


Chương 2

**CHIẾN LƯỢC VÀ KẾ HOẠCH
PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI**



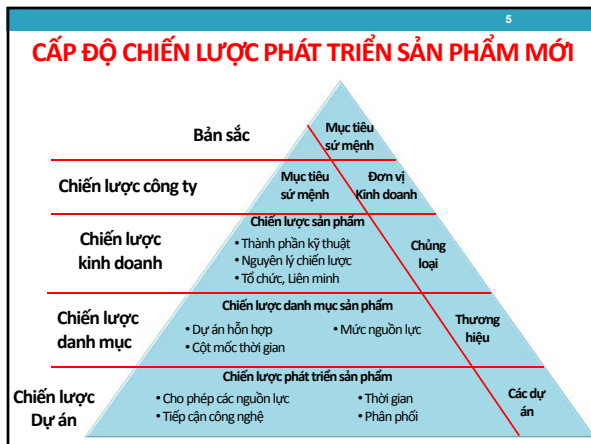
CHUẨN ĐẦU RA CHƯƠNG

- 1** Hiểu được chiến lược & vai trò của chiến lược phát triển sản phẩm mới
- 2** Mô tả được các vị thế chiến lược phát triển sản phẩm mới
- 3** Các chiến lược phát triển sản phẩm mới
- 4** Kế hoạch phát triển sản phẩm mới

**1. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN
SẢN PHẨM MỚI**

TẠI SAO DN CẦN CHIẾN LƯỢC SP MỚI

- **Để lập biểu đồ chỉ đạo đội/nhóm (to chart the group's/team's direction)**
 - Công nghệ gì? / Thị trường nào? (What technologies?/what markets?)
- **Thiết lập mục đích và mục tiêu của nhóm (to set the group's goals and objectives)**
 - Tại sao nó tồn tại? (Why does it exist?)
- **Là căn cứ để nhóm sẽ thực hiện như thế nào? (to tell the group how it will play the game)**
 - Các quy định gì? / Những hạn chế? (what are the rules?/constraints?)
 - Những thông tin quan trọng khác cần xem xét? (Any other key information to consider?)



BỐI CẢNH CỦA CHIẾN LƯỢC SẢN PHẨM MỚI

- Chiến lược phát triển sản phẩm mới là một phần của mạng lưới các chiến lược công ty, gắn với Chiến lược marketing, chiến lược công nghệ và các Chiến lược chung của công ty
- Các chiến lược của công ty là căn cứ để xác định mục tiêu, tạo ra vai trò, bối cảnh, sức đẩy và định rõ phạm vi của chiến lược phát triển sản phẩm mới

KHÁI NIỆM CHIẾN LƯỢC SẢN PHẨM

Chiến lược sản phẩm là tổng thể các định hướng và quyết định liên quan đến sản xuất và kinh doanh sản phẩm, hướng tới mục tiêu trên cơ sở thỏa mãn nhu cầu của khách hàng bằng việc sử dụng các nguồn lực của tổ chức, tận dụng được cơ hội và vượt qua thách thức trong từng giai đoạn



CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI

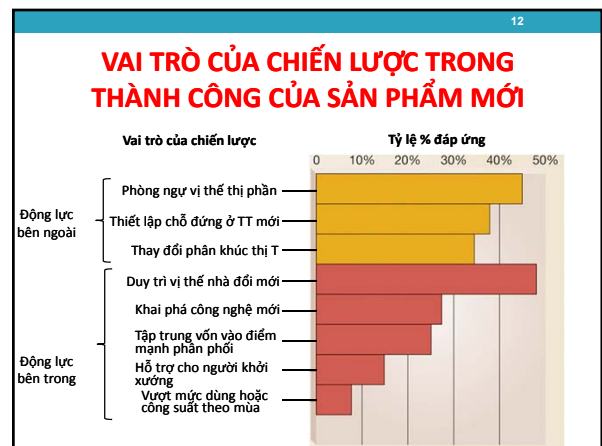
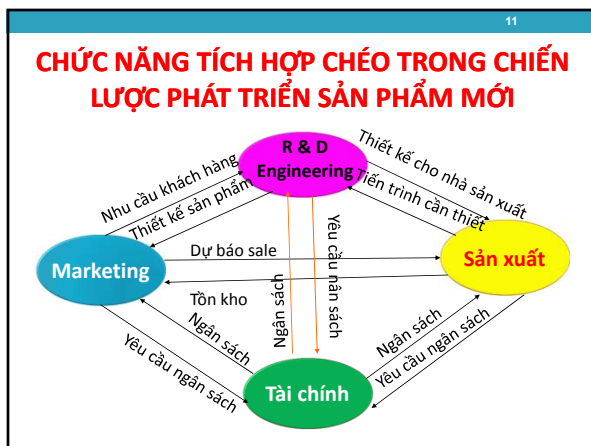
Chiến lược phát triển sản phẩm mới là việc thiết lập sự quản lý sản phẩm và dịch vụ mới bằng cách định hình cho sự tích hợp các nguồn lực và con người dùng để tạo ra sản phẩm mới nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức



CHIẾN LƯỢC và QUYẾT ĐỊNH ĐIỀU HÀNH

TIÊU THỨC	CHIẾN LƯỢC	QUYẾT ĐỊNH
Quyết định vấn đề	Mục tiêu doanh nghiệp, lĩnh vực và C. trúc tổ chức	Lập kế hoạch sản xuất, kế hoạch marketing
Nét đặc trưng tổng quát	Vạch rõ điểm yếu Sự đưa ra k phải hiển nhiên	Tim ra điểm mạnh Vấn đề nảy sinh theo C. kỳ
Các mục tiêu	Kết quả tương lai Không gián đoạn	Những kết quả hiện tại Tăng dần từng bước
Thông tin	Bên ngoài, tương lai	Bên trong, B. cáo quá khứ
Phát sinh ý tưởng	Không có tiền lệ Kết hợp mới	Sự lặp lại Chọn lọc từ thực tiễn
Thời gian	Dài hạn	Hàng năm
Đ lượng	Hoàn chỉnh, kết hợp rủi ro và khác biệt	Đề dàng, có thể lặp lại
Nơi ra Q. định	Trụ sở chính	Các bộ phận

TRIỂN KHAI SP MỚI TRONG CÁC NGÀNH

13

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI

Một tổ chức không thể làm mọi thứ tuyệt vời. Nó phải tập trung vào chỉ một hoặc hai mục tiêu chiến lược và có năng lực trong các lĩnh vực khác

↓

Mục tiêu của chiến lược phát triển sản phẩm mới

- Thời gian thâm nhập thị trường/ lịch trình phát triển lịch
- Chi phí phát triển thấp
- Giá thành sản phẩm thấp
- Đổi mới sản phẩm và hiệu suất cao
- Chất lượng, độ tin cậy và có căn cứ (độ mạnh)
- Dịch vụ, đáp ứng & linh hoạt để đáp ứng với cơ hội sản phẩm mới và thị trường

14

CÁC ĐÒN BẨY CHIẾN LƯỢC

- Đòn bẩy chiến lược là những thực tiễn tốt nhất trong đó có một tác động lớn đến việc đạt được một chiến lược phát triển sản phẩm
- Thực hành tốt nhất có liên quan với các chiến lược thông qua một yếu tố quan hệ của 0 (tác động đáng kể vào chiến lược) đến 3 (tác động lớn đến chiến lược) để đánh giá sự liên kết chiến lược.

