**HỆ THỐNG CÁC GIAI ĐOẠN CHO SỰ THÀNH CÔNG SẢN PHẨM MỚI**

*Dưới đây là một kế hoạch thực hiện mới để tăng tỉ lệ hiện diện trên thị trường.*

Đổi mới sản phẩm đã trở thành chiến dịch trong quyết định công ty, quan trọng cho sự thành công, thịnh vượng, và thậm chí cả sự sống còn của công ty.

Chứng kiến ​​những công ty làm tốt ngày hôm nay; rất có thể là, họ đang thành công vì những quyết định sản phẩm mới được thực hiện trong thập kỷ qua. Thua cuộc trong trận chiến với tai họa. Các công ty chỉ đơn giản là biến mất bởi vì họ không đổi mới, không giữ danh mục sản phẩm của họ hiện tại, và để đối thủ cạnh tranh sáng tạo hơn vượt qua.

Ở đây, đầu tiên chúng ta nhìn vào những chiến thắng quá khứ và những thất bại trên chiến trường và rút ra chín bài học cho thành công sản phẩm mới. Chúng được dựa trên nghiên cứu nghiêm ngặt, bao gồm cả nghiên cứu *sản phẩm mới* riêng của chúng tôi giải quyết các câu hỏi, "Điều gì ngăn cách chiến thắng từ thất bại?" (Xem "Các nghiên cứu *sản phẩm mới*," trang 28.)

Chín bài học dẫn chúng ta đến một kế hoạch trò chơi - một quá trình mẫu cho các định hướng sản phẩm mới ra thị trường một cách nhanh chóng và hiệu quả - mà một số công ty hàng đầu ở Bắc Mỹ và Châu Âu đã sử dụng thành công.

**VẤN ĐỀ ƯU THẾ SẢN PHẨM**

*Bài 1: Các yếu tố thành công là một sản phẩm cao cấp độc đáo - một sản phẩm khác biệt mang lại lợi ích độc đáo và giá trị vượt trội cho khách hàng.*

Sản phẩm cao cấp mang lại lợi ích thực sự và duy nhất cho người sử dụng thành công tốt hơn nhiều so với sản phẩm tương tự với vài yếu tố tích cực của sự khác biệt. Phụ lục 1 cho thấy các mối quan hệ. Khi chúng tôi so sánh top 20% các sản phẩm về ưu sản phẩm xuống dưới 20% (hoặc ít phân biệt), các sản phẩm cao cấp có năm lần so với tỷ lệ thành công, về tiêu chí thành công của nhà sản xuất. Ở đây, chúng ta định nghĩa thành công và thất bại từ một tài chính, hoặc lợi nhuận, quan điểm: mức độ mà lợi nhuận các sản phẩm mới vượt quá hoặc giảm ngắn tối thiểu của công ty cho loại hình đầu tư này.

Sản phẩm cao cấp với lợi ích độc đáo vượt xa những người khác trên tất cả các biện pháp khác về hiệu suất là tốt, bởi lợi nhuận đáng kể, theo đánh giá của các nhà quản lý có kiến ​​thức và các đội dự án. Họ có thị phần cao hơn nhiều, bởi hơn 40 tỷ điểm. Họ được hưởng lợi nhuận cao; tỷ lệ quản lý cho họ 8,4 trên 10 trong lợi nhuận, so với chỉ 2,6 cho sản phẩm tương tự. Sản phẩm cao cấp là rất nhiều khả năng để đáp ứng doanh số bán hàng của công ty và mục tiêu lợi nhuận.

Kết quả như vậy, không có gì ngạc nhiên để sáng tạo sản phẩm hàng đầu, rõ ràng là không minh bạch cho tất cả mọi người. Chúng tôi đã tìm thấy rằng "sản phẩm già cỗi" là những quy luật hơn là ngoại lệ trong nỗ lực nhiều sản phẩm mới của hãng - và 82% của những nỗ lực đó thất bại!

***Bản tóm tắt***

*Sản phẩm mới là quan trọng cho sự tăng trưởng, thịnh vượng, và sự sống còn của công ty hiện đại. Chín bài học quan trọng cho sự thành công sản phẩm mới cải thiện các cơ hội chiến thắng và giảm thời gian đưa ra thị trường. Các quy định được rút ra từ các nghiên cứu sản phẩm mới của hơn 1.000 thiệu sản phẩm mới, thành công hay không, trong hàng trăm công ty. Các hệ thống cửa khẩu thâm nhập, một công cụ mới để quản lý quá trình đổi mới sản phẩm, xây dựng dựa trên chín bài học. Mô hình cửa khẩu thâm nhập đã được triển khai thành công tại các công ty nước ngoài hàng đầu của Mỹ trong nửa chục năm qua.*

Điều gì đã làm sản phẩm cao cấp với lợi ích khách hàng thực sự có điểm gì chung? Họ cung cấp các tính năng độc đáo không có sẵn trên các sản phẩm cạnh tranh. Họ đáp ứng nhu cầu khách hàng tốt hơn so với các sản phẩm cạnh tranh. Họ có chất lượng sản phẩm tương đối cao, và giải quyết vấn đề khách hàng đã có với các sản phẩm cạnh tranh. Chúng làm giảm tổng chi phí của khách hàng, mang lại giá trị trong sử dụng. Và họ là sáng tạo, là người đầu tiên của loại hình này trên thị trường.

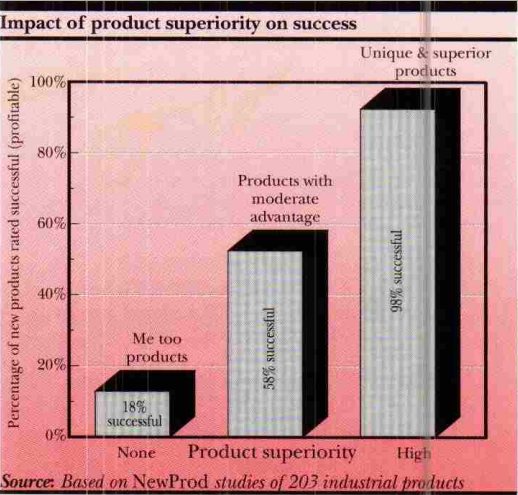
*Bài 2: Một định hướng thị trường mạnh mẽ theo định hướng khách hàng tập trung và quá trình sản phẩm mới là rất quan trọng để thành công.*

Một sự hiểu biết thấu đáo về nhu cầu và mong muốn của khách hàng, tình hình cạnh tranh, và bản chất của thị trường là một thành phần thiết yếu của thành công sản phẩm mới. Hầu hết các nghiên cứu của các yếu tố thành công sản phẩm hỗ trợ việc tìm kiếm đó. Cần công nhận, thấu hiểu nhu cầu của người dùng, thị trường cần sự hài lòng, liên hệ khách hàng thường xuyên, kiến ​​thức thị trường mạnh mẽ, tiến hành nghiên cứu thị trường, chất lượng thực hiện tiếp thị, và chi tiêu nhiều hơn vào các hoạt động marketing lên phía trước được định kỳ chủ đề trong suốt nhiều nghiên cứu đã khảo sát những gì làm cho một sản phẩm mới chiến thắng.

Ngược lại, không chấp nhận một định hướng thị trường mạnh mẽ trong đổi mới sản phẩm, không sẵn sàng để thực hiện đánh giá thị trường cần thiết, và để lại những khách hàng hiện phát triển sản phẩm với thất bại. Thiếu nguồn lực, nghiên cứu thị trường kém, phân tích thị trường ở mức trung bình, nghiên cứu thị trường yếu, và tiếp thị thử nghiệm và sản phẩm ra mắt mờ nhạt là những điểm yếu thường thấy trong hầu hết các nghiên cứu về lý do tại sao sản phẩm mới thất bại.

