

CHƯƠNG 1

QUẢN TRỊ CÔNG NGHỆ VÀ ĐỔI MỚI: TỔNG QUAN

Khái quát chung

Làm thế nào để doanh nghiệp quản trị công nghệ và đổi mới để đem lại lợi nhuận? Tài liệu này tập trung vào việc trả lời cho câu hỏi này. Chương này giới thiệu những vấn đề nền tảng. Một số định nghĩa cơ bản và khái quát về cách tiếp cận của tài liệu này. Các vấn đề cụ thể đề cập trong chương này, bao gồm:

- ☐ Tầm quan trọng của công nghệ, đổi mới và quản trị.
- ☐ Các hình thức của công nghệ.
- ☐ Tiến trình quản trị công nghệ.
- ☐ Các hình thức của đổi mới.
- ☐ Tiến trình quản trị đổi mới.
- ☐ Tiếp cận quản trị công nghệ và đổi mới.

GIỚI THIỆU

Phần mở đầu với bài viết về Nokia minh họa quản trị công nghệ và đổi mới (MTI) không còn là mối quan tâm mới mẻ của doanh nghiệp. Ngày nay, sản phẩm, qui trình và phương pháp tiếp cận mới phát triển nhanh hơn so với trước đây. Điều này thúc đẩy quản trị công nghệ và đổi mới như là vấn đề quan trọng đối với doanh nghiệp và xã hội.

Tầm quan trọng của MTI đối với doanh nghiệp

Để minh họa tầm quan trọng của quản trị công nghệ và đổi mới trong kinh doanh, hãy xem xét câu nói của Alan Greenspan, cựu chủ tịch dự trữ liên bang.

Khi các nhà lịch sử nhìn lại nửa thế kỷ trước, tôi tin họ sẽ kết luận rằng chúng ta hiện đang sống dựa trên một thời kỳ quan trọng trong lịch sử kinh tế Mỹ. Những công nghệ mới phát triển trên nền tảng đổi mới của nửa thế kỷ trước, bây giờ bắt đầu mang lại những thay đổi đáng kể trong phương thức sản xuất hàng hóa và dịch vụ, và trong cách thức phân phối sản phẩm đến người tiêu dùng. Những đổi mới này, cụ thể là thay đổi gần đây của Internet, đã tác động đến sự ra đời của các doanh nghiệp mới, rất nhiều trong số doanh nghiệp này đã góp phần cho sự phát triển và đóng góp lớn trong sản phẩm quốc dân và hệ thống phân phối hàng hóa¹.

Alan Greenspan, cựu chủ tịch dự trữ liên bang

Cựu chủ tịch dự trữ liên bang, Alan Greenspan, phải chăng đã đi quá xa với câu nói này. Ông ta cho rằng không chỉ tương lai doanh nghiệp định hướng bởi công nghệ, mà là nguồn gốc kinh doanh ngày nay chịu sự tác động của công nghệ và các ứng dụng của nó. Niềm tin dựa trên sự phát triển công nghệ này hỗ trợ bởi số lượng gia tăng bằng phát minh trên thế giới. Chẳng hạn, ở Mỹ vào những năm 1970-1985, tốc độ tăng bằng phát minh tương đối đều. Tuy nhiên, từ năm 1985-2000, số lượng bằng phát minh đã tăng hơn 100%². Ngoài ra, số lượng kiện cáo về quyền sở hữu trí tuệ cũng tăng gấp đôi trong thời kỳ này. Công nghệ và đổi mới không chỉ có tầm quan trọng đối với nền kinh tế, mà còn ảnh hưởng đến cuộc sống của con người qua các thời kỳ khác nhau.

Ảnh hưởng thực tiễn của sự gia tăng công nghệ đối với kinh doanh có thể minh họa về sự thay đổi của thông tin so với mười năm trước đây, bao gồm việc định giá đối với nhiều máy móc và sản phẩm tiêu dùng, là không hiệu quả. Thật khó để biết chính xác công ty sẽ định giá cho sản phẩm là bao nhiêu và mức giá của các công ty khác đưa ra. Nhà doanh nghiệp có thể gọi và hỏi giá cho sản phẩm đó. Liệu mức giá là có như nhau khi chúng ta hỏi giá từ những người bán hàng khác nhau trong mỗi thời điểm khác nhau trong tháng. Kết quả là mức giá khác nhau cho cùng sản phẩm. Các đại diện mua sắm sẽ mất rất nhiều thời gian để tìm kiếm mức giá tốt nhất. Tuy nhiên, các thay đổi trong lĩnh vực viễn thông đã hạn chế sự không hiệu quả này. Đặc biệt, Internet ngày nay đã góp phần làm cho việc định giá trở nên minh bạch và hiệu quả hơn cho cả hàng hóa vốn và sản phẩm tiêu dùng.

Ảnh hưởng của công nghệ đối với kinh doanh thường không chỉ một chiều, mà công nghệ mới gây ra tác động lan tỏa đối với các doanh nghiệp. Để minh họa cho điều này, hãy xem xét công nghệ thông tin từ ví dụ trước đây. Trong lý thuyết kinh tế, chúng ta được học giá được xác định bởi quan hệ cung cầu. Tác động của công nghệ sẽ làm gia tăng cầu và giá sẽ thấp hơn. Công nghệ mới cung cấp nhiều thông tin hơn cho người tiêu dùng. Khi có nhiều thông tin hơn, những người mua tiềm năng nhận thức được cơ hội sở hữu và

¹

²

sử dụng sản phẩm. Điều này làm cho cầu lớn hơn. Khi có nhiều thông tin chính xác hơn cũng sẽ làm cho việc định giá có hệ thống hơn. Vì vậy, công nghệ sẽ dẫn đến giá cả tốt hơn. Điều này cũng diễn ra tương tự đối với các thị trường khác. Ngày nay, nhiều người sử dụng Internet để mua xe hơi, sách, và nhiều sản phẩm khác. Số lượng người mua lớn hơn, trong một số trường hợp, sẽ làm cho giá giảm xuống. Một công ty muốn kiếm được lợi nhuận trong môi trường này đòi hỏi doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn. Một trong những công cụ để đạt được hiệu quả là thông qua công nghệ. Vì vậy, sử dụng công nghệ trong lĩnh vực này có thể dẫn đến nhu cầu thay đổi công nghệ trong các lĩnh vực khác.

Bán lẻ là một trong những ngành ở Mỹ. Wal-Mart là nhà bán lẻ lớn nhất trên thế giới và là một ví dụ cho tác động lan tỏa trong thực tế. Ngày nay, khi bạn mua sắm hàng hóa và thanh toán tại cửa hàng Wal-Mart, bạn hay nhân viên thu ngân sẽ quét mã vạch các sản phẩm mà bạn mua. Quy trình này là một cách thức để đẩy nhanh tốc độ tính tiền cùng với các thông tin cung cấp về doanh số và sản phẩm. Thông tin này lại được sử dụng để đặt hàng và xem xét tình hình bán hàng.

Wal-Mart đang bắt đầu mở rộng thông tin từ thanh toán bằng cách thực hiện công nghệ **nhận diện tầng số vô tuyến (RFID)** trên toàn quốc. Công nghệ này sẽ đặt các thẻ nhỏ trên sản phẩm của nhà sản xuất. Các thẻ này cho phép thu thập thông tin sản phẩm từ khi xuất xưởng đến khi xuất bán tại cửa hàng. Thông tin thu thập được liên quan đến sản phẩm sẽ giúp cho Wal-Mart kiểm soát tốt hơn mức độ hao hụt, mất trộm hay nhầm lẫn vị trí. RFID cũng giúp công ty cải thiện hiệu quả kiểm soát tồn kho. Điều này cho phép Wal-Mart biết ngay lập tức thiếu hụt sản phẩm tại bất kỳ cửa hàng nào hay dư thừa hàng hóa tại các cửa hàng khác. Wal-Mart có thể dự báo khả năng chuyển hàng hóa từ cửa hàng này sang cửa hàng khác để gia tăng lợi nhuận.

Công nghệ cũng hỗ trợ cho các nhà cung cấp quản trị tốt hơn quy trình sản xuất, và kết quả là cung cấp cho Wal-Mart nhanh và hiệu quả hơn. Chẳng hạn, RFID có thể sử dụng từ các nhà cung cấp của Wal-Mart như Procter and Gamble để cập nhật dữ liệu về những gì đã bán và bán ở đâu. Kết quả là, Procter and Gamble sẽ điều chỉnh quy trình sản xuất để đáp ứng nhu cầu của Wal-Mart. Thông tin này cung cấp cho các nhà cung cấp số lượng và sản phẩm cần thiết để vận chuyển đến các cửa hàng của Wal-Mart chứ không cần thiết vận chuyển đến nhà kho của Wal-Mart. Điều này sẽ giúp công ty kiểm soát chi phí tốt hơn. Theo ước tính của công ty, áp dụng công nghệ RFID có thể tiết kiệm chi phí cho Wal-Mart 8.4 tỷ USD mỗi năm³.

Tầm quan trọng của MTI đối với xã hội

Ảnh hưởng của công nghệ không chỉ tác động đến doanh nghiệp, mà còn có ảnh hưởng rộng hơn đối với xã hội - cả mặt tích cực và tiêu cực. Hãy xem xét ảnh hưởng tích cực của công nghệ lên một bang, Washington. Bang này phát triển dựa trên nền tảng của công nghệ. Số liệu cho thấy các ngành dựa trên công nghệ hỗ trợ trong tổng số 3.55 công việc cho mỗi công việc dựa trên nền tảng công nghệ; con số này so với con số bình quân 2.86 công việc trong các ngành khác ở Washington. Thu nhập lao động trong các ngành dựa trên công nghệ bình quân 61,330 USD vào năm 2000 so với con số bình quân của bang là 32,748 USD hay cao hơn 87% so với bình quân. Điều này đã cho thấy các ngành kinh doanh dựa trên công nghệ đóng góp giá trị xuất khẩu của bang cao hơn so với kinh doanh của các ngành khác⁴.

3

4

Như đã đề cập trước đây, công nghệ làm cho chi phí của doanh nghiệp thấp hơn. Tuy nhiên, điều này cũng làm gia tăng mức sử dụng ngoại lực từ các doanh nghiệp có chi phí thấp hơn; tiến bộ công nghệ trong lĩnh vực truyền thông và máy tính có thể đảm bảo cho việc sử dụng ngoại lực thành công. Chẳng hạn, chi phí cho một lập trình viên ở Mỹ có thể là 90,000 USD một năm. Cũng công việc này ở Nga, Trung Quốc hay Ấn Độ có chi phí thấp hơn một nửa với cùng chất lượng công việc⁵. Công nghệ cho phép nhiều công việc có thể thực hiện dễ dàng ở mọi nơi trên thế giới. Vì vậy, công nghệ cho phép và khuyến khích sử dụng ngoại lực lao động từ những nơi có chi phí thấp hơn. Trước đây, các công việc sản xuất chế tạo mới sử dụng ngoại lực thì ngày nay các công việc sử dụng ngoại lực không chỉ là các lập trình viên mà còn ở các công việc có tính kỹ thuật khác như việc đọc các bản phim MRI từ các xét nghiệm y khoa và soạn thảo các báo cáo thuế.

Sử dụng ngoại lực ảnh hưởng đến Mỹ và các quốc gia phát triển khác. Các quốc gia khác như Ai Len và Hàn Quốc lại chịu một số ảnh hưởng tiêu cực từ công nghệ khi công việc đòi hỏi sử dụng ngoại lực cho môi trường có chi phí thấp hơn. Tuy nhiên, sự phát triển của các nền kinh tế Ấn Độ, Trung Quốc, Nga và các quốc gia tương tự khác cung cấp một thị trường mới cho các quốc gia phát triển. Do vậy, công nghệ đem lại ảnh hưởng tích cực lẫn tiêu cực đối với xã hội.

Sự tương tác giữa xã hội và công nghệ có thể nhìn nhận theo thuật ngữ **đẩy** và **kéo**. Khi chúng ta nói công nghệ đẩy xã hội, thì chúng ta hàm ý đổi mới công nghệ làm thay đổi xã hội không như mong đợi. Chẳng hạn, xã hội không có nhu cầu phát triển Internet. Tuy nhiên, khi Internet có tính thực tiễn thì nó nhanh chóng được chấp nhận và áp dụng. Kinh doanh cũng có thể bị kéo bởi xã hội để tạo ra công nghệ. Chẳng hạn, xã hội yêu cầu phải có các cơ quan pháp lý về những đổi mới trong lĩnh vực xe hơi như các đặc trưng an toàn hơn và tiết kiệm nhiên liệu hơn. Các nhà sản xuất xe hơi lớn ở Mỹ có trụ sở tại Detroit thì cho rằng không thể đáp ứng các mục tiêu này. Tuy nhiên, khi luật được thông qua thì các doanh nghiệp gia tăng công việc và phát triển công nghệ cần thiết để đáp ứng các yêu cầu này. Vì vậy, quan hệ giữa xã hội và công nghệ là rất chặt chẽ và đa chiều. Chúng ta sẽ xem xét các chiều khác nhau trong tài liệu này.

Công nghệ và đổi mới vẫn luôn tiếp diễn

Công nghệ và đổi mới ảnh hưởng lên cả doanh nghiệp và xã hội một cách tổng thể, và ảnh hưởng này vẫn luôn tiếp diễn. Mỗi ngành đều có thể ra đời và mất đi rất nhanh bởi các công nghệ mới. Để minh họa cho điều này, hãy xem xét điều gì xảy ra đối với ngành ghi âm băng nhạc. Trong bốn mươi năm qua, ngành độc tôn này đã thay đổi cách thức ghi âm (LPs) sang băng đĩa 8 rãnh, sang băng từ cassette, sang đĩa từ compact. Các máy nghe đĩa quay đã lỗi thời, và đĩa nhạc 8 rãnh chỉ còn có tính sưu tập. Bây giờ, với sự phát triển của MP-3 và các công nghệ mới khác, CDs có lẽ sẽ không còn tồn tại trong mười năm đến.

Tương tự như vậy, các công ty cũng có thể ra đời và biến mất do các thay đổi công nghệ. Chẳng hạn, một công ty Mỹ cổ điển như Polaroid đã bị phá sản vì sự phát triển của máy quay phim kỹ thuật số, và điều này đã làm cho sản phẩm của công ty bị lỗi thời. Do đó, khi chúng ta bắt đầu xem xét công nghệ, hy vọng bạn sẽ nhận ra rằng công nghệ là một phần quan trọng đối với hầu hết các doanh nghiệp trên thị trường. Công nghệ thường lan tỏa theo những cách thức mà chúng ta không thể nhận ra cho đến khi chúng ta bắt đầu khám phá doanh nghiệp đó. Rõ ràng, một ngành, doanh nghiệp hay cá nhân bỏ qua công nghệ và sự phát triển của nó sẽ phải gánh chịu rủi ro tiềm năng rất lớn.

5

NGHIÊN CỨU CÔNG NGHỆ, ĐỔI MỚI, VÀ QUẢN TRỊ

Phần trước minh họa tầm quan trọng của quản trị công nghệ và đổi mới đối với xã hội, quốc gia, doanh nghiệp và cá nhân. Phần kế tiếp, chúng ta xem xét cụ thể hơn các khía cạnh của công nghệ và đổi mới.

Công nghệ và đổi mới: Phạm vi toàn bộ tổ chức

Công nghệ và đổi mới ảnh hưởng không chỉ ở các khía cạnh kỹ thuật trong kinh doanh mà cả hành vi và thái độ của các nhóm và cá nhân trong tổ chức. Như vậy, công nghệ và đổi mới là mối quan tâm của toàn bộ tổ chức. Một tổ chức không thể chỉ là một bộ phận biệt lập quan tâm đến công nghệ, trong khi các bộ phận khác bỏ qua vấn đề này.

Để minh họa, điện thoại di động trở thành một phần trong cuộc sống của chúng ta trong thập kỷ qua. Đổi mới công nghệ này cho phép nhân viên “không có mặt ở văn phòng” không có nghĩa là “không thể liên lạc với nhau”. Do đó, cá nhân không nhất thiết phải đến văn phòng thường xuyên bởi vì họ có thể kiểm tra thông qua điện thoại di động. Điều này có thể tiết kiệm chi phí, và các nhân viên trong tổ chức có thể không biết nhau cũng như ít có sự liên kết với văn hóa của tổ chức. Kết quả là, các quy trình phải được xem xét để đảm bảo mọi người cư xử theo như mong đợi của tổ chức. Điều này đòi hỏi nhà quản trị phải học hỏi cách thức tích hợp và quản trị mọi người nơi làm việc mỗi ngày. Do đó, nhà quản trị không chỉ quản trị các thay đổi về công nghệ mà còn xem xét cơ cấu tổ chức cho phù hợp với công nghệ đó. Tính phức tạp càng gia tăng sẽ đem đến các cơ hội cho việc phát triển các cách thức đổi mới để thực hiện công việc; nó cũng tạo ra nhu cầu thay đổi về cách thức hoạt động của công ty.

Khi xem xét quản trị công nghệ và đổi mới, chúng ta phải đảm bảo không chỉ hiểu cách thức phát triển công nghệ và đổi mới mà còn phải hiểu những gì xung quanh các hoạt động của tổ chức. Một doanh nghiệp cần phải hiểu công nghệ nào cần phải có và cách thức quản trị công nghệ trong tổ chức và các hoạt động liên quan.

Công nghệ và đổi mới: Phạm vi toàn thế giới

Ngày nay, thật khó để có thể phân đoạn công nghệ ở quốc gia này hay ở quốc gia khác. Chẳng hạn, nhiều doanh nghiệp Đài Loan sản xuất chất bán dẫn có trụ sở chính ở Đài Loan, nhưng sản xuất các vi mạch ở Trung Quốc, và triển khai các hoạt động nghiên cứu ở Mỹ⁶. Do vậy, các công ty công nghệ thực tế có nhiều bộ phận liên quan đến thị trường quốc tế.

Một thực tế đó là có nhiều lý thuyết, nguyên lý và nghiên cứu điều tra về quản trị công nghệ và đổi mới bắt nguồn từ Mỹ. Tuy nhiên, điều này không nhất thiết giới hạn phạm vi ứng dụng tại Mỹ. Nền tảng lý thuyết công nghệ phải được vận dụng đa dạng trên phương diện quản trị, cũng giống như lý thuyết vật lý hay hóa học được vận dụng ở mọi nơi trên thế giới. Với lý thuyết, nó không chỉ vận dụng đối với một quốc gia. Vì vậy, lý thuyết phù hợp về quản trị công nghệ và đổi mới được nghiên cứu và kiểm nghiệm ở Mỹ có thể vận dụng cho toàn bộ thế giới.

Tuy nhiên, khi chúng ta nói khả năng ứng dụng dựa trên nền tảng lý thuyết thì không có nghĩa là không có sự khác biệt trong việc vận dụng thực tế ở các quốc gia khác nhau. Có nhiều trung tâm nghiên cứu và phát triển công nghệ nổi tiếng trên toàn thế giới. Chẳng hạn, trong ngành chế tạo công cụ thì hầu hết các phát triển công nghệ trên thế giới đều bắt

6

nguồn từ Nhật. Tương tự như vậy, nhiều công nghệ mới trong lĩnh vực điện thoại di động bắt nguồn từ Phần Lan bởi những nỗ lực của Nokia. Hành vi của cá nhân và doanh nghiệp trong các trung tâm nghiên cứu và ứng dụng này ở các nước có một ít khác biệt so với Mỹ. Tuy nhiên, trong hầu hết các trường hợp thì sự tương đồng là lớn hơn so với sự khác biệt này.

Lý do giải thích cho sự khác biệt này là do sự khác biệt về thể chế hay những yếu tố định hình nên hành vi. Các thể chế trong các lĩnh vực khác nhau bao gồm qui định, chuẩn tắc và nhận thức⁷. **Thể chế qui định** bao gồm các luật và qui định cụ thể của quốc gia. Các **thể chế chuẩn tắc** là những giá trị của ngành hay chuyên môn. Chẳng hạn, giá trị của kế toán viên hay bác sĩ là rất tương tự nhau trên thế giới. Các **thể chế nhận thức** là những gì bắt nguồn từ phạm vi xã hội rộng lớn hơn, và định hình hành vi của các cá nhân. Thông thường, thể chế này được xem như văn hóa quốc gia.

Các thể chế qui định có thể thay đổi từ nơi này đến nơi khác. Tuy nhiên, ngày nay năng lực của Tổ chức Thương mại Thế giới và các đồng minh kinh tế khu vực như Liên minh Châu Âu hoạt động nhằm đảm bảo sự tương đồng trong một số vấn đề như bằng phát minh và những quan tâm công nghệ chủ yếu.

Các thể chế chuẩn tắc cũng phát triển một cách tương tự nhau trên thế giới. Các giá trị chuẩn tắc hình thành từ nhiều nguồn khác nhau, bao gồm các sự kiện mà ở đó nhiều giáo sư đầu ngành về công nghệ trên thế giới tham gia trong việc thiết đặt các thể chế cơ bản, trong đó có Stanford và MIT⁸. Kết quả sẽ đem lại sự chia sẻ giá trị giữa các cá nhân từ các trường đại học. Họ tiếp nhận các giá trị từ các nơi khác nhau. Bây giờ, các giáo sư sẽ truyền đạt với sinh viên về cách thức hành động của các công ty công nghệ và các nhà chuyên môn. Tương tự như vậy, sự tương tác ngày càng gia tăng giữa các công ty công nghệ ở các nơi khác nhau trên thế giới hành động có tính thống nhất với các giá trị của các công ty khác nhau. Sự trao đổi các ý tưởng trong các cuộc họp chuyên môn và số lượng các hoạt động nghiên cứu ngày càng gia tăng đã góp phần thúc đẩy tính thống nhất này.

Các thể chế nhận thức là khó thay đổi nhất là cũng là thể chế tạo ra sự khác biệt lớn nhất về hành vi trong các tổ chức khác nhau. Những thể chế này là yếu tố chính để định hình văn hóa quốc gia. Ban đầu, khi các công ty công nghệ di chuyển từ nước này đến nước khác thì sự xung đột văn hóa có thể gia tăng. Tuy nhiên, ngày nay các xung đột ít hơn do kiến thức và hiểu biết văn hóa giữa các quốc gia ngày càng tăng.

Do vậy, thực chất của quản trị công nghệ và đổi mới trình bày ở đây vẫn còn phù hợp với các doanh nghiệp cho dù doanh nghiệp đó ở đâu đi nữa. Điều này không có nghĩa không có sự khác biệt trên thế giới về các thể chế qui định, chuẩn tắc và nhận thức. Tuy nhiên, sự tương đồng dù sao vẫn lớn hơn với những khác biệt này.

Sáng tạo giá trị là chìa khóa

Bất kỳ nơi đâu ở Mỹ hay ở nơi nào khác trên thế giới, công nghệ và đổi mới phải làm gia tăng “giá trị” cho doanh nghiệp hay làm cho xã hội phát triển hơn. Mục tiêu của quản trị công nghệ và đổi mới là nhằm đổi mới và tạo ra công nghệ vì lợi ích của sáng tạo. Điều này cũng có nghĩa rằng doanh nghiệp vì động lực lợi nhuận và các tổ chức phi lợi nhuận vì động lực hiệu quả. Nghiên cứu cơ bản tập trung vào việc sáng tạo ra tri thức vì lợi ích của tri thức đem lại giá trị cho xã hội, nhưng đây không phải là phần trọng tâm được đề cập trong tài liệu này.

7

8

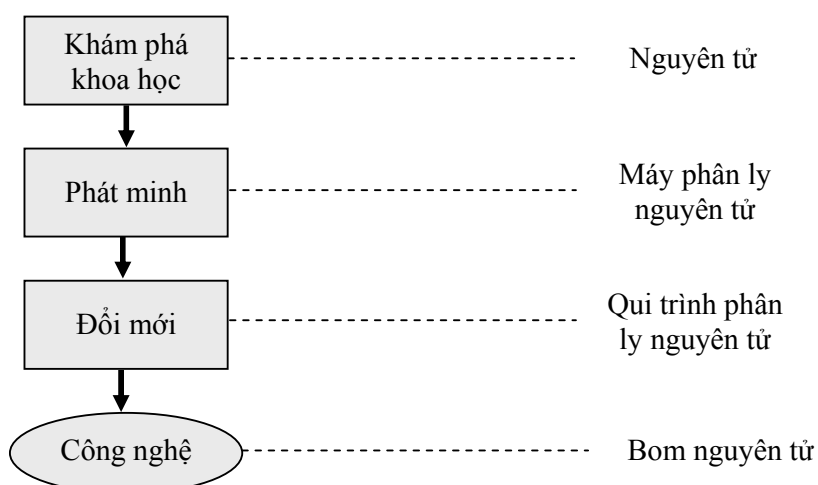
Bằng cách tập trung vào sáng tạo giá trị, nhà quản trị phải nhận thức được rằng nhu cầu công nghệ trong môi trường kinh doanh ngày nay đem lại sáng tạo giá trị một cách rõ ràng và kịp thời cho các doanh nghiệp. Sự sụp đổ của dot.com vào giữa những năm 1990, là do ngân sách chi phí cho công nghệ mới của doanh nghiệp đã giảm. Bốn thập kỷ qua, đầu tư công nghệ giảm vào cuối những năm 1990, chỉ tiêu cho công nghệ mới tăng 10% mỗi năm. Vào năm 2003, mức gia tăng chi tiêu đã giảm. Tuy nhiên, tốc độ chi tiêu vào công nghệ mới vẫn xấp xỉ 4% mỗi năm⁹. Do đó, các doanh nghiệp sẽ chẳng mong muốn đầu tư vào công nghệ nếu lợi ích hoạt động và chiến lược không rõ ràng. Trong những năm phát đạt của thập kỷ 1990, các công ty đầu tư với hy vọng sẽ đem lại kết quả khả quan. Môi trường cạnh tranh mới đòi hỏi nhu cầu lớn hơn về quản trị công nghệ. Hiện giờ, giá trị gia tăng của công nghệ phải rõ ràng, dựa trên các phân tích và dự báo để đánh giá đầu tư. Điều này làm cho tiến trình quản trị công nghệ và đổi mới trở nên khó khăn và phức tạp hơn.

Dự báo chi tiêu cho công nghệ sẽ tăng với tốc độ xấp xỉ 10% vào năm 2005 và sẽ tiếp tục duy trì trong tương lai. Do vậy, các doanh nghiệp tập trung vào công nghệ có thể chịu sự thăng trầm, nhưng ảnh hưởng cốt lõi của công nghệ đối với các doanh nghiệp ở các quốc gia phát triển như Mỹ, Cộng đồng Châu Âu, và các nền kinh tế đang lên trên thế giới.

CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN VỀ CÔNG NGHỆ

Trong phần trước, rõ ràng chúng ta cần phải hiểu công nghệ và đổi mới một cách rộng hơn, nhìn khía cạnh toàn bộ tổ chức không chỉ ở Mỹ mà trên toàn thế giới. Trọng tâm của tài liệu này nhằm xem xét cách thức sáng tạo giá trị thông qua quản trị công nghệ và đổi mới.

Trước khi chúng ta thiết lập tiến trình xem xét các khía cạnh của quản trị công nghệ và đổi mới, điều quan trọng là phải có sự thống nhất về các định nghĩa và các thuật ngữ cơ bản. Công nghệ và đổi mới là những khái niệm có liên quan, nhưng được quan tâm nghiên cứu một cách độc lập. Hình 1.1 minh họa một số khác biệt liên quan đến một vấn đề: sự khám phá nguyên tử.



Hình 1.1 Tiến trình từ khám phá đến ứng dụng

Các định nghĩa trình bày và phát triển dưới đây phản ánh một quan niệm về công nghệ và đổi mới được chấp nhận rộng rãi. Tuy nhiên, điều quan trọng phải nhận thức rằng có rất

nhiều cách thức khác nhau để định nghĩa công nghệ, đổi mới, và quản trị công nghệ và đổi mới. Phần đầu của chương sẽ tập trung vào các vấn đề liên quan đến công nghệ. Phần kế tiếp sẽ liên quan đến đổi mới.

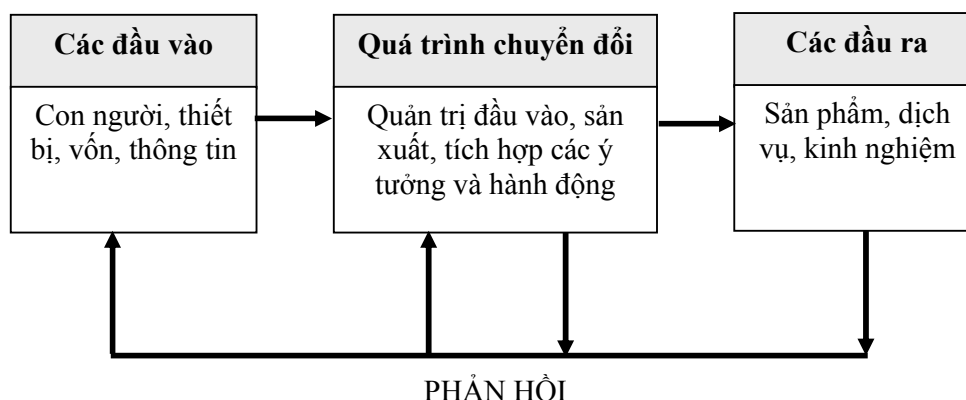
Định nghĩa công nghệ

Công nghệ được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau. Điều quan trọng là phải nhận diện sự khác biệt trong mỗi cách tiếp cận, trước khi chúng ta xây dựng một định nghĩa cho tài liệu này. Hiện tại, có hàng loạt định nghĩa minh họa các khía cạnh khác nhau về công nghệ. Nhưng đa số các định nghĩa công nghệ đều đề cập đến:

- ☐ Các qui trình làm thay đổi đầu vào thành đầu ra.
- ☐ Vận dụng tri thức để thực hiện công việc.
- ☐ Kiến thức lý thuyết và thực tiễn, và kỹ năng vận dụng để phát triển sản phẩm cũng như sản xuất và hệ thống phân phối.
- ☐ Công cụ kỹ thuật để mọi người cải thiện những thứ xung quanh.
- ☐ Ứng dụng khoa học, đặc biệt theo đuổi mục tiêu công nghiệp và thương mại; bao gồm toàn bộ các phương pháp và công cụ để đạt được mục tiêu đó.

Mặc dầu có vô số các định nghĩa khác nhau về công nghệ. Tuy nhiên, các định nghĩa này lại có chung một số đặc trưng. Mỗi định nghĩa đều đề cập đến tiến trình liên quan đến công nghệ, mà sự thay đổi là do kết quả của công nghệ, và công nghệ đó bao gồm cả cách tiếp cận hệ thống để đem lại đầu ra mong muốn (sự cải tiến, mục tiêu, đầu ra).

Vì mục đích của tài liệu này, chúng tôi tích hợp nhiều định nghĩa khác nhau để định nghĩa **công nghệ** như là *sự thực thi tiến trình học hỏi và tri thức của cá nhân và tổ chức để hỗ trợ nỗ lực của con người. Công nghệ là tri thức, sản phẩm, qui trình, công cụ, và hệ thống vận dụng để tạo ra hàng hóa hay cung cấp dịch vụ.*

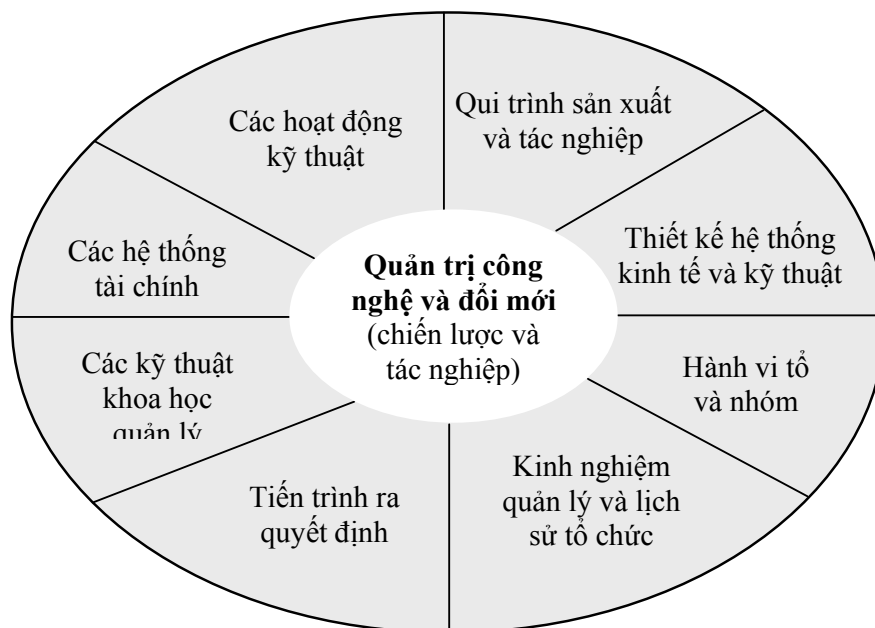


Hình 1.2 Quan điểm hệ thống của tổ chức

Định nghĩa này có một quan điểm hệ thống rất vững chắc, như minh họa trong Hình 1.2. **Quan điểm hệ thống** cho thấy doanh nghiệp như là một sự kết hợp các thành phần có mối quan hệ tương thuộc lẫn nhau. Tiếp cận hệ thống nhằm thực thi công nghệ liên quan đến tiến trình đầu vào, sự chuyển đổi, đầu ra và phản hồi theo toàn bộ tiến trình này. Nó cũng bao gồm các cá nhân, nhóm và các bộ phận cấu thành nên tổ chức, và môi trường bên ngoài có ảnh hưởng đến doanh nghiệp.

Định nghĩa về quản trị công nghệ

Định nghĩa công nghệ cũng đề cập đến tiến trình liên quan đến các yếu tố của quản trị chiến lược. Do đó, định nghĩa quản trị công nghệ cũng phải phản ánh cách tiếp cận hệ thống, có tính chiến lược này. Cách tiếp cận như vậy đòi hỏi tích hợp nhiều lĩnh vực khác nhau để quản trị công nghệ. Hình 1.3 minh họa các lĩnh vực khác nhau ảnh hưởng đến quản trị công nghệ và đổi mới.



Hình 1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị công nghệ và đổi mới

Một trong những định nghĩa được biết về quản trị công nghệ và đổi mới phù hợp với quan điểm tích hợp.

Quản trị công nghệ được định nghĩa như là tiến trình liên kết “kỹ thuật, khoa học, và quản trị để hoạch định, phát triển, và thực hiện năng lực công nghệ để hình thành và thực thi các mục tiêu chiến lược và tác nghiệp của tổ chức”¹⁰.

Thiếu sót lớn của định nghĩa này là thiếu sự quan tâm đến đánh giá và kiểm soát, một yêu cầu quan trọng theo cách tiếp cận chiến lược đối với quản trị công nghệ. Đánh giá và kiểm soát liên quan đến việc giám sát để đảm bảo công nghệ đáp ứng với kết quả đầu ra mong đợi. Điều quan trọng là sau khi công nghệ được triển khai thực hiện, công ty giám sát các thay đổi nhằm phát hiện công nghệ lỗi thời, nguy cấp, khả năng thay thế, hay cạnh tranh yếu. Một ví dụ cơ bản về nhu cầu đánh giá và kiểm soát là công ty National Cash Register, một nhà máy sản xuất hàng đầu về máy tính cơ khí. Vào những năm 1960, công ty bắt tay vào dự án xây dựng một nhà xưởng sản xuất tối tân cho các máy tính cơ khí. Cho đến khi nhà xưởng được xây dựng hoàn tất, thì vi mạch silicon và màng hình LED trở thành công nghệ lựa chọn cho các sản phẩm này. Công nghệ vi mạch silicon và màng hình LED đã tồn tại trong vài năm. Tuy nhiên, National Cash Register vẫn xác định là người dẫn đầu về máy tính cơ và vẫn không thay thế công nghệ mới ít nhất là trong mười năm. Điều này hóa ra lại không đúng; khi nhà máy bắt đầu sản xuất thì máy tính cầm tay đầu tiên bằng cách sử dụng công nghệ mới đã tung ra thị trường trong cùng thời kỳ. Khi đó, công ty mất nhiều năm để điều chỉnh, phục hồi và phát triển như NCR. Nhưng đó là

¹⁰

một tiến trình khó khăn. Tiến trình kiểm định công nghệ tốt có thể phòng tránh được những khó khăn này.

Vì vậy, chúng ta định nghĩa **quản trị công nghệ** như sau:

Quản trị công nghệ là tiến trình liên kết các lĩnh vực khác nhau nhằm hoạch định, phát triển, thực hiện, giám sát và kiểm soát năng lực công nghệ để hình thành và thực thi các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Định nghĩa này rõ ràng nhận thức vai trò của đánh giá và kiểm soát, mà trong nhiều định nghĩa khác đã bỏ qua.

TẦM QUAN TRỌNG CỦA QUẢN TRỊ CÔNG NGHỆ

Bây giờ, chúng ta đã có định nghĩa về công nghệ, và quản trị công nghệ và đổi mới, điều gì thực sự để phát triển hiểu biết và cách thức thực hiện những hoạt động này? The National Task Force on Technology đã liệt kê năm lý do mà các cá nhân và tổ chức phải quan tâm về quản trị công nghệ¹¹. Các lý do này như sau:

1. Bước tiến nhanh chóng về thay đổi công nghệ đòi hỏi cách tiếp cận đa lĩnh vực, nếu như phát triển kinh tế diễn ra theo hướng hiệu quả và hữu hiệu để giành các lợi thế về công nghệ.
2. Bước tiến nhanh chóng về sự phát triển công nghệ và mức độ tính vi ngày càng cao của người tiêu dùng làm cho chu kỳ sống của sản phẩm trở nên ngắn hơn. Những yếu tố này đòi hỏi tổ chức đi tiên phong thực hiện quản trị công nghệ.
3. Nhu cầu rút ngắn thời gian phát triển sản phẩm và phát triển tổ chức linh hoạt hơn. Khoảng thời gian từ ý tưởng đến khi thương mại hóa phải được rút ngắn bằng sự phát triển của công nghệ mới và công nghệ thay thế.
4. Nhu cầu cạnh tranh quốc tế ngày càng gia tăng đòi hỏi các tổ chức phải gia tăng sức cạnh tranh bằng cách vận dụng công nghệ mới.
5. Khi công nghệ thay đổi, các công cụ quản lý phải thay đổi theo, và tiến trình xem xét lựa chọn công cụ mới phải hợp lý.

Khi mỗi vấn đề được đề cập và giải quyết trong tài liệu này, chúng ta sẽ hiểu về cách thức quản trị công nghệ. Tuy nhiên, khía cạnh quản trị công nghệ được đề cập chủ yếu chứ không đề cập cụ thể những vấn đề quản trị doanh nghiệp. Thay vào đó, tài liệu đề cập đến nhiều vấn đề và tích hợp những vấn đề này để có thể vận dụng trong thực tiễn. Lĩnh hõn của các vấn đề liên quan đến quản trị công nghệ, đó là khía cạnh chiến lược của doanh nghiệp. Nếu các doanh nghiệp tiếp cận quản trị công nghệ theo cách thức này, thì doanh nghiệp có cơ sở và sự hiểu biết cần thiết để thành công.

TIẾN TRÌNH QUẢN TRỊ CÔNG NGHỆ

Các công cụ và vấn đề liên quan đến khía cạnh chiến lược là rất rộng. Để minh họa cho điều này, hãy xem xét một ví dụ của iBOT đã phát triển ghế có bánh xe. Thực ra, ghế có bánh xe đã tồn tại hơn 100 năm nay, nhưng có rất ít thay đổi trong thiết kế cơ bản. Những thiết kế ghế bánh xe về cơ bản chỉ sử dụng và di chuyển trên bề mặt phẳng. Tuy nhiên, Dean Kamen, nhà đầu tư của iBOT, phát hiện khó khăn trong việc di chuyển trên các bề mặt không phẳng, chẳng hạn như cầu thang. Vì vậy, anh ta xúc tiến tìm kiếm giải pháp mới. Thay vì suy nghĩ như những chiếc ghế truyền thống trước đây, anh ta thiết kế một

¹¹

chiếc ghế có thể đứng và giữ thăng bằng như con người. Thiết kế này có thể làm cho người ngồi trên ghế bánh xe có thể di chuyển lên xuống cầu thang¹².

Phát triển của iBOT minh họa vai trò của của các bộ phận trong doanh nghiệp cần phải phối hợp làm việc để đem lại thành công. Chẳng hạn, iBOT cho thấy nhu cầu của triết lý và tiếp cận mới để vấn đề có thể khám phá theo nhiều cách thức khác nhau. Kết quả của khám phá này cho phép người sử dụng có thể di chuyển trên cát hay có thể đứng lên để lấy hàng hóa trên kệ trong nhà hay cửa hàng tạp hóa.

Trường hợp này minh họa nhu cầu không chỉ đối với các kỹ sư thiết kế mà cả các nhà quản trị tài chính trong việc phân tích chi phí, và nhà quản trị marketing trong việc thử nghiệm sản phẩm. Phát triển sản phẩm đòi hỏi nguồn vốn đầu tư đáng kể, và nghiên cứu marketing cũng quan trọng trong việc xem xét sản phẩm có được chấp nhận không. Trong khi chi phí 29,000 USD trên mỗi đơn vị là khá cao, nhưng chi phí này được bù đắp liên quan đến cá nhân phải chỉnh sửa căn nhà để sử dụng ghế bánh xe. Điều cần thiết đối với hoạt động marketing là phải cung cấp thông tin về lợi ích này. Do đó, phát triển sản phẩm không chỉ dưới con mắt của một người về các giải pháp khác nhau, mà đòi hỏi có sự tham gia của toàn bộ tổ chức. Một loạt các công cụ liên quan đến việc xem xét quản trị công nghệ.

Ra quyết định về quản trị công nghệ

Có những quyết định quan trọng phải đưa ra đối với doanh nghiệp và người quản trị phải tìm kiếm cách thức quản trị công nghệ. Những quyết định này ban đầu chỉ tập trung tình hình chiến lược của công ty. Chẳng hạn, công ty phải xác định liệu công ty trở thành nhà dẫn đạo hay theo sau trong ngành. Mỗi lựa chọn chiến lược đều có lợi ích riêng, tuy nhiên các bước thực hiện và việc phát triển các qui trình và cơ cấu tổ chức cũng khác nhau. Các doanh nghiệp cần phải xác định liệu công ty phát triển công nghệ mới hay phải mua công nghệ. Như vậy, mỗi cách tiếp cận chiến lược có lợi ích và phản hồi kết quả khác nhau. Điều này sẽ được đề cập chi tiết ở phần sau, tuy nhiên doanh nghiệp cần phải xác định mức độ quan trọng với những mặt tích cực và tiêu cực từ mỗi tiếp cận.

Quyết định chiến lược không dừng lại ở đây. Công ty cũng sẽ phải xác định phạm vi của sản phẩm mà họ dự định cung cấp trên thị trường. Yếu tố quan trọng cần xác định đó chính là đòn bẩy công nghệ và đổi mới trong việc đưa ra **cơ sở nền tảng** cho các qui trình và sản phẩm. Doanh nghiệp cũng sẽ xác định phạm vi của sản phẩm, giá của sản phẩm là bao nhiêu, và khi nào thì sản phẩm tung ra thị trường, và sản phẩm sẽ được sản xuất ở đâu.

Các vấn đề này cần phải xác định một cách nghiêm túc. Nếu như doanh nghiệp hành động một cách tích cực, thích ứng với sự cạnh tranh. Trái lại, doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn nếu như hành động một cách tích cực nhưng mang tính chủ quan. Tài liệu này xem xét các vấn đề và tập trung vào một số chủ đề chính liên quan đến các quyết định của nhà quản trị. Các giải đáp cho các vấn đề và tập trung vào các chủ đề thích hợp sẽ giúp nhận diện các công cụ cần thiết vận dụng cho quá trình ra quyết định liên quan đến quản trị công nghệ.

Các công cụ quản trị công nghệ

Vai trò của công nghệ đối với doanh nghiệp, những công cụ cần thiết để quản trị công nghệ một cách thích hợp, là rất rộng. Thông thường, nhà quản trị cho rằng khi công nghệ được quan tâm và hấp dẫn đối với nhà quản trị cũng nhu cầu từ phía khách hàng. Nhà

12

quản trị thường phản ứng theo cách đánh giá cá nhân về khả năng tồn tại của sản phẩm. Thay vào đó, nhà quản trị cần phải thực hiện một số công việc sau:

- ☐ Phân tích cấu trúc ngành cho cả nội địa và quốc tế,
- ☐ Hiểu được năng lực của doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh,
- ☐ Thực hiện các phân tích tài chính đối với sản phẩm, và doanh nghiệp
- ☐ Dự báo về các thay đổi trong tương lai.

