

# CHIẾN LƯỢC SẢN PHẨM CỦA DOANH NGHIỆP

Thạc sĩ VŨ BÁ ĐỊNH

**C**hiến lược phát triển sản phẩm bao gồm việc phát triển các loại sản phẩm mới để tiêu thụ trên thị trường hiện tại hoặc bán cho các khách hàng hiện tại. Chiến lược này có thể nhắm vào các sản phẩm riêng biệt hoặc toàn bộ các mặt hàng của hãng.

## Phát triển một sản phẩm riêng biệt

Có 4 cách phát triển các sản phẩm riêng biệt như sau:

1. Cải tiến tính năng của sản phẩm: Có thể tạo ra các sản phẩm mới bằng cách hoán cải, bổ sung thêm hoặc bố trí lại các tính năng hoặc nội dung của sản phẩm cũ. Nói chung những thay đổi này là nhằm cải tiến sản phẩm bằng cách mở rộng tính đa dạng, an toàn và tiện lợi của sản phẩm. Thí dụ, khi máy cắt cỏ được bổ sung thêm tính năng tự hành thì nó trở nên tiện lợi hơn. Mỗi năm đưa ra một sản phẩm "đời mới" cũng là một cách thực hiện chiến lược này. Cái lợi lớn nhất của cách làm này là nó có thể được thực hiện một cách nhanh chóng và gây được lòng nhiệt tình của người bán hàng, các đại lý và khách hàng.

2. Cải tiến chất lượng: Mục đích của cách làm này là tăng độ tin cậy, tốc độ, độ bền hay các tính năng khác của sản phẩm. Cũng có thể phát triển các phiên bản khác nhau của cùng một loại sản phẩm với chất lượng khác nhau. Thí dụ cùng một hãng có thể bán các loại nhớt, mỡ bôi trơn và xăng có các phẩm cấp khác nhau.

3. Cải tiến kiểu dáng, hình thức đẹp hơn, màu sắc, bao bì, kết cấu sản phẩm hợp lý hơn.

4. Thêm mẫu mã: Có thể phát triển thêm các mẫu mã và kích cỡ sản phẩm khác nhau. Thí dụ, đa số các công cụ cầm tay và công cụ cơ giới đều có các mẫu mã và kích cỡ đa dạng.

Kết quả của bất kỳ một phương

cách nào trong các phương cách nêu trên đều dẫn đến việc tạo ra một sản phẩm "đời mới". Các loại sản phẩm mới còn được tạo ra bằng cách xem xét lại toàn bộ cơ cấu mặt hàng mà hãng sản xuất. Các phương án chủ yếu của việc cải tiến cơ cấu ngành hàng có thể là bổ sung thêm các mặt hàng mới hoặc cải tiến các sản phẩm hiện đang sản xuất.

*Thứ nhất*, ban lãnh đạo cần xem xét việc kéo dài cơ cấu mặt hàng, có nghĩa là nối dài cơ cấu mặt hàng như kéo dài xuống phía dưới. Khi cơ cấu ngành hàng của hãng đang ở đỉnh điểm của thị trường, hãng cần xem xét tới việc tăng thêm các mặt hàng nhất định để lấp kín khoảng trống ở phía dưới. Nếu không lấp kín phần dưới thị trường thì sẽ tạo cơ hội cho đối thủ cạnh tranh xâm nhập. Tuy vậy chiến lược này cũng không phải không có những vướng mắc có thể gặp phải. Các loại sản phẩm mới có thể quyến rũ khách hàng xa rời các sản phẩm hiện thời. Ngoài ra, các sản phẩm mới này có thể khiến các đối thủ cạnh tranh tìm cách xâm nhập phần trên của thị trường.

Kéo dài lên phía trên là bổ sung các loại sản phẩm phục vụ cho phần trên của thị trường. Ví dụ như trong thị trường máy vi tính cá nhân, hãng Tandy đã kéo dài lên phía trên bằng cách đưa ra nhiều sản phẩm tinh xảo hơn. Nhược điểm lớn nhất của phương cách này là sản phẩm mới thường gặp phải sự cạnh tranh cứng rắn quyết liệt và khó lòng thuyết phục được khách hàng tin vào chất lượng gia tăng của sản phẩm mới.

Kéo dài 2 chiều khi hãng đang chiếm vị trí ở khu giữa thị trường bằng cách đưa ra các sản phẩm mới phục vụ cho cả phần trên cũng như phần dưới của thị trường. Hãng Texas Instruments đã áp dụng cách làm này đối với thị trường máy tính xách tay.

