

Chương 3

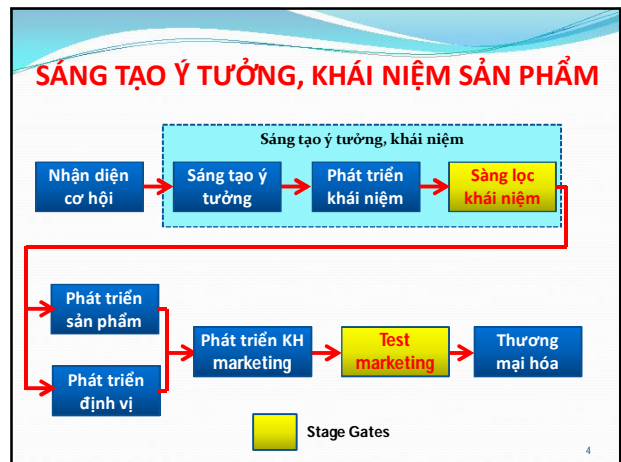
PHÁT TRIỂN Ý TƯỞNG SẢN PHẨM MỚI

CHUẨN ĐẦU RA CHƯƠNG

- 1 Mô tả được các yếu tố của một khái niệm sản phẩm mới
- 2 Hiểu được các phương pháp phát triển ý tưởng sản phẩm mới
- 3 Nắm được cách tổ chức phát triển khái niệm sản phẩm mới

“Trong thời đại kinh doanh hiện nay, thật vô nghĩa nếu bạn chỉ là người biết suy nghĩ sáng tạo, bạn còn cần phải biết kinh doanh những gì bạn sáng tạo ra”

David Ogilvy



- ### SÁNG TẠO VÀ ĐỔI MỚI
- **Sáng tạo:** quá trình phát triển các thể hệ ý tưởng
 - **Đổi mới:** quá trình lựa chọn ý tưởng và chuyển ý tưởng thành hiện thực
 - **Phát triển sản phẩm mới:** là quá trình sáng tạo, đổi mới sản phẩm



CẢI TIẾN - ĐỔI MỚI

“Sáng tạo là một lợi thế cạnh tranh tuyệt vời mà chúng tôi có được bởi điều này rất khó để sao chép. Đây là trái tim của những thiết kế chuẩn mực, những chiến dịch marketing hoành tráng cũng như sự đổi mới sản phẩm. Đây cũng là mạch máu chảy trong huyết quản của doanh nghiệp chúng tôi”

Alexis Nasard, Chủ tịch Heineken khu vực Tây Âu, kiêm Giám đốc Marketing toàn cầu

7

CÁC CHIẾN LƯỢC ĐỂ ĐẠT Ý TƯỞNG SP MỚI

Thâu tóm công ty (M&A)	Thêm sản phẩm mới Trong dòng nguyên thủy
Thâu tóm phát minh Patents	Hoàn thiện sản phẩm
Thâu tóm giấy phép Licenses	Điều chỉnh sản phẩm
	Phát triển thương hiệu mới

8

Điều lệ đổi mới sản phẩm Product Innovation Charter

9

Điều lệ đổi mới sản phẩm là gì? What is the Product Innovation Charter (PIC)?

- Đó là chiến lược của đội nhóm sản phẩm mới (It is the new product team’s strategy)
- Nó dùng cho sản phẩm, không phải qui trình (It is for Products, not processes)
- Nó dùng cho đổi mới, nghĩ về định nghĩa sản phẩm mới (It is for Innovation (think of the definition of new product))
- Nó là một điều lệ, một văn bản cụ thể dưới sự điều hành của công ty (It is a Charter, a document specifying the conditions under which a firm will operate)

10

Nội dung của một điều lệ đổi mới sản phẩm (A Product Innovation Charter)

<p style="text-align: center;">Background</p> <p>Ý tưởng chính từ việc phân tích tình hình; Các tác lực đặc biệt chẳng hạn như từ dữ liệu quản lý; Lý do cho việc chuẩn bị một PIC mới</p>
<p style="text-align: center;">Focus</p> <p>Ít nhất một chiều công nghệ rõ ràng và một chiều thị trường rõ ràng. Nó phù hợp và có tiềm năng tốt</p>
<p style="text-align: center;">Goals-Objectives</p> <p>Dự án sẽ hoàn thành là gì? ngắn hạn hay dài hạn? Các mục tiêu ngắn hoặc dài hạn. Đo lường, đánh giá mục tiêu</p>
<p style="text-align: center;">Guidelines</p> <p>Các qui tắc " rules of the road ", quy định do tình hình hoặc bởi quản lý cấp trên. Tính đổi mới, nhằm thâm nhập thị trường, thời gian / chất lượng / chi phí, và các thứ khác</p>

