

# CHƯƠNG 9

## TỔ CHỨC PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI

1

### MỤC TIÊU CHƯƠNG

2

- Nắm được cách tổ chức hoạt động phát triển sản phẩm mới
- Hiểu và xử lý được tình huống phát triển sản phẩm mới không đi đúng hướng

### Thay đổi và hiệu quả trong quản trị sản phẩm

3

1 Kế hoạch danh mục sản phẩm và tối ưu hoá	Tăng doanh thu và lợi nhuận của các SP mới lên 40%
2 Chiến lược đổi mới	Tăng doanh thu và lợi nhuận mục tiêu lên 35%
3 Quản trị danh mục dự án	Tăng % dự án tung ra theo lịch trình với ngân sách 50%
4 Quy trình phát triển SP mới	Giảm chi phí 15%, tăng hiệu năng của lao động 20%
5 Quản lý hồ sơ sản phẩm	Giảm phế liệu và chi phí làm lại 15%; Giảm chi phí QL 5%

Source: An Oracle White Paper October 2009

### 3C của UNIDO cho các nước đang phát triển

SẢN PHẨM

THỊ TRƯỜNG

COMPETE → CONFORM → CONNECT

- COMPETITIVENESS (CẠNH TRANH):** loại bỏ phía nguồn cung cấp hạn chế và phát triển khả năng sản xuất cạnh tranh
- CONFORM (PHÙ HỢP):** phát triển và đảm bảo sự phù hợp của sản phẩm với yêu cầu kỹ thuật và thị trường
- CONNECT (KẾT NỐI):** tăng cường hội nhập và kết nối với thị T

4 Source: Product quality A guide for small and medium-sized enterprises, UNIDO 2006

### Một số hình thức tổ chức phát triển sản phẩm mới

5

- Chức năng:** hoạt động phát triển sản phẩm là sự kết hợp giữa các phòng ban theo chức năng
- Dự án:** Các hoạt động đổi mới sản phẩm đòi hỏi phải có những người đứng đầu dự án, điều hành theo từng dự án
- Ma trận:** sự phối hợp giữa những cá nhân tham gia vào các công việc phát triển sản phẩm mới theo sự kết hợp chéo

### Lựa chọn cách tổ chức phát triển sản phẩm mới

6

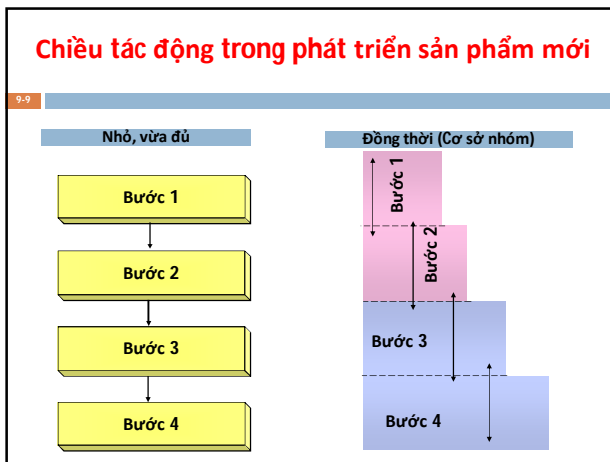
- Chức năng
- Ma trận chức năng
- Ma trận cân bằng
- Ma trận dự án
- Đội nhóm dự án



### Hiệu suất tổng thể của 5 cấu trúc tổ chức dự án phát triển SP mới

Cấu trúc dự án	% số dự án	% thành công	% thành công or Thành công ít
Chức năng	20	32	63
Ma trận chức năng	34	41	79
Ma trận cân bằng	23	58	88
Ma trận dự án	20	62	92
Nhóm liên kết	14	62	94
<b>Tổng số</b>	<b>100</b>		

Source: Adapted from Erik W. Larson and David H. Gobeli, "Organizing for Product Development Projects," Journal of Product Innovation Management, September 1988, pp. 180-90.