*Thứ hai* là quyết định lấp kín cơ

cấu mặt hàng, tức là tăng thêm số danh mục mặt hàng trong cơ cấu mặt hàng hiện tại. Mục đích chính của quyết định này nhằm đảm bảo sao cho khách hàng thực sự thấy được cái mới khác biệt của sản phẩm và họ sẽ mua loại sản phẩm mới này không phải vì mua cái cũ mà mua thêm khi đã có cái cũ.

*Thứ ba* là ra quyết định hiện đại hóa cơ cấu mặt hàng khi chiều dài cơ cấu mặt hàng vẫn còn chấp nhận được nhưng cần thiết phải có các điều chỉnh nhằm đổi mới kiểu dáng hoặc đưa vào ứng dụng các tiến bộ công nghệ. Các hãng trong lĩnh vực có sự thay đổi nhanh chóng về mặt công nghệ như máy tính, tin học phải không ngừng hiện đại hóa. Họ phải quyết định đổi mới toàn bộ cơ cấu mặt hàng hay là thực hiện phương cách chia phần cho phép đối thủ cạnh tranh theo kịp.

Ngoài ra chiến lược phát triển sản phẩm còn đòi hỏi phải xem xét một số vấn đề lớn khác. Cụ thể là cần đề ra cơ cấu phát triển các loại sản phẩm mới, mở rộng các sản phẩm hiện thời và nghiên cứu các phương án chiến lược theo chu kỳ sống của sản phẩm.

## Quy trình phát triển

Quy trình tổng thể về đổi mới và chiến lược phát triển sản phẩm căn bản là như nhau, được gọi chung là "quy trình phát triển sản phẩm mới". Chúng ta đã đưa ra nhiều hệ thống phát triển sản phẩm mới khác nhau. Các yếu tố chính được tổng hợp lại qua các bước sau:

- Xây dựng ý tưởng. Để tạo ra được một kiểu sản phẩm cần thiết phải có từ 40 đến 50 lần phát sinh các ý tưởng về sản phẩm mới. Nguồn chủ yếu nảy sinh các ý tưởng là các nhà khoa học, kỹ sư, khách hàng, nhân viên bán hàng, các kênh tiêu thụ, đối thủ cạnh tranh và ban lãnh đạo tối cao.

- Chọn lọc ý tưởng cần tránh được 2 loại sai lầm: sai lầm thứ nhất là bỏ

qua ý tưởng, tức là quyết định "không tiếp tục" với loại sản phẩm hoặc dịch vụ mà thực tế có thể mang lại lợi nhuận cho công ty. Loại sai lầm này đặc biệt tai hại nếu như đối thủ cạnh tranh chọn đúng ý tưởng đó để thực hiện tiếp. Loại sai lầm thứ hai là chọn ý tưởng để sau đó dẫn đến sản phẩm thất bại hoặc thu ít lợi nhuận hơn so với mục đích tiêu đề ra.

- Phát triển quan niệm về sản phẩm, bước này chuyển ý tưởng chung về sản phẩm thành quan niệm cụ thể về sản phẩm rồi sau đó thử nghiệm quan niệm về sản phẩm. Mục đích để đánh giá xem liệu mức độ hấp dẫn của sản phẩm có đáng để tiếp tục xem xét hay không?

- Đánh giá quan niệm về sản phẩm. Một quan niệm tồn tại cho đến thời điểm này cần phải qua một số đánh giá bổ sung. Việc đánh giá quan trọng đầu tiên thường được gọi là phân tích kinh doanh, bao gồm việc dự báo số lượng hàng bán ra, phí tổn và lợi nhuận. Cần lưu ý là hãng sẽ phải đề ra các chiến lược thử nghiệm marketing làm cơ sở cho việc dự báo lượng hàng bán ra và bộ phận nghiên cứu phát triển phải thiết kế sản phẩm làm cơ sở cho việc dự báo giá thành. Sau đó các cán bộ quản trị tài chính thường phải chịu trách nhiệm tiến hành phân tích lỗ lãi.