11

A Sample PIC for a Chemical Product

- **Focus:** The XYZ Company is committed to a program of innovation in specialty chemicals, as used in the automobile and other metal finishing businesses, to the extent that we will become the market share leader in that market and will achieve at least 35 percent ROI from that program on a three-year payout basis. We seek recognition as the most technically competent company in metal finishing
- **Goals-Objectives:** These goals will be achieved by building on our current R&D skills and by embellishing them as necessary so as to produce new items that are demonstrably superior technically, in-house, and have only emergency reliance on outside sources. The company is willing to invest funds, as necessary, to achieve these technical breakthroughs
- **Guidelines:** Care will be taken to establish patent-protected positions in these new developments and to increase the safety of customer and company personnel

12

PIC Special Guidelines

- **Mức độ đổi mới (Degree of Innovativeness)**
 - Lần đầu tiên ra thị trường (First-to-market)
 - Điều chỉnh sản phẩm (Adaptive product)
 - Bắt chước, làm theo (Imitation or emulation)
- **Thời gian (Timing)**
 - Đầu tiên (First)
 - Ngay sau thứ hai (Quick second)
 - Chậm (Slow)
 - Quá muộn (Late)
- **Yếu tố khác (Miscellaneous)**
 - Tránh cạnh tranh với các công ty quá mạnh (Avoidance of competition with certain firms)
 - Nhận ra được điểm yếu (Recognition of weaknesses)
 - Khả năng bản quyền (Patentability)
 - Tính toàn vẹn của sản phẩm (Product Integrity)

13

Lời khuyên cho việc phát triển PIC Tips for PIC Development

- Lưu ý nơi bạn đang bắt đầu - những quyết định đã được thực hiện? (Note where you are starting -- what decisions have already been made?)
- Xem xét từng và tất cả các cơ hội (Watch for any and all opportunities)
- Xác nhận cơ hội thú vị (Confirm interesting opportunities)
- Giữ cân bằng giữa tập trung và tự do - wildcatting có thể trả hết quả (Keep balance between focus and freedom -- wildcatting can pay off too)

14

Lời khuyên cho việc phát triển PIC Tips for PIC Development

- Tốc độ thường được giả định một thiết lập tốt, gần đến nhà PIC
(Speed usually assumed a well-established, close-to-home PIC)
- PIC ít hữu ích trong trường hợp sở thích cá nhân quyết định (nghệ thuật, trò chơi, thực phẩm) hoặc trong trường hợp nhiệm vụ lớn nhất là phát triển một công nghệ mới
(PICs less useful in cases where personal tastes rule (art, games, foods) or where the biggest task is developing a new technology)

15

Lời khuyên cho việc phát triển PIC Tips for PIC Development

- Thực hiện kém còn làm hỏng cả một PIC tốt (ví dụ, nước hoa Bic trong bao bì nhẹ hơn chất lỏng)
(Poor implementation will still ruin a good PIC (e.g., Bic perfume in lighter fluid package))
- Xem cho PIC xung đột - ví dụ, một chiến lược mở rộng dòng "tràn ngập thị trường" có thể làm tổn thương đổi mới thực sự ((Watch for PIC conflicts -- e.g., a "flood the market" line extension strategy may hurt real innovation))
- Một số điều lệ ra lệnh tổ chức riêng (Some charters dictate separate organizations)

16

Lời khuyên cho việc phát triển PIC Tips for PIC Development

- Một bước tiếp theo, hãy sống với nó. Sử dụng ở tất cả các giai đoạn - tổ chức, sáng tạo khái niệm, đánh giá khái niệm, kỹ thuật, và marketing!
(Once in place, live by it. Use at all stages - organization, concept generation, concept evaluation, technical, and, yes, marketing!)
- Thay đổi nó khi cần thiết, hoặc khi bạn nhận được thông tin mà bạn đã chờ đợi
(Change it only when necessary, or when you get information you have been waiting for)

17

SÁNG TẠO Ý TƯỞNG SẢN PHẨM MỚI

18

“Bạn hỏi tôi sản phẩm chủ lực của Samsung Việt Nam trong 30 năm tới là gì? Câu trả lời phụ thuộc vào sự tương tượng của các bạn. Các bạn nghĩ ra cái gì trong 30 năm tới, đó sẽ là sản phẩm chủ lực của chúng tôi trong tương lai”

Shim Won Hwan - Tổng GD tổ hợp Samsung Việt Nam

CÁCH THỨC SÁNG TẠO Ý TƯỞNG SP MỚI

1. Phân tích tình hình kinh doanh của công ty
2. Phát huy lợi thế cạnh tranh từ năng lực lõi
3. Tìm hiểu nhu cầu của khách hàng
4. Tổ chức tư duy sáng tạo (Brainstorming, Road mapping)
5. Nghiên cứu sản phẩm của đối thủ cạnh tranh
6. Đổi mới công nghệ, mua bí quyết công nghệ

1- PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH KINH DOANH CỦA CÔNG TY

