tháng giao hàng thực tế và lấy tỷ lệ để tính "hệ số trượt." Con số này sau đó được dùng cho ngày tháng bất kỳ mà nhóm Phát triển Khách hàng nhận được từ nhóm Phát triển Sản phẩm để cho ra ngày tháng hứa hẹn với khách hàng.

Việc làm cho nhóm Phát triển Sản phẩm tung ra sản phẩm đầu tiên phải hiểu giá trị của việc tuyên bố chuyện sẽ ra sao trong 3 lần tung sản phẩm kế tiếp thậm chí còn khó khăn hơn cả việc đảm bảo ngày giao hàng sản phẩm đầu tiên. Là một nhóm, bạn vượt qua được phỏng đoán đầu tiên trong giai đoạn một của Tìm hiểu Khách hàng. Bây giờ, nhóm Phát triển Khách hàng của bạn cần biết liệu lịch tung công nghệ được đề xuất sau đó có còn hợp lý không. Cả hai nhóm Phát triển Sản phẩm và Phát triển Khách hàng cần đảm bảo mọi thay đổi ở giai đoạn 3 & 4 trong khâu Tìm hiểu Khách hàng đã được tổng hợp vào tiêu chuẩn sản phẩm chưa và sau đó thống nhất về các tính năng cam kết khi tung sản phẩm.

Đổi lại cách nhìn vào tương lai như thế này, cả hai nhóm thống nhất về triết lý "đủ tốt" để giao hàng và lên lịch. Mục đích là đem lại cho những người truyền bá sơ khai một sản phẩm chưa hoàn thiện, chỉ đủ tốt trong lần tung hàng đầu tiên. Những khách hàng nhìn xa trông rộng có thể giúp bạn hiểu những tính năng nào cần làm để tạo một sản phẩm thiết thực trong đợt tung hàng đầu tiên. Điều này có nghĩa là nhóm Phát triển Sản phẩm không nên phấn đấu vì sự hoàn hảo hoặc thuần tính kiến trúc trong phiên bản 1.0. Thay vào đó, mục đích

của Phát triển Sản phẩm là cần phải đưa sản phẩm ra khỏi cửa và nhanh chóng điều chỉnh nó theo phản ứng của khách hàng. Mục đích không phải là "lợi thế xuất hiện đầu tiên" (không hề) mà cũng chẳng phải là thử nghiệm alpha hay beta miễn phí, mà mục đích lấy ý kiến của khách hàng về sản phẩm đã được trả tiền rồi.

Triết lý "đủ tốt" này có 2 lý do: thứ nhất, là bất chấp những gì người sử dụng nói, khó mà chắc chắn 100% điều gì là quan trọng đối với họ cho đến khi họ có trong tay phiên bản đầu tiên. Có thể bạn đã trao đổi với tất cả mọi người trong nhóm Tìm hiểu Khách hàng và đã phỏng vấn những người truyền bá sơ khai nhưng có thể chính họ không biết cái gì quan trọng cho đến lúc dùng sản phẩm. Sau đó, bạn có thể thấy rằng khi sản phẩm được dùng, thì tính năng quan trọng này chỉ được sử dụng mỗi 6 tháng một lần. Tính năng nhỏ nhất mà bạn lờ đi thì họ lại dùng 6 lần/ngày. Lý do thứ hai của triết lý "đủ tốt" là sản phẩm đầu tiên này dành cho những người truyền bá sơ khai chứ không phải người sử dụng chủ đạo. Khách hàng chủ đạo thường có những kỳ vọng khác nhau về việc tính năng nào là quan trọng. Do đó, phiên bản "đủ tốt" này là nhằm thỏa mãn nhu cầu của những người truyền bá sơ khai chứ không phải là nhu cầu mạnh mẽ của thị trường chủ đạo.

Khái niệm "giao hàng trước khi nó đẹp đẽ và tinh khôi" này khó nắm bắt đối với một số nhóm Phát triển Sản phẩm. Việc áp dụng nó thậm chí còn khó hơn. Có một ranh giới rõ ràng giữa việc chuyển đi một sản phẩm "đủ tốt" và một sản phẩm không sử dụng được mà khách hàng gọi là đồng nát.

TÀI LIỆU HỖ TRỢ BÁN HÀNG

Trong một công ty khởi nghiệp, chẳng còn gì cay đắng hơn là thấy công ty đã bán sản phẩm mà phòng Phát triển Sản phẩm nói rằng chưa bao giờ hứa là sẽ tạo ra như vậy. Vì vậy, điều thiết yếu là cả hai nhóm phải xem lại và thống nhất về các sự kiện trong tài liệu hỗ trợ bán hàng. Vì mục đích này, nhóm Phát triển Sản phẩm đọc và ký duyệt tất cả các bài trình bày, bảng dữ liệu, sách trắng, v.v. Như thế không có nghĩa là nhóm Phát triển Sản phẩm phải tán thành hoặc

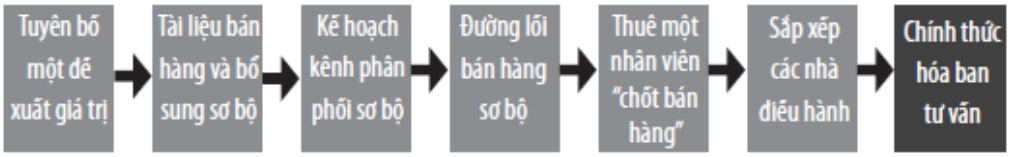
phản đối các tài liệu hỗ trợ. Nó có nghĩa là họ phải kiểm tra thực tế và chỉ ra chỗ nào không nhất quán với thực tế.

VAI TRÒ CỦA PHÒNG KỸ THUẬT ĐỐI VỚI BÁN HÀNG, CÀI ĐẶT VÀ HỖ TRỢ SAU BÁN HÀNG

Trong một công ty có những sản phẩm đã được xuất xưởng, có một ranh giới rõ ràng giữa khâu Phát triển Sản phẩm và bán hàng, cài đặt và hỗ trợ khách hàng. Trong một công ty khởi nghiệp, những ranh giới như thế này cần phải được làm mờ đi. Hãy nhớ, bạn đã đồng ý làm cho chu trình Phát triển Sản phẩm dễ dàng hơn trong 2 phạm vi độc lập. Thứ nhất, việc của bộ phận Phát triển Khách hàng là tìm thị trường cho sản phẩm theo tiêu chí đã nêu rồi quay trở lại và yêu cầu thêm một số tính năng khi, và chỉ khi, không tìm được thị trường đó. Thứ hai, bộ phận Phát triển Khách hàng đã nhất trí rằng sản phẩm tung ra lần đầu tiên sẽ không hoàn thiện và những khách hàng nhìn xa trông rộng ban đầu sẽ giúp mọi người hiểu phiên bản tiếp theo. Đổi lại, tính năng chính yếu của mô hình Phát triển Khách hàng là sự nhất trí mà nhóm Phát triển Sản phẩm sẽ chủ động giúp bán hàng, cài đặt và hỗ trợ. Điều này có nghĩa là người có tầm nhìn xa trông rộng trong lĩnh vực kỹ thuật và Giám đốc Kỹ thuật cam kết thực hiện những cuộc gọi bán hàng và các kỹ sư chính thì cam kết giúp trả lời những câu hỏi chi tiết của khách hàng. Chẳng gì có thể thay thế được kinh nghiệm tận tay tận mắt trong việc "trở thành khách hàng" để phòng Kỹ thuật tạo ra sản phẩm tốt hơn. Trong mô hình Phát triển Khách hàng, 10% thời gian của nhóm Phát triển Sản phẩm được lên kế hoạch để đi ra ngoài thực tế bán hàng, cài đặt và cung cấp hỗ trợ sau bán hàng.

Hãy nhớ rằng quan niệm "phiên bản đầu tiên không hoàn thiện" được ví như bước đi trên con dao một cách khéo léo, nhất là ở các thị trường tiêu dùng. Mục đích là đưa sản phẩm ra thị trường càng sớm càng tốt để nhận được phản hồi của khách hàng, nhưng không phải để phân phối sản phẩm quá rộng rãi khiến bộ tính năng giới hạn của sản phẩm sẽ trở nên khắc sâu vào tâm trí khách hàng là một sản phẩm hoàn thiện.

G. Sẵn sàng bán: Chính thức hóa ban tư vấn



Đôi khi, có thể bạn đã yêu cầu người tư vấn trợ giúp theo kiểu không chính thức trong bước Tìm hiểu Khách hàng. Trong giai đoạn này, bạn chính thức cam kết với họ. Chẳng có nguyên tắc chóng vánh và cứng nhắc nào về việc ban tư vấn sẽ có quy mô lớn nhỏ ra sao. Bạn muốn bao nhiêu người thì có thể có bấy nhiêu người. Hãy nghĩ một cách chiến lược chứ đừng cẩn trọng quá về tầm ảnh hưởng và phạm vi của những người tư vấn. Chỉ tuyển dụng những nhà tư vấn mà bạn cần lúc này nhưng cũng có ngoại lệ dành cho "những tên tuổi" và "những người ảnh hưởng" mà bạn muốn thu lợi từ họ. Đừng nghĩ rằng cần phải có cuộc họp tư vấn chính thức. Tất cả những gì bạn cần bây giờ là thời gian và đường lối tiếp cận.

Hãy bắt đầu bằng cách tổng hợp nên đường lối ban tư vấn, gần giống với đường lối bổ sung mà bạn đã lập trước đây. Như trong Bảng 4.2, đường lối là danh sách có tổ chức về tất cả các nhà tư vấn chính cần đến.

Trong ví dụ này, đường lối sẽ tạo sự khác biệt về cách mà mỗi nhà tư vấn sẽ được vận dụng (kỹ thuật, kinh doanh, khách hàng, ngành nghề, và marketing). Bộ phận Phát triển Sản phẩm có thể cần đến các nhà tư vấn trong "Ban tư vấn kỹ thuật" ngay từ đầu giai đoạn một của khâu Tìm hiểu Khách hàng. Ban tư vấn kỹ thuật trang bị tư vấn về kỹ thuật và chỉ ra những tài năng kỹ thuật. Những nhà tư vấn này có thể xuất thân từ giới học thuật hoặc là trong giới công nghiệp. Khi công ty bắt đầu bán sản phẩm, những nhà tư vấn này được dùng làm nguồn tham khảo kỹ thuật cho khách hàng.

	Kỹ thuật	**Kinh doanh**	**Khách hàng**	**Ngành**	**Bán hàng/Marketing**
Tại sao	Tư vấn phát triển sản phẩm, đánh giá, giúp tuyển dụng.	Tư vấn trong chiến lược kinh doanh và xây dựng công ty.	Tư vấn sản phẩm và là những khách hàng tiềm năng. Sau đó là khách hàng có lương tâm	Đưa sự tín nhiệm vào thị trường mà bạn theo đuổi hoặc công nghệ cụ thể của	Hội đồng giúp phân loại ra bán hàng, quan hệ công chúng, báo chí, và các vấn đề tạo nhu cầu.

			đóng vai trò như người giới thiệu.	bạn thông qua chuyên gia thuộc lĩnh vực liên quan.	
Ai	Những người có uy tín v`êkỹ thuật, thương hiệu để thể hiện v`êquy mô, cộng với nhi`ều người khác có cái nhìn sâu sắc v`ề những vấn đ`ề bạn đang giải quyết và không phản đối việc tham gia vào công việc khó khăn, thử thách.	Những cựu binh dày dạn kinh nghiệm trước đó đã từng xây dựng các công ty khởi nghiệp. Tiêu chí chính: bạn tin tưởng vào phán đoán của họ và sẽ lắng nghe họ.	Những người sẽ tạo ra những khách hàng lớn, những người có bản năng cảm nhận v`ề sản phẩm tốt và/hoặc những người là một ph`ần trong mạng lưới khách hàng.	Những thương hiệu dễ thấy có sự tín nhiệm khách hàng và báo chí. Cũng có thể là khách hàng.	Những nhà marketing khởi nghiệp giàu kinh nghiệm, là người biết cách tạo ra thị trường chứ không chỉ là một thương hiệu.
Khi nào	Ngày đ`ầu tiên sáng lập công ty và tiếp tục qua chuyến giao hàng đ`ầu tiên.	Ngày đ`ầu tiên sáng lập công ty và tiếp tục.	Trong giai đoạn Tìm hiểu Khách hàng. Nhận diện trong giai đoạn 1, bắt đ`ầu mời vào giai đoạn 2 & 3.	Trong giai đoạn Xác định Khách hàng. Nhận diện trong giai đoạn 1, bắt đ`ầu mời vào giai đoạn 3.	Trong giai đoạn Tạo dựng Khách hàng. C`ần giảm thiểu sau khi xây dựng công ty.
Ở đâu	Những cuộc gặp gỡ l`ần lượt với nhân viên Phát triển Sản phẩm của công ty.	Những cuộc gọi đêm khuya, thăm đột xuất nhà họ hoặc văn phòng họ.	Những cuộc điện thoại mời họp l`ần lượt và cụ thể tới nhân viên Kinh doanh và Phát triển Khách hàng tại công ty.	Những cuộc điện thoại mời họp l`ần lượt và cụ thể tới nhân viên Kinh doanh và Phát triển Khách hàng tại công ty.	Những cuộc gặp l`ần lượt và những cuộc điện thoại cho nhân viên Bán hàng và Marketing.
Bao nhiêu	Nhi`ều theo nhu c`ầu.	Mỗi l`ần không quá 2 hoặc 3.	Nhi`ều theo yêu c`ầu.	Mỗi ngành không quá 2.	Một đối với bán hàng và một đối với marketing.
Phải trả bao nhiêu ti`ền	Đủ để được những người chủ chốt trả lời điện thoại và đáp email.	Bất cứ giá nào (không quá số thành viên ban tư vấn).	Đủ để được những người chủ chốt trả lời điện thoại và đáp email.	Đối với những người ngây thơ: khoảng 5 ngàn cổ	Đối với những người ngây thơ: khoảng 5 ngàn cổ ph`ần; đối với những người khác: thương lượng.

				phần; đối với những người khác: thương lượng.	

Bảng 4.2 Vai trò của Ban tư vấn

Hãy đảm bảo để các khách hàng tiềm năng chính nằm trong "Ban tư vấn khách hàng". Đây là những người bạn gặp trong bước Tìm hiểu Khách hàng, những người có thể cho bạn lời khuyên về sản phẩm trên quan điểm của khách hàng. Tôi luôn bảo những nhà tư vấn này: "Tôi muốn ông vào ban tư vấn của tôi để tôi có thể học cách xây dựng một sản phẩm mà ông sẽ mua. Cả hai chúng ta đều thất bại nếu tôi không thể làm được việc này." Họ sẽ phục vụ như một khách hàng có lương tâm đối với sản phẩm, và sau đó vài người trong số họ sẽ trở thành sự giới thiệu tuyệt vời cho các khách hàng khác. Hãy dùng họ cho các cuộc họp lần lượt và cụ thể với nhân viên của bộ phận Phát triển kinh doanh và Phát triển Khách hàng ở công ty bạn.

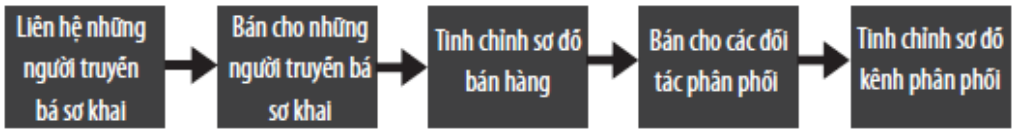
Khác với các nhà tư vấn khách hàng là ban tư vấn ngành. Có những chuyên gia về lĩnh vực là những người đem lại sự tín nhiệm cho thị trường cụ thể hoặc công nghệ của bạn. Họ là những thương hiệu dễ nhìn thấy. Họ cũng có thể là khách hàng nhưng đặc thù của họ là được dùng để tạo sự tín nhiệm đối với khách hàng và báo chí.

Cuối cùng, bạn có thể cần đến một số lời khuyên về kinh doanh nói chung của một CEO "đã từng ăn dầm nằm dề ở đó". Những nhà điều hành có thể cho bạn lời khuyên thực tiễn "làm thế nào" rất có thể là những người đã điều hành công ty khởi nghiệp của họ. Các nhà tư vấn bán hàng và marketing là nền tảng lý tưởng để bạn kiểm tra những gì đã học được trong khâu Tìm hiểu Khách hàng, Xác định và Tạo dựng Khách hàng.

Số lượng nhà tư vấn ở từng lĩnh vực sẽ khác nhau rõ rệt tùy theo tình huống nhưng có một số nguyên tắc chính. Cả nhà tư vấn bán hàng lẫn marketing đều mang khuynh hướng có cái tôi lớn. Tôi thấy mỗi lần tôi chỉ có thể xoay xở với một trong số họ. Các nhà tư vấn công nghiệp thường xem mình là chuyên gia trong một ngành cụ thể. Hãy yêu cầu hai

người cho bạn ý kiến khác (nhưng đừng để họ xuất hiện cùng ngày). Các nhà tư vấn kinh doanh gần giống các nhà tư vấn marketing nhưng thường có chuyên môn ở nhiều giai đoạn của công ty. Tôi luôn có sẵn vài người để giúp mình thông minh hơn. Cuối cùng, nhóm Phát triển Sản phẩm của chúng ta chẳng thể có đủ số người tư vấn kỹ thuật. Họ sẽ đến và làm cho chúng ta hiểu rõ hơn về các vấn đề kỹ thuật cụ thể. Điều này cũng đúng với các nhà tư vấn khách hàng. Chúng ta phải chắc chắn là chúng ta học được điều gì đó mới mẻ mỗi khi họ ghé qua.

GIAI ĐOẠN 2: BÁN CHO KHÁCH HÀNG NHÌN XA TRÔNG RỘNG



Trong bước Tìm hiểu Khách hàng, bạn tiếp xúc với khách hàng 2 lần, lần thứ nhất là để hiểu khách hàng làm như thế nào và họ có những vấn đề gì, rồi sau đó lại trình bày sản phẩm với họ lần nữa và lấy phản hồi của họ về sản phẩm. Bây giờ, ở giai đoạn 2 trong bước Xác định Khách hàng, là bước quan trọng. Việc của bạn là xem liệu bạn có thể bán cho những khách hàng có tầm nhìn ban đầu trước khi gửi sản phẩm đi không. Tại sao? Khả năng thực sự của bạn khi bán sản phẩm khởi nghiệp sẽ xác nhận liệu tất cả các giả định của bạn về khách hàng và mô hình kinh doanh của bạn có đúng hay không. Bạn có thực sự hiểu khách hàng của bạn và nhu cầu của họ? Khách hàng của bạn có thực sự coi trọng tính năng sản phẩm của bạn? Bạn có bỏ sót tính năng quan trọng nào không? Bạn có hiểu kênh phân phối của mình? Bạn có thực sự nắm được quy trình mua và phê duyệt trong công ty của khách hàng? Bạn đặt giá có phù hợp? Bạn có một sơ đồ bán hàng hợp lý có thể dùng để tăng quy mô đội ngũ bán hàng? Bạn muốn tìm ra câu trả lời càng sớm càng tốt trước khi thay đổi tốn kém. Đợi cho đến khi sản phẩm được phát triển hoàn chỉnh đồng thời các nhóm bán hàng và marketing được sắp xếp nhân sự đâu vào đó là một sai lầm chết người của mô hình Phát triển Sản phẩm.

Rồi, như vậy bạn muốn khách hàng phản hồi sớm. Nhưng tại sao lại cố gắng bán hàng lúc này? Sao lại không đơn giản đưa nó cho những

khách hàng tên tuổi ban đầu để có họ trong phe ủng hộ mình? Sao lại không tặng sản phẩm để phòng Kỹ thuật có những thử nghiệm alpha và beta? Câu hỏi này đã từ lâu khiến công ty khởi nghiệp đau đầu. Câu trả lời là: tặng phẩm không chứng minh khách hàng sẽ mua sản phẩm của bạn. Cách hợp lý duy nhất để kiểm tra giả định của bạn là thực sự bán sản phẩm.

Phải trả bao nhiêu tiền Đủ để được những người chủ chốt trả lời điện thoại và đáp email. Bất cứ giá nào (không quá số thành viên ban tư vấn). Đủ để được những người chủ chốt trả lời điện thoại và đáp email. Đối với những người ngây thơ: khoảng 5 ngàn cổ phần; đối với những người khác: thương lượng. Đối với những người ngây thơ: khoảng 5 ngàn cổ phần; đối với những người khác: thương lượng.

Bảng 4.2 Vai trò của Ban tư vấn

Hãy đảm bảo để các khách hàng tiềm năng chính nằm trong "Ban tư vấn khách hàng". Đây là những người bạn gặp trong bước Tìm hiểu Khách hàng, những người có thể cho bạn lời khuyên về sản phẩm trên quan điểm của khách hàng. Tôi luôn bảo những nhà tư vấn này: "Tôi muốn ông vào ban tư vấn của tôi để tôi có thể học cách xây dựng một sản phẩm mà ông sẽ mua. Cả hai chúng ta đều thất bại nếu tôi không thể làm được việc này." Họ sẽ phục vụ như một khách hàng có lương tâm đối với sản phẩm, và sau đó vài người trong số họ sẽ trở thành sự giới thiệu tuyệt vời cho các khách hàng khác. Hãy dùng họ cho các cuộc họp lần lượt và cụ thể với nhân viên của bộ phận Phát triển kinh doanh và Phát triển Khách hàng ở công ty bạn.

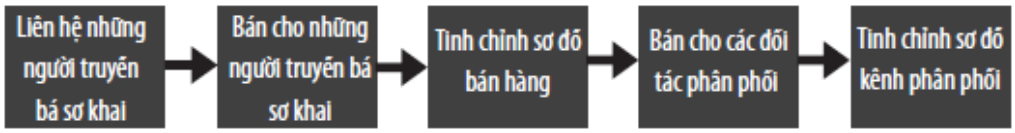
Khác với các nhà tư vấn khách hàng là ban tư vấn ngành. Có những chuyên gia về lĩnh vực là những người đem lại sự tín nhiệm cho thị trường cụ thể hoặc công nghệ của bạn. Họ là những thương hiệu dễ nhìn thấy. Họ cũng có thể là khách hàng nhưng đặc thù của họ là được dùng để tạo sự tín nhiệm đối với khách hàng và báo chí.

Cuối cùng, bạn có thể cần đến một số lời khuyên về kinh doanh nói chung của một CEO "đã từng ăn dầm nằm dề ở đó". Những nhà điều hành có thể cho bạn lời khuyên thực tiễn "làm thế nào" rất có thể là những người đã điều hành công ty khởi nghiệp của họ. Các nhà tư vấn bán hàng và marketing là nền tảng lý tưởng để bạn kiểm tra những gì đã

học được trong khâu Tìm hiểu Khách hàng, Xác định và Tạo dựng Khách hàng.

Số lượng nhà tư vấn ở từng lĩnh vực sẽ khác nhau rõ rệt tùy theo tình huống nhưng có một số nguyên tắc chính. Cả nhà tư vấn bán hàng lẫn marketing đều mang khuynh hướng có cái tôi lớn. Tôi thấy mỗi lần tôi chỉ có thể xoay xở với một trong số họ. Các nhà tư vấn công nghiệp thường xem mình là chuyên gia trong một ngành cụ thể. Hãy yêu cầu hai người cho bạn ý kiến khác (nhưng đừng để họ xuất hiện cùng ngày). Các nhà tư vấn kinh doanh gần giống các nhà tư vấn marketing nhưng thường có chuyên môn ở nhiều giai đoạn của công ty. Tôi luôn có sẵn vài người để giúp mình thông minh hơn. Cuối cùng, nhóm Phát triển Sản phẩm của chúng ta chẳng thể có đủ số người tư vấn kỹ thuật. Họ sẽ đến và làm cho chúng ta hiểu rõ hơn về các vấn đề kỹ thuật cụ thể. Điều này cũng đúng với các nhà tư vấn khách hàng. Chúng ta phải chắc chắn là chúng ta học được điều gì đó mới mẻ mỗi khi họ ghé qua.

GIAI ĐOẠN 2: BÁN CHO KHÁCH HÀNG NHÌN XA TRÔNG RỘNG



Trong bước Tìm hiểu Khách hàng, bạn tiếp xúc với khách hàng 2 lần, lần thứ nhất là để hiểu khách hàng làm như thế nào và họ có những vấn đề gì, rồi sau đó lại trình bày sản phẩm với họ lần nữa và lấy phản hồi của họ về sản phẩm. Bây giờ, ở giai đoạn 2 trong bước Xác định Khách hàng, là bước quan trọng. Việc của bạn là xem liệu bạn có thể bán cho những khách hàng có tầm nhìn ban đầu trước khi gửi sản phẩm đi không. Tại sao? Khả năng thực sự của bạn khi bán sản phẩm khởi nghiệp sẽ xác nhận liệu tất cả các giả định của bạn về khách hàng và mô hình kinh doanh của bạn có đúng hay không. Bạn có thực sự hiểu khách hàng của bạn và nhu cầu của họ? Khách hàng của bạn có thực sự coi trọng tính năng sản phẩm của bạn? Bạn có bỏ sót tính năng quan trọng nào không? Bạn có hiểu kênh phân phối của mình? Bạn có thực sự nắm được quy trình mua và phê duyệt trong công ty của khách hàng? Bạn đặt giá có phù hợp? Bạn có một sơ đồ bán hàng hợp lý có thể dùng để tăng quy

mô đội ngũ bán hàng? Bạn muốn tìm ra câu trả lời càng sớm càng tốt trước khi thay đổi tốn kém. Đợi cho đến khi sản phẩm được phát triển hoàn chỉnh đồng thời các nhóm bán hàng và marketing được sắp xếp nhân sự đâu vào đó là một sai lầm chết người của mô hình Phát triển Sản phẩm.

Rồi, như vậy bạn muốn khách hàng phản hồi sớm. Nhưng tại sao lại cố gắng bán hàng lúc này? Sao lại không đơn giản đưa nó cho những khách hàng tên tuổi ban đầu để có họ trong phe ủng hộ mình? Sao lại không tặng sản phẩm để phòng Kỹ thuật có những thử nghiệm alpha và beta? Câu hỏi này đã từ lâu khiến công ty khởi nghiệp đau đầu. Câu trả lời là: tặng phẩm không chứng minh khách hàng sẽ mua sản phẩm của bạn. Cách hợp lý duy nhất để kiểm tra giả định của bạn là thực sự bán sản phẩm.

Phải trả bao nhiêu tiền Đủ để được những người chủ chốt trả lời điện thoại và đáp email. Bất cứ giá nào (không quá số thành viên ban tư vấn). Đủ để được những người chủ chốt trả lời điện thoại và đáp email. Đối với những người ngây thơ: khoảng 5 ngàn cổ phần; đối với những người khác: thương lượng. Đối với những người ngây thơ: khoảng 5 ngàn cổ phần; đối với những người khác: thương lượng.

Bảng 4.2 Vai trò của Ban tư vấn

Hãy đảm bảo để các khách hàng tiềm năng chính nằm trong "Ban tư vấn khách hàng". Đây là những người bạn gặp trong bước Tìm hiểu Khách hàng, những người có thể cho bạn lời khuyên về sản phẩm trên quan điểm của khách hàng. Tôi luôn bảo những nhà tư vấn này: "Tôi muốn ông vào ban tư vấn của tôi để tôi có thể học cách xây dựng một sản phẩm mà ông sẽ mua. Cả hai chúng ta đều thất bại nếu tôi không thể làm được việc này." Họ sẽ phục vụ như một khách hàng có lương tâm đối với sản phẩm, và sau đó vài người trong số họ sẽ trở thành sự giới thiệu tuyệt vời cho các khách hàng khác. Hãy dùng họ cho các cuộc họp lần lượt và cụ thể với nhân viên của bộ phận Phát triển kinh doanh và Phát triển Khách hàng ở công ty bạn.

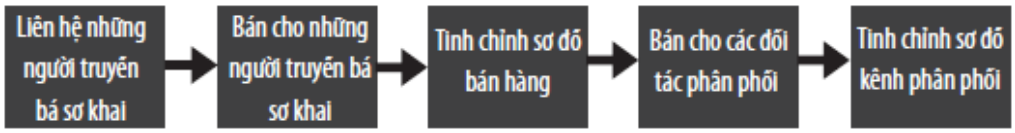
Khác với các nhà tư vấn khách hàng là ban tư vấn ngành. Có những chuyên gia về lĩnh vực là những người đem lại sự tín nhiệm cho thị trường cụ thể hoặc công nghệ của bạn. Họ là những thương hiệu dễ nhìn

thấy. Họ cũng có thể là khách hàng nhưng đặc thù của họ là được dùng để tạo sự tín nhiệm đối với khách hàng và báo chí.

Cuối cùng, bạn có thể cần đến một số lời khuyên về kinh doanh nói chung của một CEO "đã từng ăn dầm nằm dề ở đó". Những nhà điều hành có thể cho bạn lời khuyên thực tiễn "làm thế nào" rất có thể là những người đã điều hành công ty khởi nghiệp của họ. Các nhà tư vấn bán hàng và marketing là nền tảng lý tưởng để bạn kiểm tra những gì đã học được trong khâu Tìm hiểu Khách hàng, Xác định và Tạo dựng Khách hàng.

Số lượng nhà tư vấn ở từng lĩnh vực sẽ khác nhau rõ rệt tùy theo tình huống nhưng có một số nguyên tắc chính. Cả nhà tư vấn bán hàng lẫn marketing đều mang khuynh hướng có cái tôi lớn. Tôi thấy mỗi lần tôi chỉ có thể xoay xở với một trong số họ. Các nhà tư vấn công nghiệp thường xem mình là chuyên gia trong một ngành cụ thể. Hãy yêu cầu hai người cho bạn ý kiến khác (nhưng đừng để họ xuất hiện cùng ngày). Các nhà tư vấn kinh doanh gần giống các nhà tư vấn marketing nhưng thường có chuyên môn ở nhiều giai đoạn của công ty. Tôi luôn có sẵn vài người để giúp mình thông minh hơn. Cuối cùng, nhóm Phát triển Sản phẩm của chúng ta chẳng thể có đủ số người tư vấn kỹ thuật. Họ sẽ đến và làm cho chúng ta hiểu rõ hơn về các vấn đề kỹ thuật cụ thể. Điều này cũng đúng với các nhà tư vấn khách hàng. Chúng ta phải chắc chắn là chúng ta học được điều gì đó mới mẻ mỗi khi họ ghé qua.

GIAI ĐOẠN 2: BÁN CHO KHÁCH HÀNG NHÌN XA TRÔNG RỘNG



Trong bước Tìm hiểu Khách hàng, bạn tiếp xúc với khách hàng 2 lần, lần thứ nhất là để hiểu khách hàng làm như thế nào và họ có những vấn đề gì, rồi sau đó lại trình bày sản phẩm với họ lần nữa và lấy phản hồi của họ về sản phẩm. Bây giờ, ở giai đoạn 2 trong bước Xác định Khách hàng, là bước quan trọng. Việc của bạn là xem liệu bạn có thể bán cho những khách hàng có tầm nhìn ban đầu trước khi gửi sản phẩm đi

không. Tại sao? Khả năng thực sự của bạn khi bán sản phẩm khởi nghiệp sẽ xác nhận liệu tất cả các giả định của bạn về khách hàng và mô hình kinh doanh của bạn có đúng hay không. Bạn có thực sự hiểu khách hàng của bạn và nhu cầu của họ? Khách hàng của bạn có thực sự coi trọng tính năng sản phẩm của bạn? Bạn có bỏ sót tính năng quan trọng nào không? Bạn có hiểu kênh phân phối của mình? Bạn có thực sự nắm được quy trình mua và phê duyệt trong công ty của khách hàng? Bạn đặt giá có phù hợp? Bạn có một sơ đồ bán hàng hợp lý có thể dùng để tăng quy mô đội ngũ bán hàng? Bạn muốn tìm ra câu trả lời càng sớm càng tốt trước khi thay đổi tốn kém. Đợi cho đến khi sản phẩm được phát triển hoàn chỉnh đồng thời các nhóm bán hàng và marketing được sắp xếp nhân sự đâu vào đó là một sai lầm chết người của mô hình Phát triển Sản phẩm.

Rồi, như vậy bạn muốn khách hàng phản hồi sớm. Nhưng tại sao lại cố gắng bán hàng lúc này? Sao lại không đơn giản đưa nó cho những khách hàng tên tuổi ban đầu để có họ trong phe ủng hộ mình? Sao lại không tặng sản phẩm để phòng Kỹ thuật có những thử nghiệm alpha và beta? Câu hỏi này đã từ lâu khiến công ty khởi nghiệp đau đầu. Câu trả lời là: tặng phẩm không chứng minh khách hàng sẽ mua sản phẩm của bạn. Cách hợp lý duy nhất để kiểm tra giả định của bạn là thực sự bán sản phẩm.

Phải trả bao nhiêu tiền Đủ để được những người chủ chốt trả lời điện thoại và đáp email. Bất cứ giá nào (không quá số thành viên ban tư vấn). Đủ để được những người chủ chốt trả lời điện thoại và đáp email. Đối với những người ngây thơ: khoảng 5 ngàn cổ phần; đối với những người khác: thương lượng. Đối với những người ngây thơ: khoảng 5 ngàn cổ phần; đối với những người khác: thương lượng.

Bảng 4.2 Vai trò của Ban tư vấn

Hãy đảm bảo để các khách hàng tiềm năng chính nằm trong “Ban tư vấn khách hàng”. Đây là những người bạn gặp trong bước Tìm hiểu Khách hàng, những người có thể cho bạn lời khuyên về sản phẩm trên quan điểm của khách hàng. Tôi luôn bảo những nhà tư vấn này: “Tôi muốn ông vào ban tư vấn của tôi để tôi có thể học cách xây dựng một sản phẩm mà ông sẽ mua. Cả hai chúng ta đều thất bại nếu tôi không thể làm được việc này.” Họ sẽ phục vụ như một khách hàng có lương tâm

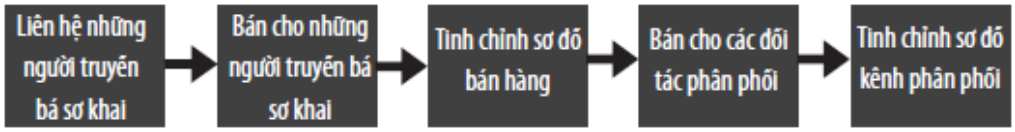
đối với sản phẩm, và sau đó vài người trong số họ sẽ trở thành sự giới thiệu tuyệt vời cho các khách hàng khác. Hãy dùng họ cho các cuộc họp lần lượt và cụ thể với nhân viên của bộ phận Phát triển kinh doanh và Phát triển Khách hàng ở công ty bạn.

Khác với các nhà tư vấn khách hàng là ban tư vấn ngành. Có những chuyên gia về lĩnh vực là những người đem lại sự tín nhiệm cho thị trường cụ thể hoặc công nghệ của bạn. Họ là những thương hiệu dễ nhìn thấy. Họ cũng có thể là khách hàng nhưng đặc thù của họ là được dùng để tạo sự tín nhiệm đối với khách hàng và báo chí.

Cuối cùng, bạn có thể cần đến một số lời khuyên về kinh doanh nói chung của một CEO "đã từng ăn dầm nằm dề ở đó". Những nhà điều hành có thể cho bạn lời khuyên thực tiễn "làm thế nào" rất có thể là những người đã điều hành công ty khởi nghiệp của họ. Các nhà tư vấn bán hàng và marketing là nền tảng lý tưởng để bạn kiểm tra những gì đã học được trong khâu Tìm hiểu Khách hàng, Xác định và Tạo dựng Khách hàng.

Số lượng nhà tư vấn ở từng lĩnh vực sẽ khác nhau rõ rệt tùy theo tình huống nhưng có một số nguyên tắc chính. Cả nhà tư vấn bán hàng lẫn marketing đều mang khuynh hướng có cái tôi lớn. Tôi thấy mỗi lần tôi chỉ có thể xoay xở với một trong số họ. Các nhà tư vấn công nghiệp thường xem mình là chuyên gia trong một ngành cụ thể. Hãy yêu cầu hai người cho bạn ý kiến khác (nhưng đừng để họ xuất hiện cùng ngày). Các nhà tư vấn kinh doanh gần giống các nhà tư vấn marketing nhưng thường có chuyên môn ở nhiều giai đoạn của công ty. Tôi luôn có sẵn vài người để giúp mình thông minh hơn. Cuối cùng, nhóm Phát triển Sản phẩm của chúng ta chẳng thể có đủ số người tư vấn kỹ thuật. Họ sẽ đến và làm cho chúng ta hiểu rõ hơn về các vấn đề kỹ thuật cụ thể. Điều này cũng đúng với các nhà tư vấn khách hàng. Chúng ta phải chắc chắn là chúng ta học được điều gì đó mới mẻ mỗi khi họ ghé qua.

GIAI ĐOẠN 2: BÁN CHO KHÁCH HÀNG NHÌN XA TRÔNG RỘNG



Trong bước Tìm hiểu Khách hàng, bạn tiếp xúc với khách hàng 2 lần, lần thứ nhất là để hiểu khách hàng làm như thế nào và họ có những vấn đề gì, rồi sau đó lại trình bày sản phẩm với họ lần nữa và lấy phản hồi của họ về sản phẩm. Bây giờ, ở giai đoạn 2 trong bước Xác định Khách hàng, là bước quan trọng. Việc của bạn là xem liệu bạn có thể bán cho những khách hàng có tầm nhìn ban đầu trước khi gửi sản phẩm đi không. Tại sao? Khả năng thực sự của bạn khi bán sản phẩm khởi nghiệp sẽ xác nhận liệu tất cả các giả định của bạn về khách hàng và mô hình kinh doanh của bạn có đúng hay không. Bạn có thực sự hiểu khách hàng của bạn và nhu cầu của họ? Khách hàng của bạn có thực sự coi trọng tính năng sản phẩm của bạn? Bạn có bỏ sót tính năng quan trọng nào không? Bạn có hiểu kênh phân phối của mình? Bạn có thực sự nắm được quy trình mua và phê duyệt trong công ty của khách hàng? Bạn đặt giá có phù hợp? Bạn có một sơ đồ bán hàng hợp lý có thể dùng để tăng quy mô đội ngũ bán hàng? Bạn muốn tìm ra câu trả lời càng sớm càng tốt trước khi thay đổi tốn kém. Đợi cho đến khi sản phẩm được phát triển hoàn chỉnh đồng thời các nhóm bán hàng và marketing được sắp xếp nhân sự đâu vào đó là một sai lầm chết người của mô hình Phát triển Sản phẩm.

Rồi, như vậy bạn muốn khách hàng phản hồi sớm. Nhưng tại sao lại cố gắng bán hàng lúc này? Sao lại không đơn giản đưa nó cho những khách hàng tên tuổi ban đầu để có họ trong phe ủng hộ mình? Sao lại không tặng sản phẩm để phòng Kỹ thuật có những thử nghiệm alpha và beta? Câu hỏi này đã từ lâu khiến công ty khởi nghiệp đau đầu. Câu trả lời là: tặng phẩm không chứng minh khách hàng sẽ mua sản phẩm của bạn. Cách hợp lý duy nhất để kiểm tra giả định của bạn là thực sự bán sản phẩm.

Phải trả bao nhiêu tiền Đủ để được những người chủ chốt trả lời điện thoại và đáp email. Bất cứ giá nào (không quá số thành viên ban tư vấn). Đủ để được những người chủ chốt trả lời điện thoại và đáp email. Đối với những người ngây thơ: khoảng 5 ngàn cổ phần; đối với những người khác: thương

lượng. Đối với những người ngây thơ: khoảng 5 ngàn cổ phần; đối với những người khác: thương lượng.

Bảng 4.2 Vai trò của Ban tư vấn

Hãy đảm bảo để các khách hàng tiềm năng chính nằm trong "Ban tư vấn khách hàng". Đây là những người bạn gặp trong bước Tìm hiểu Khách hàng, những người có thể cho bạn lời khuyên về sản phẩm trên quan điểm của khách hàng. Tôi luôn bảo những nhà tư vấn này: "Tôi muốn ông vào ban tư vấn của tôi để tôi có thể học cách xây dựng một sản phẩm mà ông sẽ mua. Cả hai chúng ta đều thất bại nếu tôi không thể làm được việc này." Họ sẽ phục vụ như một khách hàng có lương tâm đối với sản phẩm, và sau đó vài người trong số họ sẽ trở thành sự giới thiệu tuyệt vời cho các khách hàng khác. Hãy dùng họ cho các cuộc họp lần lượt và cụ thể với nhân viên của bộ phận Phát triển kinh doanh và Phát triển Khách hàng ở công ty bạn.

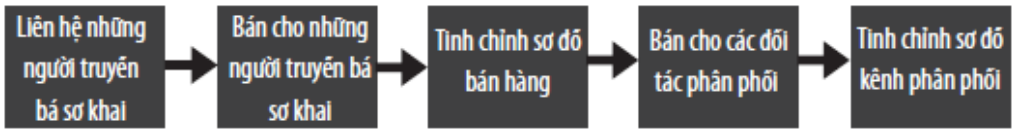
Khác với các nhà tư vấn khách hàng là ban tư vấn ngành. Có những chuyên gia về lĩnh vực là những người đem lại sự tín nhiệm cho thị trường cụ thể hoặc công nghệ của bạn. Họ là những thương hiệu dễ nhìn thấy. Họ cũng có thể là khách hàng nhưng đặc thù của họ là được dùng để tạo sự tín nhiệm đối với khách hàng và báo chí.

Cuối cùng, bạn có thể cần đến một số lời khuyên về kinh doanh nói chung của một CEO "đã từng ăn dầm nằm dề ở đó". Những nhà điều hành có thể cho bạn lời khuyên thực tiễn "làm thế nào" rất có thể là những người đã điều hành công ty khởi nghiệp của họ. Các nhà tư vấn bán hàng và marketing là nền tảng lý tưởng để bạn kiểm tra những gì đã học được trong khâu Tìm hiểu Khách hàng, Xác định và Tạo dựng Khách hàng.

Số lượng nhà tư vấn ở từng lĩnh vực sẽ khác nhau rõ rệt tùy theo tình huống nhưng có một số nguyên tắc chính. Cả nhà tư vấn bán hàng lẫn marketing đều mang khuynh hướng có cái tôi lớn. Tôi thấy mỗi lần tôi chỉ có thể xoay xở với một trong số họ. Các nhà tư vấn công nghiệp thường xem mình là chuyên gia trong một ngành cụ thể. Hãy yêu cầu hai người cho bạn ý kiến khác (nhưng đừng để họ xuất hiện cùng ngày). Các nhà tư vấn kinh doanh gần giống các nhà tư vấn marketing nhưng thường có chuyên môn ở nhiều giai đoạn của công ty. Tôi luôn có sẵn vài

người để giúp mình thông minh hơn. Cuối cùng, nhóm Phát triển Sản phẩm của chúng ta chẳng thể có đủ số người tư vấn kỹ thuật. Họ sẽ đến và làm cho chúng ta hiểu rõ hơn về các vấn đề kỹ thuật cụ thể. Điều này cũng đúng với các nhà tư vấn khách hàng. Chúng ta phải chắc chắn là chúng ta học được điều gì đó mới mẻ mỗi khi họ ghé qua.

GIAI ĐOẠN 2: BÁN CHO KHÁCH HÀNG NHÌN XA TRÔNG RỘNG



Trong bước Tìm hiểu Khách hàng, bạn tiếp xúc với khách hàng 2 lần, lần thứ nhất là để hiểu khách hàng làm như thế nào và họ có những vấn đề gì, rồi sau đó lại trình bày sản phẩm với họ lần nữa và lấy phản hồi của họ về sản phẩm. Bây giờ, ở giai đoạn 2 trong bước Xác định Khách hàng, là bước quan trọng. Việc của bạn là xem liệu bạn có thể bán cho những khách hàng có tầm nhìn ban đầu trước khi gửi sản phẩm đi không. Tại sao? Khả năng thực sự của bạn khi bán sản phẩm khởi nghiệp sẽ xác nhận liệu tất cả các giả định của bạn về khách hàng và mô hình kinh doanh của bạn có đúng hay không. Bạn có thực sự hiểu khách hàng của bạn và nhu cầu của họ? Khách hàng của bạn có thực sự coi trọng tính năng sản phẩm của bạn? Bạn có bỏ sót tính năng quan trọng nào không? Bạn có hiểu kênh phân phối của mình? Bạn có thực sự nắm được quy trình mua và phê duyệt trong công ty của khách hàng? Bạn đặt giá có phù hợp? Bạn có một sơ đồ bán hàng hợp lý có thể dùng để tăng quy mô đội ngũ bán hàng? Bạn muốn tìm ra câu trả lời càng sớm càng tốt trước khi thay đổi tốn kém. Đợi cho đến khi sản phẩm được phát triển hoàn chỉnh đồng thời các nhóm bán hàng và marketing được sắp xếp nhân sự đâu vào đó là một sai lầm chết người của mô hình Phát triển Sản phẩm.

Rồi, như vậy bạn muốn khách hàng phản hồi sớm. Nhưng tại sao lại cố gắng bán hàng lúc này? Sao lại không đơn giản đưa nó cho những khách hàng tên tuổi ban đầu để có họ trong phe ủng hộ mình? Sao lại không tặng sản phẩm để phòng Kỹ thuật có những thử nghiệm alpha và beta? Câu hỏi này đã từ lâu khiến công ty khởi nghiệp đau đầu. Câu trả

lời là: tặng phẩm không chứng minh khách hàng sẽ mua sản phẩm của bạn. Cách hợp lý duy nhất để kiểm tra giả định của bạn là thực sự bán sản phẩm.

Phải trả bao nhiêu tiền Đủ để được những người chủ chốt trả lời điện thoại và đáp email. Bất cứ giá nào (không quá số thành viên ban tư vấn). Đủ để được những người chủ chốt trả lời điện thoại và đáp email. Đối với những người ngây thơ: khoảng 5 ngàn cổ phần; đối với những người khác: thương lượng. Đối với những người ngây thơ: khoảng 5 ngàn cổ phần; đối với những người khác: thương lượng.

Bảng 4.2 Vai trò của Ban tư vấn

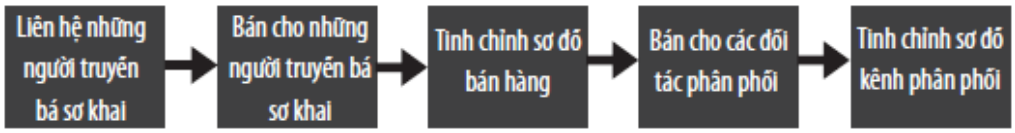
Hãy đảm bảo để các khách hàng tiềm năng chính nằm trong "Ban tư vấn khách hàng". Đây là những người bạn gặp trong bước Tìm hiểu Khách hàng, những người có thể cho bạn lời khuyên về sản phẩm trên quan điểm của khách hàng. Tôi luôn bảo những nhà tư vấn này: "Tôi muốn ông vào ban tư vấn của tôi để tôi có thể học cách xây dựng một sản phẩm mà ông sẽ mua. Cả hai chúng ta đều thất bại nếu tôi không thể làm được việc này." Họ sẽ phục vụ như một khách hàng có lương tâm đối với sản phẩm, và sau đó vài người trong số họ sẽ trở thành sự giới thiệu tuyệt vời cho các khách hàng khác. Hãy dùng họ cho các cuộc họp lần lượt và cụ thể với nhân viên của bộ phận Phát triển kinh doanh và Phát triển Khách hàng ở công ty bạn.

Khác với các nhà tư vấn khách hàng là ban tư vấn ngành. Có những chuyên gia về lĩnh vực là những người đem lại sự tín nhiệm cho thị trường cụ thể hoặc công nghệ của bạn. Họ là những thương hiệu dễ nhìn thấy. Họ cũng có thể là khách hàng nhưng đặc thù của họ là được dùng để tạo sự tín nhiệm đối với khách hàng và báo chí.

Cuối cùng, bạn có thể cần đến một số lời khuyên về kinh doanh nói chung của một CEO "đã từng ăn dầm nằm dề ở đó". Những nhà điều hành có thể cho bạn lời khuyên thực tiễn "làm thế nào" rất có thể là những người đã điều hành công ty khởi nghiệp của họ. Các nhà tư vấn bán hàng và marketing là nền tảng lý tưởng để bạn kiểm tra những gì đã học được trong khâu Tìm hiểu Khách hàng, Xác định và Tạo dựng Khách hàng.

Số lượng nhà tư vấn ở từng lĩnh vực sẽ khác nhau rõ rệt tùy theo tình huống nhưng có một số nguyên tắc chính. Cả nhà tư vấn bán hàng lẫn marketing đều mang khuynh hướng có cái tôi lớn. Tôi thấy mỗi lần tôi chỉ có thể xoay xở với một trong số họ. Các nhà tư vấn công nghiệp thường xem mình là chuyên gia trong một ngành cụ thể. Hãy yêu cầu hai người cho bạn ý kiến khác (nhưng đừng để họ xuất hiện cùng ngày). Các nhà tư vấn kinh doanh gần giống các nhà tư vấn marketing nhưng thường có chuyên môn ở nhiều giai đoạn của công ty. Tôi luôn có sẵn vài người để giúp mình thông minh hơn. Cuối cùng, nhóm Phát triển Sản phẩm của chúng ta chẳng thể có đủ số người tư vấn kỹ thuật. Họ sẽ đến và làm cho chúng ta hiểu rõ hơn về các vấn đề kỹ thuật cụ thể. Điều này cũng đúng với các nhà tư vấn khách hàng. Chúng ta phải chắc chắn là chúng ta học được điều gì đó mới mẻ mỗi khi họ ghé qua.

GIAI ĐOẠN 2: BÁN CHO KHÁCH HÀNG NHÌN XA TRÔNG RỘNG



Trong bước Tìm hiểu Khách hàng, bạn tiếp xúc với khách hàng 2 lần, lần thứ nhất là để hiểu khách hàng làm như thế nào và họ có những vấn đề gì, rồi sau đó lại trình bày sản phẩm với họ lần nữa và lấy phản hồi của họ về sản phẩm. Bây giờ, ở giai đoạn 2 trong bước Xác định Khách hàng, là bước quan trọng. Việc của bạn là xem liệu bạn có thể bán cho những khách hàng có tầm nhìn ban đầu trước khi gửi sản phẩm đi không. Tại sao? Khả năng thực sự của bạn khi bán sản phẩm khởi nghiệp sẽ xác nhận liệu tất cả các giả định của bạn về khách hàng và mô hình kinh doanh của bạn có đúng hay không. Bạn có thực sự hiểu khách hàng của bạn và nhu cầu của họ? Khách hàng của bạn có thực sự coi trọng tính năng sản phẩm của bạn? Bạn có bỏ sót tính năng quan trọng nào không? Bạn có hiểu kênh phân phối của mình? Bạn có thực sự nắm được quy trình mua và phê duyệt trong công ty của khách hàng? Bạn đặt giá có phù hợp? Bạn có một sơ đồ bán hàng hợp lý có thể dùng để tăng quy mô đội ngũ bán hàng? Bạn muốn tìm ra câu trả lời càng sớm càng tốt trước khi thay đổi tốn kém. Đợi cho đến khi sản phẩm được phát triển

hoàn chỉnh đồng thời các nhóm bán hàng và marketing được sắp xếp nhân sự đâu vào đó là một sai lầm chết người của mô hình Phát triển Sản phẩm.

Rồi, như vậy bạn muốn khách hàng phản hồi sớm. Nhưng tại sao lại cố gắng bán hàng lúc này? Sao lại không đơn giản đưa nó cho những khách hàng tên tuổi ban đầu để có họ trong phe ủng hộ mình? Sao lại không tặng sản phẩm để phòng Kỹ thuật có những thử nghiệm alpha và beta? Câu hỏi này đã từ lâu khiến công ty khởi nghiệp đau đầu. Câu trả lời là: tặng phẩm không chứng minh khách hàng sẽ mua sản phẩm của bạn. Cách hợp lý duy nhất để kiểm tra giả định của bạn là thực sự bán sản phẩm.

Phải trả bao nhiêu tiền Đủ để được những người chủ chốt trả lời điện thoại và đáp email. Bất cứ giá nào (không quá số thành viên ban tư vấn). Đủ để được những người chủ chốt trả lời điện thoại và đáp email. Đối với những người ngây thơ: khoảng 5 ngàn cổ phần; đối với những người khác: thương lượng. Đối với những người ngây thơ: khoảng 5 ngàn cổ phần; đối với những người khác: thương lượng.

Bảng 4.2 Vai trò của Ban tư vấn

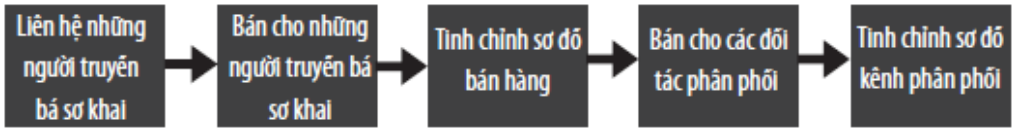
Hãy đảm bảo để các khách hàng tiềm năng chính nằm trong "Ban tư vấn khách hàng". Đây là những người bạn gặp trong bước Tìm hiểu Khách hàng, những người có thể cho bạn lời khuyên về sản phẩm trên quan điểm của khách hàng. Tôi luôn bảo những nhà tư vấn này: "Tôi muốn ông vào ban tư vấn của tôi để tôi có thể học cách xây dựng một sản phẩm mà ông sẽ mua. Cả hai chúng ta đều thất bại nếu tôi không thể làm được việc này." Họ sẽ phục vụ như một khách hàng có lương tâm đối với sản phẩm, và sau đó vài người trong số họ sẽ trở thành sự giới thiệu tuyệt vời cho các khách hàng khác. Hãy dùng họ cho các cuộc họp lần lượt và cụ thể với nhân viên của bộ phận Phát triển kinh doanh và Phát triển Khách hàng ở công ty bạn.

Khác với các nhà tư vấn khách hàng là ban tư vấn ngành. Có những chuyên gia về lĩnh vực là những người đem lại sự tín nhiệm cho thị trường cụ thể hoặc công nghệ của bạn. Họ là những thương hiệu dễ nhìn thấy. Họ cũng có thể là khách hàng nhưng đặc thù của họ là được dùng để tạo sự tín nhiệm đối với khách hàng và báo chí.

Cuối cùng, bạn có thể cần đến một số lời khuyên về kinh doanh nói chung của một CEO "đã từng ăn dầm nằm dề ở đó". Những nhà điều hành có thể cho bạn lời khuyên thực tiễn "làm thế nào" rất có thể là những người đã điều hành công ty khởi nghiệp của họ. Các nhà tư vấn bán hàng và marketing là nền tảng lý tưởng để bạn kiểm tra những gì đã học được trong khâu Tìm hiểu Khách hàng, Xác định và Tạo dựng Khách hàng.

Số lượng nhà tư vấn ở từng lĩnh vực sẽ khác nhau rõ rệt tùy theo tình huống nhưng có một số nguyên tắc chính. Cả nhà tư vấn bán hàng lẫn marketing đều mang khuynh hướng có cái tôi lớn. Tôi thấy mỗi lần tôi chỉ có thể xoay xở với một trong số họ. Các nhà tư vấn công nghiệp thường xem mình là chuyên gia trong một ngành cụ thể. Hãy yêu cầu hai người cho bạn ý kiến khác (nhưng đừng để họ xuất hiện cùng ngày). Các nhà tư vấn kinh doanh gần giống các nhà tư vấn marketing nhưng thường có chuyên môn ở nhiều giai đoạn của công ty. Tôi luôn có sẵn vài người để giúp mình thông minh hơn. Cuối cùng, nhóm Phát triển Sản phẩm của chúng ta chẳng thể có đủ số người tư vấn kỹ thuật. Họ sẽ đến và làm cho chúng ta hiểu rõ hơn về các vấn đề kỹ thuật cụ thể. Điều này cũng đúng với các nhà tư vấn khách hàng. Chúng ta phải chắc chắn là chúng ta học được điều gì đó mới mẻ mỗi khi họ ghé qua.

GIAI ĐOẠN 2: BÁN CHO KHÁCH HÀNG NHÌN XA TRÔNG RỘNG



Trong bước Tìm hiểu Khách hàng, bạn tiếp xúc với khách hàng 2 lần, lần thứ nhất là để hiểu khách hàng làm như thế nào và họ có những vấn đề gì, rồi sau đó lại trình bày sản phẩm với họ lần nữa và lấy phản hồi của họ về sản phẩm. Bây giờ, ở giai đoạn 2 trong bước Xác định Khách hàng, là bước quan trọng. Việc của bạn là xem liệu bạn có thể bán cho những khách hàng có tầm nhìn ban đầu trước khi gửi sản phẩm đi không. Tại sao? Khả năng thực sự của bạn khi bán sản phẩm khởi nghiệp sẽ xác nhận liệu tất cả các giả định của bạn về khách hàng và mô hình kinh doanh của bạn có đúng hay không. Bạn có thực sự hiểu khách hàng

của bạn và nhu cầu của họ? Khách hàng của bạn có thực sự coi trọng tính năng sản phẩm của bạn? Bạn có bỏ sót tính năng quan trọng nào không? Bạn có hiểu kênh phân phối của mình? Bạn có thực sự nắm được quy trình mua và phê duyệt trong công ty của khách hàng? Bạn đặt giá có phù hợp? Bạn có một sơ đồ bán hàng hợp lý có thể dùng để tăng quy mô đội ngũ bán hàng? Bạn muốn tìm ra câu trả lời càng sớm càng tốt trước khi thay đổi tốn kém. Đợi cho đến khi sản phẩm được phát triển hoàn chỉnh đồng thời các nhóm bán hàng và marketing được sắp xếp nhân sự đâu vào đó là một sai lầm chết người của mô hình Phát triển Sản phẩm.

Rồi, như vậy bạn muốn khách hàng phản hồi sớm. Nhưng tại sao lại cố gắng bán hàng lúc này? Sao lại không đơn giản đưa nó cho những khách hàng tên tuổi ban đầu để có họ trong phe ủng hộ mình? Sao lại không tặng sản phẩm để phòng Kỹ thuật có những thử nghiệm alpha và beta? Câu hỏi này đã từ lâu khiến công ty khởi nghiệp đau đầu. Câu trả lời là: tặng phẩm không chứng minh khách hàng sẽ mua sản phẩm của bạn. Cách hợp lý duy nhất để kiểm tra giả định của bạn là thực sự bán sản phẩm.

Phải trả bao nhiêu tiền Đủ để được những người chủ chốt trả lời điện thoại và đáp email. Bất cứ giá nào (không quá số thành viên ban tư vấn). Đủ để được những người chủ chốt trả lời điện thoại và đáp email. Đối với những người ngây thơ: khoảng 5 ngàn cổ phần; đối với những người khác: thương lượng. Đối với những người ngây thơ: khoảng 5 ngàn cổ phần; đối với những người khác: thương lượng.

Bảng 4.2 Vai trò của Ban tư vấn

Hãy đảm bảo để các khách hàng tiềm năng chính nằm trong “Ban tư vấn khách hàng”. Đây là những người bạn gặp trong bước Tìm hiểu Khách hàng, những người có thể cho bạn lời khuyên về sản phẩm trên quan điểm của khách hàng. Tôi luôn bảo những nhà tư vấn này: “Tôi muốn ông vào ban tư vấn của tôi để tôi có thể học cách xây dựng một sản phẩm mà ông sẽ mua. Cả hai chúng ta đều thất bại nếu tôi không thể làm được việc này.” Họ sẽ phục vụ như một khách hàng có lương tâm đối với sản phẩm, và sau đó vài người trong số họ sẽ trở thành sự giới thiệu tuyệt vời cho các khách hàng khác. Hãy dùng họ cho các cuộc họp

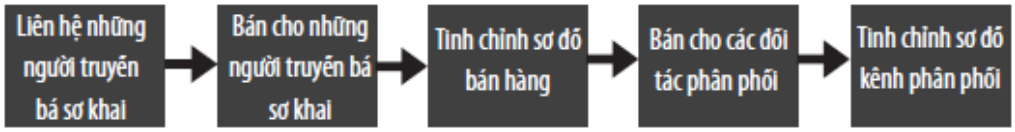
lần lượt và cụ thể với nhân viên của bộ phận Phát triển kinh doanh và Phát triển Khách hàng ở công ty bạn.

Khác với các nhà tư vấn khách hàng là ban tư vấn ngành. Có những chuyên gia về lĩnh vực là những người đem lại sự tín nhiệm cho thị trường cụ thể hoặc công nghệ của bạn. Họ là những thương hiệu dễ nhìn thấy. Họ cũng có thể là khách hàng nhưng đặc thù của họ là được dùng để tạo sự tín nhiệm đối với khách hàng và báo chí.

Cuối cùng, bạn có thể cần đến một số lời khuyên về kinh doanh nói chung của một CEO "đã từng ăn dầm nằm dề ở đó". Những nhà điều hành có thể cho bạn lời khuyên thực tiễn "làm thế nào" rất có thể là những người đã điều hành công ty khởi nghiệp của họ. Các nhà tư vấn bán hàng và marketing là nền tảng lý tưởng để bạn kiểm tra những gì đã học được trong khâu Tìm hiểu Khách hàng, Xác định và Tạo dựng Khách hàng.

Số lượng nhà tư vấn ở từng lĩnh vực sẽ khác nhau rõ rệt tùy theo tình huống nhưng có một số nguyên tắc chính. Cả nhà tư vấn bán hàng lẫn marketing đều mang khuynh hướng có cái tôi lớn. Tôi thấy mỗi lần tôi chỉ có thể xoay xở với một trong số họ. Các nhà tư vấn công nghiệp thường xem mình là chuyên gia trong một ngành cụ thể. Hãy yêu cầu hai người cho bạn ý kiến khác (nhưng đừng để họ xuất hiện cùng ngày). Các nhà tư vấn kinh doanh gần giống các nhà tư vấn marketing nhưng thường có chuyên môn ở nhiều giai đoạn của công ty. Tôi luôn có sẵn vài người để giúp mình thông minh hơn. Cuối cùng, nhóm Phát triển Sản phẩm của chúng ta chẳng thể có đủ số người tư vấn kỹ thuật. Họ sẽ đến và làm cho chúng ta hiểu rõ hơn về các vấn đề kỹ thuật cụ thể. Điều này cũng đúng với các nhà tư vấn khách hàng. Chúng ta phải chắc chắn là chúng ta học được điều gì đó mới mẻ mỗi khi họ ghé qua.

GIAI ĐOẠN 2: BÁN CHO KHÁCH HÀNG NHÌN XA TRÔNG RỘNG



Trong bước Tìm hiểu Khách hàng, bạn tiếp xúc với khách hàng 2 lần, lần thứ nhất là để hiểu khách hàng làm như thế nào và họ có những vấn đề gì, rồi sau đó lại trình bày sản phẩm với họ lần nữa và lấy phản hồi của họ về sản phẩm. Bây giờ, ở giai đoạn 2 trong bước Xác định Khách hàng, là bước quan trọng. Việc của bạn là xem liệu bạn có thể bán cho những khách hàng có tầm nhìn ban đầu trước khi gửi sản phẩm đi không. Tại sao? Khả năng thực sự của bạn khi bán sản phẩm khởi nghiệp sẽ xác nhận liệu tất cả các giả định của bạn về khách hàng và mô hình kinh doanh của bạn có đúng hay không. Bạn có thực sự hiểu khách hàng của bạn và nhu cầu của họ? Khách hàng của bạn có thực sự coi trọng tính năng sản phẩm của bạn? Bạn có bỏ sót tính năng quan trọng nào không? Bạn có hiểu kênh phân phối của mình? Bạn có thực sự nắm được quy trình mua và phê duyệt trong công ty của khách hàng? Bạn đặt giá có phù hợp? Bạn có một sơ đồ bán hàng hợp lý có thể dùng để tăng quy mô đội ngũ bán hàng? Bạn muốn tìm ra câu trả lời càng sớm càng tốt trước khi thay đổi tốn kém. Đợi cho đến khi sản phẩm được phát triển hoàn chỉnh đồng thời các nhóm bán hàng và marketing được sắp xếp nhân sự đâu vào đó là một sai lầm chết người của mô hình Phát triển Sản phẩm.

Rồi, như vậy bạn muốn khách hàng phản hồi sớm. Nhưng tại sao lại cố gắng bán hàng lúc này? Sao lại không đơn giản đưa nó cho những khách hàng tên tuổi ban đầu để có họ trong phe ủng hộ mình? Sao lại không tặng sản phẩm để phòng Kỹ thuật có những thử nghiệm alpha và beta? Câu hỏi này đã từ lâu khiến công ty khởi nghiệp đau đầu. Câu trả lời là: tặng phẩm không chứng minh khách hàng sẽ mua sản phẩm của bạn. Cách hợp lý duy nhất để kiểm tra giả định của bạn là thực sự bán sản phẩm.

Một số độc giả có thể thắc mắc vai trò của nhóm Phát triển Khách hàng là gì trong thử nghiệm alpha và beta. Câu trả lời nghe hơi quái lạ với những người trước đây đã từng khởi nghiệp: chẳng có gì sất. Thử nghiệm alpha và beta là những hoạt động hợp pháp của tổ chức Phát triển Sản phẩm và là một phần trong quá trình Phát triển Sản phẩm. Khi sản phẩm nằm ở giai đoạn phát triển tầm trung, các nhóm Phát triển Sản phẩm muốn tìm khách hàng để kiểm nghiệm các tính năng của sản phẩm, đặc trưng và độ bền của sản phẩm. Muốn một thử nghiệm alpha

hoặc beta thành công, khách hàng phải sẵn sàng không chỉ sống với một sản phẩm không bền vững và chưa hoàn thiện mà còn vui vẻ ghi lại các vấn đề của nó. Những khách hàng alpha và beta tốt rất có thể tìm thấy trong các bộ phận phát triển cải tiến, thiết kế hoặc các bộ phận không chủ đạo của công ty hoặc thị trường. Vì thế, *thử nghiệm alpha và beta là những tính năng Phát triển Sản phẩm thuộc về kỹ thuật. Chúng là những đánh giá sản phẩm về mặt kỹ thuật chứ không phải trên góc độ thị trường.*

Vì thử nghiệm alpha và beta là những lần đầu tiên một sản phẩm rời khỏi công ty, những người bán hàng đã xem các những lần thử nghiệm alpha và beta là cơ hội để hoàn thành lần bán sản phẩm đầu tiên. Đây là sai lầm vì nó đưa đến kết quả là quá trình bán hàng tập trung vào việc lấy Phát triển Sản phẩm làm mô hình của nó (tệ) chứ không phải là dựa vào mô hình Phát triển Khách hàng (tốt). Trên thực tế, kiểm nghiệm một sản phẩm chưa hoàn chỉnh cho phòng Kỹ thuật và kiểm tra sự sẵn sàng mua sản phẩm chưa hoàn thiện của khách hàng là hai chức năng riêng biệt, không liên quan gì với nhau. Bước Xác định Khách hàng không phải là buộc khách hàng trả tiền cho những sản phẩm thử nghiệm của phòng Kỹ thuật. Nó là về việc đánh giá toàn bộ thị trường và mô hình kinh doanh. Dù nhóm Phát triển Khách hàng có nhất quyết tìm khách hàng cho các nhóm Phát triển Sản phẩm dùng trong thử nghiệm alpha và beta thì chính bản thân thử nghiệm không phải là một phần của bước Phát triển Khách hàng. Các công ty hiểu được điều này có thể bỏ các sản phẩm alpha và beta miễn phí dành cho thử nghiệm kỹ thuật mà không dàn xếp hay nhầm lẫn gì với bước Phát triển Khách hàng.

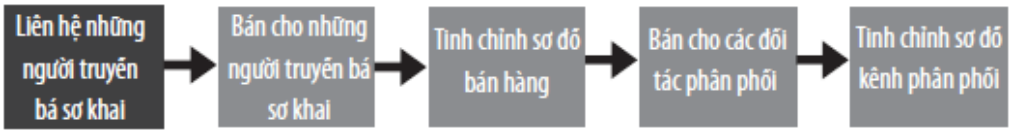
Những người tham gia thử nghiệm alpha và beta, có thể có ảnh hưởng giống như người đề xuất, là một phần trong quy trình bán hàng. Chỉ cần đừng nhầm lẫn họ với khách hàng. Điều quan trọng là phải ghi nhớ quy ước văn hóa trong công ty để chỉ dùng từ "Khách hàng" cho người thực sự trả tiền mua sản phẩm của bạn.

Và như tôi vừa nói, cách bạn đánh giá mô hình của mình là bằng cách bán cho khách hàng. Theo đó, trong giai đoạn này, bạn sẽ:

- Liên hệ những khách hàng nhìn xa trông rộng.

- Tinh chỉnh và đánh giá đường lối bán hàng khi bạn thuyết phục 3 trên 5 khách hàng mua sản phẩm.
- Tinh chỉnh và đánh giá kế hoạch kênh phân phối bằng cách lấy các đơn hàng từ các đối tác phân phối và dịch vụ.

A. Bán cho khách hàng nhìn xa trông rộng: Liên hệ khách hàng nhìn xa trông rộng



Thách thức lớn nhất trong giai đoạn Xác định Khách hàng này là dành thời gian cho những khách hàng nhìn xa trông rộng thực sự chứ không phải khách hàng chủ đạo. Hãy nhớ những khách hàng nhìn xa trông rộng không chỉ thừa nhận là họ có vấn đề, họ có đủ động lực làm điều gì đó để thử các giải pháp tại gia và chi tiền cho giải pháp. Hãy nghĩ đến việc liệu bạn có nhìn thấy đặc điểm chính nào của khách hàng nhìn xa trông rộng trong bước Tìm hiểu Khách hàng không. Có đặc điểm nào trong số đó giúp bạn nhận biết nơi nào có thể tìm thêm những khách hàng triển vọng? Áp dụng cùng kỹ thuật đã dùng trong bước Tìm hiểu Khách hàng: tạo một danh sách khách hàng, một thư giới thiệu, và một câu chuyện/kịch bản giới thiệu. Thậm chí với tất cả sự chuẩn bị của bạn, hãy giả sử chỉ có 1 trong số 20 khách hàng triển vọng bạn đã mời sẽ cam kết với quá trình bán hàng. Nói cách khác, hãy chuẩn bị đối mặt với việc 95% nói không. Không sao. Bạn chỉ cần 5% còn lại. Trong số đó, tùy thuộc vào tình hình kinh tế, 1/3 cho đến 1/5 sẽ thực sự chốt khi bạn sắp sửa bán. Như thế cần rất nhiều cuộc gọi bán hàng. (Đó là lý do tại sao công ty của bạn là công ty khởi nghiệp). Tin tốt là tới giai đoạn này, bạn đã có một người chốt bán hàng tham gia để giải quyết mọi gánh nặng liên hệ và sắp xếp các cuộc gặp gỡ.

Tốt nhất là tới thời điểm này nên phân biệt các nhà truyền bá sơ khai với những phân loại khách hàng chính khác: những người đánh giá ban đầu, những khách hàng có triển vọng, và khách hàng chủ đạo. Bảng 4.3 mô tả các khác biệt giữa các nhóm này về mặt động lực, giá cả và quyền quyết định, sự cạnh tranh mà bạn đối mặt khi bán hàng cho họ, và những rủi ro khi bán hàng cho họ.

	Những người đánh giá ban đầu	Những người truyền bá sơ khai	Những khách hàng có triển vọng	Khách hàng chủ đạo
Động lực	Đánh giá kỹ thuật	Tầm nhìn phù hợp. Hiểu rằng họ có vấn đề và đã nhìn thấy giải pháp mà bạn đã làm cho phù hợp	Thực tiễn. Quan tâm đến việc sản phẩm có thể giải quyết vấn đề đã được nhận diện hiện tại	Muốn mua cái chuẩn mực. Cần được giao "trọn sản phẩm"
Giá cả	Miễn phí	Bằng việc dùng ngưỡng chịu đựng khó khăn, bạn phải lập bảng giá và sau đó cho họ một khoản giảm giá lớn	Giá cả đã được niêm yết và khó thương lượng	Giá cả đã được niêm yết và khó thương lượng hơn
Quyền quyết định	Có thể đồng ý mua miễn phí	Có thể tự do quyết định mua. Thường có thể tiến hành việc mua. Người cổ vũ cho quyết định mua trong nội bộ	Cần cam kết ở mọi cấp. Quy trình bán hàng chuẩn. Có thể tránh so sánh cạnh tranh	Cần cam kết ở mọi cấp. Quy trình bán hàng chuẩn. So sánh cạnh tranh/hoặc yêu cầu đề xuất
Cạnh tranh	Không có	Các giải pháp không tương thích tồn tại có nghĩa là có vấn đề, nhưng còn có những người bán hàng và những người ủng hộ khác. Các giải pháp nội bộ có nghĩa là cạnh tranh nội bộ mạnh mẽ	Đặc trưng là những người bán hàng khác hoặc các giải pháp nội bộ khác	Cao
Rủi ro của bạn	Đừng nhầm nhóm này với một khách hàng. Có thể quan trọng đối với một đánh giá nhưng họ không phải là khách hàng sẽ trả tiền	Một số người truyền bá sơ khai có thể không có khả năng mua. Sự phản đối từ các nhóm khác trong nội bộ	Cạnh tranh bên ngoài. Sự phản đối nội bộ từ các nhóm khác. Một số có thể có chu trình bán hàng dài, họ chỉ có thể bán được vào thời điểm sau này	Cạnh tranh bên ngoài. Phản đối nội bộ từ các nhóm khác. Chu trình bán hàng dài. Những khách hàng không thích rủi ro.
Giới thiệu	Không cần đến. Có công nghệ hay sẽ bán được cho nhóm này. Muốn được nằm trong ban tư vấn kỹ thuật	Không cần đến. Muốn được công nhận là những người lãnh đạo ý tưởng. Muốn nằm trong ban tư vấn khách hàng	Cần những người giới thiệu nhìn xa trông rộng và có tên tuổi	Cần các báo cáo phân tích và những giới thiệu từ khách hàng khác/những câu chuyện thành công

Bảng 4.3 Bốn loại khách hàng

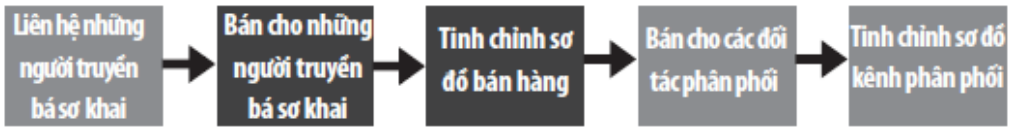
Hãy nghĩ đến những người đánh giá ban đầu là một nhóm khách hàng tiềm năng ảo mà bạn muốn tránh. Mỗi công ty lớn đều có những nhóm này. Khi họ thể hiện sự quan tâm đối với một sản phẩm, các công ty khởi nghiệp có xu hướng nhầm họ với những khách hàng sẽ bỏ tiền ra.

Những người truyền bá ban đầu đã nhìn thấy giải pháp gần giống như cái mà bạn đưa ra. Họ là đối tác của bạn trong quá trình bán hàng này. Họ sẽ tự giải thích lý do thiếu các tính năng cho bạn, miễn là bạn không lúng túng hoặc bỏ mặc họ.

Những khách hàng triển vọng cũng là những người truyền bá ban đầu nhưng họ có khuynh hướng là nhóm lại và sẽ đi theo một người nhìn xa trông rộng. Thay vì mua vì tầm nhìn, họ mua vì những lý do thực tiễn. Đây sẽ là những khách hàng bạn sẽ nhắm tới trong vòng 6 tháng nữa. Họ vẫn là những người hăng hái mua sản phẩm mới hơn so với khách hàng chủ đạo.

Cuối cùng, những khách hàng chủ đạo đang tìm kiếm trọn sản phẩm và chủ yếu cần một giải pháp được bán đại trà, không có rủi ro. Họ sẽ là khách hàng của bạn trong một hay hai năm nữa.

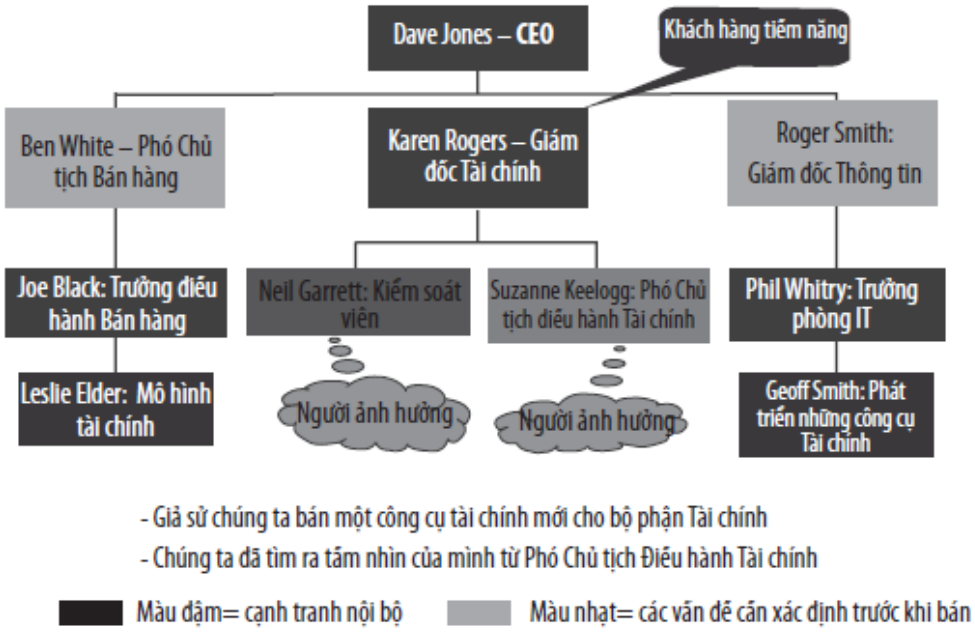
Bán cho khách hàng nhìn xa trông rộng: Tinh chỉnh và xác nhận đường lối bán hàng



Đây là điểm mấu chốt của vấn đề. Bạn có bán được cho 3 – 5 người truyền bá sơ khai trước khi sản phẩm của bạn ra đời? Chìa khóa để bán được một sản phẩm chỉ mới đang nằm trên bản vẽ là tìm những người truyền bá ban sơ khai thuộc hàng ngũ những người điều hành cấp cao, những người quyết định và những người chịu rủi ro. Những người truyền bá ban đầu mà bạn hiện giờ đang tìm là những người có thể thực sự triển khai và sử dụng sản phẩm của bạn. Bạn không cần đến nhiều người như thế tại thời điểm này. Tại sao? Vì mục đích không phải là tạo toàn bộ

doanh thu (mặc dù bạn sẽ bị hỏi cái gần giống như bảng giá), mà mục đích là đánh giá sơ đồ bán hàng.

Hãy quay lại với Chip Stevens một chút, Tổng giám đốc của InLook, người đã ra khỏi văn phòng của mình để phát triển sơ đồ bán hàng. Hình 4.9 minh họa sơ đồ tổ chức mà Chip đã phát triển cho sản phẩm Snapshot của InLook.

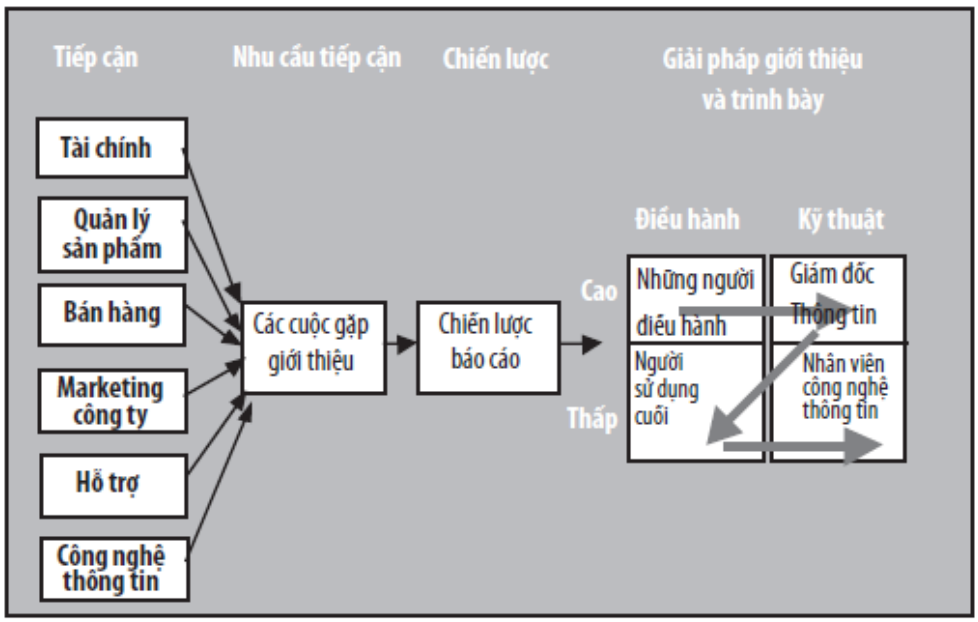


Hình 4.9 Ví dụ về Sơ đồ tổ chức

Khách hàng của InLook là Giám đốc Tài chính mặc dù những người ảnh hưởng chính là người kiểm soát và Phó Chủ tịch Điều hành Tài chính. Nhưng với hàng loạt công ty, InLook phát hiện ra rằng cạnh tranh nội bộ là từ phòng IT, là bộ phận rành rõi về công cụ tài chính cây nhà lá vườn. Ngoài ra, InLook đã biết rằng nhiều giám đốc quản lý của bộ phận bán hàng tin rằng lập mô hình tài chính là "sân nhà" của mình và đã thiết lập một nhóm phân tích bán hàng để cung cấp chức năng này. Muốn thành công, InLook phải giảm bớt sự đối nghịch giữa phòng Bán hàng và phòng IT bằng cách giới thiệu cho Phó Chủ tịch Bán hàng và Giám đốc Thông tin.

Chip đã phát triển chiến lược bán hàng công nhận những lợi ích cạnh tranh nội bộ này và thiết lập dựa trên sự tương quan giữa người mua và

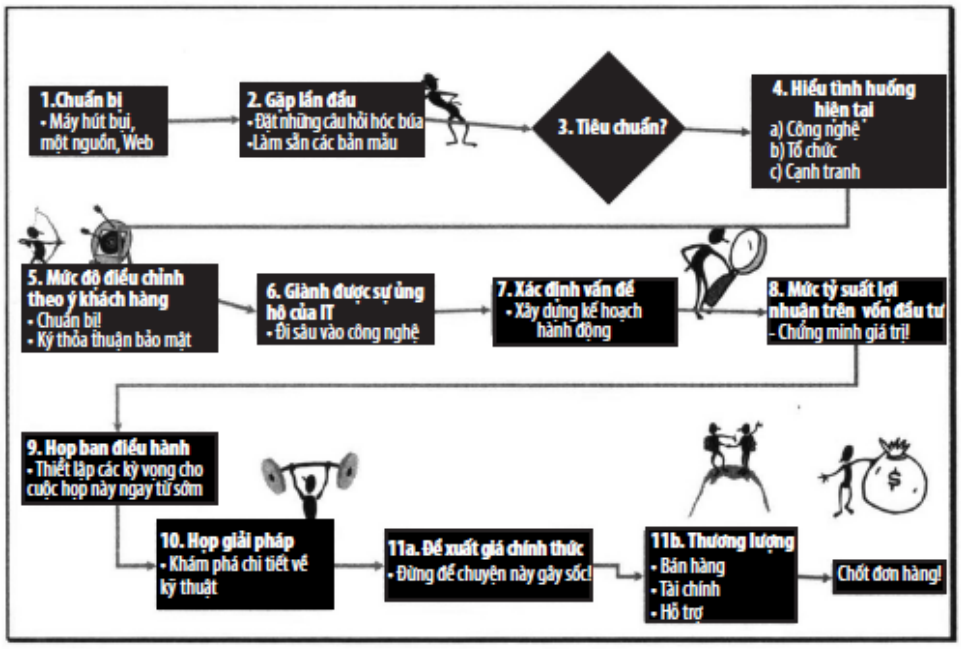
những người ảnh hưởng trong các công ty khách hàng là tập đoàn lớn (xem Hình 4.10).



Hình 4.10 Ví dụ về Chiến lược bán hàng

Chip thấy rằng ông có thể tìm được sự tiếp cận bằng cách gặp gỡ và kiếm được người đỡ đầu điều hành – hoặc Giám đốc Tài chính hoặc kiểm soát viên hoặc Phó Chủ tịch Tài chính nếu người điều hành cảm thấy có nhu cầu cấp thiết về giải pháp phần mềm của InLook đồng thời có một tầm nhìn và ngân sách dành cho dự án này. Ngoài ra, người đỡ đầu bên điều hành sẽ có ảnh hưởng lớn đến người sử dụng cuối, là những người thông thường muốn cái mà sếp họ muốn. Cuối cùng, người đỡ đầu bên điều hành có thể giới thiệu giải pháp này tới Giám đốc Thông tin và giúp giảm thiểu mọi chống đối và giành được sự ủng hộ của phòng IT. Dù cơ cấu IT của công ty không bằng lòng với dự án giải quyết vấn đề của CFO nhưng Giám đốc IT là người có ảnh hưởng lớn nhất trong quy trình bán hàng. Vậy, tiếp theo, Inlook cần phải gặp Giám đốc IT của công ty nhằm giành lấy sự ủng hộ của ông ấy. Stevens cũng đã hiểu rằng thái độ của IT là cách hữu ích để giúp cho giao dịch này thành công. Nếu Inlook không thể sớm giành lấy sự ủng hộ của IT trong quy trình bán hàng thì cần phải nghĩ đến việc đầu tư thêm thời gian và các nguồn lực lâu dài và khó khăn hơn cho công ty khách hàng đó.

Bước tiến thứ 3 trong chiến lược của InLook tập trung vào các nhà quản lý tài chính, là đối tượng sẽ dùng sản phẩm. Nhìn chung, họ nhiệt tình với sản phẩm vì nó làm cho cuộc sống của họ dễ dàng hơn. Cuối cùng, InLook cần gắn kết với các nhân viên IT. Nếu InLook thực hiện đúng các bước từ một tới ba thì càng nhiều khả năng giành được sự tán thành của nhân viên kỹ thuật và không phải tình cờ mà InLook được họ vây quanh. Người sử dụng muốn sản phẩm đó, nhà điều hành tài chính muốn sản phẩm đó và Trưởng phòng IT đã phê duyệt. (Xem sơ đồ bán hàng trong Hình 4.11).



Hình 4.11 Ví dụ về Sơ đồ bán hàng

Cho đến nay, Chip đã gắng xoay xở để tránh rơi vào cái bẫy bán hàng sớm: áp lực làm sản phẩm theo yêu cầu của khách hàng cho từng khách hàng nhìn xa trông rộng. Thách thức của bạn là bán sản phẩm mà công ty bạn sẽ giao trong chuyến tung hàng đầu tiên. Điều đó có nghĩa là sản phẩm chuẩn mà bạn đã lập tiêu chí chứ không phải sản phẩm có thật nhiều tính năng đặc biệt. Sự khác biệt là quan trọng. Một trong những cái bẫy sai lầm của công ty khởi nghiệp là hứa hẹn với nhiều khách hàng khác nhau về tập hợp những tính năng mở rộng hoặc bổ sung độc đáo. Trong khi đôi lúc cần hứa hẹn như vậy để lấy được một hoặc hai đơn hàng thì cái bẫy ở đây là bạn đang xây dựng những sản phẩm theo ý

khách hàng. Xây dựng những sản phẩm theo ý khách hàng không làm cho việc kinh doanh có thể tiến triển thêm trừ khi bạn điều chỉnh kế hoạch kinh doanh một cách rõ ràng. Sẽ là nguy hiểm nếu tiến hành cho đến khi khách hàng và bộ phận Phát triển Sản phẩm thống nhất về chiến lược sản phẩm thực sự là gì.

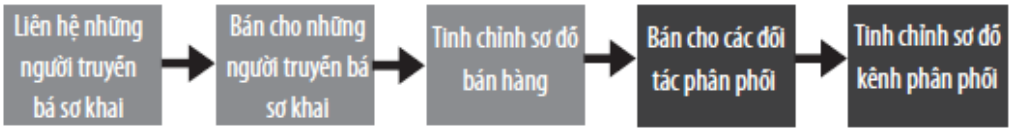
Dĩ nhiên, có lúc các yêu cầu tính năng theo ý khách hàng như thế lại là điều tốt. Nếu có đủ số khách hàng yêu cầu cùng một tập hợp tính năng "theo yêu cầu" thì chúng hoàn toàn chẳng còn tính năng theo yêu cầu của một khách hàng đơn lẻ nữa. Những khách hàng đã cố gắng nói cho bạn biết những yêu cầu sản phẩm thực sự là gì. Hãy kết hợp các yêu cầu sản phẩm đó vào tiêu chí kỹ thuật của bạn và công bố cho họ biết các tính năng.

Khi bạn đang bán hàng cho khách hàng, điều quan trọng cần nhớ là một số mục tiêu giá cả. Bất cứ ai cũng có thể cho đi sản phẩm để lấy được một đơn hàng, nhưng mục tiêu của bạn là bán một sản phẩm chưa hoàn thiện và chưa được giao đồng thời càng sát với bảng giá của bạn càng tốt. Điều này nghe có thực tế không? Chỉ khi bạn tin rằng có. Hãy nhớ là bạn đang tìm kiếm những khách hàng là người sẽ chồm qua bàn và nắm lấy cổ áo bạn để sớm có được sản phẩm của bạn. Họ cần những gì bạn đang bán. Thường thì khách hàng đầu tiên hay nói, "Chúng tôi cần chiết khấu lớn vì chúng tôi là khách hàng đầu tiên của ông." Bạn nên xoay ngược tình thế này và nói, "Chúng tôi cần ông trả theo bảng giá vì ông sẽ là người đầu tiên được sử dụng nó." Nếu điều đó có vẻ không hợp lý với khách hàng, thì có nghĩa rằng bạn chưa tìm ra người nhìn xa trông rộng. Cứ hãy thoải mái linh hoạt với các điều khoản (chưa thanh toán cho đến khi giao hàng, chưa thanh toán cho đến khi nó hoạt động theo tiêu chí sản phẩm, v.v.). Nhưng phải cứng rắn hơn về phần chiết khấu.

Tại sao lại bận tâm đến việc đạt được sát với nguyên giá cho sản phẩm của bạn? Một phần trong khâu kiểm tra sơ đồ bán hàng là kiểm tra quá trình bán hàng và sự phê duyệt của khách hàng. Bạn muốn thấy liệu sơ đồ tổ chức và chiến lược bán hàng của bạn đã đúng chưa. Hy vọng là khi bạn trải qua quá trình này, bạn sẽ thành công khi chốt một vài đơn đặt hàng. Mục đích của bạn là chốt đơn hàng để đảm bảo có người mua đặt hàng trước khi chuyển sang bước tiếp theo.

Bạn không thể biết mình làm tốt tới mức nào trừ khi bạn thống kê được/mất đối với các cuộc gọi bán hàng và chia sẻ với toàn thể nhóm Phát triển Khách hàng. Hiểu được tại sao trong bước này khách hàng nói không thì quan trọng hơn so với tại sao khách hàng nói có. Mục tiêu là để hiểu bạn bị thất bại ở chỗ nào trong quy trình bán hàng (giới thiệu, trình bày sản phẩm, các vấn đề về tổ chức, những vấn đề không nảy sinh ở đây, các vấn đề về kỹ thuật, giá cả) để có thể tinh chỉnh sơ đồ bán hàng.

C. Bán cho những khách hàng có tầm nhìn: Tinh chỉnh và đánh giá Kế hoạch phân phối



Trong bước Tìm hiểu Khách hàng và lần nữa trong giai đoạn đầu của bước Xác định Khách hàng, bạn phán đoán cách sản phẩm của mình sẽ tiếp cận khách hàng như thế nào và bạn công bố một chiến lược phân phối. Giờ là lúc đánh giá nó với các đối tác kênh phân phối bằng cách xét xem bạn có thể lấy được một đơn hàng sơ bộ hay tối thiểu là một hứa hẹn chắc chắn hay không. Việc cố gắng lấy đơn hàng từ những đối tác này sớm hơn trước khi có phản hồi của khách hàng nhiệt tình thì sẽ phản tác dụng. Câu trả lời của đối tác có thể dự đoán được: “Nghe thì có vẻ hấp dẫn thật đấy nhưng khách hàng có nhu cầu sản phẩm này không? Khách hàng của bạn nghĩ gì?” Những gì mà đối tác kênh phân phối tiềm năng của bạn có thể nói là “Tôi có kiếm được tiền nhờ sản phẩm của ông không? Nếu có thì bao nhiêu?” Bây giờ khi bạn đã thực sự bán trực tiếp cho khách hàng và bắt đầu hiểu tại sao họ sẽ mua thì bạn có thể trả lời cho những câu hỏi này. Vậy là bạn đã sẵn sàng đi đến kênh phân phối và đem về một đơn hàng.

Có một trở ngại trong việc lấy đơn hàng từ đối tác kênh phân phối. Một trong những cái bẫy mà doanh nhân rơi vào là nhầm lẫn vai trò của kênh đối tác với vai trò của khách hàng. Có nghĩa là việc thuyết phục một đối tác kênh phân phối đưa sản phẩm của bạn vào phân phối hay một hệ thống phân phối lớn để làm việc với công ty của bạn, thì rõ ràng

điều đó hoàn toàn không giống với việc một khách hàng mua sản phẩm của bạn. Dù các đối tác kênh phân phối có thể đặt các đơn hàng thực sự đối với sản phẩm của bạn thì họ chỉ làm vậy khi có nhu cầu khách hàng kéo sản phẩm ra khỏi kênh phân phối. Những người sử dụng cuối trả tiền hóa đơn; còn các đối tác kênh phân phối chỉ làm ăn nghiêm túc với bạn khi bạn có thể bổ sung thêm doanh thu cho họ. Dù bạn có thể nghĩ đây là điều hiển nhiên, thì nhiều công ty khởi nghiệp rơi vào cái bẫy nghĩ rằng các vấn đề bán hàng của họ đã chấm dứt một khi đã ký kết với một đối tác kênh phân phối và khui chai sâm-panh khi họ có được đơn "cung cấp" hàng đầu tiên từ một kênh bán hàng gián tiếp. Sai rồi. Vì bạn là một công ty khởi nghiệp nên sản phẩm của bạn chưa có cầu. Chẳng ai lao vào cửa đối tác của bạn để yêu cầu được mua sản phẩm của bạn cả. Các đối tác kênh phân phối không tạo ra nhu cầu này; chỉ có công ty khởi nghiệp của bạn mới có thể làm thế. Sẽ là một khái niệm dễ nắm bắt nếu bạn nghĩ đến tất cả các kênh bán hàng gián tiếp không hơn không kém các kệ trưng bày trong các cửa hàng tạp hóa. Nếu khách hàng chưa trở nên quen thuộc với thương hiệu này thì họ sẽ chẳng đi tìm sản phẩm.

Hãy nhớ tất cả những điều này, cập nhật trình bày đối tác kênh phân phối/dịch vụ bằng các thông tin về những đơn hàng của khách hàng ban đầu. Sau đó, ra đường và giới thiệu với họ. Mục tiêu của bạn là quay lại mối quan hệ có cam kết (thường được minh chứng bằng một đơn đặt hàng).

GIAI ĐOẠN 3: TRIỂN KHAI ĐỊNH VỊ CHO CÔNG TY VÀ CHO SẢN PHẨM



Định vị là nỗ lực kiểm soát sự nhìn nhận của công chúng về một sản phẩm hoặc dịch vụ, liên quan đến các sản phẩm cạnh tranh. Trong bước Tìm hiểu Khách hàng, bạn bắt đầu nghĩ đến Loại Thị trường mà bạn sẽ thâm nhập và cách thức sản phẩm của bạn sẽ cạnh tranh, tái sàng lọc và tạo ra thị trường đó. Có thể bạn đã cố gắng chính thức định vị sản phẩm từ sớm, trước khi thực hiện bán hàng, nhưng hẳn là bạn chỉ phỏng đoán

thôi. Giờ bạn đã có các sự kiện thực tế về lý do tại sao khách hàng mua và khách hàng thực sự sẽ kiểm tra định vị của bạn. Trong giai đoạn 3 này của khâu Xác định khách hàng, bạn đưa mọi thứ đã tìm hiểu về khách hàng và phản ứng của họ vào sản phẩm của mình và định vị giá trị đầu tiên rồi xây dựng 2 định vị: một cho công ty và một cho sản phẩm. Trong giai đoạn này, bạn sẽ:

- Phát triển định vị sản phẩm dựa trên Loại Thị trường
- Phát triển định vị công ty
- Thực hiện những bài thuyết trình với các nhà phân tích và những người có tầm ảnh hưởng trong lĩnh vực.

A. Triển khai định vị: Định vị sản phẩm



Hầu hết các công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ đều tin rằng họ cần phải có "nhà marketing" chuyên nghiệp từ các công ty quan hệ công chúng để thực hiện giai đoạn "định vị" này. Trên thực tế, giai đoạn đầu tiên đã qua được thực hiện tốt nhất bởi nhóm Phát triển Khách hàng với sự phản hồi từ nhóm Phát triển Sản phẩm. Ngay lúc này, chẳng ai khác gần khách hàng hơn. Chẳng ai hiểu rõ hơn những vấn đề mà khách hàng đã nói rằng sản phẩm giải quyết được. Chẳng ai khác phấn đấu để lấy được đơn hàng và tìm sơ đồ bán hàng có thể lặp lại. Nhóm Phát triển Khách hàng của bạn có đủ năng lực hơn bất kỳ ai khác để bước qua giai đoạn đầu tiên khiến sản phẩm và công ty độc đáo. Chỉ sau đó, trong khâu Tạo dựng Khách hàng, bạn mới cần đưa "chuyên gia" vào.

Dù bạn đã có được phản hồi của khách hàng và các đối tác kênh phân phối trong khâu Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng, bạn không ngừng tự hỏi liệu mình đang bán cho một thị trường sẵn có, thị trường tái phân khúc hay đang tạo ra một thị trường mới. Bạn đã viết phiên bản đầu tiên về quan niệm định vị khi tạo bài trình bày bán hàng, trả lời câu hỏi tại sao một khách hàng ban đầu nên mua sản phẩm đó.

Hãy nghĩ đến phản ứng của khách hàng về cách bạn mô tả sản phẩm của mình. Nó có tạo ra sự hào hứng không? Nó có đáng tin cậy không?

Giờ là lúc chốt lại vấn đề và chính thức hóa định vị sản phẩm dựa vào Loại Thị trường (xem Bảng 4.4). Định vị của bạn không nhất thiết phải hoàn hảo vì bạn sẽ tinh chỉnh nó sau này trong bước Tạo dựng Khách hàng.

	Thị trường hiện hữu	***Thị trường mới***	***Thị trường tái phân khúc***
Quan điểm định vị sản phẩm	So sánh sản phẩm của bạn với các đối thủ cạnh tranh. Mô tả một số tính năng hoặc thuộc tính của sản phẩm tốt hơn, nhanh hơn ra sao – một cải tiến mang tính đột phá.	Còn quá sớm để khách hàng hiểu các đặc tính sản phẩm của bạn sẽ làm được gì cho họ. Thay vào đó, hãy mô tả vấn đề mà sản phẩm của bạn sẽ giải quyết và những lợi ích mà khách hàng sẽ có được khi giải quyết vấn đề đó – một cải tiến mang tính chuyển hóa.	So sánh sản phẩm của bạn với các đối thủ cạnh tranh. Nếu thị trường giá rẻ thì mô tả giá cả và tập hợp tính năng. Nếu thị trường ngách, mô tả cách một số đặc tính hoặc thuộc tính của sản phẩm giải quyết vấn đề mà khách hàng của bạn có, theo cách mà những sản phẩm tương đương không có. Mô tả những lợi ích mà khách hàng sẽ nhận được khi giải quyết vấn đề của họ theo cách mới này.

Khi Inlook tiến gần đến việc định vị sản phẩm mới cho sản phẩm Snapshot của mình, họ nhận ra rằng lợi thế nằm ở chỗ họ đã có một cải tiến và độc đáo mà không có đối thủ cạnh tranh trực tiếp nào. Tuy nhiên, bất lợi là họ đang bước vào một thị trường hoàn toàn mới. Và trong một thị trường mới, việc tập trung mọi chú ý vào các tính năng sản phẩm phẩm cụ thể trước khi khách hàng thậm chí có thể hiểu sản phẩm của họ giải quyết được vấn đề gì, sẽ gây ra sự xao lãng. Các tuyên bố về một sản phẩm tốt hơn, nhanh hơn, rẻ hơn sẽ đơn giản mất đi khi khách hàng vẫn cố tìm hiểu xem sản phẩm giải quyết vấn đề gì và tại sao họ nên quan tâm. Vì vậy, InLook quyết định định vị sản phẩm của mình là cung cấp "tầm nhìn có lợi" cho các giám đốc tài chính. Cụm từ cộng hưởng với những khách hàng tiềm năng của họ, thoạt nghe như cái gì đó mà có thể họ cần. Và dần dần, một lần nữa, đội ngũ bán hàng của InLook được mời giải thích tầm nhìn có lợi là gì và tầm nhìn có lợi hoạt động như thế nào.

Kết quả cuối cùng của bài tập định vị sản phẩm này sẽ là một "tóm tắt định vị sản phẩm". Tương tự như các tóm tắt khác mà bạn đã xây dựng trong bước trước là Tìm hiểu Khách hàng, tài liệu dài một trang

này cần nêu định vị sản phẩm và tính hợp lý của nó. Khi triển khai các tài liệu bán hàng (bảng dữ liệu, trình bày bán hàng, trang web), tóm tắt này sẽ được dùng để giữ cho mọi thông điệp "ở đúng chỗ".

B. Triển khai định vị: Định vị công ty



Giờ bạn đã quyết định các định vị sản phẩm của mình thuộc về một trong ba Loại Thị trường, bạn cần tuyên bố định vị công ty giống y như vậy. Khác biệt giữa định vị công ty và định vị sản phẩm là gì? Định vị sản phẩm tập trung vào các thuộc tính của sản phẩm cụ thể trong một Loại Thị trường. Định vị công ty trả lời cho câu hỏi: "Công ty của ông làm được gì cho tôi?" và "Tại sao công ty của ông tồn tại, và nó khác biệt thế nào?"

Tôi thích viết phiên bản đầu tiên về quan điểm định vị công ty càng đơn giản càng tốt, luôn ghi nhớ khách hàng trong đầu. Tôi đã mô tả lý do tôi mở công ty này theo cách mà mọi khách hàng tiềm năng của tôi sẽ nói, "Nói tiếp đi, có vẻ như ông đang giải quyết vấn đề của chúng tôi." Những người sáng lập của InLook quyết định vì họ đang ở trong một thị trường mới, thị trường mà họ đang tạo ra, nên họ có thể thực sự đặt tên cho thị trường này. Họ quyết định định vị công ty của mình là họ đang tạo ra một thị trường quản lý có lợi. Họ mô tả thị trường này bằng cách cứ việc tóm lấy giám đốc tài chính (CFO), đây là người hiểu rất rõ rằng tính rõ ràng ngay từ đầu của vấn đề lợi nhuận là một nhu cầu quan trọng đối với các CFO và nếu thiếu những công cụ này sẽ đặt công ty vào những rủi ro tài chính.

Bảng 4.5 minh họa định vị công ty theo Loại Thị trường. Giống như định vị sản phẩm, định vị công ty của bạn không cần phải hoàn thiện vì bạn sẽ tinh chỉnh nó kỹ hơn trong bước Tạo dựng Khách hàng.

Để kiểm tra tính nhất quán về việc định vị công ty, hãy xem lại các quan điểm sứ mệnh bạn đã viết trong bước Tìm hiểu Khách hàng. Nó có giải thích tại sao công ty của bạn có sự khác biệt hay đặc biệt không?

Ngoài ra, tôi luôn thấy hữu ích khi so sánh mô tả công ty và quan điểm sứ mệnh của công ty với chính những điều đó của đối thủ. Định vị công ty họ là gì? Bạn có bỏ sót điều gì?

	Thị trường hiện hữu	***Thị trường mới***	***Thị trường tái phân khúc***
Các quan điểm định vị công ty	So sánh công ty của bạn với công ty của các đối thủ. Mô tả công ty vừa khác biệt vừa đáng tin cậy như thế nào.	Còn quá sớm để khách hàng hiểu công ty của bạn khác biệt thế nào vì trong một thị trường mới không có công ty nào khác để so sánh. Vì vậy, định vị công ty sẽ là về truyền đạt tầm nhìn và niềm đam mê của bạn.	Định vị công ty cho "Loại Thị trường" này truyền đạt giá trị phân khúc thị trường mà bạn đã chọn và sự cải cách mà công ty của bạn đã đem lại cho nó. Điều mà khách hàng coi trọng, muốn và cần lúc này là gì?

Bảng 4.5 Định vị công ty theo Loại Thị trường

Giống như với định vị sản phẩm, kết quả cuối cùng của bài tập định vị công ty này sẽ là một "tóm tắt định vị công ty". Khi bạn xây dựng tài liệu marketing (thông tin tới báo giới một cách không chính thức, các thuyết trình bán hàng, trang web), tóm tắt này sẽ được dùng tiếp theo sau tóm tắt sản phẩm để giữ cho mọi thông điệp đều "ở đúng chỗ".

C. Phát triển việc định vị: Thuyết trình với các nhà phân tích và những người có ảnh hưởng



Các nhà phân tích và những người có ảnh hưởng trong ngành là một phần trong nền móng tin tưởng mà một công ty khởi nghiệp cần. Nhà phân tích trong ngành là gì? Trên vũ đài công nghệ, có những công ty tính phí với khách hàng khi cung cấp các phân tích "độc lập" và không thiên vị về thị trường, xu thế và các sản phẩm cụ thể. Những công ty này có quy mô và tầm ảnh hưởng khác nhau. Trong một số thị trường kỹ thuật (ví dụ: phần mềm doanh nghiệp), một thương vụ với một công ty lớn là rất khó cho đến khi một trong những công ty phân tích lớn nhất

(Gartner, Meta, Yankee) cung cấp thông tin cho bạn. Nếu bạn nằm trong ngành kinh doanh giải trí, nhà phân tích có thể là Kagan. Nếu bạn đang nghiên cứu các thương vụ sản phẩm tiêu dùng thì đó có thể là Tập đoàn NPD. Những người có tầm ảnh hưởng trong ngành là một kiểu kém trang trọng hơn. Trong mỗi ngành, có khoảng chục người có ảnh hưởng đến cái đang được nói đến. Đây là những cá nhân có thể thuộc các công ty nhưng diễn thuyết nhiều ở các hội thảo; họ có thể là tác giả các xuất bản phẩm thương mại, họ hầu hết có những ý tưởng độc đáo; hoặc họ có thể là giảng viên một trường đại học.

Bạn bắt đầu nhận diện các nhà phân tích và những người có tầm ảnh hưởng trong khâu Tìm hiểu Khách hàng. Mục tiêu trong giai đoạn này là gặp gỡ họ và lấy được quan điểm và phản hồi của họ về định vị ban đầu (thị trường, sản phẩm, và công ty) mà bạn vừa tạo ra và ý kiến của họ về các tính năng sản phẩm của bạn. Bạn cũng muốn xem liệu bạn cho thể mời họ "ca" giúp bạn (còn nếu không, bạn muốn hiểu là tại sao). Mặc dù những người chấp nhận ban đầu sẽ truyền bá sớm sản phẩm của bạn với công ty của họ hoặc bạn bè và gia đình họ, việc đó cũng góp phần làm cho nhiều người ngoài cuộc phải nói, "Có, chúng tôi có nghe nói đến họ và dù còn quá sớm để nói sản phẩm của họ tốt thế nào, chúng tôi nghĩ rằng ý tưởng của họ khá quý báu." Bạn cũng cần liệt kê những nhà phân tích và những người có ảnh hưởng trong ngành làm người tiến cử cho báo chí mà bạn sẽ làm trong bước Tạo dựng Khách hàng.

Tất cả những việc này sẽ rất khó khăn trước khi bạn có các đầu mối liên hệ khách hàng thực sự, phản hồi và đơn đặt hàng, nhưng giờ bạn có thứ để nói đến và một ý tưởng về cách nói ra điều đó. Bước đầu tiên là liên lạc với nhà phân tích và người có tầm ảnh hưởng mà bạn đã dò tìm từ đầu giai đoạn Tìm hiểu Khách hàng. Hy vọng bạn đã có cơ sở dữ liệu về họ là ai và đã gặp họ trong các hội thảo, hội nghị và triển lãm thương mại. Bạn cũng đã dành thời gian hiểu các ý kiến của họ về thị trường của bạn và không gian sản phẩm của bạn (nếu không thì đừng dùng các cuộc gặp gỡ trong giai đoạn này để tăng tốc; cứ làm bài tập về nhà kia trước đã).

Trước khi liên lạc với các nhà phân tích, phải chắc chắn rằng bạn hiểu công ty của họ cung cấp dịch vụ cho những công ty nào, những nhà phân tích bạn mời đang hoạt động trong ngành nào và lĩnh vực hay công ty

đặc biệt nào. (Chẳng còn gì tệ hơn là đi gặp không đúng người hay thậm chí là không đúng công ty). Điều đó phản ánh không tốt về bạn và công ty của bạn. Nó cho mọi người thấy rằng bạn không đầu tư thời gian tối thiểu để tìm hiểu thông tin). Hãy xây dựng một kịch bản ngắn giải thích tại sao họ nên gặp bạn. Nếu bạn hiểu họ chịu trách nhiệm trong lĩnh vực nào và tại sao công ty của bạn sẽ khuấy động thị trường của họ, và có thể giải thích tại sao công ty của bạn quan trọng, rõ ràng là "có gì đấy có lợi cho họ" thì họ sẽ không muốn bỏ lỡ một công ty quan trọng và có ảnh hưởng. Hãy đảm bảo là bạn có nhắc tới những khách hàng đầu tiên của mình và những vấn đề/khó khăn mà bạn giải quyết được. Khi họ đồng ý gặp bạn, hãy hỏi họ sẽ dành cho bạn bao nhiêu thời gian và hình thức trình bày nào họ thích (slide trang trọng, bản mẫu, trình bày trên bảng, v.v.) và liệu bài trình bày nên tập trung vào công nghệ, thị trường, khách hàng, các vấn đề, hay tất cả những thứ này.

Giờ là lúc tổng hợp một bài trình bày phân tích, luôn ghi nhớ đây không phải là bài thuyết trình bán hàng. Tiêu điểm sẽ là định vị thị trường và định vị sản phẩm cũng như chi tiết về tính năng sản phẩm. Bạn muốn tác động đến suy nghĩ của nhà phân tích chứ không phải bán cho họ một sản phẩm. Mỗi tổ chức phân tích có một quan điểm riêng về thị trường mà bạn nằm trong đó – phải chắc chắn rằng bạn có và hiểu slide đó (bạn cần biết đủ rõ về slide đó để có thể vẽ lên bảng). Nếu bạn đang tạo ra một thị trường mới, hãy lấy những slide mô tả quan điểm của họ về các thị trường kế cận mà bạn sẽ tác động đến.

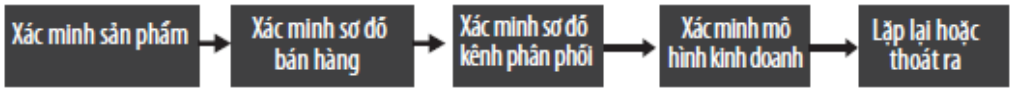
Việc chuẩn bị cho một buổi gặp mặt với một người có ảnh hưởng trong ngành có thể đòi hỏi sự chuẩn bị trang trọng như gặp một nhà phân tích trong ngành hoặc có thể là một bữa ăn trưa ở một quán ăn gần đó. Bạn cần thực hiện các bước chuẩn bị của mình trước khi gặp những người có ảnh hưởng: hiểu cách họ tiếp nhận thông tin và cách họ phổ biến nó. Điều chỉnh phong cách gặp mặt một cách phù hợp.

Khi gặp những nhà phân tích hoặc những người có ảnh hưởng, hãy nhớ mục tiêu là thu thập phản hồi của họ (và sự nhiệt tình mãnh liệt của họ). Bạn cũng muốn thông qua sự giao tiếp để thu thập tin tức về thị trường đó. Hãy lập một danh sách trong đầu về điều gì quan trọng đối với bạn để tìm hiểu ở họ. Ví dụ, Có công ty nào khác đang làm điều mà công ty của bạn cũng đang làm không? Làm sao tầm nhìn của bạn phù

hợp với nhu cầu thị trường? Với nhu cầu của khách hàng? Bạn sẽ định vị sản phẩm, thị trường và công ty của bạn như thế nào? Bạn sẽ định giá cho sản phẩm đó thế nào? Những người khác định giá nó thế nào? Bạn nên bán cho ai trong một công ty? Bạn sẽ gặp những loại trở ngại nào trong một công ty? Bạn sẽ gặp những loại trở ngại nào khi cố gắng xây dựng công ty của mình: Được đầu tư? Được thuê? Cạnh tranh? Họ nghĩ bạn nên làm gì kế tiếp?

Khi đã có phản hồi của các nhà phân tích và những người có ảnh hưởng cũng như nhiều khách hàng thực thụ, bạn có thể sang giai đoạn kế tiếp và là giai đoạn cuối cùng trong bước Xác định Khách hàng.

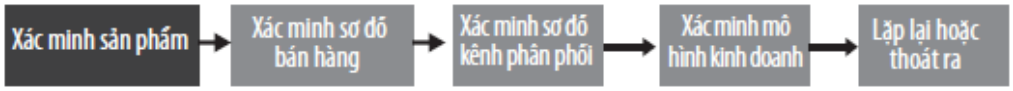
GIAI ĐOẠN 4: XÁC MINH



Sau khi gặp các nhà phân tích và những người có ảnh hưởng, bạn đã đi hết con đường của bước Xác định Khách hàng. Những gì bạn làm cho công ty là khám phá xem các giả thuyết về khách hàng, bán hàng và phân phối của mình có đúng hay không. Những gì bạn làm cho các nhà đầu tư là bắt đầu xác định mô hình kinh doanh của bạn. Trong giai đoạn cuối cùng, bạn tổng hợp những gì tìm được, và kiểm tra xem liệu bạn đã tìm hiểu đủ để bước sang bước Tạo dựng Khách hàng hay chưa. Vì vậy, trong giai đoạn này, bạn làm 5 việc sau:

- Xác minh giải pháp sản phẩm
- Xác minh sơ đồ bán hàng
- Xác minh kế hoạch phân phối
- Xác minh bạn có một mô hình kinh doanh có lợi nhuận
- Lặp lại, trở lui hoặc thoát ra

A. Xác minh: Giải pháp sản phẩm

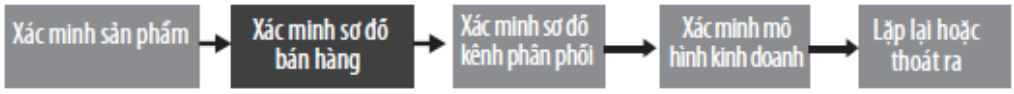


Vào cuối bước Tìm hiểu Khách hàng, bạn đã xác minh rằng sản phẩm theo tiêu chí đã đáp ứng nhu cầu của khách hàng theo giả thuyết, nhưng ở giai đoạn đó bạn chưa yêu cầu đặt hàng. Bây giờ, vào cuối bước Xác định Khách hàng, "xác nhận giải pháp sản phẩm" có nghĩa là cho thấy bạn có một sản phẩm mà khách hàng sẽ mua. Dĩ nhiên, còn có nhiều việc hơn là xác minh sản phẩm. Rà soát lại tất cả các mục tiêu và phản hồi mà bạn đã có được từ khách hàng về sản phẩm và các kết luận mà bạn đã thu được về tính năng của phiên bản đầu tiên, các tính năng sau đó, v.v. Hãy chắc chắn nêu những câu hỏi như thế này:

- Với đơn hàng của khách hàng cho tới ngày hôm nay, sản phẩm mà bạn sản xuất l`ần đ`ầu có đáp ứng được nhu c`ầu của thị trường? Sản phẩm của bạn phù hợp với khó khăn của khách hàng tới cỡ nào? Bạn có mất các giao dịch do thiếu các tính năng? Những tính năng nào nổi trội được xem là "sản phẩm hút hàng"? Bạn thua vì sản phẩm của bạn không đủ t`ầm quan trọng cho đến khi nó là "sản phẩm hoàn chỉnh"? Bạn có muốn nhấn mạnh vào các tính năng khác? Phó Chủ tịch nhóm Phát triển Sản phẩm đã nghe nói đến các vấn đ`ềcủa khách hàng ban đ`ầu chưa? Bạn có bán vượt doanh số? Khách hàng có hài lòng không?
- Bạn bị mất các giao dịch do các vấn đ`ềv`êlịch giao hàng? Kế hoạch của sản phẩm trong tương lai có các tính năng theo đúng thứ tự không?
- Bạn có mất các giao dịch nào do đặt giá quá cao không? Có phản đối nào v`êgiá cả sản phẩm của bạn không? (Nếu không, có thể là giá của bạn quá thấp – bạn sẽ nhận được vài lời làu bàu). Bên cạnh giá tuyệt đối của sản phẩm, bạn có mô hình giá đúng không?

Tiêu chí thành công quan trọng nhất là liệu người chốt bán hàng có tin rằng những nhân viên bán hàng khác bán sản phẩm theo một tiêu chuẩn có thể lặp lại.

B. Xác minh: Sơ đồ bán hàng



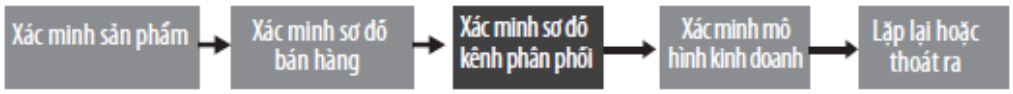
Bạn đã tập hợp các tài liệu bán hàng, tìm ra những người nhìn xa trông rộng có triển vọng và kết hợp sơ đồ tổ chức với chiến lược bán hàng thành một sơ đồ bán hàng, cố gắng bán và chốt khách hàng. Trong

giai đoạn này, xác minh sơ đồ bán hàng có nghĩa là tóm tắt mọi thứ bạn đã học hỏi và kiểm tra xem liệu quy trình bán hàng của bạn có đúng chưa hay liệu bạn có cần làm một vòng lặp lại lần nữa không. Rà soát lại các câu trả lời đã có được khi triển khai sơ đồ bán hàng:

- Bạn có tạo dựng được sơ đồ tổ chức hay sơ đồ tiêu thụ đúng? Bạn có nhận diện đúng người quyết định? Bạn có hiểu những đối thủ chủ chốt khác? Bạn có mất các giao dịch do những người ảnh hưởng khác phản đối? Bạn có một quy trình lặp đi lặp lại để nhận diện những người liên quan chính một cách nhất quán?
- Bạn có xây dựng được chiến lược bán hàng đúng? Bạn có một quy trình lặp đi lặp lại đưa bạn từ người này tới người kia và từ nhóm này tới nhóm khác? Bạn có thể dự đoán khả năng có một đơn hàng dựa vào chiến lược này?
- Sơ đồ tổ chức và chiến lược bán hàng có đem lại sơ đồ bán hàng với quy trình dự đoán bán hàng từng bước một và một hệ thống bán hàng?
- Quan trọng nhất, bạn có nhận được đơn đặt hàng không? Dù đơn hàng đó có thể theo sau một quy trình hoặc quy trình đó có được qua việc bạn bằng cách nào đó có đơn hàng thì cũng không thành vấn đề. Các đơn hàng có chứng tỏ rằng tổ chức bán hàng có lớn mạnh và phát triển bằng cách đơn giản làm theo sơ đồ bán hàng? Họ có thể bán nó mà không cần đến nhóm sáng lập chào gọi khách hàng?

Nếu bạn tự tin là bạn đã có sơ đồ bán hàng đúng thì bạn có thể tiến hành. Nếu không, quay lại quy trình này một lần nữa.

C. Xác minh: Kế hoạch kênh phân phối

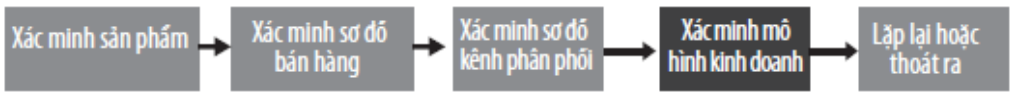


Giờ bạn đã bán cho khách hàng thông qua cả kênh bán hàng gián tiếp lẫn một lực lượng bán hàng trực tiếp, bạn hiểu cách thức kênh phân phối của mình sẽ có hiệu quả thế nào. Các giả thuyết của bạn về kênh phân phối có đúng không? Ví dụ:

- Chi phí của kênh phân phối sẽ là bao nhiêu? Chi phí này có tác động đến kế hoạch kinh doanh của bạn không?

- Có những chi phí kênh phân phối nào khác mà bạn không mong đợi? Bất chấp kênh này, g`ần như luôn có những đi`âu bất ngờ (chi phí trữ hàng, chi phí quảng cáo cửa hàng, hỗ trợ thêm trước khi bán hàng, v.v.)
- Bạn có thể nêu tất cả các biến cố liên quan đến việc dùng mô hình bán hàng và phân phối này? Ví dụ: Chu trình bán hàng kéo dài bao lâu? Một thương vụ tốn nhi`âu hay ít thời gian hơn kế hoạch ban đ`âu? Giá bán trung bình là bao nhiêu? Doanh số từng nhân viên bán hàng hoặc từng cửa hàng mỗi năm sẽ là bao nhiêu? Nếu bạn tham gia vào việc xây dựng một lực lượng bán hàng trực tiếp, sẽ c`ần bao nhiêu người cho đội ngũ bán hàng của bạn (nhân viên bán hàng, hỗ trợ kỹ thuật, tích hợp sau bán hàng, hỗ trợ kỹ thuật, v.v.). Bạn sẽ c`ần bao nhiêu đội?
- Nếu đây là một kênh gián tiếp, thì kênh có thể phát triển không? Bạn sẽ huấn luyện và dạy cho kênh bán hàng như thế nào?
- Loại hoạt động tạo nhu c`âu nào (quảng cáo, quan hệ công chúng, triển lãm thương mại, v.v) sẽ c`ần để hướng khách hàng vào kênh? Muốn đạt được từng khách hàng thì sẽ tốn kém hết bao nhiêu? Bạn đã tính đến các chi phí này trong mô hình kinh doanh của mình chưa? (Trong khi dường như đó có thể là đi`âu hiển nhiên, chi phí lấy được khách hàng c`ần phải thấp hơn giá trị vòng đời khách hàng. Ti`ền chi cho xây dựng thương hiệu không thể tăng quy mô cho một mô hình kinh doanh có vấn đ`êhoặc không có lời). Nếu đây là một kênh gián tiếp, có những chi phí kênh nào ti`ềm ẩn hoặc chi phí tạo nhu c`âu nào, chẳng hạn như trưng bày và quảng bá tại cửa hàng?
- Giả định của bạn v`êtích hợp sản phẩm/dịch vụ có đúng không? Như thế bạn sẽ tốn bao nhiêu chi phí cho từng khách hàng? Không kể đến kênh phân phối, bạn c`ần có bao nhiêu sự hỗ trợ trực tiếp?

