



CẨM NANG
KINH DOANH

HARVARD

BUSINESS
ESSENTIALS

*Your Mentor & Guide
to Doing Business
Effectively*

CÁC
GIẢI PHÁP
KINH DOANH
HIỆU QUẢ VÀ
THỰC TIỄN
NHẤT

Quản lý tính Sáng tạo & Đổi mới

MANAGING CREATIVITY AND INNOVATION



VIETBOOKS



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

CẨM NANG
KINH DOANH
HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS

QUẢN LÝ
TÍNH SÁNG TẠO
VÀ ĐỔI MỚI

Managing Creativity
and Innovation

CẨM NANG KINH DOANH HARVARD
QUẢN LÝ TÍNH SÁNG TẠO VÀ ĐỔI MỚI
Managing Creativity and Innovation

Original work copyright © 2003 Harvard Business School
Publishing Corporation

Publishing by arrangement with Harvard Business School Press

Vietnamese Language Copyright © 2005 First News - Tri Viet
All Rights Reserved.

MANAGING CREATIVITY AND INNOVATION
- QUẢN LÝ TÍNH SÁNG TẠO VÀ ĐỔI MỚI

Công ty First News - Trí Việt giữ bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt trên toàn thế giới theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với NXB Trường Đại học Harvard, Hoa Kỳ.

Bất cứ sự sao chép, trích dẫn nào không được sự đồng ý của First News và Harvard Business School đều là bất hợp pháp và vi phạm Luật Xuất Bản Việt Nam, Luật Bản Quyền Quốc Tế và Công ước Bảo Hộ Bản Quyền Sở Hữu Trí Tuệ Berne.

FIRST NEWS - TRI VIET PUBLISHING CO., LTD.

11H Nguyen Thi Minh Khai St. - Ho Chi Minh City, Vietnam

Tel: 84-822 7979 - 822 7980 - 823 3859 - 823 3860

Fax: 84-822 4560; Email: triviet@firstnews.com.vn

Web: <http://www.firstnews.com.vn>

CẨM NANG
KINH DOANH
HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS



QUẢN LÝ
TÍNH SÁNG TẠO
VÀ ĐỔI MỚI

Managing Creativity
and Innovation

Biên dịch : Trần Thị Bích Nga - Phạm Ngọc Sáu
Hiệu đính : Tiến sĩ Nguyễn Văn Quì (Ph.D.)

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

Mục lục

<i>Lời giới thiệu</i>	<i>9</i>
1. CÁC HÌNH THỨC ĐỔI MỚI	15
Đổi mới triệt để và đổi mới nâng cao	16
Các yếu tố dẫn đến sự lựa chọn đổi mới nâng cao	21
Đổi mới quy trình	23
Đổi mới dịch vụ	26
2. ĐƯỜNG CONG S	30
Giải thích về đường cong S	31
Ba bài học	35
Bạn đứng ở đâu trên đường cong S?	43
Giới hạn cho những bài học này	44
3. PHÁT SINH Ý TƯỞNG	47
Kiến thức mới	48
Khai thác ý tưởng của khách hàng	50
Học hỏi từ những người sử dụng đi đầu	52
Thiết kế mang tính đồng cảm	54
Các nhà máy sáng chế và nhóm đặc nhiệm	56
Đổi mới từ thị trường mở	60

Vai trò của sự chuẩn bị về mặt tinh thần	62
Vai trò của cấp quản lý trong việc khuyến khích phát sinh ý tưởng	63
Hai phương pháp làm nảy sinh ý tưởng	69
4. NHẬN BIẾT CƠ HỘI	75
Phương pháp nhận biết cơ hội	78
Đánh giá sơ bộ hoạt động kinh doanh	81
5. ĐƯA Ý TƯỞNG ĐỔI MỚI ĐẾN VỚI THỊ TRƯỜNG	85
Phễu ý tưởng	86
Hệ thống giai đoạn - cổng	89
Thận trọng với phễu ý tưởng và hệ thống giai đoạn - cổng	92
Các vấn đề tài chính	93
Mở rộng sự đổi mới thông qua nền tảng sản phẩm	101
6. TÍNH SÁNG TẠO VÀ NHÓM SÁNG TẠO	105
Những quan điểm sai lầm về tính sáng tạo	106
Ba thành phần của tính sáng tạo cá nhân	108
Đặc điểm của nhóm sáng tạo	111
Giải quyết mâu thuẫn trong nhóm	119
Áp lực thời gian và tính sáng tạo	122
Sáu bước để tăng tính sáng tạo của riêng bạn	125
7. NÂNG CAO TÍNH SÁNG TẠO	129
Làm phong phú tổ chức	130
Làm phong phú môi trường vật chất nơi làm việc	143

8. NHỮNG ĐIỀU NHÀ LÃNH ĐẠO CẦN LÀM	149
Phát triển một môi trường văn hóa ủng hộ sự đổi mới	150
Thiết lập định hướng chiến lược	155
Quan tâm đến sự đổi mới	156
Cởi mở nhưng hãy hoài nghi	158
Cải thiện quy trình từ ý tưởng đến thương mại hóa	160
Vận dụng tư duy về danh mục đầu tư	161
Phân công đúng người đúng việc	164
Tạo ra tổ chức linh hoạt	165
 PHỤ LỤC A: Giá trị tiền theo thời gian	 168
PHỤ LỤC B: Các công cụ thực hiện hữu ích	185

Lời giới thiệu

Trở lại thập niên 1920, một nhà nghiên cứu trẻ của 3M tên là Dick Drew đã đến thăm một xưởng sửa khung xe ô tô ở St. Paul, Minnesota. 3M lúc bấy giờ sản xuất và kinh doanh giấy nhám, còn Drew đến xưởng này để thử nghiệm mẻ hàng mới. Khi anh bước vào, các công nhân đang đứng vây quanh một chiếc ô tô và nguyên rửa một vệt sơn màu xanh. Thì ra chiếc xe đã bị sơn hỏng một chỗ. Vào lúc đó, để sơn những chiếc xe nặng đến hai tấn, các công nhân chỉ có thể sơn mỗi lần một màu. Khi chuyển sang màu khác thì phần mới sơn sẽ được che chắn bằng giấy phủ và được định vị bằng một dải băng keo. Sự cố thường xảy ra khi gỡ bỏ lớp băng keo vì chất dính trong băng keo sẽ làm một phần lớp sơn mới bị lột ra và phải mất nhiều tiếng đồng hồ mới khắc phục xong.

Hẳn nhiên Drew có thể nói: “Thật tệ” và chuyển sang công việc của anh là thử nghiệm mẻ giấy nhám mới. Nhưng anh lại quan sát sự cố của khách hàng và nhận ra nhu cầu về một loại băng keo ít kết dính hơn để giữ giấy phủ đúng chỗ nhưng khi lột bỏ vẫn không kéo lớp sơn đi theo. Là một nhà sản xuất giấy nhám, công ty anh có một số bí quyết về keo dính, nhưng liệu có thể làm ra một loại keo có tác dụng dán giấy theo cách anh đã hình dung hay không? Liệu công ty có quan tâm đến ý tưởng này không?

Sau khi trở về công ty, Drew bắt đầu ngay một cuộc nghiên cứu lâu dài về nguyên vật liệu và quy trình sản xuất để giải quyết vấn đề sơn bị tróc mà anh đã được chứng kiến. Tuy nhiên, quy trình diễn ra thật chậm chạp. Có lần, vị chủ tịch 3M lúc đó là William McKnight yêu cầu Drew trở lại công việc chính của anh: cải thiện giấy nhám. Nhưng Drew vẫn âm thầm sử dụng thời gian và ngân quỹ của mình để tiếp tục thực hiện công việc nghiên cứu kia. Cuối cùng, McKnight cũng nhận thấy nhà nghiên cứu của mình không phục tùng mệnh lệnh, nhưng ông đã không gọi anh lên quở trách. Đó là một vận may cho 3M, vì Drew đang tiến gần đến một cuộc đổi mới đưa công ty lên bản đồ doanh nghiệp.

Sau hai năm thí nghiệm các công thức giấy và các loại keo dính khác nhau, sự kiên trì khám phá của Drew đã cho ra một sản phẩm mới thành công: băng dính che sơn. Sản phẩm này đã đem lại lợi nhuận cho 3M trong hơn bảy thập niên. Nhưng điều quan trọng hơn cả là thành công này đã khai sinh ra ngành kinh doanh băng dính của 3M. Hiện công ty sản xuất hơn 700 sản phẩm chuyên dụng cho các ứng dụng hóa, điện, gia dụng và công nghiệp. Và Dick Drew trở thành người hùng ở 3M - một biểu tượng và hình mẫu cho các thế hệ nhà quản lý, kỹ thuật viên và nhà nghiên cứu thành công của 3M.

Drew cũng gây ấn tượng sâu sắc cho cấp trên của anh - William McKnight - người đã tiếp tục triển khai các phương pháp quản lý khuyến khích sự đổi mới và sáng tạo giữa các nhân viên. Ông muốn bước đột phá của Drew với băng dính che sơn - và sau này là băng dính cellophane - không phải là một hiện tượng đặc biệt - mà là điều Drew và các đồng nghiệp khác vẫn thường thực hiện. Mục tiêu của McKnight là xây dựng một bầu không khí mà sự đổi mới vừa là bản chất tự nhiên vừa được duy trì liên tục. Ông đã thành công trong nhiều khía cạnh. Đến năm 2001, 3M đã phát triển thành một công ty toàn cầu với trên 16 tỉ đôla doanh thu mỗi năm và đứng vị trí dẫn đầu ở nhiều thị

trường. Sự đổi mới trên nhiều lĩnh vực là nguồn nhiên liệu để công ty phát triển trong nhiều thập niên.

Vai trò của sự đổi mới trong tổ chức

Sự đổi mới có giá trị trên thương trường từ lâu đã được nhìn nhận là một yếu tố tạo dựng và là điểm tựa của mọi tổ chức. Mỗi lần các kỹ sư của Intel sản xuất ra một thế hệ vi mạch máy tính mới được khách hàng đánh giá cao là mỗi lần họ khôi phục sự thịnh vượng của mình. Những khách hàng trực tiếp như Dell, IBM, Toshiba, và các nhà sản xuất máy tính cá nhân khác nhanh chóng nắm bắt vi mạch mới, và nhờ đó đã cung cấp cho khách hàng những loại máy chạy nhanh và hiệu quả hơn.

Nhưng đổi mới cũng có thể đem lại kết quả hủy diệt. Cách đây hơn nửa thế kỷ, nhà kinh tế học Joseph Schumpeter đã mô tả các tác động kinh tế, xã hội và tổ chức của sự đổi mới cùng “luồng gió hủy diệt tính sáng tạo” của nó. Các luồng gió này quét sạch cả những cách làm cũ lẫn tổ chức và thể chế gắn liền với tổ chức. Suốt thế kỷ 19, những cuộc đổi mới về sản xuất hàng loạt đã khiến các nhà sản xuất giày, trang phục và các sản phẩm thủ công khác đã phải chịu số phận bi đát. Tương tự như vậy, đổi mới trong ngành điện tử, dược và các lĩnh vực khác - bao gồm cả ngành dịch vụ - liên tục làm suy yếu các sản phẩm và dịch vụ đã định hình. Những tổ chức nào không theo kịp những đổi mới này nhanh chóng bị cuốn phăng khỏi lĩnh vực hoạt động.

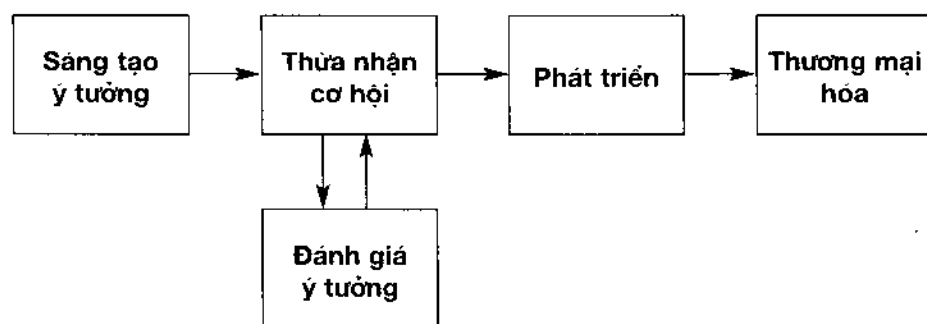
Quy trình đổi mới

Nhiều nhà quản lý, chuyên gia kỹ thuật và các học giả xem đổi mới như một quy trình được trình bày trong hình I-1. Quy trình đó bắt đầu bằng hai hoạt động sáng tạo: nảy sinh ý tưởng và nhận biết cơ hội.

Trong hoạt động đầu, một người phát triển hiểu biết của mình về một điều mới mẻ. Hoạt động này sinh ý tưởng đôi khi áp dụng hình thức hiểu biết kỹ thuật mà không có ứng dụng thương mại rõ ràng. Tuy nhiên, trong hầu hết trường hợp, một vấn đề hay cơ hội sẽ khơi nguồn cảm hứng cho sự hiểu biết đó. Ví dụ: việc lớp sơn hồng mà Dick Drew quan sát được đã kích thích tư duy để cuối cùng cho ra đời sản phẩm băng dính che sơn. Hoặc gần đây, lối suy nghĩ thông thường về giới hạn hiệu suất của các chất bán dẫn có thành phần là silicon đã truyền cảm hứng cho nhà nghiên cứu Bernard Meyerson của TBM để thử nghiệm hợp kim silicon germanium. Khi làm điều đó, ông đã thành công trong việc phá tung rào cản về tốc độ máy tính và tạo ra một sản phẩm hoàn thiện hơn.

HÌNH I-1

Quy trình đổi mới



Hoạt động nhận biết cơ hội xảy ra khi có người nói: “*Vật liệu mà chúng ta đã phát minh có thể có giá trị đối với khách hàng*”, “*Nếu chúng ta giải quyết được vấn đề này, chúng ta có thể tạo ra giá trị cho khách hàng và các cổ đông*” hoặc “*Phát minh này có thể giúp chúng ta giảm nhiều chi phí*”.

Khi cơ hội đã được nhận biết, ý tưởng này phải được nuôi dưỡng cho đến thời điểm người ra quyết định đánh giá. Người này cần trả lời một số câu hỏi sau:

- Ý tưởng này có tác dụng không?
- Công ty có bí quyết kỹ thuật để làm cho nó có tác dụng không?
- Ý tưởng này có mang lại giá trị cho khách hàng không?
- Ý tưởng này có phù hợp với chiến lược của công ty không?
- Ý tưởng này có giá trị xét từ quan điểm chi phí không?

Những ý tưởng nào có câu trả lời khẳng định cho những câu hỏi trên và được ủng hộ sẽ chuyển sang hình thức phát triển ý tưởng và trải qua một chặng đường dài gập ghềnh để tiến đến quá trình thương mại hóa. Một số ý tưởng đi đến hết con đường, nhưng đa số không đi được đến đích. Thương mại hóa là sự thử nghiệm cuối cùng cho những ý tưởng này. Ở đây, khách hàng thực hiện công việc đánh giá cuối cùng.

Tính sáng tạo đóng một vai trò quan trọng trong quy trình đổi mới. Tính sáng tạo làm lóe lên ý tưởng ban đầu, đồng thời cũng giúp cải thiện ý tưởng trong quá trình phát triển.

Chính vì vậy, trong vai trò một nhà quản lý, điều hành, bạn nên xây dựng một bầu không khí và cơ cấu hoạt động tạo điều kiện, khuyến khích và khen thưởng tư duy đổi mới và sáng tạo. Cuốn sách **“Quản lý tính sáng tạo và đổi mới”** hướng dẫn bạn những cách thức để bạn có thể thành công với nhiệm vụ này. Cuốn sách không làm bạn trở thành một chuyên gia, song nó cung cấp cho bạn những thông tin cần thiết và hữu ích để việc khích lệ sự đổi mới và tính sáng tạo trong tổ chức của bạn phát huy tính hiệu quả cao nhất.

1

CÁC HÌNH THỨC ĐỔI MỚI

*Các hình thức đổi mới
trên nhiều phương diện*

Nội dung chính:

- *Đổi mới triệt để và đổi mới nâng cao*
- *Các nhân tố dẫn đến sự lựa chọn đổi mới nâng cao*
- *Đổi mới quy trình và dịch vụ*

Ý nghĩa của từ “*đổi mới*” (*innovation*) bắt nguồn từ “*nova*”, gốc Latin có nghĩa là “*mới*”, thường được hiểu là sự mở đầu cho một sự việc hoặc giải pháp mới mẻ nào đó. Giáo sư Ed Robert của tổ chức MIT đã từng định nghĩa “*đổi mới*” nghĩa là phát minh kèm theo khai thác. Còn đây là một định nghĩa xác thực hơn: *Đổi mới* là hiện thân, là sự kết hợp hay tổng hợp kiến thức các sản phẩm, quy trình hay dịch vụ mới, có giá trị, có liên quan và có nguồn gốc.

Dù định nghĩa như thế nào đi nữa, thì *đổi mới* cũng tồn tại dưới nhiều hình thức. Chương này sẽ giúp bạn làm quen với những hình thức đó, đồng thời giúp bạn thấy được nó có thể hỗ trợ hay thách thức công việc kinh doanh của bạn như thế nào.

ĐỔI MỚI TRIỆT ĐỂ VÀ ĐỔI MỚI NÂNG CAO

Có hai hình thức *đổi mới* khác nhau: *đổi mới triệt để* và *đổi mới nâng cao*.

Đổi mới nâng cao thường được hiểu là khai thác các hình thức hay công nghệ hiện tại. Hình thức *đổi mới* này nhằm mục đích cải thiện một sự vật đã tồn tại hoặc thiết lập lại một hình thức hay công nghệ hiện hữu để phục vụ cho những mục đích khác. Ví dụ, vi mạch trong máy tính Intel Pentium IV là đại diện

cho sự đổi mới nâng cao so với thế hệ trước nó là Pentium III vì cả hai sản phẩm này đều dựa trên cùng một công nghệ nền tảng. Pentium IV chỉ đơn giản kết hợp các yếu tố cải tiến trong thiết kế và nhờ đó nâng cao hiệu quả của vi mạch. Có thể tham khảo một ví dụ khác về việc ứng dụng công nghệ GPS (Global Positioning Satellite) từ những thiết bị định vị trong ngành hàng hải sang chức năng tìm kiếm trên bản đồ của những chiếc xe hơi sang trọng.

Trong khi đó, *đổi mới triệt để* là một điều gì đó mới mẻ trong thế giới chúng ta, là xuất phát điểm từ một công nghệ hay phương pháp đã có. Hai khái niệm *đổi mới đột phá* và *đổi mới gián đoạn* thường có cùng ý nghĩa với khái niệm *đổi mới triệt để*. Gần đây, giáo sư Clayton Christensen của trường Harvard đã sử dụng thuật ngữ *công nghệ phá vỡ* để mô tả một loại đổi mới kỹ thuật có khả năng phá vỡ mô hình kinh doanh hiện hữu của tổ chức hay ngành công nghiệp. Trong những trường hợp này, đổi mới là triệt để. Công nghệ phá vỡ thay thế công nghệ trước đó và đẩy nhanh sự suy tàn của các công ty có mô hình kinh doanh phụ thuộc vào những công nghệ đó. Trong nhiều trường hợp, công nghệ phá vỡ tạo ra thị trường mới. Những thị trường này ban đầu còn nhỏ bé nhưng sau đó dần lớn mạnh.

Công nghệ bóng bán dẫn được phát triển tại các phòng thí nghiệm Bell (Bell Labs) điển hình cho hình thức đổi mới triệt để không chỉ đánh bật những kẻ thống trị ngành công nghiệp điện tử mà còn gây tác động mạnh mẽ đến công nghệ đèn chân không. Một ví dụ tương tự là trường hợp di chuyển bằng phản lực trong suốt những năm 1940 - thời điểm mà các động cơ chạy bằng pit-tông được ưa chuộng trong ngành hàng không. Tương tự, công nghệ vi mạch silicon germanium (SiGe) do IBM phát triển vào cuối những năm 1990 cũng tiêu biểu cho sự đổi mới triệt để. Vi mạch SiGe có khả năng chuyển đổi gấp bốn lần so với vi mạch silicon thường và hoạt động ít hao năng lượng hơn.

Chính vì thế, chúng trở nên lý tưởng trong các ứng dụng thế hệ mới như điện thoại di động, máy tính xách tay, thiết bị kỹ thuật số và nhiều thiết bị cầm tay khác. Công nghệ chụp ảnh kỹ thuật số dùng trong các camera gia dụng và chuyên nghiệp ngày nay cũng là sự chuyển hướng triệt để từ công nghệ phim hóa học mà nhờ đó George Eastman đã xây dựng tập đoàn Eastman Kodak cách đây hơn một thế kỷ.

Một nhóm nghiên cứu thuộc Học viện Bách khoa Rensselaer đã định nghĩa một cách đặc biệt hơn rằng đổi mới triệt để là hình thức đổi mới có một hoặc nhiều các tiêu chí sau:

- Tập hợp các đặc tính hiệu quả hoàn toàn mới
- Tiến bộ gấp năm lần trở lên về các đặc tính hiệu quả
- Giảm chi phí 30% trở lên

Có thể thêm vào danh sách này một trong những tiêu chí của Lee A. Sage và chương trình giải thưởng PACE cho sự đổi mới trong ngành công nghiệp tự động:

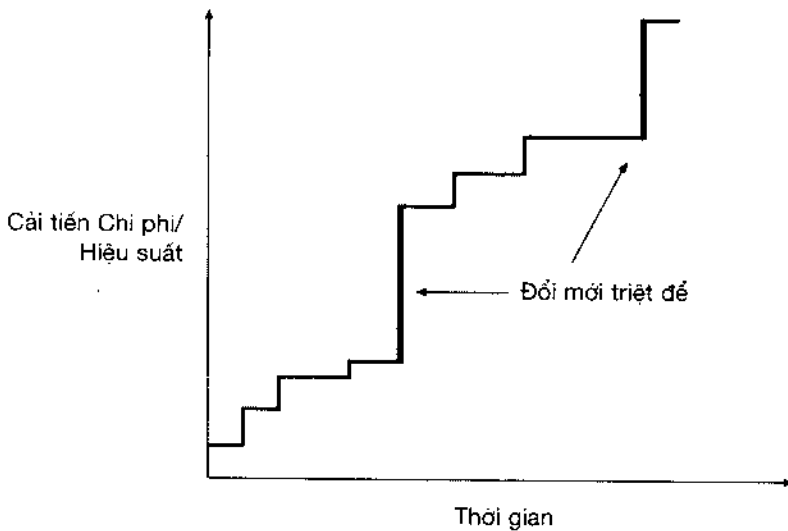
- Thay đổi nền tảng cạnh tranh

Trong phạm vi các ngành công nghiệp thì đổi mới triệt để và đổi mới nâng cao luôn tồn tại song song. Quá trình đổi mới nhìn chung là một quá trình lâu dài của đổi mới nâng cao được điểm xuyết bởi một số cuộc đổi mới triệt để ít khi xảy ra. Chẳng hạn như trong ngành điện tử, ban đầu chúng ta thấy sự ra đời của đèn chân không, rồi nó được thay thế bởi bóng bán dẫn, và đến những bóng bán dẫn này lại được thay thế bởi chất bán dẫn. Mỗi bước chuyển đổi tượng trưng cho một bước đột phá lớn nhưng nó phải tuân theo giai đoạn phát triển ổn định - từng bước nâng cao hiệu suất, hạ chi phí và giảm kích cỡ. Hình 1-1 trình bày thời điểm diễn ra sự cải tiến triệt để và nâng cao xét về mặt lý thuyết. Trong minh họa đơn giản này, cần lưu ý cách xác lập một tiến trình thông qua những cải tiến nâng cao quy

mô nhỏ cho đến khi đổi mới triệt để xuất hiện. Sau đó tiến trình này có bước nhảy vọt đột ngột, và đổi mới nâng cao lại bắt đầu.

HÌNH 1-1

Biểu diễn thời gian về cải tiến triệt để và nâng cao trong công nghiệp



Những ý tưởng triệt để luôn xuất hiện ở một nơi nào đó như tại phòng nghiên cứu và phát triển (R&D) hoặc trong tâm thức của các nhà khoa học hay các doanh nhân. Những ý tưởng này thường mất nhiều thời gian để hình thành và phát triển, và sự hiện diện của chúng trên thương trường (dù hầu hết những ý tưởng đó hiếm khi đi được đến đích) ít khi xảy ra và nói chung không thể đoán trước được. Đổi mới nâng cao nối tiếp chuỗi đổi mới triệt để, thường là sau thời kỳ mà Michael Tushman và Charles O'Reilly gọi là “thời kỳ xáo động công nghệ”:

Trong thời kỳ xáo động này, các biến thể công nghệ với những quy tắc hoạt động khác nhau đã phải tranh đua để được thị trường chấp nhận. Sự cạnh tranh xảy ra giữa công nghệ mới và công nghệ hiện tại (ví dụ: âm thoa, thạch anh, giao động đúng trong công nghiệp chế tạo đồng hồ) cũng như giữa các biến thể của công nghệ mới đó.

Những thời kỳ xáo động thường gây lúng túng và mơ hồ cho cả nhà sản xuất và người tiêu dùng. Khi thiếu các tiêu chuẩn kỹ thuật, các nhà sản xuất không biết nên theo quy trình mới nào (ví dụ: định dạng VHS hay Beta-Max, hệ điều hành Mac hay DOS/Windows). Trong khi đó, khách hàng thường rơi vào trạng thái do dự không biết nên giữ lại công nghệ hiện có, chuyển sang công nghệ mới hay chờ cho sự việc đi vào ổn định. Trong cuộc sống hàng ngày, chúng ta vẫn bắt gặp những trường hợp mà người tiêu dùng tự hỏi “*Liệu bây giờ tôi có nên mua một máy quay phim kỹ thuật số hay chờ loại máy khác cải tiến hơn về kỹ thuật và tiêu chuẩn lưu trữ hình ảnh?*” hoặc “*Tôi có nên mua một TV màn hình lớn hay chờ một TV kỹ thuật số?*”. Khi sự việc đã ổn định và xuất hiện một hình thức kỹ thuật thống trị thì sự cải tiến và đổi mới nâng cao cũng theo đó ra đời.

Đến đây có lẽ bạn đã thấy thật hữu ích để nghĩ về quá trình đổi mới trong ngành công nghiệp của riêng bạn. Hãy nhìn lại quãng thời gian cách đây mười năm hay xa hơn nữa, liệu bạn có thể xác định được những đổi mới nào thực sự làm thay đổi nền tảng cạnh tranh? Loại đổi mới nào bạn nghĩ là triệt để, và loại nào là nâng cao? Bây giờ hãy nhìn vào thực tại:

- Bạn có biết loại đổi mới triệt để nào sẽ ảnh hưởng đến ngành công nghiệp của bạn?
- Nếu sự đổi mới xâm nhập thương trường, chúng sẽ ảnh hưởng đến sự cạnh tranh như thế nào?

- Những đổi mới này có thể ảnh hưởng như thế nào đến công việc kinh doanh và lợi nhuận của công ty?

CÁC YẾU TỐ DẪN ĐẾN SỰ LỰA CHỌN ĐỔI MỚI NÂNG CAO

Đổi mới triệt để có khả năng làm thay đổi nền tảng cạnh tranh theo hướng thuận lợi cho nhà cải cách. Ví dụ, sự ra đời máy đánh chữ điện của hãng IBM là dấu hiệu thay thế các loại máy chữ bằng tay trong thị trường thiết bị văn phòng và mang lại cho hãng này một thị phần rộng lớn trong thị trường thiết bị văn phòng suốt mấy thập kỷ qua. Tương tự, sự đổi mới của Henry Ford trong thiết kế và lắp ráp ô tô đã làm thay đổi bản chất của ngành công nghiệp ô tô đang trỗi dậy và đem lại cho công ty ông một thế đứng vững chắc trên thị trường mà không một công ty nào có thể vượt qua trong hơn mười lăm năm qua.

Bên cạnh những thuận lợi, đổi mới triệt để vẫn mang lại cho các công ty một vài thách thức nghiêm trọng. Các dự án đổi mới triệt để thường mạo hiểm, tốn kém và phải mất nhiều thời gian mới có được kết quả hữu hình nếu chúng thực sự mang lại kết quả. Một cuộc nghiên cứu do Richard Leifer và những đồng nghiệp của ông tiến hành về 11 dự án nghiên cứu và phát triển đổi mới triệt để chỉ ra rằng phải mất ít nhất mười năm mới đem lại một kết quả hữu hình. Để thành công, các công ty phải kiên nhẫn và phải có ngân sách hỗ trợ cho chiến lược lâu dài. Vì những vấn đề liên quan đến rủi ro, chi phí và thời gian thực hiện dài nên hầu hết các công ty có công nghệ cũ có xu hướng đi theo đổi mới nâng cao vì hình thức đổi mới này an toàn, tiết kiệm và thích hợp hơn đồng thời mang lại kết quả tương đối rõ ràng trong một khoảng thời gian hợp lý.

Đổi mới nâng cao khi được thực hiện một cách hệ thống sẽ đem lại cho công ty các dòng sản phẩm ổn định có tính chất mới mẻ, tiến bộ và đa dạng mà công ty cần có để phát triển và duy trì lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên, các nhà đổi mới nâng cao phải thận trọng lưu ý hai điểm sau:

1. **Tránh hội chứng “khua chuông gõ mõ”.** Hội chứng này thường gặp ở các công ty cổ tình sản xuất ra hàng loạt phiên bản mới hàng năm mà không ngó ngàng đến chất lượng, nhiều nhà phát triển sản phẩm chỉ đơn giản bổ sung thêm một số tính năng mặc dù rất ít khách hàng cần đến chúng. Điều này khiến nhiều người tiêu dùng bức bối và tạo ra một thị trường tương lai cho những nhà cải cách thực thụ - những người sẽ tạo ra điều gì đó đơn giản nhưng hiệu quả hơn. Ví dụ, mỗi phiên bản mới của phần mềm ứng dụng văn phòng hiện nay đều lớn hơn, đắt hơn và khó nắm bắt hơn so với thế hệ trước nhưng đem lại rất ít lợi ích hữu hình cho người sử dụng. Một số khách hàng phàn nàn về điều này nhưng không có giải pháp thay thế nào khác. Có lẽ một ngày nào đó một nhà cải cách sẽ nghĩ ra giải pháp thay thế ít tốn bộ nhớ hơn, hoàn thiện hơn, chi phí thấp hơn và dễ sử dụng hơn. (Chúng ta có thể thấy điều tương tự trong trường hợp thành công của Linux: đối với nhiều người hệ điều hành này đang là giải pháp thay thế cho hệ điều hành Windows công kênh và phức tạp hơn.)
2. **Đừng tập trung toàn bộ sức lực vào đổi mới nâng cao.** Sự đầu tư vào đổi mới nâng cao ít mạo hiểm hơn và mang lại kết quả nhanh hơn; tuy nhiên nó sẽ không tạo ra nhịp cầu nối những thế hệ công nghệ hiện tại và tương lai, đồng thời cũng không thay đổi thế cạnh tranh theo hướng có lợi cho bạn. Chỉ có đổi mới triệt để mới thực hiện được điều đó. Vì

vậy hãy kết hợp hài hòa đổi mới triệt để và nâng cao. Khi sự đổi mới làm xoay chuyển tình thế thực sự xuất hiện, nó phải là một trong những phát minh của riêng bạn.

ĐỔI MỚI QUY TRÌNH

Mọi người thường liên tưởng việc đổi mới đến việc sản xuất ra những hàng hóa cụ thể, mang tính vật chất như vi mạch máy tính, màn hình phẳng, bình nhiên liệu, thiết bị hình ảnh... Trên thực tế, đổi mới quy trình và dịch vụ cũng quan trọng không kém trong hoạt động cạnh tranh của các công ty và các ngành công nghiệp. Hãy xem ví dụ về “máy cán mini” được công ty Nucor phát triển đầu tiên dưới quyền lãnh đạo của Ken Iverson. Vào thời kỳ đó, sản xuất thép là một ngành kinh doanh phát đạt có số vốn khổng lồ và chuyển cung ứng trải dài trong phạm vi khai thác quặng và sản xuất than đá. Thép tấm được chế tạo theo quy trình đổ từng tấm kim loại trắng nóng kích thước bằng chiếc nệm, sau đó từ từ giảm độ dày của tấm kim loại thông qua một loạt các máy cán dài và đắt tiền rồi làm nóng lại chúng.

Hình thức đổi mới của công ty Nucor dựa trên công nghệ của Đức là đúc liên tục các tấm kim loại mỏng. Thép tấm được sản xuất theo công nghệ này sử dụng rất ít công đoạn cán và làm nóng lại. Nucor còn tận dụng thép vụn để làm nguyên liệu thô bằng cách đun nóng chảy trong một lò nung điện, loại bỏ được nhu cầu dùng lò nung hơi vô cùng tốn kém. Kỹ thuật đúc liên tục đã trở thành mục tiêu chính của các nhà sản xuất thép suốt gần thế kỷ qua, nhưng trước khi xuất hiện bước đột phá của Nucor thì vẫn không ai có thể thực hiện công việc đó ở mức độ tiết kiệm hơn. Sự đổi mới quy trình của Nucor không chỉ hiệu quả ở công dụng mà về cơ bản nó còn giảm chi phí sản

xuất thép xuống hơn 20% và làm thay đổi cơ cấu cạnh tranh trong nền công nghiệp này.

Đổi mới quy trình còn đóng vai trò thay đổi tính cạnh tranh trong lĩnh vực chế tạo kính, lọc dầu, sản xuất hóa chất, sản xuất bia và nhiều ngành công nghiệp khác. Trong nhiều trường hợp, sự đổi mới quy trình hướng đến mục đích giảm chi phí sản xuất như ví dụ sản xuất thép nêu trên. Làm được như vậy là nhờ vào việc giảm các bước rời rạc trong quy trình.

Giảm chi phí bằng cách rút gọn quy trình

Trong bảng nghiên cứu về công nghiệp sản xuất kính, James Utterback đã đưa ra một dẫn chứng tiêu biểu về việc chi phí có thể giảm thiểu như thế nào khi các nhà cải cách tìm được cách giảm một số bước rời rạc trong quy trình sản xuất.

Trước đây, kính tấm được chế tạo thông qua nhiều bước tách biệt nhau: trộn và làm tan chảy các thành phần trong lò luyện; đổ thủy tinh vào khuôn; tôi luyện thủy tinh trong lò chuyên dụng; cuối cùng mài và đánh bóng thủy tinh bằng giấy nhám. Quy trình này chậm, tốn công sức và chi phí cao. Theo thời gian, các nhà cải cách trong ngành công nghiệp sản xuất kính đã tìm ra cách để tích hợp hoặc cơ khí hóa các bước khác nhau, nhờ đó tăng sản lượng và giảm giá thành.

Như mô tả của Utterback, sự đổi mới cơ bản trong ngành chế tạo kính là quy trình "kính nổi" được Pilkington Glass ở Anh giới thiệu vào những năm 1960. Quy trình đó hợp nhất tất cả các công đoạn sản xuất kính thành một bước tự động đơn giản. Nguyên liệu thô được đổ vào lò luyện, thành một dải thủy tinh nấu chảy liên tục. Sau khi trải qua lò tôi, thành phẩm xuất hiện ở đầu khác.

Công đoạn tốn kém để mài và đánh bóng sản phẩm được loại bỏ hoàn toàn.

Sự đổi mới của Pilkington đã giảm được chi phí sản xuất đáng kể đến mức quy trình kính nổi nhanh chóng thay thế các phương pháp khác, đem lại cho công ty một lợi thế cạnh tranh lớn.

Kết nối quy trình và sản phẩm

Cần tạo ra một sản phẩm mới có tính cách tân, mặt khác cũng cần tạo ra một quy trình để sản xuất sản phẩm đó ở mức giá mà thị trường mục tiêu có thể chấp nhận. Vì vậy, sự đổi mới trong cả hai lĩnh vực này phải liên kết với nhau. Một số sản phẩm cách tân phải chờ đợi sự đổi mới quy trình trước khi chúng lôi kéo được thị trường.

Sự kết nối quy trình và sản phẩm được minh chứng rõ rệt trong ví dụ về tã giấy trẻ em sử dụng một lần rất phổ biến trong cuộc sống ngày nay. Các kiểu sản phẩm này xuất hiện lần đầu tiên ở Bắc Mỹ vào giữa thập niên 1950 - giai đoạn mà rất nhiều trẻ em được sinh ra sau Chiến tranh Thế giới và thị trường cho sản phẩm này lúc đó rất lớn. Tuy nhiên, những sản phẩm này chỉ chiếm không quá 1% thị phần vì giá thành cao và kiểu dáng đơn điệu.

Khi hãng Procter & Gamble (P&G) tại Cincinnati bước chân vào lĩnh vực này, bộ phận nghiên cứu và phát triển của công ty đã nhanh chóng giải quyết vấn đề về kiểu dáng bằng cách sử dụng nguyên liệu phù hợp hơn và thiết kế sắc sảo hơn. Đó là một nhiệm vụ tương đối dễ dàng. Thách thức lớn hơn chính là việc phát triển một quy trình sản xuất tã giấy mới hiệu quả về chi phí. Điều này sẽ khiến việc tung sản phẩm ra thị trường lâu

hơn dự tính. Một kỹ sư đã mô tả sự tìm kiếm quy trình sản xuất tã giấy hiệu quả của P&G là hoạt động phức tạp nhất mà công ty từng phải đối mặt. Những năm sau đó công ty phải đương đầu với một khó khăn như vậy khi nỗ lực cho ra đời loại khoai tây chiên có tên là Pringles. Một lần nữa, ý tưởng sản phẩm thì đơn giản và dễ dàng, nhưng triển khai quy trình sản xuất lại là một thử thách thực sự.

ĐỔI MỚI DỊCH VỤ

Dịch vụ là một lĩnh vực khác mà đổi mới đóng vai trò quan trọng. Đổi mới dịch vụ thường xảy ra khi con người suy nghĩ đến cách tốt nhất để phục vụ khách hàng của họ, và đôi khi nó tạo ra những mô hình kinh doanh đầy ưu thế. Dưới đây là một vài ví dụ điển hình.

- **Công ty Máy tính Dell.** Máy tính cá nhân của Dell rất tốt nhưng nó phải chia sẻ cùng công nghệ với những máy do các đối thủ cạnh tranh khác cung cấp. Sự khác biệt chính để Dell có được lợi thế cạnh tranh là chiến lược đổi mới bỏ qua bước trung gian và bán trực tiếp máy tính cá nhân đến khách hàng theo cấu hình khách hàng yêu cầu. Sau đó là những cách tân trong việc quản lý chuỗi cung ứng khiến chiến lược này nhanh và hiệu quả hơn, giúp Dell trở thành nhà sản xuất máy tính cá nhân thành công nhất thế giới.
- **Hãng hàng không Southwest Airlines.** Herb Kelleher và các cộng sự của ông đã xây dựng một công ty nổi tiếng và đầy lợi nhuận này thông qua một đề xuất giá trị đầy sáng tạo dành cho khách hàng: giá vé thấp, dịch vụ thường xuyên và vui vẻ. Ban đầu, Kelleher triển khai khái niệm dịch vụ của mình để cạnh tranh với các phương tiện vận

chuyến là xe hơi và xe buýt trong phạm vi thị trường Texas. Ông đã thành công ở Texas và nhiều nơi khác trên khắp nước Mỹ, trở thành hãng hàng không có lợi nhuận cao nhất vùng Tây Nam của Mỹ.

- **Zipcar.** Công ty còn non trẻ này đã đưa ra một giải pháp thay thế việc sở hữu ô tô cho người dân ở một vài thành phố của Mỹ. Nhiệm vụ của công ty là cung cấp cho khách hàng khả năng tiếp cận 24/24 giờ các loại xe riêng trong chuyến đi ngắn hạn của họ. Khi ai đó cần một chiếc xe để đi dã ngoại hoặc chuyên chở hàng hóa, họ chỉ cần đăng ký qua mạng, đến một trong những địa điểm có đậu xe Zipcar, mở khóa bằng thẻ Zipcard và lái đi. Chi phí phụ thuộc vào thời gian và quãng đường đi được.

Vì vậy, các công ty sản xuất không phải là những nhà cải cách duy nhất. Nhiều công ty dịch vụ có một lịch sử lâu dài và tự hào về quá trình đổi mới của mình. Tuy nhiên không phải mọi nhà cải cách dịch vụ đều thành công. Hãy xem số phận của **Streamline** - một công ty đặt trụ sở tại Boston có mô hình kinh doanh nhằm cung cấp dịch vụ giao hàng tận nhà tiết kiệm chi phí và chất lượng cao bao gồm dọn vệ sinh, chuẩn bị bữa ăn, sửa giày và nhiều dịch vụ khác dành cho gia đình. Đây là một ý tưởng hay, và những người khai sinh ra nó còn hỗ trợ dịch vụ này bằng cách kết nối Internet, cung cấp một đội xe chở hàng và một trung tâm phân phối tối tân. Dù vậy, Streamline đã đi đến phá sản. Một trường hợp khác là **WebVan** - một công ty thậm chí còn tham vọng hơn nhưng đã sử dụng một mô hình kinh doanh tương tự. Trong cả hai trường hợp này, ý tưởng về sản phẩm đầy sức hấp dẫn, nhưng quy trình cung cấp giá trị cho khách hàng đã thất bại hoặc tiêu tốn quá nhiều chi phí.

Vậy nếu bạn đang phát triển một dịch vụ mang tính đổi mới thì đừng cho rằng công việc của bạn đã hoàn tất. Hãy tập trung nhiều hơn vào quy trình hỗ trợ dịch vụ đó. Hãy suy nghĩ thật kỹ về tất cả các bước tham gia vào quy trình sản xuất và chuyển giao dịch vụ của bạn. Sau đó hãy cố nghĩ cách để có thể cải thiện (theo hình thức nâng cao), kết hợp, thay đổi hoàn toàn (theo hình thức triệt để) từng bước đó bằng những bước tốt hơn, nhanh hơn và ít tốn kém hơn.

TÓM TẮT

Chương này bắt đầu bằng định nghĩa sự đổi mới là hiện thân, sự kết hợp hay tổng hợp kiến thức về các sản phẩm, quy trình hay dịch vụ mới, có giá trị, có liên quan và có nguồn gốc. Chương này cũng mô tả hai hình thức đổi mới chính: đổi mới triệt để và đổi mới nâng cao.

Đổi mới nâng cao khai thác các hình thức hay công nghệ hiện hữu. Hình thức đổi mới này cải thiện những thứ đã tồn tại, làm cho nó “mới mẻ và hoàn thiện hơn”, hoặc thiết lập lại một hình thức hay công nghệ hiện tại để phục vụ cho những mục đích khác. Thiết bị định vị GPS ở nhiều xe hơi sang trọng là dẫn chứng về một công nghệ hiện hữu được điều chỉnh để ứng dụng vào một mục đích khác.

