

CHIẾN LƯỢC KIẾN TRÚC DOANH NGHIỆP

Enterprise Architecture as Strategy

THIẾT LẬP NỀN TẢNG
VẬN HÀNH CỦA DOANH NGHIỆP

JEANNE W. ROSS

PETER WEILL

DAVID C. ROBERTSON

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS

Lời nói đầu

Chúng tôi bắt đầu nghiên cứu kiến trúc doanh nghiệp từ năm 1995, tuy nhiên khi ấy chúng tôi chỉ nghĩ mình đang nghiên cứu sự chuyển đổi của cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin. Năm 1998, chúng tôi nghiên cứu triển khai các hệ thống doanh nghiệp. Năm 2000, chúng tôi lại nghiên cứu về kinh doanh trực tuyến. Nhưng cũng chính vào năm đó, chúng tôi chợt nhận thấy rằng tất cả các nghiên cứu đó về cơ bản đều tập trung vào một chủ đề: kiến trúc doanh nghiệp. Chúng tôi đã nhận thấy một mô hình xuyên suốt các nghiên cứu của mình, trong đó các doanh nghiệp thông minh và đạt lợi nhuận cao tiến hành theo cách thức khác hẳn. Các doanh nghiệp này cam kết đi theo một hướng vận hành và họ sử dụng IT để số hóa cam kết đó. Họ ngày càng trở nên lớn mạnh hơn, linh hoạt hơn và sinh lời hơn, trong khi các doanh nghiệp khác vẫn đang “lao tâm khổ tứ” tìm hiểu xem mình cần phải làm gì.

Hầu hết các nỗ lực để xác định kiến trúc doanh nghiệp trước đây đều thuộc về bộ phận IT của doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc các nỗ lực kiến trúc IT không đạt hiệu quả trong các doanh nghiệp lớn đã khiến chúng tôi phải suy nghĩ trong suốt nhiều năm trời. Theo quan điểm của chúng tôi, các nỗ lực IT trong quá khứ quá xa rời thực tiễn kinh doanh, chúng dựa dẫm vào các sơ đồ quá chi tiết – mà các sơ đồ này lại trông giống mạch điện hơn là các bản mô tả kinh doanh và do đó, chúng chẳng mấy tác dụng. Chúng tôi đã rất thất vọng bởi vì không thể tạo ra được bước đột phá trong việc tìm hiểu và cải tiến các nỗ lực kiến trúc IT khi nghiên cứu và giảng dạy. Cho đến hôm nay...

Lúc này, rõ ràng vấn đề của chúng tôi nằm ở cấp độ phân tích. Như Albert Einstein từng nhận xét: “Những vấn đề quan trọng mà chúng ta đối mặt không thể được giải quyết ở cùng một cấp độ tư duy đã tạo ra chúng.” Vấn đề mà các nỗ lực tìm hiểu kiến trúc IT của chúng tôi gặp phải là ở chỗ mức độ phân tích hoàn toàn sai. Nó phải tập trung cao độ hơn vào kiến trúc doanh nghiệp, tức logic tổ chức các quy trình kinh doanh lõi và cơ sở hạ tầng IT phản ánh tính chuẩn hóa và tích hợp của mô hình hoạt động tại doanh nghiệp. Kiến trúc doanh nghiệp suy cho cùng chính là hai khái niệm: tích hợp và chuẩn

hóa quy trình kinh doanh. Tóm lại, kiến trúc doanh nghiệp không phải là một vấn đề IT – đây là vấn đề kinh doanh.

Bước đột phá trong suy nghĩ của chúng tôi đã dẫn đến sự mâu thuẫn rõ rệt. Trong một thế giới kinh doanh đang biến đổi nhanh chóng chưa từng thấy, các doanh nghiệp hoạt động hiệu quả nhất đều xây dựng được một nền tảng vững chắc – họ đã số hóa các quy trình lõi và đưa chúng vào nền tảng vận hành. Chính nền tảng vững chắc đã giúp các doanh nghiệp này hoạt động hiệu quả và linh hoạt hơn so với những đối thủ cạnh tranh. Với chuỗi cung ứng toàn cầu, áp lực phải đưa sản phẩm ra thị trường nhanh hơn, đối mặt với nhiều quy định hơn cũng như những thay đổi mạnh mẽ về đặc điểm nhân khẩu học và các yêu cầu của khách hàng, các doanh nghiệp không thể dự đoán được tương lai. Tuy nhiên, họ vẫn có thể quyết định được điều gì sẽ làm họ vững mạnh. Và sau đó, họ có thể tạo ra một lõi ổn định có chi phí thấp nhưng chất lượng cao trong một thế giới bất ổn. Một khi lõi đã được số hóa phổ biến, các doanh nghiệp xuất sắc sẽ dễ dàng nắm bắt cơ hội tiếp theo, trong khi các đối thủ cạnh tranh vẫn đang vấp ngã.

Các doanh nghiệp hiệu quả nhất xác định cách họ tiến hành kinh doanh (mô hình hoạt động) cũng như thiết kế các quy trình và cơ sở hạ tầng quan trọng đối với hoạt động hiện tại và tương lai (kiến trúc doanh nghiệp), việc này định hướng cho nền tảng vận hành của họ phát triển. Sau đó, các doanh nghiệp này tận dụng nền tảng của họ, đưa vào các đề xuất mới để củng cố nền tảng vững chắc hơn và sử dụng nó như một vũ khí cạnh tranh để nắm bắt những cơ hội kinh doanh mới. Khả năng này trở thành một lợi thế cạnh tranh bởi chỉ có một số ít các doanh nghiệp thực hiện tốt việc này – chúng tôi ước tính chỉ khoảng dưới 5%.

Mục tiêu của cuốn sách là lý giải về những gì các doanh nghiệp xuất sắc đã thực hiện nhằm giúp những doanh nghiệp khác có thể học hỏi và cải tiến, điển hình như 7-Eleven Japan, CEMEX, Dow Chemical, ING DIRECT, MetLife, Schneider National, Toyota Motor Europe, UNICEF, UPS... Cuốn sách này bàn về những yếu tố giúp một doanh nghiệp thành công. Dĩ nhiên, xét cho cùng chính con người mới tạo ra sự khác biệt. Những nhân viên giỏi chính là người thiết kế mô hình hoạt động, xây dựng nền tảng, vận hành và cải tiến nó. Song họ cần được định hướng, chỉ đạo và khen thưởng để phát huy tối đa khả năng của mình. Cuốn sách này dành cho các nhà quản lý kinh

doanh và IT, những người hiểu được vấn đề kinh doanh và muốn dẫn dắt doanh nghiệp hướng tới xây dựng giải pháp – một nền tảng vận hành được số hóa dành riêng cho doanh nghiệp.

Nghiên cứu của chúng tôi

Những vấn đề trình bày trong cuốn sách này là kết quả của một loạt các dự án nghiên cứu về kiến trúc doanh nghiệp tại hơn 200 doanh nghiệp (và 256 doanh nghiệp khác khi chúng tôi nghiên cứu về hoạt động điều hành IT) từ năm 1995 đến 2005. Hầu hết hoạt động nghiên cứu được tiến hành tại Trung tâm Nghiên cứu Hệ thống Thông tin, thuộc Trường quản trị kinh doanh Sloan, MIT; nghiên cứu về châu Âu được tiến hành bởi David Robertson tại IMD. Các nghiên cứu chính bao gồm:

- Nghiên cứu trường hợp về việc triển khai các khả năng cơ sở hạ tầng mới, hệ thống hoạch định tài nguyên doanh nghiệp và các đề xuất kinh doanh trực tuyến của 18 doanh nghiệp do Jeanne Ross, Michael Vitale và Peter Weill thực hiện từ những năm 1995 đến 2005. Các trường hợp nghiên cứu tập trung vào những chuyển đổi dẫn tới các khả năng IT mới và trong một số trường hợp là được thúc đẩy bởi các khả năng IT mới, bao gồm Australia Post, Brady Corp., Chase Manhattan, chính quyền thủ đô Washington, Dow Corning, GTECH, JC Penney, Johnson & Johnson, Manheim Auctions, MetLife, Schneider National, Texas Instruments, Travelers và 5 doanh nghiệp khác.
- Nghiên cứu trường hợp tại 8 doanh nghiệp về mối quan hệ giữa chiến lược kinh doanh và IT do Jeanne Ross và Peter Weill thực hiện từ năm 2001 đến 2002. Chúng tôi đã nghiên cứu cách các doanh nghiệp phát triển các khả năng IT để đáp ứng chiến lược kinh doanh, cũng như cách các bộ phận IT phát triển và quản lý kiến trúc doanh nghiệp, bao gồm Air Products and Chemicals, Citibank Asia Pacific, Delta Air Lines, Dupont, Merrill Lynch, Nestlé USA, Toyota USA và UPS.
- Nghiên cứu trường hợp về kiến trúc doanh nghiệp tại 16 doanh nghiệp ở Mỹ và châu Âu do David C. Robertson, Jeanne Ross, George Westerman và Nils O. Fonstad thực hiện năm 2002. Chúng tôi đã nghiên cứu cách kiến trúc IT đã tạo điều kiện cũng như kìm hãm các đề xuất kinh doanh, cách doanh nghiệp xác

định và quản lý các chuẩn kinh doanh và công nghệ. Chúng tôi đã phỏng vấn CIO⁽¹⁾, kiến trúc sư IT, hai trưởng dự án và một số nhân viên khác tại Akzo Nobel, BIC Graphic Europe, BT, Campbell Soup Co., Canon Europe, Carlson Companies, ING DIRECT, Marriott, Novartis, Panalpina, Partners HealthCare, Pfizer, Sécheron, Swisscom Mobile, Tetra Pak và Toyota Motor Marketing Europe.

- Khảo sát tại 103 doanh nghiệp để đánh giá kết quả kiến trúc do Jeanne Ross và Nils O. Fonstad thực hiện năm 2004. Chúng tôi đã xem xét kỹ lưỡng các khoản đầu tư IT, hoạt động quản lý kiến trúc, trưởng thành kiến trúc cùng các kết quả về IT và kinh doanh.
- Khảo sát về các đề xuất thuê ngoài quy trình kinh doanh và IT tại 80 doanh nghiệp được thực hiện bởi Jeanne Ross và Cynthia Beath năm 2004, kết hợp với Lorraine Cosgrove thuộc tạp chí *CIO Magazine*. Chúng tôi đã xem xét kỹ lưỡng các dịch vụ được thuê ngoài, đặc điểm của các dịch vụ này, quan hệ giữa nhà cung cấp – khách hàng, các hệ quả kiến trúc và kết quả .
- Nghiên cứu trường hợp về hệ quả kiến trúc từ hoạt động thuê ngoài tại 80 doanh nghiệp, do Jeanne Ross, Cynthia Beath, Jeff Sampler và Nils O. Fonstad thực hiện năm 2004 và 2005. Chúng tôi đã nghiên cứu vai trò của kiến trúc doanh nghiệp trong các quyết định và kết quả thuê ngoài tại các công ty Campbell Soup Co., Carlson Companies, Dow Chemical, eFunds, JM Family Enterprises, Tecnovate và hai doanh nghiệp khác.
- Nghiên cứu trường hợp do David C. Robertson và Nils O. Fonstad thực hiện tại Toyota Motor Marketing Europe, BT, ING DIRECT và 15 doanh nghiệp khác về các vấn đề chủ yếu xoay quanh việc thiết lập các mô hình liên kết hiệu quả.
- Thêm vào đó, chúng tôi tham khảo các nghiên cứu về hoạt động điều hành IT, trong đó có một nghiên cứu về việc điều hành hiệu quả IT do Peter Weill cùng nhiều đồng nghiệp khác thực hiện từ năm 2001 tới 2004. Chúng tôi nghiên cứu hơn 300 doanh nghiệp tại 23 quốc gia, và có hơn 25 nghiên cứu chuyên sâu. Chúng tôi đã nghiên cứu cách các doanh nghiệp đưa ra năm quyết định IT cơ bản, trong đó có kiến trúc, đồng thời đo lường hiệu quả hoạt

động điều hành và tài chính.

Đối tượng độc giả

Cuốn sách này được viết cho giới lãnh đạo, những người từng tự hỏi tại sao chỉ có một số doanh nghiệp – chứ không phải là các doanh nghiệp khác – có thể vận hành xuất sắc và dựa trên đó có thể xây dựng tính linh hoạt cũng như khả năng sinh lời. Chúng tôi sẽ mô tả tầm nhìn và các bước để thiết kế kiến trúc doanh nghiệp, thiết lập nền tảng vận hành, đồng thời nhấn mạnh vai trò của các nhà quản lý kinh doanh và IT. Chúng tôi sẽ thảo luận về các quyết định kiến trúc doanh nghiệp với đầy đủ các chi tiết để hướng dẫn triển khai.

Chúng tôi khuyến khích các lãnh đạo cấp cao, các nhà chiến lược, các nhà quản lý về hoạt động, marketing, tài chính và IT nên đọc cuốn sách này và thảo luận về cách thức xây dựng nền tảng vận hành cho doanh nghiệp của mình. Để đơn giản hóa về mặt ngôn ngữ, chúng tôi chỉ sử dụng thuật ngữ công ty/doanh nghiệp. Tuy nhiên, các nhận xét trong cuốn sách này vẫn phù hợp với tất cả các loại hình tổ chức – dù quy mô lớn hay nhỏ, lợi nhuận hay phi lợi nhuận, và tổ chức chính phủ. Mục đích của chúng tôi là thu hút trí tưởng tượng và thách thức những giả định của các nhà quản lý thuộc tất cả các ngành khi xây dựng nền tảng vận hành.

Chiến lược kiến trúc doanh nghiệp – nền tảng để cạnh tranh và phát triển bền vững

Ở Việt Nam, khái niệm “Tái cấu trúc doanh nghiệp” khá phổ biến, nhưng “Kiến trúc doanh nghiệp” lại ít được biết tới. Khác với Tái cấu trúc doanh nghiệp, Kiến trúc doanh nghiệp là sự tích hợp và chuẩn hóa các quy trình kinh doanh. Nó không chỉ liên quan đến IT, mà chính là cách thức tận dụng các ứng dụng, quy trình và tài nguyên mạng để đạt hiệu suất cao hơn và sinh lợi cho toàn doanh nghiệp.

Kiến trúc doanh nghiệp là việc tổ chức hợp lý các quy trình kinh doanh và cơ sở hạ tầng IT, thể hiện các yêu cầu chuẩn hóa và tích hợp của mô hình hoạt động trong doanh nghiệp. Kiến trúc doanh nghiệp giúp các giám đốc có tầm nhìn dài hạn về các quy trình, hệ thống và công nghệ để các dự án riêng lẻ có thể xây dựng được các khả năng – chứ không phải chỉ để đáp ứng các nhu cầu hiện tại.

Trong cuốn sách này, Jeanne W. Ross, Peter Weill và David C. Robertson sẽ hướng dẫn cách thức thiết lập nền tảng vận hành của doanh nghiệp, đồng thời đưa ra các nghiên cứu trường hợp về cách những công ty hàng đầu thế giới xây dựng và vận hành kiến trúc doanh nghiệp như 7-Eleven Japan, CEMEX, UPS, Dow Chemical, ING DIRECT, Toyota,...

Cuốn sách mô tả cách thiết kế và xây dựng nền tảng hạt nhân của các quy trình và hệ thống, cách sử dụng chúng để duy trì sự phát triển bền vững. Mọi công ty đều vận hành bằng cách sử dụng nhiều hệ thống và quy trình điều hành hàng nghìn hoạt động hàng ngày. Cách thức các hệ thống và quy trình này được xây dựng – tức là kiến trúc của doanh nghiệp – sẽ hỗ trợ hoặc cản trở việc thực thi chiến lược đề ra.

Trong thế giới kinh doanh đang biến đổi nhanh chóng chưa từng thấy, những doanh nghiệp hoạt động hiệu quả nhất đều xây dựng được một nền tảng vững chắc – số hóa các quy trình cốt lõi và đưa chúng vào nền tảng vận hành. Chính nền tảng vững chắc đã giúp những doanh nghiệp này hoạt động hiệu quả và linh hoạt. Kiến trúc doanh nghiệp sẽ là vũ khí giúp các doanh nghiệp nắm được những cơ

hội kinh doanh mới và vượt lên đối thủ cạnh tranh.

Trong nhiều năm qua, các doanh nghiệp Việt Nam hầu như mới chỉ tập trung vào phát triển hệ thống bán hàng, tăng doanh thu và kiếm tìm lợi nhuận chứ chưa dành nhiều thời gian, tiền bạc cho việc xây dựng và phát triển hệ thống quản trị doanh nghiệp. Tôi tin rằng, tới đây, cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam sẽ nhanh chóng triển khai và áp dụng những cách thức để xây dựng một hệ thống kiến trúc doanh nghiệp phù hợp. Đây là cuốn sách rất khó nhưng đầy hấp dẫn. Sau khi đọc xong cuốn sách, tôi tin rằng các giám đốc doanh nghiệp cũng như tôi sẽ có động lực mạnh mẽ để quan tâm nhiều hơn đến Kiến trúc doanh nghiệp và nỗ lực xây dựng một Kiến trúc doanh nghiệp thật sự cho doanh nghiệp mình.

Đây là một trong những cuốn sách nổi bật trong bộ sách của Harvard Business School mà Alpha Books cùng các đối tác hợp tác xuất bản. *Chiến lược kiến trúc doanh nghiệp* sẽ là cuốn sách rất có giá trị với các giám đốc cấp cao.

Hà Nội, tháng 1/2010

Nguyễn Cảnh Bình

Giám đốc Công ty Sách Alpha

Chương 1 - Để thực thi chiến lược, trước hết phải xây dựng nền tảng

Bạn có cảm thấy nhân viên của mình phải làm việc ngày càng nhiều mà công ty vẫn cứ thụt lùi? Bạn có nhân viên giỏi, bạn đầu tư kỹ càng, và bạn tin mình có một chiến lược phù hợp. Bạn theo dõi thị trường, lắng nghe khách hàng và nhanh chóng phản ứng trước những hành động của đối thủ. Tóm lại, bạn đã làm tất cả những gì mà các tài liệu về quản trị đã hướng dẫn, nhưng vẫn không thể tiến lên phía trước.

Đây không phải là dấu hiệu khả quan cho tương lai. Như bạn thấy, các doanh nghiệp Trung Quốc ngày càng thâm nhập hoạt động sản xuất hết lĩnh vực này đến lĩnh vực khác. Các doanh nghiệp Ấn Độ ngày càng cung cấp nhiều dịch vụ hơn. Các đối thủ cạnh tranh nhỏ và linh hoạt trên khắp thế giới đang từng bước thâm nhập các phân khúc phù hợp trong thị trường của bạn. Cạnh tranh ngày càng trở nên khốc liệt.

Tuy nhiên, một số doanh nghiệp – một số đối thủ cạnh tranh của bạn – có vẻ như không chỉ sống sót mà còn lớn mạnh. Trong môi trường cạnh tranh toàn cầu khắc nghiệt, các doanh nghiệp như Dell, ING DIRECT, CEMEX, Wal-Mart và một số khác đang lớn mạnh và kiếm được nhiều lợi nhuận. Các doanh nghiệp này có nhân viên làm việc hiệu quả hơn, thu lợi nhuận cao hơn từ các đầu tư và thành công hơn với các đề xuất chiến lược. Vậy họ đang thực hiện điều gì theo cách khác biệt?

Theo chúng tôi, các doanh nghiệp này hoạt động tốt hơn vì họ có một nền tảng vận hành tốt hơn. Họ đã áp dụng công nghệ vào các quy trình để có thể vận hành các hoạt động lõi của doanh nghiệp một cách hiệu quả và ổn định hơn. Các doanh nghiệp này đã phải đưa ra những quyết định cứng rắn trong việc lựa chọn hoạt động nào họ phải thực thi thật tốt, họ đã triển khai các hệ thống IT cần thiết để số hóa các hoạt động đó. Việc này biến IT trở thành một tài sản, chứ không phải là món nợ, và do đó tạo lập một nền tảng giúp doanh nghiệp trở nên linh hoạt.

Chúng tôi đã tiến hành khảo sát về IT và quy trình kinh doanh sử dụng IT của 130 doanh nghiệp Mỹ và châu Âu. Trong số đó, 34% đã số hóa quy trình lõi của doanh nghiệp. So với đối thủ cạnh tranh, các doanh nghiệp này thu nhiều lợi nhuận hơn, sớm tung sản phẩm ra thị trường hơn, đồng thời đạt được giá trị nhiều hơn từ các khoản đầu tư IT. Các doanh nghiệp này dễ dàng truy cập dữ liệu chung về khách hàng hơn, gặp ít rủi ro hơn với những sai hỏng của hệ thống tối quan trọng, và 80% ban quản trị cấp cao hài lòng với công nghệ. Không chỉ vậy, các doanh nghiệp đã số hóa các quy trình lõi của mình có chi phí IT giảm hơn 25%. Đó là những ích lợi mà nền tảng vận hành hiệu quả có thể mang lại cho doanh nghiệp.

Ngược lại, 12% doanh nghiệp mà chúng tôi khảo sát lại không có được sự quan tâm đúng đắn của ban quản trị; các khoản đầu tư công nghệ đổ vào hàng nghìn dự án (có lẽ) phù hợp với cấp độ địa phương hơn là với các mục tiêu của toàn doanh nghiệp. 48% doanh nghiệp khác cắt giảm chi phí IT không hợp lý song lại chưa tìm được cách làm gia tăng giá trị của IT. Trong khi đó, một số ít các doanh nghiệp dẫn đầu đang dựa vào một nền tảng vận hành để đưa chúng tiến xa hơn.

Thống kê đã cho thấy, các doanh nghiệp sở hữu một nền tảng vận hành vững chắc ngày càng lợi thế hơn so với các doanh nghiệp khác. Trong cuốn sách này, chúng tôi sẽ mô tả cách thức thiết kế, xây dựng và sử dụng một nền tảng vận hành. Dựa trên khảo sát và nghiên cứu tình huống với hơn 400 doanh nghiệp tại Mỹ và châu Âu, chúng tôi sẽ cung cấp những quan điểm và công cụ giúp các nhà quản lý có thể nhận dạng các hoạt động lõi của mình, số hóa chúng để phù hợp với chiến lược doanh nghiệp cũng như khai thác triệt để nền tảng vận hành để doanh nghiệp trở nên linh hoạt và thu được nhiều lợi nhuận hơn.

Thế nào là nền tảng vận hành?

Con người thực hiện hàng loạt các hoạt động quan trọng và khá phức tạp mà không cần phải động não, chẳng hạn thở, nghe, nuốt hoặc nhìn. Với kinh nghiệm, con người dần dần có thể thực hiện các hoạt động phức tạp hơn như đi bộ, đi xe đạp, lái xe hay pha cà phê. Ban đầu, các hoạt động này đòi hỏi chúng ta phải tập trung và từng

bước thích nghi, song chẳng bao lâu sau, nó dần trở thành bản năng thứ hai của chúng ta. Theo thời gian, mỗi người phát triển những kỹ năng khác nhau. Nhạc sỹ có tài luyện tập piano, vận động viên giỏi chơi bóng rổ, đầu bếp nổi tiếng chuẩn bị những bữa ăn tuyệt vời. Mỗi kỹ năng riêng biệt này đều bao gồm các hoạt động được lặp đi lặp lại đều đặn mà một người không chuyên khó có thể thực hiện, còn các chuyên gia lại có thể thực hiện mà không cần phải suy nghĩ. Vì các chuyên gia không cần tập trung vào các hoạt động lặp đi lặp lại trong lĩnh vực của mình, nên họ có thể chú tâm vào việc đạt được chất lượng cao nhất.

Các doanh nghiệp không có một bộ óc để điều khiển các hoạt động như con người. Các hoạt động đơn giản như gửi hóa đơn, nhận đơn đặt hàng hay gửi bưu kiện đều dễ dàng gặp sai sót – mặc dù đã được tiến hành trong một thời gian đáng kể. Để ban quản trị có thể tập trung vào các hoạt động quan trọng như phục vụ khách hàng, nắm bắt những cơ hội kinh doanh mới và phát triển các sản phẩm mới, các nhà quản lý phải giảm thiểu thời lượng tiêu tốn vào các hoạt động hàng ngày. Các doanh nghiệp cần tự động hóa những hoạt động này để chúng có thể được thực hiện chính xác và có thể dự đoán, mà không cần phải suy nghĩ.

Chẳng hạn, một nhà sản xuất cần có thông tin rõ ràng về đơn đặt hàng của khách hàng, các sản phẩm đã gửi đi, hàng tồn kho, nguồn dự trữ nguyên vật liệu thô, hàng hóa đang trong quá trình sản xuất, các hóa đơn đã gửi đi, các thanh toán đã nhận được và hàng loạt dữ liệu liên quan đến giao dịch của khách hàng – chỉ để vận hành được ở mức tối thiểu. Một sai sót trong bất kỳ phần dữ liệu nào cũng sẽ ảnh hưởng xấu đến hoạt động tài chính, mức độ hài lòng của nhân viên hoặc mối quan hệ với khách hàng hay nhà cung cấp. Đây là khâu cần một nền tảng vận hành. Nó sẽ số hóa các quy trình hàng ngày – vốn không được phép sai sót – để chúng có thể hoạt động chính xác và có thể dự đoán. Các doanh nghiệp xuất sắc nhất sẽ vượt ra khỏi các quy trình hàng ngày và tự động hóa các tính năng riêng mà đối thủ cạnh tranh không có được.

Nền tảng vận hành mà 7-Eleven Japan (SEJ) xây dựng đã giúp đưa chuỗi cửa hàng tạp hóa này trở thành tập đoàn bán lẻ lớn thứ tám trên thế giới. Nó cho phép từng cửa hàng trong số 10 nghìn cửa hàng thành viên tự quản lý hàng tồn kho mà vẫn xoay vòng được một lượng lớn các mặt hàng thực phẩm tươi sống. Mấu chốt của nền tảng

vận hành mà SEJ sử dụng là một hệ thống gồm 70 nghìn máy tính có nhiệm vụ thu thập dữ liệu của từng khách hàng và từng món hàng đã bán tại mỗi điểm bán hàng. Mỗi ngày, dữ liệu tại từng điểm bán hàng lại được phân tích để sử dụng cho sáng hôm sau. Các quy trình được số hóa khác cho phép mỗi cửa hàng có thể đặt và nhận hàng ba lần mỗi ngày. SEJ huấn luyện toàn bộ 200 nghìn nhân viên của mình sử dụng dữ liệu sẵn có từ điểm bán hàng, sản phẩm, thời tiết hay thông tin về địa phương để đặt hàng từ danh sách các sản phẩm hiện có, đồng thời dự đoán về các sản phẩm tiềm năng. Nền tảng của SEJ tạo điều kiện cho các nhân viên liên hệ với nhà sản xuất để phát triển và kiểm tra chất lượng các sản phẩm mới. Và kết quả? Trung bình tại mỗi cửa hàng 7-Eleven ở Nhật Bản có tới 70% các sản phẩm được bán ra mỗi năm là mặt hàng mới.

Tóm lại, *nền tảng vận hành* là cơ sở hạ tầng IT và các quy trình kinh doanh tự động hóa các khả năng lõi của doanh nghiệp. Cũng như con người, nền tảng vận hành của một doanh nghiệp phát triển dần dần – thường bắt đầu từ một vài dịch vụ hạ tầng cơ bản (chẳng hạn thuê mướn nhân viên, hoạt động thu mua, dịch vụ máy tính và thông tin liên lạc), sau đó tiến tới các quy trình giao dịch cơ bản (bán hàng, thanh toán các khoản nợ) và cuối cùng bao gồm các khả năng kinh doanh riêng và đặc biệt của doanh nghiệp. Việc xây dựng một nền tảng không chỉ tập trung vào các khả năng đặc biệt để cạnh tranh mà còn vào việc hợp lý hóa và số hóa các quy trình hàng ngày – vốn rất cần thiết – mà doanh nghiệp phải thực hiện tốt để tồn tại trong lĩnh vực kinh doanh.

Nghịch lý thay, việc số hóa các quy trình kinh doanh khiến từng quy trình riêng lẻ trở nên ít linh hoạt hơn, trong khi lại làm cho doanh nghiệp trở nên linh hoạt hơn. Đối với con người, thật không dễ gì thay đổi được sức mạnh cơ bắp, phản xạ và kỹ năng của một vận động viên giỏi. Tất cả những khả năng đó tạo cho vận động viên một năng lực đặc biệt nhằm phản xạ, ứng biến và sáng tạo trong môn thể thao mà anh ta đã lựa chọn. Tương tự như vậy, việc số hóa các quy trình kinh doanh đòi hỏi phải đưa ra các quyết định rõ ràng về các khả năng cần thiết để thành công. Một khi các quy trình này được triển khai, ban quản trị sẽ không còn phải bận tâm vào việc “chữa cháy” những hoạt động mang lại ít giá trị, họ có thể tập trung phát triển và gia tăng lợi nhuận. Các quy trình số hóa còn cung cấp thông tin hoàn chỉnh hơn về khách hàng và doanh số sản phẩm, cung cấp ý tưởng cho các sản phẩm và dịch vụ mới. Nền tảng vận hành tạo nên nền

tăng cho sự cải tiến.

Nền tảng vận hành của bạn hiệu quả không?

Khi tham quan hàng chục doanh nghiệp, chúng tôi đã nhận thấy những dấu hiệu cảnh báo rằng các doanh nghiệp này không có một nền tảng hỗ trợ cho chiến lược của họ. Những phát biểu dưới đây từ các lãnh đạo cấp cao là một vài dấu hiệu cho thấy điều đó:

- Những bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp của chúng tôi đưa ra các câu trả lời khác nhau cho cùng một khách hàng.
- Đáp ứng yêu cầu theo quy định hoặc theo báo cáo là cả một vấn đề lớn đối với chúng tôi, nó đòi hỏi ban quản trị phải thúc đẩy cũng như phải đầu tư mạnh về cơ sở hạ tầng.
- Hoạt động kinh doanh của chúng tôi quả thực thiếu linh hoạt – mỗi đề xuất chiến lược mới đều đòi hỏi phải bắt đầu từ đầu.
- IT lúc nào cũng là khâu trì trệ nhất.
- Các quy trình kinh doanh khác nhau trong doanh nghiệp cùng hoàn thành một hoạt động giống nhau, nhưng sử dụng hệ thống riêng biệt.
- Thông tin cần thiết để đưa ra các quyết định then chốt về khách hàng hoặc sản phẩm không có sẵn.
- Một phần quan trọng trong công việc của nhân viên là lấy dữ liệu từ hệ thống ra, thao tác trên dữ liệu rồi nhập lại vào hệ thống.
- Ban quản trị cấp cao e ngại việc họp bàn về các vấn đề liên quan đến IT.
- Chúng tôi không rõ IT có mang lại giá trị đáng kể cho doanh nghiệp hay không.

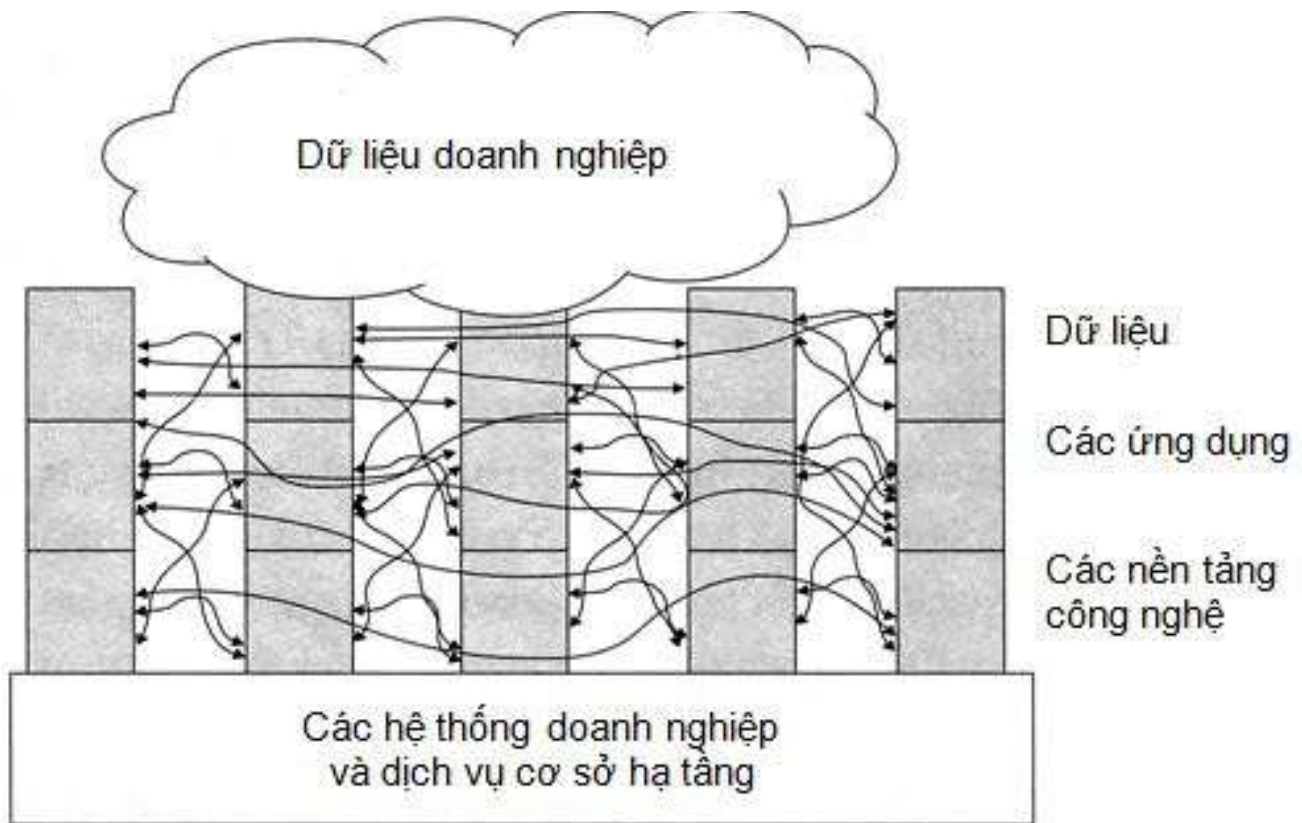
Những phát biểu này cho thấy các doanh nghiệp không có một nền tảng hiệu quả sẽ phải chịu nhiều mối đe dọa nguy hiểm về sức

cạnh tranh cũng như vấn đề quản lý.

Một nền tảng vận hành hiệu quả phụ thuộc vào sự điều chỉnh chặt chẽ giữa các mục tiêu kinh doanh và các khả năng IT. Theo hướng đó, hầu hết các doanh nghiệp triển khai các quy trình kinh doanh và hệ thống IT theo cách thoát nhìn có vẻ hiển nhiên và hợp lý. Đầu tiên, ban quản trị xác định một định hướng chiến lược; sau đó bộ phận IT, mà điều kiện lý tưởng là cùng với ban quản trị doanh nghiệp, thiết kế một tổ hợp các giải pháp IT hỗ trợ cho đề xuất này; và cuối cùng, bộ phận IT phân phối các phần mềm, dữ liệu và cơ sở hạ tầng công nghệ để triển khai các giải pháp. Quy trình này bắt đầu lại từ đầu mỗi khi ban quản trị đưa ra một đề xuất chiến lược mới.

Quy trình này sai lầm ít nhất ở ba điểm. Thứ nhất, chiến lược thường không đủ rõ ràng để có thể triển khai. Những phát biểu chung chung về tầm quan trọng của “tính hợp lực đòn bẩy” hay “tiến đến gần khách hàng” rất khó triển khai. Vì vậy, doanh nghiệp xây dựng các giải pháp IT chứ không phải các khả năng IT. Thứ hai, ngay cả khi chiến lược đủ rõ ràng để triển khai, doanh nghiệp cũng sẽ triển khai tuần tự từng phần một. Mỗi đề xuất chiến lược đưa ra một giải pháp IT riêng, mỗi giải pháp lại sử dụng một công nghệ riêng. Thứ ba, vì IT luôn phụ thuộc vào các đề xuất chiến lược mới nhất, IT lúc nào cũng là khâu trì trệ. IT không bao giờ có thể trở thành một tài sản định hướng các cơ hội chiến lược trong tương lai.

Hình 1-1 Khả năng từ cách thức truyền thống tới các giải pháp IT



Hình 1-1 cho thấy hậu quả mà cách thức phát triển IT cũ đã tạo ra – một tập hợp các silo (những cản trở tiêu cực giữa các bộ phận trong cùng một doanh nghiệp). Nếu tính riêng lẻ thì các ứng dụng này hoạt động hiệu quả. Tuy nhiên, khi gộp lại thì chúng gây cản trở cho doanh nghiệp trong việc phối hợp các quy trình về khách hàng, nhà cung cấp và nhân viên – nó không hình thành được một nền tảng vận hành. Còn dữ liệu, một trong những tài sản quan trọng nhất của doanh nghiệp thì bị chắp vá, dễ sai sót và không được cập nhật. Doanh nghiệp thường lấy từ các silo và tổng hợp dữ liệu từ các hệ thống khác nhau thành một kho dữ liệu (đám mây trong Hình 1-1), nhưng kho dữ liệu này chỉ mang tính tham khảo vì nó không có được dữ liệu với thời gian thực từ các ứng dụng khác nhau.

Các đường ngoặc ngoạc trong Hình 1-1 phản ánh những nỗ lực để kết nối các hệ thống tách biệt thành một quy trình từ A đến Z. Một lãnh đạo IT thuộc một ngân hàng đầu tư cho biết 80% lập trình máy tính của doanh nghiệp này chỉ để liên kết các hệ thống khác hẳn nhau chứ không phải để tạo ra được các khả năng mới. Ông ta khoắc lác rằng nhân viên của mình có thể kết nối các hệ thống lại với nhau để không ai phải động tay vào các giao dịch – mỗi quy trình từ A đến Z này kết nối các ứng dụng silo lại với nhau. Song ông ta cho rằng: “Chúng hoạt động là cả một phép màu.” Cuối cùng, chính việc thiếu

một nền tảng vận hành đã biến doanh nghiệp này trở thành miếng mồi béo bở để thâm tóm. Ngày nay, các hệ thống này đang bị thay thế bằng các hệ thống của doanh nghiệp thâm tóm chúng.

Không có nhiều doanh nghiệp muốn dựa vào phép màu. Họ muốn áp dụng công nghệ để hỗ trợ chắc chắn các quy trình hiện tại. Không gì hơn, doanh nghiệp muốn công nghệ hiện tại có thể giúp tạo dựng các khả năng trong tương lai. Họ cần đi theo một hướng khác trong việc triển khai các quy trình kinh doanh dựa vào IT.

Làm thế nào xây dựng một nền tảng vận hành?