	Simulation and Analysis	Imp.	Perf	Time-to-Mkt	Dev. Cost	Prod. Cost	Innov./Perf.	Qual./Reliab	Agility
25.1	Simulate and analyze performance.	10	6	2	2	2	3	3	2
25.2	Simulate and analyze product designs early.	10	4	3	3	1	3	2	2
25.3	Use appropriate, easy-to-use CAE tools.	5	4	1	0	0	0	0	0
25.4	Use CAE to mature & optimize the design.	5	4	0	2	3	0	2	0
25.5	Tightly integrate analysis & simulation w/ design.	5	7	3				0	0
25.6	Simulate the logical & physical electrical design.	10	6	0	0	0	3	3	0
25.7	Simulate manufacturing processes and process design.	5	2	0	0	2	0	0	0
25.8	Validate the analysis and simulation.	5	5	0	0	0	0	2	0
25.9	Re-use analysis and simulation models.	5	3	3	2	0	0	0	2

Strategic levers

15

THỜI GIAN THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG

- 2.3 Phát triển các dự án ưu tiên
- 2.7 Không nên vượt quá tài nguyên
- 5.4 Nhân viên nhanh chóng vào dự án theo kế hoạch
- 8.9 Nhân mạnh thiết kế tái sử dụng để giảm thiểu chi phí và lịch trình
- 11.4 Có được tài liệu yêu cầu và thông số kỹ thuật hoàn chỉnh
- 11.8 Quản lý chặt chẽ các yêu cầu
- 12.3 Kế hoạch phát triển đồng thời
- 12.4 Chặt chẽ, đồng bộ hóa hoạt động phát triển
- 12.5 Học hỏi để làm việc với một phần thông tin
- 12.7 Chuẩn bị để tung ra sản phẩm ban đầu
- 13.1 Có sự tham gia thầu phụ và nhà cung cấp trong phát triển
- 14.2 Kế hoạch và phối hợp yêu cầu sản xuất
- 14.6 Quyết tâm xuất nhanh chóng
- 17.2 Tạo một kế hoạch dự án thực tế toàn diện



16

THỜI GIAN THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG

- 17.3 Đạt được cam kết của nhân viên đối với kế hoạch dự án
- 17.4 Truyền thông kế hoạch và trách nhiệm dự án
- 17.5 Xác định yêu cầu nhân viên dự án
- 17.6 Kế hoạch phát triển nguồn lực theo yêu cầu
- 17.7 Phân bổ và quản lý tài nguyên
- 18.9 Sử dụng phương pháp thiết kế kiểu mô-đun
- 18.10 Chuẩn hóa các bộ phận và vật liệu
- 21.13 Cân bằng giữa thử nghiệm và thời gian thâm nhập thị trường
- 24.4 Tạo mô hình điện tử của các sản phẩm
- 25.2 Mô phỏng & phân tích thiết kế sản phẩm nhanh & sản phẩm mẫu
- 25.5 Tích hợp chặt chẽ phân tích & mô phỏng với thiết kế
- 26.1 Sử dụng công nghệ tạo mẫu nhanh
- 27.1 Sử dụng hệ thống phối hợp để tạo điều kiện truyền thông

17

TIẾN TRÌNH CỦA CHIẾN LƯỢC NPD

- **Dự thảo:** Lập báo cáo trước khi bắt đầu phát triển SP:
 - (1) nhận dạng rõ ràng thị trường mục tiêu
 - (2) Nhu cầu, mong muốn, sở thích của KH cụ thể
 - (3) Sản phẩm gì chúng ta sẽ làm?
- **Hoạch định tiến trình sản phẩm:** chuỗi hoạt động của doanh nghiệp dùng để nhận dạng cơ hội kinh doanh và chuyển nó thành hàng hóa bán được hoặc dịch vụ
- **Lập và thực thi chiến lược phát triển sản phẩm mới:** Xác định vai trò của sản phẩm mới trong mục tiêu giai đoạn chung của doanh nghiệp và các bước thực hiện

18

LƯỢC ĐỒ QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM

Hoạt động	Phát triển ý tưởng	Thiết kế phát triển	Phê duyệt thiết kế	Phát triển sản xuất
Lập kế hoạch Marketing và Sản phẩm				
Kỹ thuật Công nghệ	Tính khả thi			
	Thiết kế SX			
Thử nghiệm	C. nghệ mới			
	C.Trình chính			
Chế tạo	Khả thi/ Chiu đưng			
	Nghiên cứu Công cụ			
	Sử dụng công cụ			

19

YÊU CẦU CỦA CHIẾN LƯỢC SẢN PHẨM MỚI

- Chiến lược phải giúp cho nhà quản trị thực hiện sự điều phối giữa các bộ phận chức năng của tổ chức
- Xác định rõ việc phân phối nguồn lực để đạt mục tiêu
- Tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp
 - Đối thủ không làm được hoặc làm không tốt
 - Khác biệt với đối thủ, không đối đầu hoặc tương tự
 - Các đối thủ cạnh tranh không theo kịp

20



SAI LẦM TRONG CHIẾN LƯỢC SẢN PHẨM

1. Tập trung vào nơi cạnh tranh thay vì hình thức cạnh tranh
2. Ít tập trung vào sự độc đáo & năng thích ứng
3. Ít chú ý tới thời điểm cạnh tranh
4. Tập trung vào công ty cạnh tranh thay vì cá nhân cạnh tranh
5. Sử dụng các hình thức đo lường hiệu quả thông thường

21


CÁC BƯỚC XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC SP MỚI

- Phân tích vị thế
- Xây dựng các mục tiêu chiến lược
- Lựa chọn các phương án chiến lược
- Xác định nội dung của chiến lược


22

SWOT Analysis



23

SWOT Analysis



24

Dự báo thị trường tiềm năng và doanh số



25

Ma trận cơ hội và đe dọa (Opportunity and Threat Matrices)

(a) Opportunity Matrix

		Success Probability	
		High	Low
Attractiveness	High	1	2
	Low	3	4

1. Company develops more powerful lighting system
2. Company develops device to measure energy efficiency of any lighting system
3. Company develops device to measure illumination level
4. Company develops software program to teach lighting fundamentals to TV studio personnel

(b) Threat Matrix

		Probability of Occurrence	
		High	Low
Seriousness	High	1	2
	Low	3	4

1. Competitor develops superior lighting system
2. Major prolonged economic depression
3. Higher costs
4. Legislation to reduce number of TV studio licenses

26

Thiết lập mục tiêu cốt lõi

Các lựa chọn chiến lược:


- Thỏa mãn nhiều hơn 1 mục tiêu
- Tốt nhất để lựa chọn các khách hàng mục tiêu
- Độc đáo so với các đối thủ cạnh tranh chính
- Hiệu quả cao nhất, đòi hỏi nguồn lực ít nhất
- Dễ dàng thực thi
- Thay đổi tốt nhất để thành công với thời gian ấn định
- Rủi ro thấp nhất

27

Lựa chọn chiến lược

Các lựa chọn chiến lược thể hiện qua:

- Mục tiêu
- Các nguồn lực hiện hữu và khả năng đạt được nguồn lực mới
- Năng lực
- Vị thế cạnh tranh
- Vị thế thương hiệu



28

Ví dụ về lựa chọn chiến lược

Mục tiêu tăng thị phần:

- Tăng lòng trung thành của người dùng
- Tăng người dùng, thay đổi trải nghiệm của người dùng
- Tăng tập quán sử dụng thông qua người dùng hiện tại
- Giới thiệu cách áp dụng mới để tăng sử dụng thông qua người dùng hiện tại hoặc thuyết phục người dùng mới
- Chuyển hướng người không dùng ở TT hiện tại và mới
- Chia sẻ thị phần từ đối thủ bằng cách giới thiệu giá trị cao hơn của sản phẩm cùng với truyền thông
- Phát triển tổng thị trường bằng cách tăng nhận biết về loại sản phẩm và thuyết phục

29

Ví dụ về lựa chọn chiến lược

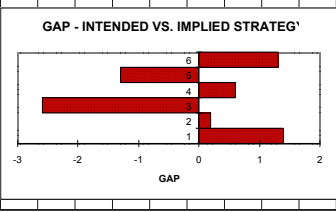
Mục tiêu tăng lợi nhuận:

- Tăng sản lượng bán
 - Chia sẻ từ đối thủ
 - Phát triển sản phẩm mới
 - Phát triển thị phần mới
- Giảm chi phí:
 - Giảm đầu vào
 - Hoàn thiện hiệu năng trong sản xuất, điều hành
 - Tăng đầu ra
 - Giảm chi phí khác
- Hoàn thiện quản trị danh mục sản phẩm

