

# CHƯƠNG 1: QUÁ TRÌNH THIẾT KẾ VÀ PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI



## Mục tiêu

- Hiểu biết chung về sản phẩm mới, đổi mới sản phẩm phát triển sản phẩm mới và vòng đời sản phẩm.
- Hiểu rõ các mô hình lý thuyết về thiết kế và phát triển sản phẩm mới trên thế giới.
- Hiểu rõ nội dung các bước trong quá trình thiết kế và phát triển sản phẩm mới cũng như các công cụ để thực hiện các bước phát triển sản phẩm mới một cách hiệu quả.

## Nội dung

- Khái niệm về sản phẩm và sản phẩm mới; đổi mới sản phẩm và phát triển sản phẩm mới; vòng đời sản phẩm; các giai đoạn trong vòng đời của sản phẩm.
- Các phương pháp và mô hình phát triển sản phẩm mới.
- Các bước phát triển sản phẩm mới.
- Phân loại hoạt động phát triển sản phẩm mới trong các ngành khác nhau.

## Hướng dẫn học

- Nắm rõ các vấn đề lý thuyết liên quan đến quá trình thiết kế và phát triển sản phẩm mới.
- Học hỏi thêm kinh nghiệm của các doanh nghiệp trên thế giới trong việc thiết kế và phát triển sản phẩm mới.
- Liên hệ các bài tập tình huống và câu hỏi ôn tập để hiểu rõ hơn các vấn đề lý thuyết.

## Thời lượng học

- 12 tiết

## TÌNH HUỐNG DẪN NHẬP

### Unilever tung sản phẩm mới mang tên “Comfort Sáng tạo”

Unilever là một trong những công ty lớn, hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực ngành hàng tiêu dùng nhanh không chỉ Việt Nam mà còn trên toàn thế giới. Đầu tư vào Việt Nam từ năm 1996, Unilever đã đưa ra thị trường rất nhiều dòng sản phẩm nổi tiếng, được người tiêu dùng biết tới như: bột giặt OMO, Viso, Surf, nước xả vải Comfort, hạt nêm Knorr, dầu gội đầu Sunsilk, Dove, nước rửa chén Sunlight...



Lợi thế là tập đoàn đa quốc gia với tiềm lực tài chính mạnh, kinh nghiệm quản lý và kinh doanh lâu năm, sản phẩm của Unilever luôn chiếm lĩnh được thị phần lớn trên thị trường cũng như đạt được điểm số cao về độ thỏa mãn về sản phẩm từ người tiêu dùng. Tuy nhiên công ty cũng phải đối mặt với rất nhiều thách thức như: hoạt động của đối thủ cạnh tranh, nghiên cứu đưa ra sản phẩm mới, chỉ tiêu tăng trưởng, thị phần...

Ngành hàng nước xả vải Comfort là một trong những ví dụ điển hình, với thị phần luôn chiếm từ 54-58% (theo số liệu từ công ty nghiên cứu thị trường AC neilson), với các dòng sản phẩm khác nhau và kích cỡ khác nhau nhằm thỏa mãn các đối tượng, phân khúc khách hàng khác nhau như: Comfort đậm đặc, comfort hương ban mai, Comfort hương gió xuân, đóng gói 22ml, 400ml, 800ml, 1lit, 02 lít... Đối thủ chính của ngành hàng nước xả vải của Unilever đến từ sản phẩm nước xả vải Downy của công ty P&G.

Trước sức ép về việc đạt chỉ tiêu tăng trưởng của năm 2011, gia tăng thị phần và đối mặt với nguy cơ bão hòa của thị trường đối với những dòng sản phẩm đang có. Đòi hỏi phòng nghiên cứu sản phẩm của công ty phải đưa ra sản phẩm mới, công nghệ vượt trội. Bên cạnh đó xuất hiện những thông tin của đối thủ cạnh tranh là Downy của công ty P&G sẽ tung sản phẩm mới có tên là Downy đam mê (nước hoa) nhằm vào phân khúc thị trường thơm lâu (Unilever chưa hề có một dòng sản phẩm nào nằm trong phân khúc này tại thị trường Việt Nam).

Ngay lập tức ban lãnh đạo công ty quyết định lập ra ban dự án nhằm nghiên cứu và đưa ra dòng sản phẩm mới cạnh tranh với sản phẩm từ công ty P&G. Nhân sự của ban dự án được lấy từ trưởng các phòng ban trong công ty và cán bộ có chuyên môn với người đứng đầu là Branch Unit Manager của nhãn hàng Comfort.

Các cán bộ có liên quan được cử đi công tác tại nước ngoài (cụ thể là Nam Phi) nơi mà Unilever đã áp dụng và tung ra thị trường dòng sản phẩm có thể mạnh cạnh tranh tương đương. Trong một thời gian ngắn, với sự phối hợp đặc lực từ các bộ phận liên quan thì: Phòng luật làm việc với các cơ quan chức năng của Việt Nam để đăng ký nhãn hiệu sản phẩm mới, phòng kế toán đưa ra dự toán ngân sách cho dự án trên, cũng như hiệu quả của việc thu hồi vốn đầu tư (ROI: return on investment), phòng nghiên cứu đưa ra những mùi hương phù hợp với sở thích của người tiêu dùng Việt Nam, phòng Marketing đưa ra các chiến dịch quảng cáo về sản phẩm mới, phòng Trade cat đưa ra các chương trình về khuyến mại thông qua các kênh phân phối như: Metro, Model Trade, GT..., phòng phát triển khách hàng đưa ra kế hoạch về bao phủ, tung sản phẩm ra thị trường...

Dòng sản phẩm mới của Comfort được lấy tên là Comfort Sáng tạo, với công nghệ vượt trội là hạt lưu hương (trong mỗi hạt lưu hương của Comfort chứa hàng triệu hạt thơm, các hạt thơm này sẽ lưu mãi trong từng thớ vải và sẽ tỏa hương mãi trong quá trình người mặc vận động, cọ sát các thớ vải với nhau).

Ngay trong 02 tuần đầu tiên tung sản phẩm, Comfort Sáng tạo đã nhận được phản hồi tích cực từ thị trường, người tiêu dùng háo hức và chào đón dòng sản phẩm mới. Công ty cũng hoàn thành các chỉ tiêu về bao phủ, thị phần. Unilever luôn là công ty đi đầu trong lĩnh vực ngành hàng tiêu dùng nhanh.

### Câu hỏi

1. Theo anh (chị) sản phẩm mới mang tên Comfort Sáng tạo mà Unilever đưa vào thị trường là sản phẩm mới tương đối hay sản phẩm mới tuyệt đối?
2. Anh (chị) rút ra được bài học gì qua tình huống: Unilever tung sản phẩm mới mang tên “Comfort Sáng tạo”

Bài học này sẽ giúp người đọc hiểu rõ hơn về sản phẩm mới, vòng đời của sản phẩm và các giai đoạn của một quá trình thiết kế và phát triển sản phẩm mới.

## 1.1. Tổng quan về sản phẩm mới

### 1.1.1. Khái niệm về sản phẩm

Có rất nhiều các quan điểm khác nhau về sản phẩm:

- **Theo quan điểm truyền thống:** Sản phẩm là tổng hợp các đặc tính vật lý, hóa học, sinh học... có thể quan sát được, dùng để thỏa mãn những nhu cầu cụ thể của sản xuất hoặc đời sống.
- **Theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9000:** Sản phẩm là kết quả của một quá trình với một tập hợp các hoạt động có liên quan lẫn nhau hoặc tương tác với nhau để biến đổi đầu vào thành đầu ra.
- **Theo quan điểm marketing:** Sản phẩm là bất cứ thứ gì có khả năng thỏa mãn nhu cầu/mong muốn của khách hàng, bởi nó hàm chứa những giá trị lợi ích mà khách hàng mong đợi và được đưa ra chào bán trên thị trường. Theo đó, sản phẩm được cấu tạo và hình thành từ hai yếu tố cơ bản: yếu tố vật chất và yếu tố phi vật chất. Ngày nay, người tiêu dùng hiện đại khi mua một sản phẩm không chỉ chú ý đến khía cạnh vật chất mà quan tâm nhiều đến khía cạnh phi vật chất hay yếu tố vô hình của sản phẩm.

### 1.1.2. Khái niệm về sản phẩm mới

Đứng trên góc độ doanh nghiệp, người ta chia sản phẩm mới thành hai loại: sản phẩm mới tương đối và sản phẩm mới tuyệt đối. Trong đó, chiến lược phát triển đối với sản phẩm mới tuyệt đối thường phải được chuẩn bị kỹ lưỡng hơn, đòi hỏi thông tin chính xác và chi tiết về khách hàng và thị trường hơn so với sản phẩm mới tương đối.



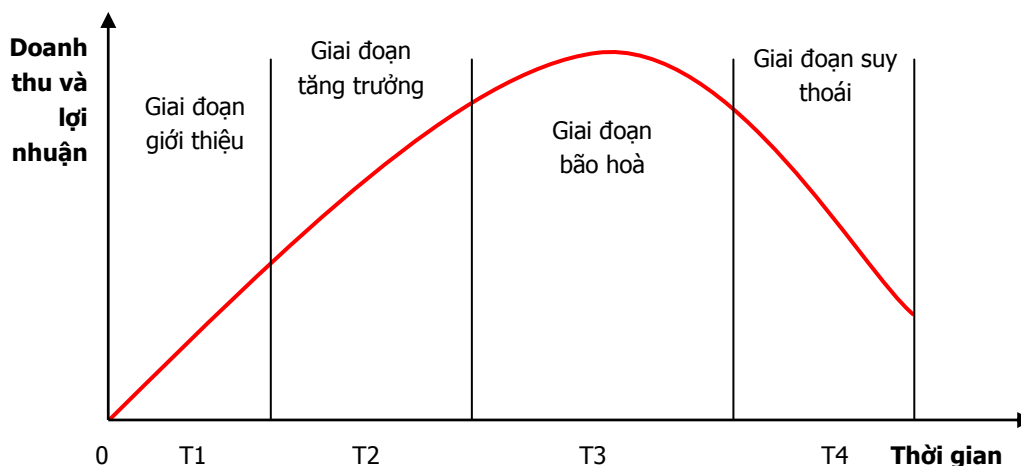
- **Sản phẩm mới tương đối:** là sản phẩm đầu tiên doanh nghiệp đưa ra thị trường nhưng nó không mới đối với doanh nghiệp khác và đối với thị trường. Những sản phẩm này cho phép doanh nghiệp mở rộng dòng sản phẩm cho những cơ hội kinh doanh mới. Doanh nghiệp có thể bổ sung các mặt hàng hiện có; cải tiến và sửa đổi các sản phẩm hiện có; giảm chi phí hoặc tái định vị sản phẩm hiện có. Chi phí để phát triển loại sản phẩm này thường thấp, nhưng khó định vị sản phẩm trên thị trường vì người tiêu dùng vẫn có thể thích sản phẩm của đối thủ cạnh tranh hơn.
- **Sản phẩm mới tuyệt đối:** là sản phẩm mới đối với cả doanh nghiệp và trên thị trường. Doanh nghiệp đóng vai trò là người tiên phong đi đầu trong việc cung cấp sản phẩm này. Quá trình phát triển sản phẩm tuyệt đối tương đối phức tạp và khó khăn hơn rất nhiều cả trong giai đoạn sản xuất và bán hàng vì chi phí dành cho việc nghiên cứu, thiết kế, sản xuất và thử nghiệm trên thị trường thường rất cao. Một sản phẩm được coi là mới phụ thuộc vào cách thị trường mục tiêu nhận thức về nó. Hay nói cách khác, nếu người mua cho rằng một sản phẩm khác ưu việt hơn so với các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh về một số tính chất (bao gồm cả hình thức bên ngoài và chất lượng sản phẩm) thì sản phẩm đó được coi là sản phẩm mới.

### 1.1.3. Vòng đời của sản phẩm

#### 1.1.3.1. Khái niệm vòng đời sản phẩm

Vòng đời sản phẩm là thuật ngữ mô tả khoảng thời gian sản phẩm tồn tại trên thị trường kể từ khi nó được giới thiệu với khách hàng cho tới lúc nó không còn được thị trường chấp nhận nữa.