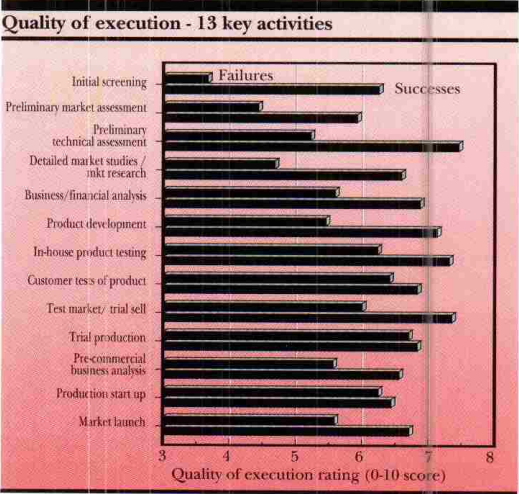
**ĐỊNH HƯỚNG khách hàng Tập trung**

Trong các nghiên cứu *sản phẩm mới* của chúng tôi, chúng tôi đã tập trung vào những gì thực sự đã xảy ra trong các dự án sản phẩm mới, kiểm tra 13 hoạt động chính nói riêng, từ kiểm tra ban đầu thông qua các sản phẩm ra mắt. Bảng 2 cho thấy trung bình "chất lượng thực hiện" xếp hạng tự đánh giá rằng các nhà quản lý dự án, so với thất bại. Chúng tôi cũng xem xét bao nhiêu tiền và công sức đi đến từng hoạt động.



Đặc biệt đáng chú ý là cách hành động tiếp thị phân biệt đối xử giữa nhiều người chiến thắng và kẻ thua.

Trong năm hoạt động tiếp thị được liệt kê trong Phụ lục 2, chất lượng thực hiện đã được đánh giá cao hơn cho các sản phẩm thành công hơn so với những thất bại. Điều này đặc biệt đúng đối với bốn hoạt động marketing: những đánh giá sơ bộ thị trường, nghiên cứu thị trường chi tiết, thị trường thử nghiệm hoặc bán thử nghiệm, và sự ra mắt chính nó.



Các công ty đã dành nhiều gấp hai lần về nghiên cứu thị trường, trong cả hai đô la và ngày công, dự án thành công hơn trong thất bại.

Đáng buồn thay, một định hướng thị trường mạnh mẽ là mất tích trong phần lớn các dự án sản phẩm mới của doanh nghiệp. Ví dụ, chúng tôi thấy rằng 75% các nghiên cứu dự án sản phẩm mới bỏ qua một nghiên cứu thị trường chi tiết. Hoạt động tiếp thị được đánh giá nhất trong tất cả các bước của toàn bộ quá trình sản phẩm mới. Thông thường họ ghi được thấp hơn nhiều so với các vấn đề kỹ thuật của chúng tôi trên chỉ số từ 0 đến 10 của "chất lượng thực hiện" tại Phụ lục 2.

Hơn nữa, công ty chi tiêu tương đối ít nguồn lực và ít tiền vào các hành động tiếp thị: chỉ có 16% nỗ lực và 32% chi phí về đồng USD trong dự án điển hình. (Khoảng 81% số tiền mà đi đến sự ra mắt.)

**LÀM VIỆC TẠI NHÀ**

*Bài 3: Nhiều việc tái phát triển phải được thực hiện trước khi phát triển sản phẩm khai cuộc.*

Làm việc tại nhà là rất quan trọng để chiến thắng. *Sản phẩm mới* và các nghiên cứu khác cho thấy các bước trước những thiết kế thực tế và sự phát triển của việc sàng lọc sản phẩm, nghiên cứu thị trường, đánh giá tính khả thi về kỹ thuật, và xây dựng các trường hợp kinh doanh là yếu tố quan trọng đem đến chiến thắng từ thất bại.

Trong hình 2, sự khác biệt lớn nhất giữa người chiến thắng và kẻ thua xảy ra ở nửa trên của sơ đồ với các hoạt động lên phía trước hoặc bài tập về nhà mà đi trước phát triển. Chất lượng thực hiện các bước tái phát triển sàng lọc ban đầu, thị trường sơ bộ và nghiên cứu kỹ thuật, nghiên cứu thị trường và phân tích kinh doanh gắn chặt với hoạt động tài chính của sản phẩm. Và các dự án thành công có hơn 1,75 lần so với những ngày người ta đã dành tái phát triển cũng như thất bại.

Sáng tạo của Nhật Bản, ví dụ, cống hiến nỗ lực đáng kể để các giai đoạn lập kế hoạch của các quá trình sản phẩm mới. Như mô tả của các nhà nghiên cứu, "phát triển Nhật Bản làm cho một sự phân biệt rõ ràng giữa các "quy hoạch" và "thực hiện" các giai đoạn của một sáng kiến ​​công nghệ mới ... Mục tiêu của quy hoạch là sự hiểu biết đầy đủ về các vấn đề và các công nghệ liên quan trước khi đi quyết định là thực hiện. Nó được báo cáo là một quá trình chậm mà có thể gây khó khan trước mắt Phương Tây. "

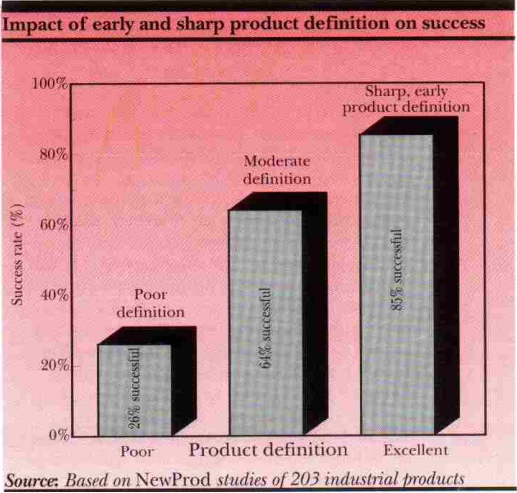
Ngoài ra, Booz Allen & 1982 nghiên cứu của Hamilton, *quản lý sản phẩm mới* cho năm 1980, tìm thấy rằng các công ty Nhật Bản và các công ty Mỹ thành công áp dụng thời gian đáng kể hơn các giai đoạn trước khi vào làm việc tại nhà phát triển hơn so với trung bình thực hiện các công ty của Mỹ.

**Lý do cũ**. Đáng ngạc nhiên, hầu hết các công ty thừa nhận điểm yếu nghiêm trọng trong các bước tái phát triển của hoạt động sản phẩm mới của họ. Các bằng chứng *sản phẩm mới* về tài nguyên dành cho thấy một lượng nhỏ của thời gian và tiền bạc dành cho những bước quan trọng: chỉ có 7% đô la và 16% nỗ lực.

"Làm việc nhiều ở nhà có nghĩa là thời gian phát triển dài hơn," là một đơn khiếu nại thường xuyên. Đó là một mối quan tâm hợp lệ, nhưng kinh nghiệm cho thấy rằng làm việc tại tỷ lệ thành công được cải thiện, chủ yếu là vì ba lý do:

1. Sản phẩm là sự thất bại rất nhiều khả năng nếu các công việc ở nhà bị bỏ qua. Vì vậy, sự lựa chọn là giữa một dự án tương đối dài hoặc tăng lên rất nhiều tỷ lệ cược của sự thất bại.

2. Định nghĩa dự án tốt hơn, thực sự tăng tốc quá trình phát triển. Một trong những nguyên nhân chính của thời gian trượt là kém được xác định dự án bước vào giai đoạn phát triển như mục tiêu mơ hồ và di chuyển cột gôn. Điều này thường là kết quả của hoạt động tuần tái phát triển.



3. Với những sản phẩm thiết kế tiến hóa không thể tránh khỏi xảy ra trong cuộc sống của một dự án, thời gian để làm cho phần lớn các cải tiến thiết kế hoặc thay đổi không phải là các sản phẩm được di chuyển ra khỏi sự phát triển và đưa vào sản xuất. Làm việc nhiều ở nhà dự đoán những thay đổi và khuyến khích họ xuất hiện sớm hơn trong quá trình, hơn là sau này, khi họ có nhiều tốn kém.