Đổi mới triệt để là thực hiện điều gì đó thật sự mới mẻ với cuộc sống chúng ta. Nhiều đổi mới triệt để có khả năng thay thế các công nghệ cũ như trường hợp bóng bán dẫn thay thế bóng đèn chân không, hoặc tạo ra một thị trường hoàn toàn mới, hoặc thậm chí cả hai điều trên.

So với đổi mới triệt để, đổi mới nâng cao ít tốn thời gian và ít mạo hiểm hơn. Điều đó giải thích tại sao các nhà quản lý lại ưa chuộng hình thức này. Tuy nhiên, nếu đổi mới nâng cao diễn ra một mình, nó không thể bảo đảm tính cạnh tranh trong tương lai của công ty.

Đổi mới triệt để và đổi mới nâng cao thường diễn ra song song với nhau. Do đó, sự mở đầu của đổi mới triệt để thành công thường được nối tiếp bởi một quá trình đổi mới nâng cao, làm tăng hiệu suất và mở rộng phạm vi ứng dụng.

Chương này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đổi mới quy trình mà các tổ chức thường bỏ qua. Nhìn chung, việc đổi mới quy trình nhằm giảm đáng kể chi phí sản xuất hay cung cấp dịch vụ. Trong nhiều trường hợp điều này được thực hiện bằng cách kết hợp hay loại bỏ các bước tách biệt trong quy trình.

Đổi mới quy trình và đổi mới sản phẩm cũng luôn đi kèm với nhau. Điều này được chứng minh trong ví dụ tờ giấy trẻ em sử dụng một lần: một sản phẩm đột phá thường không được thị trường chấp nhận cho đến khi tạo ra được một quy trình sản xuất chi phí thấp mà vẫn có chất lượng chấp nhận được.

Phần cuối chương minh họa sự đổi mới dịch vụ qua các ví dụ về hãng máy tính Dell, hãng hàng không Southwest Airlines và hãng vận tải Zipcar. Cũng như các nhà cải cách sản phẩm, các nhà cải cách dịch vụ phải có động lực mạnh mẽ để suy nghĩ kỹ về các quy trình hỗ trợ cho việc sản xuất và phân phối dịch vụ của họ.

2

ĐƯỜNG CONG S

Khái niệm và những bài học

Nội dung chính:

- *Khái niệm đường cong S*
- *Những bài học từ đường cong S cho các nhà cải cách*

Dù bạn áp dụng hình thức đổi mới nào, triệt để hay nâng cao, thì cuối cùng bạn cũng sẽ đối diện với những khó khăn thực tế làm cản trở quy trình hoặc tăng chi phí quá mức. Chương này sử dụng đường cong S để miêu tả những tình huống đó.

GIẢI THÍCH VỀ ĐƯỜNG CONG S

Quá trình đổi mới công nghệ thành công thường được mô tả thông qua một đường cong hình chữ S như ở hình 2-1. Một đường cong S được đặt trong mặt phẳng hai chiều mô tả các đặc điểm về hiệu suất hay chi phí của công nghệ thay đổi như thế nào theo thời gian hay theo sự đầu tư liên tục. Trục hoành phản ánh lịch sử hình thành của đổi mới kỹ thuật (thời gian và sự đầu tư) còn trục tung trình bày mức độ cụ thể của hiệu suất hay tính cạnh tranh về chi phí.

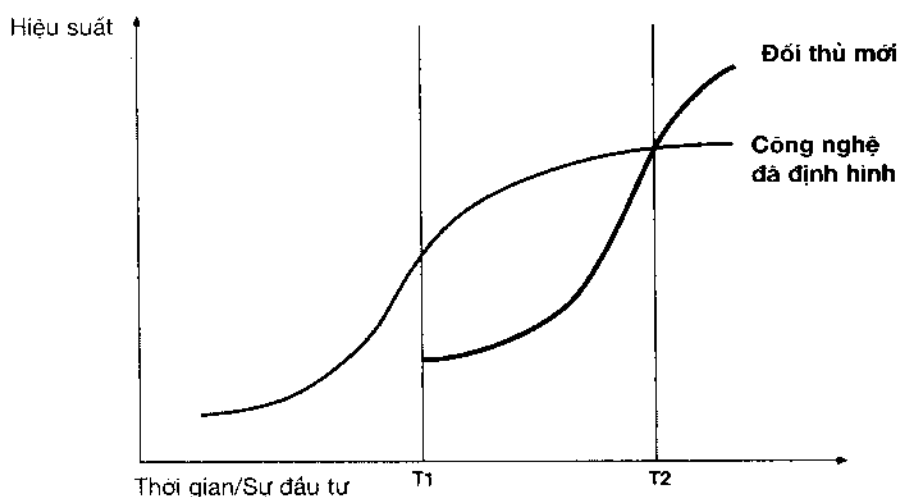
Đường cong S của *công nghệ đã định hình* nằm bên trái hình 2-1, và đường cong của *đối thủ mới* nằm bên phải. Hãy chú ý hiệu suất của công nghệ đã định hình được cải thiện như thế nào theo thời gian: trước tiên là tăng nhanh sau đó chậm lại. Vào thời điểm bắt đầu xuất hiện công nghệ của đối thủ (T1),

công nghệ đã định hình được cải thiện đáng kể và tiến đến sự hoàn thiện.

Khi đạt đến sự hoàn thiện đó, nhịp độ cải tiến chậm lại. Những năm thử nghiệm và cải tiến nâng cao đã dốc hết phần lớn cơ hội để cải thiện chi phí và hiệu suất. Nói một cách ví von là trái cây ở thấp thường bị hái. Vì vậy cải tiến nâng cao ngày càng trở nên tốn kém.

HÌNH 2-1

Đường cong S: Công nghệ đã định hình và đối thủ mới



Thông thường, công nghệ của một đối thủ mới trỗi dậy vẫn còn thô sơ so với công nghệ đã định hình trước đó với nhiều vấn đề chưa được giải quyết như những gì chúng ta thấy ở cột T1 trong hình này. Những điểm yếu này khiến các công ty đã định hình gạt bỏ nó khi nhìn nhận “không phải là mối đe dọa thực

sự". Tương tự như vậy, hầu hết khách hàng thường bỏ qua những công nghệ mới do chúng còn yếu kém về hiệu suất hay chi phí - ít nhất là trong thời điểm hiện tại. Máy ảnh phim cuộn thế hệ đầu tiên do George Eastman phát minh vào cuối thế kỷ 19 là một ví dụ điển hình. Hình ảnh tạo ra bởi phim của Eastman không thể hiện được sự sắc sảo của bức ảnh so với hình ảnh được tạo ra bằng đĩa thủy tinh phủ hóa chất - tiêu chuẩn kỹ thuật của thời đó. Vì thế, các nhà nhiếp ảnh chuyên nghiệp và một số tay chơi nghiệp dư đòi hỏi khắt khe vốn chiếm số đông trên thị trường đã phản đối sản phẩm của Eastman. Chúng ta cũng có thể thấy điều này ở các sản phẩm cải tiến công nghệ cao xuất hiện trong những năm qua. Nếu bạn sử dụng chương trình soạn thảo văn bản thế hệ đầu của hãng máy tính Apple, có lẽ bạn sẽ nói: "Tôi nghĩ là nên vứt quách cái máy đánh chữ cũ của mình đi", và lý do thật chính đáng: máy soạn thảo văn bản đời đầu này chỉ có chữ hoa còn máy in vào thời điểm đó rất đắt và chất lượng in lại rất kém. Nhà văn Mark Twain là một trong những người sở hữu máy đánh chữ đời đầu, và ông thường xuyên phàn nàn về những nhược điểm của nó. Ông đã viết cho bạn mình là W. D. Howells ở Cambridge, Massachusetts: "TÔI KHÔNG BIẾT LIỆU CÓ LÀM ĂN ĐƯỢC GÌ VỚI CÁI MÁY ĐÁNH CHỮ NÀY KHÔNG NỮA!"

Tuy nhiên, nhiều rắc rối liên quan tới công nghệ mới đang được khắc phục dần theo thời gian. Cải thiện quy trình sản xuất và sản xuất quy mô lớn làm giảm chi phí. Do đó đặc điểm về hiệu suất/chi phí của công nghệ mới được cải thiện cùng với thời gian và sự đầu tư. Chuyển biến này tương đối chậm lúc ban đầu nhưng sẽ tăng tốc về sau. Tại thời điểm T2, công nghệ mới đã bắt kịp đối thủ về đặc điểm hiệu suất hoặc chi phí, hoặc cả hai. Nhưng không giống như công nghệ cũ, công nghệ mới có rất nhiều cơ hội để cải thiện liên tục. Và nếu mọi thứ tiến triển tốt đẹp thì nó sẽ tăng đến điểm mà tại đó đối thủ của mình là công nghệ cũ bị hất khỏi thương trường.

Trừ một số đột phá kỹ thuật không dự đoán được, điều này có thể gây khó khăn cho ngành nhiếp ảnh dựa trên công nghệ hóa học khi chúng phải đối mặt với thách thức của công nghệ chụp ảnh kỹ thuật số hiện nay. Những cơ hội ở mức thấp và trung bình để cải thiện phim đã được khai thác, nhưng chi phí rất cao và rất khó thực hiện. Trong khi đó, công nghệ chụp ảnh kỹ thuật số chỉ mất vài năm cho việc cải tiến kỹ thuật. Và điều đó đã xảy ra. Hiện nay máy quay kỹ thuật số được các nhà quay phim chuyên nghiệp cũng như người tiêu dùng ứng dụng nhiều hơn. Giá cả, linh kiện và cả hiệu suất ngày càng hoàn thiện. Dễ thấy được rằng ngành nhiếp ảnh kỹ thuật số rất cuộc sẽ thống trị trong khi ngành nhiếp ảnh phim chỉ tồn tại trong một số lĩnh vực chuyên dụng.

Ban đầu, công nghệ mới không thể thách thức trực tiếp với đối thủ đã định hình. Thay vào đó, nó chỉ phục vụ cho thị trường riêng và những người sử dụng đi đầu đánh giá cao về nó. Ví dụ, xe hơi hybrid lần đầu tiên được hai hãng Honda và Toyota giới thiệu là một cuộc cách mạng khởi đầu từ công nghệ động cơ đốt trong vốn đã thống trị cả thế kỷ và chi phối thị trường xe ô tô hiện hữu. Khi được giới thiệu lần đầu tiên vào năm 2000, loại phương tiện này thiếu một số đặc tính về hiệu suất (bộ tăng tốc) mà hầu hết các tài xế đều ưa thích. Nhưng đối với một số ít tài xế thực sự quan tâm đến việc tiết kiệm nhiên liệu và môi trường sinh thái thì tính năng hiệu suất theo quan điểm truyền thống không thành vấn đề. Những khách hàng này sẵn sàng chấp nhận rủi ro về công nghệ mới này, thậm chí còn trả giá cao để có được nó. Kết quả là xe hơi hybrid đã tìm cho mình một chỗ đứng riêng. Khi công nghệ được cải thiện và các tài xế hiểu biết hơn về loại ô tô mới này thì có khả năng công việc kinh doanh của các hãng trên sẽ được mở rộng và chiếm được thị trường lớn hơn. Nếu điều đó xảy ra thì đây sẽ là một ví dụ điển hình về việc đổi mới thành công đánh bật được các đối thủ đã định hình như thế nào.

Đổi mới thành công cũng có thể chiếm lĩnh thị trường qua các con đường sau:

- Từ những ứng dụng quân đội đến ứng dụng quần chúng (ví dụ: công nghệ GPS)
- Từ sử dụng của giới khoa học/chuyên nghiệp đến sử dụng của người tiêu dùng (ví dụ: công nghệ chụp ảnh kỹ thuật số)
- Từ những chuyên viên ứng dụng công nghệ đầu tiên đến những người sử dụng không chuyên sau này (ví dụ: máy tính cá nhân)

BA BÀI HỌC

Tình huống được biểu diễn bằng hai đường cong ở hình 2-1 chỉ ra ba bài học quan trọng cho các nhà quản trị kinh doanh. Ở đây chúng ta sử dụng thuật ngữ của Richard Foster để mô tả các công ty có công nghệ đã định hình là “*người phòng thủ*” và những người chủ trương khai sinh công nghệ mới là “*người tấn công*”.

Bài học thứ nhất: Người phòng thủ phải đối mặt với những lựa chọn khó khăn

Những công ty có một công nghệ đã định hình thường phải đối mặt với những lựa chọn khó khăn sau:

- Từ bỏ những gì đang sở hữu với tất cả dòng tiền mặt và sự ổn định để đứng về phía công nghệ cạnh tranh.
- Giữ lại những gì đang có và nỗ lực cải thiện để chúng tốt hơn hoặc hữu ích hơn cho khách hàng.
- Duy trì hoạt động kinh doanh hiện tại và bắt đầu đầu tư vào công nghệ mới để có chỗ đứng trong tương lai.

Trong số những phương án này, phương án đầu tiên là khó khăn nhất và hầu như luôn thiếu thực tế. Làm sao một công ty có thể từ bỏ sự đầu tư hiện tại vào kỹ năng và cơ sở vật chất của mình? Công nghệ mới thường đòi hỏi năng lực mới trong nội bộ công ty cùng những phương tiện sản xuất hiện đại. Đối tượng khách hàng cũng có thể khác biệt. Trong hầu hết mọi trường hợp, gạt bỏ tất cả để nhảy vào một đường cong S mới sẽ là sự tự vẫn tài chính. Ngoài ra, sự tận tâm mà công ty phải dành cho đường cong S mới khi thực hiện phương án này khiến họ dễ gặp nguy hiểm nếu công nghệ mới này vẫn còn tương đối thô sơ.

Phương án thứ hai - gắn với công nghệ hiện tại - là sự lựa chọn dễ dàng nhất cho người ra quyết định. Trước mắt, phương án này sẽ không mang lại sự tổn thất nghiêm trọng nào và khá khả thi vì sự nâng cấp công nghệ hiện tại có thể kéo dài thời gian cạnh tranh thêm nhiều năm nữa. Ngành công nghiệp đốt sáng bằng gas đã cố gắng áp dụng phương thức này khi phát triển các thị trường mới cho sản phẩm của mình. Nhưng rốt cuộc, việc gắn chặt với công nghệ già nua khiến cho công ty hầu như chắc chắn lâm vào tình trạng suy tàn.

Công nghiệp gas phản công

Trong cuốn sách nổi tiếng *Mastering the Dynamics of Innovation* (Quản trị các động lực đổi mới), James Utterback mô tả rằng nhiều công ty gas đã sản xuất và phân phối gas để thắp sáng cho nhiều thành phố và thị trấn của Mỹ dưới hình thức độc quyền cho đến những năm 1880 khi bóng đèn điện xuất hiện. Nhận ra mối đe dọa này, nhiều công ty gas đã phản công bằng cách cải tiến năng cao việc sản xuất và phân phối gas. Bên cạnh đó họ tung ra những chiến dịch quan hệ công chúng nhấn mạnh những nguy hại của

điện và dùng ảnh hưởng chính trị nhằm cản trở sự phân phối điện. Tuy nhiên, những chiến thuật này không hữu hiệu bao nhiêu trong việc ngăn cản mọi người sử dụng đèn điện.

Ngành công nghiệp gas đã gặp một trở ngại lớn khi nhà phát minh người Úc là Carlvon Welsback tạo ra đèn măng sông cải tiến hiệu quả gấp năm lần so với đốt sáng bằng gas và giảm một phần ba chi phí sử dụng. Utterback cho rằng: *"Sự cải thiện này đe dọa nhấn chìm ngành công nghiệp đèn điện vừa mới ra đời và giải thích tại sao Edison mất mười hai năm để thu lợi nhuận từ việc kinh doanh đèn điện phát đạt của ông."*

Sự cải thiện của Welsback đã mang lại cho công nghiệp chiếu sáng bằng gas một cuộc sống mới nhưng chỉ trong một thời gian ngắn ngủi. Trong khi đó, ngành công nghiệp đèn điện thực hiện những bước cải tiến đều đặn và đáng kể cả về chi phí lẫn hiệu suất. Thế là hình thức chiếu sáng bằng gas bị diệt vong. Nhưng công nghệ này vẫn tồn tại và phát triển bằng cách tìm thị trường mới trong lĩnh vực đốt nóng dân dụng, thương mại cũng như công nghiệp.

Phương án thứ ba - duy trì hoạt động kinh doanh hiện tại đồng thời đầu tư vào công nghệ mới - thường mang lại viễn cảnh đầy hứa hẹn. Công ty có thể tiếp tục thực hiện việc kinh doanh hiện tại và phục vụ các khách hàng đang có khi công việc kinh doanh mới phát triển. Đó là điều mà Kodak đang cố gắng áp dụng khi công nghệ chụp ảnh kỹ thuật số thách thức các doanh nghiệp xử lý phim ảnh hiện tại. Đó cũng là lựa chọn của RCA, Sylvania và nhiều hãng khác nữa trong những thập niên trước đây khi các sản phẩm đèn chân không của họ bị sự ra đời của bóng bán dẫn đe dọa. Sự lựa chọn này dường như rất hợp lý nhưng nó vẫn còn tồn tại một số khó khăn thực tế sau:

- **Công ty có thể không có khả năng phát triển công nghệ mới.** Ví dụ: công ty nhiếp ảnh phim đòi hỏi kiến thức sâu về các công nghệ xử lý, giấy ảnh và hóa chất, còn nhiếp ảnh kỹ thuật số thì đòi hỏi kiến thức về điện tử tân tiến.
- **Văn hóa tổ chức có thể không sẵn lòng đón nhận công nghệ mới.** Hãng máy tính IBM đã thống trị thị trường máy tính trung tâm và đội ngũ nhân sự về công nghệ này thống lĩnh IBM. Vì thế quyết định phát triển kinh doanh máy tính cá nhân vào những năm 1980 để phục vụ thị trường máy tính để bàn đang phát triển, đã không nhận được sự ủng hộ nghiêm túc.
- **Các khách hàng hiện tại có thể gây áp lực để công ty duy trì hình thức kinh doanh cũ.** Nhiều khách hàng, nếu không nói là hầu hết các khách hàng, thiên vị mạnh mẽ công nghệ đã định hình và tiếp tục gắn bó với nó cho đến khi công nghệ mới chứng minh được là hiệu quả và tiết kiệm hơn. Trước thời điểm đó, họ vẫn thúc giục các công ty tiếp tục cung cấp cho họ những sản phẩm mà trong thực tế là để duy trì công việc kinh doanh xưa cũ của họ. Một vài người gọi hiện tượng này là “sự khắt nghiệt của thị trường được phục vụ”.

Trong hầu hết trường hợp, giải pháp tốt nhất cho những vấn đề nan giải này dành cho các công ty đã định hình, đó là phát triển công nghệ mới trong một phòng ban hoặc công ty trực thuộc riêng biệt. Clayton Christensen đã đặt vấn đề theo cách này trong một buổi phỏng vấn cho cuốn sách của ông - *The Innovator's Dilemma (Tình huống khó xử của nhà cải cách)*:

Với rất ít ngoại lệ, trường hợp duy nhất mà những công ty đang nắm thế chủ đạo thành công trong việc vận dụng công nghệ phá vỡ là các công ty này có các nhà quản lý thiết lập được một tổ chức tự trị chịu trách nhiệm xây dựng hoạt động kinh doanh mới và độc lập xung quanh công nghệ phá vỡ đó.

Những tổ chức như vậy, do không bị chi phối bởi quyền lực và ảnh hưởng của khách hàng, nên có thể tự mình thiết lập một nhóm khách hàng khác - những người mong muốn sản phẩm của công nghệ phá vỡ đó.

Thiếu một tổ chức tự trị, việc kinh doanh hình thành quanh công nghệ phá vỡ đó phải đương đầu với nguy cơ bị các đối thủ hay kẻ chống đối trong nội bộ tiêu diệt, làm suy yếu hoặc bán đứng. Thật dễ hiểu khi có người cho rằng những mối quan tâm về công việc kinh doanh trước đó và về công việc kinh doanh mới là hai thái cực. Một điều tệ hại nữa là công việc kinh doanh mới sẽ được thẩm định thông qua các nhà quản lý của những công ty đang nắm thế chủ đạo, và các tiêu chuẩn của họ về lợi nhuận và năng suất. Những mối bận tâm hàng ngày của các nhà quản lý này hoàn toàn đối lập với những điều mà công nghệ cải tiến yêu cầu, như được trình bày ở bảng 2-1. Hoạt động kinh doanh mới thường không đáp ứng được các tiêu chuẩn của các công ty nắm thế chủ đạo này. Vì vậy khi các nhà quản lý bàn về tương lai của hoạt động kinh doanh mới thì chẳng có gì khác thường khi họ nói rằng: *"Đây là vốn đầu tư rút từ những hoạt động kinh doanh có lãi của chúng ta. Chúng ta hãy ngăn chặn tình trạng đó"* hay *"Nó có tiềm năng thật nhưng lại không dành cho chúng ta. Chúng ta thử tìm một khách hàng xem!"*

IBM đã cố tránh vấn đề này khi lần đầu tiên quyết định sản xuất máy tính để bàn và tung ra thị trường vào năm 1981. Công ty lập một nhóm đặc nhiệm ở Boca Raton, Florida cách xa trụ sở của công ty, và giao cho các nhà quản lý quyền tự quyết trong thiết kế và phát triển sản phẩm. GM cũng làm như vậy khi cho ra đời loại xe hơi nhỏ. GM thành lập chi nhánh Saturn như một cơ sở biệt lập cách xa trụ sở chính ở Detroit, và giao cho các nhà quản lý toàn quyền quyết định trong khâu thiết kế xe, hệ thống sản xuất và phương thức quản lý.

Di nhiên, mối nguy hiểm ở đây là những nhóm tự trị này sẽ bị rút về tổ chức ngay sau khi có dấu hiệu thành công - trước khi họ đạt tới điểm có thể tự lực phát triển.

BẢNG 2-1

So sánh các mối quan tâm về quản lý cho việc kinh doanh mới và việc kinh doanh đang nắm thể chủ đạo

Mối quan tâm về việc kinh doanh mới	Mối quan tâm về việc kinh doanh đang nắm thể chủ đạo
Đổi mới	Kiểm soát
Đón nhận rủi ro	Khả năng dự đoán
Sự chấp nhận của thị trường	Năng suất hoạt động
	Lợi nhuận

Bài học thứ hai: Những nhà thống lĩnh một thế hệ công nghệ hiếm khi thành công trong thế hệ kế tiếp

Căn cứ vào những khó khăn cho từng phương án lựa chọn đã được trình bày ở trên, chẳng có gì ngạc nhiên khi các nhà thống lĩnh một thế hệ công nghệ hiếm khi thành công trong thế hệ kế tiếp. Sau đây là ví dụ về một công ty điện tử theo mô tả của Tushman và O'Reilly:

Vào giữa thập niên 1950, đèn chân không chiếm lĩnh thị trường trị giá 700 triệu USD. Những hãng hàng đầu gồm những công ty công nghệ lớn như RCA, Sylvania, Raytheon, và Westinghouse. Tuy nhiên, từ năm 1955 đến 1982, đã có một sự thay thế triệt để trong sự thống lĩnh của ngành công nghiệp này - một cái tổ đáng kể do sự ra đời của bóng bán dẫn.

Nhiều ngành công nghiệp khác cũng có hiện tượng tương tự. Dưới đây là một số ví dụ:

- Khi các máy tính mini ra đời và phát lên thì Digital Equipment trở thành thống lĩnh, chứ không phải IBM - công ty máy tính chi phối thị trường vào thời điểm đó.
- General Motors và Ford thống lĩnh thị trường xe hơi ở Mỹ. Khi các loại xe nhỏ và có hiệu suất cao trở nên phổ biến vào những năm 1970, sự thống lĩnh của họ đã chuyển sang tay các nhà sản xuất nước ngoài.
- Các nhà sản xuất đồng hồ Thụy Sĩ đã thống lĩnh ngành công nghiệp của họ mãi cho đến khi xuất hiện công nghệ thạch anh (một phát minh của Thụy Sĩ). Hầu hết các công ty Thụy Sĩ biến mất hay buộc phải rút vào khu vực dành cho đồng hồ sang trọng khi các hãng đồng hồ châu Á nhập cuộc.

Những ví dụ trên đây có thể làm bạn nản chí nếu công ty của bạn hiện đang dẫn đầu ngành công nghiệp. Mặc dù về lâu dài sự suy tàn có thể xảy ra, nhưng bạn vẫn có thể tránh khỏi tình trạng này. Theo Richard Foster, những người phòng thủ có thể tham gia các chiến lược khác nhau nhằm đánh bại các nhà thách thức kỹ thuật mới nổi:

- **Vượt qua công nghệ của người tấn công.** Trong giai đoạn đầu của đường cong S, công nghệ mới và thị trường của nó còn chưa phát triển. Nếu người tấn công là một công ty nhỏ có nguồn lực hạn chế thì sự phát triển hoàn chỉnh có thể đến chậm. Điều đó tạo cơ hội cho những người phòng thủ lớn có nguồn lực mạnh hơn nhảy vào đường cong S và vượt lên đối thủ cạnh tranh của mình.
- **Mua lại người tấn công.** Nếu công nghệ mới của người tấn công có vẻ như sắp sửa nuốt chửng công ty bạn, hãy xem xét phương án mua lại người tấn công đó. Tuy nhiên, nếu theo

phương án này, hãy giao cho công ty bị thu nhận quyền tự trị cần thiết để thành công. Một phương án khác là xem xét việc mua bản quyền công nghệ của người tấn công.

Bài học thứ ba: Người tấn công có những lợi thế quan trọng

Mô hình kinh doanh có tính cách tân và công nghệ mới thường được các công ty nhỏ, dám nghĩ dám làm đưa ra. Trong thực tế, những công ty này hình thành quanh các mô hình kinh doanh hoặc công nghệ mới. Hewlett-Packard, DEC, Intel, Apple, Microsoft, Amgen, Southwest Airlines, Dell, Sun, và eBay đều bắt đầu bằng cách này.

Mặc dù các công ty dám nghĩ dám làm nhìn chung còn yếu về phạm vi nhận biết thương hiệu, sản xuất và tài chính trong giai đoạn đầu, nhưng họ thường có một số lợi thế quan trọng. Sau đây là những điều quan trọng nhất:

- **Sự tập trung trọn vẹn.** Các nhà quản lý của những công ty mới phát lên mất ít thời gian trong việc điều hành nội bộ và các vấn đề về con người. Thay vào đó, họ dành toàn tâm toàn lực cho sự phát triển mô hình kinh doanh và công nghệ mới.
- **Khả năng thu hút nhân tài.** Các tài năng về kỹ thuật và quản lý thường bị cuốn hút bởi những ý tưởng mới với một tương lai đầy hứa hẹn, đặc biệt là khi các phương án cổ phần đóng vai trò quan trọng trong cơ chế lương bổng.
- **Không bị chi phối bởi các khách hàng đầy quyền lực.** Nhiều công ty đã định hình không tạo được bước nhảy công nghệ mới vì các khách hàng có sức ảnh hưởng mạnh mẽ thuyết phục họ tiếp tục công việc mà họ đang làm. Điều này

đã xảy ra cho công ty Goodyear Tire và Firestone khi công nghệ lốp xe có bố xuyên tâm xuất hiện. Không muốn thay đổi thiết kế hệ thống giảm xóc của mình, nhà sản xuất ô tô Big Three của Mỹ thôi thúc hai nhà cung ứng trên của mình giữ nguyên loại lốp bố xiên. Michelin - một công ty không có mối quan hệ nhà cung ứng với Big Three - đã thiết lập được sự thống lĩnh trong lĩnh vực này. Người tấn công hiếm khi là con tốt trong tay khách hàng.

- **Ít quan liêu.** Hầu hết các công ty nhỏ dám nghĩ dám làm thường không bị cản trở bởi sự quan liêu vốn đè nặng lên các đối thủ lớn của họ. Điều đó làm họ hoạt động nhanh nhạy và linh hoạt hơn.
- **Không cần đầu tư vào các kỹ năng và tài sản không phù hợp.** Các công ty đã định hình có thể có nhiều lý do để từ chối các công nghệ mới cũng như mô hình kinh doanh mới: “Chúng tôi không thể bán mặt hàng đó thông qua mạng lưới phân phối hiện tại”. “Nó sẽ làm sụt giảm doanh số hiện tại của chúng tôi”. “Chúng ta chỉ đầu tư 50 triệu USD cho các phương tiện sản xuất ra sản phẩm hiện tại”. “Nhân viên kinh doanh của chúng tôi không hiểu điều đó, họ phải được huấn luyện lại”. Người tấn công hiếm khi phải bận tâm về những điều này.

BẠN ĐỨNG Ở ĐÂU TRÊN ĐƯỜNG CONG S?

Hãy dành chút thời gian để quay trở lại hình 2-1. Công ty bạn đứng ở đâu trên đường cong S? Có phải là tại điểm mà mọi cải tiến nâng cao cho sản phẩm, dịch vụ hay công nghệ của công ty

ngày càng tăng chi phí sản xuất và ít quan trọng đối với khách hàng? Nếu đúng như vậy thì công ty của bạn đang ở gần hay đang ở ngay điểm kết thúc cuộc chơi.

Bây giờ hãy nghĩ đến đường cong S của đối thủ. Công ty của bạn đang bị thách thức bởi một công nghệ mới? Nếu đúng như vậy thì bạn có còn giữ lợi thế về chi phí hoặc hiệu suất? Có phải lợi thế đó có khả năng chấm dứt khi công nghệ cạnh tranh được hoàn thiện? Nếu bạn trả lời “có” cho câu hỏi cuối cùng thì công ty của bạn phải thay đổi, nếu không sẽ phải đối mặt với sự suy tàn. Dưới đây là một vài phương án:

- Tiếp thu công nghệ cạnh tranh - có thể bằng cách mua lại công ty của nhà cải tiến.
- Vượt qua công nghệ cạnh tranh bằng một ý tưởng mới, hiệu quả hơn.
- Tạo bước đột phá nhằm đem lại cho công nghệ của bạn một chỗ đứng mới trong cuộc sống.
- Gắn chặt với công nghệ hiện tại nhưng mở rộng sang những thị trường khác.

GIỚI HẠN CHO NHỮNG BÀI HỌC NÀY

Đường cong S là công cụ tư duy hữu ích cho các nhà quản lý. Nó mô tả các con đường phát triển chung của sản phẩm và công nghệ mới hoặc đã định hình. Nhưng hãy sử dụng nó một cách thận trọng vì các con đường đó không được định trước, cũng như không phải sự đổi mới nào cũng có thể vượt qua đối thủ đã định hình. Trong thực tế, chúng ta có thể nhồi nhét vào một cuốn sách với đầy đủ thông tin về công nghệ đổi mới đầy hứa hẹn nhưng lại không tạo được bước đột phá thực sự trong thị

trường. Ví dụ, hợp chất gallium arsenide đã không tạo được bước đột phá trong việc kinh doanh vi mạch silicon như đã dự báo. Sự lưu trữ quang học đã không thắng được đối thủ như nhiều người tiên đoán. Những trường hợp như vậy vẫn còn tiếp tục xảy ra. Vì vậy, hãy quan sát cẩn thận trước khi nhảy từ đường cong S này sang đường cong S khác.

TÓM TẮT

Chương này giải thích khái niệm đường cong S và những ẩn ý của nó cho các nhà quản lý cũng như các nhà cải cách. Dưới đây là những điểm chính:

- Một đường cong S mô tả sự thay đổi của các đặc tính về hiệu suất và chi phí theo thời gian và sự đầu tư liên tục. Nói chung, một công nghệ mới được giới thiệu thường thô sơ và không có sức cạnh tranh đặc biệt với đối thủ đã định hình trừ những thị trường chuyên dụng.
- Các đặc điểm về hiệu suất hay chi phí, hoặc cả hai, cần có một thời kỳ cải thiện nhanh chóng và ổn định khi các vấn đề về kỹ thuật được giải quyết. Rốt cuộc, khía cạnh hiệu suất và chi phí có thể bằng - thậm chí vượt trội - so với đối thủ đã định hình.
- Sau cùng, công nghệ mới bước vào giai đoạn hoàn thiện với những cải thiện còn hạn hẹp, không liên tục và tốn kém. Ở điểm này nó trở nên dễ bị tấn công bởi các công nghệ mới hơn.

Khái niệm đường cong S đưa ra một số bài học sau đây:

- Những người phòng thủ phải đối mặt với những lựa chọn khó khăn về cách phản ứng lại sự ra đời của công nghệ mới.

- Những người thống lĩnh một thế hệ công nghệ hiếm khi thống lĩnh trong thế hệ tiếp theo.
- Những người tấn công có một số lợi thế quan trọng so với đối thủ đã định hình, đó là: sự tập trung trọn vẹn, khả năng thu hút nhân tài, không bị chi phối bởi “sự khắc nghiệt của thị trường được phục vụ”, ít quan liêu và không cần đầu tư vào những kỹ năng hay tài sản không liên quan.

Để nắm bắt được những bài học về đường cong S, các nhà quản lý nên tuân thủ những điều sau:

- Dừng lại và suy ngẫm xem công ty và công nghệ chính của công ty đang đứng ở đâu trên đường cong S.
- Tiến hành tương tự đối với công nghệ cạnh tranh, đặc biệt là những công nghệ có tương lai hứa hẹn.
- Xác định phương án chiến lược nào có triển vọng nhất.

3

PHÁT SINH Ý TƯỞNG

Khám phá nguồn gốc sáng tạo

Nội dung chính:

- Kiến thức mới là nguồn gốc của sự đổi mới
- Khai thác ý tưởng của khách hàng
- Học hỏi từ những người sử dụng đi đầu
- Thiết kế mang tính đồng cảm
- Phát sinh ý tưởng thông qua các nhà máy phát minh hay các nhóm đặc nhiệm
- Đổi mới từ thị trường mở
- Vai trò của sự chuẩn bị về mặt tinh thần
- Vai trò của cấp quản lý trong việc khuyến khích phát sinh ý tưởng

Ý tưởng đổi mới có nhiều nguồn gốc. Một số bắt nguồn từ một khoảnh khắc cảm hứng bất chợt, số khác do ngẫu nhiên. Tuy nhiên, theo Peter Drucker trình bày với độc giả tờ Harvard Business Review cách đây gần hai thập niên, thì hầu hết các ý tưởng bắt nguồn từ việc tìm kiếm cơ hội một cách có ý thức và có mục đích để giải quyết vấn đề hay để làm hài lòng khách hàng. Nhận xét của ông ủng hộ cho câu nói nổi tiếng của Thomas Edison rằng thiên tài chỉ có một phần trăm là nguồn cảm hứng còn chín mươi chín phần trăm là mồ hôi nước mắt.

Chương này khám phá sáu nguồn gốc của ý tưởng đổi mới: kiến thức mới, khách hàng, người sử dụng đi đầu, tạo dựng sự đồng cảm, các nhà máy phát minh và nhóm đặc nhiệm, thị trường mở cho các ý tưởng. Chương này cũng trình bày vai trò quan trọng của việc chuẩn bị tinh thần và những gì cấp quản lý cần làm để tạo ra nhiều ý tưởng hay.

KIẾN THỨC MỚI

Phần lớn các cuộc đổi mới triệt để là sản phẩm của kiến thức mới. Máy tính là một ví dụ điển hình. Nó là sản phẩm của kiến thức mới trong lĩnh vực toán học nhị phân, nguyên lý biểu tượng, các khái niệm lập trình và nhiều bước đột phá kỹ thuật

khác nhau. Tương tự như vậy, đổi mới của IBM về vi mạch silicon germanium bắt nguồn từ những phát hiện trong phòng thí nghiệm vốn đi ngược lại kiến thức đã được nhân loại thừa nhận về một số thuộc tính của hợp kim đó. Hiện tại vi mạch đó đã có những công dụng mới đầy ý nghĩa trong các bộ phận cải tiến điện tử - nơi mà tốc độ xử lý cao cũng như mức tiêu thụ điện năng thấp đóng vai trò đặc biệt quan trọng.

Mặc dù đổi mới dựa trên nền tảng kiến thức mới thường có tác động mạnh, nhưng nhìn chung vẫn phải mất một khoảng thời gian dài đi từ sự phát triển kiến thức mới đến việc chuyển đổi kiến thức ấy thành các sản phẩm khả thi về phương diện thương mại. Phải mất hơn mười lăm năm máy tính mới xuất hiện trên thị trường, còn đối với các phương tiện truyền thông qua vệ tinh thì còn mất nhiều thời gian hơn nữa. Xem xét tất cả các yếu tố cần thiết để phóng và duy trì vệ tinh trái đất như kiến thức toán học, vật lý, điện tử và khoa học không gian, chúng ta có thể nói rằng truyền thông qua vệ tinh đã kéo dài từ thời đại của Newton và Kepler cách đây vài trăm năm cho đến bây giờ.

Cho dù những cách tân dựa trên nền tảng kiến thức mới mất nhiều thời gian, nhưng kết quả thu được thường rất khả quan. Hãy xem sự phát triển công nghệ sợi quang học của Corning - công ty hiện đang thống trị lĩnh vực này. Các nhà khoa học của Corning bắt đầu nghiên cứu các đặc tính truyền ánh sáng của thủy tinh mà họ gọi là "ống ánh sáng" vào năm 1966. Nhưng mãi đến năm 1970 đội ngũ các nhà khoa học đó mới sản xuất được một vật liệu có khả năng truyền xung điện ở mức độ đáp ứng được các tiêu chuẩn yêu cầu vào thời điểm đó. Họ phải mất nhiều năm để những vật liệu mới này tìm được chỗ đứng trên thị trường.

KHAI THÁC Ý TƯỞNG CỦA KHÁCH HÀNG

Khách hàng là nguồn ý tưởng đổi mới vô tận nếu các nhân viên kinh doanh, nhân viên dịch vụ hay đội ngũ R&D biết lắng nghe và thăm dò ý tưởng của họ. Ví dụ, khách hàng thường phản ánh những thông tin về nhược điểm của sản phẩm, chẳng hạn như: “Đây là một thiết bị tốt, nhưng tôi sẽ sử dụng thường xuyên hơn nếu nó vừa chiếc va-li của tôi” (*Ý tưởng ở đây là: hãy làm cho thiết bị đó nhỏ hơn.*)

Khách hàng cũng là nguồn thông tin quý giá để xác định những vấn đề còn tồn đọng: “Chuỗi nhà hàng pizza của chúng ta không bao giờ có thể đẩy mạnh kinh doanh vào buổi trưa vì phải mất quá nhiều thời gian để chuẩn bị và nướng bánh.” (*Ý tưởng 1: Thiết kế loại lò có thể giảm một nửa thời gian nấu nướng; Ý tưởng 2: Tạo ra loại bánh pizza chỉ mất nửa thời gian chuẩn bị.*)

Hầu hết các công ty đều đánh giá cao tầm quan trọng của khách hàng khi xem khách hàng là nguồn ý tưởng mới, và các công ty thường tiếp cận nguồn ý tưởng này thông qua nghiên cứu thị trường. Tuy nhiên, khi tham khảo ý kiến khách hàng, đừng nên quan tâm nhiều đến các đặc điểm sản phẩm hay dịch vụ mà hãy chú ý hơn đến kết quả mà khách hàng mong muốn. Đó là lời khuyên của nhà tư vấn Tony Ulwick - người sáng lập công ty Strategyn. Hãy xem ví dụ về phương tiện truyền thông lưu trữ nhạc, kết quả của nó là “*tiếp cận được hàng loạt bài hát, không nhiều khi phát nhạc, không hư hỏng khi sử dụng thông thường, và tiết kiệm không gian lưu trữ*”. Đây là những kết quả chứ không phải là giải pháp. Theo Ulwick, bước kế tiếp là xác định mức độ ưu tiên cho các kết quả được mong muốn theo tầm quan trọng của chúng đối với khách hàng. Ví dụ, cuộc nghiên cứu chỉ ra rằng “*không nhiều khi phát nhạc*” là giá trị quan trọng nhất và “*không hư hỏng*” là ít quan trọng nhất.

Nhận thức sự khắc nghiệt của thị trường được phục vụ

Hãy tỉnh táo xét đoán lời cảnh báo khi lắng nghe khách hàng: họ có khả năng làm bạn đi chệch khỏi nỗ lực theo đuổi việc đổi mới của bạn.

Những nhà kinh doanh tài ba phải biết lắng nghe khách hàng và làm vừa lòng họ. Nhưng gắn bó quá chặt chẽ với khách hàng có thể dập tắt sự đổi mới hoặc khóa chặt công ty bạn trong những công nghệ không có tương lai. Điều này xảy ra khi khách hàng không hiểu các tiềm năng kỹ thuật, và khi họ lo ngại sự đổi mới sẽ khiến các hệ thống của họ trở nên lỗi thời. Sau đây là một số ví dụ:

- Các nhà nghiên cứu thị trường nhờ một nhóm khách hàng mô tả loại xe mà họ sẽ mua trong 5 năm tới. Với vốn kiến thức hạn hẹp về các tiềm năng kỹ thuật và có sự tham khảo những loại ô tô hiện tại, nhóm khách hàng này mô tả một chiếc xe rất giống với những chiếc đang có trong các phòng trưng bày.
- Một khách hàng gần đây đã mua một hệ thống phần cứng và phần mềm trị giá 10 triệu USD của công ty bạn. Khi được hỏi về những ý tưởng mới, vị khách này không khuyến khích bạn làm bất cứ điều gì có khả năng giảm giá trị đầu tư của cô ta, chẳng hạn như một hệ thống phần mềm máy tính thế hệ mới. Thay vào đó, bạn được khuyến khích nâng cấp hệ thống hiện tại.

Một số công ty còn làm tồi tệ thêm “sự khắc nghiệt của thị trường được phục vụ” như mô tả trong ví dụ thứ hai khi tạo ra những hệ thống giết chết ý tưởng và những sản phẩm mà khách hàng hiện tại của họ không cần đến. Họ tập trung mọi nguồn lực

để phục vụ những khách hàng và thị trường hiện đang mang lại lợi nhuận cho họ. Điều này khiến họ không thể tiến xa hơn trừ một số phiên bản được cải thiện đôi chút từ các sản phẩm và dịch vụ hiện tại của họ, và chắc chắn rằng họ sẽ bỏ lỡ một làn sóng thay đổi lớn làm biến đổi môi trường cạnh tranh.

HỌC HỎI TỪ NHỮNG NGƯỜI SỬ DỤNG ĐI ĐẦU

Những người sử dụng đi đầu là một nguồn giá trị khác của ý tưởng đổi mới. Người sử dụng đi đầu là những công ty và cá nhân, dù đó là khách hàng hay đơn giản chỉ là những người có nhu cầu vượt ra khỏi các xu hướng thị trường. Họ có thể là bác sĩ X quang tiên phong trong việc tìm kiếm những phương pháp tốt hơn để tạo ra hay diễn giải các ảnh quét, cũng có thể là phi công quân sự, vận động viên chuyên nghiệp, hay những kỹ sư đã khám phá ra cách sửa đổi thiết bị để đạt được hiệu quả cao hơn. Trong mọi trường hợp, nhu cầu của họ đã thôi thúc họ đổi mới để đáp ứng yêu cầu riêng của mình - thường là trước khi các nhà sản xuất nghĩ ra điều đó.