- 1.1. Phân tích SWOT
- 1.2. Phân tích vấn đề

1.1. PHÂN TÍCH SWOT

Môi trường bên trong	Môi trường bên ngoài
<ul style="list-style-type: none"> • Sản phẩm • Giá • Phân phối • Chiến thị • Con người • Cơ sở vật chất • Quy trình quản lý • Bán hàng • Thị phần • Khả năng lợi nhuận • Thực thi • Chu kỳ sống sản phẩm • Ma trận Mckinsey • Thị trường mục tiêu • Định vị 	<p>Vĩ mô:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chính trị/pháp luật • Kinh tế • Văn hóa/xã hội • Công nghệ <p>Vĩ mô:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cấu trúc thị trường/đối thủ cạnh tranh • Nhu cầu của người tiêu dùng • Xu hướng thị trường • Các tác lực cạnh tranh • Các bên liên quan

PHÂN TÍCH SWOT

1. Làm thế nào công ty có thể tận dụng được các điểm mạnh để tạo lợi thế được khai thác các cơ hội?
2. Làm thế nào để công ty vượt qua được những điểm yếu để giữ vị thế, tận dụng được những cơ hội?
3. Làm thế nào để phát huy điểm mạnh, đối phó với đe dọa?
4. Làm thế nào để vượt qua những điểm yếu, chống lại được những đe dọa?

Taisei Corporation

SWOT của Taisei construction

<p style="text-align: center;">CƠ HỘI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nhu cầu nội địa mở rộng • Tái cấu trúc công nghiệp • Quá trình đô thị hóa 	<p style="text-align: center;">ĐE DỌA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nhu cầu xây dựng đa dạng hóa • Các Cty nước ngoài thâm nhập • Chi phí nhân công xây dựng tăng
<p style="text-align: center;">ĐIỂM MẠNH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Xuất sắc trong các lĩnh vực XD • Kỹ thuật rộng • Kỹ năng giải quyết ẩn đề nổi tiếng 	<p style="text-align: center;">ĐIỂM YẾU</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chú ý đến lợi nhuận ngắn hạn • Chú trọng mảng phát triển nhà • Sự hợp tác trong tập đoàn kém

25

SWOT của Taisei construction

	Bên ngoài	Cơ hội	Đe dọa
Bên trong			
Điểm mạnh		<ul style="list-style-type: none"> • Mở rộng thị trường thủ đô và các đô thị 	<ul style="list-style-type: none"> • Khai thác đầy đủ những mặt mạnh của tổ chức
Điểm yếu		<ul style="list-style-type: none"> • Mở rộng liên doanh với các doanh nghiệp khác trong ngành 	<ul style="list-style-type: none"> • Nâng cao khác biệt • Nâng cao chức năng marketing

26

Porter's 5 Forces Worksheet

Circle your answer and add the results in each table. WATCH for (+) and (-)

Threat Of New Entrants	Yes	No
Is government regulation high?	+1	-1
Do you have proprietary techniques or patents?	+1	-1
Does your business have high asset requirements for startup?	-1	+1
Do you have high profit margins that are widely known?	-1	+1
Is your industry growing rapidly?	-1	+1
TOTAL for Threat of New Entrants		
Supplier Power		
Would switching suppliers be extremely difficult?		
Are you a small buyer compared to other buyers?		
Is your supplier the exclusive seller of a critical component you buy?		
Do you have an active & beneficial relationship with suppliers?		
Is your supplier flexible on delivery and payment?		
TOTAL for Supplier Power		

1.2. PHÂN TÍCH VẤN ĐỀ

1. Xác định sản phẩm, loại SP để nghiên cứu
2. Xác định người sử dụng
3. Thu thập, tập hợp các vấn đề liên quan đến loại sản phẩm
4. Tránh “cầu toàn” giữa mức độ quan trọng của lợi ích và mức độ hài lòng
5. Sắp xếp và xếp hạng các vấn đề theo mức độ nghiêm trọng hay tầm quan trọng

28

Kỹ thuật chấm điểm vấn đề

VD: Với thú nuôi

Những vấn đề mà chủ vật nuôi gặp phải	Vấn đề thường xảy ra (A)	Vấn đề khó chịu (B)	A x B
Cần cho ăn liên tục	98%	21%	.21
Nhận biết được bọ chét	78	53	.41
Rụng lông	70	46	.32
Gây ồn ào	66	25	.17
Sinh ra con (không mong muốn)	44	48	.21


29

2. PHÁT HUY LỢI THẾ NĂNG LỰC CỐT LÕI

30

PHÁT HUY LỢI THẾ NĂNG LỰC LỖI

- Cty tập trung vào những lĩnh vực có lợi thế cạnh tranh và ổn định thị trường
- Công ty đòi hỏi rằng các sản phẩm của mình phải đứng đầu hoặc thứ hai trên thị trường
- Công ty tập trung vào 6 lĩnh vực trọng yếu
- Sự khác biệt của các sản phẩm tạo lợi thế cạnh tranh
- Duy trì những điểm mạnh trong cạnh tranh, tập trung cho kế hoạch dài hạn
- Từ chiến lược khung, Cty tìm ý tưởng mới cho sản phẩm và thu thập thông tin cần thiết để đo lường, đánh giá về nó