Nền tảng vận hành là kết quả của việc chọn lựa kỹ lưỡng các quy trình và hệ thống IT để chuẩn hóa và tích hợp. Giống như con người phải học cách đi xe đạp (và khi học thì phải tập trung), các quy trình được đưa vào nền tảng vận hành cần nhận được sự tập trung cao độ – ít nhất là trong một thời gian nhất định. Cuối cùng, các quy trình kinh doanh hàng ngày – giống như đi xe đạp – sẽ trở thành tự động. Kết quả có thể dự báo được. Nền tảng vận hành tiến thêm một bước nữa. Đặc điểm riêng của doanh nghiệp trở nên rõ ràng hơn, các nhà quản trị có thể chú tâm vào tương lai.

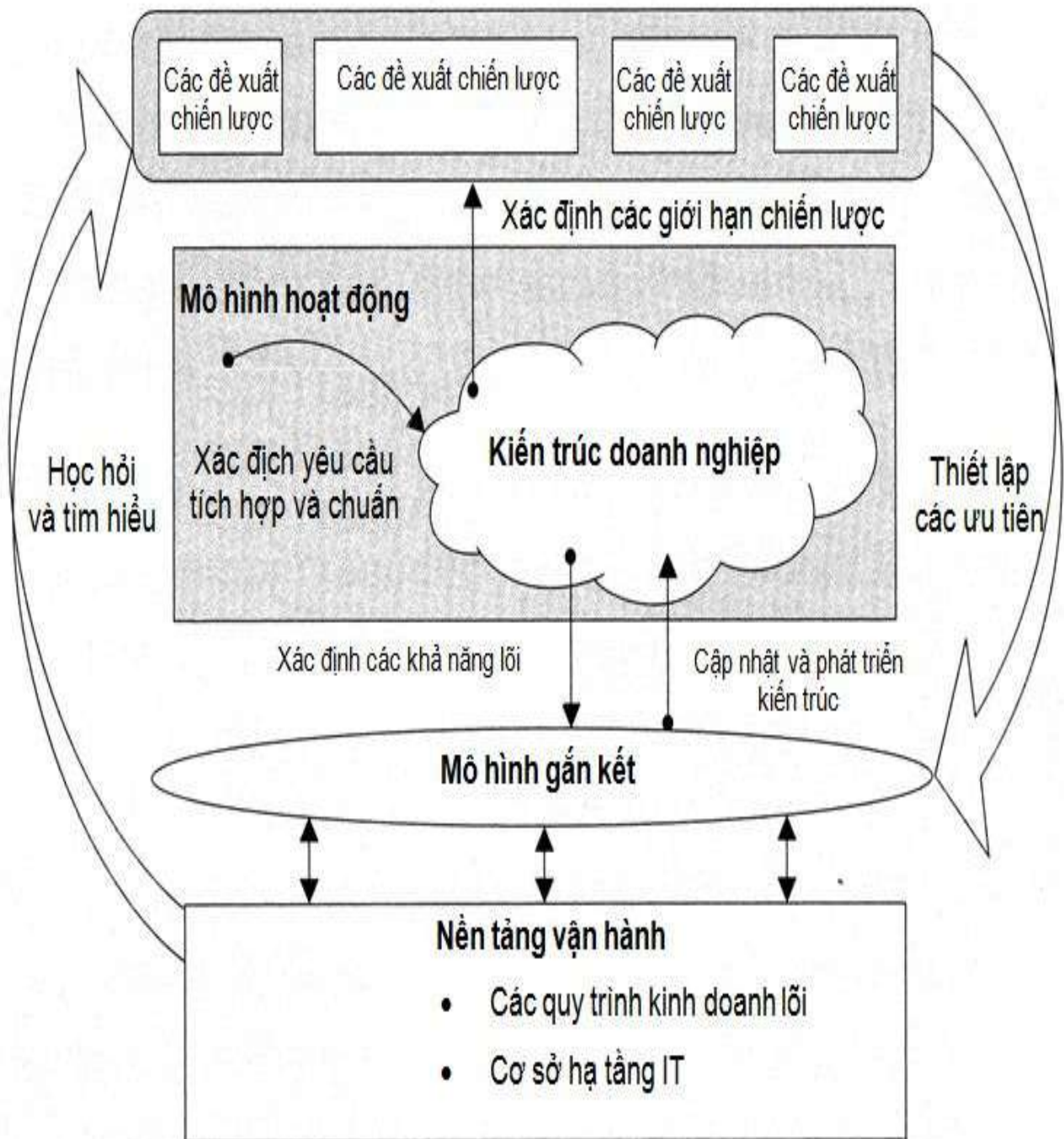
Để xây dựng một nền tảng vận hành hiệu quả, các doanh nghiệp cần nắm vững ba nguyên tắc cơ bản sau:

1. *Mô hình hoạt động.* Mô hình hoạt động là mức độ cần thiết của sự tích hợp và chuẩn hóa quy trình kinh doanh trong việc cung cấp hàng hóa và dịch vụ tới khách hàng. Các doanh nghiệp khác nhau có mức độ tích hợp quy trình khác nhau từ các đơn vị kinh doanh khác nhau (chẳng hạn, các đơn vị kinh doanh chia sẻ dữ liệu đến mức nào). Tích hợp giúp thực hiện hoàn chỉnh các quy trình từ đầu đến cuối, và sự tập trung duy nhất vào khách hàng, song nó đòi hỏi các đơn vị kinh doanh khác nhau phải có chung một cách hiểu về dữ liệu. Do đó, các doanh nghiệp cần đưa ra các quyết định công khai về tầm quan trọng của việc tích hợp quy trình. Ban quản trị cũng phải quyết định mức độ chuẩn hóa phù hợp cho quy trình kinh doanh (ví dụ, cùng một quy trình song khi được thực hiện tại các đơn vị kinh doanh khác nhau sẽ giống nhau đến mức nào). Chuẩn hóa quy trình nâng cao hiệu quả cho

toàn doanh nghiệp nhưng lại hạn chế các cơ hội để điều chỉnh các dịch vụ theo yêu cầu khách hàng. Mô hình hoạt động đòi hỏi một sự cam kết về cách thức doanh nghiệp sẽ vận hành.

2. *Kiến trúc doanh nghiệp*. Kiến trúc doanh nghiệp là việc tổ chức hợp lý các quy trình kinh doanh và cơ sở hạ tầng IT, phản ánh các yêu cầu về chuẩn hóa và tích hợp của mô hình hoạt động trong doanh nghiệp. Kiến trúc doanh nghiệp cung cấp một tầm nhìn dài hạn về các quy trình, hệ thống và công nghệ để các dự án riêng lẻ có thể xây dựng được các khả năng – chứ không phải chỉ để đáp ứng các nhu cầu hiện tại. Các doanh nghiệp sẽ phải trải qua bốn giai đoạn khi học cách vận dụng kiến trúc doanh nghiệp vào việc thiết kế các quy trình kinh doanh: Silo, Chuẩn hóa công nghệ, Tối ưu hóa lõi và Đơn thể doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp bước từ giai đoạn nọ sang giai đoạn kia, nền tảng vận hành của nó sẽ ngày càng mang tầm quan trọng chiến lược hơn.
3. *Mô hình gắn kết IT*. Mô hình gắn kết IT là hệ thống cơ cấu điều hành để đảm bảo hoạt động kinh doanh và các dự án IT đạt được các mục tiêu của địa phương cũng như của toàn doanh nghiệp. Mô hình gắn kết IT này tác động đến các quyết định về dự án sao cho kiến trúc doanh nghiệp có thể hướng dẫn các giải pháp riêng lẻ. Mô hình gắn kết tạo nên sự liên kết giữa các mục tiêu về IT và kinh doanh trong một dự án lại với nhau, đồng thời phối hợp các quyết định về IT và quy trình kinh doanh ở nhiều cấp độ tổ chức khác nhau (ví dụ: toàn doanh nghiệp, từng đơn vị kinh doanh hoặc từng dự án). Để đạt được điều này, mô hình thiết lập các mối liên hệ giữa các quyết định IT ở cấp cao, ví dụ như xét độ ưu tiên trong dự án, thiết kế quy trình toàn doanh nghiệp cũng như các quyết định ở cấp triển khai dự án.

Hình 1-2 Xây dựng và ứng dụng nền tảng vận hành



Hình 1-2 minh họa cách thức các doanh nghiệp có thể vận dụng ba nguyên tắc trên để xây dựng và ứng dụng nền tảng vận hành. Dựa vào tầm nhìn về cách thức doanh nghiệp sẽ hoạt động (mô hình hoạt động), các lãnh đạo kinh doanh và IT có thể xác định những yêu cầu kiến trúc cơ bản của nền tảng vận hành (kiến trúc doanh nghiệp). Sau đó, khi các lãnh đạo kinh doanh xác định được các đề xuất kinh doanh, mô hình gắn kết IT sẽ chỉ ra cách từng dự án có thể hưởng lợi từ nền tảng vận hành hoặc đóng góp vào nền tảng đó.

Tại sao nền tảng vận hành lại quan trọng?

Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy các doanh nghiệp có một nền tảng vững chắc đạt được lợi nhuận cao hơn, nhanh chóng tung sản phẩm ra thị trường hơn và có chi phí IT thấp hơn. Các kết quả này lúc nào cũng có lợi và không bị ảnh hưởng bởi thời gian – nó có giá trị từ 20 năm trước và vẫn giữ vững giá trị trong 20 năm tới. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu gần đây nhấn mạnh tầm quan trọng ngày càng gia tăng của nền tảng vận hành. Ngày nay, các doanh nghiệp không có nền tảng vững chắc sẽ phải đối mặt với nhiều rủi ro mà cách đây 10 năm chưa hề tồn tại.

Các hệ thống của doanh nghiệp ngày càng phức tạp có thể khiến các hoạt động trở nên cứng nhắc

Các hệ thống tại các ngân hàng đầu tư phức tạp đến nỗi có lẽ sẽ là một phép màu nếu chúng hoạt động. Các hệ thống cũ cùng nhau vận hành để đáp ứng từng đề xuất kinh doanh một cách cứng nhắc và tốn kém. Cơn bùng nổ Internet đã phơi bày sự cứng nhắc của môi trường công nghệ và quy trình trong các doanh nghiệp, vốn làm cho họ không thể thích nghi với các kênh mới. Sự cứng nhắc này không phải là kết quả của một nền tảng vận hành được số hóa. Đó là hậu quả khi các hệ thống quá phức tạp đến nỗi bất kỳ thay đổi nào cũng đều đòi hỏi những hệ thống liên quan phải kết nối lại. Việc phát triển và kiểm tra các khả năng mới trong một trường phức tạp như vậy rất tốn thời gian; mỗi thay đổi đều trở nên mạo hiểm và tốn kém.

Sự phức tạp không mang lại thêm giá trị. Hầu hết các nhà quản lý có thể liệt kê danh sách các quy trình họ thực hiện theo nhiều cách khác nhau tại các bộ phận khác nhau, sử dụng các hệ thống khác nhau trong doanh nghiệp. Vì ngày càng có nhiều đối thủ xông xáo sử dụng các quy trình và hệ thống được chuẩn hóa trong các dòng sản phẩm, dịch vụ hay đơn vị kinh doanh nên việc hiệu quả thấp tạo ra từ những sự khác nhau mà không có giá trị là cả một bất lợi lớn. CIO của một tập đoàn sản xuất trị giá 5 tỷ đô-la cho biết việc triển khai toàn cầu ba mô-đun của một hệ thống hoạch định tài nguyên lớn trong tập đoàn (từ khâu sản xuất đến vận chuyển, từ sổ sách kế toán đến báo cáo, từ khi đặt hàng đến khi trả tiền) đã loại bỏ được 450 ứng dụng và 3.150 giao diện, chủ yếu bằng cách bỏ đi phần trùng lặp. Việc triển khai các quy trình chuẩn hóa và số hóa rất tốn kém, đặc biệt là các

quy trình liên quan đến sự thay đổi về tổ chức, song nó mang lại nhiều lợi ích khi hệ thống trở nên đơn giản hơn, vận hành ít tốn kém hơn và doanh nghiệp trở nên nhạy bén hơn.

Tính linh hoạt của doanh nghiệp ngày càng phụ thuộc nhiều vào nền tảng vận hành

Tính linh hoạt của doanh nghiệp là một yêu cầu chiến lược. Trước thực tế sự toàn cầu hóa ngày càng mạnh mẽ, quy định nhiều hơn, thời gian chu trình nhanh hơn – tất cả đòi hỏi phải nhanh chóng thay đổi các quy trình tổ chức. Các nhà quản lý không thể dự đoán điều gì sẽ thay đổi, song họ có thể dự đoán điều gì không. Và nếu số hóa được những điều không thay đổi, họ có thể tập trung vào những điều đang thay đổi. Bằng cách này, nền tảng vận hành trở thành nền tảng của sự linh hoạt.

Có nhiều dạng linh hoạt, song một chỉ báo của nó là phần trăm doanh thu có được từ các sản phẩm mới. Nghiên cứu của chúng tôi về 147 doanh nghiệp đã chỉ ra rằng từ năm 1998 đến năm 2002, trung bình 24% doanh thu là bắt nguồn từ các sản phẩm mới được đưa ra trong ba năm gần đây. Nhưng tỷ lệ này giữa các doanh nghiệp rất khác nhau – mặc dù cùng hoạt động trong một ngành. Chẳng hạn, trong hoạt động sản xuất, tỷ lệ trung bình là 24%. Tuy nhiên, 1/3 doanh nghiệp có trên 50% doanh số từ các sản phẩm mới được giới thiệu trong ba năm trở lại đây. Các doanh nghiệp linh hoạt này cũng có tỷ lệ số hóa các quy trình lõi cao hơn. Mặc dù có nhiều cách giải thích về sự khác nhau trong cùng một dạng linh hoạt, thì việc có được một nền tảng vận hành số hóa đã cho phép các nhà quản lý tại các doanh nghiệp này dành nhiều thời gian hơn để nghiên cứu xem sản phẩm nào sẽ thành công và sau đó tung chúng ra thị trường.

Môi trường quốc gia và chính trị hiện tại đòi hỏi doanh nghiệp phải có tính nguyên tắc

Một số doanh nghiệp luôn phải đối mặt với những thay đổi liên tục của các điều luật, như Đạo luật Sarbanes-Oxley⁽²⁾, Basel II⁽³⁾, HIPAA⁽⁴⁾. Khi các doanh nghiệp trở nên toàn cầu hóa hơn, họ sẽ phải tuân theo các quy định về báo cáo ngày càng phức tạp hơn. Một số lĩnh vực, đặc biệt là y tế và tài chính, phải đối mặt với các luật lệ và quy định khác nhau thuộc các vùng khác nhau ngay trong cùng một

quốc gia.

Đối với nhiều doanh nghiệp, các quy định mới đồng nghĩa với việc phải chi thêm nhiều tiền mà không mang lại thêm giá trị nào. Nhưng các doanh nghiệp có nền tảng vận hành vững chắc sẽ có được thông tin rõ ràng hơn và khả năng truy cập dữ liệu nhanh hơn. Chẳng hạn, một lãnh đạo của công ty dịch vụ tài chính đã nhận xét rằng Đạo luật Sarbanes-Oxley không làm thay đổi bất kỳ điểm nào trong hệ thống; dữ liệu cần thiết đã có sẵn nhờ vào các quy trình số hóa mà công ty đã triển khai. Các doanh nghiệp có thể không dự đoán được các quy định mới, song họ có thể tăng xác suất các dữ liệu được yêu cầu đã sẵn có hoặc dễ dàng tích lũy.

Xây dựng một nền tảng sẽ ít mạo hiểm và tiết kiệm hơn

Nhiều nhà quản lý với kinh nghiệm triển khai các hệ thống hoạch định tài nguyên doanh nghiệp vào cuối thập niên 1990 e ngại rằng việc triển khai các biện pháp cải tiến là việc làm đầy tốn kém và mạo hiểm. Tuy nhiên, như chúng tôi sẽ nêu ở Chương 6, hầu hết các doanh nghiệp không phải đầu tư mạnh vào nền tảng của họ. Nền tảng vận hành có thể được triển khai theo từng dự án. Bằng cách đầu tư thông minh hơn, chứ không phải nhiều hơn, các doanh nghiệp có thể sử dụng các dự án đang triển khai để từng bước xây dựng nền tảng vận hành của mình. Và một khi nền tảng này được xây dựng, chi phí IT sẽ giảm dần và hiệu quả kinh doanh sẽ gia tăng, đầu tư ban đầu sẽ có lãi.

Làm thế nào nền tảng vận hành tạo ra giá trị doanh nghiệp?

Để minh họa khái niệm nền tảng vận hành và khả năng tác động của nó lên doanh nghiệp, chúng tôi đưa ra hai nghiên cứu tình huống cụ thể. Đầu tiên là UPS, một công ty nổi tiếng trong việc sử dụng IT vào các quy trình kinh doanh. UPS đã xây dựng và ứng dụng nền tảng vận hành của công ty từ cuối thập niên 1980.

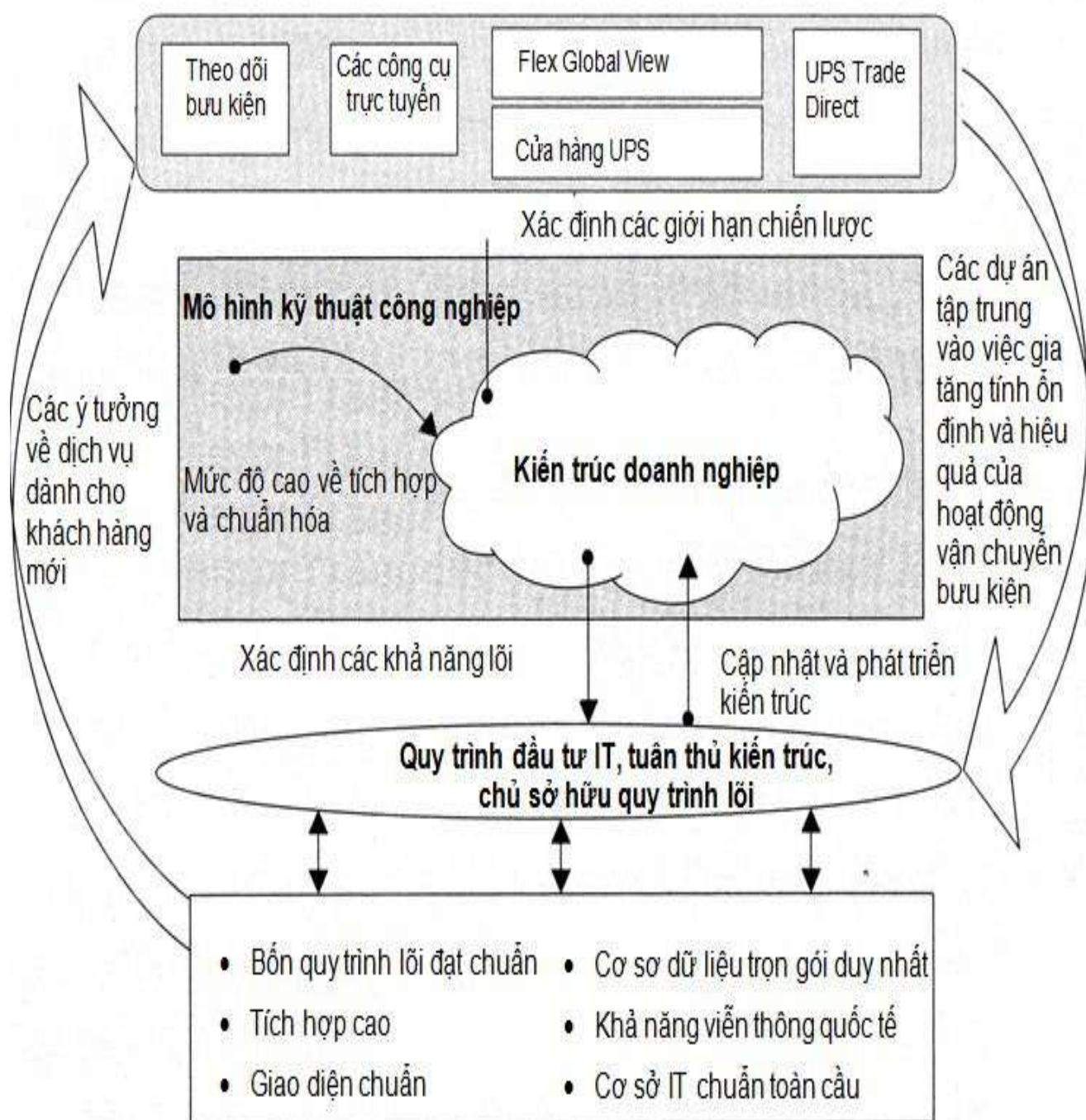
UPS: Xây dựng các dịch vụ mới dựa trên một nền tảng vững chắc

Vào khoảng năm 1986, ban quản trị cấp cao của UPS lo ngại rằng công ty không có khả năng đối phó với các sáng kiến thị trường dựa

trên công nghệ của các đối thủ cạnh tranh. UPS đã chiếm lĩnh thị trường vận chuyển bưu kiện ở Mỹ trong 80 năm hoạt động, song ban quản trị nhận thấy UPS cần phải có khả năng IT vững mạnh để có thể cạnh tranh trong tương lai. Trong suốt 10 năm sau đó, UPS đã xây dựng một mô hình hoạt động cho phép công ty nắm bắt được các cơ hội trên thị trường toàn cầu không chỉ trong lĩnh vực vận chuyển bưu kiện mà còn với nhiều lĩnh vực liên quan.

Mặc dù mối quan tâm ban đầu là về vận chuyển bưu kiện (chẳng hạn báo cáo bưu kiện đang ở nơi nào trong quá trình vận chuyển), UPS quyết định phải xây dựng nền tảng vận hành bao gồm các kỹ thuật công nghiệp hiện có (Hình 1-3). Công ty đã thuê nhiều kỹ sư công nghiệp để nghiên cứu hiệu quả và thiết kế các quy trình kinh doanh tối ưu. Các kỹ sư công nghiệp này đã đưa ra những quy trình hiệu quả cho hàng loạt hoạt động tại UPS, bao gồm cả việc người lái xe dùng chân nào để bước lên xe trước. Công ty triển khai các quy trình này thành các chuẩn toàn cầu. Do đó, khi công ty thảo luận về các yêu cầu của khả năng IT, tất cả những người đưa ra quyết định quan trọng đều thấy rõ rằng các hệ thống cần phải hỗ trợ cho các quy trình chuẩn toàn cầu của UPS. Thêm vào đó, ban quản trị nhất trí rằng bản chất của hoạt động vận chuyển bưu kiện đòi hỏi các hệ thống phải được tích hợp cao, nhằm giúp bưu kiện tránh bị thất lạc trên đường vận chuyển.

Hình 1-3 Nền tảng vận hành của UPS



CIO mới và nhân viên của UPS đã phát triển một kiến trúc doanh nghiệp thể hiện được mục tiêu của công ty. Tính chất cơ bản của kiến trúc doanh nghiệp này là đặc điểm kỹ thuật đối với một cơ sở dữ liệu duy nhất dành cho bưu kiện. Vị CIO này không muốn có nhiều cơ sở dữ liệu vì nó đe dọa tính đồng nhất của nó. Đội ngũ nhân viên của CIO cũng nhấn mạnh nhu cầu cần phải có khả năng thông tin toàn cầu để dữ liệu về bưu kiện có thể được nhập và truy cập từ bất kỳ nơi nào bưu kiện được lấy hoặc nhận. Công ty đã xây dựng các quy định nghiêm ngặt về các chuẩn kiến trúc, IT được trao quyền thực thi các quy định này bất cứ khi nào một vi phạm có thể làm giảm tính an toàn

hoặc hiệu quả.

Về mặt quy trình kinh doanh, ban quản trị cấp cao xác định bốn quy trình lõi: vận chuyển bưu kiện, phát triển sản phẩm, quản lý quan hệ khách hàng và quản lý thông tin khách hàng. UPS đã chuẩn hóa các nhiệm vụ với các quy trình đó thích hợp đến mức các đề xuất mới có thể thúc đẩy những khả năng hiện tại. Bắt đầu từ việc theo dõi bưu kiện và các quy trình lõi liên quan, UPS đã tận dụng các hệ thống và khả năng quy trình trước hết bằng cách bổ sung các kênh mới, chẳng hạn như Internet. Sau đó, UPS mở rộng các dịch vụ mới. Chẳng hạn, Flex Global View cho phép khách hàng nhận được thông báo ngay trước khi bưu kiện được chuyển đến và theo dõi quá trình bưu kiện được vận chuyển tại các công ty vận tải hoặc đối tác của UPS. Flex Global View cũng thông báo cho khách hàng nếu bưu kiện đến trễ. Dựa trên các khả năng này, UPS đã phát triển từ một công ty chuyên vận chuyển bưu kiện trở thành một công ty thương mại toàn cầu. UPS Trade Direct, một trong những sản phẩm mới của công ty, cung cấp dịch vụ tích hợp để giao nhận tận cửa các bưu phẩm quốc tế, bao gồm tổng hợp hóa đơn, môi giới hải quan và giấy phép cũng như theo dõi bưu kiện quốc tế.

Các sáng kiến của UPS đã xây dựng hoặc tận dụng dựa trên nền tảng vận hành sẵn có và tạo ra các cơ hội mới. Với tầm quan trọng chiến lược của IT tại UPS, các lãnh đạo IT thường tham gia vào các cuộc thảo luận chiến lược, đồng thời đưa ra các sản phẩm và dịch vụ mới dựa trên các khả năng sẵn có. Nói về đóng góp của bộ phận IT trong các cuộc thảo luận này, Mike Eskew – CEO của UPS – nhận xét: “Tôi luôn nhận được những điều ngạc nhiên thú vị như vậy từ IT.” Ngạc nhiên thú vị từ IT – UPS quả đã có được một nền tảng vận hành vững chắc.

Washington D.C: Cung cấp dịch vụ tập trung vào khách hàng

Trong cuốn sách này, chúng tôi chủ yếu đề cập tới nhu cầu của các doanh nghiệp. Các nguyên tắc của nền tảng vận hành đều phù hợp với các doanh nghiệp nhà nước và tư nhân, các cơ quan chính phủ và các tổ chức phi lợi nhuận. Các mục tiêu hoạt động và các chuẩn đo hiệu quả có thể khác nhau tùy theo từng loại tổ chức, song nhu cầu phải tạo điều kiện để hoạt động hiệu quả, ổn định và linh hoạt thì đều giống nhau. Chính quyền Đặc khu Columbia⁽⁵⁾ đã xây dựng một nền

tăng vận hành từ năm 1999. Các tổ chức thuộc các hình thức khác nhau có thể dễ dàng học hỏi kinh nghiệm từ việc này.

Ngoại trừ hệ thống trường công, Washington D.C. có 21 nghìn nhân viên và nguồn ngân sách là 5,4 tỷ đô-la, do một nhà cầm quyền cấp cao của thành phố điều hành, người được chỉ định và phải chịu trách nhiệm với thị trưởng và hội đồng của D.C. Có tất cả 74 cơ quan hoạt động cung cấp dịch vụ, trong đó có 10 cơ quan cung cấp các dịch vụ hành chính trung tâm (như hoạt động thu mua, nguồn nhân sự, công nghệ thông tin, các dịch vụ luật pháp) và 74 cơ quan cung cấp các dịch vụ tương tác với khách hàng (như thực thi luật pháp, dịch vụ dành cho trẻ em hay giao thông). Khi Anthony Williams được bổ nhiệm chức thị trưởng vào tháng 1/1999, D.C đang phải gánh khoản nợ nửa tỷ đô-la. Các dịch vụ công ở đây bị xếp vào hạng chót so với các thành phố lớn khác, hoạt động điều hành công việc hành chính của thành phố nằm trong tay một hội đồng được liên bang chỉ định. Các công dân luôn than phiền về các dịch vụ kém chất lượng: quy trình đăng ký xe ô tô có thể kéo dài cả ngày, các chủ doanh nghiệp nhỏ thường phải thuê chuyên gia để đại diện cho doanh nghiệp tại một “ma trận” gồm các phòng ban ở cơ quan chịu trách nhiệm bảo vệ người tiêu dùng (Department of Consumer and Regulatory Affairs).

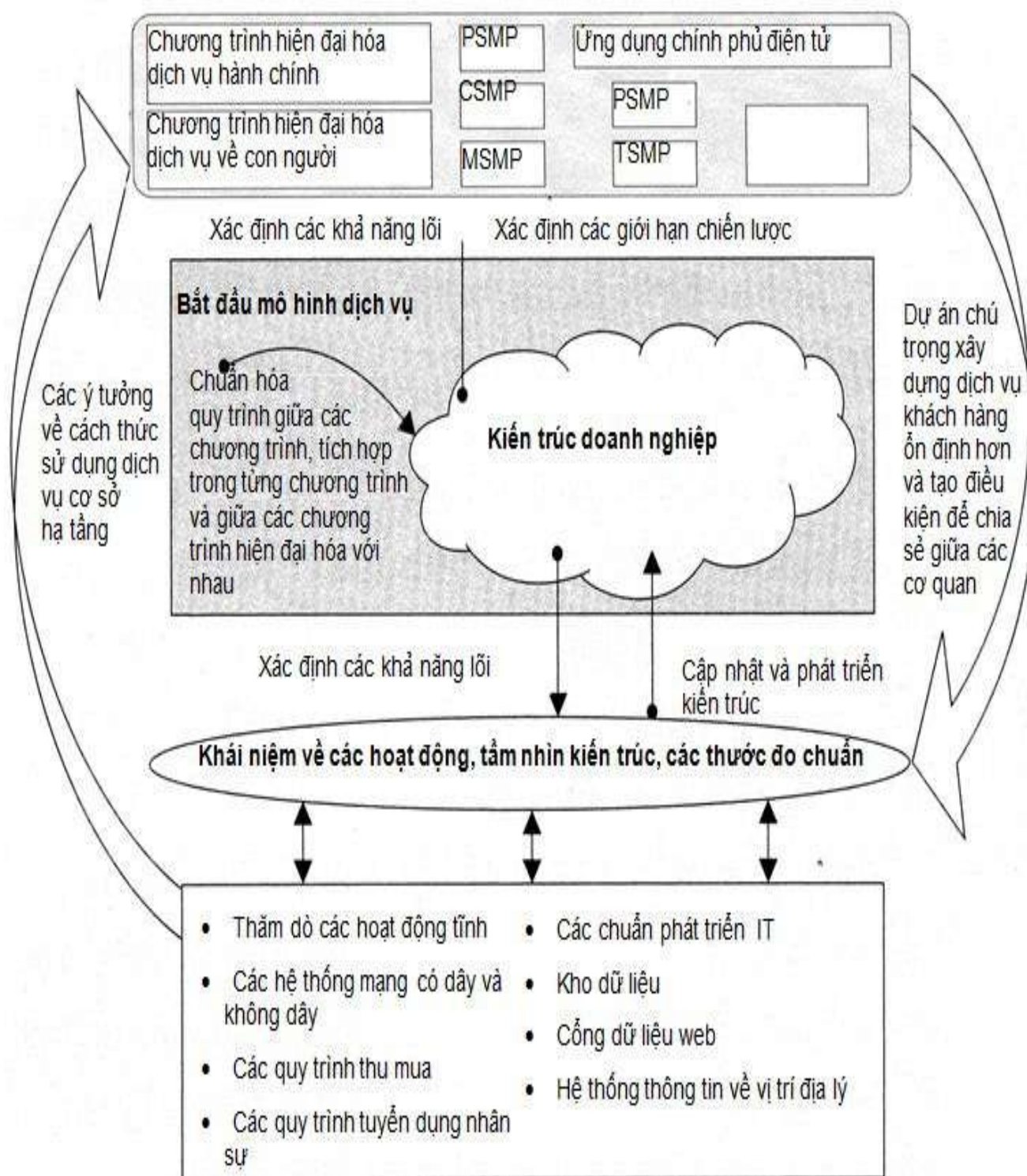
Ngài thị trưởng Williams đã cam kết xoay ngược tình thế và cải thiện các dịch vụ dành cho các công dân thành phố và khách tham quan. CTO⁽⁶⁾ Suzanne Peck nhận thấy rằng trong dịch vụ công – khác với một doanh nghiệp – các khách hàng của thành phố không được phép lựa chọn mà bắt buộc phải làm việc với các cơ quan nhà nước. Nếu người dân muốn có giấy phép, thẻ căn cước hay trả tiền thuế, họ phải làm việc với các cơ quan nhà nước. Mục tiêu của chính quyền là khiến cho các hoạt động này càng dễ chịu và đạt hiệu quả cao. Từ đó, vị CTO đã áp dụng một tập hợp các nguyên tắc hoạt động khi tiếp xúc với cử tri:

- *Duy nhất một cửa.* Tất cả các công dân đều được tập trung ở cùng một cửa trung tâm để họ không phải lang thang tìm kiếm trong số 74 cơ quan.
- *Đảm bảo được giải quyết.* Phải đảm bảo với mọi công dân là một khi yêu cầu của họ đã được đưa ra xem xét thì nó sẽ được giải quyết, dù vấn đề đó thuộc cơ quan nào hoặc liên quan đến bao nhiêu cơ quan.

- *Cung cấp dịch vụ chất lượng cao.* Các công dân không có cách nào khác ngoài việc phải tiếp xúc với chính quyền, vì vậy văn phòng của CTO sẽ làm cho việc tiếp xúc này cải thiện tích cực. Peck đã nhấn mạnh mục đích của việc cung cấp dịch vụ tốt: “Điều tốt đẹp nhất tôi có thể làm ở cấp thành phố cho các bạn, những công dân của thủ đô, đó là cung cấp một dịch vụ chất lượng cao...”

Mô hình hoạt động của thành phố – bao gồm các khái niệm về cung cấp dịch vụ chất lượng cao – yêu cầu cần phải chuẩn hóa các quy trình thông thường. Mô hình hoạt động tích hợp từ A đến Z các quy trình cũng như chia sẻ dữ liệu giữa các cơ quan liên quan (Hình 1-4). Trung tâm của kiến trúc doanh nghiệp của D.C. là chín chương trình hiện đại hóa dịch vụ, đại diện cho các nhóm chức năng khác nhau của các hệ thống đa cơ quan. Mỗi hệ thống trong 370 hệ thống sẽ thuộc về một trong chín chương trình này: hành chính, khách hàng, giáo dục, hành pháp, tài chính, con người, lái xe, tài sản và giao thông. Các chương trình dịch vụ này tạo ra các quy trình chuẩn hóa đa cơ quan từ A đến Z cho D.C.

Hình 1- 4 Nền tảng vận hành của chính quyền D.C.



Trước khi bắt đầu bất kỳ cải tiến quan trọng nào trong quy trình ứng dụng, Peck tập trung làm ổn định các hoạt động và phát triển các dịch vụ cơ sở hạ tầng lõi, bao gồm các dịch vụ WAN và không dây; tập hợp các máy chủ, lưu trữ, phần mềm và giới thiệu các phương thức quản lý theo nguyên tắc, ví dụ các tiêu chuẩn phát triển. Các dịch vụ cơ sở hạ tầng mới này giúp tiết kiệm chi phí cũng như mang lại nhiều khả năng mới. Ví dụ, chi phí dịch vụ điện thoại giảm 33% trong khi

khả năng tăng 1.600 lần.

Dự án cải tiến ứng dụng quan trọng đầu tiên thuộc chương trình dịch vụ hành chính. Mặc dù các dịch vụ hành chính không trực tiếp tương tác với khách hàng, các cơ quan tiếp xúc với khách hàng nhận xét rằng dịch vụ hành chính có chất lượng kém – chẳng hạn tình trạng hỗn loạn trong tuyển dụng nhân sự, mất hồ sơ xin kinh phí hay những khó khăn trong hoạt động thu mua – sẽ ảnh hưởng đến khả năng phục vụ khách hàng của họ. Cũng như với các biện pháp cải tiến khác, bước đầu tiên là phải định nghĩa được một khái niệm về các hoạt động có thể phản ánh những gì khách hàng trải qua khi sử dụng dịch vụ.

Chương trình hiện đại hóa dịch vụ hành chính kéo dài 5 năm, bắt đầu từ năm 2001 với trị giá 71 triệu đô-la, với hiệu quả đạt được là tiết kiệm chi phí tới 150 triệu đô-la. Một hội đồng đánh giá kiến trúc phê duyệt từng khái niệm về các hoạt động để phù hợp với quy định kiến trúc và tiếp tục theo dõi kiến trúc này trong suốt quá trình triển khai các quy trình mới. Trong năm thứ ba của chương trình, ban quản trị đã ghi nhận chi phí hàng năm tiết kiệm được tới 50 triệu đô-la nhờ cải tiến các dịch vụ về thu mua, tuyển dụng nhân sự và các dịch vụ liên quan.

D.C. đã từng bước đề xuất các dự án mới dựa trên kinh nghiệm có được từ các dự án đi trước, các dự án sau sẽ tái sử dụng cơ sở hạ tầng đã được dự án triển khai trước đó. Chẳng hạn, văn phòng của CTO đã xây dựng một cổng thông tin thành một giao diện chính khi nhiều dịch vụ mới được đưa ra. Trang web của chính quyền D.C. đã phát triển từ 20 trang vào năm 1999 tới gần 200 nghìn trang vào năm 2005. Nó đã chuyển mình từ một thứ đáng xấu hổ của chính phủ thành một trang web được tạp chí *Government Technology* đánh giá là tốt nhất trong các trang web của chính phủ. Quan trọng hơn, theo đánh giá của Suzanne Peck, chỉ trong vài năm, chính quyền D.C. “đã đi từ chỗ tệ nhất tới chỗ tốt nhất”.

Mục tiêu và tổng quan về cuốn sách

Trải nghiệm của UPS với những ngạc nhiên thú vị đến từ IT cũng như khả năng của nó trong việc tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mới có

thể tận dụng nền tảng vận hành là một trường hợp hết sức đặc biệt trong số các doanh nghiệp chúng tôi đã nghiên cứu. Giống như chính quyền D.C., các doanh nghiệp ngày càng có nhiều cải tiến hoạt động trong quá trình xây dựng và ứng dụng nền tảng vận hành của mình, tuy diễn ra từng bước song lại hết sức quan trọng. Xây dựng nền tảng không phải là một quy trình nhanh chóng hay dễ dàng. Cuốn sách này là lời kêu gọi gửi tới các doanh nghiệp chưa bắt đầu hành trình này, và là kim chỉ nam dành cho các doanh nghiệp hiện đang xây dựng nền tảng của mình. Trong cuốn sách này, chúng tôi chỉ ra cách thức để (1) xác định mô hình hoạt động, (2) thiết kế và triển khai kiến trúc doanh nghiệp và (3) chấp nhận mô hình gắn kết IT. Đồng thời, chúng tôi cũng sẽ chỉ ra cách thức giúp doanh nghiệp của bạn phát triển lớn mạnh dựa trên nền tảng vận hành.