Nếu quan niệm về sản phẩm qua được bước phân tích kinh doanh thì phải tiến hành xây dựng nguyên mẫu. Sản xuất và thử nghiệm các tính năng hoạt động và tính năng vật lý của nguyên mẫu. Công việc này do các bộ phận nghiên cứu phát triển thực hiện. Bộ phận marketing có thể tham gia việc thử sản phẩm bằng nhiều hình thức thử nghiệm với khách hàng, như tiến hành thử khi lắp đặt tại nhà. Đánh giá sản phẩm hoàn chỉnh và xây dựng chiến lược marketing. Bước này thường bắt đầu việc thử nghiệm thị trường, tức đưa sản phẩm ra thị trường một cách tự nhiên nhưng trong một giới hạn nào đó. Mục đích của việc thử nghiệm thị trường nhằm đánh giá tính năng của sản phẩm và chiến lược marketing, nhằm nhận ra các vấn đề có thể phát sinh trước khi thực sự tung sản phẩm ra thị trường. Kết quả thử nghiệm thị trường làm cơ sở để dự báo mức độ lợi nhuận và phê duyệt các chiến lược marketing.

Về hệ thống theo dõi, cần đề ra một hệ thống liên tục theo dõi và đánh giá sản phẩm mới và gắn nó với chế độ kiểm tra thông thường của hãng.

Tung sản phẩm ra bán: Đây là giai đoạn thương mại trong đó sản phẩm bắt đầu được tung ra thị trường với quy mô đầy đủ. Muốn triển khai thành công phải ra được các quyết định marketing liên quan đến việc chọn thời điểm, chiến lược địa bàn như giới thiệu sản phẩm tại địa phương, trong vùng hay toàn quốc, triển vọng đích, các biện pháp marketing và lượng tiền cần bỏ ra.

Các kế hoạch ở cấp bộ phận chức năng như bộ phận marketing, tài chính, quản trị phải luôn theo dõi đến việc sản xuất sản phẩm mới nhằm đáp ứng về vốn nhân công có trình độ chuyên môn cao.

Tuy các chiến lược tập trung mà ta bàn đến trong bài này chú trọng đến các quyết định liên quan đến sản phẩm, điều hợp lý là phải xem xét các phương án chiến lược khi chúng hình thành, trong suốt chu kỳ sống của sản phẩm. Ý niệm chung bao hàm trong khái niệm "chu kỳ sống của sản phẩm" (Product life cycle), là các sản phẩm và dịch vụ có thời gian sống hạn chế, kể từ khi chúng được tung ra đến lúc tăng trưởng, bão hòa và suy thoái. Chu kỳ sống của sản phẩm thực sự chấm dứt khi sản phẩm được đổi mới hoặc được quyết định loại bỏ tại một thời điểm nào đó trong giai đoạn suy thoái. Dưới đây chúng ta sẽ bàn đến từng giai đoạn trong chu kỳ sống của sản phẩm.

**Chiến lược trong giai đoạn đưa sản phẩm ra bán trên thị trường.**

Các quyết định chiến lược ở giai đoạn này bao gồm bốn yếu tố cấu thành cơ bản trong công tác marketing. Tuy cả 4 yếu tố đều có thể điều chỉnh được, nhưng các yếu tố giá và khuyến mại thường dễ điều chỉnh hơn. Vì vậy, chúng ta sẽ phối hợp yếu tố giá và khuyến mại thành 4 phương án chiến lược.

*Thứ nhất*, chiến lược "thu lượm" nhanh phối hợp giá cao và mức độ khuyến mãi cao. Giá cao để thu nhiều lợi nhuận từ thị trường, có mức độ khuyến mãi cao nhằm tăng tốc quá trình xâm nhập thị trường. Chiến lược này có hiệu quả khi phần lớn khách hàng đều đã biết đến sản phẩm, có sự

quan tâm tiềm ẩn cao đối với sản phẩm và hãng muốn tạo ra sở thích của khách hàng đối với sản phẩm của hãng nhằm tự vệ trước sự cạnh tranh dự kiến sẽ xảy ra.

*Thứ hai*, chiến lược "thu lượm" chậm phát sinh từ giá cao và mức độ khuyến mại thấp. Sự khác nhau căn bản giữa chiến lược này và chiến lược "thu lượm" nhanh là hãng thiên về mức độ khuyến mãi thấp nhờ đó mà giảm bớt chi phí tiếp thị khi sở thích của khách hàng đối với sản phẩm của hãng tăng lên. Chiến lược "thu lượm" chậm thường thích hợp hơn nếu quy mô thị trường tương đối nhỏ, khách hàng biết đến sản phẩm của hãng, không nhạy cảm về giá, sự cạnh tranh ít có nguy cơ xảy ra.