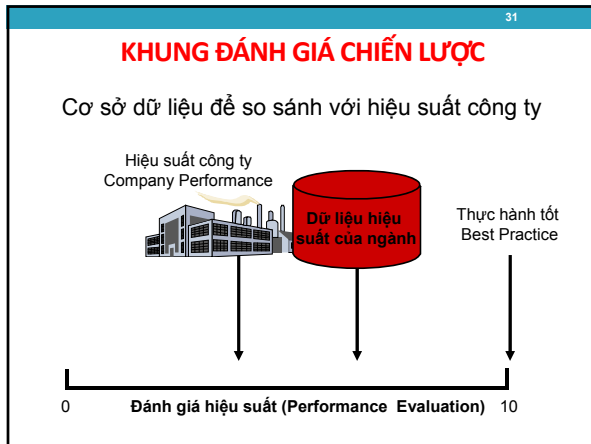
30

TÌNH HÌNH CHIẾN LƯỢC

RANK IMPORTANCE OF STRATEGIES TO YOUR ORGANIZATION (1 to 6):		Rank	Perf. Avg.
Time to Market	1	6.2	
Low Development Cost	5	4.8	
Low Product Cost	3	4.9	
High Level of Innovation & Performance	6	5.1	
Product Quality, Reliability & Durability	4	4.3	
Agility to Quickly Respond to New Opportunities & Markets Rapidly	2	5.1	



- Mức xếp hạng chiến lược cao cho thấy mức độ hiệu suất của thực tiễn có liên quan phải được đề cao hơn so với mức thực hiện của thực tiễn liên quan đến chiến lược xếp hạng dưới
- Khoảng cách dương cho thấy rằng thực tiễn liên quan đến chiến lược này đòi hỏi phải cải tiến; khoảng cách âm cho thấy quá chú trọng vào thực hành ưu tiên mức thấp hơn



- Chiều kích cho việc đánh giá sự chiến lược phù hợp**
Dimensions for Assessing Strategic Fit
- **Mục tiêu chiến lược:** trên cơ sở bảo vệ sản phẩm hiện tại vs trên cơ sở mở rộng (Strategic goals: defending current base of products versus extending the base)
 - **Các loại dự án:** nghiên cứu cơ bản, cải tiến quy trình, hoặc các dự án bảo trì (Project types: fundamental research, process improvements, or maintenance projects)
 - **Các dự án ngắn hạn so với dài hạn** (Short-term versus long-term projects)
 - **Các dự án có nguy cơ cao so với mức rủi ro thấp** (High-risk versus low-risk projects)

- Chiều kích cho việc đánh giá sự chiến lược phù hợp**
Dimensions for Assessing Strategic Fit
- **Quen thuộc thị trường:** Thị trường hiện có, mở rộng? Của những người hiện tại, hoặc những người hoàn toàn mới (Market familiarity: existing markets, extensions of current ones, or totally new ones)
 - **Quen công nghệ:** (nền tảng hiện có, mở rộng của những người hiện tại, hoặc những người hoàn toàn mới) (Technology familiarity: existing platforms, extensions of current ones, or totally new ones)
 - **Dễ dàng phát triển (Ease of development):** vd Thị trường địa lý (Bắc Mỹ, Châu Âu, Châu Á) (Geographical markets (North America, Europe, Asia))

- ĐẶC ĐIỂM CHÌA KHÓA CỦA CHIẾN LƯỢC**
- Độc đáo (unique)?**
 - Các đối thủ cạnh tranh không thể làm
 - Các đối thủ cạnh tranh sẽ chọn không làm
 - Các đối thủ sẽ không có lợi thế nếu họ thực hiện
- VD chiến lược Marketing thương hiệu:**
Samsung dùng chiến lược giá để thâm nhập và thị trường điện tử và sản phẩm kỹ thuật số trực tiếp với đối thủ cạnh tranh (Level 1) cùng thuộc tính tương tự như **SONY**

2. VỊ THẾ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI

- CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI**
- **Theo vị thế của doanh nghiệp:**
 - Chiến lược tiên phong
 - Chiến lược theo sau (phần công)
 - **Theo vị thế của sản phẩm:**
 - Chiến lược danh mục sản phẩm
 - Chiến lược dòng sản phẩm
 - **Theo tính chất của sản phẩm:**
 - Chiến lược chuyên môn hóa sản phẩm
 - Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm
 - **Theo ma trận kết hợp công nghệ và thị trường:**
 - **Theo chu kỳ sống của sản phẩm:**

37

CHIẾN LƯỢC TIÊN PHONG

- **Chiến lược tiên phong (proactive):**
 - Hình thành sở thích
 - Sự liên tưởng tới ngành hàng
 - Sự nhận biết thương hiệu và nhớ lại thương hiệu
 - Định vị trước đối thủ
 - Sự tham gia của người mua
 - Rủi ro của thương hiệu tiên phong

38

CHIẾN LƯỢC TIÊN PHONG (PROACTIVE)

- **Lợi thế của doanh nghiệp tiên phong:**
 - Sự tập trung trọn vẹn
 - Khả năng thu hút nhân tài
 - Không bị chi phối bởi các khách hàng đầy quyền lực
 - Ít quan liêu
 - Không cần đầu tư vào các kỹ năng và tài sản không phù hợp

CHIẾN LƯỢC TIÊN PHONG (PROACTIVE)

Bắt đầu dự án R&D trong kế hoạch phát triển và tung sản phẩm mới để đi trước, vượt lên đối thủ cạnh tranh (Microsoft Windows)

Bắt đầu từ Marketing – phân tích nhu cầu một cách hệ thống và phân tích GAP để nhận dạng sản phẩm và dịch vụ để đưa ra sản phẩm mới vượt trội so với đối thủ: P&G, Colgate

Phát triển sản phẩm mới thông qua hệ thống nhà thầu hoặc hệ thống riêng để tạo ra lợi thế. Ở công ty 3M đó là một bộ phận riêng biệt để thực hiện giới thiệu sản phẩm mới

Thâu tóm, liên minh với các doanh nghiệp khác để có được các kỹ thuật, công nghệ mới hoặc thiết lập các tiêu chuẩn mới nhằm phát triển sản phẩm mới một cách đột phá

40

CHIẾN LƯỢC PHẢN CÔNG (REACTIVE)

- **Chiến lược phản công (reactive):**
 - Chiến lược theo sau nhanh: tốc độ tăng trưởng thương hiệu; phản ứng của người mua với hoạt động marketing; tác động cạnh tranh
 - Chiến lược tạo sự khác biệt
 - Chiến lược đổi mới

41

CHIẾN LƯỢC PHẢN CÔNG (REACTIVE)

- **Doanh nghiệp có công nghệ đã định hình phải chọn:**
 - Từ bỏ những thứ đang sở hữu & dòng tiền để chuyển đổi
 - Giữ lại những gì đang có và nỗ lực cải thiện chúng tốt hơn
 - Duy trì kinh doanh hiện tại và đầu tư vào công nghệ mới

42

CHIẾN LƯỢC PHẢN CÔNG (REACTIVE)

- **Khó khăn của doanh nghiệp phòng thủ khi đầu tư vào công nghệ mới:**
 - Không có khả năng phát triển công nghệ mới
 - Văn hóa tổ chức không sẵn lòng đón nhận công nghệ mới
 - Các khách hàng hiện tại có thể gây áp lực để công ty duy trì hình thức kinh doanh cũ

CHIẾN LƯỢC PHẢN CÔNG (REACTIVE)

- Mua lại doanh nghiệp tiên phong hoặc bản quyền của doanh nghiệp tấn công. Liên minh, thiết lập tiêu chuẩn mới
- Vượt qua công nghệ của DN tấn công: nếu DN tấn công có nguồn lực hạn chế thì sự phát triển hoàn chỉnh có thể đến chậm
- Thay đổi, cải tiến để phục vụ tốt hơn do sự tác động trở lại của khách hàng, mở rộng sang những thị trường khác
- Tạo bước đột phá trong phát triển sản phẩm mới, tạo chỗ đứng mới chống lại sản phẩm của đối thủ cạnh tranh (Nescafe vs Bru)
- Chiến lược mô phỏng: mô phỏng SP đang thành công của đối thủ để theo kịp (Lĩnh vực thời trang, nội thất, thủ công mỹ nghệ)
- Đi sau - Thứ hai nhưng chiến lược tốt hơn: luôn đi sát ngay sau đối thủ đứng đầu – Copy và hoàn thiện hơn