Người sử dụng đi đầu thường không thích thương mại hóa những cách tân của mình. Thay vào đó, họ đổi mới cho mục đích cá nhân vì sản phẩm hiện hữu không đáp ứng nhu cầu của họ. Tuy nhiên, sản phẩm đổi mới thường thích ứng với nhu cầu của thị trường lớn hơn và sẽ nhanh chóng được công nhận.

Giáo sư Eric von Hippel của tổ chức MIT là người đầu tiên xem những người sử dụng đi đầu là nguồn gốc của ý tưởng đổi mới. Trong vài lĩnh vực mà ông nghiên cứu - đặc biệt là các thiết bị khoa học, chất bán dẫn và máy tính - hơn một nửa phát minh

xuất phát từ người sử dụng chứ không phải từ các nhà sản xuất. Vì vậy, việc tiếp cận những người sử dụng đi đầu và nghiên cứu các ứng dụng độc đáo hay điều chỉnh sản phẩm của họ có thể làm nảy sinh ý tưởng (xem “*Quy trình bốn giai đoạn*”). Ví dụ, von Hippel đề nghị các nhà sản xuất thắng ô tô có thể tìm những người tiêu dùng đặc biệt có nhu cầu về hiệu quả của thắng xe nhiều hơn những người sử dụng bình thường, chẳng hạn như các đội đua ô tô, những nhà sản xuất máy bay quân sự hay những nhà sản xuất xe tải nặng.

Quy trình bốn giai đoạn

Eric von Hippel, Stefan Thomke và Mary Sonnack đã mô tả một quy trình gồm bốn giai đoạn đã được một số bộ phận của 3M áp dụng để gộp nhặt các ý tưởng đổi mới từ người sử dụng đi đầu. Quy trình này có thể hữu ích cho bạn.

1. **Đặt nền móng.** Xác định mục tiêu thị trường, hình thức và mức độ cải tiến mà những thành phần quan trọng của tổ chức yêu cầu. Các thành phần này phải được xác định sớm.
2. **Xác định xu hướng.** Trao đổi với các chuyên gia trong ngành về những gì họ xem là xu hướng quan trọng. Các chuyên gia này là những người có tầm nhìn rộng về các ngành công nghệ mới nổi dậy và các ứng dụng đi đầu trong lĩnh vực mà họ đang nghiên cứu.
3. **Xác định và học hỏi từ những người sử dụng đi đầu.** Dùng hệ thống mạng để xác định những người sử dụng đi đầu của thị trường mục tiêu và thị trường liên quan. Phát triển mối quan hệ với những người sử dụng đi đầu này và thu thập thông tin từ họ để tìm ra những ý tưởng đầy hứa hẹn có thể tạo ra sản phẩm đột phá. Dùng những kiến thức này để định hình ý tưởng

sản phẩm sơ bộ và đánh giá tiềm năng kinh doanh từ những ý tưởng ấy.

4. **Tạo ra những bước đột phá.** Mục tiêu của giai đoạn này là hoàn thiện các khái niệm sơ bộ. Hãy tổ chức những cuộc hội thảo với sự tham gia của vài người sử dụng đi đầu, nhóm nhân viên tiếp thị và kỹ thuật, và nhóm khảo sát người sử dụng đi đầu. Hãy làm việc theo từng nhóm nhỏ và sau đó cùng nhau đưa ra khái niệm cuối cùng.

THIẾT KẾ MANG TÍNH ĐỒNG CẢM

Một trong những khó khăn mà các nhà cải cách phải đối mặt khi xác định nhu cầu thị trường là không phải lúc nào khách hàng cũng biết được nhu cầu tương lai của mình. Do hầu hết khách hàng đều thiếu kiến thức về các tiềm năng kỹ thuật, họ có xu hướng xác định nhu cầu của mình theo các sản phẩm hiện có hay những dịch vụ quen thuộc. Họ chỉ bày tỏ nhu cầu nâng cấp những sản phẩm và dịch vụ này, chẳng hạn như: máy tính xách tay mỏng hơn, xe tiết kiệm nhiên liệu hơn, màn hình TV có độ phân giải cao hơn, dịch vụ nhanh hơn...

Để tạo sự đổi mới vượt ra khỏi khuôn khổ những cải tiến thông thường, bạn phải xác định nhu cầu và giải quyết những vấn đề khúc mắc mà có thể khách hàng chưa nhận thấy. Thiết kế mang tính đồng cảm là biện pháp phát sinh ý tưởng mà qua đó các nhà cải cách quan sát xem con người sử dụng sản phẩm và dịch vụ hiện hữu trong môi trường riêng của họ như thế nào. Công ty Harley-Davidson đã dùng biện pháp này khi gửi các kỹ sư, nhân viên tiếp thị và cả các nhà nhân loại học đến những sự kiện của HOG (Harley Owners Group). Những nhân viên này

quan sát cách các chủ nhân Harley sử dụng và điều chỉnh chiếc xe của họ cũng như những rắc rối mà họ gặp phải... Những quan sát này trở thành nguyên liệu thô cho ý tưởng đổi mới. Một công ty điện tử gia dụng của Nhật Bản cũng áp dụng chiến lược này khi gửi một kỹ sư trẻ đến sống với một gia đình người Mỹ trong sáu tháng để quan sát cách họ nấu ăn, giao tiếp với bạn bè hay giải trí. Những quan sát đó được ứng dụng để tạo ra các sản phẩm tiêu dùng mới.

Một số công ty áp dụng phương pháp này rất nghiêm túc. IDEO - một công ty thiết kế sản phẩm hàng đầu, đã cải tiến quy trình thiết kế dựa trên phương pháp nhân loại học. Công ty Procter & Gamble là một ví dụ khác. Họ huấn luyện toàn bộ đội ngũ R&D mới về những gì được gọi là “nghiên cứu sản phẩm”, về phương pháp của P&G nhằm quan sát cách thức người tiêu thụ sử dụng sản phẩm trong cuộc sống hàng ngày. Mục tiêu là đặt những người có kiến thức về các tiềm năng kỹ thuật và thiết kế vào mối quan hệ trực tiếp với thế giới mà những khách hàng tiềm năng đã trải nghiệm.

Theo Dorothy Leonard và Jeffrey Rayport, thiết kế mang tính đồng cảm là một quy trình năm bước:

1. **Quan sát.** Như đã trình bày, các đại diện của công ty quan sát cách con người sử dụng sản phẩm ngay tại nhà hay nơi làm việc của họ. Vấn đề quan trọng ở bước này là xác định đối tượng quan sát và người quan sát.
2. **Thu thập dữ liệu.** Người quan sát phải thu thập dữ liệu về những gì mà đối tượng quan sát đang thực hiện, tại sao họ làm điều đó và những khó khăn mà họ gặp phải. Vì những dữ liệu này thường hữu hình và không thể định lượng, hãy sử dụng máy chụp ảnh, máy quay phim và các dụng cụ vẽ để hỗ trợ thêm.

3. **Chiêm nghiệm và phân tích.** Ở bước này, các nhà quan sát nên chia sẻ kinh nghiệm với đồng nghiệp của mình. Sự cùng nhau chia sẻ hay phân tích vấn đề có thể giúp việc quan sát hiệu quả hơn.
4. **Động não.** Bước này được dùng để chuyển những điều quan sát được thành các biểu diễn đồ họa cho giải pháp khả thi.
5. **Phát triển vật mẫu cho giải pháp.** Vật mẫu làm rõ các khái niệm mới, cho phép những người khác tương tác với chúng, và có thể dùng để thăm dò phản ứng của khách hàng tiềm năng. Những khách hàng tiềm năng có bị thu hút bởi các vật mẫu này không? Họ sẽ đề xuất những sửa đổi nào?

Nếu bạn có thể tưởng tượng tốt thì việc thiết kế mang tính đồng cảm rất quan trọng khi bạn phát triển các sản phẩm tiêu dùng cho thị trường nước ngoài, nơi có nhu cầu khác biệt về kích cỡ, màu sắc và ứng dụng so với thị trường trong nước.

CÁC NHÀ MÁY SÁNG CHẾ VÀ NHÓM ĐẶC NHIỆM

Nhiều nhà sản xuất lớn tạo ra và phát triển các ý tưởng đổi mới của mình thông qua các bộ phận nghiên cứu và phát triển quy củ - các nhà máy đổi mới. Một số tổ chức hỗ trợ R&D theo hai cấp độ: đó là cấp tổ chức và cấp bộ phận kinh doanh. Thông thường, bộ phận R&D cấp tổ chức sẽ thực hiện đổi mới triệt để và tạo ra những công nghệ mà các phòng ban khác nhau có thể sử dụng. Phòng thí nghiệm Bell (Bell Labs) là một ví dụ. Trong hơn 75 năm vận hành, Bell Labs đã tạo ra một loạt phát minh khoa học kỹ thuật bao gồm bóng bán dẫn, máy laser và hệ điều hành máy tính UNIX. Hiện trực thuộc Lucent Technologies, Bell

Labs đang mang một trọng trách kép: nghiên cứu cơ bản trong các lĩnh vực khoa học liên quan đến truyền thông; phát triển các sản phẩm và dịch vụ đi đầu. Nhiệm vụ này tiêu biểu cho R&D cấp tổ chức.

Nhà máy phát minh của Thiên tài

Ngày nay chúng ta đã quen với ý tưởng các trung tâm nghiên cứu của các tổ chức và trường đại học, vốn là các phòng thí nghiệm trang bị tối tân với đội ngũ các nhà khoa học và kỹ thuật viên làm công tác nghiên cứu và phát triển (R&D) cho các công nghệ có tính đột phá trong tương lai. Tuy nhiên, điều này đã không tồn tại trong quá khứ mãi cho đến cuối những năm 1800, khi Thomas Edison hệ thống hóa việc cách tân của mình.

Edison thành lập trung tâm R&D đầu tiên tại Menlo Park, New Jersey vào năm 1876 với mục đích phát triển các công nghệ và phát minh có tiềm năng kinh doanh. Con đường theo đuổi sự cách tân này tự thân nó đã là một sự đổi mới. Bằng tiền thu nhập của mình từ những phát minh trước đó và vốn của các nhà đầu tư, ông lập một phân xưởng gồm một ngôi nhà ván ghép hai tầng, một xưởng cơ khí bằng gạch nhỏ hơn, một số xưởng nhỏ và nhà kho. Ông cất giữ trong đó sách kỹ thuật, thiết bị cơ khí, dụng cụ thí nghiệm, đồ thử điện, hóa chất. Ông tuyển hơn bốn mươi thợ cơ khí và kỹ thuật viên có năng lực.

Trong vòng 5 năm, Edison đã phát triển mạnh ở Menlo Park và chuyển sang một cơ sở lớn hơn ở West Orange, bang New Jersey. Trong suốt thời gian ngắn này ông và các cộng sự của mình đã được cấp bằng sáng chế cho bốn trăm phát minh và sản xuất một loạt sản phẩm thành công trên thị trường như máy truyền dùng sỏi than cho điện thoại Bell, máy hát, thiết bị đo nhiệt siêu cảm

ứng, bóng đèn điện đốt nóng bằng dây tóc. Thomas Edison trở nên nổi tiếng với biệt danh là Thiên tài của Menlo Park. Quan trọng hơn, Menlo Park đã tạo ra một mô hình nghiên cứu công nghiệp hiện đại.

Trái lại, R&D cấp bộ phận kinh doanh thường tập trung vào đổi mới nâng cao, mang lại hiệu quả trực tiếp và tức thời. Các nhà quản lý bộ phận kinh doanh có trách nhiệm về sự lỗi lầm của công ty thường không thể hoặc không muốn hứng chịu gánh nặng về tài chính của các dự án đổi mới triệt để dài hạn. Họ xem R&D cấp tổ chức là những dự án kiểu như vậy.

Trong nghiên cứu về 11 dự án đổi mới triệt để, Leifer và đồng nghiệp của ông nhận ra rằng các bộ phận kinh doanh sẵn sàng đón nhận đổi mới từ phòng thí nghiệm R&D cấp tổ chức, nhưng chỉ sau khi hầu hết các nhiệm vụ tốn kém và mất nhiều thời gian đã được thực hiện. Phát sinh ý tưởng ở cấp độ này nhằm mục đích cải thiện hiệu suất kinh doanh, và thường tập trung vào đổi mới nâng cao.

Một chương trình R&D quy củ không phải là cơ cấu duy nhất để tạo ra các ý tưởng đổi mới. Một số công ty đã phát sinh ý tưởng bằng cách tạm thời kết hợp những người tài có quan điểm khác nhau nhằm mục đích giải quyết một vấn đề cụ thể. Trong một số trường hợp, các cá nhân này có thể được bố trí làm việc ở xa để các thành viên trong nhóm tập trung vào nhiệm vụ của mình, giảm sự can thiệp từ phần còn lại của tổ chức hoặc để giữ bí mật. Thuật ngữ nhóm đặc nhiệm thường được dùng để chỉ những nhóm dự án tập trung này. Lee Sage đã dẫn chứng một trường hợp ở Johnson Controls, Inc. (JCI) - nhà cung ứng nội thất xe cho ngành công nghiệp ô tô. Ngoài việc kinh doanh, JCI có hai mục

đích nữa là sử dụng các nguyên liệu tái chế và không tạo ra chất thải đổ tại bãi rác. Xa hơn mục tiêu đó, công ty còn muốn tạo ra một nguyên liệu mới cho sản phẩm của mình thông qua một dự án của nhóm đặc nhiệm. Sage trình bày: “Công ty đã điều động 30 kỹ sư có năng lực và giàu sáng kiến trong lĩnh vực nguyên vật liệu đến một tòa nhà chưa sử dụng của công ty ở Holland, Michigan và yêu cầu họ nghiên cứu để cho ra đời vật liệu nội thất xe hơi mới và phù hợp.”

Cuối cùng, nhóm đặc nhiệm JCI đã tạo ra CorteX, một loại vật liệu hấp thụ năng lượng được làm từ các chai nước ngọt nhựa tái chế và vật liệu thảm. CorteX được ứng dụng cho các hệ thống bên trên xe, khung cửa, và các dụng cụ nội thất khác trong xe. Kinh nghiệm phát sinh ý tưởng này thành công đến mức JCI đã ứng dụng nó thêm một lần nữa, lần này là trong dự án kéo dài một năm để cải tiến ghế ngồi của xe.

Bí quyết phát hiện ý tưởng đổi mới

Bạn có gặp khó khăn khi tìm ý tưởng đổi mới cho công ty của bạn? Mỗi một nguồn ý tưởng được trình bày trong chương này đều có thể giúp bạn. Sau đây là một số nguồn khác:

- Bất cứ nơi đâu có sự giao thoa giữa công nghệ mới và nhu cầu của khách hàng. Công nghệ GPS đã được phát triển cho hải quân. Công nghệ này cùng nhu cầu của các tài xế ô tô là nhận biết các vị trí trên bản đồ tương ứng với đích đến đã tạo ra sự lựa chọn mới cho các loại xe hơi sang trọng.
- Sự thay đổi nhân khẩu học. Sự lão hóa dân số đã buộc các nhà xây dựng dân dụng tìm cách thiết kế các kiểu bếp, phòng tắm, nhà kho phù hợp với người già vì họ có thể gặp khó khăn và

nguy hiểm khi với tới kệ trên cao, bước qua các bậc thang hay ra vào phòng tắm.

- **Sự thay đổi thị trường.** Các ông lớn ở Wall Street đã bật cười khi Charles Schwab tạo ra dịch vụ môi giới chiết khấu. Tuy nhiên, Schwab đã nhận thức đúng đắn rằng ngày càng nhiều người thành công thuộc thế hệ *baby boomer* (thế hệ “Bùng nổ dân số”; ra đời sau chiến tranh thế giới thứ II, từ năm 1946 đến 1964) có nhu cầu đầu tư, và dịch vụ môi giới của ông đã thực sự lợi cuốn thế hệ này.
- **Những sự cố ngoài mong đợi.** George Eastman đã rất thất vọng khi các nhà nhiếp ảnh không hề quan tâm đến phát minh vĩ đại đầu tiên là phim cuộn bằng chất dẻo celluloid vì nó không phù hợp với tiêu chuẩn của họ. Sự từ chối đó đã tạo động lực cho Eastman trong phát minh vĩ đại thứ hai: vật liệu nhiếp ảnh để chụp hàng loạt. Bằng cách sử dụng phim cuộn và các máy chụp ảnh rẻ tiền của mình, ông đã biến những người Mỹ và sau đó là cả thế giới trở thành các nhiếp ảnh gia.

ĐỔI MỚI TỪ THỊ TRƯỜNG MỞ

Không phải ý tưởng đổi mới nào cũng phải xuất phát ngay từ trong tổ chức. Nhiều ý tưởng đổi mới có thể mua hoặc bán trong thị trường mở.

Darrell Rigby và Chris Zook của Bain & Company đã đặt ra thuật ngữ *đổi mới từ thị trường mở* để miêu tả cách các công ty vươn ra ngoài nhằm tìm kiếm những ý tưởng cho sản phẩm và dịch vụ mới của họ. Như Rigby và Zook giải thích trong một bài báo đăng trên Harvard Business Review, sự đổi mới từ thị trường mở thu dụng các liên doanh và liên minh chiến lược nhằm đưa lợi

ích của sự tự do trao đổi vào dòng chảy ý tưởng mới. Hãy xem trường hợp của Pitney Bowes - nhà sản xuất lớn về hệ thống đo lường trong ngành bưu chính - khi công ty này đối diện với nỗi lo sợ bệnh than lần đầu tiên tấn công nước Mỹ vào cuối năm 2001. Công ty không có biện pháp nào để giúp khách hàng và những nhân viên đang gặp nguy hiểm. Với mong muốn có được ý tưởng và giải pháp tức thì, họ đã tìm kiếm sự giúp đỡ từ bên ngoài công ty. Với sự cộng tác của các nhà phát minh bên ngoài, công ty đã nhanh chóng tìm ra kỹ thuật chụp ảnh và quét có khả năng nhận diện những lá thư và bưu kiện bị nhiễm khuẩn.

Theo Rigby và Zook, sự đổi mới từ thị trường mở có bốn thuận lợi nổi bật:

1. Việc tiếp nhận các ý tưởng mới giúp bạn đa dạng hóa sự đổi mới.
2. Khám phá ý tưởng là phương thức hiệu quả để tăng ngân quỹ và giữ nhân tài.
3. Khám phá ý tưởng giúp các công ty đánh giá được giá trị thực của một sự đổi mới.
4. Khám phá và tiếp thu ý tưởng giúp các công ty sàng lọc những điều tốt nhất.

Tất nhiên sẽ có những mạo hiểm khi hợp tác với bên ngoài tổ chức, đặc biệt là nguy cơ không nắm bắt được đầy đủ các ý tưởng mà bạn chia sẻ với người khác trong thị trường mở. Phương án tốt nhất để ngăn chặn nguy cơ này là một cơ cấu thỏa thuận bảo vệ được lợi ích của bạn.

VAI TRÒ CỦA SỰ CHUẨN BỊ VỀ MẶT TINH THẦN

Đúng là rất nhiều ý tưởng được phát hiện tình cờ thông qua quan sát ngẫu nhiên, qua những cuộc tiếp xúc thông thường với khách hàng hay thậm chí là qua những kết quả ngoài dự kiến từ phòng thí nghiệm, nhưng bên cạnh đó còn có một thực tế khác mà Louis Pasteur đã nhận định: “cơ hội nghiêng về sự chuẩn bị của trí óc”. Một trí tuệ ở tư thế sẵn sàng có nhiều khả năng tạo ra được ý tưởng giải quyết vấn đề hoặc nhận ra cơ hội (xem *“Sự cố trong phòng thí nghiệm cho ra đời một sản phẩm mới”*).

Sự chuẩn bị thường được xem là bước đầu tiên trong tiến trình sáng tạo dẫn đến sự đổi mới. Để chuẩn bị cho việc phát sinh ý tưởng, các nhà cải cách tương lai nên xâm nhập vào vấn đề đó. Theo đề xuất của một chuyên gia về quản lý tính sáng tạo, họ cần thực hiện những điều sau:

- Tìm kiếm tài liệu
- Xem xét các khía cạnh của vấn đề
- Trao đổi với người có kinh nghiệm về vấn đề đó
- Làm việc với vấn đề đó
- Không đi theo lối mòn kiến thức đã được mọi người chấp nhận

Một sự cố trong phòng thí nghiệm cho ra đời một sản phẩm mới

Giá trị của sự chuẩn bị về mặt tinh thần được minh họa bằng một phát minh của Scotchgard - người bảo quản vải sợi của 3M. Phát minh này ra đời từ một sự cố trong phòng thí nghiệm vào năm 1953. Khi một nhà nghiên cứu đang thực hiện thí nghiệm về hợp chất cao phân tử hóa học florit thì người phụ tá phòng thí nghiệm vô tình làm đổ một ít dung dịch lên đôi giày tennis của cô. Nhà nghiên cứu cố gắng tẩy chất này nhưng không được. Cô dùng xà phòng và nước, cồn và một số dung môi khác nhưng đều vô hiệu. Cuối cùng, do đã được đào tạo về kỹ thuật cùng với óc quan sát say mê và sự tò mò của mình, một ý nghĩ chợt lóe lên trong đầu cô. Cô lập luận rằng nếu một chất có thể chống lại các dung môi thì nó cũng có thể giữ màu cho vải dệt. Việc phát triển sâu hơn về chất này đã cho ra đời một sản phẩm mới thành công.

VAI TRÒ CỦA CẤP QUẢN LÝ TRONG VIỆC KHUYẾN KHÍCH PHÁT SINH Ý TƯỞNG

Nếu đổi mới là chức năng chính của công ty thì cấp quản lý phải có trách nhiệm khuyến khích sáng tạo ý tưởng đổi mới. Có thể sử dụng các biện pháp truyền thống hay phi truyền thống cho nhiệm vụ này. Những biện pháp đó bao gồm khen thưởng, tạo môi trường đổi mới, tuyển những người có tư duy đổi mới, khuyến khích giao thoa ý tưởng và hỗ trợ các nhà cải cách. Chúng ta hãy xem xét chi tiết từng biện pháp một.

Khen thưởng

Có thể khen thưởng những người có ý tưởng bằng tiền hay bằng hình thức thăng tiến, hoặc cả hai. Thưởng tiền có vẻ hiệu quả hơn khi chúng được căn cứ vào năng lực và khi chúng đem lại cho nhân viên quyền lợi cá nhân trong thành công của tổ chức. Nhiều công ty đổi mới, 3M là một ví dụ, đã dùng các bậc thang nghề nghiệp cả trong kỹ thuật lẫn quản lý để khen thưởng cho ý tưởng sáng tạo. Họ nhận ra không phải ai cũng có thể cất nhắc vào vị trí quản lý được và không phải ai cũng muốn làm quản lý.

Tuy nhiên, việc khen thưởng cho những người đổi mới không nên chỉ dừng lại ở tiền thưởng và sự thăng tiến. Tiền thưởng và sự thăng tiến ngăn chặn cảm giác bị lợi dụng, nhưng nó không khuyến khích tự do suy nghĩ cần cho sự đổi mới. Đối với nhiều người, khen thưởng cho sự đổi mới phải nhấn mạnh đến sự tự do lớn hơn: tự do khám phá linh cảm, theo đuổi trí tò mò, tham gia hội thảo kỹ thuật, tiếp xúc khách hàng và người sử dụng đi đầu... Tiếp cận những nguồn lực lớn hơn cũng là một phần thưởng hữu hiệu khi đổi mới là mục đích.

Môi trường đổi mới

Cấp quản lý phải xác định được môi trường của tổ chức. Các tổ chức có tính đổi mới phải có những đặc điểm sau:

- Cấp quản lý gửi một thông điệp rõ ràng rằng sự thịnh vượng của tổ chức và nhân viên phụ thuộc vào sự đổi mới liên tục.
- Nhân viên không ngại thử hoặc đề xuất những ý tưởng mới.
- Không ai được nghĩ mình có quyền ảnh hưởng xấu đến công việc.

- Không hài lòng với những thành công hiện tại, phải có cảm giác rằng thành công này có thể không kéo dài để liên tục phấn đấu.
- Luôn có chế độ khen thưởng xứng đáng về sự xuất sắc cũng như những đóng góp của nhân viên.
- Tầm nhìn của nhân viên vượt ngoài biên giới của tổ chức: nhân viên tìm kiếm ý tưởng và những thông lệ tốt nhất ở các đối thủ cạnh tranh qua các cuộc tiếp xúc nghề nghiệp và trong những ngành công nghiệp khác.

Nếu môi trường của công ty bạn thiếu những đặc điểm này thì hãy bắt đầu thay đổi môi trường đó.

Tuyển những người có tư duy đổi mới

Tư duy đổi mới ở mỗi người khác nhau. Sau đây là những đặc điểm cá nhân của những người có khả năng tạo ra ý tưởng:

- Am tường một vài lĩnh vực
- Thích làm những công việc có tính chất đổi mới
- Thường xuyên có những đóng góp cá nhân
- Giải quyết vấn đề tốt
- Nhìn nhận vấn đề, sự việc theo những cách mới mẻ và khác biệt.

Nhiều đặc điểm trong số này có thể xác định được qua quy trình tuyển dụng thông thường - trong hồ sơ xin việc, phỏng vấn tuyển dụng, và kiểm tra người tham chiếu. Nhưng đó chỉ là bề ngoài, vì vậy hãy xem xét điểm đặc biệt của những cá nhân này: ví dụ như các kỹ sư có mối quan tâm rộng lớn có thể nói liên các ranh giới về quy tắc kỹ thuật, những nhân viên kỹ thuật

muốn gặp gỡ khách hàng và giải quyết các vướng mắc của họ, và những người học hỏi không ngừng.

Nên tránh tuyển dụng những chuyên gia ôm đồm quá nhiều lĩnh vực - những người học thật nhiều nhưng chẳng thứ nào biết đến nơi đến chốn. Ngoài ra cũng không nên tuyển những người không quan tâm đến khách hàng và những vấn đề của khách hàng.

Khuyến khích giao thoa ý tưởng

Kiến thức và ý tưởng khó có thể xuất hiện khi chúng bị cô lập trong một tổ chức khép kín, trừ khi cánh cửa đó mở ra. Những ý tưởng bị cô lập trước đây sẽ kết hợp với nhau để tạo ra cơ hội thực sự. Bạn có thể khuyến khích sự giao thoa ý tưởng bằng những cách sau:

- Định kỳ phân công lại các chuyên gia kỹ thuật vào các nhóm làm việc khác nhau.
- Gởi nhân viên đến các cuộc hội thảo chuyên nghiệp hay các hội nghị khoa học.
- Thiết lập hệ thống quản lý kiến thức trong công ty để giúp mọi người nắm bắt kiến thức và kinh nghiệm trong một lĩnh vực.
- Tổ chức các sự kiện để đưa chuyên gia bên ngoài đến công ty bạn thuyết giảng và tham gia hội thảo, nhờ đó ý tưởng mà họ chia sẻ sẽ giao thoa với các ý tưởng trong công ty.
- Thu xếp đến thăm khách hàng theo định kỳ.
- Thu xếp các chuyến khảo sát hiện trường để quan sát thực tế trong những ngành công nghiệp khác.
- Tiếp xúc với các nhà phát minh địa phương hay các doanh nghiệp trong cùng lĩnh vực kinh doanh với bạn.

- Tìm các nhà tư vấn có những quan điểm khác nhau.
- Tìm các giảng viên đại học để mời họ tham gia vào nhóm của bạn hoặc các hoạt động tư duy chiến lược của công ty.

Hỗ trợ các nhà cải cách

Các nghệ sĩ thường tìm kiếm cho mình những nhà bảo trợ vững chắc để họ yên tâm sáng tác. Tương tự như vậy, các nhà cải cách cũng cần sự hỗ trợ đặc lực của những nhà quản lý. Không có sự hỗ trợ đó, nhiều ý tưởng sẽ khó thực hiện.

Hỗ trợ từ cấp quản lý không cần thiết phải có nguồn vốn và nguồn nhân lực quy củ, đặc biệt là trong các giai đoạn đầu. Nhưng các nhà lãnh đạo có thể cung cấp những nguồn lực mà những người đổi mới cần để phát triển ý tưởng của họ như không gian làm việc riêng để tiến hành thí nghiệm; một ít ngân quỹ để mua sắm trang thiết bị; miễn một số trách nhiệm cho họ để họ yên tâm theo đuổi ý tưởng.

Các nhà lãnh đạo cũng có thể giữ gìn những ý tưởng giá trị, không để cho chúng bị hủy hoại bởi cơ chế tổ chức. Dưới đây là dấu hiệu của cơ chế tổ chức có thể ảnh hưởng đến ý tưởng?

- *Quan điểm tiêu cực rằng ý tưởng mới không phục vụ khách hàng hiện tại.* Đó là hội chứng “sự khắc nghiệt của thị trường được phục vụ”.

Giải pháp khắc phục: Nhắc nhở mọi người rằng khách hàng hiện tại chỉ là một phân khúc trong thế giới khách hàng rộng lớn. Ý tưởng mới có thể là chìa khóa cho các phân khúc thị trường khác. Cũng nên nhớ rằng những khách hàng không thích ý tưởng mới có thể thay đổi quan điểm của họ một khi ý tưởng đó được hoàn thiện và có giá trị cạnh tranh.

- *Cho rằng ý tưởng mới đe dọa việc kinh doanh hiện tại.* “Nếu chúng ta làm điều này thì doanh số hiện tại của chúng ta sẽ bị suy giảm.”

Giải pháp khắc phục: Hãy nhớ rằng nếu bạn không chiếm lĩnh thị trường bằng sản phẩm khác hoàn hảo hơn thì những công ty khác sẽ làm điều đó.

- *Chủ quan rằng thị trường tiềm năng dường như quá nhỏ bé so với quy mô hiện tại của công ty.* Các công ty lớn thường bỏ lỡ những cách tân quan trọng vì họ cho rằng tiềm năng quá nhỏ. “Chúng ta là một công ty giá trị 2 tỷ đôla, tại sao chúng ta phải loanh quanh trong việc chỉ đem về doanh số 5 triệu đôla?” Đây là một lập luận có vẻ vô cùng thuyết phục vì công ty cần phải duy trì trọng tâm hoạt động của mình.

Giải pháp khắc phục: Hãy nhớ rằng nhiều đổi mới ban đầu chỉ thu hút một thị trường nhỏ, nhưng dần dần thị trường sẽ được mở rộng khi công nghệ cải thiện và được sự hưởng ứng nhiệt tình từ phía khách hàng. (Ví dụ: nghiên cứu thị trường về loại máy mới gọi là “máy vi tính” lúc đầu chỉ dành cho mười đơn vị là các tổ chức khoa học và quốc phòng. Tương tự như thế, Internet ban đầu chỉ dành làm phương tiện kết nối giao tiếp cho các tổ chức khoa học và học thuật.)

Có nhiều tổ chức không nhận ra là mình đang cản trở tính sáng tạo. Bảng 3-1 có thể giúp bạn hoặc nhóm của bạn suy nghĩ xem liệu những điều được liệt kê dưới đây gây cản trở cho nỗ lực sáng tạo của bạn hay xây dựng tính sáng tạo mà bạn muốn nuôi dưỡng. Hãy thêm ý kiến riêng của bạn vào danh sách.

BẢNG 3-1

Những yếu tố cản trở hoặc xây dựng tính sáng tạo

Yếu tố cản trở tính sáng tạo	Yếu tố xây dựng tính sáng tạo
Sự thiên cận	Có khả năng xoay xở
Tuân thủ quy tắc quá chặt chẽ và thường xuyên	Tư duy thông thoáng, không giới hạn bởi quy tắc
Xem sự khôi hài chỉ là trò phụ phẩm	Có óc khôi hài
Chỉ tập trung vào giải pháp đúng	Tập trung khám phá tiềm năng
Hay chỉ trích	Biết chấp nhận
Sợ thất bại	Khả năng chấp nhận thất bại và biết học hỏi
Không dám mạo hiểm	Dám mạo hiểm
Không sẵn sàng tiếp nhận quan điểm hay ý kiến khác	Tích cực lắng nghe và chấp nhận sự khác biệt
Thiếu cởi mở với ý tưởng	Tiếp thu ý tưởng
Có vấn đề tranh giành quyền lực	Hợp tác, tập trung vào lợi ích đôi bên
Nè tránh sự mơ hồ	Chấp nhận sự mơ hồ
Không khoan nhượng	Bao dung
Thiếu linh động	Linh động
Bỏ cuộc quá sớm	Cam kết theo đuổi đến cùng
Lo lắng quá mức về suy nghĩ của người khác	Tập trung cao độ
Cho rằng mình không có khả năng sáng tạo	Nhận ra tiềm năng sáng tạo của bản thân

HAI PHƯƠNG PHÁP LÀM NẢY SINH Ý TƯỞNG

Các công ty sử dụng nhiều biện pháp để tạo ra ý tưởng mới. Quyển sách này sẽ trình bày hai phương pháp phổ biến: động não và bắt bóng.

Động não

Để động não hiệu quả, hãy theo năm nguyên tắc chính sau đây:

1. **Tập trung.** Nên tập trung vào một vấn đề cụ thể và giới hạn trong phạm vi nhất định của thế giới thực.
2. **Treo lại phán xét.** Không nên phán xét bất kỳ ý tưởng nào khi ý tưởng đang được phát sinh. Ngay cả những ý tưởng có vẻ ngớ ngẩn nhất cũng cần được khuyến khích.
3. **An toàn cá nhân.** Hãy đảm bảo rằng những ý tưởng chưa phổ biến hoặc những ý tưởng đe dọa hiện trạng sẽ không khiêu khích sự tố cáo.
4. **Thảo luận theo thứ tự.** Giới hạn thảo luận trong một cuộc trao đổi và tập trung vào chủ đề.
5. **Dựa trên ý tưởng.** Cố gắng dựa trên ý tưởng của người khác bất cứ nơi nào có thể.

Phương pháp động não rơi vào những phạm trù sau: phác thảo tầm nhìn, điều chỉnh và thử nghiệm. Mỗi phạm trù dùng một quy trình tư duy tương đối khác biệt nhưng vẫn có một vài điểm chung. Ví dụ, kỹ thuật điều chỉnh và thử nghiệm bắt đầu bằng dữ liệu hiện có và dùng cảm nhận trực giác để vẽ ra ý tưởng từ các dữ kiện đó. Kỹ thuật phác thảo tầm nhìn trước tiên sử dụng quá trình trực giác rồi sau đó thu thập thông tin và phân tích dữ liệu.

PHÁC THẢO TẦM NHÌN. Phương pháp phác thảo tầm nhìn đòi hỏi con người phải tưởng tượng chi tiết một giải pháp lý tưởng, dài hạn rồi tìm cách đạt được nó. Mục tiêu ở đây là phá vỡ quan điểm chống lại ý nghĩ đổi mới. Khi bạn nghĩ được một vài ý tưởng cấu thành giải pháp lý tưởng, hãy đặt câu hỏi xem nên làm gì để những ý tưởng đó trở thành hiện thực. Bảng 3-2 tóm tắt kỹ thuật phác thảo tầm nhìn.

BẢNG 3-2**Kỹ thuật phác thảo tầm nhìn****Danh sách những điều mong muốn****Tạo ra ước vọng**

Hãy yêu cầu mọi người tưởng tượng ra một tình huống lý tưởng mà bạn được ban cho bất kỳ ước nguyện nào bạn muốn, chẳng hạn như phép màu của bà tiên, một giải thưởng xổ số hay bất cứ điều gì khác. Hãy chọn một nơi yên tĩnh không bị quấy rầy hoặc chơi một bản nhạc êm đềm.

Khám phá tiềm năng

Khuyến khích mọi người xem lại danh sách của họ: Họ đã khám phá được gì về bản thân hay tình huống? Sau đó chuyển sang bước khác: Điều gì thực sự biến ước mơ này thành sự thật?

Viễn cảnh lý tưởng

Hãy yêu cầu cả nhóm tưởng tượng xem một tương lai hay giải pháp lý tưởng sẽ như thế nào. Điều này có thể thực hiện bằng từ ngữ hoặc hình ảnh. Ví dụ, những người tham gia có thể xem các tạp chí có nhiều hình ảnh, chọn hình ảnh và dán chúng lại với nhau thành một bức tranh toàn cảnh. Hãy theo đuổi sự sáng tạo thông qua thảo luận và khám phá.

Tính thời gian

Đề nghị những người tham gia tưởng tượng rằng họ có thể đi du lịch từ năm đến bảy năm từ bây giờ. Tình huống đó sẽ như thế nào? Điều gì được thực hiện? Hãy thêm vào bất cứ câu hỏi nào liên quan đến thử thách sáng tạo đang được khám phá.

ĐIỀU CHỈNH. Kỹ thuật phác thảo tầm nhìn bắt đầu với giả thiết rằng không có sự ép buộc nào cả. Trái lại, kỹ thuật điều chỉnh bắt đầu bằng hiện trạng - với công nghệ hoặc điều kiện hiện tại - và cố gắng tạo sự thích nghi. Một cách hữu hiệu để thấy sản phẩm hay dịch vụ hiện tại của bạn có thể được điều chỉnh như thế nào là hãy nhìn vào nó như thể bạn là một khách hàng. Hãy xem xét mọi đặc điểm của sản phẩm hay dịch vụ và cách nó thêm hoặc bớt giá trị cho bạn.

THỬ NGHIỆM. Thử nghiệm giúp bạn kết hợp các yếu tố một cách có hệ thống bằng nhiều cách khác nhau rồi kiểm tra lại sự kết hợp đó. Phương pháp này liên quan đến việc tạo ra ma trận. Ví dụ, một chủ cơ sở rửa xe tìm thị trường mới hoặc mở rộng dịch vụ sẽ bắt đầu bằng cách liệt kê các thông số: cách rửa, sản phẩm được rửa, thiết bị, và sản phẩm để bán. Dưới mỗi thông số này, ông sẽ lên danh sách những thay đổi có thể xảy ra mà ông nghĩ đến. Tùy theo mỗi loại thiết bị, sự thay đổi đó có thể là bình xịt, băng tải, phòng rửa, máy sấy và bàn chải. Những dịch vụ cần tẩy rửa có thể là xe hơi, nhà cửa, áo quần... Kết quả cuối cùng cho phép người chủ sở hữu kết hợp các tiềm năng kinh doanh mới bằng cách dùng những phương án được liệt kê dưới các cột.

Bắt bóng

Bắt bóng là một trong những phương pháp quản lý phổ biến của người Nhật. Đây là một phương pháp xuyên chức năng nhằm đạt được hai mục đích: cải thiện hoặc làm phong phú ý tưởng, và tạo sự trao đổi giữa các cá nhân tham gia. Một khi bạn đã phát sinh ý tưởng, bạn có thể xây dựng và cải thiện nó bằng phương pháp này.

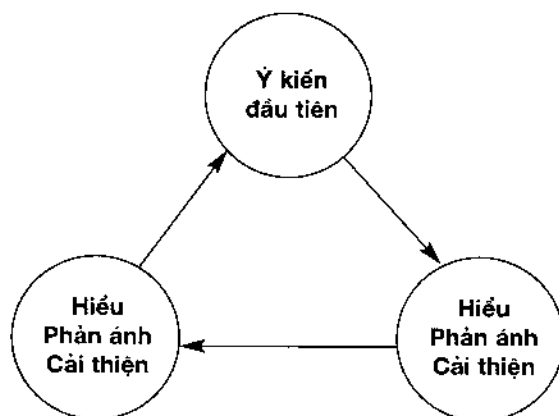
Sau đây là cách thức hoạt động của phương pháp bắt bóng. Đầu tiên, ý tưởng được “tung” vào tổ chức để mọi người xem xét, như trong hình 3-1. Ý tưởng này có thể là một mục tiêu chiến lược mới, một sản phẩm mới, hay cách thức mới để cải thiện tiến độ công việc. Bất cứ ai “bắt” được ý tưởng này đều có trách nhiệm hiểu nó, chiêm nghiệm nó và cải thiện nó theo một cách nào đó. Rồi người này sẽ tung ý tưởng đã cải thiện về lại nhóm, ý tưởng lại tiếp tục được người khác bắt và cải thiện. Như vậy ý tưởng vận động trong một chu kỳ được cải thiện đều đặn. Khi tất cả mọi

người cùng tham gia, họ sẽ có ý thức chia sẻ sự sở hữu và cam kết với ý tưởng đó.

Bất cứ khi nào tổ chức của bạn cần phát triển một ý tưởng thô và muốn mọi người cùng tham gia phát triển, hãy thực hiện phương pháp bắt bóng.

HÌNH 3-1

Mô hình Bắt bóng



TÓM TẮT

Ý tưởng là nguồn gốc cho mọi sự đổi mới. Bạn chẳng thể tiến xa nếu thiếu ý tưởng. Trong cuộc chạy đua đổi mới, tổ chức nào có nhiều ý tưởng sẽ nắm phần lợi thế. Chương này bàn về những nguồn ý tưởng đổi mới chính:

- **Kiến thức mới.** Mặc dù thường phải mất một thời gian dài để đi từ kiến thức mới đến những sản phẩm có thể tiêu thụ được trên thị trường, đây vẫn là nguồn gốc của nhiều đổi mới triệt để.

- **Ý tưởng từ khách hàng.** Khách hàng có thể cho bạn biết những thiếu sót của sản phẩm cũng như chỉ ra những nhu cầu mà sản phẩm chưa đáp ứng.
- **Người sử dụng đi đầu.** Họ là những người (hay công ty) có nhu cầu vượt ra ngoài xu hướng thị trường. Hãy xem những gì họ đang làm hôm nay để đáp ứng những nhu cầu sẽ gặp phải trong tương lai.
- **Thiết kế mang tính đồng cảm.** Là một phương pháp phát sinh ý tưởng mà nhờ đó các nhà cải cách quan sát được cách con người sử dụng sản phẩm và dịch vụ hiện hữu như thế nào trong môi trường riêng của họ. Hãy quan sát cách các khách hàng hiện tại và tương lai đang hoạt động và cố gắng giải quyết vấn đề.
- **Những nhà máy phát minh hay nhóm đặc nhiệm.** Các phòng thí nghiệm R&D và các dự án đặc biệt có nhiệm vụ khác thường và cơ sở hoạt động riêng biệt.
- **Đổi mới từ thị trường mở.** Tự do trao đổi ý tưởng giữa các tổ chức thông qua các liên doanh và liên minh chiến lược.