D. Xác minh: Mô hình kinh doanh



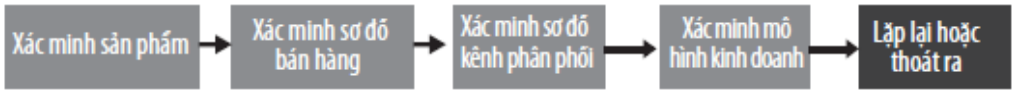
Có các đơn đặt hàng trong tay, bạn có thể cảm giác như đã đi tới cuối chặng đường rồi. Sản phẩm của bạn giải quyết các vấn đề thực sự của khách hàng và bạn tin rằng bạn có quy trình bán hàng và phân phối có thể tăng trưởng và lặp lại. Tuy nhiên, chỉ khi ở cuối bước Tìm hiểu Khách hàng mới có vấn đề nhỏ về việc kiếm tiền. Giờ bạn đã có con số

thực sự của hầu hết các biến số quan trọng trong việc kinh doanh của bạn – khách hàng sẽ trả cho sản phẩm của bạn bao nhiêu và hết bao nhiêu chi phí để bạn bán sản phẩm đó. Bắt buộc bạn phải chạy lại mô hình tài chính trên các dữ kiện này và kiểm tra xem mô hình kinh doanh của bạn có lời bao nhiêu.

Kết quả của quá trình kiểm tra này gồm 2 tài liệu: (1) một kế hoạch doanh thu và bán hàng được cập nhật và (2) một kế hoạch hoạt động để tăng quy mô công ty. Để không mất thời gian và sức lực, đây là một số vấn đề chính cần chỉ ra khi bạn chuẩn bị các hồ sơ này:

- Bạn cần huy động bao nhiêu vốn nữa để có thể có lời? Bạn cần huy động bao nhiêu vốn để dòng tiền không bị âm? Con số này có thực tế không theo các kế hoạch khuếch trương của bạn?
- Bây giờ khi nhóm Phát triển Sản phẩm đã cho ra sản phẩm, các chi phí Phát triển Sản phẩm có như cũ? Các chi phí phát triển phiên bản đầu tiên có còn giữ nguyên? Sẽ tốn bao nhiêu để thực hiện tầm nhìn trọn vẹn của sản phẩm?
- Việc xây dựng sản phẩm có liên quan gì đến sản xuất? Chi phí sản xuất là bao nhiêu? Chi phí đó so với kế hoạch ban đầu của bạn thì thế nào? Bạn sẽ chọn đối tác sản xuất nào?
- Giá bán theo kế hoạch (giá mà khách hàng sẽ trả) có khác so với giả định của kế hoạch kinh doanh ban đầu không? Sau 3 năm nữa, khách hàng sẽ mua bao nhiêu đơn vị sản phẩm? Theo bạn, giá trị vòng đời của mỗi khách hàng là bao nhiêu?
- Khi bạn bổ sung toàn bộ các yếu tố cấu thành mô hình kinh doanh, vậy đã đủ lời cho nhu cầu của bạn chưa?

E. Lặp lại, trở lui hoặc thoát ra



Không kém phần mệt mỏi như quy trình Xác định Khách hàng, bạn có thể cần phải lặp lại lần nữa hoặc thậm chí quay trở về từ đầu quy trình Tìm hiểu Khách hàng. Đây là lúc ngừng mọi việc đang làm và hãy suy nghĩ, nghĩ một cách nghiêm túc về việc bạn làm như thế nào. Bạn có thực sự thỏa mãn các mục tiêu của bước Xác định Khách hàng hay chỉ

đang dời các cột mốc mục tiêu để có thể bước sang bước kế tiếp? Khi bạn đi tới bước kế tiếp, bạn sắp sửa tăng tốc độ đốt tiền của công ty một cách trầm trọng.

Bạn có thể bán sản phẩm không? Nếu không, vấn đề có thể là thiếu hiểu biết về quy trình bán hàng. Hãy dùng mọi thứ bạn học được trong giai đoạn từ một tới ba của bước Xác định Khách hàng, bổ sung sơ đồ bán hàng dựa trên phản hồi của khách hàng và quay lại giai đoạn một của bước này (sẵn sàng bán) và thử lần nữa.

Tuy nhiên, trong một số trường hợp, có thể chẳng có gì sai trong sơ đồ bán hàng. Vấn đề có thể là chính bản thân sản phẩm. Nếu bạn đã vắt kiệt mọi khả năng bán hàng và định vị, bạn sẽ thấy mình cần định dạng lại hoặc đóng gói lại sản phẩm đó. Điều này đòi hỏi phải lặp lại một vòng từ bước đầu tiên là Tìm hiểu Khách hàng. Khi đã ở đó, dùng công nghệ cốt lõi và đi đến một định dạng sản phẩm khác, sau đó bổ sung các thuyết trình sản phẩm và quay trở lại giai đoạn 3 (thuyết trình sản phẩm) và làm lại lần nữa.

Ngay cả nếu bạn đã bán thành công, hãy kiểm tra lịch giao hàng với nhóm Phát triển Sản phẩm. Các lịch trình chắc chắn là thay đổi, không thể tránh được. Bạn vẫn có thể giao cái mà bạn vừa bán khi nói rằng bạn sẽ hoặc chỉ bán chương trình sương mù [8] ? Nếu bạn bán chương trình sương mù, tốt nhất công ty của bạn đảm bảo một vài dự án thí điểm. Tiếp tục bán như thể chẳng có gì thay đổi là một ý tồi. Khi kế hoạch bị lỡ, vị thế của những người truyền bá sơ khai trong công ty của họ, với bạn bè và gia đình họ yếu đi và bạn sẽ chẳng có sự tiến cử sử dụng nào khả thi. Tin tốt là nếu điều này xảy ra, (và nếu nó xảy ra thường xuyên hơn là bạn nghĩ) thì bạn đang ở tình huống có thể hồi phục. Bạn không cần phải sa thải phần lớn đội ngũ bán hàng và tỷ lệ tiêu tiền của bạn tương đối thấp. (Bạn luôn muốn có đủ tiền mặt để làm cho giai đoạn này sai ít nhất là một lần.) Giải pháp là phải ngừng bán thêm bất kỳ sản phẩm nào trong một thời gian, thừa nhận các sai lầm và biến các dự án thí điểm thành thứ gì có ích – trước hết là vì khách hàng và sau đó là vì một sản phẩm có thể tung ra thị trường.

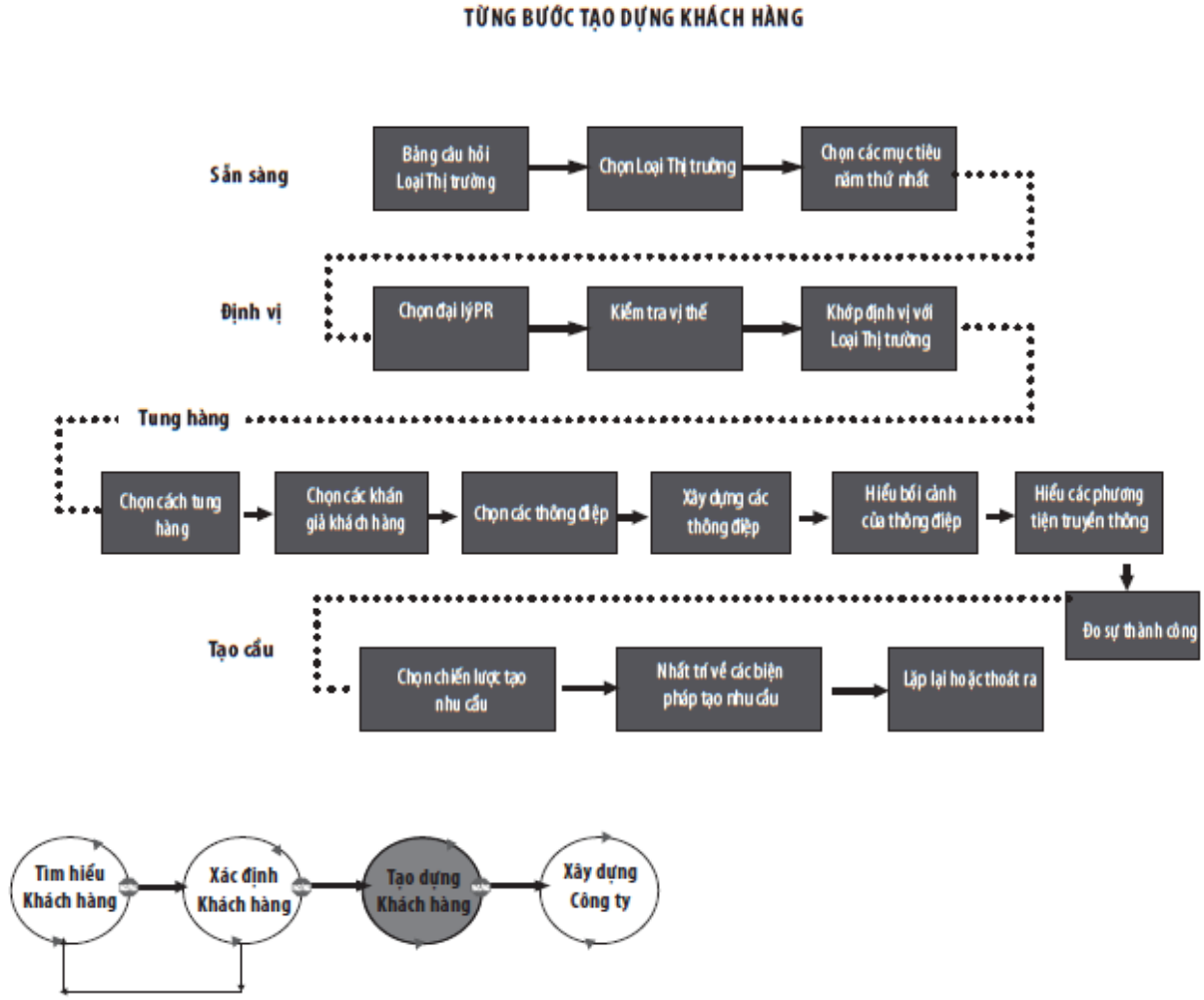
Nhưng nếu mọi thứ được chứng minh là đúng, thì kết cục của khâu Xác định Khách hàng là sự một cột mốc quan trọng. Bạn đã chứng minh

rằng mình hiểu các vấn đề của khách hàng, tìm thấy tập hợp các nhà truyền bá ban đầu và cho ra sản phẩm mà khách hàng muốn mua, triển khai một quy trình bán hàng có thể tăng trưởng và lặp lại và chứng minh bạn có một mô hình kinh doanh có lời. Và bạn vừa ghi lại mọi thứ đã học hỏi ra giấy. Bạn đã sẵn sàng khâu Tạo dựng Khách hàng.

TÓM TẮT CÁC KHÂU XÁC ĐỊNH KHÁCH HÀNG

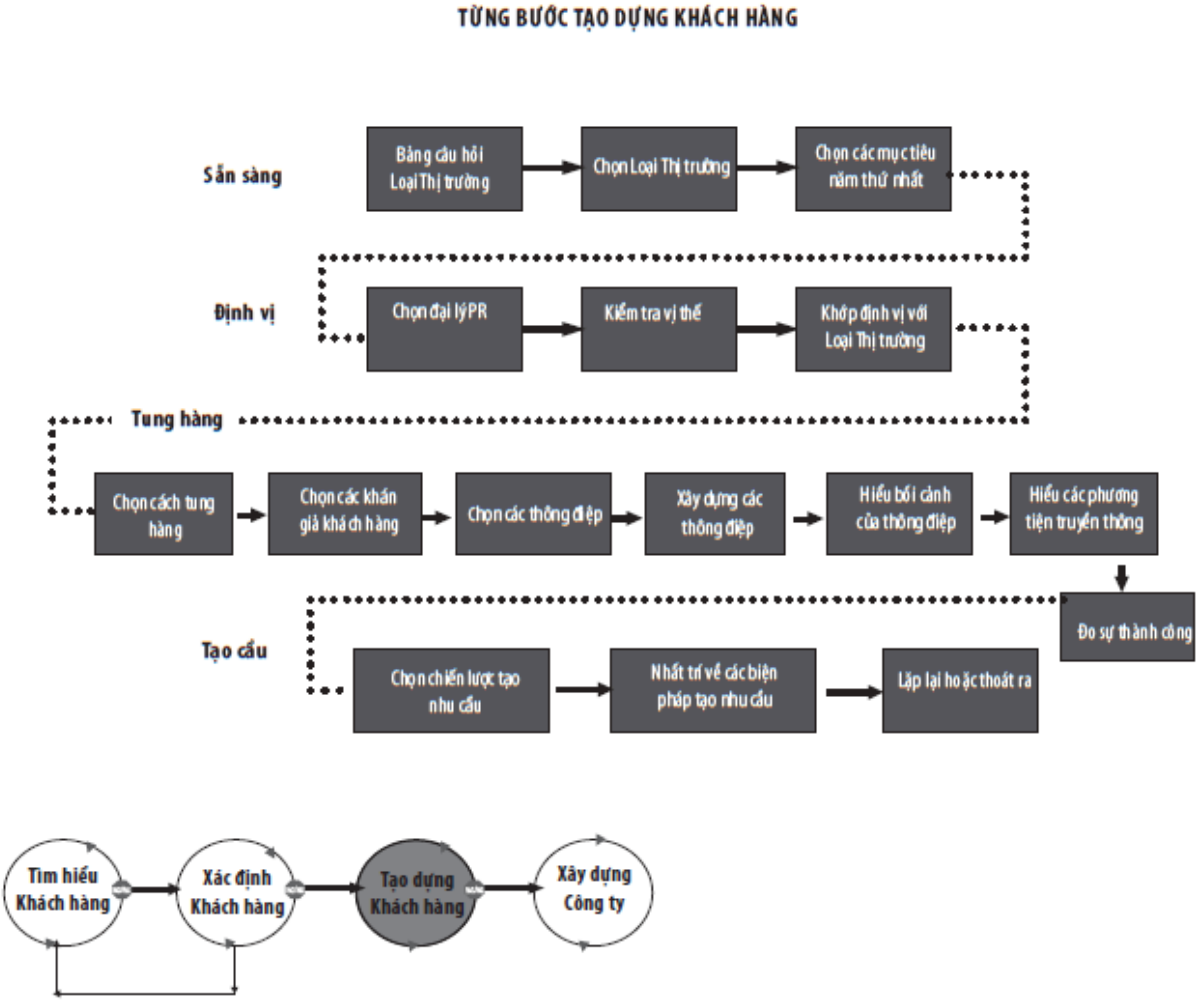
Giai đoạn	Các mục tiêu	Kết quả thu được
1. Sẵn sàng bán	Tạo phiên bản cơ sở của các tài liệu bán hàng và sơ đồ bán hàng.	Hành động
A. Nêu định vị giá trị B.Chuẩn bị tài liệu bán hàng và một kế hoạch tài liệu hỗ trợ sơ bộ C. Triển khai Kế hoạch kênh sơ bộ D. Triển khai Sơ đồ bán hàng sơ bộ E. Thuê một người chốt bán hàng F. Sắp xếp các nhà điều hành của bạn G. Chính thức hóa ban tư vấn của bạn	Triển khai định vị giá trị Triển khai các tài liệu bán hàng và một kế hoạch tài liệu hỗ trợ cơ bản Triển khai kế hoạch kênh phân phối sơ bộ Triển khai Sơ đồ bán hàng sơ bộ Thuê một người chốt bán hàng Thống nhất trong toàn công ty về kế hoạch, kết quả thu được, hỗ trợ, và tài liệu hỗ trợ trước khi cam kết giao sản phẩm. Lập danh sách các nhà tư vấn cần thiết	Định vị giá trị Tài liệu hỗ trợ bán hàng và Sơ đồ bán hàng sơ bộ Kế hoạch kênh Sơ đồ bán hàng Một người chốt bán hàng Sản phẩm, hỗ trợ và xem lại tài liệu hỗ trợ Sơ đồ ban tư vấn
2. Bán cho các khách hàng nhìn xa trông rộng	Thử nghiệm sản phẩm và sơ đồ với những người truyền bá sơ khai, người có thể mua một sản phẩm chưa hoàn thiện và chưa được chứng minh.	Xác nhận
A. Liên hệ khách hàng nhìn xa trông rộng B.Tinh chỉnh và Xác nhận sơ đồ bán hàng C. Tinh chỉnh và Xác nhận kế hoạch kênh	Tìm những khách hàng nhìn xa trông rộng Mời 3 -5 khách hàng nhìn xa trông rộng mua sản phẩm Lấy những đơn hàng sớm từ các đối tác kênh và dịch vụ	Các cuộc gặp gỡ với người nhìn xa trông rộng 3-5 đơn đặt hàng và quá trình bán hàng lặp đi lặp lại Các đơn hàng từ các đối tác tiềm năng
3. Triển khai định vị	Tuyên bố niềm tin về sản phẩm của bạn và vị trí của bạn trong thị trường	Hành động

A. Triển khai định vị sản phẩm B. Triển khai định vị công ty C. Trình bày với các nhà phân tích và Những người ảnh hưởng trong ngành	Xác định mình đang ở trong thị trường nào: Hiện hữu? Mới? Tái phân khúc? Xác định điều độc đáo về công ty bạn Hỏi nhà phân tích/người có ảnh hưởng về tầm nhìn của bạn	Định vị sản phẩm và tóm tắt Định vị công ty và quan điểm sứ mệnh Phản hồi và tán thành của nhà phân tích
4. Xác minh	Khách hàng đã mua sản phẩm và tầm nhìn của bạn chưa? Nó sẽ tăng trưởng chứ?	Xác nhận
A. Xác minh giải pháp sản phẩm B. Xác minh sơ đồ bán hàng C. Xác minh kênh D. Xác minh mô hình kinh doanh E. Lặp lại, trở lui hay thoát ra	Xác minh thông qua các đơn hàng là sản phẩm giải quyết các vấn đề hoặc nhu cầu của khách hàng Xác minh sơ đồ bán hàng có thể lặp lại Xác minh kế hoạch kênh và bán hàng có thể tăng trưởng Xác minh rằng bạn có một mô hình kinh doanh có lời Bạn đã học hỏi đủ để tăng quy mô công ty chưa?	Tiêu chí sản phẩm và ra hàng Sơ đồ bán hàng hoàn chỉnh Sơ đồ kênh bán hàng hoàn chỉnh Kế hoạch sản phẩm/kinh doanh Tự tin để tăng trưởng kinh doanh



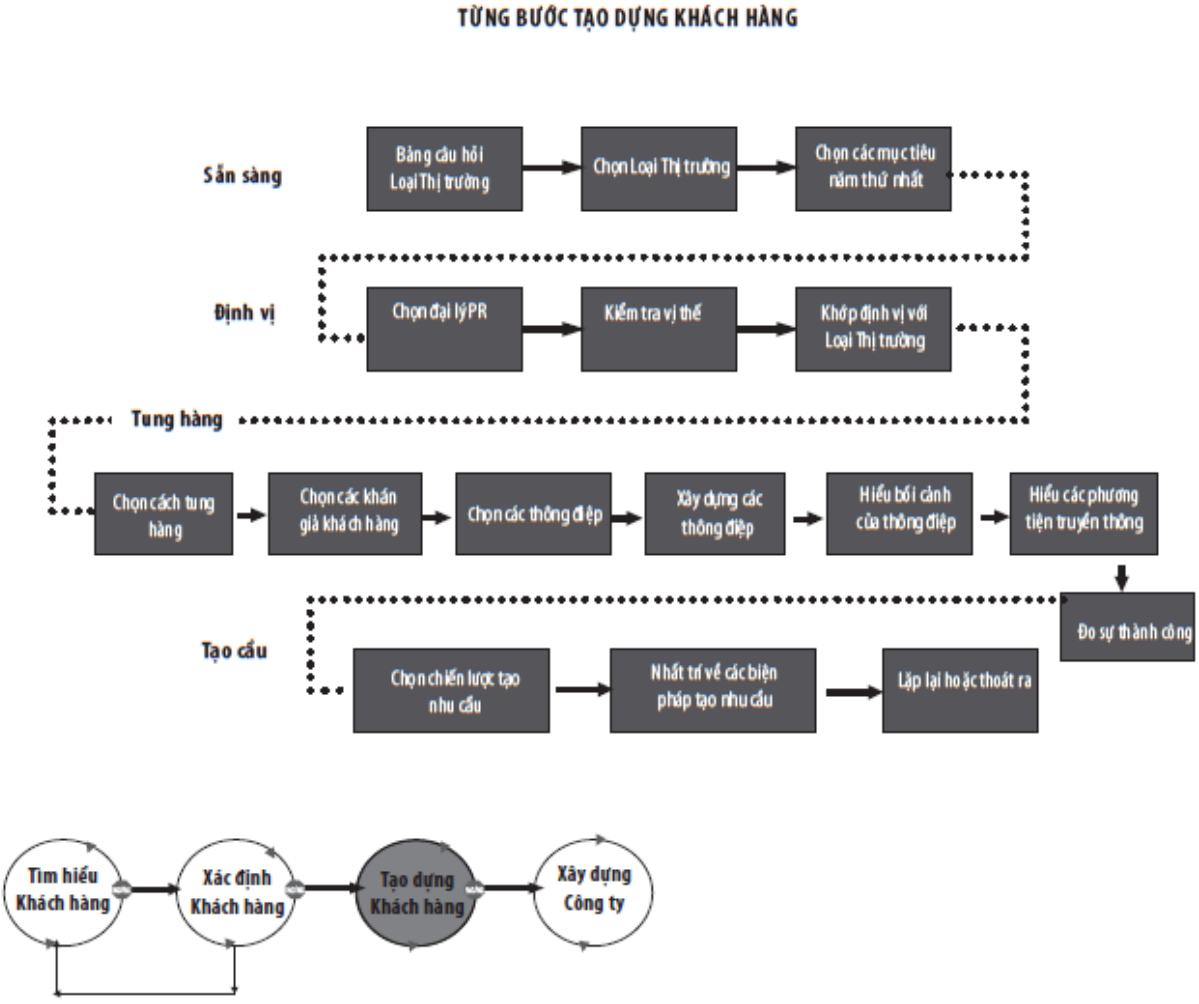
[8] Chương trình sương mù (vaporware) là loại chương trình marketing rất khó khăn, thậm chí đang còn trong giai đoạn hoàn thiện, không ai có thể biết các vấn đề cần hoàn chỉnh của nó sẽ giải quyết được hay không. (-ND)

Xác minh thông qua các đơn hàng là sản phẩm giải quyết các vấn đề hoặc nhu cầu của khách hàng
Xác minh sơ đồ bán hàng có thể lặp lại
Xác minh kế hoạch kênh và bán hàng có thể tăng trưởng
Xác minh rằng bạn có một mô hình kinh doanh có lời
Bạn đã học hỏi đủ để tăng quy mô công ty chưa? Tiêu chí sản phẩm và ra hàng
Sơ đồ bán hàng hoàn chỉnh
Sơ đồ kênh bán hàng hoàn chỉnh
Kế hoạch sản phẩm/kinh doanh
Tự tin để tăng trưởng kinh doanh



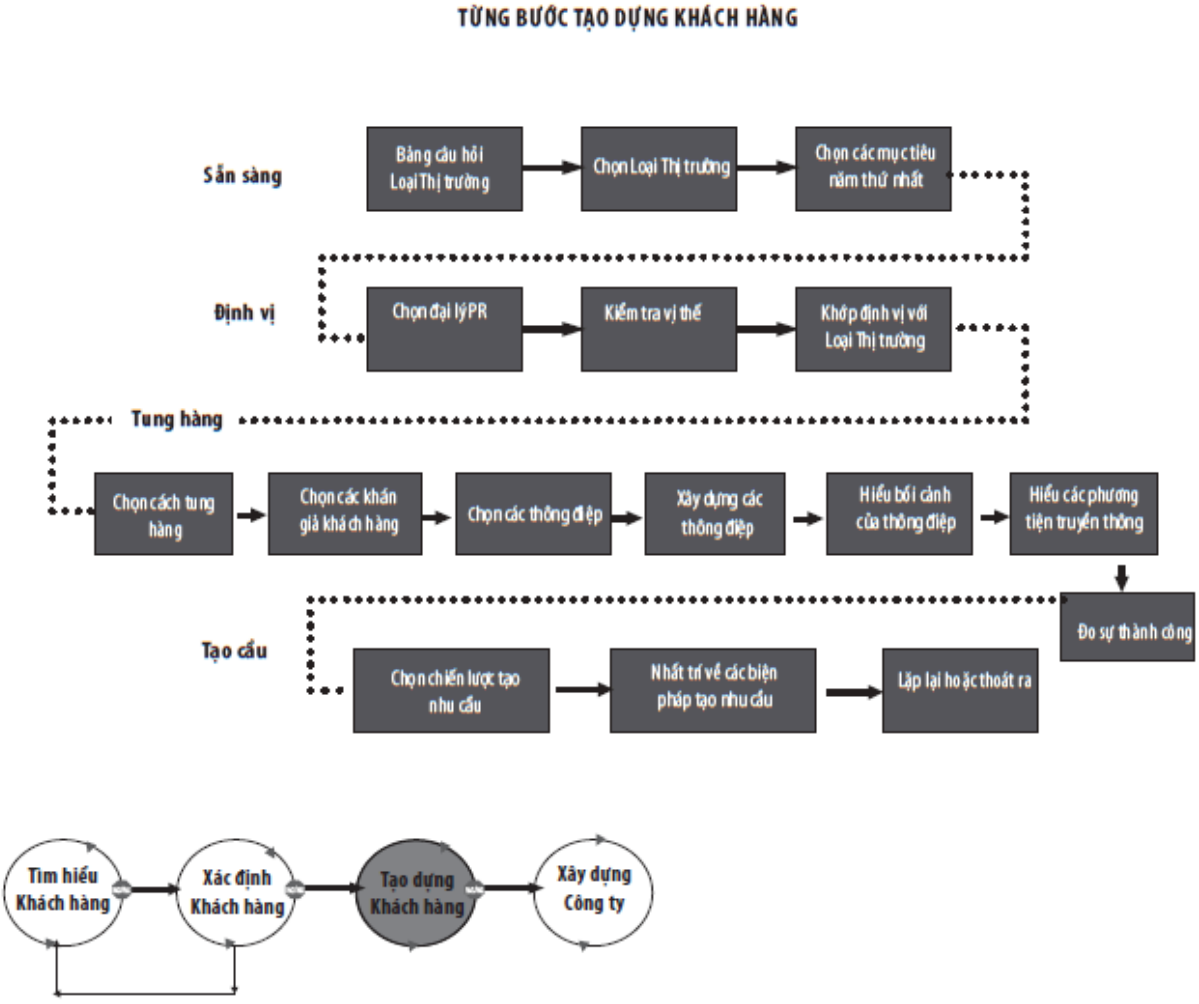
[8] Chương trình sương mù (vaporware) là loại chương trình marketing rất khó khăn, thậm chí đang còn trong giai đoạn hoàn thiện, không ai có thể biết các vấn đề cần hoàn chỉnh của nó sẽ giải quyết được hay không. (-ND)

Xác minh thông qua các đơn hàng là sản phẩm giải quyết các vấn đề hoặc nhu cầu của khách hàng
Xác minh sơ đồ bán hàng có thể lặp lại
Xác minh kế hoạch kênh và bán hàng có thể tăng trưởng
Xác minh rằng bạn có một mô hình kinh doanh có lời
Bạn đã học hỏi đủ để tăng quy mô công ty chưa? Tiêu chí sản phẩm và ra hàng
Sơ đồ bán hàng hoàn chỉnh
Sơ đồ kênh bán hàng hoàn chỉnh
Kế hoạch sản phẩm/kinh doanh
Tự tin để tăng trưởng kinh doanh



[8] Chương trình sương mù (vaporware) là loại chương trình marketing rất khó khăn, thậm chí đang còn trong giai đoạn hoàn thiện, không ai có thể biết các vấn đề cần hoàn chỉnh của nó sẽ giải quyết được hay không. (-ND)

Xác minh thông qua các đơn hàng là sản phẩm giải quyết các vấn đề hoặc nhu cầu của khách hàng
Xác minh sơ đồ bán hàng có thể lặp lại
Xác minh kế hoạch kênh và bán hàng có thể tăng trưởng
Xác minh rằng bạn có một mô hình kinh doanh có lời
Bạn đã học hỏi đủ để tăng quy mô công ty chưa? Tiêu chí sản phẩm và ra hàng
Sơ đồ bán hàng hoàn chỉnh
Sơ đồ kênh bán hàng hoàn chỉnh
Kế hoạch sản phẩm/kinh doanh
Tự tin để tăng trưởng kinh doanh



[8] Chương trình sương mù (vaporware) là loại chương trình marketing rất khó khăn, thậm chí đang còn trong giai đoạn hoàn thiện, không ai có thể biết các vấn đề cần hoàn chỉnh của nó sẽ giải quyết được hay không. (-ND)

CHƯƠNG 4

XÁC ĐỊNH KHÁCH HÀNG

Trên cuộc hành trình, chúng ta thường quên bẵng mục đích ban đầu của chuyến đi.

Friedrich Nietzsche

Khi tôi gặp Chip Stevens vào năm 2002, ông ấy nghĩ rằng công ty khởi nghiệp InLook của mình đang trên đường tới thành công. Hai mươi tháng trước đó ông đã huy động được 8 triệu đô la để tạo một loại phần mềm mới dành cho các công ty trong danh sách Fortune 1.000. Sản phẩm của Chip là Snapshot, sẽ cho phép các giám đốc tài chính (CFO) của các tập đoàn lớn quản lý lợi nhuận trước thời điểm cuối mỗi quý. Snapshot đánh giá mọi thương vụ trong kênh bán hàng của công ty và so sánh các thương vụ đó với các mục tiêu tài chính của tập đoàn từ đầu tới cuối. Phần mềm này có thể đưa ra dự đoán về lợi nhuận, doanh thu, sản phẩm kết hợp và cho phép một công ty phân bổ các nguồn lực trước khi chốt một thương vụ, có nghĩa là các chu trình bán hàng có thể ngắn hơn, ít thương vụ cần phải đưa lên ban quản lý cao cấp, và ban quản lý có thể phân bổ các nguồn lực cho các thương vụ tốt nhất trong kênh bán hàng. Dù Snapshot có thể tiết kiệm cho công ty rất nhiều tiền về lâu dài nhưng nó vẫn rất đắt, trị giá 250.000 đô la, hoặc hơn.

Chip đã huy động vốn của mình trong bối cảnh kinh tế khó khăn, và dù nền kinh tế chưa hồi phục, ông vẫn khá hài lòng với tình hình của công ty mình. Quy trình Phát triển Sản phẩm, sau thời kì sụp đổ nặng nề trong năm thứ nhất, nay đã phát triển trở lại. Chip phải tự đảm nhận việc quản lý kỹ thuật một thời gian, nhưng vì kinh nghiệm của ông đã từng là phó chủ tịch và tổng giám đốc, ông cảm thấy mình có thể xử lý việc đó tốt. Mười lăm tháng sau khi huy động được vốn, InLook đã cho ra đời sản phẩm đầu tiên.

Khoảng tám tháng trước khi chúng tôi gặp nhau, Chip đã thuê Bob Collins làm Phó Chủ tịch Bán hàng cho ông. Bob chưa từng làm Phó Chủ tịch Bán hàng trong một công ty khởi nghiệp nào, nhưng ông có kinh nghiệm làm người điều hành bán hàng thành công, đã xây dựng và tăng trưởng quy mô lực lượng bán hàng trong công ty trước của mình. Bob gia nhập Inlook ba tháng trước khi sản phẩm được xuất xưởng và giúp công ty tìm kiếm các khách hàng tình nguyện. Cũng như đối với hầu hết các công ty khởi nghiệp, khách hàng tình nguyện của InLook không trả tiền cho sản phẩm, nhưng Bob hi vọng rất nhiều về việc biến họ thành khách hàng chịu chi trả đầu tiên. Tuân theo mô hình Phát triển Sản phẩm truyền thống, Bob tiến hành thuê 5 người bán hàng, 2 người ở West Coast, một người ở Chicago, một người ở Dallas, và một người ở New York. Những người bán hàng này được hỗ trợ bởi 4 kỹ sư bán hàng mà họ có thể trao đổi về mặt kỹ thuật của sản phẩm. Hỗ trợ cho đội ngũ bán hàng của Bob là bộ phận Marketing gồm 2 người viết ra các bảng dữ liệu và bài trình bày bán hàng. Tổng cộng InLook đã có một nhóm gồm 11 người làm việc bán hàng, nhưng cho tới lúc này công ty vẫn chưa có doanh thu. Bob kêu gọi ngân sách để tăng gấp đôi đội ngũ bán hàng vào cuối năm.

Trong khi Bob bận rộn phỏng vấn tìm người, thì hội đồng đã bắt đầu lo lắng. Dù các nhà đầu tư mạo hiểm trong hội đồng nghĩ rằng Chip chỉ là người điều hành tạm thời có khả năng quản lý công ty nhưng InLook vẫn chưa tiến gần đến một thương vụ bán hàng lớn nào và đang rời xa kế hoạch doanh thu của nó. Chính tại thời điểm này, tôi đã bước vào bức tranh ấy. Các nhà đầu tư mạo hiểm cấp vốn đợt đầu cho InLook đã nhìn thấy một trong những bài thuyết trình về Phát triển Khách hàng ban đầu của tôi. Họ mời tôi tư vấn cho InLook và xem liệu có những dấu hiệu rõ ràng của sự sụp đổ hay không. (Tôi nhớ những từ chính xác của họ là: “Hãy nhìn qua và xem liệu việc định vị của họ có cần giúp đỡ hay không.”)

Trong lần gặp đầu tiên của chúng tôi, Chip Stevens có dáng vẻ của một CEO khởi nghiệp bận rộn có nhiều việc hay ho hơn để làm thay vì ngồi vào cuộc họp mà các nhà đầu tư mạo hiểm của ông đã thu xếp cho ông. Ông lắng nghe một cách lịch sự khi tôi mô tả quy trình Phát triển Khách hàng và xem qua các điểm quan trọng của bước Tìm hiểu Khách

hàng. Sau đó đến lượt Chip, ông dắt tôi đi khắp công ty, xem sản phẩm và nhóm bán hàng của ông. Ông đã đánh dấu khoảng 40 cái tên của khách hàng mà ông trò chuyện trong suốt 9 tháng đầu tiên của công ty và cho tôi một luận án tuyệt vời về cách khách hàng mục tiêu của ông làm việc và vấn đề của họ là gì. Ông lướt qua từng tính năng sản phẩm của mình và khớp chúng với vấn đề của khách hàng. Ông nói về cách mô hình kinh doanh của ông sẽ kiếm ra tiền và những người triển vọng mà ông đã trao đổi có vẻ đồng ý với các giả định của ông ra sao, dĩ nhiên có vẻ như ông đã làm đúng bước Tìm hiểu Khách hàng.

Sau đó, Chip giới thiệu cho tôi về quy trình bán hàng của mình. Ông nói với tôi rằng kể từ khi ông gắn bó với việc phải đưa sản phẩm ra thị trường, ông đã thôi không nói chuyện với khách hàng nữa mà Phó Chủ tịch Bán hàng là Bob đã quản lý toàn bộ quy trình bán hàng. Thật ra, có đôi lần ông đã đề nghị đi ra ngoài nhưng Bob nói, “Chưa đâu, tôi không muốn làm mất thì giờ của anh.” Lần đầu tiên tôi bắt đầu thấy nhấp nhỏm. Chip nói, “Chúng tôi có một kênh bán hàng lớn. Tôi kiên trì với việc lập báo cáo tình hình hàng tuần với dự báo về quy mô thương vụ và khả năng chốt các thương vụ.” Khi tôi hỏi các thương vụ đã tiến triển tới đâu so với dự kiến, ông trấn an tôi bằng 2 khách hàng tình nguyện của công ty – các công ty nổi tiếng sẽ là những đối tác lớn nếu họ chọn chúng ta – là những đơn hàng sắp đến.

“Làm thế nào ông biết điều này?”, tôi hỏi. “Ông đã nghe điều đó trực tiếp từ phía khách hàng hả?”

Bây giờ đến lượt Chip lúng túng. Ông trả lời, “Không, không hẳn là thế, nhưng Bob khẳng định với chúng tôi rằng chúng tôi sẽ có đơn hàng trong khoảng vài tuần nữa.”

Bây giờ tôi thật sự lo lắng cho Chip và công ty của ông ấy. Rất ít công ty lớn viết chi phiếu có giá trị lớn cho những công ty khởi nghiệp vô danh mà không có cuộc gặp mặt với Tổng Giám đốc (CEO) hay là trao đổi với một vài nhà đầu tư mạo hiểm trong hội đồng. Khi tôi hỏi liệu Chip có thể vẽ ra bản đồ chỉ dẫn bán hàng cho 2 khách hàng mà ông cho là có thể bán thành công hay không, thì ông thừa nhận rằng ông không biết về chi tiết, tất cả đều nằm trong đầu Bob. Vì chúng tôi đã sắp hết giờ, tôi nói: “Chip, kênh bán hàng của ông nghe có vẻ tuyệt vời. Thật ra, nó có vẻ tốt

đến mức không thể tin được. Nếu ông thật sự tiến gần đến thành công trong việc giao dịch với bất kì ai trong số khách hàng này, tôi xin ngả mũ chào ông và đội ngũ bán hàng của ông. Nhưng tôi nghi ngờ là sẽ không có được ai đâu, nếu vậy thì hãy giúp tôi một việc."

"Việc gì vậy?" Chip hỏi có vẻ bực bội.

"Ông cần nhấc máy lên và gọi tới 5 khách hàng tiềm năng hàng đầu trong kênh bán hàng của ông. Hỏi họ câu này: nếu bây giờ ông cho họ một sản phẩm miễn phí, họ có cài đặt và sử dụng cho mọi bộ phận trong toàn công ty không? Nếu câu trả lời là không, thì trong vòng 6 tháng tới ông hoàn toàn chẳng có lấy một khách hàng theo dự kiến sẽ mua sản phẩm của ông."

Chip mỉm cười và lịch sự tiễn tôi ra cửa. Tôi không mong rằng ông ấy sẽ phải gọi lại cho mình.

Không quá 2 tuần sau, tôi mở hộp thư thoại và ngạc nhiên khi thấy thấy giọng bối rối của Chip. "Steve, chúng ta thực sự cần nói chuyện lại, khách hàng tiềm năng của chúng tôi, người mà chúng tôi đã đầu tư công sức 8 tháng qua vào đó, nói rằng họ sẽ không mua sản phẩm của chúng tôi trong năm này. Họ thấy chưa thực sự cần thiết." Gọi lại cho Chip, tôi đã biết phần cuối của câu chuyện.

Chip nói: "Khi Phó Chủ tịch Bán hàng kể cho tôi nghe, tôi đã chụp lấy điện thoại và nói chuyện riêng với khách hàng đó. Tôi đã đặt câu hỏi mà anh bảo tôi – rằng họ sẽ sử dụng sản phẩm của chúng tôi trong toàn công ty nếu sản phẩm là miễn phí? Tôi vẫn còn choáng váng với câu trả lời của họ. Họ nói sản phẩm này vẫn chưa mang tính sứ mệnh quan trọng tới mức công ty tính đến việc gián đoạn hoạt động để sử dụng nó."

"Ồ, thế thì chẳng hay tí nào." Tôi nói với vẻ cảm thông.

Ông ấy nói, "Giờ chuyện còn tệ hơn thế cơ. Vì tôi đã nghe thấy điều này từ một trong những khách hàng mà Phó Chủ tịch Bán hàng của tôi đã nghĩ là sắp tiếp cận được, tôi đã nài nỉ bằng được để gọi cho những khách hàng hứa hẹn đó. Câu chuyện vẫn như cũ. Và rồi tôi gọi tiếp cho 3 khách hàng tiếp theo trong danh sách và đều nhận một kết quả tương tự. Họ đều nghĩ sản phẩm của chúng tôi "hay" nhưng bây giờ chẳng ai thực

sự sẵn sàng bỏ tiền ra mua. Tôi bắt đầu nghi ngờ toàn bộ dự kiến của chúng tôi là phi thực tế. Tôi sẽ nói gì với hội đồng đây?"

Lời khuyên không quá khó khăn của tôi là Chip sẽ phải nói với hội đồng chính xác những gì đang diễn ra. Nhưng trước khi làm vậy, ông cần hiểu tình hình bán hàng một cách thấu đáo và sau đó lập một kế hoạch khắc phục. Rồi ông sẽ trình bày cả vấn đề và đề xuất sửa chữa với hội đồng. (Bạn chẳng bao giờ muốn hội đồng bảo bạn phải làm gì để điều hành công ty của bạn. Nếu điều đó xảy ra thì đã đến lúc phải cập nhật hồ sơ xin việc của mình rồi.)

Chip chỉ vừa bắt đầu hiểu ra hàm ý của dự kiến bán hàng tưởng tượng và bắt đầu tìm hiểu kỹ hơn. Khi nói chuyện với từng người trong số 5 nhân viên bán hàng của mình, ông phát hiện ra rằng nhóm Bán hàng của InLook chưa có một quy trình bán hàng chuẩn. Mỗi nhân viên bán hàng đã gọi điện cho từng cấp khác nhau của cùng một công ty khách hàng và cố gắng thực hiện mọi cách được cho là hiệu quả nhất. Khi trao đổi với các nhân viên Marketing, ông thấy rằng họ đang cố giúp bộ phận Bán hàng bằng cách tạo ra nhiều bài trình bày mới hầu như hàng tuần dành cho doanh nghiệp. Thông điệp và định vị của công ty thay đổi hàng tuần. Phó Chủ tịch Bán hàng của ông, Bob, tin rằng thực sự chẳng có gì sai. Họ chỉ cần thêm thời gian để giải quyết vấn đề và sẽ tiếp cận được các khách hàng đó.

Với tốc độ tiêu tiền như vũ bão của công ty (11 nhân viên marketing và bán hàng), họ chẳng hiểu gì về thực tế đang đổ vỡ bên trong nó, còn kênh bán hàng thì chẳng có doanh thu, vở kịch Noh của Nhật Bản lại sắp sửa mở màn. Bob sắp sửa trở thành lịch sử. Tin "tốt" là Chip, nhà điều hành công ty giàu kinh nghiệm nhanh chóng hiểu ra điều gì đã đi sai hướng. Ông tổng hợp thực tế là sau 8 tháng InLook vẫn không có manh mối gì về cách bán sản phẩm SnapShot. Tệ hơn nữa, chẳng có quy trình nào có sẵn để học cách bán hàng, chỉ một hi vọng là những nhân viên bán hàng khôn khéo một ngày nào đó sẽ "tìm ra cách". Chip nhận ra rằng công ty sẽ phải bắt đầu từ một mớ hỗn độn và phát triển sơ đồ bán hàng. Ông trình bày kế hoạch với hội đồng, sa thải Phó Chủ tịch Bán hàng cùng với 7 nhân viên bán hàng và marketing đồng thời cắt giảm mạnh tốc độ chi tiêu. Ông giữ lại những nhân viên bán hàng giỏi nhất và kỹ sư hỗ trợ cũng như Phó Chủ tịch Marketing. Sau đó, Chip về nhà, hôn

tạm biệt gia đình rồi đi thực tế để tìm hiểu cái gì sẽ làm cho khách hàng mua sản phẩm. Hội đồng của Chip đồng ý với kết luận của ông, chúc ông may mắn và bắt đầu tính thời gian cho nhiệm kỳ còn lại của ông. Ông có 6 tháng để tiếp cận và giành được khách hàng.

Chip đã phát hiện ra rằng InLook thiếu điều mà mọi công ty khởi nghiệp đều cần: một phương pháp cho phép họ phát triển một quy trình bán hàng có thể dự đoán và đánh giá được mô hình kinh doanh. Sau khi Tìm hiểu Khách hàng, bước tiếp theo đối với các công ty khởi nghiệp là phải hỏi và trả lời những câu hỏi cơ bản như sau:

- Chúng ta có hiểu quy trình bán hàng hay không?
- Quy trình bán hàng có thể lặp lại hay không?
- Chúng ta có thể chứng minh rằng nó lặp lại được hay không? (Bằng chứng là gì? Các đơn đặt hàng nguyên giá với số lượng bán hàng đủ.)
- Chúng ta có thể lấy được những đơn hàng này với đặc điểm sản phẩm và sản xuất như hiện tại hay không?
- Chúng ta đã định vị đúng sản phẩm và công ty hay chưa?
- Chúng ta có một kênh bán hàng và phân phối khả thi hay chưa?
- Chúng ta có tự tin rằng chúng ta có thể tăng quy mô công ty sinh lợi không?

Trái với những gì đã xảy ra ở InLook (và đã xảy ra với vô số các công ty khởi nghiệp), mô hình Phát triển Khách hàng bắt buộc bao gồm những câu hỏi này phải được trả lời từ rất sớm trước khi tổ chức bán hàng phát triển quy mô. Lấy được câu trả lời là mục tiêu cơ bản của quy trình Xác định Khách hàng.

TRIẾT LÝ XÁC ĐỊNH KHÁCH HÀNG

Cũng như quy trình Tìm hiểu Khách hàng không nhắm vào các nhà marketing giàu kinh nghiệm, quá trình Xác định Khách hàng khiến thế giới đảo ngược đối với những người bán hàng giàu kinh nghiệm và đặc biệt là các Phó Chủ tịch Bán hàng. Không chỉ quy luật mà các nhà điều hành bán hàng học hỏi được từ các công ty lớn không thể áp dụng vào các công ty khởi nghiệp, mà nó còn gây ra thiệt hại lớn. Trong bước Xác định Khách hàng, bạn sẽ không thuê một đội ngũ bán hàng. Bạn sẽ không thực hiện một kế hoạch bán hàng và sẽ hoàn toàn không thực hiện

(chiến lược bán hàng). Đơn giản là trên thực tế bạn chưa nắm rõ cách thức để làm những việc này. Bạn có thể có những giả định của mình về việc ai sẽ mua hàng, tại sao họ sẽ mua, và họ sẽ mua ở mức giá nào nhưng cho đến khi bạn đánh giá được các giả thuyết đó thì họ đều là các phỏng đoán trên lý thuyết.

Một trong những kết quả chính của khâu Xác định Khách hàng là đường lối bán hàng đã được chứng minh và kiểm nghiệm. Bạn sẽ tạo ra đường lối này bằng việc học cách bán hàng cho một tập hợp nhỏ gồm những khách hàng có tầm nhìn xa trông rộng ban đầu (những người truyền bá ban đầu.) Họ sẽ thực sự trả tiền mua sản phẩm – có khi là nhiều tháng hoặc thậm chí nhiều năm – trước khi sản phẩm được hoàn thành. Tuy nhiên mục đích của bước này là không được nhầm với "bán hàng". Thực tế là bạn không quan tâm nhiều về doanh thu bạn tạo ra so với việc bạn làm để tìm ra một quy trình bán hàng có thể tăng quy mô và có thể lặp lại. Xây dựng đường lối bán hàng thành công thay vì xây dựng một tổ chức bán hàng, là tâm điểm của bước Xác định Khách hàng. Dù bước này có quan trọng thế nào, bản năng đầu tiên của một Tổng Giám đốc là phải đẩy nhanh quy trình bằng cách đưa thêm nhân viên bán hàng vào thực tiễn. Thực tế là như thế sẽ không đẩy nhanh giai đoạn xác định mà thật ra nó làm chậm giai đoạn này lại.

Trong một thị trường hiện hữu, bước Xác định Khách hàng có thể đơn giản chứng minh vai trò của Phó Chủ tịch Bán hàng thực sự có liên quan và các thước đo đánh giá hiệu quả sản phẩm mà công ty đã xác định trong bước Tìm hiểu Khách hàng là đúng. Trong một thị trường mới hoặc tái phân khúc, thậm chí một thông tin về quy mô không xác định cũng sẽ không thay thế cho đường lối bán hàng đã được kiểm nghiệm.

Đối với một nhà điều hành bán hàng giàu kinh nghiệm, đây là những tuyên bố khác thường. Các chuyên gia bán hàng đã được đào tạo để hiểu mọi thứ tôi đang nói là sai lầm. Nó có vẻ cảm quan và không định hướng. Vậy, hãy nhìn kĩ hơn vào lý do tại sao những thương vụ đầu tiên của một công ty khởi nghiệp lại quá khác biệt so với các thương vụ sau này hoặc là việc bán hàng ở những công ty lớn.

Xác định quá trình bán hàng

Hãy hỏi các Phó Chủ tịch Bán hàng trong một công ty khởi nghiệp xem 2 hoặc 3 mục tiêu hàng đầu của họ là gì, và bạn sẽ nhận được những câu trả lời như "Để đạt kế hoạch doanh thu" hoặc có thể là "Để thuê đội ngũ bán hàng và sau đó để đạt kế hoạch doanh thu". Có người còn nói thêm: "Để giúp bộ phận Kỹ thuật hiểu các đặc tính cần bổ sung nào mà khách hàng của chúng tôi cần." Tóm lại, bạn sẽ nhận được những câu trả lời thường liên quan đến doanh thu và tổng số nhân viên. Dù những mục tiêu như thế này là hợp lý đối với một công ty đã ổn định nhưng chúng không hợp lý đối với các công ty khởi nghiệp. Tại sao vậy? Ở các công ty đã ổn định, những con đường quanh đầm lầy đã được phát quang. Những nhân viên bán hàng mới được giao một bài thuyết trình doanh nghiệp, bảng giá, các bảng tính, và tất cả những trang thiết bị cho một quy trình bán hàng đã được kiểm tra. Đội ngũ bán hàng có một kênh bán hàng với các bước đã được đo lường và một đường lối bán hàng có các mục tiêu cụ thể, tất cả những thứ này đã được xác nhận bằng kinh nghiệm thực tế với khách hàng. Kênh bán hàng là "phễu" bán hàng truyền thống. Phần trên cùng của phễu rộng để dẫn thông tin thô vào, phễu hẹp dần ở từng giai đoạn khi các đầu mối thông tin được bổ sung và chuyển sang nghi vấn, rồi triển vọng, sau đó, có thể kết thúc, cho đến khi cuối cùng có một đơn hàng ra khỏi cái lỗ hẹp của phễu. Hầu như mọi công ty có lực lượng bán hàng giàu kinh nghiệm đều có phiên bản riêng về phễu bán hàng này. Họ dùng nó để dự đoán doanh thu và khả năng thành công của từng khách hàng triển vọng. Các Phó Chủ tịch Bán hàng giàu kinh nghiệm nhất được thuê vào các công ty khởi nghiệp sẽ cố gắng lặp lại cái phễu này bằng cách tập hợp một kênh bán hàng và đổ đầy khách hàng vào đó. Cái mà họ không nhận ra là không thể xây dựng kênh bán hàng nếu trước tiên không phát triển đường lối bán hàng.

Một đường lối bán hàng trả lời cho các câu hỏi liên quan đến việc bán sản phẩm của bạn: Ai tác động đến thương vụ? Ai đề xuất thương vụ? Ai là người quyết định? Ai là người mua hàng phổ thông? Ai là kẻ phá hoại? Ngân sách để mua loại sản phẩm bạn đang bán nằm ở đâu? Cần bao nhiêu cuộc gọi bán hàng cho mỗi thương vụ? Trung bình từ đầu đến cuối một thương vụ kéo dài bao lâu? Chiến dịch bán hàng là gì? Đây có phải là thương vụ bán giải pháp không? Nếu đúng thế thì "các vấn đề chính của khách hàng là gì"? Đặc điểm của những khách hàng có tầm

nhìn xa trông rộng tối ưu và những người truyền bá sơ khai mà mỗi công ty khởi nghiệp cần là gì?

Sẽ có rất ít thương vụ diễn ra trừ khi công ty đã chứng minh các câu trả lời của những câu hỏi này, và những thương vụ diễn ra sẽ là kết quả của những nỗ lực quả cảm và chính xác. Tất nhiên, ở mức độ nào đó, phần lớn các Phó Chủ tịch Bán hàng nhận ra rằng họ thiếu kiến thức cần thiết để vạch ra đường lối bán hàng chi tiết, nhưng họ tin rằng họ và đội ngũ bán hàng mới thuê có thể lấy được thông tin này trong lúc bán hàng và chốt lấy đơn hàng. Đây là một hình thức ngụy biện cơ bản cho phương pháp Phát triển Sản phẩm truyền thống khi áp dụng vào các công ty khởi nghiệp. Bạn không thể học hỏi và khám phá trong khi đang thực hiện. Bạn chỉ có thể chọn một trong hai. Như chúng ta có thể thấy từ ví dụ của InLook và từ đống đổ nát của bất kỳ các công ty khởi nghiệp thất bại nào, cố gắng thực hiện trước khi có đường lối bán hàng trong tay là hoàn toàn điên rồ.

Nhóm Xác định Khách hàng

Câu chuyện của InLook minh họa cho một trong những lỗi kinh điển mà các nhà sáng lập và Tổng Giám đốc của công ty khởi nghiệp thường phạm phải: chỉ đưa ra quy trình Xác định Khách hàng cho các Phó Chủ tịch Bán hàng. Trong các công ty công nghệ, hầu hết các nhà sáng lập đều là kỹ sư nên đây là một lỗi tự nhiên khi các nhà sáng lập cho rằng họ cần phải thuê một chuyên gia trong lĩnh vực mà họ chẳng có chút chuyên môn. Và trong trường hợp của Phó Chủ tịch Bán hàng, họ có thể sẽ thuê một chuyên gia là người tự hào về kĩ năng và lý lịch của mình.

Vì vậy khuynh hướng tự nhiên của các nhà sáng lập là chỉ ở đằng sau và tin vào khả năng của những người họ thuê. Đây là sai lầm chết người không chỉ riêng đối với Phó Chủ tịch Bán hàng và đôi khi cho cả công ty khởi nghiệp.

Thực hiện bán hàng là trách nhiệm của Phó Chủ tịch Bán hàng. Cung cấp nhân sự bán hàng là trách nhiệm của Phó Chủ tịch Bán hàng. Nhưng ở thời điểm này trong vòng đời của một công ty khởi nghiệp, bạn chưa đủ cơ sở để thực hiện hay trang bị nhân sự. Công ty khởi nghiệp của bạn vẫn còn trong giai đoạn học hỏi, và nhóm Phát triển Khách hàng của bạn

cần phải tiếp tục dẫn dắt các tương tác khách hàng thông qua việc Xác định Khách hàng.

Các nhà sáng lập và Tổng Giám đốc của công ty cần phải xuất hiện trước khách hàng ít nhất là qua lần gặp đầu tiên của bước Xác định Khách hàng. Họ là những người mà với sự giúp đỡ của nhóm Sản phẩm, có thể tìm ra những người ngang hàng có tầm nhìn xa trông rộng, làm họ phấn khích về sản phẩm và khiến họ sẵn sàng mua. Trong các thương vụ dành cho doanh nghiệp hoặc từ doanh nghiệp tới doanh nghiệp, nếu nhóm sáng lập không đưa vào một người có kỹ năng chốt được một khách hàng nào đó, công ty có thể thuê một nhân viên "chốt bán hàng" là người có những kĩ năng để chốt một thương vụ.

Những thương vụ đầu tiên là dành cho những người truyền bá sơ khai, chứ không phải khách hàng chủ đạo

Trong bước Xác định Khách hàng, công ty khởi nghiệp của bạn chú trọng vào tìm kiếm những khách hàng có tầm nhìn. Mục tiêu của bạn là không chỉ khoanh vùng những khách hàng này mà còn khiến họ mua sản phẩm.

Không giống như những khách hàng "chủ đạo" muốn mua một sản phẩm hoàn thiện, hoàn chỉnh và đã qua kiểm nghiệm, những người truyền bá sơ khai sẵn sàng bỏ qua sự nghi ngờ và mua hàng từ khi doanh nghiệp mới bắt đầu. Họ có thể làm vậy vì họ nhìn nhận lợi thế cạnh tranh trên thị trường, khoe khoang quyền lợi với những người ngang hàng lân cận hoặc trong ngành, hoặc lợi thế chính trị trong nội bộ công ty mình. Những người truyền bá sơ khai là những khách hàng duy nhất có thể mua một sản phẩm chưa hoàn thiện và chưa được giao chính thức.

Hãy nhớ lại những khách hàng nhìn xa trông rộng này là ai. Họ không chỉ hiểu rằng họ có vấn đề mà họ đã dành thời gian chủ động tìm kiếm giải pháp tới mức cố gắng xây dựng giải pháp của riêng họ. Có thể là vì trong công ty có một quy trình kinh doanh sai sứ mệnh cần phải sửa chữa. Do đó, khi bạn bước qua ngưỡng cửa, ngay lập tức họ vồ lấy giải pháp bạn đưa ra và họ có thể thấy tính đột phá cũng như giá trị của giải pháp đó. Bạn cần rất ít hoặc không cần đến các giảng giải mang tính lý

thuyết. Trong những tình huống khác, động cơ của họ có thể là do bị thôi thúc bởi lợi thế cạnh tranh và sẽ liều lĩnh với mô hình mới.

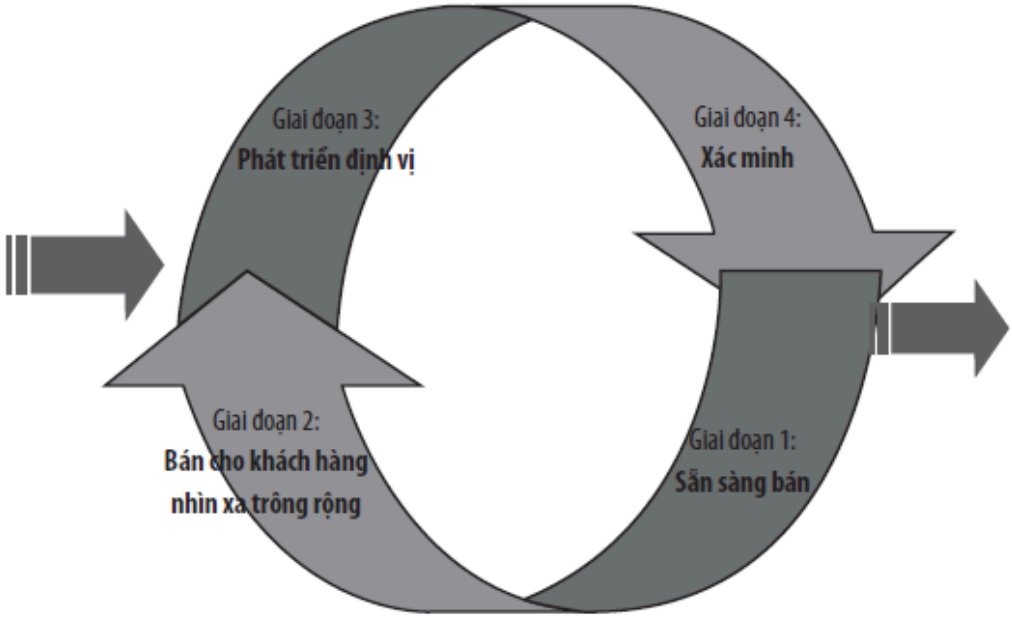
Những người truyền bá sơ khai mua hàng. Tuy nhiên, họ thường không hoặc sẽ không mua nó từ một nhân viên bán hàng truyền thống trong "bộ vest" chỉnh tề. Những người truyền bá sơ khai muốn gặp và nghe những người sáng lập cùng đội ngũ Kỹ thuật. Đổi lại, bạn sẽ không chỉ lấy được đơn hàng và nhận được những phản hồi hữu ích, mà khách hàng nhìn xa trông rộng sẽ còn trở thành những người truyền bá đầu tiên trong công ty của họ và trong toàn ngành của họ, hoặc là khi trở thành khách hàng, họ sẽ là người truyền bá đầu tiên cho bạn bè và hàng xóm của họ. Nếu nhìn nhận một cách đúng đắn, thì họ là những khách hàng mà bạn có thể tham chiếu một cách tốt nhất (cho đến khi bạn tiến tới Vực thẳm ở Chương 6.)

Có một lời cảnh báo quan trọng về những người truyền bá sơ khai. Một số nhà sáng lập của các công ty khởi nghiệp nghĩ rằng chỉ có thể tìm ra những nhà truyền bá sơ khai trong phòng thí nghiệm nghiên cứu và phát triển hoặc là các nhóm đánh giá kĩ thuật của những khách hàng doanh nghiệp lớn, hoặc đối với một sản phẩm tiêu dùng, có người đủ may mắn được làm việc trong phòng thí nghiệm kiểm tra sản phẩm mới. Đây là những người mà nghề nghiệp cho phép họ may mắn được chạm vào mọi thứ và đánh giá sản phẩm có tiềm năng sử dụng hay không. Đây đặc biệt không phải là những người truyền bá sơ khai mà tôi đang nói đến. Đôi khi, họ có thể là những người có tầm ảnh hưởng quan trọng trong một thương vụ nhưng họ không có vai trò điều hành hàng ngày và không có chức năng đảm bảo việc tiếp nhận và sử dụng rộng rãi. Người truyền bá sơ khai mà bạn cần trò chuyện là những người tôi đã mô tả trong bước Tìm hiểu Khách hàng, những người đang nắm vai trò điều hành, đang gặp vấn đề và đã tìm kiếm giải pháp, đã cố gắng giải quyết vấn đề và có ngân sách cho việc đó.

Bước Xác định Khách hàng có 4 giai đoạn như minh họa trong hình 4.1. Giai đoạn một bao gồm một loạt hoạt động "sẵn sàng bán": công bố một đề xuất có giá trị, chuẩn bị các tài liệu bán hàng và lập kế hoạch phối hợp ban đầu, phát triển kế hoạch kênh phân phối và đường lối bán hàng, thuê một nhân viên chốt bán hàng, đảm bảo rằng sản phẩm của

bạn và các nhóm Phát triển Khách hàng thống nhất về ngày tháng, tính năng sản phẩm và chính thức hóa ban tư vấn của bạn.

KHÁI QUÁT VỀ QUY TRÌNH XÁC ĐỊNH KHÁCH HÀNG.



Hình 4.1: Khái quát về quy trình Xác định Khách hàng

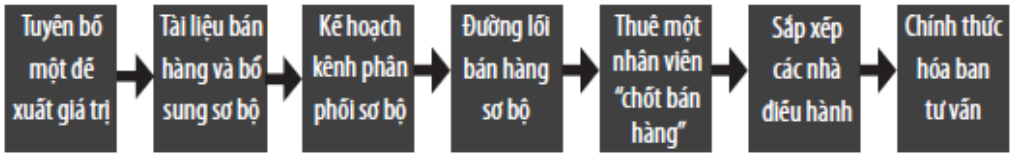
Kế tiếp, trong giai đoạn 2, bạn ra khỏi công ty và đưa ý tưởng sản phẩm giờ đây đã cải tiến tốt của mình ra kiểm nghiệm: liệu khách hàng sẽ xác nhận khái niệm của bạn bằng cách mua sản phẩm của bạn? Bạn sẽ cố gắng để thực sự bán cho khách hàng một sản phẩm chưa hoàn thiện và chưa được chứng minh mà không cần đến một tổ chức bán hàng chuyên nghiệp. Thất bại cũng không kém phần quan trọng so với thành công ở giai đoạn này; mục tiêu là trả lời tất cả các câu hỏi về đường lối bán hàng. Cuối giai đoạn này, bạn tổ chức các cuộc họp sơ bộ với các đối tác phân phối hoặc dịch vụ chuyên nghiệp.

Với một vài đơn hàng lận lưng, bạn có đủ thông tin khách hàng để chuyển sang giai đoạn 3, khi đó, bạn thực hiện can thiệp đầu tiên vào việc định vị ban đầu cho sản phẩm và công ty. Đây là lúc bạn công bố niềm tin sâu sắc của mình về sản phẩm của bạn và vị trí của nó trên thị trường. Bạn kiểm tra việc định vị ban đầu này bằng cách gặp gỡ các nhà

phê bình trong ngành và các nhà phân tích để lấy phản hồi và sự đồng tán thành của họ.

Cuối cùng, trong giai đoạn 4, bạn xác minh liệu rằng công ty đã hoàn tất bước Xác định Khách hàng hay chưa. Bạn có đủ số đơn đặt hàng chứng tỏ rằng sản phẩm của bạn giải quyết các nhu cầu của khách hàng? Bạn có mô hình phân phối và bán hàng có lời hay không? Bạn có một mô hình kinh doanh sinh lợi hay không? Bạn đã học hỏi đủ để tăng quy mô kinh doanh chưa? Chỉ khi nào bạn có thể trả lời là có cho những câu hỏi này, thì mới tiến hành bước Tạo dựng Khách hàng.

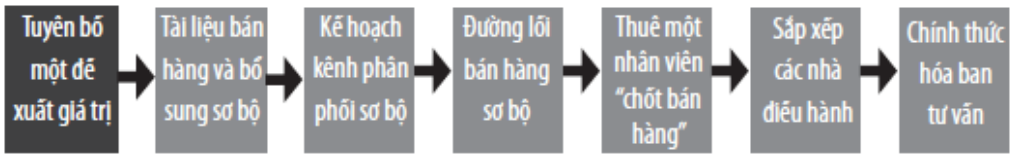
GIAI ĐOẠN 1: SẴN SÀNG BÁN



Giai đoạn đầu tiên trong bước Xác định Khách hàng là bước chuẩn bị cho công ty dành mọi nỗ lực đầu tiên để bán sản phẩm, đòi hỏi phải chuẩn bị, hoạch định cẩn thận và có sự đồng thuận. Cụ thể là trong giai đoạn này, bạn sẽ:

- Tuyên bố một số đề xuất có giá trị
- Chuẩn bị các tài liệu bán hàng và một kế hoạch bổ sung sơ bộ
- Phát triển một kế hoạch phân phối sơ bộ
- Phát triển đường lối bán hàng sơ bộ
- Thuê một nhân viên "chốt bán hàng"
- Sắp xếp những người điều hành
- Chính thức hóa ban tư vấn

A. Sẵn sàng bán: Tuyên bố một đề xuất có giá trị



Nhìn từ quan điểm của khách hàng, công ty của bạn đại diện cho cái gì? Sản phẩm của bạn được dùng để làm gì? Và tại sao khách hàng nên quan tâm? Có thể là bạn có một sáng kiến khi mở công ty nhưng giờ bạn đã có một số kinh nghiệm thực tế về tiếp xúc khách hàng, và đây là lúc xem lại tầm nhìn của mình với những gì bạn đã học hỏi được. Bạn có thể thu gọn công ty của mình thành một thông điệp rõ ràng và thuyết phục, nêu lý do tại sao công ty của bạn khác biệt và sản phẩm của bạn thì đáng để mua? Đó là mục tiêu của một đề xuất giá trị (có khi được gọi là một đề xuất bán hàng độc đáo). Đề xuất bán hàng xây dựng mối quan hệ giữa bạn và khách hàng của mình, tập trung vào các chương trình marketing và trở thành tiêu điểm để xây dựng công ty. Liên quan hơn đối với bước này, nó tóm câu chuyện của công ty thành "một câu chuyện ngắn gọn", đủ mạnh để làm khách hàng xao động hơn. Đề xuất có giá trị này sẽ xuất hiện trong tất cả các tài liệu bán hàng từ thời điểm này trở đi. Đừng lo lắng về việc phải làm cho nó hoàn hảo vì nó sẽ thay đổi, phát triển và biến đổi khi bạn nhận được phản hồi từ phía khách hàng, các nhà phân tích và các nhà đầu tư. Ý tưởng của giai đoạn này là đơn giản phải nhận thức rằng bạn cần phải khôn khéo và tạo một ý tưởng và nhắm vào việc tuyên bố ý tưởng đó.

Dù đề xuất có giá trị có vẻ dễ hiểu thì nó vẫn là một thách thức khó thực hiện. Cần phải làm việc nghiêm túc để có được một công bố ngắn gọn dễ hiểu và thuyết phục đối với người nghe. Thông thường viết (hoặc nghĩ) dài thì dễ dàng hơn nhiều so với viết (hoặc nghĩ) ngắn. Bước đầu tiên là phải nhớ những gì bạn đã học được trong bước Tìm hiểu Khách hàng về các vấn đề của khách hàng và khách hàng đánh giá thế nào đối với giải pháp của bạn. Ba vấn đề hàng đầu mà khách hàng gặp phải là gì? Có cụm từ nào để tiếp tục mô tả vấn đề này hoặc là giải pháp cho vấn đề này? Dựa vào những gì bạn hiểu về cách khách hàng làm việc, sử dụng thời gian hoặc dùng những sản phẩm khác, ở nơi nào sản phẩm của bạn có tác động nhiều nhất đến những khách hàng này? Tác động đối với cách họ làm việc to lớn đến mức nào? Nếu có những đối thủ cạnh tranh hiện hữu hoặc có những cách giải quyết vấn đề sử dụng các giải pháp rời rạc khác, bạn cung cấp điều gì mà các đối thủ cạnh tranh của bạn không thể hoặc sẽ không thể? Bạn làm thứ gì tốt hơn?

Trong tình huống của InLook, công ty đã chọn công bố đề xuất có giá trị của mình "Giúp các Giám đốc Tài chính quản lý lợi nhuận". Tuyên bố về giá trị này ngắn gọn, đi thẳng vào vấn đề chính và nhắm đúng vào khán giả mà InLook đang theo đuổi. Một đề xuất có giá trị (lý tưởng nhất) là một câu và dài nhất là vài câu. Làm sao các nhà sáng lập biết khán giả đó là ai? Họ quay ngược lại tất cả những gì đã học được trong bước Tìm hiểu Khách hàng. Giám đốc Tài chính giờ là khán giả được nhắm tới của họ (khi họ mới bắt đầu bước Tìm hiểu Khách hàng thì điều này không phải như vậy), "lợi nhuận" là từ hấp dẫn về mặt cảm tính (họ có một chuỗi từ ngữ lải nhải khi mới bắt đầu trò chuyện với khách hàng) và việc quản lý lợi nhuận là động lực có thể đo lường được trong đầu khách hàng (là điểm mà trước đây họ không có manh mối gì).

Vậy, một trong những thử nghiệm đầu tiên của bạn về tuyên bố đề xuất giá trị phải chăng nên là nó có cần hấp dẫn về mặt cảm tính không? Tim khách hàng có đập nhanh hơn khi nghe nói đến nó? Họ có rướn người tới để lắng nghe kỹ hơn? Hay bạn chỉ nhận được một cái nhìn trống rỗng? Có tuyên bố giá trị nào dễ hiểu trong ngôn ngữ của người sử dụng không? Nó có độc đáo trong đầu họ không? Trong các công ty khởi nghiệp về công nghệ, một trong những thách thức lớn nhất đối với kỹ sư là một thông điệp cực kì đơn giản: chộp lấy con tim và ví tiền của khách hàng, chứ không phải là cái đầu và bàn tính của họ.

Thứ hai, đề xuất có giá trị của bạn có tạo ra hoặc củng cố một tình huống kinh tế? Nó có tác động kinh tế không? Có nghe như sản phẩm của bạn cung cấp cho một khách hàng doanh nghiệp một lợi thế cạnh tranh hoặc cải tiến một lĩnh vực quan trọng nào đó trong công ty họ không? Nếu đó là bán hàng tiêu dùng, nó có tiết kiệm thời gian và tiền bạc hay thay đổi uy tín hoặc danh tính của họ không? Trong ví dụ của InLook họ đã sử dụng từ "quản lý lợi nhuận". Đối với một Giám đốc Tài chính đó là những từ không chỉ đầy sức mạnh mà còn thể hiện một lợi nhuận có thể cân đo đong đếm được.

Cuối cùng, đề xuất có giá trị có qua được cuộc thử nghiệm thực tế hay không? Những cam kết kiểu như: "giảm 30 pounds nhờ lớp mỡ của bạn tan biến mất" hay "doanh số sẽ tăng 200%" hay "giảm chi phí 50%" là những cam kết lợi dụng lòng tin. Hơn nữa, đây không chỉ là cam kết cần để qua được bài thử nghiệm này. Công ty bạn có phải là nhà cung

cấp uy tín đối với sản phẩm mà bạn đang mô tả hay không? Khi bán cho các khách hàng doanh nghiệp, còn có những trở ngại nào khác cần nghĩ đến? Khả năng của bạn có phù hợp với cam kết của bạn? Các giải pháp của bạn có thể đạt tới được không và có tương thích với các hoạt động hiện tại của khách hàng? Khách hàng có những công nghệ hỗ trợ hoặc bổ sung tại chỗ không?

Một điều cuối cùng cần ghi nhớ là câu hỏi liên tục được đặt ra của chúng ta về Loại Thị trường mà bạn đang nằm trong đó. Nếu bạn đang đưa ra một sản phẩm mới trong một thị trường hiện hữu thì đề xuất có giá trị của bạn là về sự gia tăng hiệu quả hoạt động. Các tuyên bố giá trị gia tăng mô tả các cải tiến và các thước đo về thuộc tính riêng của sản phẩm hoặc dịch vụ (có nghĩa là nhanh hơn, tốt hơn, v.v.). Nếu bạn đang tạo ra một thị trường mới hoặc cố gắng tái cơ cấu một thị trường có sẵn thì có thể bạn sẽ đi đến một đề xuất có giá trị chuyển hóa. Các tuyên bố giá trị chuyển hóa giải quyết cách làm thế nào một giải pháp sẽ tạo ra một cấp độ mới hoặc một loại hoạt động mới – là thứ mà trước đây người ta không thể làm được.

B. Sẵn sàng bán: Lập kế hoạch bổ sung sơ bộ



Khi bạn đã có tuyên bố một đề xuất có giá trị, đã đến lúc đưa nó vào tài liệu hỗ trợ bán hàng và marketing. Tài liệu hỗ trợ bán hàng và marketing là toàn bộ các giao tiếp truyền thông điện tử và in ấn mà đội ngũ bán hàng của bạn sẽ đưa cho bạn hoặc trình bày với khách hàng tiềm năng. Muốn bán được một sản phẩm trong bước Xác định Khách hàng, bạn cần chuẩn bị bộ tài liệu hỗ trợ bán hàng hoàn chỉnh, các bảng dữ liệu sản phẩm, bài thuyết trình (đôi khi phải là những bài khác nhau dành cho các nhóm khác nhau trong một công ty), bảng giá, v.v. Nhưng khác với tài liệu mà sau này bạn sẽ đưa ra trong các giai đoạn sau của công ty, đây là tất cả bản thảo bán hàng "sơ bộ', tất cả những chủ đề cần thay đổi, sản xuất với số lượng ít và chi phí thấp. Bạn vừa hoàn tất bước thứ nhất là viết ra tài liệu này bằng tuyên bố về đề xuất có giá trị của

bạn. Bạn sẽ dùng nó làm chủ đề trung tâm trong hầu hết các tài liệu bán hàng của mình.

Nhưng trước khi phát triển bất kỳ tài liệu nào, cần vạch ra những tài liệu bán hàng mà mình cần. Thay vì chỉ tùy hứng viết ra các tiêu chí sản phẩm và các bài thuyết trình, tốt hơn là hãy phát triển một "kế hoạch" bổ sung, một danh sách tất cả những tài liệu mà bạn sẽ đặt trước mặt khách hàng ở các giai đoạn khác nhau trong quy trình bán hàng (xem Bảng 4.1 về ví dụ của một kế hoạch bổ sung cho đối với mô hình bán hàng từ doanh nghiệp đến doanh nghiệp).

	Nhận thức	Quan tâm	Nghiên cứu	Chốt bán hàng
Người mua là những người truyền bá sơ khai	Trang web doanh nghiệp	Bài giới thiệu bán hàng chung	Các bài giới thiệu bán hàng được điều chỉnh cho phù hợp với từng khách hàng	Bảng giá
	Các bảng dữ liệu giải pháp	Sách trắng* về các vấn đề của công ty Các bảng dữ liệu sản phẩm	Báo cáo phân tích về vấn đề kinh doanh Bảng báo giá	Thư cảm ơn Hợp đồng
Những người kiểm soát công nghệ		Giới thiệu công nghệ	Giới thiệu công nghệ đối với các vấn đề cụ thể của khách hàng	Thư cảm ơn
		Sách trắng về công nghệ	Sách trắng về công nghệ	
		Báo cáo phân tích vấn đề kỹ thuật	Các bảng dữ liệu công nghệ tổng quát có các biểu đồ kiến trúc	

Bảng 4.1 Ví dụ về kế hoạch hỗ trợ bán hàng trực tiếp, từ doanh nghiệp đến doanh nghiệp

** Sách trắng (white paper) hay còn gọi là báo cáo trắng, là một báo cáo đáng tin cậy hoặc chỉ dẫn giúp độc giả hiểu một vấn đề, giải quyết một vấn đề hoặc đưa ra một kết luận. Sách trắng được dùng trong hai lĩnh vực: chính phủ và marketing B2B. (_ND)*

Ở E.piphany, công ty cuối cùng của tôi, mãi về sau tôi mới nhận ra rằng chiến lược và sự định vị của chúng tôi không đầy đủ; sau khi trình

bày với Giám đốc Thông tin, chúng tôi đã ngay lập tức bị hất ra khỏi thương vụ bán hàng tiềm năng thứ 5. Giờ nhìn lại phần thuyết trình của chúng tôi, tôi nhận ra rằng phần đó đã nói với Giám đốc Thông tin cùng một đề xuất có giá trị mà tôi đã trình bày với các bộ phận điều hành khác của họ; "Bạn không cần bộ phận công nghệ thông tin của bạn cung cấp thông tin cho bạn. Hãy bảo họ lưu trữ đầy thông tin và mua một hệ thống E.piphany." Khỏi phải nói, việc bán hàng trở nên khó khăn như thế nào khi chúng tôi cần có sự hậu thuẫn của Giám đốc Thông tin. Chúng tôi liền đưa ra một đề xuất có giá trị và bài thuyết trình đã được điều chỉnh cho Giám đốc Thông tin, tổ chức công nghệ thông tin và những người kiểm soát công nghệ.

Trong ví dụ này, thương vụ là dành cho một tập đoàn lớn và sản phẩm là phần mềm dành cho nhân viên nhưng phải do phòng công nghệ thông tin cài đặt và bảo trì. Ở đây, công ty phải nhận ra rằng có 2 mục tiêu đối với các tài liệu hỗ trợ của mình: người mua hàng là những người truyền bá đầu tiên và những người kiểm soát công nghệ. Nếu thương vụ là dành cho khách hàng cá nhân, kế hoạch hỗ trợ sẽ tập trung vào các tài liệu truyền thông mà kênh bán hàng sẽ dùng. Nó có thể gồm giấy yết thị nhỏ dán ở các kệ bán hàng (shelf talker), bao gói bán lẻ, phiếu mua hàng v.v. Dù là kênh bán hàng nào và dù sản phẩm có bán cho doanh nghiệp hay người tiêu dùng thì kế hoạch hỗ trợ đều khác nhau đối với từng đối tượng mà mỗi loại tài liệu hỗ trợ được dùng và được dùng khi nào trong quy trình bán hàng.

Đừng lo lắng về việc kế hoạch hỗ trợ có hoàn hảo hay không. Điều đó sẽ thay đổi khi bạn nói chuyện với khách hàng, rồi lại thay đổi khi cơ sở khách hàng của bạn chuyển từ những người nhìn xa trông rộng thành khách hàng chủ đạo. Hãy kiểm tra mọi tài liệu hỗ trợ mà bạn tạo ra vì điều bạn biết trong phạm vi bốn bức tường văn phòng thường ít khi nào có liên quan đến thực tế. Chuẩn bị sẵn tài liệu hỗ trợ vì bạn sẽ bổ sung và cập nhật nó ở từng bước trong quá trình Phát triển Khách hàng.

Sẽ có lợi khi nhận ra rằng những khách hàng nhìn ra trông rộng luôn đòi hỏi tài liệu khác với những khách hàng chủ đạo. Khách hàng nhìn xa trông rộng sẽ mua tầm nhìn trước rồi sau đó mới mua sản phẩm. Vì vậy, phải chắc chắn rằng các tài liệu của bạn đủ rõ ràng và chi tiết về tầm nhìn và lợi ích nhằm giúp những người truyền bá sơ khai của bạn có thể

dùng các tài liệu này để tự họ bán ý tưởng của bạn, chẳng hạn như trong chính công ty của họ hoặc bạn bè và gia đình của họ. Nhóm Phát triển Khách hàng và những người sáng lập là những người nên tuyên bố về tầm nhìn. Đối với các chi tiết đặc trưng của sản phẩm, nhóm Phát triển Khách hàng nên phác thảo một bản nháp trước. Như thế bạn có thể thấy xem có tính năng nào gây ngạc nhiên mà đội ngũ Kỹ thuật sẽ chú trọng.

Đừng chi tiền cho các quảng cáo hào nhoáng hoặc các in ấn với số lượng lớn trong giai đoạn này. Các tài liệu của bạn sẽ thay đổi sau khi bạn có phản hồi từ khách hàng. Đầu tư xứng đáng duy nhất là mẫu thuyết trình đẹp và hai hay ba biểu đồ minh họa cho ý tưởng chính của bạn.

Đây là những chỉ dẫn cho một số mục chính thuộc đường lối chỉ dẫn bổ sung.

CÁC TRANG WEB

Các trang web ở giai đoạn này của một công ty khởi nghiệp cần có thông tin rõ ràng về tầm nhìn và vấn đề bạn đang giải quyết nhưng không cần có thông tin sản phẩm chi tiết. Bạn không nên để khách hàng có đủ thông tin để quyết định từ chối mua mà không có sự có mặt của bạn. Sau đó, bạn sẽ dùng chính triết lý này vào bảng dữ liệu và các tiêu chí sản phẩm của mình.

CÁC BÀI THUYẾT TRÌNH BÁN HÀNG

Bài thuyết trình bán hàng của bạn nên là phiên bản được cập nhật đồng thời kết hợp giữ vấn đề và các bài trình bày sản phẩm đã được sử dụng trong bước Tìm hiểu Khách hàng, ngoại trừ việc bây giờ bạn phải đưa thêm vào đó các đề xuất có giá trị của bạn. Nhưng hiếm khi có bài trình bày nào phù hợp với nhiều đối tượng khán giả khác nhau trong một công ty hay là có hiệu quả trong nhiều lĩnh vực. Trong bước Tìm hiểu Khách hàng, bạn có thể thấy rằng mình cần có nhiều bài trình bày khác nhau tùy từng nhân tố đóng vai trò nào trong quyết định mua trong một công ty hoặc những nhân tố tiêu dùng khác nhau. Bạn có cần một bài thuyết trình riêng cho khán giả kỹ thuật không? Vậy còn giữa quản lý cao cấp với các nhân viên cấp bậc thấp hơn thì sao? Thế còn đối với

những công ty khác nhau trong nhiều lĩnh vực? Đối với các sản phẩm tiêu dùng, có trình bày nào khác dựa trên biểu đồ dân số? Thu nhập? Địa điểm?

Hãy nhớ rằng ở giai đoạn này, khán giả chính là những người truyền bá sơ khai, chứ không phải khách hàng chủ đạo. Bài trình bày bán hàng cho những khách hàng có tầm nhìn cần bao quát phác thảo ngắn gọn về vấn đề, các giải pháp có thể cho vấn đề đó, giải pháp của bạn cho vấn đề đó và sau đó là chi tiết sản phẩm. Nó không nên kéo dài quá 30 phút.

HÀNG MẪU

Có nhiều sản phẩm khó mà hiểu được nếu không có dạng hàng mẫu nào đó. Nếu một bức tranh đáng ngàn lời thì hàng mẫu có thể đáng hàng triệu. Có một trở ngại rằng: tôi từng thấy các nhóm Phát triển Khách hàng trong các công ty khởi nghiệp đôi khi còn nhầm "hàng mẫu" với một sản phẩm tạm thời. Tất cả những gì mà nhóm Phát triển Khách hàng cần là một "hàng mẫu giả" để minh họa cho các điểm chính yếu. Tôi khó mà bán thành công cho các nhà truyền bá sơ khai nếu không có hàng mẫu.

BẢNG DỮ LIỆU

Dễ dàng nhầm lẫn "bảng dữ liệu sản phẩm", trong đó gồm các tính năng và lợi ích chi tiết của sản phẩm, với "bảng dữ liệu giải pháp" chỉ ra các vấn đề của khách hàng và các giải pháp cho toàn bức tranh tổng thể. Nếu bạn đang đưa sản phẩm mới vào thị trường sẵn có, bạn sẽ lấy sản phẩm làm trung tâm vì vậy bạn nên phát triển các bảng dữ liệu sản phẩm. Nếu bạn đang tạo ra một thị trường mới, thì các bảng dữ liệu vấn đề và giải pháp sẽ phù hợp hơn. Còn nếu bạn đang tái cơ cấu một thị trường thì sẽ cần cả hai.

Trong mọi trường hợp, bạn có thể cần có một cái nhìn tổng quát ở mức độ thông tin sâu hơn rõ rệt so với những đấu thủ khác về chu trình bán hàng. Khi bạn bắt đầu hiểu quy trình bán hàng, có thể cần có các sách trắng về vấn đề cụ thể để nhắm vào các lĩnh vực quan tâm hoặc ưa thích cụ thể. Hãy làm những việc này nếu thấy cần thiết, nhưng đừng làm

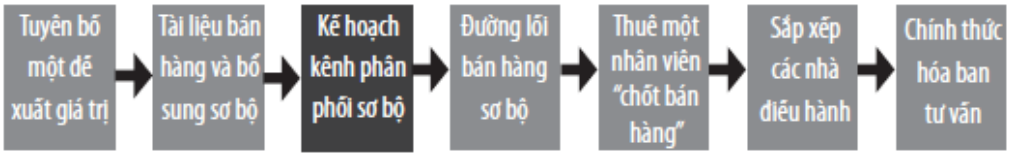
từ trước đó. Hãy lắng nghe và khách hàng của bạn sẽ nói cho bạn biết họ cần gì.

Đặc biệt trong những bối cảnh kinh tế khắc nghiệt, một loại tài liệu hỗ trợ then chốt buộc phải có chính là sách trắng về tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI). Yêu cầu đối với tỷ suất lợi nhuận trên đầu tư là cách đòi hỏi yêu thích của khách hàng: "Hãy cho tôi thấy mua sản phẩm của bạn là đúng đắn về mặt tài chính. Về lâu dài tôi sẽ tiết kiệm được tiền chứ?" Những nhà vô địch về truyền bá sơ khai thường sẽ ủng hộ sản phẩm của bạn trước khi có ai đồng ý kí ngân phiếu. Đối với khách hàng tiêu dùng, vấn đề cũng y hệt; cứ hình dung lũ trẻ cố gắng lập vấn đề tỷ lợi nhuận trên đầu tư đối với chiếc Apple Ipod. "Tôi không cần phải mua đĩa CD và chỉ cần trả tiền cho những bài hát mà tôi thích."

HỆ THỐNG BẢNG GIÁ, HỢP ĐỒNG VÀ GIAO DỊCH

Hy vọng là, khi bạn đã qua bước Xác định Khách hàng, một số khách hàng nhìn xa trông rộng sẽ hỏi: "Sản phẩm của bạn giá bao nhiêu?" Dù bạn có thể cho họ câu trả lời tốt nhất, bạn vẫn cần có bảng giá, phiếu báo giá và hợp đồng. Có những thứ giấy tờ này sẽ làm cho công ty khởi nghiệp nhỏ bé của bạn trông giống như một công ty thực thụ. Đồng thời bạn buộc phải viết các giả định về giá sản phẩm, cấu hình, chiết khấu và các điều khoản. Đối với các sản phẩm tiêu dùng, bạn cần có cách lấy được những đơn hàng sớm. Bạn sẽ cần đến một hệ thống giao dịch có xác minh thẻ tín dụng, cửa hàng trực tuyến, v.v.

C. Sẵn sàng bán: Phát triển kế hoạch kênh phân phối sơ bộ



Quy trình Phát triển Khách hàng giúp bạn tạo ra một quy trình bán hàng có thể phát triển và lặp lại. Kế hoạch kênh phân phối và đường lối bán hàng (được phát triển trong bước kế tiếp) là những chỉ dẫn cho phép bạn xây dựng quy trình này.

Trở lại bước Tìm hiểu Khách hàng, bạn tìm lại các giả thuyết của mình về các kênh phân phối bằng những thông tin mà bạn đã học hỏi khi phỏng vấn khách hàng. Giai đoạn này giả định là bạn đã đánh giá tất cả các kênh phân phối thay thế và đã thu hẹp các lựa chọn kênh phân phối thành một kênh bán hàng cụ thể. Giờ hãy dùng thông tin đó để phát triển kế hoạch phân phối sơ bộ.

Một kế hoạch kênh phân phối bao gồm 3 thành phần. Ban đầu, khi thiết lập những thành phần này, phần lớn suy nghĩ của bạn là phỏng đoán dựa vào những thông tin bạn đã thu thập trong quá trình Tìm hiểu Khách hàng. Nhưng khi chuyển sang giai đoạn tiếp theo là Xác định Khách hàng và thực sự bắt đầu tương tác với kênh phân phối đã chọn, bạn sẽ cải tiến những giả thuyết ban đầu của mình với các sự kiện và thực tế lạnh lùng.

Các yếu tố được dùng để xây dựng kênh phân phối của bạn là:

- Kênh "Chuỗi thực phẩm " và trách nhiệm
- Chiết khấu và những yếu tố tài chính của kênh này
- Quản lý kênh

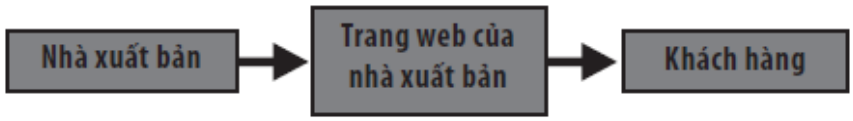
KÊNH "CHUỖI THỰC PHẨM" VÀ TRÁCH NHIỆM

Bạn có nhớ bản tóm tắt kênh mà bạn đã tạo ra trong bước Tìm hiểu Khách hàng không? (Xem lại Hình 3.5 làm ví dụ). Trong tóm tắt đó, bạn đã nêu các giả thuyết ban đầu của mình về cách sản phẩm của bạn sẽ tiếp cận khách hàng. Giờ là lúc để trau chuốt lại kế hoạch kênh phân phối của bạn.

Bước thứ nhất của việc tổng hợp một kế hoạch kênh phân phối là phải vẽ "chuỗi thực phẩm " hay là các mắt xích của kênh phân phối. Chuỗi thực phẩm là gì? Đối với một kênh phân phối, đó là các tổ chức giữa công ty của bạn và khách hàng của bạn. "Chuỗi thực phẩm" mô tả những tổ chức này là ai và quan hệ tương tác giữa họ với nhau và với bạn.

Lấy ví dụ, hãy tưởng tượng bạn đang xây dựng một công ty xuất bản sách. Bạn sẽ cần phải hiểu cách đưa sách từ công ty của bạn đến với

người mua. Nếu bạn bán trực tiếp cho người tiêu dùng từ trang web của bạn thì biểu đồ "chuỗi thực phẩm" cho kênh phân phối xuất bản của bạn sẽ giống như trong Hình 4.2.



Hình 4.2 "Chuỗi thực phẩm" trực tiếp của nhà xuất bản sách

Tuy nhiên, bán hàng qua "chuỗi thực phẩm" của kênh phân phối xuất bản truyền thống sẽ giống như trong Hình 4.3.



Hình 4.3 "Chuỗi thực phẩm" phân phối gián tiếp của nhà xuất bản sách

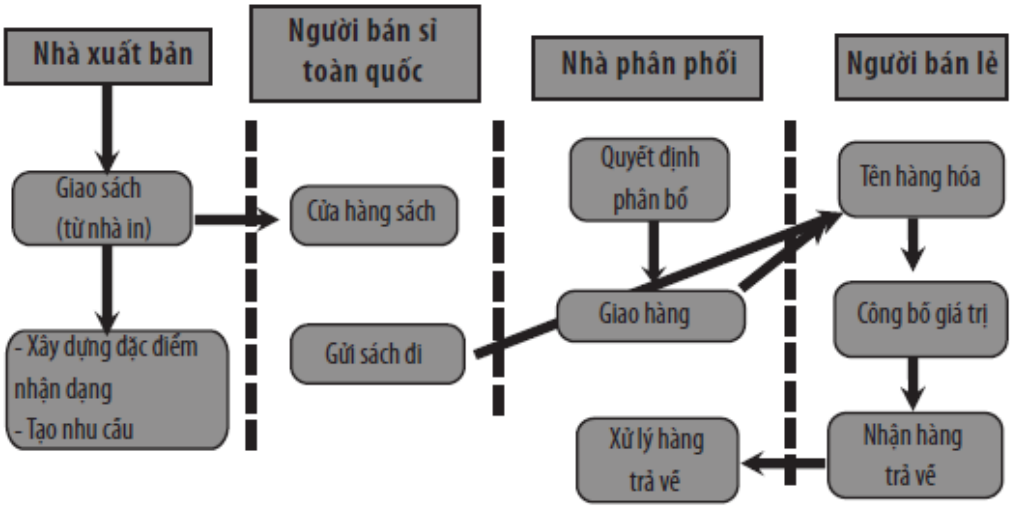
Bất kể sự phức tạp của biểu đồ này ra sao, bước kế tiếp của bạn là tạo mô tả chi tiết cho từng mắt xích mà công ty tạo thành "chuỗi thực phẩm" trong kênh phân phối của bạn. Tiếp tục với ví dụ về nhà xuất bản sách của chúng ta, các mô tả sẽ như thế này:

Người bán sỉ toàn quốc: Trữ hàng, chọn lọc, đóng gói, giao hàng rồi thu tiền, sau đó trả tiền nhà xuất bản cho những đơn hàng đã nhận được. Họ hoàn tất các đơn hàng nhưng không tạo ra nhu cầu của khách hàng.

Nhà phân phối: Dùng lực lượng bán hàng của mình để bán cho các cửa hàng độc lập hoặc các chuỗi nhà sách. Nhà phân phối làm việc bán hàng còn nhà sách thực sự đặt hàng từ người bán sỉ.

Người bán lẻ: Đây là nơi khách hàng nhìn thấy và có thể mua sách.

Sẽ có ích nếu tạo ra một bài trình bày hình ảnh về mọi thông tin mà bạn đã tạo ra về kênh phân phối (xem Hình 4.4).



Hình 4.4 Sơ đồ trách nhiệm trong kênh

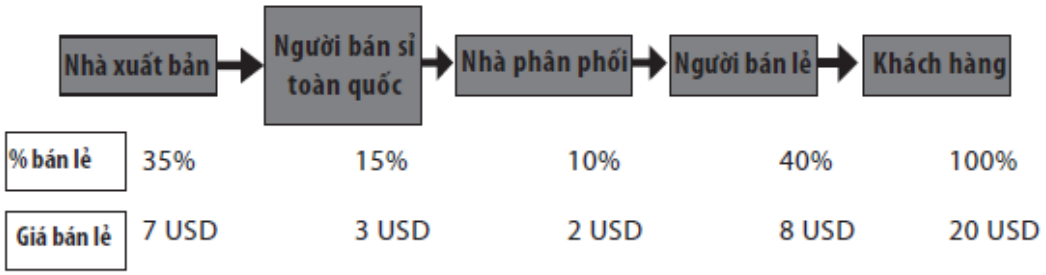
Một trong những sai lầm mà những công ty khởi nghiệp thường mắc phải là cho rằng các đối tác kênh phân phối của mình có đầu tư vào việc tạo ra nhu cầu khách hàng. Ví dụ, trong Hình 4.4, sẽ sai lầm nếu bạn nghĩ rằng người bán sỉ sách của bạn làm gì khác ngoài việc trữ sách và chuyển sách đi. Tương tự với nhà phân phối. Họ nhận đơn đặt hàng từ các nhà sách và trong một số trường hợp, họ có thể quảng bá sách của bạn ở các nhà sách nhưng họ không đưa khách hàng vào nhà sách để mua sách của bạn.

Một sơ đồ trách nhiệm trong kênh cho phép bạn lập biểu đồ và các mối quan hệ trong một kênh phân phối phức tạp. Biểu đồ cần đi kèm với bài viết mô tả những trách nhiệm này, giống như khi bạn viết các mô tả về "chuỗi thực phẩm" để giúp mọi người trong nhóm hiểu tại sao bạn đang dùng kênh này và sẽ kỳ vọng gì ở nó.

CHIẾT KHẤU TRONG KÊNH VÀ CÁC VẤN ĐỀ VỀ TÀI CHÍNH

Mỗi mắt xích trong "chuỗi thực phẩm" phân phối đều tốn tiền của công ty bạn vì mỗi một mắt xích đều tính phí dịch vụ của mình. Trong hầu hết các kênh, những khoản phí này được tính theo tỷ lệ của "danh mục" hoặc giá bán lẻ mà khách hàng sẽ trả. Bài tập tiếp theo giúp đảm bảo rằng bạn hiểu cách dòng tiền đi từ túi của khách hàng sang túi của bạn. Trước hết, hãy tính chiết khấu mà mỗi mắt xích trong kênh của bạn

yêu cầu. Tiếp tục với ví dụ về xuất bản sách của chúng ta, chúng ta có thể xây dựng một biểu đồ như hình 4.5, nêu chi tiết từng chiết khấu mà mỗi mắt xích yêu cầu.



Hình 4.5 Các kênh chiết khấu

Như bạn thấy, bán lẻ một cuốn sách giá 20 đô la thì công ty xuất bản của chúng ta chỉ còn lại vỏn vẹn 7 đô la sau khi mọi người trong kênh đã lấy phần của mình. Trong 7 đô la còn lại này, nhà xuất bản phải trả nhuận bút cho tác giả, chi phí marketing cuốn sách, trả tiền in ấn và đóng sách, đưa vào tổng chi phí và còn lại là ghi nhận lợi nhuận.

Các kênh chiết khấu chỉ là bước đầu tiên trong việc kiểm tra cách dòng tiền lưu chuyển trong một kênh phân phối phức tạp. Mỗi một mắt xích hay một bậc trong kênh phân phối có một quan hệ tài chính riêng với nhà xuất bản. Ví dụ, phần lớn các thương vụ thông thường với nhà sách đều ở dạng hàng ký gởi. Điều này có nghĩa là sách không bán được sẽ bị trả về cho bạn. Tại sao đây lại là vấn đề? Một sai lầm mà các công ty thường mắc phải khi dùng một kênh phân phối nhiều tầng là họ ghi nhận doanh thu khi bán hàng cho mắt xích gần nhất với mình (trong trường hợp này là người bán sỉ toàn quốc). Một đơn đặt hàng từ một đối tác của kênh không có nghĩa là khách hàng cuối mua cuốn sách đó mà chỉ là đối tác của kênh hi vọng và tin rằng họ sẽ mua. Giống như siêu thị đặt hàng một sản phẩm mới để bày lên kệ trưng bày của mình. Nó không thực sự được bán cho đến khi có người đẩy xe hàng dọc theo lối đi lấy nó ra khỏi kệ, thanh toán tiền rồi đem nó về nhà.

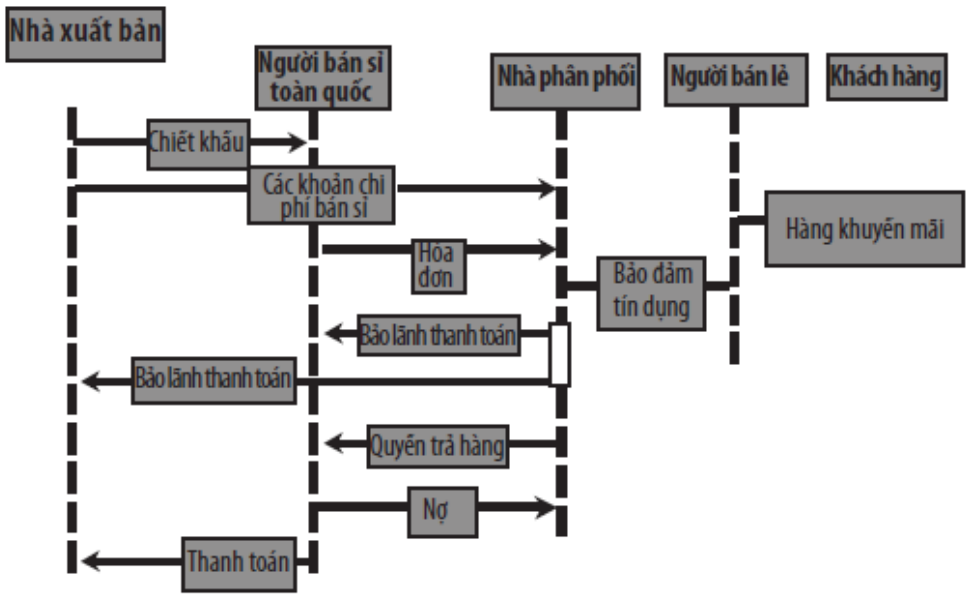
Nếu bạn có một chính sách trả hàng trong kênh cho phép một kiểu luân chuyển hàng tồn nào đó, bạn phải có một khoản dự phòng trong tài khoản của bạn ở một tỷ lệ mà thương vụ đó bị trả về. Kế hoạch tài chính

của kênh cần có bản mô tả về tất cả các mối quan hệ tài chính giữa từng mắt xích trong kênh (xem Hình 4.6).

QUẢN LÝ KÊNH

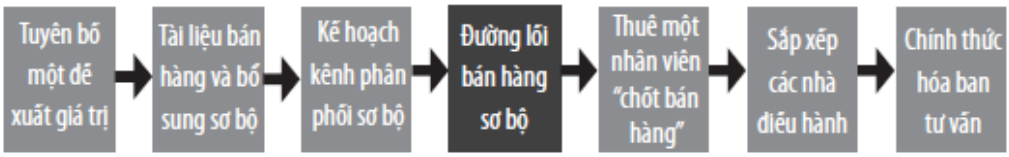
Khả năng quản lý kênh của bạn sẽ trực tiếp ảnh hưởng đến khả năng giao hàng trong kế hoạch doanh thu. Dù mục tiêu của mỗi công ty là một kênh được lựa chọn cẩn thận và được quản lý tốt nhưng nếu không chọn đúng kênh hoặc không kiểm soát nổi thì kết quả thu được thường là doanh thu bán hàng tệ hại và các khoản chi phí không lường trước được trong kênh. Bạn sẽ cần đến một kế hoạch giám sát và kiểm soát mọi hoạt động phân phối trong kênh, nhất là mức hàng tồn. Trong một kênh bán hàng trực tiếp, điều rất rõ ràng là không có hàng hóa nào rời khỏi công ty cho đến khi có khách hàng đặt mua. Nhưng trong một kênh bán hàng gián tiếp, rủi ro lớn nhất là làm thế nào để biết nhu cầu thực sự của người sử dụng cuối. Tại sao? Nhìn vào bất kỳ phần nào trong biểu đồ "chuỗi thực phẩm" của kênh, bạn cũng có thể thấy công ty của mình sẽ có quan hệ trực tiếp với một mắt xích duy nhất ở gần nhất với công ty của bạn. Bạn sẽ phải phụ thuộc vào các báo cáo, thường là nhiều tháng sau đó, mới biết sản phẩm của bạn đã được bán bao nhiêu qua hết kênh phân phối đó, hay nói cách khác, khách hàng đã thực sự mua bao nhiêu. Một rủi ro nữa là sự cám dỗ trong một kênh gián tiếp dẫn đến "nhồi nhét" kênh. Nhồi nhét có nghĩa là buộc một mắt xích trong kênh chấp nhận nhiều hàng ký gửi hơn so với dự kiến bán hàng của kênh đó. Đối với những công ty ghi nhận doanh thu bán hàng vào trong kênh thì như thế có thể gây lạm phát bán hàng tạm thời và sau đó sẽ là sụp đổ hoàn toàn. Cần phải ghi lại tất cả các vấn đề tiềm tàng này và thảo luận trong kế hoạch quản lý kênh.

Vì vậy, tất cả thời gian và nỗ lực đầu tư để lập những biểu đồ này sẽ giúp đảm bảo bạn sẽ tránh được những khoản chi phí không lường trước trong một kênh phân phối gián tiếp.



Hình 4.6 Các vấn đề tài chính trong kênh

D. Sẵn sàng bán: Phát triển đường lối bán hàng sơ bộ



Phát triển đường lối bán hàng là tất cả những gì trong việc tìm kiếm được con đường đi qua một địa phận mà họ mù tịt và nguy hiểm. Khi bắt đầu hành trình bán hàng, những điều không chắc chắn giống như một đám sương mù lơ lửng trên đầu bạn. Trong quá trình Xác định Khách hàng, bạn sẽ xuyên qua đám sương mù đó bằng cách thu thập đủ thông tin để làm sáng tỏ cách xúc tiến, mỗi lần từng bước một, rồi sau đó tập hợp các thông tin đó lại thành một bức tranh rõ ràng về con đường đi đúng đắn.

Mục đích của bạn là xác định xem những khách hàng thực sự của bạn là ai và họ sẽ mua sản phẩm của bạn như thế nào. Bạn chỉ sẵn sàng xây dựng đội ngũ bán hàng khi hoàn toàn hiểu rõ quy trình chuyển hóa một người có triển vọng mua thành người mua và biết rằng bạn có thể bán sản phẩm ở mức giá có thể hỗ trợ cho mô hình kinh doanh của bạn. Với đường lối bán hàng trong tay, lực lượng bán hàng của bạn có thể tập

trung vào việc bán hàng thực sự thay vì sự vấp váp và bỏ qua thử nghiệm mà bạn sẽ trải nghiệm khi đi qua quá trình Xác định Khách hàng.

Sự phức tạp của đường lối bán hàng của công ty phụ thuộc vào một số thứ: quy mô khách hàng, túi tiền của khách hàng, giá sản phẩm, ngành nghề mà bạn đang hướng đến, và kênh phân phối mà bạn đã chọn. Ví dụ, bán hàng cho Intel hoặc Toys R Us sẽ cần đến sự tham gia của một quy trình phức tạp so với bán hàng cho những cửa hàng hoa địa phương hoặc các cửa hàng thú cưng. Tạo ra một đường lối bán hàng và đánh giá đường lối đó đòi hỏi phải đầu tư thật nhiều thời gian, công sức đồng thời phải giảm bớt thật nhiều thách thức khi xây dựng doanh nghiệp. Tuy nhiên nó có thể tạo ra sự khác biệt giữa thành công và thất bại. Tốt hơn là nên biết cách bán sản phẩm của mình ngay khi công ty còn nhỏ và chưa trụ vững thay vì cố gắng tìm hiểu tại sao bạn đang đốt tiền cho các bộ phận Bán hàng và Marketing.

Đường lối bán hàng bao gồm 4 yếu tố. Ban đầu, khi bạn thiết lập các yếu tố này, phần lớn suy nghĩ của bạn là ước đoán dựa vào các thông tin thu thập được trong quá trình Tìm hiểu Khách hàng. Tuy nhiên, khi chuyển sang bước kế tiếp là khi bạn có thể thực sự bán sản phẩm của mình, bạn sẽ sàng lọc các giả thuyết ban đầu nhờ các sự kiện và thực tế lạnh lùng.

Các yếu tố dùng để xây dựng đường lối bán hàng của bạn là:

- Các sơ đồ tổ chức và sự ảnh hưởng
- Sơ đồ tiếp cận khách hàng
- Chiến lược bán hàng
- Kế hoạch thực hiện

CÁC SƠ ĐỒ TỔ CHỨC VÀ SỰ ẢNH HƯỞNG

Bạn còn nhớ các tóm tắt sơ đồ tổ chức và sức ảnh hưởng bạn đã tạo ra trong bước Tìm hiểu Khách hàng? Đây là lúc gỡ chúng trên tường xuống và nghiên cứu những phát hiện của bạn. Tới lúc này, các giả định ban đầu của bạn đã được bổ sung để phản ảnh thực tế mà bạn đối diện khi trò chuyện với những khách hàng tiềm năng. Dùng thông tin này để phát triển một mô hình có hiệu quả cho quy trình mua hàng của các

khách hàng tiềm năng. Bạn cũng cần xem xét kỹ hơn các ghi chú về các cuộc gặp với những người truyền bá sơ khai tiềm năng. Cũng có thể cần phải đưa thông tin khách hàng từ các nguồn khác ví dụ như báo cáo thường niên của một công ty nào đó, Hoovers, Dun & Bradstreet hoặc các bài viết trên báo.

Chu trình bán hàng của E.piphany là một ví dụ hay về cách tìm ra sơ đồ ảnh hưởng. Căn cứ vào phần mềm của E.piphany có giá tới hàng trăm ngàn đô la thì chắc chắn nhà điều hành phải có một nỗi trăn trở đáng kể, phải thừa nhận đó là một nỗi trăn trở và phải quyết tâm tống sự trăn trở đó đi một khi E.piphany buộc phải lấy chốt được hợp đồng. Thứ hai, việc bán sản phẩm của chúng tôi đòi hỏi phải "bán từ trên xuống dưới". Tìm đường đi lên từ cấp độ thấp không chỉ gặp nhiều khó khăn hơn mà còn khó có thể thành công hơn. Thứ ba, E.piphany thay đổi hiện trạng: sản phẩm của chúng tôi tác động đến nhiều người và nhiều tổ chức. Những người phản đối sự thay đổi này hoặc những người có quyền lợi lớn trong tình trạng hiện tại sẽ phản đối không xem sự thay đổi phần mềm là một tiến bộ.

Tin xấu là cần phải có nhiều phiếu thuận trong công ty của khách hàng mới có thể có đơn đặt hàng cho E.piphany. Các phần mềm doanh nghiệp khác như tự động hóa bán hàng hoặc hỗ trợ khách hàng chỉ cần một người điều hành chính hoặc một cộng đồng người sử dụng duy nhất ủng hộ để đưa thương vụ mua bán ấy kết thúc. Với những gói đó, bộ phận IT thường có tiếng nói đối với việc chọn lựa gói phần mềm nào, nhưng những người sử dụng khác cũng thích tận hưởng sức mạnh đáng kể khi tham gia vào quá trình ra quyết định. Bộ phận Bán hàng của E.piphany thì khác. IT, dù không phải là người ra quyết định chính nhưng lại tham gia tích cực vào quá trình quyết định và lại thích tận hưởng quyền bác bỏ. Như thế, kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy chúng tôi cần bán vừa "cao" vừa "rộng" đối với cả người sử dụng lẫn phía bộ phận Kỹ thuật của một khách hàng là công ty đó. Sau khi vuột mất nhiều khách hàng công ty, chúng tôi xây dựng một ma trận đơn giản 2 x 2 để chỉ ra chỗ nào cần có sự ủng hộ và thông qua từ từng khách hàng triển vọng của mình:

	Điều hành	Kỹ thuật
Cao	Người điều hành	Giám đốc Thông tin hoặc Giám đốc IT
Thấp	Người sử dụng cuối	Nhân viên IT trong công ty hoặc nhân viên IT trong bộ phận

Ma trận này về cơ bản mà nói thậm chí tương tự với một sự ủng hộ thiếu thực tế cho việc mua sản phẩm của E.piphany, chúng tôi phải bán cho 4 nhóm khác nhau trước khi có thể chốt được một đơn hàng.

Nếu không có sự ủng hộ từ phía ban điều hành và sự "tán thành" của đội ngũ Kỹ thuật IT thì chúng tôi chẳng thể lấy được thỏa thuận mua đó. Nếu tổ chức IT quyết tâm tẩy chay thương vụ E.piphany thì có thể họ sẽ làm được. Cái nhìn thấu suốt này là mấu chốt vấn đề. Đó là một trong nhiều khám phá giúp E.piphany thành công. Và điều đó xảy ra vì chúng tôi đã từng thất bại và người sáng lập là một phần trong thất bại đó, đã dành thời gian để thấu hiểu giải pháp.

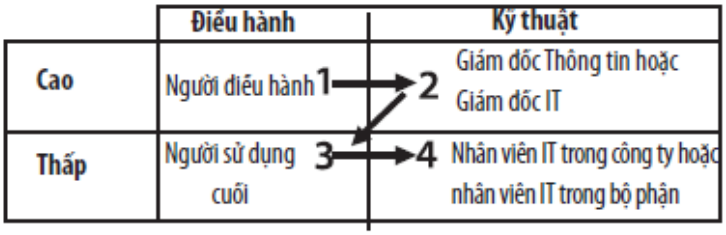
Vì vậy, chúng tôi phải tập hợp thành chiến lược bán hàng để ngăn chặn điều này xảy ra. Những nỗ lực bán hàng ban đầu của chúng tôi nhanh chóng thất bại phần lớn là vì chúng tôi lờ đi sự thật rằng bán E.piphany cho doanh nghiệp khác với bán các sản phẩm của các doanh nghiệp khác. Sơ suất lớn nhất của chúng tôi là đã không tranh thủ sự ủng hộ của tổ chức IT. Trong những cuộc vận động bán hàng, chúng tôi thấy việc khiến những người bên phía điều hành phấn khích về các sản phẩm của chúng tôi và giành được sự ủng hộ của họ dễ dàng hơn so với việc làm cho các chuyên gia IT bước vào một nhà kho dữ liệu trọn gói và một bộ ứng dụng để phục vụ cho nhu cầu marketing. Có khi chúng tôi đã có được một số hứa hẹn triển vọng từ phía nhà điều hành khi họ ngụ ý rằng họ có thể làm cho IT "tuân theo chủ trương". Nhưng có khi, chúng tôi bỏ qua một số bước cần thiết và giả định những người sử dụng nhiệt tình có thể làm cho thương vụ của chúng tôi thành công. Tuy nhiên hiếm khi điều này thành hiện thực.

Chúng tôi dùng thất bại trong bán hàng này cùng các dữ liệu thành công gộp thành Sơ đồ Ảnh hưởng. Hãy nhớ rằng đến lúc này, chúng tôi đã xây dựng: (1) chúng tôi cần phải giành được sự ủng hộ của cả 4 nhóm này để bán hàng thành công, (2) đối với bộ phận IT sẽ có thể là khó mà giành được sự ủng hộ so với những người sử dụng, (3) những nhân sự IT

cấp thấp sẽ phản đối chúng tôi, và nếu thế thì câu hỏi sẽ là chúng tôi sẽ tiến hành như thế nào? Sơ đồ Ảnh hưởng thể hiện trong Hình 4.7 minh họa chiến lược thực hiện dành cho các thương vụ của E.piphany. Nó thể hiện ai là những người chơi và vẽ ra thứ tự cần phải thuyết phục và bán hàng. Mỗi bước sau được tăng cường sức mạnh từ bước trước bằng cách dùng xung lực từ những nhóm nào thích công ty và các sản phẩm của chúng tôi để vượt qua sự phản đối của những nhóm không thích. Nếu chúng tôi cố gắng đi tắt quy trình và nhảy cóc giai đoạn bán hàng thì chúng tôi thường sẽ mất thương vụ đó.

Khi đã thấu hiểu, Sơ đồ ảnh hưởng đặt ra chiến lược thực hiện cho việc bán hàng. Hãy ghé thăm:

1) Trước tiên là những người điều hành cấp cao (các phó chủ tịch, trưởng bộ phận, v.v.). Sau đó dùng mối quan hệ đó như một sự tiến cử tới 2) những người điều hành kỹ thuật cấp cao (Giám đốc Thông tin hoặc trưởng phòng IT), sau đó là 3) gặp gỡ các nhóm và những người sử dụng cuối trong các nhóm vận hành (những người sẽ dùng sản phẩm của chúng tôi), và cuối cùng, 4) dùng sự ủng hộ ít ỏi đó để trình bày, giới thiệu và giảm bớt sự phản đối từ phía các nhân viên trong bộ phận IT hoặc các nhân viên IT trong một công ty.

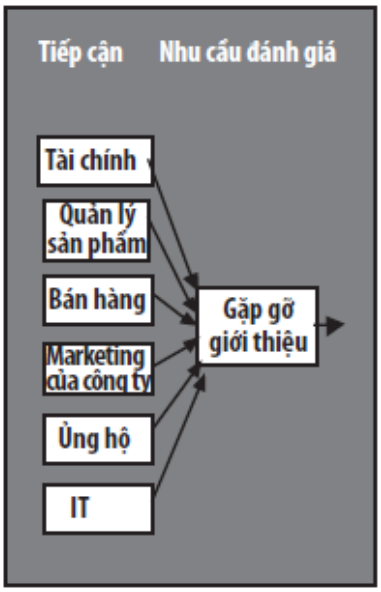


Hình 4.7 Ví dụ về một sơ đồ ảnh hưởng

SƠ ĐỒ TIẾP CẬN KHÁCH HÀNG

Giờ bạn sẽ hướng sự chú ý của mình sang trả lời một câu hỏi bán hàng đã quá quen thuộc: Làm thế nào đặt chân đến ngưỡng cửa? Đối với doanh nghiệp, tùy từng quy mô tổ chức mà bạn đang tiếp cận, bạn có thể phải vượt qua rất nhiều tầng lớp phòng ban trong tổ chức đó trước khi có thể tạo ra những cuộc gặp gỡ với những người mà bạn nhận diện trong tổ

chức hoặc các sơ đồ ảnh hưởng. Khi bạn bắt đầu phát triển sơ đồ tiếp cận những công ty mà bạn đang nhắm tới, bạn có thể vẽ ra rất nhiều ô trống. Nhưng khi bạn đã bắt đầu gặp những khách hàng thực sự, bạn sẽ có thể bổ sung thêm thông tin và quan sát các mô hình. Hình 4.8 minh họa cho một sơ đồ tiếp cận trong một tài khoản khách hàng là doanh nghiệp.



Hình 4.8 Ví dụ về sơ đồ tiếp cận

Đối với người tiêu dùng, tìm đúng đường vào để có thể tiếp cận những khách hàng sớm có thể đều khó như nhau. Thay vì gọi điện thoại đến một cách ngẫu nhiên, hãy nghĩ đến các tổ chức và các nhóm lợi ích đặc biệt mà bạn có thể tiếp cận mà chẳng tốn kém gì mấy. Bạn có thể tiếp cận khách hàng thông qua các tổ chức mà họ là thành viên trong đó, chẳng hạn như PTA (Preferential Trade Arangements – Tổ chức Thỏa thuận Thương mại ưu đãi – ND), các câu lạc bộ đọc sách, câu lạc bộ chơi xe cổ? Có những nhóm web nào có thể được quan tâm tới?

CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG

Hãy đặt sơ đồ tổ chức công ty/khách hàng bên cạnh sơ đồ ảnh hưởng. Đối với việc bán hàng cho doanh nghiệp, thách thức của bạn là phải vượt lên trên cả những cái tên và chức danh của những người mà bạn sẽ liên hệ, tiếp tục phát triển một chiến lược bán hàng về cách bạn sẽ bạn sẽ tiếp cận họ. Ví dụ, hãy tưởng tượng bạn đang phát triển chiến lược bán

hàng cho InLook là công ty tạo ra sản phẩm phần mềm dành cho các giám đốc tài chính. Trong giai đoạn này, khi bắt đầu xây dựng chiến lược bán hàng, đây là một số câu hỏi cần xem xét:

- Bạn tiếp cận khách hàng thông qua các mức độ nào? Ví dụ, bạn có bán giá cao cho các nhà điều hành? Hay là bán giá thấp cho các nhân viên?
- Bao nhiêu người trong sơ đồ tổ chức cần nói "có" đối với một thương vụ?
- Có phải mọi phòng ban đều nhìn vấn đề của khách hàng như nhau?
- Bạn cần gọi cho những người này theo thứ tự thế nào? Kịch bản cho từng người như thế nào?
- Bước nào có thể làm trật đường ray toàn bộ thương vụ?
- Tương tự, nếu bạn đang cố tiếp cận khoảng 20 khách hàng bằng một sản phẩm tiêu dùng mới thì những câu hỏi có thể là:
- Bạn có cần tiếp cận một phân khúc nhân khẩu học cụ thể? Ví dụ, bạn có bán cho sinh viên đại học? Bố mẹ của họ? Các gia đình?
- Cần bao nhiêu người nói "có" với thương vụ này? Đây là bán hàng cho cá nhân hay quyết định của cả gia đình?
- Nếu thương vụ này đòi hỏi nhiều thành viên trong gia đình hoặc trong nhóm nhất trí thì bạn cần gọi cho những người này theo thứ tự nào? Kịch bản dành cho từng người như thế nào?
- Bước nào có thể làm trật đường ray toàn bộ thương vụ?

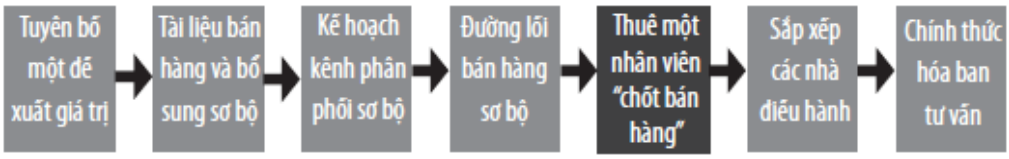
Một lần nữa, khi đi ra thị trường nơi bán sản phẩm của bạn, bạn sẽ biết cái gì có hiệu quả, cái gì không. Khi các mô hình có thể dự đoán được xuất hiện, chiến lược của bạn sẽ trở nên rõ ràng.

KẾ HOẠCH THỰC HIỆN

Bạn đã bán được hàng, khách hàng nhìn xa trông rộng của bạn đã nói đồng ý. Và bạn cảm thấy giờ là lúc khui sâm-panh ăn mừng thương vụ thành công của mình. Bất cứ ai trong số các bạn có kinh nghiệm bán hàng cũng biết giờ chưa phải là lúc làm vậy. Không may là nhiều thứ có thể xảy ra giữa thời điểm người quyết định đồng ý mua hàng và khi bạn thực sự nhận được thanh toán. Mục tiêu của kế hoạch thực hiện là phải viết ra mọi thứ còn lại có thể sẽ xảy ra trước khi thương vụ thực sự kết thúc và sản phẩm được giao đi và quyết định ai sẽ tiếp tục quản lý chúng. Ví dụ:

- Giám đốc Tài chính và/hoặc Tổng Giám đốc có cần phải duyệt thương vụ này không?
- Hội đồng có cần phê duyệt thương vụ này không?
- Ba hay Mẹ có cần phải duyệt thương vụ này không?
- Khách hàng có cần phải vay tiền để trả cho thương vụ này không?
- Có hệ thống/thành phần nào khác của các nhà cung cấp khác cần phải hoạt động trước?

E. Sẵn sàng bán: Thuê một nhân viên chốt bán hàng



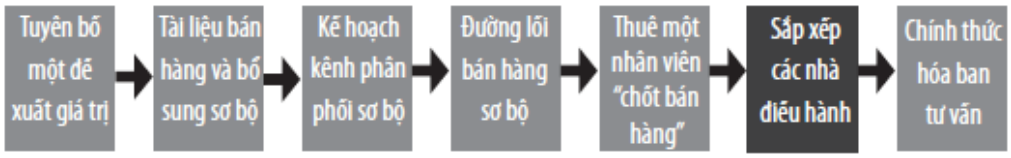
Trong hầu hết các công ty khởi nghiệp, có vẻ nhóm sáng lập là định hướng theo sản phẩm và thường không có một chuyên gia bán hàng trong đó. Dù những người sáng lập có thể tiến khá xa trong việc tìm ra những khách hàng nhìn xa trông rộng nhưng thường thì họ không có chuyên môn hay kinh nghiệm biến mối quan hệ đó thành đơn hàng đầu tiên. Bây giờ, đến lúc bạn phải bán, vấn đề chủ chốt là có ai trong nhóm sáng lập có kinh nghiệm chốt thương vụ không? Nhóm có danh sách liên hệ khách hàng nào không? Bạn có dám đặt cược công ty vào khả năng chốt thương vụ đầu tiên của nhóm sáng lập? Nếu không thì hãy thuê một nhân viên chốt bán hàng.