Vòng đời sản phẩm thường được xem xét cho từng mặt hàng, chủng loại hay nhãn hiệu và chia làm 4 giai đoạn: Giới thiệu, tăng trưởng, bão hoà và suy thoái (theo sơ đồ hình 1.1: Vòng đời sản phẩm).



Hình 1.1: Vòng đời sản phẩm

Khái niệm về vòng đời sản phẩm cho thấy mọi sản phẩm đều có đời sống hữu hạn bởi nhu cầu và mong muốn của khách hàng luôn thay đổi, phát triển, đòi hỏi các sản phẩm ở thế hệ mới hơn. Do đó, việc tìm hiểu về vòng đời sản phẩm giúp doanh nghiệp hiểu rõ hơn về thị trường, khách hàng và những động thái của đối thủ cạnh tranh trong từng giai đoạn phát triển. Tương ứng với mỗi giai đoạn là những cơ hội và thách thức đối với doanh nghiệp trong việc cải tiến và đổi mới sản phẩm nhằm tăng khả năng sinh lời của sản phẩm.

#### 1.1.3.2. Các giai đoạn của vòng đời sản phẩm

- **Giai đoạn giới thiệu:** Trong giai đoạn này của vòng đời sản phẩm có đặc điểm cơ bản sau:
    - Mức tiêu thụ sản phẩm rất thấp và tốc độ tăng doanh thu chậm bởi số lượng khách hàng biết tới sự có mặt của sản phẩm trên thương trường ít và cũng chỉ một phần trong số đó là khách hàng tiên phong, chấp nhận mua sắm và dùng thử những sản phẩm mới.
    - Các đối thủ cạnh tranh chưa nhìn thấy lợi nhuận nên cũng ít người tìm cách nhảy vào ngành và thị trường mà doanh nghiệp đang kinh doanh.
- Ở giai đoạn giới thiệu, doanh nghiệp thường gắng tạo ra sự nhận biết nhãn hiệu của sản phẩm của mình và đưa sản phẩm xâm nhập vào thị trường bằng cách chào bán những giá trị lợi ích cơ bản đối với sản phẩm mới tuyệt đối hoặc giá trị lợi ích khác biệt đối với sản phẩm mới tương đối.

- **Giai đoạn tăng trưởng:** Có đặc điểm sau:
  - Mức tiêu thụ cũng như doanh thu tăng nhanh nhờ số lượng khách hàng tăng, sản phẩm trở nên phổ biến hơn trên thương trường.
  - Chi phí sản xuất một đơn vị sản phẩm giảm xuống một cách đáng kể, lợi nhuận cũng tăng nhanh.
  - Số lượng đối thủ và mức độ cạnh tranh tăng lên.

Mục tiêu của doanh nghiệp trong giai đoạn này là: tìm cách gia tăng lượng bán, tối đa hoá thị phần bằng việc gia tăng sự ưa chuộng của khách hàng với sản phẩm mang nhãn hiệu của mình.

Trong giai đoạn tăng trưởng, các đối thủ dần biết cách cải tiến sản phẩm của mình và đưa ra thị trường những sản phẩm hoàn thiện hơn. Do vậy, doanh nghiệp cần phải đổi mới sản phẩm của mình theo hướng giảm chi phí sản xuất sản phẩm.

- **Giai đoạn bão hoà:** Đây là giai đoạn kéo dài nhất của vòng đời sản phẩm và có đặc điểm sau:
  - Số lượng khách hàng cũng như doanh thu tăng dần nhưng với tốc độ tăng chậm hơn giai đoạn trước. Doanh thu tăng đạt mức tối đa và sau đó bắt đầu giảm sút.
  - Là giai đoạn có chi phí đơn vị đạt mức thấp nhất.
  - Ở nửa đầu giai đoạn này, vẫn còn nhiều doanh nghiệp tìm cách nhảy vào nhằm khai thác phần nhu cầu tăng lên. Nhưng sau đó, nhu cầu lại giảm xuống nên cạnh tranh trở nên khốc liệt hơn. Cùng với xu hướng đó là lợi nhuận sẽ đạt mức tối đa rồi bắt đầu giảm xuống.

Mục tiêu của doanh nghiệp trong giai đoạn này là: bảo vệ thị phần và sản lượng hàng bán, tối đa hoá lợi nhuận nhằm tạo nguồn lực và lấy đà để phát triển các sản phẩm ở thế hệ mới hơn thay thế cho sản phẩm hiện có. Việc lôi kéo những khách hàng trung thành là cần thiết để doanh nghiệp có thể bảo vệ thị phần. Do đó, doanh nghiệp cần nỗ lực đa dạng hoá nhãn hiệu/mẫu mã và bắt đầu việc triển khai nghiên cứu phát triển sản phẩm mới.

- **Giai đoạn suy thoái:** Có đặc điểm sau:
  - Số lượng khách hàng giảm sút nghiêm trọng vì sản phẩm quá lỗi thời, lạc hậu. Do đó, doanh thu bán hàng giảm nhanh, chi phí sản xuất vẫn thấp nhưng để tiêu thụ được sản phẩm thì việc giảm giá là không thể tránh khỏi.
  - Số lượng các đối thủ cạnh tranh ít nhưng lại là các đối thủ chưa có phương án kinh doanh khác nên cạnh tranh vẫn còn khốc liệt.

Để tồn tại và phát triển, doanh nghiệp phải phát triển sản phẩm mới theo hướng cắt giảm chi phí và dần rút lui ra khỏi thị trường để loại bỏ sản phẩm yếu kém.

### 1.1.3.3. Ví dụ về vòng đời sản phẩm

Các ví dụ về thiết bị đồ điện tử sau đây sẽ mô tả cụ thể hơn về vòng đời sản phẩm của các sản phẩm khác nhau:

- Ti vi ba chiều: sản phẩm này đã được đưa ra thị trường trong vài ba thập kỷ gần đây, nhưng chỉ khi các công ty truyền hình đầu tư mạnh vào công nghệ của họ thì ti vi ba chiều mới có mặt rộng khắp trên thị trường. Thời điểm hiện nay chính là giai đoạn giới thiệu của ti vi ba chiều.



- Đầu video chạy đĩa sóng laze xanh: thiết bị đọc đĩa sóng laze xanh mang lại hình ảnh rất đẹp. Giai đoạn này tốc độ tăng doanh thu của đầu video chạy đĩa sóng laze xanh rất nhanh. Đây chính là giai đoạn tăng trưởng của sản phẩm này.
- Đầu DVD: Sản phẩm này đã có mặt trên thị trường gần chục năm nay. Các công ty sản xuất sản phẩm này đều đã đạt được thị phần ổn định. Hiện nay, sản phẩm này đang đổ mắt với nguy cơ cạnh tranh của nhiều công nghệ mới khác. Đây chính là giai đoạn bão hòa của sản phẩm đầu DVD.
- Đầu thu Video: Mặc dù trên thị trường vẫn còn bán đầu thu Video nhưng sản phẩm này càng hạ giá bán và người tiêu dùng sẵn sàng chuyển sang dùng công nghệ thu khác. Đây chính là giai đoạn suy thoái của sản phẩm đầu thu Video.
- Máy chiếu toàn ảnh: công nghệ máy chiếu toàn ảnh cho phép người sử dụng có thể chuyển màn hình phẳng một chiều thành màn cảm ứng. Sản phẩm này đã có mặt trên thị trường nhưng với vốn đầu tư quá lớn và giá thành cao, sản phẩm chỉ bán được cho những khách hàng dám chấp nhận rủi ro. Hiện nay, sản phẩm này đang ở giai đoạn giới thiệu.
- Máy tính bảng: Số lượng hàng bán của sản phẩm này đang tăng dần trên thị trường, ngày càng có nhiều đối thủ cạnh tranh tham gia vào thị trường này. Thời điểm này chính là giai đoạn tăng trưởng của máy tính bảng.
- Máy tính xách tay: sản phẩm này đã có mặt trên thị trường được gần chục năm và ngày càng được tích hợp nhiều thiết bị tiên tiến. Doanh thu của sản phẩm này đang tăng chậm lại. Đây chính là giai đoạn bão hòa của máy tính xách tay.
- Máy đánh chữ: máy đánh chữ thủ công hay thậm chí là các máy điện tử đều có rất ít tính năng. Nhu cầu của người tiêu dùng ngày càng tăng cao và nhờ sự ra đời của nhiều công nghệ mới (công nghệ cảm ứng), loại sản phẩm này hiện nay đang ở vào giai đoạn suy thoái.

#### 1.1.4. Các phương pháp đổi mới sản phẩm và phát triển sản phẩm mới

- **Phát triển sản phẩm mới hoàn toàn:** Để phát triển sản phẩm mới hoàn toàn, doanh nghiệp có thể:
  - Mua bán, sát nhập với doanh nghiệp khác;
  - Mua bằng sáng chế/giấy phép sản xuất sản phẩm của doanh nghiệp khác hoặc từ viện nghiên cứu khoa học và công nghệ;
  - Tự tổ chức quá trình nghiên cứu thiết kế sản phẩm mới bằng nguồn lực của mình;
  - Phối hợp với các doanh nghiệp khác hoặc viện nghiên cứu/trường đại học.

Việc phát triển sản phẩm mới hoàn toàn có thể đem tới một nguồn lợi lớn và quan trọng đối với doanh nghiệp để cạnh tranh với các doanh nghiệp khác nhưng chi phí cao, rủi ro lớn và doanh nghiệp cần phải có kế hoạch dài hạn, công nghệ tiên tiến và kết quả nghiên cứu thị trường đúng đắn.
- **Hoàn thiện sản phẩm hiện có:** Để hoàn thiện các sản phẩm hiện có của mình nhằm đáp ứng tốt hơn đòi hỏi của người tiêu dùng đồng thời tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường, doanh nghiệp có thể thực hiện 3 mức độ hoàn thiện sản phẩm hiện có như sau:

- Hoàn thiện sản phẩm hiện có về hình thức: Không có sự thay đổi về giá trị sử dụng của sản phẩm nhưng hình dáng bên ngoài của sản phẩm thay đổi.

**Ví dụ:** Hoàn thiện về nhãn mác, tên gọi sản phẩm để tạo nên sự hấp dẫn hơn với khách hàng, nhờ đó tăng và duy trì số lượng hàng bán.

- Hoàn thiện sản phẩm về nội dung: có sự thay đổi về nguyên vật liệu sử dụng để nâng cao chất lượng sản phẩm hoặc hạ giá thành sản phẩm mà chất lượng không thay đổi.

**Ví dụ:** công ty Viglacera nhập công nghệ sản xuất sứ vệ sinh của Italia để sản xuất các sản phẩm có chất lượng theo tiêu chuẩn châu Âu và giá thành hợp lý.



- Hoàn thiện sản phẩm cả về hình thức lẫn nội dung: có sự thay đổi về hình dáng bên ngoài, bao bì và nhãn hiệu sản phẩm lẫn sự thay đổi về cấu trúc, nguyên vật liệu chế tạo sản phẩm.

Ba mức độ hoàn thiện sản phẩm hiện có đều liên quan chặt chẽ đến vòng đời của sản phẩm.

Phần lớn các doanh nghiệp thực hiện các phương pháp đổi mới sản phẩm trên khi sản phẩm đang ở giai đoạn bão hòa.

Trong trường hợp doanh nghiệp có tiềm lực về tài chính, nghiên cứu và phát triển (R&D), công nghệ tiên tiến nổi trội thì doanh nghiệp sẽ phát triển sản phẩm mới tuyệt đối về đặc tính kỹ thuật, công dụng và nhãn hiệu mới.