Chương này kết thúc với những đề xuất về cách thức mà cấp quản lý có thể khuyến khích sáng tạo ý tưởng:

- Khen thưởng những người có ý tưởng hay bằng tiền hoặc bằng thăng tiến hoặc cả hai
- Tạo môi trường đổi mới
- Tuyển dụng những người có tư duy đổi mới
- Khuyến khích giao thoa ý tưởng
- Hỗ trợ

4

NHẬN BIẾT CƠ HỘI

Đừng để cơ hội vượt khỏi tầm tay

Nội dung chính:

- *Phương pháp nhận ra giá trị*
- *Đánh giá sơ bộ hoạt động kinh doanh do cơ hội mang lại*
- *Các bí quyết tăng khả năng nhận biết cơ hội*

Những ý tưởng đổi mới rất thú vị và cần được đem ra mổ xẻ, thảo luận với các đồng nghiệp. Tuy nhiên, có một sự khác biệt lớn giữa ý tưởng thú vị và ý tưởng tiêu biểu cho một cơ hội kinh doanh thực sự. Motorola đã có ý tưởng sử dụng một hệ thống vệ tinh để cung cấp dịch vụ điện thoại di động khắp nơi trên hành tinh (dự án Iridi). Đó là một ý tưởng hay nhưng khi triển khai thì nó không đem lại nhiều cơ hội kinh doanh. Trái lại, nhà khoa học Art Fry của 3M đã có ý tưởng sử dụng một chất kết dính kém để làm giấy ghi chú. Ý tưởng này đã đem lại cơ hội kinh doanh thật sự. Sau một loạt khởi đầu không mấy thành công, cơ hội đó đã được khẳng định, và hầu như những ai làm công việc văn phòng bây giờ đều có một tập giấy dính Notes bên cạnh.

Nhận biết cơ hội là một quá trình tư duy, nó phải trả lời câu hỏi mà mọi nhà cải cách đều đặt ra: Ý tưởng này có giá trị thực sự cho khách hàng hiện tại và tiềm năng hay không? Trả lời được chính xác câu hỏi này có lẽ cũng quan trọng như có một ý tưởng đổi mới hoặc phát triển một bước đột phá khoa học. Norman Augustine, cựu giám đốc điều hành của Lockheed Martin đồng thời là một nhà cải cách vĩ đại trong lĩnh vực không gian vũ trụ đã nhìn nhận sự việc theo cách này khi phát biểu: *“Ý tưởng hoàn hảo phải có đủ sức mạnh để nhận biết các bước đột phá mà nó có thể đem lại”*.

Một số nhà cải cách đã truyền đạt sự nhận biết cơ hội theo cách dễ nhớ hơn. *“Một ý tưởng sẽ làm nên cuộc cách mạng trong kinh doanh”*, Henry Benedict đã nói với Philo Remington như vậy sau khi xem buổi triển lãm máy đánh chữ đầu tiên. Còn Thomas Edison đã viết *“Tôi hoàn toàn bị thuyết phục”* khi ông mô tả tiềm năng của bóng đèn điện.

Cơ hội đổi mới không phải lúc nào cũng rõ ràng. Các nhà cải cách phải tự hỏi mình: *“Chúng ta có thể làm gì với cái này?”* Đó là câu hỏi mà các nhà nghiên cứu Biomax của DuPont phải mất nhiều năm để trả lời. Ban đầu, các nhà nghiên cứu của DuPont nghĩ rằng những tấm nguyên liệu mỏng có thể sử dụng để làm lớp lót cho tờ giấy trẻ em. Nhưng các nhà sản xuất tờ giấy không thích điều đó. Sau khi xếp xó loại nguyên liệu đó trong một thời gian dài, một nhân viên chợt nghĩ đến việc sử dụng chúng trong những đồn điền chuối ở Trung Mỹ vì nguyên liệu này có thể bảo vệ trái cây đến mùa thu hoạch, sau đó phân hủy nó trong một lớp bọc không gây hại. Tuy nhiên nó cũng không mang lại nhiều cơ hội kinh doanh thực sự. Cuối cùng thì người ta cũng tìm ra nhiều ứng dụng cho loại nguyên liệu hữu ích và đa năng này.

Thậm chí khi thấy được cơ hội, thì có thể cơ hội đó vẫn quá nhỏ so với tiềm năng đổi mới. Điều đó đã xảy ra cho radio vào những năm đầu thế kỷ 20. Nhà phát minh Guiseppe Marconi đã tạo một bước tiến lớn trong ngành điện báo vô tuyến vào những năm 1890. Ông đã nhận ra cơ hội phát triển này rất quan trọng tuy nó vẫn tồn tại một số giới hạn: sự truyền thông từ thuyền vào đất liền. Chính phủ, các chủ thuyền và các nhà bảo hiểm hàng hải đã rất ủng hộ để Marconi có thể cho ra đời một doanh nghiệp thành công. Sự đổi mới của ông đã cứu vớt hàng ngàn mạng sống trên biển: chỉ riêng vụ đắm tàu Titanic năm 1912, 700 mạng người đã được cứu sống. Nhưng tiềm năng thương

mại thực sự của truyền thanh qua sóng radio đã lãng tránh Marconi cho đến năm 1922, khi xuất hiện loại hình giải trí âm nhạc bằng truyền thanh vô tuyến. Đột nhiên, radio vượt ra ngoài phạm vi thông thường là một phương tiện truyền tải thông tin theo mã Morse giữa các trạm. Cuối cùng mọi người đã công nhận tiềm năng của nó là một phương tiện truyền thanh để chia sẻ tin tức và giải trí với cộng đồng.

Cơ hội hạn hẹp cho công nghệ radio của Marconi không phải là trường hợp duy nhất. Internet cũng đi theo một lộ trình tương tự. Khởi đầu nó là loại phương tiện truyền thông nhanh trong các viện khoa học và nghiên cứu học thuật, nhưng sau đó đã được ứng dụng rộng rãi trong công chúng và kinh doanh, dưới hình thức giao tiếp giữa doanh nghiệp với người tiêu dùng và giữa các doanh nghiệp với nhau. Như vậy, nhận biết cơ hội là một quá trình diễn ra từ từ, cánh cửa cơ hội đầu tiên sẽ mở ra những cánh cửa tiếp theo.

PHƯƠNG PHÁP NHẬN BIẾT CƠ HỘI

Nhận biết cơ hội đổi mới thường có tính may rủi. Dữ liệu về kết quả đổi mới cũng hạn chế hoặc mang tính suy đoán vì chúng ta chỉ có thể suy luận cách khách hàng phản ứng về những sản phẩm thương mại được đổi mới. Kết quả là nhiều nhà cải cách hoặc không thể nhận ra cơ hội hoặc đánh giá chúng quá cao. Cả hai sai lầm này đều vô cùng tai hại.

Mặc dù không có công thức chung cho việc nhận biết cơ hội, song W. Chan Kim và Renée Mauborgne đã mô tả một phương pháp được gọi là biểu đồ tiện ích cho người mua để chỉ ra khả năng khách hàng bị thu hút trước một sản phẩm hay ý tưởng mới. Kim và Mauborgne tin vào việc tập trung cho tiện

ích của đổi mới, tức là cách nó làm thay đổi cuộc sống của khách hàng. Biểu đồ tiện ích cho người mua như hình 4-1 giúp các nhà cải cách nghĩ đến hai điều: (1) đòn bẩy mang lại tiện ích cho người tiêu dùng, và (2) những giai đoạn khác nhau trong “chu trình kinh nghiệm của người mua”. Chu trình này đi từ khi mua hàng đến khi loại bỏ. Mỗi giai đoạn sẽ xoay quanh một phạm vi rộng lớn và đa dạng về các kinh nghiệm cụ thể. Một nhà cải cách có thể sử dụng biểu đồ này để xác định tiện ích do sản phẩm hay dịch vụ mới mang lại ở những giai đoạn khác nhau trong chu trình kinh nghiệm của người mua.

Trong một bài báo đăng trên tờ Harvard Business Review, Kim và Mauborgne đã đưa ra một ví dụ về nhà môi giới chiết khấu Charles Schwab. Với dịch vụ điện thoại 24/7 (và sau đó là trực tuyến), Schwab đã tạo ra tiện ích trong ô “*mua hàng - tiện dụng*” của ma trận này. Bằng cách xác nhận thương vụ tức thời qua một kết nối an toàn, công ty đã tạo ra tiện ích trong ô “*mua hàng - rủi ro*”.

Bạn có thể dùng hình 4-1 để đánh giá tiện ích của ý tưởng cải tiến. Hãy tự vấn những câu hỏi sau:

- Chúng ta có thể tạo ra tiện ích lớn nhất cho khách hàng ở đâu? Ý tưởng của chúng ta có lấp đầy khoảng trống này không?
- Tiện ích đó cao hơn hay thấp hơn so với tiện ích mà dịch vụ hay sản phẩm của đối thủ cạnh tranh đem lại?
- Tiện ích nào trong số này có ý nghĩa nhất đối với khách hàng?
- Chúng ta có thể thiết kế lại ý tưởng sản phẩm hay dịch vụ như thế nào để mang lại tiện ích lớn nhất cho người tiêu dùng trong những lĩnh vực có ý nghĩa nhất đối với khách hàng?

Khi trả lời từng câu hỏi này, bạn có thể sẽ có cảm nhận tốt về tiềm năng kinh doanh của một ý tưởng đổi mới.

HÌNH 4-1

Biểu đồ tiện ích cho người mua

		Sáu giai đoạn trong chu kỳ kinh nghiệm của người mua					
		Mua hàng	Giao hàng	Sử dụng	Bổ sung	Bảo hành	Loại bỏ
Sáu đơn bất tiện ích	Năng suất chung						
	Đơn giản						
	Tiện dụng						
	Rủi ro						
	Thú vị và giàu hình ảnh						
	Thân thiện với môi trường						

Các bí quyết tăng khả năng nhận biết cơ hội

Mặc dù nhận biết cơ hội thường diễn ra trong tâm thức của mỗi nhân viên, nhưng cấp quản lý cũng có thể áp dụng các bước sau đây để tạo điều kiện thuận lợi cho điều này.

- Rõ ràng về chiến lược và các mục tiêu dài hạn của công ty. Điều này giúp nhân viên trả lời câu hỏi: “Ý tưởng của tôi có phù hợp với chiến lược của công ty hay không?” Nhân viên không thể đưa ra câu trả lời nếu không hiểu gì về chiến lược.
- Cho các kỹ sư và nhà nghiên cứu tiếp cận khách hàng và công việc tiếp thị. Hành động này chuẩn bị cho việc nhận biết cơ hội trong những cá nhân này.
- Bỏ nhiệm quyền hạn và vị thế cho người có ý tưởng để thực hiện chúng. Đây là một trong những khám phá của Leifer và đồng nghiệp của ông trong nghiên cứu về đổi mới triệt để. Từ “cương vị” thường là vị trí quản lý phát triển kinh doanh - người đóng vai trò như một mắt xích giữa các nỗ lực R&D của công ty và khách hàng cùng những vấn đề của họ.

ĐÁNH GIÁ SƠ BỘ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Hãy giả sử rằng ý tưởng đổi mới của bạn xứng đáng là một cơ hội đích thực, nghĩa là nó có giá trị thực sự cho khách hàng. Một nhiệm vụ nữa cần phải thực hiện trước khi đưa ý tưởng vào quá trình phát triển và nghiên cứu thị trường chính thức là: đánh giá sơ bộ hoạt động kinh doanh. Việc đánh giá này phải xem xét dưới ba vấn đề chính sau đây:

1. Đổi mới này có phù hợp với chiến lược của công ty không?
2. Bạn có đủ năng lực chuyên môn để thực hiện nó không?
3. Bạn có năng lực kinh doanh để thực hiện nó thành công không?

Chú ý rằng việc đánh giá sơ bộ này chỉ mang tính định lượng. Việc sàng lọc ý tưởng định lượng sẽ diễn ra sau đó, khi ý tưởng này được hoàn thiện hơn. Ở điểm này, đơn giản bạn chỉ cần xác định liệu cá nhân hay tập thể nào nên sử dụng thời gian và nguồn lực để khám phá ý tưởng và phát triển nó ở mức cao hơn.

Sự phù hợp chiến lược

Có thể ý tưởng của bạn hay, nhưng nếu thiếu sự phù hợp với chiến lược của công ty thì việc phát triển và thương mại hóa ý tưởng ấy có thể đem lại những khó khăn lâu dài. Ví dụ, một hệ thống mới để sản xuất cà phê hơi tốn một nửa thời gian sẽ không phù hợp về mặt chiến lược với nhà môi giới Charles Schwab, nhưng một chương trình phần mềm hoạch định tài chính mới và dễ sử dụng thì lại phù hợp. Điều đó thật hiển nhiên. Sự phù hợp chiến lược của những ý tưởng quanh công ty bạn có thể ít rõ ràng hơn nhiều, vì vậy hãy tập trung suy nghĩ về vấn đề phù hợp chiến lược.

Bạn nên làm gì với một ý tưởng hay nhưng thiếu sự phù hợp với chiến lược? Theo hầu hết các định nghĩa thì một ý tưởng hay phải mang lại tiềm năng lợi nhuận cho ai đó. Nhưng với đội ngũ nhân viên được trang bị nghèo nàn thì tiềm năng đó sẽ không bao giờ được nhận biết. Ngoài ra, việc dấn thân vào một lĩnh vực đổi mới xa lạ là rất mạo hiểm. Vì vậy, việc lựa chọn phải dựa trên một trong ba yếu tố: bỏ qua ý tưởng, cấp phép chuyển giao ý tưởng cho người có thể thực hiện, hoặc tạo ra một tổ chức riêng biệt hay liên doanh để phát triển ý tưởng ấy. Hãy xem xét hai yếu tố sau cùng:

Động cơ đằng sau việc cấp phép chuyển giao ý tưởng rất phổ biến. Sau đây là một ví dụ điển hình. Một công ty nhỏ chuyên kinh doanh về dược phẩm đã phát triển và được phê

duyet để sản xuất và bán một loại thuốc mới. Nhưng công ty đó không có khả năng sản xuất cũng không có mạng lưới phân phối hiệu quả. Cuối cùng công ty quyết định rằng phương án tốt nhất là trao quyền sản xuất và phân phối cho một công ty được lớn và đổi lại được thanh toán trước kèm theo tiền bản quyền sáng chế tính trên doanh thu. Như vậy, nhà cải cách này nắm bắt giá trị từ phát minh của mình dù họ thiếu khả năng thực hiện thành công phát minh ấy.

Liên doanh cũng hoạt động theo nguyên tắc tương tự bằng cách bổ sung cho nhau các nguồn lực để nắm bắt giá trị. Ở đây, nhà cải cách hợp sức với một tổ chức thiếu nguồn lực, thiếu năng lực hoặc thiếu khả năng tiếp cận thị trường. Khi làm việc cùng nhau, hai tổ chức này (hay nhiều hơn) có thể thực hiện thành công cơ hội đã được nhận biết.

Năng lực kỹ thuật

Mỗi công ty phải có ít nhất một khả năng chuyên môn. Nhà môi giới chứng khoán phải có khả năng về thương mại, tạo lập thị trường và hệ thống thông tin. Một công ty thép cán phải có chuyên môn về luyện kim, sản xuất, vận tải... Công ty của bạn có bí quyết kỹ thuật để phát triển thành công một ý tưởng không? Nếu có, hãy bắt tay vào thực hiện. Còn nếu không, liệu có thể mua lại bí quyết sản xuất đó?

Năng lực kinh doanh

Năng lực kinh doanh bao gồm tiếp thị, phát triển sản phẩm mới, khả năng phục vụ đối tượng khách hàng cụ thể, khả năng quản lý trang thiết bị và đội ngũ nhân viên toàn doanh nghiệp... Năng lực kinh doanh cốt lõi của công ty bạn là gì? Chúng có trùng với

ý tưởng đổi mới mang lại sự thành công? Nếu công ty bạn thiếu bất kỳ năng lực cần thiết nào thì hãy tự hỏi rằng liệu ý tưởng này có đủ lớn để biện minh cho nỗ lực và chi phí phát triển những năng lực đó hay không.

TÓM TẮT

Chương này đề cập một hoạt động quan trọng của việc nhận biết cơ hội, đó là nỗ lực để trả lời câu hỏi: Ý tưởng này có mang lại một giá trị thực sự cho khách hàng hiện tại hoặc tiềm năng không?

Dựa trên biểu đồ tiện ích cho người mua của Kim và Mauborgne, chương này đã đưa ra một phương pháp nhận biết giá trị, giúp các nhà cải cách nghĩ đến hai điều: (1) đòn bẩy mang lại tiện ích cho khách hàng, và (2) những giai đoạn khác nhau trong “chu trình kinh nghiệm của người mua”, từ khi mua hàng đến lúc loại bỏ.

Đánh giá sơ bộ hoạt động kinh doanh do cơ hội mang lại là một biện pháp sàng lọc khác để tách những ý tưởng tốt ra khỏi phần còn lại. Nó đặt ra ba câu hỏi chính: Việc đổi mới này có phù hợp với chiến lược của công ty không? Công ty có năng lực kỹ thuật để thực hiện việc đó không? Công ty có năng lực kinh doanh để thực hiện thành công không? Nếu bạn trả lời có cho cả ba câu hỏi trên thì ý tưởng đó rất tiềm năng.

Cuối cùng, chương này đề xuất một số điều mà cấp quản lý có thể làm để tạo điều kiện nhận biết cơ hội cho nhân viên.

5

ĐƯA Ý TƯỞNG ĐỔI MỚI ĐẾN VỚI THỊ TRƯỜNG

Ý tưởng đó có khả thi không?

Nội dung chính:

- *Phễu ý tưởng*
- *Hệ thống giai đoạn - công và vấn đề thận trọng khi sử dụng*
- *Vấn đề tài chính trong việc đổi mới*
- *Mở rộng sự đổi mới qua nền tảng sản phẩm*

Không phải ý tưởng nào có tiềm năng thương mại cũng có thể thành công khi áp dụng vào thực tế. Thậm chí sau khi vượt qua công đoạn đánh giá sơ bộ về hoạt động kinh doanh đã trình bày ở chương trước, việc đổi mới vẫn có thể gặp phải những khó khăn như thiếu khả thi về kỹ thuật, quá tốn kém để đưa vào sản xuất hay không được khách hàng hưởng ứng. Nhiều ý tưởng bị loại bỏ trong quá trình phát triển là một thực tế mà các công ty phải chấp nhận. Chính vì vậy, họ cũng thừa nhận tầm quan trọng của việc sàng lọc kỹ càng những ý tưởng yếu kém và không phù hợp.

Chương này bàn về những biện pháp của các công ty hàng đầu để xác định xem những ý tưởng nào sẽ bị loại bỏ, những ý tưởng nào sẽ được thực hiện và hỗ trợ trong suốt quá trình phát triển và thương mại hóa.

PHỄU Ý TƯỞNG

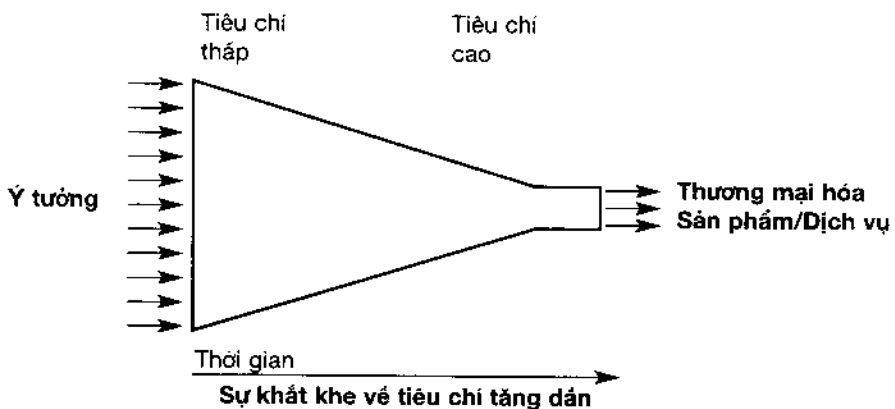
Các công ty đổi mới phải loại bỏ những ý tưởng không khả thi càng sớm càng tốt, trước khi chúng lấy mất của bạn những nguồn lực đáng kể. Thậm chí những ý tưởng đã vượt qua phần kiểm tra nhận biết cơ hội đã trình bày ở chương 4 cũng phải được sàng lọc để xác định những ý tưởng hứa hẹn nhất. Việc nghiên cứu kỹ lưỡng một ý tưởng luôn đòi hỏi nhiều chi phí về

nhân lực, thử nghiệm, nghiên cứu thị trường... Vì thế công ty càng nhanh chóng loại bỏ những ý tưởng không mang lợi ích kinh tế thì càng ít tốn chi phí. Điều này còn có ưu điểm là giúp các nguồn lực ở trong tư thế sẵn sàng cho một vài ý tưởng mang lại lợi ích thực sự.

Các nhà phát triển sản phẩm và các học giả đã có một thời gian dài sử dụng cụm từ *phễu ý tưởng* như một phép ẩn dụ để miêu tả vấn đề trên. Quan sát hình 5-1, chúng ta có thể thấy phễu có miệng rộng để mọi ý tưởng chưa được phát triển và sàng lọc sơ bộ có thể qua được. Khi phễu hẹp dần thì các tiêu chí để được lưu lại trong phễu cũng trở nên khắt khe hơn. Quá trình sàng lọc bao gồm những công đoạn: điều chỉnh, thí nghiệm, nghiên cứu thị trường, sản xuất mẫu thử. Một số ý tưởng tồn tại lâu hơn những ý tưởng khác trong quá trình sàng lọc nhưng chỉ một số ít vượt qua hoàn toàn để tiến đến quá trình thương mại hóa.

HÌNH 5-1

Phễu ý tưởng



Khái niệm phiếu ý tưởng đưa ra một số vấn đề quan trọng cho các nhà cải cách:

- Tiêu chí để được lưu lại trong phiếu là gì?
- Nên dành thời gian bao lâu cho công đoạn phát triển và thí nghiệm trước khi quyết định loại bỏ?
- Nên đưa ra quyết định loại bỏ như thế nào?

Không có câu trả lời đúng hay sai cho bất kỳ câu hỏi nào trên đây. Tuy nhiên, những câu trả lời khác nhau sẽ mang lại những kết quả khác nhau. Ví dụ, một công ty cho phép giữ các ý tưởng trong phiếu suốt thời gian dài - nghĩa là công ty tạo mọi điều kiện để thử thách chúng - để tránh bỏ sót một ý tưởng hay. Tuy nhiên, chi phí cho việc này lại cao hơn so với việc công ty nhanh chóng loại bỏ ý tưởng. Một công ty loại bỏ ý tưởng chậm cũng mất nhiều thời gian hơn để chọn ra những ý tưởng hay nhất và đưa vào quá trình thương mại hóa, nếu những yếu tố khác ngang bằng nhau. Điều này kéo dài toàn bộ quy trình phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty, và thường có hậu quả tiêu cực. Lý do có thể là công ty không đủ nhân lực để đánh giá và loại bỏ ý tưởng. Khi nhân viên càng mất nhiều thời gian để đánh giá và loại bỏ một ý tưởng thì những ý tưởng khác càng phải chờ đợi lâu, làm ảnh hưởng đến thời gian của toàn bộ chu trình.

Trái lại, nếu công ty nhanh chóng loại bỏ ý tưởng sẽ giảm được chi phí và thời gian trong toàn bộ chu trình phát triển. Nhưng sự vội vàng có thể vô tình giết chết một ý tưởng hay nếu nhân viên chưa đủ tầm nhận thức để thấy được tính hiệu quả của ý tưởng. Khả năng phạm sai lầm thường xảy ra nhất với những ý tưởng đòi hỏi nỗ lực đánh giá nhiều hơn. Phương pháp loại bỏ nhanh chóng cũng có thể ảnh hưởng không tốt đến những người mà công ty giao trọng trách nuôi dưỡng những ý tưởng hay. Họ có thể ngừng đưa ra ý tưởng mới nếu họ nhận

thấy ý tưởng của họ bị bác bỏ mà không được cân nhắc thận trọng và công bằng.

Vì vậy, công ty một mặt phải để ý đến những ý tưởng tốt, mặt khác cũng phải để ý đến các nguồn lực của mình như vốn, nhân lực, các nhà nghiên cứu thị trường... Đồng thời, công ty phải cân nhắc kỹ càng về cách bác bỏ hay xúc tiến một ý tưởng.

HỆ THỐNG GIAI ĐOẠN - CỔNG

Phễu ý tưởng là một phương tiện hữu ích nhằm diễn tả khái niệm về cách loại bớt các ý tưởng để chọn một vài ý tưởng khả thi nhất. Nhưng điều gì đang diễn ra bên trong chiếc phễu? Liệu có phương pháp thực tế nào để đưa ra quyết định loại trừ hay lựa chọn ý tưởng?

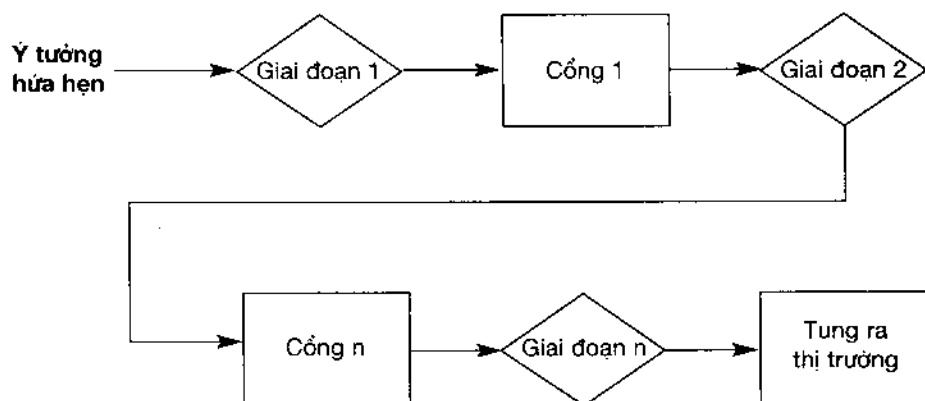
Mỗi công ty có phương pháp chọn lọc ý tưởng riêng, trong đó có phương pháp hệ thống giai đoạn - cổng. Hệ thống này do Robert Cooper phát triển vào cuối những năm 1980. Đó là một chuỗi luân phiên các giai đoạn phát triển và "cổng" đánh giá nhằm loại bỏ những ý tưởng yếu kém và đẩy nhanh thời gian tung ra thị trường những ý tưởng khả thi. Các giai đoạn và cổng này điều khiển mọi hoạt động từ lúc phát sinh ý tưởng đến lúc đưa vào quá trình thương mại hóa. Hình 5-2 mô tả khái quát hệ thống đó. Đây là cách hệ thống hoạt động trong thực tế.

- **Các giai đoạn.** Đây là các giai đoạn của quá trình phát triển. Ví dụ, một hệ thống sẽ có các giai đoạn phát triển ý tưởng thô, đặc tính kỹ thuật, sản phẩm mẫu... Thương mại hóa là giai đoạn cuối cùng.
- **Các cổng.** Là những trạm kiểm soát mà tại đó người có thẩm quyền ra quyết định sẽ xác định xem liệu dự án này

nên bị loại bỏ, cần phát triển thêm hay chuyển sang giai đoạn phát triển tiếp theo. Các cổng này được sử dụng ở nhiều điểm khác nhau để xác định xem nó có phù hợp với chiến lược không, liệu dự án này có vượt qua được các khó khăn về kỹ thuật và tài chính không, liệu có sẵn sàng để thử nghiệm hoặc tung ra thị trường không...

HÌNH 5-2

Hệ thống giai đoạn - cổng



Một hệ thống giai đoạn - cổng như thế này có rất nhiều điểm tiến bộ. Đối với một số nhà cải cách, nó hoàn thiện hơn hẳn một hệ thống mà họ phải quy lụy các nhà điều hành đầy quyền lực để duy trì và xúc tiến các dự án của họ. Thêm vào đó, nếu các công ty có biện pháp quản lý thích hợp thì hệ thống này có thể ngăn cản không cho các dự án thiếu giá trị rõ ràng bám riết lấy và bòn rút những nguồn lực hiếm hoi mà nếu áp dụng ở nơi khác sẽ hữu ích hơn.

Tuy nhiên, tính hiệu quả của hệ thống này không có ý nghĩa bằng đội ngũ ra quyết định kiểm soát tại mỗi cổng. Đội ngũ này nên:

- Có kinh nghiệm với việc đổi mới và phát triển sản phẩm
- Nắm rõ nguyên tắc cần thiết ở từng cổng cụ thể (ví dụ như nguyên tắc tiếp thị hay phân tích tài chính)
- Có quyền tăng hoặc rút lại vốn
- Nắm vững chiến lược của công ty
- Khách quan và không lúng túng trước sức ép quyền lực

Không khó để tưởng tượng rằng hệ thống sẽ suy yếu như thế nào nếu được kiểm soát bởi những người không phù hợp. Người “không phù hợp” là những người thiếu chuyên môn hay kinh nghiệm, hiện diện ở đó để tạo sức ép quyền lực, hoặc người không theo kịp chiến lược của công ty. Hãy loại những người này khỏi đội ngũ chủ chốt ra quyết định của bạn.

Cổng đầu tiên trong một hệ thống giai đoạn - cổng là sàng lọc để có những ý tưởng hứa hẹn. Đây là cổng quan trọng nhất vì tất cả các cổng khác rõ ràng đều thuộc quá trình phát triển sản phẩm mới. Không có công thức cho việc sàng lọc ý tưởng, nhưng trong một bài báo của mình Robert Cooper đề xuất rằng những người thực hiện nhiệm vụ sàng lọc nên:

- **Tìm kiếm sự cân bằng giữa những sai lầm trong việc chấp nhận và bác bỏ.** Điều này đã được thảo luận ở phần đầu chương. Đừng quá bảo thủ cho rằng chỉ những “thứ chắc chắn” mới được chấp nhận, cũng đừng chú quan đến mức công ty phải dàn trải nguồn vốn phát triển eo hẹp cho quá nhiều dự án.

- **Học cách sống chung với sự mơ hồ và không chắc chắn.** Dữ liệu đáng tin cậy và các phương pháp định lượng hầu như không bao giờ có sẵn ở giai đoạn đầu.
- **Sử dụng những tiêu chí ra quyết định phản ánh mục tiêu của công ty.** Ngoài ra, hãy xem xét các mục tiêu của chương trình sản phẩm mới.

THẬN TRỌNG VỚI PHẪU Ý TƯỞNG VÀ HỆ THỐNG GIAI ĐOẠN - CÔNG

Bất cứ quy trình nào giúp công ty chọn lọc những ý tưởng đổi mới và đặt cược vào những ý tưởng có tiềm năng lớn nhất đều phải được sử dụng cực kỳ thận trọng vì về lâu dài, nó có thể đẩy công ty tụt lại phía sau. Sự thận trọng này được củng cố thêm bởi cảnh báo của Clay Christensen rằng nhiều công ty có năng lực cao đã có những hệ thống phát triển tốt để loại bỏ những ý tưởng và sản phẩm mà dường như khách hàng không mong muốn. Trong số này có phễu ý tưởng và hệ thống giai đoạn - công:

Một số công ty chỉ tập trung nguồn lực vào những thị trường có lãi nhất vào thời điểm đó. Kết quả là những công ty này nhận thấy thật khó khăn khi đầu tư vào các công nghệ phá vỡ: cơ hội mang lại lợi nhuận thấp vì tại thời điểm đó khách hàng không còn quan tâm nhiều đến chúng.

Sai lầm đó thực chất không nên quy kết cho phễu ý tưởng và hệ thống giai đoạn - công. Những hệ thống này có thể rất hữu ích cho cả đổi mới nâng cao phục vụ thị trường hiện tại lẫn đổi mới triệt để tạo ra cái mới. Như nhận định của một số công ty, vấn đề tồn tại ở người sàng lọc và tiêu chí lựa chọn/loại bỏ mà họ áp dụng. Nếu một công ty loại bỏ mọi ý tưởng không thể

chứng minh giá trị cho khách hàng hay thị trường hiện tại thì rất ít ý tưởng triệt để còn tồn tại được. Điều này khiến công ty của bạn chắc chắn sẽ không có được lợi thế đi đầu trong làn sóng đổi mới tràn qua ngành công nghiệp của bạn. Nhất quyết loại bỏ những ý tưởng đổi mới triệt để cũng là dấu hiệu khiến nhân viên nghĩ rằng công ty không còn quan tâm thực hiện điều gì khác biệt với những thứ họ đã làm trong quá khứ. Đó chẳng khác nào thông điệp: *"Lãng phí thời gian và nguồn lực của chúng ta cho những ý tưởng xa vời sẽ không giúp gì cho anh trên con đường sự nghiệp ở công ty"*.

Một giải pháp cho vấn đề này là thành lập hệ thống thẩm định song song để giải quyết những việc đổi mới nằm ngoài công nghệ và thị trường hiện tại của công ty. Hệ thống này có thể có các giai đoạn và cổng, nhưng lực lượng giữ cổng phải được bố trí theo từng cá nhân có mối quan tâm rộng, tầm nhìn xa, nhạy bén với xu hướng kỹ thuật, đã được ghi nhận là nhà cải cách thành công, và có địa vị trong tổ chức.

CÁC VẤN ĐỀ TÀI CHÍNH

Các nhà quản lý và cải cách cuối cùng cũng phải đối mặt với vấn đề tài chính xoay quanh những ý tưởng khi những ý tưởng này tiến gần hơn đến quá trình thương mại hóa:

- Phải tốn bao nhiêu chi phí để đưa ý tưởng này ra thị trường?
- Giá của sản phẩm mới là bao nhiêu?
- Chúng ta mong chờ bán được bao nhiêu sản phẩm từ giá đó?
- Chi phí cho tiếp thị, sản xuất và dịch vụ?

Ở những giai đoạn đầu, ý tưởng đối mới triệt để thường là sơ khai và chưa định hình để đưa ra câu trả lời cho những câu hỏi này. Nếu ý tưởng đó thực sự mới mẻ thì bất kỳ câu trả lời nào cũng phải dựa vào phỏng đoán, vì thế chúng sẽ trở nên vô dụng.

Nhưng điều này không phải lúc nào cũng đúng trong trường hợp đối mới nâng cao. Theo định nghĩa, đối mới nâng cao chỉ đơn giản là một hoặc hai bước tiến từ sản phẩm hay dịch vụ hiện tại có khung giá và thị trường ước định được. Thêm vào đó, chi phí phát triển ý tưởng mới, tung ra thị trường và đến tay khách hàng được tính từ kinh nghiệm đã có với những sản phẩm tương tự. Vì vậy, các nhà cải cách và nhà quản lý thường áp dụng các công cụ tài chính khi quyết định nên xúc tiến, loại bỏ, hay tiếp tục nghiên cứu ý tưởng nào. Hai trong số những công cụ này được trình bày ở đây là phân tích hòa vốn và phân tích luồng tiền chiết tính.

Phân tích hòa vốn

Phân tích hòa vốn cho bạn biết bạn cần bán ra bao nhiêu (hoặc nhiều hơn bao nhiêu) để lấy lại vốn đầu tư cố định. Nói cách khác, tại điểm nào bạn sẽ có sự cân đối dòng tiền mặt do sản phẩm, dịch vụ mới mang lại. Với những thông tin có được, bạn có thể xem xét nhu cầu thị trường và thị phần của đối thủ cạnh tranh để xác định liệu mong muốn bán nhiều như vậy có thực tế không. Phân tích hòa vốn còn giúp bạn tính đến tác động của sự thay đổi giá và số lượng hàng hóa.

Đặc biệt hơn, tính toán hòa vốn giúp bạn quyết định mức sản lượng mà tại đó tổng khoản tiền thu được sau thuế từ một sản phẩm hay một khoản đầu tư trang trải được tổng chi phí cố định của nó. Nhưng trước khi bạn thực hiện tính toán này, bạn cần hiểu một số khái niệm sau:

- **Chi phí cố định.** Là chi phí hầu như luôn cố định cho dù bạn có bán được bao nhiêu sản phẩm hay dịch vụ đi chăng nữa. Đó là những chi phí như bảo hiểm, lương nhân viên quản lý, các khoản thuê... Ví dụ, chi phí bảo hiểm cũng như tiền thuê cơ sở sản xuất là như nhau cho dù công ty làm ra 10 ngàn hay 20 ngàn đơn vị hàng hóa.
- **Biến phí.** Những chi phí này sẽ thay đổi tùy thuộc vào số lượng hàng hóa được sản xuất và bán ra, ví dụ như phí thiết bị, nhân công và nguyên liệu sản xuất. Bạn sản xuất ra càng nhiều hàng hóa thì bạn càng tốn nhiều chi phí.
- **Lãi thu về.** Là số tiền mà mỗi đơn vị hàng hóa bán được góp phần trang trải cho chi phí cố định. Nó được xác định bằng cách lấy doanh thu thuần của một đơn vị trừ đi biến phí (hay chi phí trực tiếp) trên mỗi đơn vị.

Với những khái niệm được định nghĩa trên đây, chúng ta có thể làm một phép tính để tìm ra đáp án cho biểu thức sau:

Lượng hòa vốn = Chi phí cố định/Lãi thu về của đơn vị hàng hóa

Sau đây là cách thực hiện. Trước tiên, hãy tính lãi thu về của đơn vị bằng cách lấy doanh thu thuần của mỗi đơn vị trừ đi các biến phí của mỗi đơn vị. Sau đó lấy tổng chi phí cố định hay số tiền đầu tư chia cho lãi thu về cho mỗi đơn vị. Kết quả phép chia này chính là lượng hòa vốn, tức là số lượng đơn vị phải bán để trang trải toàn bộ chi phí cố định.

Để thấy được sự phân tích hòa vốn trong thực tế, hãy tưởng tượng rằng bạn có một ý tưởng về phiên bản mới và cải tiến cho máy chế biến rau quả của công ty bạn. Sau khi tìm hiểu, bạn ước tính rằng công ty bạn phải bỏ ra chi phí cố định là 500.000 USD cho việc chuẩn bị trang thiết bị và dây chuyền sản xuất để chế tạo ra cái máy đó. Chi phí 500.000 USD này là không đổi cho dù

công ty bạn sản xuất ra một hay một triệu máy chế biến mới và cải tiến này. Trong khi đó, nhân viên tiếp thị cho rằng mỗi máy nên bán với giá 75 USD, còn phòng sản xuất thì ước tính rằng biến phí cho mỗi đơn vị sản phẩm sẽ là 22 USD. Như vậy:

$$\begin{aligned} 75 \text{ USD (Đơn giá)} - 22 \text{ USD (Biến phí cho mỗi đơn vị)} &= \\ 53 \text{ USD (Lãi thu về cho mỗi đơn vị)} \end{aligned}$$

Do đó:

$$500.000 \text{ USD (Tổng chi phí cố định)} / 53 \text{ USD (Lãi thu về cho mỗi đơn vị)} = 9.434 \text{ cái (Lượng hòa vốn)}$$

Phép tính trên cho thấy công ty cần phải bán 9.434 cái máy chế biến rau quả để thu về 500.000 USD chi phí đầu tư ban đầu.

Lúc này, công ty phải quyết định xem liệu có thể đạt được lượng hòa vốn này không: liệu có thực tế khi trông đợi bán được 9.434 cái máy đó, và nếu được thì mất bao lâu?

TÍNH PHỨC TẠP CỦA PHÂN TÍCH HÒA VỐN. Phân tích hòa vốn trong trường hợp máy chế biến rau quả trên đây là một tình huống đơn giản. Chúng ta đã giả sử rằng chi phí đó cố định hoặc biến động một cách rõ ràng, rằng chi phí và lãi trên mỗi đơn vị không thay đổi theo số lượng (nghĩa là giá bán của món hàng không thay đổi theo các mức sản lượng khác nhau). Tuy nhiên giả thiết này có thể không phù hợp với thực tế. Chi phí thuê cơ sở cho một mức sản xuất nào đó có thể không đổi, nhưng nó sẽ tăng thêm 50% nếu bạn thuê cơ sở thứ hai để mở rộng sản xuất. Chi phí nhân công trên thực tế có thể gộp cả chi phí cố định và biến phí. Và khi bạn tung càng nhiều sản phẩm ra thị trường thì bạn cần có mức giá chiết khấu, đồng nghĩa với việc giảm lãi cho từng đơn vị hàng hóa. Bạn cần phải điều chỉnh tính toán hòa vốn cho phù hợp với thực tế khó khăn này.

Luồng tiền chiết tính

Công cụ tài chính thứ hai là *phân tích luồng tiền chiết tính*. Luồng tiền chiết tính được dựa trên khái niệm giá trị thời gian (thời giá) của tiền. Khái niệm đó cho rằng 1 USD nhận được hôm nay thì giá trị hơn 1 USD nhận được trong tương lai. Ví dụ, 1,03 USD của năm sau chỉ bằng 1 USD của năm nay. Tại sao vậy? Bởi vì 1 USD nhận được hôm nay có thể bỏ vào tài khoản của một ngân hàng với lãi suất 3% mỗi năm. Trong một năm bạn có 1,03 USD. Đó chính là lãi kép.

Ví dụ này giới thiệu một số thuật ngữ quan trọng được dùng trong phân tích luồng tiền chiết tính. 1 USD là *giá trị hiện tại*, tức là số tiền nhận được hôm nay; 1,03 USD là *giá trị tương lai* - số tiền mà một giá trị hiện tại hoặc một loạt các khoản thanh toán tăng lên trong một khoảng thời gian nhất định theo một tỉ giá phức tạp thể. Số thời gian (n) trong ví dụ trên là một năm. Tỉ giá (i) - thỉnh thoảng vẫn được gọi là *tỉ giá chiết khấu* - là 3%. Khi các nhà cải cách hiểu những khái niệm này, họ sẽ có cùng tiếng nói với các nhà quản lý cấp cao khi họ quyết định xúc tiến hay rút nguồn lực khỏi ý tưởng đổi mới. Với hỗ trợ của máy tính tài chính hoặc bảng tính điện tử lập trình sẵn thì việc tính toán giá trị hiện tại và giá trị tương lai có thể dễ dàng hơn.

Phân tích luồng tiền chiết tính có nhiều ứng dụng trong việc ra quyết định kinh doanh. Hãy xem phân tích cho một dự án đổi mới nâng cao. Rhoda và nhóm của cô đề trình một bản đề xuất lên ban đánh giá đổi mới của công ty Acme Communication về việc phát triển một dòng điện thoại di động mới với công nghệ GPS. Đề xuất này trình bày: "Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy nhờ vào sản phẩm mới này mà những người nói chuyện điện thoại di động khi đang lái xe không còn phải theo dõi lộ trình mà họ đang đi, một khó khăn cho 83% số người

sử dụng điện thoại di động khi đang lái xe”. Chỉ cần nhấn nút GPS trên “IdiotFones”, tài xế có thể biết chính xác địa điểm của họ bất kể ngày đêm. Một nút khác của điện thoại sẽ tự động quay số 911 gọi dịch vụ cấp cứu nếu họ gặp bất kỳ tai nạn nào trong khi đang thực hiện những cuộc gọi quan trọng.”