Các doanh nghiệp có nền tảng vận hành vững chắc thật sự phát triển lớn mạnh. Xuyên suốt cuốn sách này, chúng tôi sẽ mô tả các khả năng về quy trình kinh doanh và IT của các doanh nghiệp đã đạt được những lợi ích mang tính chiến lược từ nền tảng của mình, như:

- *ING DIRECT*: Ngân hàng trực tiếp số một (dựa trên số tiền của khách hàng cá nhân mà các quỹ đầu tư quản lý) tại tất cả 9 quốc gia mà nó hoạt động. Chi phí hoạt động của ING DIRECT chỉ vào khoảng 0,43% tài sản, so với tỷ lệ 2,5% ở một ngân hàng với đầy đủ dịch vụ, cho phép hãng có thể đưa ra mức lãi suất tiết kiệm cao hơn và các khoản vay với mức phí thấp hơn so với các ngân hàng khác. Kết quả là tạo nên một bước phát triển phi thường: trong quý I năm 2005, ING DIRECT đã có thêm 250 nghìn khách hàng mới và hơn 5 tỷ đô-la tài sản vốn mới mỗi tháng.
- *7-Eleven Japan*: Nhà bán lẻ đạt mức lợi nhuận cao nhất ở Nhật Bản và là tập đoàn bán lẻ lớn thứ tám trên thế giới. Khởi đầu từ một cửa hàng đơn lẻ vào năm 1973, 7-Eleven Japan đã phát triển thành một tập đoàn với 10.800 cửa hàng tại Nhật. Trên phạm vi toàn cầu, 7 Eleven Japan đã có 28 nghìn cửa hàng, doanh thu hàng năm đạt mức khoảng 25.000 tỷ yên Nhật (khoảng 22 tỷ đô-la Mỹ). Tổng lợi nhuận bán hàng tại mỗi cửa hàng tăng từ 5% năm 1977 lên 30% năm 2004. Ban quản trị đã giảm tốc độ quay vòng hàng tồn kho từ 25,5 ngày năm 1977 tới dưới 8,7 ngày năm 2004.
- *TD Banknorth*: Theo Forbes, đây là ngân hàng quản lý tốt nhất

năm 2004, nhờ vào sự tăng trưởng lợi nhuận ổn định – khoảng 10% trở lên. TD Banknorth đã thu tóm 26 ngân hàng trong 11 năm qua, và từ năm 1989, ngân hàng đã tăng trưởng từ 2 tỷ đô-la lên 32 tỷ đô-la. TD Banknorth là ngân hàng thứ hai trong danh sách *Forbes* 1000 về tổng thu nhập cho cổ đông (tỷ lệ hàng năm từ năm 1991 đến 2001 là 37%).

Cuốn sách này dành cho các nhà quản lý cấp cao – những người phải, hoặc tin rằng mình gánh trách nhiệm phát triển và giám sát nền tảng vận hành của doanh nghiệp. Các lãnh đạo kinh doanh nên hiểu rõ mình phải làm gì để tạo ra bước thay đổi cũng như sự kết nối giữa các đồng sự thuộc bộ phận kinh doanh và IT trong các cuộc thảo luận về cách thức xây dựng nền tảng vận hành. Đồng thời, các lãnh đạo IT cần có một khung rõ ràng để tham khảo công việc và các công cụ nhằm hợp tác hiệu quả với các đồng sự thuộc bộ phận kinh doanh. Việc xây dựng nền tảng vận hành đòi hỏi bộ phận kinh doanh và IT cần phải gắn bó chặt chẽ, vì vậy các lãnh đạo kinh doanh và IT cần phải tác động đến quy trình này. Kết quả nhận được sẽ xứng đáng với công sức bỏ ra.

Cấu trúc cuốn sách được trình bày như sau:

- *Chương 2: Xác định mô hình hoạt động.* Trong chương này, chúng tôi sẽ giới thiệu nguyên tắc đầu tiên để xây dựng nền tảng vận hành: mô hình hoạt động với hai yếu tố chính của nó – chuẩn hóa và tích hợp quy trình kinh doanh. Có bốn loại mô hình hoạt động: Hợp nhất, Phối hợp, Tái tạo và Đa dạng hóa. Chúng tôi sẽ chỉ ra cách thức ứng dụng khái niệm mô hình hoạt động vào doanh nghiệp cũng như các đơn vị kinh doanh, với các nghiên cứu tại JM Family Enterprises, Merrill Lynch, Dow Chemical, TD Banknorth và Schneider National.
- *Chương 3: Triển khai mô hình hoạt động thông qua kiến trúc doanh nghiệp.* Trong chương này, chúng tôi sẽ giới thiệu nguyên tắc thứ hai trong xây dựng nền tảng vận hành: kiến trúc doanh nghiệp. Các yếu tố chính – quy trình kinh doanh số hóa, cơ sở hạ tầng IT, dữ liệu chung và các giao diện với khách hàng – được xác định và liên kết với nhau trong kiến trúc doanh nghiệp. Chúng tôi sẽ giới thiệu thiết kế lõi trong một trang và đưa ra các bản vẽ khác nhau cho mỗi mô hình hoạt động để tiện so sánh. Để tăng tính hiệu quả, chúng tôi sẽ minh họa với bốn nghiên cứu trường hợp

về thiết kế kiến trúc doanh nghiệp tại MetLife, ING DIRECT, Carlson Companies và Delta Air Lines.

- *Chương 4: Bước qua các giai đoạn trưởng thành của kiến trúc doanh nghiệp.* Trong chương này, chúng tôi sẽ giới thiệu bốn giai đoạn trưởng thành của kiến trúc doanh nghiệp: Silo, Chuẩn hóa kỹ thuật, Tối ưu hóa lõi và Đơn thể doanh nghiệp. Doanh nghiệp sẽ bước qua những giai đoạn này trong quá trình học hỏi các quy trình tổ chức mới và thay đổi hoạt động đầu tư IT. Chúng tôi sẽ chỉ cho bạn thấy giá trị chiến lược của IT ngày càng được nâng cao như thế nào khi kiến trúc doanh nghiệp dần trưởng thành. Sau khi đưa ra một vài ví dụ minh họa ngắn gọn, chúng tôi sẽ thảo luận về cách thức áp dụng các giai đoạn kiến trúc này vào doanh nghiệp của bạn.
- *Chương 5: Gặt hái lợi ích từ quá trình tìm hiểu.* Trong chương này, chúng tôi sẽ giải thích cách thức các doanh nghiệp thu được những lợi ích kinh doanh khác nhau ở mỗi giai đoạn trưởng thành thông qua sử dụng các hoạt động và vai trò quản lý khác nhau. Việc này đòi hỏi các doanh nghiệp phải triển khai những cơ cấu quản lý khác nhau trong từng giai đoạn để chính thức hóa việc học hỏi về tổ chức. Nghiên cứu tình huống tại Schindler sẽ cho thấy vai trò của CIO phát triển như thế nào khi các doanh nghiệp bước dần qua các giai đoạn trưởng thành.
- *Chương 6: Xây dựng nền tảng theo từng dự án.* Trong chương này, chúng tôi sẽ giới thiệu nguyên tắc thứ ba để xây dựng nền tảng vận hành: mô hình gắn kết IT. Mô hình này gồm ba yếu tố: quản lý IT, quản lý dự án và sự liên kết giữa hai yếu tố này. Một mô hình gắn kết hiệu quả sẽ cho phép doanh nghiệp xây dựng nền tảng của mình dựa trên từng dự án. Các nghiên cứu trường hợp về Raytheon và Toyota Motor Marketing Europe sẽ minh họa cho các yếu tố khác nhau của mô hình này.
- *Chương 7: Sử dụng kiến trúc doanh nghiệp định hướng thuê ngoài.* Trong chương này, chúng tôi sẽ mô tả cách thức thuê ngoài có thể đóng góp vào sự trưởng thành của kiến trúc doanh nghiệp nhưng cũng muốn lưu ý độc giả rằng chưa hẳn thuê ngoài sẽ thành công. Để tăng khả năng thành công, chúng tôi sẽ chỉ ra cách thức sử dụng mô hình hoạt động và kiến trúc doanh nghiệp để quyết định xem cái gì và khi nào cần được thuê ngoài. Chúng

tôi phân biệt ba dạng thuê ngoài: đối tác chiến lược, liên doanh hợp tác và quan hệ giao dịch. Khi phân tích kinh nghiệm của Campbell Soup Co. và chính quyền thành phố Liverpool, chúng tôi sẽ bàn về việc thuê ngoài có thể ảnh hưởng đến kiến trúc doanh nghiệp và ngược lại. Chúng tôi sẽ trình bày nghiên cứu trường hợp Dow Chemical đã xông xáo thuê ngoài – do được kiến trúc doanh nghiệp định hướng – để trở thành “Mô hình liên đoàn môi giới”.

- *Chương 8: Tận dụng nền tảng để tăng trưởng lợi nhuận.* Trong chương này, chúng tôi chỉ ra tính cấp bách của việc tăng cường sự linh hoạt tại các doanh nghiệp phải cạnh tranh trong nền kinh tế toàn cầu. Các trường hợp nghiên cứu về UPS, 7-Eleven Japan và MetLife sẽ minh họa cho tiềm năng phát triển của những mô hình hoạt động khác nhau. Nghiên cứu về CEMEX sẽ nêu bật những thách thức về kiến trúc khi thu tóm các công ty khác.
- *Chương 9: Bắt tay vào thực hiện – Chương trình của lãnh đạo.* Chương này tóm tắt các ý tưởng cơ bản của cuốn sách thông qua việc xem xét các triệu chứng của một nền tảng vận hành kém hiệu quả. Sau đó, chúng tôi sẽ đưa ra sáu bước giúp bạn xem xét lại nền tảng vận hành của mình. Cuối cùng, rút ra 10 nguyên tắc lãnh đạo để xây dựng và ứng dụng nền tảng vận hành.

Chương 2 - Xác định mô hình hoạt động

Tướng Herbert Norman Schwarzkopf từng nhận xét: “Lãnh đạo là sự kết hợp hiệu quả giữa chiến lược và đặc điểm tính cách. Nếu nhất định phải bỏ một trong hai nhân tố này, thì đó sẽ là chiến lược.” Rất ít lãnh đạo doanh nghiệp có thể yên tâm lãnh đạo mà thiếu một chiến lược cụ thể. Chiến lược kinh doanh đưa ra phương hướng và là động lực thúc đẩy các hoạt động trong doanh nghiệp. Hầu hết các doanh nghiệp cũng dựa vào chiến lược để định hướng các khoản đầu tư về IT. Dựa vào đó, lãnh đạo IT phải làm việc để gắn kết các quy trình IT hoặc quy trình kinh doanh dựa trên nền tảng IT theo chiến lược kinh doanh đã đề ra. Tuy nhiên, trên thực tế, sự đồng vận mang tính chiến lược giữa kinh doanh và IT là một mục tiêu rất khó thực hiện.

Các chiến lược kinh doanh có nhiều mặt, bao gồm các quyết định như cạnh tranh vào thị trường nào, làm thế nào tạo lập vị thế của doanh nghiệp trên mỗi thị trường, những khả năng nào cần phát triển hoặc thúc đẩy. Thêm vào đó, những ưu tiên chiến lược của doanh nghiệp có thể thay đổi nhằm đối phó với các sáng kiến của đối thủ cạnh tranh hoặc để nắm bắt những cơ hội mới. Do đó, chiến lược hiếm khi vạch ra được phương hướng rõ ràng cho sự phát triển cơ sở hạ tầng IT bền vững cũng như các khả năng của quy trình kinh doanh.

Để hỗ trợ tốt nhất cho chiến lược của doanh nghiệp, chúng tôi kiến nghị rằng doanh nghiệp cần xác định một mô hình hoạt động. Mô hình hoạt động là mức độ cần thiết của sự tích hợp và chuẩn hóa quy trình kinh doanh nhằm cung cấp hàng hóa và dịch vụ tới khách hàng. Mô hình hoạt động mô tả cách thức mà một doanh nghiệp muốn phát triển và lớn mạnh. Bằng cách cung cấp tầm nhìn bền vững và khả thi hơn so với chiến lược, mô hình hoạt động giúp doanh nghiệp thiết lập nền tảng vận hành.

Việc lựa chọn mô hình hoạt động nào là một quyết định hết sức quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp. Đây là bước đầu tiên trong việc xây dựng nền tảng vận hành. Mô hình hoạt động cho phép triển khai nhanh chóng một loạt các đề xuất chiến lược. Nhưng chính mô hình hoạt động đó lại không hỗ trợ được gì cho các đề xuất đi ngược lại với các giả thiết mà nó dựa vào. Vì thế, suy cho cùng, mô hình hoạt động đồng nghĩa với việc lựa chọn xem chiến lược nào sẽ được hỗ trợ. Ví

dụ như, Charles Schwab dễ dàng giới thiệu mô hình môi giới trực tuyến, tương quan với Morgan Stanley. Trước đó, Schwab đã triển khai các hệ thống và quy trình có kết nối thấp. Ngược lại, Morgan Stanley đã thiết lập các hoạt động thân thiện với khách hàng hơn (và do đó chi phí cao hơn). Tương tự, Amazon đã đưa thêm các sản phẩm tiêu dùng vào danh sách sản phẩm của nó, vì mô hình hoạt động của nó đề cao khả năng phân phối hàng hóa cũng như tương tác trực tuyến với khách hàng. Mô hình hoạt động của Barnes & Noble không phù hợp để kinh doanh trực tuyến nhưng lại dễ dàng kết hợp với Starbucks để tăng cường trải nghiệm mua sắm tại hiệu sách của khách hàng.

Việc quyết định lựa chọn (hoặc không lựa chọn) một mô hình hoạt động nào đó sẽ tác động mạnh mẽ đến cách thức doanh nghiệp triển khai các quy trình kinh doanh và cơ sở hạ tầng IT. Nếu không có một mô hình hoạt động cụ thể, doanh nghiệp sẽ không thể đưa những thể mạnh sẵn có về tự động hóa với chi phí thấp vào đề xuất chiến lược mới. Thay vào đó, đối với mỗi đề xuất chiến lược mới, doanh nghiệp phải xác định các thể mạnh lại từ đầu. Tuy nhiên, lựa chọn mô hình hoạt động là một cam kết về cách thức kinh doanh, và do đó điều này hoàn toàn không đơn giản.

Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy rằng sự lựa chọn này có thể mang lại lợi ích rất lớn cho doanh nghiệp. Các doanh nghiệp có nền tảng vận hành hỗ trợ mô hình hoạt động đạt hiệu quả chiến lược cao hơn 17% so với các doanh nghiệp khác, đây là một chỉ số có quan hệ chặt chẽ với lợi nhuận. Về các chỉ số khác, các doanh nghiệp này cũng đạt mức cao hơn, như hiệu suất hoạt động (31%), quan hệ khách hàng (33%), quản lý sản phẩm (34%), tính linh hoạt chiến lược (29%) so với các doanh nghiệp không được xây dựng dựa trên một mô hình hoạt động cụ thể.

Trong chương này, trước tiên chúng tôi sẽ xác định các yếu tố của mô hình hoạt động – chuẩn hóa và tích hợp, sau đó đưa ra bốn loại mô hình hoạt động: Đa dạng hóa, Phối hợp, Hợp nhất và Tái tạo. Chúng tôi sẽ mô tả các yếu tố quan trọng của mỗi mô hình cũng như chỉ ra cách thức mà mỗi mô hình hoạt động tác động đến các lựa chọn chiến lược trong tương lai. Đồng thời, chúng tôi sẽ thảo luận một số lưu ý quan trọng khi lựa chọn mô hình hoạt động.

Chuẩn hóa và tích hợp: hai yếu tố cơ bản của một mô hình hoạt

động

Mỗi mô hình hoạt động bao gồm hai yếu tố: chuẩn hóa và tích hợp các quy trình kinh doanh. Mặc dù chúng ta thường xem chuẩn hóa và tích hợp là hai mặt của một vấn đề, nhưng trên thực tế, chúng có những yêu cầu khác nhau. Do đó, các lãnh đạo doanh nghiệp cần phải nhận thức được rằng chuẩn hóa và tích hợp là hai quyết định độc lập.

Chuẩn hóa các quy trình kinh doanh và hệ thống liên quan là việc xác định chính xác cách thức mà một quy trình cần được thực hiện bởi bất kỳ ai hoặc được hoàn thành ở bất kỳ nơi nào. Chuẩn hóa quy trình làm tăng hiệu quả cũng như khả năng dự đoán kết quả trong toàn công ty. Ví dụ, một quy trình mua hay bán hàng đã được chuẩn hóa sẽ giúp doanh nghiệp có thể đo lường, so sánh và hoàn thiện các hoạt động trong các đơn vị kinh doanh khác nhau. Sự chuẩn hóa – bằng cách giảm thiểu tính biến động – có thể làm tăng năng suất và hiệu quả một cách đáng kinh ngạc.

Tuy nhiên, chuẩn hóa cũng có điểm bất lợi. Trong khi dự đoán được kết quả, chuẩn hóa cũng hạn chế khả năng sáng tạo. Đồng thời, sự chuyển đổi sang chuẩn hóa thường đòi hỏi một số hệ thống và quy trình hoạt động tốt (thậm chí hoàn hảo) bị thay thế bởi chuẩn mới. Điều này có thể rất khó khăn và tốn kém.

Tích hợp gắn kết các đơn vị kinh doanh khác nhau thông qua dữ liệu chung. Các quy trình khác nhau có thể cùng chia sẻ một cơ sở dữ liệu để xử lý giao dịch từ đầu đến cuối cũng như thống nhất cách thức doanh nghiệp tương tác với khách hàng. Ví dụ, một nhà sản xuất xe hơi có thể quyết định tích hợp các quy trình để khi một hợp đồng bán xe vừa được ký, chiếc xe sẽ ngay lập tức được đặt trước trong danh sách các xe đang sản xuất. Bằng cách chia sẻ dữ liệu trong các quy trình quản lý bán hàng và hoạch định sản xuất, doanh nghiệp có thể tích hợp tốt hơn các quy trình, từ đó cung cấp dịch vụ tốt hơn cho khách hàng. Trong lĩnh vực dịch vụ tài chính, việc chia sẻ dữ liệu giúp giám đốc tín dụng xem xét các tài khoản vãng lai, tiết kiệm và môi giới của khách hàng để có được thông tin hoàn chỉnh về khách hàng, từ đó ước tính tốt hơn mức rủi ro của các khoản vay.

Tích hợp mang lại hiệu quả cao trong công việc, phối hợp các hoạt động với nhau, làm mọi việc trở nên rõ ràng và linh hoạt hơn. Quy

trình tích hợp sẽ giúp doanh nghiệp phục vụ khách hàng tốt hơn, cung cấp thông tin đầy đủ hơn cho ban quản trị để có thể đưa ra các quyết định, đồng thời kịp thời cung cấp thông tin thay đổi trong một bộ phận của quy trình cho các bộ phận khác liên quan. Sự tích hợp cũng có thể giúp thông tin hoặc các giao dịch trong doanh nghiệp diễn ra nhanh chóng hơn.

Thử thách lớn nhất khi tích hợp thường nằm ở khâu dữ liệu. Việc tích hợp các quy trình từ đầu đến cuối đòi hỏi doanh nghiệp phải chuẩn hóa được các định nghĩa và định dạng của dữ liệu trong toàn doanh nghiệp. Để các đơn vị kinh doanh khác nhau có thể chia sẻ thông tin khách hàng, chúng phải tuân thủ một định dạng chung. Tương tự như vậy, chúng phải thống nhất cách hiểu các khái niệm thông dụng, ví dụ, khái niệm *bán hàng* có thể được định nghĩa là khi hợp đồng được ký, khi tiền được trả hay khi sản phẩm được chuyển đến tay người mua. Quyết định các vấn đề như thế này khá khó khăn và mất thời gian.

Bốn mô hình hoạt động

Chúng tôi đã phác họa một mô hình đơn giản gồm hai trục với bốn góc, đại diện cho các mức độ khác nhau trong việc kết hợp giữa chuẩn hóa và tích hợp quy trình (Hình 2-1). Trước hết, mỗi doanh nghiệp cần xác định mình nằm ở góc nào để có thể đưa ra được cách thức doanh nghiệp dự tính cung cấp các dịch vụ và sản phẩm tới khách hàng.

Bốn loại mô hình hoạt động bao gồm:

1. Đa dạng hóa (tính chuẩn hóa thấp, tính tích hợp thấp)
2. Phối hợp (tính chuẩn hóa thấp, tính tích hợp cao)
3. Tái tạo (tính chuẩn hóa cao, tính tích hợp thấp)
4. Hợp nhất (tính chuẩn hóa cao, tính tích hợp cao)

Các doanh nghiệp có thể sử dụng một mô hình hoạt động ở cấp doanh nghiệp và sử dụng các mô hình hoạt động khác ở cấp bộ phận,

đơn vị kinh doanh, khu vực hay các cấp khác. Để quyết định doanh nghiệp (hoặc đơn vị kinh doanh) của bạn thuộc mô hình nào, cần tự hỏi hai câu sau:

1. Các giao dịch thành công ở một đơn vị kinh doanh phụ thuộc như thế nào vào dữ liệu cũng như độ chính xác và sự sẵn có của dữ liệu từ các bộ phận khác?
2. Doanh nghiệp sẽ được lợi đến mức nào khi các đơn vị kinh doanh hoạt động tương tự nhau?

Câu hỏi đầu tiên quyết định tính tích hợp và câu hỏi thứ hai quyết định tính chuẩn hóa. Mô hình hoạt động mà bạn chọn sẽ dẫn dắt các quyết định quan trọng xoay quanh tính tự quản của các nhà quản lý đơn vị kinh doanh cũng như vai trò của IT. Hãy so sánh câu trả lời của bạn với các đặc điểm của mỗi mô hình hoạt động trong Hình 2-1 để xem doanh nghiệp của bạn thuộc mô hình nào.

Hình 2-1 Đặc điểm bốn mô hình hoạt động

Tích hợp quy trình kinh doanh	Nhiều	Phối hợp Chia sẻ về khách hàng, sản phẩm, nhà cung cấp Tác động tới các giao dịch của đơn vị kinh doanh khác Các đơn vị kinh doanh khác nhau có chức năng hoạt động riêng biệt Tự quản công việc quản lý kinh doanh Đơn vị kinh doanh kiểm soát thiết kế quy trình kinh doanh Chia sẻ dữ liệu về khách hàng, sản phẩm, nhà cung cấp Sử dụng các quy trình thống nhất giữa các đơn vị kinh doanh để xây dựng dịch vụ cơ sở hạ tầng IT, các bộ phận tự quyết định phần mềm muốn sử dụng	Hợp nhất Khách hàng và nhà cung cấp có thể ở địa phương hoặc toàn cầu Các quy trình tích hợp toàn cầu thường được hỗ trợ bởi các hệ thống doanh nghiệp Các đơn vị kinh doanh có cách làm việc tương tự hoặc có thể trùng lặp một số công việc Quản lý tập trung thường ứng dụng mà trên đơn vị kinh doanh/ xử lý/ chức năng Các chủ sở hữu quy trình tổng quát sẽ thiết kế các quy trình chuẩn Bắt buộc quản lý cơ sở dữ liệu tập trung Các quyết định về IT được đưa ra từ cùng một nơi
	Ít	Đa dạng hóa Hiếm khi chia sẻ về khách hàng hoặc nhà cung cấp Các giao dịch được thực hiện độc lập Các đơn vị kinh doanh hoạt động riêng rẽ Quản lý kinh doanh tự động Đơn vị kinh doanh kiểm soát thiết kế quy trình kinh doanh Ít có các chuẩn dữ liệu giữa các đơn vị kinh doanh Hầu hết các quyết định về IT được các đơn vị kinh doanh tự đưa ra	Tái tạo Hiếm khi chia sẻ về khách hàng hoặc nhà cung cấp Các giao dịch thực hiện độc lập nhưng có tính thống nhất cao Các đơn vị kinh doanh hoạt động tương tự nhau Các lãnh đạo đơn vị kinh doanh tự quản nhưng bị hạn chế quyền quyết định quy trình Kiểm soát tập trung thiết kế quy trình kinh doanh Xác định dữ liệu để chuẩn hóa nhưng dữ liệu thuộc sở hữu riêng biệt của từng bộ phận, tuy nhiên thống nhất ở cấp toàn doanh nghiệp Dịch vụ IT bắt buộc phải quản lý tập trung
		ít	Nhiều
Chuẩn hóa quy trình kinh doanh			

Đa dạng hóa: Độc lập với các dịch vụ chia sẻ

Đa dạng hóa thích hợp với các doanh nghiệp sở hữu những đơn vị kinh doanh có ít khách hàng, nhà cung cấp hoặc phương thức kinh doanh chung. Các đơn vị kinh doanh trong doanh nghiệp Đa dạng hóa đưa ra các sản phẩm và dịch vụ khác nhau cho các khách hàng khác nhau, do đó ban quản trị trung tâm ít điều hành các đơn vị kinh doanh này (xem góc Đa dạng trong Hình 2-1).

JM Family Enterprises (JMFE) ứng dụng mô hình hoạt động Đa dạng hóa. Đặt trụ sở chính tại Deerfield Beach, Florida, JMFE đạt doanh thu 8,2 tỷ đô-la trong năm 2004 và là công ty tư nhân lớn thứ 15 tại Mỹ. JMFE có bốn bộ phận kinh doanh gắn bó chặt chẽ với nhau:

1. Southeast Toyota Distributor (SET) phục vụ hơn 160 nhà bán lẻ tại Florida, Georgia, Alabama, Bắc và Nam Carolina với các loại ô tô, các linh kiện và thiết bị phụ tùng. Cửa hàng bán lẻ của SET bán khoảng 20% tổng số xe hãng Toyota trên toàn nước Mỹ.
2. World Omni Financial Corp. (WOFC) là công ty dịch vụ tài chính đa dạng cung cấp hàng loạt các loại sản phẩm và dịch vụ tài chính cho người tiêu dùng, nhà bán lẻ và người cho vay. Công ty có các sản phẩm và dịch vụ tài chính dành cho ô tô, các giải pháp dịch vụ cho bên thứ ba, các hệ thống quản lý rủi ro và cho vay mua xe qua bên thứ ba, dịch vụ đánh giá toàn diện, phần mềm quyết định rủi ro tự động và các dịch vụ tái tiếp thị ô tô.
3. JM&A Group có nhiều sản phẩm và dịch vụ cho vay và bảo hiểm ô tô (F&I), như các sản phẩm bảo hiểm xe mới và cũ, các chương trình chứng nhận chất lượng xe cũ, chương trình bảo dưỡng trả trước, bảo hiểm tai nạn cũng như các dịch vụ tư vấn và đào tạo F&I.
4. JM Lexus là nhà bán lẻ lớn nhất của loại xe Lexus và các loại ô tô thể thao trên toàn thế giới.

Góc dưới bên trái Hình 2-2 biểu diễn mô hình hoạt động Đa dạng hóa của JMFE. Do các đơn vị kinh doanh kết hợp với nhau, chúng có thể mang lại lợi nhuận cho nhau. Chẳng hạn, JM Lexus là khách hàng

của JM&A; SET bán xe cho các nhà bán lẻ có khách hàng vay mua xe thông qua WOFC; và WOFC thường cho các nhà bán lẻ vay để dự trữ xe, giúp tăng các đơn đặt hàng cho SET.

JMFE cung cấp các dịch vụ tập trung cho các đơn vị kinh doanh thông qua Trung tâm Dịch vụ JM. Dịch vụ chia sẻ lớn nhất là IT; các dịch vụ khác là dịch vụ mua hàng, dịch vụ tài chính, thẩm mỹ viện, trung tâm thể dục, quản lý phúc lợi, dịch vụ ẩm thực, nhân sự, dịch vụ vận chuyển và hồ sơ, các dịch vụ cho nhà bán lẻ, v.v... Vào năm 2001, động lực dẫn đến việc hình thành các dịch vụ chia sẻ này là nhằm cắt giảm chi phí vận hành và nhanh chóng thu được hiệu quả kinh tế từ các vụ thầu tóm sắp tới.

Hình 2-2 Bốn ví dụ về mô hình hoạt động



Trong quá khứ, JMFE phát triển chủ yếu dựa trên sự phát triển độc lập của từng đơn vị kinh doanh. SET đã trở thành chuỗi cung cấp xe Toyota lớn nhất thế giới, còn WOFC trở thành một trong những hãng cho vay mua xe ô tô lớn nhất thế giới. Khi các thị trường hiện tại của JMFE bị bão hòa, công ty tiến tới phát triển bằng cách thầu tóm các công ty khác – một đặc điểm chung của những công ty Đa dạng hóa. Do các đơn vị kinh doanh của JMFE hoạt động độc lập, mỗi đơn vị có một mô hình hoạt động phản ánh các yêu cầu riêng của nó về tích hợp và chuẩn hóa. Với việc xây dựng một nền tảng vận hành hỗ trợ cho các mô hình hoạt động riêng lẻ, các đơn vị này đã làm tăng lợi nhuận cho JMFE.

Logic tổ chức của các doanh nghiệp Đa dạng hóa phụ thuộc vào tính đồng vận của các đơn vị kinh doanh liên quan nhưng không được tích hợp với nhau. Mặc dù tự quản, đơn vị này có thể tạo ra nhu cầu cho đơn vị kia hoặc làm cho danh tiếng của toàn doanh nghiệp được biết đến rộng rãi hơn, từ đó nâng cao giá trị thương hiệu doanh nghiệp. Doanh nghiệp sử dụng mô hình Đa dạng hóa có thể tận dụng tính kinh tế theo quy mô của các dịch vụ chia sẻ, nhưng thông thường, doanh nghiệp lớn mạnh nhờ vào sự phát triển của từng đơn vị kinh doanh riêng lẻ cũng như hoạt động thầu tóm các doanh nghiệp khác.

Phối hợp: Dễ dàng truy cập dữ liệu chung

Phối hợp đòi hỏi phải tích hợp cao nhưng chuẩn hóa thấp các quy trình. Những đơn vị kinh doanh trong một doanh nghiệp Phối hợp chia sẻ ít nhất một trong những yếu tố sau: khách hàng, sản phẩm, nhà cung cấp và đối tác. Tích hợp mang lại nhiều lợi ích nhờ vào các quy trình tích hợp dịch vụ khách hàng, bán chéo cũng như dựa trên các quy trình cung ứng rõ ràng. Tuy nhiên, trong khi các quy trình nòng cốt được tích hợp, các đơn vị kinh doanh với những hoạt động riêng thường đòi hỏi nhiều khả năng riêng.

Đối với các doanh nghiệp sử dụng mô hình Phối hợp, giảm chi phí thường không phải là lý do chính để đưa ra các quyết định trên quy mô toàn doanh nghiệp. Các lãnh đạo từng đơn vị kinh doanh tự quản vận hành quy trình riêng theo hướng hiệu quả nhất, trong khi những định hướng và thỏa thuận của doanh nghiệp lại chú trọng vào việc cung cấp dịch vụ tốt nhất cho khách hàng. Quản lý trung tâm sẽ xác định nhu cầu phối hợp. Các doanh nghiệp đã thành công khi dựa vào các hệ thống khen thưởng cũng như công tác đào tạo quản lý để khuyến khích cả doanh nghiệp suy nghĩ ở cấp độ đơn vị kinh doanh. (Xem góc Phối hợp trong Hình 2-1).

Merrill Lynch, một trong những công ty dịch vụ tài chính lớn nhất thế giới, bao gồm ba đơn vị kinh doanh chính: Global Markets & Investment Banking Group, Merrill Lynch Investment Managers và Global Private Client (GPC). GPC là một ví dụ của mô hình hoạt động Phối hợp (Hình 2-2). GPC cung cấp các sản phẩm và dịch vụ quản lý tài sản cho các cá nhân và doanh nghiệp nhỏ thông qua 14.000 nhân viên tư vấn tài chính tại 630 văn phòng trên toàn thế giới. Khi các nhân viên tư vấn tài chính phục vụ khách hàng, dịch vụ của họ sẽ được tích hợp thông qua cái được gọi là nền tảng toàn diện Merrill Lynch, từ đó mới truy cập đến toàn bộ sản phẩm của Merrill: tài khoản đầu tư ăn hoa hồng hoặc có phí, sản phẩm tín dụng, dịch vụ ngân hàng, quản lý tiền mặt và thẻ tín dụng, cho vay cá nhân và doanh nghiệp nhỏ, dịch vụ hưu trí và các sản phẩm bảo hiểm.

GPC tập trung vào việc cung cấp các giải pháp toàn diện và mang tính sáng tạo để đáp ứng nhu cầu của khách hàng mục tiêu. Các khách hàng này muốn giao dịch với Merrill Lynch theo nhiều kênh, ví dụ qua tổng đài điện thoại, Internet, hoặc trực tiếp giao dịch để có thể nhận được lời khuyên từ nhân viên tư vấn tài chính. Thêm vào đó, khách hàng còn muốn có cả các sản phẩm không phải của Merrill Lynch. Do đó, mô hình hoạt động của Merrill Lynch phối hợp các

dịch vụ này lại bằng cách tích hợp truy cập đến các sản phẩm thông qua khách hàng, cũng như tích hợp truy cập đến dữ liệu về khách hàng thông qua các sản phẩm và kênh tương tác. Dịch vụ này đòi hỏi các sản phẩm và dữ liệu về khách hàng phải được chuẩn hóa cao, nhưng cho phép các nhân viên tư vấn tài chính điều chỉnh các tương tác của mình theo nhu cầu của khách hàng. Merrill Lynch gọi mô hình của mình là “cung cấp mọi thứ cho một số người”; dịch vụ khách hàng đóng vai trò rất quan trọng trong việc giữ chân những khách hàng giá trị của công ty.

GPC phát triển bằng cách tăng số lượng nhân viên tư vấn tài chính, những người truy cập đến dữ liệu sản phẩm để có thể nhận dạng và phục vụ nhiều khách hàng hơn. GPC cũng thường xuyên cải tiến và mở rộng dòng sản phẩm của mình, gần đây còn bổ sung các sản phẩm như thẻ tín dụng và dịch vụ quản lý khoản vay. Các dịch vụ mới này tạo nên một danh mục đầy đủ các sản phẩm để giữ vững khả năng cung cấp dịch vụ toàn diện cho khách hàng.

Nền tảng công nghệ chuẩn của GPC và khả năng truy cập đến dữ liệu chung đã giúp công ty có thể thuê mướn hiệu quả một số lượng nhân viên tư vấn tài chính lớn nhất trong ngành. Đội ngũ này đạt được doanh thu, lợi nhuận và tài sản cao nhất trong ngành tính theo từng tư vấn viên.

Cũng như GPC, hầu hết các doanh nghiệp trong góc Phối hợp có thể lớn mạnh bằng cách vươn tới các phân khúc khách hàng đã được xác định trong những thị trường mới. Họ cũng có thể tăng cường dịch vụ để đáp ứng những nhu cầu mới và có liên quan của khách hàng. Thay vì chuẩn hóa, bằng cách tích hợp các dòng sản phẩm và các chức năng, mô hình Phối hợp tăng cường tính chuyên môn về mặt quy trình mà vẫn nâng cao dịch vụ khách hàng. Tính chuyên môn này giúp thu hút khách hàng mới và bán được nhiều sản phẩm hơn tới các khách hàng hiện tại, từ đó thu được lợi nhuận cao hơn.

Tái tạo: Sự độc lập được chuẩn hóa

Mô hình Tái tạo cho phép các đơn vị kinh doanh có quyền tự quyết nhưng vận hành theo hướng chuẩn hóa cao. Trong mô hình này, thành công của doanh nghiệp phụ thuộc vào các quy trình kinh doanh mang tính hiệu quả và có thể lặp lại, chứ không dựa trên các mối quan hệ khách hàng chung. Các đơn vị kinh doanh không phụ

thuộc vào các giao dịch hay dữ liệu của nhau; sự thành công của toàn doanh nghiệp phụ thuộc vào các sáng kiến toàn cầu và tính hiệu quả của các đơn vị kinh doanh khi triển khai các quy trình chuẩn. Do đó, các nhà quản lý đơn vị kinh doanh không có nhiều quyền hạn trong việc thiết kế quy trình kinh doanh, mặc dù họ hoạt động độc lập với các đơn vị khác. Chúng ta có thể tham khảo mô hình Tái tạo của McDonald's hay các hoạt động kinh doanh nhượng quyền khác (xem góc Tái tạo trong Hình 2-1).

TD Banknorth, một trong 35 ngân hàng thương mại lớn nhất ở Mỹ là ví dụ khác về mô hình Tái tạo (Hình 2-2). Trong thập kỷ vừa qua, hãng đã tăng trưởng gấp 10 lần, từ một ngân hàng cộng đồng trở thành ngân hàng lớn nhất đặt trụ sở tại New England. Chiến lược cốt lõi của TD Banknorth là phát triển nhờ hoạt động thu gom các ngân hàng cộng đồng khác, với văn hóa doanh nghiệp đi theo hướng tập trung vào khách hàng. Hãng gia tăng giá trị nhờ vào tính kinh tế theo quy mô và việc cung cấp các sản phẩm mới và tốt hơn tới khách hàng.

Được thành lập từ năm 1824 tại Vermont, đến nay TD Banknorth đã phát triển với mục tiêu thấu hiểu khách hàng tốt hơn bất cứ ngân hàng nào khác. Kết quả là mỗi ngân hàng địa phương phát triển các quy trình và cơ sở hạ tầng riêng để đáp ứng nhu cầu khách hàng của mình. Nhưng khi John Petrey trở thành CIO vào tháng 9/2001, ông quyết định tích hợp và chuẩn hóa công nghệ thông tin. Petrey đã xây dựng các quy trình chuẩn để sáp nhập một ngân hàng mới vào tập đoàn TD Banknorth.

Các quy trình chuẩn mới này đã đưa TD Banknorth từ mô hình Đa dạng hóa với các ngân hàng con hoạt động độc lập sang mô hình Tái tạo, trong đó các ngân hàng con hoạt động độc lập song sử dụng chung cơ sở hạ tầng và các quy trình lõi theo chuẩn. Để tạo điều kiện thuận lợi cho bước chuyển tiếp này, một ủy ban dự án doanh nghiệp mới – đứng đầu là COO Peter Verrill – có nhiệm vụ xem xét lại mức ảnh hưởng chiến lược của các dự án theo hướng tập trung phát triển tính đồng vận trong toàn tập đoàn. Banknorth tìm kiếm tính hiệu quả và ổn định của các quy trình chuẩn, đồng thời vẫn duy trì hình ảnh một ngân hàng cộng đồng bằng cách tiếp tục để địa phương ra quyết định bất cứ khi nào có thể.

Nhiều doanh nghiệp Tái tạo lớn mạnh bằng con đường thu gom, như TD Banknorth, song hầu hết các doanh nghiệp Tái tạo có thể xây

dựng các bộ phận từ đầu. Dù cho các doanh nghiệp phát triển về mặt tổ chức hay qua thâm tóm, mô hình Tái tạo cũng có thể giúp họ gia tăng lợi nhuận khi ban quản trị nhanh chóng đưa các quy trình và nền tảng công nghệ chuẩn vào đơn vị mới và sau đó cho phép nhà quản lý cấp địa phương được toàn quyền xây dựng hoạt động kinh doanh của mình.

