CHUYÊN SAN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC & VẬN HÀNH

# PHỐI HỢP R&D VÀ MARKETING TRONG SME SẢN XUẤT OEM

## LỰA CHỌN CƠ HỘI VÀ PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC CẠNH TRANH

*R&D and Marketing Coordination in OEM Manufacturing SMEs: Selecting Opportunities and Developing Competitive Capabilities*

**Thành, Trương B.**

*Trương Thành HUB, Vietnam*

**LOẠI BÀI:** Phân tích và tổng hợp khái niệm | **ĐỊNH DẠNG:** TTH-SOR-2C | **CẬP NHẬT:** 02/10/2026

### HIGHLIGHTS

- Phân biệt vai trò của Marketing, R&D và các chức năng triển khai trong SME OEM.
- Đặt lựa chọn cơ hội và phạm vi tham gia của nhà cung cấp trước quyết định phát triển.
- Liên kết bằng chứng kỹ thuật, lợi ích sử dụng và cơ sở mua hàng để tăng cam kết đầu tư.
- Tổ chức quyết định chung và lưu tri thức sau dự án để phát triển năng lực cạnh tranh.

### TÓM TẮT

Trong doanh nghiệp nhỏ và vừa sản xuất OEM, yêu cầu của khách hàng thường đến cùng bản vẽ và thời hạn làm mẫu, trong khi giá trị sử dụng, khả năng sản xuất lặp lại và hiệu quả đầu tư còn chưa rõ. Bài viết phân tích cách phối hợp Marketing và R&D để lựa chọn cơ hội, xác định phạm vi phát triển và quyết định mức cam kết nguồn lực. Trên cơ sở tổng hợp nghiên cứu về định hướng thị trường, tích hợp R&D–Marketing, giá trị khách hàng B2B và năng lực hấp thụ, bài viết phân biệt chức năng nghiên cứu với hoạt động kỹ thuật và sản xuất thường ngày. Một tình huống giả định về cụm chi tiết công nghiệp được sử dụng để làm rõ quan hệ giữa kết quả kỹ thuật, lợi ích trong lắp ráp và quyết định mua. Hai sơ đồ cùng hai bảng tổng hợp hỗ trợ phân công và xác định bằng chứng cần có ở các quyết định phát triển. Các công cụ này là đề xuất vận dụng, chưa được kiểm định thực nghiệm. Lập luận chính là mức đầu tư cần tăng theo bằng chứng về giải pháp và thị trường, đồng thời xét chi phí, nguồn lực và quyền tham gia của nhà cung cấp. Việc lưu cả tri thức kỹ thuật lẫn hiểu biết khách hàng sau dự án giúp doanh nghiệp đánh giá cơ hội tiếp theo có căn cứ hơn.

**Từ khóa:** *R&D; Marketing; SME sản xuất OEM; giá trị khách hàng B2B; phối hợp chức năng; năng lực cạnh tranh*

### ABSTRACT

*In small and medium-sized OEM manufacturers, customer requests often arrive with drawings and sample deadlines, while use benefits, repeatable production and investment returns remain uncertain. This article examines how Marketing and R&D can coordinate opportunity selection, development scope and resource commitments. Drawing on research on market orientation, R&D–Marketing integration, B2B customer value and absorptive capacity, it distinguishes research from routine engineering and production activities. A hypothetical industrial-component case connects technical results with assembly benefits and purchasing decisions. Two figures and two tables support functional responsibilities and the evidence required for development decisions. These tools are proposed applications rather than empirically validated models. The central argument is that commitments should increase as technical and market evidence develops, with explicit consideration of costs, resources and the supplier's scope of participation. Retaining technical knowledge alongside customer insights after each project can strengthen the basis for evaluating subsequent opportunities.*

**Keywords:** *R&D; Marketing; OEM manufacturing SMEs; B2B customer value; cross-functional coordination; competitive capabilities*

Một yêu cầu OEM thường đến cùng bản vẽ, thời hạn làm mẫu và sản lượng dự kiến. Những thông tin ấy giúp nhà cung cấp bắt đầu công việc, nhưng chưa đủ để quyết định nên đầu tư đến đâu. Doanh nghiệp còn phải hiểu giá trị mà khách hàng tìm kiếm, phần kỹ thuật cần phát triển và khả năng thu hồi nguồn lực đã bỏ ra.