- ### Lựa chọn cách tổ chức phát triển sản phẩm mới
- Chức năng:** công việc được thực hiện bởi các phòng ban khác nhau
    - Thông thường mỗi sản phẩm mới có một ban kế hoạch sản phẩm
    - Không dẫn đến sự đổi mới nhiều
  - Ma trận chức năng:** Một nhóm nghiên cứu cụ thể với những người từ các phòng ban khác nhau, họ vẫn còn làm công việc hiện tại
    - Thành viên trong nhóm suy nghĩ như chuyên gia chức năng
    - Phòng ban có vai trò như các mũi nhọn
  - Ma trận cân bằng:** Cả hai chức năng và dự án đều xem là quan trọng
    - Có thể dẫn đến sự do dự và chậm trễ
    - Trong thực tế nhiều công ty đang thành công theo mô hình này
  - Dự án:** mọi người trong nhóm ưu tiên cho dự án sau mới tới chức năng
    - Nhóm có thể dẫn dắt dự án
  - Liên doanh:** Các thành viên đã rút ra khỏi phòng làm việc toàn thời gian vào dự án

### Đặc điểm điều hành trên cơ sở các chọn lựa

Đặc điểm	Chức năng <----->	liên doanh
Quyết định điện của lãnh đạo	Thấp	Cao
Sự độc lập của nhóm	Thấp	Cao
% Thời gian cho dự án của thành viên	Thấp	Cao
Tầm quan trọng của dự án	Cao	Thấp
Mức độ rủi ro của dự án để công ty	Thấp	Cao
Không thỏa mãn của dự án	Thấp	Cao
Mức độ cao không chắc chắn	Thấp	Cao
Khả năng vi phạm chính sách công ty	Thấp	Cao
Độc lập kinh phí	Thấp	Cao

- ### Nguyên tắc cho việc lựa chọn cách tổ chức
- Cho điểm số mỗi yếu tố theo một thang điểm từ 1 (thấp) đến 5 (cao):**
1. Khó khăn như thế nào để có được sản phẩm mới với công ty?
  2. Yếu tố then chốt nào để công ty có sản phẩm mới tại thời điểm này?
  3. Mức độ rủi ro cá nhân?
  4. Tốc độ phát triển quan trọng như thế nào?
  5. Các sản phẩm sẽ sử dụng thủ tục nào trong sản xuất?
  6. Trong marketing?
  7. Điều gì sẽ đóng góp lợi nhuận từ mỗi loại mới?
  8. Đào tạo con người sẽ như thế nào với để phù hợp với thị trường?
- Đánh giá:** Dưới 15: ma trận chức năng sẽ có khả năng làm việc tốt  
15-30: một ma trận cân bằng có thể sẽ làm việc  
Trên 30: cần một ma trận dự án hoặc thậm chí một liên doanh!

