CL-01 · Bài 4

Hai phần sau của chiến lược: làm những loại sản phẩm nào, và dựa vào công nghệ, nguồn lực nào

Lớp Chiến lược sản phẩm là gì, khác kế hoạch ở đâu

Học xong bài này bạn sẽ

- xếp được các sản phẩm đang làm của một dòng vào bốn loại: mới hoàn toàn, nền tảng, phái sinh, cải tiến.
- Nói được công nghệ chính của dòng sản phẩm đang ở đoạn nào của đường chữ S, và vì sao.
- Chỉ ra được một việc nên tự làm và một việc nên đi thuê, dựa trên chiến lược đã chọn.

1 · Bốn loại sản phẩm khác nhau ở mức rủi ro và mức tiền phải bỏ ra

- Cách chia sản phẩm thành bốn loại được hai giáo sư Steven Wheelwright và Kim Clark đưa ra trong sách «Revolutionizing Product Development» năm 1992.
- Sản phẩm mới hoàn toàn
- Sản phẩm nền tảng (platform product) là sản phẩm đầu tiên của một dòng mới, đánh vào thị trường đã có, và được dựng sao cho từ nó mọc ra được cả một họ sản phẩm về sau.

1 · Bốn loại sản phẩm khác nhau ở mức rủi ro và mức tiền phải bỏ ra (tiếp)

- Sản phẩm phái sinh (derivative product) là sản phẩm mở rộng một dải đang có, thêm một mẫu mới cho một phân khúc riêng.
- Sản phẩm cải tiến (improvement) là bản sửa tính năng, sửa lỗi của một sản phẩm đang bán, để nó tốt hơn và cạnh tranh hơn.
- Xếp theo mức rủi ro và mức tiền thì thứ tự là: mới hoàn toàn cao nhất, rồi nền tảng, rồi phái sinh, thấp nhất là cải tiến.

2 · Sản phẩm nền tảng là quyết định nặng nhất, vì cả một họ sản phẩm mọc ra từ nó

- Sách RDI Toolkit 2019 (trang 172) gọi sản phẩm nền tảng là loại có thể coi là quan trọng nhất, và là loại mà phần nghiên cứu đóng vai lớn nhất.
- Khi chọn kiến trúc cho một nền tảng, nhóm kỹ thuật chọn luôn những thứ các sản phẩm sau sẽ phải dùng chung: kích thước khung, loại động cơ, cách bố trí mạch điện...
- Lấy một bối cảnh Việt Nam để thấy rõ, không lấy từ một công ty cụ thể.

2 · Sản phẩm nền tảng là quyết định nặng nhất, vì cả một họ sản phẩm mọc ra từ nó tiếp

- Chiếc quạt hơi nước đầu tiên là sản phẩm nền tảng, các bản sau mọc ra từ nó thành một họ, còn máy điều hoà chạy bằng máy nén là một nền tảng khác. -->
- Từ bối cảnh này rút ra một câu hỏi để soi chiến lược: dòng sản phẩm của bạn đang dựa trên nền tảng nào, nền tảng đó đã bao nhiêu năm...
- Bài này chỉ nói tới một nền tảng và họ sản phẩm của nó.

3 · Công nghệ đi theo đường chữ S, và độ dài của chiến lược quyết định nên chọn công nghệ ở đoạn nào

- Phần thứ năm của chiến lược bắt đầu bằng câu hỏi dòng sản phẩm dựa vào công nghệ nào.
- Quỹ đạo công nghệ là đường mô tả một công nghệ phát triển và được dùng rộng ra theo thời gian.
- Sách của chúng tôi đưa ra một luật chọn đơn giản, gắn với độ dài của chiến lược.
- Công nghệ đi theo đường chữ S, và đoạn mà công nghệ đang đứng phải khớp với độ dài của chiến lược. -->
- Muốn biết công nghệ đang ở đoạn nào, sách khuyên đối chiếu với báo cáo công nghệ của các tổ chức chuyên nghiên cứu.