#### 1.1.5. Lý do thiết kế và phát triển sản phẩm mới

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, các doanh nghiệp luôn ý thức được sự cần thiết và tính ưu việt của việc thường xuyên thiết kế và phát triển sản phẩm mới vì các lý do sau:

- Khi thị trường thay đổi liên tục, nhu cầu của khách hàng ngày càng đa dạng, doanh nghiệp cần thay đổi sản phẩm cũ để phục vụ tốt hơn nhu cầu hiện tại hoặc tạo ra sản phẩm mới để đáp ứng những nhu cầu chưa được thỏa mãn. Đổi mới sản phẩm chính là để giúp doanh nghiệp nắm bắt cơ hội từ môi trường kinh doanh.
- Đổi mới sản phẩm hoặc phát triển sản phẩm mới giúp doanh nghiệp dựa trên tiềm lực về nguồn lực của doanh nghiệp tạo nên sự khác biệt với đối thủ và phát huy lợi thế cạnh tranh của mình; giúp doanh nghiệp trở thành những người đi tiên phong trên thị trường về những sản phẩm mới.

**Ví dụ:** Apple là một doanh nghiệp đi tiên phong trong lĩnh vực thiết kế và phát triển những sản phẩm công nghệ thông tin với kỹ thuật cảm ứng

- Sản phẩm của doanh nghiệp trong giai đoạn bão hòa hoặc suy thoái là thời điểm quan trọng để doanh nghiệp đổi mới sản phẩm hoặc phát triển sản phẩm mới để phù hợp với nhu cầu trên thị trường và nguồn lực của doanh nghiệp.

#### 1.1.6. Các mô hình thiết kế và phát triển sản phẩm mới

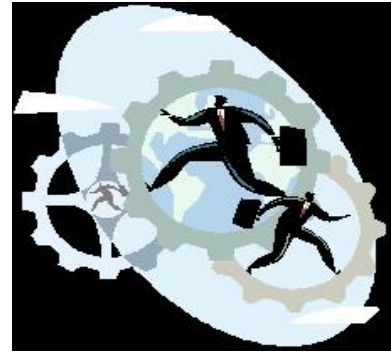
Quá trình triển khai sản phẩm mới ở các doanh nghiệp tồn tại nhiều mô hình khác nhau. Những mô hình này bao gồm các hoạt động chính của quá trình triển khai sản phẩm mới tới ý tưởng tới việc thương mại hóa sản phẩm.



Việc thực hiện các hoạt động này đã thay đổi rất nhiều trong vòng 30 năm qua.

**Ví dụ:** Ngành dược phẩm bị chi phối bởi các sáng kiến khoa học công nghệ để tìm ra những loại thuốc mới, ngành công nghiệp thực phẩm phụ thuộc vào các nghiên cứu về người tiêu dùng dẫn đến nhiều thay đổi nhỏ về sản phẩm.

Những nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng việc thiết kế và phát triển sản phẩm mới là một quá trình xảy ra đồng thời có sự tương tác lẫn nhau giữa các bộ phận chức năng của tổ chức.



#### 1.1.6.1. Mô hình phân đoạn theo phòng ban

- Mô hình này dựa trên mô hình đổi mới tuyến tính, trong đó, mỗi phòng ban chịu trách nhiệm về một số nhiệm vụ nhất định. Mô hình này được thực hiện theo quy trình sau:
  - Bộ phận Nghiên cứu và phát triển cung cấp các ý tưởng kỹ thuật;
  - Bộ phận Kỹ thuật xử lý ý tưởng đó và xây dựng nguyên mẫu;
  - Bộ phận Chế tạo tìm cách sản xuất khả thi có thể sản xuất hàng loạt;
  - Bộ phận Marketing lập kế hoạch và thương mại hóa sản phẩm.
- Mô hình thiết kế và phát triển sản phẩm theo phòng ban chức năng có một số đặc điểm sau:
  - Ưu điểm: các công việc thiết kế và phát triển sản phẩm được thực hiện theo một trình tự rõ ràng từ khâu cung cấp các ý tưởng kỹ thuật, sản xuất và marketing; có sự quy định rõ ràng nhiệm vụ của các phòng ban chức năng và có sự trao đổi thông tin và kinh nghiệm giữa các bộ phận chức năng.
  - Nhược điểm:
    - Quá trình trao đổi làm việc quá nhiều giữa các bộ phận chức năng.
    - Nghiên cứu thị trường sẽ cung cấp dữ liệu đầu vào liên tục và việc quản lý dự án sẽ thay đổi tùy thuộc vào phòng ban nào đang tham gia dự án. Hậu quả là các phòng ban tự tiến hành dựa theo ý mình, sản phẩm cuối cùng đưa ra thị trường sẽ khác xa ý tưởng ban đầu và có thể không phù hợp với mong muốn của khách hàng.
- Ứng dụng: mô hình thường được ứng dụng đối với các công ty công nghệ cao hoặc các công ty sản xuất dược phẩm lớn trên thế giới.

#### 1.1.6.2. Mô hình liên chức năng

Sau khi đã có ý tưởng về sản phẩm mới, doanh nghiệp sẽ lập một đội đa chức năng gồm thành viên từ nhiều phòng ban chức năng khác nhau tham gia vào dự án phát triển sản phẩm mới. Những vấn đề thường gặp trong quá trình phát triển sản phẩm mới tập trung quanh việc giao tiếp giữa các phòng ban. Ngoài ra, các dự án thường bị chuyển qua chuyển lại giữa các phòng ban chức năng.

Mô hình này loại bỏ nhiều hạn chế do có đội dự án chuyên biệt đại diện cho các thành viên thuộc nhiều bộ phận chức năng khác nhau. Mô hình này đòi hỏi có sự thay đổi cơ bản về cơ cấu tổ chức, đặc biệt nhấn mạnh việc quản lý dự án và các nhóm liên ngành.

#### 1.1.6.3. Mô hình quá trình chuyển đổi

Mô hình này coi việc phát triển sản phẩm mới là một quá trình chuyển rất nhiều yếu tố đầu vào thành một đầu ra.

**Ví dụ:** đầu vào có thể là yêu cầu của khách hàng, các ý tưởng kỹ thuật, năng lực sản xuất còn đầu ra là sản phẩm.

Hạn chế của mô hình này là thiếu chi tiết về các thông tin đầu vào.



#### 1.1.6.4. Mô hình phản ứng

Mô hình này tập trung vào phản ứng của tổ chức hoặc cá nhân trước một ý tưởng mới hoặc một đề xuất mới. Mô hình này khám phá thêm các nhân tố có ảnh hưởng tới quyết định chấp nhận hay loại bỏ các đề xuất dự án mới, đặc biệt ở giai đoạn đánh giá ý tưởng.

#### 1.1.6.5. Mô hình mạng

Đây là mô hình được nghiên cứu gần đây nhất. Thông tin từ các nguồn khác nhau như marketing, nghiên cứu và phát triển, sản xuất được tích lũy dần dần khi dự án tiến triển từ ý tưởng ban đầu.

Về cơ bản, mô hình này nhấn mạnh các mối liên kết với bên ngoài và các hoạt động nội bộ góp phần phát triển thành công sản phẩm mới. Có nhiều bằng chứng cho thấy các mối liên kết với bên ngoài tạo điều kiện bổ sung kiến thức trong tổ chức, do đó thúc đẩy quá trình phát triển sản phẩm vì mô hình này coi phát triển sản phẩm mới là một quá trình tích lũy kiến thức thu được từ nhiều người khác nhau.

### 1.2. Quá trình thiết kế và phát triển sản phẩm mới

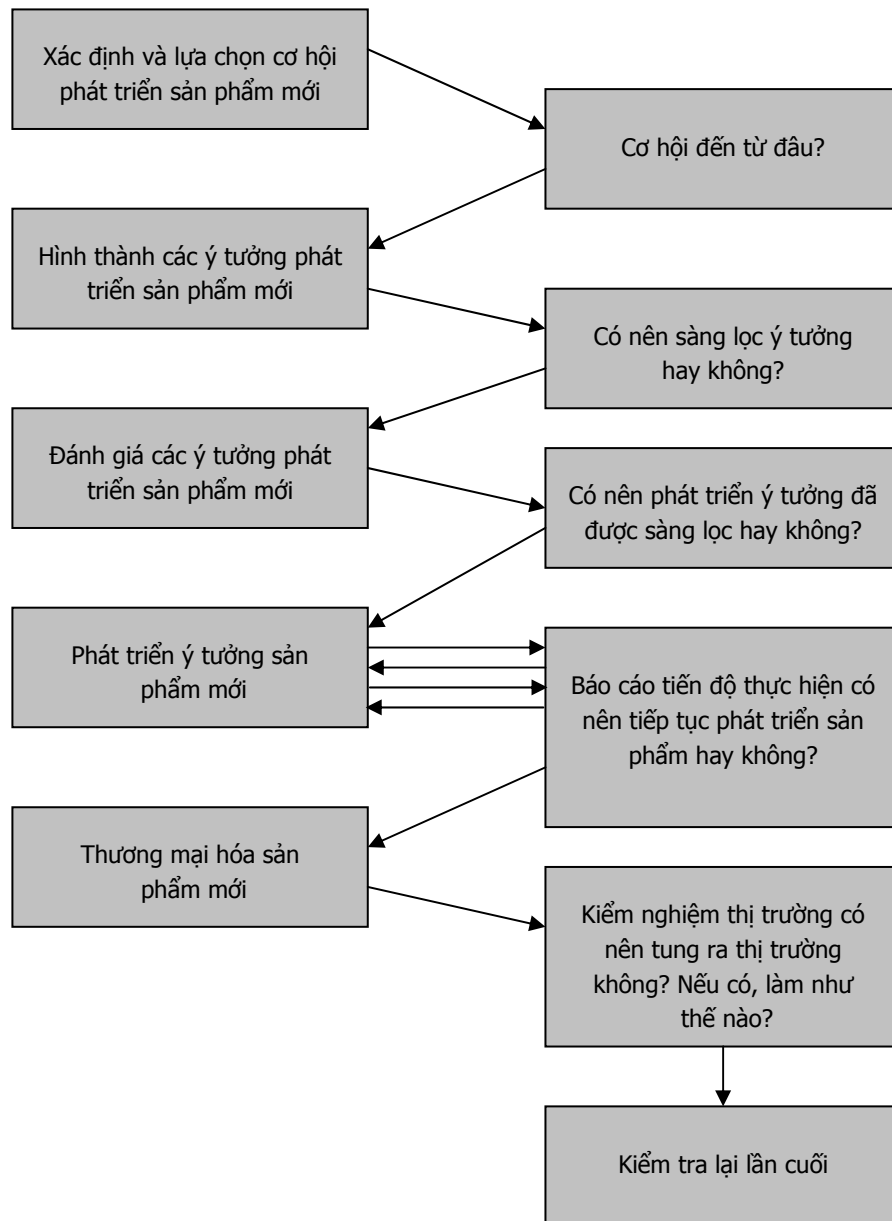
Quá trình thiết kế và phát triển sản phẩm mới được mô tả qua hình 1.2: Các bước thiết kế và phát triển sản phẩm mới. Mỗi một bước đều chứa đựng nhiều vấn đề khác nhau.

**Ví dụ:** sau khi đưa ra được các ý tưởng, doanh nghiệp cần đưa ra những khảo sát ban đầu như: Đó có phải là ý tưởng tốt không? Có nên sàng lọc ý tưởng đó không? Khi đánh giá ý tưởng, doanh nghiệp cần phải sàng lọc rất kỹ vì sau khi được lựa chọn, ý tưởng sẽ đi vào giai đoạn phát triển.

Ở giai đoạn phát triển sản phẩm, câu hỏi đặt ra là các ý tưởng đã được thực hiện đúng hay chưa, nếu không, doanh nghiệp có nên tiếp tục phát triển nữa không? Doanh nghiệp cần có các báo cáo tiến độ để theo dõi quá trình phát triển sản phẩm. Khi thương mại hóa sản phẩm, doanh nghiệp cần phải xác định có nên tung sản phẩm ra thị trường hay không và cách thức thực hiện như thế nào để đạt đúng kế hoạch đã đặt ra.

Mỗi doanh nghiệp có thể có các bước phát triển sản phẩm mới khác nhau. Họ có thể có nhiều hoặc ít hơn 5 bước như mô tả trong hình 1.2. Tuy nhiên, điều đó không quan

trọng vì việc phân ra các bước tùy thuộc vào tình hình thực tế của nhiều doanh nghiệp nhằm giúp tạo điều kiện thuận lợi nhất cho doanh nghiệp trong việc thực hiện các hoạt động phát triển sản phẩm mới.