Với SME cung cấp chi tiết hoặc cụm sản phẩm cho nhà sản xuất trong nước và quốc tế, mỗi dự án phát triển đồng thời đặt ra một lựa chọn về năng lực tương lai. Phối hợp R&D–Marketing vì thế cần được nhìn từ quyết định lựa chọn cơ hội, xuyên qua quá trình kiểm chứng, đến khả năng cung ứng có hiệu quả. Cách phối hợp này giúp doanh nghiệp đánh giá cả giá trị của đơn hàng trước mắt và năng lực có thể tích lũy sau dự án.

## 1. Vai trò của Marketing và R&D

Marketing tạo cơ sở thị trường cho quyết định phát triển. Chức năng này tìm hiểu khách hàng sử dụng sản phẩm vào việc gì, vấn đề nào ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động của họ và những lựa chọn cung ứng nào đang cạnh tranh với doanh nghiệp. Hiểu biết đó giúp lựa chọn phân khúc và cơ hội đáng dành nguồn lực.

Khung định hướng thị trường của Kohli, Jaworski và Kumar (1993) nhấn mạnh việc tạo lập hiểu biết về nhu cầu hiện tại và tương lai, chia sẻ hiểu biết trong tổ chức và chuyển thành hành động. Đây là năng lực của toàn doanh nghiệp. Vận dụng vào bối cảnh OEM, Marketing có trách nhiệm kết nối thông tin từ khách hàng và thị trường để hỗ trợ lựa chọn phát triển. [1]

Sales đóng góp thông qua tiếp xúc khách hàng, theo đuổi cơ hội và thực hiện giao dịch. Marketing cần tổng hợp các cơ hội ấy để nhận ra nhu cầu lặp lại, nguyên nhân khách hàng lựa chọn hoặc từ chối, và khoảng cách giữa năng lực hiện có với vị thế doanh nghiệp muốn đạt tới. Trong SME, hai chức năng có thể do cùng một người đảm nhiệm; công việc lựa chọn thị trường vẫn cần có thời gian và đầu ra riêng.

R&D phát triển tri thức và giải pháp kỹ thuật để mở rộng khả năng của doanh nghiệp, trong các lĩnh vực như vật liệu, thiết kế sản phẩm hoặc công nghệ chế tạo. Công việc bắt đầu từ khoảng trống tri thức và được tổ chức qua giả thuyết, nghiên cứu và thử nghiệm. R&D cũng đề xuất hướng công nghệ, đánh giá tri thức có thể tiếp nhận từ bên ngoài và xác định giới hạn của giải pháp đang hình thành.

Frascati Manual của OECD (2015) xác định hoạt động R&D qua năm tiêu chí: tính mới, tính sáng tạo, sự bất định, tính hệ thống và khả năng chuyển giao hoặc tái lập. Với doanh nghiệp, tính mới cần được đối chiếu với tri thức đã có trong ngành. Theo khung phân loại này, làm mẫu hoặc điều chỉnh quy trình không tự động là R&D; cần xem nội dung công việc có đáp ứng các tiêu chí tương ứng hay không. [2]

Cần phân biệt theo nội dung công việc, thay vì tên phòng ban. Thiết kế, chế tạo khuôn hay thử nghiệm có thể chứa phần R&D nếu đáp ứng các tiêu chí trên; triển khai một giải pháp đã biết thuộc công việc kỹ thuật thường ngày. Trong SME, cùng một người có thể đảm nhiệm cả hai, nhưng thời gian, mục tiêu và đầu ra cần được xác định riêng. Phản hồi từ sản xuất cũng có thể làm xuất hiện câu hỏi nghiên cứu mới.