Một nhân viên chốt bán hàng không phải là Phó Chủ tịch Bán hàng - người muốn ngay lập tức xây dựng và quản lý một tổ chức bán hàng lớn. Một người chốt bán hàng là người có mối quan hệ tuyệt vời trong thị trường mà bạn đang tham gia. Những người chốt bán hàng giỏi rất năng nổ, muốn một gói đền bù lớn khi thành công và chẳng thích thú gì việc xây dựng một tổ chức bán hàng. Thông thường, họ là những nhân viên bán hàng có kinh nghiệm trong các công ty khởi nghiệp, những người say mê chốt các thương vụ và chưa sẵn sàng nghỉ hưu sau bàn giấy.

Nhóm sáng lập và người chốt bán hàng tạo thành nhân tố cốt lõi của nhóm Phát triển Khách hàng. Công việc của họ là phải học hỏi và tìm ra đủ thông tin để xây dựng đường lối bán hàng và kênh phân phối. Có thể bạn muốn đi một vòng quanh bước Xác định Khách hàng mà không cần

đến người chốt bán hàng. Sau đó, khi bạn hiểu ra việc thiếu những kỹ năng bán hàng nào đang níu quy trình lại thì hãy thuê một người chốt bán hàng. Nhưng dù một người chốt bán hàng có thể là một phần không thể thiếu trong khâu Xác định Khách hàng, những người sáng lập và Tổng giám đốc vẫn cần phải lãnh đạo quy trình này. Những người chốt bán hàng là cực kì quan trọng trong việc tạo ra những cuộc gặp gỡ, thúc đẩy những lần gặp sau đó, và chốt thương vụ. Một người chốt bán hàng không phải là người thay thế cho các nhà sáng lập đi thu thập phản hồi của khách hàng.

F. Sẵn sàng bán: Sắp xếp các nhà điều hành



Việc bán sản phẩm đưa đến một cam kết hợp đồng giữa công ty và khách hàng về các tính năng sản phẩm và ngày tháng giao hàng. Trước khi ra khỏi công ty để bán, các nhóm Phát triển Khách hàng và Phát triển Sản phẩm cần hoàn toàn nhất trí về mọi cam kết và giao hàng mà công ty sẽ thực hiện. Vậy điều thiết yếu là những người điều hành phải xem lại và thống nhất như sau:

- Lịch thiết kế, giao sản phẩm và triết lý sản phẩm
- Tài liệu hỗ trợ bán hàng
- Vai trò thiết kế trong việc bán hàng, cài đặt và hỗ trợ sau bán hàng

LỊCH THIẾT KẾ, GIAO SẢN PHẨM VÀ TRIẾT LÝ SẢN PHẨM

Muốn bán hàng cho khách hàng có tầm nhìn là một phần trong bước Xác định Khách hàng, nhóm Phát triển Khách hàng sắp cam kết về "ngày giao hàng" với những khách hàng này. Giờ là lúc xác minh nhóm Phát triển Sản phẩm hoàn toàn chắc chắn rằng bạn có thể giao một sản phẩm đầy đủ chức năng cho các thương vụ mua bán có tầm nhìn ban đầu. Lỡ hẹn trong chuyến giao hàng tới những khách hàng đầu tiên này có nghĩa là còn hơn cả sự trễ hẹn giao hàng của một công ty lớn và đã ổn định. Nếu bạn trễ hẹn hoặc cứ tiếp tục trễ hẹn giao hàng, vị trí của những người truyền bá sơ khai trong công ty họ (hoặc ở trường hợp sản

phẩm tiêu dùng, là với bạn bè và gia đình họ) sẽ yếu đi và cuối cùng bạn sẽ đánh mất sự ủng hộ của họ. Sản phẩm của bạn có thể trở thành chương trình sương mù, là sản phẩm luôn công bố mà chẳng bao giờ giao. Đừng ngạc nhiên. Hãy nhìn vào ngày tháng trong những cột mốc Phát triển Sản phẩm theo như kế hoạch, so sánh chúng với ngày tháng giao hàng thực tế và lấy tỷ lệ để tính "hệ số trượt." Con số này sau đó được dùng cho ngày tháng bất kỳ mà nhóm Phát triển Khách hàng nhận được từ nhóm Phát triển Sản phẩm để cho ra ngày tháng hứa hẹn với khách hàng.

Việc làm cho nhóm Phát triển Sản phẩm tung ra sản phẩm đầu tiên phải hiểu giá trị của việc tuyên bố chuyện sẽ ra sao trong 3 lần tung sản phẩm kế tiếp thậm chí còn khó khăn hơn cả việc đảm bảo ngày giao hàng sản phẩm đầu tiên. Là một nhóm, bạn vượt qua được phỏng đoán đầu tiên trong giai đoạn một của Tìm hiểu Khách hàng. Bây giờ, nhóm Phát triển Khách hàng của bạn cần biết liệu lịch tung công nghệ được đề xuất sau đó có còn hợp lý không. Cả hai nhóm Phát triển Sản phẩm và Phát triển Khách hàng cần đảm bảo mọi thay đổi ở giai đoạn 3 & 4 trong khâu Tìm hiểu Khách hàng đã được tổng hợp vào tiêu chuẩn sản phẩm chưa và sau đó thống nhất về các tính năng cam kết khi tung sản phẩm.

Đổi lại cách nhìn vào tương lai như thế này, cả hai nhóm thống nhất về triết lý "đủ tốt" để giao hàng và lên lịch. Mục đích là đem lại cho những người truyền bá sơ khai một sản phẩm chưa hoàn thiện, chỉ đủ tốt trong lần tung hàng đầu tiên. Những khách hàng nhìn xa trông rộng có thể giúp bạn hiểu những tính năng nào cần làm để tạo một sản phẩm thiết thực trong đợt tung hàng đầu tiên. Điều này có nghĩa là nhóm Phát triển Sản phẩm không nên phấn đấu vì sự hoàn hảo hoặc thuần tính kiến trúc trong phiên bản 1.0. Thay vào đó, mục đích của Phát triển Sản phẩm là cần phải đưa sản phẩm ra khỏi cửa và nhanh chóng điều chỉnh nó theo phản ứng của khách hàng. Mục đích không phải là "lợi thế xuất hiện đầu tiên" (không hề) mà cũng chẳng phải là thử nghiệm alpha hay beta miễn phí, mà mục đích lấy ý kiến của khách hàng về sản phẩm đã được trả tiền rồi.

Triết lý "đủ tốt" này có 2 lý do: thứ nhất, là bất chấp những gì người sử dụng nói, khó mà chắc chắn 100% điều gì là quan trọng đối với họ cho đến khi họ có trong tay phiên bản đầu tiên. Có thể bạn đã trao đổi

với tất cả mọi người trong nhóm Tìm hiểu Khách hàng và đã phỏng vấn những người truyền bá sơ khai nhưng có thể chính họ không biết cái gì quan trọng cho đến lúc dùng sản phẩm. Sau đó, bạn có thể thấy rằng khi sản phẩm được dùng, thì tính năng quan trọng này chỉ được sử dụng mỗi 6 tháng một lần. Tính năng nhỏ nhất mà bạn lờ đi thì họ lại dùng 6 lần/ngày. Lý do thứ hai của triết lý "đủ tốt" là sản phẩm đầu tiên này dành cho những người truyền bá sơ khai chứ không phải người sử dụng chủ đạo. Khách hàng chủ đạo thường có những kỳ vọng khác nhau về việc tính năng nào là quan trọng. Do đó, phiên bản "đủ tốt" này là nhằm thỏa mãn nhu cầu của những người truyền bá sơ khai chứ không phải là nhu cầu mạnh mẽ của thị trường chủ đạo.

Khái niệm "giao hàng trước khi nó đẹp đẽ và tinh khôi" này khó nắm bắt đối với một số nhóm Phát triển Sản phẩm. Việc áp dụng nó thậm chí còn khó hơn. Có một ranh giới rõ ràng giữa việc chuyển đi một sản phẩm "đủ tốt" và một sản phẩm không sử dụng được mà khách hàng gọi là đồng nát.

TÀI LIỆU HỖ TRỢ BÁN HÀNG

Trong một công ty khởi nghiệp, chẳng còn gì cay đắng hơn là thấy công ty đã bán sản phẩm mà phòng Phát triển Sản phẩm nói rằng chưa bao giờ hứa là sẽ tạo ra như vậy. Vì vậy, điều thiết yếu là cả hai nhóm phải xem lại và thống nhất về các sự kiện trong tài liệu hỗ trợ bán hàng. Vì mục đích này, nhóm Phát triển Sản phẩm đọc và ký duyệt tất cả các bài trình bày, bảng dữ liệu, sách trắng, v.v. Như thế không có nghĩa là nhóm Phát triển Sản phẩm phải tán thành hoặc phản đối các tài liệu hỗ trợ. Nó có nghĩa là họ phải kiểm tra thực tế và chỉ ra chỗ nào không nhất quán với thực tế.

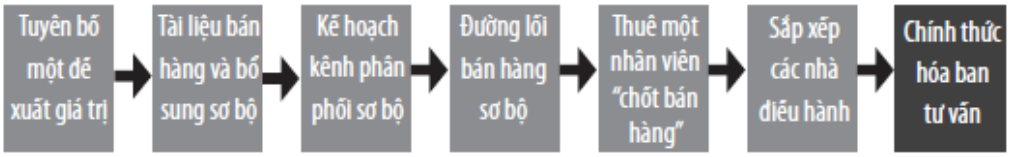
VAI TRÒ CỦA PHÒNG KỸ THUẬT ĐỐI VỚI BÁN HÀNG, CÀI ĐẶT VÀ HỖ TRỢ SAU BÁN HÀNG

Trong một công ty có những sản phẩm đã được xuất xưởng, có một ranh giới rõ ràng giữa khâu Phát triển Sản phẩm và bán hàng, cài đặt và hỗ trợ khách hàng. Trong một công ty khởi nghiệp, những ranh giới như thế này cần phải được làm mờ đi. Hãy nhớ, bạn đã đồng ý làm cho chu trình Phát triển Sản phẩm dễ dàng hơn trong 2 phạm vi độc lập. Thứ

nhất, việc của bộ phận Phát triển Khách hàng là tìm thị trường cho sản phẩm theo tiêu chí đã nêu rồi quay trở lại và yêu cầu thêm một số tính năng khi, và chỉ khi, không tìm được thị trường đó. Thứ hai, bộ phận Phát triển Khách hàng đã nhất trí rằng sản phẩm tung ra lần đầu tiên sẽ không hoàn thiện và những khách hàng nhìn xa trông rộng ban đầu sẽ giúp mọi người hiểu phiên bản tiếp theo. Đổi lại, tính năng chính yếu của mô hình Phát triển Khách hàng là sự nhất trí mà nhóm Phát triển Sản phẩm sẽ chủ động giúp bán hàng, cài đặt và hỗ trợ. Điều này có nghĩa là người có tầm nhìn xa trông rộng trong lĩnh vực kỹ thuật và Giám đốc Kỹ thuật cam kết thực hiện những cuộc gọi bán hàng và các kỹ sư chính thì cam kết giúp trả lời những câu hỏi chi tiết của khách hàng. Chẳng gì có thể thay thế được kinh nghiệm tận tay tận mắt trong việc "trở thành khách hàng" để phòng Kỹ thuật tạo ra sản phẩm tốt hơn. Trong mô hình Phát triển Khách hàng, 10% thời gian của nhóm Phát triển Sản phẩm được lên kế hoạch để đi ra ngoài thực tế bán hàng, cài đặt và cung cấp hỗ trợ sau bán hàng.

Hãy nhớ rằng quan niệm "phiên bản đầu tiên không hoàn thiện" được ví như bước đi trên con dao một cách khéo léo, nhất là ở các thị trường tiêu dùng. Mục đích là đưa sản phẩm ra thị trường càng sớm càng tốt để nhận được phản hồi của khách hàng, nhưng không phải để phân phối sản phẩm quá rộng rãi khiến bộ tính năng giới hạn của sản phẩm sẽ trở nên khắc sâu vào tâm trí khách hàng là một sản phẩm hoàn thiện.

G. Sẵn sàng bán: Chính thức hóa ban tư vấn



Đôi khi, có thể bạn đã yêu cầu người tư vấn trợ giúp theo kiểu không chính thức trong bước Tìm hiểu Khách hàng. Trong giai đoạn này, bạn chính thức cam kết với họ. Chẳng có nguyên tắc chóng vánh và cứng nhắc nào về việc ban tư vấn sẽ có quy mô lớn nhỏ ra sao. Bạn muốn bao nhiêu người thì có thể có bấy nhiêu người. Hãy nghĩ một cách chiến lược chứ đừng cẩn trọng quá về tầm ảnh hưởng và phạm vi của những người tư vấn. Chỉ tuyển dụng những nhà tư vấn mà bạn cần lúc này nhưng cũng

có ngoại lệ dành cho "những tên tuổi" và "những người ảnh hưởng" mà bạn muốn thu lợi từ họ. Đừng nghĩ rằng cần phải có cuộc họp tư vấn chính thức. Tất cả những gì bạn cần bây giờ là thời gian và đường lối tiếp cận.

Hãy bắt đầu bằng cách tổng hợp nên đường lối ban tư vấn, gần giống với đường lối bổ sung mà bạn đã lập trước đây. Như trong Bảng 4.2, đường lối là danh sách có tổ chức về tất cả các nhà tư vấn chính cần đến.

Trong ví dụ này, đường lối sẽ tạo sự khác biệt về cách mà mỗi nhà tư vấn sẽ được vận dụng (kỹ thuật, kinh doanh, khách hàng, ngành nghề, và marketing). Bộ phận Phát triển Sản phẩm có thể cần đến các nhà tư vấn trong "Ban tư vấn kỹ thuật" ngay từ đầu giai đoạn một của khâu Tìm hiểu Khách hàng. Ban tư vấn kỹ thuật trang bị tư vấn về kỹ thuật và chỉ ra những tài năng kỹ thuật. Những nhà tư vấn này có thể xuất thân từ giới học thuật hoặc là trong giới công nghiệp. Khi công ty bắt đầu bán sản phẩm, những nhà tư vấn này được dùng làm nguồn tham khảo kỹ thuật cho khách hàng.

	Kỹ thuật	**Kinh doanh**	**Khách hàng**	**Ngành**	**Bán hàng/Marketing**
Tại sao	Tư vấn phát triển sản phẩm, đánh giá, giúp tuyển dụng.	Tư vấn trong chiến lược kinh doanh và xây dựng công ty.	Tư vấn sản phẩm và là những khách hàng tiềm năng. Sau đó là khách hàng có lương tâm đóng vai trò như người giới thiệu.	Đưa sự tín nhiệm vào thị trường mà bạn theo đuổi hoặc công nghệ cụ thể của bạn thông qua chuyên gia thuộc lĩnh vực liên quan.	Hội đồng giúp phân loại ra bán hàng, quan hệ công chúng, báo chí, và các vấn đề tạo nhu cầu.
Ai	Những người có uy tín về kỹ thuật, thương hiệu để thể hiện về quy mô, cộng với nhiều người khác có cái nhìn sâu sắc về những vấn đề bạn đang giải	Những cựu binh dày dạn kinh nghiệm trước đó đã từng xây dựng các công ty khởi nghiệp. Tiêu chí chính: bạn tin tưởng vào	Những người sẽ tạo ra những khách hàng lớn, những người có bản năng cảm nhận về sản phẩm tốt và/hoặc những người là một	Những thương hiệu dễ thấy có sự tín nhiệm khách hàng và báo chí. Cũng có thể là khách hàng.	Những nhà marketing khởi nghiệp giàu kinh nghiệm, là người biết cách tạo ra thị trường chứ không chỉ là một thương hiệu.

	quyết và không phản đối việc tham gia vào công việc khó khăn, thử thách.	phán đoán của họ và sẽ lắng nghe họ.	phần trong mạng lưới khách hàng.		
Khi nào	Ngày đầu tiên sáng lập công ty và tiếp tục qua chuyến giao hàng đầu tiên.	Ngày đầu tiên sáng lập công ty và tiếp tục.	Trong giai đoạn Tìm hiểu Khách hàng. Nhận diện trong giai đoạn 1, bắt đầu mời vào giai đoạn 2 & 3.	Trong giai đoạn Xác định Khách hàng. Nhận diện trong giai đoạn 1, bắt đầu mời vào giai đoạn 3.	Trong giai đoạn Tạo dựng Khách hàng. Cần giảm thiểu sau khi xây dựng công ty.
Ở đâu	Những cuộc gặp gỡ lần lượt với nhân viên Phát triển Sản phẩm của công ty.	Những cuộc gọi đêm khuya, thăm đột xuất nhà họ hoặc văn phòng họ.	Những cuộc điện thoại mời họp lần lượt và cụ thể tới nhân viên Kinh doanh và Phát triển Khách hàng tại công ty.	Những cuộc điện thoại mời họp lần lượt và cụ thể tới nhân viên Kinh doanh và Phát triển Khách hàng tại công ty.	Những cuộc gặp lần lượt và những cuộc điện thoại cho nhân viên Bán hàng và Marketing.
Bao nhiêu	Nhiều theo nhu cầu.	Mỗi lần không quá 2 hoặc 3.	Nhiều theo yêu cầu.	Mỗi ngành không quá 2.	Một đối với bán hàng và một đối với marketing.
Phải trả bao nhiêu tiền	Đủ để được những người chủ chốt trả lời điện thoại và đáp email.	Bất cứ giá nào (không quá số thành viên ban tư vấn).	Đủ để được những người chủ chốt trả lời điện thoại và đáp email.	Đối với những người ngây thơ: khoảng 5 ngàn cổ phần; đối với những người khác: thương lượng.	Đối với những người ngây thơ: khoảng 5 ngàn cổ phần; đối với những người khác: thương lượng.

Bảng 4.2 Vai trò của Ban tư vấn

Hãy đảm bảo để các khách hàng tiềm năng chính nằm trong “Ban tư vấn khách hàng”. Đây là những người bạn gặp trong bước Tìm hiểu Khách hàng, những người có thể cho bạn lời khuyên về sản phẩm trên quan điểm của khách hàng. Tôi luôn bảo những nhà tư vấn này: “Tôi muốn ông vào ban tư vấn của tôi để tôi có thể học cách xây dựng một

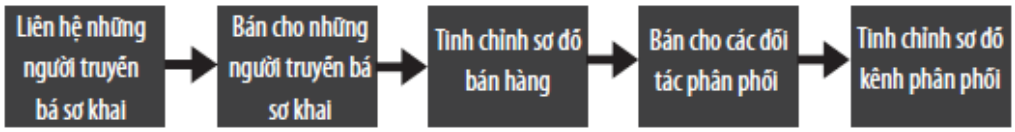
sản phẩm mà ông sẽ mua. Cả hai chúng ta đều thất bại nếu tôi không thể làm được việc này." Họ sẽ phục vụ như một khách hàng có lương tâm đối với sản phẩm, và sau đó vài người trong số họ sẽ trở thành sự giới thiệu tuyệt vời cho các khách hàng khác. Hãy dùng họ cho các cuộc họp lần lượt và cụ thể với nhân viên của bộ phận Phát triển kinh doanh và Phát triển Khách hàng ở công ty bạn.

Khác với các nhà tư vấn khách hàng là ban tư vấn ngành. Có những chuyên gia về lĩnh vực là những người đem lại sự tín nhiệm cho thị trường cụ thể hoặc công nghệ của bạn. Họ là những thương hiệu dễ nhìn thấy. Họ cũng có thể là khách hàng nhưng đặc thù của họ là được dùng để tạo sự tín nhiệm đối với khách hàng và báo chí.

Cuối cùng, bạn có thể cần đến một số lời khuyên về kinh doanh nói chung của một CEO "đã từng ăn dầm nằm dề ở đó". Những nhà điều hành có thể cho bạn lời khuyên thực tiễn "làm thế nào" rất có thể là những người đã điều hành công ty khởi nghiệp của họ. Các nhà tư vấn bán hàng và marketing là nền tảng lý tưởng để bạn kiểm tra những gì đã học được trong khâu Tìm hiểu Khách hàng, Xác định và Tạo dựng Khách hàng.

Số lượng nhà tư vấn ở từng lĩnh vực sẽ khác nhau rõ rệt tùy theo tình huống nhưng có một số nguyên tắc chính. Cả nhà tư vấn bán hàng lẫn marketing đều mang khuynh hướng có cái tôi lớn. Tôi thấy mỗi lần tôi chỉ có thể xoay xở với một trong số họ. Các nhà tư vấn công nghiệp thường xem mình là chuyên gia trong một ngành cụ thể. Hãy yêu cầu hai người cho bạn ý kiến khác (nhưng đừng để họ xuất hiện cùng ngày). Các nhà tư vấn kinh doanh gần giống các nhà tư vấn marketing nhưng thường có chuyên môn ở nhiều giai đoạn của công ty. Tôi luôn có sẵn vài người để giúp mình thông minh hơn. Cuối cùng, nhóm Phát triển Sản phẩm của chúng ta chẳng thể có đủ số người tư vấn kỹ thuật. Họ sẽ đến và làm cho chúng ta hiểu rõ hơn về các vấn đề kỹ thuật cụ thể. Điều này cũng đúng với các nhà tư vấn khách hàng. Chúng ta phải chắc chắn là chúng ta học được điều gì đó mới mẻ mỗi khi họ ghé qua.

GIAI ĐOẠN 2: BÁN CHO KHÁCH HÀNG NHÌN XA TRÔNG RỘNG



Trong bước Tìm hiểu Khách hàng, bạn tiếp xúc với khách hàng 2 lần, lần thứ nhất là để hiểu khách hàng làm như thế nào và họ có những vấn đề gì, rồi sau đó lại trình bày sản phẩm với họ lần nữa và lấy phản hồi của họ về sản phẩm. Bây giờ, ở giai đoạn 2 trong bước Xác định Khách hàng, là bước quan trọng. Việc của bạn là xem liệu bạn có thể bán cho những khách hàng có tầm nhìn ban đầu trước khi gửi sản phẩm đi không. Tại sao? Khả năng thực sự của bạn khi bán sản phẩm khởi nghiệp sẽ xác nhận liệu tất cả các giả định của bạn về khách hàng và mô hình kinh doanh của bạn có đúng hay không. Bạn có thực sự hiểu khách hàng của bạn và nhu cầu của họ? Khách hàng của bạn có thực sự coi trọng tính năng sản phẩm của bạn? Bạn có bỏ sót tính năng quan trọng nào không? Bạn có hiểu kênh phân phối của mình? Bạn có thực sự nắm được quy trình mua và phê duyệt trong công ty của khách hàng? Bạn đặt giá có phù hợp? Bạn có một sơ đồ bán hàng hợp lý có thể dùng để tăng quy mô đội ngũ bán hàng? Bạn muốn tìm ra câu trả lời càng sớm càng tốt trước khi thay đổi tốn kém. Đợi cho đến khi sản phẩm được phát triển hoàn chỉnh đồng thời các nhóm bán hàng và marketing được sắp xếp nhân sự đâu vào đó là một sai lầm chết người của mô hình Phát triển Sản phẩm.

Rồi, như vậy bạn muốn khách hàng phản hồi sớm. Nhưng tại sao lại cố gắng bán hàng lúc này? Sao lại không đơn giản đưa nó cho những khách hàng tên tuổi ban đầu để có họ trong phe ủng hộ mình? Sao lại không tặng sản phẩm để phòng Kỹ thuật có những thử nghiệm alpha và beta? Câu hỏi này đã từ lâu khiến công ty khởi nghiệp đau đầu. Câu trả lời là: tặng phẩm không chứng minh khách hàng sẽ mua sản phẩm của bạn. Cách hợp lý duy nhất để kiểm tra giả định của bạn là thực sự bán sản phẩm.

Một số độc giả có thể thắc mắc vai trò của nhóm Phát triển Khách hàng là gì trong thử nghiệm alpha và beta. Câu trả lời nghe hơi quái lạ với những người trước đây đã từng khởi nghiệp: chẳng có gì sất. Thử nghiệm alpha và beta là những hoạt động hợp pháp của tổ chức Phát

triển Sản phẩm và là một phần trong quá trình Phát triển Sản phẩm. Khi sản phẩm nằm ở giai đoạn phát triển tầm trung, các nhóm Phát triển Sản phẩm muốn tìm khách hàng để kiểm nghiệm các tính năng của sản phẩm, đặc trưng và độ bền của sản phẩm. Muốn một thử nghiệm alpha hoặc beta thành công, khách hàng phải sẵn sàng không chỉ sống với một sản phẩm không bền vững và chưa hoàn thiện mà còn vui vẻ ghi lại các vấn đề của nó. Những khách hàng alpha và beta tốt rất có thể tìm thấy trong các bộ phận phát triển cải tiến, thiết kế hoặc các bộ phận không chủ đạo của công ty hoặc thị trường. Vì thế, *thử nghiệm alpha và beta là những tính năng Phát triển Sản phẩm thuộc về kỹ thuật. Chúng là những đánh giá sản phẩm về mặt kỹ thuật chứ không phải trên góc độ thị trường.*

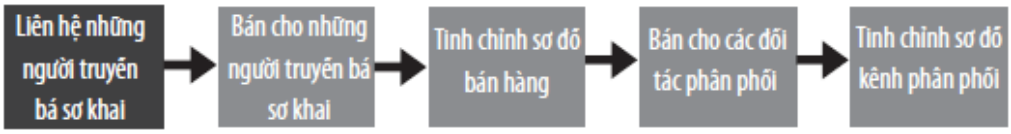
Vì thử nghiệm alpha và beta là những lần đầu tiên một sản phẩm rời khỏi công ty, những người bán hàng đã xem các những lần thử nghiệm alpha và beta là cơ hội để hoàn thành lần bán sản phẩm đầu tiên. Đây là sai lầm vì nó đưa đến kết quả là quá trình bán hàng tập trung vào việc lấy Phát triển Sản phẩm làm mô hình của nó (tệ) chứ không phải là dựa vào mô hình Phát triển Khách hàng (tốt). Trên thực tế, kiểm nghiệm một sản phẩm chưa hoàn chỉnh cho phòng Kỹ thuật và kiểm tra sự sẵn sàng mua sản phẩm chưa hoàn thiện của khách hàng là hai chức năng riêng biệt, không liên quan gì với nhau. Bước Xác định Khách hàng không phải là buộc khách hàng trả tiền cho những sản phẩm thử nghiệm của phòng Kỹ thuật. Nó là về việc đánh giá toàn bộ thị trường và mô hình kinh doanh. Dù nhóm Phát triển Khách hàng có nhất quyết tìm khách hàng cho các nhóm Phát triển Sản phẩm dùng trong thử nghiệm alpha và beta thì chính bản thân thử nghiệm không phải là một phần của bước Phát triển Khách hàng. Các công ty hiểu được điều này có thể bỏ các sản phẩm alpha và beta miễn phí dành cho thử nghiệm kỹ thuật mà không dàn xếp hay nhầm lẫn gì với bước Phát triển Khách hàng.

Những người tham gia thử nghiệm alpha và beta, có thể có ảnh hưởng giống như người đề xuất, là một phần trong quy trình bán hàng. Chỉ cần đừng nhầm lẫn họ với khách hàng. Điều quan trọng là phải ghi nhớ quy ước văn hóa trong công ty để chỉ dùng từ “Khách hàng” cho người thực sự trả tiền mua sản phẩm của bạn.

Và như tôi vừa nói, cách bạn đánh giá mô hình của mình là bằng cách bán cho khách hàng. Theo đó, trong giai đoạn này, bạn sẽ:

- Liên hệ những khách hàng nhìn xa trông rộng.
- Tinh chỉnh và đánh giá đường lối bán hàng khi bạn thuyết phục 3 trên 5 khách hàng mua sản phẩm.
- Tinh chỉnh và đánh giá kế hoạch kênh phân phối bằng cách lấy các đơn hàng từ các đối tác phân phối và dịch vụ.

A. Bán cho khách hàng nhìn xa trông rộng: Liên hệ khách hàng nhìn xa trộng rộng



Thách thức lớn nhất trong giai đoạn Xác định Khách hàng này là dành thời gian cho những khách hàng nhìn xa trông rộng thực sự chứ không phải khách hàng chủ đạo. Hãy nhớ những khách hàng nhìn xa trông rộng không chỉ thừa nhận là họ có vấn đề, họ có đủ động lực làm điều gì đó để thử các giải pháp tại gia và chi tiền cho giải pháp. Hãy nghĩ đến việc liệu bạn có nhìn thấy đặc điểm chính nào của khách hàng nhìn xa trông rộng trong bước Tìm hiểu Khách hàng không. Có đặc điểm nào trong số đó giúp bạn nhận biết nơi nào có thể tìm thêm những khách hàng triển vọng? Áp dụng cùng kỹ thuật đã dùng trong bước Tìm hiểu Khách hàng: tạo một danh sách khách hàng, một thư giới thiệu, và một câu chuyện/kịch bản giới thiệu. Thậm chí với tất cả sự chuẩn bị của bạn, hãy giả sử chỉ có 1 trong số 20 khách hàng triển vọng bạn đã mời sẽ cam kết với quá trình bán hàng. Nói cách khác, hãy chuẩn bị đối mặt với việc 95% nói không. Không sao. Bạn chỉ cần 5% còn lại. Trong số đó, tùy thuộc vào tình hình kinh tế, 1/3 cho đến 1/5 sẽ thực sự chốt khi bạn sắp sửa bán. Như thế cần rất nhiều cuộc gọi bán hàng. (Đó là lý do tại sao công ty của bạn là công ty khởi nghiệp). Tin tốt là tới giai đoạn này, bạn đã có một người chốt bán hàng tham gia để giải quyết mọi gánh nặng liên hệ và sắp xếp các cuộc gặp gỡ.

Tốt nhất là tới thời điểm này nên phân biệt các nhà truyền bá sơ khai với những phân loại khách hàng chính khác: những người đánh giá ban

đầu, những khách hàng có triển vọng, và khách hàng chủ đạo. Bảng 4.3 mô tả các khác biệt giữa các nhóm này về mặt động lực, giá cả và quyền quyết định, sự cạnh tranh mà bạn đối mặt khi bán hàng cho họ, và những rủi ro khi bán hàng cho họ.

	Những người đánh giá ban đầu	**Những người truyền bá sơ khai**	**Những khách hàng có triển vọng**	**Khách hàng chủ đạo**
Động lực	Đánh giá kỹ thuật	Tầm nhìn phù hợp. Hiểu rằng họ có vấn đề và đã nhìn thấy giải pháp mà bạn đã làm cho phù hợp	Thực tiễn. Quan tâm đến việc sản phẩm có thể giải quyết vấn đề đã được nhận diện hiện tại	Muốn mua cái chuẩn mực. Cần được giao "trọn sản phẩm"
Giá cả	Miễn phí	Bằng việc dùng ngưỡng chịu đựng khó khăn, bạn phải lập bảng giá và sau đó cho họ một khoản giảm giá lớn	Giá cả đã được niêm yết và khó thương lượng	Giá cả đã được niêm yết và khó thương lượng hơn
Quyền quyết định	Có thể đồng ý mua miễn phí	Có thể tự do quyết định mua. Thường có thể tiến hành việc mua. Người cổ vũ cho quyết định mua trong nội bộ	Cần cam kết ở mọi cấp. Quy trình bán hàng chuẩn. Có thể tránh so sánh cạnh tranh	Cần cam kết ở mọi cấp. Quy trình bán hàng chuẩn. So sánh cạnh tranh/hoặc yêu cầu đề xuất
Cạnh tranh	Không có	Các giải pháp không tương thích tồn tại có nghĩa là có vấn đề, nhưng còn có những người bán hàng và những người ủng hộ khác. Các giải pháp nội bộ có nghĩa là cạnh tranh nội bộ mạnh mẽ	Đặc trưng là những người bán hàng khác hoặc các giải pháp nội bộ khác	Cao
Rủi ro của bạn	Đừng nhầm nhóm này với một khách hàng. Có thể quan trọng đối với một đánh giá nhưng họ không phải là khách hàng sẽ trả tiền	Một số người truyền bá sơ khai có thể không có khả năng mua. Sự phản đối từ các nhóm khác trong nội bộ	Cạnh tranh bên ngoài. Sự phản đối nội bộ từ các nhóm khác. Một số có thể có chu trình bán hàng dài, họ chỉ có thể bán được vào thời điểm sau này	Cạnh tranh bên ngoài. Phản đối nội bộ từ các nhóm khác. Chu trình bán hàng dài. Những khách hàng không thích rủi ro.
Giới thiệu	Không cần đến. Có công nghệ	Không cần đến. Muốn được công nhận là	Cần những người giới thiệu nhìn xa	Cần các báo cáo phân tích và những

	hay sẽ bán được cho nhóm này. Muốn được nằm trong ban tư vấn kỹ thuật	những người lãnh đạo ý tưởng. Muốn nằm trong ban tư vấn khách hàng	trộng rộng và có tên tuổi	giới thiệu từ khách hàng khác/những câu chuyện thành công

Bảng 4.3 Bốn loại khách hàng

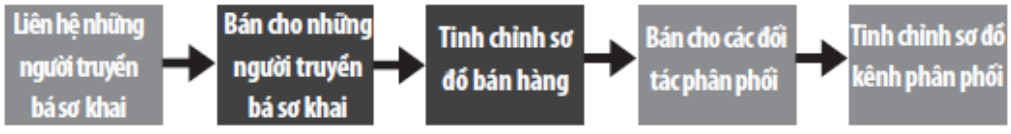
Hãy nghĩ đến những người đánh giá ban đầu là một nhóm khách hàng tiềm năng ảo mà bạn muốn tránh. Mỗi công ty lớn đều có những nhóm này. Khi họ thể hiện sự quan tâm đối với một sản phẩm, các công ty khởi nghiệp có xu hướng nhầm họ với những khách hàng sẽ bỏ tiền ra.

Những người truyền bá ban đầu đã nhìn thấy giải pháp gần giống như cái mà bạn đưa ra. Họ là đối tác của bạn trong quá trình bán hàng này. Họ sẽ tự giải thích lý do thiếu các tính năng cho bạn, miễn là bạn không lúng túng hoặc bỏ mặc họ.

Những khách hàng triển vọng cũng là những người truyền bá ban đầu nhưng họ có khuynh hướng là nhóm lại và sẽ đi theo một người nhìn xa trông rộng. Thay vì mua vì tầm nhìn, họ mua vì những lý do thực tiễn. Đây sẽ là những khách hàng bạn sẽ nhắm tới trong vòng 6 tháng nữa. Họ vẫn là những người hăng hái mua sản phẩm mới hơn so với khách hàng chủ đạo.

Cuối cùng, những khách hàng chủ đạo đang tìm kiếm trọn sản phẩm và chủ yếu cần một giải pháp được bán đại trà, không có rủi ro. Họ sẽ là khách hàng của bạn trong một hay hai năm nữa.

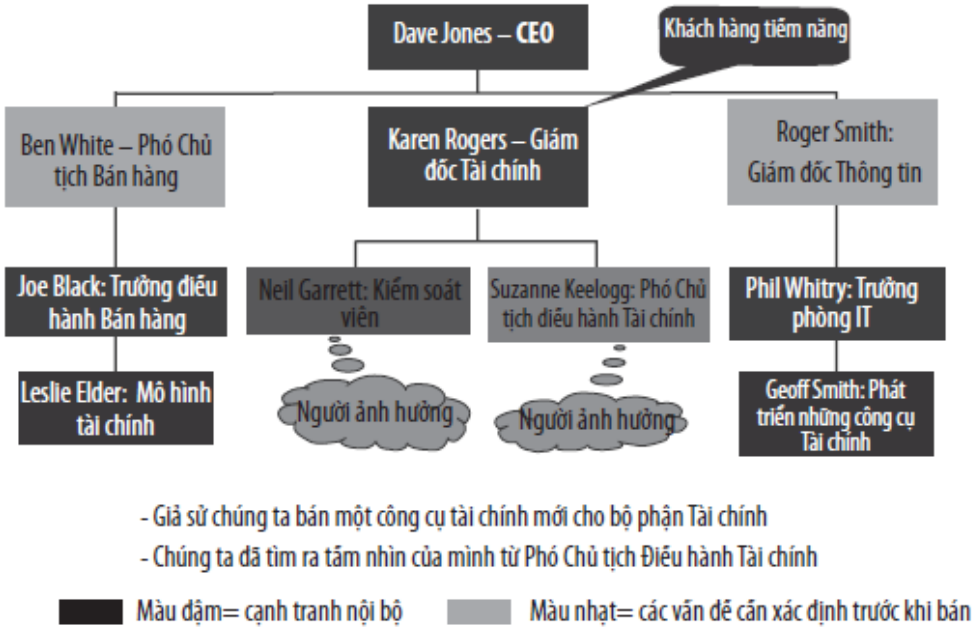
Bán cho khách hàng nhìn xa trông rộng: Tinh chỉnh và xác nhận đường lối bán hàng



Đây là điểm mấu chốt của vấn đề. Bạn có bán được cho 3 – 5 người truyền bá sơ khai trước khi sản phẩm của bạn ra đời? Chìa khóa để bán được một sản phẩm chỉ mới đang nằm trên bản vẽ là tìm những người truyền bá ban sơ khai thuộc hàng ngũ những người điều hành cấp cao,

những người quyết định và những người chịu rủi ro. Những người truyền bá ban đầu mà bạn hiện giờ đang tìm là những người có thể thực sự triển khai và sử dụng sản phẩm của bạn. Bạn không cần đến nhiều người như thế tại thời điểm này. Tại sao? Vì mục đích không phải là tạo toàn bộ doanh thu (mặc dù bạn sẽ bị hỏi cái gần giống như bảng giá), mà mục đích là đánh giá sơ đồ bán hàng.

Hãy quay lại với Chip Stevens một chút, Tổng giám đốc của InLook, người đã ra khỏi văn phòng của mình để phát triển sơ đồ bán hàng. Hình 4.9 minh họa sơ đồ tổ chức mà Chip đã phát triển cho sản phẩm Snapshot của InLook.

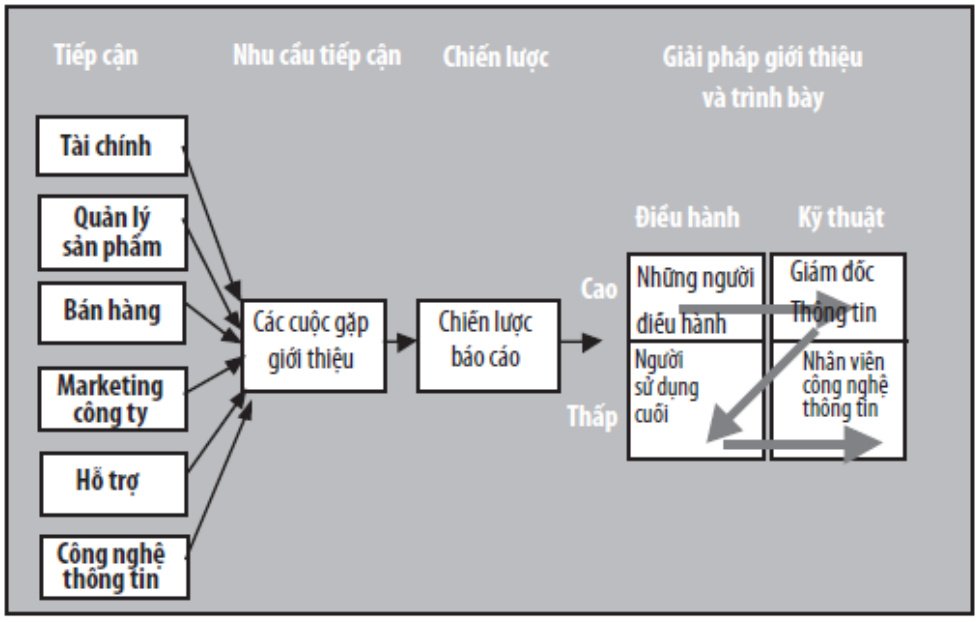


Hình 4.9 Ví dụ về Sơ đồ tổ chức

Khách hàng của InLook là Giám đốc Tài chính mặc dù những người ảnh hưởng chính là người kiểm soát và Phó Chủ tịch Điều hành Tài chính. Nhưng với hàng loạt công ty, InLook phát hiện ra rằng cạnh tranh nội bộ là từ phòng IT, là bộ phận rành rõi về công cụ tài chính cây nhà lá vườn. Ngoài ra, InLook đã biết rằng nhiều giám đốc quản lý của bộ phận bán hàng tin rằng lập mô hình tài chính là "sân nhà" của mình và đã thiết lập một nhóm phân tích bán hàng để cung cấp chức năng này. Muốn thành công, InLook phải giảm bớt sự đối nghịch giữa phòng Bán

hàng và phòng IT bằng cách giới thiệu cho Phó Chủ tịch Bán hàng và Giám đốc Thông tin.

Chip đã phát triển chiến lược bán hàng công nhận những lợi ích cạnh tranh nội bộ này và thiết lập dựa trên sự tương quan giữa người mua và những người ảnh hưởng trong các công ty khách hàng là tập đoàn lớn (xem Hình 4.10).

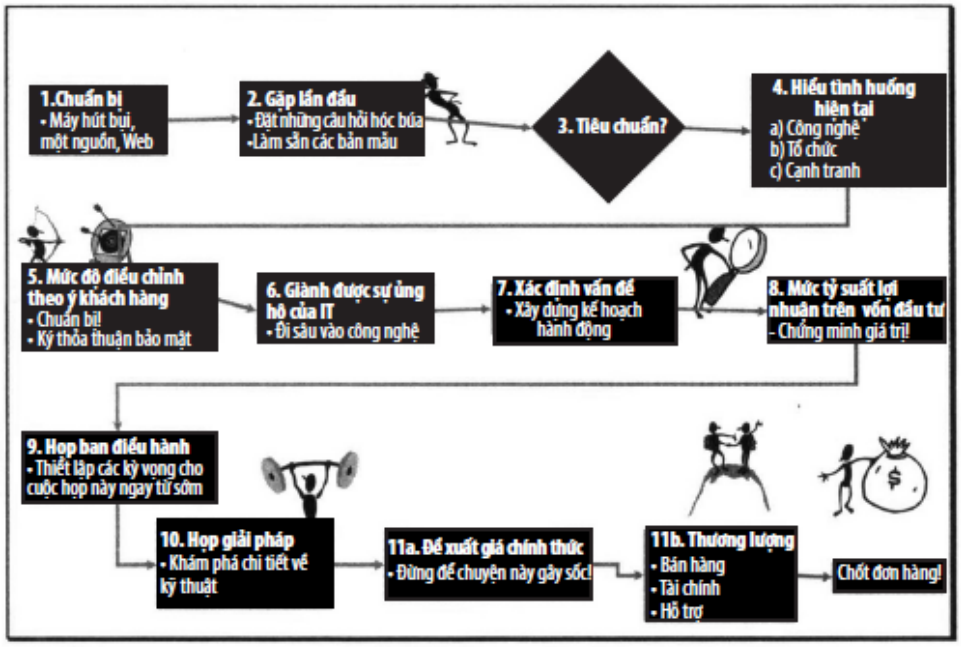


Hình 4.10 Ví dụ về Chiến lược bán hàng

Chip thấy rằng ông có thể tìm được sự tiếp cận bằng cách gặp gỡ và kiếm được người đỡ đầu điều hành – hoặc Giám đốc Tài chính hoặc kiểm soát viên hoặc Phó Chủ tịch Tài chính nếu người điều hành cảm thấy có nhu cầu cấp thiết về giải pháp phần mềm của InLook đồng thời có một tầm nhìn và ngân sách dành cho dự án này. Ngoài ra, người đỡ đầu bên điều hành sẽ có ảnh hưởng lớn đến người sử dụng cuối, là những người thông thường muốn cái mà sếp họ muốn. Cuối cùng, người đỡ đầu bên điều hành có thể giới thiệu giải pháp này tới Giám đốc Thông tin và giúp giảm thiểu mọi chống đối và giành được sự ủng hộ của phòng IT. Dù cơ cấu IT của công ty không bằng lòng với dự án giải quyết vấn đề của CFO nhưng Giám đốc IT là người có ảnh hưởng lớn nhất trong quy trình bán hàng. Vậy, tiếp theo, Inlook cần phải gặp Giám đốc IT của công ty nhằm giành lấy sự ủng hộ của ông ấy. Stevens cũng đã hiểu rằng thái độ của IT là cách hữu ích để giúp cho giao dịch này thành công. Nếu Inlook không

thể sớm giành lấy sự ủng hộ của IT trong quy trình bán hàng thì cần phải nghĩ đến việc đầu tư thêm thời gian và các nguồn lực lâu dài và khó khăn hơn cho công ty khách hàng đó.

Bước tiến thứ 3 trong chiến lược của InLook tập trung vào các nhà quản lý tài chính, là đối tượng sẽ dùng sản phẩm. Nhìn chung, họ nhiệt tình với sản phẩm vì nó làm cho cuộc sống của họ dễ dàng hơn. Cuối cùng, InLook cần gắn kết với các nhân viên IT. Nếu InLook thực hiện đúng các bước từ một tới ba thì càng nhiều khả năng giành được sự tán thành của nhân viên kỹ thuật và không phải tình cờ mà InLook được họ vây quanh. Người sử dụng muốn sản phẩm đó, nhà điều hành tài chính muốn sản phẩm đó và Trưởng phòng IT đã phê duyệt. (Xem sơ đồ bán hàng trong Hình 4.11).



Hình 4.11 Ví dụ về Sơ đồ bán hàng

Cho đến nay, Chip đã gắng xoay xở để tránh rơi vào cái bẫy bán hàng sớm: áp lực làm sản phẩm theo yêu cầu của khách hàng cho từng khách hàng nhìn xa trông rộng. Thách thức của bạn là bán sản phẩm mà công ty bạn sẽ giao trong chuyến tung hàng đầu tiên. Điều đó có nghĩa là sản phẩm chuẩn mà bạn đã lập tiêu chí chứ không phải sản phẩm có thật nhiều tính năng đặc biệt. Sự khác biệt là quan trọng. Một trong những

cái bẫy sai lầm của công ty khởi nghiệp là hứa hẹn với nhiều khách hàng khác nhau về tập hợp những tính năng mở rộng hoặc bổ sung độc đáo. Trong khi đôi lúc cần hứa hẹn như vậy để lấy được một hoặc hai đơn hàng thì cái bẫy ở đây là bạn đang xây dựng những sản phẩm theo ý khách hàng. Xây dựng những sản phẩm theo ý khách hàng không làm cho việc kinh doanh có thể tiến triển thêm trừ khi bạn điều chỉnh kế hoạch kinh doanh một cách rõ ràng. Sẽ là nguy hiểm nếu tiến hành cho đến khi khách hàng và bộ phận Phát triển Sản phẩm thống nhất về chiến lược sản phẩm thực sự là gì.

Dĩ nhiên, có lúc các yêu cầu tính năng theo ý khách hàng như thế lại là điều tốt. Nếu có đủ số khách hàng yêu cầu cùng một tập hợp tính năng "theo yêu cầu" thì chúng hoàn toàn chẳng còn tính năng theo yêu cầu của một khách hàng đơn lẻ nữa. Những khách hàng đã cố gắng nói cho bạn biết những yêu cầu sản phẩm thực sự là gì. Hãy kết hợp các yêu cầu sản phẩm đó vào tiêu chí kỹ thuật của bạn và công bố cho họ biết các tính năng.

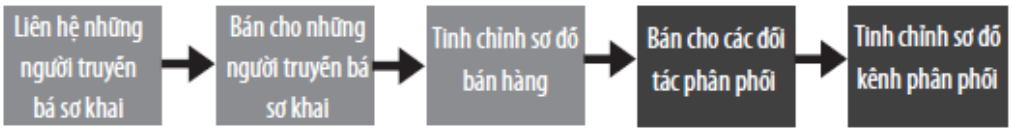
Khi bạn đang bán hàng cho khách hàng, điều quan trọng cần nhớ là một số mục tiêu giá cả. Bất cứ ai cũng có thể cho đi sản phẩm để lấy được một đơn hàng, nhưng mục tiêu của bạn là bán một sản phẩm chưa hoàn thiện và chưa được giao đồng thời càng sát với bảng giá của bạn càng tốt. Điều này nghe có thực tế không? Chỉ khi bạn tin rằng có. Hãy nhớ là bạn đang tìm kiếm những khách hàng là người sẽ chồm qua bàn và nắm lấy cổ áo bạn để sớm có được sản phẩm của bạn. Họ cần những gì bạn đang bán. Thường thì khách hàng đầu tiên hay nói, "Chúng tôi cần chiết khấu lớn vì chúng tôi là khách hàng đầu tiên của ông." Bạn nên xoay ngược tình thế này và nói, "Chúng tôi cần ông trả theo bảng giá vì ông sẽ là người đầu tiên được sử dụng nó." Nếu điều đó có vẻ không hợp lý với khách hàng, thì có nghĩa rằng bạn chưa tìm ra người nhìn xa trông rộng. Cứ hãy thoải mái linh hoạt với các điều khoản (chưa thanh toán cho đến khi giao hàng, chưa thanh toán cho đến khi nó hoạt động theo tiêu chí sản phẩm, v.v.). Nhưng phải cứng rắn hơn về phần chiết khấu.

Tại sao lại bận tâm đến việc đạt được sát với nguyên giá cho sản phẩm của bạn? Một phần trong khâu kiểm tra sơ đồ bán hàng là kiểm tra quá trình bán hàng và sự phê duyệt của khách hàng. Bạn muốn thấy liệu sơ đồ tổ chức và chiến lược bán hàng của bạn đã đúng chưa. Hy

vọng là khi bạn trải qua quá trình này, bạn sẽ thành công khi chốt một vài đơn đặt hàng. Mục đích của bạn là chốt đơn hàng để đảm bảo có người mua đặt hàng trước khi chuyển sang bước tiếp theo.

Bạn không thể biết mình làm tốt tới mức nào trừ khi bạn thống kê được/mất đối với các cuộc gọi bán hàng và chia sẻ với toàn thể nhóm Phát triển Khách hàng. Hiểu được tại sao trong bước này khách hàng nói không thì quan trọng hơn so với tại sao khách hàng nói có. Mục tiêu là để hiểu bạn bị thất bại ở chỗ nào trong quy trình bán hàng (giới thiệu, trình bày sản phẩm, các vấn đề về tổ chức, những vấn đề không nảy sinh ở đây, các vấn đề về kỹ thuật, giá cả) để có thể tinh chỉnh sơ đồ bán hàng.

C. Bán cho những khách hàng có tầm nhìn: Tinh chỉnh và đánh giá Kế hoạch phân phối

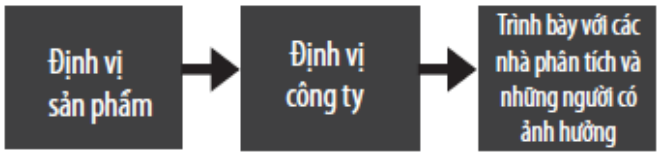


Trong bước Tìm hiểu Khách hàng và lần nữa trong giai đoạn đầu của bước Xác định Khách hàng, bạn phán đoán cách sản phẩm của mình sẽ tiếp cận khách hàng như thế nào và bạn công bố một chiến lược phân phối. Giờ là lúc đánh giá nó với các đối tác kênh phân phối bằng cách xét xem bạn có thể lấy được một đơn hàng sơ bộ hay tối thiểu là một hứa hẹn chắc chắn hay không. Việc cố gắng lấy đơn hàng từ những đối tác này sớm hơn trước khi có phản hồi của khách hàng nhiệt tình thì sẽ phản tác dụng. Câu trả lời của đối tác có thể dự đoán được: “Nghe thì có vẻ hấp dẫn thật đấy nhưng khách hàng có nhu cầu sản phẩm này không? Khách hàng của bạn nghĩ gì?” Những gì mà đối tác kênh phân phối tiềm năng của bạn có thể nói là “Tôi có kiếm được tiền nhờ sản phẩm của ông không? Nếu có thì bao nhiêu?” Bây giờ khi bạn đã thực sự bán trực tiếp cho khách hàng và bắt đầu hiểu tại sao họ sẽ mua thì bạn có thể trả lời cho những câu hỏi này. Vậy là bạn đã sẵn sàng đi đến kênh phân phối và đem về một đơn hàng.

Có một trở ngại trong việc lấy đơn hàng từ đối tác kênh phân phối. Một trong những cái bẫy mà doanh nhân rơi vào là nhầm lẫn vai trò của kênh đối tác với vai trò của khách hàng. Có nghĩa là việc thuyết phục một đối tác kênh phân phối đưa sản phẩm của bạn vào phân phối hay một hệ thống phân phối lớn để làm việc với công ty của bạn, thì rõ ràng điều đó hoàn toàn không giống với việc một khách hàng mua sản phẩm của bạn. Dù các đối tác kênh phân phối có thể đặt các đơn hàng thực sự đối với sản phẩm của bạn thì họ chỉ làm vậy khi có nhu cầu khách hàng kéo sản phẩm ra khỏi kênh phân phối. Những người sử dụng cuối trả tiền hóa đơn; còn các đối tác kênh phân phối chỉ làm ăn nghiêm túc với bạn khi bạn có thể bổ sung thêm doanh thu cho họ. Dù bạn có thể nghĩ đây là điều hiển nhiên, thì nhiều công ty khởi nghiệp rơi vào cái bẫy nghĩ rằng các vấn đề bán hàng của họ đã chấm dứt một khi đã ký kết với một đối tác kênh phân phối và khui chai sâm-panh khi họ có được đơn "cung cấp" hàng đầu tiên từ một kênh bán hàng gián tiếp. Sai rồi. Vì bạn là một công ty khởi nghiệp nên sản phẩm của bạn chưa có cầu. Chẳng ai lao vào cửa đối tác của bạn để yêu cầu được mua sản phẩm của bạn cả. Các đối tác kênh phân phối không tạo ra nhu cầu này; chỉ có công ty khởi nghiệp của bạn mới có thể làm thế. Sẽ là một khái niệm dễ nắm bắt nếu bạn nghĩ đến tất cả các kênh bán hàng gián tiếp không hơn không kém các kệ trưng bày trong các cửa hàng tạp hóa. Nếu khách hàng chưa trở nên quen thuộc với thương hiệu này thì họ sẽ chẳng đi tìm sản phẩm.

Hãy nhớ tất cả những điều này, cập nhật trình bày đối tác kênh phân phối/dịch vụ bằng các thông tin về những đơn hàng của khách hàng ban đầu. Sau đó, ra đường và giới thiệu với họ. Mục tiêu của bạn là quay lại mối quan hệ có cam kết (thường được minh chứng bằng một đơn đặt hàng).

GIAI ĐOẠN 3: TRIỂN KHAI ĐỊNH VỊ CHO CÔNG TY VÀ CHO SẢN PHẨM



Định vị là nỗ lực kiểm soát sự nhìn nhận của công chúng về một sản phẩm hoặc dịch vụ, liên quan đến các sản phẩm cạnh tranh. Trong bước Tìm hiểu Khách hàng, bạn bắt đầu nghĩ đến Loại Thị trường mà bạn sẽ thâm nhập và cách thức sản phẩm của bạn sẽ cạnh tranh, tái sàng lọc và tạo ra thị trường đó. Có thể bạn đã cố gắng chính thức định vị sản phẩm từ sớm, trước khi thực hiện bán hàng, nhưng hẳn là bạn chỉ phỏng đoán thôi. Giờ bạn đã có các sự kiện thực tế về lý do tại sao khách hàng mua và khách hàng thực sự sẽ kiểm tra định vị của bạn. Trong giai đoạn 3 này của khâu Xác định khách hàng, bạn đưa mọi thứ đã tìm hiểu về khách hàng và phản ứng của họ vào sản phẩm của mình và định vị giá trị đầu tiên rồi xây dựng 2 định vị: một cho công ty và một cho sản phẩm. Trong giai đoạn này, bạn sẽ:

- Phát triển định vị sản phẩm dựa trên Loại Thị trường
- Phát triển định vị công ty
- Thực hiện những bài thuyết trình với các nhà phân tích và những người có t ầm ảnh hưởng trong lĩnh vực.

A. Triển khai định vị: Định vị sản phẩm



Hầu hết các công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ đều tin rằng họ cần phải có “nhà marketing” chuyên nghiệp từ các công ty quan hệ công chúng để thực hiện giai đoạn “định vị” này. Trên thực tế, giai đoạn đầu tiên đã qua được thực hiện tốt nhất bởi nhóm Phát triển Khách hàng với sự phản hồi từ nhóm Phát triển Sản phẩm. Ngay lúc này, chẳng ai khác gần khách hàng hơn. Chẳng ai hiểu rõ hơn những vấn đề mà khách hàng đã nói rằng sản phẩm giải quyết được. Chẳng ai khác phấn đấu để lấy được đơn hàng và tìm sơ đồ bán hàng có thể lặp lại. Nhóm Phát triển Khách hàng của bạn có đủ năng lực hơn bất kỳ ai khác để bước qua giai đoạn đầu tiên khiến sản phẩm và công ty độc đáo. Chỉ sau đó, trong khâu Tạo dựng Khách hàng, bạn mới cần đưa “chuyên gia” vào.

Dù bạn đã có được phản hồi của khách hàng và các đối tác kênh phân phối trong khâu Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng, bạn không ngừng tự hỏi liệu mình đang bán cho một thị trường sẵn có, thị trường tái phân khúc hay đang tạo ra một thị trường mới. Bạn đã viết phiên bản đầu tiên về quan niệm định vị khi tạo bài trình bày bán hàng, trả lời câu hỏi tại sao một khách hàng ban đầu nên mua sản phẩm đó. Hãy nghĩ đến phản ứng của khách hàng về cách bạn mô tả sản phẩm của mình. Nó có tạo ra sự hào hứng không? Nó có đáng tin cậy không?

Giờ là lúc chốt lại vấn đề và chính thức hóa định vị sản phẩm dựa vào Loại Thị trường (xem Bảng 4.4). Định vị của bạn không nhất thiết phải hoàn hảo vì bạn sẽ tinh chỉnh nó sau này trong bước Tạo dựng Khách hàng.

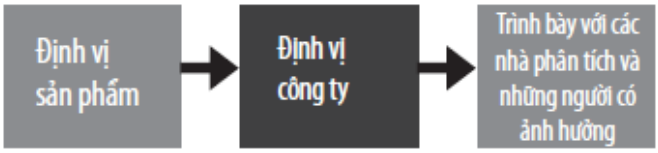
	Thị trường hiện hữu	***Thị trường mới***	***Thị trường tái phân khúc***
Quan điểm định vị sản phẩm	So sánh sản phẩm của bạn với các đối thủ cạnh tranh. Mô tả một số tính năng hoặc thuộc tính của sản phẩm tốt hơn, nhanh hơn ra sao – một cải tiến mang tính đột phá.	Còn quá sớm để khách hàng hiểu các đặc tính sản phẩm của bạn sẽ làm được gì cho họ. Thay vào đó, hãy mô tả vấn đề mà sản phẩm của bạn sẽ giải quyết và những lợi ích mà khách hàng sẽ có được khi giải quyết vấn đề đó – một cải tiến mang tính chuyển hóa.	So sánh sản phẩm của bạn với các đối thủ cạnh tranh. Nếu thị trường giá rẻ thì mô tả giá cả và tập hợp tính năng. Nếu thị trường ngách, mô tả cách một số đặc tính hoặc thuộc tính của sản phẩm giải quyết vấn đề mà khách hàng của bạn có, theo cách mà những sản phẩm tương đương không có. Mô tả những lợi ích mà khách hàng sẽ nhận được khi giải quyết vấn đề của họ theo cách mới này.

Khi Inlook tiến gần đến việc định vị sản phẩm mới cho sản phẩm Snapshot của mình, họ nhận ra rằng lợi thế nằm ở chỗ họ đã có một cải tiến và độc đáo mà không có đối thủ cạnh tranh trực tiếp nào. Tuy nhiên, bất lợi là họ đang bước vào một thị trường hoàn toàn mới. Và trong một thị trường mới, việc tập trung mọi chú ý vào các tính năng sản phẩm phẩm cụ thể trước khi khách hàng thậm chí có thể hiểu sản phẩm của họ giải quyết được vấn đề gì, sẽ gây ra sự xao lãng. Các tuyên bố về một sản phẩm tốt hơn, nhanh hơn, rẻ hơn sẽ đơn giản mất đi khi khách hàng vẫn cố tìm hiểu xem sản phẩm giải quyết vấn đề gì và tại sao họ nên quan tâm. Vì vậy, InLook quyết định định vị sản phẩm của mình là cung cấp "tầm nhìn có lợi" cho các giám đốc tài chính. Cụm từ cộng hưởng với những khách hàng tiềm năng của họ, thoạt nghe như cái gì đó mà có thể

họ cần. Và dần dần, một lần nữa, đội ngũ bán hàng của InLook được mời giải thích tầm nhìn có lợi là gì và tầm nhìn có lợi hoạt động như thế nào.

Kết quả cuối cùng của bài tập định vị sản phẩm này sẽ là một "tóm tắt định vị sản phẩm". Tương tự như các tóm tắt khác mà bạn đã xây dựng trong bước trước là Tìm hiểu Khách hàng, tài liệu dài một trang này cần nêu định vị sản phẩm và tính hợp lý của nó. Khi triển khai các tài liệu bán hàng (bảng dữ liệu, trình bày bán hàng, trang web), tóm tắt này sẽ được dùng để giữ cho mọi thông điệp "ở đúng chỗ".

B. Triển khai định vị: Định vị công ty



Giờ bạn đã quyết định các định vị sản phẩm của mình thuộc về một trong ba Loại Thị trường, bạn cần tuyên bố định vị công ty giống y như vậy. Khác biệt giữa định vị công ty và định vị sản phẩm là gì? Định vị sản phẩm tập trung vào các thuộc tính của sản phẩm cụ thể trong một Loại Thị trường. Định vị công ty trả lời cho câu hỏi: "Công ty của ông làm được gì cho tôi?" và "Tại sao công ty của ông tồn tại, và nó khác biệt thế nào?"

Tôi thích viết phiên bản đầu tiên về quan điểm định vị công ty càng đơn giản càng tốt, luôn ghi nhớ khách hàng trong đầu. Tôi đã mô tả lý do tôi mở công ty này theo cách mà mọi khách hàng tiềm năng của tôi sẽ nói, "Nói tiếp đi, có vẻ như ông đang giải quyết vấn đề của chúng tôi." Những người sáng lập của InLook quyết định vì họ đang ở trong một thị trường mới, thị trường mà họ đang tạo ra, nên họ có thể thực sự đặt tên cho thị trường này. Họ quyết định định vị công ty của mình là họ đang tạo ra một thị trường quản lý có lợi. Họ mô tả thị trường này bằng cách cứ việc tóm lấy giám đốc tài chính (CFO), đây là người hiểu rất rõ rằng tính rõ ràng ngay từ đầu của vấn đề lợi nhuận là một nhu cầu quan trọng đối với các CFO và nếu thiếu những công cụ này sẽ đặt công ty vào những rủi ro tài chính.

Bảng 4.5 minh họa định vị công ty theo Loại Thị trường. Giống như định vị sản phẩm, định vị công ty của bạn không cần phải hoàn thiện vì bạn sẽ tinh chỉnh nó kỹ hơn trong bước Tạo dựng Khách hàng.

Để kiểm tra tính nhất quán về việc định vị công ty, hãy xem lại các quan điểm sứ mệnh bạn đã viết trong bước Tìm hiểu Khách hàng. Nó có giải thích tại sao công ty của bạn có sự khác biệt hay đặc biệt không? Ngoài ra, tôi luôn thấy hữu ích khi so sánh mô tả công ty và quan điểm sứ mệnh của công ty với chính những điều đó của đối thủ. Định vị công ty họ là gì? Bạn có bỏ sót điều gì?

	Thị trường hiện hữu	***Thị trường mới***	***Thị trường tái phân khúc***
Các quan điểm định vị công ty	So sánh công ty của bạn với công ty của các đối thủ. Mô tả công ty vừa khác biệt vừa đáng tin cậy như thế nào.	Còn quá sớm để khách hàng hiểu công ty của bạn khác biệt thế nào vì trong một thị trường mới không có công ty nào khác để so sánh. Vì vậy, định vị công ty sẽ là về truyền đạt tầm nhìn và niềm đam mê của bạn.	Định vị công ty cho "Loại Thị trường" này truyền đạt giá trị phân khúc thị trường mà bạn đã chọn và sự cải cách mà công ty của bạn đã đem lại cho nó. Điều mà khách hàng coi trọng, muốn và cần lúc này là gì?

Bảng 4.5 Định vị công ty theo Loại Thị trường

Giống như với định vị sản phẩm, kết quả cuối cùng của bài tập định vị công ty này sẽ là một "tóm tắt định vị công ty". Khi bạn xây dựng tài liệu marketing (thông tin tới báo giới một cách không chính thức, các thuyết trình bán hàng, trang web), tóm tắt này sẽ được dùng tiếp theo sau tóm tắt sản phẩm để giữ cho mọi thông điệp đều "ở đúng chỗ".

C. Phát triển việc định vị: Thuyết trình với các nhà phân tích và những người có ảnh hưởng



Các nhà phân tích và những người có ảnh hưởng trong ngành là một phần trong nền móng tin tưởng mà một công ty khởi nghiệp cần. Nhà phân tích trong ngành là gì? Trên vũ đài công nghệ, có những công ty tính phí với khách hàng khi cung cấp các phân tích "độc lập" và không thiên vị về thị trường, xu thế và các sản phẩm cụ thể. Những công ty này có quy mô và tầm ảnh hưởng khác nhau. Trong một số thị trường kỹ thuật (ví dụ: phần mềm doanh nghiệp), một thương vụ với một công ty lớn là rất khó cho đến khi một trong những công ty phân tích lớn nhất (Gartner, Meta, Yankee) cung cấp thông tin cho bạn. Nếu bạn nằm trong ngành kinh doanh giải trí, nhà phân tích có thể là Kagan. Nếu bạn đang nghiên cứu các thương vụ sản phẩm tiêu dùng thì đó có thể là Tập đoàn NPD. Những người có tầm ảnh hưởng trong ngành là một kiểu kém trang trọng hơn. Trong mỗi ngành, có khoảng chục người có ảnh hưởng đến cái đang được nói đến. Đây là những cá nhân có thể thuộc các công ty nhưng diễn thuyết nhiều ở các hội thảo; họ có thể là tác giả các xuất bản phẩm thương mại, họ hầu hết có những ý tưởng độc đáo; hoặc họ có thể là giảng viên một trường đại học.

Bạn bắt đầu nhận diện các nhà phân tích và những người có tầm ảnh hưởng trong khâu Tìm hiểu Khách hàng. Mục tiêu trong giai đoạn này là gặp gỡ họ và lấy được quan điểm và phản hồi của họ về định vị ban đầu (thị trường, sản phẩm, và công ty) mà bạn vừa tạo ra và ý kiến của họ về các tính năng sản phẩm của bạn. Bạn cũng muốn xem liệu bạn cho thể mời họ "ca" giúp bạn (còn nếu không, bạn muốn hiểu là tại sao). Mặc dù những người chấp nhận ban đầu sẽ truyền bá sớm sản phẩm của bạn với công ty của họ hoặc bạn bè và gia đình họ, việc đó cũng góp phần làm cho nhiều người ngoài cuộc phải nói, "Có, chúng tôi có nghe nói đến họ và dù còn quá sớm để nói sản phẩm của họ tốt thế nào, chúng tôi nghĩ rằng ý tưởng của họ khá quý báu." Bạn cũng cần liệt kê những nhà phân tích và những người có ảnh hưởng trong ngành làm người tiến cử cho báo chí mà bạn sẽ làm trong bước Tạo dựng Khách hàng.

Tất cả những việc này sẽ rất khó khăn trước khi bạn có các đầu mối liên hệ khách hàng thực sự, phản hồi và đơn đặt hàng, nhưng giờ bạn có thứ để nói đến và một ý tưởng về cách nói ra điều đó. Bước đầu tiên là liên lạc với nhà phân tích và người có tầm ảnh hưởng mà bạn đã dò tìm từ đầu giai đoạn Tìm hiểu Khách hàng. Hy vọng bạn đã có cơ sở dữ liệu

về họ là ai và đã gặp họ trong các hội thảo, hội nghị và triển lãm thương mại. Bạn cũng đã dành thời gian hiểu các ý kiến của họ về thị trường của bạn và không gian sản phẩm của bạn (nếu không thì đừng dùng các cuộc gặp gỡ trong giai đoạn này để tăng tốc; cứ làm bài tập về nhà kia trước đã).

Trước khi liên lạc với các nhà phân tích, phải chắc chắn rằng bạn hiểu công ty của họ cung cấp dịch vụ cho những công ty nào, những nhà phân tích bạn mời đang hoạt động trong ngành nào và lĩnh vực hay công ty đặc biệt nào. (Chẳng còn gì tệ hơn là đi gặp không đúng người hay thậm chí là không đúng công ty). Điều đó phản ánh không tốt về bạn và công ty của bạn. Nó cho mọi người thấy rằng bạn không đầu tư thời gian tối thiểu để tìm hiểu thông tin). Hãy xây dựng một kịch bản ngắn giải thích tại sao họ nên gặp bạn. Nếu bạn hiểu họ chịu trách nhiệm trong lĩnh vực nào và tại sao công ty của bạn sẽ khuấy động thị trường của họ, và có thể giải thích tại sao công ty của bạn quan trọng, rõ ràng là "có gì đấy có lợi cho họ" thì họ sẽ không muốn bỏ lỡ một công ty quan trọng và có ảnh hưởng. Hãy đảm bảo là bạn có nhắc tới những khách hàng đầu tiên của mình và những vấn đề/khó khăn mà bạn giải quyết được. Khi họ đồng ý gặp bạn, hãy hỏi họ sẽ dành cho bạn bao nhiêu thời gian và hình thức trình bày nào họ thích (slide trang trọng, bản mẫu, trình bày trên bảng, v.v.) và liệu bài trình bày nên tập trung vào công nghệ, thị trường, khách hàng, các vấn đề, hay tất cả những thứ này.

Giờ là lúc tổng hợp một bài trình bày phân tích, luôn ghi nhớ đây không phải là bài thuyết trình bán hàng. Tiêu điểm sẽ là định vị thị trường và định vị sản phẩm cũng như chi tiết về tính năng sản phẩm. Bạn muốn tác động đến suy nghĩ của nhà phân tích chứ không phải bán cho họ một sản phẩm. Mỗi tổ chức phân tích có một quan điểm riêng về thị trường mà bạn nằm trong đó – phải chắc chắn rằng bạn có và hiểu slide đó (bạn cần biết đủ rõ về slide đó để có thể vẽ lên bảng). Nếu bạn đang tạo ra một thị trường mới, hãy lấy những slide mô tả quan điểm của họ về các thị trường kế cận mà bạn sẽ tác động đến.

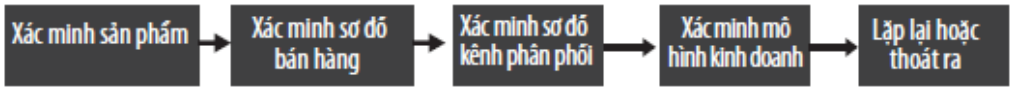
Việc chuẩn bị cho một buổi gặp mặt với một người có ảnh hưởng trong ngành có thể đòi hỏi sự chuẩn bị trang trọng như gặp một nhà phân tích trong ngành hoặc có thể là một bữa ăn trưa ở một quán ăn gần đó. Bạn cần thực hiện các bước chuẩn bị của mình trước khi gặp những

người có ảnh hưởng: hiểu cách họ tiếp nhận thông tin và cách họ phổ biến nó. Điều chỉnh phong cách gặp mặt một cách phù hợp.

Khi gặp những nhà phân tích hoặc những người có ảnh hưởng, hãy nhớ mục tiêu là thu thập phản hồi của họ (và sự nhiệt tình mãnh liệt của họ). Bạn cũng muốn thông qua sự giao tiếp để thu thập tin tức về thị trường đó. Hãy lập một danh sách trong đầu về điều gì quan trọng đối với bạn để tìm hiểu ở họ. Ví dụ, Có công ty nào khác đang làm điều mà công ty của bạn cũng đang làm không? Làm sao tầm nhìn của bạn phù hợp với nhu cầu thị trường? Với nhu cầu của khách hàng? Bạn sẽ định vị sản phẩm, thị trường và công ty của bạn như thế nào? Bạn sẽ định giá cho sản phẩm đó thế nào? Những người khác định giá nó thế nào? Bạn nên bán cho ai trong một công ty? Bạn sẽ gặp những loại trở ngại nào trong một công ty? Bạn sẽ gặp những loại trở ngại nào khi cố gắng xây dựng công ty của mình: Được đầu tư? Được thuê? Cạnh tranh? Họ nghĩ bạn nên làm gì kế tiếp?

Khi đã có phản hồi của các nhà phân tích và những người có ảnh hưởng cũng như nhiều khách hàng thực thụ, bạn có thể sang giai đoạn kế tiếp và là giai đoạn cuối cùng trong bước Xác định Khách hàng.

GIAI ĐOẠN 4: XÁC MINH

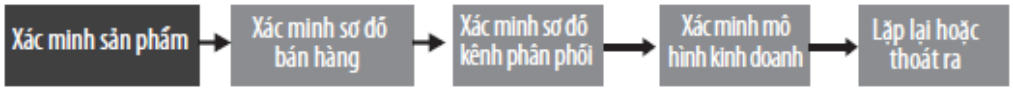


Sau khi gặp các nhà phân tích và những người có ảnh hưởng, bạn đã đi hết con đường của bước Xác định Khách hàng. Những gì bạn làm cho công ty là khám phá xem các giả thuyết về khách hàng, bán hàng và phân phối của mình có đúng hay không. Những gì bạn làm cho các nhà đầu tư là bắt đầu xác định mô hình kinh doanh của bạn. Trong giai đoạn cuối cùng, bạn tổng hợp những gì tìm được, và kiểm tra xem liệu bạn đã tìm hiểu đủ để bước sang bước Tạo dựng Khách hàng hay chưa. Vì vậy, trong giai đoạn này, bạn làm 5 việc sau:

- Xác minh giải pháp sản phẩm
- Xác minh sơ đồ bán hàng
- Xác minh kế hoạch phân phối

- Xác minh bạn có một mô hình kinh doanh có lợi nhuận
- Lặp lại, trở lui hoặc thoát ra

A. Xác minh: Giải pháp sản phẩm

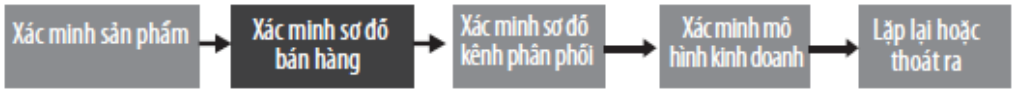


Vào cuối bước Tìm hiểu Khách hàng, bạn đã xác minh rằng sản phẩm theo tiêu chí đã đáp ứng nhu cầu của khách hàng theo giả thuyết, nhưng ở giai đoạn đó bạn chưa yêu cầu đặt hàng. Bây giờ, vào cuối bước Xác định Khách hàng, "xác nhận giải pháp sản phẩm" có nghĩa là cho thấy bạn có một sản phẩm mà khách hàng sẽ mua. Dĩ nhiên, còn có nhiều việc hơn là xác minh sản phẩm. Rà soát lại tất cả các mục tiêu và phản hồi mà bạn đã có được từ khách hàng về sản phẩm và các kết luận mà bạn đã thu được về tính năng của phiên bản đầu tiên, các tính năng sau đó, v.v. Hãy chắc chắn nêu những câu hỏi như thế này:

- Với đơn hàng của khách hàng cho tới ngày hôm nay, sản phẩm mà bạn sản xuất lần đầu có đáp ứng được nhu cầu của thị trường? Sản phẩm của bạn phù hợp với khó khăn của khách hàng tới cỡ nào? Bạn có mất các giao dịch do thiếu các tính năng? Những tính năng nào nổi trội được xem là "sản phẩm hút hàng"? Bạn thua vì sản phẩm của bạn không đủ tầm quan trọng cho đến khi nó là "sản phẩm hoàn chỉnh"? Bạn có muốn nhấn mạnh vào các tính năng khác? Phó Chủ tịch nhóm Phát triển Sản phẩm đã nghe nói đến các vấn đề của khách hàng ban đầu chưa? Bạn có bán vượt doanh số? Khách hàng có hài lòng không?
- Bạn bị mất các giao dịch do các vấn đề về lịch giao hàng? Kế hoạch của sản phẩm trong tương lai có các tính năng theo đúng thứ tự không?
- Bạn có mất các giao dịch nào do đặt giá quá cao không? Có phản đối nào về giá cả sản phẩm của bạn không? (Nếu không, có thể là giá của bạn quá thấp – bạn sẽ nhận được vài lời làu bàu). Bên cạnh giá tuyệt đối của sản phẩm, bạn có mô hình giá đúng không?

Tiêu chí thành công quan trọng nhất là liệu người chốt bán hàng có tin rằng những nhân viên bán hàng khác bán sản phẩm theo một tiêu chuẩn có thể lặp lại.

B. Xác minh: Sơ đồ bán hàng

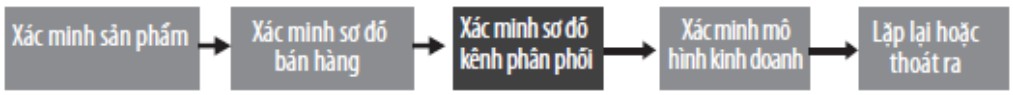


Bạn đã tập hợp các tài liệu bán hàng, tìm ra những người nhìn xa trông rộng có triển vọng và kết hợp sơ đồ tổ chức với chiến lược bán hàng thành một sơ đồ bán hàng, cố gắng bán và chốt khách hàng. Trong giai đoạn này, xác minh sơ đồ bán hàng có nghĩa là tóm tắt mọi thứ bạn đã học hỏi và kiểm tra xem liệu quy trình bán hàng của bạn có đúng chưa hay liệu bạn có cần làm một vòng lặp lại lần nữa không. Rà soát lại các câu trả lời đã có được khi triển khai sơ đồ bán hàng:

- Bạn có tạo dựng được sơ đồ tổ chức hay sơ đồ tiêu thụ đúng? Bạn có nhận diện đúng người quyết định? Bạn có hiểu những đối thủ chủ chốt khác? Bạn có mất các giao dịch do những người ảnh hưởng khác phản đối? Bạn có một quy trình lặp đi lặp lại để nhận diện những người liên quan chính một cách nhất quán?
- Bạn có xây dựng được chiến lược bán hàng đúng? Bạn có một quy trình lặp đi lặp lại đưa bạn từ người này tới người kia và từ nhóm này tới nhóm khác? Bạn có thể dự đoán khả năng có một đơn hàng dựa vào chiến lược này?
- Sơ đồ tổ chức và chiến lược bán hàng có đem lại sơ đồ bán hàng với quy trình dự đoán bán hàng từng bước một và một hệ thống bán hàng?
- Quan trọng nhất, bạn có nhận được đơn đặt hàng không? Dù đơn hàng đó có thể theo sau một quy trình hoặc quy trình đó có được qua việc bạn bằng cách nào đó có đơn hàng thì cũng không thành vấn đề. Các đơn hàng có chứng tỏ rằng tổ chức bán hàng có lớn mạnh và phát triển bằng cách đơn giản làm theo sơ đồ bán hàng? Họ có thể bán nó mà không cần đến nhóm sáng lập chào gọi khách hàng?

Nếu bạn tự tin là bạn đã có sơ đồ bán hàng đúng thì bạn có thể tiến hành. Nếu không, quay lại quy trình này một lần nữa.

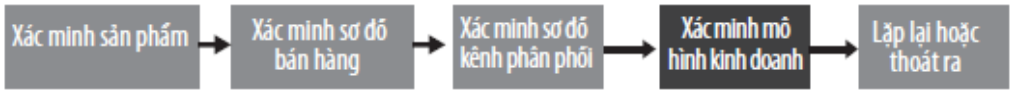
C. Xác minh: Kế hoạch kênh phân phối



Giờ bạn đã bán cho khách hàng thông qua cả kênh bán hàng gián tiếp lẫn một lực lượng bán hàng trực tiếp, bạn hiểu cách thức kênh phân phối của mình sẽ có hiệu quả thế nào. Các giả thuyết của bạn về kênh phân phối có đúng không? Ví dụ:

- Chi phí của kênh phân phối sẽ là bao nhiêu? Chi phí này có tác động đến kế hoạch kinh doanh của bạn không?
- Có những chi phí kênh phân phối nào khác mà bạn không mong đợi? Bất chấp kênh này, gần như luôn có những điều bất ngờ (chi phí trữ hàng, chi phí quảng cáo cửa hàng, hỗ trợ thêm trước khi bán hàng, v.v.)
- Bạn có thể nêu tất cả các biến cố liên quan đến việc dùng mô hình bán hàng và phân phối này? Ví dụ: Chu trình bán hàng kéo dài bao lâu? Một thương vụ tốn nhiều hay ít thời gian hơn kế hoạch ban đầu? Giá bán trung bình là bao nhiêu? Doanh số từng nhân viên bán hàng hoặc từng cửa hàng mỗi năm sẽ là bao nhiêu? Nếu bạn tham gia vào việc xây dựng một lực lượng bán hàng trực tiếp, sẽ cần bao nhiêu người cho đội ngũ bán hàng của bạn (nhân viên bán hàng, hỗ trợ kỹ thuật, tích hợp sau bán hàng, hỗ trợ kỹ thuật, v.v.). Bạn sẽ cần bao nhiêu đội?
- Nếu đây là một kênh gián tiếp, thì kênh có thể phát triển không? Bạn sẽ huấn luyện và dạy cho kênh bán hàng như thế nào?
- Loại hoạt động tạo nhu cầu nào (quảng cáo, quan hệ công chúng, triển lãm thương mại, v.v) sẽ cần để hướng khách hàng vào kênh? Muốn đạt được từng khách hàng thì sẽ tốn kém hết bao nhiêu? Bạn đã tính đến các chi phí này trong mô hình kinh doanh của mình chưa? (Trong khi dường như đó có thể là điều hiển nhiên, chi phí lấy được khách hàng cần phải thấp hơn giá trị vòng đời khách hàng. Tiền chi cho xây dựng thương hiệu không thể tăng quy mô cho một mô hình kinh doanh có vấn đề hoặc không có lời). Nếu đây là một kênh gián tiếp, có những chi phí kênh nào tiềm ẩn hoặc chi phí tạo nhu cầu nào, chẳng hạn như trưng bày và quảng bá tại cửa hàng?
- Giả định của bạn về tích hợp sản phẩm/dịch vụ có đúng không? Như thế bạn sẽ tốn bao nhiêu chi phí cho từng khách hàng? Không kể đến kênh phân phối, bạn cần có bao nhiêu sự hỗ trợ trực tiếp?

D. Xác minh: Mô hình kinh doanh

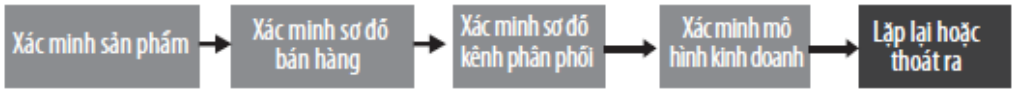


Có các đơn đặt hàng trong tay, bạn có thể cảm giác như đã đi tới cuối chặng đường rồi. Sản phẩm của bạn giải quyết các vấn đề thực sự của khách hàng và bạn tin rằng bạn có quy trình bán hàng và phân phối có thể tăng trưởng và lặp lại. Tuy nhiên, chỉ khi ở cuối bước Tìm hiểu Khách hàng mới có vấn đề nhỏ về việc kiếm tiền. Giờ bạn đã có con số thực sự của hầu hết các biến số quan trọng trong việc kinh doanh của bạn – khách hàng sẽ trả cho sản phẩm của bạn bao nhiêu và hết bao nhiêu chi phí để bạn bán sản phẩm đó. Bắt buộc bạn phải chạy lại mô hình tài chính trên các dữ kiện này và kiểm tra xem mô hình kinh doanh của bạn có lời bao nhiêu.

Kết quả của quá trình kiểm tra này gồm 2 tài liệu: (1) một kế hoạch doanh thu và bán hàng được cập nhật và (2) một kế hoạch hoạt động để tăng quy mô công ty. Để không mất thời gian và sức lực, đây là một số vấn đề chính cần chỉ ra khi bạn chuẩn bị các hồ sơ này:

- Bạn cần huy động bao nhiêu vốn nữa để có thể có lời? Bạn cần huy động bao nhiêu vốn để dòng tiền không bị âm? Con số này có thực tế không theo các kế hoạch khuếch trương của bạn?
- Bây giờ khi nhóm Phát triển Sản phẩm đã cho ra sản phẩm, các chi phí Phát triển Sản phẩm có như cũ? Các chi phí phát triển phiên bản đầu tiên có còn giữ nguyên? Sẽ tốn bao nhiêu để thực hiện tầm nhìn trọn vẹn của sản phẩm?
- Việc xây dựng sản phẩm có liên quan gì đến sản xuất? Chi phí sản xuất là bao nhiêu? Chi phí đó so với kế hoạch ban đầu của bạn thì thế nào? Bạn sẽ chọn đối tác sản xuất nào?
- Giá bán theo kế hoạch (giá mà khách hàng sẽ trả) có khác so với giả định của kế hoạch kinh doanh ban đầu không? Sau 3 năm nữa, khách hàng sẽ mua bao nhiêu đơn vị sản phẩm? Theo bạn, giá trị vòng đời của mỗi khách hàng là bao nhiêu?
- Khi bạn bổ sung toàn bộ các yếu tố cấu thành mô hình kinh doanh, vậy đã đủ lời cho nhu cầu của bạn chưa?

E. Lặp lại, trở lui hoặc thoát ra



Không kém phần mệt mỏi như quy trình Xác định Khách hàng, bạn có thể cần phải lặp lại lần nữa hoặc thậm chí quay trở về từ đầu quy trình Tìm hiểu Khách hàng. Đây là lúc ngừng mọi việc đang làm và hãy suy nghĩ, nghĩ một cách nghiêm túc về việc bạn làm như thế nào. Bạn có thực sự thỏa mãn các mục tiêu của bước Xác định Khách hàng hay chỉ đang dời các cột mốc mục tiêu để có thể bước sang bước kế tiếp? Khi bạn đi tới bước kế tiếp, bạn sắp sửa tăng tốc độ đốt tiền của công ty một cách trầm trọng.

Bạn có thể bán sản phẩm không? Nếu không, vấn đề có thể là thiếu hiểu biết về quy trình bán hàng. Hãy dùng mọi thứ bạn học được trong giai đoạn từ một tới ba của bước Xác định Khách hàng, bổ sung sơ đồ bán hàng dựa trên phản hồi của khách hàng và quay lại giai đoạn một của bước này (sẵn sàng bán) và thử lần nữa.

Tuy nhiên, trong một số trường hợp, có thể chẳng có gì sai trong sơ đồ bán hàng. Vấn đề có thể là chính bản thân sản phẩm. Nếu bạn đã vắt kiệt mọi khả năng bán hàng và định vị, bạn sẽ thấy mình cần định dạng lại hoặc đóng gói lại sản phẩm đó. Điều này đòi hỏi phải lặp lại một vòng từ bước đầu tiên là Tìm hiểu Khách hàng. Khi đã ở đó, dùng công nghệ cốt lõi và đi đến một định dạng sản phẩm khác, sau đó bổ sung các thuyết trình sản phẩm và quay trở lại giai đoạn 3 (thuyết trình sản phẩm) và làm lại lần nữa.

Ngay cả nếu bạn đã bán thành công, hãy kiểm tra lịch giao hàng với nhóm Phát triển Sản phẩm. Các lịch trình chắc chắn là thay đổi, không thể tránh được. Bạn vẫn có thể giao cái mà bạn vừa bán khi nói rằng bạn sẽ hoặc chỉ bán chương trình sương mù [8] ? Nếu bạn bán chương trình sương mù, tốt nhất công ty của bạn đảm bảo một vài dự án thí điểm. Tiếp tục bán như thể chẳng có gì thay đổi là một ý tồi. Khi kế hoạch bị lỡ, vị thế của những người truyền bá sơ khai trong công ty của họ, với bạn bè và gia đình họ yếu đi và bạn sẽ chẳng có sự tiến cử sử dụng nào khả thi. Tin tốt là nếu điều này xảy ra, (và nếu nó xảy ra thường xuyên hơn là bạn nghĩ) thì bạn đang ở tình huống có thể hồi phục. Bạn không cần phải sa thải phần lớn đội ngũ bán hàng và tỷ lệ tiêu tiền của bạn

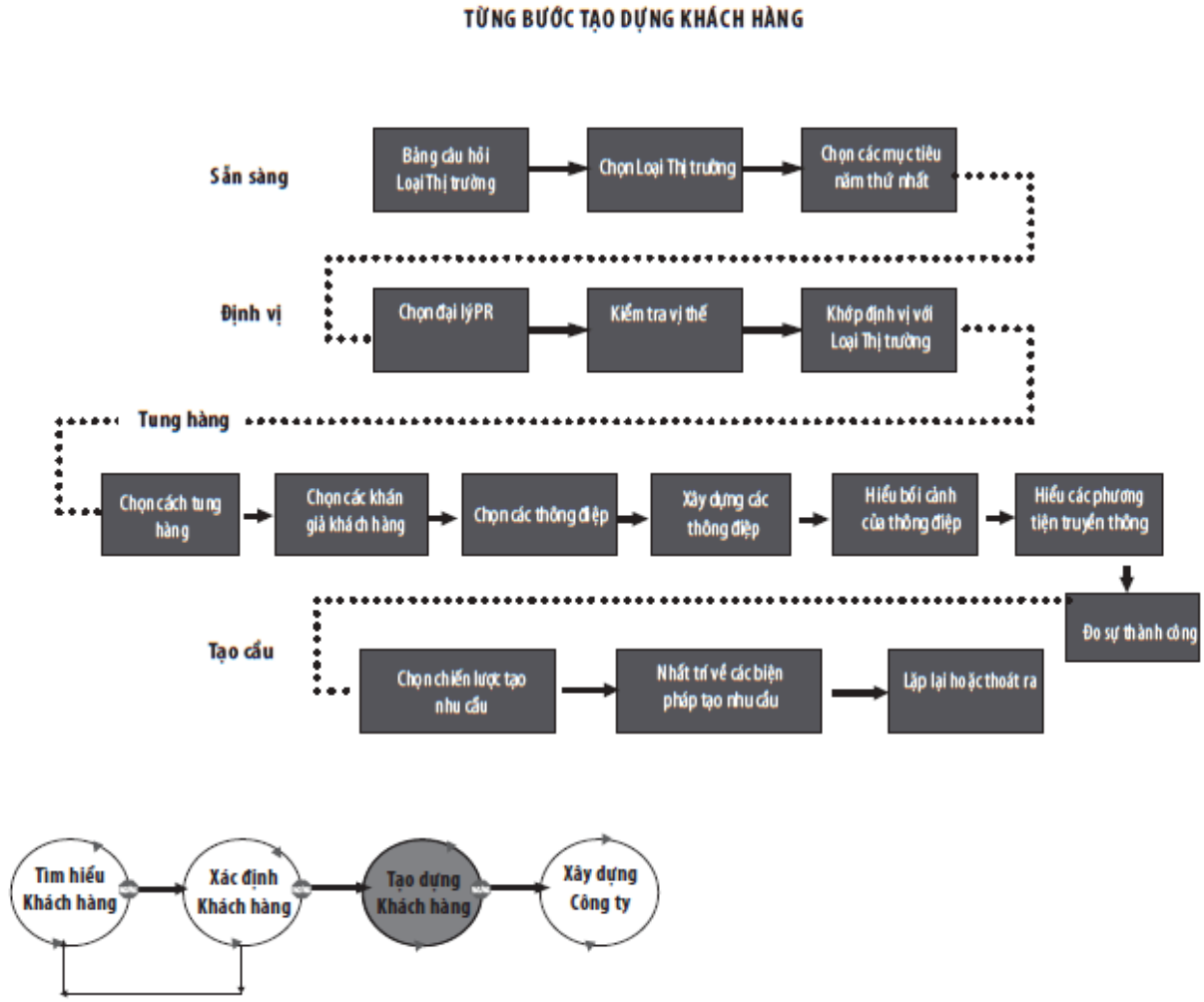
tương đối thấp. (Bạn luôn muốn có đủ tiền mặt để làm cho giai đoạn này sai ít nhất là một lần.) Giải pháp là phải ngừng bán thêm bất kỳ sản phẩm nào trong một thời gian, thừa nhận các sai lầm và biến các dự án thí điểm thành thứ gì có ích – trước hết là vì khách hàng và sau đó là vì một sản phẩm có thể tung ra thị trường.

Nhưng nếu mọi thứ được chứng minh là đúng, thì kết cục của khâu Xác định Khách hàng là sự một cột mốc quan trọng. Bạn đã chứng minh rằng mình hiểu các vấn đề của khách hàng, tìm thấy tập hợp các nhà truyền bá ban đầu và cho ra sản phẩm mà khách hàng muốn mua, triển khai một quy trình bán hàng có thể tăng trưởng và lặp lại và chứng minh bạn có một mô hình kinh doanh có lời. Và bạn vừa ghi lại mọi thứ đã học hỏi ra giấy. Bạn đã sẵn sàng khâu Tạo dựng Khách hàng.

TÓM TẮT CÁC KHÂU XÁC ĐỊNH KHÁCH HÀNG

Giai đoạn	**Các mục tiêu**	**Kết quả thu được**
1. Sẵn sàng bán	Tạo phiên bản cơ sở của các tài liệu bán hàng và sơ đồ bán hàng.	Hành động
A. Nêu định vị giá trị B.Chuẩn bị tài liệu bán hàng và một kế hoạch tài liệu hỗ trợ sơ bộ C. Triển khai Kế hoạch kênh sơ bộ D. Triển khai Sơ đồ bán hàng sơ bộ E. Thuê một người chốt bán hàng F. Sắp xếp các nhà điều hành của bạn G. Chính thức hóa ban tư vấn của bạn	Triển khai định vị giá trị Triển khai các tài liệu bán hàng và một kế hoạch tài liệu hỗ trợ cơ bản Triển khai kế hoạch kênh phân phối sơ bộ Triển khai Sơ đồ bán hàng sơ bộ Thuê một người chốt bán hàng Thống nhất trong toàn công ty về kế hoạch, kết quả thu được, hỗ trợ, và tài liệu hỗ trợ trước khi cam kết giao sản phẩm. Lập danh sách các nhà tư vấn cần thiết	Định vị giá trị Tài liệu hỗ trợ bán hàng và Sơ đồ bán hàng sơ bộ Kế hoạch kênh Sơ đồ bán hàng Một người chốt bán hàng Sản phẩm, hỗ trợ và xem lại tài liệu hỗ trợ Sơ đồ ban tư vấn
2. Bán cho các khách hàng nhìn xa trông rộng	Thử nghiệm sản phẩm và sơ đồ với những người truyền bá sơ khai, người có thể mua một sản phẩm chưa hoàn thiện và chưa được chứng minh.	Xác nhận
A. Liên hệ khách hàng nhìn xa trông rộng B.Tinh chỉnh và Xác nhận sơ đồ bán hàng C. Tinh chỉnh và Xác nhận kế hoạch kênh	Tìm những khách hàng nhìn xa trông rộng Mời 3 -5 khách hàng nhìn xa trông rộng mua sản phẩm Lấy những đơn hàng sớm từ các đối tác kênh và dịch vụ	Các cuộc gặp gỡ với người nhìn xa trông rộng 3-5 đơn đặt hàng và quá trình bán hàng lặp đi lặp lại

		Các đơn hàng từ các đối tác tiềm năng
3. Triển khai định vị	Tuyên bố niềm tin về sản phẩm của bạn và vị trí của bạn trong thị trường	Hành động
A. Triển khai định vị sản phẩm B. Triển khai định vị công ty C. Trình bày với các nhà phân tích và Những người ảnh hưởng trong ngành	Xác định mình đang ở trong thị trường nào: Hiện hữu? Mới? Tái phân khúc? Xác định điều độc đáo về công ty bạn Hỏi nhà phân tích/người có ảnh hưởng về tầm nhìn của bạn	Định vị sản phẩm và tóm tắt Định vị công ty và quan điểm sứ mệnh Phản hồi và tán thành của nhà phân tích
4. Xác minh	Khách hàng đã mua sản phẩm và tầm nhìn của bạn chưa? Nó sẽ tăng trưởng chứ?	Xác nhận
A. Xác minh giải pháp sản phẩm B. Xác minh sơ đồ bán hàng C. Xác minh kênh D. Xác minh mô hình kinh doanh E. Lặp lại, trở lui hay thoát ra	Xác minh thông qua các đơn hàng là sản phẩm giải quyết các vấn đề hoặc nhu cầu của khách hàng Xác minh sơ đồ bán hàng có thể lặp lại Xác minh kế hoạch kênh và bán hàng có thể tăng trưởng Xác minh rằng bạn có một mô hình kinh doanh có lời Bạn đã học hỏi đủ để tăng quy mô công ty chưa?	Tiêu chí sản phẩm và ra hàng Sơ đồ bán hàng hoàn chỉnh Sơ đồ kênh bán hàng hoàn chỉnh Kế hoạch sản phẩm/kinh doanh Tự tin để tăng trưởng kinh doanh



[8] Chương trình sương mù (vaporware) là loại chương trình marketing rất khó khăn, thậm chí đang còn trong giai đoạn hoàn thiện, không ai có thể biết các vấn đề cần hoàn chỉnh của nó sẽ giải quyết được hay không. (-ND)

CHƯƠNG 5

TẠO DỰNG KHÁCH HÀNG

Trên cõi đời này, mỗi sự vật hiện tượng đều có mục đích nhất định tại một thời điểm cụ thể.

Ecclesiastes 3:1

PhotosToYou là ý tưởng có thể dự đoán được. Vào những năm cuối thập niên 90, trước khi những người khác nhìn ra được những cơ hội rằng việc buôn bán máy ảnh kỹ thuật số bắt đầu thăng hoa thì 3 người sáng lập của PhotosToYou - Ernie, Chen và Dave - đã khám phá ra điều này. Tại thời điểm đó, cách duy nhất để xem được hình ảnh kỹ thuật số là phải in hình ảnh ở nhà. Ernie, Chen và Dave chợt nhận ra đó là cơ hội để họ cung cấp dịch vụ rửa hình kỹ thuật số qua internet. Không chỉ là kiểu in ấn mà người ta có thể in được bằng máy in mực đen rẻ tiền tại nhà mà còn là thiết bị in hoàn chỉnh chất lượng cao in hình ảnh 35mm. Sau đó PhotosToYou có thể trực tiếp gửi hình ảnh đã in đến khách hàng.

Khi PhotosToYou được sáng lập, thị trường chụp ảnh đang trong thời kỳ chuyển tiếp nhanh chóng từ thị trường phim thành thị trường kỹ thuật số. Tại thời điểm đó, mỗi năm có 82 tỷ hình được chụp bằng cách xử lý phim truyền thống và hơn 37 tỷ đô la được dùng vào việc rửa hình. Cùng lúc đó, việc buôn bán máy ảnh kỹ thuật số bắt đầu tăng chóng mặt. Mức tăng trưởng hằng năm khoảng 50%, đến năm 2004 nền móng của máy ảnh kỹ thuật số được dự đoán giành được 25% thị trường tiêu thụ máy ảnh. Thực ra, khi PhotosToYou khởi nghiệp, máy ảnh kỹ thuật số được dự đoán là 1 trong 2 nhà sản phẩm điện tử gia dụng hàng đầu trong hơn 3 mùa lễ hội kế tiếp. Đối với những người sáng lập, chụp hình kỹ thuật số mà không có đến giải pháp “hoàn chỉnh” dễ dàng thì chẳng khác nào máy tính mà không có máy in. Họ được thuyết phục rằng in trực tuyến tiện lợi là “ứng dụng tuyệt hảo” (killer application) đối với máy ảnh kỹ thuật số.

Tôi gặp Ernie, Chen và Dave khi PhotosToYou mới chỉ có 3 người bọn họ và họ vẫn còn làm việc ở các văn phòng nhỏ của nhà đầu tư chính của họ. Tôi giúp họ cố gắng hiểu về thị trường chụp ảnh kỹ thuật số. Qua trò chuyện với những người có máy ảnh kỹ thuật số, điều chúng tôi thấy là họ yêu máy ảnh kỹ thuật số bởi sự tiện lợi và khả năng chụp nhanh, nhưng họ tiếc cho chất lượng in. Họ dùng máy ảnh kỹ thuật số khi muốn chụp hình mà họ có thể xem ngay lập tức (hoặc chia sẻ trên mạng) nhưng họ vẫn mang theo chiếc máy ảnh 35mm chụp những bức ảnh để in làm kỷ niệm cả đời. Nếu họ có thể có những hình ảnh của chiếc máy ảnh 35mm từ chiếc máy ảnh kỹ thuật số thì đó sẽ là máy ảnh duy nhất mà họ dùng. Cho đến lúc đó thì đây vẫn là thế giới 2 máy ảnh.

Một năm nhanh chóng trôi qua. PhotosToYou thuê một đội ngũ tài năng gồm các chuyên gia hình ảnh trong ngành chụp ảnh cũng như từ các trường đại học hàng đầu. Công ty đã triển khai chỉnh sửa màu sắc và công nghệ tăng cường hình ảnh giúp tối ưu hóa máy in cho một số đời máy ảnh số cụ thể. Họ đã xây dựng quy trình in toàn bộ bằng kỹ thuật số đầu tiên dùng các máy in kỹ thuật số và một tiện ích sản phẩm kỹ thuật số toàn diện. Và công ty đã tạo ra một ứng dụng web dễ dàng và tin cậy để tải lên và đặt chọn ảnh. Dịch vụ khách hàng hỗ trợ cho tất cả những điều đó là: theo dõi đơn hàng, đồng thời hỗ trợ bằng email và điện thoại. PhotosToYou đang trong quá trình tạo ra các quan hệ đối tác chiến lược dài hạn. Và giống bất kỳ công ty khởi nghiệp giỏi nào, "con đười ươi" 800 pound Kodak cũng như rất nhiều đối thủ cạnh tranh đã xuất hiện, là một sự lo ngại cho họ. Nhưng PhotosToYou đã được định hình tốt. Máy ảnh kỹ thuật số tiếp tục bán tốt, công ty thu về rất nhiều tiền, những khách hàng thử nghiệm thích sản phẩm và bắt đầu kể cho bạn bè của họ về dịch vụ này. Những người sáng lập đang sắp sửa khai trương công ty cùng các dịch vụ hoàn thiện ảnh chụp trực tuyến.

Vậy thì có điều gì trục trặc? Đối với PhotosToYou, rắc rối bắt đầu khi công ty thuê một Tổng Giám đốc mới và một Phó Chủ tịch Marketing mới, cả hai đều là những người đam mê "thương hiệu".

Nhóm điều hành mới của PhotosToYou tin rằng sự khác biệt giữa người chiến thắng và kẻ thua cuộc trên internet chính là "thương hiệu" và họ muốn PhotosToYou là công ty đầu tiên phát triển thương hiệu gắn liền với rửa ảnh kỹ thuật số. Họ tin rằng một thương hiệu mạnh sẽ cho phép

họ hướng nhu cầu người sử dụng cuối vào trang web của họ và nắm lấy thị phần ngay từ đầu như họ mong muốn. Bộ phận Marketing nhanh chóng diễn dịch lý thuyết của họ thành thực tiễn bằng cách thực hiện quảng bá thương hiệu ở nhiều cấp độ. Mục đích là đập vào mắt khách hàng thương hiệu PhotosToYou trong các cửa hàng khi họ đến mua máy ảnh, một lần nữa thông qua máy ảnh kỹ thuật số của công ty và các đối tác rửa ảnh, rồi thêm lần nữa trong hộp thư của họ. Để điều đó xảy ra, PhotosToYou sẽ phải thương lượng với những người bán lẻ, các nhà sản xuất máy ảnh kỹ thuật số, cộng đồng trên mạng và các nhà làm khung ảnh. Chiến lược xây dựng thương hiệu còn bao gồm chiến dịch quảng cáo toàn quốc, trên diện rộng cũng như quảng cáo tập trung vào từng nhóm mục tiêu. Một chương trình hợp tác rộng rãi và tốn kém bắt đầu.

Sau đó, sự thật được hé mở. Chiến lược cộng tác của PhotosToYou nghe trong phòng họp thì có vẻ tuyệt vời, nhưng chẳng thực tế. Các nhà sản xuất máy ảnh kỹ thuật số ngần ngại khi hợp tác với chỉ duy nhất một nhà rửa ảnh vì họ không thể nào biết được ai sẽ là người dẫn đầu thị trường. Các cổng internet lớn như AOL và Yahoo vô cùng vui mừng được hợp tác, nhưng PhotosToYou sẽ phải trả trước cho họ cả núi tiền. Giao dịch với các nhà sản xuất máy tính cá nhân và các nhà bán lẻ cũng đúng y như vậy. Chắc chắn là một số người sẽ vui lòng kết hợp phần mềm PhotosToYou với máy tính cá nhân của họ nhưng sẽ tốn của PhotosToYou một số tiền. Đây là quảng cáo và khuyến mãi duy nhất mà công ty có thể kiểm soát được một cách chắc chắn. Vì vậy, PhotosToYou lao vào chiến dịch quảng cáo toàn quốc.

Hãy dừng lại một phút và tự hỏi bạn nghĩ gì về chiến lược công ty tại thời điểm này. Nó có hợp lý đối với bạn không? PhotosToYou đang trên con đường hẹp tiến tới thành công hay con đường lớn tới thảm họa? Có phải "thương hiệu" là thách thức mà công ty đối mặt khi giới thiệu sản phẩm của họ? Một chiến lược thay thế sẽ như thế nào?

Nếu bạn đã đi theo đường lối lập luận của cuốn sách này cho tới thời điểm hiện tại thì bạn có thể đoán ra câu trả lời cho các câu hỏi trên. Chiến lược của PhotosToYou có lẽ đã hợp lí trong một thị trường hiện hữu nhưng không phải dành cho một công ty khởi nghiệp trong một thị trường mới. Trên thực tế, việc không nắm được Loại Thị trường gần như nhấn chìm PhotosToYou. Thực ra, một khi bạn hiểu cách Loại Thị trường ảnh

hưởng tới các hoạt động Tạo dựng Khách hàng, bạn sẽ hiểu tại sao sai lầm mà PhotosToYou mắc phải là sai lầm kinh điển có thể lấy làm bài tập tình huống trong giờ học kinh tế ở trường. PhotosToYou không cần đến một chiến lược tạo thương hiệu. Họ cần một bộ nguyên tắc để xác định Loại Thị trường của mình và áp dụng các chiến lược và chiến thuật Tạo dựng Khách hàng phù hợp. Những chiến lược đó phụ thuộc vào bước Tạo dựng Khách hàng. Trong phần còn lại của chương này, bạn sẽ tìm ra điều gì đã sai ở PhotosToYou và cách bạn có thể tránh những sai lầm như vậy.

TRIẾT LÝ TẠO DỰNG KHÁCH HÀNG

Để tôi trình bày về bước Tạo dựng Khách hàng thông qua việc tiếp tục với câu chuyện của PhotosToYou. Là một thành phần trong ban tư vấn marketing, tôi đã lắng nghe việc công ty tung hàng, giới thiệu sản phẩm, rồi chiến lược thương hiệu xuất hiện. Tôi cảm thấy có vẻ như công ty đang phạm một vài sai lầm.

Trước tiên, do quá tập trung độc quyền về các chiến thuật thương hiệu và tung sản phẩm, công ty đã lờ đi việc trao đổi quan trọng về loại thị trường nào mà PhotosToYou đang nhắm tới. Chẳng ai dừng lại xem xét liệu công ty đang bước vào một thị trường hiện hữu, tái phân khúc một thị trường hiện hữu hay tạo ra một thị trường mới. (Nhớ lại các định nghĩa về Loại Thị trường ở Chương 2; bạn đang ở trong một thị trường mới khi tạo điều kiện cho khách hàng làm điều mà trước đó họ không thể làm).

Những khách hàng máy ảnh kỹ thuật số là những người duy nhất có thể là khách hàng của PhotosToYou.

Do đó, doanh thu của công ty gắn liền với quy mô và sự phát triển của thị trường máy ảnh kỹ thuật số mới. Tôi lập luận rằng thậm chí nếu họ có đạt 100% tất cả khách hàng sở hữu máy ảnh kỹ thuật số có tốc độ truy cập internet cao thì cũng không quan trọng, vì chỉ có rất ít người như vậy (hãy nhớ rằng chuyện này xảy ra vào năm 1999). Vì chúng ta đang tạo ra một thị trường mới, tôi đề xuất rằng kinh doanh của PhotosToYou phải tốn 3-5 năm mới phát triển. Trong 2 năm tới, tăng trưởng thị trường của họ sẽ bị giới hạn bởi các yếu tố bên ngoài (máy ảnh kỹ thuật số và tỷ lệ chấp nhận internet băng thông rộng) và đây sẽ là một cuộc chiến lâu dài, chứ không phải là nắm lấy thị phần ảo (nonexistent market share) trong ngắn hạn. Lập luận này liên quan đến chiến lược marketing và xây dựng

thương hiệu của họ là trong thị trường mới, chi tiền để sớm nắm lấy thị phần quả là một ý tưởng tồi. Lựa chọn của người tiêu dùng trong lĩnh vực này chưa chắc chắn (vì những khách hàng ban đầu có thể thử nghiệm nhiều trang web in hình chụp) và năm sau, khi đã có gấp 8 lần số lượng khách hàng, PhotosToYou sẽ không có đủ ngân sách marketing để tiếp cận họ. Tôi đề nghị, thay vì bắt đầu các hoạt động tạo nhu cầu rất tốn kém lúc này thì PhotosToYou nên bảo toàn lượng tiền mặt lớn của mình và để dành cho dài hạn. Thay vì khởi đầu một cách ồ ạt và hoành tráng, họ nên thực hiện giới thiệu cho người khách hàng đầu tiên.

Tôi cũng đề xuất rằng trong một thị trường mới, các mục tiêu marketing truyền thông trong năm đầu tiên cần tập trung vào kích thích sự tiếp nhận của thị trường chứ không phải tập trung vào thị phần, và các hoạt động tạo nhu cầu của công ty cần phải ít tốn kém để giới thiệu cho khách hàng biết về một thị trường trực tuyến mới chứ không phải các chương trình thu hút khách hàng thật lớn thật tốn kém dành cho vài khách hàng mới tồn tại ở thời điểm đó. Tôi tin rằng trong một thị trường mới, chính những người tiếp nhận ban đầu – người truyền bá sơ khai – sẽ tìm đến sản phẩm và tuyên truyền về sản phẩm.

Các nhà điều hành của PhotosToYou đã không nghe theo. “Tại sao ông lại nói với chúng tôi về mấy Loại Thị trường khác biệt này chứ? Nó chẳng có ý nghĩa gì với việc chúng tôi giới thiệu và quảng bá sản phẩm của mình cả. Chúng tôi luôn làm kiểu này với các công ty lớn và các công ty khởi nghiệp.”

Tin tôi đi, đây không phải là lời khuyên mà bạn muốn dành cho những marketer trẻ đang tràn đầy nhiệt huyết - nhất là những người được khuyến khích bởi những thành viên hội đồng thậm chí còn đam mê sâu hơn khi theo đuổi câu thần chú “lớn nhanh lớn mạnh”. Cả hội đồng và các nhà điều hành marketing đều nghĩ tôi không hiểu điều đó. Vì thế, mọi kiến nghị của tôi không được ghi nhận, cỗ máy tiêu tiền marketing của PhotosToYou khởi động cứ như họ đã ở trong một thị trường hiện hữu và như hòn đá lăn xuống đồi mà chẳng gì có thể ngăn nổi.

Kết quả có thể dự đoán được. Khi các nhà cung cấp dịch vụ quảng cáo và quan hệ công chúng bên ngoài khoét túi của PhotosToYou, PhotosToYou đốt trụi khoản tiền lớn của các nhà đầu tư mạo hiểm trong 2 năm đầu tiên. Dù công ty có thêm nhiều khách hàng đã được họ gây ấn

tượng bởi những phương pháp hiệu quả nhất thì công ty vẫn chưa đạt được các dự toán doanh thu lạc quan của mình và chi phí lôi kéo khách hàng thì cao ngất ngưởng. Ngoài ra, khách hàng tỏ ra không kiên định khi họ thử từng nhà rửa ảnh trực tuyến khác nhau. Như vậy hướng khách hàng đến sản phẩm và giữ chân khách hàng hóa ra cũng quan trọng không kém so với việc giành được khách hàng. Kết quả là, PhotosToYou buộc phải quay lại thị trường để kiếm thêm tiền suốt thời gian khủng hoảng tồi tệ nhất trong lĩnh vực công nghệ.

May mắn là chính cơ sở khách hàng vững chắc (nhưng nhỏ bé) của công ty đã cứu nó. PhotosToYou tìm các nhà đầu tư mới, dù sau một vòng tài chính lủng túi mà các nhà đầu tư đánh giá công ty chỉ còn bằng 1/10 giá trị ban đầu, bằng cách đó đã giảm mạnh tỷ lệ sở hữu của các nhà đầu tư ban đầu. Ngoài ra, các nhà đầu tư mới khăng khăng thay thế hoàn toàn bộ máy điều hành (bao gồm Ernie, Chen và Dave), xóa bỏ thuật ngữ mơ hồ "thương hiệu" ra khỏi vốn từ vựng của mình và tập trung vào hạn chế chi tiêu cơ bản, khắc phục và thực hiện việc kinh doanh rửa ảnh máy ảnh kỹ thuật số một cách chín chắn hơn.

Câu chuyện của PhotosToYou là điển hình cho một câu chuyện ngụ ngôn về việc ta có thể đi chệch hướng ra sao trong bước tạo dựng khách hàng. Giờ hãy xem suy nghĩ đằng sau bước chính này.

Tạo dựng Khách hàng và thực hiện Marketing truyền thông

Trong mô hình Phát triển Khách hàng, cụm từ "tạo dựng khách hàng" tượng trưng cho các hoạt động marketing cần thiết để giúp khách hàng biết về sản phẩm và tạo ra nhu cầu mua nó. Trong phần lớn các công ty khởi nghiệp, việc này rơi vào chuyên mục marketing truyền thông nói chung. Tôi gọi những hoạt động này là Tạo dựng Khách hàng chứ không phải marketing truyền thông để làm rõ các điểm như (1) trong một công ty khởi nghiệp, những sự kiện này xuất hiện lần đầu tiên; (2) chúng không thuộc về phòng Marketing, mà là về khách hàng; (3) chúng tạo ra các sự kiện, không phải là những hoạt động theo sau; và (4) chương trình marketing thích hợp khác nhau khá rõ tùy vào sự khác nhau của Loại Thị trường.

Tại sao sự khác biệt này lại quan trọng? Chiến lược marketing truyền thông truyền thống bao gồm sáu nhân tố: (1) đánh giá quan hệ công

chúng trong nội bộ và bên ngoài để nắm được cách nhìn nhận của khách hàng, (2) triển khai định vị sản phẩm và công ty theo hướng độc đáo, (3) lập danh sách những người có tầm ảnh hưởng chính và những người giới thiệu chính trong ngành, (4) tuyển dụng những khách hàng thử nghiệm nhiệt tình sẵn sàng để đánh giá sản phẩm, (5) đưa sản phẩm vào chuyến tung hàng đầu tiên và (6) dốc tiền chi cho việc tạo nhu cầu (quảng cáo, quan hệ công chúng, triển lãm thương mại, v.v.). Tuy nhiên, với một giả định ngầm là mọi công ty khởi nghiệp đều nằm trong thị trường hiện hữu; và 6 bước này có hiệu quả trong một thị trường hiện hữu. Dẫu vậy, có ít nhất 2 trong số 4 loại công ty khởi nghiệp, các nguyên tắc truyền thống này không có hiệu quả. Không may là thay vì phát triển một chiến lược phù hợp với các hoàn cảnh riêng của họ, hầu hết các nhà marketing của công ty khởi nghiệp có khuynh hướng dựa vào các thành ngữ và chương trình marketing sáo mòn, đặc biệt là những cái họ đã dùng trong công ty cũ. Đây là một sai lầm. Việc giới thiệu sản phẩm mới và công ty mới không được nhầm lẫn với việc thực hiện danh sách hỗn độn các chiến thuật marketing. Cái mà mọi công ty khởi nghiệp cần là một kế hoạch và chiến lược Tạo dựng Khách hàng sâu sắc được căn chỉnh theo Loại Thị trường của mình. Tôi nhấn mạnh vào Tạo dựng Khách hàng hơn là thực hiện marketing truyền thông, có nghĩa là muốn làm rõ những người liên quan tới việc này cần phải là các nhà chiến lược chứ không phải các nhà chiến thuật.

Muốn phát triển chiến lược Tạo dựng Khách hàng thành công, bạn phải trả lời được 2 câu hỏi sau: (1) Công ty bạn thuộc loại công ty khởi nghiệp nào? (2) Thông điệp định vị của bạn là gì (dựa vào hiểu biết sâu sắc của bạn về ai là khách hàng và họ muốn gì)?

Trong bước Tìm hiểu Khách hàng và xác định, bạn đã xác định ai sẽ mua sản phẩm của bạn và đã có được thông tin mở rộng về những khách hàng đó. Trong bước Tạo dựng Khách hàng, bạn sẽ dùng thông tin đó để lập ra một chiến lược – không phải là các chiến thuật rời rạc – để tiếp cận khách hàng.

Xác định Loại Thị trường: 4 loại công ty khởi nghiệp

Trong các bước Tìm hiểu và Xác định Khách hàng, bạn bắt đầu xem xét câu hỏi là công ty khởi nghiệp của mình đang bước vào loại thị trường nào (Hiện hữu, Tái phân khúc giá rẻ, Tái phân khúc theo thị trường

ngách, hay Thị trường mới). Bây giờ, trong bước Tạo dựng Khách hàng, bạn sẽ cần phải trả lời dứt khoát cho câu hỏi đó. Loại Thị trường xác định cách bạn định hình toàn bộ chiến lược Tạo dựng Khách hàng. Đó là nguồn gốc mọi hoạt động định vị của công ty. (Hãy nhớ rằng Loại Thị trường không phải cố định – bạn có thể bị lệch lạc trong việc định vị. Ví dụ, hầu như mọi sản phẩm phù hợp làm sản phẩm trong một thị trường hiện hữu có thể được định vị là sản phẩm ngách trong một thị trường tái phân khúc. Và mỗi sản phẩm ban đầu trông như nằm trong một thị trường mới thì phải được định vị trong thị trường đó.)

	Thị trường hiện hữu	**Thị trường tái phân khúc**	**Thị trường mới**
Khách hàng	Hiện hữu	Hiện hữu	Mới/công dụng mới
Nhu cầu của khách hàng	Hiệu quả	1. Chi phí 2. Nhu cầu nắm thông tin	Đơn giản và tiện lợi
Vai trò	Tốt hơn/nhanh hơn	1. Đủ tốt ở mức giá rẻ 2. Đủ tốt cho thị trường ngách mới	Có ít "thuộc tính truyền thống", được cải tiến nhờ các thước đo khách hàng mới
Cạnh tranh	Định vị thị trường đã được xác lập	Định vị thị trường đã được xác lập	Phi tiêu dùng/các công ty khởi nghiệp khác
Rủi ro	Rủi ro đã được xác định	1. Rủi ro đã được xác định 2. Chiến lược sản phẩm thị trường ngách thất bại	Sự chấp nhận của thị trường

Bảng 5.1 Bốn Loại Thị trường

Việc chọn Loại Thị trường của bạn bắt đầu bằng cách xem lại mọi thứ bạn đã tìm hiểu về khách hàng tiềm năng trong các bước Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng. Tới lúc này, bạn nên nắm rõ nhu cầu của khách hàng. Khi trò chuyện và bán hàng cho những khách ban đầu, bạn cũng đã nhận ra ai khác trong thị trường đang cố gắng thỏa mãn cùng những nhu cầu đó. Bây giờ, bạn cân nhắc mọi phân tích định tính và nghiên cứu định lượng về thị trường và các đối thủ cạnh tranh. Khi có những dữ liệu này trong tay, hãy nhìn Bảng 5.1 về 4 loại thị trường và xem sản phẩm của bạn phù hợp ở đâu nhất.

CHIẾN LƯỢC LANCHESTER MỚI

Một trong những công cụ hay nhất mà tôi đã thấy để phân loại các lựa chọn Loại Thị trường xuất phát từ một thuyết nghiên cứu hoạt động quân sự có tên là Chiến lược Lanchester Mới. (Những ý tưởng này đã được đem áp dụng vào chiến lược marketing ở Nhật, nhưng luôn thiếu gì đó trong bản diễn dịch vào lúc chúng đến Mỹ. Tôi không hứa là mình sẽ phát triển công thức Lanchester Mới và chứng minh các thuyết đó nhưng kết quả khi áp dụng vào thị trường lại huyền bí giống như thế giới thực.) Chiến lược Lanchester Mới đề xuất một số quy luật đơn giản mà các công ty có thể dùng để phân tích một thị trường hiện hữu:

- Nếu một công ty duy nhất có 74% thị trường thì thị trường đó đã bị độc quyền. Đối với một công ty khởi nghiệp, đó là vị thế không thể tấn công được. (Hãy nghĩ đến Microsoft.)
- Nếu thị phần kết hợp giữa công ty dẫn đầu thị trường và công ty xếp thứ hai lớn hơn 74% và công ty thứ nhất có số thị phần gấp 1,7 lần thị phần của công ty thứ hai thì có nghĩa là thị trường bị chiếm lĩnh bởi 2 công ty độc quyền. Đây cũng là vị trí mà công ty khởi nghiệp chẳng thể nào tấn công được. (Trong lĩnh vực viễn thông, thị phần của Cisco và Juniper trong thị trường bộ định tuyến trung tâm phù hợp với miêu tả này.)
- Nếu một công ty có 41% thị phần và có số thị phần gấp ít nhất 1,7 lần so với công ty lớn kế tiếp thì đây là người dẫn đầu thị trường. Đối với một công ty khởi nghiệp, đây cũng là một thị trường khó vào. Những thị trường có người dẫn đầu rõ rệt thì công ty khởi nghiệp có cơ hội tái phân khúc thị trường.
- Nếu người chơi lớn nhất trong thị trường có ít nhất 26% thị phần, thị trường không ổn định, có nhiều khả năng dẫn đến sự thay đổi đột ngột thứ hạng của các công ty, thì ở đây có vài cơ hội bước vào.
- Nếu người chơi lớn nhất trong thị trường có ít hơn 26% thị phần thì nó không có ảnh hưởng gì tác động đến thị trường. Các công ty khởi nghiệp muốn bước vào một thị trường hiện hữu thấy đây là thị trường dễ thâm nhập nhất.