**Quan điểm khác: Nhiều yếu tố Vs Đơn yếu tố**

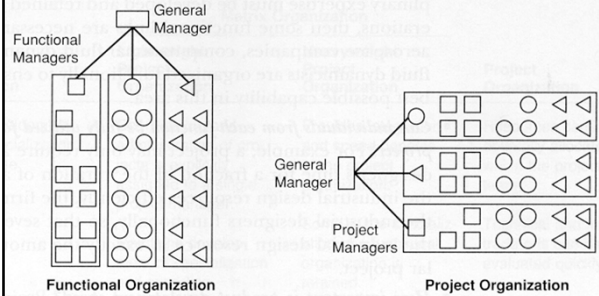
13

**Đặc điểm của dự án nhiều yếu tố - bóng chày "Home run":**

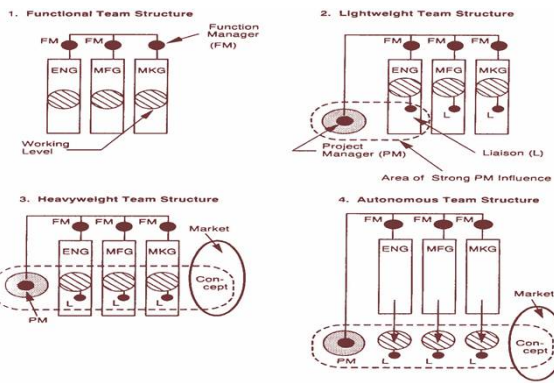
- Khoảng cách từ kinh doanh đến thị trường, công nghệ, hệ thống phân phối
  - Xung đột giữa thành công kinh doanh với đe dọa của yếu tố con người trong tổ chức (sản xuất, bán hàng, kỹ thuật)
  - Tầm quan trọng chính của tài chính – Tiền, rủi ro, hoặc cả hai
  - Thời gian: một dự án có thể là "Duy nhất" trong 1 thời điểm - cạnh tranh, thị trường thay đổi, đe dọa mua lại, đội ngũ quản lý không an toàn, các dự án sản phẩm mới ngắn hạn
- (Các điều kiện ngược lại thực hiện đơn từng yếu tố?)  
 Một dự án "bóng chày", phù hợp với tổ chức cấu trúc dự án

**Cấu trúc tổ chức**

14

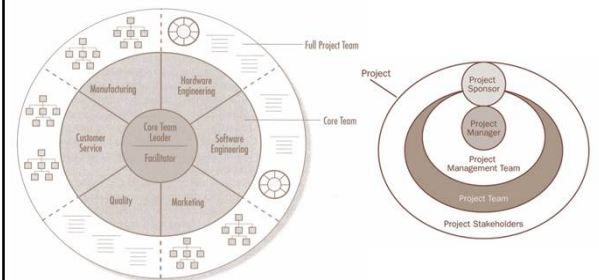


**Cấu trúc tổ chức**



**Cấu trúc tổ chức**

16



**Cấu trúc tổ chức**

17

	Functional	Project
Tech expertise	+	--
Staff efficiency	+	--
Project efficiency	--	+
Development speed	--	+

**Phát triển khái niệm sản phẩm mới theo phòng chức năng**

18

- Các phòng ban trong công ty hoạt động độc lập với nhau, theo qui trình
- Cạnh tranh trong mỗi giai đoạn trước khi qua giai đoạn hay bộ phận tiếp theo
- Để thành công cần phải tăng cường kiểm tra dự án để đảm bảo ý tưởng xuyên suốt và kịp thời

### Phòng nghiên cứu phát triển sản phẩm

19

- Tổ chức cố định, toàn thời gian để phụ trách phát triển sản phẩm mới
- Chịu trách nhiệm phát triển sản phẩm từ ý tưởng đến khi sản phẩm còn hiện diện trên thị trường
- Phối hợp với các phòng ban khác theo chiều dọc hoặc ban phát triển sản phẩm mới tạm thời

### Giám đốc nhân hàng phụ trách phát triển SP

20

- Chịu trách nhiệm một nhân hàng từ thiết lập mục tiêu đến phát triển chiến lược huy động nguồn lực để thực hiện từ sáng tạo ý tưởng đến tung hàng
- Quản lý cả sản phẩm mới và sản phẩm hiện hữu
- Để thành công một số công ty giao cho một người khác phụ trách sau khi tung ra thị trường

### Giám đốc chiến lược sản phẩm phải:

21

- Khám phá và xác nhận các vấn đề thị trường (hiện tại và tương lai)
- Tìm kiếm các cơ hội thị trường mới bằng cách tận dụng năng lực đặc biệt của công ty
- Nhận diện và phân khúc qui mô thị trường
- Phân tích được / mất
- Xác định các chiến lược phân phối tối ưu
- Cung cấp giám sát các chiến lược, kỹ thuật, và các khía cạnh marketing của tất cả các sản phẩm trong danh mục đầu tư
- Phân tích lợi nhuận sản phẩm và bán hàng thành công
- Tạo và duy trì các kế hoạch kinh doanh bao gồm cả giá
- Xác định các quyết định mua / xây dựng / đối tác
- Định vị sản phẩm cho tất cả các thị trường và khách hàng
- Tài liệu cho quá trình mua tiêu biểu
- Phê duyệt kế hoạch marketing và cách đi đến thị trường