44

3. CÁC CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI

45

3.1. CHIẾN LƯỢC SẢN PHẨM VÀ THỊ TRƯỜNG

	Sản phẩm hiện tại	Sản phẩm mới
Thị trường hiện tại	1. Thâm nhập thị trường (Market Penetration)	3. Phát triển Sản phẩm (Product Development)
Thị trường mới	2. Phát triển Thị trường (Market Development)	4. Khác biệt Hóa (Diversification)

Ma trận Ansoff's

46

3.1. CHIẾN LƯỢC SẢN PHẨM VÀ THỊ TRƯỜNG

Thị trường hiện tại

1. Thâm nhập thị trường (Market Penetration)

- Tăng thị phần hiện tại
- Sử dụng các hoạt động marketing
- Xây dựng thương hiệu

47

3.1. CHIẾN LƯỢC SẢN PHẨM VÀ THỊ TRƯỜNG

- Phát triển thị trường mới cho các sản phẩm hiện có
- Phát triển dòng sản phẩm cho phân khúc mới trong thị trường đã có: VD xe Mercedes
- Thâm nhập khu vực địa lý mới mà DN chưa có

2. Phát triển Thị trường (Market Development)

48

3.1. CHIẾN LƯỢC SẢN PHẨM VÀ THỊ TRƯỜNG

Thị trường hiện tại

Sản phẩm mới

3. Phát triển Sản phẩm (Product Development)

- Cung cấp sản phẩm mới hay được cải tiến cho thị trường hiện tại
- Cải tiến sản phẩm hiện có
- Phát triển sản phẩm mới

49

3.1. CHIẾN LƯỢC SẢN PHẨM VÀ THỊ TRƯỜNG

Thị trường mới

Sản phẩm mới

4. Khác biệt Hóa (Diversification)

Chiến lược đa dạng hóa: VD giấy tự dính 3M

3.2. CHIẾN LƯỢC SP MỚI THEO CÔNG NGHỆ & TT

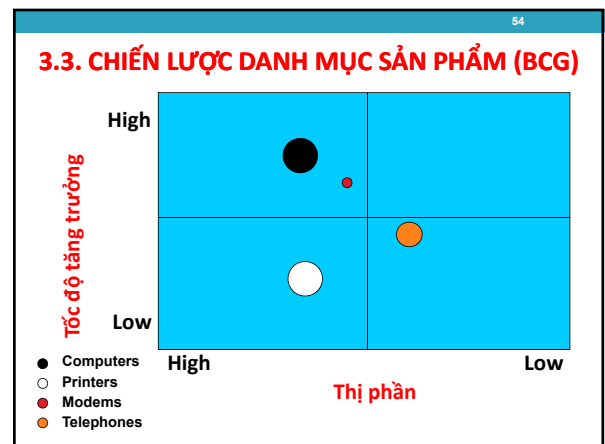
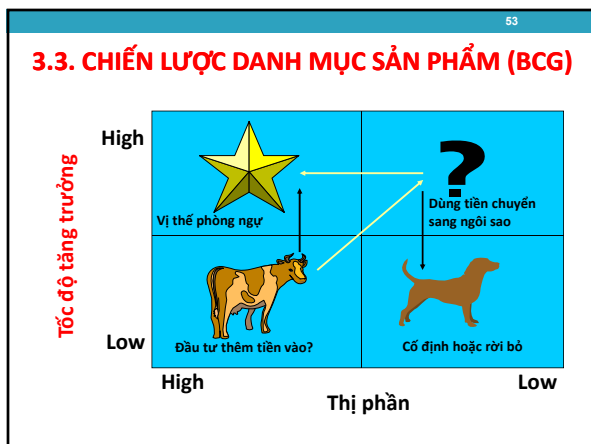
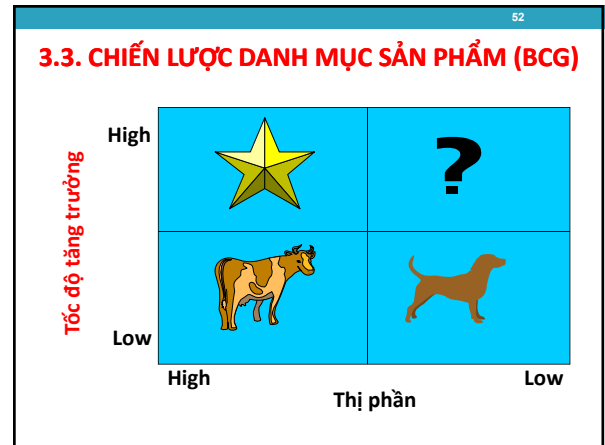
Mức độ mới của công nghệ tăng →

Mức độ mới của công nghệ tăng	Các mục tiêu sản phẩm	Không thay đổi về công nghệ	Công nghệ được Cải tiến	Công nghệ mới. Thu Thập kiến thức KH và kỹ năng SX mới với Công ty
Mức độ mới của thị trường tăng	Không thay đổi về thị trường	Giữ vững	Điều chỉnh, duy trì sự cân bằng tối ưu về giá chất lượng và tính Phổ dụng của sản Phẩm hiện tại	Thay thế, tìm thành tố mới và tốt hơn của công thức sản phẩm hiện tại, không sử dụng công nghệ
Mức độ mới của công nghệ tăng	Củng cố thị trường, khai thác thị trường hiện có triệt để hơn cho các SP hiện hành của công ty	Tái đẩy mạnh bán Hàng. Tăng doanh số đối với các loại khách Hàng mà công ty đang phục vụ	Cải tiến sản phẩm hiện tại để tăng tính hữu dụng và khả năng bán hàng	Mở rộng mặt hàng. Cung cấp nhiều mặt hàng hơn cho KH hiện tại qua công nghệ mới
Mức độ mới của thị trường tăng	Thị trường mới. Các phân khúc khách hàng tăng lên	Sử dụng mới, tìm được những loại khách hàng mới sử dụng các SP hiện tại của công ty	Mở rộng thị trường, tìm được khách hàng mới bằng cách thay đổi sản phẩm hiện tại	Đa dạng hóa. Tăng thêm các loại sản phẩm mới và khách hàng mới

51

Chiến lược phát triển SP mới của Canon

Sử dụng Công nghệ	Tương tự sản phẩm đang tồn tại	Khác biệt	
		Liên quan đến T.trường	Không liên quan thị T
Tương tự hiện sử dụng			
Khác biệt với đang sử dụng			



55

3.3. CHIẾN LƯỢC DANH MỤC SẢN PHẨM (BCG)

- **Bước 1:** Xác định Tỷ lệ tăng trưởng ngành và thị phần tương đối của DN (thị phần tương đối A = Thị phần tuyệt đối A / Thị phần tuyệt đối của đối thủ cạnh tranh lớn nhất)
- **Bước 2:** Xác định các SBU. Mỗi SBU là 1 vòng tròn trên mặt phẳng BCG nhưng có độ lớn tỷ lệ thuận với mức độ đóng góp của SBU trong toàn bộ doanh thu của doanh nghiệp

56

3.3. CHIẾN LƯỢC DANH MỤC SẢN PHẨM (BCG)

- **Bước 3:** Biểu diễn các SBU trên mô thức BCG. Để xác định được vị trí của các SBU trên ma trận BCG thì cần phải xác định được 2 thông số là: Tỷ lệ tăng trưởng và thị phần tương đối của SBU đó

57

3.3. CHIẾN LƯỢC DANH MỤC SẢN PHẨM (BCG)

- **Chiến lược Xây dựng – Build (ô dấu hỏi):** cần đầu tư để củng cố và tiếp tục tăng trưởng thị phần
- **Chiến lược Giữ Hold (bò sữa):** tối đa khả năng sinh lời
- **Thu hoạch – Harvest:** Bò sữa nhưng thị phần hoặc tăng thấp hoặc Bò sữa nhưng tương lai không chắc chắn và Dấu hỏi nhưng không thể chuyển sang Ngôi sao hay Chó: tập trung đạt lợi nhuận trong ngắn hạn thông qua cắt giảm chi phí, tăng giá
- **Từ bỏ - Divest (Dấu hỏi chắc chắn không thể trở thành Ngôi sao và ô con Chó):** từ bỏ sản phẩm hoặc SBU nào không có lời

58

Quyết định hỗn hợp sản phẩm

Quyết định hỗn hợp sản phẩm (số dòng sản phẩm và số món trong mỗi dòng mà công ty có thể cung ứng)

- **Sản phẩm đơn (single product):**
 - Hầu hết doanh nghiệp đều bắt đầu từ một SP đơn
- **Đa sản phẩm (Multiple products):**
 - VD sáng tạo công nghệ thị trường sound cards tốt cho MP3 players
- **Một hệ thống sản phẩm:**
 - VD Nikon bán camera, ống kính, kính lọc & và các lựa chọn khác

59

Quyết định danh mục sản phẩm

- Hạn chế danh mục sản phẩm
- Mở rộng sản phẩm
- Thay đổi sản phẩm kinh doanh

60

3.3. CHIẾN LƯỢC DANH MỤC SẢN PHẨM (BCG)

Câu hỏi để giúp bạn phát triển một chiến lược danh mục sản phẩm:

- Bạn có sản phẩm đầy đủ trong mỗi chu kỳ của vòng đời SP để tối đa hóa lợi nhuận và doanh số?
- Bạn có một kết hợp tốt của các sản phẩm mới: mới cho các sản phẩm trên thế giới, mở rộng SP...?
- Bạn có đủ những nỗ lực dành cho cơ hội phát triển sản phẩm mới có giá trị cao?