CÁC KHÁI NIỆM VỀ ĐỔI MỚI

Chúng ta đã xem xét định nghĩa về công nghệ và quản trị công nghệ cũng như các công cụ và ra quyết định liên quan đến những vấn đề này. Một điều quan trọng không kém là định nghĩa đổi mới và quản trị đổi mới bởi vì đổi mới là một phần của quản trị công nghệ, nhưng vì nó có đặc tính “mới mẻ”, có tính độc nhất trong cách thức quản trị và phát triển trong phạm vi doanh nghiệp. Quản trị đổi mới yêu cầu công nghệ; nhưng quản trị công nghệ không nhất thiết yêu cầu đổi mới. Nếu như các quy trình, sản phẩm, và cơ cấu tổ chức khá ổn định và môi trường tương đối bảo hòa, thì cũng không nhất thiết đòi hỏi đổi mới. Tuy nhiên, nhà quản trị phải luôn cảnh báo với các cơ hội đổi mới. Do đó, đổi mới được xem như một lĩnh vực nghiên cứu có tính độc lập. Mặc dầu, tiến trình đổi mới là một phần của quản trị công nghệ, các doanh nghiệp cần phải tiếp cận chiến lược, nhấn mạnh vào đổi mới và các tiến trình đổi mới, sẽ có vô số các vấn đề cần giải quyết.

Định nghĩa đổi mới

Thật khó để đưa ra định nghĩa về đổi mới. Hầu như trong suy nghĩ của chúng ta đều biết đổi mới là gì, nhưng chúng ta có cách nghĩ riêng về định nghĩa về đổi mới. Một số định nghĩa đổi mới như là sự phát minh hay sự khám phá¹³. Nói cách khác, đổi mới không chỉ là hành động sáng tạo, mà bao gồm cả những người tham gia trong quá trình đưa sản phẩm ra thị trường và bán nó cho mọi người. Tài liệu này đi sâu hơn về định nghĩa này và cho rằng đổi mới bao gồm sự kết hợp quá trình phát triển và thực hiện sự sáng tạo. Chúng ta tin rằng một định nghĩa với phạm vi rộng hơn là cần thiết, bởi vì các yếu tố của tiến trình đổi mới là hết sức quan trọng. Vì vậy, một định nghĩa **đổi mới** theo như Rubenstein đã định nghĩa như sau “*tiến trình, mà ở đó sản phẩm mới hay cải tiến, các quy trình, công cụ và dịch vụ được phát triển và chuyển đến nhà máy và/hay thị trường thích hợp*”¹⁴.

Một điểm cần lưu ý trong định nghĩa này khác với các định nghĩa đổi mới khác được tóm tắt trong Hình 1.4; có thể sự mới mẻ của sản phẩm hay quy trình, sự mới mẻ trong cách sử dụng, hay sự kết hợp cả hai. Thật sự có một sự khó khăn trong việc quản trị các kiểu đổi mới khác nhau như vậy. Chẳng hạn, một cách tiếp cận đổi mới phổ biến nhất đó là phát triển sản phẩm hay quy trình mới để giải quyết một vấn đề hay sử dụng mới. Những kiểu đổi mới này thường tác động đến sự thay đổi của các quy trình liên quan. Chẳng hạn, hãy nghĩ Internet tác động đến cách thức làm việc của chúng ta. Một minh họa khác đó là DVDs, một quy trình cũ nhưng với cách thức sử dụng mới. DVDs hoạt động theo như công nghệ cơ bản CDs; tuy nhiên các thiết bị đọc và nén được cải tiến hơn.

Những ví dụ này đề cập đến đổi mới sản phẩm, tuy nhiên các quy trình cũng có thể đổi mới. **Hệ thống quản trị tồn kho Just-in-time (JIT)** là đổi mới quy trình để đảm bảo đầu vào đáp ứng đúng nhu cầu của quy trình sản xuất. Đổi mới quy trình như vậy cho phép

¹³

¹⁴

doanh nghiệp có thể tiết kiệm chi phí vốn và lưu trữ tồn kho. Kết quả là đổi mới sản phẩm và qui trình có mối quan hệ với nhau. Chẳng hạn, bảo mật email liên quan đến phần mềm chống vi rút là một sự đổi mới sản phẩm. Nhưng nhiều doanh nghiệp giải quyết với vấn đề bảo mật email bằng cách sử dụng bức tường lửa (firewall) để bảo vệ thông tin công ty - một sự đổi mới qui trình. Một thực tế đó là các phần mềm phát triển một cách nhanh chóng để đáp ứng nhu cầu bảo mật thông tin doanh nghiệp, một cuộc chiến đổi mới vẫn luôn tiếp diễn.

		SẢN PHẨM/QUI TRÌNH					
		Mới	Cũ				
SỬ DỤNG/VẤN ĐỀ	Cũ	<table><tr><th>Danh mục 1</th><th>Danh mục 2</th></tr><tr><td>Giải pháp mới đối với vấn đề cũ Sản phẩm: được phẩm mới Qui trình: just-in-time</td><td>Không đổi mới</td></tr></table>	Danh mục 1	Danh mục 2	Giải pháp mới đối với vấn đề cũ Sản phẩm: được phẩm mới Qui trình: just-in-time	Không đổi mới	
	Danh mục 1	Danh mục 2					
Giải pháp mới đối với vấn đề cũ Sản phẩm: được phẩm mới Qui trình: just-in-time	Không đổi mới						
	Mới	<table><tr><th>Danh mục 3</th><th>Danh mục 4</th></tr><tr><td>Đổi mới nhất: sản phẩm mới đem lại cơ hội mới Sản phẩm: PC năm 1980 Qui trình: mã vạch cho kiểm soát tồn kho</td><td>Sản phẩm/Quy trình cũ ứng dụng cách thức mới Sản phẩm: ứng dụng khác của kẹp giấy, DVDs Qui trình: nghiên cứu đất bằng hình ảnh vệ tinh</td></tr></table>	Danh mục 3	Danh mục 4	Đổi mới nhất: sản phẩm mới đem lại cơ hội mới Sản phẩm: PC năm 1980 Qui trình: mã vạch cho kiểm soát tồn kho	Sản phẩm/Quy trình cũ ứng dụng cách thức mới Sản phẩm: ứng dụng khác của kẹp giấy, DVDs Qui trình: nghiên cứu đất bằng hình ảnh vệ tinh	
Danh mục 3	Danh mục 4						
Đổi mới nhất: sản phẩm mới đem lại cơ hội mới Sản phẩm: PC năm 1980 Qui trình: mã vạch cho kiểm soát tồn kho	Sản phẩm/Quy trình cũ ứng dụng cách thức mới Sản phẩm: ứng dụng khác của kẹp giấy, DVDs Qui trình: nghiên cứu đất bằng hình ảnh vệ tinh						

Hình 1.4 Danh mục đổi mới

Định nghĩa về quản trị đổi mới

Với định nghĩa đổi mới ở trên, làm thế nào để quản trị đổi mới? quản trị đổi mới thành công còn tùy thuộc vào lãnh đạo cấp cao của tổ chức, liệu có mong đợi trong việc cam kết các nguồn lực để cho phép các cá nhân và nhóm phát hiện “sự mới mẻ” và đáp ứng kịp thời hay không. Sự cam kết của lãnh đạo đối với đổi mới đòi hỏi phải nhận thức được một số vấn đề có tính thực tiễn¹⁵ như sau:

1. Quản trị công nghệ phải kết hợp với quản trị đổi mới.
2. Yêu cầu thúc đẩy môi trường để thúc đẩy suy nghĩ đổi mới.
3. Thừa nhận được giá trị “tốt hơn” từ đổi mới qui trình và sản phẩm hiện tại.
4. Khuyến khích các hoạt động sáng tạo, và biết chấp nhận rủi ro.

Do đó, chúng ta định nghĩa **quản trị đổi mới** như sau

Một cách tiếp cận toàn diện trong việc giải quyết và thực hiện các vấn đề về quản lý trên cơ sở giải quyết vấn đề có tính tích hợp, và hiểu biết sâu sắc các liên kết giữa các dòng đổi mới, các nhóm và sự tiến triển của tổ chức. Một tiến trình thực hiện bao gồm – quản trị xung đột, kiểm soát và chống đối với sự thay đổi. Nhà quản trị là một kỹ sư/nghệ nhân, nhà thiết kế mạng/chính trị, và nhà nghệ thuật/khoa học.

¹⁵

TIẾN TRÌNH QUẢN TRỊ ĐỔI MỚI

Thúc đẩy sáng tạo là hết sức cần thiết để quản trị đổi mới. Tuy nhiên, điều quan trọng hơn là khuyến khích cá nhân hãy suy nghĩ khác với những điều hiện hữu. Hoạt động bao gồm phát triển môi trường sáng tạo trong tổ chức. Delbecq and Mills¹⁶ mô tả các đặc trưng của tổ chức để quản trị tốt tiến trình đổi mới. Các đặc trưng này bao gồm:

1. Có nguồn ngân sách riêng cho đổi mới.
2. Xem xét thường xuyên các đề xuất không chính thức từ các nhóm bên ngoài tuyển quản lý.
3. Định hướng rõ ràng trong nghiên cứu và theo đuổi đến cùng.
4. Mở rộng phạm vi học hỏi từ nơi khác để mọi người hiểu nơi khác đang làm gì.
5. Thiết đặt các kỳ vọng có tính thực tiễn.
6. Tạo ra bầu không khí hỗ trợ để xem xét và khám phá những thay đổi cũng như nguồn lực cần thiết để duy trì hoạt động đổi mới.

Pixar Animation Studios minh họa cách thức xây dựng môi trường hỗ trợ cho hoạt động đổi mới. Trường quay này sản xuất các phim như Toy Story, A Bug's Life, và Monster, Inc. là nhà sản xuất đầu tiên phát triển công nghệ ảnh động bằng máy tính. Trong đó có cả Marionette, một phần mềm ảnh động và Ringmaster, một phần mềm bao gồm các mô hình, hình động và ánh sáng. Phòng quay thu hút được nhiều người rất sáng tạo (Steve Jobs, người sáng lập công ty Apple Computer) cùng làm việc với nhau trong công ty. Để đảm bảo cho các cá nhân công ty trang bị các kỹ năng cần thiết, họ bắt đầu công việc thực tập ba tháng tại đại học Pixar với những lĩnh vực liên quan. Công ty cũng sẵn sàng sáng tạo của cá nhân bị chôn vùi trong công việc hành chính. Chính vì vậy, các hoạt động của doanh nghiệp luôn tạo ra một môi trường sáng tạo.

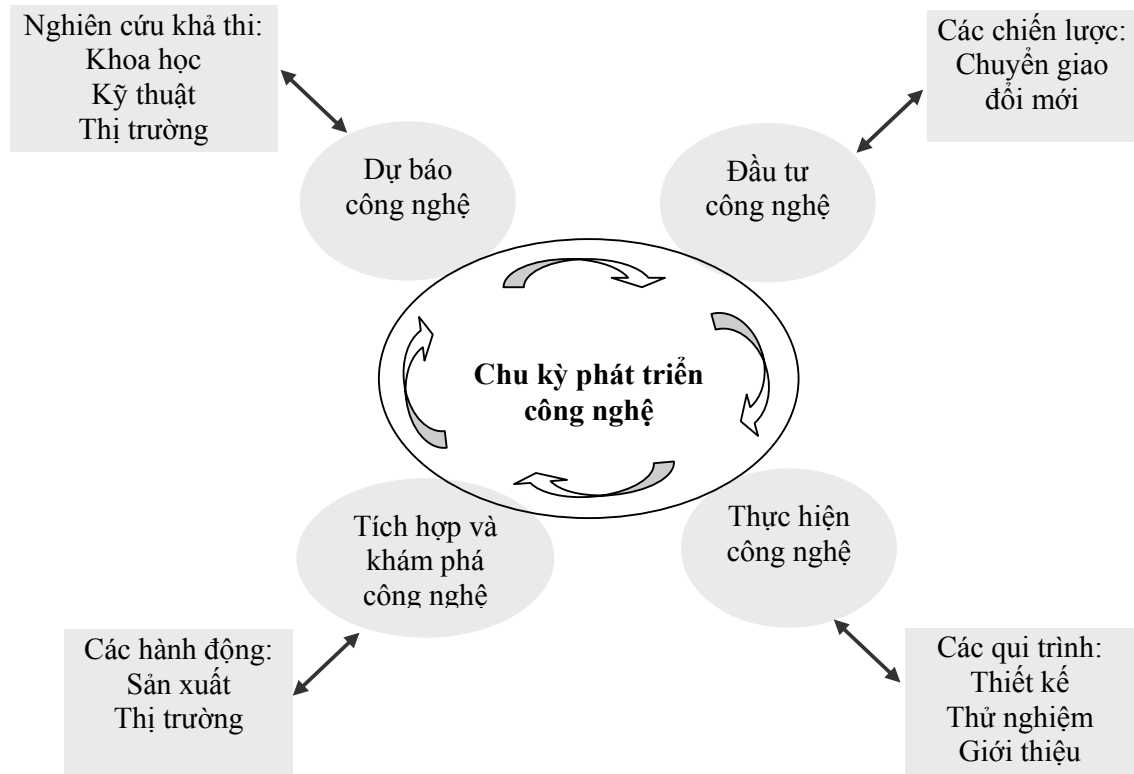
Quản trị đổi mới đòi hỏi các doanh nghiệp khuyến khích sự sáng tạo và các cá nhân biết chấp nhận rủi ro. Doanh nghiệp phải thực hiện các qui trình cho phép thất bại và sự khám phá. Có bốn đặc tính cá nhân cần tăng cường cho hoạt động đổi mới cá nhân¹⁷. Nếu tổ chức quản trị môi trường làm việc theo cách thức này nhằm khuyến khích hành vi đổi mới. Bốn hành vi, đó là:

1. Đặt câu hỏi để nhận diện vấn đề và cơ hội.
2. Học hỏi các kỹ năng mới.
3. Chấp nhận rủi ro và trở thành người tiên phong.
4. Liên kết niềm tin và giá trị cá nhân với giá trị và mục tiêu của tổ chức.

Khi bạn xem xét tiến trình đổi mới, thì đây phải là tiến trình có tính liên tục trong tổ chức, chứ không phải là một tiến trình chỉ diễn ra một lần để đáp ứng nhu cầu đổi mới của doanh nghiệp. Hình 1.5 mô tả chu kỳ đổi mới. Các khía cạnh khác nhau của qui trình sẽ được đề cập chi tiết hơn ở các phần sau.

¹⁶

¹⁷



Hình 1.5 Mô hình tiến trình đổi mới

Để minh họa cho tiến trình này, chúng ta hãy xem xét Koch Industries, là một trong những doanh nghiệp tư nhân lớn nhất ở Mỹ. Koch khuyến khích các cá nhân phát triển các ý tưởng mới cũng như với nhiều doanh nghiệp khác. Nhưng Koch rất tích cực đào tạo cá nhân hiểu biết nhiều lĩnh vực khác nhau trong công ty để họ nắm bắt toàn bộ hoạt động của công ty. Đồng thời, công ty cũng sẽ phạt rất nghiêm với các cá nhân không thực hiện đổi mới công việc. Văn hóa của Koch là phải biết chấp nhận rủi ro. Kết quả điều này cho phép công ty có thể đa dạng hóa từ hai lĩnh vực dầu khí và khí đốt thành một, và có thể mở rộng sang những thị trường mới.

Các công cụ quản trị đổi mới

Quản trị đổi mới liên quan đến phạm vi rộng từ công nghệ hiện tại và tương lai hơn là thực hiện đổi mới. Đổi mới liên quan trực tiếp đến khám phá và phát triển sản phẩm hay quy trình mới. Thông thường, khi chúng ta nghĩ về đổi mới, chúng ta nghĩ đến sản phẩm hay quy trình mới. Chẳng hạn, Toyota là công ty đi đầu trong đổi mới quy trình sản xuất lean định hình cho tổ chức sẽ thực hiện như thế nào, với kỹ thuật được biết đến như tồn kho Just-in-time mà bây giờ trở thành chuẩn tắc trong hệ thống sản xuất trên thế giới. Tuy nhiên, đổi mới thì không có tác động lan tỏa; nó có thể đơn giản là cách sử dụng sản phẩm cũ theo cách thức mới.

Trong tài liệu này, chúng ta sẽ xem xét sự khác nhau giữa quản trị công nghệ (MOT) và quản trị đổi mới (MOI), nhưng lưu ý rằng giữa chúng là có mối quan hệ tương tác lẫn nhau trong tổ chức. Sự khác biệt này giúp cho chúng ta phân tích hành động của doanh nghiệp tốt hơn, nhưng trong thực tế thì chúng có tác động hai chiều theo nhiều cấp độ.

CẤU TRÚC XEM XÉT CỦA MTI

Trong chương này, chúng ta sẽ trình bày tổng quát về những vấn đề và định nghĩa trọng tâm để nghiên cứu quản trị công nghệ và đổi mới. Những vấn đề tập trung được phát triển trong tài liệu này.

Khía cạnh chiến lược

Quản trị chiến lược là sự cố gắng của doanh nghiệp để phân tích môi trường và sức mạnh cũng như điểm yếu của doanh nghiệp, và sau đó lựa chọn con đường cạnh tranh để theo đuổi. Trên con đường đó, doanh nghiệp tăng cường sức mạnh và hạn chế điểm yếu. Rõ ràng, khía cạnh chiến lược là vấn đề trọng tâm liên quan trực tiếp đến sự thành công của quản trị công nghệ và đổi mới. Khía cạnh chiến lược phân thành ba bước cụ thể: hoạch định, thực hiện, đánh giá và kiểm soát. Tác giả tiếp cận cơ sở nền tảng này để phát triển các vấn đề trong toàn bộ tài liệu này.

Ra quyết định cho quản trị chiến lược

Một vấn đề đặt ra đối với tổ chức là phải đưa ra các quyết định then chốt từ khi bắt đầu xem xét công nghệ và đổi mới. Chúng ta thường tin rằng kinh nghiệm là yếu tố quan trọng trong các quyết định này liệu tiến trình chúng ta tập trung thuộc về bên trong hay bên ngoài. Chẳng hạn, nếu một doanh nghiệp chọn mua một công nghệ mới; thì doanh nghiệp phải tập trung vào các vấn đề tích hợp công nghệ với đặc điểm doanh nghiệp sử dụng công nghệ này để sản xuất. Trái lại, nếu doanh nghiệp tập trung vào việc sáng tạo công nghệ thì doanh nghiệp sẽ tập trung vào việc khuyến khích sáng tạo đổi mới bên trong thông qua cơ cấu và phần thưởng là những yếu tố hết sức quan trọng.

Như đã đề cập trước đây, mô hình chiến lược sẽ được vận dụng để phân tích các chủ đề này. Do đó, hoạch định, thực hiện, đánh giá và kiểm soát sẽ được vận dụng để xem xét đổi mới bên trong và đặt được công nghệ bên ngoài.

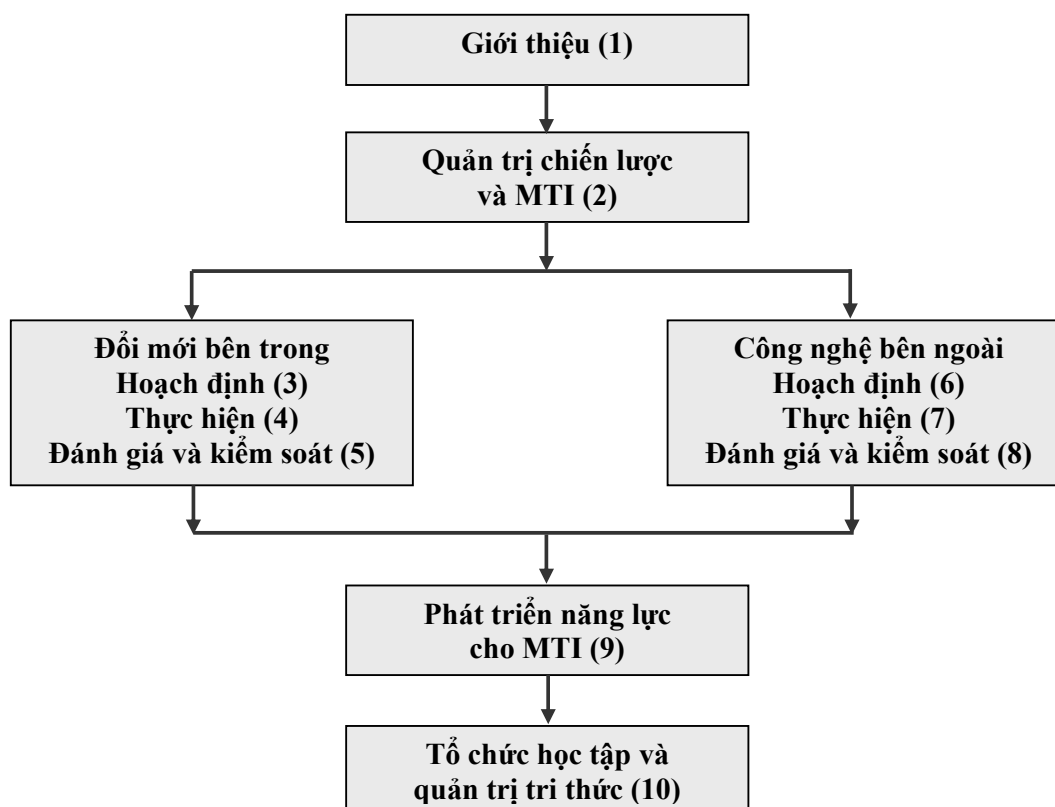
Các công cụ quản trị chiến lược

Như đã lưu ý trước đây, các công cụ thuộc về quản lý sẽ tập trung để vận dụng trong thực tiễn. Các công cụ này sẽ được phát triển trong mỗi phần của tài liệu. Phụ lục đầu tiên sẽ trình bày công cụ phân tích tài chính để phân tích hoạt động của doanh nghiệp và nguồn vốn để đầu tư công nghệ. Phần thứ hai sẽ tập trung vào các công cụ liên quan đến quản trị dự án, phần thứ ba sẽ tập trung vào cơ sở nền tảng để quản trị danh mục đầu tư công nghệ, và phần phụ lục cuối cùng sẽ đề cập đến con đường đổi mới.

Ngoài ra, phần cuối của mỗi chương cũng có một phần bài tập đánh giá tập trung vào công nghệ để hỗ trợ cho người học vận dụng kiến thức đã học ở mỗi chương. Các công cụ đánh giá sẽ xem xét doanh nghiệp đang làm gì với công nghệ và năng lực đổi mới so với những gì doanh nghiệp mong muốn thực hiện và doanh nghiệp khác đang làm. Các bài tập đánh giá yêu cầu người học phải thu thập thông tin thêm từ bên ngoài và bên trong doanh nghiệp để xem xét vị thế của doanh nghiệp về sản phẩm và qui trình kinh doanh. Một doanh nghiệp phải được xem xét mức độ phù hợp giữa qui trình quản lý và thủ tục và các mục tiêu chiến lược, phát hiện lợi thế cạnh tranh, cũng như các trở ngại giữa các hoạt động doanh nghiệp gây ra bất lợi trong cạnh tranh.

TỔ CHỨC TÀI LIỆU

Hình 1.6 minh họa cách tiếp cận của tài liệu này. Chi tiết của mỗi phần sẽ được đề cập cụ thể. Chẳng hạn, phần đầu mỗi phần sẽ giới thiệu một tình huống sẽ minh họa ý tưởng trình bày của các chương trong mỗi phần. Trong phần đầu này, tình huống minh họa về Nokia.



Hình 1.6 Cấu trúc nội dung của tài liệu

Vào cuối mỗi chương, sẽ có một bài báo về “thế giới thực” nhằm giúp minh họa các khái niệm của mỗi chương. Ngoài ra, các bài tập tư duy để tăng cường thêm kiến thức liên quan đến các khái niệm trong mỗi chương. Các bài tập Internet WWW và bài tập đánh giá và các câu hỏi thảo luận cũng được đề cập trong cuối mỗi chương. Ngoài ra, một loạt các câu hỏi được đặt ra vào đầu mỗi phần liên quan đến tình huống xem xét. Chẳng hạn, trong phần một gồm chương 1 và 2, các câu hỏi liên quan đến tình huống Nokia.

TÓM TẮT

Chương này hình thành cơ sở nền tảng để khám phá quản trị công nghệ và đổi mới. Chương này đề cập ứng dụng công nghệ luôn là mối quan tâm của các doanh nghiệp ở Mỹ và trên thế giới. Việc ứng dụng công nghệ và nghiên cứu các ảnh hưởng công nghệ là vấn đề hết sức quan trọng trong việc nghiên cứu quản trị công nghệ và đổi mới. Chương này đã định nghĩa công nghệ và doanh nghiệp và cách thức để quản trị công nghệ và quản trị đổi mới. Những định nghĩa này đã cung cấp rất nhiều khía cạnh, trong đó quản trị chiến lược cũng đóng một vai trò hết sức quan trọng.

Các chỉ dẫn về quản lý

Để quản trị công nghệ và đổi mới thành công, một doanh nghiệp phải là người đi tiên phong hơn là tích cực. Để thúc đẩy theo hướng tiếp cận tiên phong, một doanh nghiệp phải:

1. Bổ nhiệm người lãnh đạo công nghệ - những người chịu trách nhiệm với thay đổi;
2. Hiểu biết hoạt động kinh doanh để hỗ trợ và trợ giúp phát triển công nghệ mới;
3. Xem xét cụ thể liệu doanh nghiệp có trên đường công nghệ hay không;
4. Đánh giá sức mạnh và điểm yếu của nhân lực và cách tiếp cận đối với quản trị công nghệ và đổi mới;
5. Thiết lập thứ tự ưu tiên hợp lý;
6. Phát triển cơ sở hạ tầng hoàn hảo để giúp doanh nghiệp có thể giành lợi thế cạnh tranh;
7. Hiểu biết công việc và mối liên kết giữa chúng;
8. Tiếp cận hệ thống trong nghiên cứu và đánh giá, tuy nhiên quan điểm hệ thống phải đảm bảo có thể ứng dụng được;
9. Tận hưởng chiến thắng và học hỏi từ mỗi thất bại;
10. Tin tưởng trong mỗi quyết định nếu như định hướng quyết định là đúng đắn.

Các câu hỏi gợi ý

Khi một doanh nghiệp bắt đầu xem xét cơ sở nền tảng cho quản trị công nghệ và đổi mới, thì doanh nghiệp phải được hướng dẫn để trả lời cho các câu hỏi sau:

1. Liệu quyết định có dựa trên mục tiêu rõ ràng về nơi nào doanh nghiệp muốn đến hay không?
2. Các cá nhân có nhận thức về đổi mới và sẵn sàng giúp đỡ người khác đổi mới trong các phần công việc hay không?
3. Liệu có tồn tại môi trường chia sẻ ý tưởng để xây dựng và phát triển ý tưởng hay không?
4. Liệu nhóm phát triển có quan hệ và trở thành nhóm thật sự hay không?
5. Cách thức khắc phục sai lầm? Liệu sai lầm này được xem như kinh nghiệm học tập hay không?

6. Liệu có khuyến khích cá nhân chấp nhận rủi ro và hỗ trợ cho các ý tưởng mới hay không?
7. Liệu có có nỗ lực đổi mới và được sự hỗ trợ hay không?

Vấn đề thực tiễn

1. Một mô hình là sự hiện diện qui trình và sự tương tác phức tạp, cho phép bạn sử dụng cách tiếp cận đơn giản để hiểu được sự phức tạp và ý tưởng. Chương này trình bày quản trị công nghệ và đổi mới thông qua các mô hình. Sau khi đọc hết chương và dựa vào hiểu biết về MTI, hãy cho mô hình hóa quản trị công nghệ và đổi mới? Giải thích cho mô hình của bạn?
2. Hãy xem xét một số công nghệ mới hay qui trình mà bạn đã tham gia trong vòng hai hay ba năm vừa qua. Những vấn đề ảnh hưởng đến bạn với tư cách là một cá nhân? Những yếu tố nào giúp bạn thành công để thích ứng với qui trình mới?
3. Hãy liệt kê một danh mục các vận dụng khác nhau đối với hồ sơ kẹp giấy? Các yếu tố mới cho mỗi trường hợp ứng dụng? Liệu đây có phải là một chuẩn mực hay không?

Bài tập WWW

1. Hãy sử dụng công cụ tìm kiếm trên Internet để tìm các định nghĩa về công nghệ và đổi mới. Bạn rút ra những đặc trưng gì từ những định nghĩa này? Liệu có giống hay khác nhau so với các định nghĩa trong tài liệu này? Tại sao có sự khác nhau như vậy?
2. Sự sáng tạo có phải là yếu tố quan trọng để thúc đẩy đổi mới và trong việc chấp nhận công nghệ mới. Có bao nhiêu khóa học liên quan đến sự sáng tạo? Bạn có thể phát hiện ra điều gì về sự sáng tạo trên Web? Tìm ra năm website cho thấy sự sáng tạo này? Các công cụ mà bạn phát hiện có thể giúp bạn tăng cường suy nghĩ tích cực?
3. Hãy tìm một bài báo cung cấp các chỉ dẫn cho nhà quản trị về cách thức quản trị công nghệ và đổi mới. Bạn suy nghĩ gì về những chỉ dẫn này? Hãy so sánh những chỉ dẫn này so với những chỉ dẫn trong tài liệu?

Bài tập đánh giá

Khi bạn cố gắng xác định năng lực của tổ chức trong việc quản trị công nghệ và đổi mới. Điều quan trọng đối với các doanh nghiệp là phải nhận diện các năng lực của doanh nghiệp. **Năng lực** là tập hợp các đặc tính của tổ chức để thực hiện và hỗ trợ cho các chiến lược. Trong quản trị công nghệ và đổi mới, có nhiều cách tiếp cận trong việc xác định năng lực đổi mới của tổ chức. Cơ sở nền tảng cho đánh giá năng lực đổi mới¹⁸ chỉ ra năm nhóm biến số kinh doanh, bao gồm:

1. Khả năng cung cấp và phân bổ nguồn lực.
2. Khả năng để hiểu được chiến lược của đối thủ cạnh tranh và những tiên bộ của ngành liên quan đến đổi mới.

3. Khả năng để lĩnh hội được phát triển công nghệ phù hợp với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.
4. Phạm vi cấu trúc và văn hóa của các đơn vị kinh doanh ảnh hưởng đến doanh nghiệp.
5. Khả năng chiến lược trong việc giải quyết sự thúc đẩy đổi mới bên trong doanh nghiệp.

Các loại thông tin nào cần thu thập liên quan đến mỗi danh mục để xác định khi nào, ở đâu, bằng cách nào, nếu như và đổi mới nào sẽ được triển khai thực hiện trong doanh nghiệp? Cho biết cụ thể và đánh giá của bạn?

Câu hỏi thảo luận

1. Hãy thảo luận định nghĩa công nghệ theo quan điểm chiến lược?
2. Thảo luận vai trò của đổi mới trong tiến trình quản trị chiến lược?
3. Định nghĩa quản trị đổi mới và cho ví dụ minh họa dựa trên hiểu biết của bạn?
4. Định nghĩa quản trị đổi mới và cho ví dụ minh họa cách thức doanh nghiệp có thể quản trị tiến trình đổi mới?
5. Cho một ví dụ minh họa về quản trị công nghệ và đổi mới của Nokia và cách thức giành lợi thế cạnh tranh của Nokia từ những hoạt động này?

Tình huống phân một: Nokia

Tình huống Nokia minh họa các thay đổi của công ty từ các thay đổi công nghệ và đổi mới? Những thay đổi nào về công nghệ mà bạn nghĩ Nokia đã thực hiện? Đối với qui trình? Đối với sản phẩm? Kiểu đổi mới nào bạn nghĩ những thay đổi này được minh họa (như trong Hình 1.4)?

Các thuật ngữ quan trọng

Cơ sở nền tảng, 11

Công nghệ, 8

Đẩy, 4

Đổi mới, 12

Hệ thống quản trị tồn kho Just-in-time (JIT), 12

Kéo, 4

Năng lực, 18

Nhận diện tầng số vô tuyến (RFID), 2

Quan điểm hệ thống, 8

Quản trị chiến lược, 15

Quản trị công nghệ, 9

Quản trị đổi mới, 13

Thế chế chuẩn tắc, 6

Thế chế nhận thức, 6

Thế chế qui định, 6

CHƯƠNG 2

CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN TRỊ CÔNG NGHỆ VÀ ĐỔI MỚI

Khái quát chung

Làm thế nào để tích hợp khía cạnh chiến lược với quản trị công nghệ và đổi mới (MTI) trong doanh nghiệp. Chương này trình bày các cơ sở nền tảng của quản trị chiến lược của MTI. Các vấn đề cụ thể được đề cập như sau:

- ☐ Ý nghĩa của chiến lược
- ☐ Công nghệ cải tiến liên tục và công nghệ cải tiến đột phá
- ☐ Công nghệ tấn công và công nghệ phòng thủ
- ☐ Trọng tâm của MTI trong chiến lược
- ☐ Tiến trình chiến lược
- ☐ Môi trường ngành và ảnh hưởng của ngành
- ☐ Nhóm chiến lược trong ngành

GIỚI THIỆU

Chương 1 cung cấp tổng quan về MTI. Chương này tích hợp MTI và chiến lược, những cơ sở nền tảng còn lại trong tài liệu này. Nỗ lực chiến lược của doanh nghiệp là những hành động nhằm định hướng doanh nghiệp. Những hành động và hoạt động phải phù hợp với nhau¹ để thúc đẩy doanh nghiệp theo định hướng đã định. Để đảm bảo thành công, chiến lược của doanh nghiệp và quản trị công nghệ là những vấn đề quan trọng và có mối quan hệ tác động lẫn nhau.

Để minh họa nhu cầu của các doanh nghiệp trong việc tích hợp chiến lược với quản trị công nghệ và đổi mới, hãy xem xét Polaroid Corporation. Doanh nghiệp được sáng lập vào năm 1937, trước đây là một trong những doanh nghiệp công nghệ hàng đầu ở Mỹ. Sản phẩm của công ty được biết đến với các tên lửa dò nhiệt bằng máy vi tính theo qui trình xử lý ảnh. Polaroid thành công nhờ năng lực đổi mới trong việc tạo ra công nghệ đón đầu (cutting-edge), mà còn ở khả năng của chiến lược xây dựng các hành động thích hợp cho công nghệ. Điều này đã tạo một vị thế thị trường mạnh cho doanh nghiệp và công nghệ.

Tuy nhiên, vào cuối những năm 1990, năng lực của Polaroid trong việc kết hợp giữa công nghệ và chiến lược rơi vào tình thế bế tắc. Vào thời kỳ này đã có những tiến bộ mới trong máy quay kỹ thuật số. Polaroid cũng biết nhu cầu về máy quay kỹ thuật số, nhưng công ty đã tiếp cận sản phẩm này, một quyết định chiến lược là không thâm nhập vào thị trường này. Thay vào đó, Polaroid tập trung các nỗ lực cho chiến lược bảo vệ công nghệ độc tôn về hình ảnh của mình. Tuy nhiên, công ty đã thất bại trong việc cải tiến công nghệ cơ bản. Do đó, công ty đã kết liễu sản phẩm và chiến lược sai lầm cho sản phẩm đó. Kết quả là công ty bị phá sản vào cuối năm 2001².

Vì vậy, một công ty đáp ứng công nghệ cho cạnh tranh thành công cần phải củng cố vị thế công nghệ. Vị thế công nghệ này có thể đạt được bằng cách phát triển công nghệ bên trong hay mua sắm công nghệ từ bên ngoài, nhưng sự thành công của doanh nghiệp không phải đến một cách tình cờ. Các quan tâm của thị trường đối với công nghệ của doanh nghiệp và có chiến lược đúng đắn để cạnh tranh trên thị trường là những yếu tố hết sức quan trọng. Do đó, không chỉ có một hoạt động như phát triển tiến bộ của công nghệ để đem lại thành công trong kinh doanh; thay vào đó, một hệ thống các hoạt động có mối quan hệ với nhau cần thiết cho sự thành công.

Chương này xem xét hai vấn đề cụ thể mà nhà quản trị cần phải lưu ý:

1. Tại sao doanh nghiệp phải đối phó với việc hoạch định và thực thi chiến lược cho MTI. Kết quả là, công nghệ phải được tiếp cận như một phần cốt lõi của tiến trình chiến lược, không phải là tập trung như một phần riêng biệt.
2. Đặc điểm của tiến trình chiến lược phải gắn với thực tiễn trong việc tích hợp giữa công nghệ và chiến lược.

CHIẾN LƯỢC LÀ GÌ?

Chiến lược là tập hợp các hành động phối hợp để thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp. Chiến lược không phải là hành động đơn lẻ diễn ra trong doanh nghiệp. Thường thì các cá nhân gặp phải lúng túng với khái niệm hoạch định chiến lược. Hoạch định chiến lược là một tiến trình nhằm đặt ra một nền tảng hoạt động và định hướng cho doanh nghiệp trong vài năm đến. Kết quả của tiến trình hoạch định chiến lược là kế hoạch chiến lược. Tuy nhiên, chiến lược không chỉ trên giấy mà là kết quả từ những nỗ lực hoạch định của doanh nghiệp.

¹

²

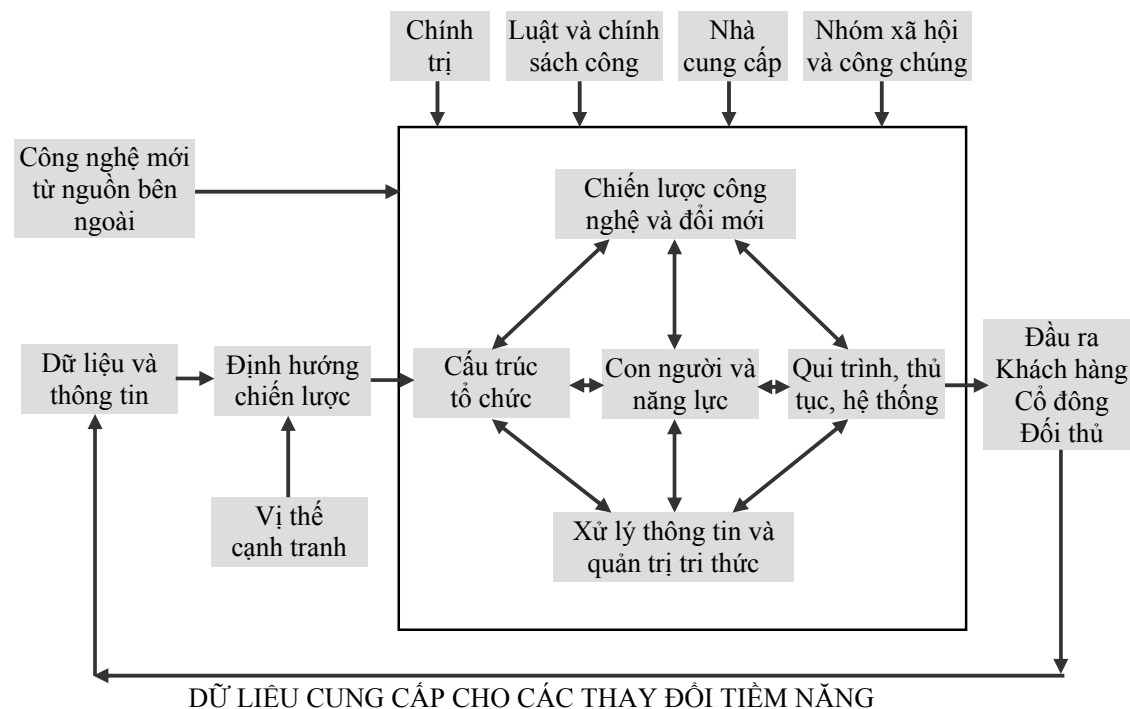
Quản trị chiến lược là một tiến trình trong tương lai, mà ở đó tổ chức xác định tính chất hoạt động kinh doanh, loại hình tổ chức, và sự đóng góp của các bộ phận khác nhau. Phạm vi chiến lược có thể ví như một chiếc dù, mà ở dưới đó doanh nghiệp thiết lập các kế hoạch và chính sách để thúc đẩy các nỗ lực nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Trong việc xây dựng chiến lược cho các doanh nghiệp định hướng vào công nghệ, thì công nghệ không phải là vấn đề phụ. Polaroid Corporation thất bại vì đã tách rời giữa chiến lược và công nghệ. Doanh nghiệp đã không theo đuổi công nghệ đón đầu, và thậm chí không cải tiến công nghệ truyền thống. Thay vào đó, chiến lược của Polaroid tập trung vào việc cắt giảm chi phí, mà bỏ qua các thay đổi lớn trên thị trường.

Polaroid đã không nhất quán trong hành động; cũng có nhiều ví dụ tương tự. Các nhà sản xuất đồng hồ đeo tay Thụy Sĩ đã thống trị ngành đồng hồ trên toàn cầu hơn 100 năm. Vào đầu những năm 1960, Thụy Sĩ đã không tin rằng mọi người sẽ quan tâm đến đồng hồ đeo tay kỹ thuật số. Họ đã nghĩ rằng đồng hồ đeo tay phải có những chi tiết dịch chuyển trên bề mặt đồng hồ, chứ không phải là những con số in trên đó. Các doanh nghiệp Thụy Sĩ đã quá tin tưởng vào điều này và bỏ qua cơ hội công nghệ đồng hồ kỹ thuật số của người Nhật. Kết quả là sau đó Nhật trở thành người thống trị trong ngành này. Một ví dụ khác, ngành sản xuất thép ở Mỹ là sản xuất hàng đầu thế giới trong một thời gian, tuy nhiên ngành thép Mỹ cũng đã bỏ qua công nghệ nung chảy bằng khí. Điều này đã tác động đến vị trí thống trị của ngành, và vì vậy ngành thép Mỹ ngày nay có vị thế cạnh tranh rất yếu. Do đó, công nghệ không phải là yếu tố bị động mà công nghệ phải là một phần then chốt cho sự thành công của chiến lược. Doanh nghiệp phải lựa chọn và đánh giá một cách tích cực với các điều chỉnh cần thiết.

TRỌNG TÂM CỦA MTI TRONG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Lợi ích của chiến lược là định hướng toàn bộ tổ chức tiến đến mục tiêu phù hợp. Hình 2.1 cho thấy chiến lược, công nghệ, và các yếu tố khác nhau tương tác với nhau để xác định đầu ra của tổ chức.



Hình 2.1 Tương tác chiến lược bên trong và bên ngoài

Các mối quan hệ tương tác trong tiến trình này là rất phức tạp. Tuy nhiên, điểm trọng tâm trong tiến trình này là công nghệ được xem xét xuyên suốt trong toàn bộ tiến trình chiến lược. Về bên trong, tiến trình này minh họa công nghệ tác động đến cấu trúc tổ chức, con người, qui trình, thủ tục và hệ thống. Ngoài ra, điều quan trọng cần lưu ý đó là các yếu tố môi trường như chính trị, tốc độ đổi mới, luật, chính sách công, và các ảnh hưởng tương tác giữa con người, các qui trình và cấu trúc của doanh nghiệp. Các nhóm hữu quan quan trọng như khách hàng, đối thủ cạnh tranh và các nhà đầu tư cũng tác động bởi những yếu tố môi trường bên ngoài này. Do đó, doanh nghiệp không chỉ xây dựng chiến lược một cách độc lập. Hoạt động của doanh nghiệp chịu sự tác động và đôi khi tác động đối với môi trường. Hình 2.1 minh họa khá đầy đủ các quan hệ cơ bản, nhưng trong thực tiễn thì có nhiều mối quan hệ ảnh hưởng lẫn nhau hơn so với tiến trình minh họa này.

Tích hợp MTI với chiến lược

Năng lực là tập hợp các kỹ năng mà một doanh nghiệp phát triển³. Hầu hết các doanh nghiệp có các đối thủ cạnh tranh như nhau trong một lĩnh vực cụ thể, như chi tiết trong Hình 2.1. Chẳng hạn, công ty thức ăn nhanh như McDonald's và Burger King trông có vẻ tương tự nhau trong mọi khía cạnh. Tuy nhiên, để thành công thì các công ty này phải có năm hoặc sáu năng lực mà ở đó công ty hơn hẳn so với các đối thủ khác. Những **năng lực** này là các khối được xây dựng cho chiến lược doanh nghiệp. Năng lực từ sự tích hợp giữa công nghệ với chiến lược phải triển khai vì hoạt động của doanh nghiệp suy cho cùng là nhằm giành lợi thế cạnh tranh so với đối thủ từ những năng lực này. Năng lực của doanh nghiệp có thể phân loại dựa trên kỹ thuật hoặc thị trường. Mỗi một loại năng lực này sẽ được xem xét trong phần kế tiếp.