### Đội nhóm phát triển SP mới (cơ cấu ma trận)

22

- Đội nhóm phát triển sản phẩm mới hình thành theo dự án từng sản phẩm
- Thu hút được những cá nhân có khả năng vào việc phát triển sản phẩm mới ngay từ ban đầu
- Nhược điểm là mất nhiều thời gian của công việc chuyên môn và ảnh hưởng của từng thành viên lên dự án



### Đội nhóm phát triển sản phẩm mới

23

- Làm việc theo dự án, phát triển sản phẩm mới và giải quyết các vấn đề khác nhau tìm cơ hội dài hạn
- Đặt mục tiêu rõ ràng
- Xây dựng lịch làm việc và ngân sách cụ thể
- Nhóm dự án 6-7 người là hiệu quả nhất, song còn tùy theo đặc thù của sản phẩm
- Nhóm dự án áp dụng ở Nhật nhiều hơn ở Mỹ, Anh và châu Âu

### Đội nhóm phát triển sản phẩm mới

24

- **Cấu trúc nhóm mềm:**
  - Công việc của nhóm thông qua điều phối viên và đội ngũ các đại diện từ các phòng chức năng
  - Các thành viên phối hợp với nhau thông tin và tạo điều kiện thuận lợi cho sự tương tác
  - Điều phối dự án không chịu trách nhiệm tổng thể, nhưng thể hiện vai trò lãnh đạo ngoại giao để giữ cho dự án đúng tiến độ

### Đội nhóm phát triển sản phẩm mới

25

- **Cấu trúc nhóm cứng:**
  - Lãnh đạo nhóm có trách nhiệm tổng thể cho dự án và tích hợp công việc của các bộ phận
  - Lãnh đạo được hỗ trợ bởi một đội ngũ cốt lõi của các lãnh đạo các phòng chức năng
  - Tập trung vào các giải pháp hệ thống
  - Nhóm cung cấp cho lãnh đạo trong phạm vi chức năng cũng như qua các nỗ lực toàn bộ dự án

### Đội nhóm phát triển sản phẩm mới

26

- **Cấu trúc nhóm tự trị:**
  - Chuyên dụng cấu trúc nhóm nhỏ
  - Trưởng nhóm có trách nhiệm tổng thể
  - Cá nhân làm việc trong dự án được tách ra khỏi chức năng bình thường của họ



### Đội nhóm phát triển sản phẩm mới

27

- **Lợi ích của cơ cấu ma trận:**
  - Tạo thêm các kênh truyền đạt thông tin
  - Tăng thêm kênh thông tin phi chính thức
  - Tăng lượng thông tin trao đổi
  - Tăng tính đa dạng của mỗi cá nhân

### Yếu tố thành công của nhóm dự án

TT	Yếu tố	Đáp ứ (%)
1	Hiểu biết và khuyến khích của lãnh đạo cao cấp	71.4
2	Mục đích, mục tiêu và trách nhiệm rõ ràng	86.3
3	Hợp tác bên trong dưới quyền lực của lãnh đạo	24.8
4	Lãnh đạo nhóm sẵn sàng (chương trình, nguồn lực...)	62.7
5	Chất lượng của các thành viên nhóm	44.7
6	Thành viên trong nhóm làm việc có cảm xúc và chặt	47.8
7	Làm toàn thời gian	34.7
8	Khả năng hiểu biết công nghệ của các thành viên	30.7
9	Thu thập thông tin về nhu cầu và đối thủ cạnh tranh	48.4
10	Hợp tác và điều hành giữa các bộ phận	49.0
11	Sự đồng lòng trong công ty	36.8
12	Ngân sách đầy đủ	34.1

### Ban phát triển sản phẩm mới

29

- Gồm các trưởng đầu ngành của các bộ phận
- Làm việc bán thời gian, mang tính định hướng
- Công việc triển khai cụ thể sẽ do các bộ phận chức năng thực hiện