Hợp nhất: Các quy trình được tích hợp và chuẩn hóa

Khi các đơn vị tổ chức được tích hợp chặt chẽ xung quanh một tổ hợp chuẩn các quy trình, mô hình Hợp nhất sẽ rất có lợi. Tính tự quyết của từng đơn vị kinh doanh không mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp theo mô hình này. Doanh nghiệp phát huy tối đa tính hiệu quả và các dịch vụ khách hàng bằng cách tích hợp dữ liệu và loại bỏ sự khác biệt ra khỏi các quy trình kinh doanh.

Các doanh nghiệp Hợp nhất thường có chuỗi cung ứng được tích hợp, tạo ra sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các đơn vị kinh doanh khác nhau. Các đơn vị kinh doanh này chia sẻ dữ liệu giao dịch, thường bao gồm dữ liệu về khách hàng và nhà cung cấp toàn cầu. Các quy trình chuẩn hỗ trợ quá trình tích hợp toàn cầu và gia tăng tính hiệu quả. Việc triển khai các hệ thống lớn theo bộ để hỗ trợ cho các yêu cầu về chuẩn hóa và tích hợp thường mang lại lợi ích lớn cho mô hình hoạt động Hợp nhất (xem góc Hợp nhất trong Hình 2-1).

Hãng Dow Chemical đã sử dụng mô hình Hợp nhất trong bộ phận lõi về sản xuất hóa chất. Được thành lập từ năm 1897, đến nay Dow Chemical đã phát triển và bán các sản phẩm và dịch vụ tiên tiến về hóa chất, nhựa và nông nghiệp cho khách hàng tại 175 quốc gia trên toàn thế giới. Từ 1994-2004, mặc dù thị trường đi xuống, doanh thu của Dow vẫn tăng gần gấp đôi, trong khi số lượng nhân viên chỉ tăng chưa đến 10% – hiệu suất tăng 8% mỗi năm. Ban quản trị khẳng định chính các quy trình tích hợp toàn cầu được điều chỉnh một cách hợp lý đã giúp doanh nghiệp thành công (Hình 2-2).

Các nhà quản lý Dow đánh giá rằng có khoảng 60% các quy trình hoạt động của hãng đã được chuẩn hóa. Ví dụ, các quy trình hoạt động tài chính đã phổ biến trên toàn cầu. Khâu sản xuất cũng có các quy trình chung trong việc xây dựng nhà máy, một phần dựa vào nhu cầu của các bộ phận nhằm đạt được hiệu quả kinh tế cao và một môi trường bảo đảm. Các quy trình nhân sự chuẩn cũng cho phép Dow

thực hiện việc quản lý hiệu suất, lập kế hoạch về lương và tiền thưởng trên quy mô toàn cầu trong ba tuần một cách công bằng và minh bạch, dù đã tính đến các loại tiền tệ cũng như tỷ lệ lạm phát khác nhau. Cuối cùng, một số quy trình chuỗi cung ứng (ví dụ từ khi đặt hàng đến khi trả tiền mặt) đều theo chuẩn toàn cầu; một số khác (ví dụ như lập kế hoạch và lên lịch) lại phụ thuộc vào từng sản phẩm và từng khu vực.

Dow liên tục cải tiến các quy trình nhằm tăng cường hơn nữa tính chuẩn hóa và tự động hóa bất cứ khi nào có thể. Những nỗ lực này trước tiên nhằm giảm chi phí, song chúng cũng nâng cao chất lượng, độ an toàn và bảo mật – các mục tiêu quan trọng khác. Dow đầu tư nguồn lực mạnh mẽ vào việc tìm hiểu chi phí của các quy trình cũng như sức ảnh hưởng của các biện pháp cải tiến.

Dow duy trì tính tích hợp và chuẩn hóa bằng các hệ thống toàn cầu, như hệ thống hoạch định tài nguyên SAP, và thông qua một cơ cấu quản trị ấn định người chịu trách nhiệm cho các quy trình toàn cầu khác nhau. Năm trong số tám quy trình toàn cầu của Dow thuộc về bộ phận dịch vụ chia sẻ, bao gồm dịch vụ về IT, hoạt động thu mua, chuỗi cung ứng, khách hàng (bao gồm cả kinh doanh điện tử) cùng tính chuyên môn về các quy trình hoạt động và 6-Sigma⁽⁷⁾. Chính cơ cấu quản trị của Dow, trong đó các nhà quản lý thường phải báo cáo cho người đứng đầu sản phẩm và quy trình hoặc người đứng đầu sản phẩm và khu vực, đã khuyến khích tính tích hợp toàn cầu.

Các doanh nghiệp Tích hợp có các môi trường được quản lý tập trung. Ban quản trị loại bỏ tính không hiệu quả và sau đó phát triển doanh nghiệp nhờ tận dụng tính kinh tế theo quy mô. Mô hình Tích hợp thích hợp nhất với các doanh nghiệp có sản phẩm và dịch vụ là hàng hóa vì cốt lõi của nó là giảm thiểu tối đa sự khác nhau để gia tăng hiệu quả. Các doanh nghiệp thiên về tính cải tiến có thể thấy rằng chi phí cho việc chuẩn hóa sẽ cao hơn những lợi ích mà nó mang lại.

Sử dụng mô hình hoạt động

Mô hình hoạt động đại diện cho tầm nhìn chung về cách thức doanh nghiệp sẽ thiết lập và triển khai các chiến lược. Mỗi mô hình

hoạt động đại diện cho những cơ hội phát triển và thách thức khác nhau. Ví dụ, nhu cầu phải tích hợp các quy trình kinh doanh, như trong mô hình hoạt động Phối hợp và Hợp nhất, gây trở ngại đối với hoạt động thu tóm vì công ty mới phải làm cho các định nghĩa dữ liệu trở nên tương thích. Mặt khác, việc tích hợp quy trình của các mô hình Phối hợp và Hợp nhất giúp doanh nghiệp phát triển hữu cơ thông qua hoạt động mở rộng sang thị trường mới hay mở rộng các dòng sản phẩm hiện thời.

Chuẩn hóa quy trình, như trong các mô hình Phối hợp và Hợp nhất, giúp phát triển theo hướng xóa bỏ và thay thế khi thu tóm. Khi mục đích thu tóm là để tạo ra một hình ảnh tương tự, doanh nghiệp có thể thay thế các hệ thống và quy trình của công ty bị thu tóm bằng cái của mình. Nhưng cả mô hình Phối hợp và Hợp nhất đều phụ thuộc vào việc tận dụng các quy trình đang sẵn có. Cả hai đều không giúp được gì khi doanh nghiệp muốn phát triển thành các bộ phận kinh doanh hoạt động độc lập nhưng lại đồng vận với nhau.

Hình 2-3 Các mô hình hoạt động khác nhau định vị doanh nghiệp theo những hình thức phát triển khác nhau

Tích hợp quy trình kinh doanh	Nhiều	Phối hợp - Hữu cơ: các biện pháp cải tiến về sản phẩm dễ dàng được đưa đến khách hàng hiện tại theo các kênh tích hợp sẵn có - Thâu tóm: có thể thâu tóm được khách hàng mới với các sản phẩm hiện có nhưng phải tích hợp dữ liệu	Hợp nhất - Hữu cơ: thúc đẩy hiệu quả tính kinh tế theo quy mô bằng cách giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ hiện có tới các thị trường mới, dần dần phát triển dòng sản phẩm - Thâu tóm: có thể thâu tóm đối thủ cạnh tranh để tận dụng nền tảng hiện tại, cần phải xóa bỏ và thay thế cơ sở hạ tầng
		Đa dạng hóa - Hữu cơ: các đơn vị kinh doanh nhỏ có thể thúc đẩy hoạt động kinh doanh lõi, doanh nghiệp phát triển dựa vào sự phát triển của các đơn vị kinh doanh - Thâu tóm: vô số cơ hội; phải đảm bảo giá trị - Cổ đông	Tái tạo - Hữu cơ: tái tạo những phương thức tốt nhất trên các thị trường mới, cải tiến được mở rộng ra toàn cầu - Thâu tóm: có thể thâu tóm đối thủ cạnh tranh để mở rộng các thị trường mới; phải xóa bỏ và thay thế
	ít	ít	Nhiều
	Chuẩn hóa quy trình kinh doanh		

Mô hình Đa dạng hóa ít ràng buộc vào sự phát triển hữu cơ của từng đơn vị kinh doanh riêng lẻ và ít gặp khó khăn hơn khi thực hiện việc thâu tóm. Nhưng nó lại có không nhiều khả năng hơn các mô hình khác, do đó tạo ra ít cơ hội mang lại giá trị cổ đông hơn. Hình 2-3 tóm tắt các cơ hội phát triển trong từng mô hình hoạt động.

Triển khai mô hình hoạt động ở các cấp độ tổ chức khác nhau

Mặc dù hầu hết các doanh nghiệp có thể xác định các quy trình phù hợp với từng mô hình hoạt động, song vẫn cần chọn ra một mô hình duy nhất để định hướng tư duy của ban quản trị cũng như việc triển khai hệ thống. Sau đó, ban quản trị có thể phân chia trách nhiệm cho từng đơn vị kinh doanh và IT dựa trên các nguyên tắc về cách thức doanh nghiệp sẽ hoạt động trong thời gian dài. Những doanh nghiệp có thể giải quyết các yêu cầu mâu thuẫn nhau bằng cách sử

dụng các mô hình hoạt động khác nhau tại các cấp độ tổ chức khác nhau. Chẳng hạn, doanh nghiệp với mô hình hoạt động Đa dạng hóa như JM Family Enterprises thường sử dụng các mô hình khác nhau trong các đơn vị kinh doanh của mình.

Johnson & Johnson (J&J) đã hoạt động trong một thời gian dài ở góc Đa dạng hóa. Các nhà quản lý của hơn 200 công ty con thuộc J&J có quyền tự quyết cao, và hầu như trong suốt một thế kỷ qua, các nhà phân tích luôn cho rằng chính cách quản lý phân quyền này là yếu tố dẫn đến thành công của tập đoàn. Tuy nhiên, khi khách hàng toàn cầu ngày càng đòi hỏi sự tích hợp cao hơn nữa giữa các đơn vị kinh doanh, J&J đã phản ứng bằng cách đưa ra các cấp độ tổ chức mới để có thể cung cấp dữ liệu khách hàng chia sẻ cho một nhóm các đơn vị kinh doanh liên quan.

Bộ phận kinh doanh dược phẩm của J&J sử dụng mô hình Phối hợp để đưa ra một giao diện duy nhất đối với các nhân viên y tế. Tại châu Âu, Công ty Dược phẩm Janssen áp dụng mô hình Tái tạo để cung cấp các quy trình chuẩn có chi phí thấp trong các khâu marketing, vận chuyển và quản lý dược phẩm. Các mô hình hoạt động khác nhau tại các cấp độ khác nhau tạo điều kiện để J&J đáp ứng được nhiều mục tiêu của các công ty con có quy mô lớn và phức tạp mà vẫn giữ được một thiết kế tổ chức khá đơn giản trong hoạt động của từng công ty con.

Nhiều công ty thuộc góc Đa dạng hóa, bao gồm DuPont, Citicorp và General Electric, có các cấp độ tổ chức khác nhau, mỗi cấp độ đi theo một mô hình hoạt động khác nhau để có thể cùng lúc thỏa mãn yêu cầu của tập đoàn cũng như các công ty con.

Chuyển đổi sang mô hình hoạt động mới

Mô hình hoạt động giúp xác định một loạt các đề xuất chiến lược mà doanh nghiệp có thể triển khai. Miễn là mô hình hoạt động có thể đưa ra các lựa chọn hấp dẫn, nó sẽ là một hướng ổn định để đưa ra các hàng hóa và dịch vụ. Nếu doanh nghiệp quyết định rằng mô hình hoạt động không phù hợp với tình hình thực tế thị trường, nó phải chuyển sang một mô hình mới. Đi từ mô hình này sang mô hình khác là cả một quá trình chuyển đổi. Mỗi lần như thế, nó sẽ phá vỡ cấu trúc doanh nghiệp cũ và đưa ra lối tư duy và hành động mới. Nhưng mặc dù doanh nghiệp không muốn thay đổi mô hình hoạt động

thường xuyên, thì những thay đổi như vậy thỉnh thoảng lại cần thiết.

Từ Đa dạng hóa đến Hợp nhất: Công ty bưu kiện châu Âu

Vào cuối thập niên 1990, một công ty bưu kiện tại châu Âu đã nhận thấy yêu cầu cần phải thay đổi mô hình hoạt động. Tại thời điểm đó, công ty được tổ chức theo các đơn vị kinh doanh tại từng quốc gia, mỗi đơn vị chịu trách nhiệm về hoạt động của mình. Mỗi quốc gia khác nhau có các hệ thống hoạch định tài nguyên doanh nghiệp (ERP), quy trình quản lý đơn đặt hàng, mẫu hóa đơn và giá cả khác nhau. Mỗi đơn vị tự đưa ra các quyết định về hệ thống IT và chuẩn dữ liệu của mình; đây là cách thức làm việc chậm chạp, hiệu quả thấp và tốn kém. Điều đáng lo ngại là ban quản trị đã phát hiện ra rằng một số khách hàng doanh nghiệp mang cùng một đơn đặt hàng đến các đơn vị khác nhau và ép giá các đơn vị này.

Ban quản trị đã quyết định rằng hoạt động chủ lực của công ty là bán hàng, giải quyết đơn đặt hàng, giới thiệu sản phẩm mới và dịch vụ logistics. Ban quản trị xác định mô hình Hợp nhất sẽ làm việc này tốt hơn mô hình Đa dạng hóa. Công ty không cần phải đưa ra một chiến lược mới – nó vẫn cung cấp các loại sản phẩm cho cùng một nhóm khách hàng. Sự thay đổi trong mô hình hoạt động được thiết kế nhằm đưa các sản phẩm và dịch vụ đến với khách hàng nhanh hơn, tốt hơn và hiệu quả hơn.

Để chuyển đổi mô hình hoạt động, ban quản trị cần thay thế các hệ thống quản lý đơn đặt hàng khác nhau tại mỗi quốc gia bằng một hệ thống và quy trình ERP tập trung. Các quốc gia nhập đơn đặt hàng qua một giao diện trình duyệt với cùng một danh sách các mặt hàng, giá cả và hệ thống quản lý đơn đặt hàng cho toàn công ty.

Mô hình hoạt động mới của công ty đã giúp giảm đáng kể thời gian chu trình quản lý đơn đặt hàng, giảm chi phí hoạt động cũng như tăng tính linh hoạt và nhạy bén của công ty. Trong mô hình hoạt động cũ, việc thêm vào một sản phẩm với cách tính giá mới có thể mất cả tuần lễ để bổ sung vào 15 hệ thống khác nhau. Hệ thống mới chỉ cần vài giờ để thực hiện một thay đổi duy nhất ở hệ thống trung tâm.

Nhưng mô hình hoạt động mới lại tác động mạnh mẽ đến hệ thống phân quyền của công ty, làm cho việc chuyển đổi trở nên khó khăn hơn. Trong mô hình cũ, với quyền hạn của mình, nhà quản lý tại một quốc gia có thể đưa ra các quyết định độc lập về sản phẩm, giá cả và hoạt động quảng bá. Quyền hạn này bị giảm đáng kể và lẽ dĩ nhiên là các nhà quản lý địa phương không muốn sự thay đổi này.

Việc chuyển từ Đa dạng hóa sang Hợp nhất tạo ra sự thay đổi đột phá về mặt tổ chức. Khi các doanh nghiệp muốn tăng cường chuẩn hóa và tích hợp, họ cần loại bỏ các hệ thống, quy trình, cơ cấu tổ chức và vai trò hiện có. Để chuyển đổi thành công đòi hỏi cần nhiều chi phí, thời gian và cả sự mạo hiểm. Như đã thấy ở công ty bưu kiện, sự thay đổi này có thể mang lại phần thưởng rất lớn.

Từ Hợp nhất đến Đa dạng hóa: Schneider National

Đầu thập niên 1990, Schneider National, một hãng xe tải tư nhân lớn, đã xây dựng được một mô hình Hợp nhất vững mạnh. Hãng có các quy trình hoạt động và hệ thống được chuẩn hóa và tích hợp cao xây dựng xoay quanh một mô hình quản lý tập trung, trong đó hầu hết các nhân viên làm việc tại vịnh Green Bay, Wisconsin. Từ lâu, hãng đã được công nhận là doanh nghiệp hàng đầu trong ngành về việc sử dụng IT hiệu quả. Schneider là hãng xe tải đầu tiên triển khai các hệ thống theo dõi bằng vệ tinh, tích hợp các hệ thống theo dõi vào các ứng dụng về hoạt động và dịch vụ khách hàng. Nhưng đến đầu thập niên 1990, trong số 50.000 hãng xe tải trên toàn nước Mỹ, đa số thực hiện giảm giá và khiến lợi nhuận của ngành giảm sút. Bất kỳ ai có xe tải cũng có thể kinh doanh xe tải, khiến Schneider gặp khó khăn trong việc gia tăng lợi nhuận.

Để đáp ứng yêu cầu của một số khách hàng chủ chốt, Schneider quyết định cung cấp các dịch vụ logistics. Ban quản trị nhận thấy rằng bộ phận logistics vừa thành lập không thể dựa trên nền tảng vận hành hiện tại của hãng. Hoạt động kinh doanh xe tải yêu cầu tính tập trung, chuẩn hóa và tích hợp cao bằng cách cung cấp cho khách hàng một dịch vụ vận chuyển đáng tin cậy và các thông tin liên quan. Schneider dự định cung cấp các dịch vụ logistics được điều chỉnh theo từng

vùng và nhu cầu của khách hàng, do các đại diện của hãng – tại cơ sở địa phương và có thể truy cập dữ liệu khách hàng – quản lý. Do đó, mô hình hoạt động trước đây thường mang lại các sáng kiến trong kinh doanh xe tải nay không còn phù hợp với dịch vụ logistics. Vì vậy, khi đưa ra dịch vụ này, Schneider đã phải đưa ra một cơ cấu quản lý mới, tách biệt quy trình IT và các hoạt động với nhau.

Theo thời gian, Schneider đã tìm được sự đồng vận giữa hai bộ phận kinh doanh. Đặc biệt, công nghệ mới hỗ trợ cho bộ phận logistics đã mang lại nhiều lợi ích cho bộ phận kinh doanh xe tải. Nhưng Schneider có hai nền tảng vận hành: một là mô hình Hợp nhất của bộ phận kinh doanh xe tải và thứ hai là mô hình Tái tạo của bộ phận kinh doanh logistics. Nhìn tổng thể, Schneider có áp dụng mô hình Đa dạng hóa với một số cơ sở hạ tầng và dịch vụ chung hỗ trợ cả hai bộ phận kinh doanh. Các doanh nghiệp có hoạt động kinh doanh chủ lực dựa trên mô hình Hợp nhất như Schneider có thể không còn cơ hội để phát huy hướng kinh doanh chủ lực nữa. Khi đó, mô hình Đa dạng hóa lại tạo thêm cơ hội để phát triển hoạt động kinh doanh chủ lực.

Mô hình hoạt động - tầm nhìn doanh nghiệp

Tập trung vào mô hình hoạt động thay vì các chiến lược kinh doanh riêng lẻ sẽ giúp doanh nghiệp có định hướng tốt hơn nhằm phát triển các khả năng IT và quy trình kinh doanh. Nền tảng vững chắc này có thể giúp IT trở thành một lực lượng tiên phong – chứ không phải bị động – trong việc xác định các đề xuất chiến lược tương lai. Khi lựa chọn mô hình hoạt động, ban quản trị cần xác định rõ vai trò của việc chuẩn hóa và tích hợp quy trình kinh doanh vào các quyết định và nhiệm vụ hàng ngày.

Khái niệm mô hình hoạt động yêu cầu ban quản trị phải đưa ra các quy trình kinh doanh giúp doanh nghiệp trở nên khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh. Lựa chọn một mô hình không phù hợp – không tồn tại được trong một thị trường nào đó – sẽ gây ra những hậu quả nặng nề. Nhưng nếu không lựa chọn được một mô hình cũng là việc liều lĩnh không kém. Không có một mô hình hoạt động rõ ràng, ban quản trị sẽ nghiêng từ cơ hội này sang cơ hội khác trên thị trường, do đó không tận dụng được các khả năng có thể tái sử dụng.

Với mô hình hoạt động được tuyên bố rõ ràng, ban quản trị có thể xây dựng được các khả năng đem lại sức tăng trưởng lợi nhuận cao.

Do việc lựa chọn mô hình hoạt động dẫn đường các khả năng kinh doanh và IT nên nó sẽ quyết định những cơ hội chiến lược nào doanh nghiệp nên – hay không nên – theo đuổi. Nói cách khác, một khi đã được xác định, mô hình hoạt động sẽ trở thành yếu tố điều khiển chiến lược kinh doanh. Thêm vào đó, kiến trúc cần thiết – cũng như lối tư duy, hành động và chính sách của ban quản trị cùng các quy trình của mỗi mô hình – sẽ thay đổi tùy theo từng mô hình. Kết quả là mô hình hoạt động có thể trở thành yếu tố chi phối mục đích của các đơn vị tổ chức riêng biệt.

Chúng tôi khuyến khích các nhà quản lý cấp cao thảo luận về mô hình hoạt động. Việc thảo luận sẽ buộc các nhà quản lý phải xác định rõ tầm nhìn về cách thức doanh nghiệp sẽ hoạt động và cách thức các hoạt động đó giúp doanh nghiệp chiếm lĩnh thị trường. Khi xác định rõ tầm nhìn này, ban quản trị sẽ đưa ra các phương hướng quan trọng để xây dựng nền tảng vận hành.

Chương 3 - Triển khai mô hình hoạt động thông qua kiến trúc doanh nghiệp

Năm 1884, Sarah Winchester – người thừa kế hãng sản xuất vũ khí Winchester Repeating Arms, đã mua một tòa nhà sáu phòng tại Santa Clara khi nó vẫn còn đang trong giai đoạn xây dựng. Bà nhanh chóng hủy bỏ bản thiết kế tòa nhà và thay vào đó, mỗi sáng bà đến gặp viên quản đốc để mô tả công việc bà muốn họ thực hiện trong ngày hôm đó. Hai mươi thợ mộc đã làm việc quanh năm suốt tháng trong suốt 36 năm mà không hề có một bản thiết kế tổng thể nào! Tòa nhà có 3 thang máy, 47 lò sưởi, cầu thang chẳng dẫn đến đâu, những cánh cửa dẫn tới các bức tường kín hoặc tới các dốc đi thẳng xuống vườn cùng hàng loạt điều kỳ cục khác. Nó có tất cả các công nghệ sưởi ấm thời bấy giờ. Thiết kế tòa nhà phức tạp đến mức không ai biết rõ nó có tất cả bao nhiêu phòng – dù hầu hết mọi người đếm được khoảng 160 phòng.

Mặc dù nghe có vẻ kỳ quặc, nhưng kiến trúc của tòa nhà Winchester House hoàn toàn chỉ phục vụ cho chủ nhân của nó. Sarah Winchester muốn chống chọi với linh hồn của những người đã bị súng của hãng Winchester cướp đi mạng sống và có thể muốn làm hại bà. Khi doanh nghiệp thay đổi các hệ thống và quy trình – sau nhiều năm, thường là trên 36 năm, nó sẽ có khả năng rơi vào kiểu kiến trúc giống như tòa nhà Winchester House. Ít có doanh nghiệp nào phải chống chọi với ma quỷ, thường thì sự trùng hợp về kiến trúc này là kết quả của sự quản lý yếu kém, chứ không phải do mớ hỗn độn có dụng ý của Sarah Winchester.

Việc nắm bắt các cơ hội trên thị trường là hết sức quan trọng đối với bất kỳ doanh nghiệp nào – đặc biệt trong các lĩnh vực mới mà doanh nghiệp cần phải nhanh chóng thiết lập được sự hiện diện cũng như tuyên bố giá trị của mình. Ví dụ, nhiều doanh nghiệp nhảy vào hoạt động khi Internet bùng nổ vào đầu năm 2000. Một trong số đó là Manheim Auctions, một bộ phận của Cox Communications và là công ty đấu giá ô tô cũ lớn nhất thế giới. Tháng 2/2000, Manheim Auctions thành lập Manheim Interactive, một công ty Internet theo mô hình từ doanh nghiệp đến doanh nghiệp. Đến cuối năm đó, Manheim Interactive đã có 275 nhân viên chuyên phụ trách việc

nhANH chóng xây dựng các công cụ kỹ thuật mới và cải tiến nhằm giúp những người bán hàng, nhà sản xuất và nhân viên tiếp thị ô tô quản lý quy trình tiếp thị lại ô tô đã qua sử dụng. Việc tập trung giới thiệu nhanh chóng một dòng sản phẩm và dịch vụ mới đã loại bỏ những mối lo ngại về kiến trúc. Trong thời gian ngắn, Menheim Interactive đã đạt được những kết quả như mong đợi từ chính những nỗ lực của mình, nhưng về lâu dài, ban quản trị phải xem xét kiến trúc IT bên dưới cũng như các khả năng về quy trình kinh doanh của mình. Steve Crawford, giám đốc phát triển phần mềm của Menheim Interactive, giải thích: “Khả năng luôn đáp ứng nhanh chóng đã dần trở thành một vấn đề. Chúng ta ngày càng giỏi trong việc lan rộng ra nhằm thỏa mãn nhanh chóng các nhu cầu. Nhưng cái gì cũng có giá của nó; cuối cùng, chúng ta chỉ có thể nói: ‘Tốt thôi! Bây giờ chúng ta phải thoát ra khỏi đồng bụi bặm quý quái này. Chúng ta cần phải suy nghĩ lại.’”

Các doanh nghiệp đang tìm cách xây dựng một nền tảng vận hành vững chắc cần nhiều chi tiết hơn so với mô hình hoạt động cung cấp – họ cần một kiến trúc doanh nghiệp để định hướng cho những nỗ lực của mình. Mô hình hoạt động phác thảo tổng quát về các khả năng chuẩn hóa và tích hợp giữa các đơn vị kinh doanh; kiến trúc doanh nghiệp mô tả những quy trình, hệ thống và dữ liệu quan trọng để tạo nên cốt lõi của hoạt động doanh nghiệp. Kiến trúc doanh nghiệp định rõ phương hướng số hóa của nền tảng vận hành.

Điều không may là thuật ngữ kiến trúc lại mang ý nghĩa tiêu cực trong một số doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp nghi ngờ giá trị của các đề xuất về kiến trúc của mình. Vài đề xuất trong số đó được xem xét từ trên “tháp ngà” IT và tách biệt với thực tiễn doanh nghiệp. Một kiến trúc sư trưởng thuộc công ty viễn thông lớn đã xác nhận: “Các kiến trúc, giống như bộ dụng cụ làm nước xốt hoặc máy làm bánh sandwich, rất ít khi được sử dụng. Thỉnh thoảng chúng tôi lại lòi chúng ra và tự hỏi tại sao mình lại chi ngân ấy tiền vào chúng.”

Trong chương này, chúng tôi sẽ bàn về cách để kiến trúc doanh nghiệp trở thành một công cụ quản lý hiệu quả trong việc kết hợp các đề xuất công nghệ và kinh doanh trong toàn doanh nghiệp. Chúng tôi sẽ định nghĩa khái niệm *kiến trúc doanh nghiệp*, đồng thời viện dẫn cách thức bốn tổ chức khác nhau phác họa và mô tả về kiến trúc của mình. Chúng tôi cũng sẽ diễn giải cách các doanh nghiệp chuyển từ một tầm nhìn chung về mô hình hoạt động sang một phương hướng thực hiện các quy trình kinh doanh và khả năng IT.

Kiến trúc doanh nghiệp

Kiến trúc doanh nghiệp là logic tổ chức các quy trình kinh doanh và cơ sở hạ tầng IT để phản ánh các yêu cầu tích hợp và chuẩn hóa của mô hình hoạt động doanh nghiệp.

Để xây dựng kiến trúc doanh nghiệp, nhiều doanh nghiệp đưa ra hàng loạt bản vẽ thiết kế và các phân tích về các khả năng của hệ thống hiện tại lẫn hệ thống mong muốn. Nhưng những nỗ lực phân tích lớn lao này lại không tập trung tài nguyên vào vấn đề cơ bản. Chìa khóa của kiến trúc doanh nghiệp hiệu quả nằm ở việc xác định các quy trình, dữ liệu, công nghệ và giao diện khách hàng để đưa mô hình hoạt động từ tầm nhìn trở thành hiện thực.

Bốn mô hình hoạt động bao gồm các yếu tố then chốt khác nhau trong kiến trúc doanh nghiệp. Đối với JM Family Enterprises – với các đơn vị kinh doanh tự quản thì yếu tố then chốt của kiến trúc doanh nghiệp là môi trường công nghệ chung. Đối với bộ phận GPC của Merrill Lynch chuyên đáp ứng toàn diện các yêu cầu tài chính của từng khách hàng cá nhân, thì yếu tố then chốt của kiến trúc doanh nghiệp là dữ liệu khách hàng và giao diện để nhập và truy cập dữ liệu đó. Đối với Dow Chemical – hãng luôn tự hào về quy trình sản xuất và phân phối an toàn với chi phí thấp, thì yếu tố then chốt của kiến trúc doanh nghiệp là một tập hợp các quy trình chuẩn và dữ liệu chung được xây dựng trên cùng một phiên bản của hệ thống ERP. Thành công của TD Banknorth phụ thuộc vào việc triển khai một môi trường công nghệ và quy trình kinh doanh chung.

Cả bốn doanh nghiệp trên đều có các hệ thống và quy trình cũ không còn phù hợp với công nghệ cũng như mục tiêu kinh doanh hiện tại. Nhưng họ hiểu được mô hình hoạt động của mình và do đó có thể đưa các thành phần nòng cốt của mô hình hoạt động vào kiến trúc doanh nghiệp. Họ sử dụng kiến trúc của mình để liên tục cải tiến nền tảng vận hành.

Phân biệt kiến trúc doanh nghiệp và kiến trúc IT

Các thiết kế lõi kiến trúc doanh nghiệp mà chúng tôi mô tả trong chương này tập trung vào việc truyền tải quy trình kinh doanh và các yêu cầu IT của mô hình hoạt động doanh nghiệp ở mức tổng quan. Chúng không cung cấp các chi tiết cần thiết để phác thảo ra các yêu cầu thiết kế kỹ thuật và quy trình. Bộ phận IT thường xem xét bốn cấp độ thiết kế dưới kiến trúc doanh nghiệp: kiến trúc về quy trình kinh doanh (các hoạt động hoặc công việc tạo nên các quy trình kinh doanh chính, được những người chịu trách nhiệm về các quy trình này đưa ra), kiến trúc về dữ liệu và thông tin (các định nghĩa về dữ liệu chung), kiến trúc về các ứng dụng (các ứng dụng riêng và giao diện của chúng) và kiến trúc kỹ thuật (các dịch vụ cơ sở hạ tầng và chuẩn công nghệ mà các dịch vụ này sử dụng).

Thuật ngữ *kiến trúc doanh nghiệp* có thể gây hiểu nhầm vì bộ phận IT trong một số doanh nghiệp dùng nó để chỉ một hay cả bốn cấp độ này. Chúng tôi sử dụng thuật ngữ này để chỉ tính logic tổng quát của các quy trình kinh doanh và khả năng IT.

Thông thường, những người không làm việc trong lĩnh vực IT không cần phải tham gia sâu vào việc phát triển kiến trúc kỹ thuật và ứng dụng chi tiết để định hình các khả năng kỹ thuật. Tuy nhiên, họ cần cung cấp đầy đủ chi tiết về cách thức họ sẽ vận hành các quy trình cũng như các quy trình này sẽ sử dụng dữ liệu nào, từ đó giúp bộ phận IT phát triển các giải pháp hiện tại nhằm đáp ứng các yêu cầu dài hạn. Kiến trúc doanh nghiệp tổng quan tạo nên một sự thấu hiểu chung về cách thức doanh nghiệp sẽ hoạt động, nhưng việc quy tụ con người, quy trình và công nghệ cần thiết để triển khai kiến trúc đó đòi hỏi một sự thấu hiểu về các quy trình và dữ liệu ở mức chi tiết hơn.

Bộ phận IT sẽ phát triển các kiến trúc một cách rất chi tiết về các ứng dụng, dữ liệu, thông tin và công nghệ.^a Khi các bản vẽ này minh họa kiến trúc doanh nghiệp, chúng mang giá trị to lớn và dài lâu vì cung cấp một môi trường hoạt động lâu dài cho các giải pháp nhất thời. Khi bộ phận IT phát triển kiến trúc chi tiết mà không hiểu rõ về kiến trúc doanh nghiệp, họ có thể sẽ phát triển một thứ giống như món fondue tuyệt đẹp của Thụy Sĩ – nó chỉ là vật trang trí chứ không phải đồ dùng thiết thực.

a. Phát triển kiến trúc chi tiết được thực hiện trong bộ phận IT là một yếu tố quan trọng để xây dựng nền tảng vận hành. Tuy

nhiên, vấn đề này nằm ngoài khuôn khổ cuốn sách. Độc giả có thể tham khảo cuốn *Enterprise Architecture Planning: Developing a Blueprint for Data, Applications and Technology* (Hoạch định kiến trúc doanh nghiệp: Phát triển bản thiết kế dữ liệu, ứng dụng và công nghệ) của Steven H. Spewak hoặc bài báo *A Framework for Information Systems Architecture* (Khung sườn để kiến trúc hệ thống thông tin) của John A. Zachman trên tạp chí IBM Systems Journal.

Thể hiện kiến trúc doanh nghiệp trên thiết kế lõi

Nếu kiến trúc một tòa nhà được phác thảo trên bản thiết kế thì kiến trúc doanh nghiệp thường được thể hiện trong các nguyên tắc, chính sách và sự lựa chọn công nghệ. Do đó, khái niệm này có thể gây khó khăn cho các nhà quản lý trong việc nắm bắt chúng. Chúng tôi đã đề xuất một bức tranh đơn giản, gọi là “thiết kế lõi”, giúp các nhà quản lý có thể thảo luận nhằm hiểu rõ kiến trúc doanh nghiệp của mình. Bức tranh đơn giản chỉ trong một trang này là cái nhìn tổng quan về các quy trình, dữ liệu và công nghệ cần thiết để tạo nên một nền tảng vận hành như mong muốn. Thiết kế lõi cung cấp một điểm hợp lực dành cho các nhà quản lý chịu trách nhiệm xây dựng và ứng dụng kiến trúc doanh nghiệp. Nó cũng đưa ra một số hệ quả trên thiết kế về cơ cấu và vai trò tổ chức. Mặc dù thiết kế lõi thường không được đề cập trong các yêu cầu về cơ cấu, vai trò và các mối quan hệ báo cáo song nó cũng cần phải gắn kết với kiến trúc doanh nghiệp. Thiết kế lõi trong một trang này giúp các nhà quản lý bộ phận kinh doanh và IT cùng thảo luận và làm sáng tỏ các yêu cầu về nền tảng vận hành của doanh nghiệp cũng như truyền đạt tầm nhìn của mình.

Mặc dù các doanh nghiệp khác nhau có các cách riêng để đưa ra thiết kế lõi, tất cả đều cùng làm nổi bật những yếu tố then chốt của nền tảng vận hành. Chúng tôi nhận thấy có bốn yếu tố chung trong thiết kế lõi kiến trúc doanh nghiệp:

1. *Các quy trình kinh doanh lõi.* Một bộ quy trình doanh nghiệp định hình một nhóm bao gồm các khả năng ổn định mang tầm

doanh nghiệp mà doanh nghiệp cần có để vận hành mô hình hoạt động và nắm bắt cơ hội trên thị trường.

2. *Các quy trình được hỗ trợ từ dữ liệu chung.* Dữ liệu này có thể là các tập tin khách hàng trong các dòng sản phẩm khác nhau của một tổ chức dịch vụ tài chính hoặc dữ liệu đầy đủ về nhà cung cấp và sản phẩm trong các đơn vị kinh doanh khác nhau của một chuỗi cung ứng toàn cầu.
3. *Các công nghệ kết nối và tự động then chốt.* Các công nghệ này bao gồm các phần mềm như phần mềm trung gian “middleware” (ví dụ: công nghệ kết nối) cho phép tích hợp các ứng dụng cũng như truy cập đến dữ liệu chung và các gói phần mềm quan trọng như hệ thống ERP (ví dụ: công nghệ tự động hóa). Các công nghệ then chốt cũng bao gồm các cổng cung cấp phương thức chuẩn để truy cập đến các hệ thống và dữ liệu hoặc một giao diện khách hàng phân biệt doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh. Các giao diện điện tử đến các nhóm liên quan (nhân viên, khách hàng, đối tác, nhà cung cấp) cũng có thể xuất hiện trên thiết kế lõi về kiến trúc doanh nghiệp.
4. *Khách hàng chủ chốt.* Đây là các nhóm khách hàng chính (ví dụ: các kênh hoặc phân khúc) mà nền tảng vận hành phục vụ.

Các yếu tố cơ bản nổi bật trong thiết kế lõi tùy thuộc vào từng mô hình hoạt động của doanh nghiệp. Do đó, chúng tôi sẽ tìm hiểu các điểm giống nhau giữa thiết kế lõi của các doanh nghiệp sử dụng cùng một mô hình hoạt động. Chúng tôi cũng sẽ đưa ra các đặc điểm kiến trúc doanh nghiệp của bốn mô hình hoạt động, đồng thời sử dụng các ví dụ cụ thể của Delta Air Lines, Carlson Companies, MetLife và ING DIRECT, từ đó đưa ra một mẫu chung cũng như các bước để phác thảo thiết kế lõi.