**Bảng 1. Vai trò và đầu ra của các chức năng trong phát triển OEM**

| Chức năng | Câu hỏi trọng tâm | Đầu ra chính | Điểm phối hợp |
|---|---|---|---|
| **Marketing** | Nên phục vụ khách hàng nào, giải quyết vấn đề gì và bằng giá trị nào? | Lựa chọn phân khúc; hiểu biết về ứng dụng, đối thủ và tiêu chí mua; đề xuất giá trị có căn cứ. | Cùng R&D xác định mục tiêu phát triển và bằng chứng khách hàng cần. |
| **R&D** | Cần phát triển tri thức hoặc giải pháp nào để mở rộng khả năng của doanh nghiệp? | Giả thuyết; kết quả nghiên cứu và thử nghiệm; giải pháp cùng giới hạn áp dụng. | Đối chiếu khả năng kỹ thuật với giá trị thị trường; chuyển giao tri thức cho các chức năng triển khai. |
| **Kỹ thuật thiết kế và sản xuất** | Làm thế nào chuyển giải pháp thành thiết kế và phương án chế tạo có thể thực hiện? | Hồ sơ thiết kế; phương án công nghệ, khuôn và đồ gá; điều kiện vận hành. | Phản hồi tính khả thi, chi phí và vấn đề phát sinh khi triển khai. |
| **Sản xuất và QA/QC** | Có thể duy trì yêu cầu sản phẩm trong điều kiện sản xuất thực tế không? | Dữ liệu sản xuất; kết quả xác nhận chất lượng; bằng chứng về tính lặp lại. | Cung cấp căn cứ để hoàn thiện giải pháp và xác định phạm vi cam kết cung ứng. |

*Phân biệt theo chức năng công việc. Một người hoặc một nhóm trong SME có thể đảm nhiệm nhiều chức năng; cách phân công thực tế phụ thuộc nội dung dự án.*

Quan hệ giữa Marketing và R&D diễn ra theo hai chiều. Hiểu biết thị trường giúp định hướng nghiên cứu; kết quả nghiên cứu có thể mở ra ứng dụng mà doanh nghiệp chưa từng phục vụ. Hai chức năng cần cùng đánh giá những khả năng đó trước khi chúng trở thành ưu tiên đầu tư.

## 2. Lựa chọn cơ hội và phạm vi phát triển

Giả định một SME được mời cung cấp cụm chi tiết cho thiết bị công nghiệp. Khách hàng đã có bản vẽ, đang mất thời gian chỉnh sửa khi lắp ráp và đề nghị siết dung sai. Sản lượng còn là dự báo. Nhà cung cấp có thể làm mẫu bằng phương pháp hiện có, nhưng chưa xác nhận được khả năng duy trì kết quả với chi phí phù hợp khi sản xuất lặp lại.

Đề nghị siết dung sai là một đầu vào cần xem xét. Marketing phải làm rõ việc chỉnh sửa ảnh hưởng đến khách hàng như thế nào, mức ưu tiên của vấn đề và tiêu chí họ dùng để lựa chọn nhà cung cấp. R&D cùng các chức năng kỹ thuật kiểm tra nguyên nhân: sai lệch nằm ở chi tiết được cung cấp, phương pháp chế tạo hay tương tác trong cụm lắp ráp. Việc đầu tư vào độ chính xác chỉ có ý nghĩa khi giải quyết được vấn đề sử dụng đã xác nhận.