Nguồn: Brethauer D., 2002

Hình 1.2: Các bước thiết kế và phát triển sản phẩm mới

### 1.2.1. Xác định và lựa chọn cơ hội phát triển sản phẩm mới

Đây là giai đoạn thu thập thông tin từ môi trường bên ngoài để xác định cơ hội kinh doanh nào thực tế có thể triển khai được thành những sản phẩm thành công.

- **Cơ hội đối với doanh nghiệp:** Cơ hội đối với doanh nghiệp được phân thành 4 loại sau:
  - Cơ hội về những nguồn lực chưa tận dụng;
  - Cơ hội về nguồn lực mới;

**Ví dụ:** doanh nghiệp phát minh ra loại vật liệu sản xuất mới.

- Cơ hội từ sức ép bên ngoài doanh nghiệp;

**Ví dụ:** thị trường sản phẩm hiện có đã bão hòa.

- Cơ hội từ sức ép bên trong doanh nghiệp.

**Ví dụ:** sức ép đạt mục tiêu tăng doanh số trong kế hoạch chiến lược 5 năm.

### • Lựa chọn cơ hội phát triển sản phẩm mới

Khi thị trường tiêu thụ của doanh nghiệp ở trạng thái bão hòa thì doanh nghiệp có thể có một số phương án đi tìm cơ hội phát triển thị trường mới như sau:



- Đi tìm vị trí hoạt động khác;

**Ví dụ:** Công ty đồ ăn nhanh McDonald luôn đi tìm những địa điểm đặt nhà hàng đẹp nhất như vị trí trong siêu thị Wal mart, các khu liên hiệp thể thao...

- Mở rộng hoạt động của doanh nghiệp sang các lĩnh vực khác;

**Ví dụ:** Nike chuyển sang mảng thị trường golf và hockey.

- Tìm các lĩnh vực có nhu cầu phát triển nhanh và thay đổi sản phẩm sao cho thích ứng với nhu cầu đó;

**Ví dụ:** Hewlett Packard đáp ứng nhu cầu “giải pháp thông tin đồng bộ”, theo đó hãng phát triển các sản phẩm máy tính và truyền thông phục vụ cho World Cup và các sự kiện thể thao khác.

- Mở rộng hoạt động sang ngành công nghiệp hoàn toàn mới đối với doanh nghiệp.

**Ví dụ:** Công ty hàng tiêu dùng P&G mở rộng sang lĩnh vực dược phẩm; Công ty sản xuất hàng điện máy GE mở rộng sang lĩnh vực truyền hình.

Bất kỳ doanh nghiệp nào cũng có thể thực hiện được tất cả các cơ hội phát triển sản phẩm mới. Tuy nhiên có những cơ hội phát triển sản phẩm mới tốt hơn với doanh nghiệp này và không tốt lắm đối với doanh nghiệp khác nên doanh nghiệp nên cân nhắc, cân nhắc lựa chọn cơ hội phát triển sản phẩm mới cho phù hợp với thực trạng của doanh nghiệp mình.

**Ví dụ:** Những cơ hội quá rủi ro đối với doanh nghiệp, hoặc đòi hỏi đầu tư lớn hơn nguồn vốn của doanh nghiệp... Vì vậy, các cơ hội phát triển sản phẩm mới phải được mô tả hết sức chi tiết và sàng lọc cẩn thận. Doanh nghiệp có thể thực hiện nghiên cứu thị trường để tìm ra những cơ hội phát triển sản phẩm mới.

### 1.2.2. Hình thành các ý tưởng phát triển sản phẩm mới

Việc tìm kiếm ý tưởng mới không thể là không có chủ định. Ban lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp phải xác định những sản phẩm và thị trường cần chú trọng. Họ cần xác định mục tiêu của sản phẩm mới như: tạo doanh thu lớn, không chế thị phần hay những mục tiêu khác. Họ cũng phải xác định cần dành bao nhiêu nỗ lực cho việc phát triển những sản phẩm đột phá, cải biến những sản phẩm hiện có và làm nhái sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh.

### 1.2.2.1. Nguồn ý tưởng

Những ý tưởng sản phẩm mới có thể nảy sinh từ nhiều nguồn bên trong và bên ngoài doanh nghiệp như:

- **Các sản phẩm hiện có:** Nhiều ý tưởng mới bắt nguồn từ các sản phẩm hiện có của doanh nghiệp. Những thay đổi nhỏ đối với một sản phẩm thường hay dẫn đến sự phát triển những mặt hàng mới và nhãn hiệu mới.
- **Bộ phận Nghiên cứu và Phát triển:** Nguồn cung cấp các ý tưởng dễ thấy nhất là bộ phận Nghiên cứu và Phát triển của doanh nghiệp. Bộ phận này được cấp vốn để nghiên cứu công nghệ và phát triển các ý tưởng sản phẩm mới. Ngoài ra, bộ phận này còn có trách nhiệm theo sát mọi phát kiến công nghệ bên ngoài mà doanh nghiệp quan tâm.
- **Các bằng sáng chế chưa được khai thác:** Đối với những doanh nghiệp đầu tư nhiều vào hoạt động Nghiên cứu và Phát triển, khai thác các bằng sáng chế luôn là một hoạt động thường nhật của doanh nghiệp. Nhiều bằng sáng chế được dùng để phát triển thành sản phẩm mới. Nhiều doanh nghiệp thường rà soát cơ sở dữ liệu về bằng sáng chế để tìm ra những sáng chế mà họ quan tâm.
- **Khách hàng:** Thực tế là trong nhiều ngành, nhất là những ngành sản xuất hàng tiêu dùng, khách hàng được nghiên cứu kỹ lưỡng nhằm tìm ra được các ý tưởng sản phẩm khả thi. Vì quan điểm Marketing khẳng định rằng những nhu cầu và mong muốn của khách hàng là khởi nguồn để tìm kiếm ý tưởng sản phẩm mới. Những doanh nghiệp sản xuất có thể có rất nhiều lợi ích cho việc thiết kế và phát triển sản phẩm mới khi nghiên cứu một nhóm khách hàng nhất định của mình, những khách hàng chủ chốt. Doanh nghiệp có thể phát hiện những nhu cầu và mong muốn của khách thông qua các cuộc thăm dò khách hàng, trắc nghiệm chiếu hình, trao đổi nhóm tập trung và những thư góp ý, khiếu nại của khách hàng nhằm khơi dậy nhu cầu tiềm ẩn của khách hàng. Nhiều ý tưởng hay nhất nảy sinh khi yêu cầu khách hàng trình bày những vấn đề của mình liên quan đến những sản phẩm hiện có. Những cuộc thăm dò như vậy sẽ cho ra rất nhiều ý tưởng để cải tiến sản phẩm sau này.
- **Lực lượng bán hàng:** Những người này có nhiều thời gian tiếp xúc với khách hàng, thảo luận với họ về sản phẩm mình bán và biết nhiều điều về sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Nhiều doanh nghiệp đòi hỏi hàng tuần các đại diện bán hàng phải nộp một báo cáo về tất cả các khách hàng mà họ đã tới chào hàng, có ghi chú bất kỳ cơ hội triển khai sản phẩm nào khả thi. Chính trong khi thảo luận về tính hiệu quả của sản phẩm với khách hàng, những ý tưởng thay đổi sản phẩm đã nảy sinh. Một số sản phẩm mới đã được hình thành để bán cho riêng các khách hàng này, sau đó mới được đưa ra để bán rộng rãi như một sản phẩm mới.
- **Ban lãnh đạo cấp cao:** Nhiều doanh nghiệp có tiếng về đổi mới và triển khai sản phẩm mới dựa vào ban quản lý cấp cao của họ để tập trung xây dựng một môi trường hỗ trợ đổi mới.

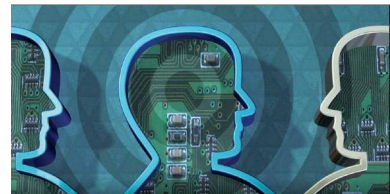


- **Nhà khoa học, các kỹ sư, những người thiết kế và các công nhân viên khác:** Nhiều doanh nghiệp đã thành công khi xây dựng văn hóa khuyến khích mọi công nhân viên tìm kiếm những ý tưởng mới để cải tiến sản xuất, sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp. Những ý tưởng sản phẩm mới cũng có thể có những nguồn khác như những nhà sáng chế, những người có bằng sáng chế, các phòng thí nghiệm của các trường Đại học và các phòng thí nghiệm thương mại, các cố vấn công nghiệp, các Công ty quảng cáo, các Công ty nghiên cứu Marketing và các ấn phẩm chuyên ngành. Nhiều nhà phát minh nhận xét, mọi người đều có khả năng sáng tạo.
- **Đối thủ cạnh tranh:** Qua những người phân phối, những người cung ứng và các đại diện bán hàng, doanh nghiệp có thể tìm hiểu xem các đối thủ cạnh tranh đang làm gì. Họ có thể phát hiện ra khách hàng thích những gì ở các sản phẩm mới của các đối thủ cạnh tranh. Họ có thể mua sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh, tháo tung sản phẩm chính ra nghiên cứu và làm ra những sản phẩm tốt hơn.  
Mặc dù các ý tưởng này sinh từ nhiều nguồn, song khả năng để có được xem xét một cách nghiêm túc thường phụ thuộc vào một người nào đó trong tổ chức, người đó thường giữ vai trò "đầu tàu" về sản phẩm mới (hay còn gọi là người khởi đầu ý tưởng mới). Nếu không có một người nào đó kiên quyết bảo vệ ý tưởng sản phẩm mới (chính là các nhà tài trợ), thì ý tưởng đó không chắc sẽ được xem xét đánh giá. Đặc biệt đối với doanh nghiệp nhỏ, nguồn ý tưởng bên trong doanh nghiệp nên được ưu tiên xem xét trước tiên vì nguồn này dễ tác động, ít tốn kém và thời gian để khai thác. Các ý tưởng này cũng thực tế hơn do thường này sinh từ những va chạm thực tế, tiếp xúc với khách hàng và quan sát đối thủ cạnh tranh.

### 1.2.2.2. Phương pháp hình thành ý tưởng

Có một số phương pháp hình thành ý tưởng có thể giúp các cá nhân hay tập thể hình thành những ý tưởng tốt hơn như sau:

- **Liệt kê thuộc tính:** Phương pháp này đòi hỏi phải liệt kê những thuộc tính chủ yếu của một sản phẩm hiện có rồi sau đó cải tiến từng thuộc tính để tìm ra một sản phẩm cải tiến.



**Ví dụ:** Hãy xét một cây vặn vít. Các thuộc tính của nó là một thân thép tròn, một tay cầm bằng gỗ, sử dụng bằng tay, mômen được tạo ra bằng động tác vặn. Bây giờ có một nhóm nghiên cứu cách cải tiến tính năng hay sức hấp dẫn của sản phẩm. Thân tròn có thể thay bằng thân lục lăng để có thể sử dụng khoá vặn ốc nhằm tăng mômen, điện năng có thể thay cho sức tay, mômen có thể tạo ra bằng sức đẩy. Osborn A (1938) đã đưa ra ý kiến là có thể tìm được những ý tưởng hữu ích bằng cách đặt những câu hỏi sau đây với một sự vật và các thuộc tính của nó: Bổ sung thêm những công dụng khác? Thay đổi cho thích hợp? Làm to hơn? Làm nhỏ hơn? Thay thế? Bố trí lại? Đảo ngược lại? Kết hợp?

- **Những quan hệ bắt buộc:** Một số sự vật được xem xét trong mối quan hệ gắn bó với nhau.

**Ví dụ:** Một hãng sản xuất thiết bị văn phòng muốn thiết kế một không gian làm việc mới cho các cán bộ điều hành. Một số sản phẩm được đưa vào danh sách: bàn làm việc, máy thu hình, đồng hồ, máy tính, máy phôtô-cóp-py, tủ sách... Kết quả



là một không gian với bàn đầy thiết bị điện tử và một bảng điều khiển giống như trong buồng lái máy.