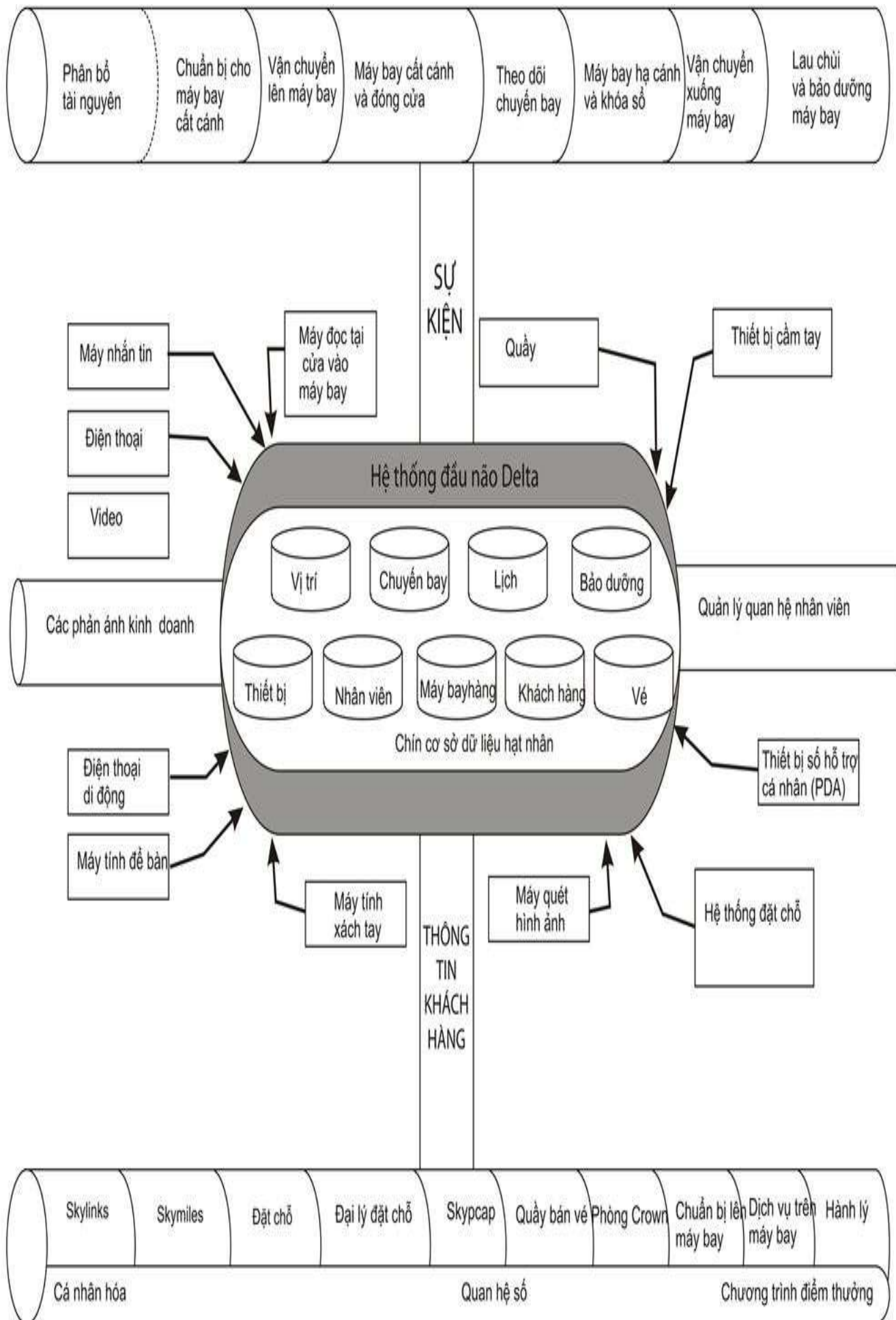
Kiến trúc doanh nghiệp của mô hình Hợp nhất

Trong mô hình hoạt động Hợp nhất, việc phục vụ các loại khách hàng chủ chốt khác nhau đòi hỏi cả sự chuẩn hóa và tích hợp các quy trình kinh doanh. Công nghệ được dùng để kết nối cũng như tự động hóa các quy trình. Có thể nói Delta Air Lines là hãng hàng không dịch vụ đầy đủ có nền tảng vận hành tốt nhất.

Năm 1997, Leo Mullin trở thành CEO của Delta Air Lines, hãng hàng không lớn thứ ba tại Mỹ xét về doanh số và quãng đường bay. Mullin nhanh chóng nhận thấy rằng khả năng IT của Delta đã được xây dựng để đối phó với nỗ lực thuê ngoài không thành công. Chưa hài lòng với các dịch vụ thuê ngoài, mỗi đơn vị trong số 17 đơn vị chức năng của Delta đã tự xây dựng khá hiệu quả khả năng IT cho riêng mình. Delta có số lượng nền tảng IT nhiều như số lượng chức năng của hãng, và các nền tảng này không có khả năng truyền đạt với nhau. Kết quả có thể dự đoán là các đại lý bán vé, đại lý đặt chỗ, bộ phận vận chuyển hành lý và các bộ phận khác của Delta thường không có đủ thông tin để thực hiện công việc – khiến cả khách hàng lẫn nhân viên đều thất vọng. Việc thảo luận về thiết kế lỗi giữa ban quản trị Delta và nhân viên IT đã giúp hai bên có cùng nhận thức về các khả năng hãng cần phát triển để hỗ trợ cho các chiến lược tương lai.

Trong bước đầu tiên của việc làm rõ tầm nhìn, ban quản trị đã xác định bốn quy trình lõi: trải nghiệm khách hàng, kênh cung cấp thông tin hoạt động, các phản ánh kinh doanh và quản lý quan hệ nhân viên (Hình 3-1). Trải nghiệm khách hàng xác định tất cả những cách thức Delta tương tác với khách hàng. Kênh cung cấp thông tin hoạt động liên quan đến việc bốc hàng lên, di chuyển, bốc hàng xuống và bảo dưỡng máy bay. Các phản ánh kinh doanh tập trung vào cách thức công ty kiếm lợi nhuận: các quy trình lên kế hoạch, định giá và tài chính. Quản lý quan hệ nhân viên bao gồm các quy trình liên quan đến việc lên kế hoạch, tiền khen thưởng và phát triển lực lượng nhân viên mang tính linh hoạt cao.

Hình 3-1 Thiết kế lõi của MetLife



Sau khi thống nhất về các quy trình lõi, ban quản trị xác định chín loại dữ liệu quan trọng đối với sự vận hành của quy trình. Chín cơ sở dữ liệu này được phác thảo ngay chính giữa thiết kế lõi. Xung quanh dữ liệu chung là hệ thống đầu não của Delta – phần mềm truy cập vào dữ liệu chung của hãng để cập nhật ngay lập tức. Hệ thống đầu não của Delta được thiết kế để đưa dữ liệu đến với khách hàng, nhân viên và các quy trình lõi của hãng khi cần thiết. Công nghệ kết nối này là yếu tố quyết định để tạo nên mô hình hoạt động chuẩn hóa và tích hợp cao của Delta.

Đầu năm 2001, Mullin nhận thấy các biện pháp cải tiến về công nghệ và quy trình đạt được nhờ vào những nỗ lực trong kiến trúc doanh nghiệp đã đưa Delta từ vị trí cuối cùng (năm 1997) trở thành hãng hàng không duy nhất liên tục nằm trong ba vị trí dẫn đầu xét theo các chuẩn đo quan trọng nhất: hoạt động đúng giờ, mất hành lý và phàn nàn của khách hàng. Tuy nhiên, kiến trúc doanh nghiệp của Delta chưa đủ để giúp doanh nghiệp thoát khỏi nguy cơ phá sản trong giai đoạn khó khăn mà các hãng hàng không lớn phải trải qua cuối năm 2001. Những mối quan ngại về tài chính của Delta là lời nhắc nhở đầy tỉnh táo rằng nền tảng vận hành không thể duy trì được một doanh nghiệp nếu chiến lược thị trường không khả thi.

Hình 3-2 Thiết kế lõi mô hình Hợp nhất



Nửa phía trên của Hình 3-2 xác định quy trình tạo nên thiết kế lõi về kiến trúc doanh nghiệp theo mô hình hoạt động Hợp nhất. Thiết kế lõi này có ba yếu tố. Trước hết, doanh nghiệp cần xác định khách hàng chủ chốt (các phân khúc và/hoặc kênh) mà mình phục vụ. Kế tiếp là liệt kê danh sách các quy trình cần được chuẩn hóa và tích hợp. Sau đó, xác định dữ liệu chung cần thiết để tích hợp các quy trình và phục vụ khách hàng. Cuối cùng, các công nghệ trọng điểm trong tự động hóa hay kết nối quy trình, nếu có, cũng có thể được đưa ra ở đây (các yếu tố không bắt buộc này được phác thảo bằng nét đứt trong hình).

Nửa dưới của Hình 3-2 thể hiện thiết kế lõi về kiến trúc doanh nghiệp theo mô hình hoạt động Hợp nhất. Bản thiết kế phản ánh một môi trường chuẩn hóa và tích hợp cao với các quy trình chuẩn trong việc truy cập dữ liệu chung để cung cấp các sản phẩm và dịch vụ tới khách hàng. Thiết kế lõi có thể có hoặc không chỉ ra các công nghệ

trọng điểm, tùy vào tầm quan trọng của một công nghệ nào đó đối với tầm nhìn của ban quản trị.

Kiến trúc doanh nghiệp của mô hình Đa dạng hóa

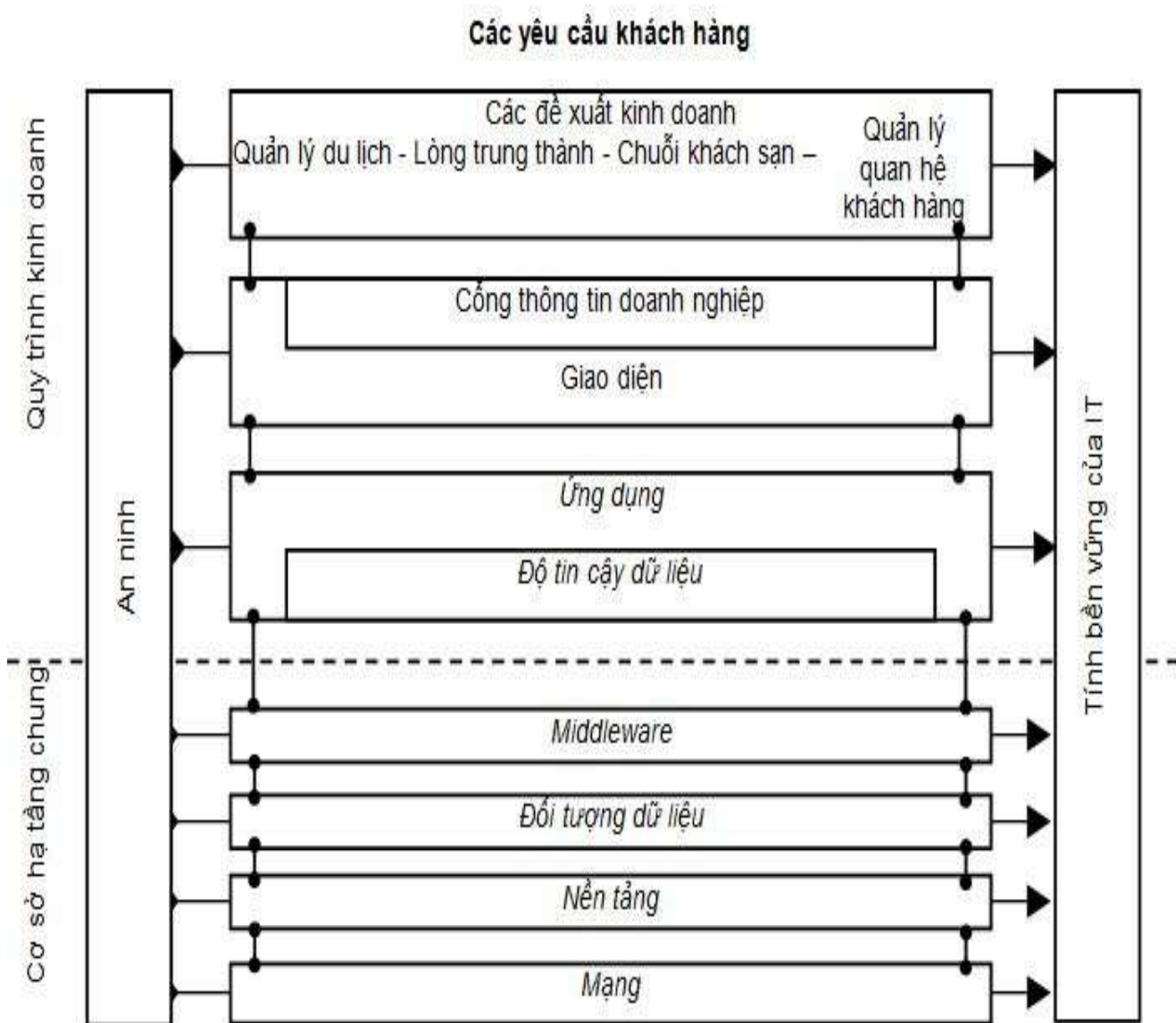
Mô hình hoạt động Đa dạng hóa đối lập với mô hình Hợp nhất, có tính tích hợp và chuẩn hóa thấp. Nhìn chung, mỗi bộ phận hoạt động độc lập với nhau, mặc dù vẫn có cơ hội để sử dụng các dịch vụ chia sẻ trong toàn doanh nghiệp.

Carlson Companies, một công ty trị giá 20 tỷ đô-la trong lĩnh vực marketing và du lịch, đi theo mô hình Đa dạng hóa. Danh mục đầu tư của Carlson bao gồm khách sạn Radisson Hotels, nhà hàng T.G.I. Friday, Carlson Marketing Group, Carlson Wagonlit Travel, Radisson Seven Seas Cruises và Gold Point Reward Network.

Mặc dù các công ty này hoạt động độc lập, Carlson đã giảm chi phí và tăng tính đồng vận nhờ vào khả năng về dịch vụ chia sẻ đạt chuẩn quốc tế của mình. Năm 2004, Carlson đã nhận được giải thưởng của Hiệp hội Hiệu quả và Chất lượng Quốc tế (International Productivity and Quality Council) dành cho “bộ phận dịch vụ chia sẻ chất lượng nhất”. Bộ phận này hoạt động như một công ty riêng, cung cấp các dịch vụ IT và tài chính.

Thiết kế lõi về kiến trúc doanh nghiệp của Carlson tập trung vào các công nghệ, điều này thể hiện niềm tin của ban quản trị về các dịch vụ cơ sở hạ tầng công nghệ cần được chia sẻ khi các đơn vị kinh doanh vẫn duy trì quyền hạn của mình trong các quy trình kinh doanh địa phương cũng như ứng dụng IT. Mô hình Đa dạng hóa của Carlson yêu cầu một thiết kế lõi đơn giản trong toàn doanh nghiệp. Do đó, thiết kế lõi kiến trúc doanh nghiệp của Carlson chỉ phác họa các dịch vụ chia sẻ và cơ sở hạ tầng công nghệ cần thiết để đạt được điều này (Hình 3-3).

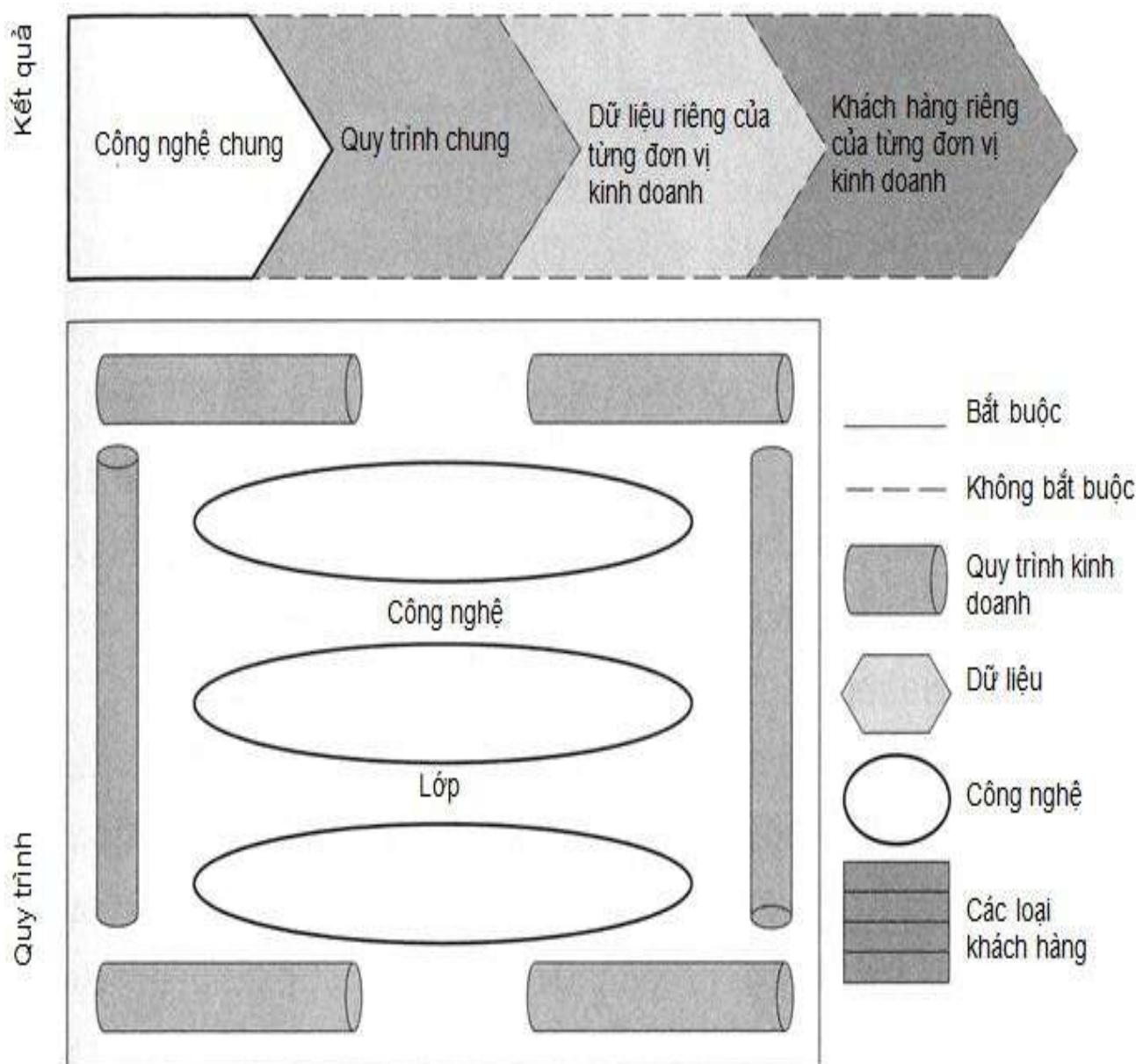
Hình 3-3 Thiết kế lõi của Carlson



Một ví dụ cực đoan về Đa dạng hóa là hoàn toàn không có kiến trúc doanh nghiệp – một doanh nghiệp dự định sẽ không hề có sự đồng vận giữa các bộ phận của nó. Nhưng thông thường, các doanh nghiệp theo mô hình hoạt động Đa dạng hóa dựa trên một nền tảng công nghệ chung nhằm đạt được tính kinh tế theo quy mô. Các công nghệ này là yếu tố then chốt của thiết kế lõi về kiến trúc doanh nghiệp. Các công nghệ và dịch vụ chia sẻ thường bao gồm trung tâm dữ liệu, hệ thống thông tin liên lạc, khả năng phát triển hệ thống và bảo dưỡng nước ngoài, các thỏa thuận tập trung với nhà cung cấp, và bàn trợ giúp (dịch vụ khách hàng). Các doanh nghiệp Đa dạng hóa đánh giá cao những dịch vụ chia sẻ khác cũng có thể đưa một số quy trình chuẩn, hoặc thậm chí cả dữ liệu chung, vào thiết kế lõi của mình, đặc biệt là nếu một số đơn vị kinh doanh sử dụng dữ liệu chung nhưng lại chưa có một cơ cấu chính thức để quản lý (Hình 3-

4).

Hình 3-4 Thiết kế lõi mô hình Đa dạng hóa



Khi phác thảo thiết kế lõi của mô hình Đa dạng hóa, chúng ta phải bắt đầu từ các công nghệ có thể được chia sẻ để mang lại tính kinh tế theo quy mô, chuẩn hóa và các lợi ích khác; chỉ đưa vào các yếu tố còn lại – các loại khách hàng chủ chốt, quy trình kinh doanh và dữ liệu – khi chúng thật sự cần thiết cho mô hình hoạt động. Ví dụ, một số doanh nghiệp Đa dạng hóa cần phải có một quy trình chuẩn và dữ liệu để làm báo cáo tài chính, quản lý rủi ro và tuân thủ quy định trong các đơn vị kinh doanh của mình. Tuy nhiên, chúng ta hiếm thấy một giao diện duy nhất cho các khách hàng chung của một doanh nghiệp Đa dạng hóa.

Kiến trúc doanh nghiệp của mô hình Phối hợp

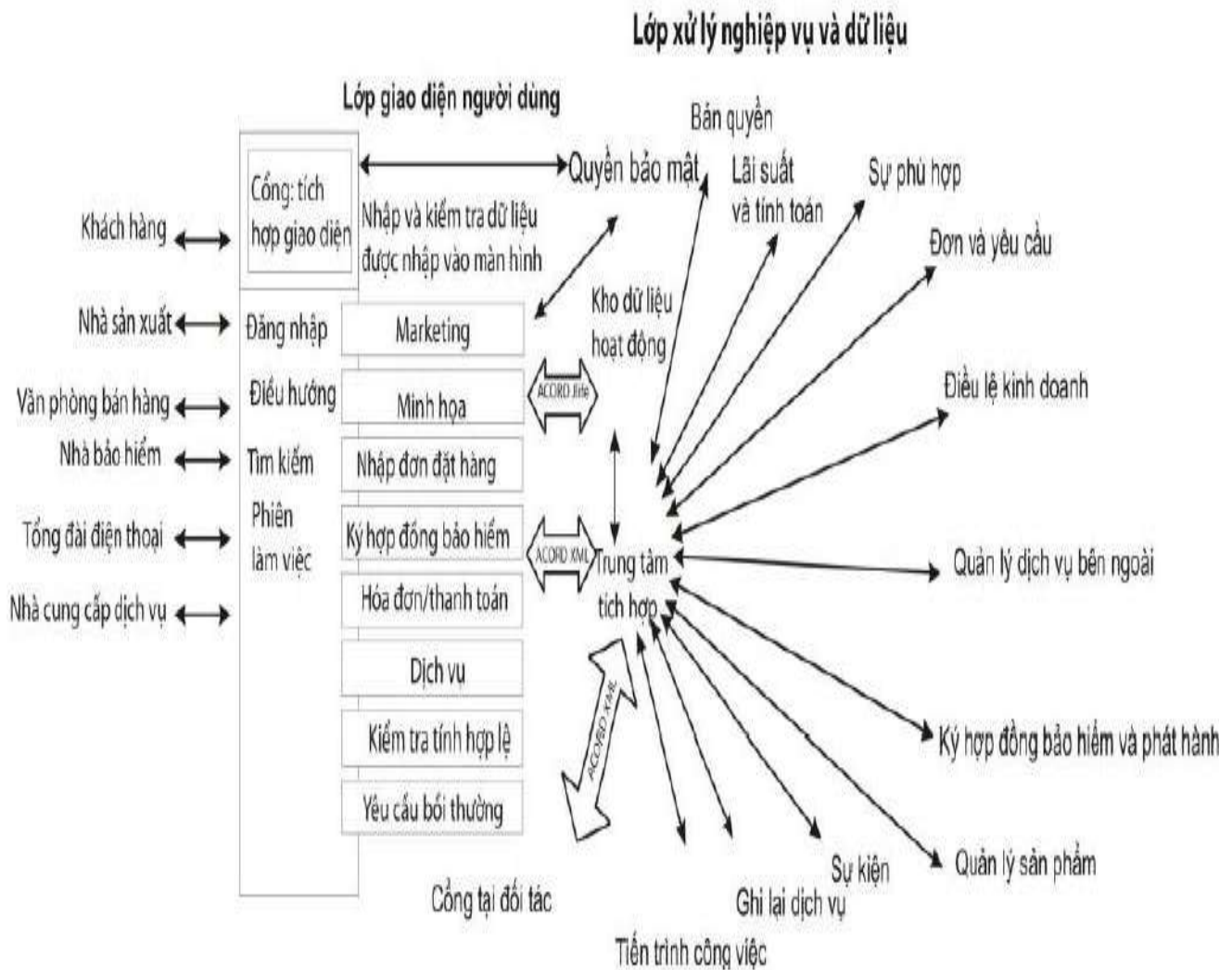
Mô hình Phối hợp cung cấp dịch vụ tích hợp cho mỗi nhóm khách hàng chủ chốt. Các dữ liệu quan trọng chia sẻ từ các đơn vị kinh doanh được tích hợp lại để tạo thành một giao diện chung cho khách hàng. Do có rất nhiều sản phẩm khác nhau, nhiều tập đoàn dịch vụ tài chính lớn như MetLife đã sử dụng mô hình Phối hợp. Phối hợp giúp doanh nghiệp có thể tích hợp một số lượng lớn các sản phẩm và quy trình mà không cần phải chuẩn hóa chúng.

MetLife là công ty hàng đầu chuyên cung cấp các dịch vụ bảo hiểm và tài chính cho hàng triệu khách hàng cá nhân và tổ chức tài lớn trên toàn nước Mỹ. Thông qua các chi nhánh và công ty con của mình, MetLife cung cấp các dịch vụ bảo hiểm nhân thọ, niên kim, bảo hiểm nhà và xe cùng các dịch vụ tài chính cho cá nhân cũng như các sản phẩm và dịch vụ về bảo hiểm tập đoàn, tái bảo hiểm, hưu trí và tiết kiệm cho các doanh nghiệp hay tập đoàn. MetLife còn có các hoạt động bảo hiểm trực tiếp tại khu vực châu Á Thái Bình Dương, Mỹ Latinh và châu Âu.

Sau một loạt các vụ sáp nhập vào thập niên 1990, ban quản trị MetLife đã tiến hành cắt giảm chi phí bằng cách tăng tính chuẩn hóa cho các chức năng kinh doanh và quy trình chung như tài chính, nhân sự và sự tuân thủ quy định. Song cũng giống như hầu hết các công ty bảo hiểm khác, trước đó, MetLife đã xây dựng được những hệ thống hỗ trợ các hoạt động cơ bản – như ký hợp đồng bảo hiểm, thanh toán, tiến trình công việc và xác nhận khách hàng – ở từng sản phẩm bảo hiểm riêng. Để đưa ra được các quy trình từ những sản phẩm khác nhau là một vấn đề cần thời gian và tốn kém. Quan trọng hơn, các sản phẩm và dòng sản phẩm khác nhau đòi hỏi những nghiệp vụ khác nhau, do đó làm giảm cơ hội để chuẩn hóa các sản phẩm và các đơn vị kinh doanh.

Do đó, MetLife đã tập trung vào việc phát triển một chiến lược và mô hình hoạt động nhằm cung cấp dịch vụ khách hàng tích hợp các sản phẩm – mô hình Phối hợp. Để có được tầm nhìn tích hợp về khách hàng, công ty phải thu thập thông tin khách hàng từ các sản phẩm khác nhau và tạo điều kiện để mọi người có thể truy cập thông tin này từ cùng một nguồn. Thiết kế lõi về kiến trúc doanh nghiệp của MetLife phản ánh tầm quan trọng của dữ liệu tích hợp khi một trung tâm tích hợp được đặt ngay giữa bản thiết kế – các phần mềm tự viết

từ các gói thương mại để truy cập dữ liệu khách hàng từ các hệ thống sẵn có (Hình 3-5).

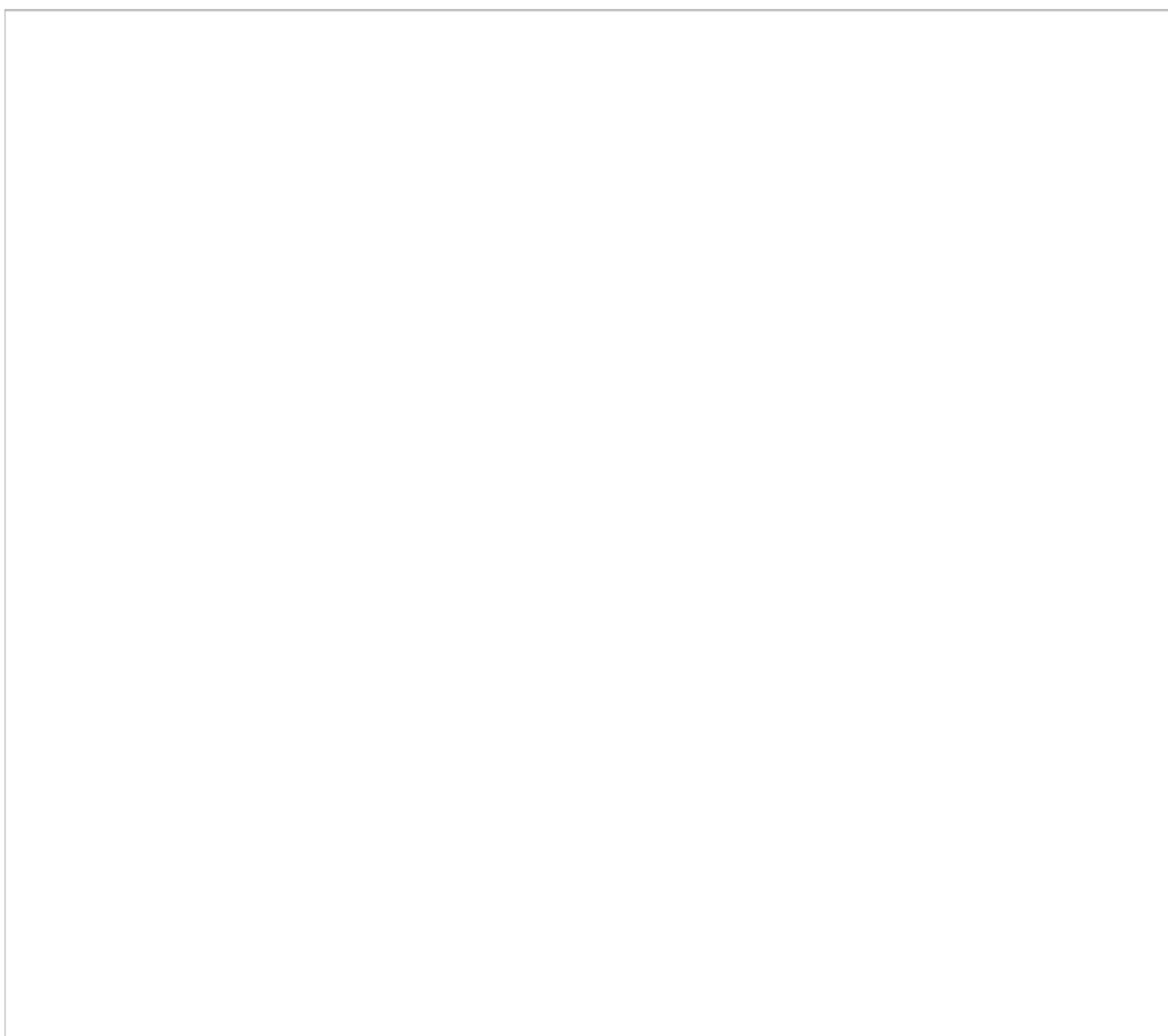


MetLife hiện đang xây dựng kho dữ liệu trung tâm để lưu trữ dữ liệu khách hàng và các thông tin khác không thuộc về sản phẩm bảo hiểm riêng lẻ. Kho dữ liệu là một dự án dài hạn xây dựng trung tâm tích hợp truy cập đến dữ liệu nằm trên các ứng dụng cũ và chuyên cung cấp khả năng truy cập đến tệp tin thông tin khách hàng. Ngoài trừ những thứ mang tính riêng tư hay phải theo quy định của MetLife, hầu hết các cổ đông có thể truy cập dữ liệu thông qua một cổng chuẩn, được thể hiện ở bên trái của bản thiết kế. Một kết nối điện tử riêng đến trung tâm tích hợp cho phép các đối tác của MetLife (phòng thí nghiệm, môi giới, cơ quan luật pháp) truy cập vào một số hệ thống và dữ liệu của công ty. Các quy trình được thể hiện phía bên phải là ví dụ về các hệ thống và quy trình mà trung tâm tích hợp truy cập. Không giống như các quy trình trong thiết kế lõi của Delta (và bất kỳ mô hình Hợp nhất nào), hầu hết các quy trình bảo hiểm sẽ không

được chuẩn hóa trên tất cả các đơn vị kinh doanh hay sản phẩm. Tuy nhiên, trong từng đơn vị kinh doanh và dòng sản phẩm, MetLife lại đi theo mô hình Hợp nhất để làm tăng tính hiệu quả tiềm năng cũng như khả năng dự đoán kết quả.

Thiết kế lõi về kiến trúc doanh nghiệp của mô hình hoạt động Phối hợp nhấn mạnh tính tích hợp của doanh nghiệp và do đó tập trung vào dữ liệu chung (Hình 3-6). Thông thường, thiết kế lõi cũng sẽ nhấn mạnh những công nghệ quan trọng cho phép các bên liên quan có thể truy cập vào dữ liệu đó. Vì hầu hết các quy trình trong mô hình Phối hợp đều có đặc điểm riêng, nên chúng ta không nhất thiết phải đưa chúng vào thiết kế lõi. Tuy nhiên, việc phác thảo một số quy trình sắp được phối hợp cũng rất có ích.

Hình 3-6 Thiết kế lõi mô hình Phối hợp



Khi phác họa thiết kế lõi của mô hình Phối hợp, hãy bắt đầu từ các khách hàng chủ chốt (ví dụ như các phân khúc và kênh) sẽ được các đơn vị kinh doanh chia sẻ. Đối với MetLife, đó là sự tổng hợp giữa các nhóm bên trong và bên ngoài được liên kết bằng công thông tin. Kế tiếp, cần xác định một nhóm dữ liệu của doanh nghiệp – được chia sẻ giữa các đơn vị kinh doanh – để phục vụ các khách hàng chủ chốt. Sau đó, cần xác định công nghệ nào quan trọng đối với việc tích hợp dữ liệu. Không nhất thiết phải chỉ ra được công nghệ nhưng thông thường, xét ở cấp độ tổng quan, việc này sẽ giúp các nhà quản lý kinh doanh và IT hiểu được chìa khóa của việc tích hợp dữ liệu. Cuối cùng, ta cần xem xét có nên đưa vào các yếu tố về quy trình kinh doanh hay không.

Kiến trúc doanh nghiệp của mô hình Tái tạo

Mô hình hoạt động Tái tạo thành công khi các quy trình cơ bản được chuẩn hóa trên toàn doanh nghiệp và được công nghệ tự động hóa hỗ trợ. Tái tạo cho phép doanh nghiệp phát triển và mở rộng nhanh chóng, trường hợp điển hình là ING DIRECT.

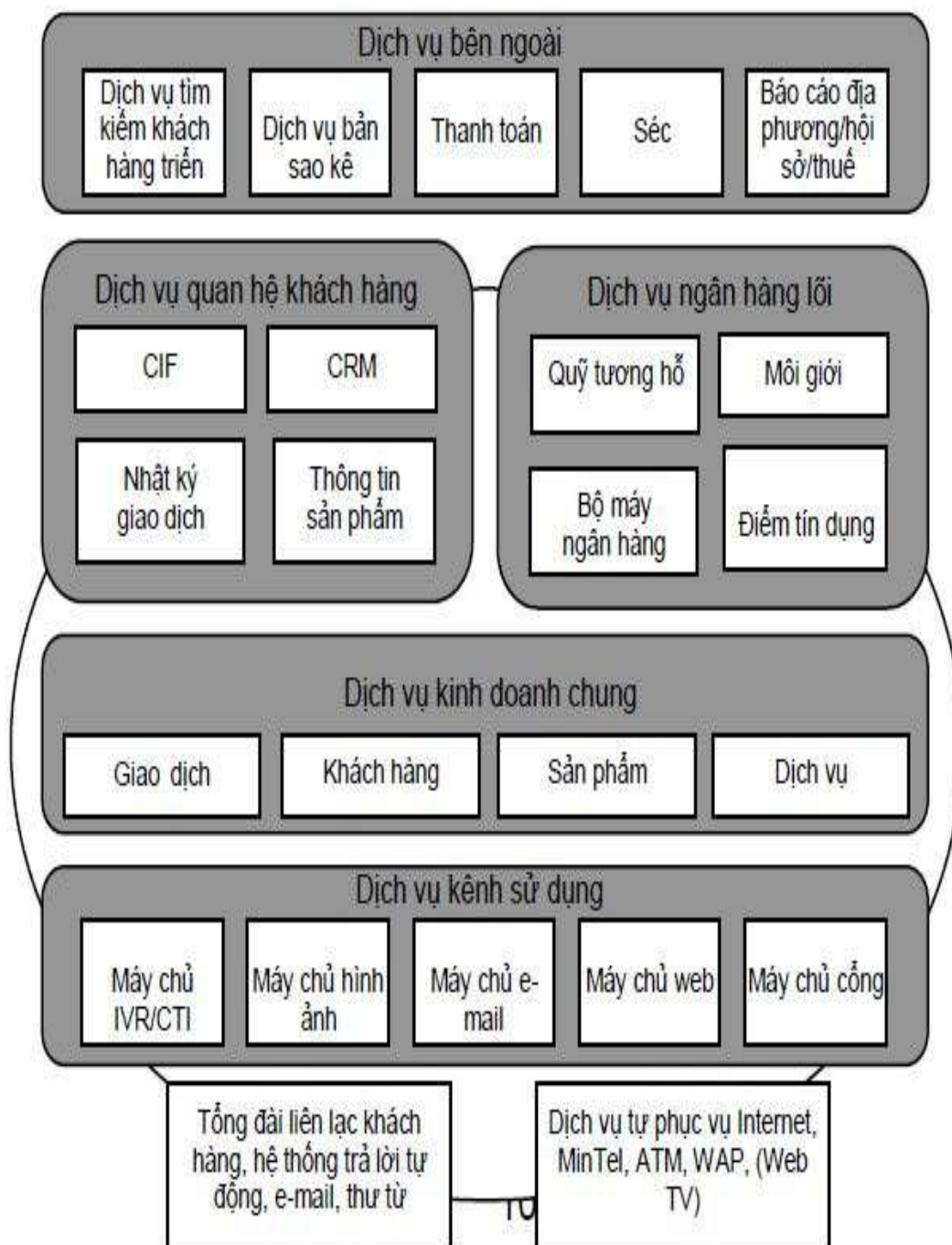
ING DIRECT, một chi nhánh của tập đoàn dịch vụ tài chính khổng lồ ING Groep ở Hà Lan, được thành lập năm 1997 với tư cách ngân hàng hoạt động qua đàm thoại ở Canada. Là một trong những công ty phát triển nhanh nhất trong lịch sử, ING DIRECT tương tác trực tiếp với khách hàng và cung cấp các sản phẩm đơn giản thuộc lĩnh vực ngân hàng cho 13 triệu khách hàng của 9 tổ chức ngân hàng tại các quốc gia châu Âu, Bắc Mỹ và Australia. Khách hàng giao dịch với ING DIRECT thông qua Internet, thư từ hoặc điện thoại. Ngân hàng không có chi nhánh và rất ít máy ATM. Các sản phẩm rõ ràng, dễ hiểu với các tính năng đơn giản, không tính phí dịch vụ hay yêu cầu số dư tối thiểu, không có các điều khoản và nguyên tắc phức tạp. ING DIRECT chỉ có một số sản phẩm như tài khoản tiết kiệm, thẻ chấp đơn giản, chứng chỉ tiền gửi và một vài quỹ tương hỗ. Do có chi phí thấp, lợi nhuận cao và kênh sử dụng đa dạng, công ty đã thu hút được một lượng khách hàng lớn.