**ĐỊNH HƯỚNG SỚM DỰ ÁN**

*Bài 4: Định nghĩa sớm sản phẩm là một trong những khác biệt quan trọng giữa thắng và thua ở các sản phẩm mới.*

Như thế nào dự án được xác định trước khi bước vào giai đoạn phát triển là một yếu tố thành công quan trọng. Các nhà quản lý cần xem xét bao gồm những gì Giáo sư Merle Crawford đã được gọi là "bước giao thức", trong đó tất cả các bên tham gia dự án đồng ý về yêu cầu sản phẩm cụ thể trước khi bắt đầu phát triển.

Các nghiên cứu *sản phẩm mới* thấy rằng các sản phẩm thành công có định nghĩa rõ ràng hơn, trước khi phát triển và đã có hơn ba lần khả năng thành công. Họ đã đạt được thị phần cao hơn, tới 38 điểm trên trung bình, họ đã đánh giá 7.6 out of 10 về lợi nhuận (so với 3,1 đối với các sản phẩm kém được xác định), và họ có xu hướng đáp ứng doanh số bán hàng của công ty và mục tiêu lợi nhuận nhiều hơn là những nỗ lực ít hơn ( xem chú thích 3). Bắt quyền định nghĩa sản phẩm cũng là yếu tố số một trong sự thành công được xác định trong một nghiên cứu năm 1991 nội bộ của Hewlett-Packard.

**Định nghĩa Tiêu chuẩn.** Một số công ty đưa ra một sản phẩm và dự án định nghĩa tuyệt vời trước khi cánh cửa được mở ra cho một chương trình phát triển đầy đủ. Định nghĩa của họ:

• Xác định thị trường mục tiêu, những người sử dụng dự định.

• Mô tả các khái niệm sản phẩm và lợi ích được giao.

• Phác họa chiến lược định vị.

• Ưu tiên tính năng sản phẩm, các thuộc tính, yêu cầu và thông số kỹ thuật của "phải có" và "muốn có" tiêu chuẩn.

Định nghĩa dự án rõ ràng trước khi phát triển tập trung sự chú ý nhiều hơn vào các hoạt động và mục tiêu tái phát triển. Định nghĩa hướng dẫn từng khu chức năng tham gia vào dự án, phát sinh đối với cam kết của họ với nó.

*Bài 5: Cơ cấu tổ chức đúng là một yếu tố quan trọng trong sự thành công.*

Đổi mới sản phẩm không phải là một chương trình một bộ phận, nhưng là một nỗ lực đa chức năng đa ngành. Bằng chứng là hấp dẫn. Nghiên cứu *sản phẩm mới* gần đây nhất của chúng tôi trong các dự án chương trình công nghiệp hóa chất có nhiều khả năng để thành công khi họ đã được xử lý bởi các đội chéo chức năng dành riêng cho các dự án, trách nhiệm cho họ từ ý tưởng để khởi động, và do mạnh lãnh đạo nhà vô địch phải hỗ trợ quản lý . Nghiên cứu của các công ty Mỹ nghệ cao, và Nhật Bản chương trình sản phẩm mới, tìm mô hình đa chức năng tương tự như bị kìm hãm bởi các rào cản chức năng truyền thống.

Làm thế nào để thiết kế một quá trình tích hợp nhiều hoạt động và đầu vào đa chức? Và làm thế nào để bảo đảm chất lượng thực hiện? Một câu trả lời là để phát triển một phương pháp tiếp cận có hệ thống để đổi mới sản phẩm, một kế hoạch trò chơi mà cắt ngang qua ranh giới các phòng ban và các lực lượng tham gia tích cực của người dân từ các chức năng khác nhau, chẳng hạn như các cửa khẩu tiếp cận giai đoạn chúng ta sẽ giải thích sau này trong bài viết này.

**THÚC ĐẨY NỖ LỰC QUA CHỨC NĂNG**

Thiết kế tổ chức là rất quan trọng. Cơ cấu tổ chức chức năng truyền thống không phù hợp với nhiều nhu cầu của đổi mới sản phẩm. Thật vậy, các phương pháp ma trận chức năng và chức năng dẫn đến sự thành công sản phẩm mới nhất, theo một nghiên cứu về các sản phẩm mới.

Các công ty phải di chuyển đến đội ngũ tiếp cận cắt ngang dòng chức năng. Ba cách tiếp cận xuất hiện để làm việc tốt là những *ma trận cân bằng*, các *ma trận dự án và các phương pháp nhóm dự án*, trong đó nhấn mạnh quyền tự chủ của các đội bóng, và các trách nhiệm và quyền độc lập của các nhà lãnh đạo dự án.

Trong ma trận cân bằng, một người quản lý dự án giám sát các dự án và chia sẻ trách nhiệm và thẩm quyền với các nhà quản lý chức năng. Có chính doanh và chỉ đạo.

Phương pháp ma trận dự án chỉ định một giám đốc dự án chịu trách nhiệm chính và thẩm quyền cho các liên doanh. Quản lý chức năng gán nhân khi cần thiết để cung cấp chuyên môn kỹ thuật cho dự án.

Trong các nhóm dự án, quản lý dự án đứng đầu một nhóm cốt lõi của mọi người rút ra từ một số khu vực chức năng. Quản lý chức năng không có sự tham gia chính thức.

Những cách tiếp cận tương phản với thiết kế chức năng, trong đó các nhà quản lý chức năng giữ lại trách nhiệm và quyền hạn cho các phân đoạn của họ về các dự án, và vai trò lãnh đạo dự án là tối thiểu hoặc không tồn tại.

**PHẢN CHIẾU VỚI MỘT NGƯỜI CHIẾN THẮNG**

*Bài 6: Thành công của sản phẩm mới có thể đoán trước được, và hồ sơ cá nhân của một người chiến thắng có thể được sử dụng để đưa ra quyết định lựa chọn dự án sắc nét hơn.*

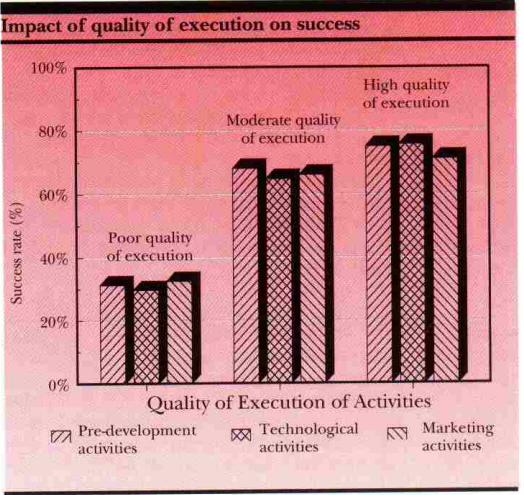
Hầu hết các công ty bị thiếu đánh giá và ưu tiên các dự án có hiệu quả. Kết quả là, họ lãng phí nguồn tài nguyên khan hiếm vào các dự án sai và bỏ đói các những người thực sự có công. Giải quyết các vấn đề đó phân bổ yêu cầu quản lý đưa ra quyết định đi và ưu tiên khó khăn.

Tuy nhiên, trong quá nhiều doanh nghiệp, thẩm định dự án là một trong hai yếu, thiếu, hoặc không tồn tại. Nghiên cứu của chúng tôi thấy rằng *sản phẩm mới* sàng lọc ban đầu là một trong những hoạt động kém nhất xử lý của toàn bộ quá trình sản phẩm mới. Trong 88% các dự án nghiên cứu, quản lý dự án đánh giá các điểm quyết định sàng lọc là thiếu: các quyết định liên quan đến chỉ có một quyết định, hoặc không có tiêu chuẩn sử dụng cho dự án màn hình. Và 37% của các dự án đã không trải qua một doanh nghiệp hoặc phân tích tài chính trước khi giai đoạn phát triển; 65% không bao gồm một pro forma phân tích kinh doanh.

Trong nhiều trường hợp, các nhà quản lý đã thú nhận rằng liên đơn giản là không giết chết khi họ đang vào phát triển: "Các dự án có được một cuộc sống của riêng mình", như một đặt nó, và trở nên giống như "chuyến tàu nhanh, làm chậm lại tại các ga, nhưng không bao giờ với ý định dừng lại cho đến khi họ đạt được điểm đến cuối cùng của họ, tung ra thị trường. "

Thường thì vấn đề thẩm định dự án kém sôi xuống một thiếu tiêu chí dựa vào đó để đánh giá dự án. May mắn thay, thành công sản phẩm mới là rất dễ đoán; đặc điểm dự án nào đó luôn tách chiến thắng từ thua, và nên được sử dụng làm tiêu chí đánh giá đối với các dự án khác.