### Dự án kinh doanh mạo hiểm mới (Internal venture system and spin offs)

30

- Là một dạng nhóm dự án nhưng có sự khác biệt:
  - Khởi xướng và tổ chức bởi người đưa ra ý tưởng trong khi nhóm dự án là do công ty
  - Lãnh đạo nhóm dự án nội bộ còn được hưởng lợi nhuận với tư cách là người chủ
  - Dự án kinh doanh ý tưởng còn nhận được sự hỗ trợ thông qua việc phát hành ra công chúng (Initial Public Offering – IPO)

### Hệ thống kinh doanh mạo hiểm của Fujitsu

31

- Triển khai từ năm 1994
- Năm 2007: đã có 14 công ty kinh doanh trong nhiều lĩnh vực



### Hệ thống kinh doanh ý tưởng của Fujitsu

32

- Yêu cầu của dự án kinh doanh ý tưởng nội bộ:
  - Có khác biệt với SP chính hiện tại của Fujitsu?
  - Mức độ rủi ro của thất bại có lớn?
  - Giai đoạn đầu thâm nhập thị trường có nhỏ?
  - Sự nhanh chóng cần thiết phát triển SP thành công
- Nếu bảo vệ dự án thành công, người chủ trì sẽ rời khỏi Fujitsu để thành giám đốc công ty độc lập. Nếu thất bại sẽ quay trở lại Fujitsu

### Hệ thống kinh doanh ý tưởng của Fujitsu

33

- Fujitsu sẽ hỗ trợ kỹ thuật và góp 49% vốn, cho vay vốn và không đòi hỏi lấy tên Fujitsu, cho phép thuê nhân công từ Fujitsu
- Giám đốc dự án là người điều hành và hưởng lợi nhuận trên kết quả kinh doanh
- Fujitsu hy đã khám phá được lĩnh vực kinh doanh mới, đổi mới văn hóa và trọng dụng nhân tài

### Dự án kinh doanh mạo hiểm của GE

34

- **Yêu cầu của dự án:**
  - “Niche product” cho thị trường nhỏ
  - Có người khao khát, hăng hái cho lĩnh vực kinh doanh mới này
  - Phải là sản phẩm cửa sổ “Window product” cho công nghệ mới và sự mong đợi ở tương lai

### Liên minh phát triển sản phẩm mới

35

- Liên minh giữa các công ty trong liên quan đến ngành nghề để chia sẻ chi phí và rủi ro
- Thành lập doanh nghiệp để phát triển các dự án
- Thiết lập liên minh dọc để tạo lợi thế về kỹ năng và tài sản khác từ các nhà sản xuất, nhà cung cấp
- Liên minh giữa các doanh nghiệp trong ngành để thiết lập các tiêu chuẩn



36

### Yếu tố thành công của liên minh

37

- Các doanh nghiệp phải phát huy được thế mạnh của mình trong lĩnh vực và hợp tác lâu dài
- Sự liên minh trên cơ sở thực sự tin cậy, chân thành
- Giúp đỡ các đối tác trong liên minh tiếp tục học hỏi, hoàn thiện



### Những lưu ý khi lựa chọn cách tổ chức

38

- Tổ chức theo kiểu dự án hóa cao khuyến khích tích hợp đa chức năng
- Nếu yếu tố chức năng chuyên môn là rất quan trọng để thành công của dự án (ví dụ, trong một chuyên ngành khoa học như động lực học chất lỏng), thì một tổ chức theo chức năng sẽ tốt hơn, vì nó khuyến khích sự phát triển của chuyên môn kỹ thuật cao
- Nếu cá nhân sẽ chỉ là một phần của dự án trong một thời gian ngắn, tổ chức theo kiểu chức năng sẽ hiệu quả
- Nếu tốc độ thị trường là rất quan trọng, tổ chức theo nhóm dự án thường có khả năng phối hợp các hoạt động và giải quyết xung đột một cách nhanh chóng và quan liêu ít hơn. Nhà sản xuất PC thường sử dụng đội dự án, khi họ đang chịu áp lực thời gian nghiêm trọng