Một quy luật nữa trong chiến lược Lanchester Mới có liên quan đến khởi nghiệp. Nếu bạn quyết định tấn công một thị trường chỉ có một người chơi thống trị, bạn cần phải chuẩn bị đủ số tiền bằng 3 lần ngân sách marketing và bán hàng cộng lại của kẻ thống trị đó. (Ối, quá giống với việc húc đầu vào Microsoft). Trong một thị trường có nhiều người tham gia, chi phí gia nhập thị trường thấp hơn, nhưng bạn vẫn cần phải chi 1,7

lần ngân sách marketing và bán hàng cộng lại của công ty mà bạn định tấn công. (Muốn bước vào một thị trường hiện hữu, bạn phải lấy cắp thị phần từ kẻ đang nắm giữ thị trường đó, tương tự như chiến tranh vậy). Bảng 5.2 tóm tắt chi phí xâm nhập thị trường.

	Thị phần	**Chí phí xâm nhập (với ngân sách marketing/bán hàng của người dẫn đầu)**	**Chiến lược thâm nhập**
Độc quyền	>75%	3x	Tái phân khúc/Mới
Đồng độc quyền	>75%	3x	Tái phân khúc/Mới
Dẫn đầu thị trường	>41%	3x	Tái phân khúc/Mới
Thị trường không ổn định	>26%	1.7x	Hiện hữu/Tái phân khúc
Thị trường mở	<26%	1.7x	Hiện hữu/Tái phân khúc

Bảng 5.2 Chi phí xâm nhập thị trường

Nghĩ về chiến lược này, nhiều quy luật các nhà thị trường đã học bằng kinh nghiệm xương máu trong lĩnh vực này và giờ đây chúng đã có ý nghĩa hơn nhiều. Khi nhìn vào bất kì thị trường hiện hữu nào, công ty khởi nghiệp của bạn là người tham gia yếu nhất, với những nguồn lực hạn chế nhất. Vì thế, đâm đầu tấn công những người tham gia mạnh nhất thì quả là điên rồ. Bạn muốn chọn những chiến lược hiểu được những điểm yếu kém của bạn và chiến đấu bằng sự lanh lợi của bạn. (Cả Bill Davidow trong tác phẩm đầu tay của ông “Marketing công nghệ cao” và Geoff Moore trong cuốn “Vượt qua vực thẳm” cũng nêu cùng loại các quy luật dành cho công ty khởi nghiệp và sản phẩm mới dựa và quan sát và kinh nghiệm. Giờ bạn có thể trực tiếp phát triển chúng.)

Giờ bạn đã biết quy luật là gì thì chúng có ý nghĩa gì trong việc chọn Loại Thị trường? Giả sử thị trường bạn sẽ theo đuổi là một thị trường hiện hữu đã ổn định. Nếu có một người chơi chiếm lĩnh thị trường đó với hơn 74% thị phần thì dù trong tình huống nào cũng đừng tấn công vào người dẫn đầu thị trường đó nhé. Tại sao? Vì quy luật nói bạn cần có các nguồn lực gấp 3 lần của người đó, nếu không thì bạn sẽ nhanh chóng thất bại. Thay vào đó, nhắm mũi tấn công vào nơi mà với nguồn lực hạn hẹp của

mình bạn có thể tạo ra sự khác biệt. Bạn sẽ tái phân khúc một thị trường hiện hữu để tạo ra một thị trường thứ yếu mà trong đó, sản phẩm của bạn có thể là độc nhất hoặc khác biệt rõ rệt. Hoặc nếu bạn có thể tạo ra một thị trường hoàn toàn mới, thì có thể xác định chỗ mà người dẫn đầu thị trường chẳng thèm nhắm tới.

Mục tiêu của bạn là trở thành cái gì đó quan trọng số một đối với khách hàng. Đó có thể là thuộc tính sản phẩm, địa bàn, chuỗi phân phối/bán lẻ, hoặc cơ sở khách hàng. Tiếp tục tái phân khúc thị trường (theo tuổi tác, thu nhập, khu vực, v.v.) và tập trung vào những điểm yếu của đối thủ cạnh tranh cho tới khi nào bạn tạo ra một chiến trường mà trong đó bạn thể đánh thắng. Bạn biết việc tái phân khúc thị trường của bạn là đúng khi đã tạo ra một thị trường ngách mà trong đó bạn là số một. Hãy nhớ, bất kì công ty nào cũng có thể giành khách hàng từ công ty khác nếu nó có thể xác định chiến trường của mình.

Nếu người chiếm lĩnh thị trường nắm từ 26% tới 74% thị phần thì hãy chọn chiến trường của bạn một cách cẩn thận. Hãy nhớ là chi phí của kẻ đâm đầu tấn công cần phải có gấp 3 lần ngân sách của riêng đối thủ chính đó hoặc 1,7 lần một đối thủ bất kỳ trong một thị trường đông đúc. Hầu hết các công ty khởi nghiệp không có đường tiếp cận với các nguồn lực tài chính. Vì vậy, tại giai đoạn phân khúc thị trường hoặc tạo ra một thị trường mới thì họ hầu như luôn gục ngã khi đối đầu với kẻ thống trị hiện thời. Mọi mánh khóe marketing để dẫm lên chân một đối thủ vững chắc có thể được dùng ở đây: phần lớn chúng đều được Tôn Tử sáng tạo ra cách đây 2.500 năm và được mô tả trong cuốn sách *Binh pháp Tôn Tử*. "Mọi cuộc chiến đều dựa trên các mánh khóe. Nếu kẻ thù của bạn mạnh hơn thì hãy tránh, nếu chúng nóng giận thì hãy khiêu khích, nếu tương đương thì hãy đánh, còn nếu không thì hãy tìm cách chia rẽ và đánh giá lại sức mạnh của chúng."

Nếu không có công ty nào sở hữu hơn 26% thị phần trong một thị trường hiện hữu thì vị thần khởi nghiệp đã mỉm cười với bạn. Thị trường chín muồi cho bạn tấn công trực diện là đây. Bạn có thể vẫn chọn tái phân khúc thị trường nhưng chi phí xâm nhập thấp và thị trường chín muồi để làm cuộc cách tân. Trong trường hợp này, thất bại là do bạn.

Điều gì xảy ra nếu không có đối thủ cạnh tranh? Điều gì xảy ra nếu sau khi trao đổi với tất cả khách hàng ban đầu của bạn mà bạn vẫn còn nghe

câu “Công ty bạn có đang đưa ra cái gì khác nữa không?” Điều gì xảy ra nếu sau khi xem xét mọi dữ liệu định lượng mà bạn vẫn không thể tìm ra công ty nào khác có sản phẩm so sánh được? Xin chúc mừng: bạn đang tạo ra một thị trường hoàn toàn mới. Một công ty tạo ra một thị trường mới là kiểu công ty khác biệt rõ ràng so với một công ty bước vào hay tái định hình một thị trường hiện hữu. Dù không có cuộc chiến thị phần với đối thủ cạnh tranh nào cả song cũng sẽ chẳng có sẵn khách hàng. Nếu không có sẵn khách hàng thì thậm chí có chi ngân sách tạo nhu cầu nhất định tại thời điểm tung sản phẩm cũng chẳng thu về được thị phần nào. Tạo một thị trường mới tức là giới thiệu cho khách hàng tiếp nhận mình về lâu về dài.

Nếu cam kết cần đầu tư dài hạn và với ngân sách lớn trong một thị trường mới thì tại sao lại không định vị công ty tái phân khúc thị trường trong một thị trường hiện hữu? Đó dĩ nhiên có thể là một khả năng khả thi, nhưng điều tuyệt vời hơn đó là nếu tạo ra một thị trường hoàn toàn mới, thì một khi thị trường đã ổn định, là người dẫn đầu thị trường, bạn được đảm bảo ít nhất 41% thị phần. Bạn chắc chắn có thể bị mất thị phần và sự thành công của bạn có thể hấp dẫn các đối thủ cạnh tranh khác, nhưng thị trường này là do bạn tạo nên. (Quan niệm về một thị trường mới cũng mang tính mồi nhử vì một cụm từ bị hiểu sai nghĩa và bị sử dụng bừa bãi “lợi thế gia nhập đầu tiên” (first mover advantage), hay còn gọi là lợi thế tiên phong. Chúng ta sẽ nói về điều đó sau trong chương này.)

Với mục đích mồi nhử là chiếm lĩnh một thị trường mới trong đầu, (những người chơi nào chiếm lĩnh sẽ đặt ra chuẩn mực, giá cả và định vị) tôi sẽ bổ sung một quy luật cuối cùng. Những công ty khởi nghiệp tạo ra thị trường mới sẽ không tạo ra thị trường có quy mô lớn để tạo lợi nhuận chừng nào tồn tại được 3 – 7 năm tính từ khi ra mắt sản phẩm. Mẩu thông tin nghiêm túc này xuất phát từ kết quả của hàng trăm công ty khởi nghiệp công nghệ trong 20 năm qua. Dù bạn có thể đã bị thuyết phục rằng công ty khởi nghiệp của bạn là một ngoại lệ, nhưng chỉ trừ khi bạn nằm trong một “nền kinh tế bong bóng” còn không sẽ phải tốn thời gian cho những ý tưởng mới và sản phẩm mới trở nên phổ biến và nổi tiếng. (Nền kinh tế bong bóng được xác định là thời điểm tồn tại nhiều bất hợp lý trong một thị trường khi tất cả mọi quy luật thông thường bị bãi bỏ. Ví dụ, sự bùng nổ công nghệ sinh học những năm 1980 và cơn sốt trực tuyến dot-com và viễn thông cuối những năm 1990). Giờ bạn đã biết quy luật thống trị 4

loại thị trường dành cho các công ty khởi nghiệp, hãy kiểm tra xem lựa chọn thị trường cơ bản ra sao cho bước Tạo dựng Khách hàng này.

Các chiến lược Tạo dựng Khách hàng phù hợp với Loại Thị trường

Giờ khi chúng ta đã hiểu một chút về Loại Thị trường, có vẻ khó mà tin rằng với trạng thái đơn điệu, các công ty khởi nghiệp không có doanh thu vẫn công bố sản phẩm bằng cách dùng đúng chiến lược định vị và tung sản phẩm của một công ty hàng tỷ đô la 75 năm tuổi đời công bố sản phẩm thứ 43 của họ. Sự thiếu liền lạc này góp phần vào tỷ lệ đốt tiền và sự xâm nhập thị trường thấp dưới mức ngạc nhiên của khá nhiều công ty khởi nghiệp. Trong một nền kinh tế ổn định, hàng núi vốn đầu tư sẽ che giấu những vấn đề này đi nhưng khi tiền bạc khan hiếm, thì hành động đúng đắn ngay bước khởi đầu là rất quan trọng. Và điều đó có nghĩa là đưa ra được các chiến lược định vị, giới thiệu, và tạo nhu cầu phù hợp với loại công ty khởi nghiệp của bạn.

	Định vị công ty	**Định vị sản phẩm**	**Khai trương công ty**	**Tung sản phẩm**	**Các hoạt động tạo nhu c`ầu**	**Các mục tiêu năm đ`ầu tiên**
Thị trường hiện hữu	Sự khác biệt và độ tín nhiệm	Sự khác biệt v`êsản phẩm	Sự tín nhiệm và giao hàng	Cơ sở cạnh tranh hiện hữu	Tạo dựng và hướng nhu c`ầu vào kênh bán hàng mới	Thị ph`ần
Thị trường mới	T`ầm nhìn và sự cách tân trong thị trường mới	Xác định thị trường mới, nhu c`ầu và giải pháp	Sự tín nhiệm và cách tân	Giới thiệu cho thị trường biết, lập các chuẩn mực và những người tiếp nhận ban đ`ầu	Giới thiệu cho khách hàng biết, hướng những người tiếp nhận ban đ`ầu vào kênh bán hàng	Sự tiếp nhận của thị trường
Thị trường tái phân khúc và hiện hữu	Tái phân khúc và cách tân	Tái xác định một thị trường hiện hữu và tạo khác biệt cho sản phẩm	Giao hàng và cải tiến theo phân khúc	Cơ sở cạnh tranh mới	Giới thiệu cho người sử dụng biết cái gì đã thay đổi trong thị trường, hướng nhu c`ầu vào kênh bán hàng	Tái cơ cấu thị trường và thị ph`ần mới

Bảng 5.3 Các hoạt động Tạo dựng Khách hàng của 4 loại khởi nghiệp

Ý tưởng lớn là vì có 4 loại thị trường thì sẽ có những chiến lược Tạo dựng Thị trường sao cho phù hợp. Cụ thể hơn, mỗi một khối tạo dựng

khách hàng – định vị công ty và sản phẩm, ra mắt công ty và sản phẩm, các hoạt động tạo nhu cầu và các mục tiêu trong năm đầu tiên – đều khác nhau, tùy vào từng loại khách hàng. Đây là những ý tưởng mới cơ bản, và kết quả thu được rất chắc chắn. Không chỉ có 1 kiểu tung sản phẩm dành cho các công ty khởi nghiệp mà có đến tận kiểu 3 cơ. Không chỉ có 1 kiểu định vị mà có tới 3. Không chỉ có 1 kiểu hoạt động tạo nhu cầu mà có tới 3. Và không chỉ có 1 mục tiêu thích hợp trong năm đầu tiên mà có tới 3. (Bảng 5.3 tóm tắt các khối Tạo dựng Khách hàng dành cho 4 loại khởi nghiệp; phần còn lại trong chương này sẽ trình bày tỉ mỉ từng chi tiết).

Khi nhận thức ra thì rõ ràng trung tâm của mọi vấn đề ở PhotosToYou là thiếu sự nắm bắt các Loại Thị trường. Nếu những người sáng lập đã hiểu ra rằng mình có một sản phẩm mới xâm nhập vào thị trường mới thì các lựa chọn của họ khi thực hiện khâu Tạo dựng Khách hàng có lẽ đã sáng sủa hơn rất nhiều.

Bốn khối kiến tạo của quy trình Tạo dựng Khách hàng

Mọi khách hàng đều biết đến 4 khối xây dựng Tạo dựng Khách hàng. Bằng việc kết hợp chúng lại với nhau chính là bước đầu tiên trong việc thu thập một kế hoạch Tạo dựng Khách hàng mạch lạc. Bốn khối xây dựng gồm có:

- Các mục tiêu trong năm thứ nhất
- Định vị: cả công ty lẫn sản phẩm
- Giới thiệu: cả công ty lẫn sản phẩm
- Tạo nhu cầu (quảng cáo, quan hệ công chúng, triển lãm thương mại, v.v.)

Một vài trong số các khối xây dựng này, chẳng hạn như ra mắt công ty, là những sự kiện chỉ diễn ra một lần. Những hoạt động khác thì xảy ra không thường xuyên (định vị công ty và sản phẩm), và cũng có những hoạt động xảy ra liên tục (các hoạt động tạo nhu cầu). Nhưng không phụ thuộc vào mức độ thường xuyên, mỗi công ty tung ra một sản phẩm mới, dù công ty là khởi nghiệp hay là một công ty lâu đời có lưu trữ sổ sách hằng trăm năm đi chăng nữa thì cũng phải tổ chức thực hiện 4 khối xây dựng này. Vấn đề với hầu hết các công ty khởi nghiệp là những khối xây dựng này được thực hiện một cách bừa bãi mà không nghĩ tới việc làm sao kết nối chúng với nhau liền lạc để xây dựng công ty.

Nhìn lại thì một trong những vấn đề của PhotosToYou là đặt ra các ưu tiên marketing thiếu sự rõ ràng về thuật ngữ chuyên môn. Công ty dùng chữ "xây dựng thương hiệu" thay cho một định nghĩa chính xác hơn về 4 loại hoạt động Tạo dựng Khách hàng.

Tính toán thời gian Tạo dựng Khách hàng

Dù tạo dựng khách hàng là một tập hợp các hoạt động cụ thể, là một bước trong mô hình phát triển khách hàng, rõ ràng trong toàn bộ mô hình là ý tưởng Tạo dựng Khách hàng không diễn ra một ngày hay một tuần hay thậm chí một tháng, mà tạo dựng khách hàng là một quá trình tiếp diễn liên tục bắt đầu kể từ ngày công ty thành lập. Toàn bộ lập luận của cuốn sách này là một công ty khởi nghiệp cần tìm hiểu và học hỏi càng sớm càng tốt. Việc phạm phải một trong những lỗi lầm nghiêm trọng nhất của công ty khởi nghiệp là bắt đầu thực hiện quá sớm một số hoạt động Tạo dựng Khách hàng tốn kém (quảng cáo, quan hệ công chúng rầm rộ, v.v.). Nguyên lý chủ yếu của triết lý Phát triển Khách hàng là không nên chi quá mức cho marketing cho đến khi công ty đã chứng minh được sơ đồ bán hàng có thể lặp đi lặp lại. Theo nghĩa này thì Tạo dựng Khách hàng là một bước riêng lẻ theo sau bước Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng.

Tuy nhiên, theo như Bảng 5.4, cả 4 khối xây dựng Tạo dựng Khách hàng đòi hỏi chuẩn bị kỹ trước các bước Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng.

Thị trường mới T ầm nhìn và sự cách tân trong thị trường mới Xác định thị trường mới, nhu c ầu và giải pháp Sự tín nhiệm và cách tân Giới thiệu cho thị trường biết, lập các chuẩn mực và những người tiếp nhận ban đ ầu Giới thiệu cho khách hàng biết, hướng những người tiếp nhận ban đ ầu vào kênh bán hàng Sự tiếp nhận của thị trường ***Thị trường tái phân khúc và hiện hữu*** Tái phân khúc và cách tân Tái xác định một thị trường hiện hữu và tạo khác biệt cho sản phẩm Giao hàng và cải tiến theo phân khúc Cơ sở cạnh tranh mới Giới thiệu cho người sử dụng biết cái gì đã thay đổi trong thị trường, hướng nhu c ầu vào kênh bán hàng Tái cơ c ấu thị trường và thị ph ần mới

Bảng 5.3 Các hoạt động Tạo dựng Khách hàng của 4 loại khởi nghiệp

Ý tưởng lớn là vì có 4 loại thị trường thì sẽ có những chiến lược Tạo dựng Thị trường sao cho phù hợp. Cụ thể hơn, mỗi một khối tạo dựng

khách hàng – định vị công ty và sản phẩm, ra mắt công ty và sản phẩm, các hoạt động tạo nhu cầu và các mục tiêu trong năm đầu tiên – đều khác nhau, tùy vào từng loại khách hàng. Đây là những ý tưởng mới cơ bản, và kết quả thu được rất chắc chắn. Không chỉ có 1 kiểu tung sản phẩm dành cho các công ty khởi nghiệp mà có đến tận kiểu 3 cơ. Không chỉ có 1 kiểu định vị mà có tới 3. Không chỉ có 1 kiểu hoạt động tạo nhu cầu mà có tới 3. Và không chỉ có 1 mục tiêu thích hợp trong năm đầu tiên mà có tới 3. (Bảng 5.3 tóm tắt các khối Tạo dựng Khách hàng dành cho 4 loại khởi nghiệp; phần còn lại trong chương này sẽ trình bày tỉ mỉ từng chi tiết).

Khi nhận thức ra thì rõ ràng trung tâm của mọi vấn đề ở PhotosToYou là thiếu sự nắm bắt các Loại Thị trường. Nếu những người sáng lập đã hiểu ra rằng mình có một sản phẩm mới xâm nhập vào thị trường mới thì các lựa chọn của họ khi thực hiện khâu Tạo dựng Khách hàng có lẽ đã sáng sủa hơn rất nhiều.

Bốn khối kiến tạo của quy trình Tạo dựng Khách hàng

Mọi khách hàng đều biết đến 4 khối xây dựng Tạo dựng Khách hàng. Bằng việc kết hợp chúng lại với nhau chính là bước đầu tiên trong việc thu thập một kế hoạch Tạo dựng Khách hàng mạch lạc. Bốn khối xây dựng gồm có:

- Các mục tiêu trong năm thứ nhất
- Định vị: cả công ty lẫn sản phẩm
- Giới thiệu: cả công ty lẫn sản phẩm
- Tạo nhu cầu (quảng cáo, quan hệ công chúng, triển lãm thương mại, v.v.)

Một vài trong số các khối xây dựng này, chẳng hạn như ra mắt công ty, là những sự kiện chỉ diễn ra một lần. Những hoạt động khác thì xảy ra không thường xuyên (định vị công ty và sản phẩm), và cũng có những hoạt động xảy ra liên tục (các hoạt động tạo nhu cầu). Nhưng không phụ thuộc vào mức độ thường xuyên, mỗi công ty tung ra một sản phẩm mới, dù công ty là khởi nghiệp hay là một công ty lâu đời có lưu trữ sổ sách hằng trăm năm đi chăng nữa thì cũng phải tổ chức thực hiện 4 khối xây dựng này. Vấn đề với hầu hết các công ty khởi nghiệp là những khối xây dựng này được thực hiện một cách bừa bãi mà không nghĩ tới việc làm sao kết nối chúng với nhau liền lạc để xây dựng công ty.

Nhìn lại thì một trong những vấn đề của PhotosToYou là đặt ra các ưu tiên marketing thiếu sự rõ ràng về thuật ngữ chuyên môn. Công ty dùng chữ "xây dựng thương hiệu" thay cho một định nghĩa chính xác hơn về 4 loại hoạt động Tạo dựng Khách hàng.

Tính toán thời gian Tạo dựng Khách hàng

Dù tạo dựng khách hàng là một tập hợp các hoạt động cụ thể, là một bước trong mô hình phát triển khách hàng, rõ ràng trong toàn bộ mô hình là ý tưởng Tạo dựng Khách hàng không diễn ra một ngày hay một tuần hay thậm chí một tháng, mà tạo dựng khách hàng là một quá trình tiếp diễn liên tục bắt đầu kể từ ngày công ty thành lập. Toàn bộ lập luận của cuốn sách này là một công ty khởi nghiệp cần tìm hiểu và học hỏi càng sớm càng tốt. Việc phạm phải một trong những lỗi lầm nghiêm trọng nhất của công ty khởi nghiệp là bắt đầu thực hiện quá sớm một số hoạt động Tạo dựng Khách hàng tốn kém (quảng cáo, quan hệ công chúng rầm rộ, v.v.). Nguyên lý chủ yếu của triết lý Phát triển Khách hàng là không nên chi quá mức cho marketing cho đến khi công ty đã chứng minh được sơ đồ bán hàng có thể lặp đi lặp lại. Theo nghĩa này thì Tạo dựng Khách hàng là một bước riêng lẻ theo sau bước Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng.

Tuy nhiên, theo như Bảng 5.4, cả 4 khối xây dựng Tạo dựng Khách hàng đòi hỏi chuẩn bị kỹ trước các bước Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng.

Thị trường mới T ầm nhìn và sự cách tân trong thị trường mới Xác định thị trường mới, nhu c ầu và giải pháp Sự tín nhiệm và cách tân Giới thiệu cho thị trường biết, lập các chuẩn mực và những người tiếp nhận ban đ ầu Giới thiệu cho khách hàng biết, hướng những người tiếp nhận ban đ ầu vào kênh bán hàng Sự tiếp nhận của thị trường ***Thị trường tái phân khúc và hiện hữu*** Tái phân khúc và cách tân Tái xác định một thị trường hiện hữu và tạo khác biệt cho sản phẩm Giao hàng và cải tiến theo phân khúc Cơ sở cạnh tranh mới Giới thiệu cho người sử dụng biết cái gì đã thay đổi trong thị trường, hướng nhu c ầu vào kênh bán hàng Tái cơ c ấu thị trường và thị ph ần mới

Bảng 5.3 Các hoạt động Tạo dựng Khách hàng của 4 loại khởi nghiệp

Ý tưởng lớn là vì có 4 loại thị trường thì sẽ có những chiến lược Tạo dựng Thị trường sao cho phù hợp. Cụ thể hơn, mỗi một khối tạo dựng

khách hàng – định vị công ty và sản phẩm, ra mắt công ty và sản phẩm, các hoạt động tạo nhu cầu và các mục tiêu trong năm đầu tiên – đều khác nhau, tùy vào từng loại khách hàng. Đây là những ý tưởng mới cơ bản, và kết quả thu được rất chắc chắn. Không chỉ có 1 kiểu tung sản phẩm dành cho các công ty khởi nghiệp mà có đến tận kiểu 3 cơ. Không chỉ có 1 kiểu định vị mà có tới 3. Không chỉ có 1 kiểu hoạt động tạo nhu cầu mà có tới 3. Và không chỉ có 1 mục tiêu thích hợp trong năm đầu tiên mà có tới 3. (Bảng 5.3 tóm tắt các khối Tạo dựng Khách hàng dành cho 4 loại khởi nghiệp; phần còn lại trong chương này sẽ trình bày tỉ mỉ từng chi tiết).

Khi nhận thức ra thì rõ ràng trung tâm của mọi vấn đề ở PhotosToYou là thiếu sự nắm bắt các Loại Thị trường. Nếu những người sáng lập đã hiểu ra rằng mình có một sản phẩm mới xâm nhập vào thị trường mới thì các lựa chọn của họ khi thực hiện khâu Tạo dựng Khách hàng có lẽ đã sáng sủa hơn rất nhiều.

Bốn khối kiến tạo của quy trình Tạo dựng Khách hàng

Mọi khách hàng đều biết đến 4 khối xây dựng Tạo dựng Khách hàng. Bằng việc kết hợp chúng lại với nhau chính là bước đầu tiên trong việc thu thập một kế hoạch Tạo dựng Khách hàng mạch lạc. Bốn khối xây dựng gồm có:

- Các mục tiêu trong năm thứ nhất
- Định vị: cả công ty lẫn sản phẩm
- Giới thiệu: cả công ty lẫn sản phẩm
- Tạo nhu cầu (quảng cáo, quan hệ công chúng, triển lãm thương mại, v.v.)

Một vài trong số các khối xây dựng này, chẳng hạn như ra mắt công ty, là những sự kiện chỉ diễn ra một lần. Những hoạt động khác thì xảy ra không thường xuyên (định vị công ty và sản phẩm), và cũng có những hoạt động xảy ra liên tục (các hoạt động tạo nhu cầu). Nhưng không phụ thuộc vào mức độ thường xuyên, mỗi công ty tung ra một sản phẩm mới, dù công ty là khởi nghiệp hay là một công ty lâu đời có lưu trữ sổ sách hằng trăm năm đi chăng nữa thì cũng phải tổ chức thực hiện 4 khối xây dựng này. Vấn đề với hầu hết các công ty khởi nghiệp là những khối xây dựng này được thực hiện một cách bừa bãi mà không nghĩ tới việc làm sao kết nối chúng với nhau liền lạc để xây dựng công ty.

Nhìn lại thì một trong những vấn đề của PhotosToYou là đặt ra các ưu tiên marketing thiếu sự rõ ràng về thuật ngữ chuyên môn. Công ty dùng chữ "xây dựng thương hiệu" thay cho một định nghĩa chính xác hơn về 4 loại hoạt động Tạo dựng Khách hàng.

Tính toán thời gian Tạo dựng Khách hàng

Dù tạo dựng khách hàng là một tập hợp các hoạt động cụ thể, là một bước trong mô hình phát triển khách hàng, rõ ràng trong toàn bộ mô hình là ý tưởng Tạo dựng Khách hàng không diễn ra một ngày hay một tuần hay thậm chí một tháng, mà tạo dựng khách hàng là một quá trình tiếp diễn liên tục bắt đầu kể từ ngày công ty thành lập. Toàn bộ lập luận của cuốn sách này là một công ty khởi nghiệp cần tìm hiểu và học hỏi càng sớm càng tốt. Việc phạm phải một trong những lỗi lầm nghiêm trọng nhất của công ty khởi nghiệp là bắt đầu thực hiện quá sớm một số hoạt động Tạo dựng Khách hàng tốn kém (quảng cáo, quan hệ công chúng rầm rộ, v.v.). Nguyên lý chủ yếu của triết lý Phát triển Khách hàng là không nên chi quá mức cho marketing cho đến khi công ty đã chứng minh được sơ đồ bán hàng có thể lặp đi lặp lại. Theo nghĩa này thì Tạo dựng Khách hàng là một bước riêng lẻ theo sau bước Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng.

Tuy nhiên, theo như Bảng 5.4, cả 4 khối xây dựng Tạo dựng Khách hàng đòi hỏi chuẩn bị kỹ trước các bước Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng.

Thị trường mới T ầm nhìn và sự cách tân trong thị trường mới Xác định thị trường mới, nhu c ầu và giải pháp Sự tín nhiệm và cách tân Giới thiệu cho thị trường biết, lập các chuẩn mực và những người tiếp nhận ban đ ầu Giới thiệu cho khách hàng biết, hướng những người tiếp nhận ban đ ầu vào kênh bán hàng Sự tiếp nhận của thị trường ***Thị trường tái phân khúc và hiện hữu*** Tái phân khúc và cách tân Tái xác định một thị trường hiện hữu và tạo khác biệt cho sản phẩm Giao hàng và cải tiến theo phân khúc Cơ sở cạnh tranh mới Giới thiệu cho người sử dụng biết cái gì đã thay đổi trong thị trường, hướng nhu c ầu vào kênh bán hàng Tái cơ c ấu thị trường và thị ph ần mới

Bảng 5.3 Các hoạt động Tạo dựng Khách hàng của 4 loại khởi nghiệp

Ý tưởng lớn là vì có 4 loại thị trường thì sẽ có những chiến lược Tạo dựng Thị trường sao cho phù hợp. Cụ thể hơn, mỗi một khối tạo dựng

khách hàng – định vị công ty và sản phẩm, ra mắt công ty và sản phẩm, các hoạt động tạo nhu cầu và các mục tiêu trong năm đầu tiên – đều khác nhau, tùy vào từng loại khách hàng. Đây là những ý tưởng mới cơ bản, và kết quả thu được rất chắc chắn. Không chỉ có 1 kiểu tung sản phẩm dành cho các công ty khởi nghiệp mà có đến tận kiểu 3 cơ. Không chỉ có 1 kiểu định vị mà có tới 3. Không chỉ có 1 kiểu hoạt động tạo nhu cầu mà có tới 3. Và không chỉ có 1 mục tiêu thích hợp trong năm đầu tiên mà có tới 3. (Bảng 5.3 tóm tắt các khối Tạo dựng Khách hàng dành cho 4 loại khởi nghiệp; phần còn lại trong chương này sẽ trình bày tỉ mỉ từng chi tiết).

Khi nhận thức ra thì rõ ràng trung tâm của mọi vấn đề ở PhotosToYou là thiếu sự nắm bắt các Loại Thị trường. Nếu những người sáng lập đã hiểu ra rằng mình có một sản phẩm mới xâm nhập vào thị trường mới thì các lựa chọn của họ khi thực hiện khâu Tạo dựng Khách hàng có lẽ đã sáng sủa hơn rất nhiều.

Bốn khối kiến tạo của quy trình Tạo dựng Khách hàng

Mọi khách hàng đều biết đến 4 khối xây dựng Tạo dựng Khách hàng. Bằng việc kết hợp chúng lại với nhau chính là bước đầu tiên trong việc thu thập một kế hoạch Tạo dựng Khách hàng mạch lạc. Bốn khối xây dựng gồm có:

- Các mục tiêu trong năm thứ nhất
- Định vị: cả công ty lẫn sản phẩm
- Giới thiệu: cả công ty lẫn sản phẩm
- Tạo nhu cầu (quảng cáo, quan hệ công chúng, triển lãm thương mại, v.v.)

Một vài trong số các khối xây dựng này, chẳng hạn như ra mắt công ty, là những sự kiện chỉ diễn ra một lần. Những hoạt động khác thì xảy ra không thường xuyên (định vị công ty và sản phẩm), và cũng có những hoạt động xảy ra liên tục (các hoạt động tạo nhu cầu). Nhưng không phụ thuộc vào mức độ thường xuyên, mỗi công ty tung ra một sản phẩm mới, dù công ty là khởi nghiệp hay là một công ty lâu đời có lưu trữ sổ sách hằng trăm năm đi chăng nữa thì cũng phải tổ chức thực hiện 4 khối xây dựng này. Vấn đề với hầu hết các công ty khởi nghiệp là những khối xây dựng này được thực hiện một cách bừa bãi mà không nghĩ tới việc làm sao kết nối chúng với nhau liền lạc để xây dựng công ty.

Nhìn lại thì một trong những vấn đề của PhotosToYou là đặt ra các ưu tiên marketing thiếu sự rõ ràng về thuật ngữ chuyên môn. Công ty dùng chữ "xây dựng thương hiệu" thay cho một định nghĩa chính xác hơn về 4 loại hoạt động Tạo dựng Khách hàng.

Tính toán thời gian Tạo dựng Khách hàng

Dù tạo dựng khách hàng là một tập hợp các hoạt động cụ thể, là một bước trong mô hình phát triển khách hàng, rõ ràng trong toàn bộ mô hình là ý tưởng Tạo dựng Khách hàng không diễn ra một ngày hay một tuần hay thậm chí một tháng, mà tạo dựng khách hàng là một quá trình tiếp diễn liên tục bắt đầu kể từ ngày công ty thành lập. Toàn bộ lập luận của cuốn sách này là một công ty khởi nghiệp cần tìm hiểu và học hỏi càng sớm càng tốt. Việc phạm phải một trong những lỗi lầm nghiêm trọng nhất của công ty khởi nghiệp là bắt đầu thực hiện quá sớm một số hoạt động Tạo dựng Khách hàng tốn kém (quảng cáo, quan hệ công chúng rầm rộ, v.v.). Nguyên lý chủ yếu của triết lý Phát triển Khách hàng là không nên chi quá mức cho marketing cho đến khi công ty đã chứng minh được sơ đồ bán hàng có thể lặp đi lặp lại. Theo nghĩa này thì Tạo dựng Khách hàng là một bước riêng lẻ theo sau bước Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng.

Tuy nhiên, theo như Bảng 5.4, cả 4 khối xây dựng Tạo dựng Khách hàng đòi hỏi chuẩn bị kỹ trước các bước Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng.

Thị trường mới T ầm nhìn và sự cách tân trong thị trường mới Xác định thị trường mới, nhu c ầu và giải pháp Sự tín nhiệm và cách tân Giới thiệu cho thị trường biết, lập các chuẩn mực và những người tiếp nhận ban đ ầu Giới thiệu cho khách hàng biết, hướng những người tiếp nhận ban đ ầu vào kênh bán hàng Sự tiếp nhận của thị trường ***Thị trường tái phân khúc và hiện hữu*** Tái phân khúc và cách tân Tái xác định một thị trường hiện hữu và tạo khác biệt cho sản phẩm Giao hàng và cải tiến theo phân khúc Cơ sở cạnh tranh mới Giới thiệu cho người sử dụng biết cái gì đã thay đổi trong thị trường, hướng nhu c ầu vào kênh bán hàng Tái cơ c ấu thị trường và thị ph ần mới

Bảng 5.3 Các hoạt động Tạo dựng Khách hàng của 4 loại khởi nghiệp

Ý tưởng lớn là vì có 4 loại thị trường thì sẽ có những chiến lược Tạo dựng Thị trường sao cho phù hợp. Cụ thể hơn, mỗi một khối tạo dựng

khách hàng – định vị công ty và sản phẩm, ra mắt công ty và sản phẩm, các hoạt động tạo nhu cầu và các mục tiêu trong năm đầu tiên – đều khác nhau, tùy vào từng loại khách hàng. Đây là những ý tưởng mới cơ bản, và kết quả thu được rất chắc chắn. Không chỉ có 1 kiểu tung sản phẩm dành cho các công ty khởi nghiệp mà có đến tận kiểu 3 cơ. Không chỉ có 1 kiểu định vị mà có tới 3. Không chỉ có 1 kiểu hoạt động tạo nhu cầu mà có tới 3. Và không chỉ có 1 mục tiêu thích hợp trong năm đầu tiên mà có tới 3. (Bảng 5.3 tóm tắt các khối Tạo dựng Khách hàng dành cho 4 loại khởi nghiệp; phần còn lại trong chương này sẽ trình bày tỉ mỉ từng chi tiết).

Khi nhận thức ra thì rõ ràng trung tâm của mọi vấn đề ở PhotosToYou là thiếu sự nắm bắt các Loại Thị trường. Nếu những người sáng lập đã hiểu ra rằng mình có một sản phẩm mới xâm nhập vào thị trường mới thì các lựa chọn của họ khi thực hiện khâu Tạo dựng Khách hàng có lẽ đã sáng sủa hơn rất nhiều.

Bốn khối kiến tạo của quy trình Tạo dựng Khách hàng

Mọi khách hàng đều biết đến 4 khối xây dựng Tạo dựng Khách hàng. Bằng việc kết hợp chúng lại với nhau chính là bước đầu tiên trong việc thu thập một kế hoạch Tạo dựng Khách hàng mạch lạc. Bốn khối xây dựng gồm có:

- Các mục tiêu trong năm thứ nhất
- Định vị: cả công ty lẫn sản phẩm
- Giới thiệu: cả công ty lẫn sản phẩm
- Tạo nhu cầu (quảng cáo, quan hệ công chúng, triển lãm thương mại, v.v.)

Một vài trong số các khối xây dựng này, chẳng hạn như ra mắt công ty, là những sự kiện chỉ diễn ra một lần. Những hoạt động khác thì xảy ra không thường xuyên (định vị công ty và sản phẩm), và cũng có những hoạt động xảy ra liên tục (các hoạt động tạo nhu cầu). Nhưng không phụ thuộc vào mức độ thường xuyên, mỗi công ty tung ra một sản phẩm mới, dù công ty là khởi nghiệp hay là một công ty lâu đời có lưu trữ sổ sách hằng trăm năm đi chăng nữa thì cũng phải tổ chức thực hiện 4 khối xây dựng này. Vấn đề với hầu hết các công ty khởi nghiệp là những khối xây dựng này được thực hiện một cách bừa bãi mà không nghĩ tới việc làm sao kết nối chúng với nhau liền lạc để xây dựng công ty.

Nhìn lại thì một trong những vấn đề của PhotosToYou là đặt ra các ưu tiên marketing thiếu sự rõ ràng về thuật ngữ chuyên môn. Công ty dùng chữ "xây dựng thương hiệu" thay cho một định nghĩa chính xác hơn về 4 loại hoạt động Tạo dựng Khách hàng.

Tính toán thời gian Tạo dựng Khách hàng

Dù tạo dựng khách hàng là một tập hợp các hoạt động cụ thể, là một bước trong mô hình phát triển khách hàng, rõ ràng trong toàn bộ mô hình là ý tưởng Tạo dựng Khách hàng không diễn ra một ngày hay một tuần hay thậm chí một tháng, mà tạo dựng khách hàng là một quá trình tiếp diễn liên tục bắt đầu kể từ ngày công ty thành lập. Toàn bộ lập luận của cuốn sách này là một công ty khởi nghiệp cần tìm hiểu và học hỏi càng sớm càng tốt. Việc phạm phải một trong những lỗi lầm nghiêm trọng nhất của công ty khởi nghiệp là bắt đầu thực hiện quá sớm một số hoạt động Tạo dựng Khách hàng tốn kém (quảng cáo, quan hệ công chúng rầm rộ, v.v.). Nguyên lý chủ yếu của triết lý Phát triển Khách hàng là không nên chi quá mức cho marketing cho đến khi công ty đã chứng minh được sơ đồ bán hàng có thể lặp đi lặp lại. Theo nghĩa này thì Tạo dựng Khách hàng là một bước riêng lẻ theo sau bước Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng.

Tuy nhiên, theo như Bảng 5.4, cả 4 khối xây dựng Tạo dựng Khách hàng đòi hỏi chuẩn bị kỹ trước các bước Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng.

Thị trường mới T ầm nhìn và sự cách tân trong thị trường mới Xác định thị trường mới, nhu c ầu và giải pháp Sự tín nhiệm và cách tân Giới thiệu cho thị trường biết, lập các chuẩn mực và những người tiếp nhận ban đ ầu Giới thiệu cho khách hàng biết, hướng những người tiếp nhận ban đ ầu vào kênh bán hàng Sự tiếp nhận của thị trường ***Thị trường tái phân khúc và hiện hữu*** Tái phân khúc và cách tân Tái xác định một thị trường hiện hữu và tạo khác biệt cho sản phẩm Giao hàng và cải tiến theo phân khúc Cơ sở cạnh tranh mới Giới thiệu cho người sử dụng biết cái gì đã thay đổi trong thị trường, hướng nhu c ầu vào kênh bán hàng Tái cơ c ấu thị trường và thị ph ần mới

Bảng 5.3 Các hoạt động Tạo dựng Khách hàng của 4 loại khởi nghiệp

Ý tưởng lớn là vì có 4 loại thị trường thì sẽ có những chiến lược Tạo dựng Thị trường sao cho phù hợp. Cụ thể hơn, mỗi một khối tạo dựng

khách hàng – định vị công ty và sản phẩm, ra mắt công ty và sản phẩm, các hoạt động tạo nhu cầu và các mục tiêu trong năm đầu tiên – đều khác nhau, tùy vào từng loại khách hàng. Đây là những ý tưởng mới cơ bản, và kết quả thu được rất chắc chắn. Không chỉ có 1 kiểu tung sản phẩm dành cho các công ty khởi nghiệp mà có đến tận kiểu 3 cơ. Không chỉ có 1 kiểu định vị mà có tới 3. Không chỉ có 1 kiểu hoạt động tạo nhu cầu mà có tới 3. Và không chỉ có 1 mục tiêu thích hợp trong năm đầu tiên mà có tới 3. (Bảng 5.3 tóm tắt các khối Tạo dựng Khách hàng dành cho 4 loại khởi nghiệp; phần còn lại trong chương này sẽ trình bày tỉ mỉ từng chi tiết).

Khi nhận thức ra thì rõ ràng trung tâm của mọi vấn đề ở PhotosToYou là thiếu sự nắm bắt các Loại Thị trường. Nếu những người sáng lập đã hiểu ra rằng mình có một sản phẩm mới xâm nhập vào thị trường mới thì các lựa chọn của họ khi thực hiện khâu Tạo dựng Khách hàng có lẽ đã sáng sủa hơn rất nhiều.

Bốn khối kiến tạo của quy trình Tạo dựng Khách hàng

Mọi khách hàng đều biết đến 4 khối xây dựng Tạo dựng Khách hàng. Bằng việc kết hợp chúng lại với nhau chính là bước đầu tiên trong việc thu thập một kế hoạch Tạo dựng Khách hàng mạch lạc. Bốn khối xây dựng gồm có:

- Các mục tiêu trong năm thứ nhất
- Định vị: cả công ty lẫn sản phẩm
- Giới thiệu: cả công ty lẫn sản phẩm
- Tạo nhu cầu (quảng cáo, quan hệ công chúng, triển lãm thương mại, v.v.)

Một vài trong số các khối xây dựng này, chẳng hạn như ra mắt công ty, là những sự kiện chỉ diễn ra một lần. Những hoạt động khác thì xảy ra không thường xuyên (định vị công ty và sản phẩm), và cũng có những hoạt động xảy ra liên tục (các hoạt động tạo nhu cầu). Nhưng không phụ thuộc vào mức độ thường xuyên, mỗi công ty tung ra một sản phẩm mới, dù công ty là khởi nghiệp hay là một công ty lâu đời có lưu trữ sổ sách hằng trăm năm đi chăng nữa thì cũng phải tổ chức thực hiện 4 khối xây dựng này. Vấn đề với hầu hết các công ty khởi nghiệp là những khối xây dựng này được thực hiện một cách bừa bãi mà không nghĩ tới việc làm sao kết nối chúng với nhau liền lạc để xây dựng công ty.

Nhìn lại thì một trong những vấn đề của PhotosToYou là đặt ra các ưu tiên marketing thiếu sự rõ ràng về thuật ngữ chuyên môn. Công ty dùng chữ "xây dựng thương hiệu" thay cho một định nghĩa chính xác hơn về 4 loại hoạt động Tạo dựng Khách hàng.

Tính toán thời gian Tạo dựng Khách hàng

Dù tạo dựng khách hàng là một tập hợp các hoạt động cụ thể, là một bước trong mô hình phát triển khách hàng, rõ ràng trong toàn bộ mô hình là ý tưởng Tạo dựng Khách hàng không diễn ra một ngày hay một tuần hay thậm chí một tháng, mà tạo dựng khách hàng là một quá trình tiếp diễn liên tục bắt đầu kể từ ngày công ty thành lập. Toàn bộ lập luận của cuốn sách này là một công ty khởi nghiệp cần tìm hiểu và học hỏi càng sớm càng tốt. Việc phạm phải một trong những lỗi lầm nghiêm trọng nhất của công ty khởi nghiệp là bắt đầu thực hiện quá sớm một số hoạt động Tạo dựng Khách hàng tốn kém (quảng cáo, quan hệ công chúng rầm rộ, v.v.). Nguyên lý chủ yếu của triết lý Phát triển Khách hàng là không nên chi quá mức cho marketing cho đến khi công ty đã chứng minh được sơ đồ bán hàng có thể lặp đi lặp lại. Theo nghĩa này thì Tạo dựng Khách hàng là một bước riêng lẻ theo sau bước Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng.

Tuy nhiên, theo như Bảng 5.4, cả 4 khối xây dựng Tạo dựng Khách hàng đòi hỏi chuẩn bị kỹ trước các bước Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng.

Thị trường mới T ầm nhìn và sự cách tân trong thị trường mới Xác định thị trường mới, nhu c ầu và giải pháp Sự tín nhiệm và cách tân Giới thiệu cho thị trường biết, lập các chuẩn mực và những người tiếp nhận ban đ ầu Giới thiệu cho khách hàng biết, hướng những người tiếp nhận ban đ ầu vào kênh bán hàng Sự tiếp nhận của thị trường ***Thị trường tái phân khúc và hiện hữu*** Tái phân khúc và cách tân Tái xác định một thị trường hiện hữu và tạo khác biệt cho sản phẩm Giao hàng và cải tiến theo phân khúc Cơ sở cạnh tranh mới Giới thiệu cho người sử dụng biết cái gì đã thay đổi trong thị trường, hướng nhu c ầu vào kênh bán hàng Tái cơ c ấu thị trường và thị ph ần mới

Bảng 5.3 Các hoạt động Tạo dựng Khách hàng của 4 loại khởi nghiệp

Ý tưởng lớn là vì có 4 loại thị trường thì sẽ có những chiến lược Tạo dựng Thị trường sao cho phù hợp. Cụ thể hơn, mỗi một khối tạo dựng

khách hàng – định vị công ty và sản phẩm, ra mắt công ty và sản phẩm, các hoạt động tạo nhu cầu và các mục tiêu trong năm đầu tiên – đều khác nhau, tùy vào từng loại khách hàng. Đây là những ý tưởng mới cơ bản, và kết quả thu được rất chắc chắn. Không chỉ có 1 kiểu tung sản phẩm dành cho các công ty khởi nghiệp mà có đến tận kiểu 3 cơ. Không chỉ có 1 kiểu định vị mà có tới 3. Không chỉ có 1 kiểu hoạt động tạo nhu cầu mà có tới 3. Và không chỉ có 1 mục tiêu thích hợp trong năm đầu tiên mà có tới 3. (Bảng 5.3 tóm tắt các khối Tạo dựng Khách hàng dành cho 4 loại khởi nghiệp; phần còn lại trong chương này sẽ trình bày tỉ mỉ từng chi tiết).

Khi nhận thức ra thì rõ ràng trung tâm của mọi vấn đề ở PhotosToYou là thiếu sự nắm bắt các Loại Thị trường. Nếu những người sáng lập đã hiểu ra rằng mình có một sản phẩm mới xâm nhập vào thị trường mới thì các lựa chọn của họ khi thực hiện khâu Tạo dựng Khách hàng có lẽ đã sáng sủa hơn rất nhiều.

Bốn khối kiến tạo của quy trình Tạo dựng Khách hàng

Mọi khách hàng đều biết đến 4 khối xây dựng Tạo dựng Khách hàng. Bằng việc kết hợp chúng lại với nhau chính là bước đầu tiên trong việc thu thập một kế hoạch Tạo dựng Khách hàng mạch lạc. Bốn khối xây dựng gồm có:

- Các mục tiêu trong năm thứ nhất
- Định vị: cả công ty lẫn sản phẩm
- Giới thiệu: cả công ty lẫn sản phẩm
- Tạo nhu cầu (quảng cáo, quan hệ công chúng, triển lãm thương mại, v.v.)

Một vài trong số các khối xây dựng này, chẳng hạn như ra mắt công ty, là những sự kiện chỉ diễn ra một lần. Những hoạt động khác thì xảy ra không thường xuyên (định vị công ty và sản phẩm), và cũng có những hoạt động xảy ra liên tục (các hoạt động tạo nhu cầu). Nhưng không phụ thuộc vào mức độ thường xuyên, mỗi công ty tung ra một sản phẩm mới, dù công ty là khởi nghiệp hay là một công ty lâu đời có lưu trữ sổ sách hằng trăm năm đi chăng nữa thì cũng phải tổ chức thực hiện 4 khối xây dựng này. Vấn đề với hầu hết các công ty khởi nghiệp là những khối xây dựng này được thực hiện một cách bừa bãi mà không nghĩ tới việc làm sao kết nối chúng với nhau liền lạc để xây dựng công ty.

Nhìn lại thì một trong những vấn đề của PhotosToYou là đặt ra các ưu tiên marketing thiếu sự rõ ràng về thuật ngữ chuyên môn. Công ty dùng chữ "xây dựng thương hiệu" thay cho một định nghĩa chính xác hơn về 4 loại hoạt động Tạo dựng Khách hàng.

Tính toán thời gian Tạo dựng Khách hàng

Dù tạo dựng khách hàng là một tập hợp các hoạt động cụ thể, là một bước trong mô hình phát triển khách hàng, rõ ràng trong toàn bộ mô hình là ý tưởng Tạo dựng Khách hàng không diễn ra một ngày hay một tuần hay thậm chí một tháng, mà tạo dựng khách hàng là một quá trình tiếp diễn liên tục bắt đầu kể từ ngày công ty thành lập. Toàn bộ lập luận của cuốn sách này là một công ty khởi nghiệp cần tìm hiểu và học hỏi càng sớm càng tốt. Việc phạm phải một trong những lỗi lầm nghiêm trọng nhất của công ty khởi nghiệp là bắt đầu thực hiện quá sớm một số hoạt động Tạo dựng Khách hàng tốn kém (quảng cáo, quan hệ công chúng rầm rộ, v.v.). Nguyên lý chủ yếu của triết lý Phát triển Khách hàng là không nên chi quá mức cho marketing cho đến khi công ty đã chứng minh được sơ đồ bán hàng có thể lặp đi lặp lại. Theo nghĩa này thì Tạo dựng Khách hàng là một bước riêng lẻ theo sau bước Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng.

Tuy nhiên, theo như Bảng 5.4, cả 4 khối xây dựng Tạo dựng Khách hàng đòi hỏi chuẩn bị kỹ trước các bước Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng.

Thị trường mới T`ầm nhìn và sự cách tân trong thị trường mới Xác định thị trường mới, nhu c`ầu và giải pháp Sự tín nhiệm và cách tân Giới thiệu cho thị trường biết, lập các chuẩn mực và những người tiếp nhận ban đ`ầu Giới thiệu cho khách hàng biết, hướng những người tiếp nhận ban đ`ầu vào kênh bán hàng Sự tiếp nhận của thị trường ***Thị trường tái phân khúc và hiện hữu*** Tái phân khúc và cách tân Tái xác định một thị trường hiện hữu và tạo khác biệt cho sản phẩm Giao hàng và cải tiến theo phân khúc Cơ sở cạnh tranh mới Giới thiệu cho người sử dụng biết cái gì đã thay đổi trong thị trường, hướng nhu c`ầu vào kênh bán hàng Tái cơ c`ấu thị trường và thị ph`ần mới

Bảng 5.3 Các hoạt động Tạo dựng Khách hàng của 4 loại khởi nghiệp

Ý tưởng lớn là vì có 4 loại thị trường thì sẽ có những chiến lược Tạo dựng Thị trường sao cho phù hợp. Cụ thể hơn, mỗi một khối tạo dựng

khách hàng – định vị công ty và sản phẩm, ra mắt công ty và sản phẩm, các hoạt động tạo nhu cầu và các mục tiêu trong năm đầu tiên – đều khác nhau, tùy vào từng loại khách hàng. Đây là những ý tưởng mới cơ bản, và kết quả thu được rất chắc chắn. Không chỉ có 1 kiểu tung sản phẩm dành cho các công ty khởi nghiệp mà có đến tận kiểu 3 cơ. Không chỉ có 1 kiểu định vị mà có tới 3. Không chỉ có 1 kiểu hoạt động tạo nhu cầu mà có tới 3. Và không chỉ có 1 mục tiêu thích hợp trong năm đầu tiên mà có tới 3. (Bảng 5.3 tóm tắt các khối Tạo dựng Khách hàng dành cho 4 loại khởi nghiệp; phần còn lại trong chương này sẽ trình bày tỉ mỉ từng chi tiết).

Khi nhận thức ra thì rõ ràng trung tâm của mọi vấn đề ở PhotosToYou là thiếu sự nắm bắt các Loại Thị trường. Nếu những người sáng lập đã hiểu ra rằng mình có một sản phẩm mới xâm nhập vào thị trường mới thì các lựa chọn của họ khi thực hiện khâu Tạo dựng Khách hàng có lẽ đã sáng sủa hơn rất nhiều.

Bốn khối kiến tạo của quy trình Tạo dựng Khách hàng

Mọi khách hàng đều biết đến 4 khối xây dựng Tạo dựng Khách hàng. Bằng việc kết hợp chúng lại với nhau chính là bước đầu tiên trong việc thu thập một kế hoạch Tạo dựng Khách hàng mạch lạc. Bốn khối xây dựng gồm có:

- Các mục tiêu trong năm thứ nhất
- Định vị: cả công ty lẫn sản phẩm
- Giới thiệu: cả công ty lẫn sản phẩm
- Tạo nhu cầu (quảng cáo, quan hệ công chúng, triển lãm thương mại, v.v.)

Một vài trong số các khối xây dựng này, chẳng hạn như ra mắt công ty, là những sự kiện chỉ diễn ra một lần. Những hoạt động khác thì xảy ra không thường xuyên (định vị công ty và sản phẩm), và cũng có những hoạt động xảy ra liên tục (các hoạt động tạo nhu cầu). Nhưng không phụ thuộc vào mức độ thường xuyên, mỗi công ty tung ra một sản phẩm mới, dù công ty là khởi nghiệp hay là một công ty lâu đời có lưu trữ sổ sách hằng trăm năm đi chăng nữa thì cũng phải tổ chức thực hiện 4 khối xây dựng này. Vấn đề với hầu hết các công ty khởi nghiệp là những khối xây dựng này được thực hiện một cách bừa bãi mà không nghĩ tới việc làm sao kết nối chúng với nhau liền lạc để xây dựng công ty.

Nhìn lại thì một trong những vấn đề của PhotosToYou là đặt ra các ưu tiên marketing thiếu sự rõ ràng về thuật ngữ chuyên môn. Công ty dùng chữ "xây dựng thương hiệu" thay cho một định nghĩa chính xác hơn về 4 loại hoạt động Tạo dựng Khách hàng.

Tính toán thời gian Tạo dựng Khách hàng

Dù tạo dựng khách hàng là một tập hợp các hoạt động cụ thể, là một bước trong mô hình phát triển khách hàng, rõ ràng trong toàn bộ mô hình là ý tưởng Tạo dựng Khách hàng không diễn ra một ngày hay một tuần hay thậm chí một tháng, mà tạo dựng khách hàng là một quá trình tiếp diễn liên tục bắt đầu kể từ ngày công ty thành lập. Toàn bộ lập luận của cuốn sách này là một công ty khởi nghiệp cần tìm hiểu và học hỏi càng sớm càng tốt. Việc phạm phải một trong những lỗi lầm nghiêm trọng nhất của công ty khởi nghiệp là bắt đầu thực hiện quá sớm một số hoạt động Tạo dựng Khách hàng tốn kém (quảng cáo, quan hệ công chúng rầm rộ, v.v.). Nguyên lý chủ yếu của triết lý Phát triển Khách hàng là không nên chi quá mức cho marketing cho đến khi công ty đã chứng minh được sơ đồ bán hàng có thể lặp đi lặp lại. Theo nghĩa này thì Tạo dựng Khách hàng là một bước riêng lẻ theo sau bước Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng.

Tuy nhiên, theo như Bảng 5.4, cả 4 khối xây dựng Tạo dựng Khách hàng đòi hỏi chuẩn bị kỹ trước các bước Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng.

Nếu bạn đã đi theo quy trình Phát triển Khách hàng cho tới lúc này, thì bạn đã chuẩn bị kỹ để Tạo dựng Khách hàng. Và như bạn đã thấy, một trong những chủ đề nhất quán từ những giai đoạn đầu tiên nhất trong Phát triển Khách hàng đều có câu hỏi "Công ty của bạn nằm trong loại thị trường nào?"

Trong bước Tìm hiểu Khách hàng, công ty tuyên bố vấn đề của khách hàng và khái niệm sản phẩm rồi kiểm tra nó với những khách hàng tiềm năng. Trong quá trình đó, công ty hiểu được cách khách hàng nhìn nhận những người bán hàng khác có cùng khả năng giải quyết vấn đề đó. Khi tiếp tục trò chuyện với khách hàng, công ty bắt đầu hỏi "Chúng ta thuộc loại khởi nghiệp nào?" Khi công ty hiểu cách khách hàng làm việc, công ty cũng thu được thông tin về cách khách hàng mua, họ đọc gì, họ dự triển

lãm thương mại gì, v.v. Những người sáng lập tham dự các cuộc triển lãm thương mại, hội thảo, nghe các buổi diễn thuyết, xem các phiên bản thử nghiệm, và ghi nhận vị thế của những người khác trong môi trường của mình. Công ty bắt đầu lập danh sách các mối liên hệ báo chí chủ chốt, các nhà phân tích và những người có tầm ảnh hưởng. Tới thời điểm này, đội ngũ Phát triển Khách hàng có thể mô tả cách khách hàng làm việc khi có và không có sản phẩm của công ty. Nếu họ có thể làm được việc này, họ đã sẵn sàng tung sản phẩm. Nếu không, thì phải nghi ngờ khả năng công ty có thể tạo vị thế có ý nghĩa để kết nối với khách hàng.

Khi công ty chuyển sang bước Xác định Khách hàng, mức độ thông tin thu được càng tăng. Tới nay công ty đã xây dựng được đoạn đường đầu tiên trong sơ đồ bán hàng và đã nắm được con đường khách hàng ban đầu mua sắm. Công ty kiểm tra định vị ban đầu về công ty và sản phẩm với những người truyền bá sơ khai hoặc những khách hàng ban đầu bằng cách dùng sản phẩm để bán.

Cuối cùng trong bước Tạo dựng Khách hàng, công ty hoàn tất việc định vị của mình, ra mắt công ty và tung sản phẩm. Mọi hoạt động marketing truyền thông chuẩn bắt đầu được xúc tiến, nhưng ngạc nhiên tiếp theo về bước này là kiểu tung ra tùy thuộc vào loại hình công ty khởi nghiệp. Chẳng có kiểu tung sản phẩm hay công ty nào "một cỡ giày cho mọi người" cả.

	Tìm hiểu khách hàng	**Xác định Khách hàng**	**Tạo dựng Khách hàng**
Các mục tiêu năm thứ nhất	• Ước tính doanh thu năm thứ nhất • Loại Thị trường?	• Tinh chỉnh con số doanh thu năm thứ nhất • Ý tưởng tạo khách hàng sơ bộ • Loại Thị trường?	• Cam kết con số doanh thu năm thứ nhất • Thực hiện chiến lược tạo dựng khách hàng phù hợp • Loại Thị trường?
Định vị Công ty Sản phẩm	• Loại Thị trường? • Nắm được cách nhìn nhận của khách hàng về các đối thủ cạnh tranh	• Loại Thị trường? • Tạo định vị công ty ban đầu. Kiểm tra với những người đón nhận đầu tiên	• Loại Thị trường? • Định vị đại lý thông qua việc đánh giá
	• Nêu vấn đề và khái niệm sản phẩm	• Tạo định vị sản phẩm ban đầu. Kiểm tra với những người đón nhận đầu tiên	• Định vị đại lý thông qua việc đánh giá
Ra mắt Sản phẩm Công ty	• Khách hàng làm việc của họ như thế nào?	• Kiểm tra chiến lược ra mắt sản phẩm với những người đón nhận đầu tiên	• Ra mắt bây giờ. Ra mắt kiểu nào tùy thuộc vào loại khởi nghiệp

	• Công ty thuộc loại khởi nghiệp nào? • Tham dự các triển lãm thương mại. Dự đoán quy mô thị trường.	• Kiểm tra chiến dịch trình làng công ty với những người đón nhận đầu tiên	• Giới thiệu công ty bây giờ. Kiểu trình làng nào tùy thuộc vào loại khởi nghiệp.
Tạo nhu cầu	• Loại Thị trường? • Tìm các mối liên hệ báo chí, các nhà phân tích và những người có tầm ảnh hưởng • Khách hàng đưa ra quyết định mua như thế nào?	• Loại Thị trường? • Khách hàng mua sản phẩm như thế nào? Hiểu quan điểm của các nhà phân tích và những người có tầm ảnh hưởng • Lập danh sách và tạo dựng quan hệ với báo chí, các nhà phân tích và những người có tầm ảnh hưởng mà mình nhắm tới.	• Loại Thị trường? •Thực hiện tạo nhu cầu • Kiểu tạo nhu cầu nào tùy thuộc vào Loại Thị trường

Bảng 5.4 Bốn khối kiến tạo của giai đoạn Tạo dựng khách hàng

Đội ngũ Tạo dựng Khách hàng và đội ngũ Phát triển Khách hàng

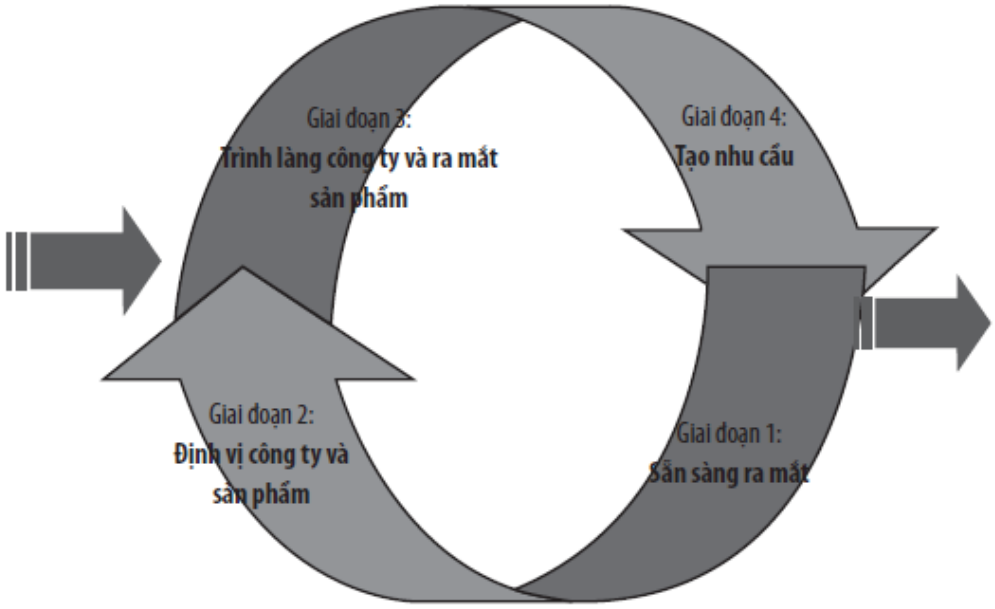
Điểm triết lý cuối cùng về tạo dựng khách hàng là: hầu hết các công ty khởi nghiệp đều biết quá rõ về sự thất bại khi cuối cùng đưa một sản phẩm mới cải tiến vào thị trường rồi sau đó trở nên thất vọng ngay ở những đợt bán hàng đầu tiên. Thường thì không chỉ thất vọng như thế thôi đâu, mà đó còn là sự khởi đầu của cuộc chiến tàn phá giữa nhóm Marketing và Bán hàng khi họ cùng đồng thanh lên tiếng chỉ trích nhau. Marketing buộc tội Bán hàng chỉ toàn những nhân viên kém cỏi, còn Bán hàng thì khiếu nại định vị kém, các mô hình định giá không phù hợp hoặc các phân tích thị trường không chính xác. Trong khi phòng Kỹ thuật tin rằng cả 2 nhóm đều là những kẻ chẳng hiểu gì về các thuộc tính kỹ thuật và lợi ích của sản phẩm.

Một trong những nhận thức sâu xa của chiến lược Tạo dựng Khách hàng là chẳng có chuyện đổ ấn trách nhiệm về sản phẩm từ bộ phận Kỹ thuật sang bộ phận Marketing và sau đó tới bộ phận Bán hàng. Toàn bộ mô hình Phát triển Khách hàng được xác nhận trên ý kiến của đội ngũ Phát triển Khách hàng, là bộ phận hiểu được vấn đề của khách hàng, phê chuẩn sơ đồ bán hàng, và cùng hợp tác để chọn lựa và sau đó thực hiện đúng chiến lược Tạo dựng Khách hàng. Đây là phản đề của việc đá quả bóng trách nhiệm sang sân nhau của các bộ phận. Đồng thời, hãy lưu ý sự thiếu vắng của bộ phận Marketing truyền thông ở giai đoạn này trong vòng đời của một công ty khởi nghiệp. Thực ra, chẳng có bộ phận

Marketing, cũng chẳng có bộ phận Bán hàng. Và do đó, chẳng có ngân sách marketing hay thậm chí là ngân sách bán hàng. Chỉ có một đội ngũ và ngân sách Phát triển Khách hàng. Có chăng thì chỉ tồn tại những người mà công việc của họ bao gồm viết tài liệu marketing, những người chuyên chốt bán hàng, nhưng tất cả đều làm cho nhóm Phát triển Khách hàng. Chỉ sau khi công ty đã tìm ra ai là khách hàng của mình, đã xác nhận sơ đồ bán hàng, và đã xâm nhập, tạo hay tái phân khúc thị trường thì các bộ phận đó trong công ty mới bắt đầu chuyên biệt hóa vai trò truyền thống của từng bộ phận trong Bước 4 – Xây dựng Công ty.

KHÁI QUÁT VỀ QUY TRÌNH TẠO DỰNG KHÁCH HÀNG

Tạo dựng Khách hàng có 4 giai đoạn như trong Hình 5.1. Giai đoạn 1 bắt đầu bằng hàng loạt hoạt động "sẵn sàng ra mắt": chọn Loại Thị trường (và từ đó là loại chiến lược Tạo dựng Khách hàng) và đặt ra các mục tiêu bán hàng và Tạo dựng Khách hàng năm thứ nhất. Là một phần trong quy trình này, công ty phải cố gắng rất nhiều để nắm rõ quy mô thị trường, toàn bộ thị trường sẵn có, và các ngân sách mà khách hàng sẵn có. Cuối cùng, công ty viết ra chiến lược, mục đích, mục tiêu và các cột mốc quan trọng, rồi gom lại thành ngân sách Tạo dựng Khách hàng.

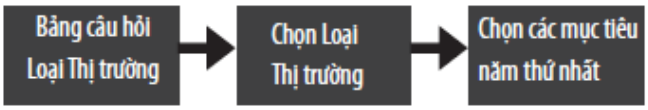


Hình 5.1 Tạo dựng Khách hàng: Khái quát quy trình

Kế tiếp, trong Giai đoạn 2, công ty xây dựng các thông điệp định vị công ty và sản phẩm. Giai đoạn 3, công ty ra mắt sản phẩm của mình; xác định đối tượng tiếp nhận thông điệp, người truyền bá và các thông điệp, rồi thiết lập các thước đo đánh giá thành công. Cuối cùng, giai đoạn 4, công ty khớp các hoạt động tạo nhu cầu (quảng cáo, quan hệ công chúng, triển lãm thương mại, v.v.) vào sơ đồ bán hàng.

Lưu ý là bước này không bao gồm các chiến thuật tạo nhu cầu marketing truyền thông truyền thống như quảng cáo và quan hệ công chúng, mà bao gồm các ý tưởng mới về chiến lược Tạo dựng Khách hàng. Với cách hiểu đó, hãy nhìn vào từng giai đoạn cụ thể.

GIAI ĐOẠN 1: SẴN SÀNG RA MẮT



Giai đoạn này trong bước Tạo dựng Khách hàng, hãy đặt chiến lược "bức tranh tổng thể" cho toàn bộ các hoạt động Tạo dựng Khách hàng của công ty. Theo lịch sử, marketing truyền thông trong các công ty khởi nghiệp đã đóng vai trò là chức năng "thực hiện". Trong khi công ty khởi nghiệp sẽ cần đến thực hiện này sau thì chiến lược Tạo dựng Khách hàng lại cần đi trước. Trong giai đoạn này, bạn làm những việc sau:

- Xây dựng bảng câu hỏi Loại Thị trường
- Chọn Loại Thị trường
- Nhất trí về các mục tiêu bán hàng và tạo khách hàng trong năm đầu tiên của công ty

A. Sẵn sàng ra mắt: Xây dựng bảng câu hỏi dành cho khách hàng về Loại Thị trường



Giờ bạn đã thu thập các dữ liệu định tính và định lượng về khách hàng và thị trường của bạn, bạn đã sẵn sàng để chọn Loại Thị trường của mình. Khi thu thập dữ liệu này, bạn có một lợi thế đáng ghen tị mà trước đây

chưa từng có: những khách hàng đầu tiên của bạn. Không giống như các công ty khởi nghiệp đang cố tìm hiểu Loại Thị trường của họ trước khi trò chuyện với khách hàng, bạn đã trải qua nhiều tháng, nếu không nói là nhiều năm đứng trước khách hàng trong các bước Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng. Thực ra bạn có những người truyền bá sơ khai đầy nhiệt huyết là những khách hàng thường cho ý kiến về mọi thứ. Ngoài ra, bạn đã trao đổi với hàng trăm người có cái nhìn hoài nghi và người có cái nhìn lạc quan, triển vọng. Vì vậy, tại sao không bắt đầu hỏi những khách hàng hiện hữu và những người có triển vọng xem họ nghĩ gì?

Để làm vệc này, trước tiên cần tổng hợp thành bảng câu hỏi Loại Thị trường. Ví dụ trong Hình 5.3 (trong ví dụ này, công ty khởi nghiệp đang marketing hướng đến doanh nghiệp). Trong một bảng câu hỏi thực thụ, bạn nên thay tên công ty của mình vào chỗ những chữ “khởi nghiệp”.

Bảng câu hỏi Loại Thị trường dành cho khách hàng

Lấy khách hàng làm trung tâm

- ☐ Công ty khởi nghiệp có hiểu lĩnh vực kinh doanh của bạn hay không?
- ☐ Công ty khởi nghiệp có hiểu bạn làm gì trong công ty này?
- ☐ Công ty khởi nghiệp có hiểu 3 vấn đề hàng đầu của bạn là gì không?
- ☐ Bạn có tin rằng sản phẩm của công ty khởi nghiệp sẽ giải quyết những vấn đề này? Bằng cách nào?

Lấy thị trường làm trung tâm

- ☐ Có sản phẩm nào khác trong thị trường tương tự như sản phẩm của công ty khởi nghiệp?
- ☐ Nếu có, các sản phẩm của công ty khởi nghiệp khác như thế nào?
- ☐ Bạn thích sản phẩm nào nhất? Tại sao?
- ☐ Nếu không, vui lòng mô tả chỗ đứng của công ty khởi nghiệp?
- ☐ Công ty khởi nghiệp và các sản phẩm của nó có phải là duy nhất? Nếu có, tại sao?

Cạnh tranh

- ☐ Bạn nghĩ công ty khởi nghiệp sẽ cạnh tranh với ai trong năm đầu tiên?
- ☐ Bạn nghĩ ai sẽ là đối thủ cạnh tranh cuối cùng của công ty khởi nghiệp?
- ☐ Công ty khởi nghiệp cần làm gì để thắng được những đối thủ cạnh tranh này?

Định vị

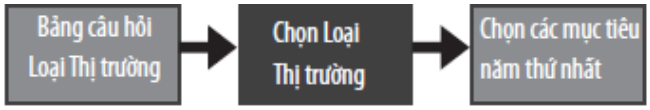
- ☐ Bạn đã nghe công ty khởi nghiệp nói về vị thế của mình chưa? Bạn có tin không? Có đúng không? Bạn có thay đổi điều đó không?
- ☐ Bạn đã nghe nói đến tuyên bố sứ mệnh của công ty khởi nghiệp chưa? Bạn có tin không? Có đúng thế không?

Khuynh hướng

- ☐ Công ty khởi nghiệp cần lo ngại những khuynh hướng sản phẩm/công nghệ nào?
- ☐ Theo ý bạn, ai là những người dẫn đầu trong lĩnh vực này? Bạn nể ai?
- ☐ Công ty khởi nghiệp cần lo ngại về khuynh hướng kinh doanh nào?
- ☐ Theo ý bạn, ai là những người dẫn đầu trong khuynh hướng kinh doanh này? Bạn nể ai?

Hình 5.3 Ví dụ về bảng câu hỏi Loại Thị trường dành cho khách hàng

B. Sẵn sàng ra mắt: Chọn Loại Thị trường



Việc hiểu Loại Thị trường mà bạn nằm trong đó sẽ giúp công ty của bạn tránh được những kiểu sai lầm tốn kém mà PhotosToYou đã mắc phải. Nếu PhotosToYou hiểu mình nằm trong một thị trường mới thì ắt họ đã biết rằng không có chi phí vào việc tạo thương hiệu nào đủ để lôi kéo khách hàng. Cũng quan trọng không kém là họ ắt đã biết các dự trù doanh thu đó là phi thực tế với Loại Thị trường của mình. (Tác động của Loại

Thị trường đối với doanh thu bán hàng sẽ được trình bày trong bước Xây dựng Công ty).

Với những kết quả thu được từ bảng câu hỏi Loại Thị trường, kết hợp với phân tích Loại Thị trường được phác thảo trong Hình 5.3, giờ bạn đã có đủ thông tin để chọn Loại Thị trường của mình. Chọn Loại Thị trường không chỉ là về mặt ngữ nghĩa học. Như chúng ta đã thấy trong phần trước của chương này, các hoạt động Tạo dựng Khách hàng cần phải phù hợp với Loại Thị trường và khởi nghiệp. Đánh giá rủi ro và sự đánh đổi giữa từng loại thị trường là vấn đề đầu tiên khi thu thập dữ liệu, sau đó là vấn đề phân tích dữ liệu nhưng cuối cùng thì đó chỉ là một phán đoán. Trong một số công ty khởi nghiệp, sự lựa chọn giữa định vị là một công ty tái phân khúc trong một thị trường hiện hữu hoặc xâm nhập vào một thị trường hiện hữu là vấn đề của sự rủi ro, phần thưởng và bản năng.

Trong bước Tìm hiểu Khách hàng, giai đoạn 1, tôi xin lưu ý với từng loại khách hàng có 4 biến số khác nhau: sự nhận thức của khách hàng, sự nhận thức về thị trường, các tính năng sản phẩm quan trọng thế nào khi lần đầu tung ra thị trường, chiều sâu và bề rộng của sự cạnh tranh. Bây giờ khi chọn lựa cuối cùng về loại công ty nào mình đang thuộc về, bạn bổ sung "rủi ro" làm một mục nữa cần phải nghĩ đến, như trong Bảng 5.4.

	Khách hàng	**Thị trường**	**Tính năng sản phẩm**	**Các đối thủ cạnh tranh**	**Rủi ro**
Thị trường hiện hữu	Đã biết	Đã biết	Quan trọng	Nhiều	Chi phí xâm nhập; phát triển sản phẩm, bán hàng/phân phối
Thị trường mới	Chưa biết	Chưa biết, xác định quan trọng	Ban đầu không liên quan	Ban đầu không có (các công ty khởi nghiệp khác)	Chu trình truyền bá và giới thiệu lâu dài
Thị trường tái phân khúc	Có thể đã biết	Chưa biết, xác định quan trọng	Quan trọng, gắn liền với thị trường hiện hữu	Nhiều nếu sai, ít nếu đúng	Tái xác định thị trường; tái xác định sản phẩm

Bảng 5.4 Bốn loại định vị, bổ sung thêm mục Rủi ro

Rủi ro chính khi xâm nhập vào thị trường hiện hữu là sự thống trị của các đối thủ và chi phí xâm nhập tương ứng. Các công ty khởi nghiệp không nên đánh giá thấp chi phí bán hàng và marketing khi đương đầu với

những đối thủ khó lung lay. Ngay cả những sản phẩm tốt nhất thế giới cũng cần đến những kênh phân phối và chi mạnh tay để tạo nhu cầu, cho khách hàng tiềm năng biết đến. Vì những người kẻ thống lĩnh thị trường đang "sở hữu" các kênh bán hàng/phân phối nên chi phí xây dựng kênh bán hàng song song của bạn cũng là một rủi ro nữa. Hãy nhớ rằng quy luật tấn công vào đối thủ độc quyền trong một thị trường hiện hữu đòi hỏi phải chi gấp 3 lần đối thủ đó. Tấn công một thị trường có nhiều đối thủ đòi hỏi phải có ngân sách chi gấp 1,7 lần người chơi yếu nhất trong thị trường đó. Đối với một công ty khởi nghiệp, đây có thể là những con số khổng lồ.

Ngoài ra, trong một thị trường hiện hữu, các biện pháp đo lường hiệu quả đã được những kẻ thống lĩnh đặt ra. Một công ty khởi nghiệp có thể cố gắng đáp ứng bằng cách chọn các cơ sở cạnh tranh (các tính năng, giá cả, hiệu quả, v.v.). Thông thường thì đó là những tính năng sản phẩm nên khả năng một công ty mới có thể cung cấp những sản phẩm khác biệt là rất quan trọng. Ví dụ, công ty vi xử lý mới Transmeta cố gắng thách thức Intel bằng việc đương đầu với con chip tương thích Intel tiêu thụ năng lượng ít hơn rất nhiều. Họ đã hi vọng rằng hiệu quả hoạt động tốt hơn sẽ cho phép họ nhắm vào các thị trường (ở đây là thị trường các thiết bị cầm tay) mà con chip của Intel không thể đáp ứng. Không may là những con chip Transmeta ban đầu không được như sự quảng cáo thổi phồng. Do đó, một trong những rủi ro dẫn đến thất bại khi tấn công vào một thị trường hiện hữu được dự đoán là bởi bộ phận Phát triển Sản phẩm.

Các rủi ro trong thị trường mới hoàn toàn khác nhau. Bạn phải xác định thị trường mới theo cách tương ứng với các vấn đề mà người sử dụng đang có và giải pháp của bạn. Cũng quan trọng không kém đối với bộ máy quản lý và các nhà đầu tư là họ nhìn nhận một thị trường mới là một khoản đầu tư dài hạn. Tạo thị trường mới không phải là thu hồi vốn nhanh và lợi nhuận tức thời. Ví dụ, Tivo đã định vị máy quay kỹ thuật số (DVR) của họ là một loại hàng thị trường mới. Thay vì so sánh mình với một VCR, họ quyết định tạo ra một loại hàng mới là DVR, qua đó sản phẩm của họ có thyể có giá cả và sự khác biệt so với VCR thông thường. Việc tạo thị trường mới này đòi hỏi phải có ngân sách dồi dào và tầm nhìn dài hạn.

Các rủi ro khi tái phân khúc một thị trường hiện hữu là sự kết hợp của những rủi ro đi kèm với việc tạo ra một thị trường mới và xâm nhập vào một thị trường hiện hữu. Việc tái phân khúc một thị trường hiện hữu phải nhắm vào điểm nào đó và công ty phải thuyết phục những người sử dụng hiện hữu rằng sản phẩm đang sử dụng không giải quyết được vấn đề của họ. Ngoài ra, bản thân sản phẩm phải đủ khác biệt để khách hàng hiện tại của các sản phẩm cạnh tranh có thể thấy rõ những thuộc tính và lợi ích có một không hai của nó. Ikea là một ví dụ điển hình về chiến lược tái phân khúc với chi phí thấp đồng thời nhắm tới thị trường ngách. Họ giới thiệu đồ nội thất giá rẻ tới những khách hàng muốn có một cảm nhận về phong cách. Ikea hạ chi phí của mình bằng cách cắt giảm hỗ trợ tại cửa hàng, chỉ để ít đồ đạc (4 phong cách), không hỗ trợ giao hàng và hướng đến chất lượng bình dân. Mặt khác, họ làm cho những người mua giá rẻ vui lòng bằng cách chăm sóc trực tuyến, khu dịch vụ ăn uống lớn, những đồ chơi và dụng cụ gia dụng sáng tạo, và các cửa hàng hiện đại thông thoáng.

LƯU Ý VỀ "LỢI THẾ TIÊN PHONG"

Đây có thể là giai đoạn tốt nhất để nói về sự ảo tưởng của "lợi thế tiên phong". Cụm từ "lợi thế tiên phong" được phổ biến lần đầu tiên năm 1988 bởi giáo sư David Montgomery của trường kinh tế Standford và đồng tác giả là Marvin Lieberman [9] . Cụm từ này là trụ đỡ về mặt lý thuyết cho việc chi tiêu mất kiểm soát của các công ty khởi nghiệp trong thời kỳ bong bóng dot-com. Dần dần, nó trở thành hoang đường cho đến khi ý tưởng các nhà dẫn đầu thị phần là những người tham gia đầu tiên (không chỉ ban đầu) vào lĩnh vực của họ, đã trở thành quy ước không có gì phải nghi ngờ ở Thung lũng Silicon. Vấn đề duy nhất ở đây là đơn giản nó chẳng đúng. Điều trớ trêu là trong một đề án 10 năm sau đó (1998) các tác giả đã rút lại các tuyên bố của họ. Nhưng lúc đó thì đã quá muộn. Một số nhà đầu tư mạo hiểm ở thung lũng Silicon xem Montgomery là giáo sư trường kinh tế của họ, đã đọc cuốn sách sai lầm đó và dùng nó minh chứng cho những điều lố bịch và các chiến dịch "lớn nhanh lớn mạnh" hấp tấp của các công ty khởi nghiệp dot-com.

Trên thực tế, đề án năm 1993 của Peter N. Golder và Gerard J. Tellis đã mô tả chính xác hơn nhiều về những gì diễn ra với các công ty khởi nghiệp xâm nhập vào thị trường mới [10] . Trong bài phân tích của mình, Golder và Tellis thấy gần như nửa số người tiên phong của thị trường

trong ví dụ mẫu 500 thương hiệu dành cho 50 danh mục sản phẩm đã thất bại. Thậm chí còn tệ hơn nữa, đó là thị phần ít ỏi của những kẻ sống sót còn thấp hơn cả phân tích ở các nghiên cứu khác. Hơn nữa, nghiên cứu của họ cho thấy những người dẫn đầu thị trường ban đầu (phân biệt với những người xâm nhập vào thị trường đầu tiên) đạt thành công vẻ vang và lâu dài hơn; những người này trong ví dụ mẫu của họ xâm nhập vào thị trường trung bình là 13 năm sau các nhà tiên phong. Điều liên quan trực tiếp đến công việc của họ là một hệ thống thứ tự cho thấy điều thực sự có ý nghĩa trước hết đối với các công ty khởi nghiệp xâm nhập vào thị trường mới là:

• Nhà cách tân	Người đầu tiên xây dựng hoặc đăng ký bản quyền ý tưởng	
• Người tiên phong về sản phẩm	Người đầu tiên có một mô hình có hiệu quả	
• Người tiên phong trong thị trường	Người đầu tiên bán sản phẩm	tỷ lệ thất bại 47%
• Người dẫn đầu thị trường ban đầu	Bước vào sớm nhưng không phải là người đầu tiên	tỷ lệ thất bại 8%

Điều này có nghĩa là lợi thế của người tiên phong (nói theo nghĩa đen là cố gắng trở thành người có sản phẩm đầu tiên được bày lên kệ hoặc được xuất hiện trên báo) không thực tế và cuộc đua trở thành công ty đầu tiên vào một thị trường mới có thể là tiêu cực. Vì vậy, những công ty khởi nghiệp nào với câu thần chú "chúng ta phải là người đầu tiên vào thị trường" thường thất bại. Có rất ít trường hợp mà người vào thứ 2, thứ 3 hay thậm chí thứ 10 lại không trở thành doanh nghiệp kinh doanh có lời hay là người thống trị. Ví dụ, Ford là công ty sản xuất xe hơi hàng loạt đầu tiên thành công ở Mỹ. Năm 1921, Ford bán 900.000 chiếc Model T và chiếm 60% thị phần so với General Motors (GM) bán 61.000 chiếc Chevy, tức 6% thị phần. Mười năm tiếp theo, trong khi Ford tập trung giảm chi phí, General Motors xây dựng một dòng sản phẩm đa dạng và khác biệt. Đến năm 1931, GM chiếm 31% thị phần so với Ford là 28%, một cuộc đua mà họ chưa bao giờ từ bỏ. Để chứng minh cho thấy thị trường không bao giờ đứng yên, Toyota là công ty bán chiếc xe thiết kế đầu tiên của họ cho thị trường Mỹ năm 1964 sẵn sàng trở thành công ty chiếm lĩnh thị trường xe ô tô tại Mỹ. Vấn đề không phải là người đầu tiên vào thị trường mà là phải hiểu loại thị trường nào công ty mình chuẩn bị bước vào.

C. Sẵn sàng ra mắt: Các mục tiêu bán hàng và tạo dựng khách hàng trong năm đầu tiên



Khi đã chọn Loại Thị trường, có thể thiết lập các mục tiêu doanh thu, chi tiêu, và thị phần trong năm thứ nhất cho cả khâu bán hàng lẫn khâu Tạo dựng Khách hàng. Dù cuốn sách này không thể đánh giá đầy đủ tác động phức tạp giữa các dự đoán bán hàng ban đầu, ngân sách bán hàng, chi phí bán hàng để khách hàng biết đến, tạo nhu cầu, và giành được khách hàng thì tất cả những thứ này đều được liên kết làm một phần của chiến lược Tạo dựng Khách hàng. Phần này cố gắng đơn giản hóa mớ bòng bong này bằng cách giải thích là có 3 mục tiêu năm đầu khác nhau cơ bản tùy thuộc vào Loại Thị trường.

ĐỐI VỚI THỊ TRƯỜNG HIỆN HỮU

Bước vào một thị trường hiện hữu, mục tiêu năm thứ nhất là phải lấy được càng nhiều thị phần càng tốt từ tay những người đương nắm giữ thị trường. Kết quả là, mọi hoạt động Tạo dựng Khách hàng phải tập trung duy nhất vào việc tạo nhu cầu và giành được khách hàng. Để đánh giá được cơ hội lớn cỡ nào, hãy dùng dữ liệu nghiên cứu thị trường để ước lượng quy mô toàn thị trường sẵn có. Nhưng có một con số quan trọng hơn để hoạch định là quy mô thị trường có khả năng phục vụ được. Tập hợp con của toàn bộ thị trường sẵn có này chính là thị trường nhắm tới thực thụ đối với doanh thu năm đầu. Muốn tính toán thị trường có sẵn có thể phục vụ được, hãy loại trừ tất cả những khách hàng không thể tiếp cận được trong năm đầu tiên. Có thể không tiếp cận được họ vì họ đã mua sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, vì họ có nhu cầu sản phẩm rộng hơn những gì mà công ty khởi nghiệp ban đầu của bạn có thể cung cấp hoặc vì họ cần một "sản phẩm trọn gói" (sản phẩm của bạn cộng thêm dịch vụ, hỗ trợ, và các hạ tầng khác mà chỉ có một công ty trưởng thành mới có thể cung cấp được).

Tiếp theo, hãy tập hợp thành một dự toán bán hàng. Giờ bạn đã thực sự đi ra bán cho những người truyền bá sơ khai, điều này có nghĩa là còn hơn cả dự đoán. Tới nay bạn đã có cảm giác rất tốt về người mà mình sẽ

bán hàng cho họ, chu trình bán kéo dài bao lâu, và giá thành sản phẩm của mình nên là bao nhiêu. Hãy bắt đầu bằng bài tập "Nếu chúng ta không có đối thủ cạnh tranh và sản phẩm của chúng ta miễn phí, thì trong năm đầu chúng ta có thể lấy được bao nhiêu khách hàng?" Tiếp theo là câu: "Được rồi, vậy sản phẩm vẫn miễn phí, nhưng giờ chúng ta đã có các đối thủ cạnh tranh. Bao nhiêu khách hàng sẽ dùng sản phẩm của chúng ta trong năm đầu tiên?" Bạn sẽ ngạc nhiên khi câu trả lời là lượng khách hàng lớn gấp nhiều lần so với số khách hàng có được từ những người bán hàng hết sức nhiệt tình. Tiếp tục sàng lọc các câu hỏi: "Với giá bán thực sự của chúng ta, bao nhiêu khách hàng có thể mua sản phẩm của chúng ta trong năm đầu tiên?" "Chúng ta có thể thuê và huấn luyện nhân viên bán hàng (hoặc đưa vào một kênh phân phối) nhanh tới đâu, kèm theo đó chúng ta sẽ bán được bao nhiêu?". Sau đó dùng những con số này so sánh với số tiền chuẩn trong lĩnh vực đối với mỗi nhân viên bán hàng hay mỗi kênh. Vì bạn đang ở trong một thị trường hiện hữu, những con số này có tồn tại, có số được công bố, có số không. Dùng tất cả những điều này làm lợi thế để tạo đà nhảy cao hơn cho doanh thu tiềm năng trong năm thứ nhất. Rất ít công ty khởi nghiệp vượt quá dự đoán năm đầu tiên của họ.

Hãy dùng con số doanh thu này, tính số khách hàng mà tổ chức bán hàng của bạn sẽ cần để đạt mục tiêu doanh thu năm thứ nhất. Từ đó, bắt đầu làm ngược lại với mô hình dự toán doanh thu. Bạn sẽ cần có bao nhiêu người có triển vọng mới chốt được một đơn hàng? Con số đó sẽ đòi hỏi bao nhiêu đầu mối thô sơ ban đầu? Nếu bộ phận Bán hàng có mọi thứ cần thiết, những đầu mối thích hợp nhất xuất phát từ đâu? Ví dụ, với một sản phẩm dựa vào trang web thì có thể câu trả lời là hãy hiểu được cách tối ưu hóa chiến lược của bộ máy tìm kiếm và các quảng cáo Google để hướng khách hàng vào trang web của bạn. Đối với một tổ chức bán hàng trực tiếp, điều này có thể dẫn đến một sự nhận thức được bao nhiêu đầu mối mà các hoạt động tạo nhu cầu truyền thống cần rót vào hệ thống bán hàng để doanh thu đạt kế hoạch năm đầu tiên. Với con số đó làm mục tiêu, bạn hãy bắt đầu nghĩ tới việc chi tiêu bao nhiêu cho các hoạt động giành lấy khách hàng.

Năm thứ nhất của khởi nghiệp bao gồm những chi phí một lần mà không có trong các công ty đã tồn tại lâu: ra mắt sản phẩm và công ty cũng như những chi phí một lần cho kênh phân phối (chi phí nhân sự, đào tạo, trữ hàng phân phối, v.v.) Hãy bổ sung những chi phí một lần này vào

chi phí tạo nhu cầu đang diễn ra và các chi phí giành khách hàng cùng với ngân sách tạo khách hàng trong năm đầu tiên. Thông thường, chặng vượt đầu tiên qua những con số này vượt tổng sản phẩm quốc gia ở các nước nhỏ. Thường phải lặp lại nhiều lần mới đạt được những con số mà một công ty khởi nghiệp có đủ khả năng. Khi bạn làm lại ngân sách, sẽ dễ dàng quên đi mục tiêu. Hãy nhớ, mục tiêu là thị phần mà trong một thị trường hiện hữu chỉ có thể có được nhờ sự khác biệt sản phẩm. Mục tiêu Tạo dựng Khách hàng là tạo ra và hướng nhu cầu của người sử dụng cuối vào kênh bán hàng.

Cuối cùng, kiểm tra con số ngân sách của bạn với Chiến lược Lanchester Mới: nếu một công ty duy nhất chiếm độc quyền trên thị trường, khoản chi tiêu trong năm thứ nhất của bạn phải gấp 3 lần ngân sách marketing và bán hàng của đối thủ. Nếu có nhiều đối thủ trong thị trường, bạn có thể xâm nhập thị trường nếu có ngân sách gấp 1,7 lần ngân sách marketing và bán hàng của người chơi yếu nhất trong thị trường.

ĐỐI VỚI MỘT THỊ TRƯỜNG MỚI

Nếu vào một thị trường mới, mục tiêu năm đầu tiên chẳng liên quan gì tới thị phần. Chỉ riêng ý tưởng này đã đáng giá cho cuốn sách bạn đang cầm trên tay. Một công ty mới chẳng có cách nào lấy được những đơn hàng quan trọng từ một thị trường chưa tồn tại. Vì vậy, chi tiền cho việc ra mắt sản phẩm để gây chú ý cho khách hàng và thị phần thì thật đáng buồn cười.

PhotosToYou là một ví dụ hay về các công ty khởi nghiệp thông minh rơi vào cái bẫy này vì họ tin vào lời ngoa dụ của “lợi thế tiên phong”. Động lực của đội ngũ marketing truyền thông chắc chắn đẩy một công ty khởi nghiệp vào con đường chi tiền tới tình trạng thường là khó có thể hồi phục. Một Chiến lược Tạo dựng Khách hàng có thể triệt tiêu những sai lầm này.

Mục tiêu năm đầu tiên của công ty trong một thị trường mới là hướng hoặc tăng sự tiếp nhận của thị trường. Các hoạt động tạo nhu cầu hạn chế mà công ty làm đều tập trung vào (1) giới thiệu cho khách hàng biết về thị trường mới và (2) biến những người truyền bá sơ khai thành “những khách hàng giới thiệu” để thị trường mới xuất hiện tính cạnh tranh. Tiêu

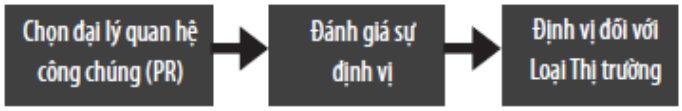
chí thành công cho năm thứ nhất là số khách hàng tiềm năng đi từ số 0 lên đến những con số ý nghĩa.

ĐỂ TÁI PHÂN KHÚC MỘT THỊ TRƯỜNG

Nếu tái phân khúc một thị trường hiện hữu, mục tiêu năm đầu tiên càng khó khăn gấp đôi. Bạn không chỉ phải kiếm được càng nhiều thị phần càng tốt mà còn phải giới thiệu cho khách hàng biết về những vấn đề mới trong thị trường. Các hoạt động Tạo dựng Khách hàng phải tạo ra nhu cầu và giành được khách hàng trong khi tái phân khúc thị trường theo hướng thiết thực với khách hàng.

Khi bước vào thị trường mà bạn đang định tái phân khúc, quy trình lập ngân sách cũng giống như khi bước vào một thị trường hiện hữu. Trong một thị trường hiện hữu, hãy kiểm tra con số ngân sách của bạn so với Chiến lược Lanchester Mới; dù các quy luật là như nhau, nếu bạn phân khúc thị trường đúng, thì quy mô của các đối thủ sẽ giảm đi đáng kể.

GIAI ĐOẠN 2: ĐỊNH VỊ CÔNG TY VÀ SẢN PHẨM



Giai đoạn 2 trong bước Tạo dựng Khách hàng gồm mọi nỗ lực định vị công ty đã được thực hiện tính tới thời điểm này. Tới lúc này, bạn đã có rất nhiều dữ liệu giúp triển khai hiệu quả việc định vị. Trong bước Tìm hiểu Khách hàng, bạn đã hiểu được cách nhìn nhận của khách hàng về các đối thủ khác, những công ty có thể giải quyết vấn đề của họ. Trong bước Xác định Khách hàng bạn đã có được những người truyền bá sơ khai làm khách hàng bỏ tiền ra mua sản phẩm của bạn và đã nghe phản hồi của họ về đề xuất định vị công ty và sản phẩm của bạn. Dựa vào phản hồi của những khách hàng đầu tiên, sự xác nhận giá trị này trở thành định vị ban đầu cho công ty và sản phẩm. Bây giờ, trong giai đoạn này, bạn sẽ sàng lọc kỹ hơn định vị công ty và sản phẩm bằng cách thu thập phản hồi của khách hàng, báo chí, và các nhà phân tích.

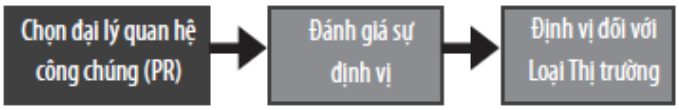
Hãy nhớ, mục đích định vị là kiểm soát cách nhìn nhận của công chúng về một sản phẩm hoặc một dịch vụ, vì nó liên quan tới các đối thủ cạnh tranh khác. Việc định vị công ty và sản phẩm mà bạn triển khai trong giai

đoạn này trở thành tiêu chuẩn cho truyền thông, marketing và các mối quan hệ. Mọi thông điệp về công ty và sản phẩm đều xuất phát từ định vị này: ra mắt công ty và sản phẩm cũng như tạo nhu cầu.

Trong giai đoạn này, bạn nên:

- Chọn một đại lý quan hệ công chúng
- Tiến hành đánh giá định vị nội bộ và bên ngoài
- Khớp định vị với Loại Thị trường

A. Định vị công ty và sản phẩm: Chọn đại lý quan hệ công chúng



Vì Tạo dựng Khách hàng bắt đầu bằng việc nghĩ và lập kế hoạch (chiến lược) thay vì chỉ chi tiền cho marketing truyền thông (thực hiện), công ty có thể cần phải dựa vào hỗ trợ chuyên môn từ bên ngoài. Điều công ty cần trong giai đoạn này là sự giúp đỡ về truyền thông chiến lược. Chuyên môn này thường thấy ở một số đại lý quan hệ công chúng. Các đại lý quan hệ công chúng giỏi sẽ khéo léo giúp công ty (1) định vị chính mình và sản phẩm của mình (2) đưa ra thông điệp và sàng lọc đối tượng tiếp nhận thông điệp và (3) có được những người có tầm ảnh hưởng và những người truyền thông điệp trong ngành để truyền thông điệp của công ty đi.

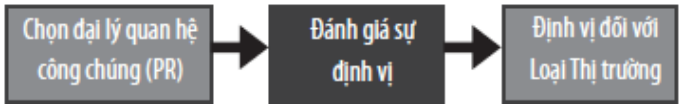
Thuê một đại lý PR thì không có nghĩa là đội ngũ Phát triển Khách hàng từ bỏ vai trò của mình trong quy trình này. Công ty của bạn sẽ không chỉ tham gia lấy lệ. Trách nhiệm của bạn là phải đặt ra các mục tiêu cho tổ chức của mình và hiểu được những gì khách hàng mục tiêu của mình muốn và cần. Việc của đại lý là hiểu mục tiêu của công ty, để cung cấp sự hiểu biết sâu sắc hơn nữa của khách hàng từ các dự án khác của họ và để triển khai sự định vị và tạo dựng thông điệp qua đó chuyển tải hiệu quả về việc sản phẩm của bạn đáp ứng nhu cầu của khách hàng một cách độc đáo ra sao.

Khi thuê một đại lý cho bước Tạo dựng Khách hàng, cần kiểm tra lại một số điểm. Hãy chắc chắn là bạn đang đánh giá khả năng của đại lý trên phương diện chiến lược định vị và truyền thông, chứ không chỉ kỹ năng

của công ty về chiến thuật "làm sao được lên báo". Họ có biết về thị trường của bạn hay các thị trường lân cận? Họ có kiến thức cụ thể nào về khách hàng không? Có nghĩa là nghiên cứu của họ có trải rộng từ báo chí cho tới khách hàng mục tiêu thực sự không? Họ có sáng tạo không? Họ sẽ có được những quan điểm hay hơn so với đội ngũ của bạn chứ? Chiến lược có phải là thế mạnh chính của đại lý? Họ có cho bạn xem thí dụ nào khiến bạn thấy được mở mang đầu óc hơn không? Họ có phương pháp nào đánh giá sự thành công với mỗi khách hàng không? Khi nói về các sự đo lường có làm cho họ lo lắng không? Khi đã thỏa mãn về những câu hỏi này, hãy thỏa thuận bằng văn bản với các cá nhân đã gây ấn tượng và thuyết phục bạn là công ty của họ có thể làm việc đó, những người sẽ thực sự dành thời gian cho riêng bạn.

Cuối cùng, hãy chắc chắn rằng đại lý của bạn hiểu được khái niệm Loại Thị trường. Nếu những người ở đại lý hoàn toàn tin rằng mọi công ty khởi nghiệp đều trình làng như nhau thì đó sẽ là một sai lầm trầm trọng. Tin tốt là đa số các đại lý chuyên nghiệp đều biết rằng có nhiều Loại Thị trường khác nhau – họ chỉ chưa từng dùng những thuật ngữ đó.

B. Định vị công ty và sản phẩm: Thực hiện đánh giá nội bộ và bên ngoài



Trước khi công ty chi tiền cho việc định vị, tốt nhất là hãy ra khỏi phòng họp và tìm kiếm vài dữ kiện thực tế. Cách tốt nhất để tiến hành việc này là dùng một công cụ thị trường được gọi là đánh giá. Đánh giá là cách công bằng để biết những người khác nhìn nhận thế nào về công ty và sản phẩm của bạn. Trong một cuộc đánh giá của bên ngoài, công ty quan hệ công chúng (PR) gọi cho khách hàng và những người đưa tin (các nhà phân tích và có ảnh hưởng trong ngành, các thành viên báo chí và những người khác nữa mà chúng tôi sẽ chỉ ra sau trong chương này) và hỏi họ hàng loạt câu hỏi, tương tự như loại câu hỏi mà bạn đã hỏi trong quá trình nhìn nhận loại thị trường cho công ty mình. Hãy nghĩ đến các kết quả thu được làm cơ sở cho nhận thức mà những người khác có đối với công ty của bạn.

Bảng câu hỏi đánh giá bên ngoài

Công nhận

- ☐ Bạn đã nghe nói đến công ty này chưa? Bạn có biết là họ làm gì không?

Lấy thị trường làm trung tâm

- ☐ Có những sản phẩm nào khác trong thị trường tương tự như sản phẩm của công ty?
- ☐ Nếu có, các sản phẩm của công ty khác biệt thế nào?
- ☐ Bạn thích cái nào nhất? Tại sao?
- ☐ Nếu không, bạn sẽ mô tả môi trường mà công ty nằm trong đó như thế nào?

Lấy khách hàng làm trung tâm

- ☐ Bạn có quen với các loại khách hàng mà công ty gọi?
- ☐ Bạn có quen với các kiểu vấn đề mà những khách hàng này có?
- ☐ Bạn có tin rằng sản phẩm của công ty sẽ giải quyết những vấn đề đó? Giải quyết như thế nào?

Lấy sản phẩm làm trung tâm

- ☐ Bạn có biết 3 tính năng hàng đầu của sản phẩm công ty?
- ☐ Đây có phải là những tính năng "phải có"?
- ☐ Công ty phải có những tính năng sản phẩm nào trong đợt ra hàng tiếp theo? Đợt ra hàng tiếp theo là khi nào?
- ☐ Bạn nghĩ đâu là công nghệ cốt lõi của công ty? Nó có là độc nhất không? Có thể bảo vệ được không? So với các sản phẩm khác đang bước vào thị trường thì thế nào?

Định vị

- ☐ Bạn đã nghe công ty mô tả định vị của mình chưa? Bạn có tin không? Có đúng không?
- ☐ Bạn đã nghe công ty mô tả sứ mệnh của mình chưa? Bạn có tin không? Có đúng không?

Cạnh tranh

- ☐ Bạn nghĩ công ty sẽ cạnh tranh với ai trong vòng năm thứ nhất?
- ☐ Bạn nghĩ ai sẽ là những đối thủ cạnh tranh cuối cùng của công ty?
- ☐ Công ty cần làm gì để thắng được những đối thủ này?

Bán hàng/Phân phối

- ☐ Chiến lược phân phối của công ty có phải là cách tiếp cận khách hàng đúng đắn?
- ☐ Chiến lược bán hàng của công ty có hiệu quả không?
- ☐ Công ty có đặt giá đúng không? Có đắt quá không? Hay quá rẻ?

Điểm mạnh/điểm yếu

- ☐ Đâu là những điểm mạnh của công ty? (Sản phẩm, phân phối, định vị, đối tác, v.v.)
- ☐ Đâu là những điểm yếu của công ty? (Thiếu "sản phẩm trọn gói", bán hàng, tính năng sản phẩm, v.v.)

Các xu thế

- ☐ Công ty cần lo ngại những xu thế sản phẩm/công nghệ nào?
- ☐ Đâu là những người dẫn đầu trong công nghệ này? Bạn ngưỡng mộ ai?
- ☐ Công ty cần lo ngại về xu thế kinh doanh nào?
- ☐ Đâu là những người dẫn đầu trong xu thế kinh doanh này? Bạn kính trọng ai?

Hình 5.5 Ví dụ về Bảng câu hỏi đánh giá bên ngoài

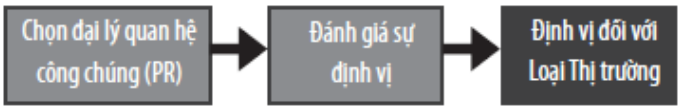
Một khi bạn đã hiểu được người khác nghĩ gì (điều này thường gây ra sự ngạc nhiên với đa số công ty khởi nghiệp khi họ cùng tranh luận về nó trong phòng họp của mình), công ty có thể thực hiện thay đổi và định hình những ý kiến đó. Hình 5.5 là ví dụ về một đánh giá bên ngoài có thể dùng cho khách hàng, báo chí, những người có ảnh hưởng và các nhà phân tích.

Dù thực hiện đánh giá là một loại hoạt động mà các đại lý PR trội hơn hẳn nhưng nếu không tự tay làm chức năng này là một sai lầm nghiêm trọng của công ty khởi nghiệp, chỉ vì những cuộc gọi bán hàng trước đây của bạn vô cùng quan trọng cần phải xử lý bởi các nhân viên bán hàng, những đánh giá trước đây của bạn quá quan trọng không thể giao cho đại lý PR. Nhóm sáng lập nên tự mình thực hiện khoảng 5 cuộc gọi đầu tiên.

Lắng nghe những người ngoài công ty chia sẻ cách nhìn nhận của họ về công ty là một nửa của bước đánh giá này. Lắng nghe từ nội bộ công ty là nửa còn lại. Một cuộc đánh giá nội bộ cũng nêu những câu hỏi giống như vậy đối với đội ngũ sáng lập và các nhân viên điều hành. Phần lớn các công ty khởi nghiệp giả định rằng nội bộ của họ hoàn toàn đồng điệu về mọi vấn đề trong đánh giá bên ngoài. Một đánh giá nội bộ có thể cho bạn nghe thấy một tiếng nói khác biệt nào đó. Mục đích của đánh giá nội bộ là

nghe thấy những khác biệt đó và trưng cất ra những ý tưởng mới. Khi công ty đã nhất trí về định vị cuối cùng, vào cuối giai đoạn này, bạn truyền những ý tưởng đó ngược về toàn bộ tổ chức để cả công ty có thể nói một tiếng nói chung.

C. Định vị công ty và sản phẩm: Khớp định vị với Loại Thị trường



Định vị công ty trả lời cho câu hỏi "Công ty của bạn làm gì cho tôi?". Việc định vị thành công một công ty bắt đầu và kết thúc bằng khách hàng trong tâm trí. Nếu những khách hàng tiềm năng nghe đến tuyên bố định vị của công ty bạn, họ sẽ quan tâm hay không? Họ sẽ hào hứng và muốn kết nối với công ty? Ví dụ, Máy tính Apple định vị mình là nhà sản xuất "máy tính sành điệu", thu hút những khách hàng tiên phong xu thế mới. Việc định vị cho bạn cảm giác liệu bạn có muốn khám phá thêm những gì mà công ty cung cấp bởi cái mà bạn tin rằng Apple đại diện hay không và loại trừ một số người thấy phiền bởi sự định vị này.

Như đã đề xuất trước đây, các thông điệp mà công ty muốn phát đi về chính mình và sản phẩm của mình khác nhau tùy theo Loại Thị trường. Vậy giờ là lúc khớp định vị với Loại Thị trường mà bạn đã chọn. Một đại lý hoặc một nhà tư vấn PR giàu kinh nghiệm có thể giúp bạn động não nhưng bạn phải lựa chọn Loại Thị trường vào cuối giai đoạn này.

ĐỐI VỚI MỘT THỊ TRƯỜNG HIỆN HỮU

Nếu bạn đang bước vào một thị trường hiện hữu, thì việc định vị công ty là tạo ra quan niệm công ty của bạn vừa khác biệt và đáng tin cậy. Khi sản phẩm Handspring bước vào thị trường thiết bị hỗ trợ kỹ thuật số cá nhân, người ta hiểu rằng công ty là nhà sản xuất các thiết bị giống như Palm nhưng chúng sẽ được cải tiến, nhanh hơn, rẻ hơn, và tốt hơn. Sản phẩm Handspring cũng lập tức được tín nhiệm vì các nhà sáng lập đều là những người tạo ra Palm và toàn bộ thị trường PDA.

Một khi đã chọn xong định vị công ty, tiếp tục tới định vị sản phẩm. Vì trong một thị trường hiện hữu đã có các sản phẩm tương đương nhau, định vị sản phẩm thường mô tả sản phẩm của bạn khác thế nào và tại sao,

so với nền tảng cạnh tranh ở đó. Sự khác biệt trong một thị trường hiện hữu có thể có 1 trong 3 hình thức. Bạn có thể mô tả các khác biệt này bằng các thuộc tính sản phẩm (nhanh hơn, rẻ hơn, ít tốn chỗ hơn, thêm 30%), bằng kênh phân phối (pizza trong vòng 30 phút, giao hàng tận nhà, gặp người bán hàng gần nhất, tự xây dựng kênh bán hàng trên trang web...), hoặc bằng dịch vụ (bảo hành 5 năm, bảo hành 50.000 dặm, bảo hành 90 ngày có thể hoàn trả lại tiền, bảo hành trọn đời...). Ví dụ, Sản phẩm Handspring đã làm cho các thuộc tính sản phẩm khác biệt. Nó nói rằng mọi PDA của Sản phẩm Handspring đều khác và tốt hơn vì chúng "có thể nâng cấp nhờ mô-đun mở rộng Handspring và có bộ nhớ 16 Mb so với 8 Mb". Vì thị trường đã tồn tại, và khách hàng đã hiểu các cạnh tranh cơ bản, những khách hàng PDA hiện hữu hiểu Sản phẩm Handspring đang nói về cái gì. Kết quả là nó chiếm được 30% thị trường Palm tương thích trong vòng 15 tháng.

ĐỐI VỚI MỘT THỊ TRƯỜNG MỚI

Nếu bạn đang tạo ra một thị trường mới, việc định vị công ty không thể là về việc công ty bạn khác biệt thế nào vì theo định nghĩa trong một thị trường mới thì chưa có công ty nào trong đó cho bạn so sánh. Vì vậy trong một thị trường mới, định vị là truyền thông một tầm nhìn và niềm đam mê của điều khả dĩ thành hiện thực. Nó trả lời cho câu hỏi "Thế giới có gì sai mà bạn muốn làm cho đúng? Công ty của bạn đang cố gắng thay đổi điều gì?" Khi Palm tạo ra PDA đầu tiên, định vị công ty là truyền thông một tầm nhìn về việc PDA sẽ làm cho cuộc sống của khách hàng dễ dàng hơn ra sao. Một ví dụ khác là đam mê định vị của PhotosToYou đáng lẽ phải là "cho phép khách hàng in ra ảnh chụp từ chiếc máy quay kỹ thuật số của bạn." Đó là tầm nhìn mà một khách hàng máy quay kỹ thuật số có thể hiểu và kết nối. Thay vào đó, PhotosToYou tự mô tả mình là "người rửa ảnh trực tuyến tốt nhất". Dù về mặt kỹ thuật là đúng, nhưng thông điệp này cho rằng khách hàng tiềm năng đã hiểu người rửa ảnh trực tuyến là gì. Khi thị trường chưa tồn tại, trước tiên khách hàng cần phải hiểu công ty của bạn đang giải quyết vấn đề gì.

Sau khi định vị công ty, việc định vị sản phẩm trong một thị trường mới sẽ trở nên cực kỳ đơn giản. Thuyết phục về các tính năng của sản phẩm sẽ không có hiệu quả vì chẳng có bối cảnh để hiểu được các tính năng – không có những sản phẩm so sánh tồn tại – và khách hàng không

biết là bạn đang nói về cái gì. Ví dụ, nếu Palm đã định vị sản phẩm PDA đầu tiên của mình là có bộ nhớ 16 Mb và có thể nâng cấp thì chẳng ai biết là nó đang nói về cái gì. Thay vào đó, định vị của Palm nói về vấn đề mà sản phẩm giải quyết ("Giờ các nhà điều hành có thể đồng bộ hóa máy tính của họ") và cách sản phẩm giải quyết vấn đề đó ("một chiếc PDA cho phép bạn thu gọn mọi chức năng vào túi của mình.").

ĐỂ TÁI PHÂN KHÚC MỘT THỊ TRƯỜNG

Nếu bạn đang tái phân khúc một thị trường hiện hữu, thì định vị công ty phụ thuộc vào phân khúc thị trường chứ không phải sự phân hóa. Phân khúc nghĩa là bạn vừa chọn một điểm riêng biệt và rõ rệt trong tâm trí khách hàng rằng nó là độc nhất, có thể hiểu được và quan trọng nhất là liên quan đến điều mà họ đánh giá cao, muốn và cần biết. Việc định vị công ty cho Loại Thị trường này chuyển tải giá trị phân khúc thị trường bạn vừa chọn và sự sáng tạo mà công ty của bạn đem đến cho nó.

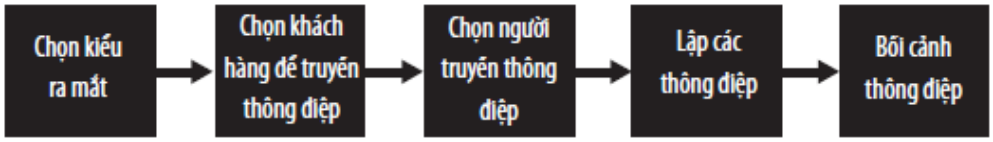
Có 2 loại tái phân khúc thị trường: phân khúc thị trường ngách hoặc nhà cung cấp giá rẻ. Jet Blue là một ví dụ về tái phân khúc giá rẻ cung cấp các chuyến bay giá rẻ. Không như hãng hàng không Southwest, một ví dụ về tái phân khúc bằng chi phí thấp thông qua việc cung cấp giá vé rẻ nhờ giảm thiểu tối đa những chi phí rườm rà, Jet Blue bước vào thị trường kinh doanh hàng không không chỉ với vai trò một hãng bay giá rẻ mà còn cung cấp dịch vụ khách cao cấp trên các chặng bay. Để giữ chi phí thấp, Jet Blue tập trung vào các thị trường không được cung ứng đầy đủ và những vùng thủ đô lớn có giá vé trung bình cao.

Sự xuất hiện của Wal-Mart là một ví dụ về sự tiên phong nhận ra một thị trường hiện hữu đã chín muồi để tái phân khúc một thị trường ngách. Trong những năm 1960 và 1970, Sears và Kmart thống trị thị trường bán lẻ có chiết khấu, mở ra những cửa hàng lớn mà họ nghĩ là có đủ dân số để duy trì hoạt động của chúng. Các cộng đồng nhỏ hơn thì hoặc có những cửa hàng bán hàng qua catalog (Sears) hoặc đơn giản là bị bỏ qua (Kmart). Sam Walton nhận ra rằng những thị trấn bị bỏ qua vì bị cho là "quá nhỏ" chính là cơ hội dành cho bán lẻ chiết khấu lớn. Việc nhắm tới "những thị trấn nhỏ trước tiên" này là sự tái phân khúc thị trường ngách độc đáo mà Wal-Mart chọn ban đầu. Khi đã thiết lập xong, thương hiệu này tự hào tự định vị mình là "nhà chiết khấu" – biệt hiệu mà các nhà bán lẻ lớn né nó như né tránh một dịch bệnh. Wal-Mart nhập các mặt hàng

chăm sóc sức khỏe và hỗ trợ làm đẹp có tên tuổi và bán hàng theo giá vốn. Được hỗ trợ bởi quảng cáo rầm rộ, chiến lược này sẽ thu hút khách hàng sau đó mua cả các sản phẩm khác, dù giá rẻ nhưng đem lại biên lợi nhuận cao. Cũng không kém phần quan trọng là Wal-Mart chấp nhận công nghệ tiên phong để theo dõi cách người ta chọn mua hàng, công nghệ để việc mua bán, giao hàng hiệu quả hơn và rẻ hơn các đối thủ khác, cho phép hạ chi phí bán hàng xuống bằng một phần của các đối thủ. Đến khoảng năm 2002, Kmart phá sản và Wal-Mart trở thành công ty bán lẻ lớn nhất thế giới.

Khi bạn tái phân khúc một thị trường, việc định vị sản phẩm là sự tổng hợp giữa định vị đối với một thị trường mới và định vị một thị trường hiện hữu. Vì việc định vị của bạn đã đưa sản phẩm của bạn vào một môi trường kề cận với môi trường của các đối thủ nên định vị sản phẩm mô tả cách thức và lý do phân khúc thị trường mới của bạn lại khác biệt và quan trọng đối với khách hàng của bạn.

GIAI ĐOẠN 3: RA MẮT CÔNG TY VÀ SẢN PHẨM

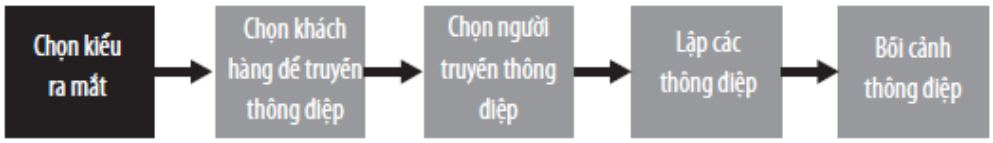


Khi đã hoàn tất việc nâng cao định vị, công ty sẵn sàng đi tới các chiến thuật ra mắt. Giai đoạn ra mắt của bước Tạo dựng Khách hàng là đỉnh điểm của mọi nỗ lực trong chiến lược của bạn. Một công ty ra mắt là khi công ty lần đầu tiên thông tin cho mọi người biết nó là cái gì, nó đại diện cho cái gì, và nó bán sản phẩm gì. Việc ra mắt sản phẩm chỉ ra tại sao khách hàng sẽ muốn mua sản phẩm cụ thể của bạn. Trong một công ty khởi nghiệp, hai hình thức ra mắt này thường xảy ra cùng lúc. Quá trình ra mắt cũng giống nhau. Bạn chuẩn bị các tài liệu truyền thông, chọn khách hàng để truyền thông điệp mà bạn muốn tiếp cận, lập các thông điệp, chọn người đưa tin và bối cảnh, rồi sẵn sàng tạo nhu cầu. Sau đó, bạn tự kiểm tra bằng cách đánh giá mình đã làm tốt tới mức nào để việc đó có thể đi đúng hướng. Bạn làm những việc sau đây từng bước một:

- Chọn kiểu ra mắt theo Loại Thị trường
- Chọn khách hàng để truyền thông điệp

- Chọn những người truyền thông điệp
- Lập các thông điệp
- Hiểu được bối cảnh của thông điệp
- Nắm được phương tiện truyền thông dành cho thông điệp
- Đánh giá thành công

A. Ra mắt: Chọn kiểu ra mắt theo Loại Thị trường



Ra mắt một công ty hay một sản phẩm cũng gần giống như ra mắt một tên lửa đạn đạo xuyên lục địa (ICBM): một khi đã phóng vào tầng bình lưu thì không thể thu hồi và ảnh hưởng của nó có thể là những hậu quả to lớn. Rất giống như ra mắt một ICBM, việc ra mắt công ty không thể thực hiện tình cờ mà đòi hỏi phải suy tính trước rất kỹ. Công ty cần phải chọn lựa và cương quyết làm theo một chiến lược ra mắt phù hợp với Loại Thị trường của mình.

Trong giai đoạn trước, bạn vừa nói công ty của mình thuộc một trong ba Loại Thị trường. Giờ là lúc chọn Loại Thị trường để ra mắt công ty và sản phẩm của bạn. Có 3 kiểu ra mắt: ồ ạt, độc đáo và người tiếp nhận sớm. Chúng ta cùng xem mỗi kiểu có gì độc đáo riêng.

ĐỐI VỚI MỘT THỊ TRƯỜNG HIỆN HỮU: RA MẮT Ồ ẠT

Ra mắt ồ ạt là cuộc tấn công hoàn toàn trực diện vào một thị trường bằng mọi công cụ tạo nhu cầu sẵn có. Theo truyền thống thì phần lớn các công ty khởi nghiệp chọn phương pháp ra mắt này. Tuy nhiên, nó là mô hình ra mắt đúng chỉ dành riêng cho một kiểu chiến lược: nắm lấy thị phần trong một thị trường hiện hữu. Ồ ạt là một phong trào tốn kém, với quyết tâm cao và có đặc thù là xuất hiện thật nhiều vào một thời điểm nhất định. Kiểu ra mắt này rất nặng về các chi phí dự chi dành cho quảng cáo, quan hệ công chúng, triển lãm thương mại, gửi thư, v.v.

Các quy luật của Chiến lược Lanchester Mới xác định chi phí xâm nhập thị trường áp dụng cho kiểu ra mắt này, nhưng thật trớ trêu, đối thủ của bạn càng lớn và càng đa dạng thì các lợi thế của bạn càng tốt hơn. Tại

sao? Vì khi đối diện với một công ty đa ngành, bạn không đối mặt với toàn bộ gánh nặng bán hàng và marketing như đối thủ của bạn. Chi phí của đối thủ phải rải ra cho nhiều bộ phận, nhiều sản phẩm và nhiều kênh phân phối. Ví dụ, giả sử bạn quyết định sẽ xâm nhập vào thị trường kinh doanh chuột máy tính. Microsoft là người thống lĩnh thị trường, và theo các quy luật của chúng ta thì bạn sẽ cần có ít nhất 1,7 lần ngân sách bán hàng và marketing của Microsoft mới có thể bước vào thị trường này được (xem bảng 5.2). Làm sao bạn có thể có được khoản đó? Thoạt nhìn, điều này có vẻ vô vọng. Nhưng xem xét kỹ hơn, có thể làm được. Cạnh tranh với một công ty có nhiều bộ phận và nhiều dòng sản phẩm thì bạn có thể tập trung mọi nguồn lực của bạn (nói cụ thể hơn là: từng đồng mà bạn có) để cạnh tranh với bộ phận hoặc dòng sản phẩm trực tiếp đối đầu với sản phẩm của bạn, chứ không phải toàn bộ công ty. Vì vậy, trở lại với việc sử dụng ví dụ về Microsoft, chi phí xâm nhập thị trường giờ là 1,7 lần chi phí của một bộ phận thứ yếu của Microsoft. Dù vẫn là một con số khó khăn (và có lẽ vẫn đủ làm bạn bỏ chạy) thì nó cho phép bạn tính toán chi phí xâm nhập thực sự.