Ví dụ, ba yếu tố quan trọng mà luôn phân biệt thành công từ các dự án không thành công trong việc điều tra của chúng tôi bao gồm ưu *sản phẩm mới* sản phẩm, *sức mạnh tổng hợp, và sự hấp dẫn của thị trường*. Ba yếu tố này, và danh sách các mục mà bao gồm họ, phải là một phần không thể thiếu của các quyết định đánh giá sàng lọc và dự án của doanh nghiệp. (Ví dụ, một máy tính dựa sàng lọc sản phẩm mới và mô hình chẩn đoán, *hiện đại hóa sản phẩm mới*, đã được xây dựng từ kết quả *sản phẩm mới* và có sẵn từ các tác giả.)



**KIỂM SOÁT QUÁ TRÌNH**

*Bài 7: thành công sản phẩm mới có thể kiểm soát. Nhấn mạnh hơn là cần thiết về tính đầy đủ, tính nhất quán và chất lượng thực hiện.*

Chất lượng thực hiện của dự án là chìa khóa để thành công. Lưu ý những tác động lớn của các yếu tố đó chụp chất lượng thực hiện của công nghệ, tiếp thị, và các hoạt động tái phát triển trong các nghiên cứu *sản phẩm mới*, được minh họa trong hình 4. Ở đây chúng ta nhìn vào "chất lượng thực hiện" giữa các nhóm hoạt động, so sánh top 20% của dự án xuống dưới 20%. Các dự án có hành động tiếp thị thực hiện tốt là 2,2 lần thành công như những người được tiếp thị yếu. Những người có hoạt động công nghệ thực hiện tốt là 2,6 lần thành công. Các dự án có hoạt động tái phát triển thực hiện trong một thời trang chất lượng là 2,4 lần thành công.

**Tội lỗi của gian lận.** Một số hoạt động quan trọng như những thể hiện trong Phụ lục 2, trích dẫn trước đó là mối tương quan mạnh mẽ của sự thành công. Nhưng khi nghiên cứu *sản phẩm mới* tiết lộ, các nhà quản lý thường bỏ qua rất nhiều những hoạt động hoàn toàn. Ví dụ, 76% các dự án đặc trưng không có nghiên cứu thị trường hoặc nghiên cứu thị trường chi tiết; 37% không có kinh doanh tái thương mại hóa và phân tích tài chính; 33% không có bài kiểm tra của khách hàng hoặc những thử nghiệm; và 77% không bao gồm một thị trường thử nghiệm hoặc bán thử nghiệm.

**QUAN SÁT TỐC Độ GIỚI HẠN**

Chất lượng xếp hạng thực hiện cũng thấp. Không có hoạt động đã gần như nhận được một hơn 10 đánh giá. Thay vào đó, chất lượng trung bình của điểm số thực hiện trên tất cả các hoạt động này là một tầm thường 6.42 out of 10, với kiểm tra ban đầu, đánh giá thị trường sơ bộ, và các nghiên cứu thị trường chi tiết mục tiêu đặc biệt thấp.

Người đàn ông và phụ nữ kiểm soát dự án sản phẩm mới phải phấn đấu cho sự cải tiến đáng kể trong cách quá trình đổi mới mở ra. Các giải pháp mà một số doanh nghiệp đã áp dụng để điều trị các đổi mới sản phẩm là một quá trình với chất lượng của các điểm kiểm tra thực hiện. Họ thiết kế chất lượng vào kế hoạch trò chơi của họ bằng cách làm cho một số hoạt động chính bắt buộc và hành động mà thường bỏ qua, nhưng vẫn là trung tâm của sự thành công.

*Bài 8: Tốc độ là tất cả mọi thứ! Nhưng không phải tại các chi phí của chất lượng thực hiện.*

Tốc độ là vũ khí cạnh tranh mới. Nhanh chóng ​​mang lợi thế cạnh tranh - người đầu tiên trên thị trường. Nó có nghĩa là tung ra sản phẩm với khả năng ít thấy tình hình thị trường hoặc cạnh tranh đã thay đổi. Nó là kết quả trong thực hiện nhanh hơn của lợi nhuận.

Nhưng trong khi các mục tiêu giảm thời gian chu kỳ phát triển là đáng ngưỡng mộ, nó chỉ là một mục tiêu tạm thời, một phương tiện để kết thúc. Nhiều hoạt động ngây thơ áp dụng để giảm bớt thời gian để thị trường cuối cùng là chi phí tiền công ty; họ đạt được mục tiêu tạm thời nhưng không thể đạt mục tiêu cuối cùng, lợi nhuận.

Một ví dụ là di chuyển một sản phẩm ra thị trường một cách nhanh chóng bằng cách rút ngắn giai đoạn thử nghiệm của khách hàng, chỉ phải chịu vấn đề độ tin cậy sản phẩm sau khi ra mắt, mất niềm tin của khách hàng, và bảo hành và dịch vụ chi phí đáng kể. Hãy cẩn thận trong việc tìm kiếm của bạn để giảm thời gian chu kỳ. Thông thường các phương pháp được sử dụng để làm giảm phát triển sản lượng thời gian chính xác tác dụng ngược lại. Trong nhiều trường hợp họ là rất tốn kém và có mâu thuẫn với thực tế quản lý âm thanh.

**Giảm Thời gian chu kỳ.** Dưới đây là năm cách hợp lý để giảm thời gian chu kỳ - cách đó là hoàn toàn phù hợp với thực tiễn quản lý âm thanh và có nguồn gốc từ bài học của chúng tôi cho sự thành công. Họ không chỉ sẽ làm tăng tỷ lệ cược của chiến thắng, nhưng cũng sẽ làm giảm thời gian để thị trường.

• Làm đúng ngay từ lần đầu tiên. Xây dựng trong chất lượng thực hiện ở mọi giai đoạn của dự án. Cách tốt nhất để tiết kiệm thời gian là bằng cách tránh phải làm điều đó một lần nữa. (Xem Bài 7.)

• Làm bài tập ở nhà lên phía trước và cung cấp định nghĩa dự án rõ ràng, dựa trên thực tế chứ không phải là tin đồn và đầu cơ. Điều đó tiết kiệm thời gian hạ lưu, đòi hỏi ít tái chế lại để có được sự thật hoặc xác định lại các yêu cầu sản phẩm. (Xem Bài 3.)

• Tổ chức xung quanh một nhóm đa chức năng trao quyền. "Rip ngoài một dự án kém phát triển và bạn sẽ không sai lầm tìm 75% của sự trượt do (1) 'siloing,' hoặc gửi bản ghi nhớ lên xuống dọc tổ chức 'lô cốt' hoặc 'stovepipes' cho quyết định và giải quyết (2) Vấn đề tuần tự ", viết tư vấn Tom Peters trong cuốn sách của ông, *Phát triển mạnh về Chaos*. Đáng buồn thay, các dự án điển hình giống như một cuộc chạy tiếp sức, với mỗi chức năng hoặc bộ phận mang dùi cui cho căng của nó, sau đó đưa ra để các Á hậu tiếp theo hoặc bộ phận. (Xem Bài 5.)

• Quá trình song song. Trò chơi bóng bầu dục là một mô hình tốt hơn, với các hoạt động tiến hành đồng thời chứ không phải tuần tự. Hơn được thực hiện cho mỗi đơn vị thời gian như mỗi một phần của đội ngũ marketing, R & D, sản xuất và kỹ thuật - công việc cùng nhau. Bởi vì chơi song song là rất nhiều phức tạp hơn một phương pháp tiếp cận hàng loạt, quá trình sản phẩm mới đòi hỏi một kế hoạch trò chơi có kỷ luật. (Xem Bài 9.)