### Ai sẽ là thành viên nhóm

39

- **Nòng cốt của nhóm:** quản lý các cụm chức năng (ví dụ, Marketing, R & D, sản xuất)
  - Đang hoạt động trong suốt quá trình sản phẩm mới
- **Nhóm không định trước:** hỗ trợ đội ngũ nòng cốt (ví dụ, đóng gói, pháp lý, hậu cần)
  - Rất quan trọng trong khoảng thời gian trong quá trình sản phẩm mới
- **Thành viên mở rộng của nhóm:** các thành viên ít quan trọng (ví dụ, từ các bộ phận khác)

### Sự tham gia trong tiến trình quản lý sản phẩm

40

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Giám đốc dự án</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lãnh đạo, tích hợp, hòa giải viên, phán quyết</li> <li>• Thông dịch, điều phối viên</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Project Champion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Người ủng hộ và phát ngôn viên</li> <li>• Có thể là do quản lý dự án</li> <li>• Nhiệt tình, theo các quy tắc</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Nhà tài trợ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Điều hành cấp cao, nhà cho vay</li> <li>• Khuyến khích để đạt thành tích</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Người duy lý</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Người "Chỉ cho tôi"</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Nhà chiến lược</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tâm nhìn dài hạn</li> <li>• Quản lý - thường là Giám đốc điều hành</li> <li>• Nêu ra điều lệ đổi mới sản P</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Người phát minh</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nhà khoa học sáng tạo</li> <li>• "Cơ sở nhà phát minh" - có thể là một khách hàng, đại lý quảng cáo cá nhân, vv</li> <li>• Nguồn ý tưởng</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Người trợ giúp</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nâng cao năng suất và sản lượng của nhóm</li> </ul> </li> </ul> |
|---|--|

### Nguyên tắc cơ bản trong thực thi quy trình SP mới

41

- Các mục đích và mục tiêu rõ ràng
- Quyền sở hữu
- Sự lãnh đạo ở cả cấp độ cao cấp và đội nhóm
- Tích hợp với các quy trình kinh doanh
- Tính linh hoạt cao

### Các chính sách trong quản lý phát triển SP mới


42

- |   |  |
|---|--|
| Người hợp nhất, Người thụ đ, người biệt lập | Xây dựng bắc cầu                             |
| Lòng trung thành không lạc lối              | Từ nhà máy tới thị trường, từ TT tới nhà máy |
| Bình quân chủ nghĩa                         | Nâng lên – Đặt xuống                         |
| Mục tiêu rõ ràng, phần thưởng nhanh chóng   | Tha thứ lỗi lầm                              |
| Suy nghĩ của bạn (what do you think?)       | Có văn hóa                                   |
| Hãy theo khuôn mẫu                          | Phản hồi thị trường đến R&D                  |

### Các vấn đề về quản lý đội nhóm

43

- Phần thưởng nhóm và động lực
  - Phần thưởng bằng tiền Vs phi tiền tệ?
  - Dựa trên quá trình Vs Phần thưởng dựa trên kết quả?
- Nhóm khép kín (Đóng cửa)



### 5 kiểu quản lý khác biệt

44

Kiểu quản lý	Định nghĩa	Ví dụ
Đối đầu (Confrontation)	Hợp tác giải quyết vấn đề để đạt được một giải pháp được các bên cam kết	Khi tranh luận vấn đề, tiến hành phỏng vấn khách hàng, tạo ra các giải pháp để hỗ trợ khách hàng
Cho và nhận (Give and Take)	Đạt được một giải pháp thỏa hiệp mà các bên tìm thấy chấp nhận được	Thương lượng một tập hợp các tính năng để xây dựng thành sản phẩm, để giữ cho các dự án tiến về phía trước
Rút lui (Withdrawal)	Tránh các vấn đề hoặc khó chịu chấp nhận	Thành viên nhóm với các vị trí không được hài lòng, không nên nghĩ rằng đó là các rắc rối và cần trở lại trong quyết định
Cào bằng (Smoothing)	Giảm thiểu sự khác biệt và tìm một giải pháp bề mặt (không căn cơ)	Phù hợp để các thành viên trong nhóm cam kết mạnh mẽ với các tính năng sản phẩm nhất định, vì lợi ích hài hòa của nhóm
Ép buộc (Forcing)	Giải pháp áp đặt	Giám đốc dự án tham gia vào và ra các quyết định