Rõ ràng là chúng ta chỉ nói về xâm nhập thị trường, chứ không phải cạnh tranh dài hạn. Đá đủ mạnh vào ống quyển của một công ty lớn thì bạn sẽ làm cho nó chú ý. (Hãy hỏi Netscape điều gì đã xảy ra khi họ coi nhẹ Microsoft quá nhiều lần trên báo chí kinh doanh. Coi chừng con gấu ngủ đông sẽ thức dậy). Lúc đối thủ của bạn hướng toàn bộ năng lực bán hàng và marketing vào bạn, bạn nên hướng lợi thế thị trường ban đầu của mình vào thị phần có thể phòng thủ bằng các chiến lược vượt qua vực thẳm trong bước Xây dựng Công ty.

ĐỐI VỚI MỘT THỊ TRƯỜNG MỚI: RA MẮT NGƯỜI TIẾP NHẬN SỚM

Ngược lại với kiểu ra mắt ồ ạt và đi vào thị trường ngách, ra mắt người tiếp nhận sớm là phương pháp có mục tiêu và chi phí thấp. Mục đích của chiến lược ra mắt người tiếp nhận sớm là chuẩn bị một thị trường mới cho ngày nó sẽ trở thành thị trường lớn. Vì thị trường nhắm tới không có nhiều khách hàng để bỏ ra chi phí giành thị phần, mục đích của nó là giành lấy "cổ phần" tối đa trong tâm trí khách hàng. Tin tốt là nhờ bản chất của họ, những người tiếp nhận sớm có khuynh hướng lờ đi các quảng cáo và các sự kiện PR tốn kém hàng loạt trên thị trường. Thay vào đó, họ dựa vào các

phương tiện truyền thông khác như Internet, các nhóm tập trung, và phương thức truyền miệng. Ra mắt người tiếp nhận sớm là bắt đầu một chiến dịch giới thiệu kéo dài và mòn mỏi ban đầu nhắm vào những người truyền bá sơ khai. Mục tiêu là dùng niềm đam mê và nhiệt huyết của những người truyền bá sơ khai này để phổ biến một ý tưởng mới vào ý thức chung của những khách hàng tiềm năng và từ đó tạo ra thị trường. Nói cách khác, mục tiêu là tạo ra một "điểm bùng phát" trong nhu cầu của khách hàng. (Mô tả hay nhất về các chiến lược "điểm bùng phát" này là cuốn sách của Malcolm Gladwell, *Điểm bùng phát: Làm thế nào những điều nhỏ bé tạo nên sự khác biệt lớn lao* [11].) Đây là phản đề của kiểu ra mắt ồ ạt. Các thị trường mới không được tạo ra chỉ trong vòng một đêm, có thể mất 3 tới 7 năm từ lúc ra mắt sản phẩm để một thị trường mới có thể lên tới quy mô đủ cho đa số công ty khởi nghiệp có lợi nhuận.

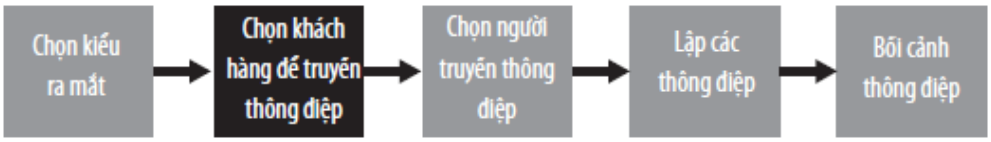
Trong thời bong bóng trực tuyến dot-com, các nhà đầu tư mạo hiểm và các đại lý PR tán thành kiểu ra mắt ồ ạt để các công ty xâm nhập vào thị trường mới. Họ thuyết phục các công ty khởi nghiệp về lợi thế tiên phong. Ra mắt ồ ạt tưởng chừng thuyết phục đối thủ cạnh tranh rút lui hoặc cho phép công ty khởi nghiệp củng cố một ngành công nghiệp rời rạc hoặc ít nhất là ngăn các đối thủ mở rộng sự hiện diện của họ. Thực tế lại khác xa. Ví dụ, ở PhotosToYou, hàng loạt giả định sai lầm mà công ty đã làm khi thực hiện ra mắt ồ ạt vào một thị trường mới. Như họ đã thấy, việc ra mắt ồ ạt trong một thị trường mới chỉ có vài khách hàng là việc chi tiền khủng khiếp mà thu được rất ít lợi nhuận. PhotosToYou may mắn sống sót nhưng đa phần các công ty khởi nghiệp trong thị trường mới dùng kiểu ra mắt ồ ạt thì đã không còn.

ĐỂ TÁI PHÂN KHÚC MỘT THỊ TRƯỜNG: RA MẮT THỊ TRƯỜNG NGÁCH

Nếu bạn đang cố tái phân khúc một thị trường hiện hữu thì các lựa chọn ra mắt càng khó khăn hơn. Trả lời cho câu hỏi "Tôi nên dùng chiến lược ra mắt nào?" là "Tùy". Các quy luật của Chiến lược Lanchester Mới vẫn được áp dụng, nhưng bằng việc phân khúc thị trường, bạn làm "loãng" bớt sức mạnh bán hàng và ngân sách marketing của các đối thủ, vì giờ đây bạn đã ở trong một thị trường kế cận. Câu hỏi liên quan là "Có khách hàng nào sẵn sàng mua hàng trong phân khúc mà chúng ta vừa xác định không?" Nếu có, hãy tiến hành ra mắt dốc toàn lực để giành lấy thị phần

(giống như ra mắt ồ ạt) nhưng chỉ nhắm vào những khách hàng trong thị trường ngách mới của bạn thôi. Khi ra mắt trong thị trường ngách, công ty dốc toàn bộ ngân sách tạo nhu cầu để giành được một phân khúc thị trường và khách hàng riêng. Nhưng nếu phân khúc mới mà bạn đang xác định lại được hình thành do suy đoán thì có nghĩa là bạn đang tạo ra một phân khúc thị trường mới và khách hàng trong phân khúc này, rồi xem thị trường này như một thị trường mới và thực hiện việc ra mắt người tiếp nhận sớm.

B. Ra mắt: Chọn khách hàng để truyền thông điệp



Khi đã chọn chiến lược ra mắt, kế tiếp, bạn chọn khách hàng để truyền thông điệp – có nghĩa là các thông điệp ra mắt của bạn nhắm tới ai. Chọn khách hàng để truyền thông điệp để ra mắt là bước đầu tiên trong việc tạo nhu cầu cho sản phẩm. Sau đó, trong bước Xây dựng công ty, khi công ty bạn bắt đầu chi tiền tạo nhu cầu trên diện rộng cho quảng cáo, triển lãm thương mại, v.v. khách hàng để truyền thông điệp có thể rộng rãi nhưng lúc này thì bạn cần biết ai là những người đầu tiên sẽ nhận các thông điệp này.

Một trong những cạm bẫy mà các công ty khởi nghiệp thường rơi vào là chọn những đối tượng người nghe nào mà họ cảm thấy thoải mái và quen thuộc thay vì những người có khả năng mua sản phẩm của họ nhất. Quy trình Phát triển Khách hàng cần giúp bạn tránh nhìn vào sai chỗ dành cho thính giả khách hàng. Trong quá khứ, các công ty khởi nghiệp sẽ ra mắt sản phẩm trước khi họ trò chuyện với khách hàng và như thế sẽ biết rất ít về nhu cầu và nguyện vọng của khách hàng. Ngược lại, nếu bạn đã theo quy trình Phát triển Khách hàng, thì bạn đã bán cho những khách hàng là người truyền bá sơ khai. Lúc bạn ra mắt công ty và sản phẩm, bạn đã có hiểu biết nhiều về những vấn đề mà khách hàng muốn giải quyết. Hơn nữa, trong bước Xác định Khách hàng, bạn đã dành quá nhiều thời gian không chỉ để hiểu nhu cầu của khách hàng mà còn tìm hiểu chính xác ai sẽ mua và tập hợp thành một sơ đồ ảnh hưởng của tất cả những người liên quan đến quy trình mua.

Ngoài ra, bạn đã thực hiện đủ thương vụ thực sự để nhìn nhận liệu khách hàng của mình có thể hiện mô hình mua theo nhân khẩu học hay địa lý nào không. Ví dụ, có thể bạn thấy rằng đại đa số khách hàng truyền bá sơ khai dưới 35 tuổi (nhân khẩu học) hoặc khách hàng ở Bờ Tây mua thường xuyên hơn là những người ở bờ Đông (địa lý).

Muốn xác định đối tượng người nghe cho việc ra mắt, hãy chọn những người trong sơ đồ ảnh hưởng mà các thông điệp ra mắt của bạn cần tiếp cận. Nhưng hãy cẩn thận một cái bẫy nữa mà các công ty khởi nghiệp rơi vào: đó là việc suy nghĩ rằng mọi người trong sơ đồ ảnh hưởng đều là mục tiêu của các thông điệp ra mắt. Mọi người không thể là đối tượng tiếp nhận thông tin hết, nếu không thông điệp sẽ bị giảm giá trị. Muốn thành công, khán giả phải là một nhóm nhỏ (hoặc thậm chí là một cá nhân) có nhiều ảnh hưởng nhất. Cụ thể hơn:

- Trong một thị trường hiện hữu, đối tượng để ra mắt là người sử dụng hoặc tổ chức có trách nhiệm lựa chọn (không cần phải sử dụng) sản phẩm.
- Trong một thị trường mới, đối tượng tiếp nhận thông điệp mắt bao gồm những người truyền bá sơ khai tiềm năng, tức là những người nhận ra rằng mình có vấn đề và đã chủ động tìm giải pháp
- Trong một thị trường tái phân khúc, khách hàng để truyền thông điệp ra mắt được cấu thành từ những người sử dụng hoặc tổ chức sẽ trân trọng phân khúc mà bạn đã chọn.

C. Ra mắt: Chọn người truyền thông điệp



Giờ bạn đã có ý tưởng về khách hàng để truyền thông điệp ra mắt là ai, bạn cần nghĩ về một nhóm khách hàng sẽ là người tiếp nhận các thông điệp ra mắt. Như trong Hình 5.4, khi ra mắt công ty phải giới thiệu không chỉ khách hàng để truyền thông điệp mà cả những người truyền thông điệp của công ty, là những người hay tổ chức nào sẽ chuyển tải thông điệp đến với khách hàng đó.



Hình 5.4 Nhiều khách hàng tiếp nhận thông điệp: Đối tượng mà bạn nhắm tới được tiếp cận thông qua những người truyền thông điệp

Những đơn vị PR đôi khi dùng thuật ngữ "những người ảnh hưởng trong ngành". Nhưng trong *Điểm Bùng Phát* , Malcolm Gladwell tuyên bố một giả thuyết rằng có những kiểu nhân cách nhất định có thể tạo ra thay đổi nhờ phương thức truyền miệng, cái mà ông gọi là "luật của số ít". Ông nói, hãy quyến rũ những người quan trọng này rồi thì thông điệp của bạn sẽ được lan truyền. Ví dụ mà ông dùng là sự lan truyền nhanh chóng, những thay đổi đáng kể dần dần hình thành nên một mảng lớn quan trọng và sau đó bùng nổ chỉ trong một đêm – có vẻ như tương ứng với những thay đổi nhỏ nhất.

Một trong những kiểu nhân vật của Gladwell là "người truyền thông điệp". Giả thuyết của ông – vốn xuất phát từ bằng chứng thực tiễn từ việc ra mắt sản phẩm và công ty mới – là: để truyền đạt một ý tưởng mới hoặc một sản phẩm mới, bạn chỉ cần tiếp cận một vài cá nhân có vị trí tốt và có thể làm đòn bẩy hiệu quả, những người mà ông gọi là người truyền thông điệp. Những người truyền thông điệp có tài năng đặc biệt trong việc mang thế giới xích lại gần nhau hơn. Nhờ ảnh hưởng và sự kết nối của họ, nhóm nhỏ này là nhóm duy nhất có khả năng khơi dậy một cuộc cách mạng trong một thị trường. Là một phần quan trọng trong chiến dịch ra mắt của bạn, việc nhận diện những người này là ai và truyền đạt thông điệp định vị của công ty tới cho họ là rất quan trọng.

Có 3 dạng người truyền thông điệp mà công ty bạn cần giới thiệu: chuyên gia, những người truyền bá sơ khai và những người kết nối. Các chuyên gia thì đúng như tên gọi. Họ biết rõ ngành hay sản phẩm của bạn và những người khác tin tưởng vào ý kiến của họ. Các chuyên gia có thể là

những nhà phân tích trong ngành, các công ty nghiên cứu tư (Gartner, NPD, AMR), các nhà phân tích Phố Wall (Morgan Stanley, Golden Sachs) hoặc các nhà tư vấn cung cấp dịch vụ tư vấn cho riêng lĩnh vực của bạn. Các chuyên gia thậm chí có thể là những khách hàng tiềm năng sẽ điều hành các nhóm sử dụng mà những khách hàng tiềm năng khác tin tưởng xin ý kiến.

Một số chuyên gia sẽ không thừa nhận bất kỳ sản phẩm riêng biệt nào và sẽ tính phí khi đưa ra lời khuyên và tư vấn nói chung. Nhưng có một phân khúc quan trọng của những chuyên gia nói về "sản phẩm tốt nhất". Đây là những nhà bình luận sản phẩm trên danh nghĩa các phương tiên truyền thông có trả tiền. Walt Mossberg phụ trách Cột công nghệ của *Wall Street Journal* , David Pogue trên tờ *New York Times* , Steward Alsop của *Fortune* là các thí dụ về những chuyên gia nói về sản phẩm và lời khuyên dùng sản phẩm. Trong trường hợp nào thì các chuyên gia cũng đều trình bày ý kiến cá nhân một cách độc lập. Trong quá trình ra mắt công ty và sản phẩm, cả báo chí lẫn những khách hàng ban đầu đều dựa vào các chuyên gia để giúp họ có được quan điểm độc lập về các công bố của công ty bạn. Trong bước Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng, bạn xác định các chuyên gia trong lĩnh vực hoặc trong phân khúc của mình và xây dựng mối quan hệ với họ. Điều tiên quyết khi ra mắt là bạn phải biết họ tin vào cái gì và giới thiệu cho họ biết về công ty và sản phẩm của bạn.

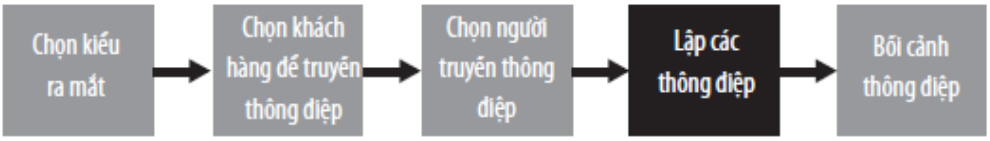
Dạng người truyền thông điệp thứ hai là những người truyền bá sơ khai, những người khởi xướng và là những người bán hàng không ngần ngại đối với sản phẩm và với Loại Thị trường của bạn, nếu đó là thị trường mới hoặc tái phân khúc. Họ nói cho mọi người biết sản phẩm tuyệt vời thế nào, về tiềm năng không giới hạn của sản phẩm và thị trường của bạn. Dù về lý thuyết thì họ ít được tín nhiệm hơn so với các chuyên gia nhưng những người truyền bá sơ khai có hai lợi thế: họ thường là những khách hàng sẽ chi tiền và họ vô cùng nhiệt tình về những gì mà họ nói. Như bạn đã thấy, khi đăng ký làm khách hàng ban đầu, những người truyền bá sơ khai phải có cùng tầm nhìn với công ty, chịu rủi ro khi mua hàng trước khi sản phẩm ra đời. Thật xúc động vì họ hăng hái không kém gì bạn. Đa số họ đều rất sẵn lòng đứng lên và nói cho người khác biết tại sao họ lại mua hàng.

Đôi khi các công ty khởi nghiệp lầm những người truyền bá sơ khai với những người sẽ giới thiệu sản phẩm cho khách hàng. Họ không giống nhau. Người giới thiệu sản phẩm cho khách hàng là người bạn phải thuyết phục họ mới có được, còn người truyền bá sơ khai là đối tượng mà bạn không thể ngừng liên lạc với họ. Từ thời điểm ra mắt, những người truyền bá sơ khai cần hài lòng với công ty bạn tới mức họ có thể đứng lên và thay bạn nói với người khác về nó.

Những người kết nối đôi khi không được công nhận là một dạng người truyền tải thông điệp. Họ không phải là chuyên gia về sản phẩm hoặc chuyên gia trong ngành, mà cũng chưa từng mua gì của công ty bạn. Họ là những cá nhân có vẻ như quen biết hết mọi người; mỗi ngành dường như đều có vài người như thế. Họ có thể là các blogger, trình bày chi tiết tình trạng chung của lĩnh vực công ty bạn đang hoạt động và phụ trách các chuyên mục trên báo và tạp chí. Họ có thể là những cá nhân tổ chức các hội thảo nơi hội tụ các ý tưởng hàng đầu trong ngành. Thường thì chính họ là những người đi đầu về các ý tưởng. Một điểm thú vị khác về những người kết nối là khả năng kết nối đa lĩnh vực. Các mối quan hệ của bạn với những người kết nối nên giống như mối quan hệ mà bạn phát triển với những chuyên gia. Bạn cần có một mối quan hệ đã được thiết lập trước đó và ít nhất cũng cần giới thiệu cho họ biết về công ty và sản phẩm của bạn trước khi tới giai đoạn này. Hy vọng là nhờ việc ra mắt mà những người kết nối thấy công ty và sản phẩm của bạn đủ hấp dẫn để bàn tại các nhóm thảo luận trên các diễn đàn của họ hoặc muốn mời bạn đến diễn thuyết trong các hội thảo của họ.

Tác động đến những người truyền thông điệp là điều mà các công ty quan hệ công chúng biết phải làm gì. Họ có thể có ngôn ngữ riêng mô tả những người truyền thông điệp là ai (ví dụ "những người có ảnh hưởng") và cách họ quản lý "chuỗi thông tin" nhưng một công ty PR có năng lực có thể đóng góp thêm rất nhiều giá trị cho bước này.

D. Ra mắt: Lập các thông điệp



Các thông điệp mà công ty đưa ra khi ra mắt là kết quả tích lũy của mọi công tác định vị mà bạn đã làm cho tới thời điểm đó. Ở đây tôi chỉ muốn bổ sung thêm một ý khi bạn lập các thông điệp hoàn chỉnh: các thông điệp cần phải dễ nhớ và "kết dính". Tại sao? Vì thông điệp càng dễ nhớ hay càng "kết dính" thì khả năng tạo ra sự thay đổi của nó càng lớn. Và trong trường hợp ra mắt sản phẩm hoặc công ty, chúng ta không chỉ muốn người ta thay đổi hành vi mua của họ mà chúng ta còn muốn họ thay đổi cả cách họ nghĩ.

Những người PR giỏi biết rằng việc điều chỉnh cách trình bày thông tin có thể thay đổi đáng kể tác động của nó. Ví dụ ưa thích của tôi về cách một thay đổi nhỏ trong thông điệp có thể ngăn chặn được hoạt động PR thất bại hoàn toàn là những gì đã diễn ra khi thung lũng Silicon đương đầu với một loại sâu bọ gan lì lan tràn trên toàn hạt Santa Clara. Không, đó không phải là một con bọ phần mềm hoặc sự cố kỹ thuật trong Microsoft Windows. Đó là một loại ruồi trái cây Địa Trung Hải, một đe dọa lớn đối với nông nghiệp California cũng là ngành kinh doanh lớn nhất trong bang. Năm 1981, nó tràn vào quấy phá ngôi nhà công nghệ. Bang đã quyết định phương pháp nhanh nhất để diệt trừ loại côn trùng này là sẽ dùng trực thăng xịt thuốc trừ sâu bọ. Không may là hóa chất được tạo ra để tiêu diệt hoàn toàn những côn trùng này không có cái tên thân thiện với người tiêu dùng. Thay vì nhận ra điều này, bang lại công bố là họ sẽ phủ đầy khu vực bằng "Malathion", một loại thuốc trừ sâu bọ sẽ quét sạch ruồi Địa Trung Hải. Quyết định này là sai lầm chính trị của thống đốc, khi California sản xuất 25% tổng số nông phẩm trong nước và sự lây lan của loại ruồi Địa Trung Hải này phá hoại mùa màng. Tuy nhiên, khái niệm của cái gọi là Malathion gợi lên sự sợ hãi và chết chóc từ trên trời trút xuống nhà cửa của họ và chẳng còn nghe thấy tiếng trẻ con nô đùa ở các khu dân cư. Mọi người bất bình khi hóa chất độc hại này phun xuống đầu họ.

Giờ hãy hình dung ai đó trong văn phòng thống đốc đã dành 2 phút suy nghĩ lựa chọn "thông điệp". Một việc đơn giản như sự thay đổi tinh tế trong cách trình bày thông điệp có thể giảm đáng kể sự sợ hãi và thái độ phản đối. Bang đã công bố xịt "Sương mù mùa xuân" hoặc "sương hạ" hay thậm chí là "Đuổi côn trùng" vào mỗi tối thay vì "Malathion". Sự chuyển đổi tinh tế trong thông điệp đã có tác động lớn. Mọi người ra ngoài không gian thấm đẫm thuốc xịt thay vì ở trong nhà dán kín cửa. Bạn có thể cười khi nghĩ rằng chẳng ai có thể thay đổi cách nhìn nhận của họ chỉ vì ngữ

nghĩa học, nhưng thực tế thì mọi người làm thế hàng ngày. Hãy nghĩ đến một chiếc hamburger. Bạn có thể ăn rất nhiều hamburger nhưng nếu thông điệp của McDonald là "bò chết, mổ bởi hàng triệu lò mổ đầy những người nghèo khổ với đồng lương tối thiểu, đôi khi bị nhiễm khuẩn Ecoli, rồi nghiền thịt làm chả, đông lạnh thành khối và được rã đông khi bạn đặt hàng" thay vì "bạn xứng đáng được giảm giá hôm nay" thì có lẽ doanh số sẽ thấp hơn một chút rồi đấy.

Đối với những công ty bước vào một thị trường mới, gần như là điều hiển nhiên của Thung lũng Silicon khi gán cho một thị trường mới chữ ba chữ cái đầu của công ty hoặc một cụm từ dễ nhớ. Thông điệp mà nó đưa ra cho biết công ty đang tạo thứ gì đó đủ ý nghĩa để có cái tên riêng của mình. Trong lĩnh vực kinh doanh về phần mềm doanh nghiệp, bán hàng tự động, CRM, và ERP đã được đi vào từ điển thuật ngữ. Đối với các sản phẩm tiêu dùng, những cụm từ như PDA, thương mại điện tử, đồ ăn nhanh và rạp chiếu phim tại nhà đều có ý nghĩa mà trước đây chưa từng có. Nếu bạn nghi ngờ sức mạnh của một cụm từ dễ nhớ tạo nên một cuộc tranh cãi thì hãy nghĩ đến trận chiến của những thông điệp được soạn thảo cẩn thận ở mỗi chiến tuyến để không bị thất bại sớm. Bạn không phải là "chống lại sự thất bại sớm" mà là "sống chuyên nghiệp"; bạn không phải là kẻ "chuyên thất bại sớm" mà là "lựa chọn chuyên nghiệp". Mỗi một thông điệp này đều tác động mạnh mẽ đến cách nhìn nhận. Đối với một công ty bước vào một thị trường hiện hữu, hoặc cố gắng tái phân khúc một thị trường thì các thông điệp là về việc "Hẳn phải có cách tốt hơn, và công ty chúng tôi đang có giải pháp đó." Các thông điệp trả lời cho câu hỏi bạn gặp khi trò chuyện với những người truyền bá sơ khai là: "Cái này giảm bớt khó khăn nào? Nó đem lại giá trị gì? Và tại sao tôi phải quan tâm?"

E. Ra mắt: Thấu hiểu bối cảnh thông điệp



Một thông điệp hiện thời là sáng giá và khiến khách hàng năn nỉ được mua sản phẩm của bạn thì cũng chính nó cách đây 2 năm có thể chỉ nhận được những cái nhìn trống rỗng và có thể trở nên lỗi thời sau 3 năm. Tại

sao? Vì "chẳng có thông điệp nào tồn tại mãi mãi cả". Khi bạn lập thông điệp, hãy nhớ là mọi thông điệp đều đóng vai trò trong một bối cảnh nhất định. (một ý tưởng nữa trong *Điểm bùng phát* .)

Ý tưởng về bối cảnh là các thông điệp không thể bỗng dưng tự xuất hiện bên tai của khách hàng tiềm năng.

Trên thực tế, các thông điệp đi kèm với nhiều thông điệp khác, có thể tăng (hoặc giảm) một cách triệt để về mức độ dễ nhớ hay 'kết dính' của thông điệp bạn tạo ra. Các thông điệp truyền hình vệ tinh (DirecTV, EchoStar) trở nên nổi tiếng khi dịch vụ của các công ty truyền hình cáp trở nên phổ biến sâu rộng và giá cả tăng cao đột biến. Các công ty ở Mỹ dành nhiều sự quan tâm hơn trước đối với việc bảo vệ cơ sở hạ tầng của họ sau sự kiện 11/9. Các mối quan tâm cực kỳ lớn về Y2K trong tâm trí mọi người vào tháng 12/2000 đã không còn là vấn đề vào ngày 2/1/2001.

Trong tất cả các trường hợp này, không phải thông điệp thay đổi mà là bối cảnh xung quanh thông điệp đã thay đổi. Một ví dụ nữa đó là sự sụp đổ của bong bóng dot-com và viễn thông vào đầu thế kỷ. Tương tự như các thông điệp thương mại điện tử và viễn thông được ra mắt ở giai đoạn cực thịnh của thời kỳ "bong bóng" có thể giúp công ty tăng 50 triệu đô la và giành được sự chấp thuận của hầu hết bất kỳ nhà điều hành nào của công ty. Không chỉ những công ty khởi nghiệp mới có cơ hội sử dụng thông điệp, mà người nhận những thông điệp đó cũng cảm thấy khôn ngoan nếu họ tiếp tục truyền thông tin đó cho những người bên cạnh. Ngày nay, những thông điệp đó sẽ không nhận được sự hồi đáp và người ta sẽ cảm thấy bối rối nếu họ lặp lại cùng những thông điệp thương mại điện tử hoặc viễn thông với những người khác. Các thông điệp trong bối cảnh mới này không chỉ không có hiệu quả mà còn đầu độc những ai truyền thông điệp đi tiếp. Hãy dành một phút suy nghĩ về điều này: đó là cùng thông điệp, cùng công ty nhưng một bối cảnh mới. Danh sách trong Bảng 5.6 sẽ giúp bạn điều chỉnh thông điệp của bạn theo bối cảnh.

Danh sách bối cảnh thông điệp
☐ Bạn đang giải quyết vấn đề gì cho khách hàng của bạn?
☐ Vấn đề có liên quan đến các vấn đề khác đã được thông tin trên phương tiện truyền thông?
☐ Cái gì đã thay đổi trong thị trường của bạn? Nếu có, những người khác đang nói về cái gì?
☐ Những chủ đề nóng hổi nào mà các nhà phân tích trong ngành và báo chí liên quan (kỹ thuật/kinh doanh/khách hàng) đang nói tới có liên quan đến công ty/sản phẩm của bạn?

Bảng 5.6 Bảng liệt kê về bối cảnh thông điệp

F. Ra mắt: Nắm được phương tiện truyền thông dành cho thông điệp



Phương tiện truyền thông là một phần của mọi chiến lược ra mắt; trên thực tế có một dạng người truyền thông điệp nữa (xem Hình 5.4). Hãy nghĩ đến phương tiện truyền thông có trả phí giống như người truyền thông điệp có trả phí. Phương tiện truyền thông mua được là một trong những cách truyền thống mà công ty có thể truyền thông điệp của mình một cách trực tiếp. Truyền thông có thể là tạp chí, dịch vụ thư tín, hay email. Thông điệp có thể dưới định dạng quảng cáo, thư trực tiếp hoặc triển lãm thương mại. Dù truyền thông có trả phí là một phần quan trọng của mọi chiến lược marketing truyền thông thì điều quan trọng cần nhớ là khách hàng có khuynh hướng xem thông điệp từ những người truyền thông điệp không được trả phí, vì như thế sẽ đáng tin cậy hơn nhiều. Thực tế, đối với hầu hết các công ty khởi nghiệp trong môi trường từ doanh nghiệp tới doanh nghiệp, việc sử dụng truyền thông có trả phí gây tác dụng ngược khi ra mắt.

Công ty của bạn cần vạch ra chiến lược truyền thông – một kế hoạch mô tả phương tiện truyền thông nào sẽ được dùng để tiếp cận khách hàng của bạn và quan trọng hơn là phương tiện truyền thông nào sẽ không được sử dụng để tiếp cận khách hàng. Thay vì chọn phương tiện truyền thông rẻ nhất dựa trên cơ sở lượng độc giả, hãy nhớ rằng công việc chăm chỉ của bạn ở các bước Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng đã nói cho bạn biết rất nhiều về loại phương tiện truyền thông mà khách hàng ban đầu của bạn tin tưởng. Nếu bạn quên hỏi họ thì giờ là lúc tốt nhất để quay

lại thực hiện công việc này. Bảng liệt kê trong Bảng 5.7 sẽ giúp hệ thống hóa các câu hỏi của bạn.

Bảng liệt kê các phương tiện truyền thông
☐ Phương tiện truyền thông nào mà những người truyền bá ban đầu của tôi nói với tôi rằng họ tin tưởng?
☐ Phương tiện truyền thông nào mà tôi nghĩ rằng khách hàng chủ đạo tiềm năng của tôi tin tưởng? Chúng có giống như phương tiện truyền thông tiếp cận những người truyền bá ban đầu không?
☐ Phương tiện truyền thông nào mà những người khác trong sơ đồ ảnh hưởng và sơ đồ tổ chức tin tưởng?
☐ Phương tiện truyền thông nào đem lại lợi nhuận đầu tư tốt nhất?

Bảng 5.7 Bảng liệt kê các phương tiện truyền thông

G. Ra mắt: Đánh giá thành công



Một trong những từ mà tôi đã nhấn mạnh là khó tìm thấy trong thuật ngữ của các nhà marketing là "đo lường". Từ "đo lường" là nỗi đau của đối với phần lớn các nhà điều hành truyền thông marketing vì họ nghĩ rằng lưu trữ hồ sơ số liệu là việc thuộc về kế toán. Các công ty khởi nghiệp thấy khó khăn khi đo lường kết quả phần lớn chi phí marketing vì họ không có các mục tiêu chắc chắn. Trong bước Tạo dựng Khách hàng, chúng ta bắt đầu bằng hàng loạt mục tiêu chiến lược (giành thị phần, giới thiệu cho khách hàng biết về thị trường mới, v.v.) nên sẽ dễ dàng hơn nếu trang bị một hệ thống mục tiêu có thể đo lường được. Trong giai đoạn này, bạn muốn trả lời được câu hỏi làm sao bạn biết mình có thành công hay không? Muốn làm thế, bạn cần trả lời một câu hỏi nữa là những tiêu chuẩn thành công cụ thể là gì?

Để thiết lập được tiêu chuẩn thành công khi ra mắt, đội ngũ Phát triển Khách hàng cần thống nhất về các mục tiêu là gì. Trong một thị trường hiện hữu, các thước đo khá là rõ ràng – các đầu mối cuối cùng sẽ đem lại thị phần. Nhưng còn nếu bạn tái xác định thị trường hay bước vào một thị trường mới thì sao? Làm thế nào đánh giá được bạn đã tác động đến cách nhìn nhận của các khách hàng mục tiêu tới mức nào? Tin tốt là bạn đã có

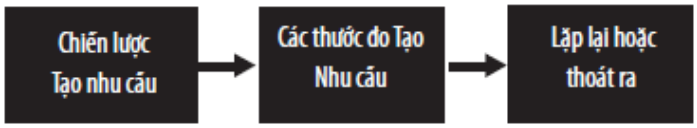
cơ sở: đánh giá khách hàng và đánh giá bên ngoài mà bạn đã làm trước khi ra mắt. Sau khi ra mắt, hãy gọi cho những người trong cả hai danh sách đánh giá và lại hỏi họ những câu hỏi đó lần nữa. So sánh kết quả để xem hiệu quả bạn đã làm trong việc tiếp cận và ảnh hưởng tới khách hàng, tới những người truyền thông điệp chính ra sao.

Giờ hãy mở rộng khái niệm đánh giá bao gồm cả việc đưa tin của báo chí khi bạn ra mắt. Hãy đánh giá báo chí để xem xét mức độ của thông điệp mà bạn nghĩ rằng mình đang truyền đạt có thực sự được chọn đăng tải và được lặp lại trên báo chí hay không. Họ có dùng cụm từ viết tắt 3 chữ cái đầu của bạn để mô tả thị trường không? Họ có mô tả các vấn đề mà công ty của bạn đã định vị? Cuối cùng, việc đưa tin sâu và rộng đến đâu? Bạn có được nhắc đến trên các tạp chí thương mại hay là được đăng tải trên tờ *Wall Street Journal* không? (Bảng 5.8 tóm tắt các kỹ thuật có thể dùng để đánh giá sự thành công của các hoạt động ra mắt của bạn.)

	Thị trường hiện hữu	**Thị trường mới**	**Tái phân khúc thị trường**
Đầu mối	Số lượng đầu mối có hiệu quả	Số lượng yêu cầu	Số lượng đầu mối và yêu cầu
Cách nhìn nhận của người truyền thông điệp đối với sự thay đổi	Đánh giá bên ngoài	Đánh giá bên ngoài	Đánh giá bên ngoài
Cách nhìn nhận của đối tượng người người tiếp nhận thông điệp đối với sự thay đổi	Đánh giá khách hàng	Đánh giá khách hàng	Đánh giá khách hàng
Các thông điệp với mục tiêu	Đánh giá báo chí	Đánh giá báo chí	Đánh giá báo chí
Độ sâu của việc đưa tin	Đánh giá báo chí	Đánh giá báo chí	Đánh giá báo chí

Bảng 5.8 Các kỹ thuật đo lường sự thành công của việc ra mắt

GIAI ĐOẠN 4: TẠO NHU CẦU



Việc tạo nhu cầu bao gồm tất cả mọi hoạt động marketing định hướng nhận thức và mong muốn của khách hàng đến sản phẩm của bạn. Chúng

bao gồm quan hệ công chúng, quảng cáo, triển lãm thương mại, hội thảo và các tài liệu (brochure, bảng dữ liệu). Tạo nhu cầu là giai đoạn cuối cùng trong bước Tạo dựng Khách hàng, thông thường là giai đoạn đầu tiên mà các nhà điều hành marketing truyền thông muốn thực hiện. Thực tế là chỗ dành cho tạo nhu cầu nằm ở cuối một quy trình được cân nhắc chứ không phải nằm ở đầu. Trong giai đoạn này, bạn:

- Chọn một chiến lược tạo nhu cầu phù hợp với các mục tiêu năm đầu tiên của công ty
- Thống nhất về các biện pháp đo lường việc tạo nhu cầu
- Lặp lại, quay lại hay thoát ra

A. Tạo nhu cầu: Chọn chiến lược marketing phù hợp với các mục tiêu năm đầu tiên

Đôi khi các bộ phận Marketing nhắc tôi nhớ câu cách ngôn "Khi bạn đang bị ngập tới cổ giữa bầy cá sấu, khó mà nhớ được việc cần làm là tháo nước ra khỏi đầm." Sai lầm cơ bản mà đa số các nhóm marketing phạm phải là có những mục tiêu tạo nhu cầu không giống với mục tiêu bán hàng – hay nói cách khác, để giúp công ty làm dự toán doanh thu. Ví dụ, nếu các mục tiêu bán hàng của bạn là giành 10% thị phần và 3 triệu đô la doanh thu bán hàng trong năm thứ nhất thì các mục tiêu tạo nhu cầu của bạn cũng phải giống như vậy. Khi đã hiểu được điều đó, thì tiếp theo là một chiến lược tạo nhu cầu liệt kê ra những bước mà bạn sẽ làm và các hoạt động mà bạn sẽ thực hiện để hoàn thành mục tiêu đó. Theo truyền thống, marketing và các chương trình truyền thông của nó có rất nhiều phần động và dễ bị nhầm lẫn về lý do tại sao chúng tồn tại.

Vậy, với vai trò nhắc nhở trong mô hình Phát triển Khách hàng, một khi các mục tiêu bán hàng và tạo nhu cầu đồng bộ thì:

- Đối với những công ty bước vào một thị trường hiện hữu, chức năng tạo nhu cầu là tạo nhu cầu của người sử dụng cuối đủ tiêu chuẩn và hướng nhu cầu đó vào kênh bán hàng.
- Đối với những công ty đang tái phân khúc một thị trường, chức năng tạo nhu cầu là giới thiệu cho khách hàng biết về những lợi ích mà việc tái phân khúc thị trường đem lại và lái nhu cầu đó vào kênh bán hàng.
- Đối với những công ty bước vào một thị trường mới, chức năng tạo nhu cầu là giới thiệu cho khách hàng biết về thị trường và hướng những người

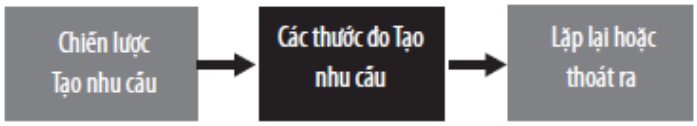
tiếp nhận sớm và độc đáo vào kênh bán hàng. (Xem Bảng 5.9)

Thị trường hiện hữu	Thị trường mới	Tái phân khúc thị trường
Đầu mối/Đơn hàng	Nhận thức/Phát triển thị trường/đầu mối/đơn hàng	Đầu mối/đơn hàng/nhận thức

Bảng 5.9 Chọn một chiến lược tạo nhu cầu

Khi tôi vận hành bộ phận Marketing, để đảm bảo nhóm của mình hiểu được vai trò của họ trong khâu tạo nhu cầu, tôi thường bắt họ tung hô khẩu hiệu "Việc của chúng ta là tạo ra nhu cầu người sử dụng cuối và hướng nó vào kênh bán hàng của chúng ta" mỗi khi bắt đầu họp nhân viên (chúng tôi nằm trong một thị trường hiện hữu). Tôi cũng không ngừng nhắc nhở họ rằng các hoạt động tạo nhu cầu (quảng cáo, triển lãm thương mại) là hoạt động bên cạnh các hoạt động PR đang diễn ra với những người truyền thông điệp, được bắt đầu bằng bằng việc ra mắt sản phẩm và công ty.

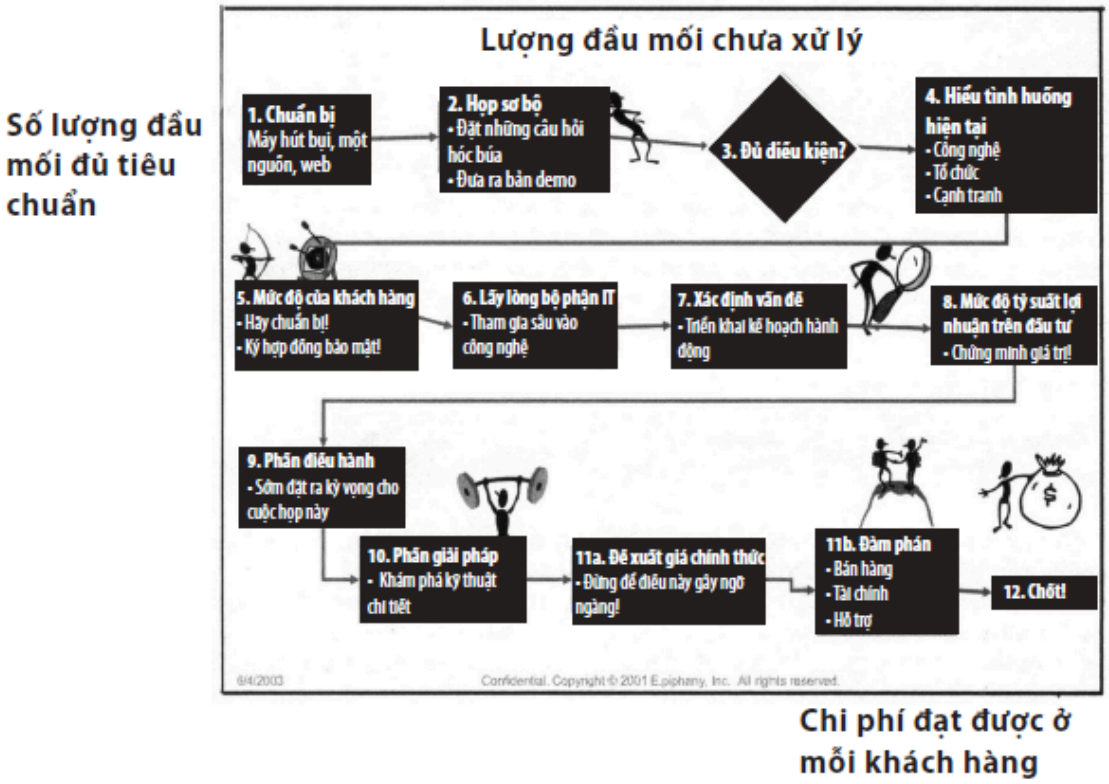
B. Tạo nhu cầu: Thống nhất về các thước đo đánh giá



Ngân sách dành cho việc tạo nhu cầu là thành phần lớn nhất trong một bộ phận Marketing đang hoạt động. Dù chọn đúng phương tiện truyền thông, triển lãm thương mại hay thư gửi trực tiếp đôi khi việc này vừa là khoa học lại vừa giống nghệ thuật, do đó cần có một quy trình phù hợp để đánh giá các kết quả đúng và sửa sai nếu cần. Trong bộ phận makerting của tôi, chúng tôi hoàn tất việc này bằng cách thừa nhận rằng không phải mọi hoạt động tạo nhu cầu đều thành công. Chúng tôi nhận trách nhiệm khi các hoạt động đó thất bại và chúng tôi sửa cho đúng khi cần thiết. Chấp nhận sai lầm là một phần trong quá trình học hỏi thông thường. Tuy nhiên, che đậy các sai lầm hoặc không có biện pháp đánh giá và sửa sai là nền tảng của sự hủy diệt.

Cách tốt nhất để giữ cho các hoạt động tạo nhu cầu và bán hàng đồng bộ là phải thống nhất về tập hợp các mục tiêu trong hệ thống và đánh giá các mục tiêu đó (hãy nhớ, bạn đã tạo ra sơ đồ bán hàng này trong bước

Xác định Khách hàng). Nhìn vào sơ đồ bán hàng trong Hình 5.4, bạn có thể đơn giản nói "Chúng ta cần rót các đầu mối vào phễu bán hàng để các đơn hàng không bị vuột ra mất". Tuy nhiên, như thế sẽ là hoang phí những đồng tiền quý báu.



Hình 5.3 Vai trò Tạo nhu cầu trong Sơ đồ bán hàng

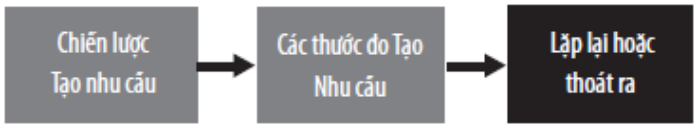
Hãy lấy ví dụ một công ty khởi nghiệp trong một thị trường hiện hữu có mục tiêu nắm 10% thị phần và 3 triệu đô la doanh thu trong năm đầu tiên. Nếu giá bán trung bình của sản phẩm là 500 đô la thì cần bán 6.000 sản phẩm để mang về 3 triệu đô la trong năm đầu. Hãy tính ngược từ 6.000 sản phẩm ở cuối sơ đồ bán hàng và xem cần bao nhiêu khách hàng thực sự trước sơ đồ bán hàng. Có bao nhiêu đầu mối đủ tiêu chuẩn (tức là khách hàng tiềm năng đã bày tỏ sự quan tâm đến sản phẩm của bạn và đáp ứng các tiêu chuẩn mua của bạn) biến thành khách hàng thực sự? Cần bao nhiêu đầu mối chưa xử lý (tức là khách hàng tiềm năng đã bày tỏ sự quan tâm đối với sản phẩm của bạn nhưng chưa được kiểm tra xem họ có phải là những người mua có tiềm năng hay không) để có được bấy nhiêu đầu mối đạt yêu cầu? Chi phí cho mỗi đầu mối hết bao nhiêu? Chi phí

giành được mỗi khách hàng là bao nhiêu? Khi đã có được những thước đo, bạn có thể bắt đầu đánh giá hiệu quả chi tiêu cho việc tạo nhu cầu của mình tương quan với các thước đo này. Sau đó, bạn có một cơ sở để sửa sai.

Dù đặt mục tiêu cho các đầu mối có vẻ là một hoạt động có thể đánh giá được nhưng hiểu được cách các hoạt động marketing truyền thông tác động đến nhận thức dường như lại càng khó hơn. Tôi từng kinh ngạc vì thường xuyên nghe "Không thể đo được nhận thức của khách hàng." Thực tế khác xa; bạn thậm chí có thể đo được nhận thức từ một triển lãm thương mại. Tôi đã từng yêu cầu Giám đốc Triển lãm thương mại của mình hỏi mọi người đến gian hàng của mình là họ đã bao giờ nghe nói đến công ty của chúng tôi chưa. Ông ấy sẽ xin thông tin liên lạc của họ rồi sau đó gọi hoặc gửi email sai khi triển lãm kết thúc.

Sau đó, ông sẽ hỏi lại là họ đã từng nghe đến công ty của chúng tôi chưa. Trên 78% những người đã đến triển lãm trưng bày từng nói rằng họ chưa từng nghe nói đến chúng tôi khi họ mới bước vào gian hàng của chúng tôi thì giờ đã mô tả chính xác về công ty của chúng tôi và công ty làm gì. Đó là sự đo lường nhận thức.

C. Lặp lại, quay lại hoặc thoát ra



Với khâu Tạo dựng Khách hàng đang được triển khai, bạn gần như bắt đầu vào giai đoạn cuối. Sau khi ra mắt công ty và sản phẩm, bạn đã đưa tên lửa bay ra khỏi bệ phóng theo cách rất chung. Bạn đã thực hiện các đánh giá bên ngoài, định vị công ty và sản phẩm của mình bằng hàng loạt những người truyền thông điệp để chuyển tải câu chuyện. Tạo nhu cầu là hướng nhu cầu của người sử dụng cuối vào kênh bán hàng. Cuối cùng, bạn đang dùng và sàng lọc các thước đo mà bạn đã tạo ra để đánh giá khoản tiền marketing đã chi. Khi doanh thu bắt đầu tăng, có thể bạn đang cảm thấy phần khó khăn của việc tạo một công ty khởi nghiệp đã qua.

Tuy nhiên, khi quy trình Tạo dựng Khách hàng đã hết, bạn có thể cần phải lặp lại nhiều phần trong đó. Việc định vị đã có ý nghĩa đối với khách

hàng sống thực sự ngoài kia chưa? Những người truyền thông điệp có tin tưởng vào thông điệp của công ty bạn không? Việc tạo nhu cầu có đưa được từng đoàn từng đoàn khách hàng tới bên các nhân viên bán hàng của bạn? Nếu chưa thì cũng đừng thất vọng. Như bạn đã thấy, mỗi bước trong khâu Phát triển Khách hàng là một quá trình học hỏi và khám phá. Có thể sự thất bại trong việc định vị và truyền thông điệp sẽ đem đến những hiểu biết mới mẻ khi bạn phân tích điều gì không hiệu quả. Hãy nhớ lại rằng ngay cả những thay đổi tinh tế trong các thông điệp có thể tạo những thay đổi vô cùng to lớn. (Hãy nhớ rằng khi mới được giới thiệu thì "Diet-Beer" (bia cho người ăn kiêng) trên kệ trưng bày bị người ta chế giễu. Phải mất nhiều chất xám và công sức để giới thiệu lại là "Lite-Beer" (Bia nhẹ) và tạo ra một thị trường có lợi nhuận khổng lồ.) Hãy dùng mọi thứ bạn đã học được trong giai đoạn 1 tới 3, bổ sung cho việc định vị dựa trên sự phản hồi rồi quay lại giai đoạn 1 và làm lại lần nữa.

Tuy nhiên, trong một số trường hợp, có thể chẳng có gì sai trong khâu định vị, các thông điệp hay các hoạt động tạo nhu cầu. Vấn đề có thể nằm ở Loại Thị trường. Nếu bạn đang bị các đối thủ nghiền nát hoặc nếu bạn hoàn toàn không thể tạo ra chút nhu cầu nào thì đây là lúc dừng lại và hỏi "Chúng ta có chọn đúng Loại Thị trường không?"

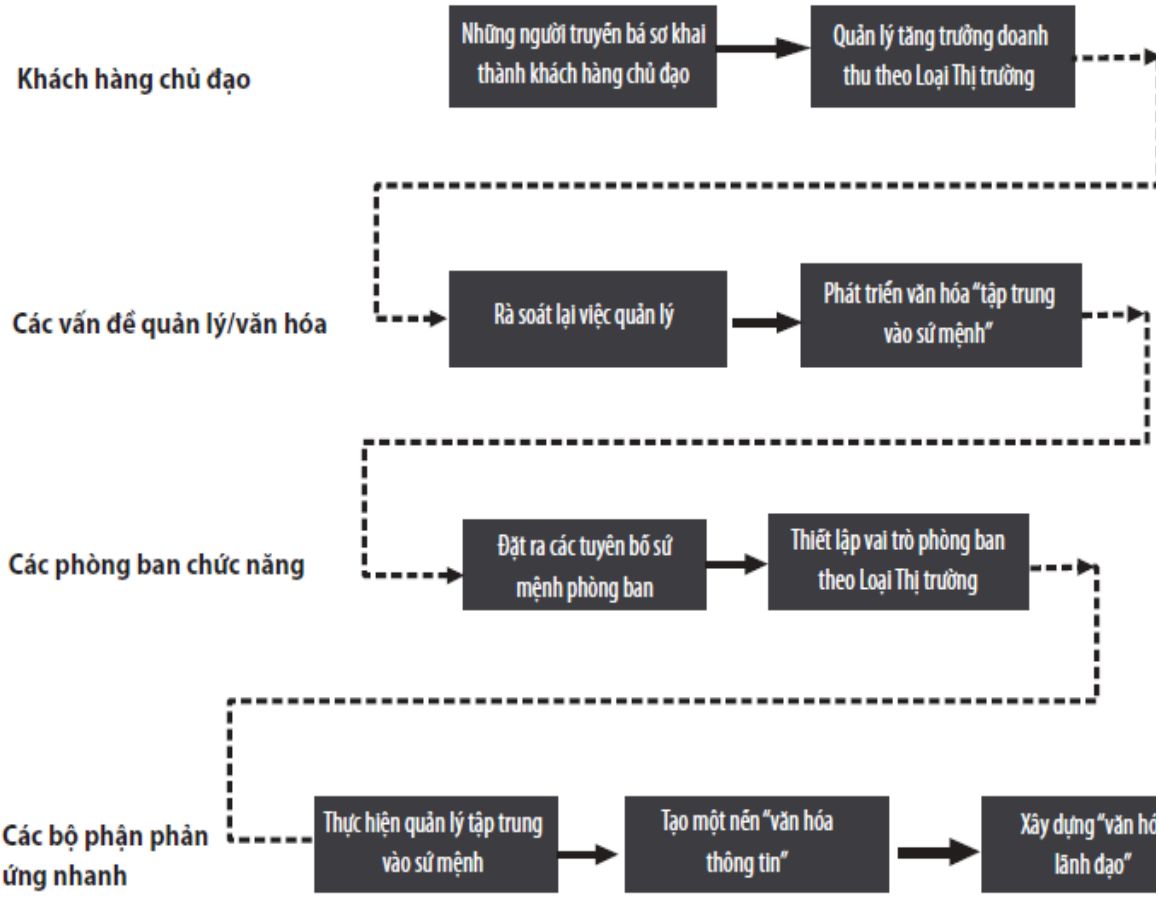
Một số dấu hiệu cho bạn biết rằng bạn đã sẵn sàng bước tiếp chính là các đáp án tích cực cho các câu hỏi như thế này: Doanh thu có tăng khi các nỗ lực tạo nhu cầu trở nên hiệu quả hơn? Các đối thủ đã bắt đầu chú ý hay thậm chí bắt đầu sao chép định vị của bạn? Mô hình tài chính có còn phù hợp? Nếu những câu trả lời là có thì bạn hãy xem xét lại chính mình và nhân viên của mình để chuẩn bị bước vào phần cần nỗ lực cá nhân lớn nhất trong toàn bộ quy trình Phát triển Khách hàng: xây dựng công ty.

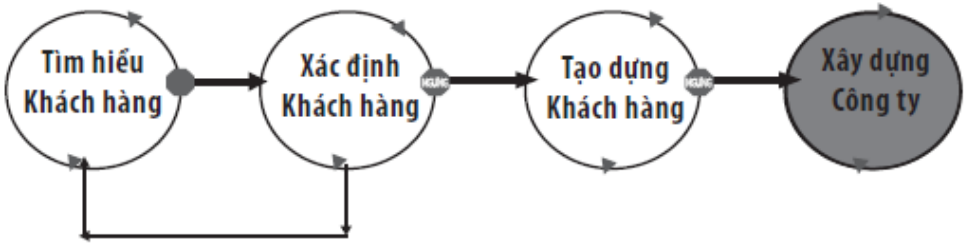
TÓM TẮT BƯỚC TẠO DỰNG KHÁCH HÀNG

Giai đoạn	**Mục tiêu**	**Kết quả**
1. Sẵn sàng ra mắt		
A. Xây dựng Bảng câu hỏi v`êLoại Thị trường	Loại Thị trường mà khách hàng nghĩ là công ty phù hợp	Bảng câu hỏi Loại Thị trường
B. Chọn Loại Thị trường	Chọn "Loại Thị trường"	Nhất trí v`êLoại Thị trường
C. Thống nhất các mục tiêu bán hàng và tạo	Đặt mục tiêu bán hàng và thông điệp cho năm thứ nhất	Các con số bán hàng/marketing; Ngân sách dành cho Tạo dựng

khách hàng trong năm đ`ầu tiên		Khách hàng
2. Định vị công ty và sản phẩm		
A. Chọn một đại lý quan hệ công chúng	Phỏng vấn và chọn một đại lý PR hiểu được chiến lược	Đại lý PR được chọn
B. Thực hiện các đánh giá nội bộ và bên ngoài	Đánh giá v`ềbản thân, và xem khách hàng, các nhà phân tích, những người có t`ần ảnh hưởng, báo chí nhìn nhận công ty bạn như thế nào	Tổng hợp đánh giá
C. Khớp Định vị với Loại Thị trường	Định vị công ty và sản phẩm	Các công bố định vị
3. Ra mắt công ty và sản phẩm		
A. Chọn kiểu ra mắt theo Loại Thị trường	Chọn chiến lược tiếp nhận `ôạt, độc đáo hoặc sớm	Chiến lược ra mắt
B. Chọn khách hàng để truy`ền thông điệp	Quyết định đâu là đối tượng bạn cố gắng tiếp cận khi ra mắt	Mô tả đối tượng tiếp nhận thông điệp
C. Chọn những người truy`ền thông điệp	Nhận diện các chuyên gia, những người truy`ền bá sơ khai, và những người kết nối	Những người truy`ền thông điệp theo tên gọi
D. Lập thông điệp	Truy`ền đạt thông điệp v`ềđịnh vị giá trị một cách truy`ền cảm	Các thông điệp chính
E. Hiểu bối cảnh của thông điệp	Nhận diện các vấn đ`ềbên ngoài tạo thành bối cảnh thông điệp	Tổng hợp bối cảnh
F. Hiểu phương tiện truy`ền thông dành cho thông điệp	Vạch chiến lược truy`ền thông	Phương tiện truy`ền thông dựa vào khách hàng mục tiêu
G. Đánh giá thành công	Xác định đi`ều gì quan trọng đối với việc ra mắt và bám chặt các mục tiêu	Các thước đo: đ`ầu mối, nhận thức, đặt mục tiêu, mức độ phổ cập tin tức
4. Tạo nhu c`ầu		
A. Chọn chiến lược năm thứ nhất	Lập chiến lược tạo nhu c`ầu cho các mục tiêu năm thứ nhất	Tổng hợp chiến lược và kế hoạch
B. Thống nhất các biện pháp đánh giá	Đặt ra tiêu chuẩn để đánh giá sự thành công của việc tạo nhu c`ầu	Các thước đo: đ`ầu mối đủ tiêu chuẩn, hệ thống bán hàng, đơn hàng, thời gian chu trình bán hàng giảm
C. Lặp lại, quay lại hoặc thoát ra	Quyết định xem việc tạo nhu c`ầu có thành công đối với Loại Thị trường đã chọn không	Hệ thống bán hàng mạnh và sự quan tâm của khách hàng

TỪNG BƯỚC XÂY DỰNG CÔNG TY



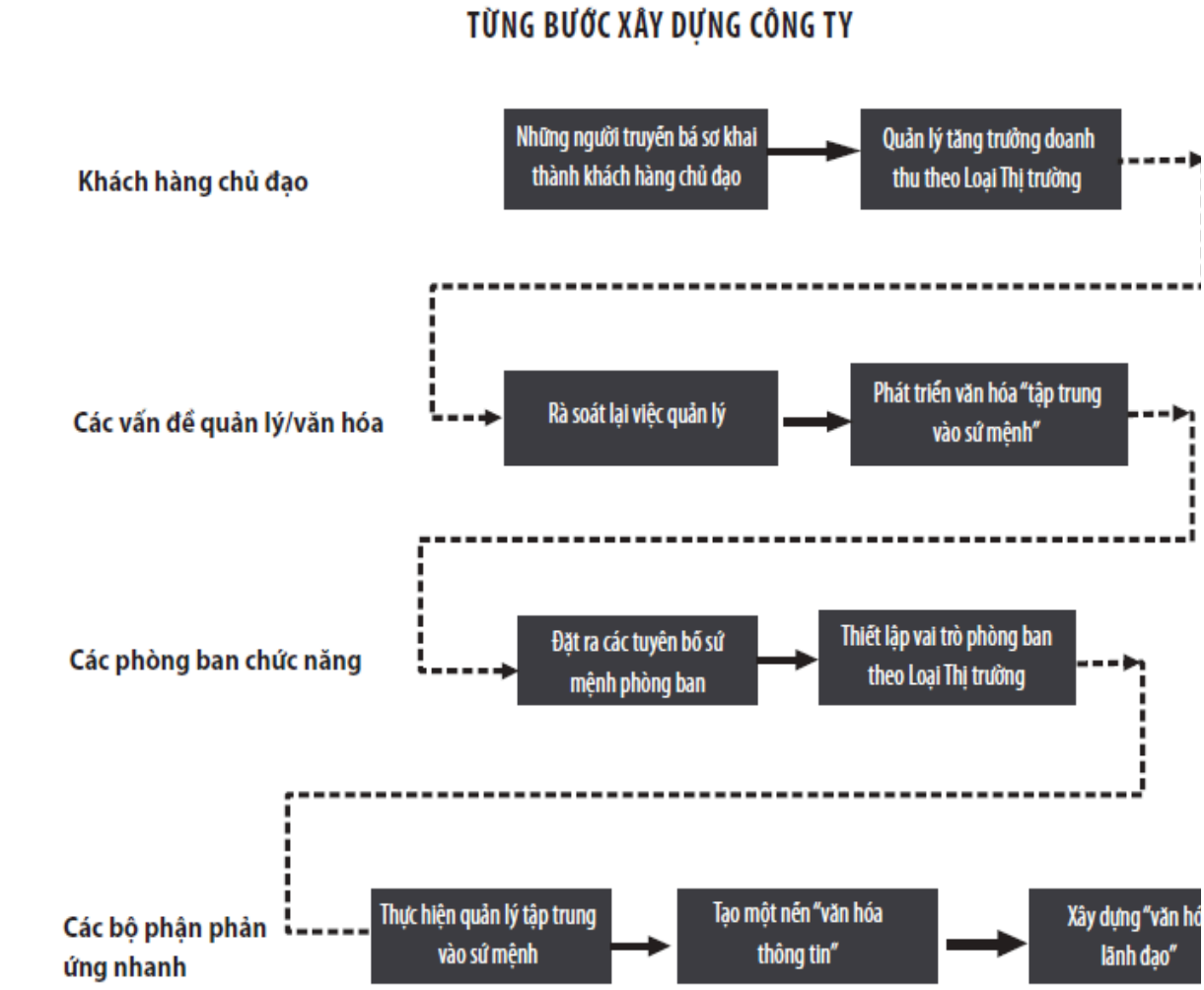


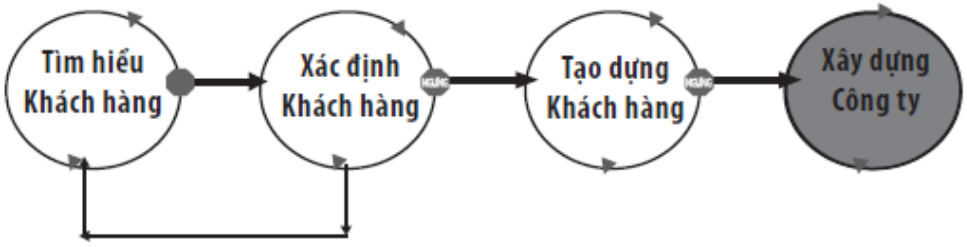
[9] D. Montgomery, M. Lieberman 1988 “First Mover Advantage”. *Tạp chí quản lý chiến lược* , 9(9):41-58. (-ND)

[10] P. N. Golder và G. J. Tellis. 1993 “Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing
Legend?” *Tạp chí nghiên cứu Marketing* , 30(2):158-170. (-ND)

[11] M. Gladwell. 2000 (Tháng 2). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* . Boston: Little Brown & Company. (-ND)

B. Thống nhất các biện pháp đánh giá Đặt ra tiêu chuẩn để đánh giá sự thành công của việc tạo nhu c ầu Các thước đo: đ ầu mối đủ tiêu chuẩn, hệ thống bán hàng, đơn hàng, thời gian chu trình bán hàng giảm C. Lặp lại, quay lại hoặc thoát ra Quyết định xem việc tạo nhu c ầu có thành công đối với Loại Thị trường đã chọn không Hệ thống bán hàng mạnh và sự quan tâm của khách hàng



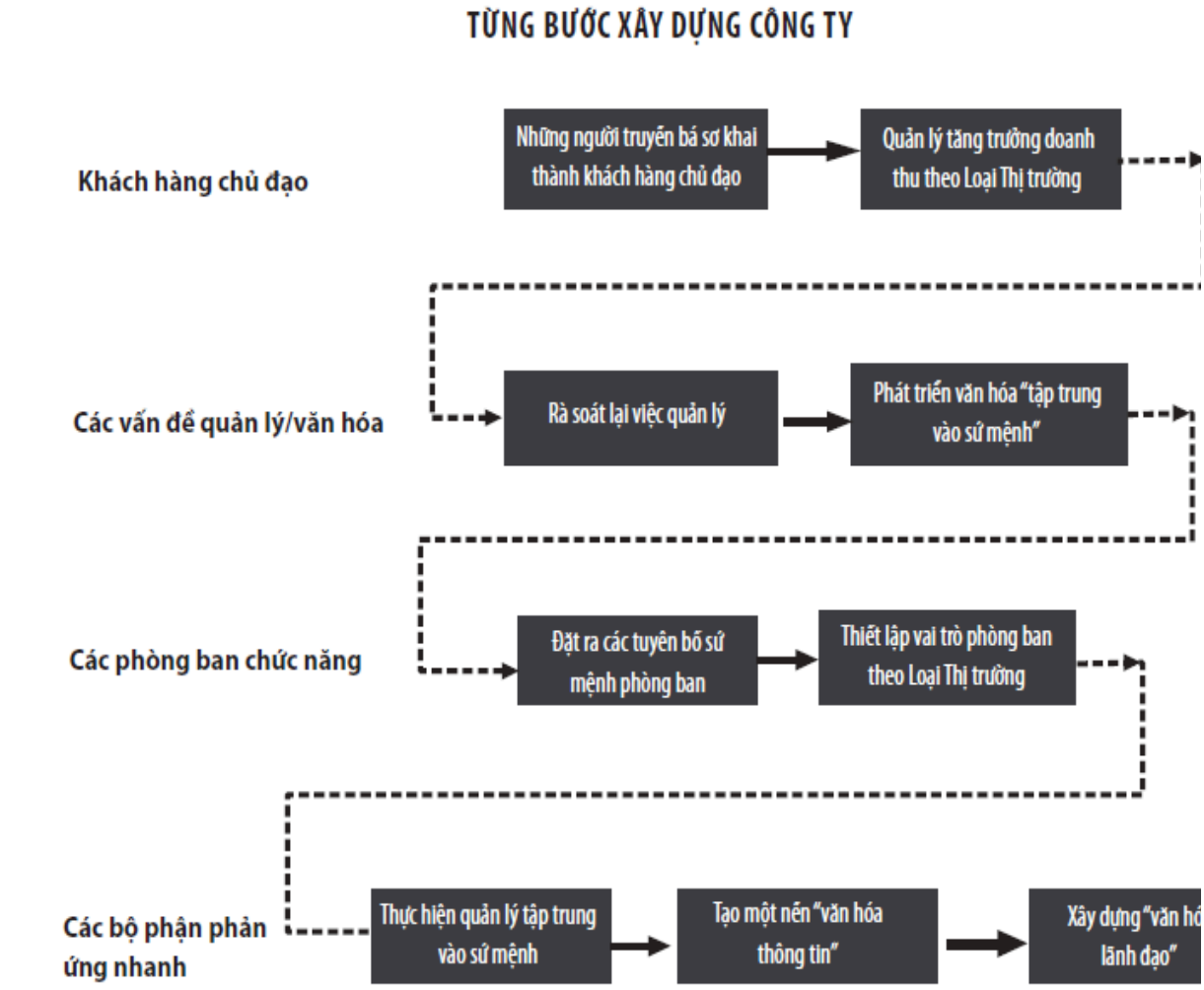


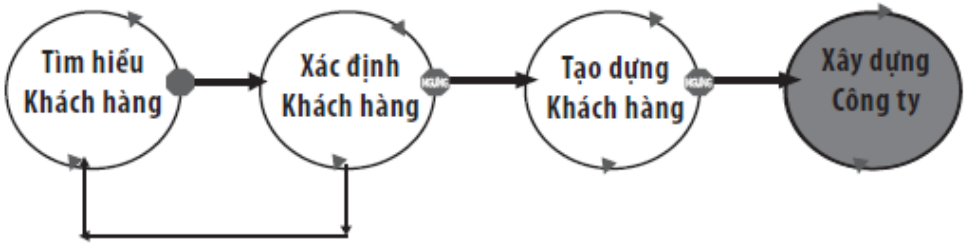
[9] D. Montgomery, M. Lieberman 1988 “First Mover Advantage”. *Tạp chí quản lý chiến lược* , 9(9):41-58. (-ND)

[10] P. N. Golder và G. J. Tellis. 1993 “Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing
Legend?” *Tạp chí nghiên cứu Marketing* , 30(2):158-170. (-ND)

[11] M. Gladwell. 2000 (Tháng 2). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* . Boston: Little Brown & Company. (-ND)

B. Thống nhất các biện pháp đánh giá Đặt ra tiêu chuẩn để đánh giá sự thành công của việc tạo nhu c ầu Các thước đo: đ ầu mối đủ tiêu chuẩn, hệ thống bán hàng, đơn hàng, thời gian chu trình bán hàng giảm C. Lặp lại, quay lại hoặc thoát ra Quyết định xem việc tạo nhu c ầu có thành công đối với Loại Thị trường đã chọn không Hệ thống bán hàng mạnh và sự quan tâm của khách hàng



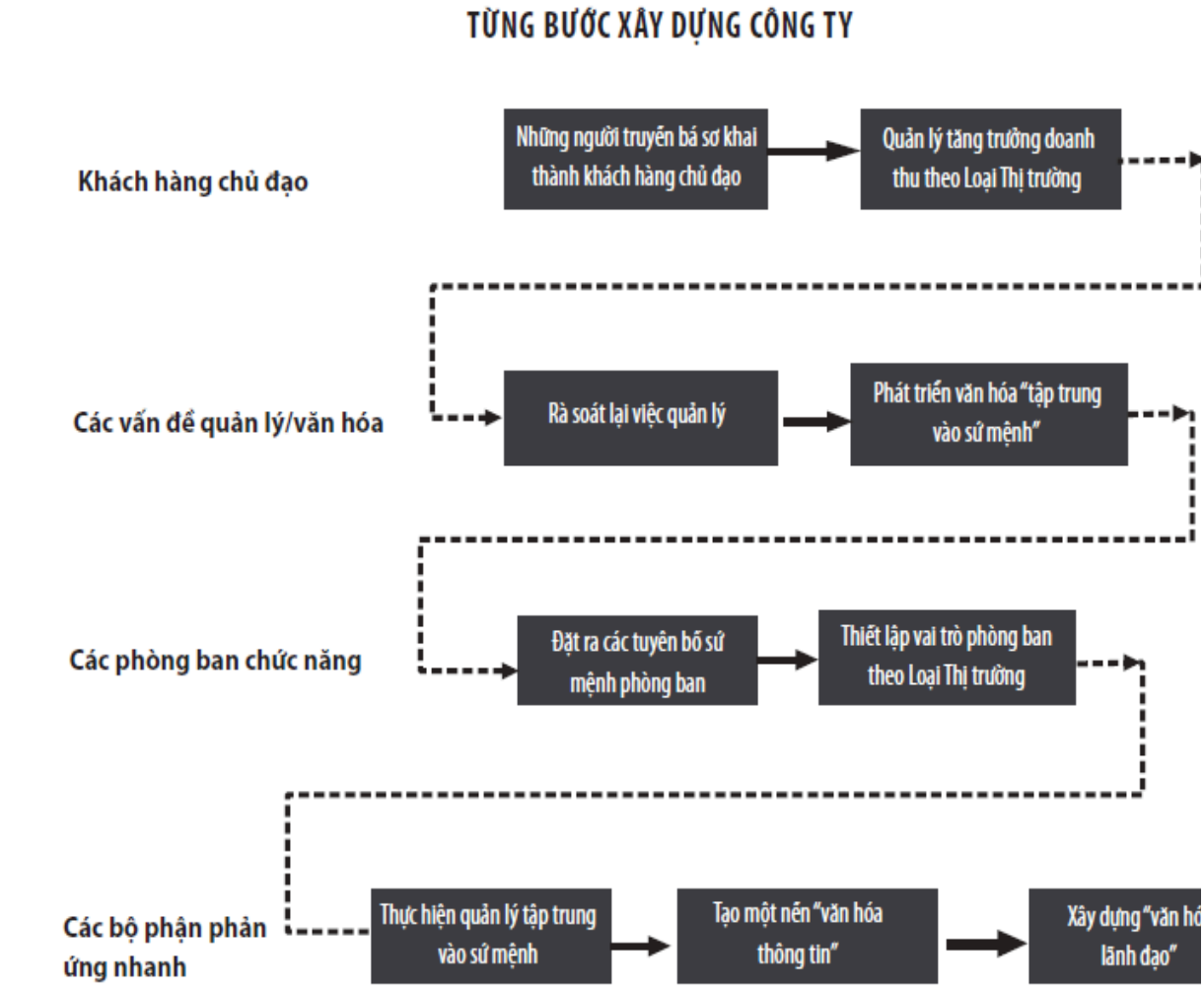


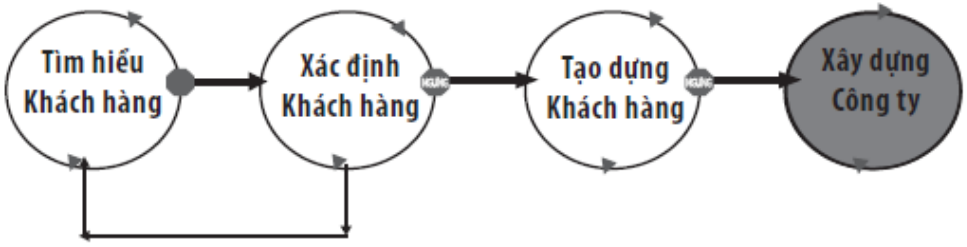
[9] D. Montgomery, M. Lieberman 1988 “First Mover Advantage”. *Tạp chí quản lý chiến lược* , 9(9):41-58. (-ND)

[10] P. N. Golder và G. J. Tellis. 1993 “Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing
Legend?” *Tạp chí nghiên cứu Marketing* , 30(2):158-170. (-ND)

[11] M. Gladwell. 2000 (Tháng 2). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* . Boston: Little Brown & Company. (-ND)

B. Thống nhất các biện pháp đánh giá Đặt ra tiêu chuẩn để đánh giá sự thành công của việc tạo nhu c ầu Các thước đo: đ ầu mối đủ tiêu chuẩn, hệ thống bán hàng, đơn hàng, thời gian chu trình bán hàng giảm C. Lặp lại, quay lại hoặc thoát ra Quyết định xem việc tạo nhu c ầu có thành công đối với Loại Thị trường đã chọn không Hệ thống bán hàng mạnh và sự quan tâm của khách hàng



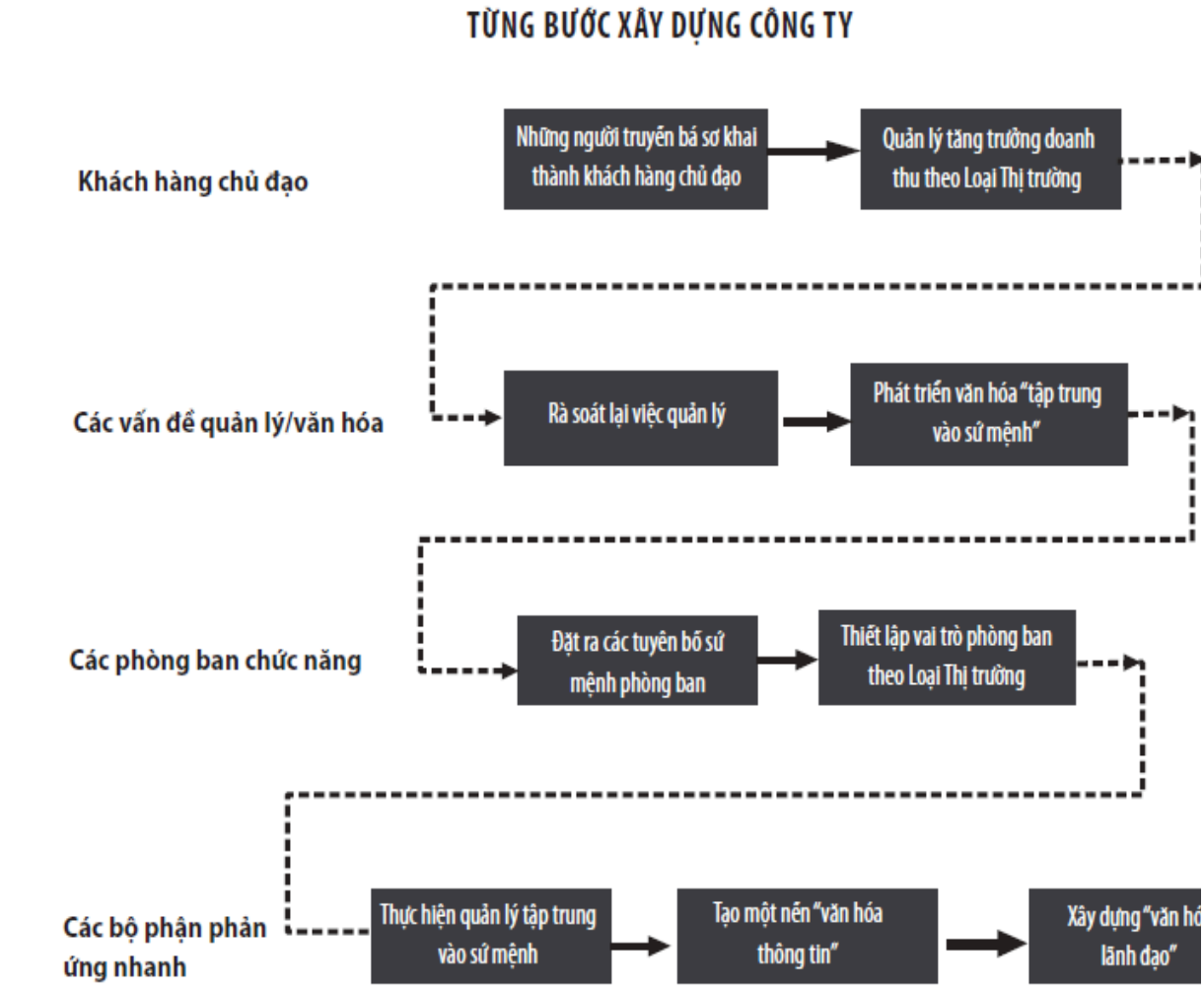


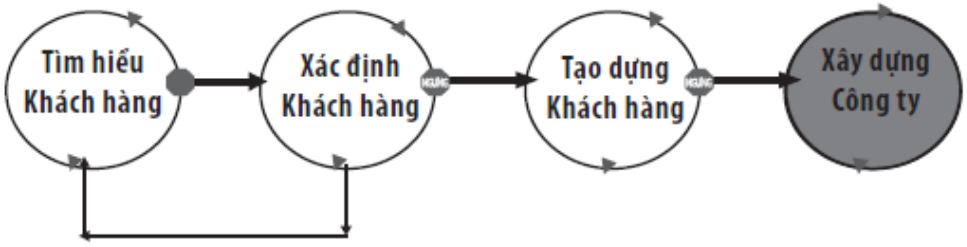
[9] D. Montgomery, M. Lieberman 1988 “First Mover Advantage”. *Tạp chí quản lý chiến lược* , 9(9):41-58. (-ND)

[10] P. N. Golder và G. J. Tellis. 1993 “Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing
Legend?” *Tạp chí nghiên cứu Marketing* , 30(2):158-170. (-ND)

[11] M. Gladwell. 2000 (Tháng 2). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* . Boston: Little Brown & Company. (-ND)

B. Thống nhất các biện pháp đánh giá Đặt ra tiêu chuẩn để đánh giá sự thành công của việc tạo nhu c ầu Các thước đo: đ ầu mối đủ tiêu chuẩn, hệ thống bán hàng, đơn hàng, thời gian chu trình bán hàng giảm C. Lặp lại, quay lại hoặc thoát ra Quyết định xem việc tạo nhu c ầu có thành công đối với Loại Thị trường đã chọn không Hệ thống bán hàng mạnh và sự quan tâm của khách hàng



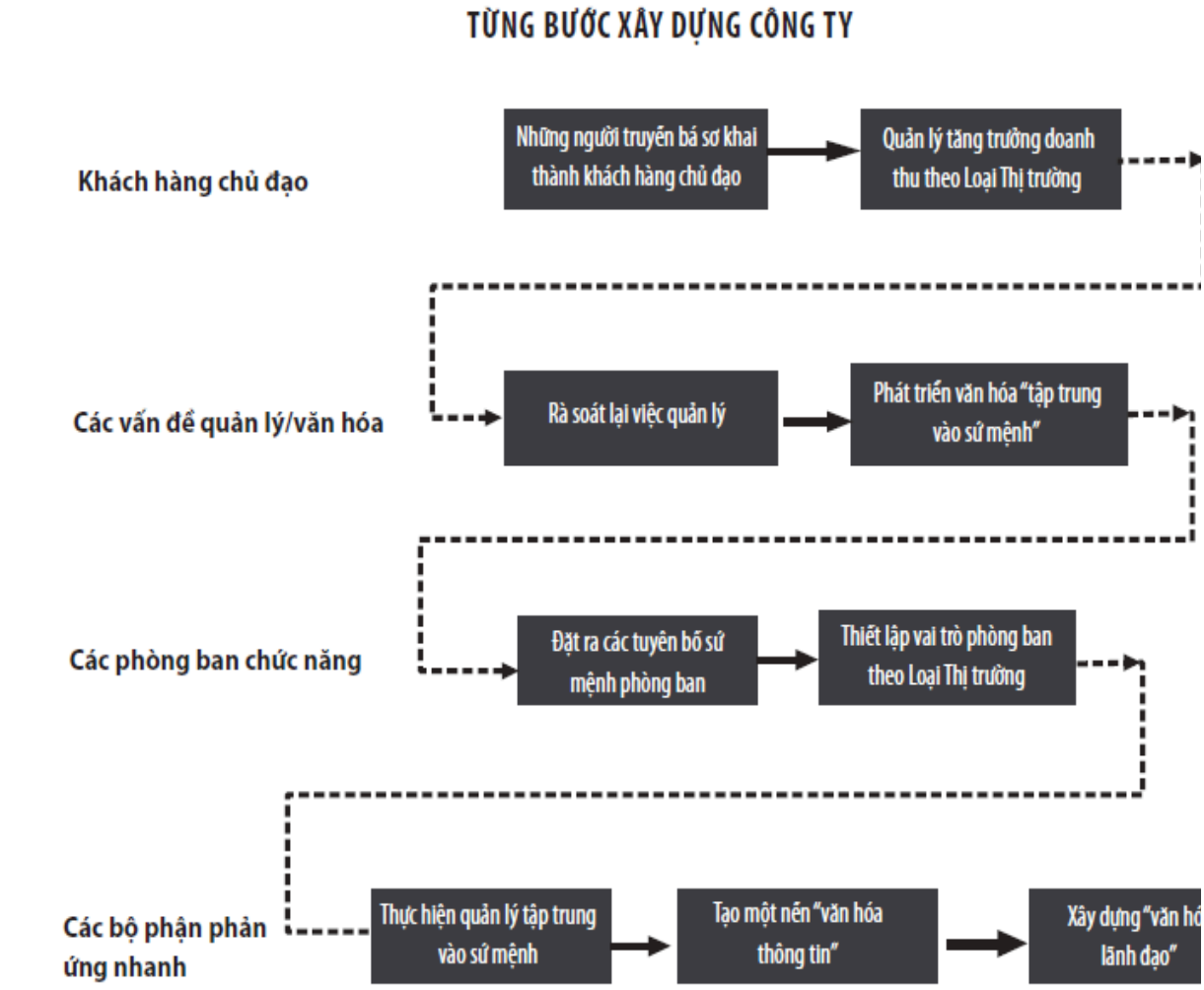


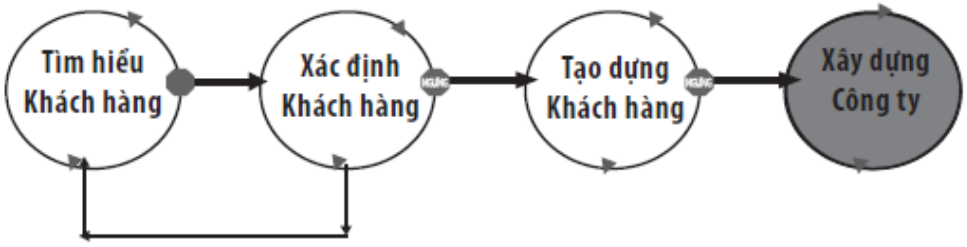
[9] D. Montgomery, M. Lieberman 1988 “First Mover Advantage”. *Tạp chí quản lý chiến lược* , 9(9):41-58. (-ND)

[10] P. N. Golder và G. J. Tellis. 1993 “Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing
Legend?” *Tạp chí nghiên cứu Marketing* , 30(2):158-170. (-ND)

[11] M. Gladwell. 2000 (Tháng 2). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* . Boston: Little Brown & Company. (-ND)

B. Thống nhất các biện pháp đánh giá Đặt ra tiêu chuẩn để đánh giá sự thành công của việc tạo nhu c ầu Các thước đo: đ ầu mối đủ tiêu chuẩn, hệ thống bán hàng, đơn hàng, thời gian chu trình bán hàng giảm C. Lặp lại, quay lại hoặc thoát ra Quyết định xem việc tạo nhu c ầu có thành công đối với Loại Thị trường đã chọn không Hệ thống bán hàng mạnh và sự quan tâm của khách hàng



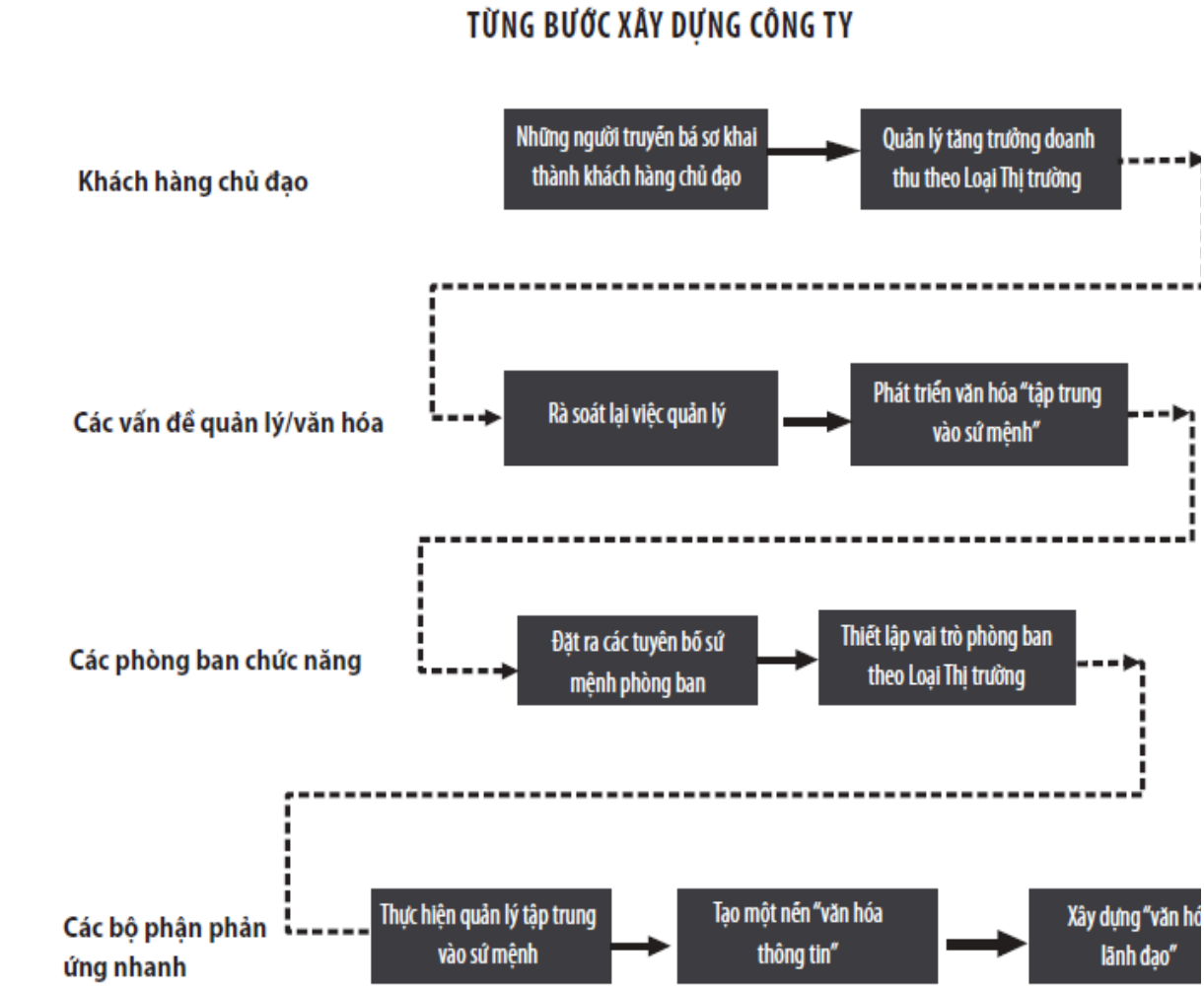


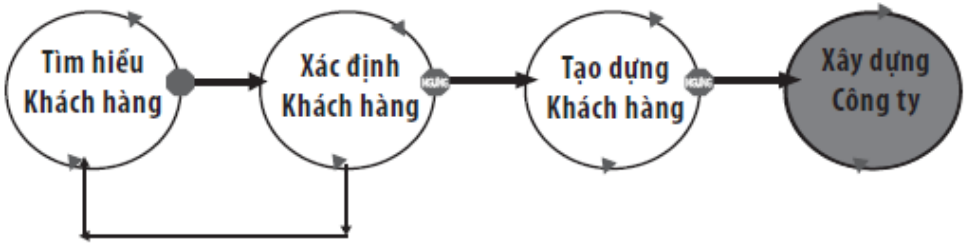
[9] D. Montgomery, M. Lieberman 1988 “First Mover Advantage”. *Tạp chí quản lý chiến lược* , 9(9):41-58. (-ND)

[10] P. N. Golder và G. J. Tellis. 1993 “Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing
Legend?” *Tạp chí nghiên cứu Marketing* , 30(2):158-170. (-ND)

[11] M. Gladwell. 2000 (Tháng 2). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* . Boston: Little Brown & Company. (-ND)

B. Thống nhất các biện pháp đánh giá Đặt ra tiêu chuẩn để đánh giá sự thành công của việc tạo nhu c ầu Các thước đo: đ ầu mối đủ tiêu chuẩn, hệ thống bán hàng, đơn hàng, thời gian chu trình bán hàng giảm C. Lặp lại, quay lại hoặc thoát ra Quyết định xem việc tạo nhu c ầu có thành công đối với Loại Thị trường đã chọn không Hệ thống bán hàng mạnh và sự quan tâm của khách hàng



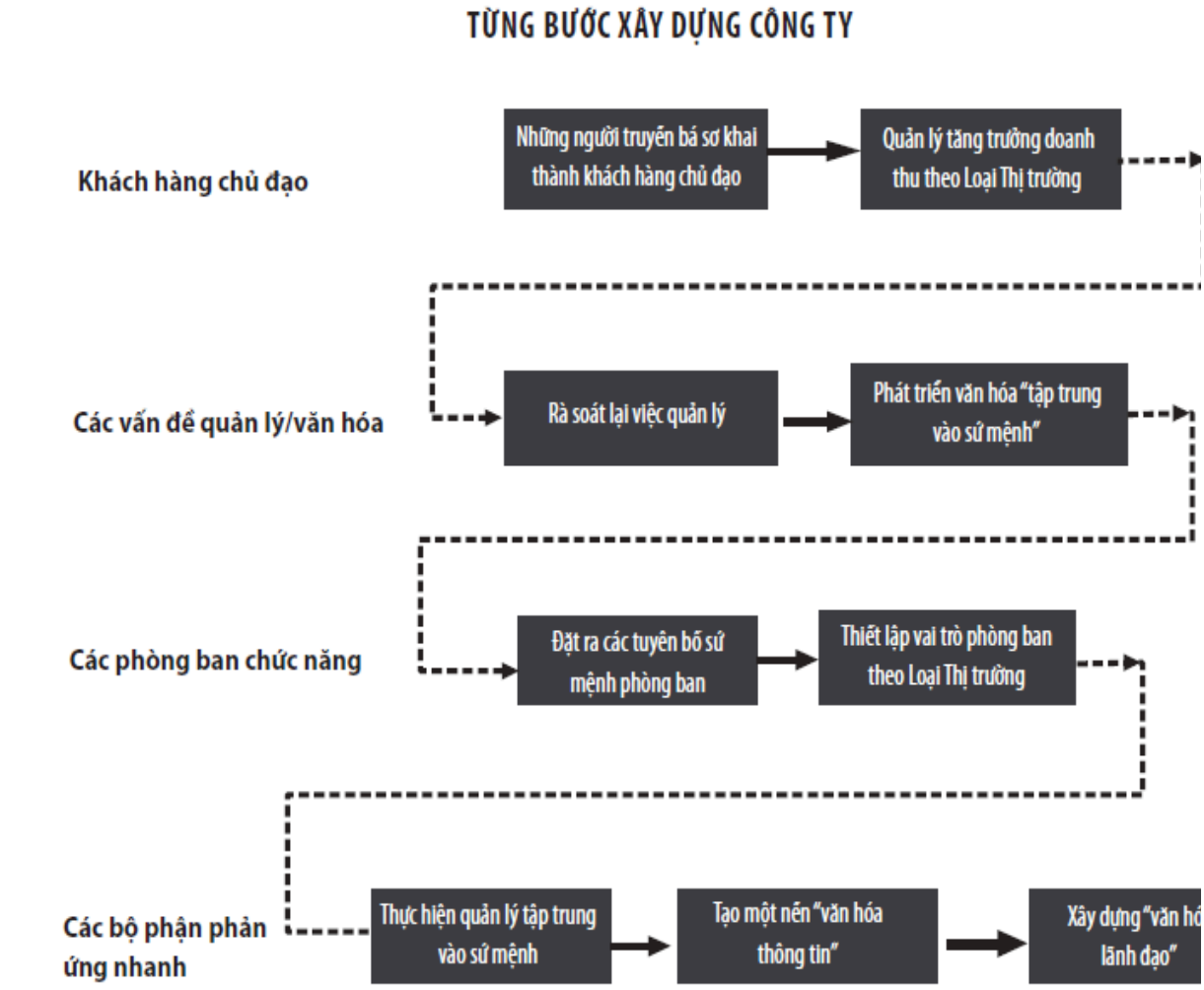


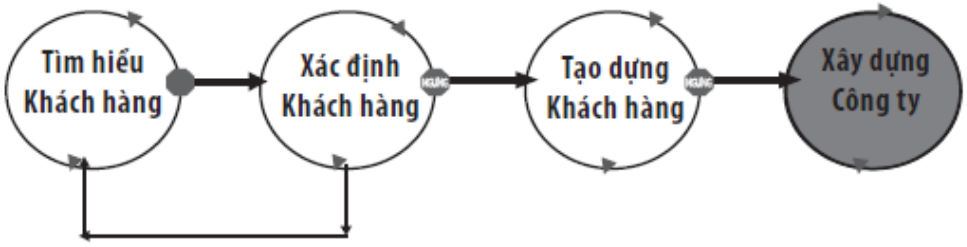
[9] D. Montgomery, M. Lieberman 1988 “First Mover Advantage”. *Tạp chí quản lý chiến lược* , 9(9):41-58. (-ND)

[10] P. N. Golder và G. J. Tellis. 1993 “Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing
Legend?” *Tạp chí nghiên cứu Marketing* , 30(2):158-170. (-ND)

[11] M. Gladwell. 2000 (Tháng 2). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* . Boston: Little Brown & Company. (-ND)

B. Thống nhất các biện pháp đánh giá Đặt ra tiêu chuẩn để đánh giá sự thành công của việc tạo nhu c ầu Các thước đo: đ ầu mối đủ tiêu chuẩn, hệ thống bán hàng, đơn hàng, thời gian chu trình bán hàng giảm C. Lặp lại, quay lại hoặc thoát ra Quyết định xem việc tạo nhu c ầu có thành công đối với Loại Thị trường đã chọn không Hệ thống bán hàng mạnh và sự quan tâm của khách hàng





[9] D. Montgomery, M. Lieberman 1988 “First Mover Advantage”. *Tạp chí quản lý chiến lược* , 9(9):41-58. (-ND)

[10] P. N. Golder và G. J. Tellis. 1993 “Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing
Legend?” *Tạp chí nghiên cứu Marketing* , 30(2):158-170. (-ND)

[11] M. Gladwell. 2000 (Tháng 2). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* . Boston: Little Brown & Company. (-ND)

CHƯƠNG 5

TẠO DỰNG KHÁCH HÀNG

Trên cõi đời này, mỗi sự vật hiện tượng đều có mục đích nhất định tại một thời điểm cụ thể.

Ecclesiastes 3:1

PhotosToYou là ý tưởng có thể dự đoán được. Vào những năm cuối thập niên 90, trước khi những người khác nhìn ra được những cơ hội rằng việc buôn bán máy ảnh kỹ thuật số bắt đầu thăng hoa thì 3 người sáng lập của PhotosToYou - Ernie, Chen và Dave - đã khám phá ra điều này. Tại thời điểm đó, cách duy nhất để xem được hình ảnh kỹ thuật số là phải in hình ảnh ở nhà. Ernie, Chen và Dave chợt nhận ra đó là cơ hội để họ cung cấp dịch vụ rửa hình kỹ thuật số qua internet. Không chỉ là kiểu in ấn mà người ta có thể in được bằng máy in mực đen rẻ tiền tại nhà mà còn là thiết bị in hoàn chỉnh chất lượng cao in hình ảnh 35mm. Sau đó PhotosToYou có thể trực tiếp gửi hình ảnh đã in đến khách hàng.

Khi PhotosToYou được sáng lập, thị trường chụp ảnh đang trong thời kỳ chuyển tiếp nhanh chóng từ thị trường phim thành thị trường kỹ thuật số. Tại thời điểm đó, mỗi năm có 82 tỷ hình được chụp bằng cách xử lý phim truyền thống và hơn 37 tỷ đô la được dùng vào việc rửa hình. Cùng lúc đó, việc buôn bán máy ảnh kỹ thuật số bắt đầu tăng chóng mặt. Mức tăng trưởng hằng năm khoảng 50%, đến năm 2004 nền móng của máy ảnh kỹ thuật số được dự đoán giành được 25% thị trường tiêu thụ máy ảnh. Thực ra, khi PhotosToYou khởi nghiệp, máy ảnh kỹ thuật số được dự đoán là 1 trong 2 nhà sản phẩm điện tử gia dụng hàng đầu trong hơn 3 mùa lễ hội kế tiếp. Đối với những người sáng lập, chụp hình kỹ thuật số mà không có đến giải pháp “hoàn chỉnh” dễ dàng thì chẳng khác nào máy tính mà không có máy in. Họ được thuyết phục rằng in trực tuyến tiện lợi là “ứng dụng tuyệt hảo” (killer application) đối với máy ảnh kỹ thuật số.

Tôi gặp Ernie, Chen và Dave khi PhotosToYou mới chỉ có 3 người bọn họ và họ vẫn còn làm việc ở các văn phòng nhỏ của nhà đầu tư chính của họ. Tôi giúp họ cố gắng hiểu về thị trường chụp ảnh kỹ thuật số. Qua trò chuyện với những người có máy ảnh kỹ thuật số, điều chúng tôi thấy là họ yêu máy ảnh kỹ thuật số bởi sự tiện lợi và khả năng chụp nhanh, nhưng họ tiếc cho chất lượng in. Họ dùng máy ảnh kỹ thuật số khi muốn chụp hình mà họ có thể xem ngay lập tức (hoặc chia sẻ trên mạng) nhưng họ vẫn mang theo chiếc máy ảnh 35mm chụp những bức ảnh để in làm kỷ niệm cả đời. Nếu họ có thể có những hình ảnh của chiếc máy ảnh 35mm từ chiếc máy ảnh kỹ thuật số thì đó sẽ là máy ảnh duy nhất mà họ dùng. Cho đến lúc đó thì đây vẫn là thế giới 2 máy ảnh.

Một năm nhanh chóng trôi qua. PhotosToYou thuê một đội ngũ tài năng gồm các chuyên gia hình ảnh trong ngành chụp ảnh cũng như từ các trường đại học hàng đầu. Công ty đã triển khai chỉnh sửa màu sắc và công nghệ tăng cường hình ảnh giúp tối ưu hóa máy in cho một số đời máy ảnh số cụ thể. Họ đã xây dựng quy trình in toàn bộ bằng kỹ thuật số đầu tiên dùng các máy in kỹ thuật số và một tiện ích sản phẩm kỹ thuật số toàn diện. Và công ty đã tạo ra một ứng dụng web dễ dàng và tin cậy để tải lên và đặt chọn ảnh. Dịch vụ khách hàng hỗ trợ cho tất cả những điều đó là: theo dõi đơn hàng, đồng thời hỗ trợ bằng email và điện thoại. PhotosToYou đang trong quá trình tạo ra các quan hệ đối tác chiến lược dài hạn. Và giống bất kỳ công ty khởi nghiệp giỏi nào, "con đười ươi" 800 pound Kodak cũng như rất nhiều đối thủ cạnh tranh đã xuất hiện, là một sự lo ngại cho họ. Nhưng PhotosToYou đã được định hình tốt. Máy ảnh kỹ thuật số tiếp tục bán tốt, công ty thu về rất nhiều tiền, những khách hàng thử nghiệm thích sản phẩm và bắt đầu kể cho bạn bè của họ về dịch vụ này. Những người sáng lập đang sắp sửa khai trương công ty cùng các dịch vụ hoàn thiện ảnh chụp trực tuyến.

Vậy thì có điều gì trục trặc? Đối với PhotosToYou, rắc rối bắt đầu khi công ty thuê một Tổng Giám đốc mới và một Phó Chủ tịch Marketing mới, cả hai đều là những người đam mê "thương hiệu".

Nhóm điều hành mới của PhotosToYou tin rằng sự khác biệt giữa người chiến thắng và kẻ thua cuộc trên internet chính là "thương hiệu" và họ muốn PhotosToYou là công ty đầu tiên phát triển thương hiệu gắn liền với rửa ảnh kỹ thuật số. Họ tin rằng một thương hiệu mạnh sẽ cho phép

họ hướng nhu cầu người sử dụng cuối vào trang web của họ và nắm lấy thị phần ngay từ đầu như họ mong muốn. Bộ phận Marketing nhanh chóng diễn dịch lý thuyết của họ thành thực tiễn bằng cách thực hiện quảng bá thương hiệu ở nhiều cấp độ. Mục đích là đập vào mắt khách hàng thương hiệu PhotosToYou trong các cửa hàng khi họ đến mua máy ảnh, một lần nữa thông qua máy ảnh kỹ thuật số của công ty và các đối tác rửa ảnh, rồi thêm lần nữa trong hộp thư của họ. Để điều đó xảy ra, PhotosToYou sẽ phải thương lượng với những người bán lẻ, các nhà sản xuất máy ảnh kỹ thuật số, cộng đồng trên mạng và các nhà làm khung ảnh. Chiến lược xây dựng thương hiệu còn bao gồm chiến dịch quảng cáo toàn quốc, trên diện rộng cũng như quảng cáo tập trung vào từng nhóm mục tiêu. Một chương trình hợp tác rộng rãi và tốn kém bắt đầu.

Sau đó, sự thật được hé mở. Chiến lược cộng tác của PhotosToYou nghe trong phòng họp thì có vẻ tuyệt vời, nhưng chẳng thực tế. Các nhà sản xuất máy ảnh kỹ thuật số ngần ngại khi hợp tác với chỉ duy nhất một nhà rửa ảnh vì họ không thể nào biết được ai sẽ là người dẫn đầu thị trường. Các cổng internet lớn như AOL và Yahoo vô cùng vui mừng được hợp tác, nhưng PhotosToYou sẽ phải trả trước cho họ cả núi tiền. Giao dịch với các nhà sản xuất máy tính cá nhân và các nhà bán lẻ cũng đúng y như vậy. Chắc chắn là một số người sẽ vui lòng kết hợp phần mềm PhotosToYou với máy tính cá nhân của họ nhưng sẽ tốn của PhotosToYou một số tiền. Đây là quảng cáo và khuyến mãi duy nhất mà công ty có thể kiểm soát được một cách chắc chắn. Vì vậy, PhotosToYou lao vào chiến dịch quảng cáo toàn quốc.

Hãy dừng lại một phút và tự hỏi bạn nghĩ gì về chiến lược công ty tại thời điểm này. Nó có hợp lý đối với bạn không? PhotosToYou đang trên con đường hẹp tiến tới thành công hay con đường lớn tới thảm họa? Có phải "thương hiệu" là thách thức mà công ty đối mặt khi giới thiệu sản phẩm của họ? Một chiến lược thay thế sẽ như thế nào?

Nếu bạn đã đi theo đường lối lập luận của cuốn sách này cho tới thời điểm hiện tại thì bạn có thể đoán ra câu trả lời cho các câu hỏi trên. Chiến lược của PhotosToYou có lẽ đã hợp lí trong một thị trường hiện hữu nhưng không phải dành cho một công ty khởi nghiệp trong một thị trường mới. Trên thực tế, việc không nắm được Loại Thị trường gần như nhấn chìm PhotosToYou. Thực ra, một khi bạn hiểu cách Loại Thị trường ảnh

hưởng tới các hoạt động Tạo dựng Khách hàng, bạn sẽ hiểu tại sao sai lầm mà PhotosToYou mắc phải là sai lầm kinh điển có thể lấy làm bài tập tình huống trong giờ học kinh tế ở trường. PhotosToYou không cần đến một chiến lược tạo thương hiệu. Họ cần một bộ nguyên tắc để xác định Loại Thị trường của mình và áp dụng các chiến lược và chiến thuật Tạo dựng Khách hàng phù hợp. Những chiến lược đó phụ thuộc vào bước Tạo dựng Khách hàng. Trong phần còn lại của chương này, bạn sẽ tìm ra điều gì đã sai ở PhotosToYou và cách bạn có thể tránh những sai lầm như vậy.

TRIẾT LÝ TẠO DỰNG KHÁCH HÀNG

Để tôi trình bày về bước Tạo dựng Khách hàng thông qua việc tiếp tục với câu chuyện của PhotosToYou. Là một thành phần trong ban tư vấn marketing, tôi đã lắng nghe việc công ty tung hàng, giới thiệu sản phẩm, rồi chiến lược thương hiệu xuất hiện. Tôi cảm thấy có vẻ như công ty đang phạm một vài sai lầm.

Trước tiên, do quá tập trung độc quyền về các chiến thuật thương hiệu và tung sản phẩm, công ty đã lờ đi việc trao đổi quan trọng về loại thị trường nào mà PhotosToYou đang nhắm tới. Chẳng ai dừng lại xem xét liệu công ty đang bước vào một thị trường hiện hữu, tái phân khúc một thị trường hiện hữu hay tạo ra một thị trường mới. (Nhớ lại các định nghĩa về Loại Thị trường ở Chương 2; bạn đang ở trong một thị trường mới khi tạo điều kiện cho khách hàng làm điều mà trước đó họ không thể làm).

Những khách hàng máy ảnh kỹ thuật số là những người duy nhất có thể là khách hàng của PhotosToYou.

Do đó, doanh thu của công ty gắn liền với quy mô và sự phát triển của thị trường máy ảnh kỹ thuật số mới. Tôi lập luận rằng thậm chí nếu họ có đạt 100% tất cả khách hàng sở hữu máy ảnh kỹ thuật số có tốc độ truy cập internet cao thì cũng không quan trọng, vì chỉ có rất ít người như vậy (hãy nhớ rằng chuyện này xảy ra vào năm 1999). Vì chúng ta đang tạo ra một thị trường mới, tôi đề xuất rằng kinh doanh của PhotosToYou phải tốn 3-5 năm mới phát triển. Trong 2 năm tới, tăng trưởng thị trường của họ sẽ bị giới hạn bởi các yếu tố bên ngoài (máy ảnh kỹ thuật số và tỷ lệ chấp nhận internet băng thông rộng) và đây sẽ là một cuộc chiến lâu dài, chứ không phải là nắm lấy thị phần ảo (nonexistent market share) trong ngắn hạn. Lập luận này liên quan đến chiến lược marketing và xây dựng

thương hiệu của họ là trong thị trường mới, chi tiền để sớm nắm lấy thị phần quả là một ý tưởng tồi. Lựa chọn của người tiêu dùng trong lĩnh vực này chưa chắc chắn (vì những khách hàng ban đầu có thể thử nghiệm nhiều trang web in hình chụp) và năm sau, khi đã có gấp 8 lần số lượng khách hàng, PhotosToYou sẽ không có đủ ngân sách marketing để tiếp cận họ. Tôi đề nghị, thay vì bắt đầu các hoạt động tạo nhu cầu rất tốn kém lúc này thì PhotosToYou nên bảo toàn lượng tiền mặt lớn của mình và để dành cho dài hạn. Thay vì khởi đầu một cách ồ ạt và hoành tráng, họ nên thực hiện giới thiệu cho người khách hàng đầu tiên.

Tôi cũng đề xuất rằng trong một thị trường mới, các mục tiêu marketing truyền thông trong năm đầu tiên cần tập trung vào kích thích sự tiếp nhận của thị trường chứ không phải tập trung vào thị phần, và các hoạt động tạo nhu cầu của công ty cần phải ít tốn kém để giới thiệu cho khách hàng biết về một thị trường trực tuyến mới chứ không phải các chương trình thu hút khách hàng thật lớn thật tốn kém dành cho vài khách hàng mới tồn tại ở thời điểm đó. Tôi tin rằng trong một thị trường mới, chính những người tiếp nhận ban đầu – người truyền bá sơ khai – sẽ tìm đến sản phẩm và tuyên truyền về sản phẩm.

Các nhà điều hành của PhotosToYou đã không nghe theo. “Tại sao ông lại nói với chúng tôi về mấy Loại Thị trường khác biệt này chứ? Nó chẳng có ý nghĩa gì với việc chúng tôi giới thiệu và quảng bá sản phẩm của mình cả. Chúng tôi luôn làm kiểu này với các công ty lớn và các công ty khởi nghiệp.”

Tin tôi đi, đây không phải là lời khuyên mà bạn muốn dành cho những marketer trẻ đang tràn đầy nhiệt huyết - nhất là những người được khuyến khích bởi những thành viên hội đồng thậm chí còn đam mê sâu hơn khi theo đuổi câu thần chú “lớn nhanh lớn mạnh”. Cả hội đồng và các nhà điều hành marketing đều nghĩ tôi không hiểu điều đó. Vì thế, mọi kiến nghị của tôi không được ghi nhận, cỗ máy tiêu tiền marketing của PhotosToYou khởi động cứ như họ đã ở trong một thị trường hiện hữu và như hòn đá lăn xuống đồi mà chẳng gì có thể ngăn nổi.

Kết quả có thể dự đoán được. Khi các nhà cung cấp dịch vụ quảng cáo và quan hệ công chúng bên ngoài khoét túi của PhotosToYou, PhotosToYou đốt trụi khoản tiền lớn của các nhà đầu tư mạo hiểm trong 2 năm đầu tiên. Dù công ty có thêm nhiều khách hàng đã được họ gây ấn

tượng bởi những phương pháp hiệu quả nhất thì công ty vẫn chưa đạt được các dự toán doanh thu lạc quan của mình và chi phí lôi kéo khách hàng thì cao ngất ngưởng. Ngoài ra, khách hàng tỏ ra không kiên định khi họ thử từng nhà rửa ảnh trực tuyến khác nhau. Như vậy hướng khách hàng đến sản phẩm và giữ chân khách hàng hóa ra cũng quan trọng không kém so với việc giành được khách hàng. Kết quả là, PhotosToYou buộc phải quay lại thị trường để kiếm thêm tiền suốt thời gian khủng hoảng tồi tệ nhất trong lĩnh vực công nghệ.

May mắn là chính cơ sở khách hàng vững chắc (nhưng nhỏ bé) của công ty đã cứu nó. PhotosToYou tìm các nhà đầu tư mới, dù sau một vòng tài chính lủng túi mà các nhà đầu tư đánh giá công ty chỉ còn bằng 1/10 giá trị ban đầu, bằng cách đó đã giảm mạnh tỷ lệ sở hữu của các nhà đầu tư ban đầu. Ngoài ra, các nhà đầu tư mới khăng khăng thay thế hoàn toàn bộ máy điều hành (bao gồm Ernie, Chen và Dave), xóa bỏ thuật ngữ mơ hồ "thương hiệu" ra khỏi vốn từ vựng của mình và tập trung vào hạn chế chi tiêu cơ bản, khắc phục và thực hiện việc kinh doanh rửa ảnh máy ảnh kỹ thuật số một cách chín chắn hơn.

Câu chuyện của PhotosToYou là điển hình cho một câu chuyện ngụ ngôn về việc ta có thể đi chệch hướng ra sao trong bước tạo dựng khách hàng. Giờ hãy xem suy nghĩ đằng sau bước chính này.

Tạo dựng Khách hàng và thực hiện Marketing truyền thông

Trong mô hình Phát triển Khách hàng, cụm từ "tạo dựng khách hàng" tượng trưng cho các hoạt động marketing cần thiết để giúp khách hàng biết về sản phẩm và tạo ra nhu cầu mua nó. Trong phần lớn các công ty khởi nghiệp, việc này rơi vào chuyên mục marketing truyền thông nói chung. Tôi gọi những hoạt động này là Tạo dựng Khách hàng chứ không phải marketing truyền thông để làm rõ các điểm như (1) trong một công ty khởi nghiệp, những sự kiện này xuất hiện lần đầu tiên; (2) chúng không thuộc về phòng Marketing, mà là về khách hàng; (3) chúng tạo ra các sự kiện, không phải là những hoạt động theo sau; và (4) chương trình marketing thích hợp khác nhau khá rõ tùy vào sự khác nhau của Loại Thị trường.

Tại sao sự khác biệt này lại quan trọng? Chiến lược marketing truyền thông truyền thống bao gồm sáu nhân tố: (1) đánh giá quan hệ công

chúng trong nội bộ và bên ngoài để nắm được cách nhìn nhận của khách hàng, (2) triển khai định vị sản phẩm và công ty theo hướng độc đáo, (3) lập danh sách những người có tầm ảnh hưởng chính và những người giới thiệu chính trong ngành, (4) tuyển dụng những khách hàng thử nghiệm nhiệt tình sẵn sàng để đánh giá sản phẩm, (5) đưa sản phẩm vào chuyến tung hàng đầu tiên và (6) dốc tiền chi cho việc tạo nhu cầu (quảng cáo, quan hệ công chúng, triển lãm thương mại, v.v.). Tuy nhiên, với một giả định ngầm là mọi công ty khởi nghiệp đều nằm trong thị trường hiện hữu; và 6 bước này có hiệu quả trong một thị trường hiện hữu. Dẫu vậy, có ít nhất 2 trong số 4 loại công ty khởi nghiệp, các nguyên tắc truyền thống này không có hiệu quả. Không may là thay vì phát triển một chiến lược phù hợp với các hoàn cảnh riêng của họ, hầu hết các nhà marketing của công ty khởi nghiệp có khuynh hướng dựa vào các thành ngữ và chương trình marketing sáo mòn, đặc biệt là những cái họ đã dùng trong công ty cũ. Đây là một sai lầm. Việc giới thiệu sản phẩm mới và công ty mới không được nhầm lẫn với việc thực hiện danh sách hỗn độn các chiến thuật marketing. Cái mà mọi công ty khởi nghiệp cần là một kế hoạch và chiến lược Tạo dựng Khách hàng sâu sắc được căn chỉnh theo Loại Thị trường của mình. Tôi nhấn mạnh vào Tạo dựng Khách hàng hơn là thực hiện marketing truyền thông, có nghĩa là muốn làm rõ những người liên quan tới việc này cần phải là các nhà chiến lược chứ không phải các nhà chiến thuật.

Muốn phát triển chiến lược Tạo dựng Khách hàng thành công, bạn phải trả lời được 2 câu hỏi sau: (1) Công ty bạn thuộc loại công ty khởi nghiệp nào? (2) Thông điệp định vị của bạn là gì (dựa vào hiểu biết sâu sắc của bạn về ai là khách hàng và họ muốn gì)?

Trong bước Tìm hiểu Khách hàng và xác định, bạn đã xác định ai sẽ mua sản phẩm của bạn và đã có được thông tin mở rộng về những khách hàng đó. Trong bước Tạo dựng Khách hàng, bạn sẽ dùng thông tin đó để lập ra một chiến lược – không phải là các chiến thuật rời rạc – để tiếp cận khách hàng.

Xác định Loại Thị trường: 4 loại công ty khởi nghiệp

Trong các bước Tìm hiểu và Xác định Khách hàng, bạn bắt đầu xem xét câu hỏi là công ty khởi nghiệp của mình đang bước vào loại thị trường nào (Hiện hữu, Tái phân khúc giá rẻ, Tái phân khúc theo thị trường

ngách, hay Thị trường mới). Bây giờ, trong bước Tạo dựng Khách hàng, bạn sẽ cần phải trả lời dứt khoát cho câu hỏi đó. Loại Thị trường xác định cách bạn định hình toàn bộ chiến lược Tạo dựng Khách hàng. Đó là nguồn gốc mọi hoạt động định vị của công ty. (Hãy nhớ rằng Loại Thị trường không phải cố định – bạn có thể bị lệch lạc trong việc định vị. Ví dụ, hầu như mọi sản phẩm phù hợp làm sản phẩm trong một thị trường hiện hữu có thể được định vị là sản phẩm ngách trong một thị trường tái phân khúc. Và mỗi sản phẩm ban đầu trông như nằm trong một thị trường mới thì phải được định vị trong thị trường đó.)

	Thị trường hiện hữu	**Thị trường tái phân khúc**	**Thị trường mới**
Khách hàng	Hiện hữu	Hiện hữu	Mới/công dụng mới
Nhu cầu của khách hàng	Hiệu quả	1. Chi phí 2. Nhu cầu nắm thông tin	Đơn giản và tiện lợi
Vai trò	Tốt hơn/nhanh hơn	1. Đủ tốt ở mức giá rẻ 2. Đủ tốt cho thị trường ngách mới	Có ít "thuộc tính truyền thống", được cải tiến nhờ các thước đo khách hàng mới
Cạnh tranh	Định vị thị trường đã được xác lập	Định vị thị trường đã được xác lập	Phi tiêu dùng/các công ty khởi nghiệp khác
Rủi ro	Rủi ro đã được xác định	1. Rủi ro đã được xác định 2. Chiến lược sản phẩm thị trường ngách thất bại	Sự chấp nhận của thị trường

Bảng 5.1 Bốn Loại Thị trường

Việc chọn Loại Thị trường của bạn bắt đầu bằng cách xem lại mọi thứ bạn đã tìm hiểu về khách hàng tiềm năng trong các bước Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng. Tới lúc này, bạn nên nắm rõ nhu cầu của khách hàng. Khi trò chuyện và bán hàng cho những khách ban đầu, bạn cũng đã nhận ra ai khác trong thị trường đang cố gắng thỏa mãn cùng những nhu cầu đó. Bây giờ, bạn cân nhắc mọi phân tích định tính và nghiên cứu định lượng về thị trường và các đối thủ cạnh tranh. Khi có những dữ liệu này trong tay, hãy nhìn Bảng 5.1 về 4 loại thị trường và xem sản phẩm của bạn phù hợp ở đâu nhất.

CHIẾN LƯỢC LANCHESTER MỚI

Một trong những công cụ hay nhất mà tôi đã thấy để phân loại các lựa chọn Loại Thị trường xuất phát từ một thuyết nghiên cứu hoạt động quân sự có tên là Chiến lược Lanchester Mới. (Những ý tưởng này đã được đem áp dụng vào chiến lược marketing ở Nhật, nhưng luôn thiếu gì đó trong bản diễn dịch vào lúc chúng đến Mỹ. Tôi không hứa là mình sẽ phát triển công thức Lanchester Mới và chứng minh các thuyết đó nhưng kết quả khi áp dụng vào thị trường lại huyền bí giống như thế giới thực.) Chiến lược Lanchester Mới đề xuất một số quy luật đơn giản mà các công ty có thể dùng để phân tích một thị trường hiện hữu:

- Nếu một công ty duy nhất có 74% thị trường thì thị trường đó đã bị độc quyền. Đối với một công ty khởi nghiệp, đó là vị thế không thể tấn công được. (Hãy nghĩ đến Microsoft.)
- Nếu thị phần kết hợp giữa công ty dẫn đầu thị trường và công ty xếp thứ hai lớn hơn 74% và công ty thứ nhất có số thị phần gấp 1,7 lần thị phần của công ty thứ hai thì có nghĩa là thị trường bị chiếm lĩnh bởi 2 công ty độc quyền. Đây cũng là vị trí mà công ty khởi nghiệp chẳng thể nào tấn công được. (Trong lĩnh vực viễn thông, thị phần của Cisco và Juniper trong thị trường bộ định tuyến trung tâm phù hợp với miêu tả này.)
- Nếu một công ty có 41% thị phần và có số thị phần gấp ít nhất 1,7 lần so với công ty lớn kế tiếp thì đây là người dẫn đầu thị trường. Đối với một công ty khởi nghiệp, đây cũng là một thị trường khó vào. Những thị trường có người dẫn đầu rõ rệt thì công ty khởi nghiệp có cơ hội tái phân khúc thị trường.
- Nếu người chơi lớn nhất trong thị trường có ít nhất 26% thị phần, thị trường không ổn định, có nhiều khả năng dẫn đến sự thay đổi đột ngột thứ hạng của các công ty, thì ở đây có vài cơ hội bước vào.
- Nếu người chơi lớn nhất trong thị trường có ít hơn 26% thị phần thì nó không có ảnh hưởng gì tác động đến thị trường. Các công ty khởi nghiệp muốn bước vào một thị trường hiện hữu thấy đây là thị trường dễ thâm nhập nhất.

Một quy luật nữa trong chiến lược Lanchester Mới có liên quan đến khởi nghiệp. Nếu bạn quyết định tấn công một thị trường chỉ có một người chơi thống trị, bạn cần phải chuẩn bị đủ số tiền bằng 3 lần ngân sách marketing và bán hàng cộng lại của kẻ thống trị đó. (Ối, quá giống với việc húc đầu vào Microsoft). Trong một thị trường có nhiều người tham gia, chi phí gia nhập thị trường thấp hơn, nhưng bạn vẫn cần phải chi 1,7

lần ngân sách marketing và bán hàng cộng lại của công ty mà bạn định tấn công. (Muốn bước vào một thị trường hiện hữu, bạn phải lấy cắp thị phần từ kẻ đang nắm giữ thị trường đó, tương tự như chiến tranh vậy). Bảng 5.2 tóm tắt chi phí xâm nhập thị trường.

	Thị phần	**Chí phí xâm nhập (với ngân sách marketing/bán hàng của người dẫn đầu)**	**Chiến lược thâm nhập**
Độc quyền	>75%	3x	Tái phân khúc/Mới
Đồng độc quyền	>75%	3x	Tái phân khúc/Mới
Dẫn đầu thị trường	>41%	3x	Tái phân khúc/Mới
Thị trường không ổn định	>26%	1.7x	Hiện hữu/Tái phân khúc
Thị trường mở	<26%	1.7x	Hiện hữu/Tái phân khúc

Bảng 5.2 Chi phí xâm nhập thị trường

Nghĩ về chiến lược này, nhiều quy luật các nhà thị trường đã học bằng kinh nghiệm xương máu trong lĩnh vực này và giờ đây chúng đã có ý nghĩa hơn nhiều. Khi nhìn vào bất kì thị trường hiện hữu nào, công ty khởi nghiệp của bạn là người tham gia yếu nhất, với những nguồn lực hạn chế nhất. Vì thế, đâm đầu tấn công những người tham gia mạnh nhất thì quả là điên rồ. Bạn muốn chọn những chiến lược hiểu được những điểm yếu kém của bạn và chiến đấu bằng sự lanh lợi của bạn. (Cả Bill Davidow trong tác phẩm đầu tay của ông “Marketing công nghệ cao” và Geoff Moore trong cuốn “Vượt qua vực thẳm” cũng nêu cùng loại các quy luật dành cho công ty khởi nghiệp và sản phẩm mới dựa và quan sát và kinh nghiệm. Giờ bạn có thể trực tiếp phát triển chúng.)