Các bộ phận của ING DIRECT đóng tại các quốc gia hoạt động độc lập nhưng cùng chia sẻ một tập hợp các giải pháp kinh doanh chuẩn cũng như các thành phần cơ sở hạ tầng công nghệ chuẩn. ING DIRECT lựa chọn các giải pháp kinh doanh cho tất cả các bộ phận theo một quy trình yêu cầu đề xuất tập thể để phản ánh được các yêu

cầu chung. Tính phù hợp về kiến trúc cũng như sự hỗ trợ toàn cầu là yêu cầu cơ bản. Các nhà quản lý tại từng quốc gia có thể quyết định sử dụng mô đun nào nhưng họ không được phép đưa những giải pháp mang tính địa phương vào các thành phần nòng cốt (mặc dù trong một vài trường hợp, họ được phép điều chỉnh một số giải pháp). Hầu hết các mô-đun giúp duy trì chi phí hoạt động ở mức thấp (0,43% tài sản, so với 2,5% ở một ngân hàng toàn nghiệp vụ) và cho phép công ty có thể đưa ra mức lãi suất gửi tiền cao hơn và lãi suất vay thấp hơn.

Thiết kế lõi kiến trúc doanh nghiệp của ING DIRECT phản ánh mô hình hoạt động Tái tạo của công ty (Hình 3-7). Bảy nhóm dịch vụ nhấn mạnh tính đơn thể của hệ thống ING DIRECT. Ngay cả các dịch vụ bên ngoài, như các báo cáo cơ quan điều tra và in ấn, cũng được thiết kế để tương tác với cơ sở hạ tầng của ING DIRECT. Dịch vụ quan hệ khách hàng cho phép ngân hàng tại từng quốc gia quản lý dữ liệu và các tương tác khách hàng của mình. Các mô-đun này khác với các mô-đun dịch vụ kinh doanh chung chuyên quản lý sự tương tác giữa những hệ thống với nhau khi xử lý giao dịch. Chẳng hạn, khi một khách hàng mới đăng ký sử dụng một sản phẩm của ING DIRECT, các mô-đun dịch vụ kinh doanh chung sẽ cập nhật tệp tin thông tin khách hàng, tệp tin nhật ký giao dịch và hệ thống quản lý quan hệ khách hàng. Các dịch vụ kinh doanh chung này cũng ghi lại khoản tiền gửi của khách hàng và xử lý giao dịch. Một nhóm các dịch vụ khác – dịch vụ kênh – kết nối hệ thống bên dưới với các hệ thống tương tác với khách hàng.

Hình 3-7 Thiết kế lõi của ING DIRECT



Chú thích: CIF (tệp tin thông tin khách hàng), CRM (quản lý quan hệ khách hàng), IVR (trả lời tự động qua điện thoại), CTI (tích hợp điện thoại-máy tính), WAP (điểm truy cập không dây).

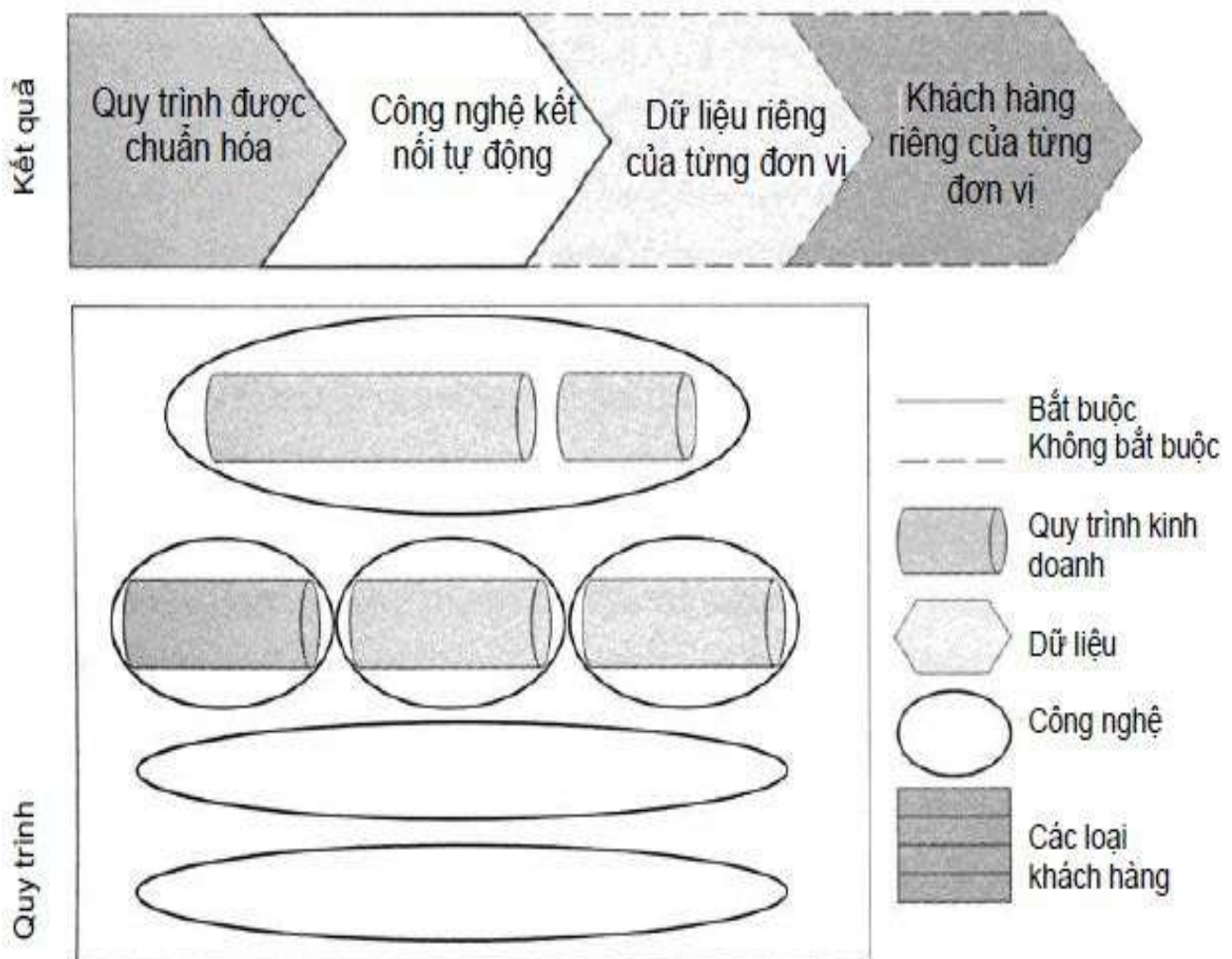
Các mô-đun dịch vụ của ING DIRECT số hóa các quy trình chuẩn trong toàn công ty, do đó hỗ trợ mô hình hoạt động Tái tạo của ING DIRECT. Bằng cách xác định các nhóm dịch vụ chính, thiết kế lõi kiến trúc doanh nghiệp giúp ban quản trị hiểu rõ về các khả năng hiện tại và hướng tới những cơ hội mới. Thiết kế lõi không chứa dữ liệu vì 9 ngân hàng tại các quốc gia không chia sẻ dữ liệu với nhau (mỗi ngân hàng phục vụ khách hàng riêng của mình – dù cho họ ở bất kỳ đâu khi đăng ký sử dụng dịch vụ). Thay vào đó, thiết kế lõi nhấn mạnh

những bộ phận quy trình cơ bản mà ban quản trị gọi là “các dịch vụ”.

Mô hình hoạt động Tái tạo phát triển xoay quanh các quy trình đã được chuẩn hóa. Do đó, thiết kế lõi sẽ thể hiện các quy trình chuẩn cơ bản và trong hầu hết các trường hợp, gồm cả các công nghệ chính để hình thành các quy trình này (Hình 3-8). Dữ liệu ít khi xuất hiện trên thiết kế lõi vì các đơn vị kinh doanh trong doanh nghiệp Tái tạo thường không chia sẻ dữ liệu với nhau. Để gia tăng tính kinh tế của mô hình Tái tạo, các doanh nghiệp tự động hóa những quy trình cơ bản, thường qua các mô-đun kinh doanh tái sử dụng (thể hiện bằng các quy trình kinh doanh được bao quanh bởi công nghệ trong Hình 3-8). Thiết kế lõi kiến trúc doanh nghiệp cũng thường thể hiện các công nghệ chung kết nối các quy trình được chuẩn hóa với nhau.

Khi phác thảo thiết kế lõi kiến trúc doanh nghiệp cho mô hình Tái tạo, cần bắt đầu từ các quy trình cơ bản được chuẩn hóa và tái tạo xuyên suốt các đơn vị kinh doanh. Kế tiếp là xác định công nghệ tự động hóa các quy trình cơ bản này. Sau đó, xem xét các đơn vị kinh doanh có thể chia sẻ với nhau công nghệ kết nối nào. Trong mô hình Tái tạo, thông thường không nhất thiết phải chia sẻ dữ liệu hay xác định các khách hàng chủ chốt. Thay vào đó, các đơn vị kinh doanh tự quyết định việc này cho bộ phận của mình.

Hình 3-8 Thiết kế lõi mô hình Tái tạo



Những ai cần thiết kế kiến trúc doanh nghiệp?

Trong nhiều doanh nghiệp, việc thiết kế kiến trúc doanh nghiệp là trách nhiệm của một vài nhân viên IT ngồi suốt tháng trong phòng nghiên cứu, họ chỉ nổi lên khi đã thiết kế được cả một cuốn sách có giá trị bao gồm các sơ đồ, bản vẽ. Các bản thiết kế này thường mô tả các kết nối giữa các hệ thống hiện tại với nhau. Họ biện hộ rằng khi kết nối các hệ thống cũ hiện tại với nhau, toàn bộ hệ thống sẽ đỡ rối rắm. Hầu hết các hoạt động kiến trúc kể trên rút cục đều bị xếp xó. Các bản thiết kế kiến trúc chi tiết về các quy trình kinh doanh và ứng dụng hệ thống – ngoại trừ một đề xuất quy trình kinh doanh nào đó – có thể làm cho doanh nghiệp cảm thấy ai đấy đang làm cái gì đó để giải quyết mớ rối rắm, nhưng ít khi doanh nghiệp lại thực hiện theo.

Thay vào đó, quy trình kiến trúc doanh nghiệp cần phải bắt đầu từ việc ban quản trị thảo luận về mô hình hoạt động. Mẫu thiết kế của

mỗi mô hình hoạt động là điểm khởi đầu giúp ban quản trị thiết kế nền tảng vận hành. Trong quá trình phác thảo thiết kế lõi kiến trúc doanh nghiệp, ban quản trị phải quyết định được cái gì thật sự là lõi của doanh nghiệp. Việc lựa chọn một mô hình hoạt động buộc doanh nghiệp phải quyết định về tầm nhìn chung. Việc xác định các loại khách hàng chủ chốt, quy trình lõi, dữ liệu chung và công nghệ cần được chuẩn hóa và tích hợp đòi hỏi sự cam kết theo một hướng hành động cụ thể. Một khi doanh nghiệp xây dựng các khả năng được thể hiện trong thiết kế lõi, việc triển khai các chiến lược xoay quanh lõi sẽ trở nên dễ dàng hơn, nhanh hơn và ít tốn kém hơn. Tuy nhiên, một khi đã hình thành lõi, doanh nghiệp rất khó thay đổi được phương thức kinh doanh. Doanh nghiệp không chỉ phải thiết kế lại và triển khai các khả năng công nghệ mới, mà còn buộc các nhân viên phải nghiên cứu lại các quy trình. Do đó, kiến trúc doanh nghiệp đòi hỏi các nhà quản lý đầy kinh nghiệm phải đưa ra được những quyết định khó khăn. Nếu có thể tái sử dụng các quy trình và hệ thống, doanh nghiệp sẽ thu được lợi nhuận cao; tuy nhiên, nếu chuẩn hóa không phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp, nó sẽ hết sức tốn kém.

Việc cần phải thảo luận về kiến trúc doanh nghiệp với ban quản trị cấp cao không phải là ý tưởng mới mẻ đối với các lãnh đạo IT. Tuy nhiên, nhiều lãnh đạo IT thấy rằng họ mới là người đứng ra điều phối việc này. Chúng ta đã thấy hai chiến lược thành công khi có sự tham gia của ban quản trị cấp cao: các cuộc thảo luận cấp cao được điều phối bởi IT cũng như các thiết kế IT được ban quản trị cấp cao chấp thuận.

Các cuộc thảo luận cấp cao được điều phối bởi IT

Đối với một số doanh nghiệp, thiết kế kiến trúc doanh nghiệp bắt đầu từ việc thiết lập các khả năng lõi. Việc phát triển các khả năng này liên quan đến vấn đề cải tiến hoạt động và thường cả về mặt tổ chức. Những thay đổi thường có quy mô lớn và không mấy dễ chịu. Ban quản trị cấp cao cần phải định hướng cho những thay đổi này, bắt đầu từ việc phác thảo mô hình hoạt động và sau đó là thiết kế lõi kiến trúc doanh nghiệp. Các doanh nghiệp sử dụng cách này bao gồm Delta Air Lines, BT và State Street Corp. Tại BT và State Street, các CEO công bố việc chuyển đổi từ mô hình Đa dạng hóa sang các mô hình có tính tích hợp cao hơn qua các đề xuất có tên là “OneBT” và “One State Street”.

Thật không dễ dàng phác thảo thiết kế lõi kiến trúc doanh nghiệp vì nó đòi hỏi ban quản trị phải đưa ra được một tầm nhìn rõ ràng cho một tổ chức phức tạp. Ban quản trị phải cố gắng diễn tả phần cốt lõi của doanh nghiệp trên bản thiết kế. Charlie Feld đã dự tính rằng ban quản trị Delta Air phải trải qua 60 lần lặp lại để hoàn thành bản vẽ thiết kế lõi của hãng. Nhưng một khi đã hoàn thành, ban quản trị có thể dự đoán rằng mặc dù các điều kiện kinh doanh thay đổi nhanh chóng, phần lõi của công ty vẫn giữ nguyên. Mục tiêu của việc số hóa lõi là để làm cho nó trở nên dễ dự đoán hơn, có thể tái sử dụng và ổn định hơn. Bằng cách số hóa các quy trình lõi, dữ liệu và công nghệ được thể hiện trong thiết kế lõi, ban quản trị có thể kỳ vọng vào việc có được một nền tảng vận hành, chứ không phải là một bộ xiềng xích cồng tay.

Một số ban quản trị có khuynh hướng đưa vào quá nhiều quy trình hoặc quá nhiều chi tiết vào thiết kế lõi kiến trúc doanh nghiệp. Việc thống nhất được cái gì không nên đưa vào có thể là vấn đề thử thách đối với ban quản trị, song nó sẽ mang lại kết quả tích cực. Cuộc tranh luận sôi nổi của ban quản trị có thể đem đến những lựa chọn khác nhau cho nền tảng vận hành. Hoạt động thiết kế kiến trúc doanh nghiệp đòi hỏi cần làm sáng tỏ một tầm nhìn khả thi.

Các lãnh đạo IT phác thảo thiết kế lõi

Tại MetLife, các nhà quản lý kinh doanh nhìn vào bộ phận IT để hợp lý hóa hệ thống khi họ thu được những lợi ích từ các vụ sáp nhập trong quá khứ và tương lai. Công ty thiếu các khả năng IT cần thiết để thu được giá trị mà công ty kỳ vọng từ các vụ sáp nhập. Các lãnh đạo IT đã phát triển thiết kế lõi, đưa ra một tầm nhìn cho công ty mà IT có thể nhanh chóng cung cấp (Hình 3-5). Thiết kế lõi này dự đoán được những thay đổi lớn trong kinh doanh, và vì thế các nhà quản lý cấp cao cần hỗ trợ và truyền tải tầm nhìn này. Ngày nay, trung tâm tích hợp đã trở thành một khả năng nòng cốt trong tầm nhìn hoạt động của doanh nghiệp. Và rất phù hợp khi IT đứng ra điều phối việc này.

Các kiến trúc sư của MetLife sử dụng thiết kế lõi để truyền tải đến các nhà quản lý cấp cao và các đối tác kinh doanh về tính logic cơ bản của việc phát triển IT. Thiết kế lõi chỉ ra cách thức kiến trúc có thể hỗ trợ các mục tiêu kinh doanh bằng cách cung cấp một tầm nhìn chung về khách hàng, tăng cường tính nhất quán của dữ liệu và giảm thiểu các phần dư thừa. Nó định hướng cho sự phát triển của các ứng dụng

mới bằng cách giải thích cách thức IT sẽ cung cấp dựa trên mô hình hoạt động của doanh nghiệp.

Bây giờ thì sao?

Chúng ta đã thấy rằng một số ban quản trị có thể phát triển và chia sẻ một tầm nhìn rõ ràng mà không cần đến thiết kế lõi. Tuy nhiên, nhiều ban quản trị nhận thấy thiết kế lõi là một công cụ hữu ích để tạo nên một sự thấu hiểu chung về cách thức doanh nghiệp sẽ hoạt động và sau đó truyền đạt tầm nhìn chung đó đến toàn doanh nghiệp. Trong quá trình chuẩn bị thiết kế lõi kiến trúc doanh nghiệp, ban quản trị cam kết sẽ triển khai IT và các quy trình kinh doanh dựa vào IT để xây dựng và ứng dụng nền tảng vận hành. Bây giờ là thời điểm doanh nghiệp tiến đến phần khó nhất – xây dựng và sử dụng nó!

Quy trình xây dựng là cả một cuộc hành trình. Các doanh nghiệp học hỏi từ các đề xuất đi trước về cách thức xây dựng các khả năng cũng như cách thức đạt được giá trị từ các khả năng đó. Trong chương tiếp theo, chúng tôi sẽ mô tả quá trình học hỏi này qua bốn giai đoạn trưởng thành của kiến trúc doanh nghiệp.

Chương 4 - Bước qua các giai đoạn trưởng thành của kiến trúc doanh nghiệp

Năm 1991, thành phố Boston thuộc tiểu bang Massachusetts đã tiến hành một dự án kéo dài nhiều năm nhằm thay thế đường cao tốc trong lòng thành phố, kéo dài gần 13 km. Được xây dựng từ thập niên 1950, đường cao tốc cũ là nguồn gốc của nhiều cuộc tranh cãi. Trong thập niên mà đường cao tốc được xây dựng, nó đã buộc 20.000 cư dân phải di dời, khu dân cư phía Bắc và khu vực bờ sông bị chia tách ra khỏi khu trung tâm kinh tế Boston, ánh sáng ban ngày bị chắn và hoạt động kinh doanh chịu ảnh hưởng. Vào đầu thập niên 1990, đường cao tốc vốn được thiết kế cho 75.000 xe cộ lưu thông mỗi ngày lại liên tục bị tắc nghẽn. Mỗi ngày, 200.000 xe cộ chen chúc trên đường cao tốc, số vụ tai nạn xảy ra cao gấp bốn lần số vụ tai nạn trung bình của nước Mỹ, dòng xe cộ chậm chạp nối đuôi nhau kéo dài từ 6-8 tiếng – và tình hình ngày càng tồi tệ.

Các viên chức Boston muốn một giải pháp không chỉ giải quyết được một số lượng xe cộ lớn hơn mà còn phải loại bỏ được “chướng ngại vật” này nhằm nâng cao chất lượng cuộc sống của thành phố. Giải pháp lý tưởng là một hệ thống đường cao tốc ngầm nhằm tháo dỡ đường cao tốc đang được nâng cao, đồng thời cho phép xây dựng các công viên và lối đi bộ kết nối với các khu dân cư vốn bị đường cao tốc cũ chia cắt. Được gán với cái tên “Big Dig”⁽⁸⁾ (tên chính thức là Dự án đường hầm giao thông huyết mạch trung tâm), dự án mong muốn biến đổi hệ thống đường cao tốc Boston mà không làm tê liệt nó. Các thành phần chính của dự án bao gồm: (1) xây dựng một cầu treo rộng nhất thế giới và là chiếc cầu đầu tiên sử dụng kiến trúc không đối xứng, (2) xây dựng một “casting basin” trong đó người ta xây dựng các phần của đường hầm dưới mặt nước và làm chúng nổi lên chính xác tại các vị trí đã xác định và rồi hạ chúng xuống bên dưới đường hầm, (3) sử dụng một kỹ thuật gọi là “slurry walls” (các bức vách ngăn đặc biệt từ những khối bê tông dày) nhằm làm giảm diện tích cần phải đào lên khi xây dựng các đường hầm, do đó ít làm ảnh hưởng đến giao thông hiện tại.

Ban đầu, dự án được ước tính sẽ hoàn thành vào năm 1998 với

kinh phí 2,6 tỷ đô-la. Nhưng mãi đến giữa năm 2005, dự án mới được hoàn thành và tốn gần 15 tỷ đô-la. Mặc dù việc dự án kéo dài và gây tổn kém là trách nhiệm của ban quản trị cũng như một số kỹ sư, song nguyên nhân chủ yếu là do một phép tính nhằm đơn giản. “Big Dig” trở thành dự án công cộng lớn nhất trong lịch sử nước Mỹ. Các nhà quản lý chủ chốt đã đánh giá thấp việc duy trì các khả năng giao thông hiện tại khi triển khai cơ sở hạ tầng mới.

Khi xây dựng nền tảng vận hành, các doanh nghiệp cũng phải đối mặt với những thách thức tương tự. Công nghệ thông tin hiện đại, ranh giới giữa các ngành thay đổi và nền kinh tế toàn cầu ngày càng rộng mở đang tạo ra những cơ hội mới. Tuy nhiên, qua nhiều năm, nhiều quy trình và hệ thống mà doanh nghiệp đã xây dựng nay trở thành chướng ngại vật đối với tầm nhìn kinh doanh mới. Ban quản trị không thể đóng cửa doanh nghiệp và bắt đầu lại từ đầu. Việc xây dựng nền tảng vận hành đòi hỏi phải thay đổi các quy trình lõi và hệ thống mặc dù hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp đang phụ thuộc vào chúng. Ban quản trị cần phải thiết kế lại và triển khai các hệ thống, quy trình và cơ sở hạ tầng IT mới mà không được làm ảnh hưởng đến các hoạt động hàng ngày.

May mắn thay, không như “Big Dig”, các doanh nghiệp có thể đạt được nền tảng vận hành và tuân theo một mô hình nhất quán để xây dựng kiến trúc doanh nghiệp. Chúng tôi gọi mô hình này là “bốn giai đoạn trưởng thành về kiến trúc”, bao gồm:

1. *Kiến trúc Silo doanh nghiệp*: khi doanh nghiệp tìm cách thỏa mãn tối đa nhu cầu của từng đơn vị kinh doanh hoặc từng chức năng riêng lẻ
2. *Kiến trúc chuẩn hóa công nghệ*: cung cấp hiệu quả IT bằng cách chuẩn hóa công nghệ và trong hầu hết các trường hợp, tăng cường quản lý công nghệ tập trung
3. *Kiến trúc tối ưu hóa lõi*: cung cấp dữ liệu và chuẩn quy trình cho toàn doanh nghiệp theo hướng phù hợp với mô hình hoạt động
4. *Kiến trúc đơn thể doanh nghiệp*: khi doanh nghiệp quản lý và tái sử dụng một cách khá tự do các thành phần của quy trình kinh doanh dựa trên IT để vừa giữ vững các chuẩn quốc tế, vừa cho phép một số thay đổi mang tính địa phương

Các doanh nghiệp trải qua những giai đoạn này trước hết bằng cách xây dựng và sau đó tận dụng nền tảng vận hành. Mỗi giai đoạn sẽ liên quan đến việc học hỏi có tính tổ chức về cách thức áp dụng quy trình kinh doanh và IT như các khả năng chiến lược. Việc bước qua các giai đoạn này đòi hỏi ta phải kiên nhẫn, song nếu thành công, doanh nghiệp sẽ nhận thấy những lợi ích từ việc giảm chi phí hoạt động IT cho đến việc gia tăng tính linh hoạt của doanh nghiệp. Trong chương này, chúng tôi sẽ thảo luận về cách làm thế nào vượt qua cuộc hành trình kiến trúc doanh nghiệp khi doanh nghiệp học hỏi cách xây dựng và tận dụng nền tảng vận hành.

Bốn giai đoạn trưởng thành của kiến trúc

Khi các doanh nghiệp xây dựng kiến trúc doanh nghiệp, họ thay đổi dần dần các khoản đầu tư IT và tái thiết kế quy trình kinh doanh. Đặc biệt, họ xác định xem tính đồng vận toàn cầu sẽ mang lại nhiều giá trị hơn tính tự quản địa phương ở những điểm nào. Hình 4-1 so sánh các khoản đầu tư IT trong dữ liệu, cơ sở hạ tầng chung, các hệ thống doanh nghiệp và các ứng dụng địa phương tại từng giai đoạn trưởng thành của kiến trúc.

Hình 4-1 Các giai đoạn trưởng thành của kiến trúc

Giai đoạn 1: Silo doanh nghiệp

Trong giai đoạn Silo doanh nghiệp, các doanh nghiệp tập trung vào những khoản đầu tư IT nhằm cung cấp các giải pháp cho những vấn đề và cơ hội kinh doanh mang tính địa phương. Các doanh nghiệp này có thể tận dụng cơ hội về những dịch vụ cơ sở hạ tầng chung như trung tâm dữ liệu, nhưng các dịch vụ chia sẻ này phục vụ nhu cầu riêng của các đơn vị kinh doanh địa phương. Các doanh nghiệp trong giai đoạn này không phụ thuộc vào một tập hợp bao gồm các chuẩn công nghệ đã định sẵn.

Vai trò của IT trong giai đoạn này là tự động hóa các quy trình kinh doanh cụ thể. Do đó, các khoản đầu tư IT thường được điều chỉnh dựa trên việc giảm chi phí. Trong một môi trường Silo được quản lý tốt, các nhà quản trị kinh doanh thiết kế các quy trình kinh doanh và xác định các chức năng IT cần thiết. Sau đó IT phát triển hay mua một ứng dụng có thể đáp ứng tất cả các yêu cầu. Lý tưởng là, việc triển khai hệ thống trong giai đoạn này đưa ra được các giải pháp hoàn toàn phù hợp với một nhu cầu kinh doanh nào đó.

Về mặt tổ chức, các ứng dụng trong giai đoạn này liên kết tự nhiên với đơn vị kinh doanh, cơ cấu chức năng hay địa lý của doanh nghiệp. Kiến trúc này không kìm hãm bất kỳ hoạt động nào của doanh nghiệp và do đó khuyến khích tính sáng tạo. Kết quả là các nhà quản lý chức năng, máy móc thiết bị và địa lý có thể vận hành mà không gặp phải nhiều trở ngại từ các bộ phận khác. Các Silo có thể cạnh tranh để giành tiền đầu tư bằng cách dựa vào các phân tích chi phí – lợi ích ở địa phương. Lợi ích thu được từ hệ thống khá dễ nhận ra (mặc dù thường bị cường điệu) và kết quả có thể đo lường được.

Các giải pháp được đề ra trong kiến trúc Silo có thể tăng cường khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong môi trường địa phương. Chẳng hạn, trong một ngân hàng đầu tư, IT là một sản phẩm. Các sản phẩm đầu tư mới thu được nhiều lợi nhuận nhất khi chúng vừa được giới thiệu (cho đến khi các đối thủ cạnh tranh đưa ra một sản phẩm tương tự). Do đó, thời gian đưa ra thị trường rất quan trọng đối với ngân hàng đầu tư – mỗi ngày, một sản phẩm mới trên thị trường chưa có đối thủ cạnh tranh có thể chính là hàng triệu đô-la đang đổ vào doanh nghiệp. Các ngân hàng đầu tư có thể thu được rất nhiều lợi nhuận từ các sản phẩm đầu tư dựa trên IT.

Tuy nhiên, các giải pháp một lần này tạo ra các hệ thống lỗi thời không kết nối được với nhau. Nhiều chuyên gia IT đã khôn khéo làm cho chúng trông có vẻ như đã được tích hợp, song các đoạn mã chương trình để kết nối các ứng dụng lại với nhau ngày càng rối rắm. Sau một thời gian, các hệ thống cơ bản có quá nhiều mối liên kết với các hệ thống khác đến nỗi ngay cả những thay đổi nhỏ cũng sẽ tiêu tốn nhiều thời gian, tiền bạc và cả sự rủi ro. Quan trọng hơn, môi trường Silo sẽ gây trở ngại cho việc tích hợp và chuẩn hóa các quy trình kinh doanh.

Chỉ có 12% các doanh nghiệp mà chúng tôi tiến hành nghiên cứu đang trong giai đoạn Silo, còn lại hầu hết đã bước qua giai đoạn đầu tiên này. Trở ngại từ các hệ thống rời rạc không phải là động lực chính khiến ban quản trị bước ra khỏi giai đoạn này – vấn đề là chi phí. Do đó, các ngành công nghiệp sinh lãi cao như hoạt động ngân hàng đầu tư và dược phẩm là nhóm cuối cùng rời bỏ kiến trúc Silo. Các doanh nghiệp mới và phát triển nhanh dễ rơi vào tình trạng tập trung giải quyết các nhu cầu kinh doanh trước mắt mà không chú trọng đến các khả năng trong tương lai. Nhưng rút cuộc, nhu cầu thúc đẩy các hoạt động IT hiệu quả hơn cũng như mong muốn xây dựng

dữ liệu và hệ thống quy trình vững chắc hơn để hỗ trợ hoạt động kinh doanh đã buộc các doanh nghiệp phải chuyển sang giai đoạn Chuẩn hóa công nghệ.

Giai đoạn 2: Chuẩn hóa công nghệ

Trong giai đoạn Chuẩn hóa công nghệ, các doanh nghiệp chuyển một số đầu tư IT từ các ứng dụng địa phương sang một cơ sở hạ tầng chung (Hình 4-1). Trong giai đoạn này, các doanh nghiệp thiết lập các chuẩn công nghệ với dự định làm giảm số nền tảng mà họ phải quản lý. Ít nền tảng hơn đồng nghĩa với việc tốn ít chi phí hơn. Theo nghiên cứu của chúng tôi, các doanh nghiệp trong giai đoạn Chuẩn hóa công nghệ có ngân sách IT thấp hơn các doanh nghiệp trong giai đoạn Silo khoảng 15%. Nhưng ít nền tảng hơn cũng đồng nghĩa với việc ít giải pháp IT hơn. Ngày càng nhiều doanh nghiệp chấp nhận đánh đổi điều này. 48% các doanh nghiệp mà chúng tôi nghiên cứu đang trong giai đoạn Chuẩn hóa công nghệ.

Giống như trong giai đoạn Silo, vai trò của IT trong giai đoạn Chuẩn hóa công nghệ là tự động hóa các quy trình kinh doanh địa phương. Tuy nhiên, điểm cần nhấn mạnh là hoạt động quản lý IT được chuyển từ các vấn đề về tính năng của các ứng dụng sang các vấn đề về chi phí – hiệu quả và độ ổn định của hệ thống. Do đó, chìa khóa của giai đoạn này là việc quản lý các chuẩn công nghệ.

Vào đầu giai đoạn này, hầu hết các nhà quản lý đơn vị kinh doanh và lập trình viên bám lấy niềm tin rằng các nhu cầu kinh doanh sẽ định hướng công nghệ. Mỗi tiếp xúc ban đầu với các chuẩn công nghệ là lần đầu tiên ban quản trị cho phép IT định hình các giải pháp kinh doanh. Chẳng bao lâu sau, các nhà quản lý kinh doanh nhận thấy rằng chuẩn hóa sẽ làm giảm rủi ro và chi phí cho các dịch vụ chia sẻ (như hoạt động hỗ trợ, bảo dưỡng và thu mua), nâng cao độ ổn định và tính bảo mật. Khi những lợi ích này trở nên rõ ràng – thường bằng cách chấm điểm chi phí đơn vị IT và chất lượng hệ thống, các nhà quản lý kinh doanh sẽ nhanh chóng trở thành những tín đồ. Một CIO nhận xét: “Chúng tôi đã thành công khi có thể làm giảm chi phí nhân công bằng cách đưa chuẩn hóa vào. Nó mang lại cho chúng tôi sự tín nhiệm. Họ đã há hốc kinh ngạc khi thấy chuẩn hóa ảnh hưởng tới vấn đề mấu chốt của họ.”

Hầu hết các doanh nghiệp bước sang giai đoạn Chuẩn hóa công

nghệ bằng cách tạo ra một CIO cho toàn doanh nghiệp hoặc tăng thêm quyền cho người nắm vai trò CIO để có thể chỉ đạo một số hoạt động liên quan đến IT. Sau đó, CIO làm tăng hiệu quả bằng việc chuẩn hóa và phối hợp các nền tảng công nghệ lại với nhau và cung cấp các dịch vụ cơ sở hạ tầng chung. Việc chuyển đổi sang kiến trúc Chuẩn hóa công nghệ thay đổi hoàn toàn cách doanh nghiệp triển khai các giải pháp. Thay vì xác định một giải pháp và sau đó tìm kiếm một công nghệ có thể đáp ứng tốt nhất giải pháp đó, các doanh nghiệp trong giai đoạn này thường thỏa thuận đi đến một giải pháp khả thi tốt nhất dựa trên các nền tảng có thể chấp nhận. Việc cam kết vào các chuẩn công nghệ đồng nghĩa với việc ứng dụng IT phù hợp nhất về mặt chức năng có thể không được phê chuẩn vì nó không phù hợp với kiến trúc công nghệ của doanh nghiệp.

Ngoài việc tổng hợp và chuẩn hóa phần cứng, các doanh nghiệp trong giai đoạn này bắt đầu giảm số lượng các sản phẩm phần mềm thực hiện những chức năng tương tự nhau. Ví dụ, một nhà sản xuất đã giảm số lượng các hệ thống quản lý đơn đặt hàng từ 28 xuống 4 – một kết quả thường gặp trong các đề xuất Chuẩn hóa công nghệ. Tuy nhiên, Chuẩn hóa công nghệ chưa sẵn sàng vượt qua các vấn đề của Silo khi dữ liệu được lồng vào trong các ứng dụng. Các doanh nghiệp trong giai đoạn này thường tăng cường truy cập dữ liệu chung bằng cách giới thiệu các kho dữ liệu, nhưng dữ liệu về giao dịch vẫn nằm trong các ứng dụng riêng lẻ.

Các doanh nghiệp đã giảm đáng kể chi phí và tăng cường tính ổn định thông qua Chuẩn hóa công nghệ bao gồm Guardian Life Insurance, Johnson & Johnson, Carlson Companies, Brady Corp. và Pfizer. Những nhà quản lý của các doanh nghiệp này thấy rằng sự đối kháng với các chuẩn yếu dần theo thời gian, những cuộc chiến thời kỳ đầu dần đi vào quên lãng và người ta sẽ ngừng hỏi về giá trị của các chuẩn hay cơ sở hạ tầng chung. Sự phát triển này định vị doanh nghiệp cho giai đoạn Tối ưu hóa lõi, khi mà các hoạt động chuẩn hóa mở rộng ra để đưa vào dữ liệu và các quy trình kinh doanh.

Giai đoạn 3: Tối ưu hóa lõi

Trong giai đoạn Tối ưu hóa lõi, các doanh nghiệp đi từ tầm nhìn địa phương về dữ liệu và các ứng dụng sang tầm nhìn toàn doanh nghiệp. Các nhân viên IT loại bỏ dữ liệu dư thừa bằng cách truy xuất dữ liệu giao dịch từ các ứng dụng khác nhau và mang chúng đến các

quy trình phù hợp. Trong giai đoạn này, các doanh nghiệp cũng phát triển các giao diện đến dữ liệu quan trọng của doanh nghiệp và, nếu phù hợp, chuẩn hóa các quy trình kinh doanh và ứng dụng IT. Do đó, các khoản đầu tư IT chuyển dần từ các ứng dụng địa phương và cơ sở hạ tầng chung sang các hệ thống doanh nghiệp và dữ liệu chung (Hình 4-1).

Trong số các doanh nghiệp mà chúng tôi nghiên cứu, có tới 34% đang nằm trong giai đoạn này. Các doanh nghiệp này đang cố gắng số hóa các quy trình và/hoặc dữ liệu lõi để có được phần cốt lõi của hoạt động kinh doanh. Việc các doanh nghiệp này lựa chọn xem mình phải tối ưu hóa phần dữ liệu hay quy trình kinh doanh, hay cả hai, phụ thuộc vào việc chúng đang đi theo mô hình hoạt động nào: Đa dạng hóa, Phối hợp, Tái tạo hay Hợp nhất. Một khi đã tối ưu hóa và số hóa, mỗi thay đổi cơ bản về quy trình kinh doanh và dữ liệu sẽ gặp nhiều khó khăn hơn, song việc xây dựng thêm các sản phẩm hoặc dịch vụ mới lại dễ dàng và nhanh chóng hơn.

Vai trò của IT trong giai đoạn này là giúp cho doanh nghiệp đạt được mục tiêu bằng cách xây dựng dữ liệu và nền tảng có thể tái sử dụng. Các nhà quản lý cấp cao – những người sẽ chỉ đạo việc chuyển sang kiến trúc Tối ưu hóa lõi – đều thấm nhuần một nguyên tắc là chuẩn hóa sẽ đem lại sự cải tiến. Đồng thời với việc cung cấp những kết quả kinh doanh nằm trong dự đoán, dữ liệu và các quy trình được chuẩn hóa cho phép các biện pháp cải tiến về quy trình tiến gần đến khách hàng hơn.

Dữ liệu và những nền tảng quy trình kinh doanh có thể tái sử dụng của doanh nghiệp bao gồm một tập hợp các quy trình lõi hoàn toàn ổn định. Ban quản trị của Air Products and Chemicals và Nestlé đều đang số hóa chuỗi cung ứng bằng cách sử dụng các hệ thống ERP. UPS xây dựng hoạt động kinh doanh xoay quanh một cơ sở dữ liệu bưu kiện duy nhất hỗ trợ cho việc vận chuyển bưu kiện đến tay người nhận. Delta Air Lines đã tạo ra một hệ thống đầu não Delta để ghi nhận các yêu cầu liên quan đến nhau về trải nghiệm khách hàng và các hoạt động hàng không. Citibank Asia Pacific thiết lập một nhóm các quy trình ngân hàng chuẩn được hỗ trợ tập trung tại Singapore cho các thị trường mới hoặc hiện có. Trong tất cả các trường hợp này, việc số hóa các dữ liệu và quy trình lõi đã tạo nền tảng cho các hoạt động cũng như các tương tác khách hàng trong hiện tại và tương lai. Lợi thế chiến lược của mỗi doanh nghiệp đều được xây dựng dựa trên

nền tảng này.