Năng lực kỹ thuật

Năng lực kỹ thuật tập trung vào cách thức doanh nghiệp tiếp cận với công nghệ hiện có hay công nghệ mong muốn trong tương lai. Do đó, tiếp cận của doanh nghiệp đối với những năng lực này có thể phân loại thành một trong ba cách sau: hủy bỏ, duy trì, hay phát triển. Tiếp cận công nghệ là một quyết định chiến lược của doanh nghiệp thông qua sự lựa chọn, trong đó có cả con người, cấu trúc và qui trình.

Hủy bỏ tập trung vào việc hạn chế những năng lực về công nghệ nào đó trong tổ chức và thay thế công nghệ này bằng công nghệ khác. Mặc dầu, việc hủy bỏ các năng lực dường như là điều khác thường, có lẽ công nghệ đã không còn thích hợp và đòi hỏi phải thay thế. Sau khi Exxon Valder gặp tai nạn, nhiều công ty cung cấp tàu chở dầu xem xét lại công nghệ với thiết kế một khoan chứa hiện tại là quá rủi ro. Do đó, nhiều tàu chở dầu cũ nhận được bảo hiểm và thay thế với công nghệ tàu chở dầu hai khoan chứa.

Một cách khác, công ty có thể lựa chọn duy trì công nghệ. Trong trường hợp này, công nghệ có thể cũ nhưng công ty tin rằng công nghệ này vẫn còn lợi ích sử dụng. Những doanh nghiệp này có thể thực hiện tiến trình cải tiến liên tục, nhưng vẫn duy trì một số khía cạnh nào đó của công nghệ hiện tại. Crayolas vẫn tiếp tục với sản phẩm hiện tại mặc dầu công nghệ mới đã phát triển. Binney và Smith, những người sáng lập Crayola, đã cải tiến sản phẩm với nhiều màu sắc mới, có thể giặt được, vv. Nhưng công nghệ hiện tại vẫn được duy trì và kết quả là sản phẩm và công ty vẫn tiếp tục phát triển.

Phát triển năng lực công nghệ mới có thể mang lại cho doanh nghiệp thay đổi cạnh tranh so với các công ty khác trong ngành bằng cách thay đổi cách chơi. Những năng lực này có thể mua từ bên ngoài hay phát triển từ bên trong. Nhiều công ty đã đeo đuổi công nghệ mới để duy trì hay tăng cường vị thế cạnh tranh. Một minh họa cho điều này, các nhà bán lẻ theo

3

đuổi năng lực từ Internet để bổ sung cho số các cửa hàng hiện tại, như Sears, Wal-Mart, và Saks Fifth Avenue. Những công nghệ mới hay cách sử dụng mới của công nghệ cũ cũng cho phép phát triển sang các thị trường mới.

Năng lực thị trường

Một doanh nghiệp không chỉ có năng lực kỹ thuật mà còn có những kỹ năng thị trường thích hợp tác động đến công nghệ của doanh nghiệp một cách gián tiếp. Nhiều kỹ sư chịu trách nhiệm trong việc phát triển sản phẩm mới nhưng cũng có thể bỏ qua các vấn đề như cách thức phân phối chúng. Để minh họa, hãy bắt đầu với các doanh nghiệp cung cấp các thiết bị y tế phát triển công nghệ liên quan đến thay thế hông, một doanh nghiệp có công nghệ tốt nhưng không thể giải phẫu chỉnh hình để có thể sử dụng thiết bị này. Doanh nghiệp không thể hiểu tại sao vì có một công ty đại diện như là một trong những nhà phân phối các sản phẩm chỉnh hình trong thành phố.

Các công ty mới thành lập sau thời gian hoạt động sẽ nhận ra rằng các đại diện bán hàng đã thiết lập quan hệ đối tác trong việc phân phối sản phẩm tập trung vào những khách hàng sử dụng các sản phẩm chỉnh hình trong việc điều trị các chấn thương thể thao. Các bác sĩ chỉnh hình điều trị các chấn thương thể thao thường không thực hiện các giải phẫu, và khi họ làm điều đó thì một nguyên tắc đó là những người đại diện bán hàng không được phép ở trong các phòng phẫu thuật. Ngược lại, các bác sĩ chỉnh hình thường sử dụng các sản phẩm chỉnh hình cho các bệnh nhân điều trị, và một thực tiễn chung đó là những người bán hàng sẽ cung cấp sản phẩm cho những người từ các phòng phẫu thuật và hướng dẫn họ sử dụng sản phẩm mới. Thất bại của công ty thường là do thiếu kiến thức về thị trường. Những người quản lý giỏi sẽ nhận ra sự khác biệt quan trọng này để tìm kiếm các nhà phân phối mới cho sản phẩm. Ngày nay, các doanh nghiệp mới cũng làm tốt công việc này. Năng lực công nghệ mà không có năng lực thị trường thì cũng sẽ không đạt được thành công.

Tóm lại, công nghệ được xem như đầu vào của chiến lược chứ không phải là yếu tố trọng tâm. Lập luận trên cho rằng công ty phải xem xét yếu tố trọng tâm của chiến lược. Thực tế, công nghệ phải xem xét ở hầu hết các cấp trong doanh nghiệp, và mức độ thành thạo trong nhiều lĩnh vực phải phù hợp và có quan hệ với các năng lực công nghệ. Năng lực của doanh nghiệp, trong đó có công nghệ, sẽ đem lại cho doanh nghiệp lợi thế cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh phải bền vững theo thời gian. Do vậy, mục tiêu mà doanh nghiệp hướng đến là **lợi thế cạnh tranh bền vững**.

Công nghệ và lợi thế cạnh tranh

Lợi thế cạnh tranh là thứ mà doanh nghiệp thực hiện tốt hơn so với bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào. Tuy nhiên, khả năng để thực hiện một hoạt động tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh sẽ đem lại lợi thế cạnh tranh bền vững khi và chỉ khi hoạt động này đem lại giá trị cho khách hàng mà những đối thủ khác không thể có được. Chẳng hạn, khả năng xử lý của vi mạch máy tính nhanh hơn có thể là lợi thế cạnh tranh so với các nhà sản xuất vi mạch khác khi và chỉ khi thị trường có nhu cầu đối với các vi mạch này. Do đó, lợi thế cạnh tranh không phải là thứ mà doanh nghiệp có tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh, mà là những thứ tác động đến quyết định mua của khách hàng để họ mua sản phẩm của công ty thay vì mua sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Từ lợi thế cạnh tranh như vậy, công ty có thể xây dựng giá trị cho nhóm hữu quan và những người sở hữu.

Khi chúng ta nghĩ về công nghệ và lợi thế cạnh tranh, có nhiều cách để phân tích công nghệ. Đặc biệt, sự phát triển công nghệ được xem như cải tiến liên tục hay đột phá; công nghệ có sử dụng theo cách tấn công hay phòng thủ. Tuy nhiên, nhiều khía cạnh khác nhau của công nghệ là không có tính loại trừ nhau.

Công nghệ cải tiến liên tục và công nghệ cải tiến đột phá

Công nghệ tác động đến môi trường cạnh tranh theo cách thức cải tiến liên tục hoặc đột phá⁴. Một ví dụ cho **công nghệ cải tiến liên tục** đó là máy tính cá nhân. Máy tính cá nhân dường như là nhẹ hơn và có thuận lợi cho việc di chuyển hơn theo thời gian. Những thay đổi này về mặt công nghệ không phải là sự phát triển tức thời, mà thực tế nó được cải tiến theo thời gian. Do đó, chúng được xem như là cải tiến liên tục vì không có những thay đổi lớn diễn ra cùng một lúc. Tiến trình cải tiến này nhằm thiết kế các thay đổi trên công nghệ hiện tại, nhưng không có sự thay đổi về chức năng. Trong khi đó, đổi mới là tiến trình nhằm cải thiện năng lực hoạt động, chức năng, hay chất lượng với chi phí thấp hơn.

Mặt khác, **công nghệ cải tiến đột phá** gây ra sự thay đổi đáng kể về cách thức hoạt động. Máy tính lần đầu tiên sử dụng là cách lựa chọn về xử lý và lưu trữ thông tin trong tổ chức. Sự ra đời của xe hơi là một minh họa cho công nghệ đột phá. Nó đem lại sự thay đổi đáng kể về phương thức vận chuyển. Khi đó, cá nhân sẽ không còn lệ thuộc vào ngựa và các tuyến mà đường sắt. Một cách tương tự, Henry Ford đã vận dụng lý thuyết về dây chuyền lắp ráp và bắt đầu vận dụng trong sản xuất xe hơi, ông ta đã đột phá về phương pháp sản xuất. Công nghệ đột phá làm xuất hiện các chức năng mới và cách thức mới trong hoạt động trong kinh doanh cũng như trong xã hội. Vì vậy, công nghệ đột phá liên quan đến các ứng dụng, cách thức đổi mới để thay thế cách thức hoạt động trong xã hội.

Nằm giữa công nghệ cải tiến liên tục và công nghệ đột phá là một kiểu công nghệ thứ ba thường không nhận rõ. Công nghệ cải tiến liên tục và đột phá được xem như hai đầu thái cực, mà nằm giữa hai thái cực này là **công nghệ thế hệ kế tiếp**. Sự thay đổi công nghệ và tác động của nó lên xã hội thường lớn hơn so với sự thay đổi trong cải tiến liên tục, nhưng chúng cũng không phải là sự thay đổi có tính cách mạng. Chẳng hạn, máy tính cá nhân là là công nghệ kế tiếp của máy tính trung tâm do sự đổi mới đột phá của vi mạch silicon. Trước vi mạch silicon, các máy tính sử dụng các ống chân không để thực hiện cách kết nối, và sau này là dây cáp. Những thay đổi này không tác động đáng kể so với thay đổi vi mạch silicon.

Như minh họa về máy tính ở trên, công nghệ có thể là đột phá, thế hệ kế tiếp, hay cải tiến liên tục tại các thời điểm khác nhau. Công nghệ đột phá của một doanh nghiệp hay một ngành có thể là công nghệ cải tiến liên tục của các doanh nghiệp và ngành khác. Một sự cải tiến của ngành này có thể dẫn đến sự thất bại của ngành khác. Ứng dụng của màn hình LED và vi mạch silicon trong các máy tính điện tử là một ứng dụng của công nghệ hiện tại; tuy nhiên, những công nghệ này có thể tạo nên những đoạn ngắt quãng trên thước đo lôga. Thay đổi từ cải tiến công nghệ liên tục có thể củng cố cấu trúc ngành hiện tại, và lợi thế cạnh tranh có thể giành được bằng cách lựa chọn đi đầu. Tuy nhiên, thay đổi công nghệ đột phá có thể hình thành nên những ngành mới, có thể thay thế hay huỷ diệt các ngành cũ. Việc thúc đẩy tiến trình thay đổi liên tục trong khi công nghệ đột phá đã xuất hiện cũng là dấu hiệu của một thảm họa.

Một khái niệm có liên quan gần gũi với công nghệ đột phá đó là **công nghệ đánh thùng**, người học có thể nhận ra sự tương tự và sự khác biệt giữa hai khái niệm này. Khái niệm về công nghệ đánh thùng được giới thiệu trong cuốn sách *Innovator's Dilemma* của Clayton Christensen⁵. Khái niệm này cũng tương tự như công nghệ đột phá bởi vì cả hai công nghệ đều làm thay đổi cách thức cạnh tranh của ngành. Tuy nhiên, Christensen cho rằng sự khác biệt đó là, không phải lúc nào có công nghệ đột phá thì mới có công nghệ đánh thùng. Một minh họa cho công nghệ đánh thùng là **đánh thùng cực thấp** nhằm thâm nhập vào thị trường với mức thực hiện kém hơn, nhưng đáp ứng được yêu cầu cho phân đoạn thị trường với chi

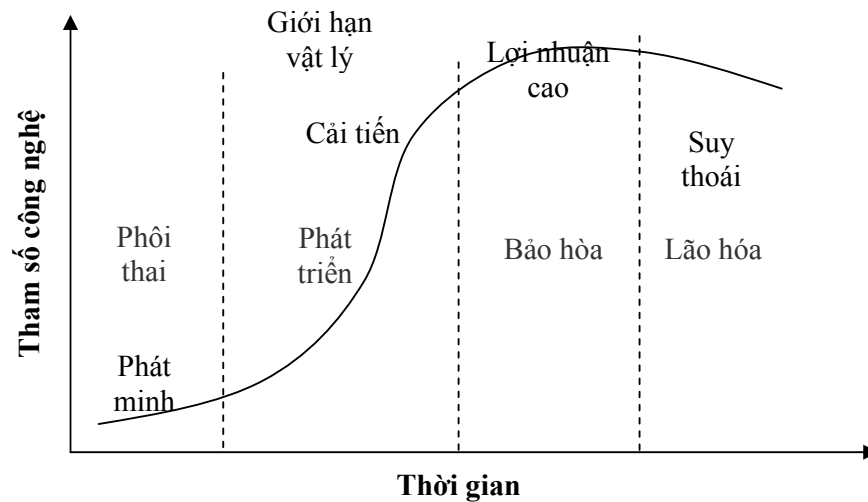
4

5

phí thấp hơn so với các sản phẩm khác. Vì vậy, công nghệ vẫn có thể đánh thủng thị trường đó.

Chu kỳ của công nghệ

Một công cụ thường sử dụng để xem xét sự thay đổi công nghệ là đường cong S⁶. Ban đầu, đổi mới chỉ diễn ra ở một lĩnh vực, và sản phẩm và qui trình mới giới thiệu cho doanh nghiệp, khi đó doanh nghiệp tìm kiếm cách thức để chuyển sản phẩm mới sang thị trường. Tuy nhiên, không có sản phẩm nào sử dụng công nghệ theo một cách cụ thể có thể chiếm ưu thế ngay từ đầu. Thay vào đó, nhiều thiết kế ra đời có thể sử dụng cùng công nghệ theo các cách khác nhau. Thực tế sẽ mất một khoảng thời gian để phát triển một thiết kế nổi trội cho sản phẩm hay qui trình mới. Theo thời gian, số lượng đổi mới về sản phẩm sẽ giảm khi đổi mới về qui trình (cấu trúc, vv.) liên quan đến sản phẩm đó được cải tiến. Tuy nhiên, mặc dầu có những đổi mới sản phẩm hay qui trình thay thế lĩnh vực công nghệ này, thì việc ứng dụng công nghệ vẫn tiếp diễn. Khi đó, chúng ta nhìn vào biểu đồ đường cong S, sẽ thấy có sự giảm dần từ trên đỉnh của đường cong S. Đường cong S được minh họa như trong Hình 2.2.



Hình 2.2 Đường cong – S của chu kỳ công nghệ

Chu kỳ sống công nghệ trong **đường cong - S** có bốn giai đoạn: hình thành, phát triển, bảo hòa và suy thoái. Giai đoạn hình thành bao gồm phát minh và ứng dụng phát minh thông qua đổi mới. Cải tiến sử dụng các qui trình liên quan trực tiếp đến công nghệ nằm trong giai đoạn phát triển. Trong suốt giai đoạn trưởng thành, công ty đã thực hiện tốt hai giai đoạn đầu và thu được lợi nhuận cao. Trong giai đoạn lão hóa, có sự suy giảm về lợi ích của công nghệ. Trong giai đoạn này, công nghệ có thể làm trẻ lại và có sự điều chỉnh trên đường cong - S, hoặc là sản phẩm hay qui trình có thể trở nên lỗi thời. Để minh họa cho điều này, lĩnh vực âm nhạc kỹ thuật số đã phát triển nhanh chóng trong những năm gần đây. Trong hai thế hệ, silicon đã thay thế ni lông, và thẻ nhớ thay thế CDs. Cuối cùng, sự đòi hỏi cá nhân là nhằm cung cấp nhạc mà không có sự dịch chuyển của các phần cơ và dung lượng lưu trữ lớn hơn. Kết quả là đường cong S cho nhạc số được làm trẻ lại và sản phẩm nhạc trước đây trở nên lỗi thời.

Công nghệ tấn công và phòng thủ

Một cách thức khác để doanh nghiệp vận dụng công nghệ theo cách tấn công hay phòng thủ. Doanh nghiệp sử dụng **công nghệ tấn công** theo cách thức mà đối thủ cạnh tranh không sử dụng nhằm giành lợi thế cạnh tranh. Lợi thế có thể từ chi phí thấp hơn hay cung cấp giá trị cho khách hàng hiệu quả hơn. Chẳng hạn, Sotheby's và Christies's là hai nhà đấu giá hàng đầu thế giới, hai nhà đấu giá này đã thống trị lĩnh vực đấu giá nghệ thuật và lịch sử. Sự cạnh tranh giữa họ là rất căng thẳng trong nhiều thập kỷ. Vào cuối những năm 1990, cả hai đều nhận ra rằng sự phát triển của Internet có thể tác động đến bối cảnh cạnh tranh của họ. Nỗi sợ của hai doanh nghiệp đó là Internet có thể ảnh hưởng đến cách thức kinh doanh vì các cá nhân có thể ngồi ở nhà và đưa ra giá trên toàn thế giới thông qua Internet với bất kỳ thứ nào mà họ muốn. Cả hai đã nhận ra điều này và thúc đẩy hoạt động đấu giá trên Internet vào cuối những năm 1990. Tuy nhiên, những nỗ lực của họ không đem lại thành công⁷. Vào cuối năm 2002, Sotheby's giành được lợi thế cạnh tranh do ký kết với đối tác eBay. Trong khi đó, Christie's đã không có được nỗ lực hữu hiệu trong lĩnh vực này, Sotheby's có thể tổ chức cùng lúc nhiều phiên đấu giá và bán trên Internet⁸. Công nghệ mới đã đưa Christie's vào thế cạnh tranh bất lợi do đối thủ Sotheby's có khả năng kiểm soát công nghệ tốt hơn.

Một cách thức lựa chọn khác, đó là doanh nghiệp có thể lựa chọn **công nghệ phòng thủ** mà các đối thủ khác đang thực hiện. Doanh nghiệp có thể ra quyết định mua nếu doanh nghiệp cảm thấy giành lợi thế cạnh tranh trong tình huống này. Sử dụng công nghệ có thể không đem lại cho doanh nghiệp lợi thế cạnh tranh, nhưng ít ra cũng cho phép doanh nghiệp có thể cạnh tranh được với các đối thủ. Công nghệ phòng thủ có thể xảy ra trong tình huống buộc doanh nghiệp thực hiện công nghệ nào đó để ngăn chặn sử dụng của đối thủ khác.

Một ví dụ cho việc sử dụng công nghệ phòng thủ để ngăn chặn diễn ra trong ngành điều trị vết thương ngoại khoa. Johnson & Johnson, thông qua một đại diện Ethicon, một nhà cung cấp lớn nhất trên thế giới vào năm 1999 về băng phẫu thuật, kim khâu, và băng vết thương chuyên dụng trong phẫu thuật. Tuy nhiên, Closure Medical Corporation đã đăng ký quyền sử dụng công nghệ mới về dụng cụ băng vết thương vào năm 1999. Các sản phẩm DermaBond cải tiến cho phép dán dính vào da. Công nghệ này đã làm cho các sản phẩm băng quấn vết thương của Johnson & Johnson không còn phù hợp nữa. Kết quả là, Johnson & Johnson dường như bị văng ra khỏi cuộc chơi, và sau đó phải ký một thỏa thuận marketing với Closure Medical Corporation. Johnson & Johnson cũng nhận ra rằng bộ phận Ethicon rơi vào thế cạnh tranh bất lợi khi Closure Medical phát triển công nghệ mới này. Tuy nhiên, thay vì bỏ qua thay đổi, công ty cũng quan tâm đến lợi ích của công nghệ mới trên thị trường. Lợi nhuận của Johnson & Johnson sẽ lớn hơn nếu như công ty sở hữu được công nghệ này. Nhưng Johnson & Johnson đã không sở hữu được và cũng không bỏ qua công nghệ mới; điều này gợi nhớ lại tình huống Polaroid đã bỏ qua công nghệ mới và đã thất bại. Cũng vì lẽ đó, Johnson & Johnson tham gia vào công nghệ mới thông qua thỏa thuận để được cấp giấy phép về công nghệ mới⁹.

TIẾN TRÌNH CHIẾN LƯỢC TRONG MTI

Các thảo luận trong chương 2 về khía cạnh này cho thấy công nghệ thâm nhập đến toàn bộ tiến trình chiến lược doanh nghiệp. Nhưng chính xác tiến trình đó là gì?

Tiến trình chiến lược doanh nghiệp có thể chia thành ba hoạt động chính. Thực tế, một doanh nghiệp tốt có thể thực hiện các hoạt động này một cách liên tục và đồng thời. Trong khi các

7

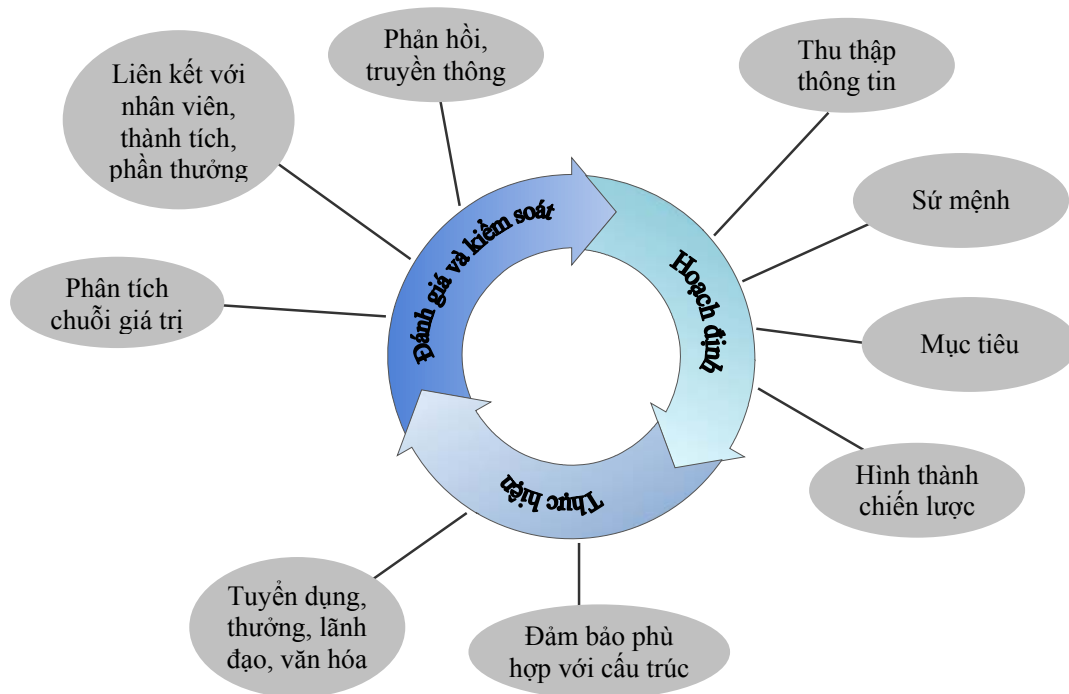
8

9

hoạt động trình bày ở đây một cách riêng lẻ, nhưng trong thực tế chúng tham gia vào tiến trình bên trong doanh nghiệp một cách liên tục. Có ba hoạt động chính, đó là:

1. Hoạch định
2. Thực hiện
3. Đánh giá và kiểm soát

Mỗi hoạt động (như trong Hình 2.3) sẽ được đề cập một cách chi tiết.



Hình 2.3 Các hoạt động cơ bản trong tiến trình quản trị chiến lược

Hoạch định

Hoạch định được xem như tiến trình thu thập thông tin một cách có hệ thống để hình thành các phương án khả thi cho doanh nghiệp, việc lựa chọn các hành động thích hợp cho mỗi phương án lựa chọn, và cuối cùng là thiết lập định hướng cho doanh nghiệp. Các bước trong tiến trình hoạch định bao gồm:

1. Thu thập dữ liệu
2. Phát biểu sứ mệnh
3. Thiết lập mục tiêu
4. Hình thành chiến lược

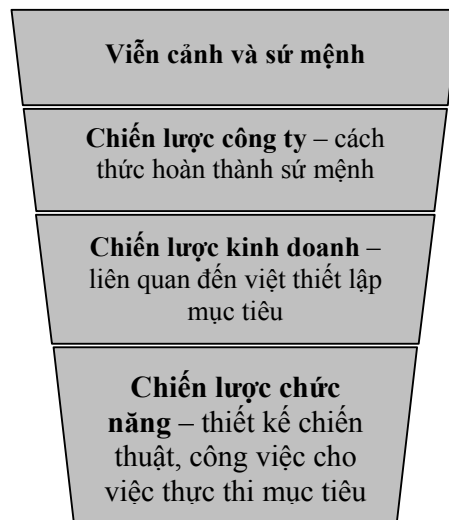
Trong tiến trình hoạch định, doanh nghiệp thu thập các dữ liệu từ môi trường bên ngoài và năng lực bên trong. Tiến trình thu thập dữ liệu là rất quan trọng để cung cấp các cơ sở để xây dựng kế hoạch chiến lược. Doanh nghiệp có thể mất khá nhiều thời gian cho việc thu thập thông tin, sau đó một thảo luận vắn tắt trên cơ sở thông tin thu thập về sứ mệnh, mục tiêu và chiến lược.

Từ thông tin thu thập được, doanh nghiệp đưa ra sứ mệnh. Sứ mệnh của doanh nghiệp là một phát biểu ngắn gọn về mục đích và lý do cơ bản cho sự tồn tại. Sứ mệnh phải nhận diện rõ

ràng chỉ trong một vài từ, những gì công ty thống nhất với nhau về phạm vi hoạt động mà công ty mong muốn theo đuổi. Giới hạn phạm vi hoạt động sẽ giúp cho công ty có thể tập trung tốt hơn vào việc xem xét lý do cơ bản cho sự tồn tại. Chẳng hạn, phát biểu sứ mệnh của 3M's đó là “giải quyết các vấn đề chưa được giải quyết theo cách thức đổi mới”. 3M, theo như phát biểu sứ mệnh công ty, trở thành một trong những công ty đổi mới sản phẩm được ghi danh trên những đại lộ đi đến Post-it Notes. Compaq Computers và Intel hình thành một liên doanh trong các thiết bị cầm tay, và phát biểu sứ mệnh của liên doanh này là “hợp tác để mang đến thị trường các giải pháp tiêu chuẩn ngành có tính đổi mới cho các thiết bị truy cập cầm tay nhỏ cho đến các máy chủ ở công ty lớn”. Rõ ràng, phát biểu sứ mệnh xác định lý do cho sự tồn tại của liên doanh này - một thực thể mới ra đời cho sự hợp tác. Do đó, liên doanh mới tập trung vào những nỗ lực này, và các nhà quản lý hiểu những gì họ cần phải đạt được.

Một khi sứ mệnh được đưa ra và trên cơ sở sứ mệnh này, doanh nghiệp sẽ thiết lập các mục tiêu hoạt động cụ thể để thực hiện sứ mệnh này. Những mục tiêu này phát biểu một cách cụ thể để thực hiện trong một thời gian nhất định. Khoảng thời gian cho các mục tiêu này có thể kéo dài đến 5 năm. Mặc dầu, các mục tiêu này đưa ra trong phạm vi thời gian khá dài như vậy, doanh nghiệp có thể cụ thể hóa và xây dựng các mục tiêu trung hạn và ngắn hạn. Những mục tiêu trung hạn và ngắn hạn có thể hiển thị thông qua các bước cụ thể nhằm đảm bảo cho các mục tiêu dài hạn được thực thi.

Cuối cùng, doanh nghiệp xây dựng chiến lược cho các hành động nhằm thực thi các mục tiêu đã đề ra. Có ba cấp độ chiến lược khác nhau. Chiến lược công ty là định hướng cho toàn bộ công ty và các hành động nhằm dẫn dắt công ty theo định hướng đã chọn. Chiến lược công ty xác định vị thế của công ty trong nhiều đơn vị kinh doanh khác nhau. Do đó, công ty phải thiết lập cách thức đa dạng hóa và lĩnh vực nào đa dạng hóa như một phần của chiến lược công ty. Chiến lược kinh doanh sẽ xem xét các đơn vị kinh doanh cụ thể trong công ty. Nếu công ty có nhiều bộ phận hay đơn vị kinh doanh chiến lược (SBUs), thì mỗi bộ phận hay đơn vị sẽ có chiến lược kinh doanh riêng. Có nhiều chiến lược kinh doanh khác nhau cho cấp chiến lược này. Chẳng hạn, chiến lược kinh doanh có thể là chiến lược chi phí thấp, doanh nghiệp có thể bán với mức giá thấp nhất có thể được; hay chiến lược phân biệt hóa sản phẩm với một số đặc trưng cho phép định giá cao.



Hình 2.4 Các cấp độ chiến lược

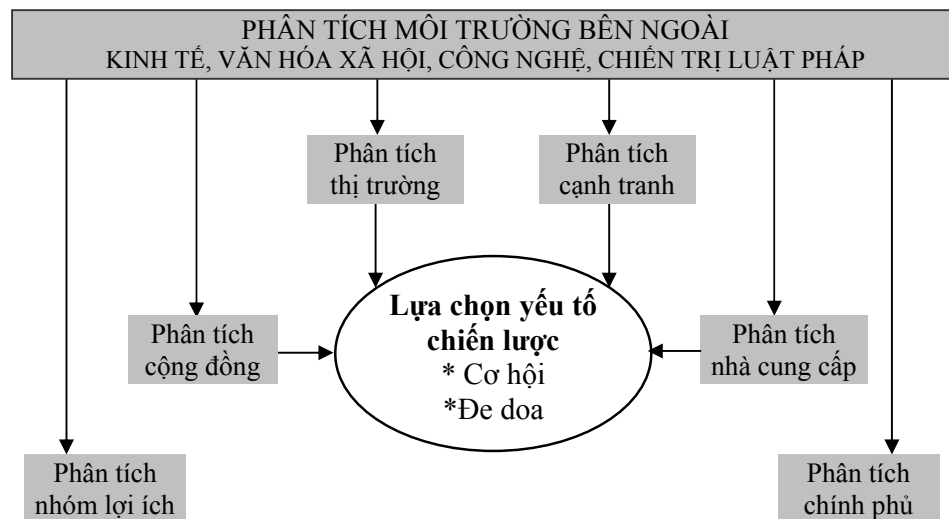
Các chiến lược chức năng dành cho các bộ phận khác nhau như kế toán, kỹ thuật và marketing nhằm hỗ trợ cho chiến lược kinh doanh. Chẳng hạn, chiến lược kinh doanh của công ty là chi phí thấp, thì bộ phận kỹ thuật cần phải thiết kế sản phẩm cho phù hợp với mục

tiêu này. Các sản phẩm chi phí thấp chỉ tập trung vào phân đoạn thị trường hẹp thì không thích hợp. Hình 2.4 tóm tắt các cấp độ chiến lược khác nhau.

Thu thập thông tin như một phần của hoạch định

Như đã đề cập, thu thập thông tin là một phần quan trọng trong tiến trình hoạch định. Do vai trò quan trọng của việc thu thập thông tin, nhiều khi doanh nghiệp mất nhiều thời gian cho hoạt động này hơn so với các hoạt động khác trong hoạch định chiến lược. Hoạch định đòi hỏi doanh nghiệp phải hiểu được những năng lực bên trong và cơ hội từ môi trường bên ngoài. Năng lực bên trong có thể dễ dàng nhận biết hơn so với cơ hội từ môi trường. Các cá nhân với năng lực trong một công ty, đặc biệt là năng lực công nghệ, phải được khám phá trong tiến trình hoạch định chiến lược công ty. Điều này bao gồm cả thành quả giáo dục và đào tạo, và các kỹ năng công nghệ của nhân viên trong công ty.

Tương tự như vậy, tài sản của công ty bao gồm những thứ liên quan đến công nghệ. Một khía cạnh khó khăn trong việc phân tích bên trong là làm thế nào nhận biết về văn hóa của tổ chức và cách thức văn hóa định hình các hành động của doanh nghiệp. Văn hóa của tổ chức sẽ được đề cập chi tiết trong các chương sau.



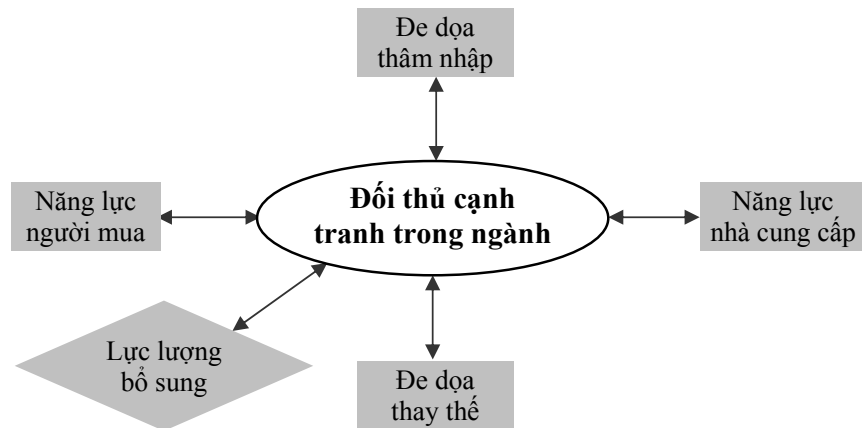
Hình 2.5 Môi trường bên ngoài

Tiến trình thu thập thông tin đòi hỏi phải nhận diện các cơ hội từ môi trường bên ngoài. Các yếu tố môi trường phải xem xét và được tóm tắt trong Hình 2.5. Các yếu tố này bao gồm kinh tế, văn hóa-xã hội, công nghệ, và chính trị-pháp luật. Mục tiêu trong việc thu thập dữ liệu là nắm được các tiến bộ của ngành, nguồn lực của ngành, đối thủ cạnh tranh và các yếu tố chung khác tác động đến thành công của doanh nghiệp. Ngoài ra, doanh nghiệp cần xem xét các xu hướng và các cơ hội trong ngành.

MÔ HÌNH NGÀNH CỦA PORTER. Một công cụ hữu ích để thu thập thông tin trong ngành là phân tích năm lực lượng cạnh tranh của Porter¹⁰. Mô hình dựa trên tiếp cận nền kinh tế tổ chức theo ngành để phân tích các thành phần ảnh hưởng đến ngành. Điều quan trọng đó là, đây là mô hình ngành chứ không phải mô hình doanh nghiệp. Mô hình hỗ trợ trong việc phân tích năm lực lượng trong ngành (người mua, nhà cung cấp, thâm nhập ngành, thay thế sản phẩm và đối thủ cạnh tranh), những lực lượng này có ảnh hưởng lẫn nhau chứ không

¹⁰

không đề cập đến ảnh hưởng đối với doanh nghiệp cụ thể. Lực lượng thứ sáu, lực lượng bổ sung, được vận dụng phổ biến tập trung vào việc xem xét công nghệ (Hình 2.6).



Hình 2.6 Mô hình năm lực lượng Porter bổ sung

Các lực lượng trong mô hình phân tích bằng cách xem xét mức độ ảnh hưởng của chúng. Nói cách khác, lực lượng nào có thể đem lại lợi ích kinh tế cho doanh nghiệp trong ngành. Chẳng hạn, xem xét lĩnh vực nào có lợi nhuận bình quân cao hơn trong ngành hay tồn tại những yếu tố không hữu hiệu. Do vậy, khi lợi nhuận cao hơn trong ngành thì tồn tại ít nhất một lực lượng yếu kém để mà ngành có thể giành lợi thế cạnh tranh để tạo ra lợi nhuận cao hơn này. Nếu như không có lực lượng nào yếu kém thì sẽ không có lĩnh vực thích hợp cho doanh nghiệp để đạt được lợi ích về tài chính. Nếu như tất cả các lực lượng đều mạnh, thì hầu như ngành này có lợi nhuận rất thấp. Mỗi lực lượng mô tả lần lượt như sau.

Năng lực người mua: Những người mua, là những cá nhân thực tế mua đầu ra của ngành, được phân tích. Việc nhận diện người mua trong mô hình đôi khi cũng dễ nhầm lẫn. Chẳng hạn đối với ngành dược, các cá nhân có thể mua thuốc ở các quầy thuốc. Tuy nhiên, thực tế thì các bác sĩ mới là người quyết định mua thuốc gì. Các đặc tính để xác định người mua trong ngành bao gồm:

- ☐ Người mua bao nhiêu phần trăm sản lượng của ngành
- ☐ Chi phí cho việc chuyển đổi nhãn hiệu hay thay thế sản phẩm
- ☐ Số lượng người bán

Nếu công nghệ của ngành đang trong giai đoạn bão hòa và có vài người mua, thì khi đó năng lực của người mua là rất cao. Điều này là do công nghệ là khá tương tự nhau trong ngành, và số lượng người mua ít hơn số lượng người bán.

Năng lực nhà cung cấp: Nhà cung cấp là các doanh nghiệp và cá nhân cung cấp đầu vào cho ngành. Điều quan trọng trong mô hình này là nhà quản trị phải nhận diện ngành nào được xem xét vì mỗi ngành sẽ có một số nhà cung cấp khác nhau. Tập trung trong các phân tích là xem xét nhà cung cấp đầu vào trực tiếp cho ngành trong việc sản xuất hàng hóa. Đầu vào có thể là nguyên vật liệu, tài sản cố định và hỗ trợ tài chính. Một yếu tố khác mà chúng ta thường quên đó là lao động. Các tập trung phân tích lao động không phải là xem xét liệu lao động đó là tốt hay quan trọng đối với qui trình sản xuất, mà là xem xét liệu họ có đủ năng lực để đáp ứng công việc hay không. Hãy lấy minh họa đối với ngành dược, các nhà cung cấp là những doanh nghiệp cung cấp các thiết bị cần thiết, nguyên vật liệu như dược liệu, nhân lực có kỹ năng cao. Các yếu tố tạo nên năng lực của nhà cung cấp bao gồm:

- ☐ Nhu cầu cao đối với sản phẩm của nhà cung cấp
- ☐ Chất lượng và chức năng sản phẩm cung cấp là duy nhất
- ☐ Khách hàng không có khả năng tích hợp dọc

Khả năng thâm nhập ngành: Nếu như một ngành đang có lợi nhuận cao thì khi đó sẽ có nhiều doanh nghiệp mới muốn gia nhập ngành. Những đối thủ tiềm năng này tin rằng họ có thể có được một kết quả tương tự hay lợi nhuận cao hơn. Sự thâm nhập của các doanh nghiệp mới có thể cải thiện sản phẩm và qui trình. Ngoài ra, họ không phải chịu chi phí chìm như các doanh nghiệp trong ngành. Thường thì rào cản thâm nhập tùy thuộc vào cấu trúc ngành. Chẳng hạn, ngành dược thì các thiết bị cho nghiên cứu và phát triển là rất đắt. Ngoài ra, doanh nghiệp mới muốn thâm nhập phải mất một khoảng thời gian khá dài để được sự chấp thuận của chính phủ. Do vậy, đặc trưng của cấu trúc ngành tác động đến khả năng thâm nhập, và năng lực thâm nhập ngành bao gồm:

- ☐ Sự trung thành của khách hàng đối với nhãn hiệu
- ☐ Hiệu quả kinh tế theo qui mô
- ☐ Nhu cầu vốn làm cho việc thâm nhập tốn kém hơn
- ☐ Không có khả năng thâm nhập vào kênh phân phối
- ☐ Công nghệ với bằng sáng chế

Ngoài ra, phản ứng của các doanh nghiệp hiện tại trong ngành có thể tác động đến khả năng thâm nhập của các doanh nghiệp tiềm năng. Các doanh nghiệp trong ngành có thể đầu tư nhằm tạo **rào cản thâm nhập** về mặt cấu trúc nhằm hạn chế khả năng thâm nhập mới. Chẳng hạn, nhiều doanh nghiệp mở rộng thị trường hay tập trung vào phân đoạn thị trường nhỏ hơn nhằm hạn chế khả năng thâm nhập vào những thị trường này, nếu không thì đối thủ có thể sẽ thâm nhập và tạo một chỗ đứng trong ngành. Mặt khác, các doanh nghiệp hiện tại có thể cùng nhau hành động để hạn chế khả năng thâm nhập vào ngành.

Khả năng thay thế: Thay thế là những sản phẩm có cùng chức năng hoạt động nhưng không cùng cách thức sử dụng. Tác động của thay thế là nhằm phát triển mức giá trần và lợi nhuận của ngành. Trong một số trường hợp tồn tại khoảng cách quá lớn về sự cân bằng giữa giá-chất lượng, mà người mua có thể đưa ra lựa chọn an toàn để đáp ứng nhu cầu. Do đó, khả năng thay thế làm xuất hiện giá trần đối với một sản phẩm nhất định. Trong ngành dược, khả năng thay thế có thể là thảo dược hay giải pháp trị liệu bằng thiên nhiên khác. Những yếu tố tác động đến năng lực thay thế bao gồm:

- ☐ Khả năng của khách hàng trong việc so sánh chất lượng, chức năng, và giá
- ☐ Chi phí chuyển đổi từ sản phẩm của ngành này sang sản phẩm của ngành khác

Đối thủ cạnh tranh: Đối thủ giữa các doanh nghiệp trong ngành là lực lượng thứ năm trong mô hình. Càng nhiều đối thủ thì sẽ có càng nhiều doanh nghiệp cắt giảm giá. Điều này ảnh hưởng tiêu cực đến lợi nhuận trừ khi có yếu tố khác thay đổi, chẳng hạn như công nghệ. Khi lượng đối thủ cạnh tranh trong ngành giảm thì lợi nhuận của các doanh nghiệp trong ngành sẽ tăng lên. Tiếp tục xem xét ngành dược, đối thủ cạnh tranh trong ngành là các doanh nghiệp bán dược phẩm. Trong ví dụ này, những thuốc bán không cần kê đơn là sản phẩm thay thế. Thuốc sinh học điều trị ung thư không phải cạnh tranh với thuốc không cần kê đơn bởi vì chúng không cùng trong một lĩnh vực. Các yếu tố làm gia tăng cạnh tranh trong ngành bao gồm:

- ☐ Số lượng đối thủ cạnh tranh gia tăng
- ☐ Nhu cầu sản phẩm gia tăng

- ☐ Sản xuất với số lượng lớn để đạt hiệu quả nhờ qui mô
- ☐ Sự chuyển đổi giữa các nhà sản xuất làm giảm chi phí cho khách hàng
- ☐ Tiền lương tăng lên từ biện pháp chiến lược thành công
- ☐ Rời khỏi ngành do chi phí ngành lớn (rào cản rút lui ngành)

Tóm tắt về mô hình Porter: Trong tiến trình hoạch định chiến lược, một doanh nghiệp cần thu thập thông tin về nhiều yếu tố khác nhau, và nắm bắt lực lượng nào là mạnh và nhận biết ngành nào có khả năng sinh lợi. Phân tích môi trường có thể hỗ trợ cho doanh nghiệp nắm bắt thông tin về ngành, và với doanh nghiệp cần phải hành động như thế nào trong tương lai để giành lợi thế cạnh tranh.

Ví dụ về ngành dược, xem xét năm lực lượng cạnh tranh cho thấy các lực lượng của ngành là rất yếu. Các nhà cung cấp thì nhiều nhưng không có tổ chức. Người mua là các bác sĩ nhưng lại không nhạy cảm với giá. Khả năng thâm nhập ngành không bị đe dọa do chi phí và thời gian, đòi hỏi thuốc phải được sự chấp thuận và thiếu sản phẩm thay thế. Khả năng thay thế là các dược phẩm thiên nhiên thì không có nhiều nên cũng ít bị đe dọa. Cuối cùng, đối thủ cạnh tranh trong ngành cũng bị hạn chế. Khoảng thời gian để phát triển thuốc điều trị mới thường mất khá lâu, điều này cho phép doanh nghiệp biết được rõ ràng đối thủ đang làm gì và chủ động tránh đối đầu trực tiếp. Ngoài ra, hầu hết các công ty dược phẩm tập trung vào việc phát triển vào các loại thuốc điều trị cụ thể, như bệnh tim, và không sản xuất nhiều loại thuốc khác nhau. Kết quả là ngành thuốc trở thành một trong những ngành có lợi nhuận cao nhất trong nhiều năm.

Nhưng gần đây, người mua các dược phẩm đã dần dần thay đổi. Các bác sĩ không còn đóng vai trò ảnh hưởng duy nhất trong việc lựa chọn thuốc. Các công ty bảo hiểm sử dụng các công thức chi định trên thuốc có thể kê đơn thuốc. Ngoài ra, khả năng thâm nhập mới của các loại thuốc cùng loại đã làm cho sự cạnh tranh ngày càng gia tăng. Điều này đã làm gia tăng áp lực lên khả năng sinh lợi của các doanh nghiệp trong ngành dược.