*Thứ ba*, chiến lược thâm nhập nhanh, phối hợp giá thấp và tăng cường khuyến mãi nhằm đạt được và giữ một thị phần lớn. Chiến lược này thích hợp đối với trường hợp có tiềm năng thị trường lớn, khách hàng chưa biết đến sản phẩm của hãng nhưng lại nhạy cảm về giá, có đối thủ tiềm ẩn mạnh, và có thể tiết kiệm được do sản xuất với quy mô lớn.

*Thứ tư*, chiến lược thâm nhập chậm, kết hợp giá thấp để dễ thâm nhập thị trường và khuyến mãi ở mức độ thấp nhằm giảm bớt chi phí. Có hai điều kiện cơ bản khiến hãng sử dụng chiến lược này là khách hàng nhạy cảm về giá nhưng không nhạy cảm về khuyến mãi. Thêm vào đó thị trường phải lớn và sản phẩm được biến đến ở mức độ cao.

**Chiến lược ở giai đoạn tăng trưởng**

Giai đoạn tăng trưởng trong chu kỳ sống của sản phẩm được đặc trưng bởi lượng hàng bán ra tăng nhanh. Một trong những vấn đề kinh doanh quan trọng nhất của giai đoạn này là phải làm sao đảm bảo nguồn lực để tăng trưởng cùng với thị trường. Một trong những lĩnh vực chính sử dụng các nguồn lực này là các hoạt động marketing. Dưới đây là một số chỉ dẫn hữu ích đối với các hoạt động marketing nói trên:

- Tập trung cải tiến chất lượng, bổ sung thêm phẩm chất của sản phẩm, phát triển các mẫu mã mới.
- Tập trung khai thác các cung đoạn thị trường mới.
- Tìm kiếm các kênh tiêu thụ mới.

- Chuyển trọng tâm chủ đề quảng cáo từ việc làm cho khách hàng biết đến sản phẩm sang việc tạo ra sự chấp nhận và dùng thử sản phẩm.

- Tập trung vào việc xác định đúng thời điểm giảm giá để khai thác "tầng lớp" khách hàng tiếp theo.

Mặc dù 5 điều chỉ dẫn nói trên là nhằm đạt được sự tăng trưởng nhanh đến mức tối đa có thể, song ban lãnh đạo không được quên rằng giai đoạn bão hòa sẽ tới. Hãng cũng cần chú ý phát triển các khả năng đặc thù và sức đề kháng trước cuộc đua tranh quyết liệt hơn, là đặc trưng của giai đoạn chín muồi.

Giai đoạn bão hòa (chín muồi)

Giai đoạn chín muồi có xu hướng kéo dài nhất so với các giai đoạn khác trong chu kỳ sống của sản phẩm, và được đặc trưng bởi đường cong biểu diễn lượng hàng bán ra ổn định (dậm chân tại chỗ) trong ngành. Ban lãnh đạo cần tìm ra các chiến lược phù hợp với các cơ hội trên thị trường chứ không đơn giản là chỉ bảo vệ thị phần hiện có.

Có 3 phương án khả dụng

- Hãng chú trọng đến việc tìm kiếm các cung đoạn thị trường mà trước đó chưa khai thác.

- Hãng cải tiến chất lượng, kiểu dáng và tạo ra các tính năng mới của sản phẩm.

- Hãng cải tiến hiệu quả nếu điều kiện cho phép trong các khâu sản xuất, tiêu thụ và các công đoạn marketing khác.

### Chiến lược trong giai đoạn suy thoái

Đặc trưng của giai đoạn suy thoái là lượng hàng bán ra giảm, lợi nhuận thấp hoặc không có lợi nhuận. Nếu lượng hàng bán ra có biểu hiện tiếp tục giảm thì ban lãnh đạo phải xem xét vấn đề đổi mới hoặc loại bỏ mặt hàng đó. Mặc dù có thể việc quyết định đổi mới hoặc loại bỏ mặt hàng hiện đang sản xuất là nhằm tận dụng các cơ hội, song làm như vậy cốt để vượt qua các vấn đề mà hãng hiện và sẽ gặp phải. Việc giữ lại một mặt hàng yếu kém có thể gây cho hãng nhiều tổn kém trong hiện tại cũng như trong tương lai. Đặc biệt nó cản trở việc phát triển cơ hội tạo ra mặt hàng mới. Để đảm bảo đạt hiệu quả trong việc kinh doanh các mặt hàng đang bị lỗi thời, hãng phải thiết lập một hệ thống để làm rõ, phân tích

và đề xuất chính sách đối với các sản phẩm ở giai đoạn suy thoái theo các bước sau:

- Thành lập một hội đồng xem xét lại sản phẩm.