- **Phân tích hình thái học:** Phương pháp này đòi hỏi phải phát hiện các cấu trúc của sản phẩm rồi khảo sát mối quan hệ giữa chúng.

Giả sử vấn đề đặt ra là "di chuyển một vật gì đó từ chỗ này sang chỗ khác bằng một phương tiện cơ giới". Những biến quan trọng là kiểu phương tiện (xe, gôi dờ, quang treo, bệ đỡ), môi trường truyền lực (không khí, nước, dầu, bề mặt cứng, bánh lăn, đường ray), nguồn năng lượng (khí nén, máy nổi động cơ điện). Chẳng hạn phương tiện có động cơ nổi và di chuyển trên một mặt phẳng cứng đó chính là ô tô. Chúng ta hy vọng là sẽ tìm được một cách kết hợp mới.

- **Hỏi chuyên gia:** Đây là những người am hiểu về sản phẩm. Doanh nghiệp tham khảo ý kiến của họ để nghiên cứu về sản phẩm mới. Họ có thể là lực lượng bán hàng, đại lý bán buôn, các nhà khoa học và kỹ sư.

**Ví dụ:** Công ty Nokia ở Phần Lan có đội ngũ nghiên cứu và phát triển gồm 8.000 nhà khoa học. Công việc của họ là thu thập các thông tin về công nghệ truyền thông không dây và xác định các thách thức trong ngành. Điều này giúp Nokia giữ vững tăng trưởng trên thị trường thông qua việc giới thiệu các sản phẩm sáng tạo mới.

- **Phỏng vấn:** Phương pháp thường thấy là phỏng vấn trực tiếp. Đôi khi đó là những cuộc phỏng vấn mang tính khoa học, đôi khi đó có thể là những cuộc phỏng vấn với những người tiêu dùng đi đầu vì họ là những người nhìn ra được vấn đề trước tiên. Doanh nghiệp cũng có thể tiến hành phỏng vấn qua điện thoại. Phương pháp này vừa nhanh và hiệu quả trong việc thu thập các ý tưởng sản phẩm mới.



- **Quan sát:** Phương pháp này xuất phát từ các nghiên cứu xã hội học, theo đó những người nghiên cứu theo dõi quan sát người tiêu dùng sử dụng sản phẩm trong môi trường của họ bằng việc quay video hoặc chụp ảnh. Thông qua việc quan sát hành động, cử chỉ, ngôn ngữ của người tiêu dùng, nhóm nghiên cứu sẽ xác định nhu cầu của họ để từ đó hình thành các ý tưởng sản phẩm mới.

**Ví dụ:** khi thiết kế lại dòng xe thể thao Explorer, công ty Ford cử một nhóm các nhà thiết kế đến các điểm đỗ xe để quan sát cách khách hàng sử dụng xe của mình.

- **Thảo luận nhóm:** Doanh nghiệp có thể khuyến khích nhóm sáng tạo bằng phương pháp động não do Alex Osborn đưa ra. Nhóm động não thường gồm sáu đến mười người. Họ được mời đến để chia sẻ các ý tưởng với nhau. Các vấn đề được đặt ra rất cụ thể. Các buổi họp chỉ kéo dài khoảng một giờ. Người chủ trì buổi thảo luận có thể mở đầu bằng câu: "Hãy nhớ rằng chúng ta cần càng nhiều ý tưởng càng tốt, càng rộng càng tốt và các ý tưởng đó chưa cần phải đánh giá ngay". Mọi người sẽ nói ra một loạt các ý tưởng, ý tưởng này làm nảy sinh ý tưởng khác, và trong vòng một giờ có thể có hàng trăm ý tưởng mới được ghi lại bằng máy ghi âm. Để cho cuộc họp có hiệu quả tối đa, Sutton (2006) đưa ra các ý kiến chỉ đạo sau:

- Cần phải có người chủ trì buổi thảo luận và người này phải được hướng dẫn từ trước;
- Các thành viên phải cảm thấy thật thoải mái khi đưa ra ý tưởng của mình;

- Các thành viên phải xem các thành viên khác là cộng sự của mình và mọi người cùng thảo luận để đạt một mục tiêu chung;
- Cần phải đặt ra các quy tắc cho buổi thảo luận để tránh thảo luận lạc đề;
- Cần cung cấp đủ thông tin và tài liệu cho các thành viên để họ nhanh chóng theo kịp vấn đề đặt ra;
- Cần có kế hoạch cụ thể cho buổi thảo luận để các ý tưởng khả thi có thể mang lại những giá trị hữu hình.

Điểm chủ yếu về sự hình thành ý tưởng là mọi doanh nghiệp đều có thể làm nảy sinh những ý tưởng hay bằng cách xây dựng một tổ chức phù hợp. Doanh nghiệp cần động viên công nhân viên đưa ra những ý tưởng của mình.

Các ý tưởng đó phải được chuyển đến một người phụ trách tập hợp ý tưởng. Các ý tưởng phải được viết ra giấy và được một ban phụ trách ý tưởng xem xét hàng tuần. Ban phụ trách ý tưởng phải phân loại các ý tưởng thành ba nhóm: Những ý tưởng có hứa hẹn, những ý tưởng vụn vặt, và những ý tưởng bị loại bỏ. Mỗi ý tưởng có hứa hẹn sẽ được một thành viên của ban đó nghiên cứu rồi báo cáo lại. Sau đó những ý tưởng có hứa hẹn còn lại sẽ được đưa vào quá trình sàng lọc toàn diện. Doanh nghiệp sẽ tặng thưởng tiền hay giấy khen cho những công nhân viên đã đưa ra được những ý tưởng hay nhất.

### 1.2.2.3. Quy trình thực hiện

Chu trình hình thành ý tưởng sản phẩm mới đi theo các bước sau:

- **Chuẩn bị nhân sự:** thành lập một nhóm đi thu thập các ý tưởng sản phẩm mới;
- **Xác định vấn đề:** doanh nghiệp cần xác định rõ vấn đề mà doanh nghiệp đang đối mặt thông qua việc phân tích sâu về thị trường;
- **Giải quyết vấn đề:** về mặt công nghệ, doanh nghiệp tìm kiếm các giải pháp thích hợp như tìm kiếm công nghệ mới;
- **Tập hợp ý tưởng bên trong và bên ngoài doanh nghiệp:** từ các ý tưởng không rõ ràng, nhóm làm việc sẽ đi đến hình thành các nguyên mẫu mang tính khả thi.

## 1.2.3. Đánh giá ý tưởng sản phẩm mới

### 1.2.3.1. Cơ sở đánh giá ý tưởng

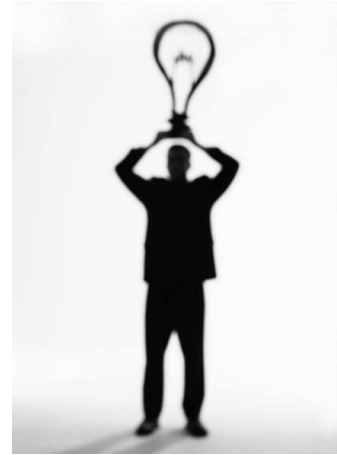
Doanh nghiệp thực hiện quá trình sàng lọc ý tưởng phụ thuộc vào số lượng ý tưởng mà doanh nghiệp có, trong đó: vòng sàng lọc đầu tiên do ban lãnh đạo cấp cao đánh giá, các vòng sàng lọc tiếp theo sẽ do các phòng ban kỹ thuật đánh giá tính khả thi. Sàng lọc ý tưởng dựa trên cơ sở sau:

- Chúng ta có những kiến thức và kinh nghiệm cần thiết hay không?
- Chúng ta có bí quyết kỹ thuật để phát triển tiếp ý tưởng hay không?
- Một sản phẩm như vậy có thích hợp với công cuộc kinh doanh của chúng ta hay không?
- Mức cầu có chắc chắn đủ không?

### 1.2.3.2. Sai lầm khi đánh giá ý tưởng

Khi sàng lọc các ý tưởng doanh nghiệp phải tránh 2 loại sai lầm sau đây:

- **Sai lầm khi loại bỏ một ý tưởng hay:** Việc dễ nhất có thể làm được là tìm ra những thiếu sót trong các ý tưởng của người khác. Nếu một doanh nghiệp phạm quá nhiều sai lầm bỏ sót ý tưởng hay thì có nghĩa là những tiêu chuẩn của nó quá bảo thủ.
- **Sai lầm chấp nhận ý tưởng tồi:** Doanh nghiệp dễ cho một ý tưởng tồi đi vào giai đoạn phát triển và thương mại hoá. Mục đích của việc sàng lọc là loại bỏ những ý tưởng tồi càng sớm càng tốt. Lý do là chi phí phát triển sản phẩm tăng lên đáng kể qua mỗi giai đoạn phát triển tiếp theo. Khi sản phẩm bước vào những giai đoạn cuối, ban lãnh đạo cảm thấy rằng mình đã đầu tư quá nhiều vào việc phát triển sản phẩm đó, nên phải tung nó ra bán để gỡ lại một phần vốn đầu tư. Nhưng như vậy có nghĩa là doanh nghiệp bỏ tiền ra đầu tư mà không chắc sẽ thu lại được, nên giải pháp thực tế là không được để cho những ý tưởng sản phẩm yếu kém được tiếp tục triển khai.



### 1.2.3.3. Quy trình đánh giá ý tưởng

- **Sàng lọc sơ bộ:** Đây là bước chính thức đầu tiên để đánh giá ý tưởng. Sàng lọc sơ bộ có liên quan đến việc kiểm tra tính khả thi về mặt kỹ thuật và thử nghiệm tính khả thi về mặt thị trường. Nó bao gồm việc đánh giá xem một sản phẩm cụ thể nào đó có phù hợp với các hoạt động hiện tại của doanh nghiệp hay không.  
Sàng lọc sơ bộ thường diễn ra nhanh chóng, dễ thực hiện và ngăn doanh nghiệp chi tiêu vào những ý tưởng sản phẩm không thích hợp.
- **Sàng lọc khách hàng, thử nghiệm khái niệm sản phẩm:** Bước này bao gồm việc thảo luận thân mật với khách hàng tiềm năng và nhận phản hồi của họ về khái niệm sản phẩm. Việc thử nghiệm khái niệm vô cùng khó và dễ mắc sai lầm vì mọi người khó phản ứng với một khái niệm sản phẩm hoàn toàn mới nếu không có một thời kỳ học hỏi về nó.
- **Sàng lọc kỹ thuật, thử nghiệm kỹ thuật:** Hoạt động này có thể thực hiện thông qua các chuyên gia kỹ thuật hoặc bộ phận Nghiên cứu và Phát triển của doanh nghiệp.
- **Sàng lọc cuối cùng:** Sàng lọc cuối cùng đi kèm với việc dùng các mô hình tính điểm và các chương trình đánh giá bằng máy tính. Các ý tưởng sản phẩm khác nhau được đưa vào chương trình để được tính điểm sau một loạt các câu hỏi đánh giá.
- **Đánh giá ý tưởng đã được sàng lọc:** Doanh nghiệp có thể tổ chức một ban đánh giá ý tưởng dưới nhiều góc độ như: nhân lực, nguồn vốn, thời gian và phản ứng của các đối tượng có liên quan. Đối với doanh nghiệp nhỏ, thường chủ doanh nghiệp sẽ đóng vai trò cho cả ban. Lúc này, quá trình đánh giá ý tưởng trở thành đánh giá dự án, theo đó, doanh nghiệp cố gắng tiền tệ hóa ý tưởng đã được lựa chọn (chuẩn bị các phân tích tài chính tổng hợp).



#### 1.2.4. Phát triển ý tưởng sản phẩm mới

Nếu ý tưởng sản phẩm qua được thử nghiệm kinh doanh thì nó sẽ đi tiếp sang giai đoạn nghiên cứu và phát triển và/hoặc thiết kế kỹ thuật để phát triển thành sản phẩm vật chất. Lúc này ý tưởng sản phẩm mới chỉ ở dạng mô tả bằng lời, một hình vẽ hay mô hình phác thảo. Phát triển ý tưởng sản phẩm mới đòi hỏi phải có một sự nhảy vọt về vốn đầu tư, số tiền đầu tư sẽ lớn gấp bội so với chi phí đánh giá ý tưởng phát sinh trong những giai đoạn trước.