Lực lượng bổ sung: **Lực lượng bổ sung**, lực lượng thứ sáu được thêm vào mô hình Porter, là các sản phẩm bán kèm với các sản phẩm khác¹¹. Một minh họa cho điều này, nếu một công ty sản xuất bánh quy giòn, sản phẩm sẽ tiêu thụ tốt hơn nếu như công ty có thể liên kết với công ty sản xuất súp. Hai sản phẩm này là bổ sung cho nhau. Với các công ty công nghệ thì các hoạt động bổ sung như vậy ngày càng đóng vai trò quan trọng. Chẳng hạn các nhà máy sản xuất máy tính không sản xuất các vi mạch cho máy tính. Tuy nhiên, khả năng để công ty bán được nhiều máy tính bằng cách liên kết khả năng của các nhà máy sản xuất vi mạch để cung cấp các thế hệ mới của vi mạch cho phép máy tính thực hiện nhiều và nhanh hơn. Nhưng doanh số máy tính tăng lên thì kéo theo doanh số bán vi mạch máy tính cũng tăng lên. Vì vậy, sản phẩm của nhà máy sản xuất máy tính và nhà máy vi mạch là bổ sung cho nhau và tác động đến sự thành công lẫn nhau.

Lực lượng bổ sung có thể có cùng một công ty mẹ. Chẳng hạn, bánh quy giòn và súp minh họa cho Pepperidge Farms và Campbell Soup, cả hai đều có cùng công ty mẹ. Nói cách khác, lực lượng bổ sung có thể là những công ty khác nhau mà sản phẩm của nó hỗ trợ cho nhau. Chẳng hạn, phần mềm Microsoft chạy trên chip Intel. Hai công ty này có thể hỗ trợ cho nhau. Sự thành công hay thất bại, trong một công ty sẽ tác động đến công ty kia¹². Các đặc tính ảnh hưởng đến năng lực của lực lượng bổ sung là:

- ☐ Khả năng tích hợp trước và sau để thay thế bổ sung

¹¹

¹²

- ☐ Khả năng cung cấp của các bổ sung thay thế
- ☐ Chi phí chuyển đổi của người mua hay nhà cung cấp
- ☐ Mức độ tập trung tương đối

CÁC NHÓM CHIẾN LƯỢC: Một công cụ hữu ích khác cho việc thu thập thông tin trong tiến trình hoạch định chiến lược là nhằm phân tích các doanh nghiệp nằm trong các nhóm chiến lược. Một doanh nghiệp không cạnh tranh trực tiếp với tất cả các doanh nghiệp trong ngành. Một nhà sản xuất thuốc với chi phí thấp chẳng hạn thuốc kháng sinh không cạnh tranh với các công ty sản xuất thuốc khác. Thay vào đó, công ty đang sản xuất thuốc gia đình sẽ cạnh tranh với các công ty thuốc gia đình khác, như thuốc kháng sinh. Ngược lại, một công ty tham gia trong việc sản xuất thuốc chống lại ảnh hưởng của AIDS chỉ có thể cạnh tranh với công ty sản xuất thuốc cùng loại. **Nhóm chiến lược** là nhóm các công ty cạnh tranh theo cùng một cách thức (khách hàng, sản phẩm, khu vực địa lý)¹³. Có nhiều cách khác nhau để phân chia một ngành thành các nhóm chiến lược. Tuy nhiên, một doanh nghiệp phải làm điều này, theo cùng một cách, để thu thập các thông tin về các doanh nghiệp cạnh tranh trực tiếp khác. Thông tin này giúp cho doanh nghiệp có thể nhận diện khoảng cách về thị trường, mà doanh nghiệp đang phục vụ hay mong muốn phục vụ.

Tiến trình hoạch định

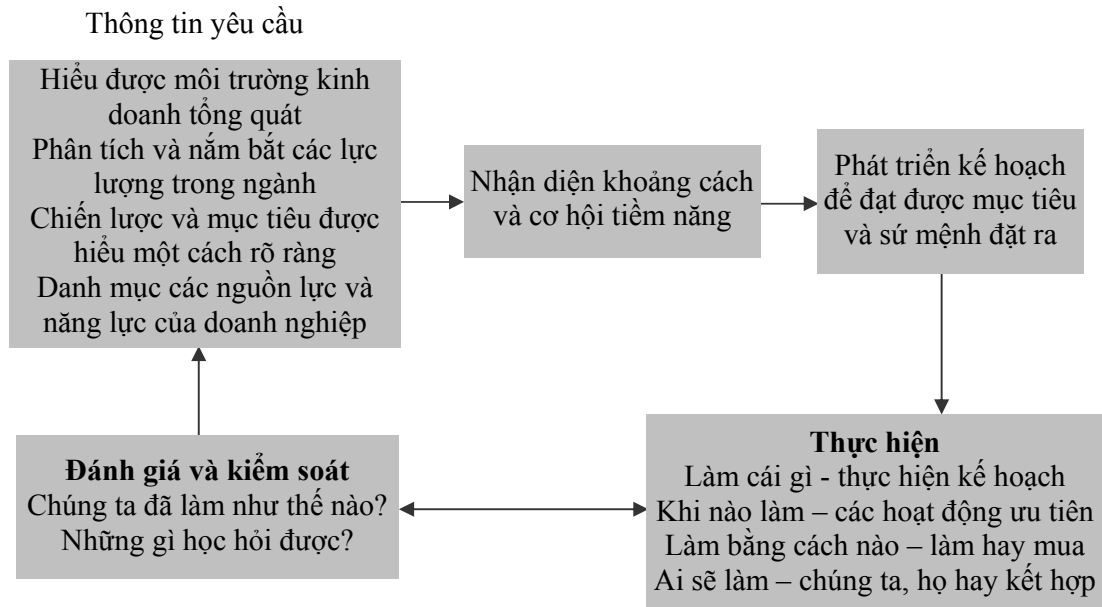
Tiến trình hoạch định đòi hỏi phải thu thập thông tin từ môi trường hiện tại và tương lai. Thông thường, doanh nghiệp thường nhìn vào các hoạt động quá khứ và dự đoán thay đổi tương lai. Điều này xảy ra là do một số nguyên nhân sau:

1. Thật dễ dàng để nhận biết những gì diễn ra trong quá khứ hơn là những gì diễn ra trong tương lai.
2. Nếu như doanh nghiệp thành công, thì doanh nghiệp mong muốn “duy trì thành công” mặc dầu có những dấu hiệu cho thấy sự thay đổi môi trường.
3. Lãnh đạo doanh nghiệp là những người ở vị trí quản lý cao nhất muốn thực hiện những hoạt động chắc chắn và mong muốn duy trì nó.

Thay vào đó, doanh nghiệp nên nhìn vào những thách thức xa hơn những gì trong hiện tại và tương lai sẽ như thế nào. Phụ lục 4 sẽ cung cấp cho chúng ta các công cụ để thực hiện các phân tích dự báo. Điều hết sức quan trọng liên quan đến hoạt động doanh nghiệp bao gồm nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp và các bên liên quan khác. Từ đó, nhiều quan điểm và cách thức lựa chọn khác nhau giúp cho việc xây dựng các kế hoạch dự kiến tốt hơn.

Thực hiện

Sau bước hoạch định chiến lược, doanh nghiệp phải thực hiện các kế hoạch. Hình 2.7 tóm tắt tiến trình thực thi chiến lược của doanh nghiệp. Theo như minh họa, một khi doanh nghiệp thu thập thông tin, nhận diện khoảng cách thị trường, và phát biểu sứ mệnh, mục tiêu và chiến lược thành công trên thị trường. Bước kế tiếp là thực hiện chiến lược. Các hoạt động trong doanh nghiệp không tách rời nhau. Hoạt động trong lĩnh vực này sẽ liên quan đến các hoạt động trong lĩnh vực khác của doanh nghiệp.



Hình 2.7 Tiến trình thực hiện chiến lược

Kết quả là việc thực hiện chiến lược đòi hỏi doanh nghiệp phải xem xét các hoạt động phù hợp với chiến lược đưa ra¹⁴. Các chương sau sẽ phát triển một cách chi tiết về cách thức thực thi chiến lược thành công. Tuy nhiên, điều quan trọng đối với tiến trình thực hiện chiến lược là sự phối hợp các hành động khác nhau một cách hợp lý trong doanh nghiệp. Ảnh hưởng thực sự của chiến lược xuất phát từ cách thức doanh nghiệp định hướng rõ ràng và thực hiện các hành động phù hợp với chiến lược. Các vấn đề liên quan đến thực thi chiến lược bao gồm:

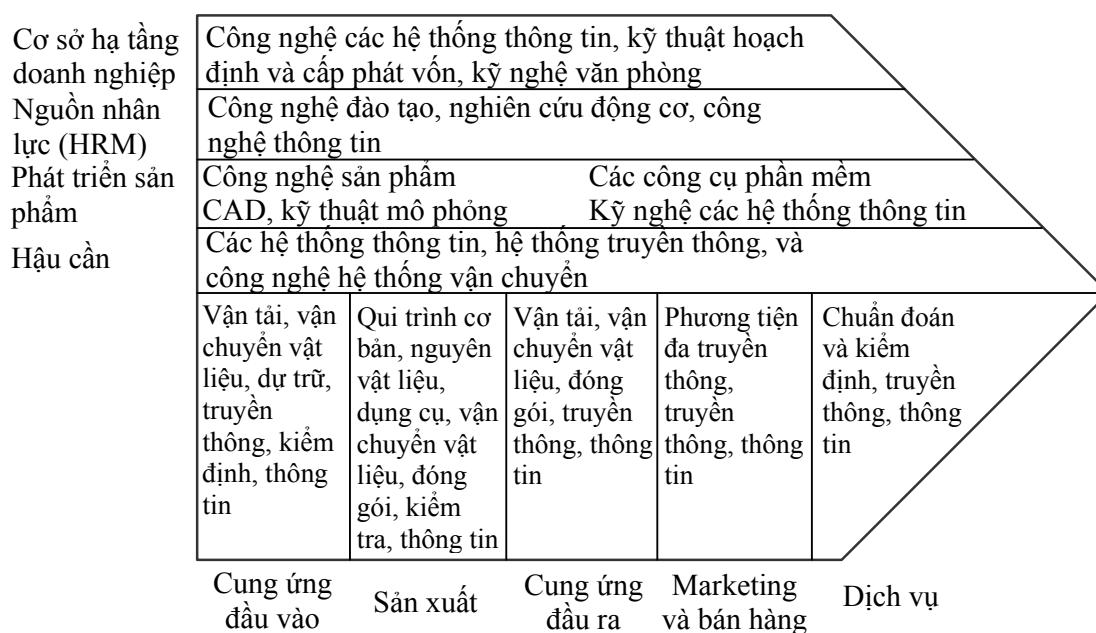
- ☐ Cấu trúc
- ☐ Thuê nhân viên và các quan hệ
- ☐ Ra quyết định
- ☐ Truyền thông
- ☐ Văn hóa
- ☐ Động viên nhân viên

Để minh họa cho điều này, giả sử một công ty phát triển chiến lược nhằm áp dụng một công nghệ nào đó, thì doanh nghiệp sẽ có nhu cầu về nhân viên có hiểu biết về công nghệ này. Để thu hút những nhân viên, đòi hỏi doanh nghiệp có nhiều hệ thống khen thưởng khác nhau. Nếu như doanh nghiệp phát triển một phần mềm, thì đòi hỏi doanh nghiệp phải tìm kiếm những người có thể viết được phần mềm với nhiều ngôn ngữ khác nhau. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp không có đủ nguồn lực để thuê nguồn nhân lực như vậy. Do đó, ngoài chính sách tiền thưởng thì các công ty đưa ra các đặc quyền về quyền chọn mua cổ phiếu có giá nếu như công ty tăng trưởng và thành công. Quyền chọn mua cổ phiếu thường được vận dụng đối với các doanh nghiệp mới đang cố gắng thực hiện công nghệ thế hệ kế tiếp. Quyền chọn mua cổ phiếu gắn lợi ích của nhân viên với sự thành công trong dài hạn của doanh nghiệp. Nếu một cá nhân nhận được quyền chọn mua cổ phiếu, thì cá nhân sẽ gắn bó với công việc cho sự thành công của doanh nghiệp. Các công ty như Sun Microsystems và Microsoft sử dụng

chiến lược này khi mới thành lập. Các doanh nghiệp thành công rất chú trọng trong việc quản lý các vấn đề thực thi chiến lược để tối đa hóa giá trị tăng thêm¹⁵.

Một công cụ để kết hợp yếu tố liên quan đến thực thi chiến lược của doanh nghiệp, đó là phân tích chuỗi giá trị¹⁶. Phân tích chuỗi giá trị phân chia các hoạt động của doanh nghiệp thành các hoạt động cơ bản và các hoạt động hỗ trợ. Các hoạt động cơ bản là những hoạt động chính liên quan đến quá trình tạo ra sản phẩm của công ty. Các hoạt động này bao gồm cung ứng các yếu tố đầu vào, các hoạt động thực tế để chuyển các yếu tố đầu vào thành sản phẩm, vận chuyển hàng hóa hay cung ứng đầu ra, tiếp thị sản phẩm và dịch vụ sau khi bán. Các hoạt động hỗ trợ hỗ trợ cho tất cả các hoạt động cơ bản. Chẳng hạn như quản trị nguồn nhân lực thuê công nhân để sản xuất và phân phối sản phẩm. Các hoạt động hỗ trợ thường được xem xét trong phân tích chuỗi giá trị bao gồm cơ sở hạ tầng doanh nghiệp, quản trị nguồn nhân lực, phát triển công nghệ, và hậu cần.

Các thành phần trong phân tích chuỗi giá trị được minh họa trong Hình 2.8. Biểu đồ cũng cho thấy công nghệ tác động đến chuỗi giá trị của doanh nghiệp như thế nào. Công nghệ và phát triển công nghệ có thể làm gia tăng giá trị vào sản phẩm và quy trình. Các thành phần này là hết sức quan trọng nhằm phân tích sự phù hợp với mục tiêu tổng quát và chiến lược của doanh nghiệp.



Hình 2.8 Các công nghệ trong chuỗi giá trị

Vận dụng phân tích chuỗi giá trị đối với nhà máy sản xuất điện tử minh họa các hoạt động cơ bản chịu sự tác động bởi công nghệ. Cung ứng đối với quá trình đầu vào được kiểm soát để đảm bảo nguyên vật liệu được giao đúng giờ và chất lượng nguyên vật liệu đáp ứng theo yêu cầu công nghệ. Tiến trình chuyển hoá các yếu tố đầu vào thành sản phẩm không chỉ là quy trình sản xuất mà còn cả việc kiểm soát chất lượng đầu ra. Cung ứng đầu ra cũng phụ thuộc vào công nghệ. Ngày nay, tồn kho just-in-time được xem như một chuẩn mực. Vì vậy, nhà sản xuất phải làm việc với khách hàng để đảm bảo “đúng khối lượng” sản xuất – không nhiều cũng không ít. Điều này cũng giúp cho các doanh nghiệp hạn chế đầu tư vào tồn kho và kiểm

¹⁵

¹⁶

soát chất lượng đầu vào trước khi đưa vào sản xuất. Tồn kho just-in-time sử dụng công nghệ để kiểm soát trạng thái chuyển giao sản phẩm. Tương tự như vậy, dịch vụ sau khi bán cũng xem xét công nghệ để chuẩn đoán và giải quyết các vấn đề nảy sinh với sản phẩm của doanh nghiệp.

Các hoạt động hỗ trợ của nhà máy sản xuất điện tử cũng phụ thuộc rất nhiều vào công nghệ. Hai trường hợp minh họa công nghệ ảnh hưởng đến sản xuất điện tử đó là, phát triển sản phẩm mới và mua sắm các yếu tố đầu vào. Do vậy, để thành công thì các nhà sản xuất điện tử phải đảm bảo rằng công nghệ vận dụng một cách thích hợp và tích hợp hữu hiệu thông qua chuỗi giá trị¹⁷.

Đánh giá và kiểm soát

Như đã đề cập trước đây (Hình 2.3 và 2.7), tiến trình chiến lược là một chu trình. Một khi chiến lược được thực hiện, thì doanh nghiệp phải đảm bảo rằng chiến lược hiện đang được theo đuổi. Doanh nghiệp thông qua hoạch định sẽ thiết lập các mục tiêu. Sau khi chiến lược được thực thi, thì doanh nghiệp phải đảm bảo rằng các mục tiêu đề ra phải được đáp ứng. Tiến trình này được biết đến như đánh giá (so sánh kết quả thực tế với kết quả dự kiến) và kiểm soát (điều chỉnh nếu cần). Doanh nghiệp cần phải xác định tại sao doanh nghiệp không đáp ứng với mục tiêu hay phải thực hiện thay đổi điều gì. Tiến trình xác định tại sao doanh nghiệp không đạt được mục tiêu là tiến trình đánh giá phía trước. Đây là tiến trình khó khăn và phức tạp, và đòi hỏi phải xem xét thường xuyên tiến trình hoạch định. Các phản hồi sẽ cung cấp thông tin thích hợp tập trung vào các lĩnh vực thích hợp cần phải điều chỉnh.

Một phần quan trọng của đánh giá và kiểm soát là thiết lập các đo lường để xác định liệu doanh nghiệp có thành công hay không. Có vô số vấn đề quan trọng mà doanh nghiệp cần phải xem xét quan hệ giữa chiến lược và công nghệ. Thứ nhất và quan trọng nhất, doanh nghiệp phải đảm bảo các nỗ lực chiến lược phải thành công. Các nỗ lực này bao gồm các qui trình hoạt động, nguồn lực được đặt đúng chỗ và đúng lúc, và có sự định hướng của chiến lược. Hai khía cạnh quan trọng trong các đo lường, bao gồm:

- ☐ Các mục tiêu định lượng cho qui trình sản xuất và thị trường.
- ☐ Các đo lường định tính tập trung vào khía cạnh chiến lược.

Tiến trình chiến lược của doanh nghiệp là một tiến trình tích cực; nó không phải là một tiến trình có thể thực hiện một cách tự động với một ít phân tích. Đo lường sự thành công được đánh giá cao hơn so với doanh số và lợi nhuận. Vì vậy, nhiều thông số thực hiện được sử dụng cho tiến trình đánh giá và kiểm soát. Ngoài ra, các khía cạnh khác nhau của tiến trình chiến lược được liên kết với nhau. Nếu một tổ chức không thực hiện tiến trình đánh giá, thì các hành động của doanh nghiệp bao gồm cả tiến trình quản trị công nghệ sẽ không được xác định một cách rõ ràng trong các kế hoạch hành động. Nếu không có tiến trình này thì cơ hội thành công của doanh nghiệp giảm đi một cách đáng kể.

Chương này cung cấp nhiều công cụ đánh giá khác nhau. Phân tích năm-lực lượng cạnh tranh, xác định nhóm chiến lược, và chuỗi giá trị nhằm cung cấp đầy đủ các chỉ dẫn cho các vấn đề cần quản lý. Chẳng hạn, số lượng sản phẩm thay thế của ngành có thể thay đổi theo thời gian. Những thay đổi như vậy tác động đến mức độ hấp dẫn ngành. Theo định kỳ, doanh nghiệp phải đánh giá cách thức tiến triển và vai trò tác động của các lực lượng trong ngành.

Một công cụ khác vận dụng phổ biến trong thời gian gần đây, có thể giúp cho người học kiểm soát tiến trình này, đó là tiếp cận Balanced Scorecard (BSC)¹⁸. Nền tảng của kỹ thuật đánh

¹⁷

¹⁸

giá này là, các phản hồi tài chính cung cấp bức tranh không hoàn chỉnh về hoạt động và tiềm năng của doanh nghiệp. Kaplan và Norton, những người phát triển BSC, xác định bốn khía cạnh quan trọng cần phải được phân tích: tài chính, khách hàng, qui trình bên trong, học tập và phát triển (đổi mới). Hình 2.9 phát họa một số vấn đề cần xem xét khi tập trung vào đánh giá chiến lược của MTI. BSC sẽ được đề cập chi tiết trong các phần kế tiếp của tài liệu này.

Khía cạnh	Vấn đề
Tài chính	Giá trị cổ đông; Chiến lược tăng trưởng doanh số; Chiến lược cơ cấu chi phí
Khách hàng	Nền tảng giá trị - chất lượng, giá, sự sẵn sàng, đa dạng, chức năng, dịch vụ, nhãn hiệu, hình ảnh.
Nội bộ	Các qui trình - Sản xuất/tác nghiệp; Quản trị quan hệ khách hàng; Đổi mới; Liên kết ngành
Học tập và Tăng trưởng	Đào tạo và phát triển kỹ năng; Đầu tư vốn thông tin; Văn hóa tổ chức và liên kết

Hình 2.9 Các vấn đề Balanced Scorecard

CÁC BƯỚC TIẾP THEO TRONG VIỆC TÍCH HỢP MTI VÀ CHIẾN LƯỢC

Chương này kết thúc phần một của tài liệu. Sáu chương tiếp theo sẽ đề cập đến hoạch định, thực hiện, đánh giá và kiểm soát cho hai phần tiếp cận chiến lược quan trọng để mang lại sự thay đổi trong một tổ chức: đổi mới bên trong và nắm bắt công nghệ bên ngoài. Bản chất của đổi mới đòi hỏi tiếp cận nhiều hơn về bên trong của tổ chức. Mặc dầu, doanh nghiệp phải xem xét các cơ hội trong môi trường, nó phải nhắm vào sự phát triển môi trường bên trong để khuyến khích chấp nhận rủi ro và chấp nhận sự thất bại. Nói cách khác, giành được công nghệ thông qua các phương thức liên kết đồng minh chiến lược khác nhau đòi hỏi các phân tích các yếu tố bên ngoài và cân bằng giữa chi phí và lợi ích theo một cách thức hoàn toàn khác nhau.

Các vấn đề đặt ra đối với tổ chức trong việc quản trị công nghệ có tính chiến lược như:

1. Doanh nghiệp có nên tạo ra công nghệ mới hay đổi mới bên trong hay không?
2. Hay doanh nghiệp đầu tư công nghệ từ bên ngoài thông qua mua lại hay liên minh chiến lược?

Giải quyết các vấn đề này đòi hỏi phải cân nhắc giữa chi phí và kết quả cũng như cách thức tiếp cận phù hợp với mục tiêu và định hướng của doanh nghiệp.

TÓM TẮT

Chương này đưa ra những cơ sở nền tảng cho việc nghiên cứu MTI bằng cách liên kết công nghệ với khái niệm chiến lược. Chiến lược là sự định hướng cho các hành động của doanh nghiệp. Công nghệ và đổi mới là những phần quan trọng trong hoạt động kinh doanh và năng lực của doanh nghiệp. Chương này cũng đặt ra những khái niệm quan trọng đối với MTI như công nghệ cải tiến liên tục và công nghệ cải tiến đột phá, công nghệ phòng thủ hay công nghệ tấn công. Chương này xem xét chiến lược không phải là một sự kiện riêng lẻ mà là một tiến trình. Tiến trình này kết nối cả môi trường bên ngoài và môi trường ngành, và năng lực kinh doanh của doanh nghiệp. Chương kế tiếp sẽ xem xét một cách chi tiết hơn về các cách thức cụ thể để doanh nghiệp có thể đạt được công nghệ theo cách tiếp cận từ bên trong hoặc bên ngoài.

Các chỉ dẫn về quản lý

Một doanh nghiệp, theo đuổi thành công tiến trình chiến lược cho quản trị công nghệ và đổi mới, đòi hỏi phải thực hiện các hành động cụ thể, bao gồm:

1. Hãy quên các chức năng tổ chức truyền thống – đánh giá các ý tưởng, không phải là các luận điểm.
2. Biết được doanh nghiệp đang ở đâu trong chu kỳ công nghệ và đối thủ cạnh tranh đang ở đâu.
3. Khuyến khích chấp nhận rủi ro với phần thưởng thích hợp trong dài hạn.
4. Khai thác tốt nhất các nguồn lực môi trường. Đừng có hòa theo hội chứng “không có chuyện sáng tạo ở đây”.
5. Phá bỏ rào cản trong truyền thông. Nhiều doanh nghiệp mất cơ hội vì cách tiếp cận “không có sự chia sẻ ở đây” với các kinh nghiệm học hỏi được.
6. Theo đuổi các kỳ vọng thực tiễn hơn. Thông thường, nhiều doanh nghiệp từ bỏ công nghệ quá sớm do các kỳ vọng phi thực tế không được đáp ứng.
7. Thiết lập các tiến trình theo các cách tiếp cận đổi mới đối với quản lý.

Các câu hỏi gợi ý

Có nhiều câu hỏi đặt ra đối với các nhà quản trị và tổ chức, khi bắt đầu đánh giá vị thế công nghệ có tính chiến lược của doanh nghiệp. Một số câu hỏi quan trọng cần xem xét, đó là:

1. Cách tiếp cận đối với phát triển công nghệ trước đây là gì? Giá trị nào đã được tạo ra? Đã có sự tiến triển về sản phẩm hay quy trình hay chưa?
2. Các cách tiếp cận nào không hoạt động tốt? Tại sao? Những bài học kinh nghiệm nào được rút ra?
3. Những quy trình và cấu trúc nào tạo ra trong phạm vi đổi mới của tổ chức? Nó đã tác động đến môi trường và tiềm năng của tổ chức như thế nào?
4. Doanh nghiệp đã có tiến trình đổi mới chính thức hay chưa?
5. Ai là người dẫn đầu cho đổi mới của doanh nghiệp?
6. Cách thức đưa ra các quyết định về những gì phải làm và những gì phải ngưng làm?
7. Cho biết cách thức đổi mới và công nghệ tác động đến doanh nghiệp?

Vấn đề thực tiễn

1. Hình 2.10 minh họa khái niệm chu kỳ sản phẩm từ khía cạnh công nghệ: giới thiệu, tăng trưởng, bão hòa, suy thoái. Các vấn đề nào doanh nghiệp cần phải xem xét trong mỗi giai đoạn khác nhau. Nhận diện các vấn đề chiến lược tiềm năng mà doanh nghiệp bạn cần phải đặc biệt xem xét trong mỗi giai đoạn.

Các giai đoạn của chu kỳ công nghệ	Các vấn đề chiến lược tiềm năng
Giới thiệu Tăng trưởng Bảo hòa Suy thoái	

Cho biết cách thức giải quyết của bạn đối với các vấn đề này?

- Chúng ta đã đề cập về thương thuyết “mua lại” theo định hướng chiến lược của tổ chức. Làm thế nào mà nhà quản trị có thể triển khai hoạt động “mua lại” với các nhóm trong các lĩnh vực khác nhau trong tổ chức? Liệu có cần sự hỗ trợ của nhân viên và các nhóm hữu quan trong tiến trình hoạch định chiến lược? Hãy giải thích cho câu trả lời của bạn?
- Phát triển kế hoạch chiến lược cho cuộc sống của bạn. Hãy vận dụng định nghĩa công nghệ và quản trị công nghệ mà bạn đã học được, cho biết cách thức giải quyết với công nghệ thay đổi khi bạn thực hiện kế hoạch chiến lược cá nhân.

	Hình thành	Tăng trưởng	Bảo hòa	Suy thoái
Kiểu đổi mới	Các thay đổi sản phẩm cơ bản	Thay đổi bổ sung sản phẩm, thay đổi qui trình	Thay đổi bổ sung qui trình, thiết kế thẩm mỹ	Không
Khuyến khích đổi mới	Nhu cầu người sử dụng; phản hồi	Năng lực kỹ thuật bên trong; chi phí và chất lượng	Cải tiến chi phí và chất lượng	
Nhấn mạnh cạnh tranh	Chức năng hoạt động của sản phẩm mới	Một số thay đổi sản phẩm; thị phần và chất lượng	Giảm chi phí; Các sản phẩm tiêu chuẩn	Phòng thủ; Bảo vệ
Thị trường	Phân đoạn thị trường	Tăng trưởng trong thị trường lớn	Thị trường trở nên bảo hòa	Thị trường thay thế
Tổ chức và quản trị	Nhỏ; Linh hoạt	Mở rộng; Tổ chức	Cứng nhắc	Cứng nhắc

Hình 2.10 Các đặc tính theo chu kỳ của các công ty công nghệ

Bài tập WWW

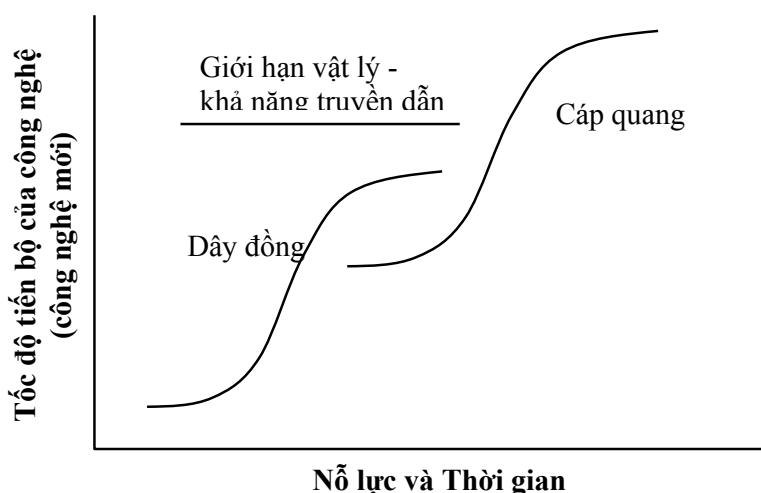
- Hãy cho biết một doanh nghiệp thực hiện khá tốt trong việc quản trị công nghệ và đổi mới. Hãy vào địa chỉ trang web doanh nghiệp và cho biết có bao nhiêu lần doanh nghiệp đã đề cập về công nghệ và đổi mới. Có bao nhiêu bài báo hay bình luận về doanh nghiệp có đề cập MTI đối với chiến lược của doanh nghiệp.
- Hãy tìm một website đề cập đến các vấn đề MTI cho một ngành cụ thể. Rồi thì, lựa chọn hai hoặc ba công ty trong ngành và ghé thăm trang web của các công ty này. Hãy cho biết sự khác nhau trong các vấn đề từ website ngành và các công ty? Liệu có sự khác nhau hay không? Tại sao có và tại sao không?
- Hãy tìm một bài báo hay một website cung cấp các chỉ dẫn cho quản trị chiến lược của MTI. Bạn suy nghĩ gì về những chỉ dẫn này? Hãy so sánh những chỉ dẫn này với những gì bạn đã học được trên lớp?

Bài tập đánh giá

Trong chương này, chúng ta đã đề cập đường cong – S. Công cụ này được sử dụng để xem xét công nghệ và sự phát triển công nghệ trong việc định vị cạnh tranh của doanh nghiệp đối với công nghệ này. Sau đây là các tiếp cận khác nhau về hai bối cảnh của đường cong – S và hãy mô tả cho mỗi công cụ. Hãy đọc từng bối cảnh, xem lại các lưu đồ thích hợp và trả lời cho các câu hỏi sau:

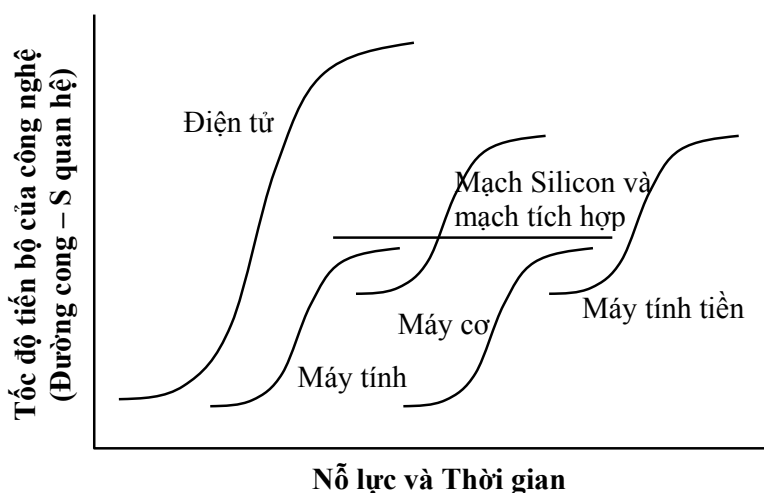
Bối cảnh 1:

Một công nghệ mới được phát triển bởi vì khả năng về vật lý của công nghệ cũ không đáp ứng được yêu cầu. Trong trường hợp này, một dây cáp đồng với 1,000 sợi dây đồng có thể được thay thế bằng một sợi dây cáp quang có kích thước chỉ bằng một sợi dây đồng. Điều này cho phép gia tăng năng lực trong việc truyền dẫn dữ liệu và thông tin.



Bối cảnh 2:

Với các đường cong có quan hệ với nhau, sự thay đổi công nghệ tác động đến nhiều sản phẩm. Nếu bạn là nhà phát triển công nghệ mới (trong trường hợp này, vì mạch silicon), thì bạn muốn biết sản phẩm nào sẽ tác động khi công nghệ mới được phát triển.



1. Những nhân tố nào doanh nghiệp cần phải quản lý cho mỗi bối cảnh trên?
 - a. Công nghệ mới

- b. Các đường cong quan hệ
2. Hãy cho biết cách thức bạn phát triển các công cụ kiểm soát cho vấn đề này?
3. Các nhân tố môi trường nào bạn cần phân tích để chuyển giao một sản phẩm từ môi trường kinh doanh đến nhà và đến xe? Đột phá công nghệ nào đã làm dịch chuyển điện thoại phục vụ cho mục đích kinh doanh đến phục vụ nhu cầu cần thiết của cá nhân? Bạn mô hình hóa bằng đường cong - S như thế nào?

Câu hỏi thảo luận

1. Tại sao chiến lược và quản trị công nghệ và đổi mới có mối liên kết với nhau?
2. Mô tả ba giai đoạn của tiến trình hoạch định chiến lược và cách thức ảnh hưởng đến quản trị công nghệ và đổi mới.
3. Vai trò của sự tích hợp các hoạt động khác nhau trong tiến trình quản trị chiến lược của công nghệ và đổi mới là gì?
4. Các quyết định quan trọng tác động đến quản trị công nghệ và đổi mới là gì?
5. Một số vấn đề chiến lược mà một doanh nghiệp giống như Nokia cần phải tập trung trong việc tìm kiếm các giải pháp cho việc quản trị công nghệ và đổi mới là gì?

Tình huống phần một: Nokia

1. Nokia đã kết hợp công nghệ và quản trị chiến lược một cách thành công như thế nào?
2. Những vấn đề chiến lược mà Nokia gặp phải trong tương lai là gì? Công nghệ và sản phẩm nào mà công ty nên phải kiểm soát? Cách thức mà Nokia đã cân bằng giữa tiếp thị và năng lực công nghệ của doanh nghiệp?

Các thuật ngữ quan trọng

Chiến lược, 3	Đường cong - S, 8
Công nghệ cải tiến đột phá, 7	Lợi thế cạnh tranh, 6
Công nghệ cải tiến liên tục, 6	Lợi thế cạnh tranh bền vững, 6
Công nghệ đánh thủng, 7	Lực lượng bổ sung, 16
Công nghệ phòng thủ, 9	Năng lực, 4
Công nghệ tấn công, 9	Người mua, 13
Công nghệ thế hệ kế tiếp, 7	Nhóm chiến lược, 16
Đánh thủng cực thấp, 7	Rào cản thâm nhập, 14

CHƯƠNG 3

ĐỔI MỚI: HOẠCH ĐỊNH

Khái quát chung

Phần này của tài liệu đề cập đến các vấn đề liên quan đến đổi mới bên trong. Trong chương này, chúng ta sẽ tập trung vào cách thức xây dựng nền tảng cho các nỗ lực đổi mới bên trong thông qua tiến trình hoạch định. Có một số phần trùng lặp đối với các nỗ lực đổi mới cho sản phẩm và qui trình, nhưng chúng cũng có một số điểm khác biệt. Chương này sẽ đề cập đến đổi mới cho cả sản phẩm và qui trình cũng như các vấn đề cụ thể như sau:

- ☐ Thuận lợi và khó khăn của đổi mới bên trong
- ☐ Đổi mới sản phẩm và đổi mới qui trình
- ☐ Các bước cơ bản trong hoạch định đổi mới
- ☐ Các giai đoạn công nghệ và khả năng đổi mới
- ☐ Phát triển bầu không khí đổi mới bên trong

GIỚI THIỆU

Đổi mới là cách thức mà một doanh nghiệp tạo ra công nghệ, sản phẩm, hay qui trình mới. Tài liệu này tách rời đổi mới như là những hoạt động diễn ra bên trong, khác với các hoạt động giúp cho doanh nghiệp có thể nắm bắt công nghệ từ các nguồn lực bên ngoài. Kinh nghiệm từ hoạt động kinh doanh cho thấy các kỹ năng khác biệt được vận dụng trong mỗi hoạt động. Để minh họa cho điều này, sáng tạo công nghệ mới chịu ảnh hưởng từ các nỗ lực của doanh nghiệp trong việc khuyến khích sự sáng tạo và làm việc nhóm liên quan đến nhiều lĩnh vực khác nhau. Kết quả là, có thể mất khá nhiều thời gian cho phát triển sản phẩm mới, và rõ ràng điều này sẽ là bất lợi nếu như có sự xuất hiện sản phẩm hay đổi mới mới gia nhập vào thị trường. Ngược lại, nếu như doanh nghiệp mua công nghệ mới đã xuất hiện trên thị trường, thì doanh nghiệp có thể nắm bắt được công nghệ một cách nhanh chóng. Khó khăn ở đây là doanh nghiệp phải tích hợp được công nghệ hay các đơn vị kinh doanh vào trong hoạt động doanh nghiệp. Chỉ có một vài khó khăn giữa hai cách tiếp cận đối với công nghệ và quản lý. Mỗi cách tiếp cận có những thuận lợi và khó khăn nhất định, nhưng các kỹ năng liên quan đến hai hoạt động này là có sự khác biệt.

Nhiều doanh nghiệp sử dụng cả hai cách tiếp cận – đổi mới thông qua các qui trình bên trong và nắm bắt công nghệ từ các nguồn lực bên ngoài. Tuy nhiên, một doanh nghiệp thường chỉ tập trung nhiều nỗ lực vào một hoạt động hơn so với hoạt động khác. Chẳng hạn, Cisco có cả những nỗ lực bên trong và bên ngoài để nắm bắt công nghệ, nhưng công ty đạt được kết quả tốt hơn từ những nỗ lực bên ngoài. Trái lại, 3M cũng sử dụng các công cụ bên trong và bên ngoài, nhưng lại tốt hơn với các nỗ lực bên trong. Do vậy, trong tài liệu này sẽ tách riêng tiến trình đổi mới bên trong với tiến trình nắm bắt công nghệ từ bên ngoài.

Một khó khăn đối với các doanh nghiệp là đổi mới thành công dựa trên một nền tảng phù hợp vì tính phức tạp của các qui trình. Nhiều vấn đề và các yếu tố phải được cân bằng để tạo ra một môi trường cho hoạt động đổi mới. Qui trình này không chỉ lựa chọn đúng con người, mà còn đúng cơ cấu và cả cơ chế thưởng, cũng như một vài yếu tố may mắn cho sự thành công. Do vậy, khi các kế hoạch kinh doanh và xây dựng nền tảng cho chiến lược đổi mới, đòi hỏi doanh nghiệp phải xem xét nhiều biến số khác nhau.

Về cơ bản, các doanh nghiệp có vô số các nỗ lực đổi mới, và những nỗ lực này là một phần trong các cố gắng tích hợp nhằm tạo ra các sản phẩm khác biệt, bổ sung cho các sản phẩm khác. Tuy nhiên, để hỗ trợ cho quá trình phân tích và cung cấp hiểu biết về đổi mới, tài liệu này chỉ tập trung vào phát triển các sản phẩm và lĩnh vực đơn lẻ. Điều này sẽ giúp cho việc minh họa dễ dàng và dễ hiểu hơn. Các đề cập sâu hơn cho việc tích hợp các sản phẩm khác nhau sẽ được đề cập chi tiết hơn trong phần Phụ lục 3.

HOẠCH ĐỊNH: MỘT TIẾN TRÌNH PHỨC TẠP

Hoạch định đổi mới là một tiến trình phức tạp, đòi hỏi xem xét nhiều vấn đề khác nhau. 3M cung cấp một minh họa cho các vấn đề mà doanh nghiệp quan tâm để thúc đẩy đổi mới bên trong. Vào năm 2000, doanh số của 3M là 16.7 tỷ USD từ 60,000 sản phẩm. Xấp xỉ khoảng 35 phần trăm doanh số này, hay 5.6 tỷ USD từ các sản phẩm đổi mới của doanh nghiệp 4 năm về trước, năm 2000. 3M đã thúc đẩy đổi mới rất tốt, cụ thể là 1.5 tỷ USD, hay 27 phần trăm doanh số của công ty năm 2000 đến từ các sản phẩm mới giới thiệu vào năm 2000.

Để đạt được thành công này, 3M có nhiều yếu tố cho hoạt động đổi mới nhằm khuyến khích các cá nhân, nhóm, và đổi mới tổ chức. Những yếu tố này bao gồm:

- ☐ Một viễn cảnh rõ ràng, xác định công ty tập trung vào đổi mới. Một phần trong phát biểu viễn cảnh của 3M, đó là công ty sẽ là doanh nghiệp “đổi mới nhất”.

- ☐ Nhân viên có cơ hội tham gia đến 15 phần trăm thời gian mỗi tuần vào các dự án lựa chọn, và không có đòi hỏi thời gian này sử dụng như thế nào, cũng như thời gian dự án mất bao lâu.
- ☐ Ngân sách cung cấp cho các cá nhân hay nhóm triển khai các ý tưởng mới. Nguồn này cho phép các nhà nghiên cứu triển khai các thực nghiệm cụ thể cho các ý tưởng sản phẩm mới.
- ☐ Sáu đến bảy phần trăm doanh thu dành cho ngân sách R&D mỗi năm.
- ☐ Hệ thống phúc lợi khuyến khích nhân viên cho đổi mới.
- ☐ Hệ thống phúc lợi này cũng bao gồm phần tiền thưởng dựa trên kết quả hoạt động của cả đơn vị.

Mục tiêu của công ty là tạo ra ít nhất là 30 phần trăm doanh thu từ các sản phẩm mới trong vòng bốn năm. Tiền thưởng cho các cá nhân trong đơn vị sẽ được đánh giá trên cơ sở tiêu chí này. Một số doanh nghiệp trong thực tế khuyến khích đổi mới như:

- ☐ Phần thưởng cho đổi mới thành công hiện tại. Các phần thưởng này như Carlton Award được trao cho đổi mới bên trong hàng năm.
- ☐ Văn hoá hỗ trợ cho thành công cũng như chấp nhận thất bại. Các nhân viên sẽ không phải bị sa thải cho những ý tưởng thất bại. Điều này hết sức quan trọng nếu tổ chức mong muốn mọi người đưa ra ý tưởng mới.

Do đó, 3M đã xây dựng một môi trường nhằm khuyến khích và sẵn sàng chấp nhận những thất bại, trong khi vẫn xây dựng một kế hoạch rõ ràng cho sự dịch chuyển các đổi mới ra thị trường. Kết quả của các hoạt động đổi mới đã làm cho công ty trở thành một trong những công ty đổi mới nhất trên thế giới.

Chương này sẽ đề cập đến tiến trình hoạch định đổi mới, và chương 4 sẽ phát triển tiến trình thực thi cho các kế hoạch đổi mới. Chương 5 sẽ đề cập đến việc đánh giá và kiểm soát để đảm bảo cho các nỗ lực bên trong được thực hiện theo kế hoạch đề ra.

ĐỔI MỚI HAY KHÔNG ĐỔI MỚI

Điều quan tâm trước tiên đối với tiến trình hoạch định đổi mới bên trong, đó là xem xét một vấn đề hết sức cơ bản là liệu doanh nghiệp có nên đổi mới hay không. Vấn đề này phải được xem xét một cách thận trọng. Chiến lược đổi mới có nhiều lợi ích, nhưng cũng có nhiều hạn chế. Các nhà quản trị trong tổ chức phải cân bằng giữa những lợi ích và hạn chế, và tìm ra giải pháp thích hợp cho tổ chức. Một doanh nghiệp quyết định theo đuổi đổi mới không thể bỏ qua việc xem xét những thuận lợi cũng như những bất lợi của chiến lược đổi mới.