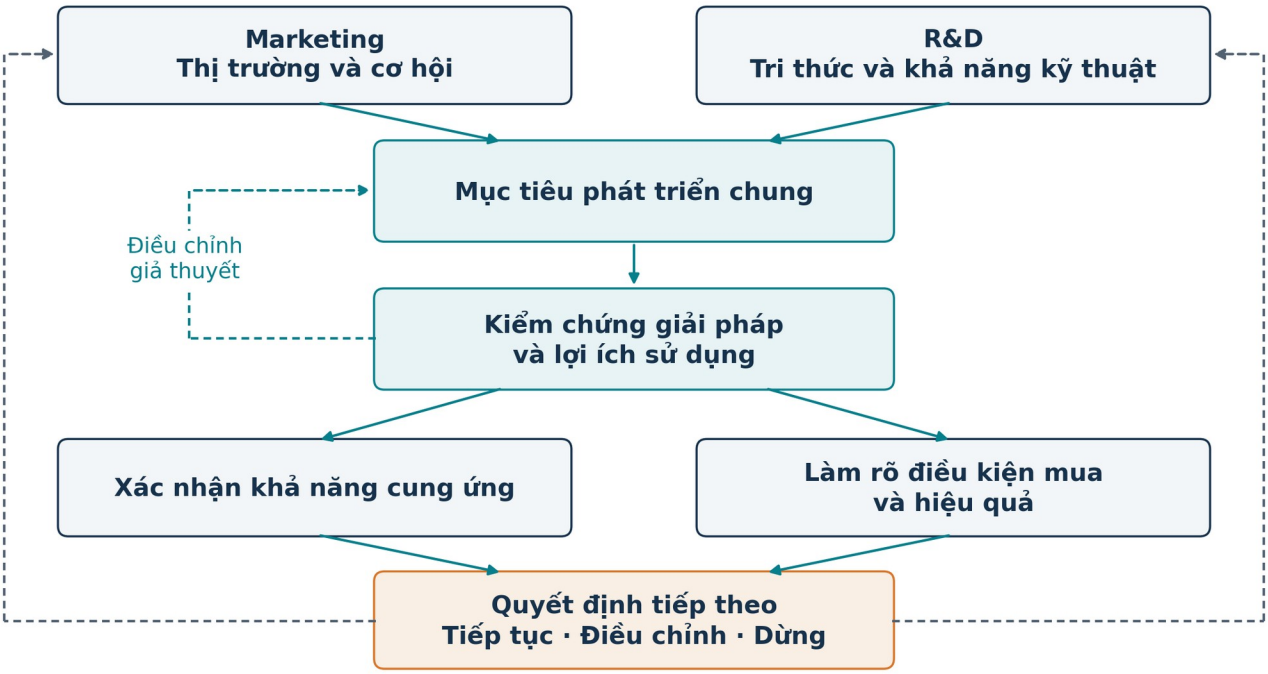
Narver, Slater và MacLachlan (2004) phân biệt định hướng thị trường đáp ứng nhu cầu đã được diễn đạt với định hướng chủ động khám phá nhu cầu còn tiềm ẩn. Khung này gợi ý rằng việc hiểu khách hàng cần đi sâu vào hoạt động sử dụng và cơ hội tạo giá trị, thay vì dừng ở yêu cầu được nêu ra. [3]

Trong tình huống giả định, Marketing và R&D cần thống nhất bài toán phát triển: giảm phần chỉnh sửa nào, trong điều kiện lắp ráp nào và với giới hạn chi phí nào. Nếu giải pháp đã rõ và có thể áp dụng tri thức sẵn có, kỹ thuật sản xuất triển khai. Nếu cần phát triển phương pháp mới để giải quyết khoảng trống kỹ thuật, phần công việc ấy phải có mục tiêu nghiên cứu và kế hoạch thử nghiệm tương ứng.

Phạm vi phát triển còn phụ thuộc vào quyền tham gia của nhà cung cấp. Petersen, Handfield và Ragatz (2005) mô tả các mức tham gia từ tư vấn ý tưởng đến chịu trách nhiệm thiết kế bộ phận cung cấp, ở những giai đoạn khác nhau. [4] Với sản phẩm phải tuân thủ thiết kế đã chốt, nhà cung cấp có thể tập trung phát triển công nghệ chế tạo; thay đổi vật liệu hoặc kết cấu cần được khách hàng chấp thuận. Quyền tham gia và trách nhiệm phải rõ trước khi doanh nghiệp đầu tư vào một hướng giải pháp.