Giai đoạn	Số lượng ý tưởng	Chi phí trên một ý tưởng (euro)	Tổng chi phí (euro)
Xác định cơ hội	64	1.000	64.000
Hình thành ý tưởng	16	20.000	320.000
Đánh giá ý tưởng	8	200.000	1.600.000
Phát triển sản phẩm	4	500.000	2.000.000
Thương mại hóa sản phẩm	2	5.000.000	10.000.000

Nguồn: Kotler, 2009

**Hình 1.3: Chi phí phát triển sản phẩm mới qua các giai đoạn**

Hình 1.3: Chi phí phát triển sản phẩm mới qua các giai đoạn - mô tả chi phí phát triển sản phẩm mới qua các giai đoạn. Vì vậy, để giảm thời gian phát triển sản phẩm và chi phí nghiên cứu thì doanh nghiệp nên chú trọng việc tìm kiếm thông tin, thu thập các nghiên cứu có sẵn hoặc liên quan để tránh mất thời gian làm lại những gì đã có. Các vấn đề về sản xuất như việc sử dụng quy trình nào cũng cần được đưa ra thảo luận.

##### 1.2.4.1. Thiết kế sản phẩm mới

###### • Vai trò của thiết kế

Thiết kế đóng vai trò rất quan trọng trong việc tạo nên chất lượng sản phẩm. Một sản phẩm được thiết kế kém thường không đáp ứng được nhu cầu khách hàng.

Thiết kế quá tốn kém có thể làm cho giá thành sản phẩm cao, kém cạnh tranh và doanh nghiệp có thể bị mất thị phần. Ngược lại, thiết kế tiết kiệm chi phí, kéo dài thời gian sẽ tạo cơ hội cho đối thủ cạnh tranh trở thành người đầu tiên giới thiệu sản phẩm ra thị trường.

Để thiết kế có hiệu quả cần được quản lý để hướng tới việc đảm bảo rằng các đặc tính của sản phẩm phải phù hợp với yêu cầu của khách hàng. Nói cách khác, các yêu cầu của khách hàng phải được đáp ứng một cách đơn giản và ít tốn kém nhất, thời gian thiết kế sản phẩm phải ngắn nhất và khả thi nhất với doanh nghiệp.



###### • Các yếu tố cấu thành thiết kế

- Thiết kế kiểu dáng: Thiết kế về bề ngoài của sản phẩm với kích cỡ, kiểu dáng, phong cách, màu sắc và các thuộc tính đặc trưng tạo ra giá trị lợi ích của sản phẩm.

- Thiết kế chức năng: Thiết kế những giá trị lợi ích sản phẩm mang lại cho khách hàng, chức năng và cách thức sử dụng sao cho dễ dàng và đơn giản nhất. Khi thiết kế chức năng, người ta phải chú ý tới 2 chỉ tiêu: mức độ tin cậy và khả năng bảo trì chức năng đó.

**Ví dụ:** “Hướng dẫn sử dụng” chỉ cho người tiêu dùng biết làm sao mình lắp đặt sản phẩm, điều chỉnh và sửa chữa những lỗi kỹ thuật thông thường trong quá trình sử dụng sản phẩm.

- Thiết kế sản xuất: Thiết kế những nội dung liên quan tới việc sản phẩm sẽ được tạo ra như thế nào? Các kỹ sư có xu hướng thiết kế sản phẩm với quá nhiều đặc tính, chức năng và bộ phận. Có rất nhiều trường hợp người trực tiếp sản xuất đã điều chỉnh lại thiết kế của sản phẩm để phù hợp với dây chuyền công nghệ hiện có. Vì vậy, thiết kế sản xuất cần phải đơn giản hoá, chuẩn hoá và độc lập.
  - Đơn giản hoá thiết kế là yêu cầu của một sản phẩm nhằm giảm thiểu số lượng các bộ phận, chi tiết trong một sản phẩm hoàn chỉnh.
  - Chuẩn hoá là yêu cầu về khả năng sản xuất hàng loạt và dễ dàng thay thế bộ phận hỏng hóc.
  - Thiết kế độc lập là yêu cầu về khả năng lắp đặt thành các sản phẩm khác nhau theo những phương án lắp đặt khác nhau.

- **Mục tiêu của thiết kế**

- Đảm bảo nhanh được tung ra thị trường;
- Dễ sản xuất;

**Ví dụ:** đồng hồ hiệu Swatch chỉ gồm một phần ba linh kiện có thể tháo lắp được và rẻ hơn rất nhiều so với đồng hồ thủ công Thụy Sĩ.

- Đảm bảo tính khác biệt;

**Ví dụ:** túi Hermes chỉ sản xuất mỗi mẫu mã với số lượng có hạn.

- Đáp ứng nhu cầu của đại đa số khách hàng;

**Ví dụ:** điện thoại cầm tay với các nút bấm tiện sử dụng cho mọi khách hàng không kể tuổi tác.

- Gìn giữ hình ảnh của doanh nghiệp.

**Ví dụ:** máy tính hiệu Apple được thiết kế với kiểu dáng trang nhã, thân thiện với người sử dụng.

#### 1.2.4.2. Thử nghiệm kỹ thuật

Gắn bó mật thiết với việc triển khai nguyên mẫu sản phẩm là thử nghiệm kỹ thuật sản phẩm mới. Đôi khi khó mà phân biệt được khi nào việc triển khai nguyên mẫu kết thúc và thử nghiệm bắt đầu vì trong nhiều ngành, chúng thường là một hoạt động tiếp nối liên tục.

#### 1.2.4.3. Thử nghiệm thị trường

Các doanh nghiệp đều biết việc thử nghiệm trên thị trường có thể cung cấp những thông tin có giá trị về: người mua, các đại lý, hiệu quả của chương trình Marketing, tiềm năng của thị trường và nhiều vấn đề khác.



- **Những vấn đề chính:** là sẽ thử nghiệm trên thị trường bao nhiêu lần và cách thử nghiệm như thế nào?

Số lượng thử nghiệm trên thị trường chịu ảnh hưởng một bên là chi phí và rủi ro của vốn đầu tư và một bên là sức ép thời gian và chi phí nghiên cứu.

Những sản phẩm có vốn đầu tư rủi ro cao cần được thử nghiệm trên thị trường tới mức độ đủ để không phạm sai lầm. Những sản phẩm có rủi ro lớn cần được thử nghiệm trên thị trường nhiều hơn những sản phẩm cải tiến. Nhưng số lượng thử nghiệm trên thị trường có thể giảm đi một chừng mực nào đó nếu doanh nghiệp đang bị sức ép về thời gian vì thời vụ

đã bắt đầu hay vì các đối thủ cạnh tranh sẽ tung ra những nhãn hiệu của mình. Vì vậy, doanh nghiệp có thể chấp nhận rủi ro sản phẩm bị thất bại hơn là rủi ro mất khả năng phân phối hay xâm nhập thị trường với một sản phẩm chắc chắn thành công.

Chi phí thử nghiệm trên thị trường cũng chịu ảnh hưởng về số lượng thử nghiệm và loại sản phẩm. Chi phí thử nghiệm trên thị trường sẽ bằng một tỷ lệ phần trăm không đáng kể trong tổng chi phí của dự án.

**Ví dụ:** Công ty P&G khi đưa ra sản phẩm làm trắng răng Whitestrips, họ đã thử nghiệm chào bán với giá cao trên trang web của công ty. Công ty gửi email tới các khách hàng tiềm năng để mời họ vào tham khảo sản phẩm trên trang web thay vì quảng cáo trên ti vi và báo. Khoảng 12% khách hàng mua thử sản phẩm, họ đều thích sản phẩm mới này. Với kết quả này, P&G có thể thuyết phục được các siêu thị nhập sản phẩm này về bán.

- **Mục đích của việc thử nghiệm:** Thử nghiệm thị trường có nhiều dạng và được tiến hành ở nhiều thời điểm khác nhau trước khi đưa ra bán hàng rộng rãi trên thị trường trong nước hoặc quốc tế. Nó đòi hỏi phải có những cuộc thảo luận với khách hàng tương lai và các nhà phân phối. Tùy thuộc vào quy mô địa lý của thị trường mục tiêu, việc thử nghiệm thị trường cũng có thể bao gồm việc giới thiệu sản phẩm với thị trường địa phương, khu vực hay quốc gia bằng hoạt động marketing trên quy mô lớn. Việc thử nghiệm thị trường nhằm 3 mục đích chính:
  - Thử nghiệm doanh số: mối quan tâm lớn khi phát triển sản phẩm là triển vọng về doanh số. Qua quá trình phát triển, người ta dự đoán và chỉnh sửa dần dần các dự đoán về mức độ bán hàng có thể đạt được. Một vùng nhỏ dùng làm thị trường để bán thử sản phẩm có thể cung cấp thêm dữ liệu để dự đoán.





- Điều chỉnh các kế hoạch marketing: các quyết định marketing thường có sự bấp bênh lớn nên cần cân nhắc: Mức giá nên là bao nhiêu? Nên dùng hệ thống phân phối nào? Sản phẩm được giới thiệu với khách hàng như thế nào, những thuộc tính nào cần được nhấn mạnh? Những cuộc thử nghiệm nhỏ có thể giải quyết được những vấn đề này.
- Thí điểm: sản xuất một sản phẩm mới đòi hỏi sự phối hợp ăn ý giữa nhiều bộ phận chức năng của tổ chức. Doanh nghiệp cần phối hợp đúng lúc, đảm bảo cho ra được một sản phẩm thích hợp có chất lượng như ý, cung cấp đủ hàng cho hệ thống phân phối, hoàn thành các nhiệm vụ trao đổi thông tin marketing đúng hạn. Những vấn đề giải quyết cần được bộc lộ ra trước khi đem sản phẩm ra bán rộng rãi trên thị trường.

Hiện nay, nhiều nhà sản xuất nhấn mạnh yêu cầu phải là người đi tiên phong trên thị trường và bỏ qua bước thử nghiệm. Họ cũng sợ rằng thử nghiệm thị trường sẽ làm lộ sản phẩm mới cho các đối thủ cạnh tranh. Marketing trực tiếp và Internet hiện nay được coi là công cụ hữu hiệu để giới thiệu sản phẩm mới. Vì vậy, trong thị trường cạnh tranh khốc liệt, sản phẩm có xu hướng đi thẳng từ nghiên cứu người tiêu dùng và phát triển sản phẩm tới việc bán rộng rãi.

#### 1.2.4.4. Phân tích kinh doanh

Ở giai đoạn này, doanh nghiệp cần phải đánh giá tính hấp dẫn của dự án kinh doanh dựa trên những dự đoán sau:

- **Ước tính mức tiêu thụ:** Ban lãnh đạo cần ước tính xem mức tiêu thụ có đủ lớn để đem lại lợi nhuận thoả đáng không. Phương pháp ước tính mức tiêu thụ phụ thuộc vào việc sản phẩm đó là sản phẩm mua một lần, sản phẩm mua thường xuyên hay sản phẩm mua không thường xuyên. Mức tiêu thụ lúc đầu tăng, đạt tới đỉnh cao, rồi sau đó tiến dần đến không khi số người mua tiềm ẩn đã cạn kiệt. Nếu vẫn có những người mua mới tham gia thị trường thì đường cong mức tiêu thụ sẽ tiệm cận 0.
- **Ước tính mức tiêu thụ lần đầu:** Nhiệm vụ đầu tiên là xác định khối lượng mua lần đầu sản phẩm mới đó trong từng thời kỳ.
- **Ước tính mức tiêu thụ thay thế:** Để ước tính mức tiêu thụ thay thế, ban lãnh đạo phải nghiên cứu phân bố tuổi thọ sản phẩm của mình. Mức thấp của phân bố này chỉ khi bắt đầu có mức tiêu thụ thay thế. Thời điểm thay thế thực tế còn chịu ảnh hưởng bởi quan điểm kinh tế của khách hàng, tình hình thu chi và các phương án sản phẩm cũng như giá cả, điều kiện tài trợ và nỗ lực bán hàng của Công ty. Vì rất khó xác định mức tiêu thụ thay thế trước khi sản phẩm được sử dụng thực tế, một số hãng sản xuất dựa trên cơ sở ước tính mức tiêu thụ lần đầu để quyết định việc tung ra chỉ một sản phẩm mới.
- **Ước tính mức tiêu thụ lặp lại:** Đối với sản phẩm mới mua thường xuyên doanh nghiệp phải ước tính mức tiêu thụ lặp lại cũng như mức tiêu thụ lần đầu. Chính là vì giá trị đơn vị của sản phẩm mua thường xuyên thấp nên chỉ sau khi tung ra thị trường một ít lâu là đã có trường hợp khách hàng mua sản phẩm dùng tiếp. Mức

mua lặp lại cao có nghĩa là khách hàng hài lòng, mức tiêu thụ có thể vẫn cao ngay cả sau khi tất cả mọi người đã mua lần đầu.