Các nhà quản lý cấp cao của Acme hoàn toàn bị gây ấn tượng, nhưng họ phân vân liệu IdiotFone có phải là một vụ đánh cược tài chính khả thi hay không. Nhóm của Rhoda đã giải quyết mối quan tâm của họ bằng một phân tích luồng tiền chiết tính dựa vào ước tính chi phí phát triển cố định, chi phí sản xuất, chi phí tiếp thị và bán hàng, và doanh thu dự kiến. Phân tích này, như được trình bày ở bảng 5-1, bao gồm một loạt các dòng tiền mặt được chiết tính qua nhiều năm cho giá trị hiện tại của họ bằng cách sử dụng chi phí vốn của Acme (10 %) như tỉ suất chiết khấu. Khi được tính toán và chiết khấu cho giá trị hiện tại, dòng tiền mặt dương được tạo ra trong năm năm đầu đã vượt quá khoản đầu tư ban đầu, khiến đề xuất IdiotFone gây được sự chú ý đối với các nhà quản lý.

BẢNG 5-1

Giá trị vốn hiện tại của lưu lượng tiền IdiotFone

	Năm					
	0	1	2	3	4	5
Các dòng tiền	-400	+50	+70	+100	+150	+200
PV	-400	+45,45	+57,85	+75,13	+102,45	+124,18
NPV (số PV 0 - 5)	+5,067 hay 5,067 USD					

Đơn vị tính là ngàn. Tỉ suất chiết khấu = 10%. PV: giá trị hiện tại; NPV: hiện giá thuần.

Trong ví dụ đã được đơn giản hóa này, chúng ta thấy một dòng tiền mặt âm 400.000 USD ở năm 0 - khoản đầu tư trước của Acme để trang bị máy móc và phát triển IdiotFone. Đây là dòng tiền mặt chảy ra để dự án có được kết quả tốt đẹp lúc khởi đầu. Sau đó công ty trải qua một dòng tiền mặt dương 50.000 USD vào cuối năm đầu tiên, khi doanh thu từ việc kinh doanh điện thoại góp phần đáng kể. Những dòng tiền mặt lớn hơn diễn ra khi IdiotFone trở nên phổ biến hơn.

Để tính hiện giá thuần của dòng chảy luồng tiền mặt của Acme, ta phải tìm giá trị hiện tại của mỗi dòng tiền mặt dương, được chiết khấu ở mức 10% cho số năm tương ứng. Bằng cách cộng những giá trị hiện tại này với nhau rồi sau đó trừ đi 400.000 USD đầu tư ban đầu, ta sẽ có hiện giá thuần của vốn đầu tư. Miễn là giá trị thuần này dương, dự án sẽ lấy lại chi phí vốn và kiếm được nhiều hơn nữa.

Phân tích luồng tiền chiết tính là một công cụ đắc lực nhưng phải sử dụng nó cẩn thận. Tính toán sau cùng chỉ tốt đẹp nếu các con số trong đó hợp lý. Theo ví dụ của IdiotFone, ta sẽ đặt ra những câu hỏi sau:

- Con số 400.000 USD đầu tư có từ đâu? Chính xác như thế nào? Đầu tư tiếp theo có đòi hỏi tiếp tục duy trì dòng sản phẩm mới nữa không?
- Ước tính dòng tiền mặt chính xác như thế nào từ năm 1 đến năm 5? Nhóm dự án có bàn bạc với nhân viên tiếp thị và sản xuất giàu kinh nghiệm khi phát triển những con số này không?
- Mức độ không chắc chắn về mỗi ước tính dòng tiền mặt là gì? Nếu những ước tính này có giá trị nằm giữa phạm vi các ước tính khả thi, thì các ước tính cao và thấp cho mỗi phạm vi là gì?

Những người đưa ra quyết định cũng cần biết các giải pháp thay thế cho khoản đầu tư này của họ. Thậm chí nếu họ chấp nhận đề xuất này và phân tích luồng tiền chiết tính ở giá trị bề mặt thì vẫn nên cân trọng xem xét trong bối cảnh của các dự án cạnh tranh.

Vấn đề “tiêu diệt đồng loại”

Trong nhiều trường hợp đổi mới - cả triệt để lẫn nâng cao - sự phát triển và thương mại hóa ý tưởng sẽ “tiêu diệt” một phần nào đó trong hoạt động kinh doanh hiện hữu của công ty. Ví dụ, Prius - một loại xe chạy bằng năng lượng hybrid của Toyota - đã thu hút sự quan tâm mạnh mẽ của nhiều khách hàng vì yếu tố môi trường và tiết kiệm nhiên liệu. Dựa vào những bài bình luận và phản hồi tích cực từ các chủ xe, doanh số của Prius có khả năng tăng lên trong những năm kế tiếp. Nhưng chúng ta có thể giả sử rằng một phần doanh số này là từ những khách hàng mà lẽ ra họ sẽ mua các loại xe Toyota hiện đang có nếu không có loại xe Prius cải tiến này. Vì vậy, một lượng doanh thu hiện hữu của một loại xe nào đó của Toyota sẽ bị “tiêu diệt”.

Các nhà cải cách và nhà quản lý phải đối mặt với vấn đề tiêu diệt đồng loại này khi họ đánh giá giá trị công nghệ và sản phẩm mới. Trong hầu hết trường hợp họ sẽ đi đến kết luận rằng hành động thông minh nhất là thay thế các sản phẩm và dịch vụ hiện tại, nếu không thì các đối thủ cạnh tranh sẽ làm việc đó.

MỞ RỘNG SỰ ĐỔI MỚI THÔNG QUA NỀN TẢNG SẢN PHẨM

Khái niệm nền tảng sản phẩm cần được quan tâm vì đây là một phương pháp vững mạnh để mở rộng sự đổi mới ra thị trường. Theo định nghĩa của Marc Meyer và Al Lehnerd, nền tảng sản phẩm là *“một tập hợp các hệ thống phụ và mặt phân giới tạo ra một cấu trúc chung mà từ đó dòng sản phẩm phát sinh có thể được phát triển và sản xuất hiệu quả”*.

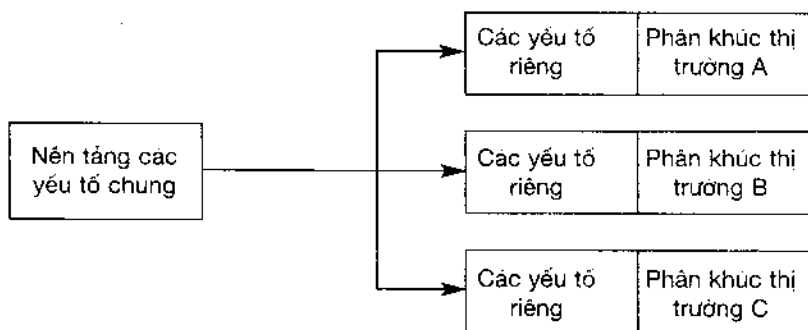
Đồng hồ Swatch của Thụy Sĩ là ví dụ về dòng sản phẩm thành công dựa trên một nền tảng chung. Nền tảng Swatch là một tập hợp nhỏ các hệ thống phụ của đồng hồ được kết nối với nhau thông qua một vài mặt phân giới điện tử. Trong thực tế, nền tảng này là một sự đổi mới. Hầu hết các đồng hồ Swatch đều sử dụng cùng một nền tảng đơn giản, có chi phí sản xuất thấp và có thể biến đổi hình dáng bên ngoài vô tận. Nền tảng này đã cứu công ty Societé Micromécanique et Horologère (SMH) thoát khỏi sự thất bại trong kinh doanh và giúp hãng này sản xuất đồng hồ cho người tiêu dùng theo xu hướng thời trang với nhiều thị hiếu khác nhau.

Nền tảng sản phẩm dựa trên thiết kế trang nhã và tính khả thi trong sản xuất mang lại cho các công ty những cơ hội chi phí thấp để điều chỉnh sản phẩm phù hợp với các phân khúc thị trường khác nhau như ở hình 5-3. Trong hình này chúng ta thấy việc nền tảng các yếu tố chung có thể kết hợp với một vài yếu tố riêng để tạo ra sản phẩm (hay dịch vụ) cho một phân khúc thị trường cụ thể như thế nào. Swatch đã đặt bộ máy đồng hồ mới có tính cách tân của mình vào trong một loạt cấu hình mặt - khung - dây được thiết kế độc đáo, tạo ra nhiều đồng hồ “khác nhau” cho các đối tượng khách hàng khác nhau trên một nền tảng chung. Sự đổi mới thực sự nằm trong bộ máy đồng hồ.

Black & Decker cũng tiến hành tương tự vào đầu thập niên 1970. Trong một trường hợp điển hình về đổi mới nền tảng sản phẩm, Black & Decker đã rất thận trọng tạo ra một nền tảng dụng cụ điện - các bộ điều khiển và động cơ điện, từ đó công ty cho ra đời nhiều dụng cụ điện dân dụng như máy khoan điện, máy đánh bóng, cưa, máy xay và nhiều dụng cụ khác. Nhờ nền tảng chung đó và lợi thế chi phí, Black & Decker đã đạt được ngôi vị thống lĩnh trong nhiều thị trường dụng cụ điện dân dụng. Đồng thời, công ty cũng giảm được sự phức tạp trong vận hành. Thay vì phải sản xuất và lưu kho các động cơ, linh kiện, công tắc riêng cho từng sản phẩm, công ty có thể đạt được các mục tiêu của mình bằng cách dùng một chương trình lắp ráp riêng biệt và một tập hợp các thành phần chung. Chi phí và các thành phần đã được giảm đáng kể nhờ các đơn đặt hàng số lượng lớn.

HÌNH 5-3

Đáp ứng nhiều phân khúc thị trường với một nền tảng chung



Ví dụ về SMH và Black & Decker được trình bày để nhấn mạnh giá trị của việc tập trung tư duy đổi mới vào nền tảng sản phẩm thay vì các sản phẩm hay dịch vụ đơn lẻ trong một số trường hợp. Nền tảng sản phẩm hoặc dịch vụ mà công ty bạn hiện đang sử dụng là gì? Các ý tưởng hứa hẹn được hình thành như các sản phẩm, dịch vụ đơn lẻ hoặc các nền tảng có thể hỗ trợ nhiều dòng sản phẩm, dịch vụ khác nhau không? Nếu bạn không dùng phương pháp nền tảng thì hãy nghĩ đến việc một nền tảng đơn lẻ có thể giúp bạn giảm chi phí và tăng tính đa dạng như thế nào.

TÓM TẮT

Chương này trình bày giai đoạn cuối cùng của quá trình đổi mới: chuyển ý tưởng vào thị trường. Trong giai đoạn này các công ty phải phát triển một phương pháp hợp lý để loại bỏ một số ý tưởng thiếu khả thi và đưa những ý tưởng còn lại vào quá trình thương mại hóa cuối cùng. Phễu ý tưởng và hệ thống giai đoạn - cổng đã được đề cập.

Phễu ý tưởng không phải là một phương pháp mà là một cơ cấu khái niệm để hiểu điều gì phải tiếp tục khi những ý tưởng đổi mới được chuyển đến quá trình thương mại hóa. Bằng nhiều mức độ và thông qua các quy trình hợp lý, nhiều ý tưởng bị sàng lọc, chỉ giữ lại vài ý tưởng hứa hẹn nhất về mặt kinh doanh.

Hệ thống giai đoạn - cổng là một chuỗi luân phiên các giai đoạn phát triển và các “cổng” đánh giá nhằm loại bỏ các ý tưởng kém và đẩy nhanh các ý tưởng tiềm năng vào thị trường. Các giai đoạn và hoạt động kiểm soát cổng diễn ra từ lúc nảy sinh ý tưởng đến lúc đưa ý tưởng đó vào quá trình thương mại hóa.

Chương này còn bàn về hai công cụ tài chính quan trọng khi ý tưởng đổi mới đến gần quá trình thương mại hóa. Hai phương pháp đánh giá này được mô tả như sau:

- **Phân tích hòa vốn.** Một phương pháp định lượng để xác định bao nhiêu đơn vị hàng hóa cần phải bán theo giá thực đã đặt ra, căn cứ vào chi phí cố định và biến phí, để công ty hòa vốn.
- **Phân tích luồng tiền chiết tính.** Là phương pháp xác định giá trị tiền của một ý tưởng được thương mại hóa qua một khoảng thời gian cụ thể dựa trên khái niệm giá trị tiền theo thời gian.

Cuối cùng, chương này giới thiệu khái niệm nền tảng sản phẩm. Việc mở rộng sự đổi mới thông qua nền tảng sản phẩm tạo cơ hội chi phí thấp cho các nhà cải cách điều chỉnh sản phẩm phù hợp với các phân khúc thị trường khác nhau.

6

TÍNH SÁNG TẠO VÀ NHÓM SÁNG TẠO

Chìa khóa cho sự đổi mới

Nội dung chính:

- Những quan điểm sai lầm về tính sáng tạo
- Ba thành phần của tính sáng tạo cá nhân: sự thông thạo, kỹ năng tư duy sáng tạo, động lực
- Đặc điểm nhóm sáng tạo
- Tác động của áp lực thời gian đối với tính sáng tạo

Những chương trước của cuốn sách này đã tập trung vào phần ngoại vi của quy trình đổi mới: phát sinh ý tưởng, nhận biết cơ hội, và các quy trình lựa chọn những ý tưởng đổi mới và đưa chúng vào quá trình thương mại hóa. Tuy nhiên, chúng ta chưa bàn nhiều về tính sáng tạo mà sự đổi mới trỗi dậy từ đó, hoặc về những điều mà nhà quản lý có thể làm để khuyến khích tính sáng tạo trong mỗi cá nhân và đội ngũ. Chương này sẽ thảo luận những chủ đề này, nhưng trước hết, chúng ta hãy xem một số quan điểm sai lầm thường gặp về tính sáng tạo.

NHỮNG QUAN ĐIỂM SAI LẦM VỀ TÍNH SÁNG TẠO

Một cuộc nghiên cứu về tính sáng tạo đã được thực hiện trong những năm qua. Cuộc nghiên cứu này chỉ ra những khái niệm sai lầm làm hạn chế khả năng quản lý tính sáng tạo hiệu quả:

1. Càng thông minh thì càng sáng tạo.

Thực tế: Sự thông minh chỉ tương quan với tính sáng tạo ở một điểm. Khi con người có đủ trí thông minh để thực hiện công việc của mình thì sự tương quan đó không tồn tại nữa. Nghĩa là, trên một ngưỡng khá khiêm tốn - chỉ số IQ khoảng 120 - thì không còn sự tương quan giữa trí thông minh và

tính sáng tạo. Không có bất kỳ chuẩn mực hợp lý nào cho một người sáng tạo, cũng không có bài trắc nghiệm nào để đánh giá năng lực sáng tạo của một con người. Vì vậy hãy cẩn thận khi sử dụng bài trắc nghiệm IQ hay những biện pháp tương tự khi bạn sàng lọc ứng viên mà bạn hy vọng là có tư duy sáng tạo.

2. Người trẻ tuổi sáng tạo hơn người già.

Thực tế: Tuổi tác không phải là dấu hiệu rõ ràng về tiềm năng sáng tạo. Nghiên cứu cho thấy một người thông thường phải mất từ bảy đến mười năm mới có được sự tinh thông sâu sắc trong một lĩnh vực nào đó - điều này chưa thể có ở những người mới tập sự. Vì vậy, trong kinh doanh, tính sáng tạo có thể có ở một người thuộc bất kỳ độ tuổi nào. Mặc dù vậy, sự thành thạo cũng có thể hạn chế tính sáng tạo: đôi khi một số chuyên gia nhận thấy khó khăn khi nhìn nhận hay suy nghĩ vượt ra ngoài khuôn khổ đã thiết lập. Do đó, khi bạn nghĩ đến việc bố trí đội ngũ R&D hoặc nhóm phát triển sản phẩm, hãy nghĩ đến việc cân bằng những người kỳ cựu và những người mới. Người kỳ cựu có chuyên môn sâu, còn người mới thì không bị ảnh hưởng cách tư duy theo lối mòn.

3. Tính sáng tạo chỉ dành cho một số người dám mạo hiểm.

Thực tế: Sự sẵn sàng chấp nhận mạo hiểm theo dự tính và khả năng tư duy không theo lối mòn đóng vai trò quan trọng trong sáng tạo. Nhưng điều đó không có nghĩa là bạn phải liều lĩnh mạo hiểm để sáng tạo, hay phải hoàn toàn khác biệt những người khác. Cũng không có nghĩa là tính sáng tạo chỉ giới hạn ở những người dám liều mình.

4. Sáng tạo là một hoạt động đơn lẻ.

Thực tế: Phần lớn các phát minh quan trọng của thế giới là sản phẩm hợp tác của những nhóm người có các kỹ năng bổ sung cho nhau. Căn cứ vào dữ kiện này, một nhà quản lý

thông minh sẽ tìm cách kết hợp những người có các kỹ năng bổ sung cho nhau, chẳng hạn như thông qua các diễn đàn, buổi ăn trưa thân mật, hội thảo và nhóm tư duy chiến lược.

5. **Bạn không thể quản lý tính sáng tạo.**

Thực tế: Giả sử bạn có thể không bao giờ biết trước ai sẽ tham gia vào một hoạt động sáng tạo, hoạt động đó sẽ là gì, hoặc nó sẽ diễn ra chính xác vào lúc nào và như thế nào; tuy nhiên, một nhà quản lý có thể tạo điều kiện để tính sáng tạo được phát huy nhiều hơn. Trong những phần trước, chúng ta đã đề cập đến một số điều như khen thưởng, nguồn lực, cơ cấu... Phương thức quản lý của bạn có thể tạo ra sự khác biệt!

BA THÀNH PHẦN CỦA TÍNH SÁNG TẠO CÁ NHÂN

Những quan điểm sai lầm vừa liệt kê ra đây hẳn nhiên sẽ làm chúng ta nghi ngờ về khả năng của các nhà quản lý trong việc tuyển dụng đúng người và tạo môi trường nuôi dưỡng tính sáng tạo. Nhưng những quan điểm này không vững vàng, vì vậy tốt nhất nên dẹp chúng qua một bên để xét xem tính sáng tạo là gì cũng như các thành phần của tính sáng tạo.

Tính sáng tạo không phải là tình trạng trí tuệ hay một hình thức liên lạc cá nhân. Đó là một quá trình phát triển và diễn đạt các ý tưởng mới lạ để giải quyết vấn đề hay đáp ứng nhu cầu. Vì vậy, tính sáng tạo không phải là một tài năng quá cao siêu vì đây là một quá trình hướng tới mục tiêu để tạo ra sự đổi mới. Các nhà quản lý sẽ thấy công việc của mình dễ dàng hơn nếu xác định được quá trình hướng tới mục tiêu này ở những người mà họ

tuyển dụng và phân công các nhiệm vụ đặc biệt. Tuy nhiên, không có chuẩn mực hợp lý nào cho những người này, cũng không có bài trắc nghiệm nào xác định khả năng sáng tạo của một người. Nhà nghiên cứu Albert Shapiro đã phát biểu rằng: *“Dù đã nỗ lực nghiên cứu về tính sáng tạo và những cá nhân giàu tính sáng tạo trong vài thập niên qua, nhưng vẫn chưa có chuẩn mực hay bài kiểm tra nào đáng tin cậy để dự đoán ai sẽ có tính sáng tạo cao trong tương lai.”*

Tuy năng lực sáng tạo của một cá nhân không thể dự đoán được, nhưng vẫn có những yếu tố đã được xác định là nền tảng để tính sáng tạo trỗi dậy. Teresa Amabile mô tả rằng tính sáng tạo có ba thành phần: sự thông thạo, kỹ năng tư duy sáng tạo, và động lực (hình 6-1). Sự thông thạo là kiến thức về kỹ thuật, quy trình, trí tuệ. Kỹ năng tư duy sáng tạo được định nghĩa là cách con người tiếp cận vấn đề. Theo Amabile, kỹ năng tư duy sáng tạo thường là chức năng của tính cách và phong cách làm việc. Bà viết rằng: “Một nhà khoa học sẽ sáng tạo hơn nếu tính cách của người đó không quá khó chịu khi bất đồng ý kiến với người khác.” Điều này cũng hữu ích khi phong cách làm việc của người đó là kiên trì theo đuổi đến cùng ngay cả khi phải đối mặt với thất bại tệ hại.

Cũng theo Amabile, động lực có thể mang tính hướng nội hoặc hướng ngoại. Động lực bên ngoài thường đến từ các phương tiện như tiền thưởng hay sự thăng tiến. Nghiên cứu của bà cho thấy động lực bên trong - tức là động lực được thắp lên bởi sự yêu thích hay niềm đam mê nội tại - có sức tác động mạnh mẽ hơn đối với sự sáng tạo.

HÌNH 6-1

Ba thành phần của tính sáng tạo

Trong phạm vi mỗi cá nhân, tính sáng tạo là một chức năng gồm ba thành phần: sự thông thạo, kỹ năng tư duy sáng tạo và động lực. Các nhà quản lý có thể ảnh hưởng đến những thành phần này không? Câu trả lời chắc chắn là có - dù tốt hơn hay xấu hơn - thông qua các thông lệ và điều kiện làm việc.



Không phải động lực nào cũng được tạo ra bằng nhau. Sự đam mê bên trong để giải quyết những vấn đề sắp đến sẽ mang lại những giải pháp sáng tạo hơn so với những phần thưởng bên ngoài như là tiền bạc. Thành phần này - còn được gọi là động lực bên trong - có thể chịu ảnh hưởng trực tiếp bởi môi trường làm việc.

Một nhà quản lý có thể tác động lên ba thành phần của tính sáng tạo vừa đề cập thông qua các thông lệ và điều kiện nơi làm việc. Sau đây là những điều có ý nghĩa nhất:

- **Bố trí nhân lực phù hợp.** Phân công đúng người đúng việc là phương pháp đơn giản và hiệu quả nhất để nâng cao tính sáng tạo trong mỗi cá nhân. Các nhà quản lý có thể bố trí nhân lực hiệu quả nếu họ phân công cho nhân viên những công việc tận dụng nhiều nhất sự thông thạo, kỹ năng tư duy sáng tạo và động lực bên trong của họ.

- **Tạo ra bầu không khí tự do.** Amabile đề nghị các nhà quản lý phải cụ thể về kết quả nhưng hãy giao phó phương tiện cho nhân viên tự hành động. Làm như vậy sẽ giúp nhân viên sáng tạo hơn. Do vậy, thay vì nói: “Hãy làm việc này, rồi làm việc kia!”, hãy nói: “Đây là mục tiêu của chúng ta. Hãy nghĩ cách tốt nhất để đạt được mục tiêu đó.”
- **Cung cấp đủ thời gian và nguồn lực.** Nhân viên khó có thể phát huy tính sáng tạo cao nhất khi thời hạn phải hoàn tất công việc quá khắt khe hoặc không thể đáp ứng. Tình trạng này cũng xảy ra nếu nhân viên cảm thấy họ không đủ nguồn lực cần thiết để làm việc.

Hãy xếp những thành phần này lại với nhau, và bạn sẽ cải thiện được khả năng phát sinh tính sáng tạo.

ĐẶC ĐIỂM CỦA NHÓM SÁNG TẠO

Mặc dù tính sáng tạo thường là một hoạt động của cá nhân, nhưng rất nhiều ý tưởng đổi mới lại là sản phẩm của nhóm sáng tạo. Bóng bán dẫn do các nhà khoa học tại Bell Labs phát triển là một ví dụ. Tương tự, rất nhiều đột phá của Edison và Eastman là sản phẩm của hai nhà phát minh này cùng nhiều kỹ thuật viên và kỹ sư khác. Làm việc theo nhóm có thể đạt được kết quả sáng tạo cao hơn so với làm việc độc lập bởi vì họ mang lại nhiều khả năng, kiến thức và sinh lực. Nhưng để có được kết quả này, nhóm phải tổng hợp đúng về cách tư duy cũng như kỹ năng kỹ thuật. Trong hầu hết trường hợp, sự tổng hợp “đúng” nghĩa là sự đa dạng trong kỹ năng và cách tư duy. Sự đa dạng đó có những lợi ích sau:

- Sự khác biệt cá nhân có thể thúc đẩy tính sáng tạo nhen nhóm những ý tưởng mới.

- Sự đa dạng trong tư duy và quan điểm là biện pháp an toàn chống lại sự tư duy nhóm, nghĩa là khuynh hướng tư duy cá nhân hội tụ quanh một quan điểm cụ thể vì những lý do xã hội.
- Sự đa dạng trong tư duy và kỹ năng giúp cho những ý tưởng hay có nhiều cơ hội phát triển.

Vì vậy, các nhà quản lý cần xem cách bố trí các nhóm làm việc và cách họ giao tiếp.

Nhóm sáng tạo có một số đặc điểm nghịch lý. Nó chỉ ra xu hướng tư duy và hành động loại trừ nhau hay nói cách khác là trái ngược nhau. Ví dụ, để làm tốt công việc, một nhóm phải có kiến thức sâu rộng về những vấn đề mà họ đang cố giải quyết và phải nắm vững các quy trình liên quan. Đồng thời, nhóm phải có quan điểm mới mẻ, không bị ảnh hưởng bởi những quy tắc thông thường hay cách giải quyết sự việc đã được nhiều người chấp nhận. Người mới đến thường có óc tò mò, khôi hài và sẵn sàng hỏi bất cứ điều gì, cho dù câu hỏi đó ngớ ngẩn như thế nào đi nữa, vì họ muốn tìm hiểu những điều chưa biết. Tình trạng này thường được gọi là “tư duy của người mới bắt đầu”. Vì vậy, những đặc điểm đối lập này khi được kết hợp với nhau có thể là chất xúc tác cho ý tưởng mới.

Bảng 6-1 mô tả các đặc điểm có vẻ trái ngược mà một nhóm cần phải có để tăng tối đa tiềm năng sáng tạo. Nhiều người đã sai lầm khi cho rằng tính sáng tạo chỉ là chức năng của các yếu tố được trình bày ở cột bên trái của bảng này: tư duy của người mới bắt đầu, sự tự do, tính khôi hài và khả năng ứng biến. Tuy nhiên, sự kết hợp giữa cột trái và cột phải là điều cần thiết. Sự kết hợp nghịch lý này thường gây xáo trộn và lúng túng cho những nhà quản lý có nhu cầu ra lệnh và hoạt động cứng nhắc. Chấp nhận điều này là bước đầu tiên dẫn đến thành công.

BẢNG 6-1

Các đặc điểm nghịch lý của nhóm sáng tạo

Tư duy của người mới bắt đầu	Nhóm cần có những người ít kinh nghiệm, quan điểm mới mẻ cũng như người thông thạo kỹ năng. Tham khảo người ngoài cuộc thường là cách hữu ích nhất để tạo ra sự cân bằng quan điểm cần thiết.	Kinh nghiệm
Sự tự do	Nhóm của bạn phải làm việc theo nhu cầu kinh doanh thực sự và phải phù hợp chiến lược của công ty. Nhưng nhóm cũng cần có một mức độ tự do nào đó để quyết định nhóm sẽ hoàn thành chiến lược và đáp ứng nhu cầu kinh doanh như thế nào.	Nguyên tắc
Sự thoải mái	Tính sáng tạo phát triển dựa trên tính thoải mái nhưng công việc phải được thực hiện một cách chuyên nghiệp. Hãy tạo điều kiện về thời gian và không gian cho sự thoải mái, vui đùa nhưng phải đúng nơi đúng lúc.	Tinh chuyên nghiệp
Sự ứng biến	Hãy lập dự án của bạn cẩn thận, nhưng phải nhớ rằng không phải lúc nào dự án cũng diễn ra như dự kiến. Hãy khuyến khích các thành viên trong nhóm tìm cách biến những sự cố bất ngờ thành cơ hội. Luôn bảo đảm tính linh động cho kế hoạch để kết hợp chặt chẽ các ý tưởng mới và tiến bộ.	Kế hoạch

Suy nghĩ bất đồng và suy nghĩ hòa hợp

Nhóm sáng tạo cũng được cải thiện khi cả lối suy nghĩ bất đồng và hòa hợp đều có tác dụng. Quá trình sáng tạo bắt đầu với việc suy nghĩ bất đồng - phá vỡ cách nhìn nhận và thực hiện quen thuộc đã định hình. Suy nghĩ bất đồng có một tiêu điểm lớn có thể cảm nhận rõ ràng. Nếu chúng ta tiếp tục quan sát sự vật từ cùng một tư thế thuận lợi và trong cùng điều kiện ánh sáng thì chúng ta sẽ bị bó buộc có cùng một ấn tượng về sự vật đó. Tuy nhiên, nếu ta thay đổi ánh sáng hoặc góc nhìn thì kết quả nhận

thức có thể khác đi. Chúng sẽ trở nên hoàn chỉnh hơn và có sắc thái hơn. Ví dụ, nếu bạn nhìn trăng tròn qua kính viễn vọng nhỏ, bạn sẽ luôn thấy bề mặt của nó bằng phẳng. Sau đó một tuần hoặc lâu hơn nữa, khi nhìn lại nó bạn sẽ thấy có gì đó rất khác biệt. Nhờ vào sự phản chiếu của ánh sáng mặt trời và bóng đêm, bạn sẽ thấy những rặng núi gồ ghề, những khe hở và hố sâu mà trước đó bạn không nhìn thấy.

Nhìn nhận sự việc từ quan điểm mới có thể phát triển sự hiểu biết và các ý tưởng mới. Nhưng sự hiểu biết này có giá trị không? Đó là điều mà lối suy nghĩ hòa hợp cố giải đáp. Nó giúp chuyển tải kết quả của lối suy nghĩ bất đồng thành các sản phẩm và dịch vụ cụ thể. Khi ý tưởng mới được tạo ra từ suy nghĩ bất đồng tiếp xúc với những ý tưởng khác, chúng sẽ được đánh giá để quyết định ý tưởng nào thực sự mới lạ và đáng được theo đuổi. Vì vậy, suy nghĩ hòa hợp là một trong những lợi ích của hình thức làm việc theo nhóm. Không có nó, người sáng tạo làm việc một mình sẽ dễ dàng theo đuổi một ý tưởng lãng phí thời gian và nguồn lực mà chẳng đem lại giá trị gì.

Khi chuyển từ suy nghĩ bất đồng sang suy nghĩ hòa hợp, một nhóm ngừng nhấn mạnh điều mới lạ mà bắt đầu nhấn mạnh điều hữu ích. Sự hòa hợp đặt ra các giới hạn và bó hẹp lĩnh vực của các giải pháp trong tập hợp các giới hạn đã cho. Bạn xác định những giới hạn này như thế nào? Tất cả các yếu tố văn hóa, nhiệm vụ, sự ưu tiên và nhận thức cao về công ty và dự án đều góp phần vào câu trả lời này. Những yếu tố đó giúp bạn loại trừ các phương án nằm ngoài phạm vi dự án của bạn.

Sau đây là một vài câu hỏi mà nhóm của bạn có thể đặt ra khi áp dụng lối suy nghĩ hòa hợp vào một phạm vi của giải pháp khả thi:

- Những chức năng nào cần phải có (theo quan điểm của khách hàng) và những chức năng nào chỉ là “nên có”?

- Những tiêu chí nào được xác định theo các giá trị của công ty? (Ví dụ, các nhóm sáng tạo của Fisher-Price nhấn mạnh rằng bất kỳ đồ chơi nào mà họ phát triển đều mang thông điệp “người mẹ thân thiện” vì hầu hết đồ chơi của bé đều do mẹ mua.)
- Giới hạn chi phí là gì?
- Giới hạn về kích cỡ hay hình dáng là gì?
- Dự án phải hoàn tất trong khoảng thời gian nào?
- Sản phẩm hay dịch vụ mới phải tương thích với các sản phẩm hay dịch vụ hiện tại bằng cách nào?

Bí quyết cải thiện suy nghĩ hòa hợp

Nhóm làm việc thường có xu hướng hòa hợp nhanh chóng về những gì có vẻ là giải pháp tốt duy nhất và ngăn chặn sự bất đồng quan điểm. Công việc của trưởng nhóm hay nhà quản lý là phải phòng tránh cả hai trường hợp trên. Hãy xem những đề xuất sau:

- Yêu cầu một thời kỳ hoãn thai để nhân viên có thể thử nghiệm nhiều phương án khác nhau. Một số phương án dường như không triển vọng lắm sau khi nhân viên đã nghiền ngẫm về chúng trong một thời gian.
- Cử ra một người chống đối kịch liệt để thách thức mọi giả định liên quan đến các phương án được ủng hộ của nhóm.
- Bảo đảm rằng sự bất đồng quan điểm có thể được dung thứ và bảo vệ, và người đưa ra ý kiến bất đồng có thể tự do bày tỏ những quan điểm đối nghịch. Nếu không thì tình trạng tư duy nhóm có thể chỉ phối các quyết định trong tương lai.

Phong cách tư duy đa dạng

Ngoài phạm vi suy nghĩ bất đồng và suy nghĩ hòa hợp, làm việc theo nhóm có lợi ích khi các thành viên tiếp cận công việc bằng nhiều cách suy nghĩ khác nhau và khi họ cống hiến nhiều kỹ năng khác nhau cho một nỗ lực chung.

Phong cách tư duy là cách con người nhìn vào thế giới và tương tác với thế giới từ trong tâm thức của mình. Khi đối mặt với vấn đề nan giải hay tình huống khó xử, con người thường tiếp cận nó qua lối suy nghĩ mà họ yêu thích. Dù mỗi phong cách tư duy có những thuận lợi riêng, nhưng không có cách nào tốt hơn cách nào.

Có nhiều cách khác nhau để mô tả việc con người suy nghĩ và ra quyết định như thế nào. Có thể chia sở thích tư duy ra bốn loại với hai khuynh hướng đối lập trong mỗi loại:

1. **Hướng ngoại - Hướng nội.** Người hướng ngoại nhìn người khác chủ yếu bằng cách xử lý thông tin. Khi họ có được ý tưởng hay gặp phải tình huống khó khăn, họ sẽ nhanh chóng hỏi ý kiến người khác để có thông tin phản hồi. Người hướng nội có khuynh hướng tự mình xử lý thông tin rồi mới đưa kết quả cho người khác xem.
2. **Tri giác - Trực giác.** Người có tri giác thường thích dữ liệu rõ ràng và tình huống cụ thể - những thông tin gắn gũi với năm giác quan. Người có trực giác nghiêng về những ý tưởng và khái niệm có “bức tranh toàn cảnh”.
3. **Lý trí - Tình cảm.** Người lý trí thích những quá trình lô-gíc và cách tiếp cận sự việc theo trình tự. Trong khi đó người tình cảm nghiêng về những sự việc mang tính cảm xúc. Họ thường ra quyết định dựa trên các giá trị hoặc mối quan hệ liên quan.

4. **Xét đoán - Linh hội.** Người xét đoán thường thích sự kết thúc - họ muốn tất cả những việc còn tồn đọng được giải quyết rõ ràng. Trái lại, người linh hội thích mọi thứ cởi mở hơn. Họ có khuynh hướng mong muốn những thứ mơ hồ và thường muốn thu thập nhiều dữ liệu hơn trước khi đưa ra quyết định.

Đừng bó buộc trong một từ nào đó để miêu tả một khuynh hướng cụ thể. Trong mỗi người đều tồn tại một vài yếu tố của tám phong cách này nhưng ở các mức độ khác nhau. Ví dụ, người tình cảm không thể tư duy lô-gíc mà suy nghĩ của họ về một quyết định thường chịu sự tác động của cảm xúc dựa trên những mối quan hệ quan trọng.

Nhóm làm việc cân bằng phải có đại diện của các phong cách tư duy khác nhau này. Nhóm của bạn có mức cân bằng như thế nào?

Kỹ năng đa dạng

Một khi bạn đã đánh giá được các phong cách tư duy của thành viên trong nhóm bổ sung cho nhau (hoặc nhân đôi) như thế nào, bạn sẽ cảm nhận rõ liệu có lỗ hổng nào tồn tại hay không. Đó là lúc cần khám phá các kỹ năng tiêu biểu cho cả nhóm. Nếu nhóm thiếu những kỹ năng kỹ thuật hay sự thông thạo cần phải có thì sẽ gặp khó khăn khi phát triển ý tưởng. Ví dụ, khi Thomas Edison bắt đầu nghĩ về viên cánh chế tạo loại bóng đèn điện đốt nóng bằng dây tóc, ông biết rằng mình phải làm rất nhiều thí nghiệm về thiết kế và nguyên liệu. Vì thế, ông đã xây dựng một đội ngũ nhân viên kỹ thuật có các kỹ năng về máy móc, thí nghiệm, và thổi thủy tinh. Các kỹ năng của họ đã giúp Edison thử nghiệm hàng trăm nguyên liệu dây tóc để đi đến thành công nhanh chóng. Cuối cùng, loại bóng tròn chân không có dây tóc

bằng sợi đốt than đã tỏ ra tiện dụng. Nhưng ông đã phải tiến hành nhiều cuộc thí nghiệm với các nguyên vật liệu khác nhau trước khi ý tưởng được thương mại hóa. Chính kỹ năng của các nhân viên kỹ thuật mà ông tập hợp đã giúp ông làm điều đó.

Trong một số trường hợp, bạn phải tìm kiếm bên ngoài công ty hay ngoài ngành công nghiệp của bạn để tìm ra bí quyết mà bạn cần. Ví dụ, khi những kỹ sư trong các nhà máy sản xuất gôm sứ gặp sự cố khi lấy gôm ra khỏi khuôn, họ nhận ra rằng họ gặp vấn đề ở bộ phận làm đông nhanh chứ không phải ở gôm. Do đó, thay vì tìm kiếm các chuyên gia về gôm, họ quay qua tìm các chuyên gia trong lĩnh vực công nghiệp thực phẩm - những người có kiến thức chuyên môn về làm đông nhanh.

Nói chung, bạn cần biết đã đến lúc phải tìm kiếm giải pháp bên ngoài khi một nhóm đã làm việc trong thời gian dài cho một vấn đề mà không có biện pháp giải quyết. Điều này cũng được áp dụng khi các thành viên trong nhóm luôn đồng quan điểm hay luôn bất đồng về những gì nên làm.

Bí quyết để lấp lỗ hổng trong nhóm

Khi bạn tìm những kỹ năng và kiến thức đa dạng, hãy luôn nhớ đến những bí quyết sau:

- Tìm những người có quan điểm tri tuệ bổ sung - chứ không nhân đôi - các phong cách và kỹ năng yêu thích của cá nhân cũng như của nhóm.
- Tìm sự cân bằng giữa đặc điểm cá nhân (như giàu sáng kiến, khả năng bắt kịp người khác...) với sự thông thạo chuyên môn nghiệp vụ trong mỗi đợt tuyển dụng mới.
- Tìm những người có khả năng làm việc đa chức năng.

- Khi vạch ra các tiêu chí tuyển dụng, hãy ưu tiên tìm các kỹ năng mà nhóm đang thiếu chứ không chỉ đơn giản là liệt kê các kỹ năng tiêu chuẩn.
- Khám phá những kênh tuyển dụng mới lạ, tức là những kênh mà phòng quản lý nguồn nhân lực của công ty không thường dùng.
- Xem xét việc bổ sung một khách hàng hay một chuyên gia bên ngoài vào nhóm. Cả hai đối tượng này đều có quan điểm khác biệt. Ví dụ, các kỹ sư Xerox đã tuyển những nhà nhân loại học để giúp họ thiết kế loại máy photocopy phù hợp với người sử dụng hơn.

Bạn cũng cần nhớ rằng nếu mục tiêu của bạn là tạo thay đổi trong nhóm, thì việc tuyển một người có quan điểm khác biệt vẫn chưa đủ. Một người được tuyển có quan điểm khác chẳng mấy chốc sẽ cảm thấy bị cô lập và kém hiệu quả. Để các phong cách tư duy khác nhau tạo ra sự khác biệt, cần phải có hai điều kiện sau xảy ra: bạn phải tuyển được một đội ngũ then chốt những người có quan điểm khác biệt, và họ phải hoàn toàn hòa nhập vào nhóm bạn.

GIẢI QUYẾT MÂU THUÃN TRONG NHÓM

Đa dạng trong tư duy và kỹ năng rất có giá trị, song không có nghĩa là không tồn tại rủi ro. Các cách tư duy khác nhau không tạo ra sự hài hòa liền mạch và bạn cũng không cần quan tâm quá mức đến điều đó làm gì. Hãy chấp nhận sự bất đồng và xung đột. Công việc của nhà quản lý là biến những mâu thuẫn trở thành sáng tạo.

Khi có mâu thuẫn sáng tạo trong công việc, các thành viên trong nhóm phải biết lắng nghe lẫn nhau, sẵn sàng tìm hiểu những quan điểm khác nhau, và đặt câu hỏi cho các giả thiết đưa ra. Đồng thời, các nhà quản lý phải ngăn chặn để xung đột không trở thành vấn đề cá nhân hoặc không làm cho mâu thuẫn tăng cao. Giải pháp tốt nhất cho việc xóa bỏ mâu thuẫn là hình thành một nhóm quy tắc để giải quyết nó.

Nhóm nên hoạt động theo những quy tắc nào? Điều đó phụ thuộc vào mục đích của nhóm và tính cách của mỗi thành viên. Hãy bảo đảm rằng những quy tắc này phải rõ ràng và chính xác. Dưới đây là một vài ví dụ:

- Mỗi thành viên trong nhóm nên tôn trọng người khác
- Mỗi người nên tận tâm lắng nghe tích cực
- Mọi người có quyền phản đối và không đồng ý để thách thức giả định của người khác
- Mọi người đều có cơ hội trình bày quan điểm ý kiến
- Các quan điểm mâu thuẫn là nguồn quan trọng để học hỏi
- Chỉ tán công vào các ý tưởng và giả định; không tán công, chỉ trích cá nhân
- Chấp nhận mạo hiểm đã dự tính là điều tốt
- Nên chấp nhận thất bại và nghiên cứu chúng để rút ra bài học kinh nghiệm
- Khuyến khích thái độ khôi hài
- Mọi thành công đều là thành quả chung của nhóm

Bất kể quy tắc nào mà nhóm đưa ra, hãy bảo đảm rằng tất cả các thành viên đều góp phần tạo ra chúng và mọi người sẵn sàng tuân thủ.

Ba bước để giải quyết mâu thuẫn sáng tạo

Ngay cả khi có sự đồng tình về các quy tắc cư xử, mâu thuẫn vẫn là một thực tế tồn tại trong nhóm. Ba bước sau đây sẽ giúp bạn biến mâu thuẫn thành một tài sản sáng tạo.