Việc tối ưu hóa các quy trình lõi và dữ liệu trong doanh nghiệp là cả một thử thách khó khăn xét về mặt công nghệ, song những thử thách về hoạt động quản lý còn khó khăn hơn. Việc chuẩn hóa dữ liệu chung và các quy trình kinh doanh lõi đòi hỏi phải kéo quyền thiết kế các quy trình kinh doanh ra khỏi tay các nhà quản lý đơn vị kinh doanh địa phương. Do đó, so với Chuẩn hóa công nghệ, giai đoạn Tối ưu hóa lõi rất khó có được sự đồng tình của các nhà quản lý kinh doanh. Một CIO mà chúng tôi phỏng vấn đã mô tả việc chuẩn hóa dữ liệu và quy trình là “nỗ lực đi từ trên xuống lớn nhất mà doanh nghiệp chúng tôi đã trải qua”.

Trong giai đoạn này, các nhà quản lý cấp cao về IT và kinh doanh cùng nhau học hỏi cách diễn tả mô hình hoạt động của doanh nghiệp và cách xác định các khả năng IT cần thiết để triển khai mô hình này. Một kiến trúc trưởng thành sẽ giúp doanh nghiệp có thể tối ưu hóa lõi trong khi vẫn xác định được các cơ hội để tận dụng nó. Một mô hình kiến trúc có tính đơn thể hơn là giai đoạn kế tiếp của sự trưởng thành và giá trị doanh nghiệp.

Giai đoạn 4: Tính đơn thể của doanh nghiệp

Kiến trúc Đơn thể doanh nghiệp giúp tăng tính linh hoạt chiến lược thông qua các mô-đun được điều chỉnh hay tái sử dụng. Các mô-đun này mở rộng phần cốt lõi đã được đưa vào cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp trong giai đoạn Tối ưu hóa lõi. Ít doanh nghiệp nào tiến đến được giai đoạn này – chỉ chiếm 6% trong nghiên cứu của chúng tôi – vì thế rất khó đánh giá xem mô hình đầu tư IT thay đổi như thế nào khi các doanh nghiệp đi từ giai đoạn thứ ba sang giai đoạn thứ tư (Hình 4-1).

Trong giai đoạn thứ tư, ban quản trị chọn lọc và tăng cường mô-đun hóa các quy trình đã được số hóa trong giai đoạn thứ ba. Ban quản trị có thể thực hiện việc này theo hai cách. Cách thứ nhất là tạo ra những mô-đun có thể tái sử dụng và cho phép các đơn vị kinh doanh chọn ra các quy trình hướng tới khách hàng từ một danh sách sẵn có. Ví dụ, bằng cách dùng một công nghệ gọi là “Dịch vụ web”, các doanh nghiệp sẽ tạo ra các dịch vụ kinh doanh có thể tái sử dụng với các giao diện chuẩn để truy cập các mô-đun và dữ liệu liên quan. Dịch vụ web có thể lựa chọn các mô-đun từ các nguồn bên trong hay bên

ngoài. Cách thứ hai là tăng cường quyền hạn của các nhà quản lý các đơn vị kinh doanh trong việc thiết kế đầu trước (front-end) của các quy trình, trong đó, họ có thể xây dựng hoặc mua riêng lẻ các mô-đun kết nối với dữ liệu và quy trình lõi đầu sau (back-end). Trên thực tế, các nhà quản lý sẽ được tự do đưa chức năng vào tối ưu hóa lõi.

Trong cả hai trường hợp đó, vai trò của IT trong kiến trúc Đơn thể doanh nghiệp là cung cấp một kết nối liên mạch giữa các mô-đun về quy trình kinh doanh. Tính đơn thể không làm giảm nhu cầu chuẩn hóa. Các mô-đun về quy trình riêng lẻ được xây dựng dựa trên một lõi chuẩn và kết nối với các quy trình bên trong và bên ngoài khác qua các giao diện chuẩn. Để tiếp tục cung cấp tất cả những lợi ích của giai đoạn Tối ưu hóa lõi – hiệu quả cao, giao diện duy nhất đến khách hàng, tích hợp quy trình – kiến trúc đơn thể phải phát huy, chứ không phải thay thế kiến trúc Tối ưu hóa lõi.

Bằng cách đảm bảo tính có thể dự đoán của các quy trình lõi, kiến trúc đơn thể cung cấp một nền tảng để cải tiến. Kiến trúc đơn thể cho phép tiến hành thử nghiệm ở địa phương, các thử nghiệm thành công nhất sẽ được triển khai cho toàn doanh nghiệp. Để làm được việc này, giai đoạn Đơn thể doanh nghiệp đòi hỏi ban quản trị cấp cao và các lãnh đạo IT phải thỏa thuận để xác định rõ quy trình nào được chuẩn hóa, quy trình nào là bắt buộc và quy trình nào có thể được phát triển tại địa phương.

Để gặt hái nhiều thành công từ kiến trúc đơn thể, các doanh nghiệp phải học cách nhanh chóng xác định những cơ hội chiến lược mà doanh nghiệp có thể tận dụng lõi và sau đó phát triển hoặc tái sử dụng các mô-đun để phát huy lõi một cách tốt nhất. Các mô-đun có thể tái sử dụng sẽ xây dựng lên một lõi dày hơn và chắc hơn để làm tăng hiệu quả trong khi vẫn cho phép địa phương được điều chỉnh. Các mô-đun mở rộng tập trung vào tính năng có thể được phát triển nhanh chóng nhằm cho phép doanh nghiệp tiến hành những thử nghiệm chiến lược khi các điều kiện thị trường thay đổi. Trong giai đoạn này, các doanh nghiệp sử dụng lại kinh nghiệm chuyên môn trong việc chuẩn hóa quy trình, dữ liệu và công nghệ từ các giai đoạn trước.

Học hỏi về tổ chức: chìa khóa mang lại giá trị từ kiến trúc doanh nghiệp

Khi những doanh nghiệp bước qua các giai đoạn kiến trúc, họ thay đổi hoàn toàn cách thức kinh doanh. Các doanh nghiệp trong giai đoạn 1 – triển khai những quy trình sử dụng IT nhưng không chú trọng vào việc đồng vận với các quy trình khác – khác xa các doanh nghiệp trong giai đoạn 4 – những mô-đun về quy trình kinh doanh có thể tái sử dụng đã trở thành nguyên tắc cốt lõi, đồng thời các quy trình và dữ liệu của toàn doanh nghiệp cũng như địa phương đã được mô tả kỹ lưỡng. Đi từ giai đoạn 1 sang giai đoạn 4 là cả một cuộc hành trình. Một số doanh nghiệp chọn cách không đi theo hành trình này, một số khác nản chí bỏ cuộc. Việc hiểu rõ bản chất chung của sự thay đổi về tổ chức trong từng giai đoạn và học hỏi nó sẽ cho phép các doanh nghiệp tăng cường giá trị trong giai đoạn hiện tại và chuẩn bị cho tương lai.

Thay đổi từ tầm nhìn địa phương sang tầm nhìn toàn doanh nghiệp

Khi doanh nghiệp bước qua các giai đoạn kiến trúc, họ sẽ thay đổi trọng tâm từ tối ưu hóa địa phương sang tối ưu hóa toàn cầu. Sự thay đổi này gây ảnh hưởng quan trọng đến tính linh hoạt về tổ chức. Điều dễ thấy nhất là trong giai đoạn 2 và 3, các doanh nghiệp chuyển đổi tính linh hoạt địa phương sang tính linh hoạt toàn cầu. Hình 4-2 minh họa sự thay đổi này.

Hình 4-2 Các thay đổi trong tính linh hoạt về mặt tổ chức qua các giai đoạn kiến trúc

Trong giai đoạn đầu tiên, các nhà quản lý các đơn vị kinh doanh có toàn quyền quyết định hoạt động kinh doanh cũng như IT. Xét về tầm nhìn toàn doanh nghiệp, điều này làm giảm tính linh hoạt toàn cầu. Để đưa vào sự thay đổi toàn cầu, tất cả các nhà quản lý các đơn vị kinh doanh trước hết phải đồng ý về sự thay đổi này, và sau đó phải cùng nhau triển khai. Mặt khác, các doanh nghiệp trong giai đoạn 1 lại phản ứng rất nhanh với những thay đổi tại thị trường địa phương vì họ không bị giới hạn bởi các yêu cầu bắt buộc mang tính toàn cầu. Thêm vào đó, ít nhất về lý thuyết, họ có thể nhất quyết yêu cầu một giải pháp đáp ứng 100% nhu cầu kinh doanh của mình, họ có thể thiết kế các quy trình kinh doanh theo đúng yêu cầu và vạch ra các yêu cầu về IT để hỗ trợ cho các quy trình này.

Trong giai đoạn Chuẩn hóa công nghệ (giai đoạn 2), các đơn vị kinh doanh đã mất dần một số quyền quyết định về công nghệ. Phải làm việc trong một số giới hạn (và lợi ích) của chuẩn công nghệ, ngày càng nhiều nhà quản lý các đơn vị kinh doanh địa phương đồng ý với một giải pháp 80% và điều này làm giảm tính linh hoạt địa phương. Tuy nhiên, việc sử dụng công nghệ chuẩn đã làm tăng tính linh hoạt

toàn cầu bằng cách làm giảm độ phức tạp và thời gian triển khai.

Sự thay đổi về tổ chức thể hiện rõ nhất trong giai đoạn 3. Tối ưu hóa lõi đồng nghĩa với việc các nhà quản lý địa phương mất quyền ảnh hưởng đến các quy trình kinh doanh lõi – và thỉnh thoảng là cả về con người và hệ thống vận hành chúng. Dữ liệu và các chuẩn của toàn doanh nghiệp phá vỡ cách địa phương đưa ra quyết định. Trong một số trường hợp, các thiết kế quy trình chuẩn (như hoạt động thu mua) giới thiệu các quy trình tối ưu theo địa phương chứ không phải quy trình phù hợp nhất cho nhu cầu toàn cầu. Nhưng tính linh hoạt toàn cầu tăng mạnh khi dữ liệu trở nên rõ ràng hơn và quy trình trở nên dễ so sánh, dự đoán kết quả hơn.

Trong giai đoạn 4 – Đơn thể doanh nghiệp – tính linh hoạt tăng mạnh ở địa phương lẫn toàn cầu. Với nền hệ thống vững chắc gồm các quy trình, dữ liệu và công nghệ lõi, các mô-đun kinh doanh ở cả hai cấp độ có thể “gắn là chạy”, các giao diện mô-đun làm cho việc thay đổi trở nên đơn giản hơn. Ví dụ, ING DIRECT cho phép các nhà quản lý địa phương được điều chỉnh các mô-đun họ sử dụng để phù hợp với quy định và luật pháp của địa phương, song tập đoàn mong muốn các nhà quản lý này sử dụng các mô-đun chuẩn bất cứ khi nào có thể để giảm chi phí. Các lãnh đạo có thể lựa chọn việc họ muốn các nhà quản lý địa phương được phép linh hoạt đến mức nào. MeadWestvaco, một nhà sản xuất giấy, tập trung vào vấn đề quản lý chi phí. Việc xây dựng các mô-đun dựa trên hệ thống ERP cho phép các nhà quản lý địa phương có quyền tự quyết nhiều hơn về marketing. Mặt khác, các quyết định về sản xuất sẽ vẫn phải tuân theo chuẩn để tăng cường hiệu quả tối đa. Điểm mạnh của giai đoạn Đơn thể doanh nghiệp là việc điều chỉnh các khả năng toàn cầu một cách phù hợp.

Việc chuyển đổi tính linh hoạt giữa ban quản trị toàn cầu và địa phương nhấn mạnh tầm ảnh hưởng của sự thay đổi khi doanh nghiệp bước qua các giai đoạn trưởng thành. Trong một số trường hợp, các nhà quản lý sẽ không muốn thay đổi. Trong tất cả các trường hợp, họ đều cần phải học hỏi các hoạt động mới. Thời gian để học hỏi các hoạt động mới đồng nghĩa với việc gạt hái những lợi ích từ một kiến trúc trưởng thành hơn có thể sẽ bị chậm lại. Điều quan trọng là các nhà quản lý IT và kinh doanh đều phải thấy rằng cần có thời gian để thay đổi. Nếu không, các nhà quản lý kinh doanh sẽ rất lo lắng khi thấy một lượng tiền khổng lồ đổ vào việc nâng cấp công nghệ, để rồi

chỉ thấy rằng doanh nghiệp không đủ khả năng sử dụng các khả năng mà công nghệ mới mang lại.

Do có những thay đổi lớn về tổ chức trong mỗi giai đoạn mới, chúng tôi nhận thấy rằng các doanh nghiệp không thể “nhảy cóc” qua các giai đoạn. Thực tế là việc này không mấy đem lại thành công, chẳng hạn, một nhà sản xuất đưa vào hệ thống ERP – nhảy cóc từ giai đoạn 1 sang giai đoạn 3, hay một ngân hàng đầu tư đưa vào dịch vụ web – nhảy cóc từ giai đoạn 1 sang giai đoạn 4. Các doanh nghiệp này đã đầu tư mạnh vào công nghệ nhằm tạo nên bước chuyển đổi. Tuy nhiên, ban quản trị nhận thấy rằng những thay đổi về tổ chức đã vượt quá khả năng thay đổi của doanh nghiệp. Sau khi triển khai một hệ thống ERP lớn, một cán bộ quản lý nhà máy nhận xét: “Tôi có cảm giác là chúng tôi đã tắt đèn rồi mà vẫn cứ tiếp tục công việc của mình.” Một người khác lại kết luận: “Có vẻ như tôi phải nhìn mọi thứ khác đi và gắng sức quản lý.” Trong một số doanh nghiệp mà chúng tôi đã tiếp xúc, việc triển khai hệ thống ERP nhảy cóc giai đoạn đã bị dừng lại hoặc tháo dỡ.

Học cách hưởng lợi từ bốn giai đoạn kiến trúc

Các doanh nghiệp dần dần học được cách “chung sống” với những thay đổi ở từng giai đoạn mới. Qua quá trình học hỏi này, các doanh nghiệp tạo ra được giá trị từ giai đoạn mà họ đang trải qua. Bảng 4-1 tóm tắt các thay đổi ở mỗi giai đoạn. Bốn giai đoạn này được thể hiện bởi hai nét đặc thù chính: (1) Khả năng IT đang được phát triển và (2) các hệ quả kinh doanh chiến lược mà khả năng đó tạo ra. Để hỗ trợ hai đặc thù này ngày càng phát triển, các doanh nghiệp phải học hỏi năm lĩnh vực sau:

1. Các mục tiêu kinh doanh như đã được đề ra trong một tình huống kinh doanh (business case) chính thức (tài liệu nêu rõ lợi ích và chi phí dự tính)
2. Các ưu tiên về đầu tư, chỉ rõ trọng tâm của những đề xuất IT chính
3. Các khả năng quản lý chủ yếu để thu được lợi ích từ các khả năng mới của IT
4. Những nhà quản lý chịu trách nhiệm chính trong việc hình thành

các ứng dụng

5. Các vấn đề quan trọng trong hoạt động điều hành IT

Thành công từ quá trình học hỏi này giúp gia tăng giá trị kinh doanh và nâng cao tầm quan trọng chiến lược của IT trong doanh nghiệp. Dòng cuối cùng của bảng 4-1 cho thấy các hệ quả chiến lược trong từng giai đoạn.

Bảng 4-1 Các yêu cầu cần học hỏi về các giai đoạn kiến trúc

	Silo doanh nghiệp	Chuẩn hóa công nghệ	Tối ưu hóa lỗi	Đơn thể doanh nghiệp
Khả năng IT	Các ứng dụng IT tại địa phương	Nền tảng công nghệ chung	Quy trình hoặc dữ liệu chuẩn cho toàn doanh nghiệp	Mô-đun kinh doanh "gắn là chạy"
Mục tiêu kinh doanh	Lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI) của các đề xuất kinh doanh địa phương	Giảm chi phí IT	Chi phí và chất lượng của hoạt động kinh doanh	Thời gian đưa sản phẩm ra thị trường; tính linh hoạt chiến lược
Các ưu tiên về đầu tư	Các ứng dụng riêng lẻ	Các dịch vụ cơ sở hạ tầng chung	Các ứng dụng toàn doanh nghiệp	Các thành phần quy trình kinh doanh có thể tái sử dụng
Khả năng quản lý chủ yếu	Quản lý sự thay đổi dựa trên công nghệ	Thiết kế và nâng cấp các chuẩn; đầu tư vào các dịch vụ chia sẻ	Định nghĩa và đo lường quy trình doanh nghiệp lõi	Quản lý các quy trình kinh doanh có thể tái sử dụng
Người xác định các ứng dụng	Lãnh đạo kinh doanh địa phương	Lãnh đạo kinh doanh và IT	Ban quản trị cấp cao và lãnh đạo quy trình	Lãnh đạo kinh doanh, lãnh đạo IT và lãnh đạo ngành
Các vấn đề chính trong điều	Đo lường và truyền đạt giá trị	Thiết lập trách nhiệm địa phương, khu vực và toàn cầu	Kết hợp các ưu tiên về dự án với mục tiêu kiến trúc	Xác định, tìm kiếm tiền đầu tư vào các mô-đun kinh doanh

hành IT				
Hệ quả chiến lược	Tối ưu hóa mang tính địa phương hoặc chức năng	Hiệu quả IT	Hiệu quả hoạt động kinh doanh	Tính linh hoạt chiến lược

Các mục tiêu kinh doanh cho IT

Trong giai đoạn 1, các doanh nghiệp thường đưa ra một tình huống kinh doanh cho các khoản đầu tư IT để dự đoán lợi nhuận sẽ thu được từ vụ đầu tư. Việc dự đoán về hiệu quả mà dự án mang lại thường mang tính địa phương và có thể đo lường được. Trong giai đoạn 2, các doanh nghiệp thường xây dựng tình huống kinh doanh dựa trên việc giảm chi phí IT trên toàn doanh nghiệp. Miễn là chi phí đơn vị của IT được ghi lại trước khi chuẩn hóa, ta có thể đo lường được hiệu quả của các khoản đầu tư mới về IT. Trong giai đoạn 3, ban quản trị gặp nhiều khó khăn hơn trong việc đo lường hiệu quả các biện pháp cải tiến về quy trình giữa nhiều chức năng hoặc đơn vị kinh doanh. Khó có thể nhận thấy được tất cả các lợi ích này, song ta có thể nhận thấy là khách hàng hài lòng hơn, giảm việc sử dụng tài nguyên bất hợp lý và tăng hiệu quả hoạt động. Trong giai đoạn 4, tình huống kinh doanh được dựa trên các chuẩn đo như thời gian đưa sản phẩm ra thị trường hay tính linh hoạt chiến lược. Các doanh nghiệp thường tăng cường việc tái sử dụng các dịch vụ IT (giai đoạn 2), dữ liệu và các quy trình (giai đoạn 3) và mô-đun kinh doanh (giai đoạn 4) khi chuyển từ giai đoạn 1 sang giai đoạn 4. Trong quy trình chuyển mình từ giai đoạn này sang giai đoạn khác, các doanh nghiệp sẽ học cách đáp ứng với các chuẩn đo này.

Các ưu tiên về đầu tư

Các ưu tiên về đầu tư cũng sẽ thay đổi khi doanh nghiệp chuyển từ giai đoạn này sang giai đoạn khác để phù hợp với những thay đổi trong tình huống kinh doanh. Các thay đổi này phù hợp với những thay đổi trong các mô hình đầu tư đã được bàn luận ở đầu chương này.

Các khả năng quản lý chủ yếu

Để các khoản đầu tư IT có được giá trị cao, các nhà quản lý phải đi đầu trong việc thay đổi về quy trình vì giờ đây chúng đã được hỗ trợ bởi công nghệ mới. Nếu quy trình kinh doanh không thay đổi khi ta lắp đặt công nghệ mới, việc đầu tư sẽ giảm giá trị. Khi kiến trúc doanh nghiệp trưởng thành hơn, ban quản trị sẽ không còn tập trung vào những thay đổi về quy trình kinh doanh địa phương. Các nhà quản lý sẽ phát triển khả năng dẫn đường cho sự thay đổi của toàn doanh nghiệp, trước hết là về chuẩn công nghệ và sau đó là xoay quanh chuẩn dữ liệu và quy trình. Khi doanh nghiệp tiến đến giai đoạn 4, toàn doanh nghiệp đều đã cảm thấy thoải mái với các nguyên tắc triển khai, duy trì và hưởng lợi từ các chuẩn này. Doanh nghiệp sẵn sàng đối mặt với khó khăn của giai đoạn 4 trong việc đưa vào nền tảng chuẩn các mô-đun quy trình kinh doanh được thiết kế từ trong nội bộ doanh nghiệp hay từ bên ngoài.

Sự chuyển mình từ giai đoạn 1 sang giai đoạn 2 đề ra các cấp độ mới về nguyên tắc trong quy trình tổ chức. Nguyên tắc này bắt đầu từ từ và tập trung vào việc quản lý và sử dụng IT. Giai đoạn 3 mở rộng mạnh mẽ về nhu cầu cần phải có nguyên tắc, và giai đoạn 4 phụ thuộc vào văn hóa của nguyên tắc đó. Qua thời gian, các thành viên của tổ chức đã học được cách thiết kế, triển khai và tận dụng các tiêu chuẩn. Mỗi cá nhân có thể nhìn nhận tiêu chuẩn nào như một rào cản không cần thiết hay chỉ là một cơ cấu được đơn giản hóa. Nhận thức cá nhân này phụ thuộc nhiều vào việc doanh nghiệp đã hình thành văn hóa của nguyên tắc đến mức nào. Thành phần cơ bản của nguyên tắc này bao gồm cả việc khen thưởng thống nhất (ví dụ: cân bằng hợp lý các mục tiêu của toàn doanh nghiệp và thành quả địa phương).

Ai là người xác định các ứng dụng

Trong giai đoạn 1, các nhà quản lý kinh doanh địa phương xác định các ứng dụng hỗ trợ cho các nhu cầu kinh doanh tại địa phương. Trong giai đoạn 2, các lãnh đạo IT đảm nhận vai trò lãnh đạo lớn hơn trong toàn doanh nghiệp. Lãnh đạo kinh doanh vẫn đưa ra các yêu cầu nhưng lãnh đạo IT sẽ xác định những giải pháp khả thi; chuẩn công nghệ đều có các hạn chế. Trong giai đoạn 3, việc tìm kiếm các giải pháp về doanh nghiệp liên quan tới ban quản trị cấp cao và cuối

cùng là cả các lãnh đạo cấp cao của các quy trình trong toàn doanh nghiệp. Trong giai đoạn 4, lãnh đạo ngành kinh doanh giúp đỡ việc xác định các ứng dụng bằng cách thiết lập các chuẩn của ngành trong khi các lãnh đạo IT và kinh doanh thỏa thuận các giải pháp phù hợp cho doanh nghiệp của mình. Sự thay đổi về người xác định các ứng dụng được thể hiện trong những thách thức khi triển khai. Khi lãnh đạo kinh doanh mất dần quyền kiểm soát chặt chẽ các yêu cầu của ứng dụng, rất khó buộc họ đi tiên phong trong việc thay đổi quy trình kinh doanh.

Điều hành IT

Trong giai đoạn 1, điều hành IT tập trung vào việc đảm bảo các khoản đầu tư IT và việc giải trình trách nhiệm được thực hiện tốt thông qua phát triển tình huống kinh doanh kỹ lưỡng cũng như quản lý dự án hiệu quả. Trong giai đoạn 2, doanh nghiệp cần đưa ra các nguyên tắc điều hành hiệu quả để triển khai và duy trì các chuẩn này. Việc điều hành ở giai đoạn 3 nhấn mạnh nhu cầu cần phải triển khai các mục tiêu kinh doanh của toàn doanh nghiệp, còn giai đoạn 4 yêu cầu phải điều hành các mô-đun quy trình kinh doanh.

Việc học hỏi sẽ tốn nhiều thời gian – Không nhảy cóc giai đoạn

Mặc dù doanh nghiệp có thể thuê các nhà quản lý dày dạn kinh nghiệm trong giai đoạn 3 – và có thể ở cả giai đoạn 4, song nó không thể thuê một lãnh đạo có thể đưa được cả một doanh nghiệp nhảy cóc giai đoạn. Việc học hỏi sẽ tốn nhiều thời gian. Mỗi doanh nghiệp có khoảng thời gian chuyển tiếp khác nhau, song với những doanh nghiệp lớn, mỗi giai đoạn kéo dài một vài năm. Tại hãng Delta Air Lines và chính quyền thủ đô Washington, sự khác nhau giữa Chuẩn hóa công nghệ và Tối ưu hóa lỗi không được rõ nét. Cả hai tổ chức này đều trong tình trạng khủng hoảng khi bắt đầu xây dựng kiến trúc của mình. Delta lo ngại họ không thể vượt qua vấn đề Y2K, còn chính quyền D.C. thì đang trong tình trạng trì trệ. Tại Delta, từ 1997-2001, ban quản trị đã chuyển nhanh từ giai đoạn Silo sang giai đoạn Chuẩn hóa công nghệ và đến Tối ưu hóa lỗi. Chính quyền D.C. mất sáu năm (1999-2005) để tạo được một bước chuyển tiếp tương tự. Cả hai tổ chức này đều đẩy nhanh giai đoạn Chuẩn hóa công nghệ nhưng cho

phép giai đoạn Tối ưu hóa lỗi có thể được phát triển trong một thời gian dài.

Các thay đổi sẽ ít gây ảnh hưởng tiêu cực khi các doanh nghiệp thực hiện từng giai đoạn một. Guardian Life Insurance nhận thấy giai đoạn Chuẩn hóa công nghệ trong ba năm đã cắt giảm được nhiều chi phí. Ban quản trị Guardian tập trung vào việc tận dụng tối đa giá trị thu được từ giai đoạn này trước khi bước sang giai đoạn mới. Air Products and Chemicals cũng làm giảm “cú sốc” thay đổi về tổ chức. Trong khi nhiều doanh nghiệp trong ngành dầu mỏ và khí đốt cố gắng nhảy cóc từ giai đoạn 1 sang giai đoạn 3 bằng cách triển khai các hệ thống ERP, Air Products lại hoạt động trong giai đoạn Chuẩn hóa công nghệ trước khi bước sang Tối ưu hóa lỗi. Kết quả là hãng đã có một bước chuyển dễ dàng hơn từ giai đoạn 2 sang giai đoạn 3 và chỉ phải triển khai hệ thống ERP trên toàn cầu một lần.

Do có nhiều nhu cầu cấp bách buộc các doanh nghiệp phải tối ưu hóa lỗi, nên có thể họ sẽ gặp khó khăn khi bước qua từng giai đoạn một. Nhưng theo kinh nghiệm của chúng tôi, các doanh nghiệp không còn cách nào khác. Việc học hỏi qua các giai đoạn kiến trúc sẽ giúp hoàn thiện dần các quy trình kinh doanh và công nghệ. Về mặt công nghệ, các doanh nghiệp học hỏi cách đầu tư vốn vào IT sao cho đạt hiệu quả nhất, cách ước tính giá trị của các cơ hội đầu tư IT khác nhau, cách quản lý các chuẩn công nghệ và tuân theo quy định cũng như cách đánh giá và truyền tải giá trị của IT. Về mặt kinh doanh, các tổ chức học hỏi cách thiết kế và quản lý các quy trình trên toàn doanh nghiệp, cách giữ vững nguyên tắc khi vận hành quy trình, cách tận dụng các khả năng IT vào các đề xuất về quy trình kinh doanh, cách đi đầu trong các thay đổi dựa vào IT và cách xác định các thành phần của quy trình kinh doanh. Chỉ các nhà quản lý cấp cao hiểu được những điều này thôi chưa đủ. Việc học hỏi về tổ chức phải được thấm dần trong toàn doanh nghiệp thông qua việc tận dụng IT và các quy trình kinh doanh lỗi.

Xây dựng kiến trúc doanh nghiệp là một quá trình lâu dài và đầy thử thách. Nó liên quan đến các thỏa thuận liên tục về chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp và cách IT định hình cũng như hướng ứng chiến lược đó. Nó cũng liên quan đến việc xác định mục tiêu kiến trúc công nghệ (các ứng dụng, dữ liệu, công nghệ về cơ sở hạ tầng) và kiên trì thực hiện kiến trúc đó ngay cả trong trường hợp các nhu cầu kinh doanh trước mắt đòi hỏi sự thỏa hiệp.

Cách thức áp dụng các giai đoạn trưởng thành về kiến trúc vào doanh nghiệp

Khi các doanh nghiệp bắt đầu hành trình kiến trúc doanh nghiệp, họ phải đối mặt với “Big Dig” của chính họ. Thách thức là họ phải phát triển các khả năng kinh doanh mới trước khi loại bỏ hoàn toàn cái cũ. Cũng giống như dự án “Big Dig” của Boston, trước hết mở ra một đường hầm lớn, sau đó là một cây cầu lớn, sau đó lại đến một đường giao thông huyết mạch và cuối cùng là một tập hợp các nút giao thông – các doanh nghiệp có thể hưởng lợi đáng kể từ các biện pháp cải tiến dần dần về mặt kiến trúc. Tuy nhiên, không như dự án “Big Dig”, các doanh nghiệp có thể học hỏi bản đồ chỉ đường “kế thừa” từ những doanh nghiệp đã thành công trên hành trình này. Các doanh nghiệp thường xuyên thu lợi từ những dự án nhỏ đến từ một nhu cầu kinh doanh nào đó trong quá trình họ tiến đến một kiến trúc doanh nghiệp và nền tảng vận hành. Chẳng hạn, CIO của Guardian Life, Dennis Callahan, nhận thấy rằng chi phí đơn vị IT bắt đầu giảm mạnh từ đầu giai đoạn 2, và nó tiếp tục giảm dần trong các năm sau đó.

Mục tiêu của kiến trúc doanh nghiệp không phải là để đi đến một giai đoạn cuối cùng nào đó, mà là để nhận ra được rằng doanh nghiệp phải đi theo hướng nào. Sự chuyển tiếp giữa những giai đoạn kiến trúc cho phép các doanh nghiệp thu lợi dần dần. Mô hình gồm bốn giai đoạn này sẽ mang lại cho các doanh nghiệp một số bài học khi họ cố gắng tạo ra nhiều giá trị hơn từ IT và triển khai mạnh các nguyên tắc về quy trình:

- *Tập trung các nỗ lực về mặt kiến trúc vào các quy trình tổ chức chiến lược.* Các bài học về kiến trúc nhằm cố gắng thiết lập mối quan hệ giữa các ứng dụng, dữ liệu và cơ sở hạ tầng cho tất cả các quy trình kinh doanh trong doanh nghiệp sẽ không đi đến đâu. Doanh nghiệp sẽ không bao giờ chịu “xóa sổ” hoàn toàn các silo. Những doanh nghiệp xuất sắc nhất sẽ tập trung vào việc xóa bỏ các silo đang làm hạn chế tính hiệu quả và linh hoạt của doanh nghiệp.
- *Đi từng bước một.* Nhảy cóc giai đoạn sẽ dẫn đến thất bại hoặc cản trở việc thu lợi. Các doanh nghiệp sẽ hưởng lợi từ các biện pháp cải tiến nhỏ trong giai đoạn hiện tại nhiều hơn là từ việc

mạo hiểm nhảy cóc sang giai đoạn khác một cách thiếu suy nghĩ.

- *Nhận ra rằng các tổ chức phức tạp đều có kiến trúc doanh nghiệp ở các cấp độ khác nhau.* Vì kiến trúc tại các cấp độ khác nhau trong doanh nghiệp hỗ trợ cho các mục tiêu kinh doanh khác nhau, chúng có thể trưởng thành ở những giai đoạn khác nhau. Mỗi giai đoạn đòi hỏi một tập hợp các hoạt động quản lý riêng (xem Bảng 4-1) mà chúng cần phải được phối hợp trong toàn doanh nghiệp.
- *Xây dựng khả năng kiến trúc từ trong doanh nghiệp:* Các nhà quản lý thiếu kinh nghiệm có thể cần sự giúp đỡ, nhưng các thỏa thuận dẫn đến một sự thấu hiểu về chiến lược kinh doanh và kiến trúc IT đòi hỏi bộ phận kinh doanh và IT phải kết hợp chặt chẽ với nhau. Để có được một kiến trúc doanh nghiệp hiệu quả, mối quan hệ giữa quy trình kinh doanh và IT phải liên tục được thảo luận. Và, như chúng tôi sẽ bàn ở Chương 7, bạn có thể outsoucreing các đề xuất kiến trúc nhưng bạn không thể thuê ngoài việc đưa ra các quyết định về kiến trúc.
- *Hướng tới Đơn thể doanh nghiệp:* Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy các doanh nghiệp có kiến trúc trưởng thành sẽ đạt được nhiều thành công về mục tiêu chiến lược. Và các doanh nghiệp thành công hơn về mục tiêu chiến lược sẽ thu được lợi nhuận cao hơn từ vốn đầu tư. Các doanh nghiệp có mô hình hoạt động Đa dạng hóa có thể không nhất thiết phải vượt ra khỏi giai đoạn 1 hoặc 2 (mặc dù các doanh nghiệp Đa dạng hóa cũng triển khai ngày càng nhiều các dịch vụ chia sẻ có lợi hơn từ sự trưởng thành về mặt kiến trúc). Tất cả các doanh nghiệp khác cũng sẽ hưởng lợi từ tính linh hoạt mà Đơn thể doanh nghiệp tạo ra.

Các doanh nghiệp hưởng lợi rất nhiều từ việc xây dựng một kiến trúc doanh nghiệp. Nhưng quá trình thu lợi này liên quan đến cả một quá trình học hỏi – về phương hướng chiến lược của doanh nghiệp, cách IT đóng góp vào phương hướng đó, cách quản lý các khả năng IT và quy trình kinh doanh. Trong chương tiếp theo, chúng tôi sẽ bàn về lợi ích mà một kiến trúc hiệu quả có thể đem lại trong từng giai đoạn cũng như những hoạt động quản lý có thể giúp các doanh nghiệp thu được và chính thức hóa quá trình học hỏi.

Chương 5 - Gặt hái lợi ích từ quá trình tìm hiểu

Vào thập niên 1890, các doanh nghiệp đi tiên phong trong việc lắp đặt điện cho nhà máy không nhìn thấy ngay được các lợi ích. Máy phát điện thay thế máy hơi nước nhưng các quy trình kinh doanh cơ bản lại thay đổi rất ít. Hầu hết các kỹ sư đều đặt máy phát điện mới vào chính vị trí của máy hơi nước – nằm ngay tại trung tâm nhà máy. Thông qua một trục điều khiển, máy phát điện có thể cung cấp năng lượng đến càng nhiều máy móc càng tốt. Hầu hết các kỹ sư nhà máy phải mất hàng thập kỷ để thiết kế lại tiến trình công việc và cách bố trí của nhà máy nhằm tận dụng được tính linh hoạt và hiệu quả ngày càng cao của điện năng. Phải đến 40 năm sau khi điểm phát điện trung tâm đầu tiên được xây dựng thì điện mới tác động mạnh mẽ đến hiệu suất kinh doanh. Sự chậm trễ này cho thấy rằng cần phải có một quá trình tìm hiểu trước khi có thể tận dụng các khả năng của điện.

Trong ngành công nghiệp ô tô, Henry Ford là người đầu tiên nhận ra được tiềm năng của động cơ điện, từ đó thay đổi mãi mãi cách thức cạnh tranh trong ngành công nghiệp này. Thay vì cung cấp năng lượng cho nhà máy bằng một hoặc vài máy phát điện lớn, Ford sử dụng các động cơ điện nhỏ hơn để cung cấp năng lượng cho từng trạm làm việc – điều này giúp ông có thể biến cấu trúc của nhà máy thành một dây chuyền. Sau khi triển khai cách hoạt động mới này, năng suất tăng, chi phí giảm, Ford đều đều giảm giá thành sản phẩm. Doanh số bán hàng tăng vọt – doanh số của loại xe đầu tiên được sản xuất theo mô hình này là Model T đã tăng từ 6.000 chiếc năm 1908 lên đến 230.000 chiếc năm 1914. Năm 1919, một nửa số ô tô được sản xuất ra là từ các quy trình sản xuất được điện khí hóa... tất cả đều là xe Ford.

Các nhà quản lý ngày nay phải thiết kế lại doanh nghiệp theo cách Ford đã làm để tận dụng tiềm năng của công nghệ thông tin hiện đại. Thiết kế kiến trúc doanh nghiệp là bước đầu tiên để xây dựng một nền tảng vận hành có đủ khả năng mang lại lợi ích từ công nghệ tiên tiến. Nhưng quá trình đi từ bản thiết kế đến lúc thấy được các lợi ích đòi hỏi các nhà quản lý phải cân nhắc về cách thức tiến hành hoạt

động kinh doanh của mình.

Trong các chương trước, chúng tôi đã chỉ rõ rằng để phối hợp IT với các đề xuất kinh doanh chiến lược, trước hết ban quản trị phải xác định được mô hình hoạt động, sau đó thiết kế và xây dựng kiến trúc doanh nghiệp. Tuy nhiên, chúng tôi vẫn chưa đề cập mấy đến lợi ích của việc này. Trong chương này, chúng tôi sẽ đưa ra các bằng chứng chứng tỏ rằng kiến trúc doanh nghiệp sẽ mang lại nhiều lợi ích. Chúng tôi nhận thấy rằng các doanh nghiệp có thể bắt đầu thu lợi ngay khi bước chân vào hành trình của kiến trúc trưởng thành. Các lợi ích này càng được thể hiện rõ hơn khi doanh nghiệp bước sang các giai đoạn kiến trúc kế tiếp. Chúng tôi cũng nhận thấy rằng không phải mục tiêu là tiến đến một điểm cuối cùng nào đó. Ngay từ đầu cuộc hành trình, các doanh nghiệp đã có thể tìm hiểu cách tạo ra giá trị của IT thông qua hoạt động quản lý. Các lợi ích này sẽ tiếp tục được sinh sôi miễn là doanh nghiệp tiếp tục chịu khó tìm hiểu.

Lợi ích của kiến trúc doanh nghiệp

Kiến trúc doanh nghiệp rất quan trọng đối với việc xây dựng nền tảng vận hành vì nó vạch ra các quy trình, dữ liệu và công nghệ quan trọng cho phép việc tích hợp và chuẩn hóa theo các mức độ mong muốn. Trong quá trình triển khai kiến trúc doanh nghiệp (hay xây dựng nền tảng vận hành), các doanh nghiệp sẽ thu được một số lợi ích. Việc triển khai thành công kiến trúc doanh nghiệp tại mỗi giai đoạn tạo ra hoặc mở rộng các lợi ích về công nghệ và kinh doanh, thể hiện trong năm lĩnh vực: chi phí IT, độ phản hồi IT, quản lý rủi ro, độ hài lòng của ban quản trị và kết quả kinh doanh chiến lược.