Thứ tự kiểm chứng nên ưu tiên điều có thể làm thay đổi quyết định đầu tư, xét cùng chi phí để làm rõ nó. Hình 1 tổng hợp mối liên hệ giữa lựa chọn cơ hội, phát triển giải pháp và quyết định cung ứng. Các kết quả thử có thể làm thay đổi bài toán ban đầu; việc xác nhận cung ứng cần có kỹ thuật sản xuất và chất lượng, còn đánh giá hiệu quả cần có tài chính.

Ở cấp doanh nghiệp, dự án còn phải được đặt cạnh những cơ hội khác. Marketing đánh giá nhu cầu tương tự trong nhóm khách hàng mục tiêu; R&D đánh giá phần tri thức và giải pháp có thể sử dụng tiếp. Một dự án riêng cho một khách hàng vẫn có thể đáng làm nếu hiệu quả phù hợp. Tuy nhiên, triển vọng mở rộng thị trường cần có căn cứ riêng để tránh biến kỳ vọng dài hạn thành lý do tiếp tục chi cho một dự án yếu.




**Hình 1. Phối hợp từ lựa chọn cơ hội đến quyết định cung ứng**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp và đề xuất vận dụng cho SME OEM. Các hoạt động có thể lặp lại và thực hiện song song; kết quả và bài học được đưa trở lại lựa chọn thị trường và hướng nghiên cứu.*

## 3. Kiểm chứng giải pháp và giá trị cung ứng

Trong ví dụ, kiểm soát tốt hơn sai lệch ở vị trí lắp ghép là kết quả kỹ thuật. Giảm thời gian chỉnh sửa là lợi ích sử dụng. Khách hàng lựa chọn nhà cung cấp và chấp nhận điều kiện mua là kết quả thương mại. Doanh nghiệp cần bằng chứng để nối những kết quả này với nhau.

Anderson, Narus và van Rossum (2006) đề xuất tập trung giá trị chào bán B2B vào một số yếu tố quan trọng nhất với khách hàng, đồng thời chứng minh và ghi nhận giá trị của chúng. Cách tiếp cận này giúp doanh nghiệp lựa chọn phần cải tiến đáng đầu tư, thay vì mặc định rằng mọi đặc tính tốt hơn đều có giá trị tương ứng. [5]

