

**Duy trì và phát triển**  
**năng lực khác biệt**

Khi cơ sở cạnh tranh thay đổi, ý nghĩa của năng lực khác biệt cũng suy giảm rất nhanh. Trên thực tế, ngay từ khi mô hình kinh doanh của bạn bắt đầu phát triển thì lập tức sẽ xuất hiện những đối thủ học tập bạn để dành thị phần. Lãnh đạo cần thay đổi tư duy của chính họ để quản lý hiệu quả năng lực khác biệt của tổ chức.



Một số nhà quản lý rất giỏi trong việc điều hành doanh nghiệp: tối ưu hóa sản xuất, phát triển hoạt động ở các khu vực, hay mở rộng mẫu mã sản phẩm. Một số khác lại có sở trường hơn về kinh doanh, tìm kiếm thị trường mới. Không thể nói rằng ai tốt hơn ai. Điều quan trọng là lãnh đạo phải tự thích nghi với nhu cầu của công ty vào các giai đoạn khác nhau trên đường cong Năng lực khác biệt. Nếu lãnh đạo doanh nghiệp luôn chỉ chú trọng vào những kết quả tài chính mà quên đi những năng lực khác biệt của công ty, sớm muộn họ sẽ gặp những khó khăn lớn.

Vấn đề khó khăn là ít khi nào lãnh đạo công ty muốn nhường vị trí của mình cho người khác khi mà công việc kinh doanh vẫn phát triển tốt. Những công ty hiệu quả cao hiểu rằng để kiến tạo sự phát triển mới cho công ty thì việc thay đổi lãnh đạo ở thời điểm thích hợp là rất cần thiết.

### **Sự thay đổi vị trí lãnh đạo của Intel**

Hãy cùng xem xét trường hợp ban lãnh đạo của Intel. Đã có 5 CEO trong lịch sử công ty: Robert Noyce, Gordon Moore, Andy Grove, Craige Barrett và CEO đương nhiệm Paul Otellini. Công ty đã phải lựa chọn CEO từ bên ngoài không dưới 1 lần, và quá trình chuyển đổi luôn được dự kiến hết sức chặt chẽ. David Yoffie, thành viên hội đồng quản trị Intel từ năm 1989, chia sẻ: “Chúng tôi luôn trao đổi và dự kiến lãnh đạo cho công ty trong 10 năm sắp tới”.

Việc thay đổi lãnh đạo tại Intel không đơn thuần là sự tiếp nối lãnh đạo. Mục đích chính của việc thay đổi nhằm tạo bước tiến mới cho công ty. Khi Grove rời vị trí CEO năm 1998, ông vẫn hoạt động rất hiệu quả và hoàn toàn có thể tại vị ít nhất là 3 năm nữa, cho đến khi ông 65 tuổi, tuổi nghỉ hưu. Tuy nhiên, ông đã nhường lại quyền điều hành cho Barrett, người sau đó đã đưa ra và thực thi những chiến lược mở ra những thị trường mới cho Intel.

Mỗi CEO tại Intel đã để lại cho mình một dấu ấn riêng biệt: Grove với quyết định quan trọng rời khỏi thị trường chip (memory chip) để chuyển hướng sang bộ vi xử lý, một quyết định đã giúp Intel khẳng định vị trí một tập đoàn công nghệ cao toàn cầu hàng đầu. Còn Otellini, từ khi trở thành lãnh đạo công ty năm 2005, đã chú trọng vào dòng mobile chip (Atom), dòng chip có thể sử dụng trên mọi thiết bị điện tử cần kết nối mạng, như điện thoại di động, hệ thống định vị, hay thậm chí cả máy dẹt may.

Bằng việc hoạch định chặt chẽ và hợp lý, Intel bảo đảm lựa chọn CEO phù hợp cho những thách thức mà công ty hiện đang đối mặt, chứ không đơn thuần chỉ là lựa chọn một người lãnh đạo kế tiếp. Bằng cách thay đổi lãnh đạo ở những thời điểm hợp lý, Intel tạo điều kiện cho những lãnh đạo mới có nhiều thời gian hơn để chuẩn bị những bước đi chiến lược mới.

### **Cân bằng tầm nhìn dài hạn và ngắn hạn**

Một vấn đề quan trọng khác nữa trong quản lý năng lực khác biệt của công ty đó là cân bằng tầm nhìn dài hạn và ngắn hạn. Khi Adobe mua lại Macromedia vào năm 2005, CEO Bruce Chizen đã đánh giá kỹ lưỡng từng người trong ban lãnh đạo công ty để lựa chọn một người có thể đưa công ty lên ngưỡng doanh thu 10 tỷ dollar mỗi năm. Ông đã nhận thấy rằng tất cả đều thiếu hoặc kỹ năng hoặc tinh thần, động cơ để thực hiện mục tiêu này. Do đó, ông đã lựa chọn nhiều người hơn từ ban lãnh đạo cũ của Macromedia vào những vị trí chủ chốt trong ban lãnh đạo mới. Sự lựa chọn này dựa trên nhu cầu của Adobe, chứ không phải trên đánh giá chủ quan.

Chizen không chỉ yêu cầu cao với người khác mà còn với chính bản thân mình. Ở tuổi 52, với chỉ 7 năm ở vị trí lãnh đạo, ông đã nhường vị trí của mình cho Shantanu Narayen, cấp phó lâu năm của ông. Quyết định này khá hợp lý vào thời điểm lúc bấy giờ: Adobe đang phải đối mặt với những thách thức mới, sự cạnh tranh từ những công ty lớn hơn như Microsoft. Đây chính là thời điểm Adobe cần tạo dựng những năng lực mới, khác biệt để tiếp tục phát triển.

### **Tổ chức hợp lý để tránh sự quá tải**

Cuối cùng, những công ty thành công tổ chức ban lãnh đạo và chia sẻ trách nhiệm một cách hiệu quả, tránh sự quá tải. 3 nhiệm vụ quan trọng nhất của lãnh đạo công ty là chia sẻ thông tin, trao đổi, tư vấn về những quyết định

quan trọng và thực thi những quyết định đó. Trong rất nhiều công ty, có một nhóm thực hiện cả 3 nhiệm vụ này. Điều này dễ dẫn đến hậu quả là nhóm sẽ đông và trở nên cồng kềnh.

Một cách giải quyết khác, cách tiếp cận chúng tôi thường gặp ở những công ty hiệu quả cao, là tổ chức những nhóm nhỏ với những nhiệm vụ riêng biệt: nhóm ra quyết định, nhóm thực thi, nhóm tư vấn. Bằng cách này, họ có thể bảo đảm một số lượng lớn thành viên ban lãnh đạo có thể cùng tham gia vào việc đưa ra và thực thi những quyết định quan trọng của công ty.