• Ưu tiên và tập trung. Cách tốt nhất để làm chậm dự án xuống là để lây lan nguồn lực hạn chế và người quá mỏng qua quá nhiều dự án. Tập trung vào các dự án thực sự có công sẽ nâng cao chất lượng và tốc độ của công việc. Điều đó có nghĩa là lựa chọn khó khăn, tuy nhiên, và có lẽ giết chết một số dự án đầy hứa hẹn. Một trong những phải áp dụng các tiêu chí đúng nhất để đi / giết quyết định. (Xem Bài 6.)

*Bài 9: Các công ty mà theo một đa tầng, có kỷ luật mới giá vé kế hoạch trò chơi sản phẩm tốt hơn nhiều.*

Một kế hoạch trò chơi hoặc quá trình sản phẩm mới chính thức - một "hệ thống cửa khẩu sân khấu" - là giải pháp mà nhiều doanh nghiệp đã chuyển sang khắc phục thiếu sót gây rắc rối cho các chương trình sản phẩm mới của họ. Bằng chứng mạnh mẽ hỗ trợ tiếp cận. Booz Allen Hamilton & tìm thấy các công ty có kế hoạch trò chơi như vậy là thành công hơn; những người có kinh nghiệm lâu nhất tại nó thậm chí còn thành công hơn.

Trong một nghiên cứu của chúng tôi, chúng tôi kiểm tra những gì đã xảy ra tại 21 đơn vị trong các công ty hàng đầu mà thực hiện kế hoạch cửa khẩu sân khấu. Kết quả thật bất ngờ.

• Cải thiện việc theo nhóm: Quản lý báo cáo cải tiến đáng kể trong việc theo nhóm chức năng chéo. Thực tế là quá trình sản phẩm mới chính thức nhấn mạnh các hoạt động đa chức năng và các giai đoạn và sử dụng các tiêu chí đa chức năng tại mỗi cổng hoặc quyết định điểm khuyến khích làm việc theo nhóm.

• Ít tái chế và ít làm lại: Số lượng thời gian dành cho đi lại và làm nó một lần nữa đã được giảm đáng kể. Cửa giai đoạn có một số kiểm tra chất lượng được xây dựng để đảm bảo rằng tất cả các hành động được thực hiện trong một thời trang chất lượng.

**ĐA NHIỆM QUÁ TRÌNH**

• Cải thiện tỉ lệ thành công: Quản lý báo cáo rằng tỷ lệ cao hơn các sản phẩm mới thành công và kết quả lợi nhuận tốt hơn. Cửa giai đoạn đòi hỏi phải thẩm định dự án và tập trung sắc nét hơn, và làm nổi bật các hoạt động mà dẫn đến thành công.

• Phát hiện suy Trước đó: thảm họa tiềm năng được phát hiện trước đó, và hoặc là chết ngay hoặc sửa đổi. Cửa sân khấu với tiêu chí đi / kill khó khăn giúp bạn làm đánh giá dự án.

• Ra mắt tốt hơn: các hoạt động marketing khác lập kế hoạch tiếp thị và là một phần không tách rời của cửa giai đoạn quá trình sản phẩm mới, kết quả tham gia nhiều hơn vào các sản phẩm mới bởi những người tiếp thị.

• Thời gian chu kỳ ngắn hơn: Kết quả này đã được cả hai ngạc nhiên và yên tâm. Tinh thần đồng đội tốt hơn, tăng sự tham dự chéo chức năng, thị sắc nét hơn và sớm hơn và định nghĩa sản phẩm và ít tái chế tất cả phục vụ để rút ngắn các ý tưởng để khởi động thời gian.

**KẾ HOẠCH GIAI ĐOẠN cổng thực hiện**

Nhiều công ty hàng đầu đã phát triển một quy trình có hệ thống cửa khẩu sân khấu để di chuyển một dự án sản phẩm mới thông qua các bước khác nhau từ ý tưởng để khởi động. Điều quan trọng nhất, họ đã xây dựng thành đường của họ bản đồ những bài học quan trọng cho sự thành công sản phẩm mới để nâng cao hiệu quả và kịp thời của các chương trình của họ.

Hệ thống cửa giai đoạn phá vỡ quá trình đổi mới vào các quy định sẵn của các giai đoạn, mỗi chiếc đều có quy định, đa chức năng và hoạt động song song. Triển lãm 5 minh hoạ luồng quy trình. Các lối vào mỗi giai đoạn là một cửa khẩu quyết định, một trạm kiểm soát cho một quyết định đi hoặc giết. Rất nhiều cái tên khác đã được sử dụng để mô tả các định dạng tương tự, trong đó có "quá trình phân phối sản phẩm", "quá trình sản phẩm mới", "hệ thống gating," và "hệ thống sản phẩm ra mắt."

Các khái niệm cổng sân khấu được dựa trên kinh nghiệm, đề xuất, và quan sát của một số lượng lớn các nhà quản lý và các công ty, và nghiên cứu riêng và những người khác "của chúng tôi trong lĩnh vực này. Điều gì đã xảy ra tại hơn 60 trường hợp lịch sử đặt nền móng cho nó. Kể từ khi hệ thống cửa khẩu sân khấu đầu tiên xuất hiện trong in ấn, nó đã được thực hiện toàn bộ hoặc một phần của hàng chục doanh nghiệp ở Bắc Mỹ, bao gồm Exxon Hóa chất, Procter & Gamble, Du Pont, Polaroid, Tây Hoa Kỳ, BF Goodrich, Corning Glass, Labatts , Westinghouse, Ngân hàng Hoàng gia Canada, và Rohm & Haas - tất cả đều đã được cung cấp một thiết lập phòng thí nghiệm tuyệt vời để tiếp tục cải tiến và nâng cao các khái niệm. Tại châu Âu, các hãng như: ICI, Waven phận của Shell, Courtalds, và Lego cung cấp những ví dụ thành công tương tự, như là có nhiều doanh nghiệp khác trên toàn thế giới.

Hệ thống cửa giai đoạn phá vỡ các dự án sản phẩm mới vào giai đoạn riêng biệt và nhận dạng, thường bốn, năm, sáu trong số. Đều được thiết kế để thu thập thông tin cần thiết để di chuyển dự án đến thời điểm quyết định tiếp theo. Mỗi giai đoạn là đa chức năng. Không có "giai đoạn R & D" hay "giai đoạn tiếp thị"; mỗi bao gồm các hoạt động song song bởi những người từ các khu chức năng khác nhau trong công ty. Cam kết ở từng giai đoạn chi phí nhiều hơn so với cái trước.

Một cửa đi trước từng giai đoạn. Những cánh cửa là đánh trả hoặc tự vệ trên sân bóng bầu dục, các điểm trong trận đấu khi đội bóng hội tụ và nơi tất cả các thông tin mới được đem đến cùng. Những cánh cửa phục vụ như là các điểm kiểm soát chất lượng và lựa chọn cho chơi tiếp theo.

Những cánh cửa là được xác định trước, xác định bộ "phải đáp ứng" yêu cầu dự án và "phải đáp ứng" đặc tính mong muốn. Và họ chỉ định một đầu ra - những gì xảy ra tiếp theo. Các nhà quản lý cấp cao của các chức năng khác nhau, người "sở hữu" các nguồn lực dự án đòi hỏi, người đàn ông thường các cửa.

**Quy trình Tổng quan.** Như thể hiện trong hình 5, Ngõ 1 sàng lọc các ý tưởng đó bắt nguồn từ nghiên cứu cơ bản, đi ra khỏi dự án hạt hoặc trái phù, và được tạo ra từ một loạt các kỹ thuật của khách hàng dựa trên và sáng tạo. Sàng lọc ban đầu là quyết định đầu tiên cam kết nguồn lực cho dự án, báo hiệu một cam kết dự kiến ​​với nó. Cổng 1 tiêu chí có xu hướng được chất lượng và ít về số lượng: liên kết chiến lược; tính khả thi kỹ thuật; lợi thế cạnh tranh; và cơ hội hấp dẫn.