31

Năng lực cạnh tranh cốt lõi

Năng lực cạnh tranh cốt lõi thể hiện ở các đặc tính:

- Có khả năng, năng lực kết hợp chéo trong một số sản phẩm của công ty
- Có khả năng kết hợp các yếu tố trong công ty để đáp ứng nhu cầu hiện tại của khách hàng và tốc độ phát triển nhanh của sản phẩm mới
- Phải có đủ khó để có thể bắt chước hoặc làm giả
- Vượt trội về tốc độ và chi phí so với đối thủ

32

Phát huy năng lực cạnh tranh cốt lõi

Anheuser Bush (US): > 40% thị phần US trong +40 năm

- 12 nhà máy cho tổng sản lượng cao nhất
- Có khả năng cung cấp bia tươi với 100 xe tải mỗi nhà máy
- Dùng chiến lược “Fortress” bằng cách cung cấp đủ mọi loại bia
- Có nguồn lúa mạch và men chất lượng cao từ 2.500 trang trại



33

Phát huy năng lực cạnh tranh cốt lõi

Alcan (Canada) Nhà SX nhôm và vật liệu bao bì hàng đầu

- Kỹ năng quản trị điều hành hiệu quả 173 nhà máy trên thế giới
- Nhà máy gần nguồn nguyên liệu
- Nhà máy gần khách hàng



34

Phát huy năng lực cạnh tranh cốt lõi

Benetton (Italia): dẫn đầu trong quần áo thời trang

- Khả năng thiết kế mạnh
- Nhuộm và may mặc ở trung tâm Italia
- Chuỗi cửa hàng toàn cầu



35

Phát huy năng lực cạnh tranh cốt lõi

Canon (Nhật Bản): dẫn đầu SX máy photo, máy ảnh KTS

- Năng lực cao trong quang học, điện tử và hệ thống
- Có Khả năng vượt qua công nghệ, dẫn đầu TT khi là người đến sau
- Có khả năng lập kế hoạch chiến lược



36

Điểm mạnh của công ty

- Sản phẩm mới của các công ty (New products in this firm will):
 - Use our fine furniture designers (Herman Miller)
 - Gain value by being bottled in our bottling system (Coca-Cola)
 - Utilize innovative design (Braun)
 - Be for babies and only babies (Gerber)
 - Be for all sports, not just shoes (Nike)
 - Be for all people in computers (IBM)
 - Proliferate our product lines (Rubbermaid)
 - Be almost impossible to create (Polaroid)
 - Use only internal R&D (Bausch & Lomb)

Ma trận điểm mạnh Cty & nhu cầu M.trường

Công nghệ	Hệ thống kiểm tra	Thông tin	Năng lượng	Dịch vụ
Nhu cầu				
An toàn	Bảo vệ khỏi khủng bố			
Tiện nghi sống	Chương trình điều hòa KK		Máy điều hòa không khí	
Tiết kiệm lao động				Robot
Sức khỏe		Kiểm tra y tế tại nhà		
Hệ thống thông tin		Làm việc tại nhà		

3. TÌM HIỂU NHU CẦU CỦA KHÁCH HÀNG

TÌM HIỂU NHU CẦU CỦA KHÁCH HÀNG

Walkman
Silent Piano Yamaha
Fuji Single use

Phân tích kịch bản (viễn cảnh) có thể xảy ra

- "Mở rộng" Vs "nhảy vọt"
- Sử dụng "hạt giống" xu hướng cho một kịch bản "mở rộng"
- Kỹ thuật:
 - Thực hiện theo "Xu hướng con người" / "Xu hướng lĩnh vực"
 - "Sản phẩm hot"
 - Dự đoán sự chuyển đổi công nghệ
 - Phân tích tác động chéo

Bản chất của nhu cầu (Nature of needs)

- Nhu cầu trong môi trường "sử dụng"
- Sản phẩm để phục vụ một nhu cầu thực tế và giá cả phải chăng cho khách hàng
- Tập trung vào cái cần (need) của người dùng, thay vì cái muốn (want)

Tiến trình xác định nhu cầu khách hàng (Customer Needs Process)