Các yếu tố hỗ trợ sự đổi mới

Để xác định liệu một chiến lược đổi mới có phù hợp hay không, doanh nghiệp và nhà quản trị cần phải xem xét những lợi ích và hạn chế tiềm năng, những lợi ích này bao gồm:

1. Khả năng kiểm soát đối với qui trình và kết quả hoạt động cao hơn
2. Hiểu biết nhiều hơn với công nghệ sản xuất và cách thức ứng dụng chúng
3. Khả năng phát triển thế hệ kế tiếp của công nghệ cao hơn
4. Lợi ích tiềm năng của người đi tiên phong lớn hơn

Ba lợi ích đầu tiên như là kết quả của quá trình sáng tạo liên quan đến đổi mới. Chẳng hạn, để hiểu được cách thức phát triển sản phẩm hay qui trình, và những hành động nào cần phải thực hiện và những hành động nào thì không trong tiến trình phát triển, cung cấp một kiến thức thống nhất cho doanh nghiệp thực hiện đổi mới. Kiến thức thống nhất có thể định hướng phát triển công nghệ hay sản phẩm trong tương lai bởi vì doanh nghiệp đổi mới sẽ hiểu cần phải thực hiện các hoạt động liên quan đến sản phẩm hay qui trình nào. Ngoài ra, doanh nghiệp đổi mới có sự hiểu biết sâu sắc hơn các bước cần thực hiện để tạo ra sản phẩm hiệu quả hơn. Do đó, doanh nghiệp có thể vận dụng kiến thức từ tiến trình đổi mới để đem lại lợi ích mà các hoạt động khác không thể đem lại. Ba điểm đầu tiên có thể đem lại lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Ba lợi ích đổi mới này có hỗ trợ cho doanh nghiệp phát triển công nghệ từ các nguồn lực bên trong một cách thống nhất mà các doanh nghiệp khác không dễ gì có thể đạt được.

Điểm sau cùng đề cập đến người đi tiên phong¹ xem xét khía cạnh bên ngoài. Một **người đi tiên phong** là một doanh nghiệp đầu tiên tiếp cận với thị trường. Một doanh nghiệp có thể là người đầu tiên tiếp cận với thị trường với một sản phẩm nào đó, người đầu tiên thâm nhập vào một thị trường nào đó, hay người đầu tiên sử dụng công nghệ nào đó. Trở thành người đầu tiên thường đem lại những lợi thế cạnh tranh, chẳng hạn như lòng trung thành khách hàng hay nhận thức về nhãn hiệu. Những điều này thường là những vấn đề khó khăn của các đối thủ cạnh tranh để có được. Chẳng hạn, nếu sản phẩm công nghệ có **chi phí chuyển đổi** cao – chi phí để chuyển đổi nhà sản xuất này sang nhà sản xuất khác – nó có thể làm cho khách hàng rất trung thành với nhà sản xuất đầu tiên bởi vì họ đã mua sản phẩm này. Tương tự như vậy, mức độ tiện lợi và các hỗ trợ khách hàng có thể làm cho khách hàng không mong muốn chuyển đổi sang nhà sản xuất mới. Yếu tố này đã giúp tạo lập lợi thế cạnh tranh cho IBM đối với các máy tính cá nhân trong nhiều năm. Về cơ bản, các doanh nghiệp cần các máy tính cho các nhà quản lý cấp cao, những người chưa đòi hỏi sự tiện lợi của máy tính vào những năm 1950-1980. IBM đã có sự hỗ trợ rất cao đối với các khách hàng, và chính điều này đã gia tăng lòng trung thành của khách hàng vì họ cảm thấy rất tiện lợi với các máy tính IBM.

Trong một số trường hợp, những người đi sau trong một ngành cũng có một số lợi ích nhất định. Người đi đầu thường phải tốn kém nhiều nguồn lực để đưa sản phẩm ra thị trường. Ngoài ra, người đi sau cũng có thể học hỏi kinh nghiệm từ những sai lầm của người đi trước. Một ví dụ điển hình về cách thức học hỏi lợi thế người đi đầu, doanh nghiệp là người đi tiên phong trong việc sử dụng vận chuyển hàng hóa bằng container bằng đường biển đã bị phá sản. Hàng hóa được đóng trong các container có lợi ích là bốc dỡ hàng hóa một cách dễ dàng và khả năng kiểm soát mức độ hao hụt hàng hóa bởi vì hàng hóa được đóng dấu niêm phong trong các container. Do vậy, trong trường hợp vận chuyển hàng hóa bằng container, những người đi sau dựa trên nhận thức khách hàng từ vận chuyển hàng hóa của doanh nghiệp đi tiên phong. Nếu như không có người đi đầu, rồi thì một **người đi theo sau**, một doanh nghiệp nhanh chóng theo sau người đi đầu gia nhập vào thị trường sẽ thực hiện tốt nhất trong ngành.

Một điều quan trọng cần phải lưu ý đó là lợi thế của người đi đầu, như lòng trung thành của khách hàng, có thể bị mất. Một khi các nhà quản lý bắt đầu nhận thức nhiều hơn về sự thuận lợi của máy tính, chi phí trở thành vấn đề xem xét quan trọng trong quyết định mua, và hỗ trợ khách hàng chỉ là một vấn đề nhỏ. Các đối thủ cạnh tranh khác bắt đầu tấn công IBM vào cuối những năm 1980. Kết quả là công ty đã mất đi vị trí dẫn đầu trong thị trường phần cứng máy tính.

¹

Các yếu tố không hỗ trợ sự đổi mới

Cũng có một số nguyên nhân không thể theo đổi mới bên trong như là một chiến lược. Khi quyết định liệu có theo đuổi chiến lược này không, những hạn chế tiềm năng cần phải xem xét, bao gồm:

1. Mất nhiều thời gian cho chiến lược phát triển đổi mới. Nếu như mua một sản phẩm mới thì hầu như có thể cung cấp cho doanh nghiệp ngay lập tức. Tuy nhiên, nếu phát triển bên trong, tiến trình này có thể mất vài năm để phát triển các qui trình và tiếp thị sản phẩm mới.
2. Rủi ro thất bại cao hơn trong việc phát triển đúng sản phẩm vào đúng thời điểm.
3. Giữ bí mật cho các sản phẩm và qui trình là công việc khó khăn nhất. Thường đề xuất hiện các nguy cơ gia nhập thị trường trước tiên của một doanh nghiệp nào đó.

Những hạn chế này có ảnh hưởng quan trọng đối với tình hình chiến lược của một tổ chức. Để minh họa cho những hạn chế tiềm năng này, hãy xem xét các tranh luận về các máy súc bằng hơi nước trong tác phẩm *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*² của C. M. Christensen. Trước khi phát triển các máy súc bằng hơi nước, các nhà sản xuất cũng đã tập trung vào các máy súc bằng cơ khí có thể thực hiện khối lượng súc lớn hơn. Tuy nhiên, nhiều khách hàng cũng chưa quan tâm đến khối lượng súc lớn hơn này; họ cần một cái máy hữu hiệu, mà nó gọn nhẹ và linh hoạt. JCB đã giới thiệu một cái máy đầu tiên, hay máy súc đất bằng hơi nước.

Các doanh nghiệp thực hiện các nỗ lực đổi mới để phát triển máy súc bằng cơ khí rất tốn kém và khá công kềnh. Tuy nhiên, những nỗ lực đổi mới này đã thất bại trong việc tạo ra đúng sản phẩm vào đúng thị trường đúng thời điểm. Các doanh nghiệp này đã tập trung vào việc tạo ra các thiết bị bằng cơ khí công kềnh, và phát triển các phiên bản của máy súc mất khá nhiều thời gian. Vì vậy, hầu hết các doanh nghiệp này đều bị bất ngờ và thất bại. Như đã đề cập trước đây, Christensen đã đề cập đến khả năng công nghệ mới có thể nhanh chóng thay thế tư duy hiện tại trong một lĩnh vực cụ thể bằng **công nghệ đánh thùng**. Trong trường hợp này, công nghệ đánh thùng tỏ ra vô tác dụng vì những đầu tư trong các đổi mới “khá lớn” vì các doanh nghiệp này đã đầu tư vào công nghệ sai lầm. Khả năng của các doanh nghiệp này phản ứng với công nghệ đánh thùng cũng rất chậm chạp do họ phải chuyển hướng các nỗ lực đổi mới bên trong sang các nỗ lực khác.

Do đó, cũng có những tiêu cực trong việc theo đuổi một chiến lược đổi mới. Các nhà quản trị cần phải hiểu một cách sâu sắc những lợi ích và hạn chế đối với đổi mới bên trong mà họ đang hướng đến.

CÁC KIỂU ĐỔI MỚI

Một khi doanh nghiệp xác định đổi mới bên trong là một chiến lược thích hợp, thì doanh nghiệp sẽ xác định kiểu đổi mới nào sẽ theo đuổi. Nói chung, tiến trình hoạch định là tương tự nhau đối với các kiểu đổi mới khác nhau, nhưng cũng có đôi chút khác biệt sẽ được đề cập trong phần kế tiếp.

Các đổi mới có thể được phân loại theo nhiều cách thức, một trong những cách phổ biến nhất là dựa vào đổi mới sản phẩm hay đổi mới qui trình. Trong khi có sự phân biệt cụ thể ở đây, thì hai đổi mới này cũng có liên hệ với nhau, và thường thì thực hiện đổi mới này thì luôn chịu một số ảnh hưởng của đổi mới kia. Khi một sản phẩm mới được phát triển, doanh nghiệp

cũng cần phát triển một số cách thức để sản xuất và tiếp thị sản phẩm, và điều này liên quan đến việc áp dụng một số qui trình mới. Tương tự như vậy, các qui trình mới có thể dẫn đến những tương tác mới trong tổ chức. Điều này có thể dẫn đến các sản phẩm mới khi các cá nhân trao đổi thông tin và ý tưởng với nhau trong tổ chức.

Đổi mới sản phẩm

Đối với hầu hết các tổ chức, đổi mới sản phẩm là trung tâm của các nỗ lực nghiên cứu và phát triển (R&D). Mặc dầu R&D có thể là một chức năng của một đơn vị cụ thể trong tổ chức, nhưng ngày nay thường thì nó được trải rộng hơn trong toàn bộ doanh nghiệp. Do vậy, sẽ không có một bộ phận hay lĩnh vực riêng lẻ được gọi là R&D. Thay vào đó, sẽ có nhiều người quan tâm, và các mục tiêu cho R&D sẽ được thiết lập cho toàn bộ tổ chức.

Cho dù doanh nghiệp lựa chọn cơ cấu cho các nỗ lực R&D như thế nào, thì doanh nghiệp phải xác định rõ ràng tiến trình R&D thực hiện ở đâu và kiểu đổi mới nào là cần thiết. Các kiểu nỗ lực đổi mới trong tiến trình R&D bao gồm:

1. Cơ bản: nghiên cứu và phát triển thuần túy
2. Ứng dụng: phát triển sản phẩm mới
3. Tích hợp hệ thống: cải tiến sản phẩm hay mở rộng thị trường

Một doanh nghiệp có thể có một vài hay tất cả các kiểu đổi mới thực hiện vào các thời điểm khác nhau.

Nghiên cứu cơ bản: nghiên cứu và phát triển thuần túy

Nghiên cứu cơ bản liên quan đến việc sáng tạo tri thức mới. tri thức này có thể mới đối với doanh nghiệp, hay có thể là sự đổi mới mà trước đây chưa hề có. Nghiên cứu cơ bản là rất rủi ro, nhưng có khả năng nhận được phần thưởng lớn như là người dẫn đầu cho các sản phẩm mới hay cách thức kinh doanh mới. Mục tiêu của chiến lược đổi mới là sáng tạo giá trị cho doanh nghiệp và khách hàng. Mục tiêu này không thể quên lãng mặc dầu đây là nghiên cứu cơ bản. Do đó, các viện nghiên cứu, các cơ quan chính phủ, và các phòng nghiên cứu chuyên môn thường tập trung vào nghiên cứu cơ bản vì sự sáng tạo của các tổ chức này không thể xác định lợi nhuận bằng tiền.

Để minh họa, chúng ta hãy xem xét nghiên cứu của vật lý học về các hạt cơ bản. Lĩnh vực này phát triển từ vật lý học hạt nhân và xem xét cách thức các hạt nguyên tử tương tác với nhau. Vào lúc ban đầu, nghiên cứu này được thực hiện để mở rộng kiến thức cách thức hoạt động tự nhiên của chúng, chứ không phải để tạo ra sản phẩm mới. Nghiên cứu cơ bản trong lĩnh vực này không cho ra đời sản phẩm mới ngay lập tức. Khoa học cơ bản thúc đẩy tính hiếu kỳ của các nhà nghiên cứu, chứ không quan tâm đến sản phẩm cụ thể nào.

Nghiên cứu ứng dụng: phát triển sản phẩm mới

Một doanh nghiệp, sau đó, sẽ dựa trên nghiên cứu cơ bản để xem xét nghiên cứu ứng dụng. **Nghiên cứu ứng dụng** vận dụng tri thức mới để phát triển nghiên cứu cơ bản để tạo ra sản phẩm mới. Phát triển sản phẩm mới có thể dẫn đến sự thay đổi vị thế chiến lược của doanh nghiệp trong ngành, hay ít nhất cũng có thể thay đổi vị thế tiềm năng của doanh nghiệp trong ngành. Điều này sẽ giúp cho doanh nghiệp có thể đạt được một số lợi thế cạnh tranh.

Mục đích của nghiên cứu ứng dụng là gia tăng giá trị của doanh nghiệp và khách hàng trên thị trường. Rủi ro của ứng dụng từ nghiên cứu ứng dụng là nhỏ hơn so với nghiên cứu cơ bản. Khả năng thành công và phần thưởng lớn ở mức vừa phải. Tiếp tục với minh họa vật lý hạt cơ bản, nghiên cứu cơ bản thiết lập nền tảng cho vật lý học về hạt cơ bản. Hầu hết mọi người

không hiểu những nguyên lý này, nhưng các ứng dụng từ công nghệ này rất nhiều và quen thuộc với chúng ta. Hình 3.1 tóm tắt một số ứng dụng của hạt cơ bản trong cuộc sống hàng ngày.

Khối xương	Khám phá	Thông tin
Ngành bán dẫn Sự khử trùng - thực phẩm, y tế, chất thải Xử lý bức xạ Điều trị ung thư	Bản phim y tế Vệ sinh, an toàn Kiểm tra thùng hàng	World Wide Web Chương trình mô phỏng Chuẩn đoán khuyết tật

Hình 3.1 Minh họa kết quả nghiên cứu ứng dụng từ vật lý hạt cơ bản

Tích hợp hệ thống: cải tiến sản phẩm

Kiểu thứ ba của R&D gia tăng phổ biến nhất trong tự nhiên. **Tích hợp hệ thống** nhằm hỗ trợ cho các cải tiến hoạt động kinh doanh đối với các sản phẩm hiện tại, hay mở rộng thị trường với các sản phẩm hiện tại. Kiểu tích hợp có rủi ro và phần thưởng thấp. Thực tế, hầu hết các rủi ro là tiêu cực; không phải thay đổi nào cũng dẫn đến bất lợi thể về chiến lược. Nhiều doanh nghiệp gọi kiểu đổi mới này là *nút xoắn* bởi vì nó liên quan đến việc điều chỉnh cách thức doanh nghiệp tổ chức tri thức hiện tại để gia tăng đòn bẩy. Tích hợp hệ thống dường như tập trung vào một số phần nhất định của tổ chức và cách thức cải thiện chúng cho phù hợp với nền tảng tri thức hiện có của doanh nghiệp. Do đó, một bản phim y tế là một nghiên cứu ứng dụng dựa trên nghiên cứu cơ bản của vật lý hạt cơ bản. Nghiên cứu tích hợp hệ thống cũng xảy ra theo nút xoắn. Tiến trình này dẫn đến việc cải tiến máy quét CAT gần hai năm sau đó, với các thay đổi nhỏ thường xuyên, mặc dầu công nghệ đã xuất hiện hai mươi lăm năm trước đây.

Kiểu nỗ lực đổi mới nào doanh nghiệp nên tập trung?

Kiểu nào trong ba kiểu nghiên cứu là tốt nhất cho một tổ chức theo đuổi? Một doanh nghiệp sẽ tìm được một kiểu nghiên cứu mà doanh nghiệp mong muốn theo đuổi phù hợp giữa nhu cầu và năng lực của doanh nghiệp. Một trong những yếu tố chính để đưa ra quyết định như vậy là xác định đối thủ cạnh tranh đang thực hiện cái gì. Phân tích vị thế chiến lược - những gì hiện đang xảy ra trong ngành, và những gì sẽ xảy ra trong tương lai – là rất khó xác định. Tuy nhiên, điều này có thể đạt được bằng cách kiểm soát tốt tình hình cạnh tranh.

Doanh nghiệp phải xác định cái gì cần phải kiểm soát. Không có một công thức để xác định đối thủ cạnh tranh nào cần phải được giám sát. Một công cụ để giúp xác định vị thế của doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh là biểu đồ nhóm chiến lược (strategic group map). Một doanh nghiệp không nhất thiết phải cạnh tranh với mọi đối thủ trong ngành. Thay vào đó, doanh nghiệp chỉ cạnh tranh với các đối thủ liên quan trực tiếp hơn so với các đối thủ khác. Do vậy, doanh nghiệp cần một công cụ để phân đoạn ngành thành các nhóm thích hợp để doanh nghiệp có thể nhận diện doanh nghiệp nào cần nhắm đến.

Để minh họa, một doanh nghiệp như Nintendo với sản phẩm Game Boy trong ngành trò chơi điện tử, nhưng nó không phải là đối thủ cạnh tranh lớn trong ngành thanh toán trực tuyến khi bạn trả tiền cho phân đoạn trò chơi điện tử. Phân đoạn này là lĩnh vực chính được thống lĩnh bởi các doanh nghiệp nhỏ như YPG. Nintendo sẽ không quan tâm một cách trực tiếp YPG, trừ khi Nintendo quyết định thâm nhập vào phân đoạn thanh toán trực tuyến. Tương tự như vậy, YPG sẽ tập trung vào các doanh nghiệp doanh nghiệp nhỏ như WorldWinner hơn là các doanh nghiệp như Nintendo. Một biểu đồ nhóm chiến lược sẽ giúp nhận diện doanh nghiệp cần phải kiểm soát chặt chẽ.

Để xây dựng một **biểu đồ nhóm chiến lược**, một doanh nghiệp phải xác định hai trục để biểu thị hai yếu tố cơ bản trong ngành. Các yếu tố có thể thay đổi dựa trên cảm nhận mwcs độ quan trọng của nhà phân tích. Về cơ bản, việc sử dụng các yếu tố như chi phí sản phẩm và chất lượng trên cùng một biểu đồ là nên tránh, bởi vì hai yếu tố này có mối quan hệ tương quan và sẽ không cung cấp nhiều ý nghĩa phân tích. Thay vào đó, các nhà phân tích sẽ xem xét hai yếu tố phân biệt phù hợp với ngành và phân biệt được các phân đoạn của ngành. Các yếu tố phân biệt này có thể bao gồm (hoặc không bao gồm) chi phí hay chất lượng. Điều quan trọng là cung cấp một nhận thức nào đó thông qua việc sử dụng các yếu tố không tương quan với nhau.

Sau đó, nhà phân tích sẽ đặt các đối thủ cạnh tranh trong ngành lên bản đồ. Có một số doanh nghiệp khác nhau được gộp thành các nhóm cụ thể. Hãy xem lại trong ngành dược có các doanh nghiệp cạnh tranh trong các lĩnh vực cụ thể. Do vậy, các nhóm chiến lược có thể được xác định thông qua chi tiêu cho R&D (cao hay thấp) và các lĩnh vực nghiên cứu cụ thể (huyết áp/bệnh tim, đường ruột, vv.).

Một khi xác định được doanh nghiệp thuộc nhóm chiến lược nào đó, các nhà quản trị sẽ nghiên cứu các hành động bao gồm các sản phẩm, qui trình, và hành động tiềm năng của đối thủ cạnh tranh. Những thông tin này có thể thu thập thông qua các nguồn khác nhau, như tạp chí, các hiệp hội, báo cáo của các nhà phân tích, nghiên cứu khoa học, vv. Từ những thông tin thu thập, các nhà quản trị có thể biết được doanh nghiệp cụ thể nào đang đầu tư mạnh vào các lĩnh vực như nghiên cứu sản phẩm mới, qui trình mới, và thị trường mới. Nếu như một doanh nghiệp không biết các doanh nghiệp khác đang làm gì, thì doanh nghiệp chịu một rủi ro rất cao. Điều này không chỉ đòi hỏi doanh nghiệp đưa ra hành động phản hồi, mà còn đòi hỏi doanh nghiệp phải cân bằng giữa rủi ro, phần thưởng, và chi phí để đảm bảo sự lựa chọn và kế hoạch hành động thích ứng nếu như một đối thủ đưa ra một sự đột phá có tính chiến lược.

Đổi mới qui trình

Mục đích của **đổi mới qui trình** là nhằm gia tăng sự hữu hiệu hay hiệu quả của tổ chức. Các thay đổi qui trình yêu cầu tổ chức hay cá nhân phải đáp ứng. Vì đổi mới qui trình được xem như là tiên tiến tiêu cực. Tuy nhiên, nếu áp dụng hợp lý thì đổi mới qui trình sẽ cung cấp cho tổ chức và cơ hội cho các cá nhân phát triển giá trị của tổ chức và duy trì sự tồn tại của tổ chức. Do đó, đổi mới qui trình hỗ trợ cho sự cải thiện các thông số đầu vào - đầu ra của doanh nghiệp.

Hành động thông thường liên quan đến đổi mới qui trình là phát triển sản phẩm mới, tái tổ chức, tái cấu trúc, và phá bỏ giá trị. Phát triển sản phẩm mới thông qua quản trị dự án sẽ được giải quyết cụ thể trong phần Phụ lục 2 (tiếp theo Chương 5). Do vậy, đề cập chính ở đây là ba kiểu khác của đổi mới qui trình.

Tái tổ chức

Một sự sắp xếp lớn về tổ chức của một doanh nghiệp được xem như là tái tổ chức, liên quan đến các thay đổi lớn như thay đổi cách thức truyền thông và các mô hình phối hợp trong tổ chức. Hầu như mọi tổ chức đều trải qua các thay đổi nhỏ ở các mức khác nhau trong các qui trình, công việc, và con người. Tuy nhiên, định kỳ thì doanh nghiệp cần phải xem xét lại tổ chức đang làm gì và tại sao. Một sự đánh giá lại như vậy thường tạo ra các sự kiện như sau:

1. Thông tin không cung cấp cho những người thích hợp trong việc ra quyết định. Kết quả là việc ra quyết định sẽ chậm.
2. Cơ hội và đe dọa bị tổ chức bỏ qua.

3. Sự chia rẽ trong nội bộ doanh nghiệp gây ra sự căng thẳng nghiêm trọng.

Các hoạt động tái tổ chức thông thường nhất trong các tổ chức ngày nay là giảm qui mô và tái cấu trúc.

Giảm qui mô là một kiểu tái cấu trúc diễn ra khi một doanh nghiệp bán một số đơn vị kinh doanh hay sa thải nhân viên³. Mặc dù, các nhân viên thường xem hành động này là tiêu cực, ảnh hưởng đến doanh nghiệp tùy thuộc các lý do để giảm qui mô, và các qui trình mà doanh nghiệp thực hiện để đối phó với các lý do này. Nhiều doanh nghiệp giảm qui mô phải chịu những kết quả tiêu cực. Những người còn lại sẽ có cảm giác làm việc quá mức và không biết mình có phải là người sa thải kế tiếp hay không. Kết quả là, lợi ích về mặt tài chính từ tái cấu trúc thường không được đáp ứng. Việc hoạch định cho các mục tiêu giảm qui mô phải được xem xét kỹ lưỡng và rõ ràng.

Tái cấu trúc

Tái cấu trúc đòi hỏi tư duy lại nền tảng và thiết kế đột phá các qui trình làm việc⁴. Bennis và Mische⁵ cho rằng tái cấu trúc có năm mục tiêu cụ thể:

- ☐ Gia tăng năng suất
- ☐ Tối ưu hoá giá trị cho cổ đông
- ☐ Đạt được kết quả rõ rệt
- ☐ Củng cố các chức năng
- ☐ Hạn chế mức độ và công việc không chắc chắn

Điều này có thể thực hiện bằng cách đưa ra các câu hỏi thích hợp. Các câu hỏi này phải được xây dựng phù hợp với đặc điểm tổ chức của doanh nghiệp. Có ba câu hỏi cơ bản để xây dựng nền tảng cho tái cấu trúc qui trình.

1. Tại sao công việc (hay công việc của bạn) phải thực hiện như thế này?
2. Giá trị nào gia tăng thêm từ qui trình này?
3. Làm thế nào để thực hiện công việc được tốt hơn?

Mục tiêu của tiến trình tái cấu trúc là xác định các qui trình trong tổ chức, mà nó không tạo ra giá trị cho doanh nghiệp.

Nhiều doanh nghiệp tập hợp các nhóm cá nhân khác nhau cho tiến trình tái cấu trúc. Họ tập trung vào điều gì khác hàng đạt được từ họ và tại sao khách hàng mong muốn nó. Sau đó, tổ chức sẽ quay ngược trở lại từ đầu và xem xét mỗi hoạt động từ sản xuất đến tiêu thụ. Doanh nghiệp cũng cố gắng hạn chế các hoạt động mà không cung cấp giá trị cho khách hàng. Bằng cách đặt các câu hỏi cơ bản, doanh nghiệp sẽ hạn chế được các hoạt động không cần thiết và không hiệu quả, và phát triển cách thức mới để thực hiện công việc.

Để minh họa, hãy xem xét một doanh nghiệp sản xuất xe tải chạy đường dài thường xem xét chất lượng tín dụng của khách hàng tiềm năng trước khi sản xuất xe tải. Đánh giá tín dụng là công việc không khó, nhưng có thể mất một tuần để có được kết quả. Tuy nhiên, tốc độ là quan trọng để không phải mất khách hàng trong hầu hết các trường hợp mua sắm. Một lời khuyên đối với những người bán hàng, đó là thương thuyết sẽ không được thực hiện trước khi đóng cửa. Doanh nghiệp phải xác định cá nhân nào không có biểu hiện mua và cá nhân nào cố gắng mua xe tải với chi phí hơn 100,000 USD. Do vậy, doanh nghiệp phải thông qua

3

4

5

yêu cầu kiểm tra tín dụng trước khi bắt đầu sản xuất xe tải. Kết quả từ yêu cầu đáp ứng nhanh chóng hơn chi phí có thể dẫn đến một vài cá nhân không đáp ứng chất lượng mua sắm theo yêu cầu.

Các câu hỏi tương tự cũng có thể đưa ra thậm chí với các công việc đơn giản. Chẳng hạn, tại sao các doanh nghiệp lớn đưa ra các yêu cầu mua sắm những thứ nhỏ như hộp viết chì. Điều này sẽ tiết kiệm được công việc giấy tờ cho các văn phòng khi mua các danh thiếp trị giá 25 USD ở các cửa văn phòng phẩm, và cho phép họ mua những cây viết chì và những thứ nhỏ khác khi nào họ cần đến. Tái cấu trúc đặt ra các câu hỏi thường thì các doanh nghiệp lớn không đòi hỏi.

Lựa chọn để mua đổi mới mới qui trình

Đổi mới qui trình là rất khó hoạch định và thực hiện. Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng thường xuyên xem xét các cải tiến hệ thống và qui trình trước khi quyết định mua. Một vấn đề đối với hầu hết các đổi mới qui trình là họ yêu cầu các thay đổi có tính chất xã hội cũng như thiết kế công việc. Sự chống đối với sự thay đổi diễn ra trong mọi tổ chức vì đổi mới và thay đổi là một phần của văn hóa. Thông thường, doanh nghiệp sẽ thay đổi qui trình như tái tổ chức và tái cấu trúc khi doanh nghiệp đang gặp khủng hoảng. Khi đó, các cá nhân sẽ dễ dàng chấp nhận những thay đổi mới trong thời kỳ khủng hoảng hơn, nhưng mức độ tin cậy và nỗi sợ hãi về những gì xảy ra sắp đến sẽ làm mất đi những nỗ lực đổi mới. Nhà quản trị và những người chịu trách nhiệm đổi mới cần phải xây dựng một hệ thống và đánh giá cấu trúc và đổi mới như là công việc thường xuyên của tổ chức. Nếu việc ra quyết định chậm hay thông tin đặt không đúng chỗ người ra quyết định, khi đó các thay đổi và đổi mới trong hệ thống và cơ cấu tổ chức cần phải được xem xét.

TIỀN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH ĐỔI MỚI

Cho dù kiểu đổi mới bên trong nào doanh nghiệp theo đuổi đi chăng nữa, thì cũng có một số khía cạnh chung trong tiến trình hoạch định. Trước tiên là giúp doanh nghiệp nhận diện một số chiều quan trọng của đổi mới bên trong:

1. Doanh nghiệp phải nhận thức được rằng mục tiêu của đổi mới bên trong là giúp cho doanh nghiệp thực hiện tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Đổi mới không chỉ là mục tiêu mà bản thân nó cũng là một phần trong nỗ lực chiến lược toàn bộ của doanh nghiệp.
2. Đổi mới bên trong là một tiến trình liên quan đến nhiều cá nhân, năng lực, và nguồn lực. Để minh họa, Art Fry chịu trách nhiệm sáng tạo Post-it Notes (giấy ghi chú có mặt dán) tại 3M. Thực ra, trước đây là Spencer Silver, một nhân viên khác của 3M, người đã sáng tạo ra chất dán dính ở mặt sau của Post-it Notes. Nhưng Silver không thể ứng dụng được chất dán dính này. Art Fry đã khắc phục được điều này sau báo cáo của Silver. Cuối cùng, họ đã chấp nhận các đổi mới của các cá nhân để tạo ra sản phẩm thành công – Post-it Notes⁶.
3. Các nguồn lực là rất quan trọng cho tiến trình đổi mới. Cách thức sử dụng và phân bổ nguồn lực sẽ xác định các kiểu hành động đổi mới mà tổ chức có khả năng thực hiện.

Một khi doanh nghiệp đã nhận diện được các chiều khác nhau của phát triển bên trong, các bước cụ thể cần phải thực hiện trong tiến trình hoạch định đổi mới. Năm hoạt động cụ thể trong phần hoạch định đổi mới: xây dựng viễn cảnh, sứ mệnh, mục tiêu, chiến lược, và chiến thuật.

6

Xây dựng viễn cảnh

Một khi tổ chức đã xác định sẽ theo đuổi đổi mới như là một chiến lược, thì việc phát triển viễn cảnh của doanh nghiệp là bước đầu tiên. Cụ thể, các nhà lãnh đạo của tổ chức và hội đồng quản trị sẽ xây dựng tiến trình này. Một viễn cảnh sẽ tóm tắt nơi nào doanh nghiệp muốn đi và bao gồm cả nhận thức cách thức công nghệ hỗ trợ cho viễn cảnh của doanh nghiệp. Viễn cảnh giúp cho doanh nghiệp tập trung các nỗ lực rõ ràng về những gì mà kế hoạch đổi mới mong muốn thực hiện.

Do vậy, một doanh nghiệp như Federal Express, viễn cảnh là một phát biểu quen thuộc: “Khi một gói hàng hoàn tất, dĩ nhiên nó phải chuyển giao qua đêm”. Phát biểu này cho phép bất cứ ai nghe đến đều biết rằng công ty đang tập trung vào chuyển giao hàng hóa nhanh chóng. Phát triển khả năng chuyển giao hàng hóa qua đêm là một đổi mới qui trình có tính đột phá. Phát biểu sứ mệnh cho phép tập trung vào hoạt động kinh doanh một cách rõ ràng hơn.

Phát biểu sứ mệnh

Một khi đã có viễn cảnh rõ ràng cho biết tổ chức là ai và vai trò của công nghệ, doanh nghiệp sẽ xác định **sứ mệnh** sau đó. Một phát biểu ngắn gọn thường ít hơn sáu mươi từ, xây dựng dựa trên viễn cảnh của doanh nghiệp để chỉ rõ những gì doanh nghiệp làm và cách thức thực hiện. Do vậy, sứ mệnh của doanh nghiệp phải cụ thể hơn so với viễn cảnh. Sứ mệnh được phát triển với sự tham gia của nhiều nhân viên hơn. Mục tiêu không chỉ giúp nhận thức về sứ mệnh của doanh nghiệp mà còn cả cam kết thực hiện nó.

Như đã đề cập trong Chương 2, mỗi doanh nghiệp phải có một sứ mệnh. Sứ mệnh sẽ giúp công ty tập trung vào những gì công ty cố gắng thực hiện và thực hiện nó bằng cách nào. “cách thức” sẽ định hướng cách tiếp cận của công ty đối với đổi mới, cũng như chứa đựng và phản ánh sứ mệnh. Do vậy, với một doanh nghiệp như IBM, sứ mệnh công ty là:

Ở IBM, chúng tôi phấn đấu dẫn đầu sự sáng tạo, phát triển và sản xuất các công nghệ thông tin tiên tiến của ngành bao gồm các hệ thống máy tính, phần mềm, hệ thống mạng, thiết bị lưu trữ và vi điện tử.

Chúng tôi chuyển những công nghệ tiên tiến này thành giá trị cho khách hàng thông qua các giải pháp chuyên nghiệp và dịch vụ kinh doanh trên toàn thế giới⁷.

Kết quả là, với IBM, vai trò của đổi mới và cách thức đáp ứng phù hợp vào trong tổ chức được phát biểu một cách rõ ràng, và điều này cung cấp một định hướng cho các nỗ lực của doanh nghiệp.

Một phát biểu sứ mệnh cung cấp mục đích được viết ra để thực hiện ý định chiến lược biểu thị trong viễn cảnh. Thật dễ dàng đối với các doanh nghiệp đánh mất tầm nhìn về những gì họ mong muốn thực hiện. Phát biểu sứ mệnh giúp cho doanh nghiệp duy trì sự tập trung từ lúc bắt đầu hoạch định cho đến khi thực hiện các mục tiêu đề ra.

Thiết lập mục tiêu

Sau khi phát biểu sứ mệnh, các doanh nghiệp sẽ thiết lập mục tiêu. Các mục tiêu mà các doanh nghiệp sẽ thực hiện sứ mệnh. Bước này đặc biệt quan trọng đối với một chiến lược đổi mới bên trong. Mục tiêu chỉ rõ đổi mới cái gì, doanh nghiệp mong muốn thực hiện trong ngắn hạn hay dài hạn. Do đó, nếu doanh nghiệp mong muốn phát triển một sản phẩm hay qui trình mới, thì mục tiêu phải chỉ rõ điều này.

Như đã đề cập trước đây trong phần giới thiệu khái niệm, một chiến lược đổi mới đòi hỏi tạo ra giá trị cho doanh nghiệp. Chiến lược đổi mới theo đuổi nhằm tạo ra giá trị và góp phần cho

sự thành công của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cũng cần có mục tiêu để đảm bảo doanh nghiệp hoạt động theo đúng hướng cho sự thành công. Từ những mục tiêu này, doanh nghiệp sẽ hoạch định phân bổ nguồn lực đảm bảo cho các mục tiêu này đạt được. Cũng giống như một mục tiêu đơn giản - nhằm thống lĩnh một sản phẩm nào đó hay một khu vực địa lý - sẽ đòi hỏi vô số các nỗ lực hoạch định khác để đảm bảo cho mục tiêu đạt được.

Ngành dược cung cấp một minh họa về lợi ích từ khi có các mục tiêu dài hạn và ngắn hạn. Các doanh nghiệp dược sẽ không phải cạnh tranh đối với mọi lĩnh vực về thuốc, mà chỉ phát triển các mục tiêu cho một số danh mục thuốc cụ thể để giúp cho doanh nghiệp thành công với sứ mệnh của mình. Do vậy, một doanh nghiệp có mục tiêu dài hạn nhằm thống trị một lĩnh vực bất lực tình dục của nam giới. Với một doanh nghiệp dược, dài hạn có thể là hai mươi năm. Để thực hiện mục tiêu này, doanh nghiệp sẽ phải phân bổ các nhà nghiên cứu, thiết bị, thời gian cho các nỗ lực nghiên cứu trong lĩnh vực này. Các nhà nghiên cứu sẽ tập trung vào các phần cụ thể trong một danh mục rộng ở những nơi mà họ tin sẽ đóng góp tích cực nhất. Sau đó, họ sẽ làm việc trong các lĩnh vực lựa chọn và cuối cùng sẽ hoạch định để phát triển các thuốc cụ thể trong lĩnh vực lựa chọn.

Pfizer đã sử dụng mô hình này, doanh nghiệp xác định bất lực tình dục nam giới như là lĩnh vực phát triển tiềm năng mà họ mong muốn theo đuổi. Vào năm 1991, doanh nghiệp đã đăng ký quyền sở hữu một loại thuốc về tim có tên là Sildenafil. Vào năm 1994, một tác dụng phụ của thuốc được báo cáo trong các thử nghiệm – gia tăng lượng máu ở dương vật - bắt đầu nhận được sự quan tâm rất lớn. Điều này cho phép viên thuốc Sildenafil ra đời, và được đặt tên là Viagra.

Do đó, Pfizer đã xác định bất lực tình dục nam giới như là lĩnh vực chiến lược mà họ cố gắng theo đuổi. Họ có con người và nguồn lực cho phép đạt được mục tiêu đặt ra. Các cá nhân này đã đem đến cho doanh nghiệp lợi thế từ một cơ hội trong một lĩnh vực không ngờ đến, thuốc về tim. Điều này đã đem lại khoản lợi nhuận lớn nhất so với các loại thuốc trước đây. Ngày nay, để duy trì sự thống trị có tính chiến lược trong lĩnh vực này. Pfizer có các mục tiêu ngắn hạn như hỗ trợ tiếp thị sản phẩm và thâm nhập vào thị trường quốc tế. Doanh nghiệp cũng có các mục tiêu dài hạn bao gồm mở rộng phạm vi sử dụng của thuốc. Chẳng hạn, công ty đang thử nghiệm một phiên bản của sản phẩm phản ứng nhanh hơn thông qua mũi. Công ty hy vọng sẽ mang sản phẩm đến với thị trường trong tương lai.

Do đó, các doanh nghiệp chọn đổi mới bên trong đều cần cả mục tiêu dài hạn và ngắn hạn. Những mục tiêu chỉ dẫn cho các hành động nhằm thực hiện sứ mệnh của doanh nghiệp. Tiến trình đổi mới bên trong không thể lệ thuộc vào một phương pháp, như đơn giản đợi điều gì sẽ xảy ra. Thay vào đó, thông qua hoạch định đổi mới, doanh nghiệp sẽ đặt ra mục tiêu cho các lĩnh vực cụ thể, và việc thiết lập mục tiêu có thể đem lại thành công với các thay đổi trong ngắn hạn và dài hạn.

Hình thành chiến lược

Một khi doanh nghiệp đã thiết lập các mục tiêu, doanh nghiệp cần một chiến lược để đạt được các mục tiêu này. Có nhiều mục tiêu cụ thể cho các cấp khác nhau của tổ chức. Trong Chương 2 đã đề cập một tổ chức có nhiều đơn vị kinh doanh khác nhau, việc xác định một danh mục các đơn vị kinh doanh, đem lại lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp, chính là xác định chiến lược công ty của doanh nghiệp. Chiến lược công ty phải dựa trên các mục tiêu đã được thiết lập. Về cơ bản, chiến lược công ty và hoạch định có mối liên hệ với nhau khá rộng.

Do vậy, mỗi một đơn vị kinh doanh cụ thể cũng sẽ có một chiến lược cấp kinh doanh. Như một dòng thác qui trình, nó trở nên cụ thể hơn với các kế hoạch phát triển ở cấp tác nghiệp hay các cá nhân với lĩnh vực chuyên môn trong các nhóm, như R&D hay marketing. Hình 3.2 tóm tắt các cấp độ khác nhau của chiến lược và phạm vi trung tâm của đổi mới. Các chiến

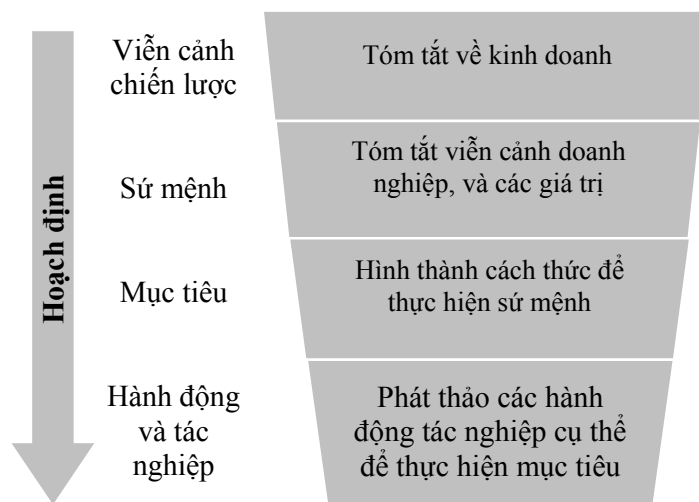
lược cụ thể cho từng cấp chiến lược này sẽ được đề cập sâu hơn khi xem xét phần thực hiện trong Chương 4.

Vai trò và trách nhiệm của nhân sự đối với đổi mới	
Chiến lược công ty	Phối hợp toàn bộ tổ chức; phát hiện công nghệ mới; đánh giá các yếu tố bên ngoài; Tối đa hóa doanh thu; xác định công nghệ và đơn vị nào cần tập trung vào tiến trình.
Chiến lược kinh doanh	Phối hợp và thực hiện đổi mới của các đơn vị kinh doanh; quản lý đổi mới sản phẩm và đổi mới kỹ thuật; đảm bảo hiệu quả chi phí của đơn vị kinh doanh và các công nghệ phù hợp.
Chiến lược tác nghiệp	Quản lý thay đổi ở cấp tác nghiệp; cung cấp các chương trình đào tạo; hỗ trợ marketing; kiểm soát chi phí; cung cấp hỗ trợ kỹ thuật.

Hình 3.2 Các cấp độ chiến lược của tổ chức

Tác nghiệp và hành động cụ thể

Một khi doanh nghiệp thiết lập mục tiêu cho các cấp độ khác nhau, rồi thì các hoạt động thực tế cho các cá nhân trong tổ chức cần để đạt được các mục tiêu đã đề ra. Mọi người trong tổ chức phải thực hiện theo cùng cách thức để đạt mục tiêu của doanh nghiệp; mục tiêu phải thực hiện đầy đủ sứ mệnh, và sứ mệnh phải hỗ trợ cho viễn cảnh. Tập hợp các mục tiêu sẽ vô nghĩa nếu như không có kế hoạch hành động. Từ các hành động tác nghiệp, hay còn gọi là các hoạt động chiến thuật, kế hoạch chiến lược đi vào cuộc sống và thu được hiệu quả tác nghiệp⁸. Các hành động mà 3M thực hiện để khuyến khích nhân viên đổi mới (15 phần trăm thời gian để khám phá các dự án, ngân sách, vv.) là những minh họa các chiến thuật mà công ty thiết kế để hỗ trợ cho viễn cảnh đổi mới. Hình 3.3 tóm tắt các bước trong tiến trình hoạch định chiến lược cho đổi mới bên trong.



Hình 3.3 Các bước hoạch định cho đổi mới

VẬN DỤNG TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH

Như đã đề cập, tiến trình hoạch định mà một nỗ lực được xây dựng dựa trên chính nó. Doanh nghiệp không thể xác định chiến lược nào sẽ đeo đuổi chừng nào doanh nghiệp chưa biết rõ ràng nơi nào sẽ đi. Do vậy, dòng thác tiến trình hoạch định, bắt đầu rất rộng và chuyển thành các bước cụ thể giúp cho doanh nghiệp có thể thực hiện các mục tiêu đặt ra.

Tiến trình như vậy là rất quan trọng theo như kinh nghiệm của các doanh nghiệp đi tiên phong như General Motor. Doanh nghiệp bắt đầu vào những năm 1960 với các nỗ lực hoạch định chiến lược, và nỗ lực cố gắng này đã được đền đáp với sự thành công rất lớn của công ty trong bốn mươi năm qua. Ngày nay, lợi ích của hoạch định chiến lược vẫn được tiếp tục chấp nhận rộng rãi. Chẳng hạn, hoạch định giúp cho IBM có thể xoay chuyển tình thế. Vào năm 1996, IBM gặp phải một vấn đề rất nghiêm trọng. Louis Gerstner quyết định tiến trình hoạch định chiến lược là rất quan trọng để giúp công ty xoay chuyển tình thế. Để thực hiện điều này, ông ta đã quyết định tiến trình hoạch định chiến lược phải có năm đặc tính cơ bản⁹, đó là:

- ☐ Đảm bảo xác định các vấn đề chiến lược tập trung ra bên ngoài các vấn đề về công nghệ và kinh tế hơn so với các quan tâm vào bên trong tổ chức.
- ☐ Đảm bảo cho các nhà hoạch định chiến lược tập trung vào các vấn đề quan trọng, rủi ro, và cân bằng vốn có trong các lựa chọn chiến lược. Xây dựng tiến trình thực hiện cho các nhà quản trị cấp cao thường xuyên xem xét những thách thức và cơ hội chiến lược, không chỉ là các vấn đề tác nghiệp.
- ☐ Kết nối hoạch định chiến lược trực tiếp với quyết định phân bổ nguồn lực, bằng cách ấy có thể duy trì sự thực hiện nằm ở trung tâm của tiến trình hoạch định.
- ☐ Thúc đẩy sự ủng hộ rộng rãi và sự tham gia vào các tiến trình.