### Thấu hiểu đối mới toàn cầu từ các lãnh đạo cao cấp

45

- Nảy sinh Ý tưởng:**
  - Đòn bẩy kiến thức toàn cầu
  - Nguồn ý tưởng từ khách hàng, nhân viên, nhà phân phối, v.v
- Phát triển sản phẩm:**
  - Tập trung vào gia tăng từng bước Vs đột phá chạy vòng quanh (home run)
  - Chia sẻ chi phí phát triển
  - Sử dụng tiêu chuẩn để quản lý tốt hơn hoạt động toàn cầu
- Thương mại hóa:**
  - Sớm Vs quyết định Thâm nhập muộn
  - Hãy xem xét hỗ trợ địa phương / đối tác địa phương

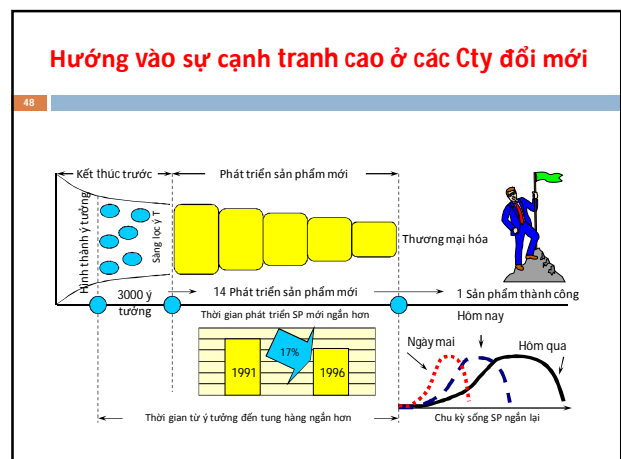
### Quản lý đội nhóm phân tán trên toàn cầu

46

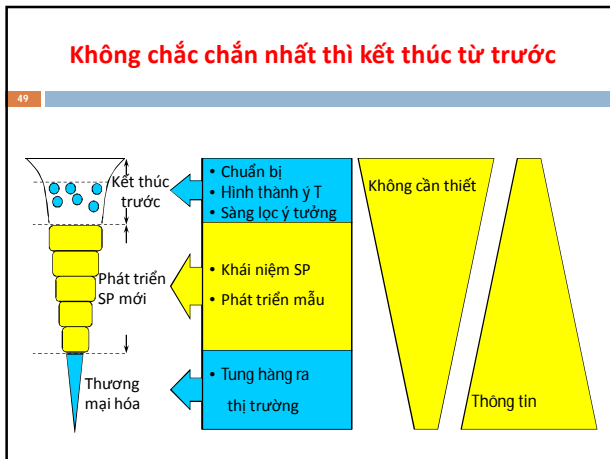
- Lý do cho sự tăng trưởng:**
  - Tăng sản phẩm phức tạp
  - Chu kỳ đời sống sản phẩm tăng tốc
- Các vấn đề:**
  - Mức độ kỹ năng ngôn ngữ giữa các thành viên trong nhóm
  - Khoảng cách vật lý giữa các thành viên trong nhóm
  - Khác biệt văn hóa giữa các thành viên trong nhóm

### DỪNG TIẾN TRÌNH PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI VÀ THAY ĐỔI HỖN HỢP SẢN PHẨM

47







### Dừng tiến trình phát triển sản phẩm mới

50

- Lý do dừng quá trình phát triển sản phẩm mới:
  - Rào cản đối với quá trình phát triển sản phẩm mới khó thay đổi
  - Nguồn tài chính cho quá trình phát triển sản phẩm mới trở nên thiếu hụt
  - Sự nhiệt tình cho phát triển sản phẩm mới không đạt như mong đợi
  - ...