***Giai đoạn 1 - Điều tra sơ bộ:*** giai đoạn đầu tiên và không tốn kém này xác định thành tích kỹ thuật và thị trường của dự án. Giai đoạn 1 là một đánh giá nhanh chóng của các dự án, thường hoàn thành trong 10 - 20 người ngày 'nỗ lực làm việc. Hoạt động của nó bao gồm một *đánh giá sơ bộ thị trường* (một "quickie" nghiên cứu để xác định quy mô thị trường, thị trường tiềm năng và thị trường chấp nhận có thể) và một *đánh giá kỹ thuật sơ bộ* (một trong nhà thẩm định của sự phát triển và sản xuất các sản phẩm khả thi đề xuất của).

Dự án sau đó chuyển sang Gates 2, một màn hình thứ hai và có phần khắt khe hơn. Nếu quyết định đi vào thời điểm này, dự án trở nên đắt đỏ hơn, do đó cánh cửa 2 tiêu chí xu hướng được nhiều khắt khe hơn so với Cổng 1. Ngoài một lần nữa cách gọi "phải đáp ứng" tiêu chuẩn của Gate 1, dự án phải đáp ứng "nên đáp ứng "tiêu chuẩn đánh giá áp dụng tại Cổng 2. Các chuẩn mực này thường mang hình thức của một mô hình chấm điểm cho các hiệp lực, sức hấp dẫn của thị trường và tình hình cạnh tranh, các yếu tố lợi thế của sản phẩm, và tiềm năng lợi nhuận.

***Giai đoạn 2 - Điều tra chi tiết:*** Đây là nơi quản lý phát triển các trường hợp kinh doanh mà xác định các sản phẩm và xác minh sự hấp dẫn của dự án trước khi chi tiêu nặng trong giai đoạn tiếp theo, phát triển. Đó là giai đoạn làm bài tập quan trọng, cho thấy một nghiên cứu là như vậy thường yếu xử lý. Giai đoạn 2 điển hình hoạt động bao gồm:

• Một nhu cầu sử dụng và muốn nghiên cứu để xác định mong muốn của khách hàng và xác định các sản phẩm mới lý tưởng.

• Phân tích cạnh tranh.

• Thử nghiệm Concept, nơi một đại diện của các sản phẩm mới được đề xuất được trình bày để khách hàng tiềm năng để đánh giá khả năng chấp nhận.

• Thẩm định kỹ thuật, trong đó tập trung vào tính khả thi của dự án từ một quan điểm kinh tế và công nghệ.

• Sản xuất (hoặc hoạt động) thẩm định, trong đó các vấn đề của sản xuất được, chi phí để sản xuất và đầu tư cần được điều tra.

• Pháp chế, bằng sáng chế, và đánh giá pháp quy, nhằm loại bỏ những rủi ro và đề ra các hành động cần thiết về mặt pháp lý.

• Phân tích chi tiết tài chính, sự biện minh mà thường liên quan đến một chiết khấu dòng tiền dự kiến ​​hoàn thành với phân tích độ nhạy cảm của "cái gì nếu" rủi ro.

Cổng 3, các quyết định sau đây công việc trong giai đoạn 2, là cửa cuối cùng trước khi giai đoạn phát triển. Nó là điểm cuối cùng mà dự án có thể bị giết chết trước khi phát sinh chi nặng. Cổng 3 cũng mang lại một "ký tắt" vào định nghĩa sản phẩm. Tiêu chí cho một mật khẩu phải khó khăn và bao gồm một sự lặp lại khắt khe của Gate 2 "phải" và "nên" tiêu chí cũng như đánh giá tài chính và rủi ro trở lại quan trọng.

***Giai đoạn 3 - Phát triển:*** Các "chuyển giao" ở cuối giai đoạn 3 là một mẫu thử nghiệm trong phòng thí nghiệm thử nghiệm của sản phẩm. Giai đoạn 3 nhấn mạnh công việc kỹ thuật, trong khi các hoạt động tiếp thị và sản xuất cũng tiến hành song song. Ví dụ, phân tích thị trường và phản hồi của khách hàng tiếp tục, với quan điểm của khách hàng liên tục được tìm kiếm như các sản phẩm có hình dạng trong quá trình phát triển. Đây là một quá trình lặp đi lặp lại. Kế hoạch chi tiết kiểm tra thị trường, các chương trình ra mắt thị trường, và sản xuất và các hoạt động kế hoạch hình thành. Đồng thời, nhóm nghiên cứu đổi mới cập nhật phân tích tài chính và pháp lý của nó.

Tại xét phát triển bưu chính của Cổng số 4, người lập kế hoạch kiểm tra lại sự hấp dẫn tiếp theo của dự án. Đã làm việc diễn ra trong một thời trang chất lượng? Liệu các sản phẩm phát triển phù hợp với các định nghĩa ban đầu quy định tại Cổng 3?

***Giai đoạn 4 - Kiểm tra và xác nhận:*** kiểm tra giai đoạn này và xác nhận toàn bộ dự án - bản thân sản phẩm, quá trình sản xuất, khách hàng chấp nhận, và nền kinh tế. Giai đoạn 4 yêu cầu một số hoạt động.

• Trong nhà kiểm tra sản phẩm kiểm tra chất lượng sản phẩm và hiệu suất trong điều kiện kiểm soát hoặc phòng thí nghiệm.

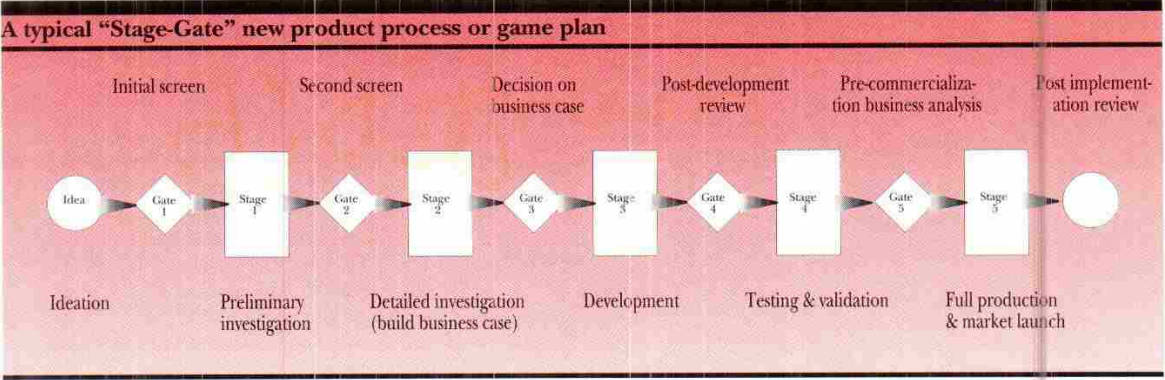
• Người sử dụng hoặc lĩnh vực thử nghiệm xác minh rằng các chức năng sản phẩm trong điều kiện sử dụng thực tế, và tạo ra khách hàng mua dự định.

• Thử nghiệm, hạn chế, hoặc sản xuất thử nghiệm xác định quá trình sản xuất và xác định chi phí sản xuất chính xác hơn và thông lượng.

• Thị trường tái kiểm tra, thị trường kiểm tra, hoặc bán thử nghiệm đo phản ứng của khách hàng, đo lường hiệu quả của kế hoạch ra mắt, và xác định thị phần và doanh thu dự kiến.

• Sửa đổi kiểm tra phân tích tài chính về khả năng kinh tế liên tục của dự án, dựa trên số liệu doanh thu và chi phí mới và chính xác hơn.

Các phân tích kinh doanh tái thương mại hóa Gate 5, cửa cuối cùng, mở ra cánh cửa để thương mại hóa đầy đủ: tung ra thị trường và sản xuất đầy đủ hoặc hoạt động khởi động. Nó là điểm cuối cùng mà dự án vẫn có thể bị giết. Các tiêu chí để vượt qua Cổng 5 tập trung phần lớn vào chất lượng của những nỗ lực cho đến nay, về sự phù hợp của kế hoạch sản xuất và ra mắt, và về khả năng tài chính của sản phẩm.