Những thay đổi lớn này có được từ việc xem xét thường xuyên các vấn đề chiến lược mà IBM gặp phải vào thời kỳ đầu Gerstner nắm quyền hành.

Khi việc hoạch định bắt đầu triển khai vào những năm 1960, thì tiến trình chỉ mang tính chất thủ tục, và doanh nghiệp xem xét kế hoạch chiến lược chỉ một lần trong năm. Điều này làm cho kế hoạch kinh doanh không rõ ràng. Thường thì kế hoạch hướng đến chứng từ, chứ ít có ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp với tiến trình như vậy sẽ không tập trung vào dài hạn, mà hầu như chỉ tập trung vào khủng hoảng trước mắt.

Ngày nay, mỗi quan tâm vào việc xây dựng tiến trình hoạch định chiến lược là thường xuyên và linh hoạt hơn. Mục tiêu là giúp cho doanh nghiệp nhận diện các sự kiện diễn ra trong môi trường kinh doanh và điều chỉnh thích ứng với môi trường. Với IBM, Kết quả từ cách tiếp cận mới đối với tiến trình hoạch định là gia tăng khả năng phản hồi, phân bổ các nguồn lực quan trọng, nắm bắt cơ hội và đe dọa mới trong vòng chín mươi ngày¹⁰.

Không có một công thức cụ thể về cách thức xem xét một tiến trình như vậy. Một số doanh nghiệp thì tổ chức các cuộc họp định kỳ, có lẽ hàng tháng, thường đề cập đến các thay đổi trong môi trường kinh doanh và hành động cần thiết của doanh nghiệp. Cách tiếp cận này phù hợp với các doanh nghiệp công nghệ qui mô nhỏ, nơi có môi trường thay đổi nhanh chóng. Trong các doanh nghiệp công nghệ qui mô lớn, thì các nỗ lực xem xét tiến trình hoạch định thường tổ chức hàng năm, nhưng vẫn đảm bảo một cơ chế để xem xét các phản hồi thường xuyên. Đối với các doanh nghiệp không phải công nghệ, sự thay đổi môi trường diễn ra chậm

9

10

hơn. Khi đó, các doanh nghiệp thường áp dụng tiến trình hoạch định hàng năm, với sự xem xét thay đổi chút ít cho năm đến. Chẳng hạn, ngành bê tông chỉ xem xét điều gì sẽ thay đổi nhiều, thì khi đó mới xem xét lại kế hoạch trong thời hạn ít hơn một năm. Do đó, Tiến trình hoạch định sẽ khác với mỗi doanh nghiệp dựa vào đặc tính ngành, qui mô, và kiểu nỗ lực đổi mới mà doanh nghiệp theo đuổi.

CÁC YẾU TỐ HỖ TRỢ CHO TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH ĐỔI MỚI

Như đã đề cập trong phần đầu chương, quản trị tiến trình đổi mới liên quan đến nhiều vấn đề khác nhau bên trong doanh nghiệp. Những hoạt động khác nhau này nhằm tạo điều kiện, và hoạch định cho các hoạt động đổi mới. Nhiều qui trình sẽ được xem xét sâu hơn trong phần thực hiện các kế hoạch đổi mới. Tuy nhiên, một số lĩnh vực quan trọng cần phải được xem xét. Các hoạt động này được phân thành ba lĩnh vực như sau:

1. Sự sáng tạo
2. Các vấn đề tổ chức
3. Các vấn đề chính trị

Mỗi một lĩnh vực sẽ được đề cập cụ thể.

Sự sáng tạo

Dean Kamen, một người sáng tạo nổi tiếng, đã phát minh ra ghế có bánh xe iBOT như đã đề cập trong Chương 1, có một ảnh hưởng vô cùng lớn đối với doanh nghiệp. Chẳng hạn, Kamen cũng có sự sáng tạo đối với các phát minh như máy phẫu thuật màng bụng và một hệ thống mới để điều trị tế bào da T-cell. Tuy nhiên, sự sáng tạo cũng có thể diễn ra trong một nhóm. Thuốc Viagra minh họa trước đây không phải sự sáng tạo của một cá nhân mà là của một nhóm cá nhân chịu trách nhiệm phát triển thuốc và nhận ra tác dụng khác của thuốc.

Sự sáng tạo yêu cầu nhiều hơn là tạo ra một ý tưởng mới. Từ quan điểm chiến lược, điều quan trọng đối với cá nhân không chỉ là sáng tạo mà còn là các hoạt động sáng tạo trong doanh nghiệp để chuyển giao xuống tuyến dưới của tổ chức. Vào những năm 1970, Xerox nắm giữ nhiều quyền sở hữu về nhiều linh kiện điện tử, thậm chí là xây dựng kiểu dáng đầu tiên cho máy tính cá nhân. Tuy nhiên, Xerox cũng tập trung vào công nghệ máy photocopy và đánh mất tiềm năng về nhân tài sáng tạo ở Palo Alto Research Center¹¹.

Mạo hiểm	Kỹ năng	Đương đầu
Khuyến khích nhân viên thử ý tưởng mới Thực nghiệm Chấp nhận sai lầm	Đầu tư xây dựng kỹ năng cho nhân viên Khuyến khích các hoạt động nhóm đa chức năng	Liệu nhân viên có hỏi điều gì nếu Hội đồng phản biện Khuyến khích nhân viên tranh luận

Hình 3.4 Đổi mới đòi hỏi sự kích thích trực giác

Các tổ chức cần phải đảm bảo sự sáng tạo phải liên tục chứ không phải thỉnh thoảng bằng cách vận dụng một cơ chế khuyến khích sự sáng tạo. Hình 3.4 cho thấy một danh sách các công cụ và kỹ thuật hỗ trợ cho tư duy sáng tạo. Các công cụ này bao gồm¹²:

1. Mạo hiểm

¹¹

¹²

2. Thử thách

3. Kỹ năng

Mạo hiểm

Mạo hiểm xảy ra khi cá nhân khám phá các lĩnh vực bên ngoài phạm vi của họ, và thậm chí bên ngoài tổ chức. Mục tiêu của mạo hiểm là hình thành ý tưởng mới để giải quyết những vấn đề không chắc chắn. Thực nghiệm là phương pháp phổ biến nhất cho mạo hiểm; tuy nhiên, nội suy (thực hiện với những gì đã biết) và xây dựng ngữ cảnh (nghĩ ra các con đường khác nhau để thực hiện đổi mới) là những phương pháp khác để tìm kiếm ý tưởng mới. Một ví dụ trước đây của 3M cho phép nhân viên sử dụng 15 phần trăm thời gian của họ tham gia vào các dự án là một minh họa cho sự mạo hiểm). Samsung, Hàn Quốc, thực hiện một cách tương tự bằng cách gọi các nhà quản lý trẻ, tài năng đến các bộ phận khác nhau trên thế giới với mục đích là nhận diện các cơ hội mới và học hỏi văn hóa để công ty có thể vận dụng tốt hơn ở thị trường nước ngoài.

Thử thách

Cách thức thứ hai để khuyến khích đổi mới là thử thách, là tiến trình khuyến khích tự do tranh luận giữa các nhân viên thông qua các kỹ thuật như người phản biện hay đặt ra câu hỏi “điều gì-nếu”. Các tranh luận có thể về mặt khái niệm hay bối cảnh. Một ví dụ cho sự thử thách là hỏi câu hỏi như “điều gì nếu như máy tin được lắp ráp từ phía bên hông thay vì từ phía trên. Câu hỏi này dẫn đến đột phá trong thiết kế qui trình sản xuất ở trong các nhà máy sản xuất máy in những năm gần đây.

Thử thách bối cảnh là khá quen thuộc với mọi người. Khi giới hạn thời gian thực hiện, mọi người sẽ tập trung và sáng tạo hơn. Một trở ngại như hạn chế thời gian, thúc đẩy sự đổi mới khi các cá nhân tập trung điều gì cần phải giải quyết ngay. Một thử thách bối cảnh khác đó là hội thảo, khi các cá nhân được tập hợp lại và cùng tranh luận về ý tưởng hay sản phẩm mới. 3M hỗ trợ cho các tình huống này bằng cách tài trợ cho các hội thảo bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, những nơi mà ý tưởng đổi mới được thuyết trình. Những hội thảo này sẽ khuyến khích sự tranh luận và góp ý cho các ý tưởng liên quan đến lĩnh vực được đề cập.

Kỹ năng

Phương pháp thứ ba khuyến khích đổi mới là thông qua sự sáng tạo từ các kỹ năng. Trong tình huống này, các nhân viên sáng tạo được khuyến khích mở rộng phạm vi hoạt động sang nhiều lĩnh vực khác nhau. Trong khi, thử thách khuyến khích nhân viên tham gia tranh luận với những gì họ biết, thì phương pháp này khuyến khích sự sáng tạo bằng cách đề nghị nhân viên học hỏi các kỹ năng mới. Tiến trình này có thể dẫn đến sự trao đổi ý tưởng có thể không chính thức. Bất lợi lớn nhất là sự nguy hiểm của sự sáng tạo, là quá đa dạng với nhiều kỹ năng đối với mỗi cá nhân. Việc vận dụng nhóm đa chức năng biểu thị nỗ lực của 3M trong việc xây dựng các kỹ năng này. Công ty thường chọn các cá nhân ở các bộ phận khác nhau tham gia vào một nhóm để thực hiện khám phá lĩnh vực mới. Trong việc hình thành nhóm, không chỉ mỗi thành viên tham gia vào tiến trình, mà các thành viên nhóm khác cũng có thể tiếp thu hiểu biết mới và kỹ năng mới khi họ quay trở lại làm việc ở bộ phận mình.

Các vấn đề tổ chức

Các vấn đề thuộc toàn bộ tổ chức tập hợp các cá nhân có cùng nỗ lực trong một doanh nghiệp. Khi đi xuyên suốt tài liệu này, mặc dầu có một số cá nhân suất sắc phát triển các đổi mới, thì hầu hết các trường hợp liên quan đến nhiều cá nhân tham gia vào tiến trình đổi mới. Các qui trình thuộc về tổ chức liên kết và khuyến khích liên kết giữa các cá nhân là rất quan

trọng đối với tiến trình hoạch định đổi mới. Tiến trình này là đa chiều và liên quan đến truyền thông, hệ thống khen thưởng và các chuẩn mực của tổ chức.

Truyền thông

Quản trị tri thức liên quan đến “sự lan tỏa bằng lời nói” thông qua các kênh truyền thông về các nhu cầu và cơ hội của tổ chức. Những nhu cầu và cơ hội này được tích hợp vào trong tiến trình hoạch định. Để thấy được ảnh hưởng của truyền thông, hãy xem xét một ví dụ trước đây về phát triển Post-it Note - truyền thông về chất dán là không được truyền thông ra ngoài cho đến khi phát triển sản phẩm.

Truyền thông tốt không chỉ giúp các cá nhân nhận thức về nhu cầu và cơ hội của tiến trình hoạch định; mà còn hỗ trợ cho tổ chức đi theo định hướng khi thực hiện các kế hoạch đổi mới. Điều thật sự dễ dàng đối với một bộ phận của tổ chức có thể hiểu được vấn đề mà tổ chức đang đề cập, trong khi đó các bộ phận khác cũng xây dựng kế hoạch và nhìn vấn đề dưới những góc cạnh khác nhau.

Chia sẻ tri thức có thể thông qua con đường chính thức hoặc phi chính thức. Truyền thông chính thức yêu cầu bởi tổ chức như đăng các bản tin quan trọng trong các cuộc họp nhân viên hay báo cáo hàng tuần cho các nhân vật quan trọng. Cấu trúc tổ chức chỉ ra tuyến truyền thông chính thức. Doanh nghiệp cần phải phát triển truyền thông chính thức để đảm bảo mọi người trong tổ chức nhận được thông tin chính thức. Truyền thông phi chính thức cũng có thể thực hiện bằng thư điện tử, điện thoại, hay tiếp xúc trực tiếp. Tổ chức phải luôn duy trì sự hiện diện của truyền thông phi chính thức, phát triển và khuyến khích xây dựng mạng truyền thông giữa các bộ phận khác nhau trong tổ chức. Một lợi ích của đào tạo và phát triển, thường lựa chọn các cá nhân từ các bộ phận khác nhau, là phát triển mạng lưới truyền thông phi chính thức. Một đội bóng công ty cũng giúp xây dựng mạng truyền thông phi chính thức trong tổ chức.

Để khuyến khích chia sẻ thông tin chính thức và phi chính thức, tổ chức cần phải hiểu rằng các doanh nghiệp ngày nay thường quá tải với các thông tin không cần thiết. Tổ chức cần phải khuyến khích cả truyền thông chính thức và phi chính thức để hạn chế tắc nghẽn thông tin hệ thống. Định kỳ, tổ chức cần phải đánh giá lại dòng thông tin để đảm bảo cho truyền thông để cung cấp đúng thông tin đến đúng người và đúng lúc để xây dựng các kế hoạch và hành động đúng lúc.

Các hệ thống khen thưởng

Tổ chức phải hoạch định kế hoạch cho hệ thống khen thưởng đối với các cá nhân và nhóm chịu trách nhiệm phát triển và duy trì các tiến trình đổi mới bên trong. Nếu như đổi mới nào đáp ứng được yêu cầu chức, thì cá nhân phải được khen thưởng cho hoạt động đó. Thông thường, các nhà quản trị sẽ khen thưởng A với kết quả đáp ứng chỉ là B¹³. Nếu một doanh nghiệp đạt được thành quả, thì cá nhân được khen thưởng vì đóng góp cho việc đạt được mục tiêu đó.

Cơ cấu khen thưởng sẽ được đề cập cụ thể trong phần thực hiện kế hoạch đổi mới ở chương kế tiếp. Ở giai đoạn đầu, khi nói rằng phát triển các kế hoạch cho việc thực hiện chiến lược đổi mới, thì nhà quản trị phải nhận thức được vai trò của khen thưởng, và không thể xây dựng một chiến lược đổi mới bên trong mà không có cơ cấu khen thưởng kèm theo.

Các giá trị của tổ chức

Các giá trị vận dụng trong tiến trình hoạch định cần phải được kiểm soát định kỳ để đảm bảo các giá trị nền tảng luôn đúng. Chẳng hạn, IBM ban đầu xem xét môi trường và xác định máy

¹³

tính cá nhân sẽ không thay thế máy tính cái như cấu hình phần cứng cơ bản trong ngành công nghiệp máy tính. Đánh giá về môi trường này rõ ràng là một sai lầm. Tuy nhiên, khi công ty xem xét lại nhận định môi trường thì đã quá muộn, và công ty gần như thất bại vào những năm 1980. Có nhiều cách thức phát triển các qui trình tổ chức cần thiết cho chiến lược đổi mới bên trong được trình bày trong Chương 4 khi xem xét các vấn đề thực hiện đổi mới.

Các vấn đề chính trị

Sau cùng, hoạch định đổi mới cũng chịu sự tác động của đặc tính chính trị của đổi mới. Đổi mới ám chỉ sự thay đổi. Sự thay đổi dường như là sự đe dọa đến cơ sở hạ tầng xã hội của tổ chức. Ngoài ra, quyền lực thông tin là nguồn lực quan trọng của tổ chức. Vì tình báo thu thập và xử lý những xu hướng và thách thức công nghệ tiềm năng mới có được thông tin, quyền lực được tạo ra từ đó. Kết quả là đổi mới có thể làm thay đổi cơ cấu quyền lực, và chính trị trong doanh nghiệp. Chẳng hạn, nếu một công nghệ mới phát triển, những người bán hàng có thể mất đi quyền lực, trong khi đó làm gia tăng quyền lực của các kỹ sư và nhà sản xuất. Vì vậy, việc nắm giữ thông tin quan trọng có thể tăng cường quyền lực cá nhân trong ngắn hạn, nhưng có thể có hại đối với tổ chức trong dài hạn. Sự dịch chuyển này tác động từ sự thay đổi bên ngoài tổ chức, nhưng có tác động thực tế về cách thức hoạch định đổi mới của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, hành vi chính trị có thể vận dụng để đem lại lợi ích cho tổ chức. Nhà lãnh đạo có thể sử dụng quyền lực và chính trị để dịch chuyển tổ chức theo định hướng mới. Một số nhà quản lý, như Jack Welch ở GE, Lee Iacocca ở Chrysler, và John Reed ở Citybank nổi tiếng về khả năng vận dụng điều này. Tất cả họ đều vận dụng quyền lực và chính trị để tạo ra sự thay đổi đột phá về sản phẩm và qui trình của tổ chức. Những cá nhân này là những nhà lãnh đạo tài năng trong các doanh nghiệp và các tổ chức công bằng cách sử dụng tầm ảnh hưởng để lãnh đạo mọi người đi theo quan điểm của họ.

CÁC GIAI ĐOẠN CÔNG NGHỆ VÀ HOẠCH ĐỊNH

Công nghệ đi theo một tiến trình phát triển. Trong Chương 1, các giai đoạn được xác định như hình thành, tăng trưởng, bảo hòa, và suy thoái. Đối với doanh nghiệp tiến trình tự nhiên của công nghệ theo chu kỳ sống đòi hỏi phải có những điều chỉnh hoạch định theo mỗi giai đoạn. Giới hạn giữa giai đoạn này và giai đoạn khác thường không rõ ràng. Tuy nhiên, các nhà quản trị phải nhận thức được mỗi giai đoạn như vậy, và có các tiến trình hoạch định phù hợp với chu kỳ sống của công nghệ và các sản phẩm chính. Mỗi một giai đoạn sẽ được mô tả chi tiết trong phần kế tiếp cũng như cách thức hoạch định các hoạt động đổi mới khác nhau cho mỗi giai đoạn.

Hình thành

Hình 3.5 mô tả cách thức tập trung, thông tin cần thiết, truyền thông, nguồn lực doanh nghiệp, và các kiểu đổi mới thay đổi trong suốt chu kỳ sống. Chẳng hạn, vào thời kỳ bắt đầu công nghệ mới thì đòi hỏi các nghiên cứu cơ bản và nghiên cứu ứng dụng. Các xu hướng khoa học mới, sự đột phá và sự phát triển cần phải được kiểm soát chặt chẽ. Vào giai đoạn hình thành, doanh nghiệp tìm kiếm cơ hội để giành lợi thế cạnh tranh bền vững hay ít nhất cũng giúp tổ chức duy trì vị thế cạnh tranh.

Một khía cạnh quan trọng của hoạch định đổi mới là phải hiểu đâu là sức mạnh và nhu cầu truyền thông trong các giai đoạn khác nhau. Ở giai đoạn hình thành, các nhóm bên ngoài là rất quan trọng. Doanh nghiệp tìm kiếm cơ hội từ môi trường, và liên lạc với các nhóm bên ngoài để nhận diện các cơ hội và hiểu cách thức khai thác chúng. Ngày nay, các doanh nghiệp trong ngành công nghệ nano chi rất nhiều thời gian và nguồn lực từ bên ngoài. Họ phải tăng

cường nhận thức cho những nhà đầu tư và người sử dụng tiềm năng về sản phẩm mong đợi từ công nghệ này. Hành động có tính chiến lược trong giai đoạn này là tập trung vào các hoạt động R&D và phát triển sản phẩm mới.

	Hình thành	Tăng trưởng	Bảo hòa	Suy thoái
Tập trung	Rộng	Đối thủ tiềm năng; Kiểm soát	Giải quyết vấn đề; Cải tiến	Tránh thua lỗ
Thông tin yêu cầu	Xu hướng khoa học; đột phá; các phát triển	Các xu hướng; hành động đối thủ	Hành động đối thủ; ứng dụng khác của công nghệ	Giữ vững thị trường; hành động đối thủ
Truyền thông	Tạo ra cơ hội; thông tin	Phản ánh khách hàng/ nhà cung cấp	Quy trình sản xuất hữu hiệu; các xu hướng	Chi phí/lợi ích; các xu hướng
Nguồn năng lực	Hợp tác với nhóm bên ngoài; tri thức	Marketing; hậu cần	R&D; sản xuất; marketing	Doanh số; tài chính
Nhân sự chính	Kỹ thuật	Bán hàng & hậu cần; quản lý cấp trung	Sản xuất; marketing; nhà đổi mới	Bán hàng; chuyên gia chi phí; nhà ra quyết định chiến lược
Hành động chiến lược	R&D; phát triển sản phẩm và thị trường mới	Phát triển sản phẩm và thị trường mới	Tái cấu trúc; mở rộng thị trường	Tái cấu trúc - tìm kiếm đổi mới; phá bỏ giá trị

Hình 3.5 Các giai đoạn công nghệ và các quá trình tác động

Tăng trưởng

Trong suốt giai đoạn tăng trưởng, doanh nghiệp tập trung rất mạnh vào đổi mới để tạo ra các tiêu chuẩn ngành và một số mẫu thiết kế sản phẩm để trở thành thống trị. Ở giai đoạn này, có một số sự hợp nhất trong ngành khi một số công nghệ ở giai đoạn hình thành bị thất bại hay bị mua bởi các doanh nghiệp khác. Tổ chức cũng sẽ tiếp tục tương tác với môi trường bên ngoài để củng cố cho công nghệ tốt hơn. Cùng lúc đó, doanh nghiệp cũng tập trung vào bên trong để đảm bảo cơ cấu và các quy trình phù hợp với sự tăng trưởng. Nỗ lực của doanh nghiệp trong hoạch định đổi mới dịch chuyển sang cải tiến hay điều chỉnh sản phẩm trong giai đoạn này. Giai đoạn này của công nghệ đòi hỏi doanh nghiệp phải cải tiến sản phẩm và quy trình sản xuất. Nếu như doanh nghiệp không xây dựng một cách hữu hiệu, thì doanh nghiệp sẽ không thể sống sót trong những giai đoạn đầu của sự hợp nhất.

Để minh họa cho điều này, hãy xem xét ngành công nghệ truyền thông băng rộng. Các doanh nghiệp ngày nay đã chi rất nhiều thời gian cho việc truyền thông công nghệ này và lợi ích của nó. Tuy nhiên, cùng trong thời gian này, ngành truyền thông băng rộng cũng đã xây dựng đủ lớn để mà mức độ nhạy cảm giá và cạnh tranh giá bắt đầu diễn ra. Do đó, các doanh nghiệp kinh doanh băng thông rộng dịch truyền mỗi quan tâm từ bên ngoài vào hiệu quả bên trong nhiều hơn. Kết quả của sự tập trung lớn hơn vào sự hữu hiệu của ngành đòi hỏi tiến trình hoạch định cũng phải quan tâm đến những vấn đề này. Trong giai đoạn tăng trưởng, doanh

ngành trở nên lớn hơn và tập trung nhiều hơn vào hiệu quả. Đổi mới qui trình trở nên quan trọng hơn khi doanh nghiệp định vị nó cho giai đoạn bảo hòa công nghệ.

Bảo hòa

Khi công nghệ hay sản phẩm dịch chuyển sang giai đoạn bảo hòa, tổ chức càng tập trung mạnh vào sự hữu hiệu hơn. Do vậy, hoạch định đổi mới qui trình trở nên quan trọng hơn. Sự hợp nhất trong ngành vẫn tiếp diễn. Do đó, ngày nay trong ngành PC (một ngành bảo hòa nhiều hơn ngành truyền thông băng rộng), các doanh nghiệp cũng tăng trưởng nhưng với tốc độ chậm dần. Dell thống trị trong ngành PC bởi vì nó là công ty hữu hiệu nhất, và tiến trình marketing trực tiếp cũng có tính đổi mới nhất.

Dòng truyền thông tổ chức cũng tập trung vào bên trong nhiều hơn trong giai đoạn bảo hòa hơn so với ngành đang ở giai đoạn đầu như truyền thông băng rộng. Chỉ có một hạn chế trong ngành PC trong việc truyền thông về sản phẩm và cách thức sử dụng chúng. Truyền thông vẫn còn quan trọng, nhưng tập trung ở khâu bán hàng và mua sắm. Trong tiến trình hoạch định, hai lĩnh vực này cũng đặc biệt quan tâm.

Suy thoái

Ở giai đoạn cuối của chu kỳ công nghệ, nỗ lực tập trung nhằm tránh thua lỗ, và nếu tổ chức quyết định vẫn duy trì một vị trí công nghệ, thì tập trung vào đổi mới chủ yếu là tích hợp hệ thống và hiệu quả qui trình. Nói cách khác, doanh nghiệp tìm kiếm sự cộng hưởng để hỗ trợ cho việc tiếp tục duy trì công nghệ.

Do đó, trong giai đoạn suy thoái, cấu trúc và các qui trình bên trong của doanh nghiệp trở nên quan trọng hơn. Kiểm soát chi phí trở nên quan trọng hàng đầu. Kết quả là, tài chính và bán hàng là những nguồn quan trọng, cần phải tập trung vào nỗ lực hoạch định. Ngành vi mạch rõ ràng minh họa cho giai đoạn này. Nếu một doanh nghiệp quyết định từ bỏ công nghệ, thì doanh nghiệp phải hoạch định cho việc rút lui, xây dựng và phân bổ lại giá trị mà doanh nghiệp có được từ công nghệ.

PHÁT TRIỂN BẦU KHÔNG KHÍ ĐỔI MỚI

3M minh họa ở đầu chương cho thấy doanh nghiệp có nhiều chương trình khác nhau để thúc đẩy đổi mới. Tuy nhiên, các doanh nghiệp khác cũng cố gắng với các chương trình tương tự nhưng không đem lại chiến lược đổi mới thành công. Một phần tạo nên thất bại cho các doanh nghiệp khác là vì họ không có bầu không khí hỗ trợ đổi mới. Nếu không có bầu không khí, thì các nỗ lực để hoạch định đổi mới sẽ không thành công, cũng như các nỗ lực sau này cho việc thực hiện đổi mới.

Bầu không khí cho việc hoạch định này hầu như được phát triển nếu nhà quản trị luôn nghĩ trong đầu về những phương châm đổi mới được biết rộng rãi nhưng không có thật. Những phương châm này được nhận thức ngay từ ban đầu nếu muốn bầu xây dựng bầu không khí đổi mới. Những phương châm này được tóm tắt trong Hình 3.6.

Một trong những phương châm phổ biến nhất đó là ý tưởng là chìa khóa của đổi mới. Ý tưởng là quan trọng, thực tế có nhiều ý tưởng hay nhưng chẳng bao giờ đề cập hay giới thiệu. Nhiều cá nhân học được từ cuộc sống, tổ chức của họ rằng không nên đưa ý tưởng ra tranh luận. Nhiều cá nhân sợ bị nhạo báng hay gạt bỏ, hay ý tưởng có thể không được tận dụng. Ngoài ra, kinh nghiệm trước đây và những kỳ vọng có thể làm cho các nhà quản lý từ chối ý tưởng vì một số lý do cơ bản như “chúng ta đã thử cách đây năm năm rồi, nhưng nó không hoạt động” hay “chúng ta chưa bao giờ thực hiện theo cách đó trước đây”.

Phương châm	Thực tiễn
• Các ý tưởng là động cơ cho đổi mới. • Một qui trình tốt tạo ra các đổi mới cần thiết. • Thông qua đổi mới, chúng ta mới có thể phát triển cách thức làm giàu. • Một phương pháp đánh giá tốt sẽ hạn chế được các ý tưởng tồi. • Tinh thần doanh nhân là yếu tố thành công nhất trong dài hạn.	• Có nhiều ý tưởng thông minh mà bạn chưa hề nghe thấy. • Lãnh đạo, văn hóa và qui trình là công cụ ba chân. • Phát triển qui tắc cho phát triển ý tưởng. • Phân tích các cơ hội - phát triển khi bạn đã sẵn sàng. • Đừng nhắm mắt đối với yếu tố con người khi đánh giá ý tưởng • Tìm kiếm sự cân bằng cho các hành vi - quan hệ kinh doanh không hẳn là chiến lược đúng.

Hình 3.6 Các phương châm về đổi mới

Bầu không khí trong tổ chức khuyến khích trình bày ý tưởng mới và các đổi mới tiềm năng. Khía này đặc biệt quan trọng trong tiến trình hoạch định bởi vì trong giai đoạn này các cách tiếp cận mới điển hình là tranh luận và tích hợp vào cùng với những nỗ lực của tổ chức.

Một phương châm khác của đổi mới đó là chỉ có một khoảnh khắc quan trọng. Khoảnh khắc “eureka” đối với các khám phá sản phẩm lớn là bị hạn chế. Thay vào đó, đổi mới và hoạch định đổi mới là một tiến trình dài hạn giúp cho doanh nghiệp duy trì tập trung vào các thay đổi và thích nghi cần thiết. Chẳng hạn, màn hình phẳng là thông dụng với các tivi lớn và máy tính xách tay cũng mất hơn hai mươi năm để phát triển từ khám phá qui trình đến sản xuất qui mô lớn các sản phẩm màn hình lớn. Nhiều yếu tố gây nên một số vấn đề và sự chậm trễ trong việc chấp nhận rộng rãi công nghệ này. Thứ nhất, tạo ra các màn hình lớn là rất khó khăn trong việc sản xuất khối lượng lớn. Các sóng trên màn hình thể hiện rõ khi kích thước màn hình tăng lên, và điều này sẽ làm cho hình ảnh bị mờ. Đây là nguyên nhân làm cho khách hàng không hài lòng. Thứ hai, màn hình bằng gương lớn rất dễ bị vỡ. Theo dự đoán, tỷ lệ vỡ trong sản xuất là 50 phần trăm. Kính vỡ cũng là nguyên nhân thứ ba – làm cho chi phí quá cao đối với sản phẩm hoàn chỉnh¹⁴.

Trong những năm 1990, có một vài sự đột phá lớn cho phép phát triển các màn hình lớn hơn. Cùng lúc đó, các công ty trong ngành đã phát hiện một số ứng dụng màn hình nhỏ có thể đem lại khả năng sinh lợi. Một trong số các ứng dụng này là các thiết bị cầm tay như điện thoại di động, máy tính điện tử, trò chơi điện tử, màn hình ra-đa, và thiết bị định vị toàn cầu. Những thành tựu này giúp cho tiến trình hoạch định này vẫn tập trung vào màn hình phẳng. Nếu như không cho những thành tựu ứng dụng như vậy, thì những nỗ lực màn hình phẳng có thể bị bỏ qua, và ti vi màn hình số lớn sẽ không được sản xuất trong tương lai. Do vậy, tiến trình hoạch định không chỉ là nỗ lực của một thời kỳ để có thể đưa ra tất cả câu trả lời. Thay vào đó một tiến trình hoạch định dài hạn được xây dựng, thay đổi, và sau đó thích ứng trở lại. Hoạch định là tiến trình động, tích cực với sự tích hợp nhiều quan điểm và thực hiện các điều chỉnh cần thiết.

Một phương châm khác đó là chỉ có ý tưởng lớn, hữu dụng mới tập trung cho nỗ lực đổi mới. Thay vào đó, tiến trình hoạch định bao gồm hàng loạt các ý tưởng và nỗ lực. Như đã đề cập trước đây, 3M đã tạo ra Post-it Notes, một ý tưởng đơn giản về giấy chú thích nhỏ có chất

¹⁴

dán dính. Sản phẩm này là rất tiện lợi đối với các doanh nghiệp. Một cơ hội đem lại lợi nhuận nhất có thể xuất phát từ một ý tưởng nhỏ hay sự tích hợp hệ thống, chứ không phải là sự thay đổi có tính cách mạng. Tiến trình hoạch định đòi hỏi phải nhạy cảm với các sự kiện và không nên bỏ sót đối với các vấn đề nhỏ.

TÓM TẮT

Chương này xây dựng cơ sở cho việc khám phá đổi mới bên trong thông qua tiến trình hoạch định, làm cơ sở cho các nỗ lực đổi mới. Chương này đặt ra những vấn đề nền tảng nhằm xác định tình huống kinh doanh nào thích hợp để tập trung phát triển từ bên trong hay bên ngoài. Chương này cũng chỉ ra các kiểu đổi mới khác nhau. Các bước cho tiến trình hoạch định được tóm lược như xây dựng viễn cảnh, sứ mệnh, mục tiêu, chiến lược và chiến thuật. Cách thức mà ở đó các bước hoạch định cần phải được xem xét cho các giai đoạn công nghệ. Phần cuối chương đề cập các công cụ để đảm bảo tiến trình sáng tạo vận dụng trong tiến trình hoạch định đổi mới của các doanh nghiệp.

Các chỉ dẫn quản lý

Để hoạch định đổi mới, các nhà quản trị cần phải theo các chỉ dẫn sau. Các chỉ dẫn này hỗ trợ cho các nhà quản trị phát triển bầu không khí cho các hoạt động đổi mới thành công, nơi mà các hoạt động đổi mới nhắm vào đổi mới sản phẩm hay qui trình.

1. Nhận thức các cá nhân đổi mới tồn tại trong tổ chức. Nhiều ý tưởng đối với tổ chức làm gia tăng cơ hội đột phá của tổ chức. Sự tham gia rộng rãi của các cá nhân trong tiến trình hoạch định sẽ mang lại lợi ích cho các nhân đổi mới này.
2. Định kỳ xem xét lại cách thức thực hiện các công việc. Thông thường, phương pháp truyền thống là sẵn lòng ý tưởng mới, và tin chắc rằng các qui trình cho phép cách thức truyền thống cũng có thể thực hiện được.
3. Khuyến khích “xoay lăng kính” để đưa các vấn đề ra ánh sáng. Tư duy mới để khuyến khích các mô hình mới trong hoạch định.
4. Hỏi nhân viên vấn đề trầm trọng của họ là gì. Những vấn đề này có thể là nhỏ, nhưng nó ngăn cản các ý tưởng mới cho tiến trình hoạch định.
5. Đào tạo mọi người nhận thức về khả năng sáng tạo và tham gia vào tiến trình đổi mới hoạch định. Sự sáng tạo cũng như chiều cao và cân nặng mà mọi người phải có. Các nhà quản trị cần phải cung cấp một môi trường cho các cá nhân, và giúp họ vận dụng đổi mới để đem lại lợi ích cho tổ chức.

Các câu hỏi gợi ý

Để hỗ trợ cho các nhà quản trị xây dựng tiến trình hoạch định đổi mới. Một danh sách các câu hỏi vận dụng để đảm bảo cho tiến trình tối đa hóa lợi ích.

1. Khi bắt đầu tiến trình hoạch định, các hoạt động hiện tại của doanh nghiệp có được xem xét nhằm xác định liệu chúng có cung cấp đòn bẩy để giúp cho doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh hay không?
2. Trong tiến trình hoạch định, liệu có sự phát triển các khái niệm để đem lại lợi thế cạnh tranh rõ ràng và có thể đo lường được hay không?
3. Tiến trình đổi mới có làm gia tăng giá trị của doanh nghiệp cho các cổ đông và nhóm hữu quan hay không? Bằng cách nào? Nếu không, liệu tiến trình hoạch định có thể thay đổi để đảm bảo có được điều này không?

4. Các nhân viên có cảm thấy được khuyến khích về tầm quan trọng của các hoạt động đổi mới của doanh nghiệp, cụ thể là trong tiến trình hoạch định, hay không?
5. Những người lãnh đạo đổi mới có nhận diện được tất cả các cấp độ của tổ chức hay không? Các cá nhân có tham gia vào tiến trình hoạch định hay không?
6. Kết quả của tiến trình hoạch định có chỉ ra những điều cần phải thực hiện kế tiếp hay không, ai cần phải thực hiện điều này, và khi nào thì thực hiện xong?
7. Cách thức kiểm soát “cái mới” và sự thất bại” của doanh nghiệp?

Vấn đề thực tiễn

1. Trong việc phát triển bầu không khí hỗ trợ đổi mới, nhà quản trị thường xem qua các vấn đề quan trọng. Điều này đúng khi xây dựng và duy trì mạng truyền thông. Nhiều ý tưởng hay có thể bị bỏ qua bởi vì không đúng con người, vào đúng nơi và đúng lúc để biến đổi mới thành hiện thực. Những vấn đề nào mà bạn tin là rất quan trọng trong tiến trình hoạch định cho sự tích hợp và chia sẻ thông tin trong các doanh nghiệp đổi mới? Sự khác biệt của những vấn đề này trong đổi mới sản phẩm và qui trình như thế nào?
2. Trong chương này, chúng ta đã đề cập một vài công ty, và cách thức họ xây dựng bầu không khí đổi mới. Tại các cấp quản lý tổ chức (cao, vừa, thấp), bạn có nghĩ những vấn đề này có quan trọng không? Những lợi thế tiềm năng nào của một chiến lược đổi mới cho các cá nhân ở mỗi cấp quản lý? Điều gì là nỗi sợ lớn nhất ở mỗi cấp?
3. Bạn đã thực hiện nhiều điều đổi mới trong cuộc sống của bạn. Hãy nghĩ những điều mà bạn đã vận dụng nằm ngoài mục đích dự kiến. Hãy liệt kê một số thứ trên giấy. Các nhà quản trị có thể làm gì để giúp các cá nhân có cùng cảm nhận trong môi trường làm việc?

Bài tập WWW

1. Sử dụng công cụ tìm kiếm thích hợp trên Internet để tìm một trường hợp đổi mới thành công và một trường hợp đổi mới không thành công (việc tìm ví dụ thất bại là rất khó). Những nguyên nhân nào đem lại sự thành công? Với thất bại, Những nguyên nhân nào liên quan đến hoạch định kém? Điều gì cho bạn thấy chìa khóa cho sự đổi mới thành công?
2. Bạn có tin rằng sự sáng tạo có thể học hỏi được hay không? Hãy tìm một bài báo hay một website minh họa cho sự sáng tạo trong môi trường làm việc. Tác giả đã nói gì về sự sáng tạo cá nhân và sự sáng tạo nhóm?
3. Tìm một bài báo hay một website để cung cấp các chỉ dẫn cho việc phát triển tổ chức đổi mới. Bạn nghĩ gì về những lời khuyên này? Hãy so sánh lời khuyên mà bạn tìm thấy với lời khuyên trên lớp học.

Bài tập đánh giá

Trong việc phát triển các kế hoạch cho một chiến lược đổi mới, quản lý cấp cao của tổ chức phải đảm bảo rằng chiến lược giúp tổ chức gia tăng giá trị cho khách hàng và cổ đông, cùng với việc xây dựng và duy trì một lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Vì sự không chắc chắn của hầu hết các sản phẩm hay tiến trình đổi mới, các nhà quản trị cần phải phát triển một cách tiếp cận hệ thống để đánh giá chi phí các nguồn lực, nỗ lực và thời gian, và cơ hội đạt được.

McGrath và MacMillan¹⁵ liệt kê danh sách các yếu tố cho việc xác định giá trị của sự lựa chọn.

1. Triển vọng về nhu cầu sản phẩm
2. Các yếu tố có thể đẩy nhanh sự chấp thuận
3. Các yếu tố có thể cản trở sự thành công đổi mới
4. Khả năng phản hồi cạnh tranh mạnh
5. Khả năng để giành lợi thế cạnh tranh bền vững
6. Các yếu tố trong tổ chức cho phép xây dựng các tiêu chuẩn
7. Các yếu tố chi phí trong việc thương mại hóa
8. Nguồn lực đáp ứng cho việc thương mại hóa
9. Mức độ mới lạ mà đổi mới đem lại
10. Sự quan tâm chi phí trong phát triển
11. Các cơ hội khác có thể trở thành đòn bẩy
12. Thiệt hại có thể xảy ra với lĩnh vực tiềm năng

Các vấn đề quan trọng nào cần phải được xem xét trong mỗi lĩnh vực? Lĩnh vực nào trong chương này mà bạn tin là phù hợp nhất đối với từng yếu tố này? Giải thích cho câu trả lời của bạn?

Câu hỏi thảo luận

1. Nguồn lực nào là quan trọng phải được quản lý trong hoạch định đổi mới? Cách thức phối hợp nguồn lực khác nhau cho đổi mới sản phẩm và qui trình?
2. Những yếu tố nào hỗ trợ cho đổi mới như là một hoạt động chiến lược? Những trở ngại nào cho việc theo đuổi một chiến lược như vậy?
3. Công nghệ thường trải qua một tiến trình bốn bước. Sự khác biệt của hoạch định đổi mới trong mỗi giai đoạn này?
4. Thảo luận về sự khác biệt giữa sự sáng tạo cái mới và sự thay đổi qui trình trong tiến trình đổi mới. Điều gì làm cho bạn nghĩ là khó khăn và tại sao?
5. Thảo luận về cách thức các chính phủ khác nhau tham gia vào một tiến trình đổi mới là một sự phản chiếu về văn hóa của những quốc gia này. Bạn nghĩ như thế nào về văn hóa quốc gia và quan điểm đổi mới ảnh hưởng đến bầu không khí đổi mới của tổ chức? Nhà quản trị phải xem xét điều gì khi hoạch định đổi mới dựa trên những yếu tố này?
6. Các tiến trình đổi mới vận dụng ở GM tương tự như vận dụng ở Ranbaxy như thế nào? Sự khác biệt giữa chúng như thế nào?

Tình huống phần hai: Corning

1. Những đòi hỏi hoạch định của riêng Corning là gì?
2. Những xu hướng ngành nào đòi hỏi một doanh nghiệp như Corning phải xem xét đối với các tiến trình hoạch định?

Các thuật ngữ quan trọng

¹⁵

Biểu đồ nhóm chiến lược, 8
Chi phí chuyển đổi, 4
Công nghệ đánh thùng, 5
Đổi mới qui trình, 8
Giảm qui mô, 9
Nghiên cứu cơ bản, 6

Nghiên cứu ứng dụng, 6
Người đi theo sau, 4
Người đi tiên phong, 4
Sứ mệnh, 11
Tái cấu trúc, 9
Tích hợp hệ thống, 7

Tài liệu tham khảo

CHƯƠNG 4

ĐỔI MỚI: THỰC HIỆN

Khái quát chung

Chương này tiếp tục đề cập đến các vấn đề đổi mới xoay quanh việc thực hiện các kế hoạch đổi mới. Một khi đã xây dựng cơ sở nền tảng và các kế hoạch được lập ra, bước kế tiếp là tập hợp các nhân viên trong toàn tổ chức, cùng với sự hỗ trợ của các nhóm hữu quan bên ngoài để đạt được thành công cho chiến lược đổi mới. Tiến trình để đưa các ý tưởng vào thực tế là tiến trình thực hiện đổi mới. Các vấn đề cụ thể xem xét trong chương này bao gồm:

- ☐ Vai trò của lãnh đạo trong việc ủng hộ đổi mới
- ☐ Huy động các nhân vật quan trọng tham gia vào tiến trình đổi mới
- ☐ Tổ chức đạt được sự phù hợp trong quá trình thực hiện
- ☐ Khuyến khích nhân viên quan tâm đến tiến trình đổi mới

GIỚI THIỆU

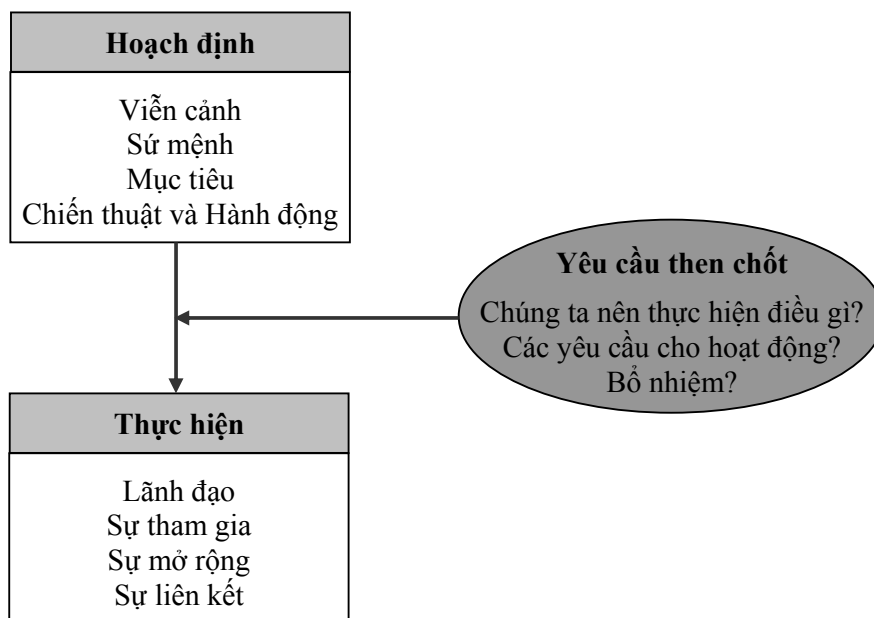
Một khi doanh nghiệp xây dựng cơ sở nền tảng cho chiến lược đổi mới thông qua tiến trình hoạch định, bước kế tiếp tập trung các nỗ lực vào tiến trình thực hiện. Các nỗ lực thực hiện phải được tiến hành cho dù mục tiêu có sự thay đổi nhỏ hay có sự dịch chuyển lớn trong ngành. Trên cơ sở phù hợp theo quan điểm chiến lược trong tài liệu này, nếu như các nhà quản trị hoạch định tốt và thực hiện kế hoạch hợp lý thì doanh nghiệp phải đạt được kết quả thành công. Chương này tập trung vào việc thực hiện, và xem xét cách thức doanh nghiệp tổ chức hệ thống, cơ cấu, con người và các qui trình cho phù hợp, cộng hưởng để đạt được năng lực đổi mới, lợi nhuận, và lợi thế cạnh tranh bền vững trong dài hạn.