### Ngưng bán hàng sau khi đã tung hàng

51

- Sản phẩm không đáp ứng kỳ vọng của khách hàng (New Coke)
- Sản phẩm gặp sự cố, không an toàn cho người sử dụng (Showa Denko's tritophan)

**Nguyên nhân gây sai sót ở sản phẩm mới:**

- Nghiên cứu trong tình huống ở quá khứ để giải quyết vấn đề ở tương lai
- Quá trình phát triển sản phẩm mới qua quá nhiều phòng ban
- Sự chuẩn bị và hành động không kịp thời

### Khi vấn đề trở nên không đúng

52

- Một số vấn đề nhỏ trở nên không đúng nhưng tiếp tục phát triển hoặc thay thế sẽ gây ra thiệt hại lớn cho Cty
- Thái độ xử sự của nhà quản lý với những vấn đề của sản phẩm dựa vào 3 yếu tố:
  - ✓ Thông tin rộng rãi và giáo dục về cái đúng, không đúng
  - ✓ Một hệ thống đã được phê chuẩn từ công ty
  - ✓ Học từ trải nghiệm

### Loại bỏ sản phẩm từ hỗn hợp sản phẩm

53

- Khi một sản phẩm đã sai sót hoặc trở nên nguy hiểm với công chúng
- Sản phẩm không sai sót nhưng không còn phù hợp với chiến lược trong hiện tại và tương lai của công ty
- Khả năng mang lại lợi nhuận kém
- Công ty cải tổ lại (cấu trúc lại) hỗn hợp sản phẩm

### Mô hình chiến lược thay đổi hỗn hợp SP

54

1. Dẫn đầu hoặc thứ hai thị phần
2. Theo nguyên tắc "Smile curve"

**Mô hình chiến lược thay đổi hỗn hợp SP**

55

- 3. Xác định xem sản phẩm được dựa trên một kiến trúc mô đun hoặc kiến trúc không thể tách rời
- 4. Tấn công từ dưới lên



**Mô hình chiến lược thay đổi hỗn hợp SP**

56

- 5. Chiến lược PPM (chiến lược BCG, ma trận phát triển thị phần)
- 6. Sức mạnh tổng hợp
- 7. Giảm số thương hiệu hoặc sản phẩm



**Phương pháp rút thương hiệu hoặc sản phẩm**

57

- 1. Đóng cửa nhà máy
- 2. Chuyển đổi sản phẩm tại nhà máy
- 3. Loại bỏ
- 4. Liên minh



**Tần suất các bước phát triển sản phẩm mới**

58

Bước phát triển sản phẩm mới	Tần số	%
1. Các thể hệ ý tưởng	120	94,5
2. Sàng lọc Ý tưởng	66	52,0
3. Đánh giá Ý tưởng	79	62,2
4. Xây dựng Chiến lược Marketing	97	76,4
5. Xây dựng Chiến lược phát triển S phẩm	64	50,4
6. Phát triển sản phẩm mẫu	100	78,7
7. Thị trường thử nghiệm	31	24,4
8. Thương mại hoá	127	100

Nguồn: Jerry SOLDATOS, Jurate HARDY  
VADYBA / MANAGEMENT. 2007 m. Nr. 1 (14)

**Người chủ trì chính trong phát triển sản phẩm**

59

Người chính điều hành	Tần số	% Giám đốc
Giám đốc	6	4,7
Trưởng phòng kinh doanh	23	18,1
Marketing Manager	28	22
Nghiên cứu & Phát triển Manager	63	49,6
Tổng số:	7	5,5
	127	100

**Mức độ quan trọng của các yếu tố chính**

60

Yếu tố chính phát triển SP mới	Không Q.trọng	Quan trọng	Rất quan trọng
Tích hợp các KH chiến lược	5,5%	54,3%	40,2%
Tích hợp làm việc theo nhóm	0%	53%	46,5%
T tin liên lạc giữa phòng ban	0%	47,2%	52,8%
Hiểu biết & kết hợp Cầu KH	0%	17,3%	82,7%
Cách Tận linh hoạt cho PTSP	10,2%	74,8%	15%