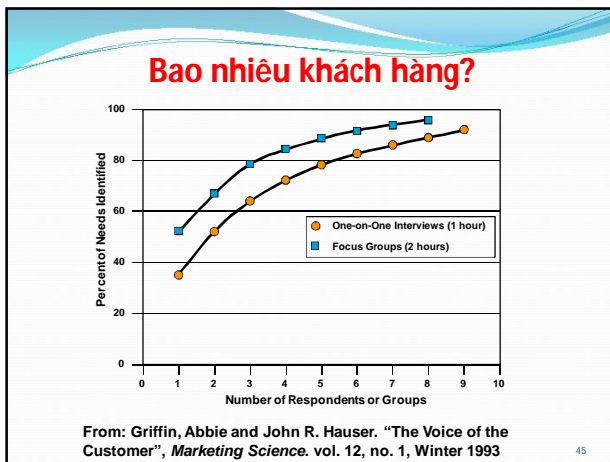
- Xác định lĩnh vực (Define the Scope)
 - Tuyên bố nhiệm vụ (Mission Statement)
- Thu thập dữ liệu thô (Gather Raw Data)
 - Phỏng vấn (Interviews)
 - Thảo luận nhóm (Focus Groups)
 - Quan sát (Observation)
- Giải thích dữ liệu thô (Interpret Raw Data)
 - Tuyên bố nhu cầu (Need Statements)
- Tổ chức các nhu cầu (Organize the Needs)
 - Hệ thống (Hierarchy)
- Thiết lập yếu tố quan trọng (Establish Importance)
 - Khảo sát (Surveys)
 - Định lượng nhu cầu (Quantified Needs)
- Rà soát lại quy trình (Reflect on the Process)
 - Tiếp tục hoàn chỉnh (Continuous Improvement)

43

3.1. Thu thập dữ liệu từ khách hàng

- Phương pháp (Methods)
 - Phỏng vấn 1 đối 1 (One-on-one interviews)
 - Thảo luận nhóm (Focus groups)
 - Quan sát sản phẩm trong sử dụng (Observing the product in use)
 - Khảo sát (Survey)
- Ma trận lựa chọn khách hàng (Customer selection matrix)
 - Ứng dụng (Applications): Hộ gia đình, cá nhân Vs. các khách hàng tiêu dùng, nhà bán sỉ, bán lẻ

44



3.2. Nghệ thuật khơi gợi dữ liệu cần thiết từ khách hàng

- Đi theo dòng chảy (Go with the flow)
- Sử dụng các sản phẩm hiện có của đối thủ cạnh tranh, hoặc kích thích khác
- Lờ đi (Suppress) các giả thuyết về các công nghệ sản P
- Trình diễn cho khách hàng những sản phẩm và / hoặc các nhiệm vụ điển hình liên quan đến sản phẩm
- Nên cảnh giác với những bất ngờ và sự biểu hiện tiềm ẩn (không phù hợp) nhu cầu
- Xem thông tin phi ngôn từ (thoải mái, hình ảnh, hay phong cách)

46



3.3. Tài liệu tương tác với khách hàng

- Báo cáo/tuyên bố khách hàng, cùng với các phương pháp thu thập tài liệu (Customer statements, accompanied with the documentation methods)
 - Ghi âm (Audio recording)
 - Ghi chú (Notes)
 - Quay video (Video recording)
 - Chụp ảnh (Still photography)

48

3.4. Giải thích các dữ liệu thô về nhu cầu khách hàng

- **Hướng dẫn**
 - Bày tỏ sự cần thiết về những gì các sản phẩm phải có, không phải về làm thế nào để có thể được điều đó
 - Bày tỏ sự cần thiết phải cụ thể như các dữ liệu thô
 - Sử dụng tích cực, không tiêu cực, phân nhp
 - Bày tỏ sự cần thiết phải là một thuộc tính của SP
 - Tránh những lời phải và nên làm

49

5 hướng dẫn để viết tuyên bố nhu cầu của khách hàng

Guideline	Customer Statement	Need Statement-Wrong	Need Statement-Right
What Not How	"Why don't you put protective shields around the battery contacts?"	The screwdriver battery contacts are covered by a plastic sliding door.	The screwdriver battery is protected from accidental shorting.
Specificity	"I drop my screwdriver all the time."	The screwdriver is rugged.	The screwdriver operates normally after repeated dropping.
Positive Not Negative	"It doesn't matter if it's raining, I still need to work outside on Saturdays."	The screwdriver is not disabled by the rain.	The screwdriver operates normally in the rain.
Attribute of the Product	"I'd like to charge my battery from my cigarette lighter."	An automobile cigarette lighter adapter can charge the screwdriver battery.	The screwdriver battery can be charged from an automobile cigarette lighter.
Avoid "Must" and "Should"	"I hate it when I don't know how much juice is left in the batteries of my cordless tools."	The screwdriver should provide an indication of the energy level of the battery.	The screwdriver provides an indication of the energy level of the battery.

50

Question/Prompt	Customer Statement	Interpreted Need
Typical uses	I need to drive screws fast, faster than by hand. I sometimes do duct work; use sheet metal screws. A lot of electrical; switch covers, outlets, fans, kitchen appliances.	The SD drives screws faster than by hand. The SD drives sheet metal screws into metal duct work. The SD can be used for screws on electrical devices.
Likes—current tool	I like the pistol grip; it feels the best. I like the magnetized tip.	The SD is comfortable to grip. The SD tip retains the screw before it is driven.
Dislikes—current tool	I don't like it when the tip slips off the screw. I would like to be able to lock it so I can use it with a dead battery. Can't drive screws into hard wood. Sometimes I strip tough screws.	The SD tip remains aligned with the screw head without slipping. The user can apply torque manually to the SD to drive a screw. (f) The SD can drive screws into hard wood. The SD does not strip screw heads.
Suggested improvements	An attachment to allow me to reach down skinny holes. A point so I can scrape paint off of screws. Would be nice if it could punch a pilot hole.	The SD can access screws at the end of deep, narrow holes. The SD allows the user to work with screws that have been painted over. The SD can be used to create a pilot hole. (f)

EXHIBIT 4-6 Customer data template filled in with sample customer statements and interpreted needs. SD is an abbreviation for screwdriver. (Note that this template represents a partial list from a single interview. A typical interview session may elicit more than 50 customer statements and interpreted needs.)