Người bán phải theo dõi tỷ lệ phần trăm trường hợp mua lặp lại xảy ra trong từng lớp mua lặp lại: Những người mua lặp lại một lần, hai lần, ba lần... Có một số sản phẩm và nhãn hiệu được mua một vài lần rồi thôi. Điều quan trọng là phải ước tính xem tỷ lệ mua lặp lại có thể tăng hay giảm và với mức độ như thế nào đối với những lớp mua lặp lại nhiều hơn.

- **Ước tính chi phí và lợi nhuận:** Sau khi chuẩn bị dự báo mức tiêu thụ, ban lãnh đạo có thể ước tính chi phí và lợi nhuận dự kiến của dự án kinh doanh này. Chi phí do các phòng nghiên cứu và phát triển, sản xuất, Marketing và tài chính ước tính.



Các doanh nghiệp cần sử dụng những số liệu tài chính để đánh giá giá trị của đề án sản phẩm mới. Đơn giản nhất là phân tích điểm hoà vốn, trong đó ban lãnh đạo đánh giá xem doanh nghiệp phải bán được bao nhiêu đơn vị sản phẩm đó thì mới hoà vốn, với giá và cơ cấu chi phí đã định. Nếu ban lãnh đạo tin chắc rằng doanh nghiệp có thể dễ dàng đạt được số lượng để hoà vốn, thì thường họ sẽ quyết định phát triển sản phẩm.

Phương pháp phức tạp nhất là phân tích rủi ro. Ở đây ba kết quả ước tính (lạc quan, bi quan và nhiều khả năng nhất) thu được đối với từng biến không chắc chắn, có ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của môi trường Marketing đã giả thiết và chiến lược Marketing đã được hoạch định. Máy tính mô phỏng các kết quả có xác suất cao và tính toán phân phối xác suất của tỷ suất lợi nhuận, thể hiện khoảng tỷ suất lợi nhuận có thể đạt được và xác suất của chúng.

### 1.2.5. Thương mại hóa

Thử nghiệm trên thị trường đã cung cấp đủ thông tin để ban lãnh đạo quyết định xem xét các sản phẩm mới ra không. Nếu doanh nghiệp tiếp tục thương mại hoá thì nó phải chịu những chi phí lớn nhất từ trước đến giờ. Doanh nghiệp sẽ phải ký hợp đồng sản xuất hay xây dựng hoặc một cơ sở sản xuất có quy mô tương xứng. Quy mô của nhà máy đóng vai trò rất quan trọng trong việc ra quyết định thương mại hóa. Doanh nghiệp có thể xây dựng một nhà máy nhỏ hơn so với yêu cầu của dự báo mức tiêu thụ để đảm bảo an toàn hơn.

- Thời điểm (trả lời câu hỏi Khi nào?)

Trong việc thương mại hoá một sản phẩm mới, thời điểm tung ra thị trường có thể là cực kỳ quan trọng. Giả sử, một doanh nghiệp hầu như đã hoàn tất việc phát triển một sản phẩm mới và thấy rằng có một đối thủ cạnh tranh sắp kết thúc việc phát triển sản phẩm của mình, doanh nghiệp phải đứng trước ba cách lựa chọn:

- Tung ra thị trường trước tiên: doanh nghiệp tham gia thị trường đầu tiên thường có được "ưu thế của người chủ động" là nắm chắc được những người phân phối và khách hàng chủ chốt cũng như giành được vị trí dẫn đầu về tiếng tăm.

Kết quả nghiên cứu của A.Mc Kinsey cho thấy rằng, người đầu tiên tung sản phẩm mới ra thị trường, cho dù phải chi vượt ngân sách, vẫn tốt hơn là người đến muộn hơn, nhưng đảm bảo ngân sách. Mặt khác, nếu sản phẩm đó được tung ra thị trường trước khi chi hết ngân sách, thì sản phẩm đó có thể có một hình ảnh không hoàn mỹ.



- Tung ra thị trường đồng thời: doanh nghiệp có thể xác định thời điểm tung ra thị trường đồng thời với đối thủ cạnh tranh đó. Nếu đối thủ cạnh tranh vội vã tung ra thị trường thì doanh nghiệp cũng làm như vậy. Nếu đối thủ cạnh tranh tranh thủ thời gian, thì doanh nghiệp cũng tranh thủ thời gian, làm thêm giờ để hoàn thiện sản phẩm của mình. Doanh nghiệp có thể muốn cả hai cùng gánh chịu chi phí quảng cáo về việc tung sản phẩm mới.
- Tung ra thị trường muộn hơn: doanh nghiệp có thể hoãn tung sản phẩm của mình ra thị trường cho đến khi đối thủ cạnh tranh đã xâm nhập thị trường. Trong trường hợp này có ba lợi thế tiềm ẩn. Đối thủ cạnh tranh sẽ phải gánh chi phí đào tạo thị trường. Sản phẩm của đối thủ cạnh tranh có thể bộc lộ những thiếu sót mà người đi sau có thể tránh. Doanh nghiệp có thể biết được quy mô của thị trường.

Quyết định thời điểm có liên quan đến những vấn đề phụ kèm theo. Nếu sản phẩm mới thay thế một sản phẩm cũ của công ty, thì doanh nghiệp có thể hoãn việc tung ra thị trường cho đến khi tiêu thụ hết số sản phẩm cũ còn tồn kho. Nếu sản phẩm có tính thời vụ cao thì có thể giữ lại cho đến đúng thời vụ của nó. Tóm lại, doanh nghiệp cần phải suy nghĩ kỹ về thời điểm tung ra thị trường.

- Khu vực thị trường (trả lời câu hỏi ở đâu?)

Doanh nghiệp sẽ phải quyết định tung sản phẩm mới ra tại một địa bàn, một khu vực, nhiều khu vực hay thị trường toàn quốc, thị trường quốc tế. Có một số doanh nghiệp có đủ lòng tin, vốn, và năng lực để tung sản phẩm mới ra thị trường toàn quốc hay toàn cầu. Họ sẽ xây dựng kế hoạch chiếm lĩnh thị trường theo thời gian. Những doanh nghiệp nhỏ thì chọn lấy một thành phố hấp dẫn và mở một chiến dịch chớp nhoáng để xâm nhập thị trường. Họ cũng xâm nhập các thành phố khác dần dần, từng thành phố một. Những doanh nghiệp lớn thì tung sản phẩm ra toàn bộ khu vực rồi sau đó chuyển sang khu vực khác.

Doanh nghiệp phải đánh giá mức độ hấp dẫn của các thị trường. Các thị trường dự kiến có thể liệt kê thành hàng, hay thành cột theo tiêu chuẩn mức độ hấp dẫn. Những tiêu chuẩn xếp hạng chủ yếu là tiềm năng của thị trường, danh tiếng của doanh nghiệp ở địa phương, chi phí thiết lập kênh thông tin, chi phí về các phương tiện truyền thông, ảnh hưởng của các khu vực đó đối với các khu vực khác, và tình hình cạnh tranh. Bằng cách này doanh nghiệp xếp thứ tự được những thị trường hàng đầu và xây dựng một kế hoạch chiếm lĩnh dần từng địa bàn.

- Những khách hàng triển vọng của thị trường mục tiêu (Cho ai?)

Trong phạm vi những thị trường doanh nghiệp sẽ thâm nhập, doanh nghiệp phải hướng mục tiêu phân phối và khuyến mãi của mình vào những nhóm khách hàng triển vọng quan trọng nhất.

Những khách hàng triển vọng hàng đầu đối với một sản phẩm tiêu dùng mới, trong trường hợp lý tưởng, phải có những đặc điểm sau: Họ phải là những người chấp nhận sản phẩm sớm, sử dụng nhiều, hướng dẫn dư luận và có thể đạt được chi phí thấp. Có một vài nhóm có đầy đủ tất cả những đặc điểm này.

Căn cứ vào những đặc điểm vừa nêu, doanh nghiệp có thể xếp hạng các nhóm khách hàng triển vọng khác nhau rồi chọn nhóm tốt nhất làm mục tiêu. Mục đích là tạo ra được mức tiêu thụ mạnh càng sớm càng tốt để động viên lực lượng bán hàng và thu hút thêm những khách hàng triển vọng khác.

- Chiến lược thương mại hóa sản phẩm (Làm như thế nào?)

Doanh nghiệp phải xây dựng một kế hoạch hành động để tung sản phẩm mới ra những thị trường mình sẽ thâm nhập. Để sắp xếp trình tự và phối hợp nhiều hoạt động liên quan đến việc tung sản phẩm mới ra thị trường, ban lãnh đạo có thể dùng phương pháp sơ đồ mạng như phương pháp đường tới hạn trong biểu đồ Gant.

Cách đây nhiều năm, những người làm Marketing sản phẩm mới đã sử dụng phương thức tiếp cận thị trường đại trà để tung sản phẩm của mình ra. Họ phân phối sản phẩm đi khắp mọi nơi và quảng cáo cho tất cả mọi người với giả thiết là hầu hết mọi người đều là những người mua tiềm ẩn.

Phương thức tiếp cận thị trường đại trà cũng có hai nhược điểm: Nó đòi hỏi chi phí marketing lớn và có nhiều trường hợp quảng cáo lãng phí cho những người không phải là tiêu dùng tiềm ẩn. Những nhược điểm này đã dẫn đến một phương thức tiếp cận thứ hai là Marketing mục tiêu người sử dụng nhiều, theo đó lúc đầu sản phẩm được hướng vào những người sử dụng nhiều.

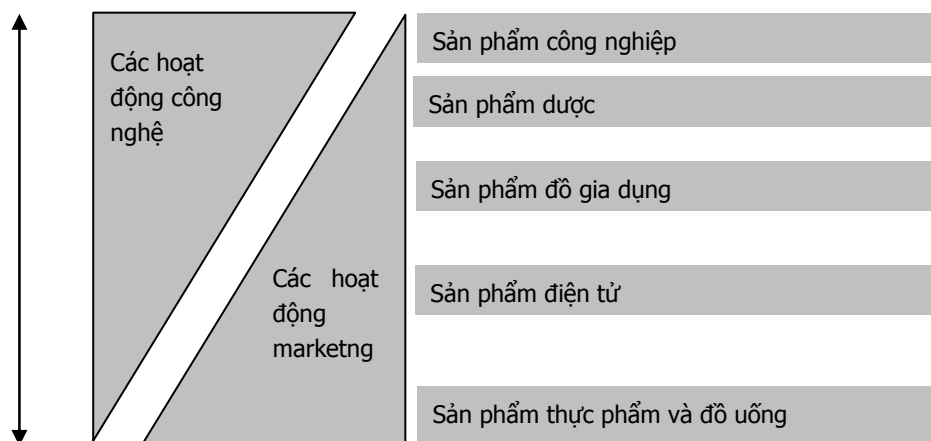
Phương thức này chỉ có nghĩa khi những người sử dụng nhiều có thể dễ phát hiện được và là những người sớm chấp nhận. Nhưng ngay cả trong nhóm người sử dụng nhiều, người tiêu dùng cũng có mức độ quan tâm đến sản phẩm và nhãn hiệu mới khác nhau. Nhiều người sử dụng trung thành với những nhãn hiệu hiện có. Hiện nay nhiều người làm Marketing sản phẩm mới hướng vào những người tiêu dùng nào là những người sớm chấp nhận.