Giờ bạn đã biết quy luật là gì thì chúng có ý nghĩa gì trong việc chọn Loại Thị trường? Giả sử thị trường bạn sẽ theo đuổi là một thị trường hiện hữu đã ổn định. Nếu có một người chơi chiếm lĩnh thị trường đó với hơn 74% thị phần thì dù trong tình huống nào cũng đừng tấn công vào người dẫn đầu thị trường đó nhé. Tại sao? Vì quy luật nói bạn cần có các nguồn lực gấp 3 lần của người đó, nếu không thì bạn sẽ nhanh chóng thất bại. Thay vào đó, nhắm mũi tấn công vào nơi mà với nguồn lực hạn hẹp của

mình bạn có thể tạo ra sự khác biệt. Bạn sẽ tái phân khúc một thị trường hiện hữu để tạo ra một thị trường thứ yếu mà trong đó, sản phẩm của bạn có thể là độc nhất hoặc khác biệt rõ rệt. Hoặc nếu bạn có thể tạo ra một thị trường hoàn toàn mới, thì có thể xác định chỗ mà người dẫn đầu thị trường chẳng thèm nhắm tới.

Mục tiêu của bạn là trở thành cái gì đó quan trọng số một đối với khách hàng. Đó có thể là thuộc tính sản phẩm, địa bàn, chuỗi phân phối/bán lẻ, hoặc cơ sở khách hàng. Tiếp tục tái phân khúc thị trường (theo tuổi tác, thu nhập, khu vực, v.v.) và tập trung vào những điểm yếu của đối thủ cạnh tranh cho tới khi nào bạn tạo ra một chiến trường mà trong đó bạn thể đánh thắng. Bạn biết việc tái phân khúc thị trường của bạn là đúng khi đã tạo ra một thị trường ngách mà trong đó bạn là số một. Hãy nhớ, bất kì công ty nào cũng có thể giành khách hàng từ công ty khác nếu nó có thể xác định chiến trường của mình.

Nếu người chiếm lĩnh thị trường nắm từ 26% tới 74% thị phần thì hãy chọn chiến trường của bạn một cách cẩn thận. Hãy nhớ là chi phí của kẻ đâm đầu tấn công cần phải có gấp 3 lần ngân sách của riêng đối thủ chính đó hoặc 1,7 lần một đối thủ bất kỳ trong một thị trường đông đúc. Hầu hết các công ty khởi nghiệp không có đường tiếp cận với các nguồn lực tài chính. Vì vậy, tại giai đoạn phân khúc thị trường hoặc tạo ra một thị trường mới thì họ hầu như luôn gục ngã khi đối đầu với kẻ thống trị hiện thời. Mọi mánh khóe marketing để dẫm lên chân một đối thủ vững chắc có thể được dùng ở đây: phần lớn chúng đều được Tôn Tử sáng tạo ra cách đây 2.500 năm và được mô tả trong cuốn sách *Binh pháp Tôn Tử*. "Mọi cuộc chiến đều dựa trên các mánh khóe. Nếu kẻ thù của bạn mạnh hơn thì hãy tránh, nếu chúng nóng giận thì hãy khiêu khích, nếu tương đương thì hãy đánh, còn nếu không thì hãy tìm cách chia rẽ và đánh giá lại sức mạnh của chúng."

Nếu không có công ty nào sở hữu hơn 26% thị phần trong một thị trường hiện hữu thì vị thần khởi nghiệp đã mỉm cười với bạn. Thị trường chín muồi cho bạn tấn công trực diện là đây. Bạn có thể vẫn chọn tái phân khúc thị trường nhưng chi phí xâm nhập thấp và thị trường chín muồi để làm cuộc cách tân. Trong trường hợp này, thất bại là do bạn.

Điều gì xảy ra nếu không có đối thủ cạnh tranh? Điều gì xảy ra nếu sau khi trao đổi với tất cả khách hàng ban đầu của bạn mà bạn vẫn còn nghe

câu “Công ty bạn có đang đưa ra cái gì khác nữa không?” Điều gì xảy ra nếu sau khi xem xét mọi dữ liệu định lượng mà bạn vẫn không thể tìm ra công ty nào khác có sản phẩm so sánh được? Xin chúc mừng: bạn đang tạo ra một thị trường hoàn toàn mới. Một công ty tạo ra một thị trường mới là kiểu công ty khác biệt rõ ràng so với một công ty bước vào hay tái định hình một thị trường hiện hữu. Dù không có cuộc chiến thị phần với đối thủ cạnh tranh nào cả song cũng sẽ chẳng có sẵn khách hàng. Nếu không có sẵn khách hàng thì thậm chí có chi ngân sách tạo nhu cầu nhất định tại thời điểm tung sản phẩm cũng chẳng thu về được thị phần nào. Tạo một thị trường mới tức là giới thiệu cho khách hàng tiếp nhận mình về lâu về dài.

Nếu cam kết cần đầu tư dài hạn và với ngân sách lớn trong một thị trường mới thì tại sao lại không định vị công ty tái phân khúc thị trường trong một thị trường hiện hữu? Đó dĩ nhiên có thể là một khả năng khả thi, nhưng điều tuyệt vời hơn đó là nếu tạo ra một thị trường hoàn toàn mới, thì một khi thị trường đã ổn định, là người dẫn đầu thị trường, bạn được đảm bảo ít nhất 41% thị phần. Bạn chắc chắn có thể bị mất thị phần và sự thành công của bạn có thể hấp dẫn các đối thủ cạnh tranh khác, nhưng thị trường này là do bạn tạo nên. (Quan niệm về một thị trường mới cũng mang tính mồi nhử vì một cụm từ bị hiểu sai nghĩa và bị sử dụng bừa bãi “lợi thế gia nhập đầu tiên” (first mover advantage), hay còn gọi là lợi thế tiên phong. Chúng ta sẽ nói về điều đó sau trong chương này.)

Với mục đích mồi nhử là chiếm lĩnh một thị trường mới trong đầu, (những người chơi nào chiếm lĩnh sẽ đặt ra chuẩn mực, giá cả và định vị) tôi sẽ bổ sung một quy luật cuối cùng. Những công ty khởi nghiệp tạo ra thị trường mới sẽ không tạo ra thị trường có quy mô lớn để tạo lợi nhuận chừng nào tồn tại được 3 – 7 năm tính từ khi ra mắt sản phẩm. Mẩu thông tin nghiêm túc này xuất phát từ kết quả của hàng trăm công ty khởi nghiệp công nghệ trong 20 năm qua. Dù bạn có thể đã bị thuyết phục rằng công ty khởi nghiệp của bạn là một ngoại lệ, nhưng chỉ trừ khi bạn nằm trong một “nền kinh tế bong bóng” còn không sẽ phải tốn thời gian cho những ý tưởng mới và sản phẩm mới trở nên phổ biến và nổi tiếng. (Nền kinh tế bong bóng được xác định là thời điểm tồn tại nhiều bất hợp lý trong một thị trường khi tất cả mọi quy luật thông thường bị bãi bỏ. Ví dụ, sự bùng nổ công nghệ sinh học những năm 1980 và cơn sốt trực tuyến dot-com và viễn thông cuối những năm 1990). Giờ bạn đã biết quy luật thống trị 4

loại thị trường dành cho các công ty khởi nghiệp, hãy kiểm tra xem lựa chọn thị trường cơ bản ra sao cho bước Tạo dựng Khách hàng này.

Các chiến lược Tạo dựng Khách hàng phù hợp với Loại Thị trường

Giờ khi chúng ta đã hiểu một chút về Loại Thị trường, có vẻ khó mà tin rằng với trạng thái đơn điệu, các công ty khởi nghiệp không có doanh thu vẫn công bố sản phẩm bằng cách dùng đúng chiến lược định vị và tung sản phẩm của một công ty hàng tỷ đô la 75 năm tuổi đời công bố sản phẩm thứ 43 của họ. Sự thiếu liền lạc này góp phần vào tỷ lệ đốt tiền và sự xâm nhập thị trường thấp dưới mức ngạc nhiên của khá nhiều công ty khởi nghiệp. Trong một nền kinh tế ổn định, hàng núi vốn đầu tư sẽ che giấu những vấn đề này đi nhưng khi tiền bạc khan hiếm, thì hành động đúng đắn ngay bước khởi đầu là rất quan trọng. Và điều đó có nghĩa là đưa ra được các chiến lược định vị, giới thiệu, và tạo nhu cầu phù hợp với loại công ty khởi nghiệp của bạn.

	Định vị công ty	**Định vị sản phẩm**	**Khai trương công ty**	**Tung sản phẩm**	**Các hoạt động tạo nhu c`ầu**	**Các mục tiêu năm đ`ầu tiên**
Thị trường hiện hữu	Sự khác biệt và độ tín nhiệm	Sự khác biệt v`êsản phẩm	Sự tín nhiệm và giao hàng	Cơ sở cạnh tranh hiện hữu	Tạo dựng và hướng nhu c`ầu vào kênh bán hàng mới	Thị ph`ần
Thị trường mới	T`ầm nhìn và sự cách tân trong thị trường mới	Xác định thị trường mới, nhu c`ầu và giải pháp	Sự tín nhiệm và cách tân	Giới thiệu cho thị trường biết, lập các chuẩn mực và những người tiếp nhận ban đ`ầu	Giới thiệu cho khách hàng biết, hướng những người tiếp nhận ban đ`ầu vào kênh bán hàng	Sự tiếp nhận của thị trường
Thị trường tái phân khúc và hiện hữu	Tái phân khúc và cách tân	Tái xác định một thị trường hiện hữu và tạo khác biệt cho sản phẩm	Giao hàng và cải tiến theo phân khúc	Cơ sở cạnh tranh mới	Giới thiệu cho người sử dụng biết cái gì đã thay đổi trong thị trường, hướng nhu c`ầu vào kênh bán hàng	Tái cơ cấu thị trường và thị ph`ần mới

Bảng 5.3 Các hoạt động Tạo dựng Khách hàng của 4 loại khởi nghiệp

Ý tưởng lớn là vì có 4 loại thị trường thì sẽ có những chiến lược Tạo dựng Thị trường sao cho phù hợp. Cụ thể hơn, mỗi một khối tạo dựng

khách hàng – định vị công ty và sản phẩm, ra mắt công ty và sản phẩm, các hoạt động tạo nhu cầu và các mục tiêu trong năm đầu tiên – đều khác nhau, tùy vào từng loại khách hàng. Đây là những ý tưởng mới cơ bản, và kết quả thu được rất chắc chắn. Không chỉ có 1 kiểu tung sản phẩm dành cho các công ty khởi nghiệp mà có đến tận kiểu 3 cơ. Không chỉ có 1 kiểu định vị mà có tới 3. Không chỉ có 1 kiểu hoạt động tạo nhu cầu mà có tới 3. Và không chỉ có 1 mục tiêu thích hợp trong năm đầu tiên mà có tới 3. (Bảng 5.3 tóm tắt các khối Tạo dựng Khách hàng dành cho 4 loại khởi nghiệp; phần còn lại trong chương này sẽ trình bày tỉ mỉ từng chi tiết).

Khi nhận thức ra thì rõ ràng trung tâm của mọi vấn đề ở PhotosToYou là thiếu sự nắm bắt các Loại Thị trường. Nếu những người sáng lập đã hiểu ra rằng mình có một sản phẩm mới xâm nhập vào thị trường mới thì các lựa chọn của họ khi thực hiện khâu Tạo dựng Khách hàng có lẽ đã sáng sủa hơn rất nhiều.

Bốn khối kiến tạo của quy trình Tạo dựng Khách hàng

Mọi khách hàng đều biết đến 4 khối xây dựng Tạo dựng Khách hàng. Bằng việc kết hợp chúng lại với nhau chính là bước đầu tiên trong việc thu thập một kế hoạch Tạo dựng Khách hàng mạch lạc. Bốn khối xây dựng gồm có:

- Các mục tiêu trong năm thứ nhất
- Định vị: cả công ty lẫn sản phẩm
- Giới thiệu: cả công ty lẫn sản phẩm
- Tạo nhu cầu (quảng cáo, quan hệ công chúng, triển lãm thương mại, v.v.)

Một vài trong số các khối xây dựng này, chẳng hạn như ra mắt công ty, là những sự kiện chỉ diễn ra một lần. Những hoạt động khác thì xảy ra không thường xuyên (định vị công ty và sản phẩm), và cũng có những hoạt động xảy ra liên tục (các hoạt động tạo nhu cầu). Nhưng không phụ thuộc vào mức độ thường xuyên, mỗi công ty tung ra một sản phẩm mới, dù công ty là khởi nghiệp hay là một công ty lâu đời có lưu trữ sổ sách hằng trăm năm đi chăng nữa thì cũng phải tổ chức thực hiện 4 khối xây dựng này. Vấn đề với hầu hết các công ty khởi nghiệp là những khối xây dựng này được thực hiện một cách bừa bãi mà không nghĩ tới việc làm sao kết nối chúng với nhau liền lạc để xây dựng công ty.

Nhìn lại thì một trong những vấn đề của PhotosToYou là đặt ra các ưu tiên marketing thiếu sự rõ ràng về thuật ngữ chuyên môn. Công ty dùng chữ "xây dựng thương hiệu" thay cho một định nghĩa chính xác hơn về 4 loại hoạt động Tạo dựng Khách hàng.

Tính toán thời gian Tạo dựng Khách hàng

Dù tạo dựng khách hàng là một tập hợp các hoạt động cụ thể, là một bước trong mô hình phát triển khách hàng, rõ ràng trong toàn bộ mô hình là ý tưởng Tạo dựng Khách hàng không diễn ra một ngày hay một tuần hay thậm chí một tháng, mà tạo dựng khách hàng là một quá trình tiếp diễn liên tục bắt đầu kể từ ngày công ty thành lập. Toàn bộ lập luận của cuốn sách này là một công ty khởi nghiệp cần tìm hiểu và học hỏi càng sớm càng tốt. Việc phạm phải một trong những lỗi lầm nghiêm trọng nhất của công ty khởi nghiệp là bắt đầu thực hiện quá sớm một số hoạt động Tạo dựng Khách hàng tốn kém (quảng cáo, quan hệ công chúng rầm rộ, v.v.). Nguyên lý chủ yếu của triết lý Phát triển Khách hàng là không nên chi quá mức cho marketing cho đến khi công ty đã chứng minh được sơ đồ bán hàng có thể lặp đi lặp lại. Theo nghĩa này thì Tạo dựng Khách hàng là một bước riêng lẻ theo sau bước Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng.

Tuy nhiên, theo như Bảng 5.4, cả 4 khối xây dựng Tạo dựng Khách hàng đòi hỏi chuẩn bị kỹ trước các bước Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng.

Nếu bạn đã đi theo quy trình Phát triển Khách hàng cho tới lúc này, thì bạn đã chuẩn bị kỹ để Tạo dựng Khách hàng. Và như bạn đã thấy, một trong những chủ đề nhất quán từ những giai đoạn đầu tiên nhất trong Phát triển Khách hàng đều có câu hỏi "Công ty của bạn nằm trong loại thị trường nào?"

Trong bước Tìm hiểu Khách hàng, công ty tuyên bố vấn đề của khách hàng và khái niệm sản phẩm rồi kiểm tra nó với những khách hàng tiềm năng. Trong quá trình đó, công ty hiểu được cách khách hàng nhìn nhận những người bán hàng khác có cùng khả năng giải quyết vấn đề đó. Khi tiếp tục trò chuyện với khách hàng, công ty bắt đầu hỏi "Chúng ta thuộc loại khởi nghiệp nào?" Khi công ty hiểu cách khách hàng làm việc, công ty cũng thu được thông tin về cách khách hàng mua, họ đọc gì, họ dự triển

lãm thương mại gì, v.v. Những người sáng lập tham dự các cuộc triển lãm thương mại, hội thảo, nghe các buổi diễn thuyết, xem các phiên bản thử nghiệm, và ghi nhận vị thế của những người khác trong môi trường của mình. Công ty bắt đầu lập danh sách các mối liên hệ báo chí chủ chốt, các nhà phân tích và những người có tầm ảnh hưởng. Tới thời điểm này, đội ngũ Phát triển Khách hàng có thể mô tả cách khách hàng làm việc khi có và không có sản phẩm của công ty. Nếu họ có thể làm được việc này, họ đã sẵn sàng tung sản phẩm. Nếu không, thì phải nghi ngờ khả năng công ty có thể tạo vị thế có ý nghĩa để kết nối với khách hàng.

Khi công ty chuyển sang bước Xác định Khách hàng, mức độ thông tin thu được càng tăng. Tới nay công ty đã xây dựng được đoạn đường đầu tiên trong sơ đồ bán hàng và đã nắm được con đường khách hàng ban đầu mua sắm. Công ty kiểm tra định vị ban đầu về công ty và sản phẩm với những người truyền bá sơ khai hoặc những khách hàng ban đầu bằng cách dùng sản phẩm để bán.

Cuối cùng trong bước Tạo dựng Khách hàng, công ty hoàn tất việc định vị của mình, ra mắt công ty và tung sản phẩm. Mọi hoạt động marketing truyền thông chuẩn bắt đầu được xúc tiến, nhưng ngạc nhiên tiếp theo về bước này là kiểu tung ra tùy thuộc vào loại hình công ty khởi nghiệp. Chẳng có kiểu tung sản phẩm hay công ty nào "một cỡ giày cho mọi người" cả.

	Tìm hiểu khách hàng	**Xác định Khách hàng**	**Tạo dựng Khách hàng**
Các mục tiêu năm thứ nhất	• Ước tính doanh thu năm thứ nhất • Loại Thị trường?	• Tinh chỉnh con số doanh thu năm thứ nhất • Ý tưởng tạo khách hàng sơ bộ • Loại Thị trường?	• Cam kết con số doanh thu năm thứ nhất • Thực hiện chiến lược tạo dựng khách hàng phù hợp • Loại Thị trường?
Định vị Công ty Sản phẩm	• Loại Thị trường? • Nắm được cách nhìn nhận của khách hàng về các đối thủ cạnh tranh	• Loại Thị trường? • Tạo định vị công ty ban đầu. Kiểm tra với những người đón nhận đầu tiên	• Loại Thị trường? • Định vị đại lý thông qua việc đánh giá
	• Nêu vấn đề và khái niệm sản phẩm	• Tạo định vị sản phẩm ban đầu. Kiểm tra với những người đón nhận đầu tiên	• Định vị đại lý thông qua việc đánh giá
Ra mắt Sản phẩm Công ty	• Khách hàng làm việc của họ như thế nào?	• Kiểm tra chiến lược ra mắt sản phẩm với những người đón nhận đầu tiên	• Ra mắt bây giờ. Ra mắt kiểu nào tùy thuộc vào loại khởi nghiệp

	• Công ty thuộc loại khởi nghiệp nào? • Tham dự các triển lãm thương mại. Dự đoán quy mô thị trường.	• Kiểm tra chiến dịch trình làng công ty với những người đón nhận đầu tiên	• Giới thiệu công ty bây giờ. Kiểu trình làng nào tùy thuộc vào loại khởi nghiệp.
Tạo nhu cầu	• Loại Thị trường? • Tìm các mối liên hệ báo chí, các nhà phân tích và những người có tầm ảnh hưởng • Khách hàng đưa ra quyết định mua như thế nào?	• Loại Thị trường? • Khách hàng mua sản phẩm như thế nào? Hiểu quan điểm của các nhà phân tích và những người có tầm ảnh hưởng • Lập danh sách và tạo dựng quan hệ với báo chí, các nhà phân tích và những người có tầm ảnh hưởng mà mình nhắm tới.	• Loại Thị trường? •Thực hiện tạo nhu cầu • Kiểu tạo nhu cầu nào tùy thuộc vào Loại Thị trường

Bảng 5.4 Bốn khối kiến tạo của giai đoạn Tạo dựng khách hàng

Đội ngũ Tạo dựng Khách hàng và đội ngũ Phát triển Khách hàng

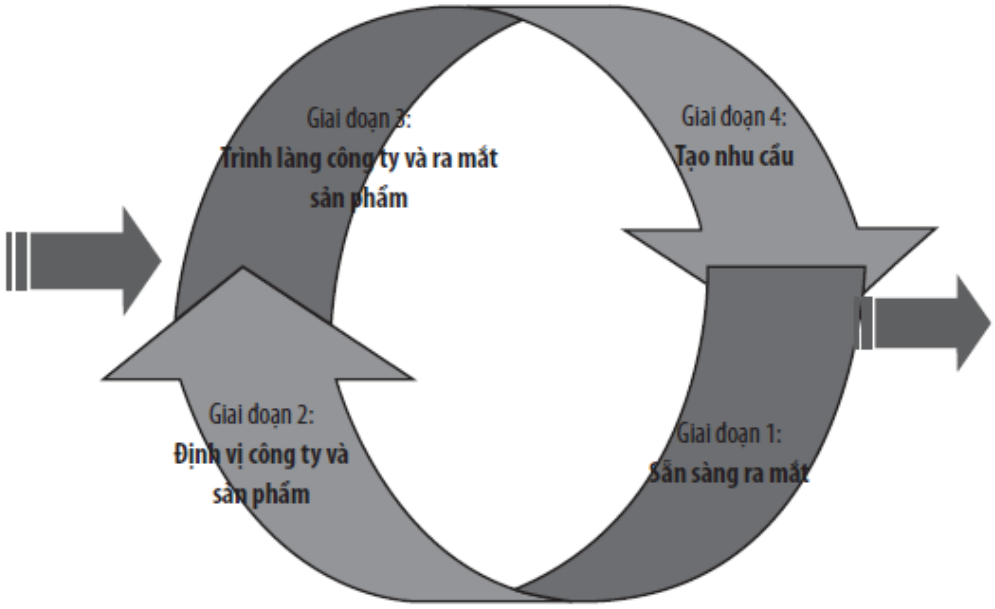
Điểm triết lý cuối cùng về tạo dựng khách hàng là: hầu hết các công ty khởi nghiệp đều biết quá rõ về sự thất bại khi cuối cùng đưa một sản phẩm mới cải tiến vào thị trường rồi sau đó trở nên thất vọng ngay ở những đợt bán hàng đầu tiên. Thường thì không chỉ thất vọng như thế thôi đâu, mà đó còn là sự khởi đầu của cuộc chiến tàn phá giữa nhóm Marketing và Bán hàng khi họ cùng đồng thanh lên tiếng chỉ trích nhau. Marketing buộc tội Bán hàng chỉ toàn những nhân viên kém cỏi, còn Bán hàng thì khiếu nại định vị kém, các mô hình định giá không phù hợp hoặc các phân tích thị trường không chính xác. Trong khi phòng Kỹ thuật tin rằng cả 2 nhóm đều là những kẻ chẳng hiểu gì về các thuộc tính kỹ thuật và lợi ích của sản phẩm.

Một trong những nhận thức sâu xa của chiến lược Tạo dựng Khách hàng là chẳng có chuyện đổ ấn trách nhiệm về sản phẩm từ bộ phận Kỹ thuật sang bộ phận Marketing và sau đó tới bộ phận Bán hàng. Toàn bộ mô hình Phát triển Khách hàng được xác nhận trên ý kiến của đội ngũ Phát triển Khách hàng, là bộ phận hiểu được vấn đề của khách hàng, phê chuẩn sơ đồ bán hàng, và cùng hợp tác để chọn lựa và sau đó thực hiện đúng chiến lược Tạo dựng Khách hàng. Đây là phản đề của việc đá quả bóng trách nhiệm sang sân nhau của các bộ phận. Đồng thời, hãy lưu ý sự thiếu vắng của bộ phận Marketing truyền thông ở giai đoạn này trong vòng đời của một công ty khởi nghiệp. Thực ra, chẳng có bộ phận

Marketing, cũng chẳng có bộ phận Bán hàng. Và do đó, chẳng có ngân sách marketing hay thậm chí là ngân sách bán hàng. Chỉ có một đội ngũ và ngân sách Phát triển Khách hàng. Có chăng thì chỉ tồn tại những người mà công việc của họ bao gồm viết tài liệu marketing, những người chuyên chốt bán hàng, nhưng tất cả đều làm cho nhóm Phát triển Khách hàng. Chỉ sau khi công ty đã tìm ra ai là khách hàng của mình, đã xác nhận sơ đồ bán hàng, và đã xâm nhập, tạo hay tái phân khúc thị trường thì các bộ phận đó trong công ty mới bắt đầu chuyên biệt hóa vai trò truyền thống của từng bộ phận trong Bước 4 – Xây dựng Công ty.

KHÁI QUÁT VỀ QUY TRÌNH TẠO DỰNG KHÁCH HÀNG

Tạo dựng Khách hàng có 4 giai đoạn như trong Hình 5.1. Giai đoạn 1 bắt đầu bằng hàng loạt hoạt động "sẵn sàng ra mắt": chọn Loại Thị trường (và từ đó là loại chiến lược Tạo dựng Khách hàng) và đặt ra các mục tiêu bán hàng và Tạo dựng Khách hàng năm thứ nhất. Là một phần trong quy trình này, công ty phải cố gắng rất nhiều để nắm rõ quy mô thị trường, toàn bộ thị trường sẵn có, và các ngân sách mà khách hàng sẵn có. Cuối cùng, công ty viết ra chiến lược, mục đích, mục tiêu và các cột mốc quan trọng, rồi gom lại thành ngân sách Tạo dựng Khách hàng.

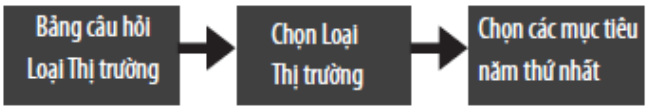


Hình 5.1 Tạo dựng Khách hàng: Khái quát quy trình

Kế tiếp, trong Giai đoạn 2, công ty xây dựng các thông điệp định vị công ty và sản phẩm. Giai đoạn 3, công ty ra mắt sản phẩm của mình; xác định đối tượng tiếp nhận thông điệp, người truyền bá và các thông điệp, rồi thiết lập các thước đo đánh giá thành công. Cuối cùng, giai đoạn 4, công ty khớp các hoạt động tạo nhu cầu (quảng cáo, quan hệ công chúng, triển lãm thương mại, v.v.) vào sơ đồ bán hàng.

Lưu ý là bước này không bao gồm các chiến thuật tạo nhu cầu marketing truyền thông truyền thống như quảng cáo và quan hệ công chúng, mà bao gồm các ý tưởng mới về chiến lược Tạo dựng Khách hàng. Với cách hiểu đó, hãy nhìn vào từng giai đoạn cụ thể.

GIAI ĐOẠN 1: SẴN SÀNG RA MẮT



Giai đoạn này trong bước Tạo dựng Khách hàng, hãy đặt chiến lược "bức tranh tổng thể" cho toàn bộ các hoạt động Tạo dựng Khách hàng của công ty. Theo lịch sử, marketing truyền thông trong các công ty khởi nghiệp đã đóng vai trò là chức năng "thực hiện". Trong khi công ty khởi nghiệp sẽ cần đến thực hiện này sau thì chiến lược Tạo dựng Khách hàng lại cần đi trước. Trong giai đoạn này, bạn làm những việc sau:

- Xây dựng bảng câu hỏi Loại Thị trường
- Chọn Loại Thị trường
- Nhất trí về các mục tiêu bán hàng và tạo khách hàng trong năm đầu tiên của công ty

A. Sẵn sàng ra mắt: Xây dựng bảng câu hỏi dành cho khách hàng về Loại Thị trường



Giờ bạn đã thu thập các dữ liệu định tính và định lượng về khách hàng và thị trường của bạn, bạn đã sẵn sàng để chọn Loại Thị trường của mình. Khi thu thập dữ liệu này, bạn có một lợi thế đáng ghen tị mà trước đây

chưa từng có: những khách hàng đầu tiên của bạn. Không giống như các công ty khởi nghiệp đang cố tìm hiểu Loại Thị trường của họ trước khi trò chuyện với khách hàng, bạn đã trải qua nhiều tháng, nếu không nói là nhiều năm đứng trước khách hàng trong các bước Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng. Thực ra bạn có những người truyền bá sơ khai đầy nhiệt huyết là những khách hàng thường cho ý kiến về mọi thứ. Ngoài ra, bạn đã trao đổi với hàng trăm người có cái nhìn hoài nghi và người có cái nhìn lạc quan, triển vọng. Vì vậy, tại sao không bắt đầu hỏi những khách hàng hiện hữu và những người có triển vọng xem họ nghĩ gì?

Để làm vệc này, trước tiên cần tổng hợp thành bảng câu hỏi Loại Thị trường. Ví dụ trong Hình 5.3 (trong ví dụ này, công ty khởi nghiệp đang marketing hướng đến doanh nghiệp). Trong một bảng câu hỏi thực thụ, bạn nên thay tên công ty của mình vào chỗ những chữ “khởi nghiệp”.

Bảng câu hỏi Loại Thị trường dành cho khách hàng

Lấy khách hàng làm trung tâm

- ☐ Công ty khởi nghiệp có hiểu lĩnh vực kinh doanh của bạn hay không?
- ☐ Công ty khởi nghiệp có hiểu bạn làm gì trong công ty này?
- ☐ Công ty khởi nghiệp có hiểu 3 vấn đề hàng đầu của bạn là gì không?
- ☐ Bạn có tin rằng sản phẩm của công ty khởi nghiệp sẽ giải quyết những vấn đề này? Bằng cách nào?

Lấy thị trường làm trung tâm

- ☐ Có sản phẩm nào khác trong thị trường tương tự như sản phẩm của công ty khởi nghiệp?
- ☐ Nếu có, các sản phẩm của công ty khởi nghiệp khác như thế nào?
- ☐ Bạn thích sản phẩm nào nhất? Tại sao?
- ☐ Nếu không, vui lòng mô tả chỗ đứng của công ty khởi nghiệp?
- ☐ Công ty khởi nghiệp và các sản phẩm của nó có phải là duy nhất? Nếu có, tại sao?

Cạnh tranh

- ☐ Bạn nghĩ công ty khởi nghiệp sẽ cạnh tranh với ai trong năm đầu tiên?
- ☐ Bạn nghĩ ai sẽ là đối thủ cạnh tranh cuối cùng của công ty khởi nghiệp?
- ☐ Công ty khởi nghiệp cần làm gì để thắng được những đối thủ cạnh tranh này?

Định vị

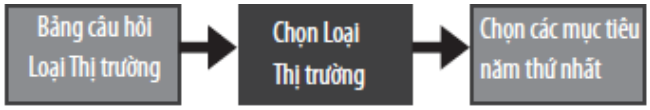
- ☐ Bạn đã nghe công ty khởi nghiệp nói về vị thế của mình chưa? Bạn có tin không? Có đúng không? Bạn có thay đổi điều đó không?
- ☐ Bạn đã nghe nói đến tuyên bố sứ mệnh của công ty khởi nghiệp chưa? Bạn có tin không? Có đúng thế không?

Khuynh hướng

- ☐ Công ty khởi nghiệp cần lo ngại những khuynh hướng sản phẩm/công nghệ nào?
- ☐ Theo ý bạn, ai là những người dẫn đầu trong lĩnh vực này? Bạn nể ai?
- ☐ Công ty khởi nghiệp cần lo ngại về khuynh hướng kinh doanh nào?
- ☐ Theo ý bạn, ai là những người dẫn đầu trong khuynh hướng kinh doanh này? Bạn nể ai?

Hình 5.3 Ví dụ về bảng câu hỏi Loại Thị trường dành cho khách hàng

B. Sẵn sàng ra mắt: Chọn Loại Thị trường



Việc hiểu Loại Thị trường mà bạn nằm trong đó sẽ giúp công ty của bạn tránh được những kiểu sai lầm tốn kém mà PhotosToYou đã mắc phải. Nếu PhotosToYou hiểu mình nằm trong một thị trường mới thì ắt họ đã biết rằng không có chi phí vào việc tạo thương hiệu nào đủ để lôi kéo khách hàng. Cũng quan trọng không kém là họ ắt đã biết các dự trù doanh thu đó là phi thực tế với Loại Thị trường của mình. (Tác động của Loại

Thị trường đối với doanh thu bán hàng sẽ được trình bày trong bước Xây dựng Công ty).

Với những kết quả thu được từ bảng câu hỏi Loại Thị trường, kết hợp với phân tích Loại Thị trường được phác thảo trong Hình 5.3, giờ bạn đã có đủ thông tin để chọn Loại Thị trường của mình. Chọn Loại Thị trường không chỉ là về mặt ngữ nghĩa học. Như chúng ta đã thấy trong phần trước của chương này, các hoạt động Tạo dựng Khách hàng cần phải phù hợp với Loại Thị trường và khởi nghiệp. Đánh giá rủi ro và sự đánh đổi giữa từng loại thị trường là vấn đề đầu tiên khi thu thập dữ liệu, sau đó là vấn đề phân tích dữ liệu nhưng cuối cùng thì đó chỉ là một phán đoán. Trong một số công ty khởi nghiệp, sự lựa chọn giữa định vị là một công ty tái phân khúc trong một thị trường hiện hữu hoặc xâm nhập vào một thị trường hiện hữu là vấn đề của sự rủi ro, phần thưởng và bản năng.

Trong bước Tìm hiểu Khách hàng, giai đoạn 1, tôi xin lưu ý với từng loại khách hàng có 4 biến số khác nhau: sự nhận thức của khách hàng, sự nhận thức về thị trường, các tính năng sản phẩm quan trọng thế nào khi lần đầu tung ra thị trường, chiều sâu và bề rộng của sự cạnh tranh. Bây giờ khi chọn lựa cuối cùng về loại công ty nào mình đang thuộc về, bạn bổ sung "rủi ro" làm một mục nữa cần phải nghĩ đến, như trong Bảng 5.4.

	Khách hàng	**Thị trường**	**Tính năng sản phẩm**	**Các đối thủ cạnh tranh**	**Rủi ro**
Thị trường hiện hữu	Đã biết	Đã biết	Quan trọng	Nhiều	Chi phí xâm nhập; phát triển sản phẩm, bán hàng/phân phối
Thị trường mới	Chưa biết	Chưa biết, xác định quan trọng	Ban đầu không liên quan	Ban đầu không có (các công ty khởi nghiệp khác)	Chu trình truyền bá và giới thiệu lâu dài
Thị trường tái phân khúc	Có thể đã biết	Chưa biết, xác định quan trọng	Quan trọng, gắn liền với thị trường hiện hữu	Nhiều nếu sai, ít nếu đúng	Tái xác định thị trường; tái xác định sản phẩm

Bảng 5.4 Bốn loại định vị, bổ sung thêm mục Rủi ro

Rủi ro chính khi xâm nhập vào thị trường hiện hữu là sự thống trị của các đối thủ và chi phí xâm nhập tương ứng. Các công ty khởi nghiệp không nên đánh giá thấp chi phí bán hàng và marketing khi đương đầu với

những đối thủ khó lung lay. Ngay cả những sản phẩm tốt nhất thế giới cũng cần đến những kênh phân phối và chi mạnh tay để tạo nhu cầu, cho khách hàng tiềm năng biết đến. Vì những người kẻ thống lĩnh thị trường đang "sở hữu" các kênh bán hàng/phân phối nên chi phí xây dựng kênh bán hàng song song của bạn cũng là một rủi ro nữa. Hãy nhớ rằng quy luật tấn công vào đối thủ độc quyền trong một thị trường hiện hữu đòi hỏi phải chi gấp 3 lần đối thủ đó. Tấn công một thị trường có nhiều đối thủ đòi hỏi phải có ngân sách chi gấp 1,7 lần người chơi yếu nhất trong thị trường đó. Đối với một công ty khởi nghiệp, đây có thể là những con số khổng lồ.

Ngoài ra, trong một thị trường hiện hữu, các biện pháp đo lường hiệu quả đã được những kẻ thống lĩnh đặt ra. Một công ty khởi nghiệp có thể cố gắng đáp ứng bằng cách chọn các cơ sở cạnh tranh (các tính năng, giá cả, hiệu quả, v.v.). Thông thường thì đó là những tính năng sản phẩm nên khả năng một công ty mới có thể cung cấp những sản phẩm khác biệt là rất quan trọng. Ví dụ, công ty vi xử lý mới Transmeta cố gắng thách thức Intel bằng việc đương đầu với con chip tương thích Intel tiêu thụ năng lượng ít hơn rất nhiều. Họ đã hi vọng rằng hiệu quả hoạt động tốt hơn sẽ cho phép họ nhắm vào các thị trường (ở đây là thị trường các thiết bị cầm tay) mà con chip của Intel không thể đáp ứng. Không may là những con chip Transmeta ban đầu không được như sự quảng cáo thổi phồng. Do đó, một trong những rủi ro dẫn đến thất bại khi tấn công vào một thị trường hiện hữu được dự đoán là bởi bộ phận Phát triển Sản phẩm.

Các rủi ro trong thị trường mới hoàn toàn khác nhau. Bạn phải xác định thị trường mới theo cách tương ứng với các vấn đề mà người sử dụng đang có và giải pháp của bạn. Cũng quan trọng không kém đối với bộ máy quản lý và các nhà đầu tư là họ nhìn nhận một thị trường mới là một khoản đầu tư dài hạn. Tạo thị trường mới không phải là thu hồi vốn nhanh và lợi nhuận tức thời. Ví dụ, Tivo đã định vị máy quay kỹ thuật số (DVR) của họ là một loại hàng thị trường mới. Thay vì so sánh mình với một VCR, họ quyết định tạo ra một loại hàng mới là DVR, qua đó sản phẩm của họ có thyể có giá cả và sự khác biệt so với VCR thông thường. Việc tạo thị trường mới này đòi hỏi phải có ngân sách dồi dào và tầm nhìn dài hạn.

Các rủi ro khi tái phân khúc một thị trường hiện hữu là sự kết hợp của những rủi ro đi kèm với việc tạo ra một thị trường mới và xâm nhập vào một thị trường hiện hữu. Việc tái phân khúc một thị trường hiện hữu phải nhắm vào điểm nào đó và công ty phải thuyết phục những người sử dụng hiện hữu rằng sản phẩm đang sử dụng không giải quyết được vấn đề của họ. Ngoài ra, bản thân sản phẩm phải đủ khác biệt để khách hàng hiện tại của các sản phẩm cạnh tranh có thể thấy rõ những thuộc tính và lợi ích có một không hai của nó. Ikea là một ví dụ điển hình về chiến lược tái phân khúc với chi phí thấp đồng thời nhắm tới thị trường ngách. Họ giới thiệu đồ nội thất giá rẻ tới những khách hàng muốn có một cảm nhận về phong cách. Ikea hạ chi phí của mình bằng cách cắt giảm hỗ trợ tại cửa hàng, chỉ để ít đồ đạc (4 phong cách), không hỗ trợ giao hàng và hướng đến chất lượng bình dân. Mặt khác, họ làm cho những người mua giá rẻ vui lòng bằng cách chăm sóc trực tuyến, khu dịch vụ ăn uống lớn, những đồ chơi và dụng cụ gia dụng sáng tạo, và các cửa hàng hiện đại thông thoáng.

LƯU Ý VỀ "LỢI THẾ TIÊN PHONG"

Đây có thể là giai đoạn tốt nhất để nói về sự ảo tưởng của "lợi thế tiên phong". Cụm từ "lợi thế tiên phong" được phổ biến lần đầu tiên năm 1988 bởi giáo sư David Montgomery của trường kinh tế Standford và đồng tác giả là Marvin Lieberman [9] . Cụm từ này là trụ đỡ về mặt lý thuyết cho việc chi tiêu mất kiểm soát của các công ty khởi nghiệp trong thời kỳ bong bóng dot-com. Dần dần, nó trở thành hoang đường cho đến khi ý tưởng các nhà dẫn đầu thị phần là những người tham gia đầu tiên (không chỉ ban đầu) vào lĩnh vực của họ, đã trở thành quy ước không có gì phải nghi ngờ ở Thung lũng Silicon. Vấn đề duy nhất ở đây là đơn giản nó chẳng đúng. Điều trớ trêu là trong một đề án 10 năm sau đó (1998) các tác giả đã rút lại các tuyên bố của họ. Nhưng lúc đó thì đã quá muộn. Một số nhà đầu tư mạo hiểm ở thung lũng Silicon xem Montgomery là giáo sư trường kinh tế của họ, đã đọc cuốn sách sai lầm đó và dùng nó minh chứng cho những điều lố bịch và các chiến dịch "lớn nhanh lớn mạnh" hấp tấp của các công ty khởi nghiệp dot-com.

Trên thực tế, đề án năm 1993 của Peter N. Golder và Gerard J. Tellis đã mô tả chính xác hơn nhiều về những gì diễn ra với các công ty khởi nghiệp xâm nhập vào thị trường mới [10] . Trong bài phân tích của mình, Golder và Tellis thấy gần như nửa số người tiên phong của thị trường

trong ví dụ mẫu 500 thương hiệu dành cho 50 danh mục sản phẩm đã thất bại. Thậm chí còn tệ hơn nữa, đó là thị phần ít ỏi của những kẻ sống sót còn thấp hơn cả phân tích ở các nghiên cứu khác. Hơn nữa, nghiên cứu của họ cho thấy những người dẫn đầu thị trường ban đầu (phân biệt với những người xâm nhập vào thị trường đầu tiên) đạt thành công vẻ vang và lâu dài hơn; những người này trong ví dụ mẫu của họ xâm nhập vào thị trường trung bình là 13 năm sau các nhà tiên phong. Điều liên quan trực tiếp đến công việc của họ là một hệ thống thứ tự cho thấy điều thực sự có ý nghĩa trước hết đối với các công ty khởi nghiệp xâm nhập vào thị trường mới là:

• Nhà cách tân	Người đầu tiên xây dựng hoặc đăng ký bản quyền ý tưởng	
• Người tiên phong về sản phẩm	Người đầu tiên có một mô hình có hiệu quả	
• Người tiên phong trong thị trường	Người đầu tiên bán sản phẩm	tỷ lệ thất bại 47%
• Người dẫn đầu thị trường ban đầu	Bước vào sớm nhưng không phải là người đầu tiên	tỷ lệ thất bại 8%

Điều này có nghĩa là lợi thế của người tiên phong (nói theo nghĩa đen là cố gắng trở thành người có sản phẩm đầu tiên được bày lên kệ hoặc được xuất hiện trên báo) không thực tế và cuộc đua trở thành công ty đầu tiên vào một thị trường mới có thể là tiêu cực. Vì vậy, những công ty khởi nghiệp nào với câu thần chú "chúng ta phải là người đầu tiên vào thị trường" thường thất bại. Có rất ít trường hợp mà người vào thứ 2, thứ 3 hay thậm chí thứ 10 lại không trở thành doanh nghiệp kinh doanh có lời hay là người thống trị. Ví dụ, Ford là công ty sản xuất xe hơi hàng loạt đầu tiên thành công ở Mỹ. Năm 1921, Ford bán 900.000 chiếc Model T và chiếm 60% thị phần so với General Motors (GM) bán 61.000 chiếc Chevy, tức 6% thị phần. Mười năm tiếp theo, trong khi Ford tập trung giảm chi phí, General Motors xây dựng một dòng sản phẩm đa dạng và khác biệt. Đến năm 1931, GM chiếm 31% thị phần so với Ford là 28%, một cuộc đua mà họ chưa bao giờ từ bỏ. Để chứng minh cho thấy thị trường không bao giờ đứng yên, Toyota là công ty bán chiếc xe thiết kế đầu tiên của họ cho thị trường Mỹ năm 1964 sẵn sàng trở thành công ty chiếm lĩnh thị trường xe ô tô tại Mỹ. Vấn đề không phải là người đầu tiên vào thị trường mà là phải hiểu loại thị trường nào công ty mình chuẩn bị bước vào.

C. Sẵn sàng ra mắt: Các mục tiêu bán hàng và tạo dựng khách hàng trong năm đầu tiên



Khi đã chọn Loại Thị trường, có thể thiết lập các mục tiêu doanh thu, chi tiêu, và thị phần trong năm thứ nhất cho cả khâu bán hàng lẫn khâu Tạo dựng Khách hàng. Dù cuốn sách này không thể đánh giá đầy đủ tác động phức tạp giữa các dự đoán bán hàng ban đầu, ngân sách bán hàng, chi phí bán hàng để khách hàng biết đến, tạo nhu cầu, và giành được khách hàng thì tất cả những thứ này đều được liên kết làm một phần của chiến lược Tạo dựng Khách hàng. Phần này cố gắng đơn giản hóa mớ bòng bong này bằng cách giải thích là có 3 mục tiêu năm đầu khác nhau cơ bản tùy thuộc vào Loại Thị trường.

ĐỐI VỚI THỊ TRƯỜNG HIỆN HỮU

Bước vào một thị trường hiện hữu, mục tiêu năm thứ nhất là phải lấy được càng nhiều thị phần càng tốt từ tay những người đương nắm giữ thị trường. Kết quả là, mọi hoạt động Tạo dựng Khách hàng phải tập trung duy nhất vào việc tạo nhu cầu và giành được khách hàng. Để đánh giá được cơ hội lớn cỡ nào, hãy dùng dữ liệu nghiên cứu thị trường để ước lượng quy mô toàn thị trường sẵn có. Nhưng có một con số quan trọng hơn để hoạch định là quy mô thị trường có khả năng phục vụ được. Tập hợp con của toàn bộ thị trường sẵn có này chính là thị trường nhắm tới thực thụ đối với doanh thu năm đầu. Muốn tính toán thị trường có sẵn có thể phục vụ được, hãy loại trừ tất cả những khách hàng không thể tiếp cận được trong năm đầu tiên. Có thể không tiếp cận được họ vì họ đã mua sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, vì họ có nhu cầu sản phẩm rộng hơn những gì mà công ty khởi nghiệp ban đầu của bạn có thể cung cấp hoặc vì họ cần một "sản phẩm trọn gói" (sản phẩm của bạn cộng thêm dịch vụ, hỗ trợ, và các hạ tầng khác mà chỉ có một công ty trưởng thành mới có thể cung cấp được).

Tiếp theo, hãy tập hợp thành một dự toán bán hàng. Giờ bạn đã thực sự đi ra bán cho những người truyền bá sơ khai, điều này có nghĩa là còn hơn cả dự đoán. Tới nay bạn đã có cảm giác rất tốt về người mà mình sẽ

bán hàng cho họ, chu trình bán kéo dài bao lâu, và giá thành sản phẩm của mình nên là bao nhiêu. Hãy bắt đầu bằng bài tập "Nếu chúng ta không có đối thủ cạnh tranh và sản phẩm của chúng ta miễn phí, thì trong năm đầu chúng ta có thể lấy được bao nhiêu khách hàng?" Tiếp theo là câu: "Được rồi, vậy sản phẩm vẫn miễn phí, nhưng giờ chúng ta đã có các đối thủ cạnh tranh. Bao nhiêu khách hàng sẽ dùng sản phẩm của chúng ta trong năm đầu tiên?" Bạn sẽ ngạc nhiên khi câu trả lời là lượng khách hàng lớn gấp nhiều lần so với số khách hàng có được từ những người bán hàng hết sức nhiệt tình. Tiếp tục sàng lọc các câu hỏi: "Với giá bán thực sự của chúng ta, bao nhiêu khách hàng có thể mua sản phẩm của chúng ta trong năm đầu tiên?" "Chúng ta có thể thuê và huấn luyện nhân viên bán hàng (hoặc đưa vào một kênh phân phối) nhanh tới đâu, kèm theo đó chúng ta sẽ bán được bao nhiêu?". Sau đó dùng những con số này so sánh với số tiền chuẩn trong lĩnh vực đối với mỗi nhân viên bán hàng hay mỗi kênh. Vì bạn đang ở trong một thị trường hiện hữu, những con số này có tồn tại, có số được công bố, có số không. Dùng tất cả những điều này làm lợi thế để tạo đà nhảy cao hơn cho doanh thu tiềm năng trong năm thứ nhất. Rất ít công ty khởi nghiệp vượt quá dự đoán năm đầu tiên của họ.

Hãy dùng con số doanh thu này, tính số khách hàng mà tổ chức bán hàng của bạn sẽ cần để đạt mục tiêu doanh thu năm thứ nhất. Từ đó, bắt đầu làm ngược lại với mô hình dự toán doanh thu. Bạn sẽ cần có bao nhiêu người có triển vọng mới chốt được một đơn hàng? Con số đó sẽ đòi hỏi bao nhiêu đầu mối thô sơ ban đầu? Nếu bộ phận Bán hàng có mọi thứ cần thiết, những đầu mối thích hợp nhất xuất phát từ đâu? Ví dụ, với một sản phẩm dựa vào trang web thì có thể câu trả lời là hãy hiểu được cách tối ưu hóa chiến lược của bộ máy tìm kiếm và các quảng cáo Google để hướng khách hàng vào trang web của bạn. Đối với một tổ chức bán hàng trực tiếp, điều này có thể dẫn đến một sự nhận thức được bao nhiêu đầu mối mà các hoạt động tạo nhu cầu truyền thống cần rót vào hệ thống bán hàng để doanh thu đạt kế hoạch năm đầu tiên. Với con số đó làm mục tiêu, bạn hãy bắt đầu nghĩ tới việc chi tiêu bao nhiêu cho các hoạt động giành lấy khách hàng.

Năm thứ nhất của khởi nghiệp bao gồm những chi phí một lần mà không có trong các công ty đã tồn tại lâu: ra mắt sản phẩm và công ty cũng như những chi phí một lần cho kênh phân phối (chi phí nhân sự, đào tạo, trữ hàng phân phối, v.v.) Hãy bổ sung những chi phí một lần này vào

chi phí tạo nhu cầu đang diễn ra và các chi phí giành khách hàng cùng với ngân sách tạo khách hàng trong năm đầu tiên. Thông thường, chặng vượt đầu tiên qua những con số này vượt tổng sản phẩm quốc gia ở các nước nhỏ. Thường phải lặp lại nhiều lần mới đạt được những con số mà một công ty khởi nghiệp có đủ khả năng. Khi bạn làm lại ngân sách, sẽ dễ dàng quên đi mục tiêu. Hãy nhớ, mục tiêu là thị phần mà trong một thị trường hiện hữu chỉ có thể có được nhờ sự khác biệt sản phẩm. Mục tiêu Tạo dựng Khách hàng là tạo ra và hướng nhu cầu của người sử dụng cuối vào kênh bán hàng.

Cuối cùng, kiểm tra con số ngân sách của bạn với Chiến lược Lanchester Mới: nếu một công ty duy nhất chiếm độc quyền trên thị trường, khoản chi tiêu trong năm thứ nhất của bạn phải gấp 3 lần ngân sách marketing và bán hàng của đối thủ. Nếu có nhiều đối thủ trong thị trường, bạn có thể xâm nhập thị trường nếu có ngân sách gấp 1,7 lần ngân sách marketing và bán hàng của người chơi yếu nhất trong thị trường.

ĐỐI VỚI MỘT THỊ TRƯỜNG MỚI

Nếu vào một thị trường mới, mục tiêu năm đầu tiên chẳng liên quan gì tới thị phần. Chỉ riêng ý tưởng này đã đáng giá cho cuốn sách bạn đang cầm trên tay. Một công ty mới chẳng có cách nào lấy được những đơn hàng quan trọng từ một thị trường chưa tồn tại. Vì vậy, chi tiền cho việc ra mắt sản phẩm để gây chú ý cho khách hàng và thị phần thì thật đáng buồn cười.

PhotosToYou là một ví dụ hay về các công ty khởi nghiệp thông minh rơi vào cái bẫy này vì họ tin vào lời ngoa dụ của “lợi thế tiên phong”. Động lực của đội ngũ marketing truyền thông chắc chắn đẩy một công ty khởi nghiệp vào con đường chi tiền tới tình trạng thường là khó có thể hồi phục. Một Chiến lược Tạo dựng Khách hàng có thể triệt tiêu những sai lầm này.

Mục tiêu năm đầu tiên của công ty trong một thị trường mới là hướng hoặc tăng sự tiếp nhận của thị trường. Các hoạt động tạo nhu cầu hạn chế mà công ty làm đều tập trung vào (1) giới thiệu cho khách hàng biết về thị trường mới và (2) biến những người truyền bá sơ khai thành “những khách hàng giới thiệu” để thị trường mới xuất hiện tính cạnh tranh. Tiêu

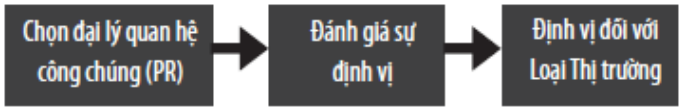
chí thành công cho năm thứ nhất là số khách hàng tiềm năng đi từ số 0 lên đến những con số ý nghĩa.

ĐỂ TÁI PHÂN KHÚC MỘT THỊ TRƯỜNG

Nếu tái phân khúc một thị trường hiện hữu, mục tiêu năm đầu tiên càng khó khăn gấp đôi. Bạn không chỉ phải kiếm được càng nhiều thị phần càng tốt mà còn phải giới thiệu cho khách hàng biết về những vấn đề mới trong thị trường. Các hoạt động Tạo dựng Khách hàng phải tạo ra nhu cầu và giành được khách hàng trong khi tái phân khúc thị trường theo hướng thiết thực với khách hàng.

Khi bước vào thị trường mà bạn đang định tái phân khúc, quy trình lập ngân sách cũng giống như khi bước vào một thị trường hiện hữu. Trong một thị trường hiện hữu, hãy kiểm tra con số ngân sách của bạn so với Chiến lược Lanchester Mới; dù các quy luật là như nhau, nếu bạn phân khúc thị trường đúng, thì quy mô của các đối thủ sẽ giảm đi đáng kể.

GIAI ĐOẠN 2: ĐỊNH VỊ CÔNG TY VÀ SẢN PHẨM



Giai đoạn 2 trong bước Tạo dựng Khách hàng gồm mọi nỗ lực định vị công ty đã được thực hiện tính tới thời điểm này. Tới lúc này, bạn đã có rất nhiều dữ liệu giúp triển khai hiệu quả việc định vị. Trong bước Tìm hiểu Khách hàng, bạn đã hiểu được cách nhìn nhận của khách hàng về các đối thủ khác, những công ty có thể giải quyết vấn đề của họ. Trong bước Xác định Khách hàng bạn đã có được những người truyền bá sơ khai làm khách hàng bỏ tiền ra mua sản phẩm của bạn và đã nghe phản hồi của họ về đề xuất định vị công ty và sản phẩm của bạn. Dựa vào phản hồi của những khách hàng đầu tiên, sự xác nhận giá trị này trở thành định vị ban đầu cho công ty và sản phẩm. Bây giờ, trong giai đoạn này, bạn sẽ sàng lọc kỹ hơn định vị công ty và sản phẩm bằng cách thu thập phản hồi của khách hàng, báo chí, và các nhà phân tích.

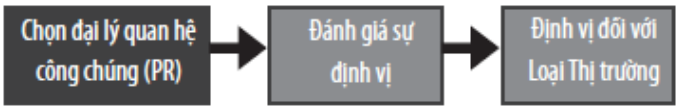
Hãy nhớ, mục đích định vị là kiểm soát cách nhìn nhận của công chúng về một sản phẩm hoặc một dịch vụ, vì nó liên quan tới các đối thủ cạnh tranh khác. Việc định vị công ty và sản phẩm mà bạn triển khai trong giai

đoạn này trở thành tiêu chuẩn cho truyền thông, marketing và các mối quan hệ. Mọi thông điệp về công ty và sản phẩm đều xuất phát từ định vị này: ra mắt công ty và sản phẩm cũng như tạo nhu cầu.

Trong giai đoạn này, bạn nên:

- Chọn một đại lý quan hệ công chúng
- Tiến hành đánh giá định vị nội bộ và bên ngoài
- Khớp định vị với Loại Thị trường

A. Định vị công ty và sản phẩm: Chọn đại lý quan hệ công chúng



Vì Tạo dựng Khách hàng bắt đầu bằng việc nghĩ và lập kế hoạch (chiến lược) thay vì chỉ chi tiền cho marketing truyền thông (thực hiện), công ty có thể cần phải dựa vào hỗ trợ chuyên môn từ bên ngoài. Điều công ty cần trong giai đoạn này là sự giúp đỡ về truyền thông chiến lược. Chuyên môn này thường thấy ở một số đại lý quan hệ công chúng. Các đại lý quan hệ công chúng giỏi sẽ khéo léo giúp công ty (1) định vị chính mình và sản phẩm của mình (2) đưa ra thông điệp và sàng lọc đối tượng tiếp nhận thông điệp và (3) có được những người có tầm ảnh hưởng và những người truyền thông điệp trong ngành để truyền thông điệp của công ty đi.

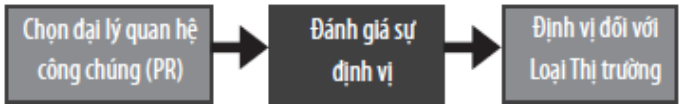
Thuê một đại lý PR thì không có nghĩa là đội ngũ Phát triển Khách hàng từ bỏ vai trò của mình trong quy trình này. Công ty của bạn sẽ không chỉ tham gia lấy lệ. Trách nhiệm của bạn là phải đặt ra các mục tiêu cho tổ chức của mình và hiểu được những gì khách hàng mục tiêu của mình muốn và cần. Việc của đại lý là hiểu mục tiêu của công ty, để cung cấp sự hiểu biết sâu sắc hơn nữa của khách hàng từ các dự án khác của họ và để triển khai sự định vị và tạo dựng thông điệp qua đó chuyển tải hiệu quả về việc sản phẩm của bạn đáp ứng nhu cầu của khách hàng một cách độc đáo ra sao.

Khi thuê một đại lý cho bước Tạo dựng Khách hàng, cần kiểm tra lại một số điểm. Hãy chắc chắn là bạn đang đánh giá khả năng của đại lý trên phương diện chiến lược định vị và truyền thông, chứ không chỉ kỹ năng

của công ty về chiến thuật "làm sao được lên báo". Họ có biết về thị trường của bạn hay các thị trường lân cận? Họ có kiến thức cụ thể nào về khách hàng không? Có nghĩa là nghiên cứu của họ có trải rộng từ báo chí cho tới khách hàng mục tiêu thực sự không? Họ có sáng tạo không? Họ sẽ có được những quan điểm hay hơn so với đội ngũ của bạn chứ? Chiến lược có phải là thế mạnh chính của đại lý? Họ có cho bạn xem thí dụ nào khiến bạn thấy được mở mang đầu óc hơn không? Họ có phương pháp nào đánh giá sự thành công với mỗi khách hàng không? Khi nói về các sự đo lường có làm cho họ lo lắng không? Khi đã thỏa mãn về những câu hỏi này, hãy thỏa thuận bằng văn bản với các cá nhân đã gây ấn tượng và thuyết phục bạn là công ty của họ có thể làm việc đó, những người sẽ thực sự dành thời gian cho riêng bạn.

Cuối cùng, hãy chắc chắn rằng đại lý của bạn hiểu được khái niệm Loại Thị trường. Nếu những người ở đại lý hoàn toàn tin rằng mọi công ty khởi nghiệp đều trình làng như nhau thì đó sẽ là một sai lầm trầm trọng. Tin tốt là đa số các đại lý chuyên nghiệp đều biết rằng có nhiều Loại Thị trường khác nhau – họ chỉ chưa từng dùng những thuật ngữ đó.

B. Định vị công ty và sản phẩm: Thực hiện đánh giá nội bộ và bên ngoài



Trước khi công ty chi tiền cho việc định vị, tốt nhất là hãy ra khỏi phòng họp và tìm kiếm vài dữ kiện thực tế. Cách tốt nhất để tiến hành việc này là dùng một công cụ thị trường được gọi là đánh giá. Đánh giá là cách công bằng để biết những người khác nhìn nhận thế nào về công ty và sản phẩm của bạn. Trong một cuộc đánh giá của bên ngoài, công ty quan hệ công chúng (PR) gọi cho khách hàng và những người đưa tin (các nhà phân tích và có ảnh hưởng trong ngành, các thành viên báo chí và những người khác nữa mà chúng tôi sẽ chỉ ra sau trong chương này) và hỏi họ hàng loạt câu hỏi, tương tự như loại câu hỏi mà bạn đã hỏi trong quá trình nhìn nhận loại thị trường cho công ty mình. Hãy nghĩ đến các kết quả thu được làm cơ sở cho nhận thức mà những người khác có đối với công ty của bạn.

Bảng câu hỏi đánh giá bên ngoài

Công nhận

- ☐ Bạn đã nghe nói đến công ty này chưa? Bạn có biết là họ làm gì không?

Lấy thị trường làm trung tâm

- ☐ Có những sản phẩm nào khác trong thị trường tương tự như sản phẩm của công ty?
- ☐ Nếu có, các sản phẩm của công ty khác biệt thế nào?
- ☐ Bạn thích cái nào nhất? Tại sao?
- ☐ Nếu không, bạn sẽ mô tả môi trường mà công ty nằm trong đó như thế nào?

Lấy khách hàng làm trung tâm

- ☐ Bạn có quen với các loại khách hàng mà công ty gọi?
- ☐ Bạn có quen với các kiểu vấn đề mà những khách hàng này có?
- ☐ Bạn có tin rằng sản phẩm của công ty sẽ giải quyết những vấn đề đó? Giải quyết như thế nào?

Lấy sản phẩm làm trung tâm

- ☐ Bạn có biết 3 tính năng hàng đầu của sản phẩm công ty?
- ☐ Đây có phải là những tính năng "phải có"?
- ☐ Công ty phải có những tính năng sản phẩm nào trong đợt ra hàng tiếp theo? Đợt ra hàng tiếp theo là khi nào?
- ☐ Bạn nghĩ đâu là công nghệ cốt lõi của công ty? Nó có là độc nhất không? Có thể bảo vệ được không? So với các sản phẩm khác đang bước vào thị trường thì thế nào?

Định vị

- ☐ Bạn đã nghe công ty mô tả định vị của mình chưa? Bạn có tin không? Có đúng không?
- ☐ Bạn đã nghe công ty mô tả sứ mệnh của mình chưa? Bạn có tin không? Có đúng không?

Cạnh tranh

- ☐ Bạn nghĩ công ty sẽ cạnh tranh với ai trong vòng năm thứ nhất?
- ☐ Bạn nghĩ ai sẽ là những đối thủ cạnh tranh cuối cùng của công ty?
- ☐ Công ty cần làm gì để thắng được những đối thủ này?

Bán hàng/Phân phối

- ☐ Chiến lược phân phối của công ty có phải là cách tiếp cận khách hàng đúng đắn?
- ☐ Chiến lược bán hàng của công ty có hiệu quả không?
- ☐ Công ty có đặt giá đúng không? Có đắt quá không? Hay quá rẻ?

Điểm mạnh/điểm yếu

- ☐ Đâu là những điểm mạnh của công ty? (Sản phẩm, phân phối, định vị, đối tác, v.v.)
- ☐ Đâu là những điểm yếu của công ty? (Thiếu "sản phẩm trọn gói", bán hàng, tính năng sản phẩm, v.v.)

Các xu thế

- ☐ Công ty cần lo ngại những xu thế sản phẩm/công nghệ nào?
- ☐ Đâu là những người dẫn đầu trong công nghệ này? Bạn ngưỡng mộ ai?
- ☐ Công ty cần lo ngại về xu thế kinh doanh nào?
- ☐ Đâu là những người dẫn đầu trong xu thế kinh doanh này? Bạn kính trọng ai?

Hình 5.5 Ví dụ về Bảng câu hỏi đánh giá bên ngoài

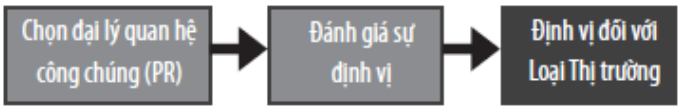
Một khi bạn đã hiểu được người khác nghĩ gì (điều này thường gây ra sự ngạc nhiên với đa số công ty khởi nghiệp khi họ cùng tranh luận về nó trong phòng họp của mình), công ty có thể thực hiện thay đổi và định hình những ý kiến đó. Hình 5.5 là ví dụ về một đánh giá bên ngoài có thể dùng cho khách hàng, báo chí, những người có ảnh hưởng và các nhà phân tích.

Dù thực hiện đánh giá là một loại hoạt động mà các đại lý PR trội hơn hẳn nhưng nếu không tự tay làm chức năng này là một sai lầm nghiêm trọng của công ty khởi nghiệp, chỉ vì những cuộc gọi bán hàng trước đây của bạn vô cùng quan trọng cần phải xử lý bởi các nhân viên bán hàng, những đánh giá trước đây của bạn quá quan trọng không thể giao cho đại lý PR. Nhóm sáng lập nên tự mình thực hiện khoảng 5 cuộc gọi đầu tiên.

Lắng nghe những người ngoài công ty chia sẻ cách nhìn nhận của họ về công ty là một nửa của bước đánh giá này. Lắng nghe từ nội bộ công ty là nửa còn lại. Một cuộc đánh giá nội bộ cũng nêu những câu hỏi giống như vậy đối với đội ngũ sáng lập và các nhân viên điều hành. Phần lớn các công ty khởi nghiệp giả định rằng nội bộ của họ hoàn toàn đồng điệu về mọi vấn đề trong đánh giá bên ngoài. Một đánh giá nội bộ có thể cho bạn nghe thấy một tiếng nói khác biệt nào đó. Mục đích của đánh giá nội bộ là

nghe thấy những khác biệt đó và trưng cất ra những ý tưởng mới. Khi công ty đã nhất trí về định vị cuối cùng, vào cuối giai đoạn này, bạn truyền những ý tưởng đó ngược về toàn bộ tổ chức để cả công ty có thể nói một tiếng nói chung.

C. Định vị công ty và sản phẩm: Khớp định vị với Loại Thị trường



Định vị công ty trả lời cho câu hỏi "Công ty của bạn làm gì cho tôi?". Việc định vị thành công một công ty bắt đầu và kết thúc bằng khách hàng trong tâm trí. Nếu những khách hàng tiềm năng nghe đến tuyên bố định vị của công ty bạn, họ sẽ quan tâm hay không? Họ sẽ hào hứng và muốn kết nối với công ty? Ví dụ, Máy tính Apple định vị mình là nhà sản xuất "máy tính sành điệu", thu hút những khách hàng tiên phong xu thế mới. Việc định vị cho bạn cảm giác liệu bạn có muốn khám phá thêm những gì mà công ty cung cấp bởi cái mà bạn tin rằng Apple đại diện hay không và loại trừ một số người thấy phiền bởi sự định vị này.

Như đã đề xuất trước đây, các thông điệp mà công ty muốn phát đi về chính mình và sản phẩm của mình khác nhau tùy theo Loại Thị trường. Vậy giờ là lúc khớp định vị với Loại Thị trường mà bạn đã chọn. Một đại lý hoặc một nhà tư vấn PR giàu kinh nghiệm có thể giúp bạn động não nhưng bạn phải lựa chọn Loại Thị trường vào cuối giai đoạn này.

ĐỐI VỚI MỘT THỊ TRƯỜNG HIỆN HỮU

Nếu bạn đang bước vào một thị trường hiện hữu, thì việc định vị công ty là tạo ra quan niệm công ty của bạn vừa khác biệt và đáng tin cậy. Khi sản phẩm Handspring bước vào thị trường thiết bị hỗ trợ kỹ thuật số cá nhân, người ta hiểu rằng công ty là nhà sản xuất các thiết bị giống như Palm nhưng chúng sẽ được cải tiến, nhanh hơn, rẻ hơn, và tốt hơn. Sản phẩm Handspring cũng lập tức được tín nhiệm vì các nhà sáng lập đều là những người tạo ra Palm và toàn bộ thị trường PDA.

Một khi đã chọn xong định vị công ty, tiếp tục tới định vị sản phẩm. Vì trong một thị trường hiện hữu đã có các sản phẩm tương đương nhau, định vị sản phẩm thường mô tả sản phẩm của bạn khác thế nào và tại sao,

so với nền tảng cạnh tranh ở đó. Sự khác biệt trong một thị trường hiện hữu có thể có 1 trong 3 hình thức. Bạn có thể mô tả các khác biệt này bằng các thuộc tính sản phẩm (nhanh hơn, rẻ hơn, ít tốn chỗ hơn, thêm 30%), bằng kênh phân phối (pizza trong vòng 30 phút, giao hàng tận nhà, gặp người bán hàng gần nhất, tự xây dựng kênh bán hàng trên trang web...), hoặc bằng dịch vụ (bảo hành 5 năm, bảo hành 50.000 dặm, bảo hành 90 ngày có thể hoàn trả lại tiền, bảo hành trọn đời...). Ví dụ, Sản phẩm Handspring đã làm cho các thuộc tính sản phẩm khác biệt. Nó nói rằng mọi PDA của Sản phẩm Handspring đều khác và tốt hơn vì chúng "có thể nâng cấp nhờ mô-đun mở rộng Handspring và có bộ nhớ 16 Mb so với 8 Mb". Vì thị trường đã tồn tại, và khách hàng đã hiểu các cạnh tranh cơ bản, những khách hàng PDA hiện hữu hiểu Sản phẩm Handspring đang nói về cái gì. Kết quả là nó chiếm được 30% thị trường Palm tương thích trong vòng 15 tháng.

ĐỐI VỚI MỘT THỊ TRƯỜNG MỚI

Nếu bạn đang tạo ra một thị trường mới, việc định vị công ty không thể là về việc công ty bạn khác biệt thế nào vì theo định nghĩa trong một thị trường mới thì chưa có công ty nào trong đó cho bạn so sánh. Vì vậy trong một thị trường mới, định vị là truyền thông một tầm nhìn và niềm đam mê của điều khả dĩ thành hiện thực. Nó trả lời cho câu hỏi "Thế giới có gì sai mà bạn muốn làm cho đúng? Công ty của bạn đang cố gắng thay đổi điều gì?" Khi Palm tạo ra PDA đầu tiên, định vị công ty là truyền thông một tầm nhìn về việc PDA sẽ làm cho cuộc sống của khách hàng dễ dàng hơn ra sao. Một ví dụ khác là đam mê định vị của PhotosToYou đáng lẽ phải là "cho phép khách hàng in ra ảnh chụp từ chiếc máy quay kỹ thuật số của bạn." Đó là tầm nhìn mà một khách hàng máy quay kỹ thuật số có thể hiểu và kết nối. Thay vào đó, PhotosToYou tự mô tả mình là "người rửa ảnh trực tuyến tốt nhất". Dù về mặt kỹ thuật là đúng, nhưng thông điệp này cho rằng khách hàng tiềm năng đã hiểu người rửa ảnh trực tuyến là gì. Khi thị trường chưa tồn tại, trước tiên khách hàng cần phải hiểu công ty của bạn đang giải quyết vấn đề gì.

Sau khi định vị công ty, việc định vị sản phẩm trong một thị trường mới sẽ trở nên cực kỳ đơn giản. Thuyết phục về các tính năng của sản phẩm sẽ không có hiệu quả vì chẳng có bối cảnh để hiểu được các tính năng – không có những sản phẩm so sánh tồn tại – và khách hàng không

biết là bạn đang nói về cái gì. Ví dụ, nếu Palm đã định vị sản phẩm PDA đầu tiên của mình là có bộ nhớ 16 Mb và có thể nâng cấp thì chẳng ai biết là nó đang nói về cái gì. Thay vào đó, định vị của Palm nói về vấn đề mà sản phẩm giải quyết ("Giờ các nhà điều hành có thể đồng bộ hóa máy tính của họ") và cách sản phẩm giải quyết vấn đề đó ("một chiếc PDA cho phép bạn thu gọn mọi chức năng vào túi của mình.").

ĐỂ TÁI PHÂN KHÚC MỘT THỊ TRƯỜNG

Nếu bạn đang tái phân khúc một thị trường hiện hữu, thì định vị công ty phụ thuộc vào phân khúc thị trường chứ không phải sự phân hóa. Phân khúc nghĩa là bạn vừa chọn một điểm riêng biệt và rõ rệt trong tâm trí khách hàng rằng nó là độc nhất, có thể hiểu được và quan trọng nhất là liên quan đến điều mà họ đánh giá cao, muốn và cần biết. Việc định vị công ty cho Loại Thị trường này chuyển tải giá trị phân khúc thị trường bạn vừa chọn và sự sáng tạo mà công ty của bạn đem đến cho nó.

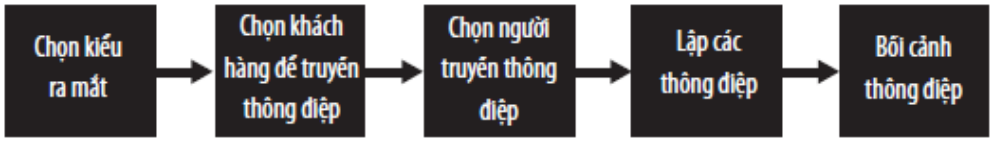
Có 2 loại tái phân khúc thị trường: phân khúc thị trường ngách hoặc nhà cung cấp giá rẻ. Jet Blue là một ví dụ về tái phân khúc giá rẻ cung cấp các chuyến bay giá rẻ. Không như hãng hàng không Southwest, một ví dụ về tái phân khúc bằng chi phí thấp thông qua việc cung cấp giá vé rẻ nhờ giảm thiểu tối đa những chi phí rườm rà, Jet Blue bước vào thị trường kinh doanh hàng không không chỉ với vai trò một hãng bay giá rẻ mà còn cung cấp dịch vụ khách cao cấp trên các chặng bay. Để giữ chi phí thấp, Jet Blue tập trung vào các thị trường không được cung ứng đầy đủ và những vùng thủ đô lớn có giá vé trung bình cao.

Sự xuất hiện của Wal-Mart là một ví dụ về sự tiên phong nhận ra một thị trường hiện hữu đã chín muồi để tái phân khúc một thị trường ngách. Trong những năm 1960 và 1970, Sears và Kmart thống trị thị trường bán lẻ có chiết khấu, mở ra những cửa hàng lớn mà họ nghĩ là có đủ dân số để duy trì hoạt động của chúng. Các cộng đồng nhỏ hơn thì hoặc có những cửa hàng bán hàng qua catalog (Sears) hoặc đơn giản là bị bỏ qua (Kmart). Sam Walton nhận ra rằng những thị trấn bị bỏ qua vì bị cho là "quá nhỏ" chính là cơ hội dành cho bán lẻ chiết khấu lớn. Việc nhắm tới "những thị trấn nhỏ trước tiên" này là sự tái phân khúc thị trường ngách độc đáo mà Wal-Mart chọn ban đầu. Khi đã thiết lập xong, thương hiệu này tự hào tự định vị mình là "nhà chiết khấu" – biệt hiệu mà các nhà bán lẻ lớn né nó như né tránh một dịch bệnh. Wal-Mart nhập các mặt hàng

chăm sóc sức khỏe và hỗ trợ làm đẹp có tên tuổi và bán hàng theo giá vốn. Được hỗ trợ bởi quảng cáo rầm rộ, chiến lược này sẽ thu hút khách hàng sau đó mua cả các sản phẩm khác, dù giá rẻ nhưng đem lại biên lợi nhuận cao. Cũng không kém phần quan trọng là Wal-Mart chấp nhận công nghệ tiên phong để theo dõi cách người ta chọn mua hàng, công nghệ để việc mua bán, giao hàng hiệu quả hơn và rẻ hơn các đối thủ khác, cho phép hạ chi phí bán hàng xuống bằng một phần của các đối thủ. Đến khoảng năm 2002, Kmart phá sản và Wal-Mart trở thành công ty bán lẻ lớn nhất thế giới.

Khi bạn tái phân khúc một thị trường, việc định vị sản phẩm là sự tổng hợp giữa định vị đối với một thị trường mới và định vị một thị trường hiện hữu. Vì việc định vị của bạn đã đưa sản phẩm của bạn vào một môi trường kề cận với môi trường của các đối thủ nên định vị sản phẩm mô tả cách thức và lý do phân khúc thị trường mới của bạn lại khác biệt và quan trọng đối với khách hàng của bạn.

GIAI ĐOẠN 3: RA MẮT CÔNG TY VÀ SẢN PHẨM

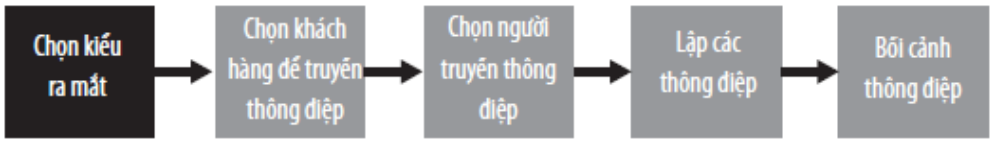


Khi đã hoàn tất việc nâng cao định vị, công ty sẵn sàng đi tới các chiến thuật ra mắt. Giai đoạn ra mắt của bước Tạo dựng Khách hàng là đỉnh điểm của mọi nỗ lực trong chiến lược của bạn. Một công ty ra mắt là khi công ty lần đầu tiên thông tin cho mọi người biết nó là cái gì, nó đại diện cho cái gì, và nó bán sản phẩm gì. Việc ra mắt sản phẩm chỉ ra tại sao khách hàng sẽ muốn mua sản phẩm cụ thể của bạn. Trong một công ty khởi nghiệp, hai hình thức ra mắt này thường xảy ra cùng lúc. Quá trình ra mắt cũng giống nhau. Bạn chuẩn bị các tài liệu truyền thông, chọn khách hàng để truyền thông điệp mà bạn muốn tiếp cận, lập các thông điệp, chọn người đưa tin và bối cảnh, rồi sẵn sàng tạo nhu cầu. Sau đó, bạn tự kiểm tra bằng cách đánh giá mình đã làm tốt tới mức nào để việc đó có thể đi đúng hướng. Bạn làm những việc sau đây từng bước một:

- Chọn kiểu ra mắt theo Loại Thị trường
- Chọn khách hàng để truyền thông điệp

- Chọn những người truyền thông điệp
- Lập các thông điệp
- Hiểu được bối cảnh của thông điệp
- Nắm được phương tiện truyền thông dành cho thông điệp
- Đánh giá thành công

A. Ra mắt: Chọn kiểu ra mắt theo Loại Thị trường



Ra mắt một công ty hay một sản phẩm cũng gần giống như ra mắt một tên lửa đạn đạo xuyên lục địa (ICBM): một khi đã phóng vào tầng bình lưu thì không thể thu hồi và ảnh hưởng của nó có thể là những hậu quả to lớn. Rất giống như ra mắt một ICBM, việc ra mắt công ty không thể thực hiện tình cờ mà đòi hỏi phải suy tính trước rất kỹ. Công ty cần phải chọn lựa và cương quyết làm theo một chiến lược ra mắt phù hợp với Loại Thị trường của mình.

Trong giai đoạn trước, bạn vừa nói công ty của mình thuộc một trong ba Loại Thị trường. Giờ là lúc chọn Loại Thị trường để ra mắt công ty và sản phẩm của bạn. Có 3 kiểu ra mắt: ồ ạt, độc đáo và người tiếp nhận sớm. Chúng ta cùng xem mỗi kiểu có gì độc đáo riêng.

ĐỐI VỚI MỘT THỊ TRƯỜNG HIỆN HỮU: RA MẮT Ồ ẠT

Ra mắt ồ ạt là cuộc tấn công hoàn toàn trực diện vào một thị trường bằng mọi công cụ tạo nhu cầu sẵn có. Theo truyền thống thì phần lớn các công ty khởi nghiệp chọn phương pháp ra mắt này. Tuy nhiên, nó là mô hình ra mắt đúng chỉ dành riêng cho một kiểu chiến lược: nắm lấy thị phần trong một thị trường hiện hữu. Ồ ạt là một phong trào tốn kém, với quyết tâm cao và có đặc thù là xuất hiện thật nhiều vào một thời điểm nhất định. Kiểu ra mắt này rất nặng về các chi phí dự chi dành cho quảng cáo, quan hệ công chúng, triển lãm thương mại, gửi thư, v.v.

Các quy luật của Chiến lược Lanchester Mới xác định chi phí xâm nhập thị trường áp dụng cho kiểu ra mắt này, nhưng thật trớ trêu, đối thủ của bạn càng lớn và càng đa dạng thì các lợi thế của bạn càng tốt hơn. Tại

sao? Vì khi đối diện với một công ty đa ngành, bạn không đối mặt với toàn bộ gánh nặng bán hàng và marketing như đối thủ của bạn. Chi phí của đối thủ phải rải ra cho nhiều bộ phận, nhiều sản phẩm và nhiều kênh phân phối. Ví dụ, giả sử bạn quyết định sẽ xâm nhập vào thị trường kinh doanh chuột máy tính. Microsoft là người thống lĩnh thị trường, và theo các quy luật của chúng ta thì bạn sẽ cần có ít nhất 1,7 lần ngân sách bán hàng và marketing của Microsoft mới có thể bước vào thị trường này được (xem bảng 5.2). Làm sao bạn có thể có được khoản đó? Thoạt nhìn, điều này có vẻ vô vọng. Nhưng xem xét kỹ hơn, có thể làm được. Cạnh tranh với một công ty có nhiều bộ phận và nhiều dòng sản phẩm thì bạn có thể tập trung mọi nguồn lực của bạn (nói cụ thể hơn là: từng đồng mà bạn có) để cạnh tranh với bộ phận hoặc dòng sản phẩm trực tiếp đối đầu với sản phẩm của bạn, chứ không phải toàn bộ công ty. Vì vậy, trở lại với việc sử dụng ví dụ về Microsoft, chi phí xâm nhập thị trường giờ là 1,7 lần chi phí của một bộ phận thứ yếu của Microsoft. Dù vẫn là một con số khó khăn (và có lẽ vẫn đủ làm bạn bỏ chạy) thì nó cho phép bạn tính toán chi phí xâm nhập thực sự.

Rõ ràng là chúng ta chỉ nói về xâm nhập thị trường, chứ không phải cạnh tranh dài hạn. Đá đủ mạnh vào ống quyển của một công ty lớn thì bạn sẽ làm cho nó chú ý. (Hãy hỏi Netscape điều gì đã xảy ra khi họ coi nhẹ Microsoft quá nhiều lần trên báo chí kinh doanh. Coi chừng con gấu ngủ đông sẽ thức dậy). Lúc đối thủ của bạn hướng toàn bộ năng lực bán hàng và marketing vào bạn, bạn nên hướng lợi thế thị trường ban đầu của mình vào thị phần có thể phòng thủ bằng các chiến lược vượt qua vực thẳm trong bước Xây dựng Công ty.

ĐỐI VỚI MỘT THỊ TRƯỜNG MỚI: RA MẮT NGƯỜI TIẾP NHẬN SỚM

Ngược lại với kiểu ra mắt ồ ạt và đi vào thị trường ngách, ra mắt người tiếp nhận sớm là phương pháp có mục tiêu và chi phí thấp. Mục đích của chiến lược ra mắt người tiếp nhận sớm là chuẩn bị một thị trường mới cho ngày nó sẽ trở thành thị trường lớn. Vì thị trường nhắm tới không có nhiều khách hàng để bỏ ra chi phí giành thị phần, mục đích của nó là giành lấy "cổ phần" tối đa trong tâm trí khách hàng. Tin tốt là nhờ bản chất của họ, những người tiếp nhận sớm có khuynh hướng lờ đi các quảng cáo và các sự kiện PR tốn kém hàng loạt trên thị trường. Thay vào đó, họ dựa vào các

phương tiện truyền thông khác như Internet, các nhóm tập trung, và phương thức truyền miệng. Ra mắt người tiếp nhận sớm là bắt đầu một chiến dịch giới thiệu kéo dài và mòn mỏi ban đầu nhắm vào những người truyền bá sơ khai. Mục tiêu là dùng niềm đam mê và nhiệt huyết của những người truyền bá sơ khai này để phổ biến một ý tưởng mới vào ý thức chung của những khách hàng tiềm năng và từ đó tạo ra thị trường. Nói cách khác, mục tiêu là tạo ra một "điểm bùng phát" trong nhu cầu của khách hàng. (Mô tả hay nhất về các chiến lược "điểm bùng phát" này là cuốn sách của Malcolm Gladwell, *Điểm bùng phát: Làm thế nào những điều nhỏ bé tạo nên sự khác biệt lớn lao* [11].) Đây là phản đề của kiểu ra mắt ồ ạt. Các thị trường mới không được tạo ra chỉ trong vòng một đêm, có thể mất 3 tới 7 năm từ lúc ra mắt sản phẩm để một thị trường mới có thể lên tới quy mô đủ cho đa số công ty khởi nghiệp có lợi nhuận.

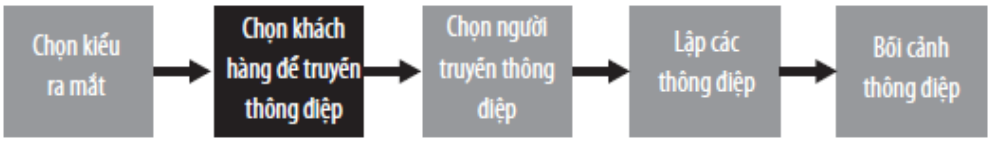
Trong thời bong bóng trực tuyến dot-com, các nhà đầu tư mạo hiểm và các đại lý PR tán thành kiểu ra mắt ồ ạt để các công ty xâm nhập vào thị trường mới. Họ thuyết phục các công ty khởi nghiệp về lợi thế tiên phong. Ra mắt ồ ạt tưởng chừng thuyết phục đối thủ cạnh tranh rút lui hoặc cho phép công ty khởi nghiệp củng cố một ngành công nghiệp rời rạc hoặc ít nhất là ngăn các đối thủ mở rộng sự hiện diện của họ. Thực tế lại khác xa. Ví dụ, ở PhotosToYou, hàng loạt giả định sai lầm mà công ty đã làm khi thực hiện ra mắt ồ ạt vào một thị trường mới. Như họ đã thấy, việc ra mắt ồ ạt trong một thị trường mới chỉ có vài khách hàng là việc chi tiền khủng khiếp mà thu được rất ít lợi nhuận. PhotosToYou may mắn sống sót nhưng đa phần các công ty khởi nghiệp trong thị trường mới dùng kiểu ra mắt ồ ạt thì đã không còn.

ĐỂ TÁI PHÂN KHÚC MỘT THỊ TRƯỜNG: RA MẮT THỊ TRƯỜNG NGÁCH

Nếu bạn đang cố tái phân khúc một thị trường hiện hữu thì các lựa chọn ra mắt càng khó khăn hơn. Trả lời cho câu hỏi "Tôi nên dùng chiến lược ra mắt nào?" là "Tùy". Các quy luật của Chiến lược Lanchester Mới vẫn được áp dụng, nhưng bằng việc phân khúc thị trường, bạn làm "loãng" bớt sức mạnh bán hàng và ngân sách marketing của các đối thủ, vì giờ đây bạn đã ở trong một thị trường kế cận. Câu hỏi liên quan là "Có khách hàng nào sẵn sàng mua hàng trong phân khúc mà chúng ta vừa xác định không?" Nếu có, hãy tiến hành ra mắt dốc toàn lực để giành lấy thị phần

(giống như ra mắt ồ ạt) nhưng chỉ nhắm vào những khách hàng trong thị trường ngách mới của bạn thôi. Khi ra mắt trong thị trường ngách, công ty dốc toàn bộ ngân sách tạo nhu cầu để giành được một phân khúc thị trường và khách hàng riêng. Nhưng nếu phân khúc mới mà bạn đang xác định lại được hình thành do suy đoán thì có nghĩa là bạn đang tạo ra một phân khúc thị trường mới và khách hàng trong phân khúc này, rồi xem thị trường này như một thị trường mới và thực hiện việc ra mắt người tiếp nhận sớm.

B. Ra mắt: Chọn khách hàng để truyền thông điệp



Khi đã chọn chiến lược ra mắt, kế tiếp, bạn chọn khách hàng để truyền thông điệp – có nghĩa là các thông điệp ra mắt của bạn nhắm tới ai. Chọn khách hàng để truyền thông điệp để ra mắt là bước đầu tiên trong việc tạo nhu cầu cho sản phẩm. Sau đó, trong bước Xây dựng công ty, khi công ty bạn bắt đầu chi tiền tạo nhu cầu trên diện rộng cho quảng cáo, triển lãm thương mại, v.v. khách hàng để truyền thông điệp có thể rộng rãi nhưng lúc này thì bạn cần biết ai là những người đầu tiên sẽ nhận các thông điệp này.

Một trong những cạm bẫy mà các công ty khởi nghiệp thường rơi vào là chọn những đối tượng người nghe nào mà họ cảm thấy thoải mái và quen thuộc thay vì những người có khả năng mua sản phẩm của họ nhất. Quy trình Phát triển Khách hàng cần giúp bạn tránh nhìn vào sai chỗ dành cho thính giả khách hàng. Trong quá khứ, các công ty khởi nghiệp sẽ ra mắt sản phẩm trước khi họ trò chuyện với khách hàng và như thế sẽ biết rất ít về nhu cầu và nguyện vọng của khách hàng. Ngược lại, nếu bạn đã theo quy trình Phát triển Khách hàng, thì bạn đã bán cho những khách hàng là người truyền bá sơ khai. Lúc bạn ra mắt công ty và sản phẩm, bạn đã có hiểu biết nhiều về những vấn đề mà khách hàng muốn giải quyết. Hơn nữa, trong bước Xác định Khách hàng, bạn đã dành quá nhiều thời gian không chỉ để hiểu nhu cầu của khách hàng mà còn tìm hiểu chính xác ai sẽ mua và tập hợp thành một sơ đồ ảnh hưởng của tất cả những người liên quan đến quy trình mua.

Ngoài ra, bạn đã thực hiện đủ thương vụ thực sự để nhìn nhận liệu khách hàng của mình có thể hiện mô hình mua theo nhân khẩu học hay địa lý nào không. Ví dụ, có thể bạn thấy rằng đại đa số khách hàng truyền bá sơ khai dưới 35 tuổi (nhân khẩu học) hoặc khách hàng ở Bờ Tây mua thường xuyên hơn là những người ở bờ Đông (địa lý).

Muốn xác định đối tượng người nghe cho việc ra mắt, hãy chọn những người trong sơ đồ ảnh hưởng mà các thông điệp ra mắt của bạn cần tiếp cận. Nhưng hãy cẩn thận một cái bẫy nữa mà các công ty khởi nghiệp rơi vào: đó là việc suy nghĩ rằng mọi người trong sơ đồ ảnh hưởng đều là mục tiêu của các thông điệp ra mắt. Mọi người không thể là đối tượng tiếp nhận thông tin hết, nếu không thông điệp sẽ bị giảm giá trị. Muốn thành công, khán giả phải là một nhóm nhỏ (hoặc thậm chí là một cá nhân) có nhiều ảnh hưởng nhất. Cụ thể hơn:

- Trong một thị trường hiện hữu, đối tượng để ra mắt là người sử dụng hoặc tổ chức có trách nhiệm lựa chọn (không cần phải sử dụng) sản phẩm.
- Trong một thị trường mới, đối tượng tiếp nhận thông điệp mắt bao gồm những người truyền bá sơ khai tiềm năng, tức là những người nhận ra rằng mình có vấn đề và đã chủ động tìm giải pháp
- Trong một thị trường tái phân khúc, khách hàng để truyền thông điệp ra mắt được cấu thành từ những người sử dụng hoặc tổ chức sẽ trân trọng phân khúc mà bạn đã chọn.

C. Ra mắt: Chọn người truyền thông điệp



Giờ bạn đã có ý tưởng về khách hàng để truyền thông điệp ra mắt là ai, bạn cần nghĩ về một nhóm khách hàng sẽ là người tiếp nhận các thông điệp ra mắt. Như trong Hình 5.4, khi ra mắt công ty phải giới thiệu không chỉ khách hàng để truyền thông điệp mà cả những người truyền thông điệp của công ty, là những người hay tổ chức nào sẽ chuyển tải thông điệp đến với khách hàng đó.



Hình 5.4 Nhiều khách hàng tiếp nhận thông điệp: Đối tượng mà bạn nhắm tới được tiếp cận thông qua những người truyền thông điệp

Những đơn vị PR đôi khi dùng thuật ngữ "những người ảnh hưởng trong ngành". Nhưng trong *Điểm Bùng Phát* , Malcolm Gladwell tuyên bố một giả thuyết rằng có những kiểu nhân cách nhất định có thể tạo ra thay đổi nhờ phương thức truyền miệng, cái mà ông gọi là "luật của số ít". Ông nói, hãy quyến rũ những người quan trọng này rồi thì thông điệp của bạn sẽ được lan truyền. Ví dụ mà ông dùng là sự lan truyền nhanh chóng, những thay đổi đáng kể dần dần hình thành nên một mảng lớn quan trọng và sau đó bùng nổ chỉ trong một đêm – có vẻ như tương ứng với những thay đổi nhỏ nhất.

Một trong những kiểu nhân vật của Gladwell là "người truyền thông điệp". Giả thuyết của ông – vốn xuất phát từ bằng chứng thực tiễn từ việc ra mắt sản phẩm và công ty mới – là: để truyền đạt một ý tưởng mới hoặc một sản phẩm mới, bạn chỉ cần tiếp cận một vài cá nhân có vị trí tốt và có thể làm đòn bẩy hiệu quả, những người mà ông gọi là người truyền thông điệp. Những người truyền thông điệp có tài năng đặc biệt trong việc mang thế giới xích lại gần nhau hơn. Nhờ ảnh hưởng và sự kết nối của họ, nhóm nhỏ này là nhóm duy nhất có khả năng khơi dậy một cuộc cách mạng trong một thị trường. Là một phần quan trọng trong chiến dịch ra mắt của bạn, việc nhận diện những người này là ai và truyền đạt thông điệp định vị của công ty tới cho họ là rất quan trọng.

Có 3 dạng người truyền thông điệp mà công ty bạn cần giới thiệu: chuyên gia, những người truyền bá sơ khai và những người kết nối. Các chuyên gia thì đúng như tên gọi. Họ biết rõ ngành hay sản phẩm của bạn và những người khác tin tưởng vào ý kiến của họ. Các chuyên gia có thể là

những nhà phân tích trong ngành, các công ty nghiên cứu tư (Gartner, NPD, AMR), các nhà phân tích Phố Wall (Morgan Stanley, Golden Sachs) hoặc các nhà tư vấn cung cấp dịch vụ tư vấn cho riêng lĩnh vực của bạn. Các chuyên gia thậm chí có thể là những khách hàng tiềm năng sẽ điều hành các nhóm sử dụng mà những khách hàng tiềm năng khác tin tưởng xin ý kiến.

Một số chuyên gia sẽ không thừa nhận bất kỳ sản phẩm riêng biệt nào và sẽ tính phí khi đưa ra lời khuyên và tư vấn nói chung. Nhưng có một phân khúc quan trọng của những chuyên gia nói về "sản phẩm tốt nhất". Đây là những nhà bình luận sản phẩm trên danh nghĩa các phương tiên truyền thông có trả tiền. Walt Mossberg phụ trách Cột công nghệ của *Wall Street Journal* , David Pogue trên tờ *New York Times* , Steward Alsop của *Fortune* là các thí dụ về những chuyên gia nói về sản phẩm và lời khuyên dùng sản phẩm. Trong trường hợp nào thì các chuyên gia cũng đều trình bày ý kiến cá nhân một cách độc lập. Trong quá trình ra mắt công ty và sản phẩm, cả báo chí lẫn những khách hàng ban đầu đều dựa vào các chuyên gia để giúp họ có được quan điểm độc lập về các công bố của công ty bạn. Trong bước Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng, bạn xác định các chuyên gia trong lĩnh vực hoặc trong phân khúc của mình và xây dựng mối quan hệ với họ. Điều tiên quyết khi ra mắt là bạn phải biết họ tin vào cái gì và giới thiệu cho họ biết về công ty và sản phẩm của bạn.

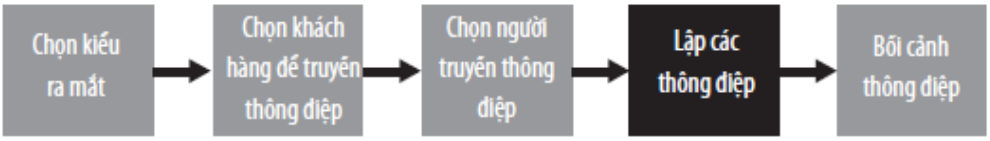
Dạng người truyền thông điệp thứ hai là những người truyền bá sơ khai, những người khởi xướng và là những người bán hàng không ngần ngại đối với sản phẩm và với Loại Thị trường của bạn, nếu đó là thị trường mới hoặc tái phân khúc. Họ nói cho mọi người biết sản phẩm tuyệt vời thế nào, về tiềm năng không giới hạn của sản phẩm và thị trường của bạn. Dù về lý thuyết thì họ ít được tín nhiệm hơn so với các chuyên gia nhưng những người truyền bá sơ khai có hai lợi thế: họ thường là những khách hàng sẽ chi tiền và họ vô cùng nhiệt tình về những gì mà họ nói. Như bạn đã thấy, khi đăng ký làm khách hàng ban đầu, những người truyền bá sơ khai phải có cùng tầm nhìn với công ty, chịu rủi ro khi mua hàng trước khi sản phẩm ra đời. Thật xúc động vì họ hăng hái không kém gì bạn. Đa số họ đều rất sẵn lòng đứng lên và nói cho người khác biết tại sao họ lại mua hàng.

Đôi khi các công ty khởi nghiệp lầm những người truyền bá sơ khai với những người sẽ giới thiệu sản phẩm cho khách hàng. Họ không giống nhau. Người giới thiệu sản phẩm cho khách hàng là người bạn phải thuyết phục họ mới có được, còn người truyền bá sơ khai là đối tượng mà bạn không thể ngừng liên lạc với họ. Từ thời điểm ra mắt, những người truyền bá sơ khai cần hài lòng với công ty bạn tới mức họ có thể đứng lên và thay bạn nói với người khác về nó.

Những người kết nối đôi khi không được công nhận là một dạng người truyền tải thông điệp. Họ không phải là chuyên gia về sản phẩm hoặc chuyên gia trong ngành, mà cũng chưa từng mua gì của công ty bạn. Họ là những cá nhân có vẻ như quen biết hết mọi người; mỗi ngành dường như đều có vài người như thế. Họ có thể là các blogger, trình bày chi tiết tình trạng chung của lĩnh vực công ty bạn đang hoạt động và phụ trách các chuyên mục trên báo và tạp chí. Họ có thể là những cá nhân tổ chức các hội thảo nơi hội tụ các ý tưởng hàng đầu trong ngành. Thường thì chính họ là những người đi đầu về các ý tưởng. Một điểm thú vị khác về những người kết nối là khả năng kết nối đa lĩnh vực. Các mối quan hệ của bạn với những người kết nối nên giống như mối quan hệ mà bạn phát triển với những chuyên gia. Bạn cần có một mối quan hệ đã được thiết lập trước đó và ít nhất cũng cần giới thiệu cho họ biết về công ty và sản phẩm của bạn trước khi tới giai đoạn này. Hy vọng là nhờ việc ra mắt mà những người kết nối thấy công ty và sản phẩm của bạn đủ hấp dẫn để bàn tại các nhóm thảo luận trên các diễn đàn của họ hoặc muốn mời bạn đến diễn thuyết trong các hội thảo của họ.

Tác động đến những người truyền thông điệp là điều mà các công ty quan hệ công chúng biết phải làm gì. Họ có thể có ngôn ngữ riêng mô tả những người truyền thông điệp là ai (ví dụ "những người có ảnh hưởng") và cách họ quản lý "chuỗi thông tin" nhưng một công ty PR có năng lực có thể đóng góp thêm rất nhiều giá trị cho bước này.

D. Ra mắt: Lập các thông điệp



Các thông điệp mà công ty đưa ra khi ra mắt là kết quả tích lũy của mọi công tác định vị mà bạn đã làm cho tới thời điểm đó. Ở đây tôi chỉ muốn bổ sung thêm một ý khi bạn lập các thông điệp hoàn chỉnh: các thông điệp cần phải dễ nhớ và "kết dính". Tại sao? Vì thông điệp càng dễ nhớ hay càng "kết dính" thì khả năng tạo ra sự thay đổi của nó càng lớn. Và trong trường hợp ra mắt sản phẩm hoặc công ty, chúng ta không chỉ muốn người ta thay đổi hành vi mua của họ mà chúng ta còn muốn họ thay đổi cả cách họ nghĩ.

Những người PR giỏi biết rằng việc điều chỉnh cách trình bày thông tin có thể thay đổi đáng kể tác động của nó. Ví dụ ưa thích của tôi về cách một thay đổi nhỏ trong thông điệp có thể ngăn chặn được hoạt động PR thất bại hoàn toàn là những gì đã diễn ra khi thung lũng Silicon đương đầu với một loại sâu bọ gan lì lan tràn trên toàn hạt Santa Clara. Không, đó không phải là một con bọ phần mềm hoặc sự cố kỹ thuật trong Microsoft Windows. Đó là một loại ruồi trái cây Địa Trung Hải, một đe dọa lớn đối với nông nghiệp California cũng là ngành kinh doanh lớn nhất trong bang. Năm 1981, nó tràn vào quấy phá ngôi nhà công nghệ. Bang đã quyết định phương pháp nhanh nhất để diệt trừ loại côn trùng này là sẽ dùng trực thăng xịt thuốc trừ sâu bọ. Không may là hóa chất được tạo ra để tiêu diệt hoàn toàn những côn trùng này không có cái tên thân thiện với người tiêu dùng. Thay vì nhận ra điều này, bang lại công bố là họ sẽ phủ đầy khu vực bằng "Malathion", một loại thuốc trừ sâu bọ sẽ quét sạch ruồi Địa Trung Hải. Quyết định này là sai lầm chính trị của thống đốc, khi California sản xuất 25% tổng số nông phẩm trong nước và sự lây lan của loại ruồi Địa Trung Hải này phá hoại mùa màng. Tuy nhiên, khái niệm của cái gọi là Malathion gợi lên sự sợ hãi và chết chóc từ trên trời trút xuống nhà cửa của họ và chẳng còn nghe thấy tiếng trẻ con nô đùa ở các khu dân cư. Mọi người bất bình khi hóa chất độc hại này phun xuống đầu họ.

Giờ hãy hình dung ai đó trong văn phòng thống đốc đã dành 2 phút suy nghĩ lựa chọn "thông điệp". Một việc đơn giản như sự thay đổi tinh tế trong cách trình bày thông điệp có thể giảm đáng kể sự sợ hãi và thái độ phản đối. Bang đã công bố xịt "Sương mù mùa xuân" hoặc "sương hạ" hay thậm chí là "Đuổi côn trùng" vào mỗi tối thay vì "Malathion". Sự chuyển đổi tinh tế trong thông điệp đã có tác động lớn. Mọi người ra ngoài không gian thấm đẫm thuốc xịt thay vì ở trong nhà dán kín cửa. Bạn có thể cười khi nghĩ rằng chẳng ai có thể thay đổi cách nhìn nhận của họ chỉ vì ngữ

nghĩa học, nhưng thực tế thì mọi người làm thế hàng ngày. Hãy nghĩ đến một chiếc hamburger. Bạn có thể ăn rất nhiều hamburger nhưng nếu thông điệp của McDonald là "bò chết, mổ bởi hàng triệu lò mổ đầy những người nghèo khổ với đồng lương tối thiểu, đôi khi bị nhiễm khuẩn Ecoli, rồi nghiền thịt làm chả, đông lạnh thành khối và được rã đông khi bạn đặt hàng" thay vì "bạn xứng đáng được giảm giá hôm nay" thì có lẽ doanh số sẽ thấp hơn một chút rồi đấy.

Đối với những công ty bước vào một thị trường mới, gần như là điều hiển nhiên của Thung lũng Silicon khi gán cho một thị trường mới chữ ba chữ cái đầu của công ty hoặc một cụm từ dễ nhớ. Thông điệp mà nó đưa ra cho biết công ty đang tạo thứ gì đó đủ ý nghĩa để có cái tên riêng của mình. Trong lĩnh vực kinh doanh về phần mềm doanh nghiệp, bán hàng tự động, CRM, và ERP đã được đi vào từ điển thuật ngữ. Đối với các sản phẩm tiêu dùng, những cụm từ như PDA, thương mại điện tử, đồ ăn nhanh và rạp chiếu phim tại nhà đều có ý nghĩa mà trước đây chưa từng có. Nếu bạn nghi ngờ sức mạnh của một cụm từ dễ nhớ tạo nên một cuộc tranh cãi thì hãy nghĩ đến trận chiến của những thông điệp được soạn thảo cẩn thận ở mỗi chiến tuyến để không bị thất bại sớm. Bạn không phải là "chống lại sự thất bại sớm" mà là "sống chuyên nghiệp"; bạn không phải là kẻ "chuyên thất bại sớm" mà là "lựa chọn chuyên nghiệp". Mỗi một thông điệp này đều tác động mạnh mẽ đến cách nhìn nhận. Đối với một công ty bước vào một thị trường hiện hữu, hoặc cố gắng tái phân khúc một thị trường thì các thông điệp là về việc "Hẳn phải có cách tốt hơn, và công ty chúng tôi đang có giải pháp đó." Các thông điệp trả lời cho câu hỏi bạn gặp khi trò chuyện với những người truyền bá sơ khai là: "Cái này giảm bớt khó khăn nào? Nó đem lại giá trị gì? Và tại sao tôi phải quan tâm?"

E. Ra mắt: Thấu hiểu bối cảnh thông điệp



Một thông điệp hiện thời là sáng giá và khiến khách hàng năn nỉ được mua sản phẩm của bạn thì cũng chính nó cách đây 2 năm có thể chỉ nhận được những cái nhìn trống rỗng và có thể trở nên lỗi thời sau 3 năm. Tại

sao? Vì "chẳng có thông điệp nào tồn tại mãi mãi cả". Khi bạn lập thông điệp, hãy nhớ là mọi thông điệp đều đóng vai trò trong một bối cảnh nhất định. (một ý tưởng nữa trong *Điểm bùng phát* .)

Ý tưởng về bối cảnh là các thông điệp không thể bỗng dưng tự xuất hiện bên tai của khách hàng tiềm năng.

Trên thực tế, các thông điệp đi kèm với nhiều thông điệp khác, có thể tăng (hoặc giảm) một cách triệt để về mức độ dễ nhớ hay 'kết dính' của thông điệp bạn tạo ra. Các thông điệp truyền hình vệ tinh (DirecTV, EchoStar) trở nên nổi tiếng khi dịch vụ của các công ty truyền hình cáp trở nên phổ biến sâu rộng và giá cả tăng cao đột biến. Các công ty ở Mỹ dành nhiều sự quan tâm hơn trước đối với việc bảo vệ cơ sở hạ tầng của họ sau sự kiện 11/9. Các mối quan tâm cực kỳ lớn về Y2K trong tâm trí mọi người vào tháng 12/2000 đã không còn là vấn đề vào ngày 2/1/2001.

Trong tất cả các trường hợp này, không phải thông điệp thay đổi mà là bối cảnh xung quanh thông điệp đã thay đổi. Một ví dụ nữa đó là sự sụp đổ của bong bóng dot-com và viễn thông vào đầu thế kỷ. Tương tự như các thông điệp thương mại điện tử và viễn thông được ra mắt ở giai đoạn cực thịnh của thời kỳ "bong bóng" có thể giúp công ty tăng 50 triệu đô la và giành được sự chấp thuận của hầu hết bất kỳ nhà điều hành nào của công ty. Không chỉ những công ty khởi nghiệp mới có cơ hội sử dụng thông điệp, mà người nhận những thông điệp đó cũng cảm thấy khôn ngoan nếu họ tiếp tục truyền thông tin đó cho những người bên cạnh. Ngày nay, những thông điệp đó sẽ không nhận được sự hồi đáp và người ta sẽ cảm thấy bối rối nếu họ lặp lại cùng những thông điệp thương mại điện tử hoặc viễn thông với những người khác. Các thông điệp trong bối cảnh mới này không chỉ không có hiệu quả mà còn đầu độc những ai truyền thông điệp đi tiếp. Hãy dành một phút suy nghĩ về điều này: đó là cùng thông điệp, cùng công ty nhưng một bối cảnh mới. Danh sách trong Bảng 5.6 sẽ giúp bạn điều chỉnh thông điệp của bạn theo bối cảnh.

Danh sách bối cảnh thông điệp
☐ Bạn đang giải quyết vấn đề gì cho khách hàng của bạn?
☐ Vấn đề có liên quan đến các vấn đề khác đã được thông tin trên phương tiện truyền thông?
☐ Cái gì đã thay đổi trong thị trường của bạn? Nếu có, những người khác đang nói về cái gì?
☐ Những chủ đề nóng hổi nào mà các nhà phân tích trong ngành và báo chí liên quan (kỹ thuật/kinh doanh/khách hàng) đang nói tới có liên quan đến công ty/sản phẩm của bạn?

Bảng 5.6 Bảng liệt kê về bối cảnh thông điệp

F. Ra mắt: Nắm được phương tiện truyền thông dành cho thông điệp



Phương tiện truyền thông là một phần của mọi chiến lược ra mắt; trên thực tế có một dạng người truyền thông điệp nữa (xem Hình 5.4). Hãy nghĩ đến phương tiện truyền thông có trả phí giống như người truyền thông điệp có trả phí. Phương tiện truyền thông mua được là một trong những cách truyền thống mà công ty có thể truyền thông điệp của mình một cách trực tiếp. Truyền thông có thể là tạp chí, dịch vụ thư tín, hay email. Thông điệp có thể dưới định dạng quảng cáo, thư trực tiếp hoặc triển lãm thương mại. Dù truyền thông có trả phí là một phần quan trọng của mọi chiến lược marketing truyền thông thì điều quan trọng cần nhớ là khách hàng có khuynh hướng xem thông điệp từ những người truyền thông điệp không được trả phí, vì như thế sẽ đáng tin cậy hơn nhiều. Thực tế, đối với hầu hết các công ty khởi nghiệp trong môi trường từ doanh nghiệp tới doanh nghiệp, việc sử dụng truyền thông có trả phí gây tác dụng ngược khi ra mắt.

Công ty của bạn cần vạch ra chiến lược truyền thông – một kế hoạch mô tả phương tiện truyền thông nào sẽ được dùng để tiếp cận khách hàng của bạn và quan trọng hơn là phương tiện truyền thông nào sẽ không được sử dụng để tiếp cận khách hàng. Thay vì chọn phương tiện truyền thông rẻ nhất dựa trên cơ sở lượng độc giả, hãy nhớ rằng công việc chăm chỉ của bạn ở các bước Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng đã nói cho bạn biết rất nhiều về loại phương tiện truyền thông mà khách hàng ban đầu của bạn tin tưởng. Nếu bạn quên hỏi họ thì giờ là lúc tốt nhất để quay

lại thực hiện công việc này. Bảng liệt kê trong Bảng 5.7 sẽ giúp hệ thống hóa các câu hỏi của bạn.

Bảng liệt kê các phương tiện truyền thông
☐ Phương tiện truyền thông nào mà những người truyền bá ban đầu của tôi nói với tôi rằng họ tin tưởng?
☐ Phương tiện truyền thông nào mà tôi nghĩ rằng khách hàng chủ đạo tiềm năng của tôi tin tưởng? Chúng có giống như phương tiện truyền thông tiếp cận những người truyền bá ban đầu không?
☐ Phương tiện truyền thông nào mà những người khác trong sơ đồ ảnh hưởng và sơ đồ tổ chức tin tưởng?
☐ Phương tiện truyền thông nào đem lại lợi nhuận đầu tư tốt nhất?

Bảng 5.7 Bảng liệt kê các phương tiện truyền thông

G. Ra mắt: Đánh giá thành công



Một trong những từ mà tôi đã nhấn mạnh là khó tìm thấy trong thuật ngữ của các nhà marketing là "đo lường". Từ "đo lường" là nỗi đau của đối với phần lớn các nhà điều hành truyền thông marketing vì họ nghĩ rằng lưu trữ hồ sơ số liệu là việc thuộc về kế toán. Các công ty khởi nghiệp thấy khó khăn khi đo lường kết quả phần lớn chi phí marketing vì họ không có các mục tiêu chắc chắn. Trong bước Tạo dựng Khách hàng, chúng ta bắt đầu bằng hàng loạt mục tiêu chiến lược (giành thị phần, giới thiệu cho khách hàng biết về thị trường mới, v.v.) nên sẽ dễ dàng hơn nếu trang bị một hệ thống mục tiêu có thể đo lường được. Trong giai đoạn này, bạn muốn trả lời được câu hỏi làm sao bạn biết mình có thành công hay không? Muốn làm thế, bạn cần trả lời một câu hỏi nữa là những tiêu chuẩn thành công cụ thể là gì?

Để thiết lập được tiêu chuẩn thành công khi ra mắt, đội ngũ Phát triển Khách hàng cần thống nhất về các mục tiêu là gì. Trong một thị trường hiện hữu, các thước đo khá là rõ ràng – các đầu mối cuối cùng sẽ đem lại thị phần. Nhưng còn nếu bạn tái xác định thị trường hay bước vào một thị trường mới thì sao? Làm thế nào đánh giá được bạn đã tác động đến cách nhìn nhận của các khách hàng mục tiêu tới mức nào? Tin tốt là bạn đã có

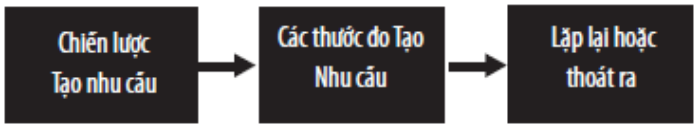
cơ sở: đánh giá khách hàng và đánh giá bên ngoài mà bạn đã làm trước khi ra mắt. Sau khi ra mắt, hãy gọi cho những người trong cả hai danh sách đánh giá và lại hỏi họ những câu hỏi đó lần nữa. So sánh kết quả để xem hiệu quả bạn đã làm trong việc tiếp cận và ảnh hưởng tới khách hàng, tới những người truyền thông điệp chính ra sao.

Giờ hãy mở rộng khái niệm đánh giá bao gồm cả việc đưa tin của báo chí khi bạn ra mắt. Hãy đánh giá báo chí để xem xét mức độ của thông điệp mà bạn nghĩ rằng mình đang truyền đạt có thực sự được chọn đăng tải và được lặp lại trên báo chí hay không. Họ có dùng cụm từ viết tắt 3 chữ cái đầu của bạn để mô tả thị trường không? Họ có mô tả các vấn đề mà công ty của bạn đã định vị? Cuối cùng, việc đưa tin sâu và rộng đến đâu? Bạn có được nhắc đến trên các tạp chí thương mại hay là được đăng tải trên tờ *Wall Street Journal* không? (Bảng 5.8 tóm tắt các kỹ thuật có thể dùng để đánh giá sự thành công của các hoạt động ra mắt của bạn.)

	Thị trường hiện hữu	**Thị trường mới**	**Tái phân khúc thị trường**
Đầu mối	Số lượng đầu mối có hiệu quả	Số lượng yêu cầu	Số lượng đầu mối và yêu cầu
Cách nhìn nhận của người truyền thông điệp đối với sự thay đổi	Đánh giá bên ngoài	Đánh giá bên ngoài	Đánh giá bên ngoài
Cách nhìn nhận của đối tượng người người tiếp nhận thông điệp đối với sự thay đổi	Đánh giá khách hàng	Đánh giá khách hàng	Đánh giá khách hàng
Các thông điệp với mục tiêu	Đánh giá báo chí	Đánh giá báo chí	Đánh giá báo chí
Độ sâu của việc đưa tin	Đánh giá báo chí	Đánh giá báo chí	Đánh giá báo chí

Bảng 5.8 Các kỹ thuật đo lường sự thành công của việc ra mắt

GIAI ĐOẠN 4: TẠO NHU CẦU



Việc tạo nhu cầu bao gồm tất cả mọi hoạt động marketing định hướng nhận thức và mong muốn của khách hàng đến sản phẩm của bạn. Chúng

bao gồm quan hệ công chúng, quảng cáo, triển lãm thương mại, hội thảo và các tài liệu (brochure, bảng dữ liệu). Tạo nhu cầu là giai đoạn cuối cùng trong bước Tạo dựng Khách hàng, thông thường là giai đoạn đầu tiên mà các nhà điều hành marketing truyền thông muốn thực hiện. Thực tế là chỗ dành cho tạo nhu cầu nằm ở cuối một quy trình được cân nhắc chứ không phải nằm ở đầu. Trong giai đoạn này, bạn:

- Chọn một chiến lược tạo nhu cầu phù hợp với các mục tiêu năm đầu tiên của công ty
- Thống nhất về các biện pháp đo lường việc tạo nhu cầu
- Lặp lại, quay lại hay thoát ra

A. Tạo nhu cầu: Chọn chiến lược marketing phù hợp với các mục tiêu năm đầu tiên

Đôi khi các bộ phận Marketing nhắc tôi nhớ câu cách ngôn "Khi bạn đang bị ngập tới cổ giữa bầy cá sấu, khó mà nhớ được việc cần làm là tháo nước ra khỏi đầm." Sai lầm cơ bản mà đa số các nhóm marketing phạm phải là có những mục tiêu tạo nhu cầu không giống với mục tiêu bán hàng – hay nói cách khác, để giúp công ty làm dự toán doanh thu. Ví dụ, nếu các mục tiêu bán hàng của bạn là giành 10% thị phần và 3 triệu đô la doanh thu bán hàng trong năm thứ nhất thì các mục tiêu tạo nhu cầu của bạn cũng phải giống như vậy. Khi đã hiểu được điều đó, thì tiếp theo là một chiến lược tạo nhu cầu liệt kê ra những bước mà bạn sẽ làm và các hoạt động mà bạn sẽ thực hiện để hoàn thành mục tiêu đó. Theo truyền thống, marketing và các chương trình truyền thông của nó có rất nhiều phần động và dễ bị nhầm lẫn về lý do tại sao chúng tồn tại.

Vậy, với vai trò nhắc nhở trong mô hình Phát triển Khách hàng, một khi các mục tiêu bán hàng và tạo nhu cầu đồng bộ thì:

- Đối với những công ty bước vào một thị trường hiện hữu, chức năng tạo nhu cầu là tạo nhu cầu của người sử dụng cuối đủ tiêu chuẩn và hướng nhu cầu đó vào kênh bán hàng.
- Đối với những công ty đang tái phân khúc một thị trường, chức năng tạo nhu cầu là giới thiệu cho khách hàng biết về những lợi ích mà việc tái phân khúc thị trường đem lại và lái nhu cầu đó vào kênh bán hàng.
- Đối với những công ty bước vào một thị trường mới, chức năng tạo nhu cầu là giới thiệu cho khách hàng biết về thị trường và hướng những người

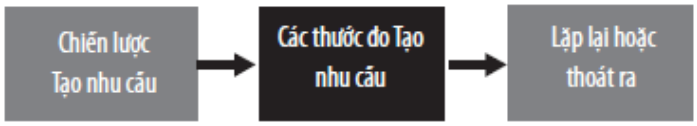
tiếp nhận sớm và độc đáo vào kênh bán hàng. (Xem Bảng 5.9)

Thị trường hiện hữu	Thị trường mới	Tái phân khúc thị trường
Đầu mối/Đơn hàng	Nhận thức/Phát triển thị trường/đầu mối/đơn hàng	Đầu mối/đơn hàng/nhận thức

Bảng 5.9 Chọn một chiến lược tạo nhu cầu

Khi tôi vận hành bộ phận Marketing, để đảm bảo nhóm của mình hiểu được vai trò của họ trong khâu tạo nhu cầu, tôi thường bắt họ tung hô khẩu hiệu "Việc của chúng ta là tạo ra nhu cầu người sử dụng cuối và hướng nó vào kênh bán hàng của chúng ta" mỗi khi bắt đầu họp nhân viên (chúng tôi nằm trong một thị trường hiện hữu). Tôi cũng không ngừng nhắc nhở họ rằng các hoạt động tạo nhu cầu (quảng cáo, triển lãm thương mại) là hoạt động bên cạnh các hoạt động PR đang diễn ra với những người truyền thông điệp, được bắt đầu bằng bằng việc ra mắt sản phẩm và công ty.

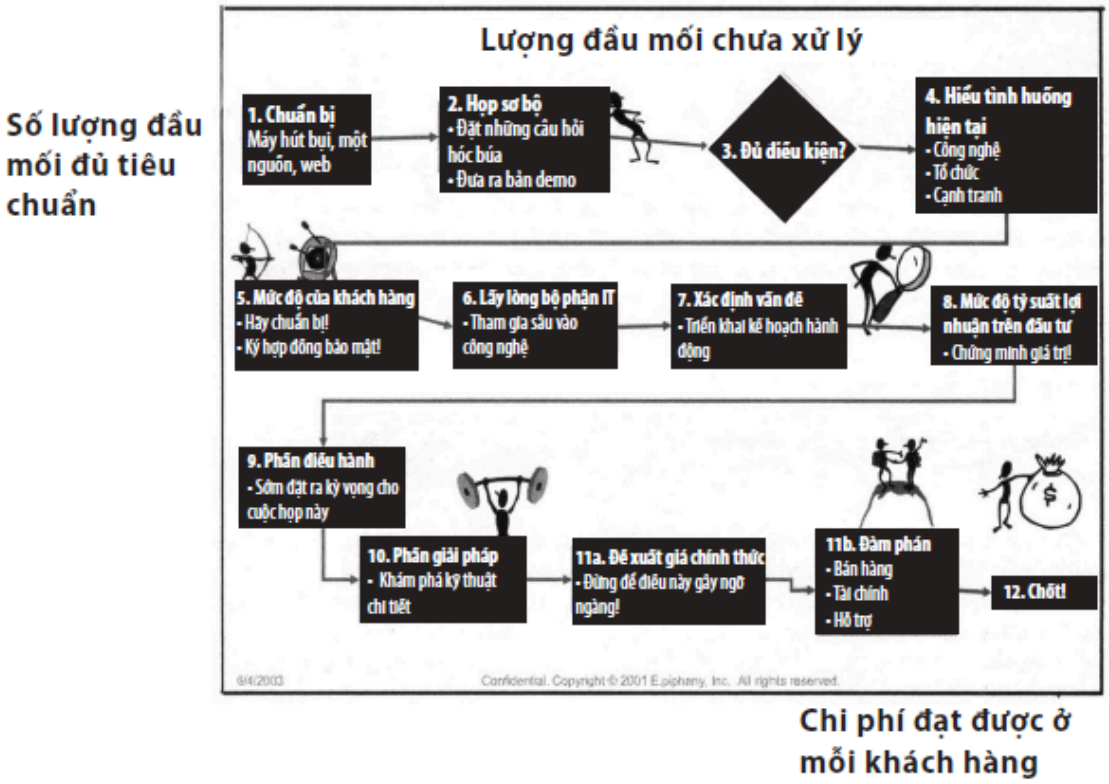
B. Tạo nhu cầu: Thống nhất về các thước đo đánh giá



Ngân sách dành cho việc tạo nhu cầu là thành phần lớn nhất trong một bộ phận Marketing đang hoạt động. Dù chọn đúng phương tiện truyền thông, triển lãm thương mại hay thư gửi trực tiếp đôi khi việc này vừa là khoa học lại vừa giống nghệ thuật, do đó cần có một quy trình phù hợp để đánh giá các kết quả đúng và sửa sai nếu cần. Trong bộ phận makerting của tôi, chúng tôi hoàn tất việc này bằng cách thừa nhận rằng không phải mọi hoạt động tạo nhu cầu đều thành công. Chúng tôi nhận trách nhiệm khi các hoạt động đó thất bại và chúng tôi sửa cho đúng khi cần thiết. Chấp nhận sai lầm là một phần trong quá trình học hỏi thông thường. Tuy nhiên, che đậy các sai lầm hoặc không có biện pháp đánh giá và sửa sai là nền tảng của sự hủy diệt.