61

3.4. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI THEO TÍNH CHẤT SẢN PHẨM

- **Chiến lược chuyên môn hóa sản phẩm:**
 - Tập trung phát triển sản phẩm chuyên sâu chủ lực, phù hợp năng lực lõi
 - Cần quan tâm tới xu hướng thị trường
- **Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm:**
 - Đa dạng hóa đồng tâm: sản phẩm mới có liên quan với những sản phẩm cũ về khách hàng, công nghệ, phân phối...
 - Đa dạng hóa theo chiều dọc: các sản phẩm hỗ trợ nhau
 - Đa dạng hóa kết hợp (chiều ngang hay đường chéo): các sản phẩm không liên quan đến nhau

62

Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm

- Đa dạng hóa để hạn chế rủi ro
- Đa dạng hóa để phát huy lợi thế qui mô
- Đa dạng hóa để bảo vệ dòng sản phẩm chính: nguyên tắc đàn nhạn bay
- Đa dạng hóa để tạo lợi thế cạnh tranh: phân phối, khuyến mãi...





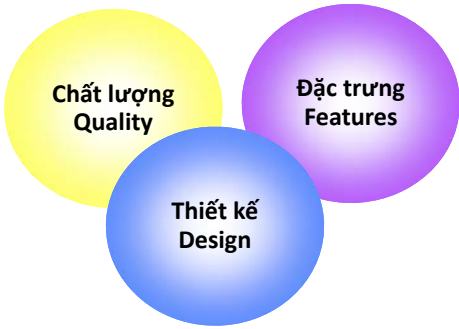
63

3.4. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI THEO TÍNH CHẤT SẢN PHẨM

- **Chiến lược đổi mới sản phẩm:** thay đổi định hướng sản phẩm
 - Thay đổi ngành hàng: thay đổi hoàn toàn sản phẩm để chuyển sang ngành hàng hoàn toàn mới
 - Đầu tư kỹ thuật mới để đổi mới mặt hàng hoặc thay đổi thị trường

64

Quyết định thuộc tính sản phẩm



Chất lượng
Quality

Đặc trưng
Features

Thiết kế
Design

65

Hoàn thiện & nâng cao thuộc tính SP

- Hoàn thiện cấu trúc kỹ thuật của sản phẩm
- Nâng cao thông số kỹ thuật của sản phẩm
- Tăng cường tính hữu dụng của sản phẩm




66

3.5. CHIẾN LƯỢC DÒNG SẢN PHẨM

- Thu hẹp dòng sản phẩm
- Mở rộng (đa dạng hóa) dòng sản phẩm
- Hiện đại hóa dòng sản phẩm

67

Quyết định dòng sản phẩm

Bao nhiêu dòng sản phẩm chúng ta có? Bao nhiêu món sản phẩm trong một dòng?

- **Mở rộng dòng sản phẩm:** thêm sản phẩm mới vào dòng sản phẩm hiện hữu: các kích cỡ khác nhau, dòng sản phẩm khác nhau
- **Mở rộng loại sản phẩm:** thêm những sản phẩm mới hoặc dòng sản phẩm mới cho công ty
- **Mở rộng nhãn hiệu:** thêm những nhãn hiệu khác so với những nhãn hiệu hiện đang sử dụng

68

Quyết định dòng sản phẩm

Loại trừ dòng sản phẩm:

- Khi sản phẩm thể hiện quá trình đi xuống hơn chờ đợi và tiếp tục hỗ trợ nhưng không chứng minh được lâu hơn thì đó là lúc rút sản phẩm ra khỏi thị trường dài
- Như thế nào (How)?
- Thu hoạch, đơn giản hóa dòng, bố trí lại tổng số dòng sản phẩm

69

Chiến lược đa dạng hóa dòng SP của Samsung

- Thiết bị, phương tiện giải trí và đồ gia dụng: Laptop, PDA, DVD, máy tính bảng, ổ cứng, máy in, máy fax, máy nghe nhạc, Tivi, tủ lạnh, lò viba, ...
- Bán dẫn:
 - Thẻ nhớ: DRAM, SDRAM, bộ nhớ flash, mạch LCD, thẻ thông minh, bộ nhớ tích hợp và logic, bộ xử lý Alpha...
- Công nghệ thông tin và viễn thông:
 - Mạng ATM LAN/WAN, điện thoại bàn, điện thoại di động, cáp quang, các linh kiện điện tử khác...



70

Chiến lược đa dạng hóa dòng SP của Samsung

- Cải tiến chất lượng và hình ảnh thương hiệu
- Tái định vị thương hiệu, vượt lên phía trước trong việc ứng dụng công nghệ
- Tốc độ phát triển sản phẩm nhanh, đa dạng SP
- Tập trung vào thiết kế
- Tạo môi trường cạnh tranh nội bộ
- Điểm yếu:
 - Vẫn bị coi là người đến sau
 - Chi phí marketing cao
 - Chưa tiếp cận được trái tim người tiêu dùng
 - Xuất xứ: Hàn Quốc chưa phải là "Vua" của hàng điện tử

71

3.6. CHIẾN LƯỢC DANH MỤC THƯƠNG HIỆU

- **Xây dựng và mở rộng thương hiệu nòng cốt**
 - Thương hiệu chính (primary brand)
 - Thương hiệu phụ (sub-brand)
 - Thương hiệu bảo trợ (endorser brand)
 - Thương hiệu thành phần hay thương hiệu dịch vụ (ingredient or service brand)
- **Các mô hình danh mục thương hiệu:**
 - Mô hình đa thương hiệu
 - Mô hình đơn thương hiệu

72

3.6. CHIẾN LƯỢC DANH MỤC THƯƠNG HIỆU

- **Xây dựng và mở rộng thương hiệu nòng cốt**
 - Mở rộng phạm vi ngành hàng: Coca cola, Nike...
 - Mở rộng dòng sản phẩm: bic
- **Bổ sung thương hiệu mới vào danh mục**
 - Mua thêm thương hiệu mới: BMW, Lenovo...
 - Tung ra thương hiệu mới
- **Cắt bớt thương hiệu yếu và thừa;** unilever
- **Hãy giữ mọi thứ đơn giản**
- **Phải có sự quản lý của lãnh đạo cấp cao**

73

Quyết định nhãn hiệu sản phẩm

- Các giải pháp lựa chọn nhãn hiệu:**
 - Nhãn hiệu toàn cầu hay nhãn hiệu từng nước
 - Nhãn hiệu của nhà SX hay nhà phân phối
 - Nhãn hiệu chung hay nhãn hiệu riêng
 - Nhãn hiệu xuyên vùng



74

Nhãn hiệu riêng của nhà phân phối

- Metro có 6 nhãn hàng riêng:**
 - Aro: hàng thiết yếu giá rẻ (500 mặt hàng thực phẩm và 200 mặt hàng phi thực phẩm)
 - Fine Food: nhãn hàng thực phẩm
 - Fine deaming: nhãn hàng phi thực phẩm, đồ dùng gia đình, hóa mỹ phẩm, khăn giấy
 - Horeca: cho bếp ăn, thực phẩm và phi thực phẩm
 - H-Line: dành cho nhà hàng, khách sạn (kem, cà phê, sữa tắm, khăn tắm)
 - Sigma: thiết bị văn phòng

