

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 dù 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

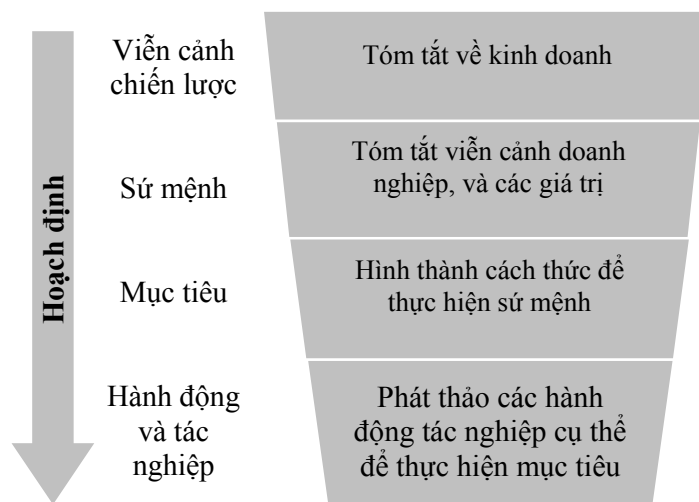
lược cụ thể cho từng cấp chiến lược này sẽ được đề cập sâu hơn khi xem xét phần thực hiện trong Chương 4.

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	Đổi 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 đổi thủ	Hành động đổi thủ; ứng dụng khác của công nghệ	Giữ vững thị trường; hành động đổi 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