Cách tốt nhất để giữ cho các hoạt động tạo nhu cầu và bán hàng đồng bộ là phải thống nhất về tập hợp các mục tiêu trong hệ thống và đánh giá các mục tiêu đó (hãy nhớ, bạn đã tạo ra sơ đồ bán hàng này trong bước

Xác định Khách hàng). Nhìn vào sơ đồ bán hàng trong Hình 5.4, bạn có thể đơn giản nói "Chúng ta cần rót các đầu mối vào phễu bán hàng để các đơn hàng không bị vuột ra mất". Tuy nhiên, như thế sẽ là hoang phí những đồng tiền quý báu.



Hình 5.3 Vai trò Tạo nhu cầu trong Sơ đồ bán hàng

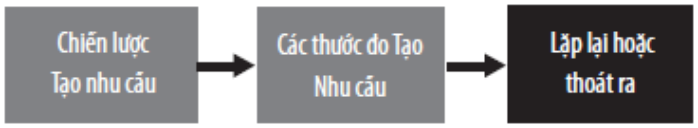
Hãy lấy ví dụ một công ty khởi nghiệp trong một thị trường hiện hữu có mục tiêu nắm 10% thị phần và 3 triệu đô la doanh thu trong năm đầu tiên. Nếu giá bán trung bình của sản phẩm là 500 đô la thì cần bán 6.000 sản phẩm để mang về 3 triệu đô la trong năm đầu. Hãy tính ngược từ 6.000 sản phẩm ở cuối sơ đồ bán hàng và xem cần bao nhiêu khách hàng thực sự trước sơ đồ bán hàng. Có bao nhiêu đầu mối đủ tiêu chuẩn (tức là khách hàng tiềm năng đã bày tỏ sự quan tâm đến sản phẩm của bạn và đáp ứng các tiêu chuẩn mua của bạn) biến thành khách hàng thực sự? Cần bao nhiêu đầu mối chưa xử lý (tức là khách hàng tiềm năng đã bày tỏ sự quan tâm đối với sản phẩm của bạn nhưng chưa được kiểm tra xem họ có phải là những người mua có tiềm năng hay không) để có được bấy nhiêu đầu mối đạt yêu cầu? Chi phí cho mỗi đầu mối hết bao nhiêu? Chi phí

giành được mỗi khách hàng là bao nhiêu? Khi đã có được những thước đo, bạn có thể bắt đầu đánh giá hiệu quả chi tiêu cho việc tạo nhu cầu của mình tương quan với các thước đo này. Sau đó, bạn có một cơ sở để sửa sai.

Dù đặt mục tiêu cho các đầu mối có vẻ là một hoạt động có thể đánh giá được nhưng hiểu được cách các hoạt động marketing truyền thông tác động đến nhận thức dường như lại càng khó hơn. Tôi từng kinh ngạc vì thường xuyên nghe "Không thể đo được nhận thức của khách hàng." Thực tế khác xa; bạn thậm chí có thể đo được nhận thức từ một triển lãm thương mại. Tôi đã từng yêu cầu Giám đốc Triển lãm thương mại của mình hỏi mọi người đến gian hàng của mình là họ đã bao giờ nghe nói đến công ty của chúng tôi chưa. Ông ấy sẽ xin thông tin liên lạc của họ rồi sau đó gọi hoặc gửi email sai khi triển lãm kết thúc.

Sau đó, ông sẽ hỏi lại là họ đã từng nghe đến công ty của chúng tôi chưa. Trên 78% những người đã đến triển lãm trưng bày từng nói rằng họ chưa từng nghe nói đến chúng tôi khi họ mới bước vào gian hàng của chúng tôi thì giờ đã mô tả chính xác về công ty của chúng tôi và công ty làm gì. Đó là sự đo lường nhận thức.

C. Lặp lại, quay lại hoặc thoát ra



Với khâu Tạo dựng Khách hàng đang được triển khai, bạn gần như bắt đầu vào giai đoạn cuối. Sau khi ra mắt công ty và sản phẩm, bạn đã đưa tên lửa bay ra khỏi bệ phóng theo cách rất chung. Bạn đã thực hiện các đánh giá bên ngoài, định vị công ty và sản phẩm của mình bằng hàng loạt những người truyền thông điệp để chuyển tải câu chuyện. Tạo nhu cầu là hướng nhu cầu của người sử dụng cuối vào kênh bán hàng. Cuối cùng, bạn đang dùng và sàng lọc các thước đo mà bạn đã tạo ra để đánh giá khoản tiền marketing đã chi. Khi doanh thu bắt đầu tăng, có thể bạn đang cảm thấy phần khó khăn của việc tạo một công ty khởi nghiệp đã qua.

Tuy nhiên, khi quy trình Tạo dựng Khách hàng đã hết, bạn có thể cần phải lặp lại nhiều phần trong đó. Việc định vị đã có ý nghĩa đối với khách

hàng sống thực sự ngoài kia chưa? Những người truyền thông điệp có tin tưởng vào thông điệp của công ty bạn không? Việc tạo nhu cầu có đưa được từng đoàn từng đoàn khách hàng tới bên các nhân viên bán hàng của bạn? Nếu chưa thì cũng đừng thất vọng. Như bạn đã thấy, mỗi bước trong khâu Phát triển Khách hàng là một quá trình học hỏi và khám phá. Có thể sự thất bại trong việc định vị và truyền thông điệp sẽ đem đến những hiểu biết mới mẻ khi bạn phân tích điều gì không hiệu quả. Hãy nhớ lại rằng ngay cả những thay đổi tinh tế trong các thông điệp có thể tạo những thay đổi vô cùng to lớn. (Hãy nhớ rằng khi mới được giới thiệu thì "Diet-Beer" (bia cho người ăn kiêng) trên kệ trưng bày bị người ta chế giễu. Phải mất nhiều chất xám và công sức để giới thiệu lại là "Lite-Beer" (Bia nhẹ) và tạo ra một thị trường có lợi nhuận khổng lồ.) Hãy dùng mọi thứ bạn đã học được trong giai đoạn 1 tới 3, bổ sung cho việc định vị dựa trên sự phản hồi rồi quay lại giai đoạn 1 và làm lại lần nữa.

Tuy nhiên, trong một số trường hợp, có thể chẳng có gì sai trong khâu định vị, các thông điệp hay các hoạt động tạo nhu cầu. Vấn đề có thể nằm ở Loại Thị trường. Nếu bạn đang bị các đối thủ nghiền nát hoặc nếu bạn hoàn toàn không thể tạo ra chút nhu cầu nào thì đây là lúc dừng lại và hỏi "Chúng ta có chọn đúng Loại Thị trường không?"

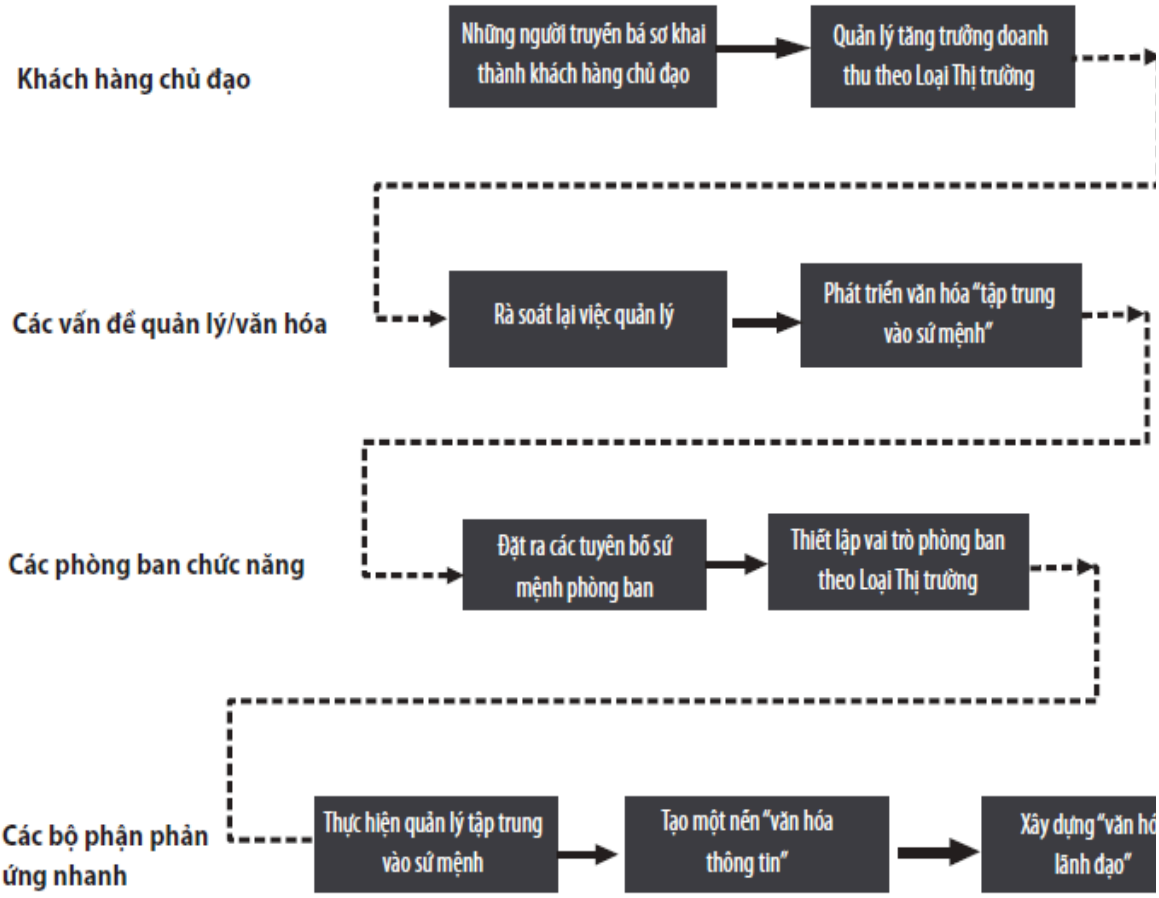
Một số dấu hiệu cho bạn biết rằng bạn đã sẵn sàng bước tiếp chính là các đáp án tích cực cho các câu hỏi như thế này: Doanh thu có tăng khi các nỗ lực tạo nhu cầu trở nên hiệu quả hơn? Các đối thủ đã bắt đầu chú ý hay thậm chí bắt đầu sao chép định vị của bạn? Mô hình tài chính có còn phù hợp? Nếu những câu trả lời là có thì bạn hãy xem xét lại chính mình và nhân viên của mình để chuẩn bị bước vào phần cần nỗ lực cá nhân lớn nhất trong toàn bộ quy trình Phát triển Khách hàng: xây dựng công ty.

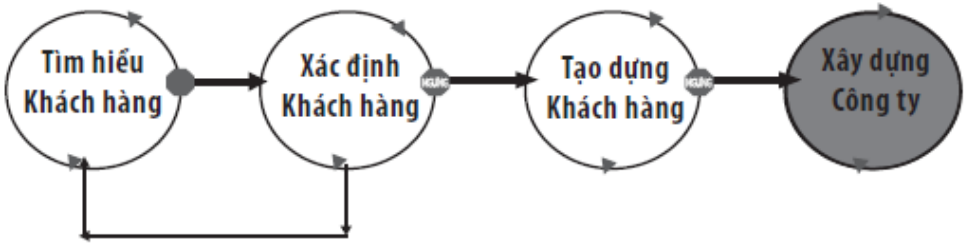
TÓM TẮT BƯỚC TẠO DỰNG KHÁCH HÀNG

Giai đoạn	**Mục tiêu**	**Kết quả**
1. Sẵn sàng ra mắt		
A. Xây dựng Bảng câu hỏi v`êLoại Thị trường	Loại Thị trường mà khách hàng nghĩ là công ty phù hợp	Bảng câu hỏi Loại Thị trường
B. Chọn Loại Thị trường	Chọn "Loại Thị trường"	Nhất trí v`êLoại Thị trường
C. Thống nhất các mục tiêu bán hàng và tạo	Đặt mục tiêu bán hàng và thông điệp cho năm thứ nhất	Các con số bán hàng/marketing; Ngân sách dành cho Tạo dựng

khách hàng trong năm đ`ầu tiên		Khách hàng
2. Định vị công ty và sản phẩm		
A. Chọn một đại lý quan hệ công chúng	Phỏng vấn và chọn một đại lý PR hiểu được chiến lược	Đại lý PR được chọn
B. Thực hiện các đánh giá nội bộ và bên ngoài	Đánh giá v`ềbản thân, và xem khách hàng, các nhà phân tích, những người có t`ần ảnh hưởng, báo chí nhìn nhận công ty bạn như thế nào	Tổng hợp đánh giá
C. Khớp Định vị với Loại Thị trường	Định vị công ty và sản phẩm	Các công bố định vị
3. Ra mắt công ty và sản phẩm		
A. Chọn kiểu ra mắt theo Loại Thị trường	Chọn chiến lược tiếp nhận `ôạt, độc đáo hoặc sớm	Chiến lược ra mắt
B. Chọn khách hàng để truy`ền thông điệp	Quyết định đâu là đối tượng bạn cố gắng tiếp cận khi ra mắt	Mô tả đối tượng tiếp nhận thông điệp
C. Chọn những người truy`ền thông điệp	Nhận diện các chuyên gia, những người truy`ền bá sơ khai, và những người kết nối	Những người truy`ền thông điệp theo tên gọi
D. Lập thông điệp	Truy`ền đạt thông điệp v`ềđịnh vị giá trị một cách truy`ền cảm	Các thông điệp chính
E. Hiểu bối cảnh của thông điệp	Nhận diện các vấn đ`ềbên ngoài tạo thành bối cảnh thông điệp	Tổng hợp bối cảnh
F. Hiểu phương tiện truy`ền thông dành cho thông điệp	Vạch chiến lược truy`ền thông	Phương tiện truy`ền thông dựa vào khách hàng mục tiêu
G. Đánh giá thành công	Xác định đi`ều gì quan trọng đối với việc ra mắt và bám chặt các mục tiêu	Các thước đo: đ`ầu mối, nhận thức, đặt mục tiêu, mức độ phổ cập tin tức
4. Tạo nhu c`ầu		
A. Chọn chiến lược năm thứ nhất	Lập chiến lược tạo nhu c`ầu cho các mục tiêu năm thứ nhất	Tổng hợp chiến lược và kế hoạch
B. Thống nhất các biện pháp đánh giá	Đặt ra tiêu chuẩn để đánh giá sự thành công của việc tạo nhu c`ầu	Các thước đo: đ`ầu mối đủ tiêu chuẩn, hệ thống bán hàng, đơn hàng, thời gian chu trình bán hàng giảm
C. Lặp lại, quay lại hoặc thoát ra	Quyết định xem việc tạo nhu c`ầu có thành công đối với Loại Thị trường đã chọn không	Hệ thống bán hàng mạnh và sự quan tâm của khách hàng

TỪNG BƯỚC XÂY DỰNG CÔNG TY





[9] D. Montgomery, M. Lieberman 1988 “First Mover Advantage”. *Tạp chí quản lý chiến lược* , 9(9):41-58. (-ND)

[10] P. N. Golder và G. J. Tellis. 1993 “Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing
Legend?” *Tạp chí nghiên cứu Marketing* , 30(2):158-170. (-ND)

[11] M. Gladwell. 2000 (Tháng 2). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* . Boston: Little Brown & Company. (-ND)

CHƯƠNG 6

XÂY DỰNG CÔNG TY

Điều quan trọng sống còn đó là hành động. Hành động có 3 giai đoạn: nảy sinh ý tưởng, mệnh lệnh hoặc chuẩn bị thực hiện và thực hiện. Cả 3 giai đoạn đều bị chi phối bởi ý chí. Ý chí bắt nguồn từ tính cách, và đối với con người hành động, tính cách quan trọng hơn cả trí tuệ. Trí tuệ mà không có ý chí cũng vô nghĩa, ý chí thiếu trí tuệ thì nguy hiểm.

Tôn Tử, trích dẫn lại từ *Marine Corps Warfighting Doctrine (Học thuyết Chiến đấu của Thủy quân lục chiến)*

Mark và Dave là đồng sáng lập ra BetaSheet - một công ty chuyên về dược phẩm. Trước khi mở BetaSheet, Mark là Phó Chủ tịch hóa tin học (computational chemistry) trong một công ty khởi nghiệp của Genentech. Ở Genentech, Mark nhận ra rằng có thể làm một cuộc cách mạng sáng chế thuốc bằng cách dùng các phương pháp trên máy tính thay vì phương pháp trong phòng thí nghiệm theo kiểu truyền thống. Ông tin tưởng mãnh liệt rằng việc sáng chế thuốc có thể phát triển quy mô nhanh chóng sẽ là một hướng mới cho ngành Dược và Công nghệ Sinh học; ông cố gắng thuyết phục công ty đầu tư một phòng thí nghiệm mới ngay trong công ty. Sau khi Genentech cho rằng ý tưởng của ông chưa đủ lớn để công ty quan tâm, ông quyết định tự mở công ty của mình. Ông rủ Dave là Giám đốc Thiết kế Phương pháp Máy tính đi cùng với ông.

Sau một vài đợt huy động vốn ban đầu, Mark lần đầu trở thành Tổng Giám đốc (CEO) cùng với Phó Chủ tịch Phát triển Dave. Tôi đã được một trong những nhà đầu tư mạo hiểm của Mark giới thiệu với ông và tham gia vào hội đồng ngay từ thời kỳ đầu. Từ buổi ban đầu, tôi đã quan sát BetaSheet đi qua mọi giai đoạn khởi nghiệp, trưởng

thành và thậm chí gặp khó khăn hơn bởi thị trường quá thừa sản phẩm, bởi ngành Công nghệ Sinh học sụp đổ, và bởi tổ chức nội bộ phức tạp. BetaSheet không chỉ cố gắng phát triển một mẫu phần mềm phức tạp để dự đoán loại thuốc nào sẽ có tác dụng, mà công ty còn tự dùng các dự đoán của mình và nỗ lực tạo ra các hợp chất dược phẩm hiệu quả. Ý tưởng ở đây là các khách hàng tiềm năng sẽ chuyển từ những người hoài nghi thành những người tin tưởng nếu BetaSheet bước vào một cuộc giới thiệu bán hàng bằng một phiên bản mới, dù thời điểm đó vẫn chưa được tìm ra, về một trong những loại thuốc thương mại của họ.

Chín tháng sau khi công ty ra đời đã diễn ra một trong những đợt khủng hoảng đầu tiên. Trong 4 tháng tiếp theo, khâu Phát triển Sản phẩm dường như chẳng đi đến đâu. Mark đã chia sẻ ý kiến của mình rằng Dave không phù hợp với việc điều hành toàn bộ bộ phận Kỹ thuật. Sau vài trao đổi chân tình với các nhà đầu tư mạo hiểm vài tuần sau đó, Dave đồng ý bước sang một bên và chuyển sang làm Trưởng nhóm Công nghệ cho công ty. Dù vẫn tiếp tục tìm kiếm một Phó Chủ tịch Kỹ thuật mới, Mark phải can thiệp vào và gánh trách nhiệm. Trong mắt của hội đồng, ông đã thực hiện một phép màu nhỏ bằng cách cải thiện nhuệ khí và đưa một sản phẩm hiệu quả hướng ra thị trường. Đến lúc vị Phó Chủ tịch mới tham gia thì mọi vấn đề kỹ thuật khó khăn đều đã được giải quyết.

Trong lúc đó, theo sự đề nghị của một trong các nhà đầu tư mạo hiểm, một Phó Chủ tịch Bán hàng giàu kinh nghiệm của một công ty lớn đã được thuê về bất chấp Mark nghi ngại rằng ông không “cảm thấy phù hợp” với một công ty khởi nghiệp. Mười một tháng sau đó, vị Phó chủ tịch này và lực lượng bán hàng trong nước mà ông thuê đã đốt tiền như thể sắp đến ngày tận thế. Có sự im lặng đầy bối rối trong cuộc họp hội đồng khi vị Phó Chủ tịch báo cáo tình hình 6 tháng tiếp theo, “Chúng ta có rất nhiều hoạt động trong hệ thống nhưng thực sự khó khăn cho một công ty khởi nghiệp muốn chốt một đơn hàng so với một công ty dược lớn. Tôi không biết khi nào chúng ta sẽ chốt được đơn hàng đầu tiên.” Do Mark hối thúc, vị Phó Chủ tịch đã đầu hàng. Với những mối nghi ngại lớn, (vì Mark không có chuyên gia

quản lý bán hàng nào), hội đồng nhất trí báo cáo bán hàng trực tiếp cho Mark cho đến khi tìm được người thay thế.

Trong 6 tháng tiếp theo, tất cả chúng tôi thật sự sung sướng khi Mark đã tự bán sản phẩm cho 3 công ty dược hàng đầu mà ông tiếp cận và giúp đội ngũ bán hàng xây dựng một hệ thống bán hàng vững chắc. Sau đó, chúng tôi chẳng nói gì nhiều khi thấy rằng ông đã hứa hẹn trăng sao với những khách hàng đầu tiên này từ khi các đối thủ của chúng tôi đang biến thành đống đổ nát. Công ty đang tiến về phía trước, đội ngũ bán hàng được bổ sung, vị Phó Chủ tịch Bán hàng mới gia nhập với một khởi đầu hiệu quả.

Người kế tiếp ra đi là Bob, nhà khoa học chính và là trưởng nhóm Hóa học. Sau khi Mark sa thải ông, Bob thổ lộ, "Mỗi ngày Mark có vài ý tưởng mới và không thể nào hoàn tất một dự án trước khi ông ấy thay đổi quyết định. Và nếu mọi thứ không theo cách mà ông ấy muốn, ông ấy bắt đầu la mắng bạn. Ông ấy chẳng muốn bàn bạc gì cả; làm theo cách của ông ấy hoặc là ra đi. Cuối cùng, bạn sẽ vừa khiến toàn bộ đội ngũ nhân viên của mình bỏ việc hoặc Mark sẽ kết thúc bằng việc thay hết chúng tôi bằng những người điều hành nào chỉ đơn giản làm theo những gì ông ấy nói." Những câu nói đó hóa ra là những lời tiên tri.

Bất chấp sự khó khăn, một vài cuộc họp hội đồng tiếp theo thật sự rất thoải mái. Doanh thu có vẻ ngày càng khá hơn. Nhưng Mark có vẻ ngày càng thất vọng hơn. Vào một ngày, trong bữa trưa, tất cả những gì Mark có thể nói được là các đối thủ sắp sửa đẩy công ty ra khỏi ngành nếu chúng tôi không làm theo những ý tưởng mới của ông. Tôi đã hỏi ông liệu bộ phận Bán hàng có đáng làm cho ông lo lắng về tính cạnh tranh không. Câu trả lời của ông khiến tôi bất ngờ: "Phó Chủ tịch Bán hàng sẽ không để cho tôi nói và hứa hẹn với các nhân viên bán hàng và khách hàng của chúng ta nữa." Khi nghe thấy điều này, tôi ngồi thẳng lên, tì tay vào bàn lắng nghe phần còn lại. "Đúng thế đấy, Phó Chủ tịch Bán hàng của chúng ta bảo tôi rằng chúng ta không thể bắt đầu bán sản phẩm mà chúng ta không có, không thì chúng ta sẽ chẳng bao giờ kiếm ra tiền."

Phần còn lại của bữa ăn rất ảm đạm. Khi tôi bước ra xe, tôi gọi cho Phó Chủ tịch Bán hàng và nghe thủng câu chuyện. Mark đang cố thuyết phục đội ngũ bán hàng rằng cái mà họ thực sự nên bán là tầm nhìn vĩ đại tiếp theo của ông. Mỗi lần các nhân viên bán hàng cố nhờ Mark giúp chốt một khách hàng thì ông lại thuyết phục họ rằng khách hàng sẽ muốn mua sản phẩm kế tiếp chứ không phải cái này. Như thế thật không hay.

Còn nữa. Phó Chủ tịch Bán hàng kể với tôi, Mark khiến cô ấy phát điên vì mỗi ngày ông xuất hiện với một danh sách cơ hội bán hàng mới mà cô cần phải theo đuổi và bắt cô sử dụng những bài giới thiệu bán hàng toàn tính năng kỹ thuật chứ không phải giải pháp cho vấn đề của khách hàng. Trên hết, cô thậm chí không thể dùng tài liệu công ty mới của BetaSheet để đào tạo 12 nhân viên bán hàng mới tuyển dụng vì Mark đã viết lại toàn bộ các bảng dữ liệu mới để đẩy ý tưởng sản phẩm mới của ông ấy. Cô hỏi liệu tôi có biết chuyện Phó Chủ tịch Marketing đã dành trọn thời gian cho PR và các triển lãm thương mại vì Mark đã tự mình đảm nhiệm chiến lược sản phẩm và các tài liệu yêu cầu sản phẩm mới hay không. Tôi hứa là hội đồng sẽ nói chuyện với Mark.

Tuần sau đó, 2 thành viên nữa trong hội đồng đã gặp Mark về quan hệ của ông với phòng Bán hàng. Mark tin rằng BetaSheet cần tiếp tục đẩy mạnh cải tiến chứ không được quen với những gì đã ổn định. Ông than phiền là BetaSheet đang biến thành một công ty "không lắc thuyền" [12] đầy những người mặc vest. Ông sẽ tiếp tục lắc thuyền vì đó là việc của ông, việc của CEO. Hội đồng đều nhất trí là cần phải quản lý Mark. Chúng tôi đồng ý đợi và xem tình hình BetaSheet tiến triển như thế nào.

Điều chúng tôi không hiểu được là cuộc sống trong công ty không hề có sự thoải mái nào, như Sally, và Giám đốc Tài chính đã cho tôi biết. Sally đã đồng hành cùng BetaSheet ngay từ đầu, là người kỳ cựu và đã bạc đầu với nhiều công ty khởi nghiệp. Quan sát của bà không phiến diện nhưng chua cay. Bà nói Mark đã lớn mạnh trên đống hỗn độn và đã quản lý tốt công ty. Vấn đề là BetaSheet cần phải trở thành

một công ty phát triển vượt lên trên đống hỗn độn. Công ty đang ngày càng lớn và tầm kiểm soát đã vượt khỏi tầm tay của Mark, nó cần quy trình và các thủ tục phù hợp. Nhưng Mark đã chế giễu và bác bỏ mọi đề xuất của bà về cách đưa các quy trình vào để quản lý quy mô công ty trong tương lai. “Chúng ta có một công ty hoạt động khác thường. Nhân viên điều hành giờ biến thành người từ bỏ suy nghĩ của chính mình và chỉ làm những gì mà Mark bảo còn những người vẫn có suy nghĩ của mình thì sẽ ra đi. Công ty đã quá phát triển, Mark và hội đồng cần đưa ra lựa chọn.” Tôi rời nhà hàng mà vẫn dư âm một lời kêu gọi hành động đầy ảm đạm.

Có lẽ sự ngưỡng mộ của tôi đối với những gì Mark đạt được khi là một doanh nhân đã làm mờ mắt tôi khiến tôi không thấy những giới hạn của ông, nhưng tôi nghĩ cũng đáng dành thêm vài bữa trưa nữa để xem liệu tôi có thể làm cho ông nhận ra rằng ông cần phải thay đổi hay không. Mark lắng nghe và gật đầu đúng những chỗ mà tôi cố giải thích việc cần một chút quy trình và thủ tục là dấu hiệu của thành công chứ không phải thất bại. Tôi đã đạt được một chút tiến triển cho đến khi Mark lặp lại rằng ông là người duy nhất trong công ty cố xem cái gì sẽ xuất hiện tiếp theo trong thị trường của chúng ta trong khi chẳng ai trong công ty muốn điều đó.

Những bữa trưa tiếp theo của chúng tôi, tôi đề cập đến chủ đề chuyển tiếp. Trong nỗ lực cuối cùng để làm cho Mark hiểu, tôi quan sát thấy việc ấn định các sản phẩm và khách hàng thế hệ tiếp theo là vai trò của Trưởng nhóm Khoa học hoặc Phó Chủ tịch Chiến lược sản phẩm. Mark nên nghĩ xem ông có thực sự thích làm CEO của một công ty đã phát triển trên mức khởi nghiệp không. Tôi đề nghị, có lẽ chúng tôi nên thuê một Tổng Giám đốc Điều hành (COO) để giúp Mark lo việc điều hành hàng ngày. Hoặc có lẽ Mark muốn vừa làm chủ tịch vừa làm trưởng nhóm chiến lược sản phẩm. Hay ông có thể nghĩ đến vai trò nào khác có hiệu quả? Chẳng khả năng nào trong số này có nghĩa là Mark phải từ bỏ việc kiểm soát – cứ nhìn Bill Gates ở Microsoft hoặc Larry Ellison ở Oracle mà xem. Họ để cho từng người quanh mình quản lý những việc mà họ không giỏi. Mark hứa sẽ xem

xét việc chuyển tiếp nhưng xét từ những gì diễn ra tiếp theo thì ắt ông đã bỏ qua ý tưởng đó ngay khi ra khỏi nhà hàng.

Mọi việc cuối cùng cũng tới đỉnh điểm khi toàn bộ nhân viên điều hành của BetaSheet đến văn phòng của nhà đầu tư mạo hiểm chính và nói rằng họ đồng loạt từ chức nếu không thay Mark. Chẳng có gì ngạc nhiên khi các nhà đầu tư mạo hiểm kết luận rằng đã đến lúc phải có một CEO mới.

Cuộc họp hội đồng tiếp theo quả là khó khăn đúng như tôi lo sợ. Mark than vãn một cách cay đắng: "Làm sao chẳng ai nói cho tôi biết chúng ta sẽ thuê một CEO mới?" Tôi cau mày khi nhà đầu tư mạo hiểm chính của Mark thuật lại từ ngày đầu tiên Mark đã từng nói ông hiểu rằng một ngày nào đó công ty sẽ phải thuê một CEO. "Ông luôn nói rằng ông sẽ làm những gì đúng cho công ty. Tôi không thể tin rằng ông đang xử sự như thể ông chưa bao giờ nghe nói đến điều này."

Tôi lắng nghe Mark trút giận, "Bảo tôi rằng cần phải thuê một quản lý chuyên nghiệp là tin tốt cho công ty, đó chỉ là điều vớ vẩn. Sau 3 năm làm việc 80 giờ mỗi tuần và làm công việc vĩ đại xây dựng nên công ty của tôi, thế mà giờ hội đồng sẽ lấy nó khỏi tay tôi! Tôi chẳng làm gì sai và công ty đang hoạt động tốt. Bầu tôi làm Chủ tịch chỉ là cách lịch sự để rũ bỏ tôi mà thôi! Các ông không nhận ra sẽ tồi tệ đến mức nào khi có người ngoài nhảy vào quản lý công ty của chúng ta một cách kém cỏi đâu. Chẳng ai có thể biết công ty rõ bằng tôi."

Kết quả xảy ra như thể đã được xác định trước. Tôi sẽ không quên cuộc trò chuyện với Mark sau cuộc họp. "Steve, sao chuyện có thể đến mức này? Tôi có nên phản đối việc sa thải mình không? Tôi có đủ cổ phần để tống cổ hội đồng của mình không? Ông sẽ giúp tôi tống cổ họ chứ? Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi bỏ đi và đưa hết các nhà khoa học và kỹ sư đi? Họ sẽ theo tôi phải không? Những tên khốn đầu tư mạo hiểm đó đang cướp công ty của tôi và họ sẽ bòn rút nó rồi phá hủy mọi thứ."

Tên tuổi nhân vật đã được thay đổi để đảm bảo tính công tư nhưng tôi đã ngồi trong quá nhiều cuộc họp hội đồng đau đớn thế này. Trong thế giới khởi nghiệp, cuộc họp như thế này có lẽ đang diễn ra hàng ngày dưới dạng nào đó.

Thoạt nhìn, các câu hỏi mà câu chuyện này cũng như vô số những câu chuyện tương tự đều nêu lên rằng: Có phải Mark bị ném khỏi công ty mà ông xây dựng theo một cách bất công? Hay là các nhà đầu tư mạo hiểm đang làm điều mà họ cho là phải làm để xây dựng giá trị công ty? Câu trả lời thì gần như là thử nghiệm giấy quỳ đối với niềm tin mà bạn có khi đọc cuốn sách này. Tuy nhiên, còn một tập hợp câu hỏi sâu hơn. Mark có thể đã phát triển thành một CEO giỏi hơn nếu được hướng dẫn nhiều hơn chứ? Tôi có làm ông ấy thất vọng không? Công ty nên thuê kiểu CEO nào? Vai trò của Mark nên là gì? BetaSheet sẽ khá hơn nếu không có Mark trong vòng 6 tháng chăng? Trong vòng một năm? Trong 2 năm? Tại sao? Sau khi xong chương này, tôi nghĩ bạn sẽ hiểu tại sao cả Mark lẫn hội đồng của ông ấy có thể đúng và có thể sai.

TRIẾT LÝ XÂY DỰNG CÔNG TY

Ba bước đầu tiên trong cuốn sách này tập trung vào phát triển và hiểu khách hàng, đánh giá bán hàng với những người truyền bá sơ khai và tạo ra một thị trường và nhu cầu cho sản phẩm. Thử thách kế tiếp đồng thời là bước cuối cùng trong mô hình Phát triển Khách hàng là xây dựng công ty.

Một trong những điều huyền bí về khởi nghiệp là đây: Tại sao trang bị nhân sự mạnh ngay từ ban đầu ở một số công ty lại tạo ra động lực và thành công trong khi ở những công ty khác lại dẫn đến tình trạng hỗn độn, sa thải nhân viên và rơi vào vòng xoáy tử thần? Tại sao một số công ty thành công còn những công ty khác thì bước vào vùng đất chết hoặc hết sạch tiền? Khi nào bạn tăng tốc độ vung tiền và thuê người; khi nào bạn cắt giảm chi tiêu và rơi vào trạng thái xoay xở để sống sót?

Một trong những câu đố khác của chủ doanh nghiệp là tại sao một số công ty lớn nhất và thành công nhất vẫn được điều hành bởi những người sáng lập rất lâu sau khi công ty đã thành lập. Ford, Microsoft, Nike, Polaroid, Oracle, Amazon và Apple đều đi ngược lại lẽ phải thông thường của các nhà đầu tư rằng các chủ doanh nghiệp rốt cuộc bị công ty họ tạo ra qua mặt. Thực ra, những công ty này chứng tỏ một quan điểm khác xa: sự thành công lâu dài của một công ty khởi nghiệp đòi hỏi người sáng lập không ngừng vượt qua rào cản, trong khi những lẽ phải thông thường cho rằng những người sáng lập nên bị thay thế. Các công ty khởi nghiệp ở cuối quy trình Phát triển Khách hàng, không chỉ là những công ty lớn mới thành lập đang chờ rũ bỏ những người sáng lập để có thể phát triển. Đó là những công ty nhỏ cần không ngừng cải tổ để có thể trở nên những doanh nghiệp lớn và bền vững.

Điều này tạo thành kết cục của một doanh nhân khi công ty của người đó bắt đầu nối tiếp bi kịch Shakespeare. Tại sao một số doanh nhân đã làm rất tốt trong việc xây dựng công ty lại không phát triển được cùng với công ty? Tại sao những công ty đã xoay xở để sống sót qua quy trình Phát triển Khách hàng lại chẳng bao giờ xoay xở nổi để thăng hoa tiếp nối thành công ban đầu của mình? Tóm lại, những người chiến thắng có gì mà kẻ thất bại không có? Chúng ta có thể xác định số lượng và mô tả những đặc điểm cho phép các công ty khởi nghiệp tăng trưởng quy mô thành công hay không?

Những doanh nhân như Mark tin rằng đưa công ty tới giai đoạn kế tiếp đơn giản có nghĩa là làm cùng điều đó nhưng nhiều hơn nữa. Như Mark đã thấy, nhiệm kỳ của một doanh nhân có thể có một kết cục ê chề hơn. Hay nói cách khác, nhiều nhà đầu tư tin rằng tất cả những gì họ cần làm là đưa về một quản lý chuyên nghiệp để thực hiện quy trình và gặt hái chiến lợi phẩm. Cả hai đều sai. Điều trớ trêu là chỉ khi các nhà đầu tư cần duy trì động lực và tính linh động của công ty để hoàn thành việc tiếp cận khách hàng chủ đạo, họ vấp ngã do thay thế bộ máy quan liêu, còn các doanh nhân lại thất bại vì không thể thích ứng phong cách quản lý của họ để phù hợp với thành công quá lớn mà họ đã tạo ra.

Thất bại của Mark ở BetaSheet phản ánh sự thiếu cân nhắc kỹ lưỡng cả phía doanh nhân sáng lập lẫn hội đồng về các bước xây dựng công ty để biến một công ty khởi nghiệp từ việc tập trung vào khâu Phát triển Khách hàng thành một công ty lớn hơn có khách hàng chủ đạo. Quá trình phát triển này đòi hỏi 3 hành động:

- Xây dựng một nguồn khách hàng chủ đạo vượt lên trên cả những khách hàng là người truyền bá sơ khai đầu tiên
- Xây dựng tổ chức, bộ máy quản lý và văn hóa của công ty để hỗ trợ quy mô lớn hơn
- Tạo các phòng ban phản ứng nhanh để duy trì môi trường học tập và khám phá đã đưa công ty tới giai đoạn này
- Đồng thời, công ty không thể ngủ quên trên vinh quang của mình và bắt đầu tập trung vào nội bộ. Để tồn tại, công ty phải luôn cảnh giác và phản ứng với các thay đổi trong môi trường bên ngoài, bao gồm sự cạnh tranh, khách hàng và cả thị trường.

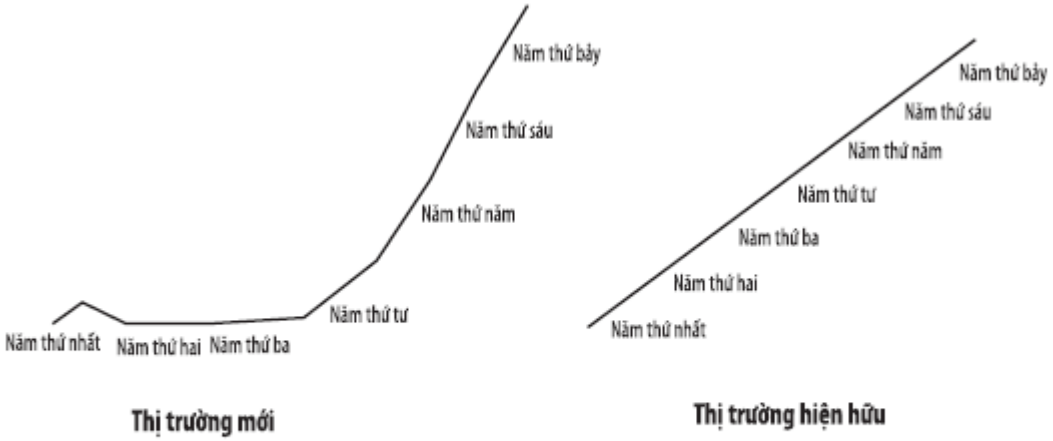
XÂY DỰNG NGUỒN KHÁCH HÀNG CHỦ ĐẠO

Thoạt nhìn, khác biệt bên ngoài duy nhất giữa một công ty khởi nghiệp và một công ty lớn là số doanh thu từ khách hàng. Giá mà chỉ đơn giản như thế thì tốt biết bao! Việc chuyển đổi từ một công ty khởi nghiệp nhỏ thành một công ty lớn hơn không phải lúc nào cũng là một biểu đồ bán hàng thẳng, tịnh tiến. Doanh số bán hàng tăng trưởng đòi hỏi việc tiếp cận một nhóm khách hàng rộng hơn nhiều so với những người truyền bá sơ khai. Và việc xây dựng nguồn khách hàng chủ đạo này đòi hỏi định hình các chiến lược bán hàng, marketing và kinh doanh trên cơ sở Loại Thị trường mà bạn đang cạnh tranh trong đó.

Một lần nữa, Loại Thị trường là chìa khóa. Cũng như khi lựa chọn chiến lược cơ bản này được định hình những lựa chọn của bạn trong việc tìm kiếm và tiếp cận những người truyền bá sơ khai, giờ nó sẽ định hình cách công ty bạn sẽ phát triển và cách bạn sẽ phân bổ các nguồn lực để làm việc này ra sao. Đó là vì mỗi một trong số bốn Loại Thị trường có một đường cong phát triển bán hàng riêng biệt được

định hình bởi độ khó liên quan trong việc bán hàng chuyển tiếp từ những người truyền bá sơ khai sang những khách hàng chủ đạo.

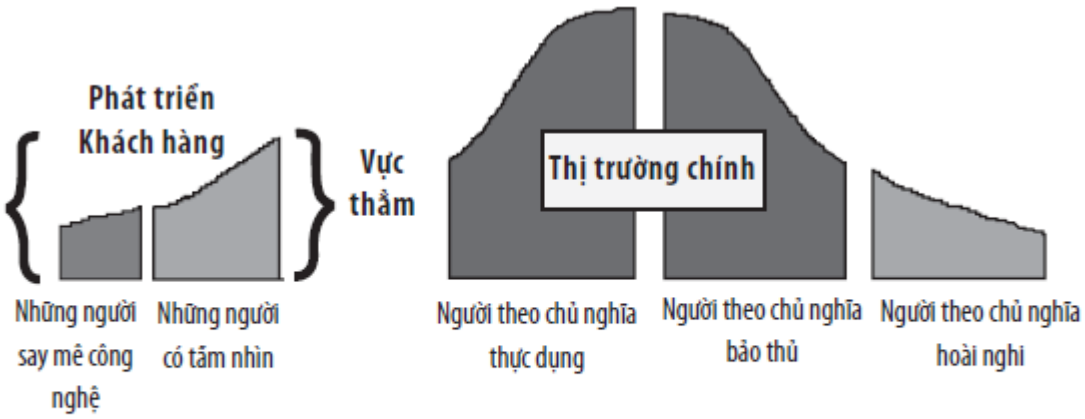
Hai đường cong phát triển bán hàng trong Hình 6.1 dành cho một thị trường mới và một thị trường hiện hữu minh họa sự khác biệt bằng biểu đồ. Thậm chí sau khi tìm và bán thành công cho những người truyền bá sớm, mức độ bán hàng khác nhau trong những năm sau đó do tỷ lệ tiếp nhận khác nhau của khách hàng chủ đạo.



Hình 6.1 Đường cong tăng trưởng doanh số của thị trường mới và thị trường hiện hữu

Điều này có nghĩa là các hoạt động bạn thực hiện trong bước Xây dựng Công ty cũng giống như các hoạt động trong các bước trước đây đều tùy thuộc vào Loại Thị trường. Hầu hết các doanh nhân, những người có công ty đã đạt đến giai đoạn này đều thở phào, nghĩ rằng hành trình của mình đã kết thúc và công việc khó khăn đã nằm ở phía sau lưng. Họ đã tìm thấy khách hàng của mình và đã tạo ra một sơ đồ bán hàng có thể lặp lại. Giờ tất cả những gì họ cần làm là thuê thêm nhân sự bán hàng. Như thường lệ, lẽ phải thông thường lại sai. Cái bẫy nguy hiểm nhất là sự thiếu hiểu biết về các Loại Thị trường. Chuyển từ những người truyền bá sơ khai sang khách hàng chủ đạo là việc khó khăn và khác nhau tùy từng Loại Thị trường. Loại Thị trường dự báo không chỉ việc chuyển tiếp này sẽ xảy ra như thế nào mà cả việc bạn cần đến loại nhân sự nào, thuê người nào và chi tiêu thế nào.

Cái nhìn sâu sắc của Moore là những người tiếp nhận sớm (những người truyền bá sơ khai theo biệt ngữ của chúng ta) không phải là những người mua chủ đạo với số lượng lớn. Vậy thành công với doanh số ban đầu không tạo ra sơ đồ bán hàng cho những người mua chủ đạo sau này. Moore thừa nhận rằng một công ty phải vạch ra những chiến lược bán hàng mới để khắc phục vực thẳm. (xem Hình 6.2)



Hình 6.2 Đường cong tiếp nhận Vòng đời Công nghệ và Phát triển Khách hàng

Khâu Phát triển Khách hàng nằm ở phía bên trái của đường cong tiếp nhận. Vực thẳm là khoảng cách giữa doanh thu bán hàng diễn ra khi bán cho những người truyền bá sơ khai không chuyển tiếp thuận lợi sang bán cho khách hàng chủ đạo. Độ rộng của khoảng cách này có sự biến đổi rất đáng kể tùy thuộc vào Loại Thị trường, điều này lý giải sự khác nhau của đường cong tăng trưởng doanh số đối với từng Loại Thị trường. Vậy tại sao chúng ta lại dành hết thời gian này cho khâu Phát triển Khách hàng nếu phần lớn khách hàng của chúng ta sẽ nằm trong thị trường chủ đạo? Bạn sẽ thấy chiến lược vượt qua vực thẳm của Moore xây dựng trên những gì đã học hỏi từ những khách hàng ban đầu này để phát triển một nguồn khách hàng chủ đạo lớn hơn nhiều. Chúng ta sẽ thấy việc này tác động thế nào đến Loại Thị trường trình bày trong giai đoạn một.

XÂY DỰNG TỔ CHỨC VÀ SỰ QUẢN LÝ CỦA CÔNG TY

Khi một công ty tăng quy mô doanh thu và chuyển tiếp từ những khách hàng ban đầu sang khách hàng chủ đạo, chính công ty cũng cần phải thay đổi và phát triển. Những thay đổi quan trọng nhất trước tiên là trong sự quản lý và văn hóa chung của công ty, và thứ hai là trong việc tạo ra các phòng ban chức năng.

Tổ chức và văn hóa tập trung vào sứ mệnh

Hầu hết các công ty khởi nghiệp không suy nghĩ nhiều về việc tổ chức và văn hóa công ty. Và nếu có thì họ nghĩ những thứ cần làm là các bữa tiệc nhậu cuối tuần, tủ lạnh đầy nước ngọt hoặc là một nhà sáng lập phá cách. Các doanh nhân và các nhà đầu tư của họ có khuynh hướng cho rằng sự thành công có nghĩa là họ phải tự chuyển mình càng nhanh càng tốt thành một công ty lớn, hoàn tất mọi trang bị cho một tổ chức và văn hóa của một công ty lớn: một phong cách quản lý có tôn ti, chỉ thị, đưa ra quyết định vì sự thành công, cẩm nang dành cho nhân viên được định hướng bởi bộ phận nhân sự, và một nếp nghĩ "thi hành". Kết quả là thông thường một bộ máy quan liêu bị áp đặt quá sớm. Một hệ thống như thế có bắt nguồn từ niềm tin rằng áp đặt trật tự và khuôn mẫu cho một thị trường còn bấp bênh và đầy lộn xộn sẽ đem lại một thành công có thể dự đoán được và mang tính lặp lại. (Nghịch lý là, sự kiên tâm theo đuổi trật tự như một mục tiêu ngay từ đầu có nghĩa rằng việc khởi nghiệp sẽ chẳng bao giờ phát triển được.)

Trong giai đoạn cuối cùng này của khâu Phát triển Khách hàng, CEO, những người điều hành và hội đồng cần thấy rằng vì thị trường chủ đạo chưa chắc chắn và vẫn còn nằm ở phía trước nên việc chỉ bắt chước văn hóa và tổ chức của một công ty lớn có thể là bắt đầu cho kết cục của một công ty khởi nghiệp đầy hứa hẹn. Để hiểu rõ ý của tôi, hãy xem điều gì đã xảy ra ở BetaSheet trong nhiều năm sau khi Mark đã ra đi. Với thành công sớm và rõ rệt của BetaSheet, hội đồng đủ sức thuê một CEO truyền thống giàu kinh nghiệm kinh doanh dược phẩm. Bà đến ngay khi đội ngũ bán hàng không đạt chỉ tiêu. Khách hàng không tiếp nhận sản phẩm nhanh như kỳ vọng. CEO mới cắt giảm mạnh số nhân viên bán hàng và thay thế Phó Chủ tịch Bán hàng. Sau

đó, bà xem xét phần còn lại của đội ngũ quản lý của Mark và thay thế từng người một bằng một đội ngũ mới gồm những người điều hành giàu kinh nghiệm Bán hàng, Marketing và Phát triển Sản phẩm từ những công ty lớn hơn.

Sau khởi đầu khó khăn và chật vật, doanh số và công ty tiếp tục phát triển trong vòng 18 tháng tiếp theo. Những ý tưởng cơ bản một thời của BetaSheet được đón nhận trong ngành Dược và doanh thu một lần nữa đạt kế hoạch. Hội đồng và các ngân hàng đầu tư đã bắt đầu nói về việc phát hành cổ phiếu lần đầu (IPO). Tuy nhiên, đội ngũ quản lý của BetaSheet đã không lường trước những đám mây đen xuất hiện phía chân trời.

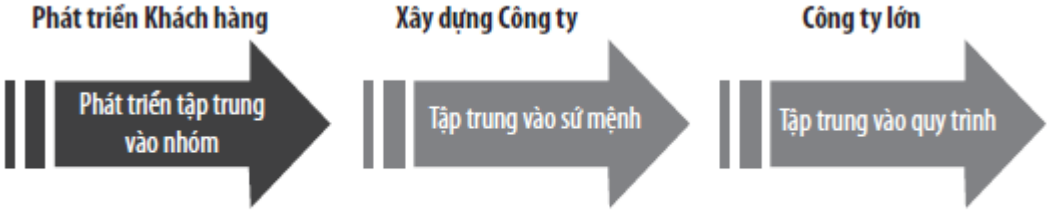
Vì những khách hàng lớn của BetaSheet cũng hiểu phần mềm bào chế thuốc này quan trọng và lớn lao đến mức nào, họ bắt đầu đứng ra thành lập các nhóm nội bộ để cung cấp cho chính mình. Hơn nữa, các hoạt động tạo thị trường mới của BetaSheet đã không chỉ giới thiệu cho khách hàng mà còn giúp các đối thủ hiểu cơ hội mới này có thể sinh lợi tới mức nào. Cuối cùng, dù những khách hàng ban đầu đều tận tình và ủng hộ, doanh thu dường như không tăng trưởng được như dự kiến về mức doanh số thành công ban đầu. Cùng lúc đó, cả những đối thủ mới và các công ty hiện hữu cũng bắt đầu phát triển và đưa ra sản phẩm tương tự.

Về mặt nội bộ, nhiều thứ cũng đang thay đổi. Không chỉ Mark đã rời khỏi công ty mà sau 18 tháng, một cuộc di cư lớn của các tài năng bán hàng và những kỹ sư đầy sáng tạo cũng bắt đầu. Các nhân viên nói với nhau rằng sự sáng tạo và sáng kiến không được coi trọng ở trong công ty; mọi quyết định đều phải thông qua quản lý cao cấp. Từ chỗ được xem là một công ty "không đi theo sách vở" thì giờ đây lại là hành vi giới hạn con đường kinh doanh ở BetaSheet. Thêm nữa, đến năm thứ 3, cuộc chiến nội bộ giữa bộ phận Bán hàng và Phát triển Sản phẩm và giữa Bán hàng và Marketing gần như căng thẳng như cuộc chiến giữa các đối thủ cạnh tranh. Mỗi phòng ban của BetaSheet đều có lịch trình riêng, đôi khi mâu thuẫn lẫn nhau. Các sản phẩm mới dường như chẳng bao giờ ra thị trường vì các đặc tính được thay đổi

hàng tháng. Doanh số bắt đầu sụt giảm ở năm thứ 3 và trở thành vòng xoáy tử thần nhanh chóng trong năm thứ 4. Đến lần kỷ niệm năm thứ 5, công ty phải đóng cửa.

Đối với một công khởi nghiệp phất lên nhanh như thế, câu chuyện của BetaSheet thật đáng buồn, nhưng đó không phải là câu chuyện duy nhất. Thay thế sự quản lý của doanh nhân khởi nghiệp bằng những người điều hành theo sự định hướng của quy trình để rồi đưa công ty đến chỗ bị hủy diệt là điều vẫn thường xảy ra. Vấn đề là hầu hết các nhà sáng lập và các nhà đầu tư có vẻ không có lựa chọn nào khác dành cho tổ chức và văn hóa công ty ngoài những thái cực của công ty khởi nghiệp hỗn độn và sự cứng nhắc về mặt tổ chức.

Trong chương này, tôi đưa ra một khả năng thứ 3. Khi nó phát triển, một công ty khởi nghiệp thành công đưa tổ chức và văn hóa công ty mình qua 3 giai đoạn riêng biệt (xem Hình 6.3).



Hình 6.3 Các giai đoạn Phát triển từ công ty Khởi nghiệp thành một công ty lớn

Giai đoạn đầu mở rộng khâu Tìm hiểu Khách hàng, Xác định Khách hàng và Tạo dựng Khách hàng, công ty tập trung vào các nhóm Phát triển Khách hàng và sản phẩm. Giai đoạn 2 diễn ra khi Xây dựng Công ty: tổ chức bắt đầu tập trung vào sứ mệnh để tăng quy mô và vượt qua vực thẳm giữa những khách hàng ban đầu và khách hàng chủ đạo. Khi công ty phát triển lớn hơn, nó bắt đầu tập trung vào quy trình để xây dựng các quy trình có thể tăng trưởng và có thể lặp lại.

Các nhà điều hành giàu kinh nghiệp nắm được quy trình nhưng quá nhiều người trong số họ không hiểu tập trung vào sứ mệnh nghĩa là gì. Muốn tạo sự chuyển tiếp sang một tổ chức lớn và vượt qua lổ hổng, công ty khởi nghiệp của bạn cần trở thành một công ty linh

hoạt, một công ty vẫn có thể phản ứng tốc độ trong kinh doanh nhưng hành động với một nhóm nhân sự lớn hơn nhiều. Tạo ra sự nhanh nhẹn đó đòi hỏi sứ mệnh của công ty phải được viết ra và phải được hiểu một cách rộng rãi, định hướng các hoạt động hàng ngày của các phòng ban và nhân viên. Rồi bạn sẽ thấy trong giai đoạn 2 và 3, câu thần chú tập trung vào sứ mệnh này phải lan tỏa khắp trong văn hóa của toàn công ty.

Để tổ chức phát triển, những chuyển tiếp này phải xảy ra. Nếu các thành viên trong nhóm sáng lập muốn tiếp tục nhiệm kỳ của mình với công ty, họ cũng cần phải tạo các chuyển tiếp này. Họ cần nhận ra các thay đổi cần thiết, nắm bắt những thay đổi đó và lãnh đạo sự thay đổi theo phương thức quản lý. Ở BetaSheet, Mark đã không hiểu được sự phát triển này và cả ông ấy lẫn công ty phải trả giá.

Biến nhóm Phát triển Khách hàng thành các tổ chức theo chức năng

Nếu bạn đã theo mô hình Phát triển Khách hàng tới giai đoạn này thì bạn đã xây dựng nhóm tập trung vào sứ mệnh đầu tiên của mình. Trong giai đoạn 3 của bước này, bạn sẽ chọn văn hóa tập trung vào sứ mệnh của nhóm Phát triển Khách hàng và biến nó thành các phòng ban được tổ chức để thực hiện và hỗ trợ sứ mệnh công ty.

Đừng nhầm lẫn việc này với việc xây dựng các phòng ban mà sau đó sẽ phát minh sứ mệnh để minh chứng cho sự tồn tại của họ. Quá nhiều công ty khởi nghiệp quan niệm rằng sự tăng trưởng chính là yêu cầu xây dựng, trang bị nhân sự và tăng quy mô các phòng ban truyền thống theo mô hình khuôn bánh (cho rằng mọi công ty phải có bộ phận Bán hàng, Marketing và Phát triển Khách hàng) thay vì xây dựng một cơ cấu từ nhu cầu chiến lược rõ ràng. Ngược lại, trong mô hình Phát triển Khách hàng, bước tiếp theo là bổ sung thêm một lớp quản lý và tổ chức vẫn tập trung sứ mệnh chú trọng khách hàng chứ không chỉ vào các xây dựng các phòng ban. Bạn muốn đạt được một hệ thống quản lý và các bộ phận truyền đạt và ủy thác các mục tiêu chiến lược cho nhân viên để họ có thể vận hành mà không cần phải kiểm soát trực tiếp hàng ngày trong khi vẫn theo đuổi sứ mệnh đó.

Điều này chỉ có thể đạt được khi các nhà điều hành được chọn lọc theo tiêu chí họ có cùng giá trị chứ không phải vì hồ sơ của họ thể hiện thật nhiều kinh nghiệm. Đồng thời, lớp quản lý kế tiếp này cần cấu thành từ những người là lãnh đạo với quyền hành riêng chứ không phải chỉ là người luôn vâng lời nhà sáng lập có quyền lực. Với vai trò lãnh đạo, họ truyền đạt tầm nhìn của công ty đến tất cả mọi người có thể giúp thực hiện sứ mệnh đó. Tôi đã học được nguyên tắc đơn giản này ngay từ khi mới khởi nghiệp, khi tôi đảm nhận chức vụ Phó Chủ tịch
Marketing ở SuperMac. Tôi hỏi các trưởng phòng của mình sứ mệnh của họ là gì. Câu trả lời của họ làm tôi chưng hửng. Trưởng bộ phận Triển lãm Thương mại trả lời, "Sứ mệnh của tôi là thiết lập các gian hàng triển lãm Thương mại." Các trưởng phòng khác cũng đưa ra những câu trả lời kiểu như vậy. Trưởng nhóm Quan hệ công chúng nói họ ở đó là để viết các ấn bản báo chí. Lãnh đạo phòng Marketing sản phẩm nói việc của họ là viết các bảng dữ liệu và bảng giá. Khi tôi buộc tất cả người người phải nghĩ tại sao phòng Marketing sẽ đi đến các triển lãm thương mại hay viết các ấn bản báo chí hoặc đặt bút viết các bảng dữ liệu, câu trả lời tốt nhất mà tôi có thể nhận được là, "Vì đó là công việc của chúng tôi". Sự thiếu mạch lạc về sứ mệnh luôn là thất bại của lãnh đạo. Sau đó ít lâu, tôi bắt đầu hướng dẫn cho nhân viên của mình về sứ mệnh của họ là gì. Phải mất một năm và muốn làm cho người của một phòng ban hiểu được chức danh trên danh thiếp của họ là chức năng họ thực hiện hàng ngày nhưng đó không phải là công việc của họ. Sứ mệnh của phòng Marketing ở SuperMac là phải:

- Tạo ra nhu c`ầu của người sử dụng cuối
- Hướng nhu c`ầu đó vào kênh bán hàng
- Đào tạo cho các kênh bán hàng của chúng ta
- Giúp phòng Kỹ thuật hiểu các nhu c`ầu của khách hàng

Bốn quan điểm đơn giản này giúp phòng Marketing tổ chức quanh một sứ mệnh chung (mà chúng tôi đều đọc to mỗi khi bắt đầu họp nhân viên). Bất kỳ ai khác trong công ty biết những người trong bộ phận Marketing chúng tôi sẽ làm gì suốt ngày, và biết được chúng tôi thành công hay không. Bạn sẽ thấy nhóm Phát triển Khách hàng hình

thành tổ chức theo chức năng hướng vào sứ mệnh trong giai đoạn 3 ra sao.

TẠO CÁC BỘ PHẬN PHẢN ỨNG NHANH

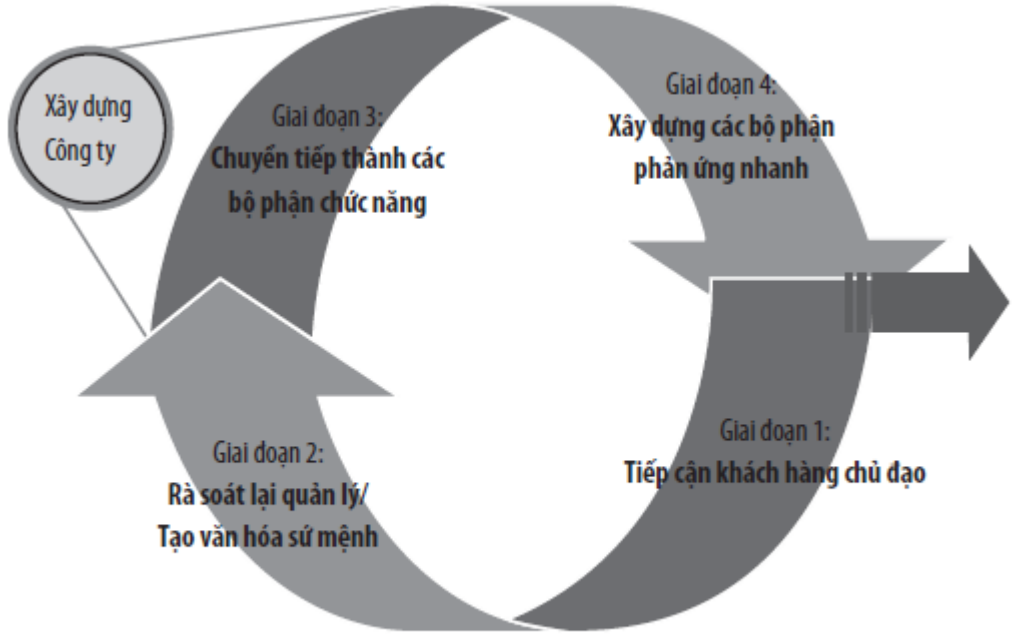
Phát triển Khách hàng và tổ chức tập trung vào sứ mệnh đòi hỏi thực hiện những việc khác nhau từ ngày này sang ngày khác vì trong một tổ chức học hỏi và tìm tòi, thay đổi và các phản ứng đối với thay đổi đó diễn ra liên tục. Ngược lại, "một tổ chức bị chi phối bởi quy trình" được thiết kế để lặp lại những gì đã tìm ra nhằm phù hợp với sự thay đổi nhỏ. Khi nó đạt được sự thành công là sự ổn định từ ngày này sang ngày khác – thì chẳng có gì phải ngạc nhiên, chẳng có gì thay đổi chóng vánh.

Quy trình là điều thiết yếu cho việc thiết lập các mục tiêu có thể đo lường và thiết lập thủ tục có thể lặp lại mà không cần đến các chuyên gia thực hiện. Quy trình là cách các công ty lớn có thể phát triển lớn hơn nữa và họ có thể tăng quy mô các phòng ban và công ty mà không cần phải thuê những siêu sao. Những công ty lớn có thể thuê hàng ngàn nhân viên trung bình có thể làm theo các nguyên tắc và kiểm tra xem doanh nghiệp có đang thực hiện theo đúng kế hoạch hay không. Quy trình trong một tổ chức có nghĩa là các thủ tục, quy trình, các biện pháp, mục tiêu và sự ổn định.

Mọi thứ về quy trình là lời nguyền đối với phần lớn các doanh nhân mà trong lòng họ tin rằng sự thành công không cần đến quy trình. Nhưng họ hiếm khi có biện pháp nào để thay thế. Giờ đây những gì họ làm là: bộ phận "Phản ứng nhanh".

Tạo các bộ phận Phản ứng nhanh là lựa chọn thay thế cho sự chuyển tiếp đột ngột từ quy trình của công ty khởi nghiệp thành quy trình của một công ty lớn. Đó là sự phát triển tự nhiên từ giai đoạn tìm tòi và học hỏi sang việc hình thành các phòng ban chức năng mà một công ty lớn cần. Các bộ phận Phản ứng nhanh là cách bạn giữ cho công ty nhanh nhẹn và tránh bị xơ cứng. Chúng ta sẽ đi vào chi tiết các bộ phận Phản ứng nhanh trong phần trình bày về giai đoạn 4.

TỔNG QUAN VỀ XÂY DỰNG CÔNG TY



Hình 6.4 Xây dựng Công ty: Tổng quát về quy trình

Xây dựng công ty có 4 giai đoạn. Trong giai đoạn một, bạn thành lập công ty xong và đương đầu với chướng ngại vật lớn kế tiếp, chuyển từ bán hàng cho những người truyền bá sơ khai sang khách hàng chủ đạo bằng cách khớp đường cong tăng trưởng doanh số phù hợp với việc thuê mướn, chi tiêu và không ngừng thực thi công việc.

Trong giai đoạn 2, bạn rà soát lại bộ máy quản lý điều hành và đánh giá xem đội ngũ hiện tại có thể mở rộng hay không. Trong giai đoạn này, bạn dành thật nhiều sự quan tâm để tạo ra một tổ chức và văn hóa tập trung vào sứ mệnh, lấy đó làm phương tiện thiết yếu để phát triển công ty.

Trong giai đoạn 3, tận dụng mọi tìm tòi và học hỏi mà công ty đã thực hiện cho đến thời điểm này, nhóm Phát triển Khách hàng có thể tập hợp lại thành các bộ phận theo chức năng kinh doanh. Mỗi bộ phận được định hướng lại để hỗ trợ sứ mệnh công ty bằng cách triển khai sứ mệnh của từng bộ phận.

Cuối cùng, trong giai đoạn 4, vào cuối giai đoạn Phát triển Khách hàng, công ty thực hiện việc tạo ra các bộ phận Phản ứng nhanh để mở rộng quy mô, tăng tốc và phản ứng nhanh. Ở đây, bạn dùng khái niệm trong quân sự là OODA (quan sát, định hướng, quyết định và hành động – observe, decide & act) bằng cách di chuyển và phản ứng lại các đối thủ và khách hàng với tốc độ nhanh hơn nhiều so với đối thủ cạnh tranh của bạn. Điều này đòi hỏi các bộ phận phải có sẵn mọi thông tin khách hàng cập nhật mới nhất và có thể phổ biến thông tin đó khắp công ty một cách nhanh chóng.

GIAI ĐOẠN 1: TIẾP CẬN KHÁCH HÀNG CHỦ ĐẠO



Phát triển Khách hàng đã đi được một chặng dài. Giai đoạn này là đỉnh cao của mọi nỗ lực chăm chỉ của bạn trong việc xây dựng một công ty khởi nghiệp thành công. Tới giờ bạn đã có những khách hàng ban đầu, bạn đã định vị được công ty và sản phẩm của mình và bạn đang trên đường tạo nhu cầu đối với những gì mà bạn đang bán. Tất cả những điều này là chuẩn bị cho việc tiếp cận lượng khách hàng chủ đạo lớn, là đối tượng có thể biến công ty khởi nghiệp của bạn thành người chơi thống trị thị trường của mình.

Như tôi đã nói, khái niệm cực kỳ hữu ích của khoảng cách giữa những người tiếp nhận ban đầu và khách hàng chủ đạo cần phải được làm rõ hơn bằng việc nắm được bề rộng của khoảng cách này và khoảng thời gian để vượt qua nó tùy thuộc vào Loại Thị trường mà bạn đang hoạt động. Do đó, phần này mô tả các khác biệt giữa đường cong chuyển tiếp khách hàng và đường cong tăng trưởng doanh số trong một thị trường mới, thị trường hiện hữu và một thị trường tái phân khúc. Hiểu được về sự chuyển tiếp khách hàng và tăng trưởng doanh số theo Loại Thị trường sẽ cho phép công ty bạn dự đoán được thời gian thị trường đón nhận hàng loạt, biết được các nhu cầu thuê mướn và chi tiêu cùng các nhân tố quan trọng khác để phát triển công

ty một cách phù hợp. Đường cong tăng trưởng mô tả cách thức, còn vực thẳm giải thích lý do.

Việc nắm bắt này là cần thiết cho các nỗ lực muốn tiếp cận khách hàng chủ đạo của bạn. Trong giai đoạn này, bạn sẽ:

- Quản lý sự chuyển tiếp từ những người tiếp nhận sớm thành khách hàng chủ đạo, hiểu sự chuyển tiếp theo từng Loại Thị trường khác nhau thế nào.
- Quản lý đường cong tăng trưởng doanh số cho phù hợp với công ty và Loại Thị trường của mình.

Kết quả thu được sau giai đoạn này là gấp đôi: (1) một chiến lược vượt qua vực thẳm phù hợp với Loại Thị trường (2) một kế hoạch doanh thu/chi phí và một kế hoạch nhu cầu tiền mặt phù hợp với từng Loại Thị trường.

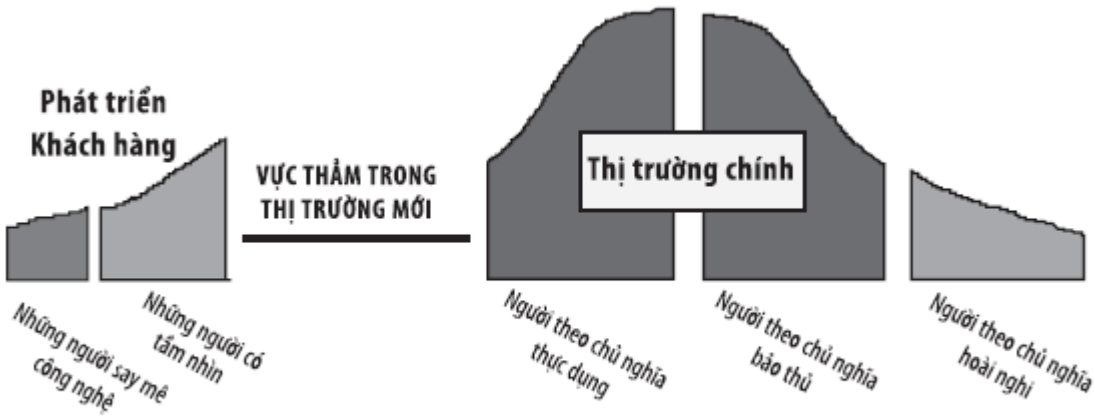
A. Chuyển từ những người truyền bá sơ khai sang khách hàng chủ đạo trong một thị trường mới



Trong một thị trường mới, động lực của những người mua ban đầu và khách hàng chủ đạo hoàn toàn khác nhau. Những người truyền bá sơ khai mà bạn nhắm tới trong bước Xác định Khách hàng muốn giải quyết một vấn đề khó khăn ngay lập tức, hoặc, trong trường hợp khách hàng là công ty, đạt được lợi thế cạnh tranh lớn bằng cách mua một cải tiến mang tính đột phá. Nhưng đại đa số khách hàng không phải là những người truyền bá sơ khai; họ là những người thực dụng. Không giống như những người truyền bá sơ khai, họ thường muốn những đổi thay mang tính cách mạng. Kết quả là nỗ lực bạn dành cho việc xây dựng một quy trình bán hàng có thể lặp lại và có thể tăng trưởng dành cho những người truyền bá sơ khai sẽ không đưa bạn đến khối lượng bán hàng lớn. Những người nhìn xa trông rộng sẽ từ chối một sản phẩm không có tác dụng; những người thực dụng cần thứ gì

đơn giản và dễ sử dụng. Hơn nữa, những người thực dụng không quan tâm hay tin tưởng những người nhìn xa trông rộng giới thiệu sản phẩm cho họ. Những người thực dụng muốn được giới thiệu bởi những người thực dụng khác. Vực thẳm ngăn cách giữa những người truyền bá sơ khai và doanh số lớn đối với khách hàng chủ đạo diễn ra vì 2 nhóm khách hàng này không có nhiều điểm chung.

Trong một thị trường mới, khoảng cách giữa sự nhiệt tình, nhìn xa trông rộng và sự chấp nhận chủ đạo nằm ở điểm rộng nhất (xem Hình 6.5). Độ rộng của khoảng cách đó giải thích cho đường cong tăng trưởng doanh số hình cây gậy khúc côn cầu thường thấy trong một thị trường mới: một đốm sáng nhỏ của doanh thu trong năm đầu tiên hoặc tương đương từ việc bán hàng cho những người truyền bá sơ khai và sau đó là một giai đoạn bằng phẳng kéo dài hoặc thậm chí là chìm xuống cho đến khi lực lượng bán hàng học được cách bán hàng cho một tầng lớp khách hàng hoàn toàn khác và bộ phận Marketing thuyết phục được những người thực dụng là sản phẩm mới của bạn xứng đáng được đón nhận.



Hình 6.5 Vực thẳm trong một thị trường mới

Bên cạnh khúc gián đoạn dài cho đến khi doanh số cất cánh, thị trường mới có những rủi ro về bán hàng nghiêm trọng nhất ở cả hai bên vực thẳm. Ở bên gần vực thẳm, việc tìm thấy một quy trình bán hàng lặp lại dành cho những người truyền bá sơ khai có thể thành công quá tốt. Tổ chức bán hàng của bạn có thể bằng lòng với mức độ

kinh doanh lặp đi lặp lại tương đối thấp. Thực ra, lực lượng bán hàng có thể tận dụng hết thị trường nhìn xa trông rộng bằng cách bán hàng cho bất kỳ người truyền bá sơ khai có tiềm năng nào mà không cần phải chuẩn bị tìm hiểu sơ đồ bán hàng mới để tiếp cận khách hàng chủ đạo.

Rủi ro ở bờ bên kia vực thẳm là bạn có thể chẳng bao giờ qua đó được. Những khách hàng thực dụng chủ đạo trong một thị trường mới có thể không thấy có lí do gì để bắt đầu chấp nhận sản phẩm của bạn. Đặc biệt, trong các giai đoạn kinh tế khó khăn, ít khách hàng muốn là nhà cách tân nếu họ có thể khắc phục được điều đó. Khi việc chi tiêu bị thắt chặt, các công ty mới với những ý tưởng cách tân thấy rằng dòng khách hàng chủ đạo là nguồn khách hàng khó nuốt và có khi không thể xâm nhập nổi.

Còn có một rủi ro nữa là sự cạnh tranh. Sau nhiều năm đầu tư cho việc giới thiệu tới một thị trường mới những lợi ích mà sản phẩm của bạn đem lại, công ty khởi nghiệp của bạn có thể bị mất vào tay một "kẻ bắt chước nhanh" – một công ty bước vào thị trường, cưỡi lên đầu mọi nỗ lực giới thiệu thị trường của bạn, vượt qua vực thẳm và gặt hái phần thưởng. Thông thường, các công ty khởi nghiệp mất vào tay công ty nào thực hiện một tổ chức phản ứng nhanh, tìm tòi và học hỏi nhanh hơn.

Dù những rủi ro này nghe có vẻ kinh khủng nhưng cũng không phải dễ sợ như thế. Hiểm họa lớn nhất là không hiểu được đặc điểm của khách hàng trong một thị trường mới – hay tệ hơn nữa, là nhìn ra họ nhưng không dám liều đổi mô hình bán hàng đã đem lại cho bạn doanh số bán cho những người truyền bá sơ khai để đi theo lượng khách hàng lớn. Đó có thể là bi kịch hàng đầu đối với các nhà đầu tư và công ty bạn.

Muốn tiếp cận khách hàng chủ đạo trong một thị trường mới, công ty bạn phải đặt ra các chiến lược bán hàng và marketing khác với những chiến lược được dùng trong một thị trường hiện hữu hoặc thị trường tái phân khúc. Ví dụ, thay vì đơn giản thuê thật nhiều nhân viên bán hàng để nắm bắt thật nhiều khách hàng (giống như trong

một thị trường hiện hữu), bạn phải tìm những nơi dân cư thưa thớt thuộc về những người truyền bá sơ khai và dùng họ để đạt được vị trí chắc chắn trong một thị trường chủ đạo. Thay vì dành những khoản tiền kếch xù cho chiến dịch tạo thương hiệu (giống như trong thị trường mà bạn đang muốn tái phân khúc) cho một khán giả mà họ chưa sẵn sàng lắng nghe, bạn cần dùng vài người truyền bá sơ khai có tiềm năng để thuyết phục và giành lấy thị trường chủ đạo.

Hai chiến lược phổ biến nhất là: (1) "vượt qua vực thẳm" [13] bằng cách tìm thị trường ngác và (2) tạo một "điểm bùng phát" [14]. Các chiến lược này được tóm lược trong Bảng 6.1

Chiến lược	Thực hiện
Vượt qua vực thẳm bằng cách tạo ra các thị trường ngách	Tập trung các nỗ lực bán hàng thu hẹp vào những người truyền bá sơ khai trong một thị trường, một ứng dụng hoặc một loại công ty cụ thể. Dùng phương pháp truyền miệng để giới thiệu. Triển khai "sản phẩm trọn gói" để thu hút thị trường.
Tạo ra các điểm bùng phát*	Chú trọng bán hàng cá nhân cho đến khi tiếp cận được hàng loạt những người đón nhận ban đầu. Sau đó, thêm một thay đổi nhỏ "chiếm lấy" nguồn khách hàng và sẽ thấy được hiệu quả to lớn. "Marketing theo kiểu lây lan" là một thí dụ về chiến lược điểm bùng phát.

Bảng 6.1 Chiến lược chuyển từ những người truyền bá sơ khai sang khách hàng chủ đạo trong một thị trường mới

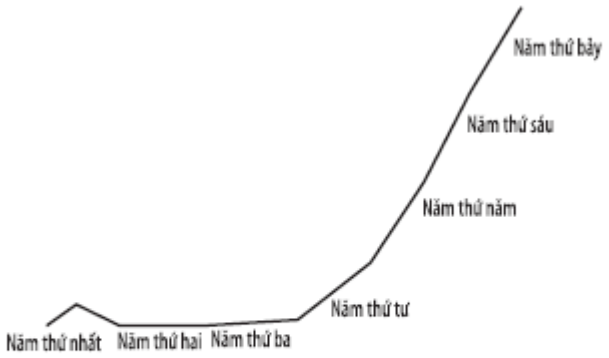
Dù cả hai chiến lược đều đã được tranh luận rộng rãi nhưng không phải công ty khởi nghiệp nào cũng thực hiện thành công. Luận điểm của tôi là những chiến lược này đạt hiệu quả tốt nhất khi áp dụng vào các thị trường mới chứ không phải cho mọi thị trường nào. Việc vượt qua vực thẳm và điểm bùng phát đều phù hợp nhất trong việc biến một nhóm nhỏ gồm những người thực sự tin tưởng thành một phong trào quần chúng. Việc vượt qua vực thẳm dựa vào doanh số bán hàng cho những người truyền bá sơ khai bằng cách nhắm lực lượng bán hàng của bạn tập trung vào một thị trường riêng có liên quan, một ứng dụng, một ngành hoặc một loại công ty (kinh doanh trong thị trường ngách) duy nhất, rồi sau đó bán cho những người mua phổ thông là đối tượng mang lại nguồn doanh thu chính. Những người mua chủ đạo này cần một "sản phẩm trọn gói" (một giải pháp hoàn

chỉnh). Các chiến lược điểm bùng phát lại hoạt động một cách khác biệt (đôi khi chúng được so sánh với cách dịch bệnh lây lan). Chúng lợi dụng việc quan sát rằng chỉ vài người "phù hợp" mới có thể tạo ra thay đổi về hành vi thị trường và khách hàng. Một khi có được hàng loạt người phù hợp sẽ chứng thực cho sản phẩm, nhất là sản phẩm nào "dễ dính" thì sẽ xảy ra sự tiếp nhận hàng loạt ở cấp độ lũy thừa. Khi áp dụng chiến lược điểm bùng phát cho một công ty hoặc một sản phẩm, mục tiêu là khuếch trương tạo ra hiệu ứng đám đông thông qua việc kiểm soát nhận thức của khách hàng về khuynh hướng bất biến.

B. Quản lý tăng trưởng doanh số trong một thị trường mới



Sau nhiều năm, các nhà đầu tư mạo hiểm đã nhận ra rằng các công ty khởi nghiệp trong thị trường mới cần thời gian lâu hơn mới gặt hái được thành công. Các nhà đầu tư mạo hiểm nhắc đến các công ty khởi nghiệp trên phương diện họ có mức độ tăng trưởng doanh số không mấy dễ chịu. Như minh họa trong Hình 6.6, dù có một đốm sáng doanh thu bán hàng từ các đơn hàng của những người truyền bá sơ khai, song trong một thị trường mới thì vài năm đầu tiên có thể chẳng chốt được một đơn hàng. Doanh thu chỉ tăng tốc nhanh khi công phát triển khách hàng thành công, tạo ra sơ đồ bán hàng và kênh phân phối mới tiếp cận được với khách hàng và có sức cố thủ cùng các nguồn lực dài hạn.



Hình 6.6 Tăng trưởng doanh số trong thị trường mới – biểu đồ hình cây gậy khúc côn cầu

Bên cạnh việc là người dự đoán đúng đắn mà không có nhiều doanh thu, đường cong tăng trưởng doanh số đặt ra nhiều thông số quan trọng đối với công ty khởi nghiệp trong một thị trường mới không thu được doanh thu bán hàng:

- Các yêu cầu về vốn: Công ty cần huy động bao nhiêu tiền cho đến khi bắt đầu có doanh thu?
- Dòng tiền/mức chi tiêu: Công ty quản lý tiền và mức chi tiêu như thế nào?
- Kế hoạch giới thiệu/tiếp nhận thị trường: Công ty sẽ cần giới thiệu nhiều tới mức nào và phải mất bao lâu thì thị trường mới phát triển tới quy mô đủ lớn?
- Kế hoạch thuê mướn: Nếu khoản tiền marketing không vô tận sẽ không ảnh hưởng đến nhu cầu trong một thị trường mới thì tại sao và khi nào công ty cần trang bị một bộ phận Marketing? Câu hỏi này cũng dành cho bộ phận Bán hàng. Nếu doanh thu không trời sụt dựa vào con số nhân viên bán hàng trong lĩnh vực (hơn là tùy thuộc vào việc tạo ra thị trường), vậy tại sao và khi nào thì công ty cơ cấu một tổ chức bán hàng?

Hàm ý của những câu hỏi này là: trong một thị trường mới, Xây dựng Công ty hoàn toàn là việc *bố trí các nguồn lực* và truyền bá một cách nhiệt tình và phát triển thị trường cho đến khi thị trường lớn mạnh đủ để có được tín hiệu về doanh thu bán hàng. Kinh nghiệm

bán hàng của bạn cho những người truyền bá sơ khai trong bước Xác định Khách hàng sẽ giúp bạn trả lời câu hỏi "Công ty bạn có thể thực sự tìm được bao nhiêu từ những khách hàng ban đầu này trong vài năm đầu tiên?". Câu hỏi đó sẽ giúp bạn đặt ra mô hình doanh thu bán hàng cũng như chi phí, và cho bạn cảm giác cần rót tiền mặt cho tới khi đường cong "cây gậy khúc côn cầu" bị chi phối bởi những khách hàng chủ đạo.

Một rủi ro cuối cùng khi bước vào một thị trường mới là chính thị trường đó hóa ra lại là một ảo tưởng. Hay nói cách khác, đơn giản là có thể không có đủ khách hàng để vượt qua con số những người tiếp nhận ban đầu nhằm duy trì một công việc kinh doanh với quy mô lớn hơn. Tệ hơn nữa, phần lớn các công ty không thấy rằng mình sai cho đến tận nhiều năm sau nữa khi họ đã tiêu tốn hết tiền. Khi đó thì đã quá trễ để định vị lại công ty. Một số ví dụ về thị trường mới chẳng bao giờ trở thành hiện thực là các sản phẩm lau khô trong gia đình, sản phẩm ít béo thay thế cho các sản phẩm thức ăn nhẹ, "thẻ thông minh" (thẻ tín dụng có chứa con chip máy tính bên trong), thị trường trí tuệ nhân tạo đầu thập niên 80, và thị trường bút máy tính đầu những năm 90. Vì thế, trước khi chọn một thị trường mới làm lựa chọn định vị, doanh nhân và công ty của mình nên nhìn vào mức độ chi tiêu dự kiến, thống nhất quan điểm với các nhà đầu tư và những người đồng sáng lập và chắc chắn rằng đây là con đường mà ai cũng nhất trí quyết tâm đi cùng nhau.

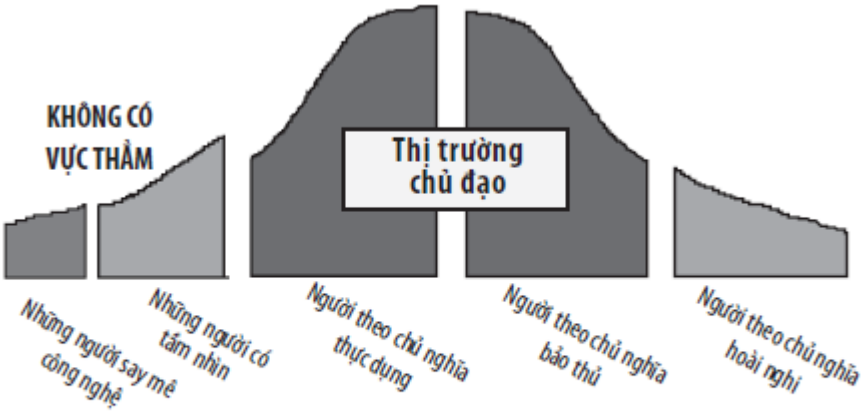
C. Chuyển từ những người truyền bá sơ khai sang khách hàng chủ đạo trong một thị trường hiện hữu



Trong một thị trường hiện hữu, vực thẳm ngăn cách giữa những người truyền bá sơ khai và khách hàng chủ đạo lại nhỏ hoặc không tồn tại (xem Hình 6.7). Đó là vì những người nhìn xa trông rộng và những người thực dụng cùng là một loại khách hàng. Trong một thị

trường đã ổn định, mọi khách hàng đều sẵn sàng hiểu sản phẩm và các lợi ích của nó đem lại.

Không có sự đứt quãng dài khi tổ chức bán hàng học hỏi một sơ đồ bán hàng mới và một tầng lớp khách hàng mới được giới thiệu về sản phẩm. Các hạn chế duy nhất đối với tăng trưởng doanh số là thị phần và sự khác biệt. Không có vực thẳm là dấu hiệu cho thấy đây là một thị trường chín muồi để khai thác và mạnh dạn tiến vào. Thách thức là dù khách hàng có thể hiểu sản phẩm và các lợi ích sản phẩm của bạn nhưng họ vẫn có thể không hiểu tạo sao họ nên mua sản phẩm của bạn thay vì sản phẩm của một công ty hiện hữu quen thuộc.



Hình 6.7 Vực thẳm trong thị trường hiện hữu

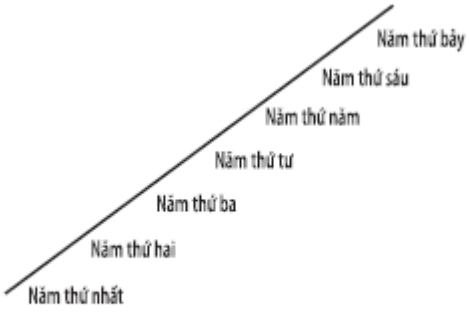
Đây là lúc khởi đầu cho việc định vị [15] và xây dựng thương hiệu [16] . Định vị và xây dựng thương hiệu là các chiến lược phổ biến cho việc xác lập công ty và sản phẩm trên thị trường. Đôi khi hai từ này được dùng đồng nghĩa, đây là một vấn đề, vì chúng hoàn toàn khác nhau, và sự khác nhau đó mới là mấu chốt vấn đề. Trong một thị trường hiện hữu, nơi thị phần là mục tiêu và ít có sự khác biệt giữa các đối thủ cạnh tranh, cách ít tốn kém nhất và nhanh nhất để làm cho công ty và sản phẩm của mình khác biệt là xây dựng định vị, hay giá trị (tức là ai cũng biết tại sao sản phẩm của bạn tốt hơn và muốn có nó) thay vì theo đuổi xây dựng thương hiệu (ai cũng biết sản phẩm của bạn và nghĩ công ty của bạn thật tuyệt vời). Định vị có thể xem là

thành công khi khách hàng không chỉ nhận ra sản phẩm hay dịch vụ của bạn mà còn biết tường tận các thuộc tính của nó. Khi thực hiện đúng việc định vị, nó tạo ra nhu cầu của người sử dụng cuối cho sản phẩm. Ví dụ, Starbucks là địa điểm uống café hàng đầu, chính là định vị của Starbucks. Ngược lại, xây dựng thương hiệu có hiệu quả nhất khi bạn đang tái phân khúc một thị trường. Starbucks là một công ty lớn và đối xử tốt với nhân viên, điều đó cũng minh chứng Starbuck đang định vị tốt. Dành tiền cho việc xây dựng thương hiệu trong một thị trường hiện hữu có thể có nghĩa là khách hàng tiềm năng biết công ty bạn là ai nhưng cuối cùng vẫn có thể mua hàng của đối thủ của bạn.

D. Quản lý tăng trưởng doanh số trong một thị trường hiện hữu



Trong một thị trường hiện hữu, bước Xác định Khách hàng và Tạo dựng Khách hàng ắt đã chứng tỏ rằng có những khách hàng thiện chí là những người hiểu các lợi thế riêng của công ty khởi nghiệp của bạn. Hy vọng bộ phận Marketing đã tạo sự khác biệt cho sản phẩm và giờ đang tạo nhu cầu cho người sử dụng cuối và hướng nó vào kênh bán hàng của bạn. Tổ chức bán hàng đang lớn mạnh để gặt hái thành quả. Nếu tất cả đều thuận lợi, thì biểu đồ bán hàng hằng năm trong một thị trường hiện hữu là một đường thẳng đẹp (Hình 6.8). Và bảng đính kèm là kế hoạch thuê mướn và dự kiến bán hàng và marketing chuẩn.



Hình 6.8 Tăng trưởng doanh số trong một thị trường hiện hữu

Nếu bạn đủ may mắn trong Loại Thị trường này và trong giai đoạn này, việc tăng quy mô có nghĩa là việc lo lắng về:

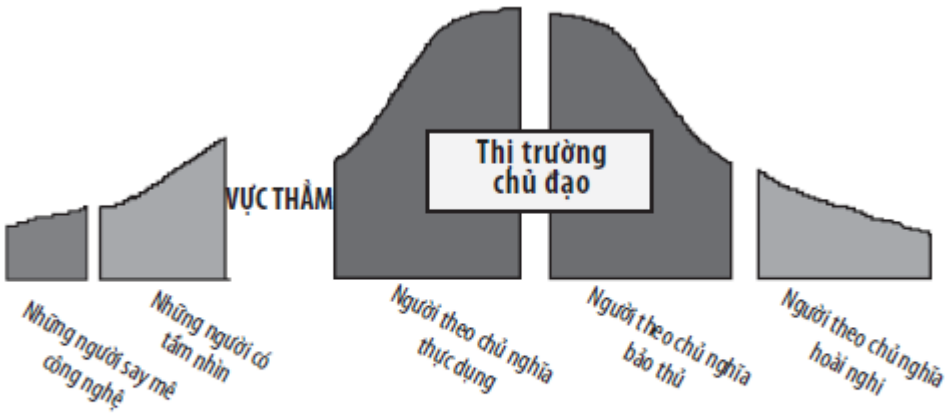
- Các yêu cầu vốn: Cần bao nhiêu tiền cho đến khi dòng tiền hòa vốn?
- Kế hoạch thuê mướn: Công ty có lớn đủ nhanh để khai thác thị trường?
- Chu kỳ sản phẩm: Đường cong bán hàng tịnh tiến đẹp đẽ của bạn chỉ đúng khi sản phẩm của bạn vẫn còn tính cạnh tranh. Có sản phẩm làm theo nào khác trong hệ thống cung cấp hàng hóa của bạn không?
- Các phản ứng cạnh tranh: Phần lớn các đối thủ sẽ không nằm yên mãi mà chẳng phản ứng gì. Điều gì xảy ra khi họ phản ứng?

Thế thì, trong một thị trường hiện hữu, Xây dựng Công ty là theo đuổi việc *khai thác thị trường và hành động không ngừng nghỉ* , đồng thời bị ám ảnh mạnh mẽ về chu kỳ sản phẩm của bạn và phản ứng của đối thủ cạnh tranh. (Hãy nghĩ đến vô số nhà sản xuất xe ô tô bắt đầu sản xuất những chiếc SUV sau khi Chrysler Minivan tạo ra một thị trường lớn vào những năm 70). Mật độ và cường độ của Loại Thị trường này cho thấy đường cong doanh số tịnh tiến đi lên có thể dễ dàng chuyển hướng ngược lại.

E. Chuyển từ những người truyền bá sơ khai sang khách hàng chủ đạo trong một thị trường tái phân khúc



Chiến lược tái phân khúc thị trường đặt công ty của bạn đâu đó giữa một thị trường mới và một thị trường hiện hữu. Mặc dù vực thẳm ngăn cách giữa những người truyền bá sơ khai và khách hàng chủ đạo không rộng như trong thị trường mới (Hình 6.9) nhưng mất thời gian thuyết phục khách hàng chủ đạo rằng cái mà bạn đã xác định riêng về sản phẩm và công ty của bạn là một xác nhận bán hàng hấp dẫn. Kết quả là, trong những năm đầu, doanh số có thể thấp.



Hình 6.9 Vực thẳm trong một thị trường tái phân khúc

Có 2 rủi ro đối với vực thẳm trong Loại Thị trường này. Thứ nhất là tính chất cám dỗ của việc bán hàng cho những người đón nhận ban đầu. Trong Loại Thị trường này, có đủ khách hàng nhìn xa trông rộng để có được doanh thu mặc dù ở quy mô nhỏ, để làm cho công ty nghĩ rằng mình đã xây dựng một mô hình kinh doanh có thể tăng trưởng. Thực tế là công ty đang bay là là với doanh số thấp từ một thị trường cạnh tranh hiện hữu. Vượt qua vực thẳm trong Loại Thị trường này có nghĩa là thu hút số lượng lớn khách hàng chủ đạo, những người cần được giới thiệu về sự mới mẻ và khác biệt trong cách mà bạn vừa tái xác lập thị trường. Hay nói cách khác, bạn có cùng một số vấn đề với một công ty thâm nhập vào thị trường mới. Tuy nhiên, thay vì dùng các chiến lược điểm bùng phát và marketing ngách như trong thị trường mới, bạn hãy dùng thứ gì khác biệt để tiếp cận được khách hàng chủ đạo. Nó nằm ở đây, trong một thị trường tái phân khúc, nơi mà mọi lẽ phải thông thường về xây dựng thương hiệu *và* định vị thực sự có giá trị. Xây dựng thương hiệu và định vị là các công cụ chiến thuật mà các marketer dùng để làm cho công ty và sản phẩm của họ khác biệt trong một thị trường hiện hữu. Ví dụ, trong thị trường thiết bị gia dụng, Subzero, Miele và Bosh tạo ra một phân khúc thị trường dụng cụ nhà bếp mới: cao cấp và độc đáo. Người tiêu dùng (ít nhất là ở Mỹ) phần nào bối rối về lý do tại sao họ nên trả cái giá cắt cổ cho cái "chỉ là" tủ lạnh, máy rửa chén bát, và máy sấy. Tuy nhiên, sau ít lâu, việc marketing và định vị khéo léo đã chiếm được vị trí và những

dụng cụ trước đây là trần tục giờ biến thành những biểu tượng địa vị xã hội. Các ví dụ tương tự về tái phân khúc thành công có thể thấy trong nhiều lĩnh vực: Starbucks biến tách cà phê 49 xu thành ly cà phê 3 đô la; Dell biến chiếc máy tính cá nhân tiện dụng thành sản phẩm được xây dựng, thiết kế hướng đến khách hàng; Perrier & Calistoga biến nước uống, thứ hàng hóa cơ bản, thành một mặt hàng cao cấp, đắt tiền hơn cả khí đốt.

Chuỗi câu chuyện thành công này đưa chúng ta tới rủi ro thứ hai trong một thị trường tái phân khúc - tái phân khúc một thị trường hiện hữu thông thường là tốn kém và đòi hỏi các công ty phải có đủ vốn để làm cho việc định vị và marketing khéo léo nhằm đạt đến được thành công. Dù có thể đã có một thị trường hiện hữu để công ty của bạn tiếp cận và tái phân khúc, các thông điệp của bạn cần phải vượt lên trên mớ tạp âm hỗn độn của những kẻ đương nhiệm. Những công ty khởi nghiệp đi vào con đường tái phân khúc thị trường thường không đánh giá đúng mức những cam kết cần thiết về tiền bạc và thời gian để tạo ấn tượng lâu dài đối với tâm lý người tiêu dùng.

Trong bước Tạo dựng Khách hàng, tôi đã chỉ ra rằng một trong những sai lầm marketing chủ yếu là có một chiến dịch quảng cáo hoặc PR thiếu chiến lược định vị cơ bản. Có một chiến lược định vị là điều kiện tiên quyết để xây dựng thương hiệu. Quá nhiều Phó Chủ tịch Marketing chọn một chiến dịch xây dựng thương hiệu khi họ thậm chí còn không thể nêu được một tuyên bố định vị. Việc xây dựng thương hiệu là tốn kém, mất nhiều thời gian và nó được tạo nên từ một phản ứng không dựa trên sự suy xét lý trí. Chìa khóa trong một thị trường bạn đang tái phân khúc đó là phải dùng việc định vị để thiết lập giá trị của phân khúc mới và tạo ra nhu cầu đối với một sản phẩm. Sau đó, bạn có thể dùng việc xây dựng thương hiệu để củng cố giá trị của phân khúc đó và phát triển nhu cầu gấp nhiều lần tại phần gậy khúc côn cầu của đường cong doanh số.

Nhắc lại: các chiến lược xây dựng thương hiệu và định vị dù đã phổ biến rộng rãi nhưng nhiều công ty khởi nghiệp vẫn áp dụng chúng một cách sai lầm. Trong một thị trường mới, những chiến lược này tốn kém

và cực kỳ nguy hiểm (chúng là một hố sụt đối với mọi doanh nghiệp dot-com). Tuy nhiên, chúng lại quan trọng trong một thị trường mà bạn đang tái phân khúc. Trong một thị trường tái phân khúc, bạn dùng định vị và xây dựng thương hiệu để biến một cụm những người truyền bá sơ khai thành một thị trường đại chúng, *nhưng muốn có khách hàng trong thị trường lớn đó, hãy tin rằng những người truyền bá sơ khai chỉ là một nhóm nhỏ và ưu tú mà thôi.*

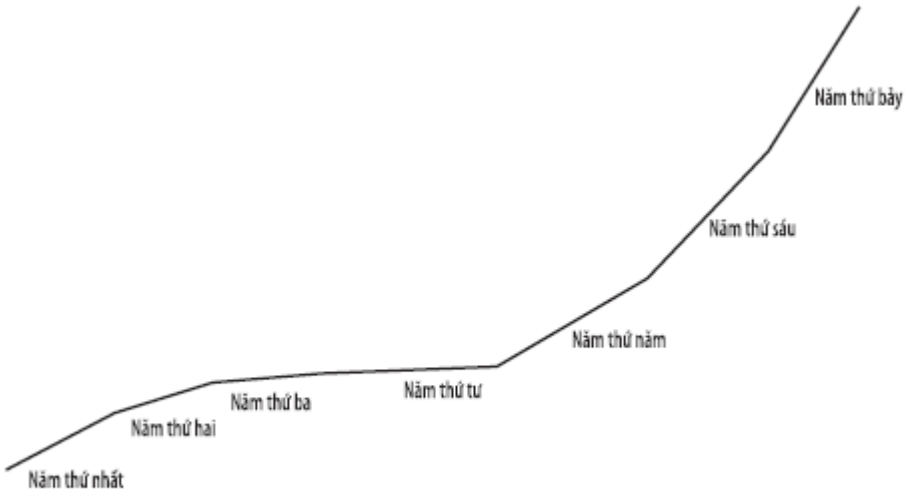
F. Quản lý tăng trưởng doanh số trong một thị trường tái phân khúc



Tăng trưởng doanh số trong một thị trường tái phân khúc là một hành động cân bằng phức tạp vì nó kết hợp các mô hình tăng trưởng doanh số của các thị trường mới và hiện hữu. Tin tốt là có một thị trường khách hàng hiện hữu của những người sẵn sàng hiểu về sản phẩm đó. Như thế cho phép công ty lập tức tạo ra một mức doanh số nào đó thậm chí ngay giữa tình hình cạnh tranh khắc nghiệt. Tuy nhiên, không nên lầm lẫn những doanh số ban đầu này là thành công. Công ty sẽ không đạt được tăng trưởng doanh số đột biến cho đến khi thị trường hiểu và chấp nhận phân khúc của nó. Kết quả là đường cong doanh số thể hiện trong Hình 6.10. Những vấn đề tăng trưởng doanh số cần phải quản lý trong một thị trường tái phân khúc là:

- Các yêu cầu vốn: Cần bao nhiêu tiền cho đến khi vòng quay tiền mặt hòa vốn?
- Chi phí giới thiệu thị trường: Công ty có đủ khả năng cho các chi phí tiếp tục giới thiệu và tạo phân khúc mới này?
- Chi phí định vị và xây dựng thương hiệu: Không giống như một thị trường mới, thị trường tái phân khúc đều có mục tiêu rõ ràng là trở nên khác biệt ở điểm nào. Việc định vị và xây dựng thương hiệu này rất tốn kém. Có ngân sách dành cho việc này không?

- Kế hoạch thuê mướn: Công ty có cân bằng được doanh số ban đầu mà không cần thuê mướn quá nhiều trước khi có doanh thu?
- Đánh giá thị trường: Điều gì xảy ra nếu việc tái phân khúc không có hiệu quả? Phần lớn các công ty khởi nghiệp kết thúc sự nghiệp trong vùng đất chết này. Bạn tránh điều đó như thế nào?



Hình 6.10 Tăng trưởng doanh số trong một thị trường tái phân khúc

Tóm lại, Xây dựng Công ty trong một thị trường tái phân khúc cũng tương tự như Xây dựng Công ty trong một thị trường mới. Đó là việc *dùng các nguồn lực* và *truyền bá tinh thần khởi nghiệp một cách đam mê* và *phát triển phân khúc thị trường mới* cho đến khi phân khúc đó đủ lớn để doanh thu bán hàng hình cây gậy khúc côn cầu xuất hiện. Giống như với một thị trường mới, một trong những rủi ro đó là phân khúc mới hóa ra lại là một ảo tưởng. Trong trường hợp này, bạn còn phải cố gắng chống chọi các đối thủ trong một thị trường hiện hữu với một sản phẩm chẳng có sự độc đáo gì đáng kể.

GIAI ĐOẠN 2: XEM LẠI BỘ MÁY QUẢN LÝ VÀ XÂY DỰNG MỘT TỔ CHỨC TẬP TRUNG VÀO SỨ MỆNH



Xây dựng Công ty chuẩn bị cho công ty di chuyển từ một tổ chức tập trung vào tìm tòi, học hỏi và thu hút những khách hàng truyền bá sơ khai thành một tổ chức dồn mọi nguồn lực vào việc tìm kiếm và đạt được khách hàng chủ đạo. Để điều này diễn ra suôn sẻ, bạn cần đảm bảo quản lý cao cấp của bạn có thể lãnh đạo bước chuyển tiếp quan trọng này.

Việc đánh giá đội ngũ điều hành có thể là một thay đổi mạnh đối với các cá nhân và toàn bộ công ty. Quy trình này cần hội đồng hướng dẫn và quản lý. Trong giai đoạn này, bạn sẽ:

- Yêu cầu hội đồng xem lại CEO và nhân viên điều hành
- Phát triển một tổ chức và văn hóa tập trung vào sứ mệnh

A. Hội đồng xem xét lại CEO và nhân viên điều hành



Khi tới bước xây dựng công ty, giờ là lúc hội đồng cần nhìn vào nội bộ và quyết định xem CEO và nhân viên điều hành hiện tại có khả năng mở rộng quy mô công ty không. Muốn tới được bước này, công ty cần người như Mark ở BetaSheet: những người nhìn xa trông rộng có khả năng đưa ra một tầm nhìn hấp dẫn, đủ năng động để tìm tòi và học hỏi khi họ vận hành công ty, đủ mạnh dạn để đương đầu với vô số thất bại và phản ứng đủ nhanh để tận dụng những gì mình học hỏi nhằm có được những khách hàng ban đầu. Tuy nhiên, những gì nằm ở phía trước là một tập hợp những thử thách khác: tìm tập hợp khách hàng chủ đạo mới ở bờ bên kia của vực thẳm và quản lý đường cong tăng trưởng doanh số. Những thách thức mới này đòi hỏi một tập hợp kỹ năng khác. Điều quan trọng đối với việc chuyển tiếp này là CEO và nhân viên điều hành là người thực dụng có con mắt tinh tường, có khả năng lập và tuyên bố một sứ mệnh rõ ràng cho công ty và phân phối quyền hạn xuống các bộ phận cùng phấn đấu cho một mục đích.

	Sự tìm tòi và học hỏi	**Quản lý theo sứ**	**Thực hiện và tăng trưởng**

	của doanh nhân	mệnh	quản lý theo quy trình
Đóng góp cá nhân	Siêu sao	Người lãnh đạo	Người quản lý các kế hoạch, mục tiêu, quy trình và nhân sự
Cống hiến thời gian	24/7	Theo nhu cầu	Dài hạn 9 tới 5
Hoạch định	Cơ hội và nhanh nhạy	Theo sứ mệnh và mục tiêu	Theo quy trình và mục tiêu
Quy trình	Không thích và loại trừ	Theo nhu cầu, theo sứ mệnh	Thực hiện và sử dụng
Phong cách quản lý	Hệ thống ngôi sao và độc đoán	Phân bổ cho các bộ phận	Có thể quan liêu
Phạm vi kiểm soát	Nhúng tay vào	Đồng bộ theo sứ mệnh	Phân bổ xuống tổ chức
Tập trung	Tầm nhìn cao và có đam mê	Sứ mệnh	Thực hiện
Không chắc chắn/lộn xộn	Thiết lập trật tự trước tình trạng hỗn loạn	Tập trung vào phản ứng nhanh	Tập trung vào khả năng lặp lại

Bảng 6.2 Các đặc điểm của CEO/người điều hành theo từng giai đoạn của công ty

Cho tới thời điểm này, thì hội đồng có cảm nhận tốt về tập hợp kĩ năng của CEO và đội ngũ doanh nhân điều hành. Điều khiến cho việc đánh giá hiện nay khó khăn là điều đó không dựa trên những gì họ đã làm mà dựa trên các dự đoán xem họ có thể làm gì. Đây là sự trớ trêu của các doanh nhân điều hành thành công: thành công của họ có thể đưa họ đến kết cục bi thảm.

Bảng 6.2 giúp làm sáng tỏ một số đặc điểm của nhà điều hành là doanh nhân trong từng giai đoạn của công ty. (Nhìn vào bảng này, hội đồng của BetaSheet nên làm gì với Mark nhỉ?) Một trong những cống hiến đột phá của nhà điều hành doanh nhân sáng lập là cống hiến của cá nhân họ đối với công ty, chính là nằm ở doanh số hoặc khâu Phát triển Khách hàng. Là những người nhìn xa trông rộng về kỹ thuật hoặc kinh doanh, những nhà điều hành sáng lập này là những người lãnh đạo bằng sức mạnh của thành tựu cá nhân họ. Nhưng khi công ty phát triển, công ty không còn cần đến một siêu sao thần thánh nữa mà cốt lõi của người lãnh đạo tập trung vào mục tiêu và sứ mệnh. Người

lãnh đạo ở giai đoạn này phải hướng các mục tiêu công ty xuống các bộ phận, xây dựng và khuyến khích tinh thần lãnh đạo hướng về sứ mệnh ở cấp độ từng bộ phận. Giai đoạn này cũng cần ít thời gian cống hiến 24/7 của CEO hơn nhưng lại cần nhiều hơn sự cam kết thời gian khi cần thiết để tránh tình trạng kiệt sức.

Hoạch định là một điểm phân biệt chính nữa. Giai đoạn tìm tòi và học hỏi đòi hỏi vai trò lãnh đạo nhanh nhạy và biết chớp thời cơ. Khi công ty mở rộng quy mô thì cần đến người lãnh đạo có thể duy trì một đội ngũ lớn hơn, chỉ chăm chăm tập trung vào sứ mệnh duy nhất. Trong giai đoạn tập trung vào sứ mệnh này, cần thêm sự phân cấp nhưng trách nhiệm và việc đưa ra quyết định được phân bổ rộng hơn vì phạm vi kiểm soát trở nên to lớn hơn mà một cá nhân không thể quản lý nổi. Việc duy trì tổ chức lớn hơn này linh hoạt và phản ứng nhanh lẹ là dấu hiệu phân biệt của sự quản lý theo sứ mệnh.

Việc chuyển từ đội ngũ Phát triển Khách hàng thành tổ chức tập trung vào sứ mệnh này có thể vượt ra ngoài phạm vi hoặc tầm hiểu biết của CEO và đội ngũ lãnh đạo mới. Một vài trong số họ thậm chí chẳng bao giờ thay đổi từ một nhà độc tài nhìn xa trông rộng thành nhà lãnh đạo. Cũng có những người hiểu được sự cần thiết phải chuyển tiếp và thích ứng phù hợp. Số phận của nhóm đội ngũ điều hành hiện tại sẽ tùy thuộc vào quyết định của hội đồng.

Việc đánh giá này đòi hỏi sự cân nhắc cẩn trọng về các rủi ro và tưởng thưởng khi sa thải các nhà sáng lập. Nhìn vào sự thay đổi đột ngột về những kỹ năng cần thiết để chuyển tiếp từ giai đoạn Phát triển Khách hàng thành tổ chức theo định hướng sứ mệnh sang triển khai và thực hiện theo quy trình, hội đồng thường sẽ nói, “Có lẽ giờ là lúc cần thêm những người điều hành giàu kinh nghiệm. Nếu những người sáng lập và những người điều hành ban đầu ra đi thì cũng được, chúng ta không cần đến họ nữa. Giai đoạn tìm tòi và học hỏi đã kết thúc. Những người sáng lập thì quá theo chủ nghĩa cá nhân và khó tính, nên công ty sẽ hoạt động dễ dàng hơn và bình yên hơn nếu không có họ.” Tất cả những điều này thường là đúng. Đặc biệt đúng trong một công ty nằm trong một thị trường hiện hữu, trong đó không tồn tại khoảng

ngăn cách giữa những khách hàng ban đầu và thị trường chủ đạo, việc thực hiện và quy trình là tối quan trọng. Một CEO sáng lập công ty muốn theo đuổi thị trường mới hơn là gặt hái thành công của thị trường hiện hữu chính là nguyên nhân sụp đổ của các nhà đầu tư và vô tình là ứng cử viên bị sa thải.

Dù sao thì hội đồng vẫn chưa đi đến quyết định rốt cuộc thêm nhiều công ty khởi nghiệp thất bại là do đẩy các nhà sáng lập hoàn toàn nằm ngoài công ty hay là do giữ nguyên các nhà sáng lập quá lâu. Ở một số công ty khởi nghiệp (nhất là các khởi nghiệp công nghệ), vòng đời sản phẩm cực kỳ ngắn. Bất kể dù công ty nằm trong một thị trường mới, một thị trường hiện hữu hay một thị trường tái phân khúc, một điều chắc chắn là trong vòng 3 năm công ty sẽ đối mặt với thách thức cạnh tranh. Thách thức có thể đến từ những đối thủ nhỏ phát triển lớn hơn lên, từ những công ty lớn thấy rằng thị trường giờ đã đủ lớn để bước vào, hoặc từ trong một cuộc chuyển giao công nghệ. Đương đầu với những đe dọa cạnh tranh này đòi hỏi có mọi kỹ năng dồi dào, sáng tạo của doanh nhân mà công ty đã cần khi khởi nghiệp. Dần dần, những công ty khởi nghiệp đã phát triển qua thời niên thiếu lại vấp ngã và không chống chọi nổi các đối thủ lớn nhỏ đang chầu chực muốn nuốt chửng vì họ đã mất khả năng di truyền về tính cải tiến và tìm tòi học hỏi. Lý do tại sao? Đội ngũ quản lý mới được đưa vào để xây dựng công ty thành một doanh nghiệp có lợi nhuận không thể nhìn thấy giá trị của những người sáng lập là những người đã không ngừng nói về thứ mới mẻ kế tiếp và không thể thích nghi với một tổ chức bị chi phối bởi quy trình. Vì thế họ bị tống ra khỏi cuộc chơi. Và sau đó công ty sẽ phải trả giá.

Trong một môi trường kinh tế quá nóng, các nhà đầu tư có thể làm cho vốn đầu tư của họ luân chuyển sớm thông qua chào cổ phiếu ra công chúng, sáp nhập hoặc mua lại mà họ chẳng cần quan tâm. Các nhà đầu tư có thể có cái nhìn ngắn hạn về công ty và gặt hái lợi nhuận bằng cách bán phần vốn góp của họ trong công ty từ lâu, trước khi khủng hoảng cải tổ tiếp theo xảy ra. Tuy nhiên, trong một nền kinh tế mà công ty khởi nghiệp cần xây dựng giá trị lâu dài, hội đồng và các

nhà đầu tư có thể muốn cân nhắc hậu quả của việc không tìm ra chỗ trú an toàn cho tài năng sáng tạo khi cơn bão cạnh tranh sắp sửa đến.

Các khái niệm về sự lãnh đạo theo sứ mệnh và tổ chức phản ứng nhanh được trình bày trong chương này đem đến cho các nhà đầu tư và các doanh nhân một con đường nữa để cân nhắc. Thay vì xem các lựa chọn quản lý trong một khởi nghiệp là sự kết hợp nhị phân – phong cách doanh nhân quản lý nghiêm túc vào thứ hai và việc thực hiện các quy trình vào thứ Ba – việc lãnh đạo theo sứ mệnh đưa ra một con đường trung lập có thể kéo dài nhiệm kỳ của đội ngũ quản lý đầu tiên, tập trung công ty vào những mục tiêu tức thời và xây dựng đủ lực đẩy để vượt qua vực sâu.

B. Triển khai văn hóa và tổ chức tập trung vào sứ mệnh



Hậu quả của việc không có một sứ mệnh chung ở BetaSheet đã rõ ràng. Mark đã tự mình lèo lái công ty qua quá trình Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng, và ông có các vết sẹo kinh nghiệm để chứng tỏ điều đó. Trong đầu Mark, ông chỉ có một tầm nhìn duy nhất cho BetaSheet và không rời mắt khỏi nơi mà ông thấy công ty đang đi lên. Tuy nhiên, một trong những sai lầm cơ bản của ông là không để hội đồng và nhân viên của ông, phần còn lại của công ty, chia sẻ tầm nhìn đó với ông. Những nhà điều hành mới mà Mark thuê về để quản lý bộ phận Bán hàng, Marketing và Kỹ thuật đều hành động như thể những tay súng bắn thuê chứ không phải là những người chủ tận tình. Một phần trong việc này là do lỗi của Mark khi không lựa chọn thuê người tuân thủ theo tầm nhìn của ông mà lại dựa vào bề dày kinh nghiệm trong hồ sơ của họ. Một phần trong đó là lỗi của hội đồng của Mark không hướng dẫn ông về giá trị của việc thuê người điều hành cùng chia sẻ tầm nhìn với ông. Thực ra, một trong những thành viên thuộc hội đồng của Mark đã làm trầm trọng hơn cho thiếu sót này trong đội ngũ nhân viên điều hành bằng việc đề cử một Phó Chủ tịch Bán hàng mà năng lực chủ yếu là thời gian marketing dành cho việc

ngồi trong văn phòng thành viên hội đồng. Cuối cùng, một phần của sai lầm này là Mark đáng lẽ phải truyền đạt và truyền bá tầm nhìn của ông cả trong nội bộ công ty hiệu quả như đối với bên ngoài công ty. Khi BetaSheet lớn mạnh lên, hội đồng của Mark, nhân viên điều hành của Mark, và các nhân viên lẽ ra đều phải chia sẻ cùng quan điểm với ông. Thay vào đó, kết cục là sự bất hòa rõ rệt không chỉ về phong cách mà cả về thứ đã làm cho công ty mang tính độc đáo riêng.

NÊU SỨ MỆNH CỦA CÔNG TY BẠN

Vậy làm thế nào bạn tránh được sai lầm của Mark và biến sứ mệnh thành một phần trong máu của công ty mình? Tâm điểm của một tổ chức tập trung vào sứ mệnh là tuyên bố sứ mệnh của công ty. Phần lớn các công ty khởi nghiệp đặt ra một tuyên bố sứ mệnh vì nhân viên điều hành nhớ là đã thấy nó ở công việc trước đây của họ và dù sao thì nó cũng cảm thấy quan trọng. Hoặc có lẽ các nhà đầu tư của họ bảo rằng họ cần một tuyên bố sứ mệnh cho các bài trình bày PowerPoint của họ. Trong cả hai trường hợp thì tuyên bố sứ mệnh đều chẳng phải là thứ mà công ty theo đuổi nó mỗi ngày.

Một tuyên bố sứ mệnh "sống" xuất phát từ đâu? Bạn vừa trải qua một quá trình dài và gian khổ trong bước Tìm hiểu Khách hàng, Xác định và Tạo dựng, kiểm nghiệm, và thực hiện sứ mệnh của bạn. Tuyên bố sứ mệnh mà bạn thảo ra giờ là sự sàng lọc kỹ hơn cho cái mà bạn đã đề xuất đầu tiên trong Tìm hiểu Khách hàng, được gặp lại trong khâu Xác định Khách hàng và kiểm nghiệm với khách hàng trong Tạo dựng Khách hàng. Mục đích của những tuyên bố sứ mệnh trước đây là giúp khách hàng hiểu công ty bạn và sản phẩm của bạn là độc đáo. Có thể bạn đã lồng các tuyên bố này trong các trang web công ty bạn và nhân viên bán hàng của bạn có thể đã dùng chúng trong các bài thuyết trình bán hàng của họ. Tuyên bố sứ mệnh mà bạn cần trong giai đoạn xây dựng công ty là khác. Nó là dành cho bạn và công ty của bạn chứ không phải dành cho khách hàng của bạn. Nó bao gồm một hoặc hai đoạn nói cho bạn, hội đồng của bạn và nhân viên của bạn biết cách vượt qua vực thẳm từ những người truyền bá sơ khai sang khách hàng chính thống và quản lý đường cong tăng trưởng doanh số.

Bằng thuật ngữ riêng, nó nói cho mọi người biết lý do tại sao họ đi làm, họ cần làm gì và làm thế nào họ sẽ biết mình thành công. Và nó đề cập đến hai từ "xấu xa" không bao giờ được hiện diện trong tuyên bố sứ mệnh mà khách hàng thấy: doanh thu và lợi nhuận.

Ví dụ về một tuyên bố sứ mệnh được viết rõ ràng là tuyên bố sứ mệnh "sống" ở CafePress, một công ty cho phép cá nhân và các nhóm hội dễ dàng tạo ra cửa hàng riêng của mình để bán áo thun, tách uống cà phê, sách, đĩa CD.

- Tại CafePress, sứ mệnh của chúng tôi là cho phép khách hàng thiết lập cửa hàng bán nhiều loại sản phẩm của khách hàng. (Mục tiêu của chúng tôi là đảm bảo khách hàng nói tôi là nơi tốt nhất trên web khi tạo và bán đĩa CD, sách và các mặt hàng quảng bá.) Đây là cách mà chúng tôi tiến hành công việc đó.
- Chúng tôi sẽ cung cấp cho họ nhiều sản phẩm chất lượng cao và nhiều dịch vụ tốt trong một trang web dễ sử dụng. (Chúng tôi sẽ biết mình thành công khi một cửa hàng trung bình bán được 45 đô la mỗi tháng.) Cùng lúc đó, chúng tôi sẽ giúp những khách hàng này bán hàng bằng cách cung cấp cho họ những công cụ marketing để tiếp cận khách hàng của họ.
- Chúng tôi sẽ thực hiện công việc với giá phải chăng (nhưng vẫn duy trì lợi nhuận 40%). Năm tới, kế hoạch của chúng tôi là phát triển thành doanh thu 30 triệu đô la và có lợi nhuận. (Do đó, chúng tôi cần 25.000 khách hàng mới mỗi tháng.)
- Chúng tôi sẽ cố gắng trở thành công dân tốt trong cộng đồng. (Chúng tôi sẽ in ấn trên các chất liệu tái chế, dùng túi thân thiện với môi trường và dùng mực không độc hại cùng với mọi thứ có thể.)
- Chúng tôi sẽ chăm sóc tốt nhân viên của mình (đầy đủ về mặt y tế, nha khoa) vì họ càng gắn bó lâu dài thì nhà hàng của chúng tôi càng tốt hơn.
- Chúng tôi cũng sẽ đưa ra các quyền chọn cổ phiếu cho mọi nhân viên vì nếu họ quan tâm đến lợi nhuận và thành công lâu dài của chúng tôi thì cả hai bên cùng kiếm thêm tiền.

Nếu bạn đọc tuyên bố sứ mệnh này từng câu từng câu một, nó cho các nhân viên biết tại sao họ đi làm, họ cần làm gì và bằng cách nào họ sẽ biết khi nào thì họ thành công.

LẬP TUYÊN BỐ SỨ MỆNH CỦA CÔNG TY MÌNH

Đa số các công ty bỏ ra một khoảng thời gian nhiều quá mức cần thiết để lập một tuyên bố sứ mệnh công ty nghe thật kêu dành cho người tiêu dùng bên ngoài và sau đó lại chẳng làm gì trong nội bộ để thực sự khiến cho sứ mệnh đó được hiện thực hóa. Cái mà tôi đang mô tả đây khá là khác. Thứ nhất, tuyên bố sứ mệnh công ty mà bạn xây dựng bây giờ là dùng cho nội bộ công ty. Bạn có thể dùng một số phiên bản nào đó để làm cho khách hàng và các nhà đầu tư của bạn hài lòng nhưng đó không phải là mục đích của việc này. Thứ hai, tuyên bố sứ mệnh phải thiên về hành động. Nó được viết ra để cung cấp chỉ dẫn hàng ngày cho mọi nhân viên. Vì lý do đó, nó được tập trung vào việc thực hiện và tập trung vào cái mà công ty đang cố gắng đạt được. Nếu bạn làm đúng, tuyên bố sứ mệnh công ty bạn sẽ giúp nhân viên quyết định và hành động trong nội bộ trong khi hiểu được bức tranh tổng thể.

Thảo ra tuyên bố sứ mệnh "sẵn sàng hành động" này là dấu hiệu rõ ràng về sự chuyển tiếp trong việc quản lý từ góc độ của doanh nhân sang cách thức tập trung vào sứ mệnh. CEO dùng cơ hội này để đạt được sự cống hiến và sẵn sàng của mọi nhân viên điều hành (cũng như từ những người sáng lập còn lại, những người có thể không đóng vai trò điều hành). Nếu cần, CEO có thể đưa thêm nhân viên vào để chắc chắn rằng tuyên bố vừa được chia sẻ vừa có cơ sở vững chắc. Hội đồng cũng cần phải quan tâm đến quy trình này, vừa cung cấp yếu tố đầu vào vừa đưa ra chấp thuận cuối cùng.

Yếu tố sứ mệnh	**Các đặc trưng**
Tại sao nhân viên của bạn đi làm	• Để xây dựng CafePress thành nhà bán lẻ theo yêu cầu lớn nhất thế giới
Trong một ngày họ cần làm gì	• Đảm bảo rằng khách hàng nói chúng tôi là nơi duy nhất dùng web để tạo và bán đĩa CD, sách và các mặt hàng quảng bá. • Cung cấp cho người bán những công cụ marketing để tiếp cận khách

	hàng của họ. • Cố gắng trở thành công dân tốt trong cộng đồng. In ấn trên các chất liệu tái chế, dùng túi thân thiện với môi trường và dùng mực không độc hại một cách tối đa.
Làm sao họ sẽ biết mình đã thành công	• Khách hàng nói về CafePress như là nơi tốt nhất thế giới để mua bán các mặt hàng theo yêu cầu. • Khách hàng nhận được dịch vụ xuất sắc với giá cả mà họ nghĩ là hợp lý. • Khách hàng thường xuyên quay lại (trung bình là 3 tuần một lần).
Các mục tiêu doanh thu và lợi nhuận của công ty	• Một cửa hàng trung bình bán 45 đô la mỗi tháng. • Đạt được 25.000 khách hàng mới mỗi tháng. • Phát triển tới 30 triệu đô la doanh thu vào cuối năm tới. • Duy trì lợi nhuận biên 40%. • Chăm sóc nhân viên tốt. Đưa ra quyền chọn cổ phiếu và đầy đủ phúc lợi y tế và nha khoa.