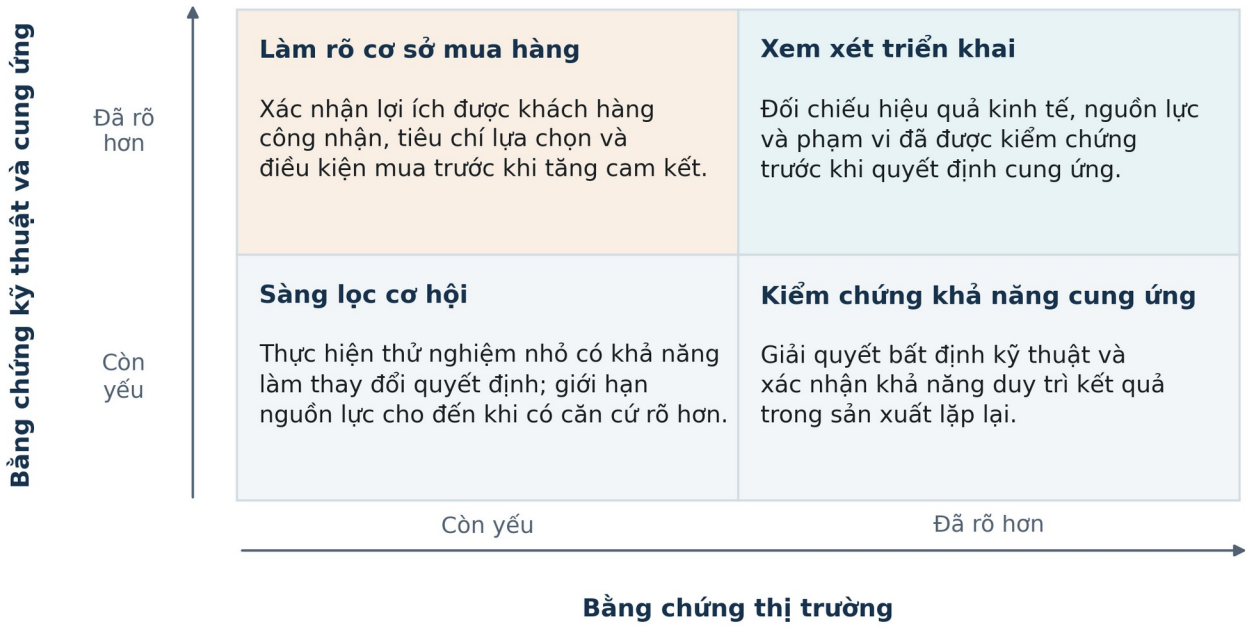
R&D cần thiết kế thử nghiệm để trả lời một câu hỏi cụ thể: yếu tố nào ảnh hưởng đến sai lệch, phương án nào cải thiện kết quả và trong điều kiện nào kết luận còn đúng. Marketing làm rõ bằng chứng khách hàng cần để đánh giá lợi ích. Trong tình huống giả định, dữ liệu đo chi tiết phải được đối chiếu với kết quả thử lắp; phương án mới cần được so sánh với phương án khách hàng đang sử dụng.

Một mẫu đạt xác nhận kết quả trong điều kiện làm mẫu. Khả năng cung ứng đòi hỏi kiểm chứng thêm trong điều kiện sản xuất đại diện, với sự tham gia của kỹ thuật sản xuất và chất lượng. R&D chuyển giao giải pháp cùng giới hạn đã nhận diện; các chức năng tiếp nhận xác nhận khả năng triển khai. Marketing sử dụng phạm vi bằng chứng đó để xây dựng đề xuất giá trị và cam kết với khách hàng.

Cũng cần phân biệt người nhận lợi ích với người quyết định mua. Bộ phận lắp ráp có thể ghi nhận thời gian tiết kiệm, trong khi mua hàng đánh giá giá chào và điều kiện cung ứng. Marketing phải tìm hiểu lợi ích kỹ thuật được đưa vào quyết định lựa chọn nhà cung cấp như thế nào. Nếu khách hàng chưa công nhận hoặc chưa có cơ chế đánh giá lợi ích ấy, khả năng thương mại hóa vẫn còn bất định.

Giá trị tạo cho khách hàng và lợi ích nhà cung cấp thu được cần được đánh giá riêng. Giảm chỉnh sửa có thể mang lại lợi ích thực tế, nhưng khả năng thu hồi chi phí phát triển còn phụ thuộc vào giá, sản lượng và phần chi phí doanh nghiệp phải chịu. Marketing cung cấp căn cứ về lựa chọn cạnh tranh và điều kiện mua; tài chính đánh giá hiệu quả; R&D làm rõ nguồn lực kỹ thuật còn cần thiết.

Đối với SME, đầu tư nên được mở rộng theo bằng chứng. Bằng chứng thị trường gồm mức quan trọng của vấn đề, lợi ích được khách hàng công nhận và cơ sở mua hàng. Bằng chứng kỹ thuật và cung ứng gồm kết quả thử, giới hạn áp dụng và khả năng duy trì yêu cầu trong điều kiện sản xuất đại diện. Hình 2 giúp xác định phần cần làm rõ trước khi tăng cam kết.