1. **Tạo bầu không khí mà mọi người sẵn sàng thảo luận những vấn đề khó khăn.** Hãy giúp nhóm hiểu khái niệm “kỳ đà cản mũi” trên bàn thảo luận (vấn đề hay rắc rối lớn cản trở tiến trình nhưng không ai muốn bàn đến). Hãy làm rõ rằng bạn muốn phơi bày những vấn đề khó khăn và ai cũng có thể chỉ ra một khó khăn nào đó.
2. **Tạo điều kiện thuận lợi để thảo luận.** Bạn giải quyết vướng mắc như thế nào một khi nó đã được xác định? Hãy theo những hướng dẫn sau:
 - Ngừng lại bất cứ điều gì bạn đang làm và thừa nhận vấn đề, ngay cả khi chỉ có một người nhìn ra vấn đề.
 - Tham khảo lại những quy tắc của nhóm về cách mọi người cư xử với nhau.
 - Khuyến khích người có công trong việc nhận ra khó khăn.
 - Giữ cho cuộc thảo luận không bị ảnh hưởng bởi khía cạnh cá nhân. Quan điểm ở đây không phải là để quy kết trách nhiệm. Hãy thảo luận trực tiếp vào *vấn đề*, chứ không phải vào *cá nhân*, làm cản trở tiến trình hoạt động.

Nếu vấn đề liên quan đến cách cư xử của cá nhân nào, hãy khuyến khích người đó nhận ra vấn đề và giải thích cách cư xử đó ảnh hưởng như thế nào đến họ hơn là đưa ra các giả định về động cơ đằng sau cách cư xử đó. Ví dụ, nếu một thành viên không hoàn thành công việc như đã hứa thì bạn nên nói: “Nếu công việc của anh không hoàn tất đúng

thời hạn thì cả nhóm cũng sẽ bị trễ hạn”, đừng nói: “Tôi biết anh không thực sự yêu thích sản phẩm này”.

Nếu một người không đưa ra được phương pháp lãnh đạo hợp lý, bạn nên nói: “Nếu không có sự chỉ dẫn của anh thì chúng tôi phải mất nhiều thời gian mò mẫm và điều đó khiến chúng tôi cảm thấy thật vô ích”, đừng nói: “Dường như anh chẳng có ý tưởng nào về điều mà chúng ta cần làm cho dự án này”.

3. **Tiến đến đích bằng cách thảo luận những gì có thể thực hiện.** Chỉ chấm dứt thảo luận khi có một vài đề xuất cải tiến cụ thể, có khi đó lại là giải pháp cho vấn đề.

Nếu chủ đề quá nhạy cảm và cuộc thảo luận chẳng đi đến đâu, hãy cân nhắc phương án dời cuộc họp đến một thời điểm nào đó để mọi người có thể bình tĩnh lại. Hoặc xem xét việc cử một người trung lập đến để thúc đẩy thảo luận.

ÁP LỰC THỜI GIAN VÀ TÍNH SÁNG TẠO

Thời gian là một thứ mà mọi cá nhân sáng tạo và đội ngũ sáng tạo cần phải có. Nhưng họ cần bao nhiêu thời gian? Áp lực thời gian sẽ làm tăng hay giảm tính sáng tạo? Đây là những vấn đề quan trọng đặt ra cho các nhà quản lý khi họ cố đáp ứng các mục tiêu của tổ chức với nguồn thời gian có giới hạn.

Đã có nhiều nghiên cứu về mối liên hệ giữa áp lực thời gian và tính sáng tạo. Có quan điểm cho rằng áp lực hỗ trợ tính sáng tạo, và ngược lại có quan điểm cho rằng áp lực gây tác động tiêu cực đối với tính sáng tạo. Các nhà nghiên cứu Teresa Amabile, Constance Hadley, và Steven Kramer trước khi đi đến kết luận cuối cùng đã chỉ ra những trường hợp mà sự khéo léo thăng hoa

dưới áp lực tốt bậc của thời gian, ví dụ: họ nêu trường hợp nhóm NASA trong vòng vài giờ đã gắn được hệ thống lọc khí, tuy thô nhưng hiệu quả, trên tàu Apollo 13 - một giải pháp sáng tạo giúp tiết kiệm thời gian và công sức phi hành đoàn. Đồng thời các nhà nghiên cứu này cũng chỉ ra trường hợp các nhóm Bell Labs tạo được máy bán dẫn và kỹ thuật laser trong điều kiện không bị áp lực về thời gian.

Sau khi nghiên cứu hơn chín ngàn nhật ký công việc của những người tham gia các dự án đòi hỏi tính sáng tạo cao, Amabile và những cộng sự đã kết luận rằng áp lực thời gian thường giết chết tính sáng tạo. Họ đã viết: *"Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy nếu con người càng cảm thấy áp lực thời gian trong ngày làm việc dành cho họ thì họ càng ít tư duy sáng tạo."*

Những nghiên cứu này lưu ý rằng áp lực thời gian ảnh hưởng đến tính sáng tạo theo nhiều cách khác nhau tùy vào việc liệu môi trường đó có cho phép con người tập trung vào công việc của họ, có truyền cảm giác khẩn cấp một cách có ý nghĩa về nhiệm vụ của họ, hoặc khuyến khích hay làm suy yếu tính sáng tạo bằng nhiều cách khác. Ví dụ: áp lực thời gian không giết chết tính sáng tạo khi con người cảm thấy họ đang thực hiện một sứ mệnh, đó là những gì mà các thuyền viên NASA chắc chắn cảm thấy.

Để giúp các nhà quản lý hiểu được áp lực thời gian ảnh hưởng đến tính sáng tạo khi nào và bằng cách nào, hãy xem ma trận bốn góc do Amabile cùng các cộng sự triển khai (hình 6-2).

HÌNH 6-2

Ma trận áp lực thời gian/tính sáng tạo

Nghiên cứu cho thấy áp lực thời gian ảnh hưởng đến tính sáng tạo theo nhiều cách khác nhau, tùy thuộc vào việc liệu môi trường đó có cho phép con người tập trung vào công việc, truyền cảm giác khẩn cấp một cách có ý nghĩa về nhiệm vụ của họ, hoặc khuyến khích hay làm suy yếu sự tư duy sáng tạo bằng nhiều cách khác nhau.

**Khả năng
diễn ra tư
duy sáng tạo**

Cao

Thấp

Áp lực thời gian

Thấp

Cao

Tư duy sáng tạo dưới áp lực thời gian thấp phù hợp hơn khi con người cảm thấy như thể họ **đang trong một cuộc hành trình**. Họ:

- Thể hiện tư duy sáng tạo nghiêng nhiều về sự phát sinh hoặc khám phá ý tưởng hơn là xác định vấn đề.
- Khuynh hướng cộng tác với một người hơn là với một nhóm.

Tư duy sáng tạo dưới áp lực thời gian thấp không phù hợp khi con người cảm thấy như thể họ **đang vận hành một máy lái tự động**. Họ:

- Ít nhận được sự khuyến khích từ ban quản lý để sáng tạo.
- Có khuynh hướng tham gia nhiều cuộc họp và thảo luận với nhóm hơn là với cá nhân.
- Hoàn toàn thiếu tinh công tác khi tham gia vào công việc

Tư duy sáng tạo dưới áp lực thời gian cao phù hợp hơn khi con người cảm thấy như thể họ **đang trong một sứ mệnh**. Họ:

- Có thể tập trung vào một hoạt động cho một phần quan trọng trong ngày vì họ không bị quấy rầy hay được bảo vệ.
- Tin rằng họ đang làm công việc quan trọng và bày tỏ cảm xúc tích cực liên quan hoặc do công việc đem lại.
- Thể hiện tư duy sáng tạo có hướng cân bằng về việc xác định vấn đề và tạo ra hay khám phá ý tưởng.

Tư duy sáng tạo dưới áp lực thời gian cao không phù hợp khi con người cảm thấy như thể họ **đang trong vòng lao dịch**. Họ:

- Cảm thấy rối rì
- Trải qua một ngày làm việc gian đoạn với nhiều hoạt động khác nhau.
- Không nhận ra rằng công việc họ đang làm là quan trọng.
- Cảm thấy bị thúc ép về thời gian khi họ đang "trong một sứ mệnh" cho dù họ làm việc với số giờ như nhau.
- Có khuynh hướng tham gia nhiều cuộc họp và thảo luận với nhóm hơn là với cá nhân.
- Có nhiều thay đổi ở phút chót trong kế hoạch và lịch trình.

SÁU BƯỚC ĐỂ TĂNG TÍNH SÁNG TẠO CỦA RIÊNG BẠN

Chương này đã chỉ ra cách bạn giúp nhân viên và các nhóm làm việc trở nên sáng tạo hơn với vai trò một nhà quản lý. Nhưng còn bản thân bạn thì sao? Bạn có thể tăng tính sáng tạo của mình như thế nào? Dưới đây là sáu bước đề xuất:

1. **Tìm kiếm sự phù hợp.** Hãy bảo đảm rằng mục tiêu của tổ chức phù hợp với những giá trị mà bạn yêu thích nhất. Thay vì cân nhắc công việc mà bạn thành thạo, hãy nghĩ đến những công việc phù hợp với các mối quan tâm sâu sắc trong cuộc sống của bạn.
2. **Theo đuổi một hoạt động tự phát nào đó.** Hãy chọn những dự án mà bạn có động lực bên trong cao. Nếu bạn yêu thích công việc thiết kế đồ họa thì hãy thử xác định tại sao bao bì của một trong những sản phẩm của công ty bạn lại không được khách hàng hưởng ứng.
3. **Tận dụng hoạt động không chính thức.** Sự thiếu vắng tình trạng hoạt động chính thức có thể tạo ra nơi cư trú an toàn để nuôi dưỡng ý tưởng đến khi nó đủ lớn mạnh để vượt qua chướng ngại.
4. **Cầu may.** Ủng hộ hành động và cố gắng tìm kiếm ý tưởng mới. Ví dụ, nếu một tai nạn hay thất bại xảy ra trong khi bạn đang chế tạo vật mẫu cho màn hình tinh thể lỏng thì đừng bỏ cuộc quá sớm. Hãy khám phá cơ hội ẩn bên trong. Mỗi ngày, hãy viết ra những điều làm bạn ngạc nhiên và cách bạn làm người khác ngạc nhiên như thế nào.
5. **Phát triển đa dạng các động cơ của bạn.** Sự giao thoa kiến thức giúp bạn tư duy theo những chiều hướng mới. Hãy phát triển các kỹ năng xuyên chức năng bằng cách

luân phiên trong mọi công việc bạn có khả năng thực hiện. Hãy tìm hiểu xem người nào có thể khuấy động trí tưởng tượng của bạn. Hãy cố gắng học hỏi không ngừng, kể cả việc tham gia những khóa học không liên quan đến công việc của bạn. Hãy mang kiến thức có được từ những mối quan tâm và hoạt động bên ngoài ứng dụng vào những thử thách ở nơi làm việc.

6. **Tạo cơ hội giao tiếp thân mật.** Hãy tận dụng mọi cơ hội để trao đổi ý tưởng với đồng nghiệp. Tư duy sáng tạo thường xảy ra trong những hoạt động tương tác tự phát giữa các cá nhân. Tuy nhiên, những tương tác này chỉ hữu ích nếu giao tiếp thực sự diễn ra. Bạn phải tìm cách khuyến khích và tạo điều kiện giao tiếp phù hợp cho môi trường sáng tạo.

TÓM TẮT

Chương này bàn về tính sáng tạo trong mỗi cá nhân và mỗi nhóm. Phần đầu chương trình bày một số quan điểm sai lầm về tính sáng tạo. Trái với quan điểm thông thường:

- Trí thông minh và tính sáng tạo chỉ tương quan với nhau một phần nhỏ.
- Tuổi tác không phải là dấu hiệu rõ ràng cho tiềm năng sáng tạo.
- Dám chấp nhận mạo hiểm đã dự tính và khả năng tư duy không theo lối mòn đóng vai trò quan trọng trong tính sáng tạo.
- Nhiều phát minh quan trọng là sản phẩm của những nỗ lực hợp tác.

- Các nhà quản lý có thể tạo ra sự khác biệt trong kết quả sáng tạo. Họ có thể tạo điều kiện để tính sáng tạo có nhiều khả năng diễn ra.

Phần tiếp theo trình bày ba thành phần của tính sáng tạo mà bạn có thể áp dụng để giải quyết vấn đề của tổ chức bạn:

- Sự thông thạo các kiến thức kỹ thuật, quy trình và trí tuệ
- Các kỹ năng tư duy sáng tạo, thể hiện qua cách con người tiếp cận vấn đề
- Động lực bên trong và bên ngoài

Các tổ chức đã nhận thấy rằng đổi mới thường dựa trên sự hợp tác giữa các cá nhân trong nhóm. Với quan niệm đó, chương này xác định các đặc điểm của nhóm sáng tạo. Nhóm sáng tạo phải có sự kết hợp đúng đắn về phong cách tư duy và kỹ năng kỹ thuật. Trong hầu hết trường hợp, sự kết hợp đúng đắn nghĩa là sự đa dạng trong phong cách tư duy và kỹ năng. Nó còn là sự kết hợp các đặc điểm nghịch lý sau:

- “Tư duy của người mới bắt đầu” và kinh nghiệm
- Sự tự do và nguyên tắc
- Sự thoải mái và tính chuyên nghiệp
- Sự ứng biến và kế hoạch

Nhóm sáng tạo cũng được cải thiện khi lối suy nghĩ bất đồng và hòa hợp xuất hiện trong công việc. Suy nghĩ bất đồng là phá vỡ những cách thức quen thuộc hay đã định hình. Nỗ lực suy nghĩ hòa hợp là nhằm mục đích tìm ra giá trị của những hiểu biết sáng tạo.

Chương này còn bàn về vấn đề áp lực thời gian ảnh hưởng đến tính sáng tạo của nhóm và cá nhân. Áp lực thời gian là tốt hay xấu? Nhiều nghiên cứu đã được thực hiện về vấn đề này, và

những quan điểm mới nhất kết luận rằng áp lực thời gian ảnh hưởng đến tính sáng tạo bằng nhiều cách khác nhau, tùy thuộc vào việc liệu môi trường có cho phép con người tập trung vào công việc của họ, truyền cảm giác khẩn cấp đầy ý nghĩa về nhiệm vụ của họ, hoặc khuyến khích hay làm suy yếu tính sáng tạo bằng những cách khác.

Làm thế nào để tăng tính sáng tạo riêng của bạn? Phần cuối chương đề xuất sáu bước sau đây:

- Tìm kiếm sự phù hợp
- Theo đuổi một hoạt động tự phát nào đó
- Tận dụng hoạt động không chính thức
- Cầu may
- Phát triển đa dạng các động cơ của bạn
- Tạo cơ hội giao tiếp thân mật

7

NÂNG CAO TÍNH SÁNG TẠO

*Làm phong phú
cho tổ chức và nơi làm việc*

Nội dung chính:

- *Sáu cách làm phong phú tổ chức*
- *Cách làm phong phú môi trường vật chất nơi làm việc*

Suốt năm 1990, các nhà cải cách của hãng Hewlett-Packard (HP) đã gặp phải một khó khăn khác. Tổ chức cởi mở và phân quyền của hai nhà đồng sáng lập William Hewlett và David Packard này đã khuyến khích các nhà cải cách đưa công ty tiếp cận những loại sản phẩm tiên bộ. Nhưng khi các nhà sáng lập về hưu thì ban quản lý mới cùng với sự phát triển mạnh mẽ đã làm cho tổ chức mang tính tập trung quyền lực hơn và quan liêu hơn. Bây giờ những người có ý tưởng đổi mới nhận ra rằng họ phải được sự phê duyệt từ tầng tầng lớp lớp các ban ngành rồi mới được xúc tiến sự việc. Điều này dẫn đến sự trì trệ đáng kể trong khâu giới thiệu sản phẩm mới cũng như làm sụt giảm lợi nhuận. May thay, sự can thiệp kịp thời từ các sáng lập viên của công ty đã xóa bỏ được tình quan liêu và trả lại cho HP cách làm việc ủng hộ những ý tưởng độc đáo. Bước nhảy vọt khổng lồ trong việc giới thiệu sản phẩm mới đã kéo theo lợi nhuận.

Những ví dụ về Xerox và Hewlett-Packard nhấn mạnh tác động của tổ chức đối với tính sáng tạo và sự đổi mới. Bảng 7-1 liệt kê các đặc điểm hỗ trợ, khuyến khích tính sáng tạo và đổi mới. Đảo ngược những đặc điểm này sẽ ngăn cản cả hai. Hãy xem xét những đặc điểm đó và cách thức công ty bạn hay bộ phận của bạn vận dụng chúng. Nó mạnh hay yếu? Nếu yếu thì phải làm gì để thay đổi tình hình?

BẢNG 7-1

Danh mục các đặc điểm tổ chức hỗ trợ tính sáng tạo và đổi mới

Đặc điểm	Đánh giá	
	Mạnh	Yếu
Mạo hiểm có thể chấp nhận được trong quản lý		
Đón nhận những ý tưởng và cách làm việc mới		
Thông tin được trao đổi tự do, không chịu sự kiểm soát của các nhà quản lý		
Nhân viên có thể tiếp cận các nguồn kiến thức như: khách hàng, đối tác, cộng đồng khoa học...		
Những ý tưởng hay sẽ được ban điều hành bảo trợ		
Khen thưởng những nhà cải cách		

Mạo hiểm có thể chấp nhận được trong quản lý

Chống lại mạo hiểm là chuyện bình thường và hợp lý, nhưng thực tế thì sự tiến bộ và mạo hiểm lại là hai người bạn đồng hành không thể tách rời nhau. Bạn không thể chọn cái này mà lại bỏ cái kia. Chính vì vậy, Esther Dyson đã nói với độc giả của mình trong tờ Harvard Business Review: *"Bạn phải phát huy sự chấp nhận mạo hiểm. Hãy dám thử nghiệm và sáng suốt trước những việc sai lầm. Phương châm của tôi là "luôn tạo ra những sai lầm mới". Đừng xấu hổ khi phạm sai lầm, mà hãy học hỏi từ sai lầm đó để không tái phạm nữa. Tất cả những điều mà tôi học được đều xuất phát từ sai lầm".*

Cấp quản lý phải nhận ra mối quan hệ mạo hiểm/khen thưởng và tìm ra cơ chế tổ chức để giải quyết điều này. Tổ chức cũng phải truyền đạt rõ ràng để mọi người hiểu rằng những

mạo hiểm hợp lý có thể chấp nhận được khi chúng hỗ trợ cho tiến trình hoạt động. Xét trên phương diện đổi mới, có hai phương pháp để giải quyết mạo hiểm: sự đa dạng hóa và thất bại với chi phí thấp. Nên phối hợp hài hòa các phương pháp này.

Sự đa dạng hóa cho phép các công ty phát tán rủi ro qua những lần đánh cược may rủi. Ví dụ, nếu một trăm cá nhân chấp nhận mạo hiểm đã tính trước cho những ý tưởng đổi mới thì kinh nghiệm thường cho thấy một số sẽ hoàn toàn thất bại, số khác hòa vốn và số còn lại rất thành công, thu về kết quả tích cực cho cả một trăm vụ mạo hiểm này. Sở dĩ xảy ra điều này là vì không ai có thể biết trước được ý tưởng nào sẽ thành công, ý tưởng nào thất bại, chính vì thế họ phải đa dạng hóa ý tưởng.

Thất bại với chi phí thấp là phương pháp thứ hai để giải quyết mạo hiểm. Đây là một dự án hay thí nghiệm được hoàn thành với nguồn lực ít nhất có thể được - chỉ đủ để các nhà quản lý biết rằng "việc này chẳng đi đến đâu". Cũng tương tự như trong trò chơi đánh bài, một người chơi thông minh luôn biết rằng anh ta không thể thắng nếu ở ngoài cuộc chơi, vì vậy anh ta đặt tiền xuống và chờ quân bài của mình. Nếu quân bài này mạnh thì anh ta sẽ ở lại cuộc chơi, đánh đồng hoặc tăng tiền cho các lần cược khác. Khi rút nhiều lá bài hơn, người chơi sẽ quyết định xem liệu chơi tiếp ván đặc biệt có đáng đồng tiền anh ta bỏ ra không. Mục tiêu của anh ta là thoát khỏi những ván thua càng nhanh và ít tốn kém thì càng tốt. Một công ty khôn khéo cũng đối xử với ý tưởng theo cách như vậy. Họ ủng hộ các ý tưởng hứa hẹn với khoản ngân sách nhỏ và tìm cách kiểm tra chúng với ít nguồn lực nhất. Giống như những người chơi bài, họ nhanh chóng rút lui khi họ nhận ra họ đang yếu thế. Trái lại, họ sẽ tiếp tục nếu đang có lợi thế.

Đón nhận những ý tưởng mới và cách làm việc mới

Môi trường tệ hại nhất cho tính sáng tạo là nơi những ý tưởng mới không được đón nhận. Con người thường đặt ra câu hỏi: “Tại sao phiên toái lại luôn đi kèm với những ý tưởng mới?” hay “Khi nào cấp quản lý sẽ triệt tiêu mọi thứ?”. Một số nhà lãnh đạo quá gắn bó với hiện trạng đến nỗi họ không nhiệt tình với bất cứ điều gì mới mẻ và khác biệt. “Bao năm qua chúng ta đã thành công khi làm theo cách này, vậy tại sao chúng ta phải thay đổi?” Nếu duy trì thái độ như vậy, chắc chắn tổ chức sẽ sớm phải đương đầu với những khó khăn.

Công bằng mà nói, cấp quản lý buộc phải từ chối những ý tưởng mới khi (1) những ý tưởng này không phù hợp với chiến lược của tổ chức, hoặc (2) tổ chức thiếu nguồn lực để theo đuổi chúng. Tuy nhiên, trong những trường hợp này, cấp quản lý phải có trách nhiệm truyền đạt những lý lẽ hợp lý này cho nhân viên hiểu.

Ngoài việc hoan nghênh những ý tưởng mới, cấp quản lý nên xem sự đổi mới như một nhiệm vụ bình thường trong tổ chức, chứ không phải là một hoạt động đặc biệt của một số ít nhân viên. Đó là lời khuyên của Craig Wynn - tổng giám đốc bộ phận sáng kiến phát triển tương lai thuộc công ty Procter & Gamble. Ông còn phát biểu: “Những gì chúng tôi đã làm để khuyến khích đổi mới là làm cho nó trở nên bình thường”.

Qua đó tôi muốn nói rằng chúng ta đừng đổi mới ra khỏi phần còn lại của tổ chức. Nhiều công ty đặt sự đổi mới lên hàng đầu nhưng mọi sự quan tâm đó lại có kết quả ngược lại. Nếu xem đổi mới như một điều gì đó cao siêu thì có nghĩa là bạn đã cô lập nó khỏi những thứ bình thường... Ở P&G, chúng tôi cho rằng sự sáng tạo không phải là món quà kỳ diệu của số ít cá

nhân tài năng mà là nhiệm vụ hàng ngày để kết nối những thứ không đi theo cách thông thường lại với nhau...

Cô lập sự đổi mới khỏi hoạt động kinh doanh chủ đạo có thể tạo ra tác dụng phụ nguy hiểm về mặt văn hóa: tính sáng tạo và sự lãnh đạo có thể bị nhìn nhận là những mặt đối lập nhau. Điều này có nghĩa là các nhà cải cách thường thiếu tầm nhìn và mục tiêu để có được nguồn lực cần thiết cho sự thành công.

Tự do thông tin

Thông tin có thể kích thích tư duy để tạo ra ý tưởng. Đó là lý do tại sao nhiều ý tưởng sáng tạo được hình thành ở điểm giao nhau của các dòng tư duy hay công nghệ khác nhau như đã trình bày trong những chương trước của cuốn sách này. Ví dụ, Harold đang làm việc ở bộ phận hệ thống thiết bị lái xe, Maude là chuyên gia trong lĩnh vực ứng dụng cơ điện tử. Khi hai người nói chuyện với nhau và chia sẻ thông tin, họ nảy ra ý tưởng cho hệ thống lái điện tử mà trước đó chưa ai nghĩ ra.

Ở những công ty có cấp bậc, thông tin thường được lưu trữ như nguồn lực của tổ chức. Lưu lượng thông tin được kiểm soát và chuyển đi qua một chuỗi mệnh lệnh. Nhân viên phải chứng minh “nhu cầu cần biết” mới tiếp cận được thông tin nào đó. Sự kiểm soát này cản trở chức năng xúc tác của thông tin và giới hạn cơ hội cho các thông tin khác nhau được gặp gỡ và kết hợp trong trí óc con người. Ví dụ, nếu Harold và Maude không nói chuyện trực tiếp với nhau thì ý tưởng mới của họ có thể chẳng ra đời.

Các nhà quản lý có thể khuyến khích tự do trao đổi thông tin bằng nhiều cách: thông qua e-mail, bố trí các thành viên trong nhóm cùng vị trí, các cuộc họp và ăn trưa tập thể thường xuyên...

Nhân viên có thể tiếp cận các nguồn kiến thức

Nhân viên phải được tự do giao tiếp cũng như tiếp cận nguồn kiến thức trong và ngoài công ty. Những kiến thức đó thường là nguồn nguyên liệu thô cho ý tưởng sáng tạo.

Một số công ty đã phát triển công cụ hệ thống quản lý kiến thức nhằm nắm bắt, lưu trữ và tái sử dụng chúng dễ dàng. Những hệ thống này bảo đảm rằng những gì mà một người thuộc Phòng A đã học sẽ không được học lại bởi một người ở Phòng B. Như Lee Sage đã mô tả các cuốn sách kiến thức kỹ thuật của DaimlerChrysler: *"Một cơ sở dữ liệu quản lý kiến thức bao gồm dữ liệu kỹ thuật, các bài học rút ra và những thực tiễn tốt nhất cho toàn thể đội ngũ kỹ thuật của công ty."* Theo Sage, mục đích của những cuốn sách này là nắm kiến thức tinh thông của các nhân viên kỹ thuật và dùng kiến thức đó để cải thiện năng suất, đẩy mạnh tốc độ phát triển sản phẩm mới và tránh lặp lại những sai lầm trước đây. Các công ty tư vấn và kế toán đã sử dụng hệ thống quản lý kiến thức theo cách tương tự.

Một phương pháp khác để giúp nhân viên tiếp cận được nguồn tri thức nội bộ là tạo ra các nhóm có cùng sở thích. Đây là nhóm thân mật gồm các thành viên chia sẻ chung mối quan tâm trong một lĩnh vực công nghệ hay ứng dụng. Nhóm này có thể bao gồm nhiều kỹ sư từ các bộ phận khác nhau. Họ gặp nhau để chia sẻ sở thích chung về các ứng dụng liên quan. Đó cũng có thể là một nhóm các nhà quản lý quan tâm đến các kỹ thuật nổi bật. Cho dù mối quan tâm là gì đi nữa thì các bản tin và cuộc họp định kỳ từ những nhóm này sẽ tạo cơ hội chia sẻ kiến thức và nhen nhóm ý tưởng.

Kiến thức bên ngoài cũng quan trọng trong vai trò khuyến khích đổi mới. Kiến thức bên ngoài tiếp thêm sinh lực và sức sống cho các tổ chức. Nhân viên tiếp cận các kiến thức đó khi họ có cơ hội tham gia vào các cuộc họp khoa học và chuyên nghiệp, gặp gỡ khách hàng hay đối tác quan trọng, và cả khi các chuyên gia bên ngoài được mời đến thuyết trình để chia sẻ bí quyết của họ.

Một trường hợp điển hình của việc tiếp cận nguồn kiến thức bên ngoài xảy ra vào đầu những năm 1980 khi công ty Xerox gọi một nhóm nhân viên hậu cần đến tham quan kho hàng của nhà cung cấp thiết bị ngoài trời L.L. Bean ở Freeport, Maine. Trước đó, Xerox đã phát hiện sự trì trệ của công ty ở các khâu chọn lọc, đóng gói, vận chuyển phụ tùng thay thế và hàng cung ứng cho người tiêu dùng trong quá trình hoàn thành sản xuất. Để loại bỏ sự trì trệ này, Xerox bắt đầu nghiên cứu bí quyết thực dụng nhất. Các cuộc tìm hiểu đã chứng minh rằng L.L. Bean là công ty đi đầu trong nghệ thuật đáp ứng nhanh và chính xác những đơn đặt hàng nhỏ lẻ chỉ với một đến ba mặt hàng - đúng những gì mà Xerox đã cố làm nhưng không thành công. Trong vòng một thời gian ngắn, một nhóm Xerox được gọi sang Freeport để quan sát phương pháp của L.L. Bean và sau đó họ đã vận dụng thành công những gì quan sát được trong quy trình hoàn thành máy photocopy của công ty.

Nguồn kiến thức bên ngoài nào mà nhân viên bạn hiện đang tiếp cận? Họ có đủ nguồn lực cần thiết và nhận được sự hưởng ứng nhiệt tình từ cấp quản lý để tìm kiến thức liên quan hay không?

Những ý tưởng hay sẽ được cấp điều hành bảo trợ

Các tổ chức cần có những người ở vị trí cao để bảo vệ các ý tưởng hay và ủng hộ chúng trên con đường gập ghềnh tiến đến quá trình thương mại hóa. Leifer và đồng nghiệp đã khám phá một hình thức bảo trợ trong các dự án đổi mới triệt để mà họ nghiên cứu. Ví dụ, họ đưa ra kết luận rằng dự án vi mạch máy tính silicon germanium của hãng IBM sẽ không tồn tại nếu không có sự bảo vệ ngầm của hai nhà điều hành IBM - những người mà trong nhiều năm đã cung cấp các nguồn lực bí mật để duy trì dự án. Họ cũng khám phá ra điều tương tự ở General Electric. Công ty hiện đang rất thành công với công nghệ tia X kỹ thuật số mà lẽ ra nó đã không tồn tại được đến giờ nếu không có sự hậu thuẫn của hai chuyên viên điều hành cao cấp. Một trong hai người này về sau trở thành giám đốc điều hành - Jack Welch.

Nếu bạn có một ý tưởng tuyệt vời, liệu có ai đó trong ban quản lý cao cấp quan tâm và khuyến khích bạn như một người bảo trợ không?

Mặc dù sự bảo trợ của cấp điều hành rất cần thiết cho sự đổi mới triệt để, nhưng sự hỗ trợ này không phải lúc nào cũng đi đúng hướng. Các nhà điều hành không hẳn lúc nào cũng sáng suốt, thỉnh thoảng họ cũng đánh cược sai. Bill Galvin của hãng Motorola đã đặt cược rất nhiều vào trò mạo hiểm Iridi. Edwin Land thuộc Polaroid đã đầu tư lớn vào Polarvision, một nỗ lực sản xuất phim ăn liền bị thất bại. Và Steve Jobs - người luôn đoán trước được mọi việc trong các lĩnh vực khác - đã tổn thất nặng nề khi ủng hộ NEXT. Tuy nhiên, sự bảo trợ của cấp điều hành vẫn là một yếu tố vô cùng quan trọng đóng góp vào sự đổi mới triệt để.

Khen thưởng những nhà cải cách

Tính sáng tạo sẽ không được phát huy nếu thiếu vắng hệ thống khen thưởng khuyến khích các cá nhân vượt ra ngoài giới hạn của những công việc thông thường. Năng lượng sáng tạo sẽ nhanh chóng tiêu tan và phải được bổ sung bằng cách này hay cách khác. Khen thưởng phục vụ cho mục đích đó.

Hệ thống khen thưởng có thể dựa vào những yếu tố sau:

- **Công nhận.** Thừa nhận thành tích của cá nhân hay tập thể bằng giấy chứng nhận hoặc khen ngợi công khai.
- **Kiểm soát.** Cho phép cá nhân hoặc nhóm tham gia vào việc ra quyết định hoặc cung cấp cho họ những nguồn lực cần thiết để thực hiện dự án.
- **Tán dương.** Ví dụ, đón nhận sự thành công trong việc tung ra một sản phẩm mới bằng cách tổ chức một buổi tiệc.
- **Hồi phục.** Cho phép nghỉ ngơi hoặc nghỉ phép khi hoàn tất nhiệm vụ.

Như đã trình bày ở chương 6, cơ chế khen thưởng để tạo động lực có thể thuộc bên trong hoặc bên ngoài. Khen thưởng bên trong thúc đẩy ước vọng của một cá nhân đến với sự tự hiện thực hóa, tò mò, hưởng thụ, hay tự mình yêu thích công việc. Khen thưởng bên ngoài thúc đẩy ước vọng của một người để đạt được sự khác biệt từ chính công việc: tiền thưởng, thăng tiến, cổ phần. Hai nguồn động lực này tồn tại song song với nhau. Đặc biệt là khi công việc không diễn ra như thường lệ, động lực bên trong có thể khuyến khích tạo ra tư duy sáng tạo. Hãy bảo đảm rằng sự khen thưởng hay khích lệ mà bạn đưa ra không quan trọng hơn công việc, nếu không chúng sẽ làm suy yếu động lực bên trong của các thành viên trong nhóm. Đồng thời, cũng

không nên xem nhẹ sức mạnh của đồng tiền, sự công nhận và các động cơ khác để bảo vệ lòng tự trọng của một thành viên và nhờ đó nâng cao động lực bên trong của người đó.

Có thể bạn không có đủ quyền hạn để đề ra một kế hoạch khen thưởng cho nhóm bạn, nhưng vẫn có những lĩnh vực mà bạn có quyền điều hành hệ thống hiện hữu với những phần thưởng không chính thức phù hợp với tình hình của nhóm bạn hơn.

Một số công ty đã tính toán kỹ lưỡng khi đưa ra những chính sách và thông lệ của tổ chức để hỗ trợ sự đổi mới và tính sáng tạo trong nhân viên. Công ty 3M ở St. Paul là một ví dụ điển hình. Trước đó rất lâu đã có người nghĩ đến việc nghiên cứu hoặc hệ thống hóa các đặc điểm nâng cao tính sáng tạo được trình bày trong chương này, và 3M đã ứng dụng thành công những đặc điểm đó, và chúng đã trở thành văn hóa của công ty.

Con đường sáng tạo và đổi mới của 3M

3M đã đi lên từ vị trí một cơ sở sản xuất giấy nhám rồi trở thành một nhà sản xuất hàng trăm mặt hàng khác nhau bao gồm keo dính, phim và sợi quang học. Trong một thế kỷ qua, công ty đã thương mại hóa hơn năm mươi ngàn sản phẩm. Thành công của công ty trong vai trò một nhà cải cách là nhờ vào văn hóa công ty: phát huy tính sáng tạo bằng cách cho nhân viên tự do chấp nhận mạo hiểm và gắn bó với ý tưởng mới. Văn hóa đó được kế thừa từ William L. McKnight (1887-1978).

McKnight gia nhập 3M vào năm 1907 với vai trò trợ lý kế toán nhưng ông đã nhanh chóng thăng tiến qua nhiều cấp bậc, trở thành chủ tịch công ty vào năm 1929 và chủ tịch hội đồng quản trị năm 1949. Trong thời gian nắm giữ chức vụ, ông đã tạo ra một môi trường văn hóa đưa nhân viên tiếp xúc trực tiếp với mọi vấn đề của khách hàng, đồng thời khích lệ những sáng kiến và sự đổi mới. Quan điểm của ông là lắng nghe bất kỳ ai đề xuất ý tưởng hay và khuyến khích người đó thực hiện ý tưởng của mình thông qua các cuộc thử nghiệm. Ông đã viết như sau vào năm 1948:

Khi công ty phát triển, chúng tôi cần phải giao trách nhiệm và khuyến khích mọi nhân viên, dù là nam giới hay phụ nữ thực hiện sáng kiến của mình. Điều này đòi hỏi sức chịu đựng đáng kể. Đối với những người này chúng tôi giao quyền hạn và trách nhiệm. Nếu họ là những người có năng lực thật sự, họ sẽ mong muốn tiến hành công việc theo cách riêng của mình.

Sai sót có thể xảy ra. Nhưng về cơ bản nếu người đó đúng thì sai sót mà họ gây ra xét về lâu dài sẽ không nghiêm trọng như sai sót mà cấp quản lý mắc phải nếu dùng quyền lực để chỉ thị cho nhân viên chính xác là họ phải thực hiện công việc như thế nào. Và cấp quản lý cũng sẽ giết chết những sáng kiến nếu kịch liệt chỉ trích khi nhân viên phạm sai lầm. Điều quan trọng là chúng tôi phải xây dựng đội ngũ nhân viên giàu sáng kiến nếu chúng tôi muốn tiếp tục phát triển.

Ngày nay, nhiều công ty đã áp dụng quan điểm quản lý theo cách của McKnight với nhiều hoạt động hỗ trợ tính sáng tạo. Sau đây là một số điểm chính:

- Khái niệm của McKnight về sự thử nghiệm đã được thể chế hóa vào “Quy tắc 15%” không chính thức của 3M, theo đó các nhân

viên khoa học kỹ thuật được phép sử dụng một tỷ lệ thời gian để theo đuổi những ý tưởng không liên quan đến công việc chính thức của họ. Quy tắc 15% đã cho ra đời nhiều sản phẩm thành công trong nhiều năm qua.

- Công việc của các nhân viên kỹ thuật xuất sắc được công nhận bởi một hiệp hội uy tín là Carlton Society. Hội này hàng năm vẫn mở rộng cánh cửa chào đón những người có sáng kiến nổi bật. Những cá nhân này được các đồng sự của họ chọn lựa khi công nhận những đóng góp nổi bật của họ cho những công nghệ mới và các sản phẩm 3M.
- Những nhóm nào tạo ra sản phẩm đem về doanh thu trên 4 triệu USD sẽ được nhận giải thưởng Golden Step.
- Nhân viên có thể chọn lựa giữa các nấc thang nghề nghiệp chuyên môn và quản lý. Không phải ai cũng có thể trở thành nhà quản lý và cũng không phải ai đủ điều kiện làm quản lý cũng đều muốn rời bỏ phòng thí nghiệm.

Những đặc điểm này là một phần trong văn hóa đổi mới của 3M, giúp công ty thành công trong việc sản xuất nhiều sản phẩm mới và hữu dụng từ thập niên này sang thập niên khác. Văn hóa đó đang thay đổi theo ban quản lý mới và môi trường cạnh tranh mới, vì vậy không có gì bảo đảm rằng văn hóa đổi mới vẫn sẽ được tiếp tục duy trì.

LÀM PHONG PHÚ MÔI TRƯỜNG VẬT CHẤT NƠI LÀM VIỆC

Như chúng ta đã thấy, đặc điểm tổ chức - tức là văn hóa - tác động đến kết quả sáng tạo của các nhà quản lý và nhân viên. Nếu môi trường tổ chức không trông chờ, khuyến khích và xem trọng tính sáng tạo thì chắc chắn kết quả đạt được sẽ rất ít. Trái lại, những tổ chức có nguồn sáng tạo dồi dào trong nhiều thập niên (như 3M, Ciba-Geigy, Corning, Siemens, Sony, Hewlett-Packard, Merck, Motorola, Nokia và Procter & Gamble) luôn xem trọng vấn đề sáng tạo.

Môi trường vật chất cũng tác động lên tính sáng tạo. Cho dù chi phí không gian thường đứng thứ hai chỉ sau chi phí con người, nhiều nhà điều hành cũng nhận thức được tầm quan trọng của môi trường vật chất. Giống như môi trường tổ chức, môi trường vật chất có thể sắp đặt theo nhiều cách nhằm khuyến khích sự sáng tạo ở mức độ cao nhất. Ví dụ, khi môi trường có nhiều cách kích lệ và đem lại sự liên kết giữa các cá nhân, nó đã khuyến khích nhân viên thấy được những kết nối mới và suy nghĩ rộng hơn.

Vào cuối những năm 1990, một nhóm nghiên cứu tại Nhóm Nghiên cứu Tổ chức Không gian (SORG), Trường Kiến trúc và Quy hoạch của MIT bắt đầu nhìn vào sự kết nối giữa thiết kế không gian và quy trình làm việc. Họ nhận ra rằng nhìn chung, các công ty đều nỗ lực gắn kết quy trình làm việc với những tiêu chuẩn hợp lý về môi trường vật chất - một nơi có tiện nghi thuận lợi mà hầu hết chúng ta đều trải qua 8 giờ sinh hoạt mỗi ngày. Những công ty này phải điều chỉnh sao cho quy trình làm việc về cơ bản phù hợp với không gian làm việc. Tính linh hoạt của quy trình làm việc cũng cần thay đổi theo thời gian khi mục tiêu thay đổi.

Một trường hợp thú vị nữa của SORG là cuộc nghiên cứu không gian làm việc của nhóm dự án mới tại trung tâm nghiên cứu của công ty Xerox ở tiểu bang New York. Tại đó, không gian và công việc được thiết kế hài hòa với nhau. Các thành viên trong nhóm sẽ được sắp xếp ở vị trí dễ dàng giao tiếp với người khác và dễ tiếp cận thiết bị vật chất hỗ trợ việc tư duy và thử nghiệm của họ. Các chuyển động ra vào và ngang qua không gian làm việc phải được bố trí cẩn thận để tạo cơ hội cho các thành viên có sự tiếp xúc thuận lợi và thường xuyên. Phòng họp được thiết kế để các dụng cụ trực quan nằm trong tầm nhìn và dễ tiếp cận. Tất cả mọi người đều được tham gia vào các cuộc họp.

Mặc dù kết quả thực sự của Xerox không được xác định trong quá trình quan sát của SORG, nhưng một phần nghiên cứu đã chứng minh được điều mà trực giác mách bảo, đó là thiết kế không gian làm việc và tính hiệu quả công việc có sự liên kết lẫn nhau.

Sự thay đổi trong phương pháp quản lý hiện đại theo cách ít trang trọng hơn và dựa vào nhóm làm việc đã buộc các kiến trúc sư và nhà thiết kế phát triển không gian thích nghi hơn với những thay đổi trong quy trình làm việc cũng như hỗ trợ hơn cho tính sáng tạo và kinh nghiệm. Đó là lập luận của trung tâm kỹ thuật BMW tại Munich, còn được biết đến qua tên gọi FIZ.

FIZ ra đời vào năm 1987 trên nền tảng khái niệm đồng định vị. Trung tâm tập trung mọi nhân viên liên quan đến việc phát triển sản phẩm ô tô, kể cả các nhà cung ứng của BMW, tại một điểm. Gần năm ngàn nhà nghiên cứu, kỹ sư, kỹ thuật viên hiện đang làm việc tại FIZ với thiết kế mạng liên kết nhiều nhóm với nhau. Khoảng cách đi lại tối đa giữa hai người trong nhóm là 150 mét. Điều đó khuyến khích các cuộc tiếp xúc và giao tiếp thân mật giữa nhiều người làm việc hướng đến các mục tiêu chung. DaimlerChrysler đã cố gắng làm điều tương tự nhưng

với quy mô gấp đôi khi xây dựng Trung tâm Công nghệ ở Auburn Hills, Michigan.

Bản chất nơi làm việc của bạn là gì? Bạn có làm việc bên ngoài một văn phòng khép kín nơi mà các cuộc tiếp xúc với những nhân vật then chốt là do tình cờ hay do sắp xếp trước?