- Xác định các chi phí cần thiết hoặc các chỉ tiêu đánh giá thành tích chính yếu.

- Hàng ngày phải theo dõi tất cả các loại sản phẩm và quy về các nhóm thành công hay thất bại.

- Đánh giá chi tiết mỗi sản phẩm thuộc các nhóm, hình thành và đánh giá các phương án chiến lược của mỗi

nhóm sản phẩm để rút ra các kết luận, không dừng đến sản phẩm, đổi mới chiến lược marketing, tập trung vào các thị trường hay sản phẩm chủ yếu, thu hoạch, bán toàn bộ dây chuyền sản xuất, chấm dứt hoàn toàn.

- Chọn phương án cần hết sức lưu ý đến việc quyết định đổi mới hoặc ngừng sản xuất đối với các sản phẩm đang ở trong giai đoạn suy thoái. Các quyết định này thực sự có thể tác động mạnh và trực tiếp đến lợi nhuận hơn là các quyết định về phát triển mặt hàng mới ■

## Nước mắm Phú Quốc dưới mắt người ngoại quốc

ANH TÚ

**B**ờ biển nước ta trên 3.200 km, có hàng chục địa phương nằm dọc theo chiều dài con sông biển cách làm một thứ nước chấm ngon nổi tiếng như: nước mắm Nam Ô (Đà Nẵng); nước mắm Gò Bồi (Tuy Phước - Bình Định); nước mắm Phan Thiết (Phan Rang) hoặc nước mắm Phú Quốc (Kiên Giang)... Trong các địa danh nói trên, nước mắm ở đảo Phú Quốc thuộc vào loại thượng hảo hạng trong làng đặc sản mắm biển VN...

Nhiều nhà nghiên cứu cho rằng, ven bờ biển thuộc đảo Phú Quốc có tới 6 loài cá có cơm, nhưng chỉ có một loài cá có thể làm được loại mắm thơm ngon và cho mùi vị độc đáo là nước mắm Phú Quốc. Nước mắm là món ăn truyền thống của người dân xứ ta. Sau khi cá được chế biến và xử lý với muối trong một thời gian nhất định sẽ tạo ra sự thủy phân protein do tác dụng của chất enzym có sẵn trong các loài cá và các vi khuẩn yếm khí. Vì vậy nước mắm là một sản phẩm rất giàu axit amin. Người miền Nam trong bất kỳ một bữa ăn nào cũng đều có chén nước mắm pha với ớt, tỏi, chanh, đường để tăng thêm hương vị cho các món ăn và khẩu vị từng người. Dưới con mắt của người ngoại quốc, nước mắm là một loại đặc sản trong hàng nước chấm. Ông Polse Droge - một nhà ngoại giao Mỹ có lần sang VN và rất mê món nước chấm "thần tiên" ở đảo Phú Quốc. Sau khi về nước, nhà ngoại giao này đã kịp thời phổ biến kinh nghiệm quý báu của mình cho người dân Mỹ. Nhà xuất bản Marabout của Pháp cũng đã từng phổ biến loại nước mắm sản xuất ở đảo Phú Quốc (Kiên Giang) cùng với 10 trang viết khác về các món ăn đặc sản ngon của VN.

Theo các nhà vi sinh vật học, trong nước mắm có rất nhiều axit amin có lợi cho sức khỏe con người. Từ năm 1920, một số nghiên cứu khoa học đã khẳng định rằng: nhờ các enzym tiêu hóa có trong ruột cá mà thịt cá được phân hủy thành nước mắm. Không bị thối rữa khi để lâu ngày trong các chum, vại nhờ một lượng muối đậm đặc. Vào những năm 1930, nhiều nhà nghiên cứu nước ngoài đã phát hiện được vai trò của 2 loài vi khuẩn yếm khí có lợi cho quá trình chế biến nước mắm. Đến năm 1946, các nhà khoa học Pháp cũng đã phân tích thành công các mẫu nước mắm Phú Quốc cất giữ gần 10 năm và cho thấy có 5 loại vi khuẩn yếm khí có lợi.

Ngày nay tại đảo Phú Quốc, người ta phân loại nước mắm ra thành 3 hạng: nước mắm nhĩ, nước mắm "óc trâu" và nước mắm "ngang". Nước mắm nhĩ Phú Quốc là loại nước gia vị tuyệt hảo, chúng được sản xuất nhờ các bí quyết kỹ thuật gia truyền cũng như kinh nghiệm lâu đời của người dân ở đây... ■