

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

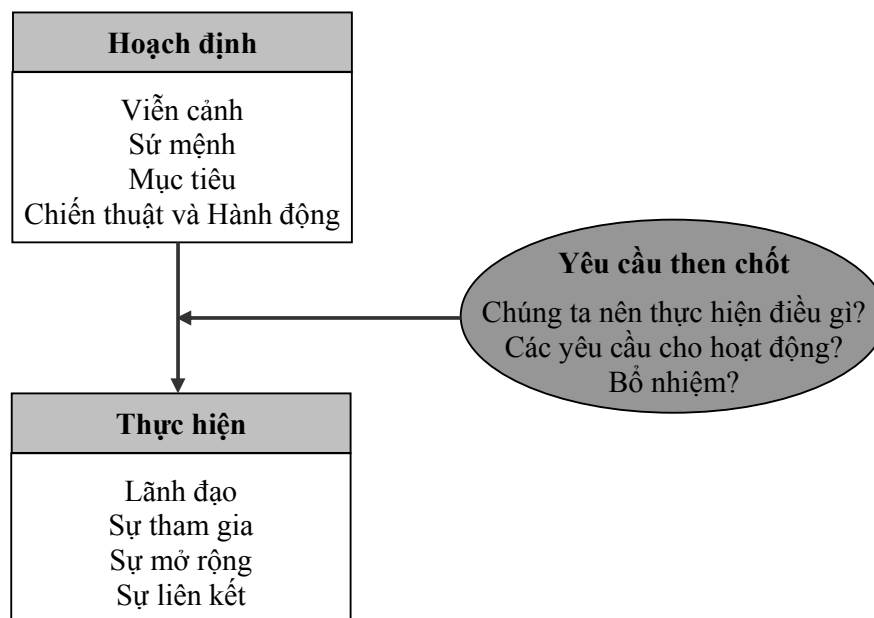
Một khi doanh nghiệp xây dựng cơ sở nền tảng cho chiến lược đổi mới thông qua tiến trình hoạch định, bước kế tiếp tập trung các nỗ lực vào tiến trình thực hiện. Các nỗ lực thực hiện phải được tiến hành cho dù mục tiêu có sự thay đổi nhỏ hay có sự dịch chuyển lớn trong ngành. Trên cơ sở phù hợp theo quan 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:

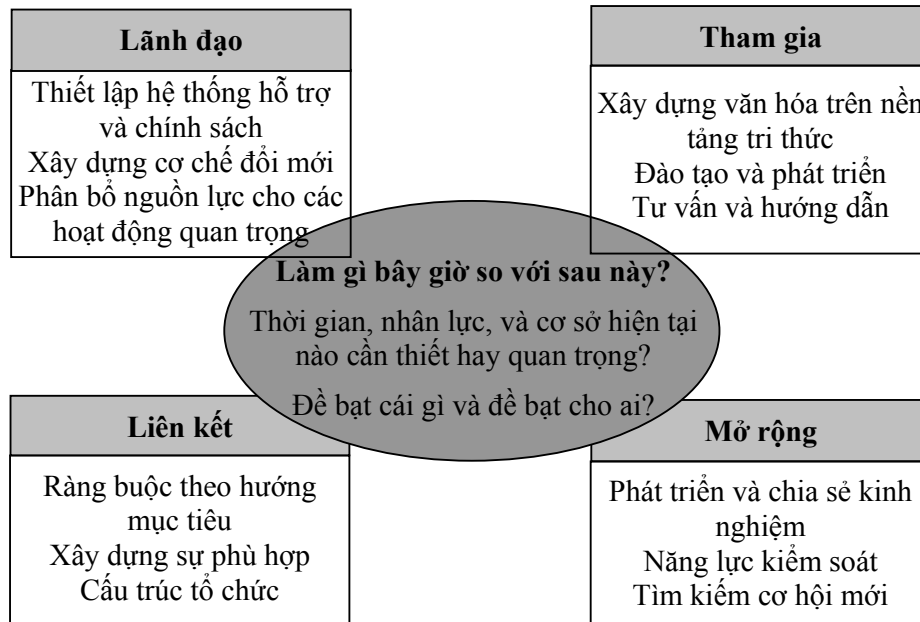
- ☐ Lãnh đạo
- ☐ Sự tham gia
- ☐ Sự mở rộng
- ☐ Sự liên kết

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 nhảm nhí”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 qui 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 kế 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