51

3.5. Tổ chức các nhu cầu vào một hệ thống thứ bậc

- In mỗi tuyên bố nhu cầu trên một thẻ riêng biệt hoặc một ghi chú tự dính
- Loại bỏ tuyên bố thừa
- Xếp các thẻ thể hiện nhu cầu giống nhau vào 1 nhóm
- Chọn một nhãn cho mỗi nhóm (Choose a label for each group)
- Xem xét việc tạo ra siêu nhóm gồm 2-5 nhóm
- Xem xét và tổ chức các tuyên bố nhu cầu

52

Một thiết kế khảo sát để xếp hạng nhu cầu

Cordless Screwdriver Survey

For each of the following cordless screwdriver features, please indicate on a scale of 1 to 5 how important the feature is to you. Please use the following scale:

1. Feature is undesirable. I would not consider a product with this feature.
2. Feature is not important, but I would not mind having it.
3. Feature would be nice to have, but is not necessary.
4. Feature is highly desirable, but I would consider a product without it.
5. Feature is critical. I would not consider a product without this feature.

Also indicate by checking the box to the right if you feel that the feature is unique, exciting, and/or unexpected.

Importance of feature on scale of 1 to 5

- | | |
|--|--------------------------|
| _____ The screwdriver maintains power for several hours of heavy use. | <input type="checkbox"/> |
| _____ The screwdriver can drive screws into hardwood. | <input type="checkbox"/> |
| _____ The screwdriver speed can be controlled by the user while turning a screw. | <input type="checkbox"/> |
| _____ The screwdriver has a pleasant sound when in use. | <input type="checkbox"/> |

And so forth.

EXHIBIT 4-9 Example importance survey (partial).

3.6. Thiết lập mối quan hệ quan trọng của các nhu cầu

- Sử dụng khách hàng (xếp loại tầm quan trọng quyết định)
- Xem khảo sát ở hình 4.9 trên

54

3.7. Xem xét lại kết quả và rà soát qui trình

- Cho dù sản phẩm là tập trung vào nhu cầu của khách hàng
- Cho dù tất cả các nhu cầu quan trọng được đề cập
- Cho dù chúng tôi đã gửi ra "cảm ơn bạn" ghi chú cho khách hàng
- Cho dù có những phòng để cải thiện các quy trình cho những nỗ lực trong tương lai
- Cho dù toàn bộ đội hiểu được nhu cầu

55

Hãy cẩn thận (Caveats)

- Nhấn (Capture) cái gì chứ không phải Làm thế nào
- Gặp gỡ khách hàng trong môi trường sử dụng
- Thu thập dữ liệu hình ảnh, lời nói và văn bản
- Đồ dùng sân khấu (Props) sẽ kích thích phản ứng của khách hàng
- Phòng vấn là hiệu quả hơn so với thảo luận nhóm
- Phòng vấn tất cả các bên liên quan và người sử dụng đã tiếp xúc (lead)
- Xây dựng một danh sách tuyên bố nhu cầu
- Nhìn vào các nhu cầu tiềm ẩn
- Khảo sát (survey) để trao đổi định lượng
- Thực hiện một video để truyền thông kết quả

56

Ví dụ: Xác định nhu cầu của khách hàng thông qua cuộc thảo luận một nhóm

- **Phương pháp:** thảo luận của một nhóm khách hàng chính
- **Sản phẩm:** powered screwdriver (& túi sách)
- **Qui tắc (Rules):**
 - Không ai chỉ trích bất kỳ ai
 - Sẵn sàng thỏa hiệp và đạt được một sự đồng thuận
 - Xác định nhu cầu hoặc mong muốn của khách hàng. Nó không quan trọng cho dù họ là "phải" hay "nên".
 - Đó chưa phải là một đặc điểm kỹ thuật sản phẩm. Do đó tuyên bố chất lượng là tốt

57

Ví dụ: Xác định nhu cầu của khách hàng thông qua cuộc thảo luận một nhóm

- Thủ tục 4 bước (Four-step procedure)
 1. Cá nhân viết xuống năm tuyên bố nhu cầu (kỳ vọng) cho các sản phẩm (tuốc nơ vít điện cầm tay và cặp sách)
 2. Cùng cố các phát biểu nhu cầu
 3. Phân loại nhu cầu thành các nhóm và siêu nhóm trong một hệ thống thời trang có thứ bậc
 4. Xếp hạng từng nhu cầu về tầm quan trọng tương đối của nó và tính quyết định (ví dụ, chọn 5 nhu cầu)