4 · Nguồn lực, và việc tự làm hay đi thuê, cũng là lựa chọn chiến lược

- Phần thứ năm còn hai câu hỏi nữa: dòng sản phẩm dựa vào nguồn lực nào, và việc gì tự làm, việc gì đi thuê.
- Về nguồn lực, sách RDI Toolkit 2019 (trang 176) đặt một điều kiện mà bài 2 đã dẫn khi nói về cân đối nguồn lực...
- Về tự làm hay đi thuê, câu hỏi thường bị đẩy xuống phòng mua hàng như một chuyện giá cả.
- Luật để chọn rút từ bài 3: việc gắn trực tiếp với cách hơn người khác thì nên tự làm, hoặc ít nhất tự hiểu đủ sâu để kiểm được bên làm thuê.
- Sách RDI Toolkit 2019 (trang 159 tới 161) đặt ba hãng điện thoại lớn cạnh nhau với ba cách khác nhau: tự làm gần hết linh kiện, tự thiết kế rồi thuê sản xuất...

Bảng tổng hợp

Bảng tổng hợp hai phần sau của chiến lược

	Làm những loại sản phẩm nào	Dựa vào đâu
Trả lời câu	trong vài năm, chia sức cho mới hoàn toàn, nền tảng, phái sinh, cải tiến theo tỷ lệ nào	công nghệ nào, nguồn lực nào, việc gì tự làm, việc gì thuê
Quyết định nặng nhất	dựng nền tảng nào, khi nào dựng nền tảng kế tiếp	công nghệ đặt cho nền tảng đang ở đoạn nào của đường chữ S

Bảng tổng hợp

Bảng tổng hợp hai phần sau của chiến lược tiếp

	Làm những loại sản phẩm nào	Dựa vào đâu
Phải khớp với	cách hơn người khác: hơn bằng giá nghiêng về phái sinh, cải tiến; hơn bằng công nghệ cần chỗ cho nền tảng mới	độ dài của chiến lược, và số người, số tiền thật có
Câu hỏi để soi	nền tảng hiện tại đã bao nhiêu năm, có ai đang nghĩ tới nền tảng sau không	việc gắn với cách hơn người khác đang tự làm hay đang thuê hết

Phần giá trị nhất của bài

Chỗ người ta hay làm sai

- **Chỉ làm phái sinh và cải tiến mãi, không bao giờ dựng nền tảng mới**

  Cách tránh là ghi thẳng vào chiến lược một tỷ lệ nhỏ nguồn lực cho nền tảng kế tiếp, và không để tỷ lệ đó bị rút sang làm phái sinh khi có đơn gấp.

- **Đặt một chiến lược năm năm lên một công nghệ đang ở cuối đường chữ S**

  Cách tránh là với mỗi công nghệ chính, ghi ra nó đang ở đoạn nào và vì sao nghĩ vậy, rồi so với độ dài của chiến lược.

- **Chọn một chiến lược vượt quá nguồn lực, rồi bù bằng làm thêm giờ**

  Cách tránh là làm phép cân đối nguồn lực ngay khi viết phần thứ tư, và cắt danh mục trên giấy trước khi phải cắt trên thực tế.

Ví dụ để khái niệm sáng ra

Ví dụ minh hoạ

- Quy định (EC) số 244/2009 của Uỷ ban châu Âu, ban hành ngày 18 tháng 3 năm 2009, đặt yêu cầu về hiệu suất cho bóng đèn gia dụng chiếu sáng mọi hướng.
- Nhìn theo bài này: với bóng sợi đốt, đoạn cuối của đường chữ S có cả lịch ghi rõ ngày.

Ví dụ dưới đây lấy từ văn bản pháp luật công khai của Liên minh châu Âu, đăng trên trang EUR-Lex, nên bạn tra lại được.

Bài tập tự chấm

Thử nhìn lại việc của mình

- [ ] Chọn một dòng sản phẩm của công ty bạn.
- [ ] Liệt kê các sản phẩm dòng đó đã ra trong ba năm qua và xếp mỗi sản phẩm vào một trong bốn loại.
- [ ] Ghi tên nền tảng mà các sản phẩm đang dựa vào, và năm nền tảng đó ra đời.
- [ ] Với công nghệ chính của dòng, ghi nó đang ở đoạn nào của đường chữ S và một dấu hiệu khiến bạn nghĩ vậy.
- [ ] Cuối cùng, ghi một việc đang đi thuê mà gắn với cách hơn người khác của dòng sản phẩm.

Cách tự chấm và lời giải mẫu nằm trong bài trên trang web.

m.school

Đọc trọn bài và làm bài tập tại

mschool.meslab.org/lop/CL-01/bai-04.html

m.school by MES LAB · học không mất phí, không cần đăng nhập