### 1.3. Quá trình phát triển sản phẩm mới trong các ngành khác nhau

Mỗi một loại hình doanh nghiệp đòi hỏi có sự cân đối khác nhau giữa các bước trong quá trình phát triển sản phẩm mới. Một cách đơn giản nhưng hữu ích để xem xét vấn đề này là phân chia các hoạt động liên quan đến quá trình phát triển sản phẩm mới thành hai loại: hoạt động mang tính công nghệ và hoạt động mang tính marketing, sau đó so sánh các ngành công nghiệp dựa vào hai loại này.

Dựa trên biểu đồ Hình 1.3, các sản phẩm công nghiệp như máy phát điện dùng khí đốt có quá trình phát triển sản phẩm mới khác với sản phẩm đồ uống không có cồn. Sản phẩm đồ uống phải chú trọng nhiều đến quảng cáo và bao bì, trong khi máy phát điện được thiết kế và lắp ráp sau khi đã thảo luận kỹ thuật về các khía cạnh chức năng của sản phẩm với khách hàng. Tại điểm giữa của hai thái cực trên, cán cân giữa hai loại hoạt động cân bằng hơn.



*Nguồn: Vũ Quế Hương, 2001*

**Hình 1.3 Phân loại các hoạt động phát triển sản phẩm mới của các ngành khác nhau**

## TÓM LƯỢC CUỐI CHƯƠNG

Quá trình thiết kế và phát triển sản phẩm mới giúp doanh nghiệp có được cái nhìn tổng thể về: sản phẩm mới, quá trình thiết kế và phát triển sản phẩm để doanh nghiệp nâng cao năng lực của mình trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Phát triển sản phẩm mới là một quá trình liên tục, đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa nhiều phòng ban chức năng. Tùy vào quy mô và đặc điểm của từng doanh nghiệp mà doanh nghiệp quyết định xây dựng quy trình phát triển sản phẩm mới với các bước phù hợp từ việc xác định và lựa chọn cơ hội, hình thành ý tưởng, đánh giá ý tưởng, phát triển sản phẩm đến việc thương mại hoá sản phẩm.



**CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Thế nào là sản phẩm mới?
2. Tại sao phải phát triển sản phẩm mới?
3. Vòng đời sản phẩm gồm những giai đoạn nào? Doanh nghiệp cần phát triển sản phẩm mới ở giai đoạn nào của vòng đời sản phẩm?
4. Các phương pháp hình thành ý tưởng sản phẩm mới là gì?
5. Quy trình đánh giá ý tưởng sản phẩm mới gồm những bước gì?
6. Thiết kế sản phẩm là gì? Vai trò của thiết kế trong phát triển sản phẩm mới là gì?
7. Thử nghiệm thị trường bao gồm những hoạt động nào?
8. Khi tiến hành thương mại hoá sản phẩm mới, doanh nghiệp cần chú ý những điểm gì?

## BÀI TẬP TRÌNH HUỐNG

### 1. Unilever phát triển sản phẩm Pentene

Unilever là một trong những công ty lớn, hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực ngành hàng tiêu dùng nhanh không chỉ Việt Nam mà còn trên toàn thế giới. Đầu tư vào Việt Nam từ năm 1996, Unilever đã đưa ra thị trường rất nhiều dòng sản phẩm nổi tiếng, được người tiêu dùng biết sản phẩm dầu xả và dầu gội Pentene bên cạnh dòng sản phẩm dầu gội đầu.

#### Câu hỏi:

Theo anh (chị) đó là sản phẩm mới tuyệt đối hay tương đối?

### 2. Nghiên cứu đặt cây rút tiền tự động của ANZ

Hoạt động tại ANZ Việt Nam từ năm 1993 với tám chi nhánh và phòng giao dịch ở Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh và văn phòng đại diện tại Cần Thơ, ANZ cung cấp các dịch vụ ngân hàng có thể đáp ứng mọi nhu cầu của bạn – từ các sản phẩm Tài chính cá nhân tới các giải pháp Tài chính doanh nghiệp tiên tiến. ANZ có đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp mạng lại dịch vụ khách hàng tiêu chuẩn thế giới để cung cấp dịch vụ tư vấn chuyên nghiệp cho các nhu cầu tài chính cá nhân cũng như công việc kinh doanh của bạn.

Với mạng lưới toàn cầu của ANZ bạn có thể tiếp cận với các chuyên gia hàng đầu về các lĩnh vực cụ thể như: đánh giá rủi ro, dịch vụ tài chính và các giải pháp về vốn lưu động. Trang Web của ANZ ở Việt Nam, Tổng đài miễn phí 24/7, hệ thống ATM thuận tiện và dịch vụ ngân hàng tận nơi được thiết kế thuận tiện cho người sử dụng nhằm cung cấp cho bạn các dịch vụ ngân hàng hữu ích nhất.

ANZ là ngân hàng Úc hàng đầu tại Châu Á. ANZ đã hoạt động và phục vụ cộng đồng tại khu vực này trong hơn 30 năm qua. Tại Việt Nam, ANZ đã hoạt động hơn 15 năm. Chìa khóa thành công của ANZ chính là cam kết đào tạo nhân viên bản địa về dịch vụ khách hàng thân thiện và chuyên nghiệp, và ANZ nổi tiếng trong khu vực về sự hài lòng của khách hàng. Đội ngũ nhân viên của ANZ thành thạo cả tiếng Anh và tiếng Việt. Trên nền tảng kinh nghiệm tại khu vực và thị trường Việt Nam, nhân viên của ANZ hiểu được những khó khăn và nhu cầu của khách hàng Việt Nam cũng như khách hàng nước ngoài sống và làm việc tại Việt Nam do đó họ có thể tư vấn, giúp đỡ các khách hàng này về hàng loạt các dịch vụ tài chính. Để đáp ứng nhu cầu rút tiền mọi lúc, mọi nơi của khách hàng năm 2002, Ngân hàng ANZ thuê Taylor Nelson tiến hành điều tra nghiên cứu thị trường của dịch vụ máy rút tiền tự động tại Việt nam.

#### Câu hỏi:

Theo anh (chị) ANZ thu thập ý tưởng sản phẩm mới từ nguồn nào?

### 3. Đánh giá ý tưởng của hãng truyền hình NBC

Friends (những người bạn) là bộ phim hài rất nổi tiếng ở Mỹ được dùng trong hầu hết các trung tâm dạy tiếng anh ở nước Mỹ như là một công cụ trong việc nâng cao về việc luyện nghe, nói, phản xạ trong việc học Tiếng Anh dành cho sinh viên nước ngoài. Một điều quan trọng chính là bộ phim đã mang lại cho khán giả các nước khác một cái nhìn cực kì chính xác, chân thật về xã

hội Mỹ, về phong cách sống, cách xử sự của người Mỹ, sẽ rất tốt cho các bạn có ý định đi du học ở Mỹ. Bộ phim hài nhiều tập

Những người bạn (Friends) của hãng truyền hình NBC đã dành được thành công vang dội từ năm 1994 đến năm 2004 trên thế giới. Tuy nhiên trong quá trình chiếu thử những tập đầu, khán giả đánh giá bộ phim không hấp dẫn.

#### **Câu hỏi:**

Nếu NBC dùng không chiếu bộ phim này nữa, hãng mắc sai lầm gì khi đánh giá ý tưởng phim?

#### **4. Phát triển sản phẩm gia vị của Knorr**

Năm 1885 Công ty Knorr mở rộng quy mô toàn cầu với nhà máy đóng gói ở Áo và Thụy sĩ. Knorr giới thiệu sản phẩm ngũ cốc, rau củ và súp dưới dạng viên nén.

Năm 1998, Công ty Knorr cho ra đời “Erbswurst” một loại súp đậu cô đặc được đóng gói trong vỏ bọc xúc xích. Loại súp đậu này vô cùng thông dụng nhờ trọng lượng thấp và cách dùng đơn giản. Đến năm 1900, sản phẩm này đã được phát triển thành 40 viên khác nhau....Quá trình phát triển đến tháng 10/2010 Unilever trở thành chủ sở hữu của nhãn hàng Knorr với 2000 sản phẩm được bán tại 87 quốc gia trên thế giới.

Tại thị trường Việt Nam, Knorr liên tục phát triển các sản phẩm gia vị món như gia vị nấu thịt kho tàu, gia vị nấu cá kho tộ, gia vị nấu canh cá chua... Công ty thường cử các đại diện bán hàng đến phát sản phẩm mẫu tại các hộ gia đình và ghi nhận ý kiến của họ.

#### **Câu hỏi:**

Theo anh (chị) Knorr thực hiện thử nghiệm gì trong quá trình phát triển sản phẩm mới?

#### **5. Jarko – sản phẩm mới “Made in Vietnam”**

Công ty F.A.T (Giám đốc là Đặng Trọng Ngôn) sau nhiều năm miệt mài nghiên cứu từ tài liệu công nghệ của các nước Tây Âu, đã cho ra đời những sản phẩm mới đáp ứng yêu cầu thi công các loại vật liệu xây dựng hiện đại, bao gồm: keo dán gạch Jarko, keo dán nền Jarko và Jarko mastic. Tiến sĩ Nguyễn Quang Cung, Vụ trưởng vụ vật liệu xây dựng, Bộ xây dựng nhận định rằng chất lượng sản phẩm của F.A.T rất tốt. Nó cho phép ốp gạch/tường từ trên xuống mà gạch không rơi, tạo cơ hội cho các kỹ sư thiết kế cũng như công nhân xây dựng có thể căn chỉnh tường rất đẹp, đáp ứng yêu cầu thẩm mỹ ngày càng cao của người sử dụng.

Keo dán nền Jarko 101 với rất nhiều ưu điểm như không co ngót, dễ dính và nhanh khô, chống thấm tốt đã khắc phục được hầu hết nguyên liệu dán nền cũ là xi măng. Trước kia, người ta thường sử dụng xi măng hoà loãng để dán hoặc lát gạch ceramic. Do lượng nước dùng để hoà xi măng rất lớn nên khi khô gây ra hiện tượng co ngót lớp xi măng dán gạch, làm cho nền, tường hay bị bong, rộp, bóc, vỡ. Hiện nay, các loại gạch chất lượng cao được sử dụng rộng rãi. Các loại gạch này có độ cứng cao, độ hút nước thấp (khoảng 0,3%), nên việc dán gạch bằng xi măng truyền thống không thể đảm bảo được chất lượng. Nhất là đối với các trường hợp ốp gạch ngoài nhà, ở độ cao lớn còn có thể gây nguy hiểm cho mọi người.

Khi sử dụng keo dán gạch Jarko, những nhược điểm trên được khắc phục một cách triệt để. Bởi keo Jarko là vật liệu compositac polymer có khả năng tạo độ bám dính ban đầu cao. Lượng nước sử dụng rất ít (chỉ bằng 28-30% lượng nước trong vữa truyền thống) nên hiện tượng co

ngót rất ít. Mặt khác, do nó là hỗn hợp polymer nên khả năng giữ nước cao, vừa lâu khô thuận lợi cho việc căn chỉnh độ phẳng của lớp ốp lát. Có thể nói, sử dụng keo dán gạch Jarko giúp năng suất lao động tăng lên rất nhiều.

Với sản phẩm keo dán gạch Jarko, độ kết dính rất cao, tiêu hao nguyên liệu thấp và cách sử dụng dễ dàng. Vì vậy, sản phẩm ngày càng được khách hàng ưa chuộng. Công ty F.A.T hi vọng vào thành công của sản phẩm trên thị trường Việt Nam trong thời kỳ mà cả nước được coi là một công trường xây dựng không lồ.

**Câu hỏi:**

Theo anh (chị) sản phẩm mới Jarko đạt được những mục tiêu gì về thiết kế sản phẩm?