Khoảng cách giữa bạn và người mà bạn đang tương tác và chia sẻ ý tưởng thường xuyên là bao xa? Trong một thời gian dài các nhà nghiên cứu tổ chức đã nhận ra rằng tần suất giao tiếp giữa các đồng nghiệp sẽ giảm trầm trọng nếu khoảng cách địa lý giữa họ tăng lên. Như nhà nghiên cứu Tom Allen của MIT đã phát biểu cách đây nhiều năm: *“Nhân viên thường giao tiếp với những người ở gần họ nhất. Vì vậy, có thể sắp xếp các cá nhân và nhóm theo cách khuyến khích hoặc ngăn cản giao tiếp”*. Thế nên việc thiết kế không gian làm việc và vị trí của các thành viên trong dự án có tác động lớn đến chiều sâu giao tiếp và chia sẻ kiến thức.

Bảng 7-2 là mẫu khảo sát không gian làm việc của bạn và đưa ra ý tưởng cải thiện. Những bí quyết để tạo ra một môi trường vật chất phù hợp với tính sáng tạo được trình bày trong “Bí quyết cải thiện môi trường vật chất”.

BẢNG 7-2

Tăng tính sáng tạo của không gian làm việc

Chiếu hướng	Điều kiện hiện tại	Ý tưởng cải thiện
Không gian gấp gờ để tiếp cận		
Tác nhân khuyến khích (ví dụ: sách, video, tranh ảnh treo tường, báo chí...)		
Không gian yên tĩnh		
Công cụ giao tiếp đa dạng (ví dụ: bảng viết, bảng tin, e-mail)		
Không gian chỉ dành cho nhân viên		
Không gian gấp gờ khách hàng		
Không gian bày tỏ cá nhân		
Khu vực thư giãn, trò chơi		

Bí quyết cải thiện môi trường vật chất

Có lẽ bạn không thể thiết kế không gian làm việc mà không có cơ sở, nhưng bạn vẫn có thể thực hiện những bước có giá trị - và tương đối ít tốn kém - để cải thiện môi trường vật chất của nhóm bạn. Ý tưởng này nhằm khuyến khích sự tương tác dẫn đến sự trao đổi thông tin và các ý tưởng sáng tạo.

- Các cuộc đàm thoại và gặp gỡ thường diễn ra ở những nơi công cộng như phòng tiếp khách, nhà bếp... Vì vậy, hãy làm cho những không gian này trở thành nơi tụ họp thoải mái để mọi người có thể chia sẻ ý kiến.
- Đặt ghế vào những góc tường để tạo khu gặp gỡ tình cờ.
- Đặt bảng viết và bản đồ cuốn tại những nơi mà mọi người thường tụ họp. Điều này cho phép mọi người dàn trải ý tưởng của mình trong các cuộc thảo luận tự phát.
- Phát bút chì màu và giấy trắng lên bàn họp và bàn ăn để khuyến khích mọi người phác họa và vẽ biểu đồ ý tưởng - hai cách tư duy khác biệt với thảo luận bằng lời.
- Tổ chức những buổi ăn trưa tập thể hàng tuần để mọi người có thể chia sẻ ý tưởng của mình với đồng nghiệp và tiếp thu ý kiến phản hồi.
- Cung cấp “phòng tranh luận” cho nhóm để họ có thể gặp gỡ, lập kế hoạch, trao đổi thông tin và trình bày sản phẩm cạnh tranh.

TÓM TẮT

Chương này tập trung vào các yếu tố thể chế làm thúc đẩy hay trì trệ tính sáng tạo. Đầu tiên là vấn đề tổ chức. Phương pháp để làm phong phú tính sáng tạo của tổ chức là:

- Chấp nhận mạo hiểm
- Chào đón những ý tưởng mới và cách làm việc mới
- Bảo đảm tự do thông tin
- Giúp nhân viên tiếp cận các nguồn kiến thức
- Sự hỗ trợ những ý tưởng hay của các nhà điều hành
- Khen thưởng cho những người cải cách

Nhưng tổ chức của một công ty không phải là tất cả. Môi trường vật chất nơi làm việc cũng có thể cản trở hay nâng cao tính sáng tạo. Sau đây là một số đề xuất:

- Thiết kế không gian và quy trình làm việc phù hợp với nhau
- Bố trí các nhóm và nguồn kiến thức để giao tiếp dễ dàng với nhau và dễ tiếp cận thiết bị vật chất hỗ trợ tư duy và thí nghiệm.
- Thiết kế không gian để các thành viên trong nhóm có thể tiếp xúc thường xuyên và thuận tiện.

8

NHỮNG ĐIỀU NHÀ LÃNH ĐẠO CẦN LÀM

Tạo sự khác biệt

Nội dung chính:

- *Phát triển môi trường văn hóa nuôi dưỡng tính sáng tạo và đổi mới*
- *Lập định hướng chiến lược trong phạm vi cần diễn ra sự đổi mới*
- *Quan tâm đến sự đổi mới*
- *Cởi mở nhưng hãy hoài nghi*
- *Cải thiện quy trình từ ý tưởng đến thương mại hóa*
- *Vận dụng tư duy theo danh mục đầu tư*
- *Phân công đúng người đúng việc*
- *Tạo ra một tổ chức linh hoạt*

Hầu như mọi thứ liên quan đến việc nảy sinh và triển khai ý tưởng diễn ra ở các công ty lớn đều được thực hiện bởi các nhà quản lý cấp trung và những nhân viên dưới quyền trong sơ đồ tổ chức. Nhưng cấp lãnh đạo cũng đóng một vai trò lớn trong việc hình thành môi trường văn hóa, ra chỉ thị, phân bổ nguồn lực, và tạo sự cân bằng giữa những vấn đề hiện tại và tương lai. Chương này giải thích những việc mà các nhà lãnh đạo cần làm để phát huy sự đổi mới.

PHÁT TRIỂN MỘT MÔI TRƯỜNG VĂN HÓA ỦNG HỘ SỰ ĐỔI MỚI

Sức ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đối với tính sáng tạo và sự phát sinh ý tưởng đã được thảo luận trong chương 7. Một môi trường văn hóa thiếu vắng tính hỗ trợ, tính sáng tạo và đổi mới cũng giống như cây con được trồng trên vùng đất khô cằn sỏi đá. Chúng sẽ không đâm chồi và lớn lên được.

Tushman và O'Reilly đã chỉ ra IBM trước thời Gerstner là một môi trường văn hóa mà sự đổi mới đã ngã xuống vùng đất khô cằn. Theo lời của họ thì đó là “một môi trường văn hóa được đặc trưng bởi sự tập trung nội bộ, các thủ tục rườm rà để giải

quyết vấn đề thông qua sự nhất trí và “cửa sau”, sự kiêu ngạo do đạt được những thành công trước đó, và cảm giác thất vọng của một số nhân viên đã hoàn thành tốt công việc nhưng không được công nhận xứng đáng.” Nếu những điều này là đúng với văn hóa công ty bạn thì tính sáng tạo và đổi mới khó có điều kiện phát triển, và những người giàu sáng kiến nhất sẽ trở nên chán nản và thất vọng. Giải pháp khắc phục là hãy thay đổi môi trường văn hóa. Đây là công việc của các nhà lãnh đạo - những người nên tự vấn những câu hỏi sau:

- Thành công hiện tại có làm chúng ta trở nên tự mãn?
- Chúng ta có tập trung nội bộ không?
- Chúng ta có phạt những người dám mạo hiểm nhưng thất bại?
- Những người sáng tạo và những ý tưởng mới có bị hờ hững trong công ty không?
- Chúng ta có quá quan liêu trong cách xử lý những ý tưởng mới?
- Chúng ta không thể khen thưởng những hoạt động sáng tạo?

Nếu bạn trả lời “có” cho bất kỳ câu hỏi nào trong số này thì có lẽ bạn phải đánh giá nghiêm túc và điều chỉnh văn hóa tổ chức của bạn.

Không may là sự thay đổi văn hóa rất khó thực hiện. Ban lãnh đạo và đội ngũ cố vấn có thể thay đổi cấu trúc của một tổ chức bằng cách cơ cấu lại, sáp nhập hay bán đi. Thu nhỏ quy mô công ty cũng có thể được cấp trên chỉ thị. Nhưng để thay đổi văn hóa tổ chức, thì tất cả mọi người phải được khuyến khích và thuyết phục để suy nghĩ và hành động khác đi. Đó là sự thay đổi lớn mất nhiều thời gian và đòi hỏi sự hưởng ứng của nhân viên ở mọi cấp bậc. Trong nhiều trường hợp công ty sẽ nhận được sự

hỗ trợ từ phía nhân viên khi có cuộc khủng hoảng lớn xảy ra, British Airways, Continental Airlines, và IBM đã từng ném trái khủng hoảng vào những năm 1990, và trong mỗi trường hợp sự kết hợp giữa hiểm nguy trước mắt và sự lãnh đạo tài tình đã đem lại động cơ mà nhân viên cần để ủng hộ sự thay đổi văn hóa công ty.

Điều này phát triển thành một vấn đề quan trọng: “Chúng ta có phải chờ một cơn khủng hoảng trước khi thay đổi có thể diễn ra?” Câu trả lời của giáo sư Mike Beer của Trường Kinh doanh Harvard (Harvard Business School) là “Không”. Ông tin rằng thay đổi do các nhà lãnh đạo mang lại có thể tạo ra những quan tâm chính đáng về tình hình hiện tại và ông cũng đưa ra bốn phương pháp để làm điều đó. Nói chung, những giải pháp đó kêu gọi cấp quản lý thách thức với tính tự mãn.

1. **Sử dụng thông tin về tình hình cạnh tranh của tổ chức để có những buổi thảo luận với nhân viên về các vấn đề hiện tại và tương lai.** Theo giáo sư Beer, những người quản lý cấp cao thường không hiểu được tại sao các nhân viên không tập trung vào sự đổi mới, dịch vụ khách hàng và chi phí như họ. Điều đó xảy ra là do cấp quản lý đã không để nhân viên tiếp xúc với những dữ liệu liên quan. Vì thiếu dữ liệu, nên ai cũng nghĩ rằng mọi việc vẫn diễn ra tốt đẹp.
2. **Tổ chức những cuộc đối thoại thông qua dữ liệu.** Cung cấp dữ liệu là một chuyện, tạo ra cuộc đối thoại với những dữ liệu đó lại là một chuyện hoàn toàn khác và hữu ích hơn. Đối thoại nên hướng đến sự thông hiểu các vấn đề của công ty. Đối thoại là phương tiện mà qua đó cả nhà quản lý lẫn nhân viên có thể thông báo cho nhau những giả định hay dự đoán của họ.

3. **Tạo cơ hội cho nhân viên bày tỏ với cấp điều hành về những điều không hài lòng và các khó khăn mà họ trải qua.** Trong một số trường hợp, cấp điều hành tham khảo nắm được thông tin về những yếu kém trong kinh doanh và những mối đe dọa đang rình rập - những điều mà các nhân viên tuyến đầu hiểu được thông qua kinh nghiệm hàng ngày ở nhà máy hay những cuộc tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Nếu đây cũng là vấn đề của công ty bạn, hãy tìm cách cải thiện giao tiếp giữa cấp điều hành và những nhân viên tuyến đầu.
4. **Thiết lập các chuẩn mực cao và mong đợi nhân viên đáp ứng.** Việc đưa ra những chuẩn mực cao sẽ tạo ra cảm giác không hài lòng với kết quả hiện tại; do đó, nhân viên sẽ nỗ lực hơn để đạt đến những chuẩn mực đó.

Bí quyết thay đổi văn hóa tổ chức

- **Phải bảo đảm tổ chức có đủ bốn điều kiện sẵn sàng thay đổi sau đây:**
 1. Cấp lãnh đạo phải được tôn trọng, đáng tin cậy và hiệu quả.
 2. Nhân viên không hài lòng với thực tại và có động lực cá nhân để thay đổi.
 3. Tổ chức không hoạt động theo hệ thống cấp bậc.
 4. Mọi nhân viên đều quen với việc hợp tác và đánh giá cao điều này.

Thay đổi văn hóa của một tổ chức sẽ trở nên cực kỳ khó khăn nếu thiếu những điều kiện trên. Nếu công ty bạn thiếu bất kỳ điều kiện nào, hãy nỗ lực cho điều đó trước tiên.

- **Huy động sinh lực và sự cam kết thay đổi thông qua việc xem xét các vấn đề kinh doanh.** Hãy nhớ rằng bạn không thể ra lệnh cho sinh lực và sự cam kết theo cách mà bạn sẽ báo cáo hàng tháng, nhưng bạn có thể tạo ra sinh lực và sự cam kết nếu bạn yêu cầu nhân viên tham gia vào quá trình xác định vấn đề và giải pháp. Trong hầu hết trường hợp, nhân viên sẽ biết được vấn đề hơn bạn vì họ gần gũi với chúng hơn.
- **Đừng thay đổi mọi thứ cùng một lúc.** Nếu tổ chức không lâm vào tình trạng khủng hoảng thì hãy bắt đầu thay đổi ở những bộ phận đặt xa trụ sở trung tâm - nơi các nhà quản lý khu vực và nhân viên của họ có thể xử lý công việc cũng như duy trì kiểm soát. Hãy thử nghiệm sự thay đổi trong một bộ phận. Nếu thành công sẽ thay đổi dần ở những bộ phận khác.
- **Tạo một viễn cảnh tương lai có sự sẻ chia và hấp dẫn.** Nhân viên sẽ không chấp nhận gian khó và nỗ lực thay đổi nếu họ không thấy được tương lai của họ sẽ tốt đẹp hơn so với hiện tại. Những nhà lãnh đạo thay đổi thành công tạo được một viễn cảnh và truyền đạt nó bằng lời lẽ thuyết phục.
- **Ủng hộ thay đổi từ bên trên nhưng hãy để các nhà quản lý bộ phận và những người chịu ảnh hưởng nhiều nhất của sự thay đổi được suy nghĩ và hành động.** Nói chung không được đặt trách nhiệm lên phòng nhân sự mà hãy giao trách nhiệm cho các nhà quản lý bộ phận.
- **Tổ chức những sự kiện quan trọng.** Thay đổi văn hóa là một cuộc hành trình dài với nhiều cột mốc. Hãy khen ngợi những thành tựu đạt được ở mỗi cột mốc đó để ghi nhận tiến trình và để tiếp thêm sinh lực cho sự cam kết.

THIẾT LẬP ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC

Lập định hướng chiến lược là một trách nhiệm khác của các nhà lãnh đạo. Nếu người sáng tạo không biết được công ty bắt đầu ở đâu, họ có thể phát sinh và theo đuổi những ý tưởng không phù hợp, tiêu tốn nguồn lực và cuối cùng bị bác bỏ trước khi được thương mại hóa. Điều đó làm tiêu phí tiền bạc và năng lượng của những người sáng tạo ý tưởng.

Vì cả tiền bạc lẫn năng lượng sáng tạo đều là những thứ vô cùng quý nên cần khuyến khích phát sinh ý tưởng trong giới hạn được quy định theo chiến lược công ty. Ví dụ, nếu bạn là nhà cung ứng hàng theo qua thư, bạn phải khuyến khích những ý tưởng trong phạm vi “mang lại sự liên kết tốt hơn với khách hàng và đáp ứng mọi đơn hàng nhanh và chính xác”. Trong những giới hạn chiến lược này, các ý tưởng mới để cải thiện thông tin khách hàng, xử lý đơn hàng và hậu cần phải được đón nhận nồng nhiệt. Định hướng chiến lược đúng sẽ giúp sinh lực sáng tạo của công ty bạn tự nhiên tập trung vào những lĩnh vực có tiềm năng lớn nhất.

Hiệu quả của việc định hướng chiến lược và đặt ra các giới hạn cho ý tưởng sẽ cao hơn nếu bạn áp dụng ba điều sau:

- 1. Giao tiếp.** Điều này có vẻ hiển nhiên, nhưng hiếm có một tổ chức nào mà nhân viên ăn khớp với chiến lược công ty, đặc biệt là những nhân viên cấp dưới. Họ sẽ nói: “Tôi chỉ làm nhiệm vụ của tôi”. Vì vậy, hãy truyền đạt định hướng chiến lược rõ ràng và thường xuyên.
- 2. Tuyển dụng đúng.** Mọi tổ chức đổi mới phải xem việc tuyển chọn, tuyển dụng là vấn đề quan trọng và không được sao lãng trong công việc hàng ngày. Hãy dùng mọi cơ hội tuyển dụng để tìm cho tổ chức những nhân viên có

chuyên môn, có kinh nghiệm và có sở thích cá nhân gắn với định hướng chiến lược của công ty.

3. **Điều chỉnh nguồn lực phù hợp với chiến lược.** Mọi người thường chịu sự chi phối của vấn đề tài chính. Một khi họ thấy ý tưởng nằm trong giới hạn được cấp ngân sách để phát triển thì họ sẽ truyền sinh lực sáng tạo của mình theo định hướng đó. Ban lãnh đạo cũng nên xem xét những dự án phát triển hiện tại và điều chỉnh những phần không phù hợp với chiến lược.

QUAN TÂM ĐẾN SỰ ĐỔI MỚI

Những nhà điều hành giỏi và thành công thường cảm thấy hài lòng và hiệu quả nhất khi họ sát cánh với đội ngũ kỹ thuật viên và các nhà khoa học trong phòng thí nghiệm R&D. Bill Hewlett, David Packard của Hewlett Packard, Bob Galvin của Motorola, và hiện nay là Bill Gates là những ví dụ điển hình. Không thể tạo ra sự tương quan trực tiếp giữa việc các nhà điều hành tham gia vào R&D với sự thành công của tổ chức họ, nhưng trực giác mách bảo chúng ta rằng các nhà lãnh đạo không thể đưa ra quyết định đúng đắn nếu họ điều hành một bộ máy rỗng tuếch và xem đổi mới là hiện tượng bí ẩn. Họ phải hiểu được các vấn đề về kỹ thuật của tổ chức họ, các ý tưởng và dự án đang được xúc tiến. Hewlett, Packard, Galvin, và Gates đã làm như vậy.

Quan trọng hơn, các nhà lãnh đạo phải đánh giá được những cá nhân sáng tạo - những người đưa ra các ý tưởng mới trong từng thời kỳ.

- Những người này là ai?
- Họ có phân xét tốt không?

- Họ có hiểu khách hàng và cách khách hàng nhìn nhận vấn đề không?
- Họ là người lạc quan cẩn thận hay là người vụ lợi - luôn cho bạn biết mọi lý do khi nói “có” nhưng lại giấu giếm mọi lý do khi nói “không”?

Những câu hỏi này không thể trả lời nếu người ra quyết định và những nhà cải cách hoạt động trong một quỹ đạo không bao giờ giao nhau. Cách tốt nhất để trả lời những câu hỏi này và lãnh đạo sự đổi mới là hãy quan tâm với tư cách cá nhân. Vì vậy, hãy thường xuyên ghé thăm các trung tâm nghiên cứu, ăn trưa cùng nhóm dự án, tiếp xúc trực tiếp với những người quan trọng, cố hiểu những rào cản kỹ thuật giữa những ý tưởng hấp dẫn và quá trình thương mại hóa các ý tưởng ấy.

Cuộc nghiên cứu của các giáo sư Kim Clark và Steven Wheelwright thuộc Trường Kinh doanh Harvard chỉ ra rằng rất ít nhà lãnh đạo áp dụng lời khuyên này. Sự quan tâm của họ đến các dự án phát triển thường bắt đầu khi các dự án đó gần đến giai đoạn kết thúc của quá trình phát triển, tức là ở giai đoạn thử nghiệm hay sản xuất. Lúc này đã quá trễ để có thể gây ảnh hưởng lên cơ cấu và chiều hướng của những dự án này, đồng thời làm giảm vai trò của những nhà lãnh đạo khi nói “loại bỏ” hay “tiếp tục”.

Các nhà lãnh đạo của tổ chức nên làm ngược lại. Họ cần có tầm nhìn và quan tâm cá nhân vào những giai đoạn đầu của quy trình đổi mới. Thực hiện điều đó sẽ mang lại bốn lợi ích sau:

1. Gửi một thông điệp mạnh mẽ đến nhân viên rằng đổi mới có ý nghĩa quan trọng.
2. Giúp cấp quản lý có cơ hội truyền đạt định hướng của công ty và các giới hạn theo đuổi sự đổi mới.

3. Giúp cấp quản lý kiểm soát được khâu thiết kế sản phẩm và dịch vụ quyết định tương lai của công ty.
4. Giúp các nhà lãnh đạo hiểu được các vấn đề kỹ thuật và thị trường, đồng thời chuẩn bị để nhận biết và bảo trợ ý tưởng hay.

Vì vậy nếu bạn là một nhà quản lý cấp cao, hãy tự vấn những câu hỏi sau:

- Có phải tôi đang dành rất ít thời gian cho giai đoạn đầu của sự đổi mới?
- Có phải tôi đang đưa ra quyết định thiết kế ban đầu cho các nhân viên ở cấp độ thấp - những người có thể không hiểu được bức tranh toàn cảnh của tổ chức?
- Có phải tôi đang xa rời các vấn đề công nghệ định hình nên công ty của chúng tôi?
- Có phải tôi tham gia vào quy trình trễ đến mức mỗi quan tâm duy nhất của tôi là liệu dự án có xóa bỏ các rào cản tài chính hay không?

Nếu bạn trả lời “có” cho bất kỳ câu hỏi nào trên đây thì bạn nên xem lại việc sử dụng thời gian của mình. Đổi mới và R&D là những cuộc thử thách cam go mà bạn phải tiến hành hôm nay để gặt hái kết quả trong tương lai.

CƠI MỞ NHƯNG HÃY HOÀI NGHI

Tiếp xúc gần gũi với sự đổi mới và R&D sẽ giúp bạn kiểm tra sự phán xét của mình. Một số người sẽ “ném” ý tưởng của họ cho bạn rồi kêu gọi sự hỗ trợ và nguồn lực. Hãy tiếp cận những cuộc đổ sức này với sự cân bằng giữa cởi mở và hoài nghi khoa học. Nghĩa

là bạn tiến hành hai điều sau: (1) bày tỏ sự quan tâm đối với ý tưởng mới, ngay cả khi chúng thách thức các sản phẩm hiện tại và cách hoạt động của công ty bạn; (2) đồng thời duy trì sự hoài nghi khoa học. Hai điều này bổ trợ cho nhau. Chúng có thể đạt được thông qua cuộc đối thoại chân thật như trong ví dụ sau:

Người tạo ý tưởng: Tôi nghĩ dịch vụ mới này rất hứa hẹn.

Người lãnh đạo: Thật không? Hứa hẹn cho ai?

Người tạo ý tưởng: Cho khách hàng hiện tại và cho những người khác.

Người lãnh đạo: Tại sao anh lại tin vào điều đó? Dịch vụ này sẽ giúp chúng ta giải quyết được vấn đề gì?

Người tạo ý tưởng: Chúng giúp tiết kiệm thời gian.

Người lãnh đạo: Chúng thực sự tiết kiệm được bao nhiêu thời gian? Chúng ta phải tiêu tốn bao nhiêu để có được lợi ích đó?

Người tạo ý tưởng: Tôi chưa thể trả lời những câu hỏi đó được.

Người lãnh đạo: Vậy thì hãy đưa ra một ý tưởng nào đó để tìm ra câu trả lời và vấn đề này chúng ta sẽ bàn luận lại sau.

Hãy chú ý cách mà người lãnh đạo trong ví dụ trên đã bày tỏ sự quan tâm của mình đối với ý tưởng qua việc đề xuất một quy trình hành động nhưng vẫn phán xét cho đến khi giảm được điều không chắc chắn. Trách nhiệm giảm những điều không chắc chắn được đặt trên vai của người tạo ý tưởng. Nếu bạn sử dụng hệ thống giai đoạn - cổng, thì mỗi cổng sẽ mang lại cho bạn một cơ hội kiểm tra giá trị đích thực của ý tưởng và dự án. Với vai trò là một nhà lãnh đạo, bạn nên tham gia vào hệ thống đó ở những điểm chiến lược và

quan trọng nhất. Trong hầu hết trường hợp, những điểm đó sẽ là các cổng đầu tiên - nơi thường quyết định sự phù hợp định hướng chiến lược.

CẢI THIẾN QUY TRÌNH TỪ Ý TƯỞNG ĐẾN THƯƠNG MẠI HÓA

Trong những chương trước của cuốn sách này, chúng tôi đã mô tả quy trình đổi mới bắt đầu bằng việc tạo ra ý tưởng, sau đó tiến triển qua những giai đoạn khác nhau để đánh giá và phát triển các ý tưởng có giá trị thành các sản phẩm và dịch vụ tung ra thị trường. Cũng như mọi quy trình khác, quy trình đổi mới nên được xem xét kỹ lưỡng liên tục để có cơ hội cải thiện. Hãy chắc chắn quy trình của bạn:

- Tạo ra nhiều ý tưởng hay. Nếu quy trình đó không phát sinh đủ những ý tưởng hay, hãy tìm nguyên nhân gốc rễ và giải quyết.
- Không có những trì trệ làm cản trở sự phát triển và chống lại các nhà cải cách.
- Không dính líu đến các vấn đề chính trị.
- Khuyến khích chấp nhận mạo hiểm đã dự tính.
- Không chuyên quyền, độc đoán.
- Cho phép thất bại với chi phí thấp.
- Cung cấp nguồn lực cho những dự án giá trị nhất.
- Quan tâm đến những người hiểu về chiến lược, khách hàng và năng lực của công ty.

Cũng như thay đổi văn hóa, cải thiện quy trình đổi mới là nhiệm vụ của cấp lãnh đạo. Và đây là một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất mà họ cần giải quyết.

VẬN DỤNG TƯ DUY VỀ DANH MỤC ĐẦU TƯ

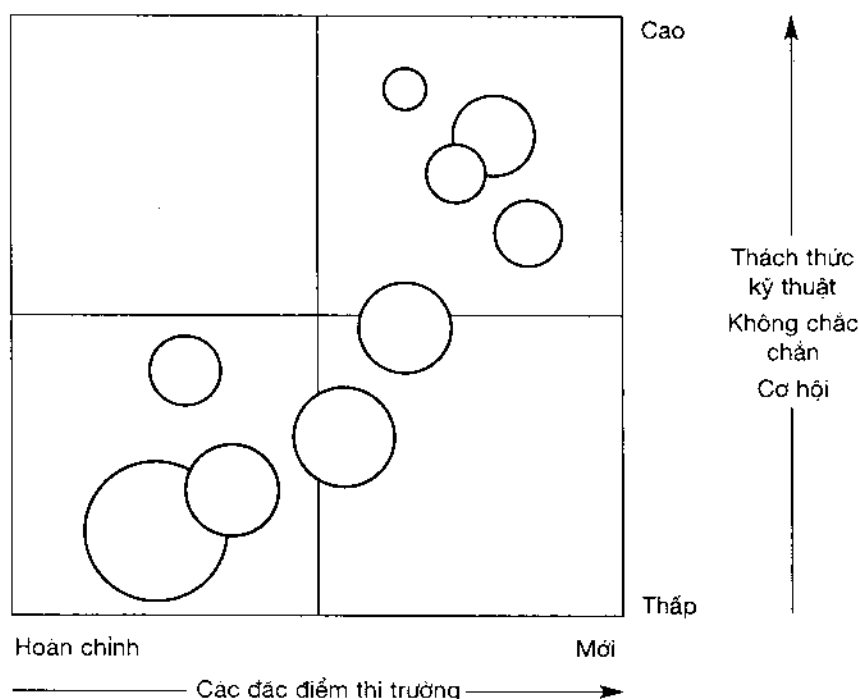
Chỉ những công ty nhỏ mới có một hoặc hai dự án phát triển, còn những công ty lớn thường có rất nhiều dự án cần giải quyết. Một số là dự án ngắn hạn, ít rủi ro nhằm cải tiến nâng cao một sản phẩm hiện tại. Những dự án khác có thể là đổi mới triệt để nhằm tạo ra thị trường mới. Vẫn có một số dự án rơi vào giữa hai thái cực này. Vì các dự án triệt để và nâng cao có sự khác biệt đáng kể về mức độ rủi ro, cơ cấu thời gian, doanh thu tiềm năng, nên ban quản lý phải vận dụng tư duy danh mục đầu tư để giải quyết vấn đề. Tư duy danh mục đầu tư giúp các nhà quản lý thấy được tổng thể các dự án đang tiến triển theo các đặc điểm rủi ro/hoàn vốn. Một khi họ hiểu được những đặc điểm này, họ có thể định hình và quản lý danh mục đầu tư để mang lại sự cân bằng giữa hai yếu tố rủi ro và khả năng hoàn vốn.

Ở bước đầu tiên hướng đến tư duy theo danh mục đầu tư, sẽ hiệu quả hơn nếu vạch ra những dự án đang tiến triển trên một ma trận hai chiều như trong hình 8-1. Ở đây, trục hoành chỉ ra sự phát triển hoàn chỉnh hay “tính mới lạ” của các yếu tố thị trường và công nghệ. Trục tung chỉ ra mức độ ngày càng tăng của thử thách kỹ thuật, sự thiếu chắc chắn và cơ hội kinh tế. Mỗi vòng tròn trong ma trận tượng trưng cho một dự án và kích cỡ vòng tròn tượng trưng cho mức độ nguồn lực đầu tư vào dự án.

Ma trận cho thấy những dự án lớn nhất là những dự án cần thận trọng. Chúng có các đặc điểm kỹ thuật và thị trường đã phát triển hoàn chỉnh. Tương tự, những dự án này nằm trong số ít thách thức kỹ thuật nhất, ít dính líu đến rủi ro nhất và có cơ hội thành công cho công ty. Nhiều dự án nhỏ nằm trên góc phần tư phía trên bên phải. Những dự án này có mức rủi ro kỹ thuật cao hơn và nhắm đến những thị trường mới, nhưng chúng cũng mang viễn cảnh cơ hội kinh tế lớn hơn cho công ty.

HÌNH 8-1

Ma trận danh mục đầu tư cho đổi mới



Hãy cố gắng xây dựng một ma trận tương tự cho công ty bạn. Khi bạn đã lập được ma trận cho những dự án hiện tại thì ma trận đó sẽ nói lên điều gì? Nếu hầu hết các dự án và nguồn lực nằm ở trong góc phần tư phía dưới bên trái thì công ty bạn không thích quá mạo hiểm và có thể đang nỗ lực quá ít để có được cơ hội tương lai, công nghệ mới và thị trường mới. Trái lại, nếu hầu hết dự án và nguồn lực rơi vào góc phần tư phía trên bên phải thì chúng quá nhiều thách thức. Điều gì sẽ hình thành nên sự cân bằng phù hợp giữa mạo hiểm/hiệu quả cho công ty bạn. Ai sẽ đem lại sự cân bằng đó?

Một số lời khuyên cho cấp lãnh đạo

- **Không đưa bạn bè và những người ba phải vào nhóm quản lý.** Bạn cần những lời khuyên thẳng thắn khi cân nhắc đầu tư vào những ý tưởng đổi mới.
- **Tự tiếp xúc với những người có kỹ năng bổ sung và những phương pháp khác nhau để phân tích vấn đề và ra quyết định.** Hãy lắng nghe đề xuất và tranh luận của họ, ngay cả khi bạn không đồng ý. Những ý kiến khác nhau này có thể giúp bạn tránh được chương ngại vật.
- **Học hỏi để giảm tổn thất.** Để chiến thắng bất kỳ trò chơi nào, bạn phải tham gia. Tuy nhiên, đừng chơi cho đến hồi kết thúc. Hãy nhận biết lúc nào bạn đang đổ mọi nguồn lực của mình vào một canh bạc nắm chắc phần thua, và phải dừng cảm rút lui.
- **Luôn luôn kiểm tra nhiều lần những giả định của bạn.** Một điều tưởng chừng tốt đẹp vẫn có thể là thảm họa nếu những giả định này không thực tế.

PHÂN CÔNG ĐÚNG NGƯỜI ĐÚNG VIỆC

Một số quyết định quan trọng nhất mà các nhà điều hành đưa ra liên quan đến việc lựa chọn các nhà quản lý R&D. Các nhà quản lý này gắn gũi với những hoạt động quyết định sản phẩm và dịch vụ tương lai cho công ty. Nhưng mẫu người nào là phù hợp nhất?

Nói chung, các nhà điều hành nên tìm những người có sự cân bằng giữa nền tảng kỹ thuật tốt với sự hiểu rõ các mối quan tâm lớn hơn của tổ chức. Đặc biệt, các nhà quản lý R&D tiềm năng nên (1) cảm nhận tốt về thiên hướng công nghệ quan trọng đối với công ty, và (2) có kinh nghiệm thực tế trong việc tiếp xúc với khách hàng. Không phải ai cũng có hai phẩm chất trên, trừ những người có vị trí thuận tiện hơn để nhận biết ý tưởng tốt và hiểu được cách giải quyết vấn đề của khách hàng như thế nào.

Ngay cả trong những tổ chức lớn, các nhà quản lý R&D cũng rất ít. Nhưng môi trường chung cho sự đổi mới có thể cải thiện được nếu các nhà điều hành tuyển dụng đúng các nhà quản lý cấp trung. Trong một nghiên cứu về các nhà quản lý cấp trung giàu sáng kiến, Rosabeth Moss Kanter đã tìm ra một số điểm chung. Các nhà quản lý đó phải:

- Thoải mái với sự thay đổi
- Xem xét những nhu cầu chưa được đáp ứng khi có cơ hội
- Chọn các dự án được quan tâm cao
- Chấp nhận tầm nhìn lâu dài và cân nhắc rút lui khi có trở ngại trên bước đường thành công
- Luôn có sự chuẩn bị và mang tính chuyên nghiệp khi thực hiện buổi trình bày

- Hiểu được vấn đề chính trị trong tổ chức và biết được nơi họ có thể nhận hỗ trợ khi cần thiết
- Có kinh nghiệm về quản lý ứng dụng

Theo Kanter, các nhà quản lý này có thể hoạt động theo những đặc điểm trên vì họ làm việc trong các tổ chức có môi trường văn hóa hỗ trợ cho sự hợp tác và làm việc theo nhóm, nơi con người được khuyến khích “làm những gì cần làm”.

TẠO RA TỔ CHỨC LINH HOẠT

Michael Tushman và Charles O'Reilly cho rằng các nhà lãnh đạo đổi mới thành công phải tạo ra các tổ chức “linh hoạt” - nghĩa là các tổ chức có thể *“thực hiện công việc hôm nay hiệu quả hơn và thấy trước được sự gián đoạn của ngày mai”*. Đây là hai khả năng rất khác biệt, thậm chí đối nghịch nhau. Các tổ chức có hai khả năng này có thể vượt trội trong hiện tại ngay cả khi họ tạo ra tương lai. Họ bảo vệ vị trí của sản phẩm hay công nghệ hiện tại qua hình thức đổi mới nâng cao, đồng thời phát triển những sản phẩm hay công nghệ mới để thay thế những thứ hiện tại hoặc để đáp ứng thị trường mới.

Leifer và các đồng nghiệp đã đi đến kết luận tương tự trong nghiên cứu về đổi mới triệt để ở các công ty đã định hình. Theo họ, sự thử thách lớn nhất cho ban lãnh đạo là cân bằng sự tập trung cho kết quả ngắn hạn của hoạt động kinh doanh hiện hữu khi họ theo đuổi sự phát triển dài hạn thông qua đổi mới. Đây là hai trò chơi khác biệt, và rất ít công ty thắng cả hai cuộc chơi. Thử thách này không phải là quá khó hiểu. Thành công trong kinh doanh hiện tại thường được đảm bảo bởi sự chắc chắn, hiệu quả và sự kiểm soát chi phí. Trái lại, kinh doanh trong

tương lai là sản phẩm của quy trình đổi mới không chắc chắn, không hiệu quả và tốn kém. Không phải nhà điều hành nào cũng có thể hoạt động thành công trong hai thế giới khác biệt này. Hầu hết họ quá say mê với việc kinh doanh hiện tại đến nỗi việc kinh doanh tương lai bị đối xử lạnh nhạt.

Hãy tham khảo các cách tốt nhất để tạo ra một tổ chức linh hoạt dưới đây:

- **Đánh giá bạn đang ở đâu trong xu hướng đổi mới.** Có phải sản phẩm và công nghệ hiện tại của bạn đang lên dốc nhanh chóng trên đường cong chữ S hay chúng đang ở giai đoạn phát triển của đường cong? Công nghệ mới có khả năng làm suy yếu việc kinh doanh của bạn không?
- **Đánh giá hoạt động của công ty bạn.** Chúng có hiệu quả, nhanh và năng suất không? Có thể cải thiện lớn về chi phí không?

Dựa vào kết quả của hai đánh giá trên, hãy sắp xếp lại sự ưu tiên và nguồn lực của bạn. Bạn cần phải giỏi về cả hoạt động hiện tại lẫn sự đổi mới.

TÓM TẮT

Mặc dù hầu hết sự phát sinh ý tưởng và tính sáng tạo diễn ra ở nhân viên cấp trung và cấp thấp, nhưng các nhà lãnh đạo của tổ chức vẫn giữ vai trò trọng yếu. Chương này giải thích những công việc mà các nhà lãnh đạo có thể làm để khích lệ tính sáng tạo và tăng tiến độ đổi mới. Trách nhiệm của họ là:

- Phát triển môi trường văn hóa nuôi dưỡng tính sáng tạo và đổi mới

- Lập định hướng chiến lược trong phạm vi đổi mới có thể diễn ra
- Tích cực tham gia quy trình từ phát sinh ý tưởng đến thương mại hóa
- Cởi mở với những ý tưởng mới nhưng vẫn giữ sự hoài nghi khoa học
- Cải tiến quy trình từ ý tưởng đến thương mại hóa
- Nghi về ý tưởng và dự án theo danh mục đầu tư có tính đến rủi ro và thu hồi vốn
- Phân công đúng người đúng việc

Cuối cùng, cấp lãnh đạo phải có trách nhiệm tạo ra một tổ chức linh hoạt - một tổ chức hiệu quả trong hai hoạt động rất khác biệt: thực hiện công việc hôm nay hiệu quả và dự đoán được tương lai. Rất ít tổ chức làm tốt được cả hai điều đó.

PHỤ LỤC A

Giá trị tiền theo thời gian

Chương 5 đã giải thích về cách sử dụng phân tích luồng tiền chiết tính - công cụ tài chính dựa trên khái niệm giá trị tiền theo thời gian để đánh giá các dự án đổi mới nâng cao. Phụ lục này cung cấp thêm thông tin và cách tính toán trực tiếp về giá trị này, đồng thời giới thiệu một vài khái niệm liên quan rất có giá trị trong việc thẩm định hiệu quả kinh tế của sự đổi mới hay các sản phẩm mới:

- Hiện giá thuần
- Tỉ suất thu nhập nội bộ
- Tỉ suất rào, tỉ suất chiết khấu và chi phí vốn
- Phân tích độ nhạy, biện pháp làm tăng tính thực tiễn của những công cụ giá trị thời gian này

GIÁ TRỊ THỜI GIAN LÀ GÌ?

Giá trị tiền theo thời gian được nhận thức trên cơ sở toán học rằng số tiền nhận được hôm nay có giá trị hơn số tiền nhận được vài tháng hoặc vài năm sau với cùng số lượng. Nếu bạn có nghi ngờ gì về phát biểu trên thì hãy xem ví dụ sau: bố bạn gọi bạn đến và nói “Bố sẽ cho con số tiền 300.000 USD để con làm vốn cho cuộc sống của mình”.

Tất nhiên bạn sẽ vô cùng vui mừng về ý định tốt đẹp của bố. Bạn cũng rất nôn nóng muốn biết khi nào bạn sẽ có được số tiền đó. Ông nói tiếp “Một lúc nào đó cha sẽ đưa số tiền đó cho con, nhưng chưa biết chính xác là lúc nào. Nhưng điều đó đâu có gì quan trọng. Con chỉ cần biết rằng con cũng sẽ có 300.000 USD.”

Trong tình huống này, cha bạn đã không hiểu rằng thời điểm nhận được tiền có ý nghĩa quan trọng. Nhờ hiệu quả của lãi kép, 300.000 USD hôm nay được bỏ vào ngân hàng hoặc vào một tài khoản tiết kiệm với lãi suất hàng năm 5% sẽ có giá trị khoảng 383.000 USD sau 5 năm nữa - và số tiền đó còn cao hơn với 483.000 USD nếu bạn đầu tư kép ở mức lãi suất hàng năm 10%! Hãy xem lãi kép hoạt động như thế nào qua thời gian bằng ví dụ 300.000 USD trên với lãi kép hàng năm ở 10% trong 5 năm (bảng A-1).

Ví dụ này chứng minh tầm quan trọng của thời gian khi tiếp nhận lượng tiền mặt. Nếu cha bạn hôm nay đưa cho bạn 300.000 USD, bạn sẽ có thêm 183.153 USD nữa, (giả sử rằng bạn được hoàn lại 10% lãi kép) so với số tiền ban đầu nếu cha bạn trì hoãn món quà của ông sau 5 năm nữa. (Chú ý: phân tích này giả định rằng bạn đầu tư lại số tiền lãi mà bạn có được ở cùng mức lãi suất)

BẢNG A-1

Thời giá của một cuộc đầu tư với lãi kép 10%

Kỳ hạn	Giá trị ban đầu	Tiền lãi có được	Giá trị sau cùng
1	300.000 USD	+30.000 USD	330.000 USD
2	330.000 USD	+33.000 USD	363.000 USD
3	363.000 USD	+36.300 USD	399.300 USD
4	399.300 USD	+39.930 USD	439.230 USD
5	439.230 USD	+39.930 USD	483.153 USD

Ví dụ này còn giới thiệu một số thuật ngữ quan trọng trong ngôn ngữ tài chính. 300.000 USD là *giá trị hiện tại* (PV), tức là số tiền nhận được hôm nay. 483.153 USD là *giá trị tương lai* (FV), tức là số tiền mà giá trị hiện tại hoặc một loạt các khoản thanh toán sẽ tăng lên qua một kỳ hạn cụ thể theo một mức lãi kép cụ thể. Tỷ suất (i) là 10%.

Bảng A-2 dưới đây chỉ ra giá trị tương lai của 1 USD theo nhiều tỷ suất kép và kỳ hạn kép khác nhau. Mỗi ô trong bảng tương ứng với một *hệ số lãi suất giá trị tương lai*, hay còn gọi là FVIF.