**Hình 2. Ưu tiên kiểm chứng trước khi tăng cam kết đầu tư**

*Nguồn: Công cụ định hướng do tác giả đề xuất, chưa được kiểm định thực nghiệm. Các ô gợi ý ưu tiên làm rõ; quyết định cuối cùng còn phụ thuộc hiệu quả kinh tế, dòng tiền, nguồn lực và phạm vi tham gia của nhà cung cấp.*

## 4. Cơ chế phối hợp và tích lũy năng lực

Khác biệt giữa Marketing và R&D có thể hữu ích khi được đưa vào quyết định chung. Marketing xem xét mức hấp dẫn của cơ hội và khả năng được lựa chọn. R&D xem xét căn cứ kỹ thuật và phần công việc chưa hoàn tất. Nếu mỗi bên chỉ được đánh giá theo kết quả riêng, doanh nghiệp có thể chào giá nhanh hoặc làm mẫu đúng hạn mà vẫn bỏ sót rủi ro của cả dự án.

Griffin và Hauser (1996) đặt sự phối hợp trong mối liên hệ với mức bất định, cơ cấu tổ chức, quy trình và cơ chế khuyến khích. [6] Tổng quan của Zatini (2026), tổng hợp 140 nghiên cứu, tiếp tục hướng vấn đề sang cách kết hợp năng lực phù hợp với bối cảnh cạnh tranh và đề xuất một mô hình theo điều kiện. [7] Hai cách nhìn này hỗ trợ việc thiết kế phối hợp theo đặc điểm dự án, thay vì áp dụng một mức tham gia giống nhau cho mọi công việc.

Vận dụng vào SME, dự án áp dụng công nghệ quen thuộc có thể cần một cuộc rà soát ngắn và trách nhiệm rõ. Dự án có khoảng trống kỹ thuật lớn cần Marketing và R&D cùng theo sát quá trình học hỏi, vì kết quả thử có thể làm thay đổi phạm vi giải pháp, giá trị chào bán và cơ sở đầu tư.

Một bản mô tả phát triển ngắn có thể tạo điểm tựa chung. Nội dung cần xác định khách hàng mục tiêu, vấn đề sử dụng, phương án thay thế, khoảng trống kỹ thuật và giới hạn nguồn lực. Marketing và R&D cùng chuẩn bị; người chịu trách nhiệm dự án tổ chức quyết định với sự tham gia của sản xuất, chất lượng và tài chính khi cần.

**Bảng 2. Căn cứ cho các quyết định phát triển OEM**

| Quyết định chung | Căn cứ từ Marketing | Căn cứ từ R&D | Nội dung cần thống nhất |
|---|---|---|---|
| **Có dành nguồn lực cho cơ hội này không?** | Mức quan trọng của nhu cầu; phương án cạnh tranh; cơ sở mua hàng. | Khoảng trống tri thức; hướng giải quyết; nguồn lực nghiên cứu. | Mục tiêu, phạm vi tham gia và giới hạn đầu tư ban đầu. |
| **Cần kiểm chứng điều gì tiếp theo?** | Lợi ích khách hàng cần xác nhận; bằng chứng ảnh hưởng đến lựa chọn. | Giả thuyết cần kiểm tra; phương pháp thử; giới hạn kết luận. | Câu hỏi kiểm chứng, tiêu chí đánh giá và điều kiện điều chỉnh hoặc dừng. |
| **Có tăng cam kết và chuyển sang cung ứng không?** | Giá trị đã được ghi nhận; điều kiện mua; căn cứ về sản lượng. | Mức hoàn thiện giải pháp; khả năng chuyển giao; bất định còn lại. | Phạm vi cam kết, hiệu quả dự kiến và điều kiện sản xuất, chất lượng cần đáp ứng. |

*Khung thực hành do tác giả đề xuất. Quyết định đầu tư và cung ứng cần thêm căn cứ từ sản xuất, chất lượng và tài chính; Marketing và R&D chuẩn bị phần đánh giá thuộc chức năng của mình.*