***Giai đoạn 5 - Full sản xuất và tung ra thị trường:*** Giai đoạn cuối cùng này bao gồm việc đặt kế hoạch ra mắt thị và kế hoạch sản xuất hoặc hoạt động trong chuyển động. Với một kế hoạch cũng nghĩ ra các hành động được hỗ trợ bởi các nguồn lực thích hợp và chặn các sự kiện không lường trước được, nó phải là thuyền rõ ràng cho các sản phẩm mới. Một thành công sản phẩm mới!

**NHỮNG HỆ THỐNG GIAI ĐOẠN KHÔNG thực hiện**

**Đăng bài Đánh giá thực hiện.** Sau thương mại hóa, thường 6-18 tháng, công ty chấm dứt các dự án sản phẩm mới và giải tán đội. Các sản phẩm đã trở thành một "thường xuyên" trong dòng. Tại thời điểm này, quản lý đánh giá hiệu suất của dự án để đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của nó. Một câu hỏi lớn là những gì công ty có thể học từ dự án và làm tốt hơn trong thời gian tới. Nhóm dự án và lãnh đạo vẫn chịu trách nhiệm cho sự thành công của dự án thông qua các giai đoạn sau này khởi động, phải lên đến điểm của việc xem xét bài thi.

Hãy đối phó với một số quan niệm sai lầm tiềm năng. Kế hoạch cổng thực hiện giai đoạn được thiết kế để tạo điều kiện phát triển sản phẩm và tốc độ để thị trường. Dưới đây là một số trong những điều hệ thống không được:

*1. Giai đoạn đầu không phải là một, hệ thống xem xét theo từng giai đoạn chức năng*.

Các kế hoạch trò chơi của những năm 90 không phải là truyền thống "theo từng giai đoạn xem xét lại" quá trình của những năm 60. Xem xét theo từng giai đoạn, xác nhận bởi NASA và những người khác, phá vỡ quá trình đổi mới thành các giai đoạn, từng báo cáo với một chức năng hoặc một bộ phận. Thực hiện với ý định tốt nhất, quá trình này vẫn quản lý để thời gian phát triển gần gấp đôi. Nó dự kiến ​​hoạt động trong chuỗi chứ không phải song song, như một đội hoặc một chức năng thông qua dự án trên đến bộ phận tiếp theo. Và, như với bất kỳ cuộc đua tiếp sức, có những vụng về không thể tránh khỏi và giảm bạo lực. Với không một nhóm cam kết cho dự án từ đầu đến cuối, không có trách nhiệm.

***Các nghiên cứu sản phẩm mới***

Trong 20 năm qua, các cuộc điều tra nghiên cứu sản phẩm mới đã thăm dò nguyên nhân thất bại sản phẩm mới và những gì phân biệt thành công sản phẩm mới từ hơn 1.000 dự án sản phẩm mới - sản phẩm mà đã đi đến thị trường và có thương mại đi ra được biết đến - từ hơn 300 công ty trong Bắc Mỹ và châu Âu.

Mỗi dự án đã đo vô số các đặc điểm, bao gồm cả các yếu tố được cho là quan trọng để thành công cũng như đồng hồ đo hiệu suất khác nhau. Trong khi một số các nghiên cứu đã được tin, tại công ty nghiên cứu, hầu hết các kết quả được công khai và đã được xuất bản trong nhiều bài báo. Các trường hợp nghiên cứu đã được phần lớn hàng hóa công nghiệp từ trung bình đến các ngành công nghệ cao, nghiên cứu gần đây nhất là của ngành công nghiệp hóa học trong bốn quốc gia.

Phần lớn các kết quả sản phẩm mới gọi trong bài viết hiện đang dựa trên một nghiên cứu của 203 dự án sản phẩm mới trong công nghiệp. Kết quả chi tiết đã được công bố trong một năm 1990 Hiệp hội Marketing Mỹ chuyên khảo của các tác giả: Sản phẩm mới: Các yếu tố chính trong thành công.

*2. Giai đoạn đầu không phải là một hệ thống cứng nhắc.*

Các kế hoạch trò chơi hoặc quá trình sản phẩm mới được nêu tại Phụ lục 5 là khá điển hình. Hầu hết các công ty điều chỉnh mô hình với hoàn cảnh riêng của họ và xây dựng linh hoạt vào nó.

Ví dụ, không phải tất cả các dự án đi qua từng giai đoạn hoặc cổng của mô hình. Trong một số doanh nghiệp, quản lý định nghĩa hai hoặc ba loại dự án, dựa trên phạm vi dự án, đầu tư, và mức độ rủi ro. Những từ phát triển kinh doanh hoặc thay đổi sản phẩm (tương đối đơn giản, khung thời gian ngắn và các dự án có nguy cơ thấp) cho các dự án lớn liên quan đến các khoản chi nặng và rủi ro cao. Quản lý chọn các tuyến thích hợp cho từng loại dự án, với các dự án có nguy cơ thấp hơn thường nhảy cóc một số công đoạn và cổng.

Trong bất kỳ một dự án, giai đoạn, cửa, và các hoạt động có thể được bỏ qua hoặc bỏ qua. Tương tự như vậy, các hoạt động có thể được di chuyển từ một giai đoạn khác - di chuyển một hoạt động đi trước một giai đoạn trong sự kiện lần dẫn dài, ví dụ. Điểm là kế hoạch trò chơi là một hướng dẫn hoặc đường bản đồ, và rằng các sai lệch hoặc đường vòng được làm theo ý thức và cố tình, với nhận thức đầy đủ về các sự kiện, hậu quả và rủi ro. Quyết định bỏ qua, xóa, hoặc thay đổi các hoạt động hoặc cửa không phải là quảng cáo hoc, tùy tiện, và làm cho các lý do sai lầm. Họ quyết định chu đáo, với sự đồng ý của những người gác cổng tại cửa trước.

*3. Giai đoạn đầu không phải là một hệ thống quan liêu.*

Thực hiện đúng, các hệ thống cửa khẩu giai đoạn nuôi dưỡng tất cả các thuộc tính của một kịp thời, nỗ lực phát triển thành công: một lộ rõ ​​ràng với phân phôi và mục tiêu đã xác định; một cách tiếp cận đội chéo chức năng với tiêu chí nêu ra. Đáng buồn thay, một số nhà quản lý xem xét bất kỳ hệ thống một cơ hội để áp đặt nhiều thủ tục giấy tờ, hội họp nhiều hơn, và quan liêu hơn.

**ĐỌC TỪ TRANG cuối CÙNG**

Nhiều cuộc điều tra, bao gồm cả nghiên cứu *sản phẩm mới* của chúng tôi, đã cung cấp những manh mối và hiểu biết về đổi mới sản phẩm. Chúng tôi đã dịch chúng thành những bộ xương của một quá trình sản phẩm mới một cách cẩn thận - một kế hoạch trò chơi cung cấp một tập trung xử lý kỷ luật về chất lượng thực hiện, lên phía trước làm bài tập, định hướng thị trường mạnh mẽ, và sự ủng hộ của các nguồn lực thích hợp.

Cửa sân khấu là các kế hoạch chi tiết cho sự đổi mới thành công, có thể nhìn thấy, tương đối đơn giản và dễ dàng để hiểu và giao tiếp. Là một trong những người quản lý kêu lên, "Ít nhất chúng ta đều đọc từ cùng một trang của một cuốn sách."

*Chú thích*

1. See research as cited in Everett M. Rogers, “The R&D/Marketing Interface in the Technological Innovation Process,” in Massoud M. Saghafi and Ashok K. Gupta, eds., *Managing the R&D/Marketing Interface for Process Success: The Telecommunications Focus, Vol. I, Advances in Telecommunications Management* (Greenwich, Conn., JAI Press Inc.)

2. C.M. Crawford, “Protocol: New Tool for Production Innovation,” *Journal of Product Innovation Management,* 2, 1984, pp. 85-91.

3. E.W. Larson and David H. Gobeli, “Organizing for Product Development Projects,” *Journal of Product Innovation Management,* 5, 1988, pp. 180-190.