BẢNG A-2

Giá trị tương lai của 1 USD (FVIF)

Kỳ hạn	8%	9%	10%	11%	12%
1	1,0800	1,0900	1,1000	1,1100	1,1200
2	1,1664	1,1881	1,2100	1,2321	1,2544
3	1,2597	1,2950	1,3310	1,3676	1,4049
4	1,3605	1,4116	1,4641	1,5181	1,5735
5	1,4693	1,5386	1,6105	1,6851	1,7623
6	1,5869	1,6771	1,7716	1,8704	1,9738
7	1,7138	1,8280	1,9487	2,0762	2,2107
8	1,8509	1,9926	2,1436	2,3045	2,4760
9	1,9990	2,1719	2,3579	2,5580	2,7731
10	2,1589	2,3674	2,5937	2,8394	3,1058
11	2,3316	2,5804	2,8531	3,1518	3,4786
12	2,5182	2,8127	3,1384	3,4985	3,8960

Bảng này chỉ ra rằng FVIF cho 5 kỳ hạn ở mức 10% là 1,6105. Xem ví dụ món quà 300.000 USD trên đây, bây giờ chúng ta có thể tìm ra giá trị tương lai của 300.000 USD sau 5 năm với lãi suất hàng năm là 10%. Chúng ta có một công thức tính đơn giản như sau:

$$\begin{aligned}\text{Giá trị hiện tại} \times \text{FVIF} &= \text{giá trị tương lai} \\ 300.000 \text{ USD} \times 1,6105 &= 483.150 \text{ USD}\end{aligned}$$

Mỗi văn bản tài chính đều có một phụ lục bảng biểu mà bạn có thể sử dụng để giải quyết vấn đề về giá trị thời gian. Tuy nhiên, nhờ vào những chương trình tính toán đã được lập trình sẵn trong máy tính và bảng tính điện tử như hiện nay, bạn không cần đến các bảng phụ lục đó nữa. Máy tính kinh doanh như 12C của Hewlett-Packard có một vài phím được lập trình để đơn giản hóa các giải pháp này. Bàn phím có một số phím cho *giá trị hiện tại* (PV), *giá trị tương lai* (FV), tỉ suất kép (*i*) và số kỳ hạn kép (*n*). Nếu bạn biết được ba trong số các biến số này thì máy tính sẽ giải quyết được biến số thứ tư. Tương tự như vậy, các chương trình ứng dụng của Microsoft như Excel có các công thức lập sẵn để giải quyết vấn đề về giá trị thời gian dễ dàng hơn.

HIỆN GIÁ THUẦN

Giá trị tương lai là khái niệm dễ nắm bắt, vì hầu hết chúng ta đều hiểu được nguyên tắc lãi kép. Để tiền vào một tài khoản sinh lãi, và số tiền đó sẽ tăng lên theo thời gian. Bạn để tiền đó càng lâu thì tỉ suất lãi kép càng cao hoặc giá trị tương lai càng lớn, hoặc cả hai. Khái niệm *giá trị hiện tại* của một khoản tiền tương lai ít quen thuộc và ít tính trực giác, nhưng những người trong giới tài chính và các nhà quản lý hiểu biết đều sử dụng thường xuyên. Trong các tình huống như định giá các loại sản phẩm đổi mới, bạn cũng có thể sử dụng khái niệm đó.

Giá trị hiện tại là giá trị tiền hôm nay của một khoản thanh toán tương lai được chiết khấu ở một mức lãi suất kép hàng năm nào đó. Để hiểu được khái niệm giá trị hiện tại, hãy trở lại với

ví dụ trên. Trong ví dụ đó giá trị hiện tại của 483.153 USD là 300.000 USD. Nó được tính thông qua quá trình chiết khấu hay nghịch đảo kép theo tỉ suất 10% với thời gian là năm năm. Theo cách nói của giới tài chính 10% là tỉ suất chiết khấu. Nếu người cha nói “cha định cho con 483.153 USD sau 5 năm nữa kể từ bây giờ nhưng nếu bây giờ con cần tiền thì cha chỉ có thể đưa cho con 300.000 USD”, tức là cha bạn đưa cho bạn một giá trị tương đương và đề nghị bạn đầu tư nó với tỉ suất 10% mỗi năm. Lúc này bạn phải xem xét sự lựa chọn hoặc 300.000 USD bây giờ hoặc 483.153 USD trong 5 năm tới.

Cũng như với giá trị tương lai, bảng A-3 đã tính giá trị hiện tại của 1 USD nhận được trong tương lai. Bảng chỉ ra các *hệ số lãi suất giá trị hiện tại* (PVIF) cho 1 USD nhận được trong tương lai trong phạm vi tỉ suất chiết khấu và thời hạn chiết khấu.

BẢNG A-3

Giá trị hiện tại của 1 USD (PVIF)

Kỳ hạn	2%	4%	6%	8%	10%	12%
1	0,980	0,962	0,943	0,926	0,909	0,893
2	0,961	0,925	0,890	0,857	0,826	0,797
3	0,942	0,889	0,840	0,794	0,751	0,712
4	0,924	0,855	0,792	0,735	0,683	0,636
5	0,906	0,822	0,747	0,681	0,621	0,567
6	0,888	0,790	0,705	0,630	0,564	0,507
7	0,871	0,760	0,665	0,583	0,513	0,452
8	0,853	0,731	0,627	0,540	0,467	0,404
9	0,837	0,703	0,592	0,500	0,424	0,361
10	0,820	0,676	0,558	0,463	0,386	0,322

Chú ý rằng PVIF qua 5 kỳ hạn với tỉ suất 10% là 0,621. Chúng ta có thể sử dụng hệ số này để tính giá trị hiện tại món quà của người cha sau 5 năm là 483.153 USD:

$$\begin{aligned}\text{Giá trị tương lai} \times \text{PVIF} &= \text{Giá trị hiện tại} \\ 483.153 \times 0,621 \text{ USD} &= 300.038 \text{ USD}\end{aligned}$$

Chúng ta có một sai số nhỏ bởi vì giá trị PVIF ở bảng trên được làm tròn.

Bảng PVIF chỉ rõ giá trị hiện tại của số tiền nhận được trong tương lai bị giảm theo thời gian như thế nào. Hãy xem kỹ cột tỉ suất chiết khấu ở bảng PVIF từ trên xuống dưới. Số đầu tiên là giá trị của 1 USD nhận được sau một năm tính từ bây giờ. Ở cột 10%, giá trị là 0,91 USD. Cùng số tiền đó nhưng chỉ có giá trị là 0,39 nếu bạn chờ lấy sau mười năm. Đó là một sự thay đổi cực kỳ lớn. Cũng nên chú ý vai trò của tỉ suất chiết khấu khi nó giảm giá trị tương lai theo thời gian. Với 6%, 1 USD nhận được sau mười năm sẽ đáng giá 0,56 USD. Nhưng theo tỉ suất chiết khấu 12% thì 1 USD đó giảm xuống chỉ còn 0,32 USD!

Máy tính tài chính và bảng tính trên máy vi tính cá nhân có thể xử lý phép tính này. Bạn chỉ cần đơn giản nhập vào những giá trị đã biết (giá trị tương lai, tỉ suất chiết khấu, số thời hạn lãi kép) thì máy tính sẽ giải quyết những giá trị chưa biết.

Bây giờ thì bạn đã hiểu được giá trị hiện tại, chúng ta hãy chuyển sang một tình huống kinh doanh điển hình và ngầm xem các phép tính giá trị thời gian có thể giúp bạn ra quyết định như thế nào. Nhưng trước tiên, hãy mở rộng khái niệm giá trị hiện tại thành *hiện giá thuần* (NPV), đó là giá trị hiện tại của một hay nhiều dòng tiền tương lai thấp hơn bất kỳ chi phí đầu tư ban đầu nào. Để minh họa cho khái niệm, chúng ta hãy giả sử rằng công ty Amalgamated muốn dòng sản phẩm móc treo

áo mới thu về 70.000 USD lợi nhuận hàng năm (tức dòng tiền thuần) sau một năm kể từ bây giờ. Để đơn giản hóa vấn đề, chúng ta giả sử rằng mức lợi nhuận hàng năm sẽ tiếp tục trong 5 năm nữa (tổng cộng 350.000 USD). Để dòng sản phẩm này đi vào hoạt động, đòi hỏi phải đầu tư trước 250.000 USD. Các câu hỏi đặt ra cho công ty là: Căn cứ trên dòng lợi nhuận dự kiến và chi phí đầu tư ban đầu 250.000 USD, liệu một dòng sản phẩm móc treo áo mới có phải là cách hữu ích nhất để đầu tư khoản tiền ban đầu 250.000 USD hay không? Hay tốt hơn là Amalgamated nên loại bỏ để đầu tư vào sản phẩm khác?

Tính toán hiện giá thuần sẽ trả lời câu hỏi này bằng cách thừa nhận rằng 350.000 USD lợi nhuận mà Amalgamated mong muốn thu về sau 5 năm sẽ không còn có giá trị là 350.000 USD hiện tại nữa. Bởi vì theo thời giá của đồng tiền thì khoản này sẽ không còn giá trị bằng khoản kia. Nói cách khác, số tiền 350.000 USD trong tương lai phải được khấu trừ thành một khoản tương ứng của số tiền hiện tại. Nó bị khấu trừ bao nhiêu tùy thuộc vào tỉ suất hoàn vốn mà Amalgamated có thể trông đợi nhận về một cách hợp lý khi đặt khoản đầu tư ban đầu 250.000 USD vào sản phẩm khác hơn là vào dòng sản phẩm móc treo áo (nhưng có mức rủi ro tương đương) trong cùng một thời hạn. Như đã giải thích từ trước, tỉ suất hoàn vốn này thường được gọi là *tỉ suất chiết khấu*. Chúng ta định nghĩa tỉ suất chiết khấu này là tỉ suất hàng năm được tính theo tỉ lệ phần trăm, tại đó một hoặc nhiều khoản thanh toán tương lai sẽ bị giảm xuống giá trị hiện tại của nó. Trong ví dụ công ty Amalgamated, giả sử tỉ suất chiết khấu là 10%. Nhưng trước khi chúng ta mô tả phép tính này, hãy sắp đặt tình huống đó như sau với đơn vị tính là nghìn USD:

Năm	0	1	2	3	4	5
Các dòng tiền	-250	+70	+70	+70	+70	+70

Ở đây chúng ta thấy một dòng tiền âm 250.000 USD ở năm 0 - điểm bắt đầu của dự án đầu tư. Đây là dòng tiền cần bỏ ra để dự án đạt kết quả tốt đẹp lúc khởi đầu. Sau đó công ty sẽ có một dòng tiền dương 70.000 USD vào cuối mỗi năm trong 5 năm tiếp theo.

Để tìm hiện giá thuần trong các dòng tiền của Amalgamated, chúng ta cần tìm ra giá trị hiện tại của mỗi dòng tiền 70.000 USD, theo tỉ suất chiết khấu 10% trong số năm tương ứng. Nếu chúng ta cộng gộp các giá trị hiện tại của năm dòng tiền vào hàng năm rồi trừ ra 250.000 USD đầu tư ban đầu, chúng ta sẽ có NPV của vốn đầu tư. Chúng ta có thể xác định NPV của tập hợp những dòng tiền này bằng cách sử dụng bảng PVIF trong bảng A-4 và hệ số lãi suất giá trị hiện tại.

Nếu kết quả NPV là một số dương và không khoản đầu tư nào khác được tính đến thì khoản đầu tư nêu trên nên được thực hiện. Trong trường hợp của Amalgamated theo mô tả của bảng A-4, NPV cho dòng sản phẩm móc treo áo là dương 15.300 USD, nên số tiền bỏ ra là một khoản đầu tư hấp dẫn đối với Amalgamated. Tỉ suất hoàn vốn kép hàng năm ít nhất 10%.

BẢNG A-4

Hiện giá thuần của dòng tiền công ty Amalgamated

	Các dòng tiền (Đơn vị: tính 1.000 USD)	PVIF	PV (Đơn vị: tính 1.000 USD)
Năm 0	-250		-250,00
Năm 1	+70	0,909	+63,63
Năm 2	+70	0,826	+57,82
Năm 3	+70	0,751	+52,57
Năm 4	+70	0,683	+47,81
Năm 5	+70	0,621	+ 43,47
Tổng cộng			+15,30

Tính phức tạp

Một điều hiển nhiên rằng thực tế kinh doanh luôn phức tạp hơn nhiều so với ví dụ về công ty Amalgamated. Các dự án đầu tư hiếm khi cung cấp số vốn trọn gói ngay tại thời điểm bắt đầu và các dòng tiền thường không tuân theo một quy tắc nào: số này dương, số khác âm - theo thời gian. Thêm vào đó, rất khó hoặc thậm chí không thể ước tính chính xác dòng tiền trong tương lai sẽ như thế nào và khi nào dòng tiền đó chấm dứt. Một số vụ đầu tư chấm dứt đột ngột bằng việc bán đi dòng sản phẩm hay nhà máy - giá trị bán thuần phải được đưa vào như dòng tiền giá trị cuối cùng. Một số vụ đầu tư khác kéo dài qua nhiều năm và dần dần tàn lụi.

Với sự phức tạp này, chúng ta sẽ cố vẽ ra một bức tranh hiện thực cụ thể hơn trong kinh doanh bằng cách sử dụng phân tích NPV. Chúng ta hãy tăng tính phức tạp trong dự án đầu tư dòng sản phẩm mới của Amalgamated lên một ít. Chúng ta thực hiện việc này theo ba cách rồi sau đó chỉ ra xem bạn có thể đánh giá dự án đầu tư theo cùng một cơ cấu phân tích NPV như thế nào.

1. Chúng ta trải khoản đầu tư 250.000 USD ra ba thời hạn thay vì một thời hạn. Đây là một thực tế kinh doanh điển hình hơn trong quá trình phát triển một dòng sản phẩm mới.
2. Các dòng tiền tạo ra sẽ bất ổn định hơn với sự thua lỗ trong năm đầu tiên nhưng sẽ tăng lãi trong những năm kế tiếp.
3. Chúng ta sẽ lập kế hoạch cho Amalgamated để bán dòng sản phẩm đó vào thời kỳ kết thúc của 5 năm là 170.000 USD và chúng ta sẽ xử lý giá bán này như là giá trị cuối cùng.

Bảng A-5 chỉ ra kết quả của những giả định này. Sử dụng 10% tỉ suất chiết khấu, chúng ta có thể tính ra NPV khoảng 69.800 USD cho các dòng tiền mặt âm và dương này. Nếu 10% là chi phí vốn đối với Amalgamated thì chúng ta có thể kết luận rằng khoản đầu tư này sẽ (1) lấy lại chi phí vốn và (2) thu về giá trị hiện tại dương là 69.800 USD.

BẢNG A-5

Hiện giá thuần của dòng tiền Amalgamated, có các yếu tố phức tạp (Đơn vị tính: nghìn USD)

	NĂM					
	0	1	2	3	4	5
Đầu tư tiên	-150	-75	-25	0	0	0
Dòng tiền từ hoạt động kinh doanh		-15	+40	+80	+90	+100
Giá trị cuối cùng						<u>+170</u>
Dòng tiền thuần	-150	-90	+15	+80	+90	+270
PVIF		0,909	0,826	0,751	0,683	0,621
PV	-150	-81,81	+12,39	+60,08	+61,47	+167,67
NPV	+ 69,80					

Phức tạp hơn

Trình bày của chúng ta khiến cho phân tích NPV rõ ràng và dễ hiểu như những phép toán. Tuy vậy, các dòng tiền mà chúng ta sử dụng chỉ đơn thuần là ước tính. Hãy xem khoản đầu tư 250.000 USD của Amalgamated. Những con số có từ đâu? Đó có thể là ước tính theo sự nhất trí của các nhân viên bộ phận R&D và sản xuất của công ty. Những nhân viên này có kinh nghiệm thiết kế các sản phẩm mới cũng như kinh nghiệm lắp đặt thiết bị sản xuất cần thiết. Nhưng những kinh nghiệm trước đây chưa chắc có thể áp dụng thích hợp cho tương lai. Điều duy nhất bạn có thể chắc chắn là chi phí đầu tư sẽ nhiều hơn hay ít hơn 250.000 USD.

Ước tính các dòng tiền thuần từ quá trình hoạt động thường bị giới hạn nên thậm chí còn ít chắc chắn hơn. Hãy xem xét cách mà dòng tiền từ hoạt động kinh doanh được xác định. Người quản lý dòng sản phẩm này đặt ra ba câu hỏi cho phòng tiếp thị:

1. Nhân viên có thể bán được bao nhiêu sản phẩm mới này (tính theo đơn vị sản phẩm) trong mỗi thời hạn của 5 năm tiếp theo?
2. Doanh thu thuần của chúng ta cho mỗi lần bán là bao nhiêu?
3. Chúng ta bỏ ra bao nhiêu ngân sách tiếp thị để bán được hàng theo giá đó?

Người quản lý này đồng thời phải có được ước tính chi phí nguyên vật liệu, nhân công và sản xuất đơn vị sản phẩm từ bộ phận sản xuất. Trong thực tế, nhà quản lý sản phẩm mới phải triển khai một báo cáo thu nhập “mini” chi tiết. Bản báo cáo này phải giải thích chi tiết doanh thu và chi phí (như chi phí nguyên vật liệu, nhân công, tiếp thị, và tất cả các chi phí khác) liên quan

đến dòng sản phẩm mới trong khoảng thời gian là 5 năm theo phân tích. Số doanh thu và chi phí này chính là dòng tiền trong quá trình hoạt động.

Kết hợp chúng với nhau, những dòng tiền ước tính hàng năm này trong quá trình hoạt động sẽ được dùng để xác định NPV của dự án. Rõ ràng là ở đây có rất nhiều giả định và lý do để sai sót - đặc biệt là khi người ta cố dự đoán doanh thu cao hơn trong tương lai. Thậm chí có thể xảy ra khả năng doanh số của dòng sản phẩm mới sẽ tiêu diệt doanh số của dòng sản phẩm hiện tại. Kết quả là các đối thủ của khoản đầu tư đặc biệt này có thể tìm ra nhiều cơ hội để nhảy vào, và những người đưa ra quyết định giàu kinh nghiệm thường khẳng khẳng dự báo doanh số và ước tính chi phí khá dè dặt.

Tuy nhiên, một bản phân tích NPV cẩn thận dựa trên các giả định có cơ sở là một công cụ ra quyết định hiệu quả, và tất nhiên nó sẽ tốt hơn so với những giải pháp thay thế khác. Giá trị của nó sẽ được nâng lên nếu NPV của một khoản đầu tư được tính đến trong các trường hợp tệ hại nhất, trường hợp có khả năng xảy ra nhất, và trường hợp tốt đẹp nhất. Phương pháp này sẽ nắm bắt được phạm vi quan điểm rộng lớn hơn trong một tổ chức về doanh số đơn vị sản phẩm trong tương lai, các chi phí sản xuất khác nhau và các giả định khác.

TỶ SUẤT THU NHẬP NỘI BỘ

Tỷ suất thu nhập nội bộ (IRR - internal rate of return) là một công cụ nữa mà các nhà quản lý có thể sử dụng để quyết định có nên tập trung toàn lực cho một cơ hội đầu tư cụ thể, hay phân loại tính hấp dẫn của nhiều cơ hội khác nhau. IRR được định nghĩa là tỉ suất chiết khấu mà tại đó NPV của một khoản đầu tư bằng

0. Chúng ta hãy xem IRR có nghĩa là gì trong trường hợp phức tạp của dự báo dòng tiền của Amalgamated cho sản phẩm mới:

Năm	0	1	2	3	4	5
Dòng tiền thuần	-150	-90	+15	+80	+90	+270

Như đã tính toán từ trước, NPV của các dòng tiền này được chiết khấu 10% là dương 69.800 USD. Điều đó nói lên rằng những con số này sẽ trang trải chi phí vốn của Amalgamated (10%) và sẽ góp một giá trị hiện tại phụ thêm của 69.800 USD. IRR còn cho chúng ta biết nhiều điều nữa. IRR có được tỉ suất chiết khấu và khoản góp thêm giá trị hiện tại trong một con số đơn giản. Để tính IRR, chúng ta cần xác định tỉ suất chiết khấu sẽ làm giảm NPV đến mức chính xác bằng 0. IRR chính là tỉ suất chiết khấu đó.

Ngay lập tức chúng ta biết rằng IRR trong ví dụ của chúng ta phải cao hơn 10% vì dòng tiền mặt được chiết khấu 10% tạo ra NPV dương. Nhưng nó sẽ cao hơn bao nhiêu? Nếu có phương tiện và thời gian, chúng ta có thể tính được IRR thông qua một quá trình lặp đi lặp lại sử dụng các tỉ suất chiết khấu ngày càng cao hơn. Cuối cùng, chúng ta sẽ có một kết quả tạo ra NPV bằng 0. Tuy nhiên, các máy tính tài chính và các bảng tính điện tử sẽ giúp chúng ta tính toán IRR dễ dàng. Tất cả những gì cần làm là nhập giá trị của mỗi dòng tiền và tìm lời giải cho tỉ suất chiết khấu (i). Tính toán IRR dựa vào cùng một công thức đại số như tính toán NPV. Với tính toán NPV, bạn biết được tỉ suất chiết khấu, hoặc tỷ suất hoàn vốn mong muốn, và giải được biểu thức cho NPV của các dòng tiền tương lai. Trái lại, với IRR, NPV được lập ở mức 0 và tỉ suất chiết khấu không xác định được. Biểu thức này tìm lời giải cho tỉ suất chiết khấu. Đối với dự án của Amalgamated, IRR khoảng 17,7%.

Thông thường, khi IRR cao hơn chi phí cơ hội (sự hoàn vốn mong đợi trên khoản đầu tư tương tự) của vốn được yêu cầu, thì khoản đầu tư được tính đến này nên được thực hiện. Bạn có thể dùng *tỉ suất rào* của công ty làm mục tiêu IRR. Tỉ suất rào là tỉ suất hoàn vốn nhỏ nhất mà tất cả các khoản đầu tư cho một doanh nghiệp cụ thể phải đạt được; tỉ suất này thường được các giám đốc tài chính quy định. IRR của một vụ đầu tư được tính đến phải vượt tỉ suất rào thì các công ty mới xúc tiến dự án được.

Tỉ suất rào hợp lý cho một tổ chức là gì? Tỉ suất này dao động tùy theo từng công ty. Thông thường, tỉ suất rào được lập trên mức có thể đạt được từ một khoản đầu tư không rủi ro, chẳng hạn như trái phiếu kho bạc. Trong thực tế, bạn có thể tính đến tỉ suất rào theo cách sau:

$$\text{Tỉ suất rào} = \text{Tỉ suất không rủi ro} + \text{Tiền phản ánh rủi ro của tổ chức}$$

Giống như bất cứ nhà đầu tư nào, một tổ chức mong muốn được đền đáp xứng đáng cho sự không chắc chắn mà họ đã chịu. Về bản chất, các dòng sản phẩm mới hoặc các hoạt động khác có nhiều yếu tố không chắc chắn. Vì lý do đó, các tổ chức đòi hỏi các dự án tương lai phải chỉ ra được sự hứa hẹn khả dĩ.

Một số công ty sử dụng các tỉ suất rào khác nhau cho các loại đầu tư khác nhau, với các khoản đầu tư mạo hiểm thấp phải loại bỏ một mức rào thấp hơn mức được áp đặt cho loại đầu tư rủi ro cao hơn. Ví dụ, một công ty có thể yêu cầu rằng để thay thế dây chuyền lắp ráp hiện tại hay các bộ phận thiết bị chuyên dụng phải sử dụng tỉ suất rào là 8%, nhưng mở rộng dòng sản phẩm hiện tại thì phải sử dụng tỉ suất rào là 12%. Sự phát triển của dòng sản phẩm mới vẫn còn rủi ro cao có thể đòi hỏi tỉ suất rào là 15%.

Tỉ suất rào và chi phí sử dụng vốn

Chúng ta đã định nghĩa tỉ suất rào là tỉ suất hoàn vốn tối thiểu mà tất cả các khoản đầu tư cho một công ty cụ thể phải đạt được. *Chi phí sử dụng vốn* của công ty có ý nghĩa rõ ràng hơn. Nó là chi phí trung bình của các nguồn vốn khác nhau của công ty: cả nợ và chủ sở hữu.

Mọi người đều hiểu rằng vốn nợ mà các công ty sử dụng đều có một chi phí gọi là lãi suất phải trả cho các trái phiếu và các IOU (giấy nợ) khác. Những người không làm trong lĩnh vực tài chính hiếm khi nghĩ rằng vốn góp của các chủ sở hữu là chi phí thực, nhưng thực tế đúng như vậy. Chi phí này là chi phí cơ hội - tức là phần mà các cổ đông có thể kiếm được trên phần vốn của mình nếu họ đầu tư vào cơ hội tốt thứ hai ở cùng một mức rủi ro.

Trong phạm vi cuốn sách này, chúng tôi không đề cập phương pháp tính chi phí vốn cho các loại hình tổ chức khác. Tuy nhiên, nói một cách đơn giản thì chi phí vốn là chi phí bình quân gia quyền của các nguồn vốn khác nhau của tổ chức.

Từ quan điểm thực tế đó, bạn có thể cân bằng chi phí vốn của công ty bạn với tỉ suất rào đã đề cập trong phần NPV. Giám đốc tài chính có thể cung cấp con số này nhưng họ sẽ điều chỉnh tỉ suất rào lên cho các dự án có mức rủi ro tăng dần.

PHÂN TÍCH ĐỘ NHẠY

Mỗi dự báo kinh doanh phải bao gồm từ một hoặc nhiều giả định. Khi đề xuất một dòng sản phẩm móc treo áo mới, các nhà quản lý của Amalgamated đã rất tự tin khi cho rằng các đại lý của họ sẽ trả x đôla cho mỗi đơn vị sản phẩm, rằng chi phí

nguyên liệu cho mỗi đơn vị sản phẩm là y đôla, và rằng khoản đầu tư cần có để đạt được kết quả tốt đẹp lúc ban đầu là z đôla. Những con số này chỉ là một số trong nhiều giả định.

Điều gì sẽ xảy ra nếu một hoặc nhiều giả định không chính xác? Phân tích độ nhạy sẽ giúp bạn đặt câu hỏi đó và thấy được sự phân nhánh của các thay đổi cao hơn trong các giả định tồn tại trong một dự án cụ thể. Nếu bạn đang nhìn vào phân tích hòa vốn thì hãy hướng sang giả định của bạn về mỗi thành phần chính quan trọng sau:

- **Định phí và biến phí.** Bạn có chắc chắn rằng ước tính của bạn về các chi phí này đúng mục tiêu không? Hãy hỏi ý kiến của những người khác về vấn đề này và cố gắng lập một phạm vi chi phí phù hợp. Các ước tính điểm hầu như luôn luôn sai.
- **Lãi thu về.** Lãi thu về trên một đơn vị sản phẩm được dựa trên giá bán ít hơn là trên biến phí. Vì vậy, nếu bạn đang xem xét một sản phẩm hay dịch vụ mới, có khả năng là giá bán vẫn đang được thử nghiệm. Hãy đặt các câu hỏi về tính hợp lệ của giả định đó. Nếu sản phẩm hay dịch vụ của bạn không có gì khác biệt so với thị trường thì giá mà người mua đã bỏ ra có thể là một hướng dẫn đáng tin cậy. Còn nếu sản phẩm hay dịch vụ của bạn là những mặt hàng mới mẻ, bạn nên có sự phỏng đoán liên quan đến việc quyết định giá bán - thậm chí nếu công ty bạn tiến hành một cuộc nghiên cứu khách hàng. Bạn cũng nên lập một phạm vi giá bán phù hợp cho sản phẩm hay dịch vụ mới của bạn.

Bạn có thể thực hiện phân tích độ nhạy này để tính toán NPV. Trong ví dụ về công ty Amalgamated, bạn nên quan sát kỹ hơn các dòng tiền dương được dự đoán từ năm 1 đến năm 5. Hầu hết mọi người không thể dự đoán chính xác các dòng tiền cho năm tới. Các ước tính hiện tại có thể không đáng tin cậy và

nghiên cứu cẩn thận có thể giúp bạn thấy được một phạm vi các dòng tiền có thể xảy ra, và mở rộng qua từng năm.

Khi bạn xác định phạm vi các dòng tiền có thể xảy ra cho từng năm phân tích, hãy tính NPV trong trường hợp tốt nhất, tệ nhất và có khả năng xảy ra nhất. Điều này sẽ giúp các nhà điều hành ra quyết định đúng đắn hơn, đồng thời giúp mọi người hiểu được giả định nào sẽ tự thực hiện hay phá vỡ đầu tư. Các giả định này có thể là giá bán, sự lựa chọn thời gian để tung ra sản phẩm mới, hay chi phí nguyên liệu thô. Sau đó cấp quản lý có thể tập trung thời gian và năng lực để đưa ra các dự báo chính xác hơn cho từng giả định. Và khi các dự án này đi vào hoạt động, cấp quản lý sẽ biết rằng họ phải quan tâm nhiều nhất cho những điểm quan trọng này.

PHỤ LỤC B*Các công cụ thực hiện hữu ích*

Phụ lục này bao gồm ba biểu mẫu (mẫu B-1, B-2, B-3) có thể hữu ích cho việc lập kế hoạch và khuyến khích sự đổi mới.

1. **Danh mục đánh giá nơi làm việc (mẫu B-1).** Nơi làm việc của bạn ủng hộ tính sáng tạo và đổi mới đến mức độ nào? Danh mục này sẽ giúp bạn có được sự đánh giá đó. Đề xuất: Sao chụp lại bản danh mục này rồi yêu cầu vài người đi vào phần đánh giá một cách độc lập. Sau đó so sánh những câu trả lời. Bạn sẽ thấy được nơi làm việc - và chính bản thân bạn - như người khác đánh giá.
2. **Đánh giá môi trường tâm lý (mẫu B-2).** Sử dụng danh mục này để đánh giá cơ cấu khen thưởng hiện tại của công ty bạn, quy tắc và thái độ của nhóm, phong cách quản lý hỗ trợ tính sáng tạo như thế nào.
3. **Lập kế hoạch đổi mới (mẫu B-3).** Đổi mới là kết quả của quá trình sáng tạo, đồng thời đóng vai trò xác định và thực hiện những ý tưởng mới. Hãy dùng công cụ này để lập kế hoạch mổ xẻ một ý tưởng và để xác định những yếu tố quan trọng cần thiết để được chấp nhận.

MẪU B-1

Danh mục đánh giá nơi làm việc

Chiều hướng	Đánh giá		
	<i>Bình thường</i>	<i>Tốt</i>	<i>Cần cải thiện</i>
Phong cách lãnh đạo của bạn			
Tôi có thể mô tả phong cách tư duy và làm việc ưu tiên của riêng mình.			
Tôi đã trao đổi với các thành viên trong nhóm về cách thức giải quyết vấn đề được ưu tiên.			
Tôi khuyến khích mâu thuẫn trí tuệ trong nhóm.			
Khi thành viên trong nhóm bất đồng, tôi giúp họ xác định sự khác biệt của họ.			
Khi giao thiệp với người khác tôi có thể xem xét lối tư duy của họ.			
Đa dạng trong phong cách			
Tôi nhận thức được giá trị sáng tạo về phong cách tư duy sáng tạo đa dạng và cố gắng hợp nhất sự đa dạng này trong một nhóm.			
Tôi linh hoạt tìm kiếm hoặc tuyển dụng nhân tài có nền tảng và phong cách tư duy đa dạng.			
Nhóm của tôi công nhận mâu thuẫn mà sự mài mòn sáng tạo có thể gây ra nhưng cũng nhận ra giá trị của nó.			
Chúng tôi thực hiện bài kiểm tra chẩn đoán nghiêm túc để xác định phong cách tư duy hoặc học hỏi và thảo luận kết quả của những đánh giá này.			
Nhóm làm việc của bạn			
Ý kiến đa số không bao giờ áp đảo ý kiến thiểu số trong nhóm của tôi.			
Tôi đã tuyển thêm một người vào nhóm của tôi vì người đó có thể mang lại quan điểm mới mẻ.			
Môi trường làm việc của chúng tôi ủng hộ những ai có những ý tưởng khác với đa số.			
Cách tư duy, các kỹ năng và kinh nghiệm của thành viên trong nhóm tôi đa dạng và cân bằng.			
Tôi chủ động tìm kiếm thành viên trong nhóm có cách tư duy khác tôi.			
Tôi hỗ trợ nhóm thiết lập và đồng ý mục tiêu của một dự án rõ ràng tại điểm bắt đầu của mỗi dự án.			
Nhóm của tôi chính thức đón nhận hướng dẫn cách thức làm việc và đối xử với nhau.			

MẪU B-1

Danh mục đánh giá nơi làm việc

Chiều hướng	Đánh giá		
	<i>Bình thường</i>	<i>Tốt</i>	<i>Cần cải thiện</i>
Môi trường tâm lý			
Tôi ủng hộ mọi người chấp nhận rủi ro một cách thông minh và tôi không phạt nếu họ thất bại.			
Tạo cơ hội cho mọi người nhận nhiệm vụ liên quan đến rủi ro và phát triển tiềm năng của mình.			
Chúng tôi thảo luận cởi mở về sự chấp nhận rủi ro, đánh giá khả năng rủi ro của dự án, lập kế hoạch bất ngờ hay xác định các chiến lược quản lý rủi ro.			
Khen thưởng và công nhận các ý tưởng cải tiến.			
Thành viên nhóm không bị phạt vì thử nghiệm hay vì sự chấp nhận rủi ro, miễn là họ học hỏi kinh nghiệm.			
Điều kiện vật chất nơi làm việc			
Không gian làm việc có các yếu tố kích lệ như tạp chí, tác phẩm nghệ thuật và những vật dụng khác thậm chí không liên quan trực tiếp đến hoạt động kinh doanh.			
Tôi đã làm thay đổi điều kiện vật chất không gian làm việc nhằm cải thiện sự giao tiếp và sự tương tác sáng tạo.			
Tôi cung cấp cho các thành viên nhóm nhiều công cụ giao tiếp truyền thống và phi truyền thống khác nhau (e-mail, bảng viết, viết chỉ màu và giấy...)			
Các thành viên nhóm được khuyến khích tạo ra không gian làm việc phản ánh cá tính của họ.			
Không gian làm việc phải có cả khu vực tương tác nào nhiệt lẫn khu vực yên tĩnh để suy nghĩ.			

MẪU B-1

Danh mục đánh giá nơi làm việc

Chiếu hướng	Đánh giá		
	<i>Bình thường</i>	<i>Tốt</i>	<i>Cần cải thiện</i>
Tận dụng nguồn lực bên ngoài hay những quan điểm khác biệt Nhóm chúng ta thăm viếng những người ngoài bộ phận hay tổ chức để tìm các quan điểm và ý tưởng khác biệt.			
Nhóm chúng ta đã quan sát những khách hàng thực sự sử dụng sản phẩm hay dịch vụ của chúng ta trong môi trường riêng của họ.			
Nhóm chúng ta đã quan sát cách những khách hàng mua lại từ khách hàng của chúng ta sử dụng sản phẩm hay dịch vụ trong môi trường riêng của họ.			
Tôi đã sắp xếp cho các nhà diễn thuyết từ các ngành công nghiệp khác đến trao đổi và làm việc với nhóm của tôi.			
Nhóm chúng ta đã quan sát những người sử dụng sản phẩm hay dịch vụ của đối thủ cạnh tranh.			
Nhóm chúng ta đã lập điểm chuẩn cho các chức năng và đặc điểm của sản phẩm, dịch vụ, hay quy trình nội bộ dựa vào một ngành công nghiệp hơn là dựa vào chính chúng ta.			
Thúc đẩy sự hội tụ nhóm Tôi khuyến khích thành viên nhóm đưa ra và thảo luận những chủ đề không liên quan đến công việc khi chúng cản trở công việc.			
Khi một dự án đã hoàn thành, tôi tổ chức một cuộc họp để xác định cụ thể những gì cần làm khác đi (hay tiếp tục phát huy) trong lần kế tiếp.			
Khi tổ chức một cuộc họp, tôi luôn bảo đảm rằng tất cả các thành viên đều có mặt.			
Khi nhóm của tôi vướng mắc một vấn đề, tôi đảm bảo là họ có thời gian quay lại, thư giãn và cho phép tư duy tiềm thức làm việc.			
Tại thời điểm kết thúc dự án, tôi có cách tổ chức ăn mừng và hồi sinh cho nhóm.			
Lịch trình dự án có đủ thời gian để nhóm động não và thảo luận về ý tưởng.			

MẪU B-2

Đánh giá môi trường tâm lý

Câu hỏi	Đánh giá		
	<i>Bình thường</i>	<i>Tốt</i>	<i>Cần cải thiện</i>
1. Hướng dẫn của nhóm bạn đã được đặt đúng chỗ chưa? Hướng dẫn đó có được truyền đạt và phổ biến không?			
2. Bạn cũng như cấp quản lý có khuyến khích chấp nhận mạo hiểm không?			
3. Nhân viên có được chấp nhận những mạo hiểm thông minh và thất bại mà không bị phạt?			
4. Khi ai đó thất bại, bạn có giúp đỡ họ và nhóm họ có rút ra những bài học từ sự thất bại đó không?			
5. Bạn có phân biệt giữa thất bại thông minh (điều gì đó mạo hiểm nhưng đầy triển vọng) và sai sót (điều gì đó rõ ràng có thể tránh được)?			
6. Chế độ khen thưởng hiện tại có thúc đẩy tinh sáng tạo của các thành viên trong nhóm không?			
7. Hiện tại bạn có chế độ khen thưởng cho những ý tưởng hay đề xuất sáng tạo nào không?			
8. Bạn có cả hình thức khen thưởng bên ngoài (ví dụ như tiền) lẫn bên trong (như đem lại cảm giác hoàn thiện) trong cơ chế khen thưởng hiện tại của bạn không?			
9. Bạn có công nhận các thành viên làm việc thành công ngoài cách suy nghĩ hay khả năng chuyên môn của họ không?			
10. Bạn có ủng hộ mâu thuẫn tri tuệ trong nhóm bạn?			
11. Bạn có khuyến khích mọi người chỉ ra những chủ đề cấm kỵ hoặc không được chấp nhận đang cản trở nhóm không?			
12. Bạn có khen thưởng sự hợp tác không?			
13. Các cá nhân có được tự do lựa chọn dự án hoặc quyết định cách mà họ sẽ đạt mục tiêu đã nhất trí không?			
14. Là một nhà quản lý, bạn có cảnh báo những cá nhân có thể thất bại không?			
15. Bạn có tổ chức ăn mừng những thành công nhỏ?			
16. Bạn có khuyến khích nhóm dừng lại và kiểm tra tiến độ của họ không?			

Những ý tưởng đổi mới

Dựa vào những câu trả lời của bạn, sự gan lẹ nào bạn sẽ thực hiện cho những quy tắc của nhóm bạn? Cho cơ chế khen thưởng của bạn? Cho phong cách quản lý của riêng bạn?

MẪU B-3

Lập kế hoạch đổi mới

Ý tưởng:

Ngày:

Tác giả:

Hình thức đổi mới (*hình thức nào mà ý tưởng sẽ thực hiện*):**Nguồn hỗ trợ**

Những nguồn hỗ trợ cần thiết để thực hiện sự đổi mới là gì?

Ai?

Tại sao lại cần?

Nguồn nào (*tiền, các nguồn khác, ...*)?

Các cách để đạt được và tăng cường hỗ trợ

Nguồn chống đối

Các nguồn chống đối nào (người chống đối chính sách, thủ tục, ...) có thể cản trở quy trình đổi mới?

Ai?

Tại sao?

Nguồn nào (*ví dụ: chính sách tổ chức*)?

Các cách để khắc phục hoặc giảm thiểu sự chống đối

MẪU B-3

Lập kế hoạch đổi mới**Mục tiêu trước mắt và các hoạt động dự kiến**

<i>Mục tiêu/Hoạt động</i>	<i>Ngày hoàn tất</i>

Biện pháp thành công

1.	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10.

Các hoạt động mục tiêu dài hạn

<i>Hoạt động</i>	<i>Ngày hoàn tất</i>

**CẨM NANG
KINH DOANH
HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS**

**QUẢN LÝ
TÍNH SÁNG TẠO
VÀ ĐỔI MỚI**

Managing Creativity and Innovation

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:

TRẦN ĐÌNH VIỆT

Biên tập : Lê Văn Tân

Trình bày : Công Bằng

Sửa bản in : Hướng Dương

Thực hiện : First News - Trí Việt

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai - Quận 1

ĐT: 8225340 - 8296764 - 8220405 - 8223637 - 8296713

In lần thứ 1. Số lượng 1.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Xí nghiệp In Công ty cổ phần Văn hóa Phương Nam (160/13 Đới Cung, Q. 11, TP.HCM). Giấy phép xuất bản số 125-06/CXB/07-14/THTPHCM cấp ngày 20/3/2006. In xong và nộp lưu chiểu quý II/2006.



CẨM NANG
KINH DOANH
HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS

First News®

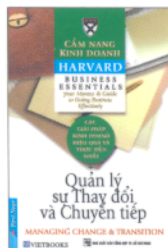
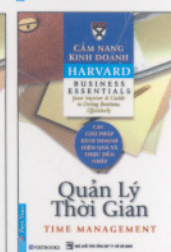
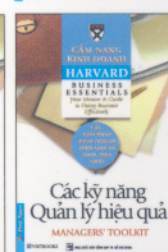
Quản lý tính Sáng tạo & Đổi mới

MANAGING CREATIVITY AND INNOVATION

Bộ sách nổi tiếng **"CẨM NANG KINH DOANH HARVARD - Harvard Business Essentials"** được xuất bản theo hợp đồng chuyển giao bản quyền giữa trường Đại học Kinh Doanh Harvard và First News - Trí Việt, Việt Nam. Đây là bộ sách đúc kết những giải pháp kinh doanh hiệu quả và thực tiễn nhất cùng những kinh nghiệm quý báu, thiết thực cập nhật về mọi mặt trong quản lý, kinh doanh của trường đại học danh tiếng nhất thế giới với bề dày trên 370 năm thành lập.

Cuốn sách cung cấp những hướng dẫn cơ bản để một nhà quản lý, biết cách xây dựng cơ cấu hoạt động nhằm phát huy tối đa khả năng sáng tạo và tư duy đổi mới của mọi nhân viên - yếu tố quan trọng trong việc duy trì và phát triển tổ chức:

- Tư duy ý tưởng và nhận biết cơ hội sáng tạo
- Nguồn gốc và những rào cản của tính sáng tạo và đổi mới
- Xác định mức độ ưu tiên khi thực hiện cùng lúc nhiều ý tưởng
- Tạo môi trường phù hợp để phát huy tối ưu năng lực và sự sáng tạo của nhân viên



CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO **Trí Việt**

Phát hành: NS **Trí Việt** 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1 Thành phố Hồ Chí Minh
Tel: (08) 822 7979 - 822 7980 - Fax: (08) 8224 560; Email: triviet@firstnews.com.vn
Website: <http://www.firstnews.com.vn>

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH NIÊN GIÁM VIỆT NAM -

304/91 Hồ Văn Huê, Phường 9, Quận Phú Nhuận, Tp. HCM - Tel: (08) 8420899
Fax: (84 8) 8477477 - Email: viethooks@hcm.vnn.vn - Website: www.viethooks.com.vn

CẨM NANG KINH DOANH HARVARD
QUẢN LÝ TÍNH SÁNG TẠO VÀ ĐỔI MỚI



8 935086 805541

GIÁ: 42.000 ĐỒNG