Mục tiêu chung phải đủ cụ thể để xử lý đánh đổi. Với cụm chi tiết giả định, doanh nghiệp cần thống nhất yêu cầu lắp ráp, lợi ích muốn kiểm chứng và điều kiện dùng để tính hiệu quả. Khi kết quả chưa đạt, cuộc trao đổi phải chỉ ra điều gì còn thiếu và bằng chứng nào đủ để tiếp tục, điều chỉnh hoặc dừng. Chi phí đã bỏ ra cần được ghi nhận, nhưng quyết định tiếp theo phải dựa trên triển vọng và nguồn lực còn phải sử dụng.

Đánh giá R&D cũng cần phản ánh chất lượng của quá trình nghiên cứu. Một thử nghiệm bác bỏ được phương án yếu có thể giúp doanh nghiệp tránh khoản đầu tư lớn hơn, nếu câu hỏi nghiên cứu và phương pháp được xác lập tốt. Marketing cần được đánh giá qua chất lượng hiểu biết thị trường và lựa chọn cơ hội, bên cạnh kết quả thương mại. Cả hai chức năng cùng chịu trách nhiệm về mục tiêu dự án trong phạm vi mình có thể tác động.

Tri thức tích lũy sau dự án cần vượt ra ngoài hồ sơ của một mã hàng. R&D lưu nguyên nhân, điều kiện thử và giới hạn áp dụng của giải pháp; Marketing lưu tiêu chí mua và phản hồi về giá trị sử dụng. Việc liên kết những thông tin này giúp lần phát triển sau hiểu được vì sao một phương án phù hợp với một ứng dụng nhưng chưa chắc phù hợp với ứng dụng khác.

Cohen và Levinthal (1990) gọi khả năng nhận biết giá trị của tri thức bên ngoài, tiếp thu và sử dụng vào mục đích thương mại là năng lực hấp thụ; khả năng ấy phụ thuộc đáng kể vào nền tảng tri thức đã có. [8] Đối với SME OEM, việc tích lũy kiến thức kỹ thuật và hiểu biết khách hàng tạo cơ sở để tiếp nhận những yêu cầu mới với đánh giá tốt hơn.

Qua các dự án, Marketing có thể nhận ra nhóm khách hàng phù hợp với năng lực đang hình thành; R&D có thể xác định hướng công nghệ đáng phát triển tiếp. Sự phối hợp đạt chiều sâu khi doanh nghiệp ngày càng có căn cứ rõ hơn để chọn cơ hội, thực hiện cam kết và quyết định năng lực nào cần đầu tư cho tương lai.

## Tài liệu tham khảo

[1] Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. Journal of Marketing Research, 30(4), 467–477. https://doi.org/10.1177/002224379303000406

[2] OECD. (2015). Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development. Chương 2. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264239012-en

[3] Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. Journal of Product Innovation Management, 21(5), 334–347. https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x

[4] Petersen, K. J., Handfield, R. B., & Ragatz, G. L. (2005). Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design. Journal of Operations Management, 23(3–4), 371–388. https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.07.009

[5] Anderson, J. C., Narus, J. A., & van Rossum, W. (2006). Customer Value Propositions in Business Markets. Harvard Business Review, 84(3), 90–99. https://store.hbr.org/product/customer-value-propositions-in-business-markets/R0603F

[6] Griffin, A., & Hauser, J. R. (1996). Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature. Journal of Product Innovation Management, 13(3), 191–215. https://doi.org/10.1111/1540-5885.1330191

[7] Zatini, G. (2026). How firms bundle R&D and marketing capabilities for innovation: a systematic review and contingency model. International Marketing Review. Xuất bản trực tuyến ngày 25/9/2026. https://doi.org/10.1108/IMR-03-2025-0137

[8] Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. Administrative Science Quarterly, 35(1), 128–152. https://doi.org/10.2307/2393553