58

Nhu cầu của khách hàng VD: Cordless Screwdrivers



59

Viết tuyên bố nhu cầu (Write down need statements)

- Nhóm những người dùng đã từng tiếp xúc thành nhóm 4 người
- Mỗi nhóm viết ra 5 tuyên bố nhu cầu

60

Hợp nhất các nhu cầu (Consolidate the needs)

- Mũi khoan có thể tháo rời
- Phụ kiện đầu mũi khoan đầy đủ
- Điều chỉnh được tốc độ
- Mô-men xoắn điều chỉnh
- Độ rung tối thiểu
- Nhẹ cân
- Dễ sử dụng
- Dễ dàng mang theo
- Sạc không dây (Cordless)
- Pin lâu dài, có thể sạc lại
- An toàn với thời tiết
- Có chiều thuận nghịch
- Vỏ ngoài chắc chắn
- Giá cả hợp lý
- Sạc pin nhanh chóng
- Sạc được từ đầu hút thuốc trong xe

61

Phân nhóm các nhu cầu (Classify/group the needs)

- Giá (Price)
- Khối lượng (Weight)
- Chức năng (Function)
- Hoạt động (Operations)
- Nguồn điện (Power source)
- Bảo trì (Maintenance)

62

Xếp hạng các nhu cầu (Rank Customer Needs)

- Mỗi người dùng chọn 5 nhu cầu (Each user picks five needs)
 - Theo tầm quan trọng của nó (by their importance)
- Mỗi người dùng chọn 5 nhu cầu (Each user picks five needs)
 - Theo tính quyết định của nó (by their criticality)

63

Câu hỏi kích thích ý tưởng mới

Câu hỏi	Ví dụ
1. Các dùng khác	<ul style="list-style-type: none"> Cắt kim loại bằng laser Phân bón từ rỉ mật mía Sưởi hồ tắm bằng hơi nóng đốt rác
2. Chúng ta có thể vay mượn ý tưởng	<ul style="list-style-type: none"> Cash card → telephone card Reflex camera → Automatic focus camera
3. Chúng ta có thể thay đổi 1 số thứ	<ul style="list-style-type: none"> Chai thủy tinh → hộp giấy Truyền thông bằng điện tử → bằng ánh sáng Động cơ khí → hybrid car
4. Chúng ta có thể lôi cuốn cảm nhận lý T	<ul style="list-style-type: none"> Ấm thanh của nước sôi Viết mực như suối tuôn trào
5. Chúng ta có thể thay một số thứ	<ul style="list-style-type: none"> Vợt tennis và gậy golf dùng sợi tổng hợp Giày da nhân tạo

64

Câu hỏi kích thích ý tưởng mới

Câu hỏi	Ví dụ
7. Chúng ta có thể làm lớn hơn	<ul style="list-style-type: none"> Cỡ vợt tennis lớn Chai nước lớn
8. Chúng ta có thể là nhỏ hơn	<ul style="list-style-type: none"> Camera mini Note book
9. Chúng ta có thể bỏ bớt 1 số thứ	<ul style="list-style-type: none"> Mobile phone (wireless) Xe mui trần
9. Chúng ta có thể thay thế 1 số thứ	<ul style="list-style-type: none"> Soup ăn liền Băng từ → CD → DVD
10. Chúng ta có thể đảo lộn 1 số thứ	<ul style="list-style-type: none"> Vải 2 mặt Karaoke
11. Chúng ta có thể tích hợp 1 số thứ	<ul style="list-style-type: none"> Điện thoại di động có camera Máy lạnh 2 chiều

65


Câu nói tiêu diệt suy nghĩ sáng tạo

- Đó là những ý tưởng hay nhưng không thực tế. Nó quá phức tạp
- Chúng tôi hiện quá bận. Chúng tôi sẽ xem xét sau
- Trước đây ôi đã cố thực hiện điều này rồi nhưng không thành công
- Những người khác sẽ chống đối nó. Ai có thể đưa nó lên ?

66

Dung hoà mâu thuẫn về đặc trưng sản phẩm

- Sản phẩm thân thiện với môi trường Vs Giá rẻ
- Chất lượng cao Vs Giá thành thấp
- Động cơ mạnh mẽ Vs Tiêu hao ít nhiên liệu
- Vô xe rãnh nhỏ phù hợp với đường có tuyết Vs Tốc độ cao trên đường cao tốc



67

4- BẢN ĐỒ Ý TƯỞNG

68

4.1. BẢN ĐỒ Ý TƯỞNG (MINDMAP)

Mindmap có thể được định nghĩa như là một trong những cách trình bày trực quan mà trong đó các khái niệm có thể được liên quan đến nhau



It's the Ultimate Learning Tool!