CÁC VẤN ĐỀ CƠ BẢN TRONG TIẾN TRÌNH THỰC HIỆN

Để đảm bảo cho các kế hoạch của chiến lược đổi mới được thực hiện, nhà quản trị phải trả lời một số vấn đề quan trọng sau:

1. Điều gì nên thực hiện ngay, và điều gì thực hiện sau này?
2. Thời gian và kỹ năng nào cho các hoạt động trước mắt?
3. Bổ nhiệm cái gì và bổ nhiệm cho ai?

Các giải đáp cho các vấn đề này phải dựa vào tiến trình hoạch định, và cung cấp một cơ sở nền tảng cho việc thực hiện. Các giải đáp cũng hình thành cơ sở cho việc đánh giá và kiểm soát, sẽ được phát triển ở chương kế tiếp (như trong Hình 4.1). Bây giờ, chúng ta sẽ tranh luận liên quan đến những vấn đề này.



Hình 4.1 Các vấn đề quan trọng trong tiến trình thực hiện

Chúng ta nên thực hiện điều gì?

Yếu tố trọng tâm trong tiến trình thực hiện chiến lược đổi mới là ưu tiên các hành động cần thiết để thực hiện chiến lược. Tiến trình hoạch định sẽ xác định các mục tiêu cho tổ chức, và không phải mục tiêu nào cũng như nhau. Các nhà quản trị phải phân thứ tự ưu tiên trong quá

trình xây dựng kế hoạch. Trong giai đoạn thực hiện, tổ chức cần phải đưa ra sự lựa chọn về cách thức thực hiện các mục tiêu này. Một số mục tiêu cần nhiều nỗ lực để đạt được, trong khi đó thì một số mục tiêu ít quan trọng hơn. Có nhiều công cụ khác nhau để đạt được mục tiêu, và công cụ tốt nhất cần phải xác định để đạt được mục tiêu mong muốn. Chẳng hạn, nếu một doanh nghiệp có mục tiêu là gia tăng doanh số bán của sản phẩm mới với con số phần trăm nào đó, thì doanh nghiệp có thể gia tăng nhu cầu bằng cách quảng cáo hay phát triển cách thức sử dụng mới của sản phẩm. Doanh nghiệp cần phải xác định một cách thức, hay kết hợp các cách thức nhằm theo đuổi và đạt được mục tiêu gia tăng doanh số đề ra.

Nhiều sự lựa chọn khác nhau sẽ hiệu quả và hữu hiệu hơn được xây dựng nếu như doanh nghiệp hiểu rõ hành động nào là quan trọng hôm nay, những gì cần phải thực hiện sau này, và những gì nên bỏ qua bây giờ. Sự ưu tiên phải dựa trên các lựa chọn chiến lược đóng góp cho sự thành công của chiến lược đổi mới, các yếu tố thời gian, và thành công dài hạn của tổ chức.

Các hoạt động ưu tiên từ các lựa chọn thực hiện không được thực tách rời với các chuẩn mực, mà hầu như những chuẩn mực này không bao giờ thay đổi. Thay vào đó, tổ chức phải thích nghi với sự ưu tiên khi có sự thay đổi môi trường và công nghệ bước vào các giai đoạn khác nhau. Thay đổi môi trường có thể diễn ra bên trong hoặc bên ngoài doanh nghiệp. Chẳng hạn, nếu một doanh nghiệp lệ thuộc vào một cá nhân với kỹ năng chuyên môn hay lãnh đạo, và khi cá nhân này rời bỏ doanh nghiệp, thì các nỗ lực thực hiện của doanh nghiệp có thể cần phải thay đổi.

Tương tự như vậy, nếu hoàn cảnh bên ngoài thay đổi thì doanh nghiệp cần phải thay đổi các nỗ lực thực hiện. Giá năng lượng gia tăng trong những năm gần đây đã mang lại những thay đổi đáng kể trong các nỗ lực R&D của nhiều nhà máy sản xuất ô tô. Giá năng lượng gia tăng làm gia tăng tầm quan trọng của các xe ô tô chạy bằng nhiên liệu hỗn hợp. Vì giá năng lượng gia tăng sẽ dẫn đến mối quan tâm về các lựa chọn xe ô tô, bao gồm xe chạy năng lượng hỗn hợp, xe chạy bằng năng lượng mặt trời, và xe với nhiên liệu hydro hóa lỏng. Tuy nhiên, thời gian để đưa các sản phẩm thương mại hóa vẫn còn khá xa trong tương lai. Tuy nhiên, phạm vi thời gian có thể thay đổi nhanh chóng với sự gia tăng về giá nhiên liệu.

SUV là chiếc xe chạy bằng nhiên liệu hỗn hợp đầu tiên, được giới thiệu vào năm 2004 bởi Honda. Trước đây, các nhà sản xuất nghĩ rằng Honda đã tập trung nỗ lực sai lầm, và họ đã tập trung nỗ lực vào việc nghiên cứu các loại xe tiết kiệm nhiên liệu. Chẳng hạn, GM đầu tư cho sự cạnh tranh các loại xe với kỹ thuật chạy bằng năng lượng mặt trời, nhưng ứng dụng thực tiễn năng lượng mặt trời cũng mất khá nhiều năm. Sự thay đổi nhanh chóng về giá dầu đã dẫn đến nhu cầu lớn hơn về các loại xe chạy bằng năng lượng hỗn hợp. Kết quả là, các doanh nghiệp tập trung nỗ lực vào xe với năng lượng hỗn hợp vẫn dẫn đầu so với xe chạy bằng năng lượng mặt trời trên thị trường xe hơi nhiên liệu thay thế. Các doanh nghiệp tập trung vào phát triển xe chạy bằng năng lượng mặt trời đang gặp phải tình huống khó xử: họ có nên thay đổi nỗ lực sang loại xe nhiên liệu hỗn hợp hay vẫn tiếp tục với hy vọng họ có thể tạo ra “cú nhảy” vượt qua xe hơi nhiên liệu hỗn hợp hay không? Do đó, GM phải xác định liệu các nỗ lực thực hiện chiến lược và phạm vi thời gian có còn phù hợp với môi trường đang gia tăng giá xăng dầu hiện nay.

Điều quan trọng để hiểu được thuật ngữ “**cú nhảy**”. Một công nghệ mới tạo cú nhảy khi nó vượt qua được các thế hệ sản phẩm hiện tại. Để cung cấp thêm một minh họa khác, hãy xem xét thị trường đang phát triển mạnh, đó là điện thoại di động được xem như là cú nhảy vượt qua điện thoại cố định. Một quốc gia với một nền kinh tế thị trường phát triển có thể chẳng bao giờ phát triển các hệ thống điện thoại cố định. Thay vào đó, họ sẽ tạo ra cú nhảy trực tiếp trong việc ứng dụng công nghệ điện thoại di động.

Do vậy, các doanh nghiệp phải thích nghi với sự ưu tiên các hoạt động khi có sự thay đổi các điều kiện quan trọng. Ngoài trừ trong tình huống buộc mục tiêu phải thay đổi, thường thì tiến trình thực hiện phải thích ứng theo. Một doanh nghiệp không muốn thích nghi có thể gặp phải khó khăn trong những tình huống như vậy.

Các yêu cầu nào cho các hoạt động cơ bản?

Một khi các hành động được phân hạng ưu tiên, thì bước kế tiếp xác định các nguồn lực cần thiết cho việc thực hiện thành công các hoạt động này. Các tổ chức không có nguồn lực vô hạn cho tiến trình thực hiện. Các hoạt động có mức ưu tiên cao sẽ nhận được sự ưu tiên về nguồn lực. Do vậy, thay vì làm cho mọi người trong tổ chức vui vẻ để nhận được cùng nguồn lực, thì tổ chức phải định rõ mục tiêu nào là quan trọng và tập trung các nỗ lực vào những hoạt động đó. Có một vài lưu ý khi doanh nghiệp phân hạng ưu tiên cho các hoạt động cơ bản. Những lưu ý này bao gồm thời gian, nguồn nhân lực, và sử dụng hiệu quả các qui trình công nghệ.

Thời gian

Một khi tổ chức hiểu được các nguồn lực đáp ứng cho các hoạt động ưu tiên, điều quan trọng là phải đảm bảo được nguồn lực cung cấp đúng nơi và đúng lúc. Sự xung đột thường gia tăng bởi vì nhà quản trị thường tin rằng dự án cá nhân thường quan trọng hơn, và họ không muốn dịch chuyển nhân sự cũng như nguồn lực sang công việc khác. Điều này đặc biệt đúng khi nhà quản trị phải đáp ứng các tiêu chuẩn hoạt động, và dịch chuyển nguồn lực để đáp ứng nhu cầu hoạt động này là công việc rất khó khăn.

Nguồn nhân lực

Hầu hết các nguồn lực có thể mua được khi cần. Nhưng nguồn nhân lực thường được phát triển từ bên trong của tổ chức theo thời gian. Để có được số lượng nhân viên với kỹ năng yêu cầu đòi hỏi doanh nghiệp phải mất từ hai đến ba năm. Kể đó, để duy trì giá trị của nguồn nhân lực, doanh nghiệp cũng phải tiếp tục đào tạo nhân viên. Để minh họa cho điều này, một kỹ sư được thuê khi rời khỏi trường đại học. Thông thường, một kỹ sư phải trải qua một chương trình đào tạo từ một đến hai năm để thích nghi với “hoạt động kinh doanh” của doanh nghiệp. Từng tháng trôi qua, kỹ sư có thể nắm bắt được giá trị của doanh nghiệp, nhưng cũng có thể mất một hoặc hai năm kể từ lúc được tuyển dụng. Đối với một số công việc kỹ thuật, nếu kỹ sư không tiếp tục nghiên cứu các phát triển mới, thì kỹ sư có thể đánh mất chuyên môn kỹ thuật nhanh chóng. Do vậy, các hoạt động như đào tạo và phát triển, bồi hoàn học phí, là những phương thức để doanh nghiệp có thể bảo vệ và xây dựng nguồn nhân lực.

Sử dụng hiệu quả qui trình công nghệ

Một khi đảm bảo các nguồn lực để thực hiện mục tiêu, một doanh nghiệp không thể bắt đầu từ một mớ hỗn tạp. Thay vào đó, doanh nghiệp có thể thúc đẩy qui trình công nghệ hiện tại như một công cụ để tiết kiệm nguồn lực. Với công nghệ hiện tại, một doanh nghiệp sở hữu kiến thức chuyên môn về công nghệ, các quan hệ, và am hiểu về hệ thống kênh phân phối. Doanh nghiệp có thể áp dụng nguồn lực này cho các sản phẩm và qui trình khác. Chúng ta gọi sự hỗ trợ này là sự cộng hưởng. Các chủ đề liên quan đến các công nghệ hỗ trợ được đề cập cụ thể trong Chương 7 khi thực hiện chiến lược mua lại công nghệ. Tuy nhiên, chủ đề này cũng được đề cập ngắn gọn ở đây liên quan đến phát triển bên trong.

Một doanh nghiệp là một tập hợp của các nguồn lực khác nhau. Khả năng các nguồn lực sử dụng cho các lĩnh vực khác nhau cho phép doanh nghiệp phát huy sự cộng hưởng. Chẳng hạn, có hai sản phẩm cho hai thị trường khác nhau, nhưng doanh số của hai sản phẩm này chủ yếu ở triển lãm thương mại, thì có thể có sự cộng hưởng từ hai sản phẩm này. Khi đó, doanh

nghiệp có thể rất chuyên về cách thức bán hàng ở triển lãm thương mại. Tuy nhiên, thật khó để tạo ra sự cộng hưởng nếu như hai sản phẩm này có cùng chức năng nhưng cách thức sử dụng khác nhau. Một sản phẩm bán trong các cửa hàng lớn như Wal-Mart có thể dường như là tương tự với các sản phẩm bán lẻ khác được bán ở các cửa hàng chuyên dụng như Saks Fifth Avenue. Tuy nhiên, khả năng để đạt được sự cộng hưởng là rất khó. Hai kênh phân phối có sự khác biệt quá lớn. Thậm chí, các sản phẩm là khá giống nhau, nhưng chất lượng và cách thức bán sản phẩm ở Saks có thể khác khá xa so với Wal-Mart. Do vậy, không thể kết luận rằng không thể có cộng hưởng.

Để minh họa lợi ích của nền tảng công nghệ, hãy xem lại một ví dụ về sự phát triển thành công trong ngành dược, Viagra, ở Chương 3. Thuốc này ban đầu chỉ để điều trị bệnh tim. Pfizer có khả năng vận dụng mạng lưới phân phối lớn twf loại thuốc này, và kiến thức về hệ thống phân phối để tung sản phẩm dược ra thị trường một cách nhanh chóng.

Bổ nhiệm cái gì và cho ai?

Vấn đề thứ ba đặt ra trước khi thực hiện đổi mới là bổ nhiệm cái gì và bổ nhiệm cho ai. Nói tóm lại, ai đó sẽ chịu trách nhiệm với các khía cạnh khác nhau trong tiến trình thực hiện. Có hai lợi ích từ sự **bổ nhiệm**. Thứ nhất, Người chịu trách nhiệm sẽ trở thành người phụ trách trong suốt tiến trình đổi mới. Người bổ nhiệm sử dụng các nguồn lực để đảm bảo các nguồn lực cho các hoạt động. Lợi ích thứ hai được đề cập nhiều hơn ở Chương 5 khi chúng ta xem xét về đánh giá và kiểm soát. Tuy nhiên, khi một nhân viên được bổ nhiệm quyền hạn đối với một hoạt động, thì cá nhân sẽ chịu trách nhiệm đối với việc thực hiện.

CÁC VẤN ĐỀ THỰC HIỆN CƠ BẢN

Một khi tổ chức trả lời cho các câu hỏi trên, bước kế tiếp cần phải đề cập đến bốn vấn đề quan trọng cần thiết cho việc thực hiện chiến lược đổi mới. Các yếu tố này là:

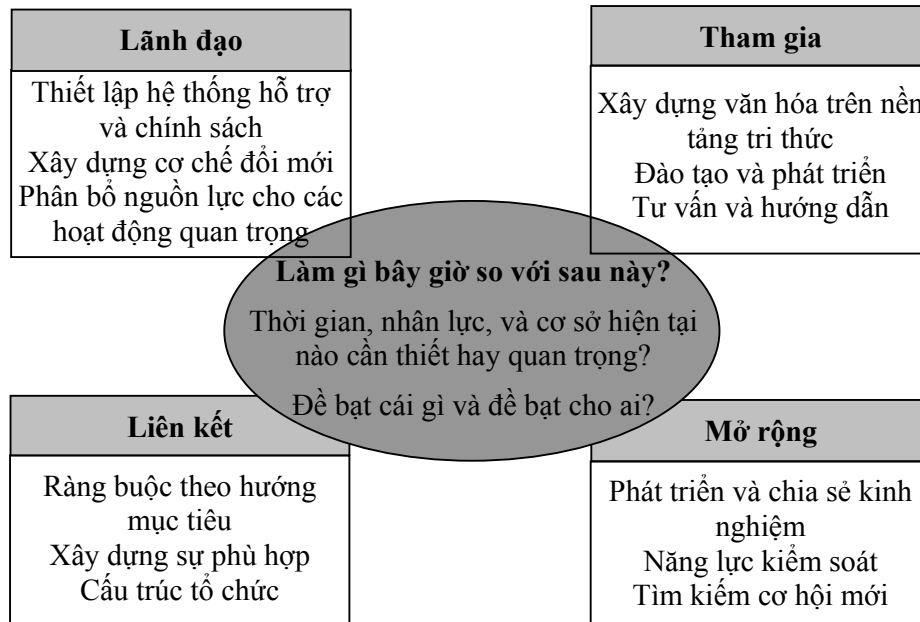
- ☐ Lãnh đạo
- ☐ Sự tham gia
- ☐ Sự mở rộng
- ☐ Sự liên kết

Những yếu tố này có mối quan hệ tương quan với nhau và phải được phối hợp nhằm hỗ trợ cho tổ chức đạt được các đổi mới mong muốn. Mặc dầu, cả bốn yếu tố này đều rất quan trọng cho cả đổi mới sản phẩm và quản trị, thì phát triển sản phẩm mới đòi hỏi sự tham gia và mở rộng, trong khi đổi mới qui trình đòi hỏi sự ủng hộ lãnh đạo và các kỹ năng liên kết nhiều hơn. Tài liệu này sẽ xem xét bốn vấn đề này và các hành động cụ thể cho mỗi yếu tố (Hình 4.2).

Lãnh đạo

Đối với các doanh nghiệp công nghệ, một trong những yếu tố quan trọng là sự quan tâm của lãnh đạo của tổ chức. Thường thì có một nhóm người đứng đầu dẫn dắt doanh nghiệp và đóng vai trò quan trọng cho sự thành công. Một phần là do sự tin nhiệm lớn hơn vào lãnh đạo bởi vì các doanh nghiệp cạnh tranh trong một môi trường thay đổi nhanh chóng. Lưu ý rằng những người lãnh đạo có thể tìm thấy ở mọi cấp độ quản lý, cũng như ở bất kỳ lĩnh vực chức năng nào.

Những người lãnh đạo ở các doanh nghiệp đổi mới thành công phải đảm bảo có được hành vi hợp tác giữa nhân viên, văn hóa hợp tác, và các sáng kiến giữa các bộ phận chức năng¹. Hai lĩnh vực cần phải quan tâm đặc biệt để đảm bảo sự hợp tác như vậy: phối thức kỹ năng của nhóm lãnh đạo và hành động của người lãnh đạo.



Hình 4.2 Bốn vấn đề cơ bản của tiến trình thực hiện

Phối thức kỹ năng

Một điểm nhấn mạnh trong tài liệu này là đổi mới không phải thực hiện bởi một cá nhân, mà thay vào đó, đổi mới được thực hiện thường bởi một nhóm cá nhân với các kỹ năng khác nhau. Nhu cầu về các kỹ năng khác nhau trong doanh nghiệp là một bằng chứng để xem xét vai trò của lãnh đạo.

Để minh họa, Microsoft hiện là một trong những công ty hàng đầu thế giới. Khi nói đến doanh nghiệp thì không thể không nhắc đến Bill Gates, một người được cho là lãnh đạo và dẫn dắt công ty. Tuy nhiên, Microsoft được sáng lập không chỉ có Bill Gates mà từ một nhóm, liên quan đến nhiều con người như Paul Allen, người đóng vai trò quan trọng cho sự phát triển của công ty. Bill Gates hầu như liên quan đến những nỗ lực marketing ra bên ngoài, và Allen là nhà kỹ thuật bên trong. Cả hai và những người khác đóng góp cho sự thành công của công ty. Thường ít khi chỉ có một cá nhân đóng vai trò quan trọng trong doanh nghiệp, thường thì liên quan đến một nhóm cá nhân. Tuy nhiên, người lãnh đạo cần phải ủng hộ sự linh hoạt và tự do để những người khác phát huy sáng tạo góp phần cho sự thành công của chiến lược đổi mới.

Đóng góp kỹ năng của một số cá nhân quan trọng đối với các doanh nghiệp không nên xem đồng nhất với một chức danh chính thức. Seymour Cray là một trong những người sáng lập ra Control Data Corporation vào những năm 1950. Sau đó, ông ta thành lập tiếp Cray Computers vào năm 1972. Vào năm 1976, ông ta phát triển Cray-1, một máy tính rất lớn và mạnh. Máy tính này xây dựng cho lĩnh vực siêu tính toán. Vào năm 1980, ông ta nhường lại vị trí CEO, và vào năm 1981, ông ta rời vị trí chủ tịch hội đồng quản trị Cray Computers. Các bước đi của ông Cray không có nghĩa rằng ông ta rời bỏ công ty. Thay vào đó, ông ta nhường

¹

lại vị trí điều hành để có thể tìm ra người tài giỏi và có đủ thời gian cho việc phát triển thế hệ kế tiếp của dòng máy siêu tính toán. Điều này dẫn đến sự ra đời của Cray-2 vào năm 1985.

Cray được ghi nhận là một nhà lãnh đạo cho cả trong công ty và trong ngành. Một số nhà lãnh đạo xuất thân từ vai trò chính thức như người sáng lập của các công ty máy tính lớn. Quan trọng hơn, vai trò lãnh đạo bắt nguồn từ tri thức và năng lực. Ông ta cũng là lực lượng đổi mới trong ngành, tạo ra các hệ thống làm lạnh cho các máy tính lớn. Một nguồn khác để xây dựng năng lực lãnh đạo là do đặc tính của ngành. Ngành này thường tuyển dụng nhân viên trẻ. Là một người thâm niên và là người sáng lập chính, quan điểm của Cray là quan tâm nhiều đến thế hệ trẻ. Do đó, có các nguồn khác nhau để xây dựng năng lực lãnh đạo của tổ chức.

Chúng ta thường nói về lãnh đạo như **lãnh đạo chính thức** và **lãnh đạo phi chính thức**. Điều này có nghĩa là, quyền lực của một ai đó có được từ một vị trí chính thức trong doanh nghiệp hay từ các nguồn lực khác như sự tôn trọng hay tri thức. Trở lại minh họa trước đây, trong quảng đời còn lại, Cray đã áp dụng lãnh đạo không nhất thiết phải nắm ở vị trí cao. Vào giữa những năm 1980, ông ta chỉ là một nhà thầu của doanh nghiệp. Tuy nhiên, với vị trí chính thức hạn chế như vậy, ông ta vẫn định hình tổ chức và lĩnh vực máy siêu tính toán. Ông ta tin tưởng rằng đóng góp lớn nhất của ông ta cho doanh nghiệp là trí tuệ, những gì mà ông đã dành trọn tâm huyết.

Hành động của lãnh đạo

Các nhà lãnh đạo thành công là những người hoàn thành nhiệm vụ và mục tiêu đề ra. Tuy nhiên, một nhà lãnh đạo không chỉ đạt được mục tiêu bằng lời nói hay chỉ thị bằng giấy. Thay vào đó, nhà lãnh đạo phải có những hành động để khuyến khích thực hiện công việc cần thiết để đạt được mục tiêu. Cụ thể, các nhà lãnh đạo đổi mới thành công thường vận dụng ba hành động như sau:

- ☐ Tạo ra môi trường hỗ trợ
- ☐ Xây dựng một cơ chế đổi mới
- ☐ Phân bổ các nguồn lực

TAO RA MỘT MÔI TRƯỜNG HỖ TRỢ. Khi một nhà lãnh đạo khuyến khích đổi mới trong tổ chức, họ phải chỉ ra định hướng rõ ràng của doanh nghiệp. những nỗ lực phải hỗ trợ cho viễn cảnh và sứ mệnh của doanh nghiệp. Sau đó, các nhà lãnh đạo chủ chốt hỗ trợ cho những nỗ lực nhằm dẫn dắt doanh nghiệp theo định hướng đó. Những nỗ lực hành động của họ cho việc thực hiện đổi mới phải nhiều hơn những lời nói. Điều này là rất quan trọng cho các đổi mới, đặc biệt là đối với đổi mới sản phẩm.

Để minh họa cho cách thức hệ thống và chính sách hỗ trợ có thể tác động đến doanh nghiệp, hãy xem trở lại ví dụ của Microsoft. Một doanh nghiệp đã thành công trong việc phát triển sản phẩm mới. Tuy nhiên, công ty cũng thực hiện tốt hơn trong việc nắm bắt công nghệ của những công ty khác và đưa sản phẩm ra thị trường thành công hơn. Hãy nhìn lại Microsoft trong những giai đoạn đầu, cấp bằng sở hữu hệ điều hành MS-DOS cho IBM, mặc dầu công ty không phát minh khái niệm về hệ điều hành. Tương tự như vậy, nhiều công ty khác cũng đã phát minh các phần tích hợp quan trọng cho chương trình Windows của Microsoft, chẳng hạn như màn hình hiển thị điểm ảnh và ứng dụng chuột máy tính.

Tuy nhiên, sự thống trị của Microsoft đến từ việc phát triển và tiếp thị các ứng dụng. Mặc dầu, các công ty khác tạo ra nhiều sản phẩm đổi mới hơn nhưng Microsoft rất khéo trong việc xây dựng các hoạt động hỗ trợ. Khả năng này đòi hỏi doanh nghiệp phải có các thủ tục và hành động để thúc đẩy ý tưởng đến với thị trường một cách nhanh chóng. Do đó, lãnh đạo nắm rất rõ về mục tiêu và xây dựng các hoạt động hỗ trợ cho các nỗ lực bên trong doanh

nghiệp nhằm định vị trở thành nhà dẫn đạo thị trường. Microsoft cũng rất giỏi ở giai đoạn tăng trưởng của công nghệ, không chỉ ở giai đoạn hình thành. Trước đây, Microsoft phải phải là nhà dẫn đạo, nhưng các điều chỉnh sản phẩm và các qui trình bên trong đã đưa công ty trở thành nhà dẫn đạo thị trường.

Nếu các hệ thống hỗ trợ vận hành như mong đợi và hỗ trợ cho tiến trình đổi mới, thì sẽ có sự phối hợp và tích hợp giữa lãnh đạo và các đơn vị khác nhau, và các hành động của tổ chức. Điều quan trọng để phối hợp và tích hợp các hệ thống khác nhau này, một doanh nghiệp cần phải:

- ☐ Tránh mất phương hướng phân tích
- ☐ Bỏ nhiệm hiệu quả

Thông thường, doanh nghiệp công nghệ có thể mất phương hướng phân tích. Chẳng hạn, nhóm phát triển sản phẩm muốn có dữ liệu nghiên cứu nhiều hơn trước khi ra quyết định. Điều này có thể thực hiện các nghiên cứu khách hàng về nhu cầu, dự báo doanh số, và ước lượng cấu trúc chi phí để đánh giá ngân sách và sản xuất. Các nhà quản trị không phải dựa vào các con số này để thực hiện chiến lược đổi mới, mà các nhà lãnh đạo phải đưa ra nhận định và ra quyết định. Tuy nhiên, các nhà quản trị có khuynh hướng tạo ra một khối lượng lớn phân tích cho các đánh giá của họ. Điều này có thể dẫn đến phân tích vượt quá hình hướng nghiên cứu. Các nhà quản trị cần phải thực hiện các đánh giá liên quan đến công nghệ trong trường hợp không cung cấp hoàn hảo và thông tin rõ ràng. Thay vào đó, các nhà quản trị cần phải giới hạn khối lượng thông tin hợp lý và ra quyết định.

Qui luật lợi ích biên giảm dần trong kinh tế học vận dụng để xác định lượng phân tích nào là thích hợp. Nếu doanh nghiệp vẫn duy trì kiểm định và điều chỉnh kế hoạch đổi mới, thì giá trị và chất lượng của cải tiến tăng thêm sẽ càng nhỏ. Tại một số điểm, chi phí cho hoạt động điều chỉnh có thể lớn hơn lợi ích tiềm năng. Chi phí phân tích là tương tự nhau. Khi tung sản phẩm ra thị trường, Microsoft muốn sản phẩm không bị lỗi. Tuy nhiên, công ty cũng hiểu rằng công ty không thể đảm bảo với người mua không có vấn đề một cách tuyệt đối. Đã có những lúc, công ty đã đưa sản phẩm ra thị trường, hay công ty sẽ tiếp tục thử nghiệm sản phẩm cho đến khi khách hàng thay thế sản phẩm Microsoft bằng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Vì vậy, Microsoft đã hành động và xử lý vấn đề này đối với các sản phẩm mới bằng cách sử dụng các cập nhật trực tuyến dành cho những người mua sản phẩm của công ty.

Nhà lãnh đạo cũng cần biết cách bỏ nhiệm hiệu quả. Nhà quản trị có thể hỗ trợ chiến lược đổi mới và thu hút sự tham gia của nhiều người. Các nhà quản trị không thể quản lý một cách chi li với mỗi hay mọi dự án của tổ chức. Điều này làm nguy hại đối với tổ chức, đối với nhà quản lý, và đối với nhân viên. Tổ chức sẽ không chọn được lãnh đạo từ các nhà quản trị, nhà quản trị cũng không phát triển được các kỹ năng lãnh đạo, và nhân viên cũng không có cơ hội phát triển. Thay vào đó, lãnh đạo cần phải củng cố cộng sự để thực hiện các phần công việc khác nhau của chiến lược đổi mới. Tuy nhiên, khi bỏ nhiệm quyền hạn, lãnh đạo cần phải xác định rõ hỗ trợ nào cho chiến lược đổi mới. Điều này cũng bao gồm cả sự chấp nhận đối với sự thất bại. Nhà lãnh đạo phải kiểm soát được tiến trình, nhưng phải tin tưởng nhân viên. Điều này sẽ cho phép nhân viên học hỏi kinh nghiệm từ lãnh đạo. Nhà lãnh đạo sẽ dành thời gian cho các hoạt động khác, trong khi nhân viên vẫn nắm bắt được những kỹ năng mới khi họ được phân công nhiệm vụ. Nhà hóa học chịu trách nhiệm thúc đẩy người quản lý phòng thực nghiệm phối hợp các nguồn lực và truyền thông các hành động của nhóm nghiên cứu và các nhà kỹ thuật. Người quản lý phòng thực nghiệm sẽ không thể phụ trách công việc của nhà hóa học nếu như không có sự chỉ đạo và lời động viên cần thiết để tối ưu hóa các cơ hội thành công.

XÂY DỰNG CƠ CHẾ ĐỔI MỚI. Vấn đề thứ hai đối với lãnh đạo công ty là tiến hành các hệ thống hỗ trợ đổi mới. Các hệ thống này bao gồm qui trình hoạt động tác động đến cuộc sống doanh nghiệp bằng các chương trình đặc biệt để khuyến khích và thưởng cho sự trao đổi ý tưởng, như chương trình tái cấu trúc. Để hiểu rõ hơn ai sẽ làm gì cho tổ chức thì đòi hỏi các nỗ lực tái cấu trúc. Những nỗ lực này không nhất thiết đối với toàn bộ tổ chức, mà đơn giản có thể chỉ là thiết kế lại cơ chế đổi mới thông qua sự tích hợp và khai thác tốt hơn sự hỗ trợ và chức năng của nhân viên trong tổ chức.

Chẳng hạn, bộ phận mua sắm của một công ty dầu lớn nhận được sự hỗ trợ của bộ phận sản xuất, và tiết kiệm hàng trăm ngàn USD mỗi năm. Một doanh nghiệp phải đưa ra các chính sách để khuyến khích các bộ phận khác nhau quan sát và hiểu được những gì mà các bộ phận khác trong doanh nghiệp đang làm. Từ các nỗ lực được khuyến khích bởi chính sách này, bộ phận mua sắm cho biết số lượng các sản phẩm đóng gói bị trả lại đang tăng lên đáng kể. Vì hàng hóa trả lại liên quan đến toàn bộ dây chuyền sản xuất, bộ phận sản xuất đã không cho biết các hàng hóa trả lại liên quan đến chỉ một yếu tố - đóng nhãn không phù hợp.

Bộ phận mua sắm, làm việc với bộ phận sản xuất và nhà cung cấp nhãn có thể chia hướng vào đổi mới quá trình, làm thay đổi các chỉ dẫn trên nhãn, thay vì buộc các nhân viên tìm kiếm các nhãn trên catalog, kết quả là một hệ thống tự động được phát triển. Bây giờ, một khi nhà máy tiếp nhận đơn hàng, thì hình ảnh về nhãn và đóng gói kèm theo các thông tin cung cấp một cách trực tuyến. Kết quả này đã làm giảm đi một cách đáng kể số đơn hàng bị trả lại.

Bộ phận mua sắm không trực tiếp tạo ra sự thay đổi, nhưng hỗ trợ của họ đóng vai trò quan trọng trong việc thay đổi cách thức thực hiện các chỉ dẫn trên nhãn. Mặc dầu, công nghệ chỉ được biết trong phạm vi tổ chức, và không được vận dụng cho ứng dụng này. Giá trị của doanh nghiệp tăng lên thông qua việc thiết lập các nỗ lực hợp tác. Các phương pháp nhằm thưởng cho những ai nỗ lực đổi mới hay khai thác nỗ lực từ các bộ phận khác, góp phần làm gia tăng hiệu quả cho doanh nghiệp, được xem như một phần của các chính sách. Công ty đã thưởng cho bộ phận mua sắm và sản xuất. Do vậy, cơ chế là để khuyến khích đổi mới và sự ủng hộ bên trong doanh nghiệp, và để triển khai các chính sách và thủ tục hỗ trợ cho các nỗ lực đổi mới.

Đối với nhiều tổ chức, điều khó khăn là làm thế nào để xây dựng bầu không khí trao đổi tri thức thông qua đặt vấn đề và sự cởi mở để thúc đẩy đổi mới. Thật dễ dàng khi nói, “doanh nghiệp muốn sự cởi mở và thân thiện để trao đổi ý tưởng”, nhưng thực tế của hầu hết các tổ chức đó là chính trị và quyền lực ảnh hưởng đến tiến trình trao đổi ý tưởng. Tuy nhiên, chính trị và các thủ tục có thể xây dựng để hỗ trợ cho những tương tác như vậy. Lãnh đạo của tổ chức phải xác định ảnh hưởng từ các yếu tố chính trị và các thủ tục văn bản.

Các hệ thống Perot, một công ty quản lý phần mềm, có một chính sách mở cửa cho nhân viên và khuyến khích họ chia sẻ ý tưởng. Theo chính sách này, CEO cung cấp cho tất cả các nhân viên các địa chỉ email để cho các vấn đề được cung cấp trực tiếp đến những người quan tâm. Sau đó, người lãnh đạo sẽ trả lời cho mỗi email với tư cách cá nhân. CEO phải đảm bảo rằng chính sách không chỉ được viết ra mà nó còn được phản ánh thông qua hành động của nhà lãnh đạo.

PHÂN BỐ NGUỒN LỰC CHO CÁC HOẠT ĐỘNG QUAN TRỌNG. Hành động sau cùng của nhà lãnh đạo, cho việc thực hiện chiến lược đổi mới thành công, là phân bổ nguồn lực cho các hoạt động quan trọng. Điều này thực sự đúng trong việc thực thi bất kỳ chiến lược nào; đối với các chiến lược đổi mới, đặc biệt phát triển sản phẩm mới thì điều này cực kỳ hết sức quan trọng. Một chiến lược đổi mới thành công đòi hỏi phải có đủ tiền, con người, và nguồn lực để cho phép thực hiện nghiên cứu, thử và sửa lỗi. Bởi vì đổi mới cho dù cải tiến liên tục hay đột phá đều liên quan đến sự thay đổi hiện trạng. Ngoài ra, các nguồn lực phân

bổ thậm chí với các thực nghiệm không hữu hiệu và chấp nhận với những rủi ro này. Điều này cũng có nghĩa rằng nguồn lực cung cấp cho nhiều cách thức nghiên cứu khác nhau. Lãnh đạo phải nhận thức được rằng thực nghiệm, chấp nhận rủi ro và sự khác biệt về nhận thức được xem như là cơ hội. Nếu như không có quá trình đổi mới này, thì tổ chức sẽ lụi tàn dần. Môi trường của doanh nghiệp sẽ thay đổi; lãnh đạo phải hỗ trợ nguồn lực để thúc đẩy tổ chức đạt được kết quả theo hướng đã định.

Tóm lại, lãnh đạo của tổ chức phải đưa ra được định hướng cho tổ chức bằng các hành động thích hợp cho sự thành công của chiến lược đổi mới. Để xem xét một tổ chức xây dựng bầu không khí đổi mới, lãnh đạo phải thường xuyên xem xét một số câu hỏi như sau:

1. Có sự cởi mở, đặt ra vấn đề từ các nhân viên hay không?
2. Liệu tổ chức có đi theo “đường mòn” như không chấp nhận đặt vấn đề hay không?
3. Mọi người có tin rằng quan điểm của họ sẽ được lắng nghe và được sự quan tâm hay không?
4. Liệu có khoảng cách về chiến lược giữa hiện giờ chúng ta ở đâu và nơi nào chúng ta sẽ đến? Làm thế nào giảm được khoảng cách này?
5. Liệu có một viễn cảnh cho doanh nghiệp tồn tại trong môi trường cạnh tranh hay không?

Sự tham gia

Sự tham gia là vấn đề then chốt thứ hai trong tiến trình thực hiện. Câu hỏi trọng tâm về sự tham gia là cách thức để thu hút các thành viên của tổ chức đi theo cùng định hướng. Văn hóa là yếu tố cực kỳ quan trọng trong việc xác định mức độ tham gia trong một tổ chức. Các phát minh của Microsoft được lập lại trong vòng từ mười hai đến mười bốn tháng. Để làm được điều này, Microsoft cần một văn hóa nơi mà sản phẩm của công ty là không thể thay thế được từ đối thủ cạnh tranh; thay vào đó, công ty đã tạo ra các sản phẩm cho riêng mình. Chẳng hạn, Microsoft trước đây đã bán hệ điều hành máy tính MS-DOS, nhưng sau đó tạo ra Windows thay thế cho MS-DOS. Bây giờ, công ty cứ mỗi hai năm sẽ thay thế hệ điều hành hiện tại bằng một phiên bản mới. Khả năng thích nghi này có được là nhờ văn hóa nhấn mạnh vào sự thay đổi và tính linh hoạt. Nhân viên Microsoft tin tưởng vào văn hóa này và hành động phù hợp với văn hóa đó. Đối với phát triển sản phẩm mới hay các hoạt động cải tiến sản phẩm, sự tham gia như ở công ty Microsoft là rất quan trọng nếu như doanh nghiệp mong muốn thành công trong dài hạn.

Như câu về sự linh hoạt của tổ chức được nhiều tác giả đề cập. thực tế Richard D’Aveni², người đã đưa ra khái niệm siêu cạnh tranh cho rằng khả năng thích ứng và sự linh hoạt là yếu tố quan trọng cho sự thành công của các doanh nghiệp trong các nền kinh tế phát triển. Ông ta cho rằng tốc độ thay đổi nhanh chóng trong môi trường cạnh tranh ngày nay thì doanh nghiệp nào không thích ứng và linh hoạt sẽ bị thất bại. Khả năng thích ứng như vậy đòi hỏi phải có sự tham gia tích cực của nhân viên.

Những người lãnh đạo của tổ chức phải tạo ra một môi trường cho phép các cá nhân tin tưởng họ như là thành phần của một hệ thống và tổ chức khuyến khích sự đổi mới; Từ đó họ sẽ tham gia một cách tích cực vào các hoạt động đổi mới của doanh nghiệp. Nếu như nhân viên không tin họ là thành phần của hệ thống và tổ chức, thì doanh nghiệp sẽ có vấn đề.

Các vấn đề đối với sự gia nhập

Nói về một tổ chức có sự tham gia mạnh mẽ của nhân viên thì rất dễ. Tuy nhiên, trong thực tiễn thì thật là khó để phát triển sự tham gia như vậy. Các vấn đề tiềm năng cần phải được khắc phục bao gồm tính ỳ, nỗi sợ, và tự mãn.

TÍNH Ỡ. Nếu một sản phẩm vẫn tiếp tục hoạt động, thì khuynh hướng đối với doanh nghiệp và quản lý là vẫn tiếp tục mà không có sự phá vỡ. Chính trị của tổ chức hỗ trợ cho điều này bởi vì quyền lực được hình thành và các hệ thống chính trị được hiểu rõ. Nếu hệ thống có sự thay đổi từ các hoạt động đổi mới, như tái cấu trúc, thì quyền lực và các quan hệ chính trị sẽ bị đổ vỡ. Một khi có tính ỳ, các hành động chiến lược để hỗ trợ cho đổi mới hầu như không thể thực hiện được. Tính ỳ có thể được khắc phục theo hướng mở, không phân biệt đối xử để khuyến khích các tranh luận ngay thẳng, trực tiếp và hướng đến tương lai.

NỖI SỢ. Thậm chí khi thay đổi được nhận thức có tính tích cực, thì nỗi sợ hãi liên quan một phần liên quan đến phản ứng. Đối với cá nhân trong tổ chức, nỗi sợ đó là sợ mất đi quyền lực cá nhân, mất sự tôn trọng, mất công việc, hay sợ chuyên môn mất đi. Chiến lược đổi mới luôn đem đến những điều chưa được biết, thì nỗi sợ hãi phải được quản lý một cách tốt nhất để đảm bảo cho sự thành công. Thành công nhỏ được tạo dựng từ niềm tin tích cực về tổ chức và năng lực cá nhân để quản trị tiến trình đổi mới. Đối với tổ chức, nỗi sợ thay thế sản phẩm hiện tại hay thực thi một qui trình có vấn đề là rất thực tiễn. Vì sợ hãi, hầu như các tiến trình đổi mới đều dẫn đến mức xung đột, căng thẳng rất cao, và các hoạt động chính trị của nhân viên.

TỰ MÃN. Tự mãn tương tự như tính ỳ; tuy nhiên tính ỳ tập trung vào cấu trúc tổ chức, và tự mãn ảnh hưởng đối với tổ chức trong việc tạo ra sự thay đổi trong phạm vi rộng hơn. Sự tự mãn như vậy xảy ra khi có sự thỏa mãn với tình trạng hiện tại. Không nên nghe những câu như “nếu nước chưa đến chân, thì đừng nhảy” ở trong tổ chức trong việc thực thi chiến lược đổi mới. Tiến trình đổi mới phải diễn ra một cách liên tục để tránh tình trạng tự mãn³. Một tiến trình liên quan đến việc tiếp thu, chia sẻ tri thức và chuyên môn, và cho phép các cá nhân có thể phát triển tư duy mới đối với các vấn đề.

Khắc phục các vấn đề

Một tiến trình để khắc phục những khó khăn liên quan đến sự tham gia trong tổ chức là thay đổi về quản trị. Quản trị sự thay đổi giúp cho nhân viên tin rằng họ là thành viên của nhóm được xây dựng dựa trên sự tin cậy và mục đích chung. Kotter đã phát triển các bước trong việc chuyển đổi như minh họa trong Hình 4.3⁴. Có ba phương pháp chuyển đổi nhằm giúp nhân viên tin rằng họ là một phần của tổ chức và có vai trò quan trọng đối với tiến trình đổi mới. Các phương pháp này là:

- Thiết lập tình trạng khẩn cấp
- Thành lập liên minh vững chắc
- Xây dựng một viễn cảnh
- Truyền thông viễn cảnh
- Phân quyền thực thi viễn cảnh
- Hoạch định và đạt kết quả ngắn hạn
- Cải tiến và tạo ra nhiều thay đổi
- Thể chế hóa các tiếp cận mới

Hình 4.3 Tám bước của Kotter cho sự chuyển đổi tổ chức

3

4

1. Xây dựng văn hóa trên nền tảng tri thức.
2. Đào tạo và phát triển.
3. Tư vấn và hướng dẫn nhân viên.

Mỗi phương pháp này sẽ được đề cập một cách vắn tắt sau đây.

XÂY DỰNG VĂN HÓA TRÊN NỀN TẢNG TRI THỨC. Văn hóa tổ chức là một trong những vấn đề khó khăn nhất để nhận diện và tác động. Văn hóa cũng giống như nghệ thuật; trăm nghe không bằng một thấy. Theo thời gian, các cá nhân phát triển một cơ sở nền tảng trong việc diễn giải các sự kiện và hoạt động diễn ra trong doanh nghiệp. Cơ sở nền tảng này là văn hóa của tổ chức, thường phải mất khá nhiều thời gian để phát triển và cũng rất khó để thay đổi. Tuy nhiên, những người lãnh đạo doanh nghiệp có thể khuyến khích tổ chức trong việc chấp nhận sự thay đổi văn hóa theo thông qua hành vi của chính họ.