75

Nhãn hiệu riêng của nhà phân phối

- Coopmart:** Có 500 mặt hàng nhãn riêng trong tổng số 20.000 mặt hàng kinh doanh.
 - Nhãn riêng Co.opMart: hàng tiêu dùng, thiết yếu, thực phẩm, hóa mỹ phẩm
 - SGC: hàng may mặc
- BigC:**
 - Wow: hàng thực phẩm, hóa mỹ phẩm, quần áo
 - eBon: thịt nguội, pate, jambon, xúc xích, chả lụa
 - Bakery: Bánh mì, bánh ngọt

76

Chiến lược đa dạng hóa SP của Electrolux

- 40 thương hiệu: Eluctrolux, Frigidaire, Lelvinator, AEG, Zanussi...
- Có 6.500 loại lò nướng khác nhau bán ở châu Âu
- Danh mục sản phẩm 15.000 loại sản phẩm



77

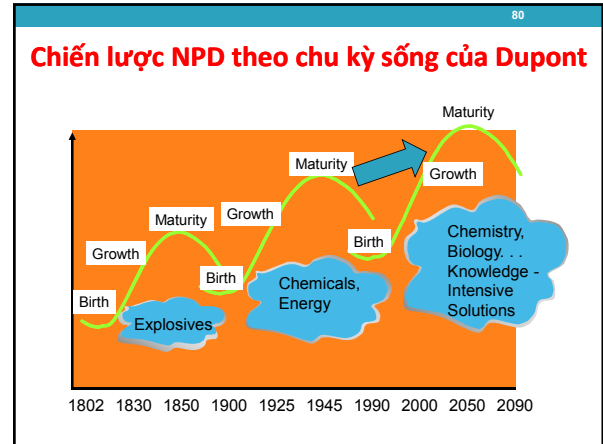
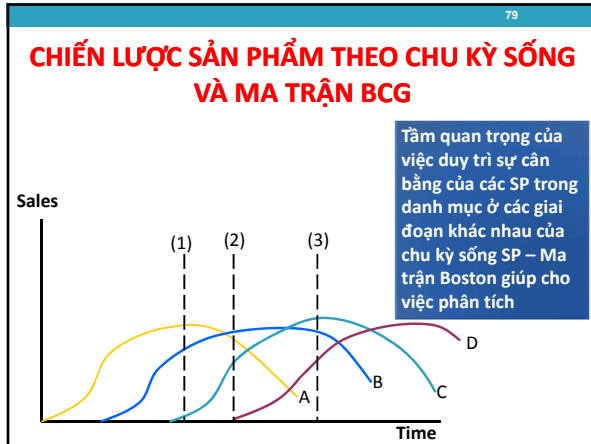
Hoạch định nền tảng sản phẩm

- Nhiều công ty thấy rằng nó không phải là hiệu quả để phát triển một sản phẩm duy nhất
- Nền tảng: gia đình sản phẩm tương đồng trong thiết kế, phát triển, hoặc quá trình sản xuất.
 - Ngành công nghiệp xe hơi: giá 3 tỷ \$ trên một nền tảng chiếc xe mới được thể hiện trên một số model
 - Sony: bốn nền tảng cho Walkman với 160 biến thể sản phẩm
 - Boeing: hành khách, hàng hóa, đường bay ngắn và dài được làm từ cùng một nền tảng
 - Black & Decker: sử dụng một động cơ điện duy nhất cho hàng chục công cụ quyền lực của người tiêu dùng

78

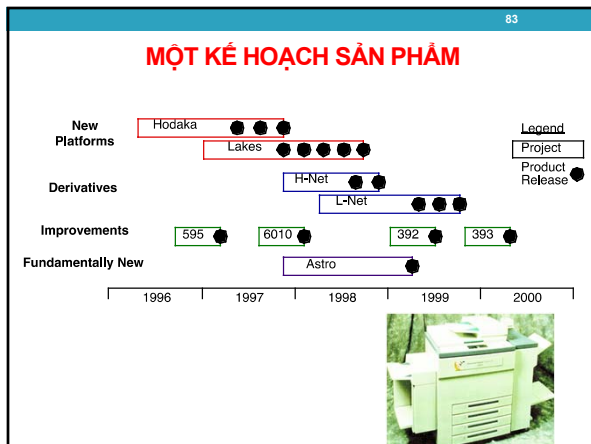
3.7. CHIẾN LƯỢC SẢN PHẨM THEO CHU KỲ SỐNG

Giai đoạn	Giới thiệu	Tăng trưởng	Bão hòa	Suy thoái
Mục tiêu	Thâm nhập thị trường	Tăng doanh số và lợi nhuận	Duy trì sự trung thành	Thu hoạch và rút lui
Đối thủ cạnh tranh	Không có	Đang gia tăng	Nhiều	Giảm bớt
Sản phẩm	Hẹp	Đa dạng	Hoàn thiện	Thu hẹp
Giá	Hớt vát hay thâm nhập	Có thể thay đổi giá	Ổn định	Thu hút bằng giảm giá
Phân phối	Xác lập hệ thống	Mở rộng mạng phân P	Mở rộng thị trường	Thu hẹp
Chiều thị	Thông tin	Thuyết phục	Nhắc nhở	Tăng H động đẩy hàng



4. KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI

- ### 4.1. KẾ HOẠCH SẢN PHẨM
- Danh mục các sản phẩm được phát triển bởi tổ chức và thời gian giới thiệu chúng ra thị trường
 - Một tập hợp các dự án đã được phê duyệt bởi các quá trình lập kế hoạch, sắp xếp trong thời gian



- ### BỐN LOẠI PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM
- **Sản phẩm cơ bản mới**
- Sản phẩm hoặc công nghệ sản xuất mới cho các thị trường mới và không quen thuộc.
 - **Nền tảng sản phẩm mới**
- Sản phẩm mới cho thị trường tương tự và danh mục SP
 - **Sao chép (Derivatives) các nền tảng sản phẩm hiện có**
- Sử dụng nền tảng sản phẩm hiện có để địa chỉ quen thuộc thị trường tốt hơn với các sản phẩm mới.
 - **Cải tiến gia tăng cho các sản phẩm hiện có**
- Thêm hoặc sửa đổi một số tính năng của các sản phẩm hiện có để giữ cho dòng sản phẩm hiện tại.

85

CÁC CÂU HỎI VỀ KẾ HOẠCH SẢN PHẨM

- Dự án phát triển sản phẩm nào sẽ được thực hiện?
- Những kết hợp giữa các sản phẩm mới về cơ bản, nền tảng và các sản phẩm phái sinh nào nên được theo đuổi?
- Làm thế nào để các dự án khác nhau liên quan đến nhau như một danh mục đầu tư?
- Thời gian và trình tự của các dự án sẽ như thế nào?

86

NHỮNG VẤN ĐỀ KHI KHÔNG CÓ KẾ HOẠCH SẢN PHẨM

- Thông tin không đầy đủ về các thị trường mục tiêu với các sản phẩm cạnh tranh.
- Thời gian giới thiệu sản phẩm ra thị trường nghèo nàn.
- Năng lực lập kế hoạch kém, dưới khả năng hoặc các nguồn lực phát triển.
- Nảy sinh, hủy bỏ và các dự án chết yểu
- Thường xuyên thay đổi hướng của dự án.

87

4.2. QUI TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI

Đa dự án
Multiple projects

The flowchart shows a sequential process: 1. Identify Opportunities (Xác định các cơ hội) leads to 2. Evaluate & Prioritize (Đánh giá và phân quyền các dự án), which results in a 'Danh mục các dự án (portfolio of projects)'. 2. leads to 3. Allocate Resources & Plan Timing (Chỉ định nguồn lực và thời gian), resulting in a 'Kế hoạch sản phẩm (product plan)'. 3. leads to 4. Complete Pre-project Planning (Hoàn thiện tiền dự án), resulting in 'Nhiệm vụ dự án (Mission statements)'. 4. leads to 5. Product Development Process (Quy trình phát triển sản phẩm mới). The entire process is labeled as 'Đa dự án (Multiple projects)'.