69

Tác dụng của bản đồ ý tưởng

- Nó giúp tiết kiệm thời gian do nó chỉ sử dụng từ khoá (hoặc khái niệm)
- Hiểu rõ hơn
- Tăng khả năng để ghi nhớ bằng cách sử dụng bảy nguyên tắc của siêu bộ nhớ:
 - Hình ảnh
 - Kết hợp
 - Những điều nổi bật
 - Trí tưởng tượng
 - Màu sắc
 - Nhịp điệu
 - Tất cả (Holism)

70

Khi nào dùng bản đồ ý tưởng

- **Mindmaps là hữu ích cho:**
 - Ghi nói (khi nghe)
 - Thuyết trình (đọc)
 - Viết



71

Thực hiện bản đồ ý tưởng như thế nào

- Bước 1: Vẽ chủ đề trung tâm
- Bước 2: Thêm các Nhóm Phân
- Bước 3: Đối với mỗi tiểu nhóm, Thêm các điểm chính và hỗ trợ Thông tin chi tiết
- Bước 4: Sử dụng trí tưởng tượng của bạn (tranh/ảnh) để làm cho nó nổi bật và đáng nhớ



72

Tổ chức tư duy sáng tạo Brainstorming

- Nhóm sáng tạo, phương pháp Brainstorming
- Nguyên tắc "Brainstorming":
 - Trì hoãn phán xét
 - Số lượng sinh ra (dẫn tới) chất lượng
- Quy tắc cho một phiên Brainstorming:
 - Không cho phép có những chỉ trích
 - Không giới hạn (Sơ khai hơn - Tốt hơn)
 - Không có gì làm chậm sự thảo luận
 - Kết hợp và cải thiện dần các ý tưởng

73

Tổ chức tư duy sáng tạo Brainstorming

- **Quy trình thực hiện hoạt động brainstorming:**
 - Xây dựng đội nhóm 6-10 người với một vấn đề và mục tiêu đặt ra. Tạo sự chia sẻ và thảo luận, tư duy
 - Các thành viên nhóm thoải mái đóng góp các ý tưởng và được khuyến khích đưa ra giải pháp
 - Tính thực tế không quan trọng trong Brainstorming
 - Những ý tưởng thực sự mới thường trộn lẫn một vài ý tưởng trước đó để tạo ra sự độc đáo
 - Ghi chép lại các ý tưởng và sàng lọc chúng để có câu trả lời cuối cùng

74

Tổ chức Brainstorming

- Thảo luận nhóm 6-10 người với một vấn đề và mục tiêu đặt ra
- Các thành viên nhóm thoải mái đóng góp các ý tưởng và được khuyến khích đưa giải pháp
- Tính thực tế không quan trọng trong Brainstorming
- Những ý tưởng thực sự mới thường trộn lẫn một vài ý tưởng trước đó để tạo ra sự độc đáo
- Ghi chép lại các ý tưởng và sàng lọc chúng

75

4.2. BẢN ĐỒ ĐƯỜNG ĐI (ROAD MAP)

76

Sơ đồ quy trình bản đồ con đường đi

Phase I – Sáng tạo mindmap

Step 1: *Bạn muốn tới đâu* / Step 2: *Bạn đang ở đâu* / Step 3: *Thực hiện thế nào*

Thiết lập tầm nhìn, xác định mục tiêu và yêu cầu

Component 1: Vision, Goals and Requirements

So sánh bạn đang ở đâu trong cộng đồng

Component 2: Current Technology Utilization benchmark

Chọn chiến thuật, xác định nhiệm vụ, nguồn lực, thời gian, và các số liệu

Component 3: action-oriented Digital Development Plan

Phase II – Thực thi mindmap

Làm việc theo kế hoạch đã vạch ra

Document outcomes and re-assess CTU

77

Bản đồ con đường đi – Hoạch định tương lai

Thị trường	M 1 → M 2
Sản phẩm	P 1 → P 2 → P 3 → P 4
Công nghệ	T 1 → T 2 → T 3 → T 4
Chương trình R&D	RD 1 → RD 2 → RD 3 → RD 4 → RD 5 → RD 6
Nguồn lực	① Vốn đầu tư/ tài chính ② Chuỗi cung ứng ③ Kỹ năng nhân viên

78



5- NGHIÊN CỨU SẢN PHẨM CỦA ĐỐI THỦ



6- ĐỔI MỚI CÔNG NGHỆ



- ### Đổi mới ở Apple
- | Lịch sử công ty | Khôi phục lại |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Sự sáng tạo của Steve Jobs's dẫn dắt đổi mới sử dụng máy tính thân thiện LazerWriters và Macintosh làm nên tên tuổi Apple trong thị trường Vị thế dẫn đầu thị phần và nhà đổi mới đã bị mất đi vào những năm 1980s khi Jobs rời bỏ công ty | <ul style="list-style-type: none"> Steve Jobs trở lại năm 1997 và đem lại sức sống mới cho Apple khi lần đầu tung máy tính iMac Mac OS X là bước tiếp theo khi tung ra pad cho thế hệ máy tính và phần mềm mới iPod and iTunes thay đổi bộ mặt âm nhạc và là sản phẩm hit trong thập kỷ |