Hình 6.11 Mẫu lập tuyên bố sứ mệnh công ty

Hình 6.11 thể hiện một mẫu sơ bộ để thảo ra tuyên bố sứ mệnh công ty dựa trên tuyên bố sứ mệnh dành cho CafePress. Khi bạn viết (và viết lại) tuyên bố sứ mệnh của bạn, hãy nhớ là chẳng có câu trả lời nào đúng hay sai. Thử nghiệm giấy quỳ là thế này: những người mới thuê vào có đọc được tuyên bố sứ mệnh của công ty và hiểu về công ty, hiểu công việc của họ và việc họ cần làm để thành công hay không?

Hãy ghi nhớ rằng một tuyên bố sứ mệnh dành cho công ty hoạt động trong một thị trường hiện hữu sẽ khác phần nào với một công ty trong một thị trường mới hoặc thị trường tái phân khúc. Trong một thị trường hiện hữu, tuyên bố sứ mệnh phản ánh mục tiêu tăng trưởng doanh số dạng đường thẳng. Nó mô tả cách công ty thực hiện không ngừng nghỉ để khai thác thị trường dù vẫn chưa rõ về vòng đời sản phẩm và các đối thủ cạnh tranh. Trong một thị trường mới, tuyên bố sứ mệnh công ty phản chiếu đường cong tăng trưởng dạng cây gậy khúc côn cầu và nhấn mạnh các nguồn lực chủ đạo, truyền bá một cách say sưa và phát triển thị trường. Trong một thị trường tái phân khúc, tuyên bố sứ mệnh mô tả việc định vị và xây dựng thương hiệu là cần thiết để tạo hình ảnh độc đáo, khác biệt cho công ty.

XUYÊN SUỐT

Tuyên bố sứ mệnh công ty là điều cần thiết nhưng đó mới chỉ là khởi đầu. Văn hóa tập trung vào sứ mệnh phải bao quát toàn thể công ty, chứ không chỉ ở các bộ phận giao dịch với khách hàng. Vì lý do này, đội ngũ điều hành cần nỗ lực to lớn để đảm bảo mọi thành viên của mọi bộ phận trong công ty đều cảm thấy họ cùng chia sẻ một mục đích chung. Điều này đòi hỏi sự truyền đạt thống nhất trong toàn công ty. Trong giai đoạn 4, bạn sẽ thực hiện sâu hơn một quy trình tập trung vào sứ mệnh bằng cách buộc mỗi bộ phận thảo ra tuyên bố sứ mệnh của riêng mình. Các tuyên bố bộ phận này sẽ trả lời cùng 3 câu hỏi như tuyên bố sứ mệnh của công ty – tại sao mọi người đi làm, cả ngày họ sẽ làm gì và làm sao họ sẽ biết là mình đã thành công – về mặt mục tiêu và hoạt động của từng bộ phận.

GIAI ĐOẠN 3: CHUYỂN TIẾP ĐỘI NGŨ PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG THÀNH CÁC BỘ PHẬN CHỨC NĂNG



Giai đoạn 3 của Xây dựng Công ty là dấu hiệu kết thúc của các đội ngũ Phát triển Khách hàng và việc chuyển tiếp thành các bộ phận chính thức. Qua tương tác không ngừng nghỉ với khách hàng truyền bá ban đầu trong các bước từ 1 tới 3, đội ngũ Phát triển Khách hàng đã tìm ra cách xây dựng sơ đồ bán hàng và kênh phân phối có thể lặp đi lặp lại. Với các thành tựu này, sự tập trung được chuyển sang việc làm sao giành được khách hàng chủ đạo. Việc này đòi hỏi có một nhóm lớn hơn để thực hiện. Không may là đội ngũ Phát triển Khách hàng nếu không tổ chức theo chức năng thì không thể phát triển được. Để khắc phục điều này, giờ công ty cần tổ chức thành các bộ phận để thực hiện các chức năng kinh doanh riêng đã có hiệu quả trong những giai đoạn trước đây – cơ bản là bán hàng, marketing và phát triển kinh doanh – và tổ chức các bộ phận đó một cách phù hợp cho khớp với nhu cầu của Loại Thị trường của công ty. Theo đó, trong giai đoạn này, bạn sẽ:

- Thảo tuyên bố sứ mệnh cho từng bộ phận được tổ chức xoay quanh các chức năng công ty
- Xác định vai trò của từng bộ phận theo Loại Thị trường

A. Thảo tuyên bố sứ mệnh cho từng bộ phận



Trước khi thành lập bộ phận Bán hàng, Marketing hoặc Phát triển kinh doanh hoặc các bộ phận tiếp xúc với khách hàng khác, bạn phải định hình rõ các bộ phận này làm gì. Nghe giống như đùa vì chúng ta đều biết bộ phận nào làm những công việc gì: bộ phận Bán hàng thuê người để đi ra ngoài và bán hàng, bộ phận Marketing thuê nhân viên và viết các bảng dữ liệu và chạy quảng cáo, v.v. Nhưng không chỉ đơn giản như thế, vì mục tiêu của từng bộ phận khác nhau tùy vào Loại Thị trường mà phần này sẽ trình bày rõ.

Vì thế, trước khi chính thức thành lập các bộ phận đó, chính nhân viên điều hành đương nhiệm phải nghĩ thông suốt các mục tiêu của từng bộ phận sẽ là gì và tuyên bố các mục tiêu đó dưới hình thức các tuyên bố sứ mệnh của từng bộ phận. Lý do làm thế này trước khi bắt đầu thuê người và trang bị nhân viên là vì các bộ phận hiện hữu có khuynh hướng hành động theo các hoạt động và sự tồn tại của riêng họ. Rất ít Phó Chủ tịch trong lịch sử công ty từng nói, “Tôi nghĩ nhân viên và bộ phận của tôi vô dụng, hãy sa thải họ hết đi.”

Trong giai đoạn 2, bạn đã tập hợp một tuyên bố sứ mệnh công ty phù hợp với Loại Thị trường của bạn. Việc của bạn giờ là diễn dịch tuyên bố sứ mệnh công ty thành các tuyên bố sứ mệnh theo từng bộ phận với các mục tiêu cho từng bộ phận và từng công việc cụ thể. Ví dụ, tuyên bố sứ mệnh dành cho bộ phận Marketing trong một thị trường hiện hữu là như thế này:

Sứ mệnh của bộ phận Marketing chúng tôi là tạo nhu cầu của người sử dụng cuối và hướng nhu cầu đó vào kênh bán hàng, giới thiệu cho kênh bán hàng đó và khách hàng biết tại sao sản phẩm của

chúng ta vượt trội hơn, giúp bộ phận Kỹ thuật hiểu nhu cầu và mong muốn của khách hàng. Chúng tôi sẽ đạt được điều này thông qua các hoạt động tạo nhu cầu (quảng cáo, PR, triển lãm thương mại, trang web, v.v.), các phân tích cạnh tranh, tài liệu dành cho khách hàng và kênh bán hàng (sách trắng, bảng dữ liệu, các bình luận về sản phẩm, v.v.), khảo sát khách hàng, và các tài liệu yêu cầu của thị trường.

Các mục tiêu của chúng tôi là 40.000 đầu mối đạt điêu chuẩn và thiết thực đưa vào các kênh bán hàng, tên công ty và sản phẩm được nhận diện trong hơn 65% thị trường mục tiêu của chúng ta và 5 bài bình luận sản phẩm tích cực mỗi quý. Chúng ta sẽ đạt 35% thị phần trong một năm bán hàng với số lượng nhân viên là 5 người, chi không quá 750.000 đô la.

Hình 6.12 cho thấy tuyên bố sứ mệnh phù hợp thế nào với mẫu đã cung cấp trước đây dành cho tuyên bố sứ mệnh công ty.

Yếu tố sứ mệnh	Các đặc trưng
Tại sao các thành viên trong bộ phận đi làm	• Tạo nhu cầu người sử dụng cuối và hướng nhu cầu đó vào kênh bán hàng • Giới thiệu cho kênh bán hàng và khách hàng biết tại sao sản phẩm của chúng ta vượt trội • Giúp bộ phận Kỹ thuật hiểu các nhu cầu và mong muốn của khách hàng
Cả ngày họ cần làm gì	• Các hoạt động tạo nhu cầu (quảng cáo, PR, triển lãm thương mại, hội thảo, trang web, v.v.) • Các phân tích cạnh tranh, tài liệu cho kênh bán hàng và khách hàng (sách trắng, bảng dữ liệu, các bình luận về sản phẩm, v.v.) • Khảo sát khách hàng, tài liệu yêu cầu của thị trường
Làm sao họ sẽ biết mình đã thành công	• 40.000 đầu mối đạt tiêu chuẩn và thiết thực vào kênh bán hàng, tên công ty và sản phẩm được ghi nhận trong hơn 65% thị phần đã nhắm tới • 5 bài bình luận sản phẩm tích cực mỗi quý
Đóng góp cho các mục tiêu lợi nhuận của công ty	• 35% thị phần trong năm thứ nhất • Tổng số nhân viên là 5 người, chi không quá 750.000 đô la

Hình 6.12 Tuyên bố sứ mệnh mẫu của bộ phận Marketing trong một thị trường mới

Tuyên bố sứ mệnh nêu chính xác lý do mọi người trong bộ phận này đi làm, họ cần làm gì cả ngày, làm sao họ sẽ biết mình đã thành công, và họ đóng góp gì cho các mục tiêu lợi nhuận của công ty. Với tuyên bố này, tôi không nghĩ các nhân viên sẽ có hoài nghi gì về sứ mệnh của mình. Khi bạn đi hết phần này, bạn sẽ thấy các mục tiêu tổng quát của từng bộ phận và do đó, tuyên bố sứ mệnh của từng bộ phận sẽ khác nhau phần nào, tùy vào từng Loại Thị trường.

B. Xác định vai trò của từng bộ phận theo Loại Thị trường



Giờ bạn đã có các tuyên bố sứ mệnh của từng bộ phận, bạn có thể tổ chức các bộ phận đó. Hãy nhớ rằng có sự rủi ro nội tại trong việc đơn thuần thành lập các bộ phận theo từng chức năng. Giờ bạn đã có một quy trình đã được xác thực dành cho việc bán hàng cho các khách hàng ban đầu và các bộ phận đang được thành lập, khuynh hướng tự nhiên là các nhà điều hành cao cấp trở lại thói quen cũ. Trưởng phòng Bán hàng nói, “Cuối cùng thì tôi có thể xây dựng lực lượng bán hàng của mình được rồi.” Trưởng phòng Marketing nói, “Giờ tôi có thể thuê một đại lý PR, chạy quảng cáo và tạo ra các tài liệu yêu cầu của thị trường dành cho phòng Kỹ thuật”, còn trưởng phòng Phát triển Kinh doanh nói, “Đã đến lúc giao dịch.”. Sự thật hóa ra lại hoàn toàn không phải vậy. Mỗi bộ phận cần xem xét vai trò của mình được xác định như thế nào theo từng Loại Thị trường mà công ty đang đối mặt. Trình bày dưới đây cân nhắc vai trò của bộ phận Bán hàng, Marketing và Phát triển Kinh doanh trong từng Loại Thị trường.

VAI TRÒ CỦA TỪNG BỘ PHẬN TRONG MỘT THỊ TRƯỜNG HIỆN HỮU

Cho tới giờ, vai trò của bộ phận Bán hàng với tư cách như một phần trong đội ngũ Phát triển Khách hàng là phải tìm sơ đồ bán hàng và kênh bán hàng có thể lặp lại và đảm bảo những khách hàng truyền bá sơ khai và các đơn hàng để chứng tỏ điều đó. Giờ bạn đã có hàng

loạt khách hàng ban đầu quan trọng, vai trò của bộ phận bán hàng là "Tìm thêm những khách hàng đó để tăng quy mô công ty và tăng doanh thu." Đó là vì trong một thị trường hiện hữu thì những người truyền bá sơ khai và khách hàng chính thống là tương tự nhau. Do đó, bạn cần xây dựng một tổ chức bán hàng có thể thực hiện lặp lại và đáng tin cậy từ một sơ đồ bán hàng đã biết. Điều này đưa đến một chương trình đền bù bán hàng (sale compensation program) sẽ khích lệ hành vi đúng – không hành động hấp tấp, không tạt ngang vào thị trường mới, cứ thực hiện mỗi ngày không ngừng nghỉ.

Việc tổ chức bộ phận Marketing thể hiện cùng những thử thách giống như đối với bộ phận Bán hàng. Từ trước đến nay, vai trò của bộ phận Marketing trong Phát triển Khách hàng là tìm tòi và học hỏi – tìm những phân khúc khách hàng mới và phân khúc ngách và kiểm nghiệm định vị, giá cả, quảng bá, và các tính năng sản phẩm. Giờ vai trò của Marketing đã chuyển từ sáng tạo sang thực hiện. Vì tổ chức bán hàng ở thời điểm này là hoàn toàn có thể lặp lại và tăng quy mô, nên tất cả những gì cần ở bộ phận Marketing là các tài liệu sẽ hỗ trợ để có thêm khách hàng. Điều này có nghĩa là bộ phận Marketing cần phải hướng nhu cầu vào các kênh bán hàng bằng cách cung cấp các đầu mối khách hàng đạt yêu cầu, các phân tích về tính cạnh tranh, các nghiên cứu nguồn khách hàng, tập huấn bán hàng, hỗ trợ kênh bán hàng và những việc tương tự. Chuyển biến từ các nhà chiến lược thành các nhà chiến thuật thứ yếu này có thể gây khó chịu cho cá nhân từng người làm marketing hoặc nhóm marketing nhỏ mà theo đúng nghĩa một tháng trước là người lãnh đạo quy trình Phát triển Khách hàng; nhưng việc đó cần phải hoàn thành nếu bộ phận Bán hàng chuẩn bị thâu tóm thị phần.

Khi bộ phận Bán hàng cần thực hiện chiến thuật, có một hiểm họa đó là bộ phận Marketing sẽ chuyển các nỗ lực sáng tạo của mình thành truyền thông marketing hoặc là quản lý sản phẩm. Nếu là marketing truyền thống, rủi ro là bộ phận Marketing sẽ nhầm lẫn chức năng mới của mình với việc đơn thuần là một bộ phận Marketing truyền thông, thuê các đại lý PR, xây dựng thương hiệu cho công ty, v.v. Nếu những nhân viên marketing có thiên hướng kỹ thuật hơn, rủi

ro là họ sẽ bắt đầu hành động như thể họ là người quản lý sản phẩm và bắt đầu triển khai Tài liệu các yêu cầu marketing (MRD) cho việc ra mắt sản phẩm tiếp theo. Những sai lầm như thế này là xu hướng tự nhiên của những người làm sáng tạo mà không còn công việc sáng tạo nữa. Nhiều khả năng các sai lầm này có thể xảy ra nếu thiếu một tuyên bố sứ mệnh bộ phận rõ ràng gắn liền với sứ mệnh công ty.

Đáng tiếc là bong bóng trực tuyến dot-com biến đổi tiêu đề "phát triển kinh doanh" thành một vai trò mà hiếm khi có thể nhận ra. Hãy nói thẳng một điều thế này: phát triển kinh doanh không phải là thuật ngữ thế kỷ 21 dành cho "bán hàng". Bất cứ khi nào tôi thấy người trong một công ty dùng thuật ngữ này theo kiểu đó, tôi tránh xa ra vì nếu họ không biết chính xác về vai trò này là gì thì họ luôn mơ hồ về các con số tài chính và các việc khác trong hoạt động kinh doanh của họ. Chức năng thực sự của nhóm phát triển kinh doanh là tập hợp các mối quan hệ chiến lược cần thiết để xây dựng "sản phẩm trọn gói" thông qua quan hệ đối tác và các thỏa thuận để công ty có thể bán cho khách hàng chính thống.

"Sản phẩm trọn gói" là khái niệm được định nghĩa bởi Bill Davidow [17] trong những năm đầu marketing công nghệ. Nó nói rằng khách hàng chính thống là những người tiếp nhận sau trên đường cong tiếp nhận vòng đời công nghệ cần một giải pháp hoàn chỉnh, không phải để trưng bày, không có rủi ro. Họ không muốn tập hợp các bộ phận rời rạc của các công ty khởi nghiệp.

Trong một thị trường hiện hữu, các đối thủ cạnh tranh của bạn xác định sản phẩm của bạn đem lại các nhu cầu hoàn chỉnh thế nào. Nếu các đối thủ của bạn có "sản phẩm trọn gói", bạn cũng cần có sản phẩm như vậy. Ví dụ, trong lĩnh vực kinh doanh máy tính, IBM hiện là nhà cung cấp cuối về các sản phẩm trọn gói. Công ty cung cấp phần cứng, phần mềm, hỗ trợ tích hợp hệ thống và mọi phần mềm phụ trợ để hỗ trợ một giải pháp doanh nghiệp. Một công ty khởi nghiệp chỉ vừa mới mở rộng quy mô chẳng thể nào cạnh tranh nổi vị trí này để có thể cung cấp một sản phẩm trọn gói. Đó không phải điều cần thực thi của các giai đoạn trước đây trong Phát triển Khách hàng, khi mà công

ty bán cho những người truyền bá sơ khai sẵn sàng vui vẻ tự mình tập hợp lấy một sản phẩm trọn vẹn. Nhưng khách hàng chính thống thì sẽ chẳng mua một sản phẩm nửa vời. Kết quả là sứ mệnh chiến lược của bộ phận Phát triển Kinh doanh là phải tập hợp một sản phẩm trọn vẹn để giành được khách hàng chính thống. Điều này có nghĩa rằng phát triển kinh doanh là một chức năng hợp tác và thỏa thuận chứ không phải là một hoạt động bán hàng. Bảng 6.3 tóm tắt các mục tiêu của từng bộ phận trong một thị trường hiện hữu và những phương pháp chủ yếu để đạt được các mục tiêu đó.

	Mục tiêu	**Cách đạt được**
Bán hàng	• Thực hiện không ngừng • Thị phần	• Thuê người, trang bị nhân viên, huấn luyện • Dùng sơ đồ bán hàng làm "cẩm nang" cho việc thực hiện
Marketing	• Tạo nhu cầu người sử dụng cuối và hướng nhu cầu vào kênh bán hàng • Đảm bảo kênh bán hàng có các công cụ bán hàng	• Tạo nhu cầu (PR, triển lãm, quảng cáo, v.v.) Tài liệu kênh bán hàng, các phân tích cạnh tranh
Phát triển Kinh doanh	• Xây dựng và phân phối "sản phẩm trọn gói"	• Các giải pháp ít nhất phải sánh được với các giải pháp của đối thủ

Bảng 6.3 Vai trò của từng bộ phận trong thị trường hiện hữu

VAI TRÒ CỦA TỪNG BỘ PHẬN TRONG MỘT THỊ TRƯỜNG MỚI

Đối với bộ phận Bán hàng trong một thị trường mới, đây là lúc dễ bị nhầm lẫn. Những bài học khó khăn giành được trong bước Xác định Khách hàng không thể mang sang áp dụng vào giai đoạn này được vì khách hàng chính thống không giống như những người truyền bá sơ khai mà bạn đã bán hàng cho tới nay. Vì vậy, ngay cả với con số nhân viên bán hàng lớn, doanh thu bán hàng vẫn không thể tăng nếu không thay đổi chiến lược.

Một rủi ro thực sự đối với bộ phận Bán hàng trong một thị trường mới là phải tiếp tục tin rằng những người truyền bá sơ khai đại diện cho thị trường chủ đạo. Doanh số bán cho những người truyền bá sơ

khai không thể tạo ra đường cong tăng trưởng hình cây gậy khúc côn cầu và sẽ không biến công ty khởi nghiệp thành một công ty lớn. Ở giai đoạn này, không nên khuyến khích doanh số bán hàng đối với những người truyền bá sơ khai (họ tiếp tục tạo ra doanh thu) mà cần nghĩ về họ là một phân khúc để bộ phận bán hàng phải phát triển vượt ra ngoài phạm vi này một khi công ty bắt buộc phải thành công. Như đã trình bày trong giai đoạn một của chương này, việc bây giờ là phải dùng những người truyền bá sơ khai làm "bàn đạp" để tiến vào một phân khúc thị trường hẹp hoặc ngách, hay là điểm tựa cho đòn bẩy.

Việc của bộ phận Marketing trong một thị trường mới là nhận diện khách hàng chính thống tiềm năng, hiểu họ khác với người truyền bá sơ khai như thế nào và đi đến một chiến lược vượt qua vực thẳm ngăn cách đó để tiếp cận họ. Mối nguy ở đây là bộ phận Marketing sẽ hành động như thể công ty đang nằm trong một thị trường hiện hữu và bắt đầu chi mạnh tay cho các hoạt động tạo nhu cầu hoặc, tệ hơn nữa, nghĩ rằng họ có thể tăng tốc sự tiếp nhận của khách hàng bằng cách "xây dựng thương hiệu". Trong một thị trường mới thì chưa có nhu cầu để mà tạo dựng. Cho đến khi nhận diện được khách hàng chính thống và thống nhất một kế hoạch tác động tới hành vi của họ, thì việc chi tiền bất tận cho marketing sẽ chẳng làm thay đổi doanh thu bán hàng. Trong Loại Thị trường này, marketing vẫn chỉ là một chức năng chiến lược, được tập trung vào hỗ trợ bộ phận bán hàng tìm ra thị trường chủ đạo chứ không phải tập trung vào các hoạt động tạo nhu cầu.

Vai trò của bộ phận Phát triển Kinh doanh trong một thị trường mới là giúp bộ phận Bán hàng và Marketing xóa đi khoảng cách về cảm giác giữa công ty chỉ được những người truyền bá sơ khai quan tâm và một công ty có ý nghĩa đối với khách hàng chính thống. Phát triển Kinh doanh làm việc đó bằng cách tạo các liên minh và các khối cộng tác có cùng thị trường "bàn đạp" mà phòng Bán hàng nhắm tới. Mục đích là khiến công ty có vẻ dễ chấp nhận hơn đối với khách hàng chính thống bằng cách xây dựng "sản phẩm trọn gói", Bảng 6.4 tóm tắt các vai trò của từng bộ phận trong một thị trường mới.

	Mục tiêu	Cách đạt được
Bán hàng	• Nhận diện và bán cho những khách hàng "bàn đạp" • Bán cho thị trường hẹp	• Theo đuổi bán sản phẩm ngách cho khách hàng chính thống • Tiếp tục bán hàng cho những người truyền bá sơ khai ở mức độ thấp
Marketing	• Thích nghi thị trường ngách hoặc chiến lược điểm bùng phát • Nhận diện và tạo thị trường mới có khách hàng chính thống	• Triển khai sơ đồ khách hàng chính thống • Tránh chi tiêu cho các hoạt động tạo nhu cầu cho đến khi thị trường mới tăng trưởng
Phát triển Kinh doanh	Xây dựng "sản phẩm trọn gói"	• Xây dựng các mối quan hệ tốt tạo điều kiện cho "sản phẩm trọn gói" theo hướng chuyên biệt trước rồi mới đến toàn bộ thị trường chủ đạo

Bảng 6.4 Vai trò của các bộ phận trong một thị trường mới

VAI TRÒ CỦA CÁC BỘ PHẬN TRONG MỘT THỊ TRƯỜNG TÁI PHÂN KHÚC

Một thị trường tái phân khúc đòi hỏi các chiến lược và sứ mệnh từng bộ phận kết hợp với tính năng của từng bộ phận trong các thị trường mới và thị trường hiện hữu. Vì lý do đó, các bộ phận trong công ty loại này đôi khi có thể nắm thông tin và hành động một cách kỳ quặc. Bạn bắt đầu cạnh tranh trong một thị trường hiện hữu mà trong đó sự cạnh tranh rất khốc liệt, với mục tiêu là làm cho sản phẩm khác biệt độc đáo mà hiện chưa có ai làm, nhưng bạn hy vọng ở đó sẽ có rất nhiều khách hàng sẽ đi theo bạn. Có những lúc bộ phận Bán hàng hành động như thể mình đang nằm trong một thị trường hiện hữu, trong khi bộ phận Marketing đang hoạch định các chiến thuật cho thị trường mới. Tình trạng lộn xộn như vậy là chuyện rất bình thường, nhưng nó đòi hỏi sự đồng bộ chặt chẽ và hiệu quả giữa sứ mệnh và chiến thuật.

Bộ phận Bán hàng trong một thị trường tái phân khúc đi theo hai đường: bán cho khách hàng trong một môi trường rất cạnh tranh và hiện hữu (bằng sản phẩm có ít tính năng hơn so với đối thủ) trong khi đồng thời cố gắng tìm khách hàng mới, giống như trong một thị trường mới. Tuy nhiên, không giống như thị trường mới nơi mà ở đó

việc chuyển sang khách hàng chính thống được dựa vào các chiến lược vượt qua vực sâu hoặc điểm bùng phát (chẳng hạn từng bước một tiến vào từng thị trường ngách hoặc lựa chọn cách chiếm thị trường theo cách phát triển nhanh chóng), trong một thị trường tái phân khúc, bộ phận Bán hàng trông cậy vào bộ phận Marketing để vận dụng việc định vị và xây dựng thương hiệu nhằm "tách khỏi" một lượng khách hàng hiện hữu có thực thông qua việc tạo ra một phân khúc riêng biệt. Một trong những rủi ro là bộ phận Bán hàng bị đánh lạc hướng bởi các khách hàng hiện hữu trong thị trường mà bạn đang cố tái phân khúc. Tiếp tục bán hàng mức độ ít để nhắm đến các khách hàng này chỉ là một phần trong chiến lược bán hàng. Các nhà điều hành bán hàng phải ghi nhớ mục tiêu thực sự là thay đổi sự nhận biết của nguồn khách hàng hiện tại để tạo ra một phân khúc thị trường mới có giá trị hơn nhiều mà ở đó sản phẩm của bạn dẫn đầu thị trường.

	Mục tiêu	**Cách đạt được**
Bán hàng	• Tạo doanh thu từ một thị trường hiện hữu • Nhận diện và bán cho những khách hàng "bàn đạp" trong một phân khúc thị trường mới • "Đánh" cây gậy khúc côn cầu bằng cách khai thác phân khúc thị trường mới	• Tăng quy mô lực lượng bán hàng để tạo doanh thu trong thị trường hiện hữu (thuê vài người) • Thuê bổ sung những người mới để tập trung vào phân khúc thị trường mới • Bán hàng chuyển tiếp sang phân khúc mới và tăng quy mô nhân viên bán hàng
Marketing	• Giúp bộ phận Bán hàng tạo ra doanh thu trong một thị trường hiện hữu • Tạo một phân khúc mới từ một thị trường hiện hữu	• Dùng các chiến thuật Marketing du kích, giảm thiểu chi phí • Dùng định vị và xây dựng thương hiệu để tạo phân khúc mới, tạo khác biệt và thu hút sự chú ý
Phát triển Kinh doanh	Xây dựng và phân phối sản phẩm trọn gói để làm cho công ty và sản phẩm khác biệt trong một phân khúc mới	Xây dựng mối quan hệ tốt tạo điều kiện cho "sản phẩm trọn gói" trong một phân khúc mới

Bảng 6.5 Vai trò của các bộ phận trong một thị trường tái phân khúc

Bộ phận Marketing cũng đối mặt với cùng những cám dỗ tương tự vì nhóm bán hàng sẽ thúc ép họ về các hoạt động tạo nhu cầu trong

một phân khúc thị trường hiện hữu. Dù tạo nhu cầu là cần thiết nhưng mục đích cơ bản của bộ phận Marketing là tìm cách làm cho công ty và sản phẩm của công ty khác biệt trong một danh mục mới – đưa phần lớn khách hàng hiện hữu theo cùng. Như đã mô tả trong giai đoạn một của chương này, xây dựng thương hiệu và định vị là các mục tiêu marketing phù hợp để tạo sự khác biệt. Tương tự, bộ phận Phát triển Kinh doanh cần tìm các quan hệ đối tác và các mối quan hệ độc đáo để cấu thành một "sản phẩm trọn gói", bắt buộc phải tạo sự khác biệt cho công ty so với các nhà cung cấp khác. Bảng 6.5 tóm tắt vai trò của các bộ phận trong một thị trường tái phân khúc.

GIAI ĐOẠN 4: XÂY DỰNG CÁC BỘ PHẬN PHẢN ỨNG NHANH



Câu thần chú của giai đoạn 4 trong Xây dựng Công ty xuất phát từ học thuyết chiến đấu của Thủy quân lục chiến Hoa Kỳ: Bất kỳ ai có thể đưa ra và thực thi các quyết định của mình một cách nhất quán nhanh hơn sẽ giành được lợi thế to lớn và thường là mang tính quyết định. Do đó, việc đưa ra quyết định trở thành một quá trình chạy đua về mặt thời gian và những quyết định đúng lúc trở nên cần thiết trong việc tạo ra tốc độ. [18]

Trong kinh doanh, cũng chẳng kém gì trong chiến tranh, việc đưa ra quyết định nhanh chóng giáng đòn hủy diệt vào những kẻ chậm chạp. Muốn bán cho khách hàng chính thống và xây dựng thành công lâu dài cho công ty bạn, bạn cần phải tạo ra một tổ chức lanh lẹ, có thể phản ứng lại với khách hàng, các đối thủ cạnh tranh, và với các thời cơ thị trường càng nhanh càng tốt. Bạn đã tạo ra một khởi đầu bằng cách tổ chức các bộ phận xoay quanh các sứ mệnh đã được tuyên bố rõ ràng. Giờ việc của bạn là biến những bộ phận đó thành những bộ phận *phản ứng nhanh* . Muốn làm vậy, bạn cần đưa văn hóa tìm tòi và học hỏi mà bạn đã gieo mầm trong bước một tới bước ba vào các bộ phận chức năng. Hai nguyên tắc tổ chức – phân quyền trong việc

đưa ra quyết định và vòng luân chu OODA (quan sát, định hướng, quyết định, hành động) tạo nền móng cho giai đoạn này.

Trong các bước Tìm hiểu Khách hàng, Xác định Khách hàng và Tạo dựng Khách hàng, đội ngũ Phát triển Khách hàng là một tổ chức bằng phẳng và bao gồm cả những người sáng lập là người có thể đưa ra các quyết định chiến lược ngay tại chỗ. Khi bạn chuyển tiếp thành các bộ phận chức năng, bạn cần phải phân quyền quyết định để từng bộ phận có thể phản ứng vào những lúc thực sự với các thay đổi về khách hàng, thị trường và sự cạnh tranh.

Không có thói quen tổ chức nào âm thầm và nguy hiểm đối với một công ty nhỏ hơn là liên tục rà soát lại một cách chính thức, từ dưới lên trên, và nhu cầu chờ đợi quyết định quan trọng. Ở một số công ty, cụm từ "lãnh đạo điều hành" (executive leadership) thật nghịch hợp vì mọi người đều biết rằng nhân viên tại thời điểm đưa ra quyết định đánh giá đúng tình hình thực tế hơn là những người điều hành chỉ ngồi sau bàn giấy, rời xa thực tế. Để chắc chắn rằng đây không phải thực tế ở công ty bạn, bạn cần có một văn hóa định hướng bởi sứ mệnh và một phong cách quản lý phân quyền từ dưới lên để đẩy quyết định xuống theo nấc thang điều hành của công ty.

Nguyên tắc thứ hai về một bộ phận phản ứng nhanh là vòng luân chu OODA mà tôi đề cập trong Chương 2. Khái niệm trên mang tính chất quyết định ở giai đoạn này trong vòng đời của công ty, khi bạn đang cố gắng phát triển đồng thời vẫn giữ tốc độ và độ nhanh nhạy. Tốc độ trong quản lý có nghĩa là rút ngắn thời gian cần thiết để đưa ra quyết định, hoạch định, phối hợp, truyền đạt và thời gian để phản hồi trong sự phối hợp đó. Trong một thị trường hiện hữu, tốc độ có liên quan đến sự cạnh tranh và khách hàng. Nếu bạn đang nằm trong một thị trường mới hoặc tái phân khúc, tốc độ có tương quan với dòng tiền và lợi nhuận của bạn. Mục đích là nhanh hơn đối thủ của mình (hoặc nhanh hơn tốc độ chi tiền của bạn) và phản ứng nhanh với các nhu cầu của khách hàng và thời cơ. Sự khác biệt trong tốc độ không cần lớn; thậm chí đôi khi một cải tiến nhỏ được tận dụng làm lợi thế cũng có thể đem lại những kết quả to lớn.

Công ty thành lập để sử dụng và khai thác luân chu OODA cho các bộ phận của mình sẽ có các đặc điểm sau:

Quan sát:

- Có phải việc thu thập và phổ biến thông tin là một phần không thể thiếu trong văn hóa của bộ phận?
- Có phải tin xấu đi nhanh hơn tin tốt? Hay là thông tin bị giấu nhẹm đi?
- Những người truyền đạt thông tin đáng được thưởng hay đáng bị phạt?

Định hướng:

- Bộ phận đã có một văn hóa để hiểu thị trường, khách hàng, đối thủ cạnh tranh hay chưa?
- Có quy trình công minh nào để đánh giá các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh và của chính bạn không?
- Các sứ mệnh của công ty và các bộ phận có dễ hiểu không?

Quyết định:

- Từng giám đốc hay nhân viên điều hành có thể đưa ra quyết định độc lập được không?
- Các quyết định có được đưa ra trong khuôn khổ sứ mệnh của công ty và từng bộ phận?

Hành động:

- Đã có quy trình hiệu quả để thực hiện các quyết định chiến thuật ngay lập tức chưa?
- Đã có quy trình cho các hoạt động đồng bộ hóa chưa?
- Đã có một quy trình học hỏi để rà soát là các quyết định đã qua không?
- Muốn biến việc phân quyền quyết định và vòng luân chu OODA thành một phần trong văn hóa công ty đòi hỏi 3 bước chính. Trong giai đoạn này, bạn sẽ:
- Thực hiện quản lý tập trung vào sứ mệnh
- Tạo ra văn hóa thu thập và phân bổ thông tin
- Xây dựng văn hóa lãnh đạo

A.Thực hiện quản lý tập trung vào sứ mệnh



Năm 1982, Andy Bechtolsheim, một sinh viên tốt nghiệp đại học Stanford đã xây dựng một chiếc máy tính từ một bộ vi xử lý được bán sẵn và một hệ điều hành do AT&T thiết kế và được củng cố nhờ các sinh viên tại trường U.C. Berkeley. Thiết kế của Bechtolsheim gọn gàng, mạnh mẽ và độc đáo. Dù nó không mạnh bằng các máy tính nhỏ hiện hữu, nhưng nó vừa đủ khả năng để cho một người sử dụng. Máy tính của Bechtolsheim cũng có khả năng kết nối với các máy tính khác thông qua một mạng lưới sau đó được gọi là Ethernet và có cả TCP/IP, mà giờ gọi là bộ giao thức internet.

Đại học Stanford đã cấp quyền thiết kế máy tính của Bechtolsheim cho bất cứ ai quan tâm. Bechtolsheim và một sinh viên tốt nghiệp sau là Vinod Khosla đã thành lập 1 trong số 9 công ty khởi nghiệp từ việc cấp quyền thiết kế đó. Công ty không ngừng theo đuổi các thương vụ kinh doanh (công ty đã ký một thương vụ sản xuất linh kiện 40 triệu đô la trong năm thứ hai của mình) và tạo ra các phiên bản máy tính mới với tốc độ đáng kinh ngạc. Trong vòng 6 năm, doanh số công ty đã tăng lên một tỷ đô la, còn 8 công ty khởi nghiệp được cấp quyền kia thì biến mất khỏi thị trường. 20 năm sau, công ty của Bechtolsheim và Khosla (đặt theo tên của mạng lưới đại học Standford, hay còn gọi là Sun) đã trở thành công ty 15 tỷ đô la.

Điều gì đã tạo nên sự khác biệt cho công ty của Bechtolsheim và Khosla với các đối thủ khác cùng bước vào thị trường mới này? Có phải là, như một số người lập luận, lợi thế tiên phong? Không hẳn. Dù Sun có lợi thế từ việc người sáng lập là dân thiết kế máy tính thì tất cả những công ty khởi nghiệp kia cũng có nhân sự kỹ thuật đầy sáng tạo và giàu năng lực. Tôi tin rằng Sun đã thành công vì nó không ngừng tập trung vào sứ mệnh của mình và vì nó xây dựng một tổ chức có thể thực hiện nhanh hơn các đối thủ – nhanh hơn rất nhiều nên các quyết định của Sun có vẻ đã làm lu mờ đối thủ.

Quản lý tập trung vào sứ mệnh chính là nền tảng trên đó các công ty lanh lẹ như Sun xây dựng các bộ phận phản ứng nhanh. Không giống như quản lý theo quy trình tương đối cứng nhắc, quản lý theo sứ mệnh giải quyết được tốt hơn hai vấn đề cơ bản mà một công ty khởi nghiệp thường gặp: sự thiếu chắc chắn và thời gian. Đối với một công ty nhỏ, sự chính xác và sự chắc chắn khó mà đạt được trong phần lớn những tình huống khách hàng hoặc cạnh tranh. Kết quả là công ty và các bộ phận của mình phải bắt đầu dựa trên những gì có thể đạt tới được – tốc độ và sự nhanh nhẹn. Quản lý tập trung vào sứ mệnh đem lại sự linh hoạt để giải quyết các tình huống biến đổi nhanh chóng và khai thác cơ hội nhỏ đến từ khách hàng hoặc thời cơ thị trường thoáng qua. Nó xây dựng một hệ thống mà trong đó ngay cả những người điều hành loại A cũng có thể phối hợp được (ít nhất trong phạm vi phối hợp các nỗ lực của họ), còn thứ mà những người điều hành ở mọi cấp độ tại đa số công ty đều bị triệt tiêu đó là: đặc quyền và phạm vi hành động với thế chủ động, sáng tạo và sự táo bạo.

Các chiến thuật quản lý tập trung hỗ trợ cho quyết định phân quyền. Khi được đặt vào vị trí, kiểu quyết định này đem lại một quy trình thực thi am tường, chóng vánh và năng động khiến cho công ty linh hoạt, có sự cố kết và phản ứng nhanh – hay nói cách khác, một công ty đang phát triển hoạt động rất hiệu quả.

Tạo bộ máy quản lý tập trung vào sứ mệnh đòi hỏi một bước chuyển tỉnh táo trong suy nghĩ của cả các lãnh đạo lẫn nhân viên. Quy trình bắt đầu bằng các sứ mệnh của từng bộ phận mà bạn đã tạo ra trong giai đoạn 3. Trên hết, quản lý tập trung vào sứ mệnh có 5 phần riêng biệt:

- Mục đích của sứ mệnh
- Sáng kiến của nhân viên
- Sự tin cậy và truyền đạt cho nhau
- Đưa ra quyết định “đủ tốt”
- Đồng bộ hóa sứ mệnh

Hãy lần lượt xem xét từng phần này, tập trung vào các nguyên tắc sẽ hướng dẫn cho bạn khi bạn thực hiện quản lý tập trung vào sứ mệnh.

MỤC ĐÍCH CỦA SỨ MỆNH

Phần trước trong chương này, tôi đã mô tả tuyên bố sứ mệnh là một hoặc hai đoạn văn cho bạn và các nhân viên của bạn biết tại sao các bạn đi làm, các bạn sẽ làm gì, và làm sao các bạn sẽ biết khi mình đã thành công. Nhưng mô tả sứ mệnh đó chỉ nêu chi tiết những nhiệm vụ cần làm. Trên thực tế, bất cứ sứ mệnh nào đều có hai phần: những việc cần hoàn thành và lý do hay là ý định để thực hiện những việc đó. Một tuyên bố nhiệm vụ mô tả hành động nào cần được thực hiện ("Chúng ta sẽ đạt doanh số 10 triệu đô la với mức lợi nhuận gộp 45% trong năm nay"), còn ý định thì mô tả kết quả mong muốn của hành động đó: "Doanh số 10 triệu đô la trong dòng tiền hòa vốn và mức lợi nhuận biên 45% giúp chúng ta có lời. Trong năm nay, cả hai điều đó đều quan trọng như nhau đối với chúng ta. Đừng hi sinh cái nào cả." Trong số hai điều này thì ý định quan trọng hơn. Dù tình huống có thể thay đổi, khiến nhiệm vụ lỗi thời (nhóm bán hàng của bạn không thể kiếm được doanh thu 10 triệu đô la) thì ý định sẽ lâu bền hơn và tiếp tục chỉ dẫn cho các hành động của công ty ("Xem nào, chúng ta đang cố đạt dòng tiền hòa vốn và lợi nhuận. Nếu chúng ta không kiếm được doanh số 10 triệu đô la thì chúng ta phải cắt giảm chi phí bao nhiêu để vẫn đạt mức hòa vốn và lợi nhuận sẽ bị ảnh hưởng gì?") Để quản lý tập trung vào sứ mệnh có hiệu quả, bạn cần đảm bảo mục tiêu của mọi sứ mệnh (của công ty và các bộ phận) đều được thấu hiểu, không chỉ ở vài người điều hành mà với mọi người từ trên xuống dưới trong công ty. Tại thời điểm này trong vòng đời của một công ty, việc phổ biến mục đích của các sứ mệnh công ty và các bộ phận là cách quan trọng để dẫn dắt tổ chức. Do vậy, đó là trách nhiệm chính của mọi nhà điều hành.

Dù quản lý tập trung vào sứ mệnh dựa vào các nhà điều hành để lý giải mục đích nội tại của các sứ mệnh công ty và các bộ phận, nó vẫn để cho nhân viên tự do lựa chọn cách hoàn thành sứ mệnh. Ví dụ, bộ

phận bán hàng có thể tập hợp thành một kế hoạch bán hàng để đạt được mục đích nói rằng, “Chúng ta sẽ đạt doanh thu 10 triệu đô la bằng 200 đơn hàng mới ở mức giá bán trung bình là 50.000 đô la với chi phí bán hàng là 2,7 triệu đô la.” Ý tưởng về mục đích ngụ ý rằng một khi các nhân viên hiểu rõ về sứ mệnh, họ có thể cùng phối hợp làm việc để đạt được sứ mệnh đó. Suy nghĩ về mục đích là câu trả lời cho câu cách ngôn “Khi bạn đang bị ngập tới cổ giữa bầy cá sấu, khó mà nhớ được việc cần làm là tháo nước ra khỏi đầm.”

Mục đích còn đạt được hiệu quả ở mức độ sâu hơn. Hãy tưởng tượng trưởng phòng Bán hàng và các trưởng phòng khác thấy họ không thể kiếm được con số doanh thu như đã định, họ hiểu được hậu quả và có kế hoạch dự phòng sẵn. Câu nói, “Nếu năm nay chúng ta không kiếm được doanh thu 10 triệu đô la thì không thể tiếp tục chi như thể chúng ta đang nằm trong kế hoạch doanh thu 10 triệu đô la được” hẳn là hệ quả tự động của mục đích trong một bộ phận tập trung vào sứ mệnh. Dĩ nhiên, điều này đòi hỏi sự tin tưởng tuyệt đối và mức độ kết nối rộng rãi giữa các nhà điều hành, vấn đề đó chúng ta sẽ nói tới sau trong phần này. Điều ngược lại đó là sự đổ trách nhiệm diễn ra ở các công ty khởi nghiệp khác. “Ơ, Marketing đã làm những gì cần phải làm rồi, tại sao chúng tôi phải cắt ngân sách của mình chứ?”

Bằng cách làm cho mục đích sứ mệnh được phổ biến rộng rãi toàn công ty, CEO và các Phó Chủ tịch bộ phận thực hiện vai trò lãnh đạo không phải bằng cách đưa ra các chỉ thị rõ ràng và chỉ dẫn chi tiết mà bằng cách đưa ra hướng dẫn chung. Theo cách quản lý này, mọi nhà điều hành và nhân viên từ trên xuống dưới đều có khả năng thực hiện đầy đủ quyền hạn và áp dụng phán đoán và tưởng tượng của họ. [19] Người điều hành ngồi càng cao trong hệ thống công ty thì phải thực hiện việc giám sát càng tổng quát hơn, càng giảm bớt chi tiết đi. CEO và các Phó Chủ tịch chỉ nên can thiệp vào hành động của cấp dưới trong những trường hợp ngoại lệ khi việc sắp xảy ra gây những thiệt hại không thể khắc phục.

Tóm lại, việc quản lý tập trung vào sứ mệnh làm tối đa hóa sáng kiến của các bộ phận cấp dưới trong khi đạt được mức độ hợp tác cao hơn để đạt được những kết quả tốt hơn. Đây là phản đề của lối quản lý quá chi li (micromanagement). Nó đòi hỏi các doanh nhân phải suy nghĩ rõ ràng về việc mình là ai, mình đã thuê ai (và tại sao), và họ đã lĩnh hội chính sách này tốt tới mức nào. Việc quản lý tập trung vào sứ mệnh biến thành sự sụp đổ của công ty khi những người điều hành nghĩ rằng họ quản lý theo cách này còn nhân viên thì nghĩ ngược lại rằng họ phải chờ chỉ thị từ người điều hành vì họ sẽ bị phạt nếu họ làm sai. Để tránh thất bại kiểu đó, lãnh đạo công ty cần truyền đạt chính sách tập trung vào sứ mệnh một cách rõ ràng và nhất quán rồi theo đó mà hành động.

SÁNG KIẾN CỦA NHÂN VIÊN

Một trong những lý do thất bại của BetaSheet là sự áp đặt của bộ máy quản lý từ trên xuống. Sau khi Mark ra đi, hội đồng phải xem xét lại mọi ý tưởng mới, trình lên tổ chức để phê duyệt rồi sau đó lại chuyển ngược xuống cho nhân viên thực hiện. Chẳng có gì ngạc nhiên khi mà những người quản lý và nhân viên giỏi bậc hai và bậc ba sớm ra đi theo Mark. Lãnh đạo mới ở BetaSheet quản lý như thể công ty đã đạt được một tầm cỡ quy mô nào đó, việc chỉ huy theo thứ bậc và một tổ chức theo quy trình sẽ đủ để giúp công ty phát triển rộng lớn hơn. Thật không may, BetaSheet là một công ty độc đáo và thị trường mới nhanh chóng tràn ngập những đối thủ cạnh tranh, những kẻ có thể nhìn thấy cơ hội mà BetaSheet đã tiên phong. Nhưng những nhân viên là người lẽ ra có thể cứu công ty bằng sản phẩm cải tiến và sáng tạo và các ý tưởng về thị trường thì đã bỏ đi từ lâu.

Sự thành công trong một công ty khởi nghiệp chính là toàn bộ sự nghiên cứu, tìm tòi và khai thác các cơ hội thoáng qua. Điều này chỉ có thể nếu mọi nhân viên, chứ không chỉ những người sáng lập, đều có sáng kiến. Muốn làm vậy, nhân viên phải chấp nhận sự sáng tạo và hành động trong phạm vi quyền hạn của chính họ là một phần trong hợp đồng lao động. Chỉ đơn giản có mặt và làm việc là đặc điểm của

lao động trong một tổ chức tập trung vào quy trình nhưng lại không được ở một tổ chức tập trung vào sứ mệnh.

Nhiệm vụ thể hiện sự sáng tạo không có nghĩa là nhân viên tự do hành động theo bất cứ cách nào mình thích. Thực ra, nó đặt trách nhiệm đặc biệt cho nhân viên để (1) luôn ghi nhớ trong đầu sứ mệnh và mục đích và (2) phối hợp hành động với sứ mệnh của bộ phận và sứ mệnh công ty. Ngược lại, ủy quyền cho nhân viên không có nghĩa là miễn trách nhiệm của CEO và người điều hành bộ phận đối với kết quả cuối cùng. Họ phải học cách tuyên bố sứ mệnh mục đích theo cách mà nhân viên hiểu được các mục tiêu mà không cảm thấy bị hạn chế. Người điều hành phải thành thạo việc diễn đạt mong muốn của mình một cách rõ ràng và mạnh mẽ mà không cần phải quản lý quá chi li – một kỹ năng bắt buộc phải tập luyện. Việc tạo ra một văn hóa nhân viên sáng tạo phụ thuộc vào việc lựa chọn, thuê người và giữ những nhân viên làm việc tốt nhất trong dạng môi trường này. Bạn không có cơ sở cho các bộ phận phản ứng nhanh nếu bạn thuê (hay dung túng) những nhân viên hoặc người điều hành chỉ chờ mệnh lệnh, nghĩ rằng họ phải làm mọi thứ theo sách vở, tìm cách không bao giờ nói ra điều gì khiến sếp mình không thoải mái hoặc được dùng như siêu sao - những người chẳng bao giờ phối hợp với những người ngang hàng. Ở giai đoạn này trong vòng đời công ty, các đối thủ của bạn và sự trì trệ của chính bạn sẽ sớm đẩy bạn ra khỏi ngành.

TIN CẬY VÀ TRUYỀN ĐẠT CHO NHAU

Một tổ chức tập trung vào sứ mệnh thành công đòi hỏi sự tin cậy lẫn nhau và tự tin về khả năng và quyết định của nhân viên và những người điều hành. Người điều hành tin tưởng nhân viên thực hiện sứ mệnh của mình một cách thành thạo và chỉ cần giám sát tối thiểu, phối hợp làm việc với mục đích chung và trao đổi tin tức giữa nhiều bộ phận về khách hàng, đối thủ, sự thành công và thất bại. (Tin tốt sẽ đi nhanh nhưng tin xấu sẽ đi nhanh hơn.) Trong khi đó, nhân viên tin tưởng người điều hành cung cấp sự lãnh đạo cần thiết và hỗ trợ họ một cách trung thành và toàn diện ngay cả khi họ làm sai. Đây là một nhiệm vụ khó khăn trong một công ty khởi nghiệp, nơi mà nhiều khi

những cái tôi lớn và cả các khuynh hướng chính trị dường như trở thành một quy phạm. Sự tin cậy và thông tin lẫn nhau đơn giản không thể tồn tại trong một môi trường mà ở đó sự thừa nhận thất bại hay lời thỉnh cầu giúp đỡ bị coi thấp như thể một giới hạn thăng tiến nghề nghiệp, hoặc nơi mà thông tin bị bưng bít như một nguồn quyền lực. Để duy trì sự hợp tác, công ty phải xây dựng văn hóa nhanh chóng sa thải những nhân viên hoặc người điều hành nào không được người ngang hàng tôn trọng và tín nhiệm.

Sự tín nhiệm có hai mặt; nó là sự có đi có lại. Vì bộ phận tập trung vào sứ mệnh là phân quyền và tự nguyện chứ không phải là tập trung hóa và ép buộc, kỷ luật không chỉ được áp từ trên xuống mà còn được sinh ra từ bên trong. Để có được sự tín nhiệm của người điều hành, nhân viên phải thể hiện tinh thần tự giác để hoàn thành sứ mệnh của mình mà không cần phải có sự giám sát nhiều và luôn hành động theo mục đích của sứ mệnh. Những người điều hành, quản lý muốn được nhân viên tín nhiệm phải thể hiện họ sẽ bảo vệ và hỗ trợ nhân viên của mình khi họ thực hiện sáng tạo.

Tác động lớn nhất của sự tin tưởng lẫn nhau là hiệu ứng tích cực về mặt tinh thần. Sự tín nhiệm gia tăng sự nhận biết của cá nhân với công ty, với bộ phận và sứ mệnh. Nhân viên trong công ty kiểu này không chỉ tự hào khi mặc áo thun của công ty mà không ngừng nói về triển vọng và thành tựu của công ty.

ĐƯA RA QUYẾT ĐỊNH "ĐỦ TỐT"

Tướng George Patton [20] nói, "Một kế hoạch tốt được thực hiện một cách mạnh mẽ lúc này thì tốt hơn một kế hoạch hoàn hảo tuần tới." Điều đó cũng đúng với công ty của bạn. Phần lớn mọi quyết định trong một công ty nhỏ phải được thực hiện trong sự phân vân. Vì mỗi tình huống đều khác nhau nên chẳng có giải pháp nào hoàn hảo cho mọi vấn đề về khách hàng hay vấn đề về đối thủ cạnh tranh và bạn không nên lo nghĩ cố gắng tìm một quyết định hoàn hảo. Điều này không có nghĩa là đặt cược với vận mệnh của công ty mà có nghĩa là chấp nhận các kế hoạch ở mức độ rủi ro chấp nhận được và quyết định thật nhanh. Nói chung, công ty nhanh chóng đưa ra và thực thi

quyết định đó thì sẽ đạt được lợi thế cạnh tranh to lớn, thường là mang tính quyết định.

Các quyết định đúng lúc cũng đòi hỏi những cuộc họp hiệu quả có chương trình và phạm vi giới hạn trong các vấn đề hiện có. Thật khổ sở khi thấy một cuộc họp nhân viên điều hành cần tập trung vào việc đưa ra quyết định kinh doanh song lại nhanh chóng bị lạc hướng bởi đủ các vấn đề về Nhân sự, Pháp lý, PR, và Phát triển Khách hàng. Những văn hóa công ty mà cho phép các hoạt động phụ làm ngưng lại tiến trình đưa ra quyết định thì chỉ khiến không thể đưa ra quyết định nhanh chóng. Hiển nhiên có những tình huống mà thời gian không phải là yếu tố hạn chế, chẳng hạn như hoạch định sản phẩm, công nghệ và chiến lược dài hạn và bạn không nên thúc các quyết định này một cách bất hợp lý. Tuy nhiên, hãy cố gắng gây dựng văn hóa họp hành tập trung chặt chẽ bằng các mục tiêu quyết định rõ ràng. Kết quả sẽ là một văn hóa quyết định "đủ tốt".

ĐỒNG BỘ HÓA SỨ MỆNH

Ngay cả với những tuyên bố sứ mệnh viết ra hay ho nhất và mục đích tốt nhất thì quy trình tập trung vào sứ mệnh vẫn có thể thất bại mà không có cách nào chính thức khiến cho các sứ mệnh bộ phận đồng bộ với nhau. Đồng bộ hóa sứ mệnh gần giống với quy trình đồng bộ mà nhóm Phát triển Khách hàng và Phát triển Sản phẩm vận dụng trong các bước Tìm hiểu Khách hàng, Xác định Khách hàng, và Tạo dựng Khách hàng. Trong những bước đó, các đội ngũ Phát triển Khách hàng và Phát triển Sản phẩm thường cập nhật cho nhau về thực tế diễn ra trong thị trường, kế hoạch sản phẩm và tính năng sản phẩm. Cả hai nhóm cùng phản ứng với nhu cầu của khách hàng bằng cách thay đổi quy trình Phát triển Sản phẩm hoặc các chiến lược kinh doanh để đáp ứng những thực tế đó.

Khi bạn chuyển sang quy trình tập trung vào sứ mệnh, tất cả các bộ phận cần phải đồng bộ và hòa nhịp với sứ mệnh và mục đích công ty. Điều này có nghĩa là các cuộc họp đồng bộ hóa giờ đây có 3 chức năng: (1) để đảm bảo mọi bộ phận vẫn hiểu được sứ mệnh của công ty; (2) để đảm bảo mọi sứ mệnh của tất cả các bộ phận đều hỗ trợ lẫn

nhau (3) nhằm đảm bảo CEO hiểu và chấp thuận cách mà mỗi bộ phận sẽ thực hiện sứ mệnh của mình.

	Tổ chức Phát triển Khách hàng	**Tổ chức tập trung vào sứ mệnh**	**Tổ chức vận hành theo quy trình**
Ai	• Các đội ngũ làm việc với khách hàng và các đội ngũ Phát triển Sản phẩm	• Từ bộ phận này qua bộ phận khác • Từ công ty đến bộ phận • Từ bộ phận đến công ty	• Từ công ty đến bộ phận
Tại sao	• Cập nhật giả thuyết với thực tế • Cho phép toàn bộ công ty hiểu và phản ứng với sự thay đổi	• Giữ cho các sứ mệnh từng bộ phận theo đúng sứ mệnh công ty • Đảm bảo rằng các sứ mệnh từng bộ phận đều hỗ trợ lẫn nhau • Đảm bảo rằng các chuyển biến chiến thuật trong từng bộ phận đều sánh bước với các mục tiêu của công ty	•Truyền các chỉ thị và mục tiêu từ trên xuống dưới trong tổ chức • Báo cáo tình hình từ dưới lên trên trong tổ chức

Bảng 6.6 Các chiến lược đồng bộ theo từng Loại tổ chức

Có sự tương phản nổi bật giữa một cuộc họp đồng bộ trong một tổ chức tập trung vào sứ mệnh và một cuộc họp nhân viên trong một công ty lớn hơn, vận hành theo quy trình. Như trình bày trong Bảng 6.6, trong một công ty vận hành theo quy trình, các chỉ thị và mục tiêu xuất phát từ trên xuống còn các báo cáo tình hình thì chảy ngược từ dưới lên. Trong một tổ chức tập trung vào sứ mệnh, các cuộc họp đồng bộ là những phần phối hợp khôn ngoan giữa những người ngang hàng và giữa các bộ phận, cho phép toàn bộ công ty phản ứng với các hoàn cảnh thay đổi.

B. Tạo văn hóa thu thập và phân bổ thông tin



Một bộ phận phản ứng nhanh đòi hỏi dòng thông tin không ngừng. Trong bước Tìm hiểu Khách hàng, Xác định Khách hàng và Tạo dựng Khách hàng, cách đảm bảo dòng lưu chuyển thông tin đúng lúc là thông qua quan sát và kinh nghiệm cá nhân – rời khỏi bàn giấy và đi

thực tế để đến gần hơn với khách hàng, đối thủ cạnh tranh và thị trường. Giờ khi công ty đã phát triển vượt qua những khách hàng ít ỏi đầu tiên, những người điều hành cần 3 quan điểm thông tin cơ bản để thực sự hiểu điều gì đang diễn ra:

- Kiến thức thu thập từ thực tế
- Cái nhìn tổng quát
- Quan điểm từ góc nhìn của khách hàng và đối thủ cạnh tranh

Kiến thức thu thập từ thực tế là phương pháp "lăn lộn ngoài thị trường" mà bạn đã dùng cho tới tận bây giờ. Những người điều hành cần giữ vững hoạt động này ngay cả khi công ty phát triển. Họ cần phải nghe những gì khách hàng đang nói, những gì đối thủ đang làm và nhân viên Bán hàng đã tích lũy được kinh nghiệm gì. Từ quan điểm này, những người điều hành có thể hiểu được những gì họ thực sự có thể và không thể đòi hỏi người của mình trong lĩnh vực đó.

Trong những công ty mà tôi tham gia có sử dụng phương pháp này, thứ nhất là tất cả những người điều hành (không chỉ trưởng phòng Bán hàng) thường xuyên đi ra ngoài nói chuyện với khách hàng và các kênh bán hàng – ít nhất mỗi quý một lần. Một bản tóm tắt về những tìm tòi và ấn tượng của mọi người nên được phổ biến rộng rãi sau từng chuyến đi. Thứ hai, bất kỳ ai trò chuyện với khách hàng và các kênh bán hàng cần truyền đạt rộng rãi thông tin cho toàn công ty – ít nhất là hàng tuần – cả tin tốt lẫn tin xấu. (Cá nhân tôi thích tin xấu hơn vì nó đòi hỏi hành động khắc phục. Tin tốt chỉ có nghĩa là bạn thu được ngân phiếu của một khách hàng.) Một phần trong bước chuyển văn hóa làm nên sự khác biệt cho một tổ chức tập trung vào sứ mệnh là hiểu rằng kiểu chia sẻ thông tin này đi ngược lại với quan điểm "xấu che tốt khoe" vốn có của mọi nhân viên bán hàng trên hành tinh này. "Chia sẻ tin xấu ư?! Anh có điên không, tôi sẽ chẳng nói cho ai biết là mình đã làm mất một tài khoản chứ huống gì chuyện tại sao tôi mất!" Nhưng thành thực mà nói đó chính xác là điều công ty cần.

Bức tranh thứ hai là "cái nhìn toàn cảnh" tổng hợp của khách hàng và môi trường cạnh tranh. Bạn tập hợp quan điểm này bằng cách thu

thập thông tin từ nhiều nguồn: số liệu bán hàng, thông tin được/mất, dữ liệu nghiên cứu thị trường, các phân tích cạnh tranh, v.v. Từ cái nhìn khái quát này, những người điều hành cố gắng hiểu về hình dạng của thị trường và các khuôn mẫu tổng quát trong tình huống với khách hàng và sự cạnh tranh trực diện. Đồng thời, họ có thể đánh giá tình hình số liệu ngành và doanh số thực tế trong lĩnh vực xem phù hợp tới mức nào với doanh thu công ty và các kỳ vọng về thị phần.

Tất cả điều này đòi hỏi từng bộ phận phải có chức năng thu thập thông tin từ khách hàng và thị trường chính thức. Điều này không bắt buộc một người phải cống hiến trọn thời gian mà chỉ những ai hiểu đó là công việc của mình. Các do thám tin tức của bạn cần thu thập dữ liệu thực tế và dữ liệu qua các nguồn, làm các báo cáo định kỳ, ít nhất mỗi tháng một lần. Các báo cáo thu thập thông tin cần loại bỏ các vấn đề chính trị và tập trung vào các sự kiện: số liệu thị phần, tóm tắt lời/lỗ, báo cáo chất lượng khách hàng, yêu cầu hỗ trợ kỹ thuật.

Quan điểm thứ ba là hành động được nhìn qua con mắt của khách hàng và đối thủ cạnh tranh. Hãy đặt mình vào vị trí của khách hàng và đối thủ cạnh tranh để suy ra các bước tiến khả thi của đối thủ và đoán trước nhu cầu của khách hàng. Trong một thị trường hiện hữu, đây là nơi bạn tự hỏi, “Nếu tôi ở vị trí của đối thủ và với các nguồn lực như vậy, bước tiến kế tiếp của tôi là gì?” Khi nhìn bằng đôi mắt của khách hàng, câu hỏi sẽ là, “Tại sao tôi lại mua sản phẩm của công ty này mà không phải của công ty khác? Điều gì thuyết phục tôi đặt hàng công ty này?” Trong một thị trường mới hoặc tái phân khúc, câu hỏi sẽ là “Tại sao chỉ vài người nghiện công nghệ mua sản phẩm này? Làm sao tôi thuyết phục bà ngoại 90 tuổi của mình hiểu và mua sản phẩm này? Tôi sẽ giải thích thế nào với bà hay là bạn bè của bà?”

Hãy nghĩ kỹ thuật này giống như chơi cờ vậy. Bạn cần phải nhìn vào mọi bước đi khả dĩ ở cả hai bên trên bàn cờ. Đây là trò chơi nên chơi ở những cuộc họp nhân viên bộ phận và điều hành: Chúng ta sẽ làm gì nếu chúng ta là đối thủ cạnh tranh? Chúng ta sẽ phản ứng như thế nào? Chúng ta sẽ hoạch định những gì? Sau một thời gian, kiểu

chơi trò đóng vai như thế này sẽ trở thành một phần không thể thiếu trong suy nghĩ và kế hoạch của mỗi người.

Trong cả 3 bức tranh, rõ ràng kiến thức thực tế là cụ thể nhất, nhưng giờ công ty của bạn đã lớn hơn, điều đó thường đem lại một phạm vi tầm nhìn hẹp hơn. Những người điều hành nào chỉ chú trọng vào hình ảnh này có nguy cơ không nhìn thấy bức tranh toàn cảnh. Cái nhìn toàn cảnh tạo một hình ảnh tổng quát nhưng thiếu chi tiết quan trọng, chỉ giống như một bản báo cáo tình hình chỉ gây ấn tượng lớn về các sự kiện trong thị trường. Những người điều hành nào chỉ tập trung vào hình ảnh này sẽ xa rời thực tế. Bức tranh thứ ba phần lớn là một bài tập trí não bị giới hạn bởi thực tế là bạn chẳng bao giờ biết chắc được khách hàng và đối thủ của bạn sẽ tiến tới đâu. Kết hợp cả ba cách nhìn này sẽ giúp người điều hành hình thành một bức tranh chính xác về những gì đang diễn ra trong công ty của họ.

Ngay cả với thông tin từ cả 3 cách nhìn này, những người điều hành và quản lý cần phải nhớ 2 điểm. Thứ nhất, sẽ chẳng bao giờ có đủ thông tin để đưa ra một quyết định hoàn hảo. Thứ hai, ở bất kỳ nơi đâu những quyết định khả thi nên được đưa ra ngay tại chỗ bởi các cá nhân trực tiếp quan sát tình hình.

Đừng bỏ sót yếu tố quan trọng nhất của việc thu thập dữ liệu: phải làm gì với thông tin mà bạn đã thu thập được. *Phổ biến* thông tin là một nền tảng nữa của các công ty linh hoạt và các bộ phận phản ứng nhanh. Thông tin, dù tốt hay xấu, không nên bảo vệ giống như một thứ hàng hóa quý giá. Một số văn hóa công ty thưởng cho những người điều hành biết che đậy tri thức hoặc giấu kín tin xấu. Trong bất kỳ công ty nào của tôi, điều đó là một lỗi có thể bị sa thải. Mọi tin tức, đặc biệt là tin xấu, cần phải được phân tích, hiểu rõ và có hành động sửa chữa. Có nghĩa rằng nắm được doanh số lỗ thì quan trọng hơn nắm doanh số lời; hiểu tại sao sản phẩm của đối thủ tốt hơn thì quan trọng hơn việc hợp lý hóa những khía cạnh mà nhờ đó sản phẩm của bạn tiếp tục trội hơn. Phổ biến thông tin cũng có nghĩa là đối đầu với vấn đề "ngoảnh mặt làm ngơ" – một chủ đề mà ai cũng biết nhưng không ai muốn đề cập đến. Dạng vấn đề này thường liên quan đến

nhân sự. Có thể là ai đó chưa đặt mình vào một phần trong đội ngũ, cư xử thiếu đạo đức hoặc là bất kỳ chủ đề nào khác thường không được nói ra hoặc nhắc đến trong một công ty hoặc một bộ phận. Nếu hành vi có vấn đề xuất hiện và không được giải quyết nhanh chóng thì hồi chuông báo tử đã sẵn sàng rung lên cho tổ chức phản ứng nhanh của bạn.

C. Xây dựng văn hóa lãnh đạo



Hãng hàng không Southwest đã khởi đầu từ một hãng hàng không địa phương nhỏ vào năm 1973. 30 năm sau, nó là một trong những hãng hàng hàng không có lời nhất ở Mỹ. Nó đạt được thành tựu to lớn này không phải nhờ vào những chiếc máy bay tốt hơn (mọi hãng hàng không đều có thể tiếp cận những gì tốt nhất mà Boeing hay Airbus cung cấp) mà cũng chẳng phải là nhờ nó có đường bay tốt hơn hay là có lợi hơn. Southwest đã thành công nhờ xây dựng một công ty linh hoạt gồm có các bộ phận phản ứng cực kỳ nhanh chóng. Mọi người trong công ty tập hợp thành một đội ngũ để vận hành những chiếc máy bay cho chuyến bay tiếp theo trong vòng 25 phút (trong khi đối thủ của họ mất hàng giờ đồng hồ). Công ty giảm chi phí bằng cách lắng nghe đề xuất mà từng nhân viên có thể nghĩ ra cho đến khi chi phí cho một ghế trên máy bay của Southwest thấp hơn 24% so với đối thủ cận kề nhất với nó. Đáp lại việc lắng nghe nhân viên, công ty đòi hỏi mức độ trung thành rất cao.

Tất cả những điều này nói lên rằng Hãng hàng không Southwest đã tạo ra một *văn hóa lãnh đạo.* Các nhà quản lý của Southwest chú trọng vào việc gợi cảm hứng, hướng dẫn và hỗ trợ các nhân viên cống hiến và khuyến khích họ tự do thực hiện với sự giới hạn khiên tốn. Dần dần, Southwest nổi tiếng về việc nhân viên của mình là những người thể hiện mức độ độc lập, sáng tạo và tự giác cao.

Southwest là bằng chứng sống cho một văn hóa đúng đắn, nhân viên không chỉ đảm nhận trách nhiệm mà còn chủ động tìm kiếm trách nhiệm. Ở kiểu công ty này, việc thực hiện trí tưởng tượng, sự khéo léo và sáng tạo được khuếch trương rộng rãi.

Vậy làm thế nào tạo dựng được một văn hóa lãnh đạo? Một điều chắc chắn là: nó cần nhiều hơn sự thuyết giáo về trách nhiệm và sự sáng tạo. Triết lý lãnh đạo của công ty bạn được diễn đạt thông qua những gì bạn làm (hay không làm) để đẩy trách nhiệm xuống tổ chức phía dưới. Ví dụ, việc cố gắng quản lý quá chi tiết các nhân viên sẽ làm chậm quyết định và giết chết sáng kiến cá nhân. Cố gắng áp đặt mệnh lệnh chính xác về cách hoàn tất một dự án trong một bộ phận sẽ dập tắt sự sáng tạo và dẫn đến cách tiếp cận máy móc đối với các vấn đề kinh doanh. Yêu cầu sự chắc chắn và đầy đủ mọi sự kiện trước khi hành động sẽ buộc bạn phải bỏ qua nhiều cơ hội và hình thành một văn hóa "không rủi ro". Trung thành với việc điều chỉnh các kế hoạch kinh doanh mà bỏ qua tính hữu dụng của chúng sẽ phá hủy khả năng công ty thích nghi với hoàn cảnh thay đổi và khai thác cơ hội khi chúng xuất hiện. Thay vào đó, hãy để cho người của bạn biết bạn muốn họ thực hiện vai trò lãnh đạo và hỗ trợ cho họ khi họ cần. Khi bạn phải đưa ra chỉ thị về cách hoàn tất việc gì đó, bạn chỉ tham gia vào việc đó ở mức độ cần thiết để tạo sự phối hợp mà không thể đạt được theo cách khác. Chỉ thị phải càng ngắn gọn và đơn giản càng tốt, dựa vào các nhân viên để vạch ra chi tiết thực hiện. Luôn sẵn sàng phản hồi đối với các kế hoạch không có hiệu quả và cần điều chỉnh. Rõ ràng rằng cách chia sẻ trách nhiệm và vai trò lãnh đạo này phụ thuộc vào tất cả những việc bạn đã làm để đảm bảo là mọi người đều hiểu sứ mệnh và mục đích của sứ mệnh.

Dù việc này nghe có vẻ là hiển nhiên trong một công ty mà CEO không còn đủ sức quản lý từng chi tiết một, song ít doanh nhân nào có thể dễ dàng làm vậy khi mà chính tài năng và tầm nhìn của họ đã tạo ra ý tưởng cho công ty từ lúc ban đầu. Việc thiếu khả năng giao phó cũng là một trong những nguyên nhân sụp đổ của Mark ở BetaSheet và là một trong những vấn đề phổ biến khiến cho hội đồng quyết định thay thế một vị sáng lập nào đó.

Sự phân quyền hướng xuống bộ phận cấp dưới như thế này không có nghĩa là miễn trừ hay giảm bớt trách nhiệm của CEO. Ngược lại, những người điều hành cần luôn luôn ủy quyền theo triết lý "tin tưởng nhưng phải được xác minh". Vài lần đầu giao phó một công việc hay một sứ mệnh nào đó, hãy kiểm tra xem công việc có được thực hiện đúng như kỳ vọng của bạn hay chưa. Nếu công việc được thực hiện tốt, hãy giảm bớt việc xác minh cho đến khi nó trở thành một phần trong các cuộc họp đồng bộ hóa. Nếu công việc chưa được hoàn tất hay chưa làm đúng, hãy đưa ra chỉ thị, huấn luyện và hướng dẫn để đảm bảo nhân viên có đủ tri thức và hiểu cách thực hiện công việc. Sau đó, hãy rời đi và để họ tự thực hiện công việc.

Một khía cạnh quan trọng nữa trong văn hóa lãnh đạo là ý nghĩa sâu sát của việc trở thành một phần trong đội ngũ. Những người lãnh đạo chính thức của tổ chức nên củng cố những giá trị chung để nhân viên cảm thấy tin tưởng vào tổ chức của họ và công ty, có nghĩa là tạo một môi trường hỗ trợ, trong đó sáng kiến được khích lệ và tưởng thưởng, thúc đẩy sứ mệnh chung của cả nhóm.

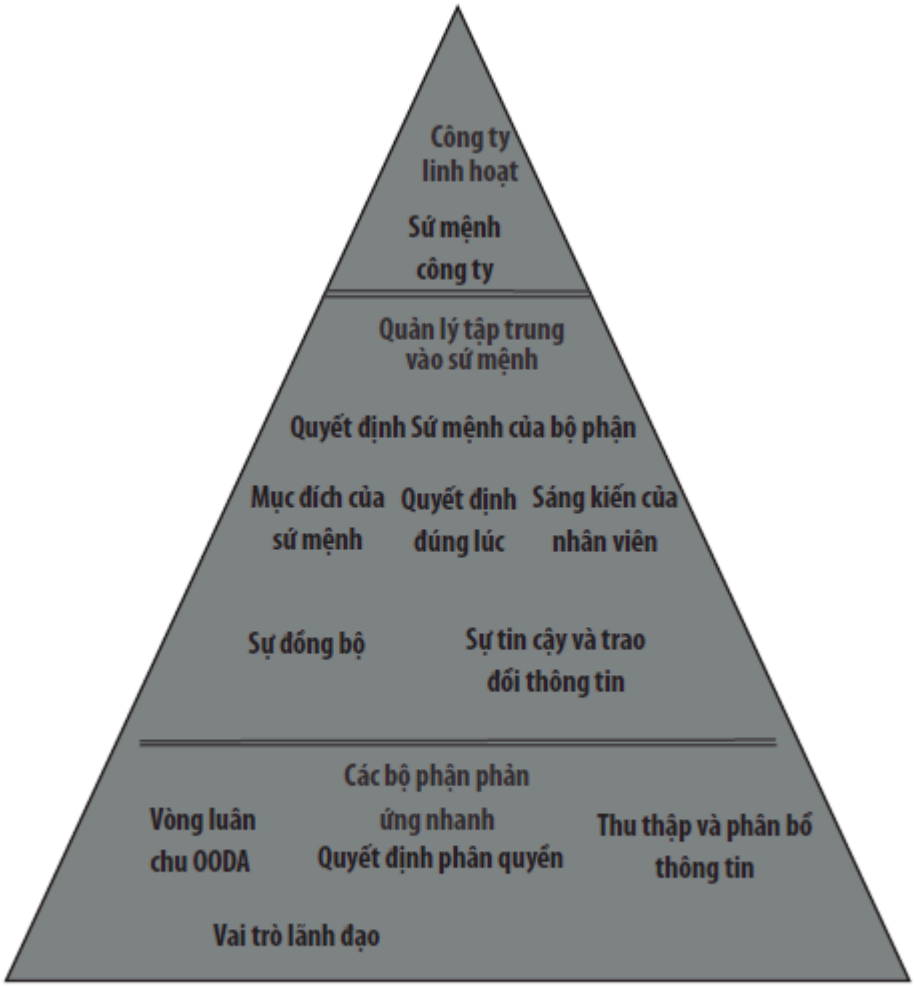
Văn hóa lãnh đạo cũng tùy vào việc phát triển sự trưởng thành của nhân viên - đem lại cho nhân viên sự sẵn sàng tìm tòi sáng tạo, khả năng phán đoán để hành động một cách khéo léo và sự hăng hái đảm nhận trách nhiệm. Sự trưởng thành trong ý nghĩa này không nhất thiết liên quan tới tuổi tác hay thâm niên. Tôi đã từng thấy những người trong độ tuổi 20 chuẩn bị sẵn sàng và đón nhận mọi trách nhiệm mà họ có thể giải quyết, trong khi những người gấp đôi tuổi họ nhún vai và nói, "Đó không phải là việc của tôi."

Một cách nuôi dưỡng sự trưởng thành là việc chuyển những "siêu sao" được phát hiện ở từng ngóc ngách trong công ty khởi nghiệp thành trưởng nhóm và đảm trách các vai trò hình mẫu. Khi còn là một tổ chức khởi nghiệp nhỏ, công ty tìm kiếm những cá nhân tầm cỡ thế giới đó, là những người có hiệu quả làm việc gấp 10 lần bình thường. Bây giờ, khi bạn cần mở rộng quy mô và phát triển, bạn sẽ thấy không thể tìm đủ siêu sao trong thị trường việc làm để có thể phù hợp với tầm cỡ nhân viên hiện hữu của bạn. Trong một công ty khởi nghiệp

truyền thống, khi các quy trình, thủ tục và nguyên tắc bắt đầu được bổ sung, các công việc được xác định lại để những người "trung bình" được thuê vào có thể đảm trách được. Những siêu sao - những người có xu hướng theo chủ nghĩa cá nhân và duy lý - nhìn vào tất cả những việc này một cách chán nản bi quan, than vãn rằng "công ty đang xuống dốc." Giống như những yêu tinh trong truyện *Chúa tể của những chiếc nhẫn* , họ nhận ra rằng thời đại của họ đã qua, và lặng lẽ biến mất bằng cách rời khỏi công ty. Có một cách động viên và giữ các siêu sao, đó là kết hợp họ vào những đội ngũ lớn hơn ở vai trò huấn luyện viên hoặc làm tấm gương tiêu biểu. Nếu họ có khả năng giảng dạy, hãy để họ làm huấn luyện viên. Nếu họ thích độc lập, hãy để họ làm tấm gương tiêu biểu. Còn nếu họ thẳng thắn, họ có thể trở thành "tiếng nói cô độc trong rừng hoang" mà đôi khi có thể trở thành lời tiên tri – với điều kiện là văn hóa của bạn bảo vệ những người không tuân theo quy tắc. Nhưng sử dụng họ thì sự lâu dài, động lực và sự cống hiến của những siêu sao lập dị và những người sáng lập chính là kiểm nghiệm cuối về văn hóa lãnh đạo.

Các bộ phận phản ứng nhanh và công ty linh hoạt

Kết quả cuối cùng của việc xây dựng các bộ phận phản ứng là một công ty linh hoạt. Khi giai đoạn Xây dựng Công ty này kết thúc, bạn đã có được một công ty và các quy trình quản lý có thể tăng trưởng với khả năng phản ứng nhanh hơn so với các đối thủ cạnh tranh, không ngừng nghỉ và liên tục trong việc thực thi của mình. Hình 6.13 tóm tắt mọi yếu tố cấu thành một công ty linh hoạt.



Hình 6.13 Các bộ phận phản ứng nhanh, Quản lý tập trung vào sứ mệnh và Công ty linh hoạt

Lặp lại và phát triển

Phần cuối trong giai đoạn Xây dựng Công ty này khiến tôi nghĩ đến trích dẫn của Winston Churchill trong Chiến tranh thế giới II sau khi Anh cuối cùng đã giành được chiến thắng lớn đầu tiên với Đức ở EL Alamein, Bắc Phi: "Bây giờ, đây không phải là kết thúc. Nó thậm chí còn chưa phải bắt đầu kết thúc. Nhưng có lẽ nó là kết cục của sự bắt đầu." [21] Chắc chắn bây giờ điều này cũng áp dụng cho bạn và công ty của bạn – đây là kết thúc của sự bắt đầu.

Tới cuối giai đoạn này, công ty của bạn đã trải qua một số thay đổi cơ cấu chính và không thể đảo nghịch. Nó sẽ chẳng còn là công ty

khởi nghiệp nhỏ mà bạn từng biết. Bạn đã chuyển từ bán cho những người truyền bá sơ khai sang nhắm đến khách hàng chính thống, bạn đã rà soát lại bộ máy quản lý và xây dựng một tổ chức tập trung vào sứ mệnh và bạn đã chuyển tiếp đội ngũ Phát triển Khách hàng thành các bộ phận chức năng phản ứng nhanh.

Giờ là lúc thành thật đánh giá xem các hoạt động xây dựng công ty này có đem lại một bước vững chắc để tiến về phía trước không.

- Bộ phận bán hàng đã đạt tới việc khai thác khách hàng chủ đạo và chạm đến cây gậy khúc côn cầu chưa, hay là mỗi đơn hàng vẫn cần sự nỗ lực lớn?
- Công ty có theo đúng kế hoạch doanh thu/chi phí không?
- Nếu có, bạn có được mô hình kinh doanh có thể phát triển và có lợi nhuận không?
- Đã có một đội ngũ quản lý có thể xây dựng và phát triển công ty chưa?
- Đã có văn hóa tập trung vào sứ mệnh rộng rãi trong các bộ phận và toàn công ty chưa?

Bạn có thể phải lặp lại một số phần nào đó, việc này mệt mỏi không kém quá trình xây dựng công ty. Thông thường, việc tìm ra khách hàng chủ đạo khó thực hiện chính xác nhất ngay lần đầu tiên trong những thị trường mới và tái phân khúc. Tìm đúng sự kết hợp định vị và xây dựng công ty là khó khăn và nếu công ty không làm đúng việc này thì bộ phận bán hàng không thể nào cất cánh như mong muốn được. Tuy nhiên, nếu bạn đã theo đuổi mô hình Phát triển Khách hàng, kết quả thu được ít khi gây nguy hiểm cho công ty (và thậm chí có thể không trở thành hạn chế nghề nghiệp đối với bạn). Miễn là bạn duy trì được sĩ số và chi phí ở mức thấp thì bạn có thể thử lại lần nữa.

Cũng như việc tìm kiếm khách hàng chủ đạo, những bước chuyển kiến tạo việc thay đổi văn hóa khó khăn không kém. Đó là lý do sự linh hoạt rất quan trọng và là lý do tại sao có thể có một kết quả rất to lớn khi xây dựng một công ty tập trung vào sứ mệnh và các bộ phận

phản ứng nhanh. Chỉ cần nhớ rằng thay đổi hành vi và kỳ vọng của con người là khó và bạn cần phải làm việc đó một cách nhất quán.

Kết quả của việc thực hiện thành công bước xây dựng công ty là một tập hợp những từ mà bất kỳ người sáng lập hay CEO nào cũng tự hào khi nghe thấy: một công ty có lợi nhuận, thành công, không ngừng nghỉ, có định hướng và ngoan cường với những nhân viên hài lòng và đang trên đường chuẩn bị phát hành cổ phiếu lần đầu (IPO).

Tóm tắt xây dựng công ty

Giai đoạn	**Mục tiêu**	**Kết quả có thể thu được**
1. Tiếp cận khách hàng chủ đạo	Chuyển công ty từ bán hàng ban đầu thành một doanh nghiệp mở rộng quy mô	
A. Chuyển tiếp từ những người truyền bá sơ khai sang khách hàng chủ đạo	Chọn chiến lược thích hợp để tiếp cận khách hàng chủ đạo	Kế hoạch vượt qua vực thẳm được viết cho từng Loại Thị trường
B. Kiểm soát tăng trưởng doanh số	Triển khai kế hoạch doanh thu/chi phí cho bán hàng, marketing và phát triển kinh doanh phù hợp với từng Loại Thị trường	Kế hoạch viết ra phù hợp với từng Loại Thị trường
2. Rà soát bộ máy quản lý và xây dựng một tổ chức tập trung vào sứ mệnh	Phát triển xong đội ngũ Phát triển Khách hàng	
A. Hội đồng xem xét lại CEO và nhân viên điều hành	Đánh giá xem bộ máy hiện tại có thể chuyển tiếp thành các vai trò xây dựng công ty mới hay không	Đội ngũ quản lý có thể xây dựng công ty
B. Phát triển văn hóa và tổ chức tập trung vào sứ mệnh	Phát triển phong cách quản lý từ những người sáng lập sang phong cách có thể mở rộng quy mô cho nhiều người hơn	Tuyên bố sứ mệnh công ty Văn hóa tập trung vào sứ mệnh trong toàn công ty
3. Đội ngũ Phát triển Khách hàng thành các bộ phận chức năng	Thành lập các bộ phận chức năng theo định hướng của sứ mệnh	
A. Thảo các tuyên bố sứ mệnh cho các bộ phận	Đặt ra các mục tiêu theo sứ mệnh cho các bộ phận mới	Tuyên bố sứ mệnh của các bộ phận
B. Xác định vai trò của các bộ phận	Xác định vai trò của các bộ phận theo từng Loại Thị trường	Nghĩa vụ và mục tiêu được viết ra cho từng bộ

		phận phù hợp với từng Loại Thị trường
4. Xây dựng các bộ phận phản ứng nhanh	Tạo các bộ phận nhanh nhẹn và có khả năng phản ứng qua đó tổ chức vẫn có thể vận hành như một công ty khởi nghiệp nhỏ	
A. Thực hiện quản lý tập trung vào sứ mệnh	Xây dựng các thành tố của bộ máy quản lý tập trung vào sứ mệnh: mục đích, sáng kiến, sự tin cậy và trao đổi thông tin, đưa ra quyết định đủ tốt, đồng bộ sứ mệnh	Văn hóa tập trung vào sứ mệnh lan tỏa khắp các bộ phận
B. Tạo văn hóa thu thập và phổ biến thông tin	Các bộ phận có nhiều quan điểm khác nhau về thông tin: kiến thức thực tế, đánh giá chung, quan điểm qua lăng kính của khách hàng	Kế hoạch viết ra với yêu cầu hội tụ được ba cái nhìn về thị trường và khách hàng
C. Xây dựng văn hóa lãnh đạo	Lãnh đạo phân quyền, xây dựng văn hóa theo định hướng của sứ mệnh	Chuyển đổi vị trí các siêu sao, bảo vệ những người không tuân theo quy tắc
D. Lặp lại và phát triển	Xác minh doanh số đã đạt được vào dòng khách hàng chủ đạo Đội ngũ quản lý có thể phát triển và xây dựng công ty	Doanh thu/chi phí có thể dự đoán được Mô hình kinh doanh có thể phát triển và có lợi nhuận Văn hóa tập trung vào sứ mệnh, những người điều hành theo sứ mệnh

---

[12] Thành ngữ Rock the boat có nghĩa là làm đảo lộn một tình trạng ổn định. (-ND)

[13] Geoff Moore. 2002. *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Technology Products to Mainstream Customers (Vượt qua Vực thẳm: Marketing và Bán các sản phẩm công nghệ tới các Khách hàng chủ đạo)* New York: HarperBusiness. (-ND)

[14] Malcolm Gladwell. 2000 (tháng 8). *The Tipping Point : How Little Things Can Make a Big Difference (Điểm bùng phát: Làm thế nào những điều nhỏ bé tạo nên sự khác biệt lớn lao). Boston: Little & Brown.* (-ND)

[15] Al Ries và Jack Trout. Positioning: The Battle for Your Mind (Định vị: Trận chiến của Tâm trí bạn). (-ND)

[16] Al Ries. 1998 (tháng 10). The 22 Immunable Laws of Branding (22 điều luật bất biến của Xây dựng thương hiệu). New York: HarperCollins. (-ND)

[17] William H. Davidow. Tháng 8 năm 1986. *Marketing High Technology: An Insider's View (Marketing công nghệ cao: Cái nhìn của người trong cuộc).* New York: Free Press. (-ND)

[18] U.S Marine Corps.1989. Chiến thuật chiến đấu FMFM 1. Pub # PCN 139-000050-00 (-ND)

[19] Spenser Wilkinson. 1895. *The Brain of an Army: A popular account of the German general staff (Đầu não của một quân đội: Lợi ích chung của bộ tổng tham mưu Đức), trang 106. Westminster, UK: A. Constable.* (-ND)

[20] George Smith Patton Jr. (1885 – 1945), còn được gọi là George Patton III, là một tướng lĩnh, nhà chỉ huy quân sự nổi tiếng của Lục quân Hoa Kỳ trong Chiến tranh Thế giới lần II trong các chiến dịch ở Bắc Phi, Sicily, Pháp và Đức, 1943–1945. (- ND)

[21] Bài phát biểu tháng 11 năm 1942. (-ND)

PHỤ LỤC: ĐỘI NGŨ PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG

BỐI CẢNH: CÁI CHẾT CỦA CÁC BỘ PHẬN

Như điều chúng ta đã biết từ đầu quyển sách này, hai bước đầu tiên trong một công ty khởi nghiệp – Tìm hiểu Khách hàng và Xác định Khách hàng – đòi hỏi một tổ chức định hướng theo nhiệm vụ chứ không phải một tổ chức theo chức năng. Và nhiệm vụ ấy phải rõ ràng - tìm tòi và khám phá xem khách hàng gặp phải vấn đề gì, và cho dù khái niệm sản phẩm của bạn có thể giải quyết được vấn đề đó thì phải hiểu ai sẽ mua nó, rồi sử dụng kiến thức đó để xây dựng một lộ trình bán hàng mà đội ngũ bán hàng có thể bán được sản phẩm cho họ. Và tổ chức này (chúng ta đã gọi là Đội ngũ Phát triển Khách hàng) phải linh hoạt để có thể theo kịp những thay đổi đột ngột và nhanh chóng từ phía khách hàng đồng thời có khả năng tái cấu trúc công ty một khi những phản hồi của khách hàng đòi hỏi điều đó.

Sự cần thiết có một Đội ngũ Phát triển Khách hàng có nghĩa là định hình nên những tổ chức để tương tác với khách hàng trong một tổ hợp mới mẻ và triệt để. Chúng tôi đề nghị (thậm chí là khẳng định) rằng trong các bước Tìm hiểu và Xác định không có các tổ chức Bán hàng, Marketing, hay Phát triển Kinh doanh. Thậm chí còn khó khăn hơn nữa cho cái tôi của tất cả những người liên quan, đó là cũng không nên có bất kỳ người điều hành nào mang các chức danh đó. Cuối cùng, Đội ngũ Phát triển Khách hàng này phải do một người sáng lập công ty lãnh đạo, hoặc nếu không thì phải là một ai đó được chọn thông qua một cuộc bỏ phiếu bình đẳng, có khả năng thay đổi một cách triệt để định hướng, sản phẩm hoặc nhiệm vụ của công ty. Đây không phải vị trí có thể cứ thuê người là được, hoặc là báo cáo trực tiếp của ai đó về nhóm này một cách tối ưu được lãnh đạo bởi Giám đốc Điều hành là người sáng lập. Đây là cách tổ chức lạ lùng

dành cho công ty khởi nghiệp. Vậy tại sao chúng ta phải cảm thấy quá nặng nề về điều này chứ?

Linh hoạt và mạnh mẽ [22]

Các tổ chức Bán hàng, Marketing và Phát triển Kinh doanh truyền thống đều được thiết kế để thực hiện một quá trình biết trước. Quan điểm của chúng ta xuyên suốt cuốn sách này đó là trong giai đoạn Tìm hiểu và Xác định thì chưa có gì được biết trước và mọi thứ chỉ là giả thiết. Những tổ chức chức năng truyền thống và các chức danh công việc và bảng mô tả công việc có hiệu quả trong một công ty lớn lại chẳng có ích gì trong một không ty khởi nghiệp. Các công ty lớn thường có 3 tổ chức đối diện với khách hàng, và ba bộ phận này có các chức danh điều hành mà qua đó cho thấy vai trò của cá nhân là người đứng đầu hoặc các bộ phận: Phó chủ tịch Bán hàng, Phó chủ tịch Marketing, và Phó chủ tịch Phát triển Kinh doanh. Điều chúng ta tin là những tổ chức này cũng như các chức danh điều hành đi kèm là nguy hiểm và làm rối loạn chức năng trong ba giai đoạn đầu của công ty khởi nghiệp. Tại sao?

Bán hàng

Trong một bộ phận Bán hàng hiện hữu, đội ngũ Bán hàng biết cách bán cho một nhóm khách hàng mà họ đã hiểu kỹ bằng cách sử dụng một bản giới thiệu chuẩn về công ty gồm bảng giá hiện có và hợp đồng. Nếu muốn tăng doanh thu, bạn chỉ việc có thêm nhiều người bán hàng cho bạn. Điều thách thức là trong giai đoạn Tìm hiểu và Xác định Khách hàng, công ty khởi nghiệp của bạn lại chưa có manh mối để biết được khách hàng của công ty là ai, bảng giới thiệu công ty sẽ thay đổi hằng ngày và bảng giá cùng với hợp đồng phải được viết lại liên tục. Điều tệ nhất có thể xảy ra với một công ty khởi nghiệp là khi Phó chủ tịch Bán hàng hành động như thể họ đang nằm trong một công ty lớn, ổn định có rất nhiều thông tin khách hàng. Họ đem theo những thành tích cá nhân, các mối quan hệ và cả những mô hình bán hàng từ công ty cũ và giả định rằng công ty khởi nghiệp mới này cũng chỉ là một chuỗi công việc xây dựng nhân sự và thuê người nữa. Khi một nhà đầu tư mạo hiểm yêu cầu tôi chỉ ra xem bộ phận Bán hàng đã

sai ở chỗ nào ở tại một trong những công ty khởi nghiệp này (thông thường là trong một thị trường mới hoặc tái phân khúc và không hề có bản kế hoạch doanh thu mới), cuộc điện thoại với Phó chủ tịch Bán hàng thường diễn ra thế này: Tôi: "Bán buôn thế nào rồi?" Phó chủ tịch Bán hàng: "À vâng, chúng tôi chỉ mới bắt đầu khởi động đội hình thôi." Tôi: "Thế ông có bao nhiêu người bán hàng cho mình?" Phó chủ tịch Bán hàng: "Sáu, và tôi đang tuyển thêm ba cho đủ số." Tôi: "Vậy ông đã chốt được bao nhiêu thương vụ rồi?" Phó chủ tịch Bán hàng (ngừng một chút): À, chúng tôi có một hệ thống tương đối tốt. Nhưng vấn đề là bản giới thiệu liên tục thay đổi." Tôi: "Ý anh là sao?" Phó chủ tịch Bán hàng: "À, công ty cứ thay đổi chiến lược và bản giới thiệu về công ty suốt, có khi thay đổi tới 2 lần trong một tuần." Điều đó không có nghĩa rằng vị Phó chủ tịch Bán hàng ấy là một tên ngốc, họ chỉ mới vận hành trong một môi trường mà tất cả những kinh nghiệm họ có cũng như những gì họ được đào tạo chẳng có liên quan gì tới nhau. Trong hầu hết các trường hợp, hóa ra là họ tăng trưởng quy mô lực lượng bán hàng trước thời điểm. Đây là một công ty khởi nghiệp chứ đâu phải là công ty IBM.

Trớ trêu thay, nếu bạn hỏi hầu hết các công ty mới rằng liệu họ sẽ thuê Trưởng phòng Bán hàng của IBM ngay từ ngày đầu hay không, thì phần lớn sẽ nắm lấy cơ hội ngay lập tức. Nhưng hãy xem xét những kỹ năng nào mà một Phó chủ tịch Bán hàng giỏi mang đến cho công ty khởi nghiệp; một khả năng đặc biệt để thuê, xây dựng và tạo động lực cho tổ chức Bán hàng rộng khắp thế giới; năng lực tối ưu hóa khi mở rộng quy mô một tổ chức có thể lặp lại trên toàn quốc và toàn thế giới, cùng với các kỹ năng tuyệt vời về dự đoán và lập ngân sách. Tin xấu là trong hai bước đầu tiên của công ty khởi nghiệp, chẳng có gì liên quan tới các kỹ năng trên, mà thực ra, những kỹ năng của một công ty lớn lại gây hại. Họ có một công ty khởi nghiệp xây dựng các tổ chức Bán hàng trước khi cần đến, trang bị nhân sự không đúng thời điểm và được vận hành bất hợp lý trong sự hỗn độn và không thể xác định được ngày khai trương công ty.

Điều cần thiết trong giai đoạn Tìm hiểu và Xác định là kỹ năng bán hàng của công ty khởi nghiệp, khả năng thay đổi cách thức trình bày,

thay đổi khách hàng và sản phẩm hằng ngày, khả năng bình tĩnh xử lý tin tức khi mà các tính năng sản phẩm, kế hoạch và chức năng sản phẩm lại tiếp tục thay đổi. Cần có khả năng lắng nghe và thấu hiểu những phản đối của khách hàng cho dù vấn đề họ đưa ra là về sản phẩm, bản giới thiệu, giá cả hay bất kỳ thứ gì khác. Chẳng có một bảng giá cố định cũng như một bản trình bày sản phẩm nào tồn tại được hơn một tuần. Điều chúng ta cần trong giai đoạn đầu của bộ phận Bán hàng là một cá nhân có thể thoải mái hành động trong sự hỗn độn và không chắc chắn đó, là người có thể chốt một đơn hàng và không bận tâm đến việc xây dựng một tổ chức. Mục tiêu cho nhân viên bán hàng đầu tiên của chúng ta là xác định một mô hình kinh doanh bằng cách phát triển đường lối bán hàng, chốt đơn hàng và thực hiện điều đó mà không có sản phẩm thật trong tay. Điều này quyết định việc cá nhân đó sau này có thể quản lý và xây dựng bộ phận Bán hàng hay không.

Marketing

Điều tương tự cũng đúng đối với bộ phận Marketing. Hãy hỏi các nhà Marketing của một công ty khởi nghiệp xem họ làm gì và một số người đó sẽ nói với bạn rằng công việc của họ là xây dựng thương hiệu công ty để khách hàng có thể hiểu được những gì mà công ty họ đang bán. Hoặc đó có thể là tạo nhu cầu người sử dụng cuối, dẫn dắt và hướng những yêu cầu đó vào kênh bán hàng của công ty. Có những người lại nói rằng việc của họ là hoạch định chiến lược, trong khi một số khác mô tả việc họ làm là viết Hồ sơ các yêu cầu Marketing. Và dù tất cả những việc đó đều đúng cho các giai đoạn sau này của công ty, thì hiện tại chẳng có việc nào phù hợp cả. Trong bước Tìm hiểu và Xác định Khách hàng, chúng ta chưa biết gì về người dùng cuối mà cũng chẳng biết gì về thị trường hay là kênh bán hàng cả. Vậy nên việc chi tiêu cho marketing để tạo nhu cầu hoặc viết những bản kế hoạch sản phẩm chi tiết là một việc làm vô ích và lãng phí.

Có những lúc nhà đầu tư mạo hiểm đề nghị tôi có thể "nhìn qua" chương trình marketing của một công ty khởi nghiệp mà không có kế hoạch doanh thu hay không. "Chúng tôi chỉ nghĩ rằng họ đang cần

giúp đỡ việc định vị" là một lời đề nghị. Nếu công ty đó nằm trong một thị trường mới hoặc đang cố tái phân khúc một thị trường hiện hữu, thì phần còn lại trong nội dung cuộc điện thoại với nhà đầu tư mạo hiểm sẽ diễn ra như thế này: Tôi: "Thế họ đã có một bản lộ trình bán hàng chưa?" "Nhà đầu tư mạo hiểm: "Chưa." Tôi: "Ừm. Vậy, phòng
Marketing sẽ làm gì để giúp tạo một lộ trình bán hàng?" Nhà đầu tư mạo hiểm: "Ờ… Tôi không thể nói một cách chính xác được, có vẻ như cần rất nhiều bảng dữ liệu, các sách quảng cáo, triển lãm thương mại và hội thảo qua mạng để tạo ra các đầu mối và tạo ra nhu cầu. À, và họ vừa thuê một đại lý PR đắt tiền và có định vị và bản trình bày mới." Tôi: "Có bao nhiêu người ở bộ phận Marketing ấy?" Nhà đầu tư mạo hiểm: "Tôi cũng không biết chính xác, nhưng hình như khoảng bốn hay năm gì đó." Như trong trường hợp của bộ phận Bán hàng, khi phải đối mặt với sự hỗn độn và nhầm lẫn, người ta thường hay quay trở lại với những kinh nghiệm thành công trong quá khứ mà họ có.

Ít nhất thì marketing và truyền thông marketing cũng không quá tệ như trong thời kỳ hoàng kim của Bong bóng Internet, trong thời gian ngắn đã xuất hiện một chức danh marketing mới: Phó chủ tịch xây dựng Thương hiệu. Chức danh này, về bản chất là sự thay tên của Chủ tịch truyền thông Marketing, đã cho hàng trăm CEO non trẻ cả tin "ăn bánh vẽ" rằng sẽ "tạo ra một thương hiệu" nếu như họ có trong tay xx triệu đô la ($xx tương đương với khoảng 80% số tiền mặt mà một công ty khởi nghiệp đã huy động được). Sự thật rõ ràng sau khi hàng tỷ đô la đã được dùng vào việc đó là, việc xây dựng thương hiệu là truyền thông Marketing và tạo nhu cầu thậm chí còn chưa khởi động chừng nào công ty chưa xác định được ai là khách hàng của mình ở giai đoạn cuối của bước Xác định Khách hàng. Bạn không thể dùng tiền để có thêm khách hàng, giữ khách hàng và phát triển khách hàng chừng nào bạn chưa biết khách hàng của bạn là ai.

Nhưng nếu bạn hỏi hầu hết các CEO là liệu họ có thuê trưởng phòng Marketing của Disney ngay ngày đầu tiên không thì hầu hết chộp ngay lấy cơ hội đó. Nhưng hãy cân nhắc những kỹ năng mà những Phó chủ tịch Marketing tầm cỡ thế giới mang đến cho một công

ty khởi nghiệp; các kỹ năng định vị và xây dựng thương hiệu họ có được tại trụ sở ở Đại lộ Madison. Hay có thể là kỹ năng quản lý sản phẩm có thể khiến đến cả Proctor & Gamble phải thèm khát. Hoặc thậm chí là kỹ năng hoạch định chiến lược mà cả Mckinsey cũng muốn thuê. Tin xấu là, cũng giống như với bộ phận Bán hàng vậy, không kỹ năng nào trong số này liên quan đến hai bước đầu tiên của vòng đời một công ty khởi nghiệp.

Phát triển Kinh doanh

Nếu bạn muốn tôi bị tăng huyết áp khi mời tôi xem công ty khởi nghiệp mới hình thành của bạn, hãy cứ giới thiệu cho tôi một vị khách đến từ phòng Phát triển Kinh doanh. Đây hoàn toàn là một chức danh bị dùng sai và lạm dụng tồi tệ trong một công ty khởi nghiệp. Bản thân chức danh này hoàn toàn có thể làm giảm khả năng thành công khi được sử dụng sớm trong công ty khởi nghiệp hơn bất kỳ một yếu tố nào khác. Khi tôi được nghe rằng nó được dùng trong một công ty mới ở giai đoạn đầu, tôi nghi ngờ năng lực của tất cả những ai liên quan. Bộ phận Phát triển Kinh doanh có nghĩa là ai đó tham gia vào công ty trong giai đoạn chưa thu được lợi nhuận? Điều đó có nghĩa là nhóm này chịu trách nhiệm đối với những thương vụ tạo doanh, không thực hiện trong kênh bán hàng chủ đạo mà công ty đó đang dùng? Hay ai đó muốn sử dụng chức danh này một cách hoành tráng cho bộ phận Bán hàng?

Hãy bắt đầu một cách đơn giản. Trong hai giai đoạn đầu trong vòng đời một công ty, chức năng Phát triển Kinh doanh không có lợi ích gì. Không hề. Hoàn toàn là con số không. Bạn có thể cắt giảm mức chi tiêu bằng cách hoặc tiễn những người này ra khỏi cửa hoặc phân công lại cho họ làm một số việc có hiệu quả ở nhóm Phát triển Khách hàng. Cho đến khi sự khởi nghiệp của bạn hoàn tất bước Xác định Khách hàng thì bạn chẳng có manh mối nào về việc ai sẽ là khách hàng của bạn, cũng như về kênh bán hàng hay đối tác. Bạn không thể đạt được bất kỳ sức hút đáng tin cậy nào với các đối tác lý trí cho đến khi chính bạn chứng minh được công việc kinh doanh của mình.

Cuối cùng thì Phát triển Kinh doanh cũng đóng một vai trò quan trọng trong công ty. Chức năng của nhóm này là xây dựng "sản phẩm trọn gói" mà công ty có thể bán cho khách hàng chủ đạo. Sản phẩm trọn gói là một khái niệm được định nghĩa bởi Bill Davidow vào những năm đầu marketing công nghệ. Nó nói rằng khách hàng chủ đạo và những những người chấp nhận sản phẩm sau đó, theo học thuyết đường cong thể hiện sự chấp nhận của vòng đời công nghệ, cần một giải pháp không phải để trưng bày, không mạo hiểm, và là giải pháp hoàn chỉnh. Họ không muốn phải lắp ráp từng mảnh rời rạc mà một công ty khởi nghiệp cung cấp cho họ. Trong lĩnh vực máy tính, IBM là nhà cung cấp cuối cho những sản phẩm trọn gói. Họ cung cấp phần cứng, phần mềm, hệ thống hỗ trợ tích hợp, và tất cả các phần mềm hỗ trợ khác để giúp giải quyết các vấn đề kinh doanh của bạn. Giả định rằng vị khách của IBM trông chờ nhiều hơn ở IBM về một giải pháp kinh doanh toàn diện, thì không chỉ dừng lại ở mức là nhà cung cấp các phần nhỏ lẻ. Nhưng vì bạn là công ty khởi nghiệp, công ty của bạn sẽ chẳng thể nào cung ứng một sản phẩm trọn gói ngay được. Sẽ có những phần nhỏ mà bạn không thể cung cấp, có thể là dịch vụ hỗ trợ kết nối hệ thống, phần mềm bên thứ ba, công cụ cấu hình, ứng dụng, v.v... Việc của đội ngũ Phát triển Kinh doanh là tập hợp "sản phẩm trọn gói" ấy thông qua các quan hệ đối tác và các giao dịch. Lý do chức năng này lại không cần thiết trong giai đoạn Tìm hiểu và Xác định Khách hàng là bạn nhận ra rằng chẳng có khách hàng chủ đạo nào mua một sản phẩm nửa vời từ công ty bạn. Thay vào đó bạn đã bán cho những người truyền bá sơ khai, những người không chỉ không cần một sản phẩm trọn gói mà còn thích tự lắp ghép những sản phẩm tổng hợp của riêng họ.

Nhìn từ quan điểm của các đối tác thuở ban đầu của bạn trước khi bạn có vài khách hàng đáng tin cậy thì rất ít sự cung cấp và bán hàng mà bạn cần trong việc lắp ráp thành sản phẩm trọn gói của bạn sẽ đối xử với công ty bạn một cách nghiêm túc. Vì vậy trong bước Tìm hiểu và Xác định Khách hàng, vai trò của nhóm Phát triển Kinh doanh là không cần thiết và gây xao lãng cho công ty khởi nghiệp.

Kỹ thuật

Để chắc chắn rằng chúng ta đều hiểu cặn kẽ vấn đề, điều quan trọng cần lưu ý là khái niệm về một tổ kỹ thuật truyền thống cũng sẽ ảnh hưởng đến sự thành công của một công ty khởi nghiệp. Không phải là cuối cùng bạn cũng sẽ không cần đến bộ phận kỹ thuật này, mà việc có một bộ phận như vậy lúc này, trước khi sản phẩm đầu tiên được đem bán là một sai lầm. Nếu không có bộ phận kỹ thuật, làm thế nào để thiết kế và sản xuất sản phẩm? Chúng ta không ủng hộ sự giải thể của nhóm Phát triển Sản phẩm, mà chỉ cần loại bỏ những phần chưa cần thiết. Chúng ta quan sát thấy rằng các phân nhóm của một bộ phận tạo thành các bộ phận kỹ thuật đầy đủ nhân viên, trong những công ty lớn, toàn bộ lực lượng nòng cốt gồm những người viết các ấn bản, các phòng với quy mô khổng lồ có nhiệm vụ bảo đảm chất lượng, những bảng chi tiết sản phẩm có kích cỡ bằng cuốn danh bạ,... tất cả đều không cần thiết lúc này. Những thứ phục sức ấy là gánh nặng cho việc xây dựng và giao hàng, cũng giống như sự dư thừa của khâu Bán hàng và Marketing được nói ở trên.

Một chiến lược kỹ thuật dành cho một công ty khởi nghiệp khi ra mắt hai sản phẩm đầu tiên. 1) Thực hiện dựa trên tầm nhìn kỹ thuật của người sáng lập, bổ sung bằng phản hồi của khách hàng trong bước tìm hiểu và xác định khách hàng. 2) Phát triển và sau đó thực hiện kế hoạch “đánh nhanh vào thị trường” (chứ không phải là người đầu tiên vào thị trường) khi ra mắt sản phẩm đầu tiên (cùng với tầm nhìn sản phẩm trong vòng 18 tháng kế tiếp) tới tay của những người truyền bá ban đầu càng sớm càng tốt. 3) Sử dụng sự phản hồi của những người truyền bá ban đầu, những người đã mua sản phẩm để bổ sung những nhận định cho lần ra hàng kế tiếp với một cơ sở khách hàng rộng lớn hơn.

Những nguyên tắc áp dụng với những người điều hành bộ phận Kỹ thuật cũng giống như với những người ở các nhóm khác mà thôi. Hầu hết các công ty phần mềm mới khởi nghiệp sẽ rất hoan hỉ nếu họ có thể thuê Phó chủ tịch kỹ thuật Window của Microsoft. Nhưng bây giờ bạn có thể hiểu rằng đó sẽ là một lựa chọn sai lầm. Với một công ty Khởi nghiệp, bạn không cần phải thuê và quản lý hàng trăm kỹ sư. Những người biết cách phân phối nguồn lực cho các dự án phần mềm

dài hạn 5 năm và thực hiện thử nghiệm beta với khoảng mười ngàn người dùng không phải là đối tượng mà bạn muốn hoặc cần đến, ít nhất là không phải bây giờ. Thay vào đó, điều mà một công ty Khởi nghiệp cần là có một ai đó có một tầm nhìn đam mê sản phẩm, cái nhìn tinh tường về một tập hợp tính năng tối thiểu, và một đôi tai biết lắng nghe phản hồi từ bộ phận Phát triển Khách hàng.

Vấn đề Chức danh

Một tác dụng phụ của việc không có phòng Bán hàng, Marketing hay Phát triển Kinh doanh là bạn sẽ không còn có những người điều hành nắm các chức danh đó. Thú vị thay, việc loại bỏ những chức danh này thậm chí còn quan trọng hơn so với việc loại bỏ chính các bộ phận đó. Nếu bạn là một người điều hành trong một công ty khởi nghiệp căng thẳng và hỗn độn thì bạn sẽ dễ xao lãng những gì mà bạn thật sự định làm (nhất là khi bạn không làm theo phương pháp Phát triển Khách hàng). Khuynh hướng là bạn nên bỏ qua những gì bạn đã từng làm ở công ty trước, và nếu như bạn là một Phó chủ tịch thì những việc cần bỏ qua là đó là tuyển dụng, bố trí, và quản lý. Ví dụ, nếu một Phó chủ tịch Bán hàng của một công ty khởi nghiệp không thể tìm ra cách nào để đạt được kế hoạch doanh thu, việc của họ là cúi xuống nhìn vào danh thiếp của mình, và nhìn vào chức danh ấy. Họ sẽ nhận ra danh thiếp ghi là "Phó chủ tịch Bán hàng", và nghĩ "Ừ nhỉ, mình là Phó chủ tịch Bán hàng, giờ thì mình nhớ ra rồi, mình phải thuê người và quản lý một nhóm Bán hàng. Mình cần đi ra ngoài và tuyển vài nhân viên bán hàng nữa, như thế sẽ giúp giải quyết vấn đề". Đừng cười, điều đó xảy ra thường xuyên lắm. Khi không có một đường lối rõ ràng để chỉ cho họ biết những gì họ làm là đang tự đốt chính đôi giày da dưới chân mình và khi chưa tập hợp một lộ trình bán hàng trước khi thuê mướn bất cứ ai, thì họ thường có xu hướng quay trở lại những con đường mà họ đã từng đi qua trước đây.

Sự hình thành đội ngũ Phát triển Khách hàng và Phát triển Sản phẩm

Ở hai bước đầu trong vòng đời của một công ty khởi nghiệp (Tìm hiểu và Xác định), thì những chức năng hoặc chức danh duy nhất tồn

tại là những chức danh có thể đánh giá dựa vào bài kiểm tra này. Liệu bộ phận này, chức danh này hay nhân viên mới thuê có giúp công ty của bạn hiểu rõ hơn các vấn đề sau:

- Vấn đề của khách hàng là gì?
- Những sản phẩm của bạn có phù hợp với những vấn đề ấy không?
- Làm thế nào để xây dựng được một lộ trình bán hàng?
- Có kiếm được đơn hàng để công nhận giá trị của lộ trình đó?

Nếu khái niệm chức năng và chức danh đó không giúp bạn tiến gần hơn đến đáp án cho những câu hỏi trên thì chúng là vô dụng. Hãy bỏ qua chúng. Ở vị trí chức năng Bán hàng, Marketing hay Phát triển kinh doanh truyền thống, chúng ta cho rằng một hướng đi hiệu quả hơn để tổ chức trong các giai đoạn Tìm hiểu và Xác định của một công ty khởi nghiệp là phải tập hợp một đội ngũ Phát triển Khách hàng. Đội ngũ hướng tới khách hàng này sẽ có hai vai trò: Định hướng Tầm nhìn về khách hàng và Thiết lập Khách hàng. Cùng với nhóm hướng tới khách hàng này có nhóm Tầm nhìn và Thực hiện sản phẩm. Hai Định hướng Tầm nhìn về khách hàng và nhóm Thiết lập Khách hàng này có trách nhiệm đi ra ngoài và nói chuyện với khách hàng, còn nhóm Tầm nhìn và Thực hiện sản phẩm ở lại trong công ty và phát triển sản phẩm. Nhóm "Tầm nhìn" gần những người có thể nắm rõ bức tranh tổng thể. Về phía nhóm khách hàng, tầm nhìn có nghĩa, là những người có thể nói một cách rõ ràng và say sưa về công việc kinh doanh hay tầm quan trọng riêng của sản phẩm mới và công ty. Còn về phía sản phẩm, tầm nhìn chỉ những cá thể có thể mô tả những lợi thế của kiến trúc và công nghệ cho khách hàng, trong khi đó vừa phải giải thích những yêu cầu kỹ thuật phức tạp cho nhóm thiết lập khách hàng. Thông thường, nhóm thiết lập khách hàng có thể phải mượn các nguồn lực kỹ thuật để lắng nghe và trò chuyện với khách hàng. Trong những giai đoạn đầu của khởi nghiệp, hơn 50% thời gian dành cho tầm nhìn sản phẩm là dành để tiếp xúc với khách hàng. Hai nhóm Khách hàng và Sản phẩm phát triển tiến từng bước vững chắc thông qua các cuộc họp đồng bộ mà chúng tôi đã mô tả. Có những lúc nhóm Thiết lập khách hàng có thể phải mượn người của nhóm Tầm nhìn và Thực hiện Sản phẩm.

Đội ngũ Phát triển Khách hàng là đội xung kích chiến thuật cho các bước Tìm hiểu và Xác định Khách hàng. Đầu tiên, "nhóm" này có thể không hơn gì người sáng lập đơn lẻ đi ra ngoài nói chuyện với khách hàng để kiểm tra những "vấn đề" mà công ty đã làm sáng tỏ trong kế hoạch kinh doanh (đóng vai trò như đội ngũ Thiết lập Khách hàng), trong khi năm kỹ sư viết code (đội Thực thi Kỹ thuật). Sau đó, gần cuối bước Xác định Khách hàng có thể đội ngủ này lớn hơn nhiều. Có thể có một đội ngũ khoảng năm người hoặc nhiều hơn phê chuẩn lộ trình bán hàng, cố gắng chốt các đơn hàng và thử nghiệm định vị công ty, trong khi 20 kỹ sư chuẩn bị cho việc giao sản phẩm.

Nếu tạo ra một đội ngũ Phát triển Khách hàng chỉ đơn giản là đổi tên các bộ phận Bán hàng, marketing và bộ phận kỹ thuật truyền thống và gọi là "Đội ngũ Phát triển Khách hàng", thì đó là một việc làm vô ích. Các tổ chức không chỉ khác nhau bởi sự tích hợp liền mạch giữa những gì là truyền thống riêng của lĩnh vực chuyên môn, họ còn khác nhau dựa trên từng cá nhân mà bạn thuê trong quá trình Tìm hiểu và Xác định.

Đặc điểm của các thành viên nhóm Phát triển Khách hàng:

- Có kinh nghiệm chuyển tải thông tin giữa khách hàng tới nhóm Phát triển Khách hàng và Phát triển Sản phẩm (Có nền tảng về việc marketing sản phẩm hoặc quản lý sản phẩm).
- Có khả năng tự đặt mình vào vị trí của khách hàng và hiểu cách họ làm việc ra sao và những vấn đề mà họ gặp phải.
- Họ có thể lắng nghe tốt? Hay là họ thích nói hơn?
- Họ có thể hiểu những gì họ nghe? Hay họ báo cáo về cái mà họ muốn nghe?
- Họ có thể đối phó với sự thay đổi liên tục? Hay là họ thích những công việc tương tự ngày này sang ngày khác hơn?
- Họ có khả năng tự đặt mình vào vị trí của khách hàng và hiểu họ nên làm thế nào hay họ có những gì? Hay là họ thích nói về sản phẩm và bán sản phẩm hơn?
- Họ có tự giác khởi động hay phải chờ chỉ thị?

- Họ có phải là những nhà cách tân và sáng tạo hay họ làm những gì mà người khác bảo họ làm?

---

[22] Nguyên văn “Dance like a butterfly, sting like a bee” - tác giả phỏng theo một câu nói nổi tiếng của huyền thoại quyền anh Mỹ Mohammad Ali, anh đã khẳng định sự thành công của mình là nhờ sự uyển chuyển, linh hoạt như cánh bướm và tấn công mạnh mẽ như ong đốt vào đối thủ. (-ND)

ĐÔI ĐIỀU VỀ TÁC GIẢ

Steve Blank từng là một doanh nhân khởi nhiệp sống và làm việc ở thung lũng Silicon. Ông bắt đầu khởi nghiệp vào năm 1978 và đã làm việc cho 8 công ty khởi nghiệp ở vai trò điều hành, từ chức danh CEO cho tới Phó Chủ tịch Marketing.

Công ty của Steve, kể cả E.piphany - công ty phần mềm doanh nghiệp, được khởi đầu từ phòng khách của ông; 2 công ty bán dẫn (Zilog và Máy tính MIPS), 1 công ty máy tính chuyên dụng (Công nghệ hội tụ), 1 công ty siêu máy tính (Ardent), 1 nhà cung cấp thiết bị ngoại vi máy tính (SuperMac), 1 nhà cung cấp các hệ thống thông minh cho quân đội (ESL) và 1 công ty trò chơi video (Rocket Science games). Những công ty khởi nghiệp này thu được kết quả là 5 công ty phát hành cổ phiếu lần đầu và 3 công ty rơi vào hố sâu thất bại không đáng có.

Nhiều nguyên lý trình bày trong cuốn sách được sử dụng và tinh chỉnh trong quá trình tạo lập các công ty này và trong những năm tháng Steve làm người tư vấn và thành viên hội đồng cho cả các công ty sống sót hoặc chết yểu.

Steve hiện đang giảng dạy về kinh doanh khởi nghiệp và Phát triển khách hàng tại trường Kinh doanh Haas của đại học California Berkeley, trong chương trình MBA Columbia/Berkeley và cao học tại đại học Standford ngành Kỹ thuật.

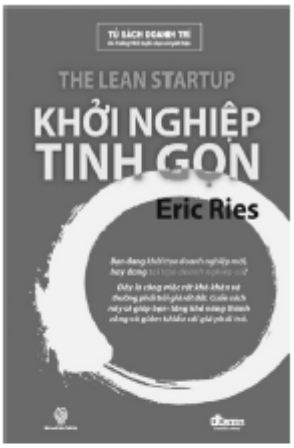
Bộ sách khởi nghiệp cho độc giả Việt Nam

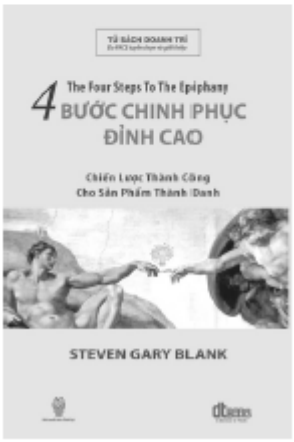
Khởi nghiệp là một hành trình đầy khó khăn, gian khổ và các doanh nhân khởi nghiệp không dễ dàng đi tới được vinh quang: Trung bình cứ 10 sản phẩm mới đi ra thị trường thì tới 9 trong số đó thất bại. Phải chăng thất bại là bài học đắt giá mà những ai mới bước vào thương trường đều phải trải qua?

Hai cuốn sách về khởi nghiệp được xếp vào hàng kinh điển là *Khởi nghiệp tinh gọn* của Eric Ries và *4 bước tới thành công* của Steven Gary Blank là câu trả lời cho thắc mắc trên: đa số những thất bại đó có thể tránh được. Hai cuốn sách này chỉ ra con đường khởi nghiệp với những lộ trình cụ thể để thành công và tránh được những rủi ro không đáng có mà đôi khi phải trả giá không hề rẻ.

Khởi nghiệp tinh gọn là phương pháp kinh doanh mới, đang được áp dụng trên toàn thế giới. Phương pháp này đang thay đổi toàn bộ các thức xây dựng công ty và tung ra sản phẩm mới trên thị trường. "Khởi nghiệp tinh gọn" tức là hiểu được điều khách hàng thực sự muốn. Đây là quá trình liên tục kiểm tra tầm nhìn kinh doanh, điều chỉnh và thích nghi trước khi mọi việc trở nên quá muộn. Khởi nghiệp tinh gọn không chỉ dành cho các công ty khởi nghiệp, mà còn phù hợp với cả các công ty có nhu cầu tái cấu trúc.

4 bước tới thành công sẽ vạch ra cho bạn con đường xây dựng một công ty mới thế nào. Đi theo một lộ trình khoa học mà tác giả mô tả trong cuốn sách, trọng tâm là phương pháp luận Phát triển Khách hàng, sẽ giúp các doanh nhân khởi nghiệp xây dựng được những sản phẩm, dịch vụ mà người tiêu dùng cần, đi vào được đúng thị trường và từ đó sẽ gặt hái được thành công.





Hai cuốn sách, *Khởi nghiệp tinh gọn* và *4 bước tới thành công* , được coi như những sách gối đầu giường của các doanh nhân khởi nghiệp thế giới, rất nhiều minh họa thực tiễn, dễ áp dụng. Đến với bạn đọc Việt Nam trong bối cảnh khủng hoảng kinh tế, rất nhiều công ty muốn tái cấu trúc và đưa ra các sản phẩm, dịch vụ phù hợp với bối cảnh mới, hy vọng 2 cuốn sách này sẽ giúp các doanh nhân khởi nghiệp của Việt Nam tự vạch ra cho mình lộ trình khoa học, làm cho con đường đi tới thành công bớt đi rất nhiều chông gai và nhanh chóng tiến tới đích của người chiến thắng.









THƯ VIỆN EBOOK

SÁCH MỚI.NET

HÀNG NGHÌN ĐẦU SÁCH HAY ĐANG CHỜ BẠN

WWW.SACHMOI.NET