Mục đích của chiến lược đổi mới là sáng tạo và vận dụng hiệu quả của sản phẩm và qui trình mới⁵. Để làm được điều này, một doanh nghiệp phải có một văn hóa để khuyến khích chia sẻ tri thức trong tổ chức. Xerox đã thành lập nhóm Xerox Transition Alliance gồm năm mươi chuyên gia công nghệ thông tin (IT) để đảm bảo có sự chia sẻ thông tin khi doanh nghiệp chuyển đổi cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin theo cơ sở hạ tầng cộng nghệ theo tiêu chuẩn ngành. Nhóm công việc hỗ trợ cho việc phối hợp hành động, tạo điều kiện cho nhóm rà soát các ý tưởng, xác lập mục tiêu chung, và chia sẻ viễn cảnh theo định hướng tương lai của tổ chức và cách thức để thực hiện sự chuyển đổi công nghệ này. Chia sẻ tri thức là hệ quàn ở đó một tiến trình đạt đến ngưỡng giới hạn và cần phải tạo ra sự đột phá⁶.

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN. Như đã đề cập trước đây, đào tạo là rất quan trọng nhằm đảm bảo các nguồn nhân lực bố trí thích hợp trong tổ chức. Tuy nhiên, đào tạo và phát triển cũng có lợi ích là gia tăng đội ngũ chuyên môn. Các kỹ năng có được từ đào tạo và phát triển là chìa khóa quan trọng để các cá nhân tin vào những gì tổ chức đang thực hiện với họ và nơi nào họ sẽ đến. Nếu một tổ chức đi theo con đường đổi mới, thì họ phải luôn làm mới mình bằng cách tập trung vào các công nghệ mới, qui trình mới, và các thức mới để thực hiện công việc. Một tổ chức sẽ không thực hiện được điều này nếu như các kỹ năng của nhân viên đã bị lạc hậu.

Các chương trình phát triển kỹ năng thành công trong tổ chức sẽ có các đặc trưng sau:

1. Cơ hội rõ ràng: Một khi tổ chức quyết định đổi mới, các cơ hội cá nhân phải được phát triển để tăng cường sự sáng tạo và chia sẻ tri thức. Đào tạo và phát triển phải là quá trình năng động mà ở đó nhân viên cần phải thích ứng với sự thay đổi.
2. Phân quyền trực tiếp: Phát triển tập trung vào các cá nhân chịu trách nhiệm với các nỗ lực cho các hoạt động đổi mới trong doanh nghiệp. Những kinh nghiệm mới sẽ tăng cường kỹ năng của nhân viên khi họ được học hỏi được những điều mới nhằm đáp ứng yêu cầu mới cho công việc. Tổ chức phải hỗ trợ cho các cá nhân này trong vai trò mới bằng cách cho họ có thời gian để phát triển kỹ năng và được đào tạo và hướng dẫn để họ có thể dễ dàng đảm nhận trách nhiệm công việc mới.
3. Lãng kính đa chiều: Phát triển phải cho phép các cá nhân thay đổi cách nhìn đối với thông tin. Chẳng hạn, benchmarking vận dụng khi doanh nghiệp so sánh chính họ với “cái tốt nhất” và đưa ra các thay đổi nhằm cải thiện những điều chưa được thực hiện trước đây. Thông tin từ các doanh nghiệp bên ngoài tổ chức có thể giúp họ nhìn thấy chính họ theo các cách thức mới.

5

6

TƯ VẤN VÀ HƯỚNG DẪN NHÂN VIÊN. Một công quan trọng khác để liên kết nhân viên với doanh nghiệp là thông qua **tư vấn và hướng dẫn** hoạt động trực tiếp một đối một giữa các nhân viên trong tổ chức hay hệ thống cho phép hai bên có thể học hỏi lẫn nhau. Chẳng hạn, thông qua tư vấn và hướng dẫn thì một bên đóng vai trò chính trong việc chia sẻ thông tin và hướng dẫn cho những nhân viên khác. Theo như trước đây, những nhân viên lâu năm sẽ hướng dẫn cho những nhân viên mới trẻ hơn trong tổ chức.

Tư vấn và hướng dẫn có thể dưới hình thức chính thức hoặc không chính thức, nhưng thông thường thì không chính thức. Hầu hết mọi người đều có một số cá nhân có thể ảnh hưởng đối với họ về cách tiếp cận vấn đề trong cuộc sống, các thức suy nghĩ, cách thức thực hiện, và cách thức giải quyết vấn đề. Các tổ chức thành công về đổi mới có xu hướng khuyến khích hoạt động tư vấn và hướng dẫn giữa các nhân viên với nhau. Tư vấn và hướng dẫn không chỉ diễn ra theo chỉ diễn ra theo một chiều từ trên xuống, các nhân viên cấp cao hướng dẫn nhân viên cấp thấp. Thay vào đó, tư vấn và hướng dẫn còn có thể từ nhân viên cấp thấp tư vấn cho cấp trên. Điều này thực sự đúng đối với các doanh nghiệp tập trung vào công nghệ bởi vì những nhân viên mới có kiến thức về công nghệ và ứng dụng mới hơn.

Albert Bandura, một nhà tâm lý học xã hội, đã viết vào năm 1977 “khả năng học hỏi bằng quan sát cho phép mọi người nắm bắt nhiều mô hình tích hợp về hành vi chứ không phải ... thử và sửa lỗi một cách nhàm tẻ”⁷. Tư vấn và hướng dẫn cho phép các nhân trong tổ chức chia sẻ các bài học kinh nghiệm cho nhau. Bằng cách động viên các cá nhân tham gia vào hoạt động tư vấn và hướng dẫn, tổ chức sẽ mở rộng tầm kiến thức cho mọi người trong tổ chức.

Sự mở rộng

Sự mở rộng là vấn đề then chốt thứ ba trong tiến trình thực hiện và là mối quan tâm của các doanh nghiệp có kiến thức đầy đủ về sản phẩm và hiểu biết sâu sắc thị trường để biến các ý tưởng mới thành hành động thông qua sự sàng lọc bằng kinh nghiệm. Phát triển sản phẩm mới, cải tiến sản phẩm và thâm nhập thị trường mới tất cả đều phụ thuộc vào các tiến trình mở rộng. Sự mở rộng đòi hỏi sự ghi nhận của tổ chức về những bài học trong quá khứ có thể vận dụng cho tương lai. Microsoft đã không lựa chọn lĩnh vực cạnh tranh cho Internet cho đến năm 1994. Điều này làm cho công ty bị chậm chân trong việc thâm nhập vào lĩnh vực này. Tuy nhiên, một khi Microsoft xác định phải thâm nhập, thì công ty đã thực hiện một cách toàn diện và rất thành công. Năng lực của công ty là rất quan trọng để cho phép công ty có thể thâm nhập vào thị trường. Từ việc phân tích đánh giá lĩnh vực này, Microsoft nhận diện vấn đề tồn tại và bắt đầu thiết kế các công cụ cụ thể để khắc phục hậu quả này. Kết quả cuối cùng đã nhanh chóng đưa công ty trở thành một nhà cạnh tranh lớn trên thị trường trong lĩnh vực này.

Do vậy, sự mở rộng phải đảm bảo hiểu biết một cách đầy đủ các năng lực sản phẩm và thị trường cho việc thực hiện các hành động đổi mới. Như đã đề cập trước đây về sự phát triển của màn hình phẳng, các sản phẩm có kích thước nhỏ được tung ra thị trường trước tiên bởi vì công nghệ cho phép màn hình lớn hơn chưa được phát triển. Một qui trình mới để chế tạo ra các màn hình gương phải được phát triển trước khi có sự ra đời của các tivi màn hình phẳng lớn ngày nay. Các kỹ thuật sản xuất gương cho các màn hình phẳng lớn cho phép vận dụng các qui trình mới từ các nhà máy sản xuất gương, là kết quả của đổi mới sản phẩm đột phá trong lĩnh vực truyền thông này.

Có ba hành động để hỗ trợ cho việc xây dựng các mở rộng:

1. Chia sẻ tri thức trong tổ chức.
2. Các năng lực kiểm soát
3. Tìm kiếm các cơ hội mới.

Bây giờ, chúng ta sẽ xem xét cho từng hoạt động.

Chia sẻ tri thức

Như đã đề cập trước đây, khả năng xây dựng một văn hóa mà ở đó các nhân viên chia sẻ tri thức là rất quan trọng trong quản trị công nghệ. Kết quả của văn hóa chia sẻ tri thức là nhằm hỗ trợ cho sự mở rộng các sản phẩm hiện tại của doanh nghiệp.

Không phải mọi đổi mới hình thành các năng lực một cách độc lập trong tổ chức. Nhiều đổi mới nhỏ và liên tục cho phép tổ chức duy trì và cải thiện vị thế cạnh tranh. Những bài học chia sẻ sẽ dẫn đến các thay đổi nhỏ thường xuyên hơn. Một sự thành công nhỏ trong một lĩnh vực, rồi sau đó sẽ dẫn đến các thay đổi tương tự khác, và sau cùng có thể có một tác động lớn đối với tổ chức.

Chẳng hạn như trong ngành kinh doanh khách sạn, nhiều đổi mới là sự mở rộng, từ kết quả của sự nâng cấp. Nói chung, khi một khách sạn muốn thay đổi, nó có thể thực hiện điều này bằng cách nâng cấp hay thay đổi các thiết kế phòng. Các phòng không hút thuốc là sự đổi mới khi xuất hiện lần đầu. Vì sự thành công này, nhiều công ty đã áp dụng các phòng không hút thuốc. Mặc dầu những đổi mới này là liên tục, nhưng chúng vẫn còn phù hợp và tiếp tục thực hiện trong tương lai. Chúng gia tăng giá trị cho một số nhóm hữu quan của doanh nghiệp.

Những đổi mới nhỏ như vậy sau đó góp phần đem lại lợi thế cạnh tranh cho những phân đoạn thị trường nhỏ hay lĩnh vực kinh doanh hẹp hơn. Khó khăn đối với sự mở rộng đó là các đối thủ cạnh tranh có thể thực hiện được một cách dễ dàng, và tính bền vững của lợi thế cạnh tranh không lớn lắm.

Các năng lực kiểm soát

Tổ chức cần phải nhận thức được về những năng lực nào cần có. Quan điểm nguồn lực của doanh nghiệp cho rằng công cụ chính của doanh nghiệp để dành lợi thế cạnh tranh là thông qua kỹ năng và tri thức của nhân viên⁸. Năng lực của nhân viên là không dễ dàng có được ở các doanh nghiệp khác. Điều này ngược lại với các tài sản hữu hình như máy móc thiết bị bởi vì hầu như các doanh nghiệp đều có tiền, và có thể mua các tài sản tương tự.

Khả năng tập trung vào năng lực nhân viên của tổ chức vận dụng đối với một yêu cầu cụ thể đòi hỏi phải có một bức tranh rõ ràng về những năng lực gì hiện hữu trong tổ chức. Do đó, nhiều doanh nghiệp thực hiện một sự khám phá các kỹ năng để nhận diện các năng lực tồn tại hay các năng lực yêu cầu. Khám phá kỹ năng đơn giản là liệt kê các chứng chỉ đào tạo, lĩnh vực chuyên môn của nhân viên.

Chẳng hạn, kinh doanh điện tử và thương mại điện tử là những lĩnh vực đầy triển vọng trong những năm gần đây. Các kỹ năng yêu cầu đối với quản lý trong lĩnh vực này khác với các kỹ năng trong môi trường kinh doanh truyền thống trước đây. Chẳng hạn trong lĩnh vực thương mại điện tử, số lượng nhấp chuột để đến được các trang trên Internet là rất quan trọng. Một khái niệm như vậy thường ít thích hợp với các quy tắc hoạt động bán lẻ. Do vậy, Sears hiểu ra rằng bán lẻ qua Internet khác với bán lẻ trong các cửa hàng khi thành lập các đơn vị kinh doanh thương mại điện tử. Sears cũng nhận ra rằng nhiều nhân viên ít hoặc không có kinh nghiệm trong bán lẻ Internet. Mặc dầu công ty cũng đã thực hiện điều tra những nhân viên

nào thích hợp cho bán lẻ Internet, nhưng công ty cũng thuê thêm một số bên ngoài cho các vị trí then chốt. Nếu công ty bố trí các nhân viên không đúng kỹ năng cho các vị trí này, thì sẽ làm nảy sinh các vấn đề. Trong việc thực hiện chiến lược đổi mới, doanh nghiệp phải kiểm soát các năng lực, tăng cường và phát triển các kỹ năng cần thiết cho tổ chức.

Tìm kiếm cơ hội mới

Yếu tố sau cùng của sự mở rộng cho tiến trình thực hiện là nhận diện các cơ hội mới. Thông thường, một đổi mới sẽ đem lại một loạt các cơ hội cho cùng một công nghệ. Những người sử dụng mới của sản phẩm hiện tại có thể đem lại một thị trường mới hay những đổi mới bất ngờ. Everett Rogers gọi việc chia sẻ thông tin này là **sự lan tỏa**⁹. Đây là một kiểu đặc biệt của truyền thông liên quan đến sự lan tỏa của các ý tưởng mới. Các thành phần chính của sự lan tỏa là:

1. Một sự đổi mới hay ý tưởng mới.
2. Được truyền thông qua các kênh cụ thể.
3. Theo thời gian và cách thức đúng lúc.
4. Giữa các thành viên của một hệ thống có tính xã hội (một tổ chức là một hệ thống xã hội)

Tốc độ và khối lượng thông tin lan tỏa trong doanh nghiệp có ảnh hưởng lớn đối với sự đổi mới và tốc độ chấp nhận trong tổ chức.

Một điều quan trọng là một tổ chức thường mong muốn thực hiện với những cơ hội rõ ràng. Thường thì cơ hội xuất phát từ những người phải thường xuyên tương tác và thu thập thông tin từ môi trường bên ngoài. Những cá nhân này không bị giới hạn bởi phạm vi của tổ chức, mà thay vào đó họ thường tiếp xúc với nhiều tổ chức khác nhau. Một minh họa cho những cá nhân này hay vượt ra ngoài phạm vi doanh nghiệp đó là nhân viên bán hàng hay các nhà nghiên cứu trong các hiệp hội. Việc gặp mặt khách hàng hay làm việc trong cùng lĩnh vực hỗ trợ trong việc chia sẻ tri thức. Tri thức này có thể cung cấp những hiểu biết có giá trị về những thay đổi môi trường cạnh tranh và cơ hội tiềm năng.

Chẳng hạn, sự lan tỏa tri thức về công nghệ mới dẫn đến sự phát triển của giày thể thao. Trước khi có những công nghệ mới này, ngành giày tương đối ổn định. Các giày cao su cung cấp cho những người làm công việc chuyên môn như các bảo mẫu thường sử dụng các sản phẩm chi phí thấp cho trẻ em. Sự sáng tạo công nghệ mới sẽ dẫn đến sự phát triển của giày, được thiết kế cho các vận động viên thể thao, đặc biệt giày dành cho bóng rổ. Tuy nhiên, các doanh nghiệp sau đó nhận ra rằng với cùng công nghệ có thể mở rộng để sản xuất các loại giày cho các phân đoạn thị trường hẹp hơn như giày bóng đá, giày thể dục thẩm mỹ, giày đánh bóng chày, vv. Giày thể thao hiện giờ trở thành phân đoạn thị trường thống lĩnh trong ngành giày và đang được tiếp tục mở rộng sản xuất giày cho các hoạt động như đi bộ.

Sự liên kết

Một vấn đề sau cùng rất quan trọng đối với tiến trình thực hiện, đó là sự liên kết. Một điều đáng lưu ý rằng doanh nghiệp có vô số các hệ thống khác nhau cùng tham gia vào chiến lược đổi mới - đây là qui trình. Tuy nhiên, qui trình sẽ không có một hệ thống hoàn chỉnh, nếu như không có sự liên kết với các hệ thống khác nhau. Do vậy, **sự liên kết** biểu thị sự phù hợp giữa các hệ thống trong doanh nghiệp nhằm hỗ trợ chiến lược và đảm bảo sự phù hợp với môi trường bên ngoài.

9

Các doanh nghiệp cần phải có sự sáng tạo. Sự sáng tạo phải được định hướng theo mục tiêu và đặt trên cơ sở nền tảng tài chính thực tế của doanh nghiệp. Một điều sẽ không thực tế đối với doanh nghiệp nếu như doanh nghiệp bị giới hạn nguồn lực. Microsoft có một văn hóa nhằm thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới; tuy nhiên, các hệ thống đảm bảo sự sáng tạo không phải bố trí một cách lộn xộn. Doanh nghiệp chỉ sử dụng một hệ thống báo cáo tài chính toàn cầu. Hệ thống này tạo ra các thông tin tài chính cho phép các cá nhân và bộ phận khác dễ dàng truy cập, và thông tin được lưu trữ trong một kho dữ liệu trung tâm. Chính vì vậy, dữ liệu tài chính cung cấp cho mọi người trong tổ chức. Một hệ thống được cài đặt sao cho mọi nhân viên không phải giải quyết với các phần mềm phức tạp một cách trực tiếp; thay vào đó, hệ thống cung cấp dữ liệu thông qua các giao diện trên web. Vì vậy, các công cụ cho phép xem xét các hoạt động, khía cạnh tài chính, và các dự án triển khai trong doanh nghiệp. Điều này cũng cho phép chia sẻ tri thức của các cá nhân và nhóm, và nhận thức đối với nguồn lực cung cấp để theo đuổi ý tưởng, sản phẩm và quy trình mới.

Một điều chắc chắn rằng sự liên kết các hệ thống trong tổ chức là công việc rất khó khăn. Một thành ngữ “tay phải không biết những gì tay trái đang làm” thường nghe thấy phổ biến trong tổ chức. Câu nói này chỉ ra rằng tổ chức này không có sự liên kết. Nếu một doanh nghiệp mong muốn theo đuổi chiến lược đổi mới, thì các hệ thống phải phù hợp với nhau để cung cấp các nguồn lực cho đổi mới.

Mô tả đổi mới	Đặc tính đổi mới	Các yếu tố phù hợp	Minh họa
Thay đổi đột phá	Tính chiến lược Không chắc chắn cao Ảnh hưởng rộng	Hỗ trợ quản lý cấp cao Nhóm đa kỹ năng Liên kết bên ngoài	Tái cấu trúc doanh nghiệp, dòng sản phẩm hay thị trường
Thay đổi liên tục	Không chắc chắn vừa và thấp Ảnh hưởng thấp Ảnh hưởng nhóm cao	Tính cấp thiết của phối hợp nhóm Học tập tài liệu để chia sẻ cho nhóm	Cải thiện định kỳ với hệ thống hay dịch vụ hiện tại

Hình 4.4 Các yếu tố phù hợp then chốt trong đổi mới

Tính chất phù hợp giữa các bộ phận khác nhau trong tổ chức sẽ khác nhau tùy thuộc tầm quan trọng của kiểu đổi mới. Do đó, mỗi kiểu đổi mới khác nhau sẽ có các nhu cầu riêng biệt. Chương 2 đã đề cập đến đổi mới có thể là đột phá hay liên tục. Trong khi đó, có sự khác nhau về cách thức liên kết các hệ thống và cấu trúc dựa trên kiểu đổi mới, có ba hoạt động chính cần thiết cho sự liên kết:

1. Xây dựng sự phù hợp
2. Ràng buộc theo hướng mục tiêu
3. Cấu trúc tổ chức

Hình 4.4 tóm tắt ba yếu tố then chốt cho cả đổi mới liên tục và đổi mới đột phá. Mỗi một kiểu đổi mới này sẽ được mô tả một cách vắn tắt.

Xây dựng sự phù hợp

Trước đây đã nhấn mạnh rằng các hệ thống của tổ chức phải phù hợp với nhau trong việc hỗ trợ chiến lược đổi mới. Tuy nhiên, không chỉ bao gồm liên kết các hệ thống, mà còn là các nhóm bên trong khác nhau phải hỗ trợ lẫn nhau. Các doanh nghiệp đổi mới thường có một

cấu trúc phân tầng về tầm quan trọng của các nhóm duy trì sự phù hợp tương đối đối với tiến trình đổi mới. Các nhóm bên trong là quan trọng nhất bởi vì chúng cho phép tương tác và trao đổi các ý tưởng, và nhu cầu liên kết trong việc hỗ trợ lẫn nhau¹⁰. Các nhóm bên ngoài cũng quan trọng nhưng chỉ với một số nguyên nhân khác. Các nhóm cần phải xem xét bao gồm:

1. Các bộ phận bên trong: sự hình thành các nhóm này tùy thuộc vào mỗi trường hợp. tuy nhiên, sự kết hợp các cá nhân theo nhóm phải liên kết vì mục đích chung của tiến trình đổi mới, và nhu cầu kỹ năng cho tiến trình đó.
2. Các bộ phận bên ngoài: doanh nghiệp cần tập trung xem xét nhằm giảm các rào cản giữa các bộ phận và giữa các nhóm. Chia sẻ học hỏi và tri thức thông qua các nỗ lực đổi mới có thể làm gia tăng hiệu quả của các tiến trình.
3. Cạnh tranh với các doanh nghiệp khác (bên ngoài): một lượng lớn nghiên cứu, bao gồm thông tin từ các đối thủ cạnh tranh, là rất quan trọng. Một sự thống nhất chung đó là tầm quan trọng thường được thổi phồng quá mức. Nhưng điều này không có nghĩa là nó có thể bỏ qua. Điều này rõ ràng liên quan đến phân tích sự phù hợp của môi trường, và xác định những gì doanh nghiệp cần thực hiện để duy trì hay xây dựng lợi thế cạnh tranh. Các doanh nghiệp cần phải xây dựng một cách thức riêng để nhận thức về những gì đối thủ đang thực hiện.
4. Nhà cung cấp và khách hàng (bên ngoài): những nhóm này được xếp hạng theo sau các đối thủ cạnh tranh khi tìm kiếm thông tin và mức độ quan trọng của sự liên kết. Tầm quan trọng của các nhóm này phụ thuộc rất lớn vào kiểu đổi mới và mức độ tinh vi của nhà cung cấp/khách hàng. Vì những biến đổi này, nhà cung cấp/khách hàng được phân hạng tầm quan trọng thấp hơn. Tuy nhiên, họ cũng rất quan trọng đối với sự liên kết với môi trường, vì vậy họ có khuynh hướng trở nên quan trọng hơn. Tuy nhiên, tầm quan trọng của họ không phải lúc nào cũng là yếu tố chính. Các sản phẩm tiêu dùng cung cấp một minh họa, mà ở đó hành động của đối thủ cạnh tranh có ảnh hưởng lớn đối với việc xây dựng sự phù hợp. Sự khác biệt sản phẩm tiêu dùng là rất ít. Do vậy, lợi thế cạnh tranh chủ yếu của doanh nghiệp tùy thuộc vào việc cung cấp một sự phù hợp tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh.

Ràng buộc theo hướng mục tiêu

Nếu mục tiêu của doanh nghiệp là trở thành nhà dẫn đạo đổi mới trong việc phát triển sản phẩm mới, thì các hệ thống của tổ chức phải được xây dựng nhằm thưởng cho các cá nhân và nhóm giúp cho doanh nghiệp đạt được mục tiêu. Điều này nghe có vẻ như rất đơn giản, nhưng thường thì tổ chức và nhà quản lý làm theo cách họ muốn A nhưng lại thưởng cho ai đó thực hiện như B. Để đo lường liệu một doanh nghiệp đang cố gắng xây dựng hệ thống thưởng hay động viên đối với đổi mới, một tổ chức cần phải xem xét:

1. Điều gì xảy ra đối với những người không tuân theo những quy tắc trong doanh nghiệp? Liệu họ có được khuyến khích hay lơ đãng?
2. Điều gì xảy ra khi một ai đó thất bại? Liệu có những chỉ dẫn về cách thức mới và phân tích điều gì xảy ra? Hay qui trách nhiệm và sau đó bị phạt?
3. Cách thức mà nhân viên có thể nghe được “chúng tôi muốn bạn chấp nhận rủi ro, nhưng tốt hơn là đừng nên thất bại”?

Đổi mới sẽ xảy ra vì nhân viên biết được rằng doanh nghiệp đang mong đợi và thưởng cho điều này. Tuy nhiên, điều quan trọng đối với nhân viên đo là lãnh đạo của tổ chức phải nhận thức được rằng không phải mọi nỗ lực đổi mới hay cải tiến đều thành công. Đối với chiến

¹⁰

lược đổi mới thành công, phân thưởng và động viên không chỉ dựa vào kết quả hoạt động của năm vừa qua, mà phần thưởng phải được duy trì trong suốt tiến trình đổi mới sản phẩm, mô hình kinh doanh, thị trường, hay các qui trình. 3M dựa vào năng lực của nhân viên để tạo ra các sản phẩm mới. Doanh nghiệp cũng hiểu rằng không phải mọi sản phẩm đều thành công. Tuy nhiên, doanh nghiệp mong đợi nhân viên vẫn tiếp tục cố gắng với những ý tưởng mới. Microsoft cũng mong đợi phát triển sản phẩm mới thường xuyên và cố gắng với những thứ mới. Khả năng của một tổ chức để dịch chuyển từ một doanh nghiệp phát triển phần mềm thuần túy sang lĩnh vực cạnh tranh Internet. Điều này có được là do hệ thống thưởng đã khuyến khích các cá nhân chấp nhận rủi ro.

Cấu trúc tổ chức

Cấu trúc tổ chức là một chìa khóa cho phép khám phá các ý tưởng và qui trình mới. Có rất nhiều tranh luận liệu cấu trúc phải phụ thuộc vào chiến lược, hay ngược lại. Cả hai điều đúng. Khi có các thay đổi lớn về chiến lược, các thay đổi cấu trúc là cần thiết để điều chỉnh nhu cầu xử lý thông tin cho chiến lược mới. Cấu trúc của tổ chức có hai mục đích cơ bản: truyền thông và sự phối hợp. Ngoài ra, chiến lược còn phụ thuộc vào cấu trúc vì nếu như khả năng truyền thông và phối hợp không là một phần của tổ chức, thì chiến lược đổi mới sẽ không thể thực hiện được.

Nói một cách thông thường, cấu trúc tổ chức phải được đặc tính bởi sự phức tạp và sự cởi mở nếu đổi mới được thực hiện. Sự cứng nhắc cấu trúc là một trong những nguyên nhân chính của các công ty lớn trong các ngành bảo hòa gặp khó khăn trong việc đổi mới. Tuy nhiên, điều này không phải là định mệnh của tổ chức. Các doanh nghiệp thành công trong dài hạn và vai trò lãnh đạo vẫn được thể hiện nếu như có một cấu trúc cho phép phát triển các ý tưởng mới và tạo ra dòng chảy trong tổ chức. Đặc điểm của cấu trúc tùy thuộc vào kiểu và cấp độ đổi mới.

	Đột phá	Liên tục
Sản phẩm	Tiến trình tương tác “mở” Cấu trúc mỏng với nhiều liên kết truyền thông Tiếp cận đa chức năng Kiểm soát chặt chẽ đối thủ cạnh tranh Hầu như xuất phát từ R&D Thành công nhất: Khi một đơn vị được giao tổ chức phát triển sản phẩm mới	Tiến trình tương tác phân tích Thường phát triển từ những người thường tương tác và ghi nhận hành động đối thủ Yêu cầu tiếp cận đa chức năng Kiểm soát chặt chẽ sản phẩm Cải tiến từ bên ngoài và phát triển thay thế Thành công nhất: Khi cải tiến sản phẩm là một phần của văn hóa
Qui trình	Tiến trình tương tác “mở” Định hướng nhiều vào chức năng Nhóm đánh giá - nhóm benchmarking Kiểm soát tiết kiệm Thành công nhất: Khi ý tưởng lan tỏa trong tổ chức	Tiến trình tương tác phân tích Định hướng chức năng Đánh giá yếu tố chi phí Nguồn thông tin nội bộ là quan trọng Thành công nhất: Khi mọi thứ vận hành trong tiến trình như nhà cung cấp nội bộ

Hình 4.5 Các xem xét cấu trúc của chiến lược đổi mới

Như có thể thấy trong Hình 4.5, cấp độ đổi mới (đột phá hay liên tục) và kiểu đổi mới (sản phẩm hay qui trình) ảnh hưởng đến các thành phần chính trong cấu trúc. Nếu một tổ chức muốn phát triển sản phẩm hay qui trình mới đột phá, thì các qui trình ở cấp tương tác phải cho phép tư duy gián đoạn hay “mờ”. Nếu họ không làm như thế, thì các cơ hội đổi mới đột phá thực sự giảm đi một cách đáng kể. Trong bất kỳ doanh nghiệp nào, nơi mà đổi mới là một phần của chiến lược, thì số lượng và kiểu đổi mới liên quan đến năng lực đổi mới của tổ chức và ngành. Nhiều trong số các năng lực đó xác định cấu trúc cho phép dòng chảy tự do cho các ý tưởng theo chuẩn mực đánh giá môi trường phù hợp và sự phổ biến thông tin.

Có nhiều kiểu cấu trúc tổ chức. Hầu hết, chúng ta nghĩ về cấu trúc theo chức năng hay bộ phận. Cấu trúc chức năng tách rời các kỹ sư với kế toán viên, và họ cũng tách rời với nhân viên marketing. Cấu trúc bộ phận được phân chia theo khu vực địa lý, dòng sản phẩm, khách hàng mục tiêu, hay các phân đoạn tương tự khác. Hầu như các công ty đổi mới thành công đều có cấu trúc hỗn hợp được thiết kế theo tình huống công ty gặp phải. Do đó, những công ty này theo đuổi một cấu trúc riêng dựa trên các hoạt động như một phần của tổ chức, và những gì có thể thực hiện tốt nhất cho các mục tiêu của tổ chức. Với các công ty nhỏ, cấu trúc có thể có các dòng phối hợp đơn giản và mạng truyền thông. Khi một tổ chức trở nên lớn hơn, nhu cầu truyền thông và phối hợp trở nên phức tạp hơn. Một cấu trúc chuẩn tắc cung cấp một số chỉ dẫn về mối quan hệ thuộc về văn hóa tổ chức. Chính vì vậy, cấu trúc yêu cầu xác định mạng lưới liên kết con người và nguồn lực tương tác với nhau để đạt được sự đổi mới của tổ chức.

XÂY DỰNG DANH MỤC ĐỔI MỚI

Chương này bàn luận về cách thức xây dựng chiến lược đổi mới. Tuy nhiên, có một số cơ chế cho việc quản trị danh mục phải được đề cập. Lãnh đạo phải liên kết sản phẩm và qui trình, tìm kiếm nguồn lực, và cung cấp một cơ sở cho sự mở rộng đổi mới nếu như doanh nghiệp muốn xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh.

SỰ KHÔNG CHẮC CHẮN CỦA CÔNG NGHỆ	Cao	Lựa chọn định vị - Được thiết kế nhằm duy trì vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp để cạnh tranh trong thị trường công nghệ không chắc chắn. Nghiên cứu ứng dụng là quan trọng.	Lựa chọn bàn đạp - Tìm kiếm công nghệ và sản phẩm mới. Định hướng nhiều vào nghiên cứu cơ bản	
	Vừa	Bộ phóng nền tảng - Sản phẩm và thị trường cho phát triển công nghệ từng phần. Có thể bao gồm lực lượng bổ sung. Yêu cầu nghiên cứu ứng dụng và hành vi hợp tác để xây dựng một “hệ sinh thái” cho các sản phẩm.	Lựa chọn hướng ngoại - Tập trung vào thị trường. Nhu cầu khách hàng và thị trường là quan trọng. Nghiên cứu cải tiến và ứng dụng là cần thiết	
	Thấp	Bộ phóng tăng cường - “nút xoắn”		
		Thấp	Vừa	Cao
SỰ KHÔNG CHẮC CHẮN CỦA THỊ TRƯỜNG				

Hình 4.6 Danh mục R&D

Chương này cũng giới thiệu về chuỗi giá trị. Điều này cung cấp một cơ sở nền tảng cho nhiều lĩnh vực của tổ chức liên quan đến thực hiện đổi mới. Để thành công, các doanh nghiệp cần phát triển danh mục R&D cho tiến trình đổi mới. Hình 4.6 minh họa mô hình khái niệm của danh mục R&D¹¹. Kết hợp trong mỗi phần lựa chọn là cách thức để hình thành chiến lược cho doanh nghiệp.

Danh mục các dự án đổi mới có thể được mô tả như một “hệ thống sinh thái” của tổ chức¹². Sự đa dạng của danh mục tùy thuộc vào kế hoạch chiến lược và cách thức thực hiện - lãnh đạo, sự tham gia, sự mở rộng, và liên kết.

TÓM TẮT

Chương này đề cập đến tiến trình thực hiện các nỗ lực phát triển công nghệ bên trong của doanh nghiệp. Có một số thành phần quan trọng trong tiến trình thực hiện các nỗ lực như vậy, bao gồm lãnh đạo doanh nghiệp, sự tham gia của nhân lực then chốt vào quá trình, và sự phù hợp với các thành phần chính khác. Doanh nghiệp có thể có nhiều điểm mạnh theo một số khía cạnh đối với nỗ lực thực hiện, tuy nhiên, doanh nghiệp phải có thể tạo ra sự phù hợp giữa các phần này với nhau để tạo ra sự thành công trong kinh doanh.

Các chỉ dẫn về quản lý

Các chỉ dẫn cho việc thực hiện chiến lược đổi mới tùy thuộc vào kiểu đổi mới và mục tiêu. Trong việc phát triển hay mở rộng sản phẩm mới, các chỉ dẫn bao gồm các chiến thuật tùy thuộc vào các đặc tính của sản phẩm mới¹³.

1. Lợi thế tương đối: Làm thế nào để thiết kế sản phẩm cạnh tranh tốt hơn so với các sản phẩm khác?
2. Tương thích với ứng dụng của sản phẩm hiện hành: Làm thế nào để sản phẩm mới phù hợp với ứng dụng của sản phẩm hiện tại hay hoạt động của người sử dụng?
3. Sự phức tạp: Liệu có sự thất bại hay rắc rối nảy sinh trong việc hiểu ý tưởng cơ bản của sản phẩm đổi mới hay không?
4. Thử từng phần: Liệu có dễ dàng cho phép thử và sử dụng từng phần sản phẩm mới?
5. Truyền thông và quan sát: Người sử dụng tiềm năng có thể nhìn thấy sản phẩm xuất hiện như thế nào?

Do đó, các chỉ dẫn quản lý cho sản phẩm mới trong thị trường hiện tại, một sản phẩm cũ trong thị trường mới, hay sản phẩm mới trong thị trường mới bao gồm như sau:

1. Xác định lợi thế tương đối của sản phẩm mới trong thị trường đó.
2. Nhận thức các ảnh hưởng của sản phẩm mới/thị trường và cách thức nó có thể tác động đến hỗn hợp sản phẩm/thị trường trước đây.
3. Nếu đổi mới là quá phức tạp, thì tổ chức bán sản phẩm cho các khách hàng tiềm năng sẽ rất khó khăn. Lãnh đạo nên cố gắng phủ nhận tính phức tạp thông qua sự rõ ràng về mục đích và hoạch định.

¹¹

¹²

¹³

4. Xây dựng nhận thức thông qua việc cung cấp mẫu và minh họa về các đặc tính của sản phẩm mới.
5. Làm cho sản phẩm có thể thấy được: Intel Inside là một minh họa về một sản phẩm không nhìn thấy (mạch máy tính) theo cách thông thường đã thành công trong nỗ lực nhận thức marketing.

Chìa khóa của đổi mới là sự chia sẻ thông tin và tri thức. Một khó khăn đối với tổ chức là làm thế nào để chuyển đổi định hướng cụ thể sang một cấu trúc/qui trình mới nếu như không hiểu nơi nào, tại sao, và cách thức chuyển đổi. Để hạn chế điều này, một số điều cần tránh trong tiến trình thực hiện bao gồm:

1. Vận dụng đổi mới tiến trình quá rộng; phạm vi của qui trình phải thay đổi một cách thích hợp với mục tiêu.
2. Không nhận thấy những thách thức của mọi người liên quan đến những thay đổi.
3. Quá tự tin về khả năng lãnh đạo đối với tiến trình thay đổi.
4. Buộc các thay đổi cùng tồn tại với những thành phần “thần thánh” đang tồn tại trong quá trình và cấu trúc tổ chức.
5. Hạn chế mọi người và qui trình đang cố gắng chứng tỏ điều gì đó đang xảy ra.
6. Phụ thuộc vào công nghệ trong việc giải quyết đối với các vấn đề có tính hệ thống.
7. Thiếu truyền thông

Để đảm bảo thành công, các thay đổi qui trình phải dựa trên một tầm nhìn rộng về sự phù hợp và hành động thực hiện, hiểu được các qui trình và phương pháp luận của chiến lược đổi mới, và sử dụng con người tốt nhất để đảm trách sự thay đổi.

Các câu hỏi gợi ý

Hình 4.7 liệt kê một danh sách về những vấn đề mà nhà lãnh đạo cần phải xem xét tập trung vào đổi mới. Nếu doanh nghiệp mong muốn thành công trong việc thực hiện chiến lược đổi mới, doanh nghiệp cần phải hiểu sức mạnh và điểm điểm trong mỗi lĩnh vực khác nhau. Không có một hồ sơ tốt nhất cho đổi mới, nhưng sự liên kết của viễn cảnh, lãnh đạo, qui trình, và nguồn lực là yếu tố quan trọng đối với chiến lược để mở rộng phát triển từ những hạn chế hiện tại. Một khi doanh nghiệp biết nơi nào sẽ đngs vũng trong những lĩnh vực này, thì doanh nghiệp bắt đầu tiến trình đánh giá tại sao và kiểm soát các hoạt động để tăng cường đổi mới.

Viễn cảnh	Lãnh đạo
Liệu nhóm có một viễn cảnh, sứ mệnh, mục tiêu rõ ràng không?	Liệu có năng lực cốt lõi trong nhóm hay không?
Mọi người có chia sẻ viễn cảnh (mục tiêu) hay không?	Làm thế nào nhà quản lý có thể kiểm soát và cải tiến hiệu quả thực hiện?
Viễn cảnh (mục tiêu) có phát biểu rõ ràng hay không?	Mọi thành viên nhóm có cam kết với năng lực nổi trội này hay không?
Mọi người có tham gia trong việc xây dựng chúng không?	Nhà lãnh đạo có khuyến khích trao đổi ý tưởng hay không?
Liệu viễn cảnh (mục tiêu) có thể đạt được hay không?	
Qui trình	Nguồn lực
Các thành viên trong nhóm có trao đổi	Quản lý có hỗ trợ cho ý tưởng mới

ý tưởng hoàn toàn hay không? Các thành viên trong nhóm có tham gia trong việc ra quyết định không? Các thành viên nhóm có ủng hộ với các ý tưởng mới không? Các thành viên nhóm có kích thích với thực tiễn không? Có tồn tại bầu không khí tin cậy trong nhóm không?	hay không? Các thành viên nhóm có hỗ trợ ý tưởng mới bằng cách cho thời gian, hợp tác, và nguồn lực không? Liệu lãnh đạo nhóm có cung cấp trợ giúp thực tế và nguồn lực cho phát triển ý tưởng mới không? Điều gì xảy ra khi ý tưởng mới thất bại?
---	---

Hình 4.7 Danh mục cho chiến lược đổi mới

Vấn đề thực tiễn

1. Chúng ta đã tổ chức các hoạt động cần thiết cho tiến trình thực hiện thành công chiến lược đổi mới trong chương này. Nhà lãnh đạo đổi mới có nhiều đặc tính yêu cầu. Nếu bạn đang tìm kiếm một nhà lãnh đạo đổi mới cho tổ chức, Bạn nghĩ gì về mười đặc tính quan trọng nhất cần phải có đối với nhà lãnh đạo? Làm thế nào bạn có thể xác định các đặc tính như vậy đối với một cá nhân? Hãy tranh luận cách thức các nhà quản trị có thể đảm bảo sự phù hợp về quản lý?
2. Chúng ta đã thảo luận về đổi mới liên tục và đổi mới đột phá trong Chương 3. Lĩnh vực thực hiện nào mà bạn tin là chịu ảnh hưởng nhất bởi kiểu đổi mới? Tại sao như vậy? Những thuận lợi và bất lợi gì liên quan đến việc thực hiện các kiểu đổi mới này?
3. Khi bạn tạo ra sự thay đổi đột phá trong cuộc sống - chuyển nhà, cưới vợ, chuyển đến thành phố - Kiểu cảm xúc và cảm giác nào bạn đã trải qua? Liệu có căng thẳng liên quan đến những thay đổi này không? Khi bạn nhìn lại những thay đổi đó, những bài học nào mà bạn rút ra để giúp những người khác gặp phải những thay đổi ở nơi làm việc liên quan đến tính trình thực hiện các công nghệ mới?

Bài tập WWW

1. Liệt kê một số danh sách địa chỉ trên Internet đăng tin tuyển dụng công việc mà bạn mong đợi. Hãy tìm các thông báo tuyển dụng từ các nhà quản lý thương mại điện tử. Hãy tìm ra ít nhất là mười địa chỉ và tóm tắt các tiêu chuẩn đặt ra? Hãy so sánh các tiêu chuẩn này so với các điều kiện mà bạn đang có? Điều này nói cho bạn về điều gì khi mà chúng ta là người tìm việc, và điều gì khi chúng ta là người tuyển dụng?
2. Chọn một công ty mà bạn tin là đổi mới. Hãy vào trang web và tìm kiếm cách thức mà họ đã mô tả đối với các tiến trình đổi mới trong tổ chức. Bạn đã hỏi về điều gì trong chương này so với những gì công ty đang làm?
3. Tìm một bài báo hay địa chỉ web cung cấp các chỉ dẫn thực hiện đổi mới trong tổ chức. Bạn nghĩ gì về những lời khuyên đưa ra? Hãy so sánh lời khuyên mà bạn tìm thấy so với lời khuyên đưa ra trên lớp học?

Bài tập đánh giá

Hình 4.7 đưa ra một danh sách các tổ chức đổi mới được. Cách thức bạn có thể sử dụng danh sách này để xác định tính sẵn sàng của một tổ chức đối với việc thực hiện đổi mới? Cho biết cụ thể cách thức bạn vận dụng đối với danh sách này? Hãy nhận diện ít nhất một lĩnh vực thực hiện khác cần được xem xét? Các câu hỏi đặt ra cho lĩnh vực đó là gì?

Câu hỏi thảo luận

1. Ba câu hỏi liên kết hoạch định và thực hiện đổi mới được bàn bạc ở đầu chương này. Câu trả lời cho mỗi câu hỏi ảnh hưởng đến sự sẵn sàng của tổ chức đối với tiến trình thực hiện?
2. Bốn vấn đề chính đề cập liên quan đến tiến trình thực hiện chiến lược đổi mới là gì? Xem xét và mô tả vắn tắt những vấn đề này?
3. Sự khác nhau trong tiến trình thực hiện đổi mới sản phẩm và đổi mới tiến trình như thế nào? Vấn đề nào trong bốn vấn đề trên mà bạn tin là ảnh hưởng nhất đến sự khác biệt này? Hãy giải thích?
4. Làm thế nào bạn có thể thiết kế văn hóa trên nền tảng tri thức thông qua quá trình đào tạo và phát triển? Kiểu đổi mới nào phù hợp với doanh nghiệp công nghệ cao thành công? Và với các doanh nghiệp với ít thay đổi bên ngoài? Giải thích?
5. “Đáp ứng các tiêu chuẩn ngành” phản ánh sự tương tác giữa đánh giá và thực hiện. Những tiêu chuẩn này phải được phản ánh trong các kế hoạch của doanh nghiệp. Hình 4.1 bàn luận cách thức các tiêu chuẩn ngành ảnh hưởng đến cách tiếp cận của doanh nghiệp đối với 3 ô khối (hoạch định, nhu cầu chính, và thực hiện).
6. Các tiến trình đổi mới vận dụng ở Corning tương tự với các tiến trình đổi mới ở Daikin như thế nào? Chúng khác nhau như thế nào?

Tình huống phần hai: Corning

1. Dựa trên kết quả thực hiện trong quá khứ của Corning, những vấn đề thực hiện quan trọng của Corning là gì? Hãy củng cố cho lập luận của bạn?
2. Nếu một công ty có hai phần liên quan đến việc thực hiện đổi mới có sự khác biệt nhau khá lớn, thì điều này có thể ảnh hưởng đến nỗ lực thực hiện như thế nào, và doanh nghiệp cần các chương trình cụ thể để đảm bảo thực hiện thành công ra sao?

Các thuật ngữ quan trọng

Bổ nhiệm, 4

Cú nhảy, 3

Lãnh đạo chính thức, 6

Lãnh đạo phi chính thức, 6

Sự lan tỏa, 15

Sự liên kết, 15

Tư vấn và hướng dẫn, 12

Tài liệu tham khảo