4. Bro Uttal, “Speeding New Ideas to Market,” *Fortune,* March 1987, pp. 62-66.

***Về các tác giả***

**Robert G. Cooper** là một nhà nghiên cứu hàng đầu và chuyên gia tư vấn trong lĩnh vực sản phẩm mới, và đã xuất bản hơn 50 bài báo và sách về đề tài này. Anh là Lawson Mardon Chủ trì Giáo sư Marketing công nghiệp Quản lý và Công nghệ tại Michael De Groote Trường Kinh doanh, Đại học McMaster, Hamilton, Ont.

Bob cũng là Giáo sư Marketing và Chủ tịch Marketing, Kinh doanh quốc tế và khu vực chính sách tại các trường đại học, và Giám đốc nghiên cứu của Trung tâm Đổi mới công nghiệp Canada, Waterloo, Ont. Một cựu Phó Trưởng Khoa của Đại học McGill quản trị, Montreal, ông có bằng cử nhân và thạc sĩ trong kỹ thuật hóa học, và bằng MBA và bằng tiến sĩ về quản trị kinh doanh.

Phần của bài viết này được cô đặc từ cuốn sách mới nhất của ông, *chiến thắng tại Sản phẩm mới: Đẩy nhanh quá trình từ ý tưởng để triển khai,* mà Addison - Wesley sẽ xuất bản vào năm 1993.

**Elko J. Kleinschmidt** là Phó Giáo sư Marketing và Kinh doanh quốc tế tại Michael De Groote Trường Kinh doanh, Đại học McMaster, Hamilton, Ont. Ông là một nhà nghiên cứu hoạt động và tư vấn ở cả Bắc Mỹ và châu Âu trong lĩnh vực tiếp thị quốc tế và đổi mới sản phẩm, với sự nhấn mạnh về nghiên cứu so sánh quốc tế về thực hành sản phẩm mới.

Elko đã được công bố rộng rãi về những chủ đề trong *Tạp chí Quản lý Đổi mới sản phẩm* và tạp chí khác. Nghiên cứu gần đây nhất của ông bao gồm một nghiên cứu vào quá trình sản phẩm mới chính thức, phân tích các yếu tố thành công của sản phẩm mới; và một nghiên cứu về cách sáng kiến ảnh hưởng đến hiệu quả.

Ông có bằng cử nhân về kỹ thuật cơ khí, và một MBA và Tiến Sĩ quản trị kinh doanh.

**LIÊN HỆ DOANH NGHIỆP VIỆT NAM**

Cửa gỗ giả cổ Đức Dương – Sản phẩm mới thành công dựa trên sự độc đáo

[Cửa gỗ](http://noithatducduong.com/products/cua-go/) ngày nay có rất nhiều mẫu mã mới độc đáo, đa dạng, ngoài sản phẩm cửa gỗ hiện đại như: Cửa gỗ veneer, cửa gỗ Laminate…Cửa gỗ cổ điển phủ sơn, cửa tự nhiên, công ty nội thất Đức Dương giới thiệu với khách hàng dòng sản phẩm cửa gỗ giả cổ, là một trong những xu hướng độc đáo, mới lạ và được ưa chuộng trong nội thất biệt thự. Cửa gỗ giả cổ làm từ gỗ tự nhiên có độ bền cao, sản phẩm có giá trị thẩm mĩ và phản ánh được tính đồng bộ sang trọng trong không gian nội thất.

**Cửa gỗ** được thiết kế độc đáo với những tấm gỗ được sơn màu cũ và giữ vẻ thô mộc tự nhiên. Thiết kế cửa gỗ đồng bộ với nội thất không gian, cửa gỗ tự nhiên được ghép những thanh gỗ rất chắc chắn, độ chịu lực cao và đảm bảo được độ bền trong quá trình sử dụng. **[Cửa gỗ tự nhiên giả cổ](http://noithatducduong.com/products/cua-go-tu-nhien/)** không cong vênh vì được ghép tinh xảo những tấm gỗ với nhau.

 Cửa đi chính trong một căn biệt thự sang trọng với những vật liệu hiện đại kết hợp làm tôn lên vẻ đẹp cổ kính, màu sơn như đã cũ, thiết kế theo phong cách cổ đơn giản lại tạo ra một thiết kế độc đáo, vẻ đẹp của cửa giả cổ được nhân lên khi kết hợp với [**trang trí nội thất đồng bộ.**](http://noithatducduong.com/)

**Nội thất phòng ngủ** mang phong cách giả cổ với những gam màu ấn tượng được kết hợp với cửa gỗ đồng bộ, thiết kế **cửa gỗ tự nhiên** ghép thanh dạng pano đơn giản, bề mặt cửa được tạo ra trông như đã cũ lại có một sức hút lớn khi đặt trong một không gian phòng ngủ cũng mang phong cách vintage.

**Cửa gỗ tự nhiên** với thiết kế phóng khoáng, lựa chọn những vật liệu gỗ nguyên sơ, còn dấu vết chưa được gọt đẽo, chưa qua xử lí để phủ lên nó một lớp màu cũ, đấy là vẻ đẹp không thể lẫn.

Không gian phòng ngủ trở nên có điểm nhấn hơn rất nhiều nhờ thiết kế cửa thông phòng hai cánh lớn choán diện tích tường, cửa gỗ ghép thanh dạng pano, những tấm gỗ cong nguyên những vẻ xù xì, những vết xước, mắt gỗ, nhờ phủ lên một lớp sơn đặc biệt mà cửa giữ được độ bền và một vẻ đẹp đã cũ rất độc đáo.

**Cửa gỗ công nghiệp hiện đại**

Hiện nay, nhu cầu sử dụng cửa gỗ công nghiệp trở nên rất phổ biến và được ứng dụng làm cửa thông phòng, cửa vệ sinh mang lại phong cách hiện đại và sang trọng cho nội thất. Tuy nhiên không phải ai cũng biết cách sử dụng và bảo quản để[***cửa gỗ***](http://noithatducduong.com/products/cua-go/) được bền lâu, bạn có thể tham khảo những lưu ý dưới đây của**công ty nội thất Đức Dương** :

Cách bảo quản cửa công nghiệp tốt nhất:

* Không đặt gần vị trí tỏa nhiêt.
* Không dùng vật cứng chỉ được sử dụng giấy mềm hoặc giẻ lau chùi và vệ sinh.
* Không tiếp xúc với nước.
* Sử dụng bình xịt đánh bóng gỗ hoặc cana để tạo bề mặt gỗ luôn sáng bóng, không bị bám bụi và chống trầy xước.
* Không để hóa chất, xăng dầu đổ vào bề mặt gỗ công nghiệp.
* Không đặt vị trí ẩm ướt thường xuyên.

**Ưu điểm của gỗ công nghiệp công ty Đức Dương**

* Gỗ công nghiệp cách âm khá tốt và khả năng chịu nhiệt cao nên thường được ứng dụng làm cửa gỗ thông phòng cho chung cư, biệt thự…
* Vì làm bằng bột gỗ được sấy khô và xử lý hóa chất nên không bị mối mọt, cong vênh, co ngót như cửa gỗ tự nhiên.
* Cửa gỗ công nghiệpcó thể sơn nhiều màu sắc thuận tiện cho việc lựa chọn, đồng thời cũng dễ dàng chuyển đổi màu sắc theo ý muốn.
* Bề mặt gỗ nhẵn bóng và đồng đều,  có thể làm tấm tạo phẳng, hoặc có thể dán tấm veneer lên bề mặt tạo được nhiều loại vân gỗ tự nhiên.
* Do kết cấu bên trong có mật độ cao và chắc hơn các loại ván ép thường nên cửa gỗ công nghiệp Đức Dương có chất lượng tốt, khả năng chịu ẩm cao
* Độ cứng, độ chịu lực cao.
* Mẫu mã vô cùng đa dạng để khách hàng lựa chọn.

**Rút ra bài học:**

Sự thành công của một sản phẩm mới trải qua nhiều giai đoạn. Bước đầu là rất quan trọng trong việc xác định lợi thế cạnh tranh của sản phẩm và định hướng khách hàng mục tiêu. Nhà quản trị phải nắm bắt được tình hình để tung ra vào một thời điểm hợp lý nhất.