88

4.2. QUI TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI

1. Xác định và lựa chọn cơ hội
2. Xác định mục tiêu
3. Đánh giá và ưu tiên cho các dự án
 - Danh mục đầu tư sản phẩm/dự án
4. Phân bổ nguồn lực và kế hoạch thời gian
 - Kế hoạch sản phẩm/dự án
5. Hoàn thành kế hoạch tiền dự án
 - Tuyên bố nhiệm vụ sản phẩm/dự án
6. Phản ánh kết quả và qui trình

89

NGUỒN XÁC ĐỊNH CƠ HỘI

- Các nhân viên Marketing và bán hàng
- Các tổ chức nghiên cứu và phát triển công nghệ
- Các nhóm phát triển sản phẩm hiện tại
- Các tổ chức sản xuất và điều hành
- Khách hàng hiện tại và tiềm năng
- Các bên thứ ba chẳng hạn như các nhà cung cấp, nhà phát minh và các đối tác kinh doanh

90

Thiết lập mục tiêu

The diagram shows 'MỤC TIÊU' (Goals) branching into two main areas: 'Tăng S lượng và thị phần' (Increase quantity and market share) and 'Hiệu quả lợi nhuận' (Profitability). 'Tăng S lượng và thị phần' further branches into 'Phát triển thị trường' (Market development) and 'Thâm nhập thị trường' (Market penetration). 'Phát triển thị trường' includes 'P khúc thị T mới' (New market segments) and 'Người dùng mới' (New users), leading to 'Phát triển sản P mới' (Develop new products). 'Thâm nhập thị trường' includes 'Khách hàng hiện tại' (Current customers) and 'Khách hàng của đối thủ' (Competitor customers), also leading to 'Phát triển sản P mới'. 'Hiệu quả lợi nhuận' branches into 'Giảm đầu vào' (Reduce inputs) and 'Tăng sản lượng bán' (Increase sales volume). 'Giảm đầu vào' includes 'Giảm chi phí' (Reduce costs) and 'Cải tiến tiện ích' (Improve convenience). 'Tăng sản lượng bán' includes 'Tăng giá bán' (Increase selling price) and 'Cải tiến bán hàng' (Improve sales).

91

Thiết lập mục tiêu

Đặc điểm của mục tiêu tốt:

- Rõ ràng về tiêu chuẩn số lượng thực hiện
- Đủ tham vọng để thách thức
- Thực tế, tin cậy được
- Trong thời gian hạn định



92

Thiết lập mục tiêu

Ví dụ về mục tiêu Marketing tổng quát:

- Tăng thị phần (sản lượng hoặc giá trị)
- Tăng lượng bán (sản lượng)
- Tăng doanh số (giá trị)
- Tăng lượng người tiêu dùng (số người sử dụng)
- Tăng khả năng lợi nhuận (biên)
- Tăng lợi nhuận (lợi nhuận biên x lượng bán)

93

Thiết lập mục tiêu

Các mục tiêu thương hiệu:


- Xây dựng sự nhận biết thương hiệu bao phủ...
- Độ nhận biết thương hiệu mạnh qua
- Tăng số người sử dụng thương hiệu, không tính sản phẩm từ Đến Trong vòng năm/tháng
- Tăng sự trung thành thương hiệu từ Đến.... Trong vòng năm

94

Thiết lập mục tiêu

Mục tiêu Marketing của sản phẩm:

- Tăng sản lượng bán (từ Đến..... đơn vị)
- Tăng doanh số người tiêu dùng hay số tiêu dùng mới
- Tăng khả năng lợi nhuận
- Nâng cao hình ảnh thương hiệu



95

ĐÁNH GIÁ VÀ XẾP HẠNG CÁC DỰ ÁN

Cho nền tảng hoặc thị trường hiện tại

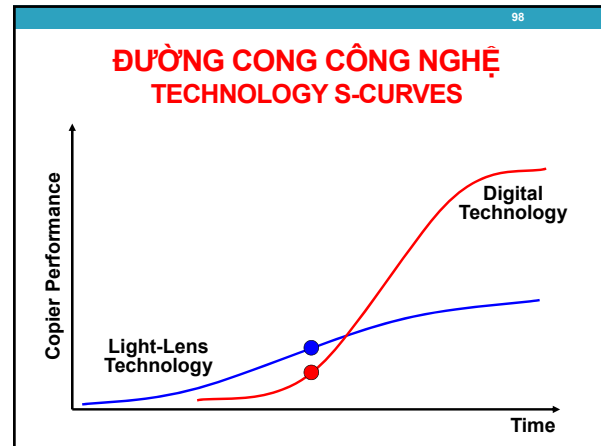
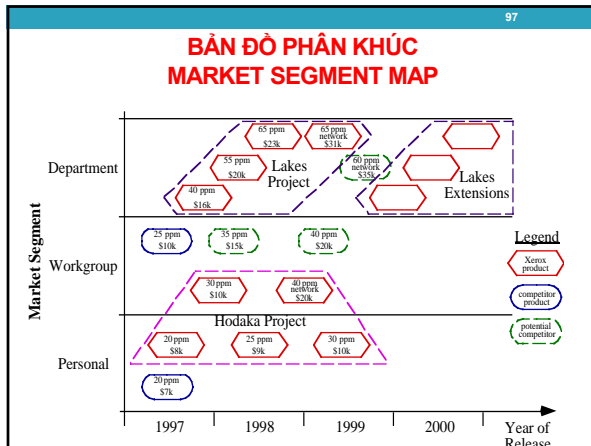
- Chiến lược cạnh tranh bằng cách tập trung vào ít nhất một trong các cách sau
 - Dẫn đầu về công nghệ (R&D)
 - Dẫn đầu về chi phí
 - Tập trung vào khách hàng
 - Mô phỏng (dẫn đầu thời gian lãnh đạo)
- Phân khúc thị trường
 - Chia thị trường thành các phân khúc để tập trung hơn vào khách hàng và đối thủ cạnh tranh
- Đường quỹ đạo công nghệ
 - Cân nhắc khi áp dụng một công nghệ trong đường cong hình chữ S của nó

96

ĐÁNH GIÁ VÀ XẾP HẠNG CÁC DỰ ÁN

Cho nền tảng hoặc thị trường hiện tại

- Lập kế hoạch sản phẩm nền tảng
 - Nền tảng sản phẩm: một tập hợp các tài sản như thành phần và đoạn lắp ráp nhỏ, chia sẻ qua một tập hợp các sản phẩm trong công ty
 - Dự án phát triển nền tảng có thể mất từ 2-10 lần so với thời gian và tiền bạc như các dự án phát triển sản phẩm phái sinh (derivative)
 - Lộ trình công nghệ thường được sử dụng để đại diện cho sự sẵn có và sử dụng dự kiến trong tương lai của các công nghệ khác nhau có liên quan đến các sản phẩm đang được xem xét



ĐÁNH GIÁ VÀ XẾP HẠNG CÁC DỰ ÁN

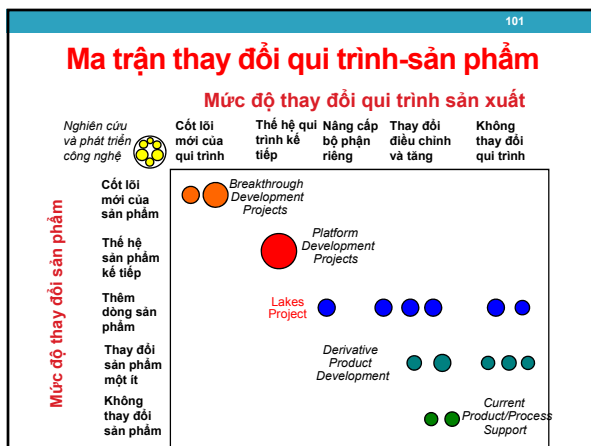
Cho thị trường mới hoặc công nghệ mới

- Quy mô thị trường (sản lượng x đơn giá)
- Tốc độ tăng trưởng thị trường
- Cường độ cạnh tranh (đối thủ và sức mạnh của họ)
- Độ sâu của kiến thức hiện có của công ty trên TT
- Độ sâu của kiến thức hiện có của Cty về công nghệ
- Phù hợp với các sản phẩm khác của công ty
- Phù hợp với khả năng của công ty
- Tiềm năng cho các bằng sáng chế, bí mật thương mại, và các rào cản khác đối với đối thủ
- Sự tồn tại của sản phẩm vô địch trong công ty

ĐÁNH GIÁ VÀ XẾP HẠNG CÁC DỰ ÁN

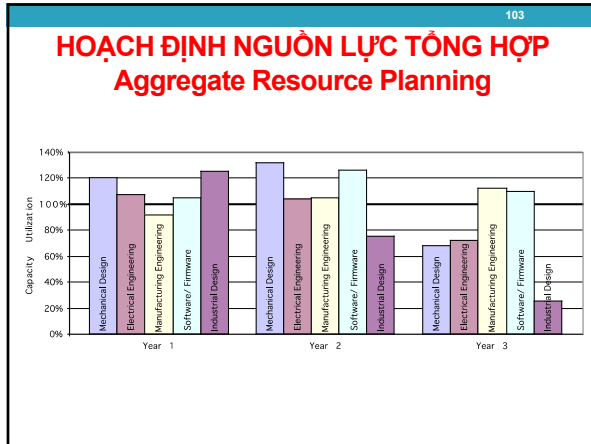
Cho thị trường mới hoặc công nghệ mới

- Sự lựa chọn chiến lược cạnh tranh ảnh hưởng đến danh mục đầu tư phát triển sản phẩm
- Sử dụng các ma trận biến đổi sản phẩm quy trình cân đối danh mục đầu tư
- Phát triển sản phẩm được kết hợp chặt chẽ với phát triển công nghệ, mặc dù nó thường là không nằm dưới sự kiểm soát của công ty



CHUẨN BỊ NGUỒN LỰC VÀ THỜI GIAN

- Mỗi công ty đều có nguồn tài nguyên hữu hạn
- Cần ước tính yêu cầu tài nguyên cho từng dự án trong kế hoạch theo tháng, quý hoặc năm
- Kế hoạch nguồn lực thường được chuẩn bị tùy theo mức tổng của loại tài nguyên lớn
- Những nỗ lực hoạch định nguồn lực và thời gian dự án cũng nên xem xét:
 - Thời gian để giới thiệu sản phẩm
 - Công nghệ sẵn sàng
 - Sự sẵn sàng của thị trường
 - Cạnh tranh



- 104
- ### HOÀN THIỆN TIỀN DỰ ÁN
- Hoàn thiện một tuyên bố nhiệm vụ cho từng dự án bao gồm:
 - Một tóm tắt (một câu) mô tả sản phẩm
 - Nêu lợi ích lớn
 - Mục tiêu kinh doanh chính
 - Thị trường sơ cấp và thứ cấp cho các sản phẩm
 - Các giả định và trở ngại cho các nỗ lực phát triển
 - Các bên liên quan
 - Đăng ký thành viên chủ chốt của nhóm phát triển

- 105
- ### TUYÊN BỐ NHIỆM VỤ DỰ ÁN
- Phân khúc thị trường để được xem xét để thiết kế sản phẩm và tính năng của nó
 - Các công nghệ mới (nếu có) phải được kết hợp vào các sản phẩm mới
 - Các mục tiêu của sản xuất và dịch vụ và các ràng buộc
 - Các mục tiêu tài chính cho việc thiết kế sản phẩm
 - Ngân sách và khung thời gian cho dự án

- 106
- ### Lakes Project Mission Statement
- Product Description**

 - Networkable, digital machine with copy, print, fax, and scan functions

Key Business Goals

 - Support Xerox strategy of leadership in digital office equipment
 - Serve as platform for all future B&W digital products and solutions
 - Capture 50% of digital product sales in primary market
 - Environmentally friendly
 - First product introduction 4thQ 1997

Primary Market

 - Office departments, mid-volume (40-65 ppm, above 42,000 avg. copies/mo.)

Secondary Markets

 - Quick-print market
 - Small 'satellite' operations

Assumptions and Constraints

 - New product platform
 - Digital imaging technology
 - Compatible with CentreWare software
 - Input devices manufactured in Canada
 - Output devices manufactured in Brazil
 - Image processing engine manufactured in both USA and Europe

Stakeholders

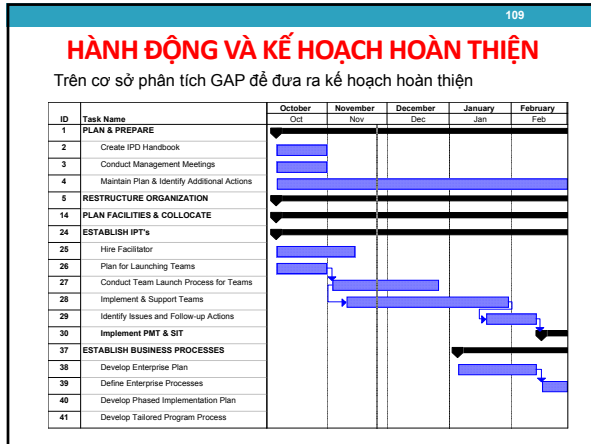
 - Purchasers and Users
 - Manufacturing Operations
 - Service Operations
 - Distributors and Resellers

- 107
- ### PHẢN ÁNH VÀO KẾT QUẢ VÀ QUI TRÌNH Reflect on the result and process
- Liệu các sàng lọc cơ hội có tạo ra cơ hội sản phẩm tốt?
 - Kế hoạch sản phẩm có hỗ trợ chiến lược cạnh tranh của công ty?
 - Kế hoạch sản phẩm có giải quyết các cơ hội quan trọng nhất?
 - Mỗi đội lõi dự án có chấp nhận các thách thức như đã nêu trong tuyên bố sứ mệnh?
 - Đội ngũ nhân lực đầy đủ và sử dụng có hiệu quả?

108

XÂY DỰNG KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

1. Xác định khoảng cách tương đối hiệu suất cho các loại
2. Xác định những khoảng trống (GAP) chiến lược và thực tiễn liên quan
3. Kiểm tra thực hành cá nhân với hiệu suất thấp và tầm quan trọng cao trong khoảng cách rộng giữa & chiến lược và các thể loại (categories)
4. Hãy tìm các mối quan hệ hợp lý và quyền ưu tiên trong thực hành
5. Xây dựng kế hoạch hành động và đạt được sự đồng thuận với kế hoạch



- BA LỰA CHỌN ĐỂ ĐÁNH GIÁ KẾ HOẠCH**
- Tư vấn đánh giá (Consultant-led assessment)
 - Khách quan hơn và có khung tham chiếu
 - Vượt qua chính sách của tổ chức
 - Chuyên nghiệp trong việc nhận diện các vấn đề một cách nhanh chóng và kế hoạch cải tiến
 - Tự đánh giá bằng cách sử dụng thực hành phát triển sản phẩm tốt nhất và phần mềm đánh giá (PDBPA)
 - Không đắt tiền
 - Hội thảo đánh giá (2-3 day)
 - Chi phí vừa phải nhưng vẫn có sự giám sát và hướng dẫn lập kế hoạch cải tiến



- TƯ VẤN ĐÁNH GIÁ**
- LỢI ÍCH**
- Khách quan và nhất quán để so sánh xếp hạng hiệu quả
 - Sử dụng hiệu quả hơn các nguồn lực công ty
 - Báo cáo đánh giá toàn diện bao gồm:
 - Bảng đánh giá & tóm tắt
 - Phát hiện chi tiết
 - Khuyến nghị chi tiết & kế hoạch hành động
 - Quan điểm và chuyên môn để phát triển KH hành động
 - Phỏng vấn và thảo luận về các cơ hội

- HỘI THẢO ĐÁNH GIÁ**
- Đánh giá thực hiện trong một cuộc hội thảo 2 đến 3 ngày liên quan đến những người chủ chốt
 - Mẫu thực hành tốt nhất hoàn chỉnh; trình bày trên biểu đồ
 - Sau khi hoàn thành, đạt được sự đồng thuận và kế hoạch hành động cải thiện
 - Sự tham gia của chuyên gia tư vấn:
 - Thảo luận các vấn đề và trả lời các câu hỏi
 - Bắt mạch được thông tin
 - Trợ giúp việc đánh giá và xác nhận
 - Hỗ trợ phát triển một kế hoạch hành động - cho thấy những ưu tiên và hỗ trợ gói cần hành động thành các dự án