Giảm chi phí IT

Trong hầu hết các doanh nghiệp, những mối quan tâm về chi phí IT là động lực ban đầu đối với kiến trúc doanh nghiệp. Thông thường, các hệ thống đã được xây dựng để đáp ứng các nhu cầu kinh doanh trước mắt dần trở nên tốn kém, dư thừa và khó bảo trì. Một lãnh đạo IT của hãng dịch vụ tài chính mô tả một tình thế tiến thoái lưỡng nan thường gặp: “Vào cuối thập niên 1990, số lượng các tài khoản tăng vọt... Chúng tôi không có thời gian để tự xem xét lại về tính hợp lý hóa hay mặt kiến trúc. Chúng tôi tăng số lượng khách hàng thông qua

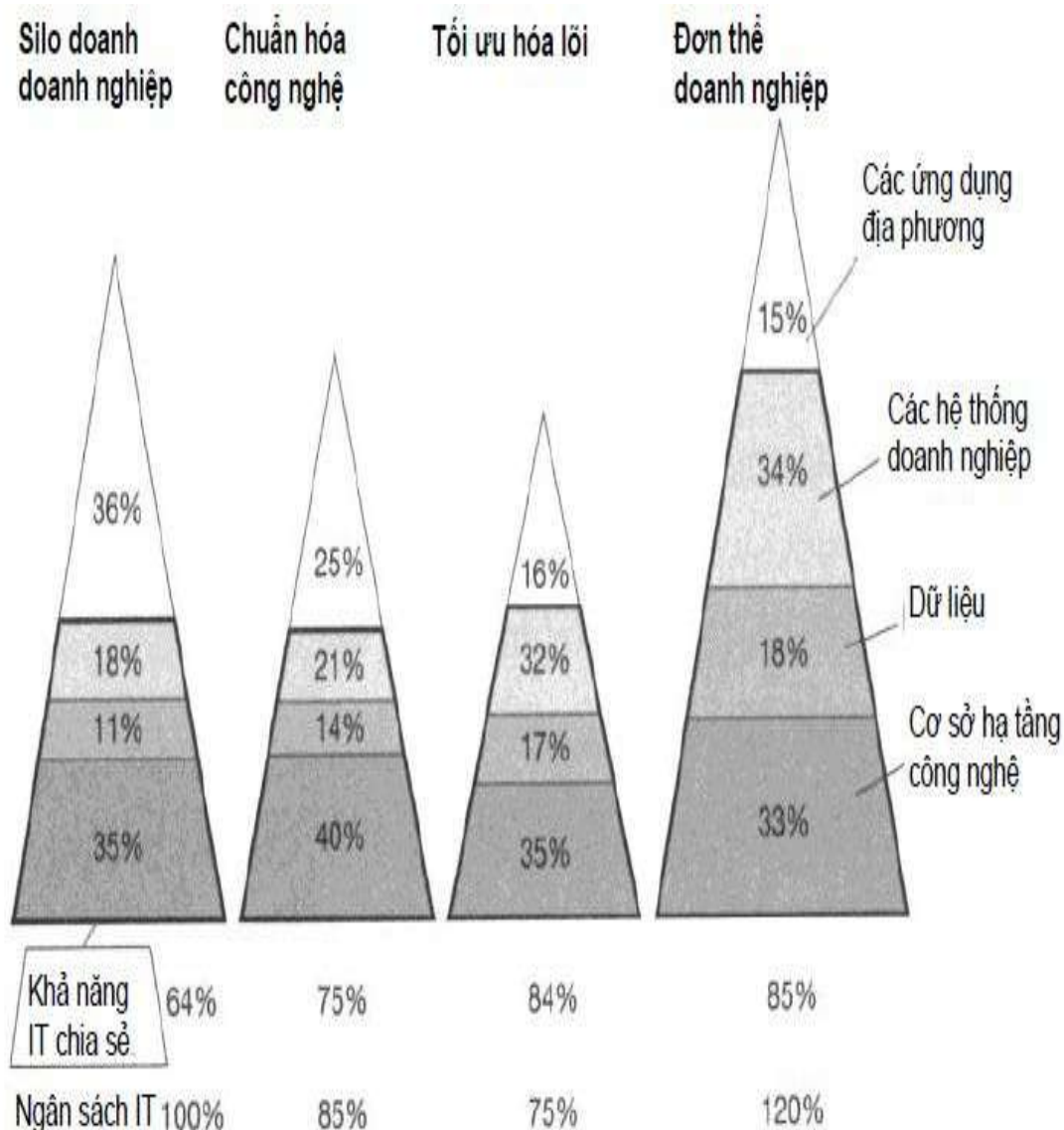
hoạt động thuê tống. Chúng tôi chỉ làm những cái cơ bản nhất, tích hợp các số cái kế toán và đảm bảo các hệ thống có thể tương tác được với nhau và sau đó thuê tống tiếp công ty khác. Từ năm 2000 trở đi, thị trường phát triển chậm lại. Chúng tôi đột ngột dừng hoạt động thuê tống và phải quay sang bảo vệ các tài khoản hiện có. Đây là lúc chúng tôi bắt đầu thấy những vấn đề mà hệ thống cũ để lại, những vấn đề của ngày hôm qua mà ngày hôm nay chúng tôi phải đối mặt.”

Khi kiến trúc doanh nghiệp thiết lập nguyên tắc cho các hệ thống và quy trình, doanh nghiệp phải bắt đầu quản lý các khoản chi phí lớn đến từ các silo. Doanh nghiệp có thể giảm ít nhất hai loại chi phí IT:

- *Chi phí đơn vị về hoạt động IT*: Chi phí thực tế của các dịch vụ, như cung cấp và hỗ trợ máy tính xách tay, dịch vụ hỗ trợ khách hàng, hoạt động của những ứng dụng, truy cập đến dữ liệu, khả năng của hệ thống và e mail. Khi kiến trúc trưởng thành, doanh nghiệp sẽ sử dụng các dịch vụ này ngày càng nhiều hơn nhưng chi phí đơn vị phải ngày càng giảm.
- *Chi phí bảo trì các ứng dụng*: Thời gian và tổng chi phí để thực hiện các thay đổi về các ứng dụng hiện có sao cho tương ứng với các thay đổi về công nghệ và kinh doanh.

Hình 5-1 cho thấy sức ảnh hưởng của việc thay đổi chi phí IT trung bình khi kiến trúc doanh nghiệp trưởng thành. Giai đoạn 2 có ảnh hưởng lớn nhất về mặt chi phí vì doanh nghiệp đi theo hướng tích hợp các trung tâm dữ liệu lại, làm giảm số lượng công nghệ đang được sử dụng và tiến hành chuẩn hóa để định hướng cho việc thiết kế nền tảng mới. Tính trung bình, các doanh nghiệp trong giai đoạn 2 có chi phí IT thấp hơn các doanh nghiệp trong giai đoạn 1 khoảng 15%. Các doanh nghiệp toàn cầu và các doanh nghiệp đã trải qua nhiều cuộc sáp nhập thường sẽ cắt giảm được nhiều chi phí hơn. Ví dụ, tại Celanese, một công ty hóa chất trị giá hơn 5 tỷ đô-la, đã chuẩn hóa công nghệ và giải quyết được những tác động tiêu cực về chi phí IT sau các vụ thuê tống và sáp nhập. CIO, Karl Wachs của công ty nhận xét: “Chúng tôi đã đi từ một môi trường hết sức đa dạng về hệ thống và quy trình sang một môi trường khác khá đồng nhất, và chúng tôi đã cắt giảm được 30-40% chi phí chỉ trong bốn năm. Hiện tại, chúng tôi đang cung cấp các dịch vụ tốt hơn.”

Hình 5-1 Hệ quả về chi phí khi kiến trúc trưởng thành



Ghi chú: Chúng tôi đã điều chỉnh ngân sách IT dựa vào sự khác nhau của mỗi ngành. Ngân sách dành cho ứng dụng silo được xem là cơ sở. Ngân sách trong các giai đoạn khác được tính theo phần trăm của ngân sách cơ sở. Chỉ có năm doanh nghiệp thuộc giai đoạn 4 nên dữ liệu trong giai đoạn này không hoàn toàn chính xác.

Như Hình 5-1 thể hiện, lý do chủ yếu làm giảm chi phí là các doanh nghiệp đã đầu tư nhiều hơn vào khả năng chia sẻ (thay vì vào các đơn vị kinh doanh cụ thể.) Khả năng IT chia sẻ – bao gồm cơ sở hạ tầng công nghệ, dữ liệu chung và các hệ thống doanh nghiệp – đã tăng từ 64% lên 75% khi doanh nghiệp chuyển từ giai đoạn 1 sang giai đoạn 2.

Khuynh hướng tăng cường khả năng IT chia sẻ tiếp tục diễn ra trong giai đoạn Tối ưu hóa lỗi, tăng lên tới 84% tổng giá trị các khoản đầu tư IT. Trong quá trình này, chi phí IT giảm thêm 10%; ngân sách IT của các doanh nghiệp trong giai đoạn 3 bằng 75% ngân sách trong

giai đoạn 1. Mặc dù các doanh nghiệp thường đầu tư mạnh trong giai đoạn 3 song khi tiến hành tích hợp và chuẩn hóa các quy trình kinh doanh, tính trung bình ngân sách IT lại giảm. Việc giảm đầu tư vào các bộ phận địa phương hay bộ phận chức năng cân bằng với việc tăng ngân sách trung tâm. Charlie Feld, cựu CIO của Delta Air Lines, giải thích hiện tượng này như sau: “Mặc dù chúng tôi đổ hàng trăm triệu đô-la vào cơ sở hạ tầng ... trước sau gì số tiền này cũng bị tiêu. Đây là một sai lầm mà nhiều người thường mắc phải. Khi tiền được đổ vào các bộ phận hay nhánh chức năng, tiền vẫn đang được tiêu. Chỉ có điều là người ta không nhận thấy việc đó mà thôi.”

Trong giai đoạn 4, mặc dù các doanh nghiệp vẫn tiếp tục đầu tư vào các khả năng IT chia sẻ, chi phí IT lại tăng ngược lại. Ngân sách IT của các doanh nghiệp trong giai đoạn 4 (theo một vài mẫu của chúng tôi) cao hơn giai đoạn 1 là 20% và hơn giai đoạn 3 là 45%. Có một vài lý do dẫn đến việc chi phí IT tăng trong giai đoạn Đơn thể doanh nghiệp. Chẳng hạn, các chi phí trước đây vẫn ẩn mình dưới ngân sách kinh doanh giờ có thể được chuyển sang chi phí IT trong giai đoạn 4 khi doanh nghiệp hình thành nên các mô-đun kinh doanh và phân bổ chi phí thực tế. Thêm vào đó, những người đi tiên phong trong giai đoạn này có thể phải chịu tổn kém hơn vì họ là người đi đầu. Tuy nhiên, lý do quan trọng nhất là doanh nghiệp đã tăng cường đầu tư vào công nghệ tiên tiến.

Các doanh nghiệp bước vào giai đoạn Đơn thể doanh nghiệp đã có được một nền tảng vận hành vững chắc. Họ đã số hóa các quy trình kinh doanh lõi và truy cập được các dữ liệu quan trọng về khách hàng và sản phẩm cần thiết để phát triển sản phẩm và dịch vụ mới. Họ đã bắt đầu thấy được các cơ hội mới để phát triển lõi. Các cơ hội có được từ IT đòi hỏi doanh nghiệp phải đầu tư về IT. Điều này làm tăng chi phí IT, song chúng lại tạo ra các cơ hội kinh doanh mới.

Tăng cường độ phản hồi IT

Trong một môi trường được chuẩn hóa, lãnh đạo IT và kinh doanh có ít lựa chọn về công nghệ và do đó tốn ít thời gian vào việc đưa ra các quyết định công nghệ hay đối phó với các vấn đề công nghệ đột xuất. Kết quả là thời gian phát triển, bao gồm cả thời gian chờ đợi và số giờ cần thiết để triển khai một hệ thống mới, sẽ giảm. Khi các doanh nghiệp mới thành lập, họ có thể nhanh chóng xây dựng các ứng dụng silo, nhưng khi các silo sinh sôi nảy nở, chúng sẽ kìm hãm

sự phát triển trong tương lai. Trong nghiên cứu của chúng tôi, khi chuyển sang giai đoạn 2 và sử dụng các nền tảng được chuẩn hóa hơn, lãnh đạo IT đã nhận thấy sự tiến bộ vượt bậc về thời gian phát triển.

Khi chuyển sang giai đoạn 3, sự tiến bộ trong độ phản hồi IT lại rất nhỏ. Nhiều doanh nghiệp triển khai các hệ thống doanh nghiệp quan trọng trong giai đoạn này. Các dự án rất lớn nhưng đa số các doanh nghiệp lại không nắm rõ về mặt kinh doanh lẫn IT trong các hệ thống này. Nhưng độ phản hồi IT tăng mạnh khi doanh nghiệp chuyển sang giai đoạn Đơn thể doanh nghiệp (trung bình tăng 37% so với giai đoạn 3). Trong khi giai đoạn 3 triển khai các dự án lớn, giai đoạn 4 tái sử dụng hoặc điều chỉnh lại các mô-đun nhỏ hơn. Theo định nghĩa, lợi ích cơ bản của giai đoạn trưởng thành thứ tư về kiến trúc là giảm thời gian phát triển. Hình 5-2 thể hiện đánh giá của các CIO về sức ảnh hưởng của kiến trúc trưởng thành lên độ phản hồi IT và các lợi ích khác.

Tăng cường quản lý rủi ro

“Dọn dẹp” cơ sở hạ tầng IT, dữ liệu chung và các ứng dụng doanh nghiệp sẽ tạo ra một môi trường dễ quản lý hơn. Việc này mang lại ít nhất ba lợi ích trong công tác quản lý rủi ro:

- *Giảm rủi ro trong kinh doanh:* khả năng mà các hệ thống có thể vận hành nhất quán và ổn định để phục vụ cho hoạt động kinh doanh
- *Tăng độ chịu đựng thảm họa:* khả năng giảm thiểu các mất mát trong kinh doanh khi xảy ra mất điện hay thiên tai
- *Giảm các vi phạm về bảo mật:* tránh vi-rút máy tính và các truy cập không được phép (bên trong lẫn bên ngoài doanh nghiệp) đến các dữ liệu mật và có tính riêng tư

Mặc dù kiến trúc doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến công tác quản lý rủi ro, ảnh hưởng này vẫn nhỏ hơn nhiều so với các lợi ích khác. Tuy nhiên, nếu các doanh nghiệp tập trung xây dựng công tác quản lý rủi ro vào thẳng kiến trúc doanh nghiệp của mình, sức tác động này sẽ rất lớn. Chẳng hạn, PFPC – công ty con của PNC Financial Services Group, cung cấp nhiều loại dịch vụ tài chính cho

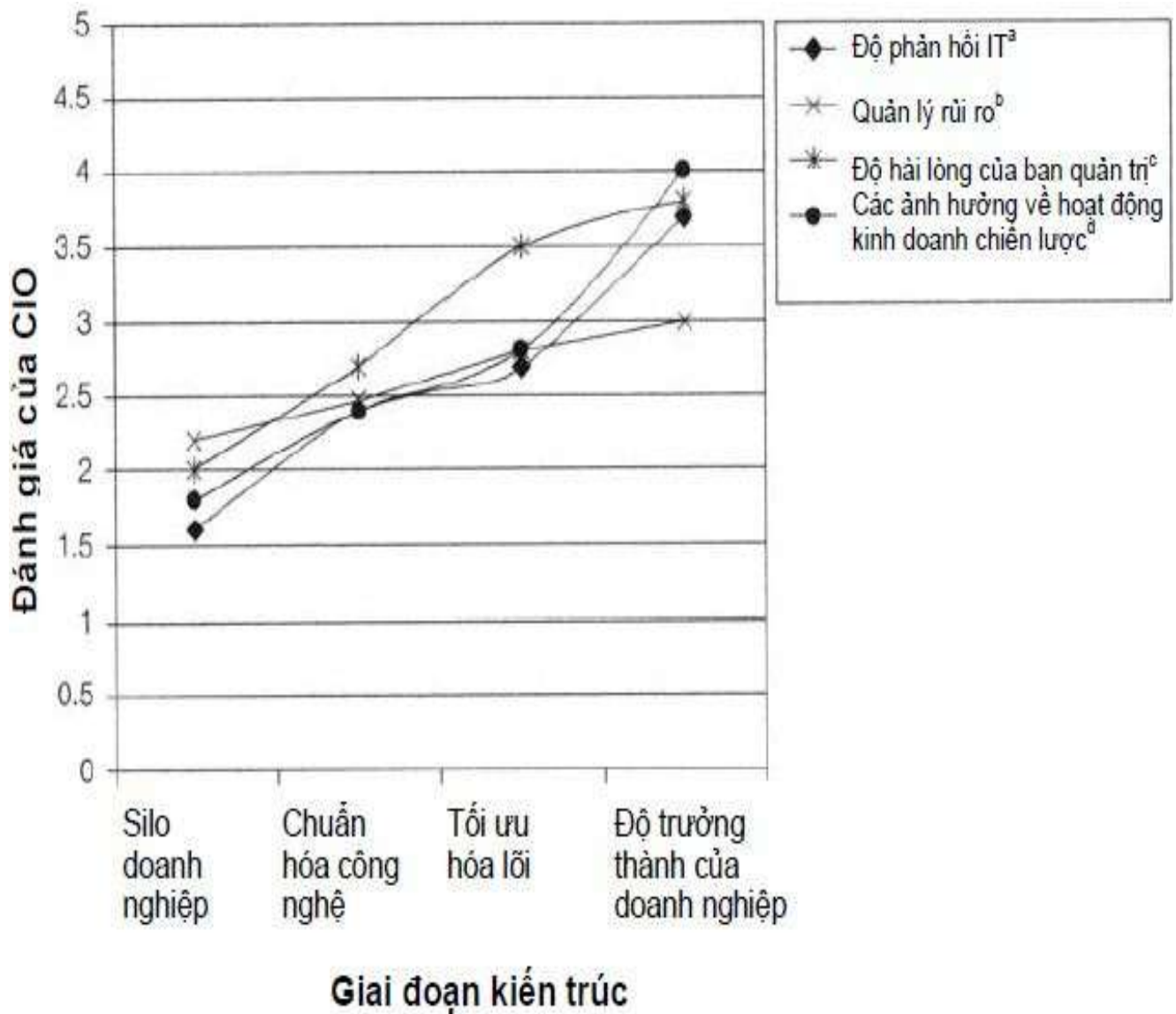
khách hàng doanh nghiệp – những người đòi hỏi dịch vụ phải rất ổn định và được bảo mật nghiêm ngặt. Khi Michael Harte trở thành CIO của công ty, PFPC kỳ vọng ông sẽ cắt giảm được chi phí và cải thiện chất lượng dịch vụ. Ông đã xác định rằng việc quản lý rủi ro sẽ là điểm mấu chốt để có thể hoàn thành nhiệm vụ: “Khi gia nhập công ty, tôi đã thấy ngay được nhu cầu cần phải định vị IT thành một trung tâm kinh doanh để giúp công ty thoát khỏi việc tập trung xử lý logistics và trở thành một tập đoàn đi đầu trong việc tích hợp các giải pháp cũng như sản phẩm công nghệ. Giai đoạn đầu của sự chuyển biến này là phải biến việc thiết lập các nguyên tắc quản lý rủi ro và cách điều hành thành nền tảng của sự thay đổi.”

Các nỗ lực về kiến trúc của PFPC xoay quanh đề xuất về Nền hệ thống doanh nghiệp toàn cầu (Global Enterprise Platform). Mục đích chủ yếu của đề xuất này là làm giảm số lượng công nghệ mà công ty sử dụng, tạo ra một cổng duy nhất để khách hàng truy cập vào các dịch vụ của PFPC và cấu trúc lại các ứng dụng.

Các nỗ lực ban đầu của đề xuất này đã thành công trong việc đưa PFPC đi hết giai đoạn 2. Chi phí IT giảm từ 32% xuống còn 24% tổng chi phí. Thêm vào đó, kiểm toán từ Cục Dự trữ Liên bang Mỹ cho thấy Harte đã cải tiến được khả năng quản lý rủi ro. Hiện nay, khi công ty đang tiến hành cải tiến quy trình kinh doanh và ứng dụng IT, Harte kỳ vọng nhiều cải tiến trong công tác quản lý rủi ro hơn.

Các sự kiện toàn cầu, từ các vụ tấn công khủng bố cho đến việc ban hành các điều luật – như Đạo luật Sarbanes-Oxley, có nhiều khả năng sẽ tập trung xem việc quản lý rủi ro như một hệ quả đánh giá độ trưởng thành về mặt kiến trúc của doanh nghiệp. Doanh nghiệp nào có kiến trúc trưởng thành hơn sẽ được định vị tốt hơn khi phải đối mặt với các yêu cầu mới về quản lý rủi ro.

Hình 5-2 Những lợi ích từ việc phát triển độ trưởng thành của kiến trúc doanh nghiệp



a. Thời gian phát triển

b. Rủi ro trong kinh doanh, vi phạm về bảo mật và độ chịu đựng thảm họa

c. Độ hài lòng của ban quản trị cấp cao và ban quản trị đơn vị kinh doanh

d. Hiệu quả hoạt động, mức thân thiết với khách hàng, quản lý sản phẩm, tính linh hoạt về chiến lược

Tăng cường độ hài lòng của ban quản trị

Độ hài lòng là một chuẩn đo hết sức chủ quan nhưng quan trọng

vì nó thúc đẩy doanh nghiệp cam kết thực hiện các biện pháp cải tiến về kiến trúc cũng như các thay đổi về mặt tổ chức mà những điều này gây ra. Điểm số đánh giá độ hài lòng cho thấy sự tin tưởng của các nhà quản lý kinh doanh vào khả năng bộ phận IT có thể mang lại giá trị kinh doanh:

- Độ hài lòng của ban quản trị cấp cao về IT sẽ phản ánh hoạt động của các lãnh đạo tập đoàn.
- Độ hài lòng của lãnh đạo đơn vị kinh doanh về IT sẽ phản ánh thái độ của các nhà quản lý về sức ảnh hưởng của IT trong kết quả kinh doanh tại địa phương (ví dụ như chi phí, giá trị kinh doanh, các mức độ dịch vụ, tính ổn định).

Sự hài lòng tăng nhanh theo từng giai đoạn kiến trúc. Mặc dù các thay đổi về tổ chức không mấy dễ chịu, các nhà quản lý cấp cao vẫn thấy rõ giá trị từ các lợi ích mà nó mang lại. Khi chuyển từ giai đoạn 1 sang giai đoạn 2, ban quản trị nhận thấy rằng chi phí IT tuy giảm nhưng lại luôn đi kèm với việc gia tăng độ phản hồi về IT cũng như chất lượng dịch vụ IT. Từ giai đoạn 2 sang giai đoạn 3, các nhà quản lý cấp cao liên quan chặt chẽ hơn đến việc liên kết IT với các định hướng chiến lược của doanh nghiệp. Jim Barrington, CIO của Novartis, công ty dược phẩm trị giá 28 tỷ đô-la, đã mô tả về những thay đổi trong cách doanh nghiệp trao đổi với IT như sau:

Tôi rất muốn tìm hiểu những vấn đề thật sự [của các nhà quản lý kinh doanh] trong kinh doanh là gì – cái gì tốt cho doanh nghiệp, cái gì không. Và sau đó, nhìn từ góc độ IT, có thể xem chúng ta làm được gì trong một số lĩnh vực nêu trên hay không – đặc biệt là các lĩnh vực không hoạt động tốt, hoặc để hiểu được ba động cơ chiến lược lớn nhất của họ. Trong lĩnh vực sức khỏe người tiêu dùng, cái cốt lõi là dịch vụ khách hàng. Vì thế, tôi muốn biết mọi thứ về dịch vụ khách hàng để có thể định hướng một số nhân viên trong IT tham gia xem xét ý nghĩa của nó đối với chúng tôi. Nó có đồng nghĩa với công nghệ? Với việc phải hiểu thêm về quy trình? Và tích hợp các hệ thống từ các đơn vị kinh doanh khác nhau lại? Doanh nghiệp cần thông tin gì để đẩy mạnh kinh doanh?

Độ hài lòng của ban quản trị tiếp tục gia tăng vào giai đoạn 4.

Điều lý tưởng nhất trong giai đoạn 4 là doanh nghiệp sẽ không còn sự khác biệt giữa IT và kinh doanh.

Tăng cường các kết quả kinh doanh chiến lược

Mặc dù những lợi ích đã vạch ra có thể tác động đến các điểm mấu chốt của doanh nghiệp, nhu cầu thuyết phục nhất phải có được kiến trúc doanh nghiệp là để thực hiện các mục tiêu kinh doanh chiến lược. Kiến trúc doanh nghiệp có thể mang lại bốn kết quả sau:

1. *Hoạt động hiệu quả hơn*: các hoạt động sẽ có chi phí thấp hơn, ổn định hơn, dễ dự đoán kết quả hơn – trong đó yếu tố chi phí là quan trọng nhất
2. *Thân thiết với khách hàng hơn*: dịch vụ khách hàng, độ phản ứng và quan hệ khách hàng được dựa vào việc hiểu rõ hơn về khách hàng
3. *Thường đi đầu trong các sản phẩm hơn*: trở thành công ty đầu tiên tung các sản phẩm và dịch vụ sáng tạo ra thị trường, thường là do việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm diễn ra nhanh và mang tính thương mại hóa hơn
4. *Linh hoạt hơn về chiến lược*: khả năng phản ứng nhanh khi đối thủ cạnh tranh đưa ra các đề xuất mới hay khi có các cơ hội mới trên thị trường

Các kết quả kinh doanh chiến lược tăng nhanh chóng từ giai đoạn 1 sang giai đoạn 2 và từ giai đoạn 3 sang giai đoạn 4. Từ giai đoạn 2 sang giai đoạn 3 ít có tác động hơn có lẽ là do ảnh hưởng của những thay đổi về tổ chức. Các nhà quản lý doanh nghiệp, như Dow Corning, nhận thấy rằng các hệ thống doanh nghiệp lớn đã gây ra một số khó khăn cho họ trước khi chúng bắt đầu mang lại các lợi ích có thể đo lường được về mặt IT và kinh doanh.

Lợi ích ở giai đoạn 4, thu được từ các khoản đầu tư IT tốn kém trước đây, thể hiện rõ trong tác động chiến lược của những đề xuất kiến trúc doanh nghiệp. Nhìn chung, các lãnh đạo đánh giá những lợi ích chiến lược trong giai đoạn 4 đã tăng 40% so với giai đoạn 3. Các lợi ích này đến từ việc có được một tập hợp các mô-đun được thiết kế hợp lý – chúng cung cấp một nền tảng vận hành và tính linh hoạt ở

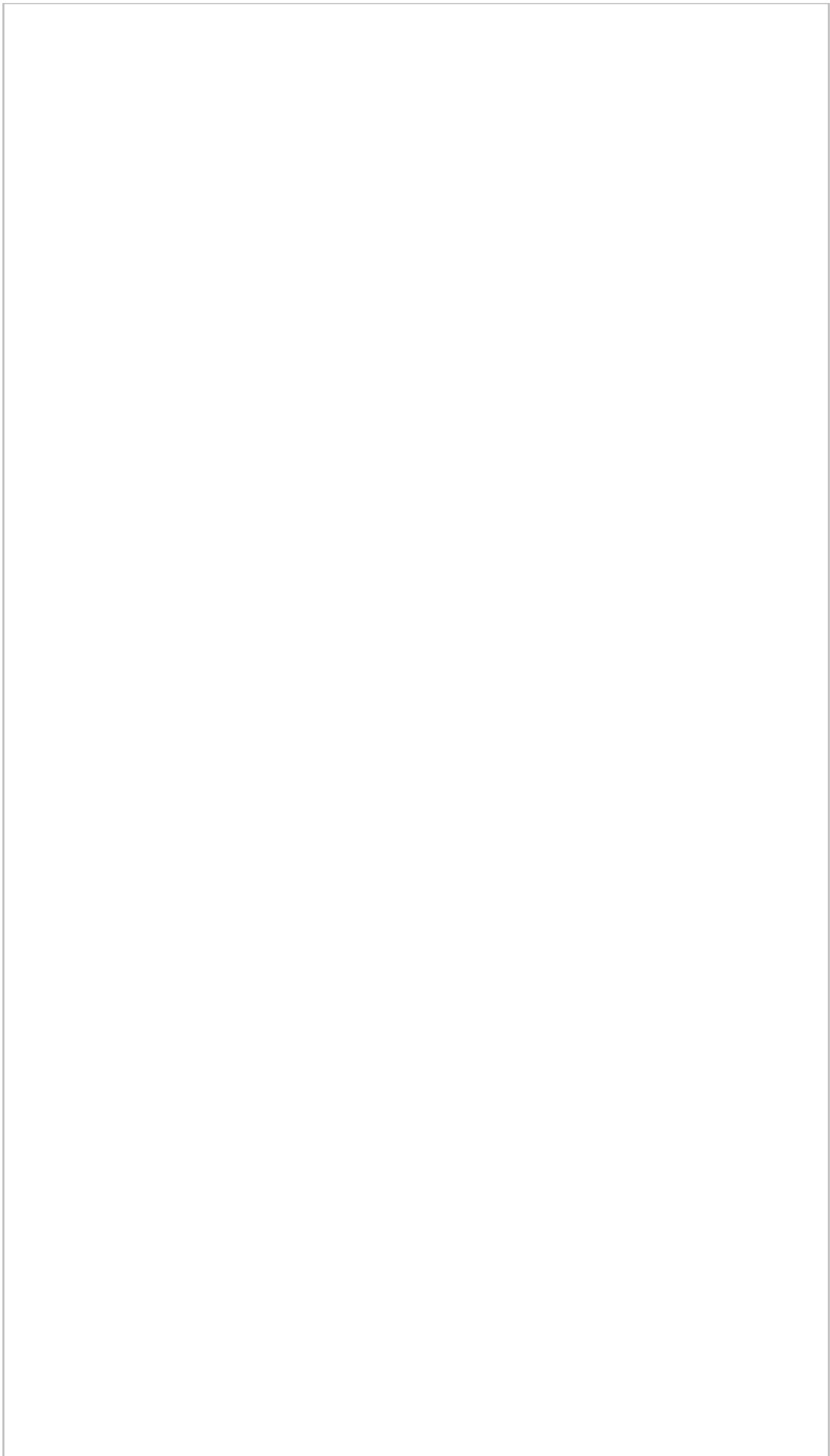
một mức cao hơn so với giai đoạn 3. Ví dụ, Citibank Asia Pacific đã phát triển một mô-đun xử lý thẻ tín dụng – mô-đun này giúp giảm 50% chi phí xử lý. Sau đó công ty sử dụng lại mô-đun này để nhanh chóng tiếp cận tới các thị trường mới tại châu Á và Đông Âu. Chương 8 sẽ cung cấp một số ví dụ cụ thể về cách UPS, 7-Eleven Japan, MetLife và CEMEX đã gặt hái lợi ích từ sự trưởng thành về kiến trúc doanh nghiệp.

Các hoạt động quản lý cần thiết để nhận ra giá trị từ kiến trúc trưởng thành

Việc gặt hái các lợi ích mong muốn của nền tảng vận hành không chỉ nhờ vào việc thay đổi mô hình đầu tư IT (như đã chỉ ra trong Chương 4), mà còn nhờ vào các hoạt động quản lý mới. Các hoạt động này đã chính thức hóa quá trình tìm hiểu tổ chức về cách tận dụng các khả năng IT và đưa những thay đổi vào quy trình kinh doanh. Các hoạt động này đóng vai trò chính thức (như kiến trúc sư của dự án, người chịu trách nhiệm về quy trình doanh nghiệp, ban chỉ đạo) và quản lý quy trình (như quy trình xử lý các ngoại lệ về kiến trúc, đánh giá nghiệm thu sau khi triển khai, chuẩn bị tình huống kinh doanh).

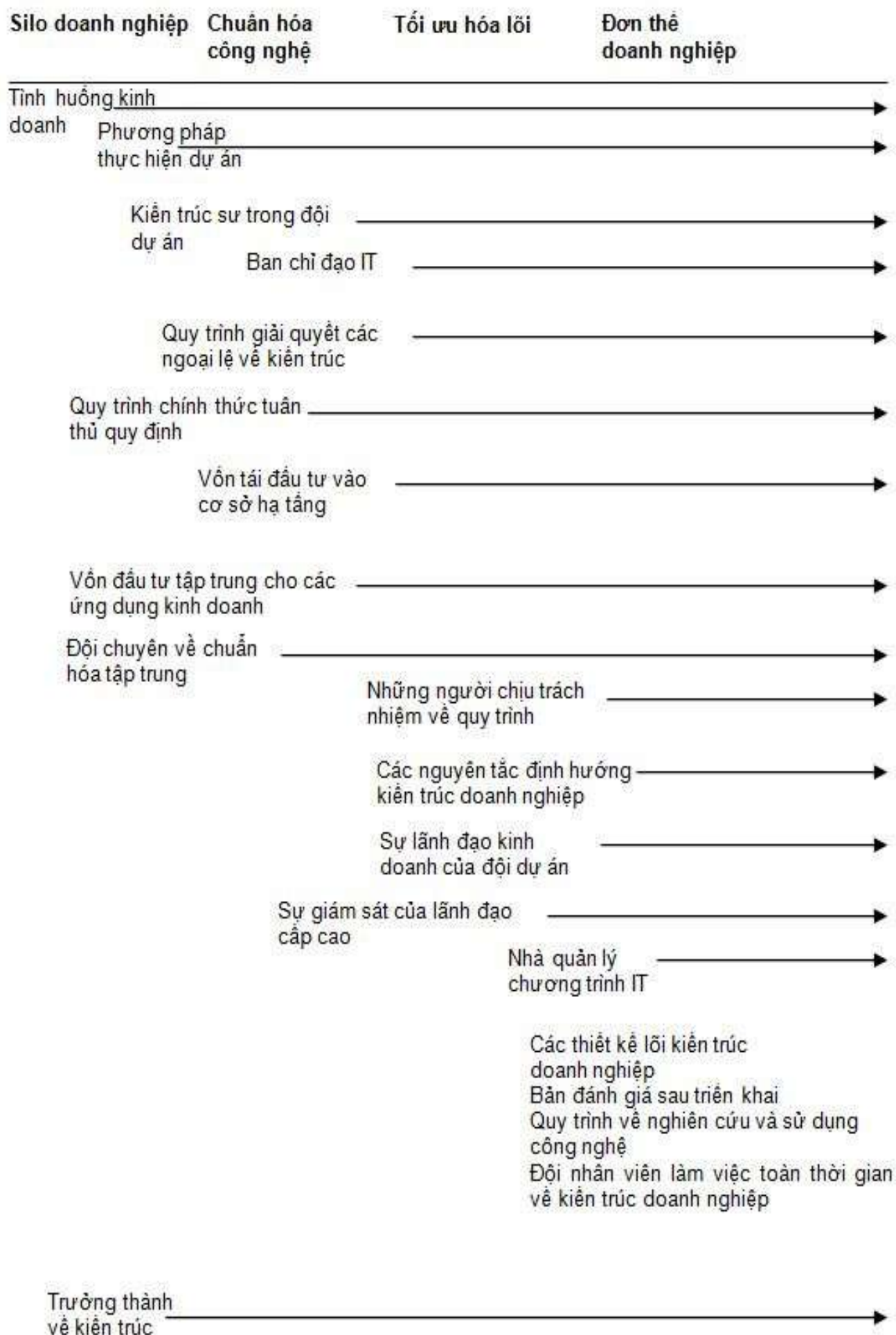
Nhiều hoạt động về kiến trúc được triển khai rộng nhưng ảnh hưởng của từng hoạt động lại khác hẳn nhau, tùy thuộc vào việc doanh nghiệp triển khai nó có hiệu quả hay không (Hình 5-3). Chẳng hạn, dưới 70% các doanh nghiệp đã lập nên các đội ngũ nhân viên làm việc toàn thời gian chuyên về kiến trúc doanh nghiệp và họ đánh giá cao đội ngũ này. Ngược lại, một số lượng tương tự các doanh nghiệp đã triển khai quy trình xử lý các ngoại lệ về kiến trúc, nhưng họ lại thấy rằng việc này kém hiệu quả hơn trong việc tạo ra giá trị cho doanh nghiệp.

Hình 5-3 Hoạt động quản lý kiến trúc doanh nghiệp



Tỷ lệ phần trăm của 103 hãng áp dụng hoạt động này Ghi chú: Điểm đánh giá thể hiện giá trị mà 103 CIO đã nhận xét là do các hoạt động trên đem lại.

Hình 5-4 Hoạt động quản lý kiến trúc đã phát triển như thế nào?



Các giai đoạn khác nhau đòi hỏi những yêu cầu khác nhau về quản lý, do đó một số hoạt động quản lý đóng vai trò rất quan trọng trong việc thu lợi từ các giai đoạn đầu, song một số hoạt động khác lại kém quan trọng – và thỉnh thoảng còn không cần thiết – cho đến khi doanh nghiệp bước vào những giai đoạn cuối. Hình 5-4 mô tả giai đoạn trong đó các hoạt động quản lý cơ bản trở nên quan trọng. Nhu cầu phải tăng cường hoạt động quản lý cho thấy việc trước hết xây dựng và sau đó tạo ra lợi nhuận từ nền tảng vận hành là hết sức quan trọng đối với quá trình tìm hiểu. Khi doanh nghiệp triển khai các hoạt động trong Hình 5-4, việc tìm hiểu về tổ chức sẽ chuẩn bị cho các quy trình thay đổi về tổ chức trong tương lai.

Hoạt động quản lý trong giai đoạn 1

Theo nghiên cứu của chúng tôi, chỉ có hai hoạt động chứng minh được nỗ lực của các doanh nghiệp đối với việc tạo ra giá trị từ giai đoạn Silo doanh nghiệp:

1. *Các tình huống kinh doanh*: những phân tích chính xác và có tính thuyết phục về chi phí và lợi nhuận mà việc thay đổi một quy trình kinh doanh hay công nghệ có khả năng đem lại
2. *Phương pháp chuẩn về dự án*: một phương pháp nhất quán và mang tính nguyên tắc trong việc chuyển một ý tưởng của dự án đã được phê duyệt thành một quy trình kinh doanh được cải tiến

Nghiên cứu cho thấy trong giai đoạn đầu, công tác điều hành IT hoặc sự thay đổi về mặt tổ chức là không thật sự cần thiết. Khi một đơn vị kinh doanh chịu trách nhiệm về các dự án IT của mình, những lãnh đạo giỏi sẽ thấy được dự án nào tạo ra giá trị. Do đó, việc chuẩn bị các tình huống kinh doanh và phương pháp dự án theo cách hợp lý không phải là quá khó – nhưng đối với nhiều doanh nghiệp, việc này đòi hỏi nhiều thời gian thực hành.

Thật không khôn ngoan chút nào khi chuyển sang giai đoạn 2 của kiến trúc trưởng thành mà chưa đưa được hai hoạt động kể trên vào doanh nghiệp. Hai hoạt động này giúp doanh nghiệp tạo ra giá trị trong giai đoạn 1, nhưng thực tế giá trị mà các hoạt động này mang lại sẽ tăng dần khi kiến trúc doanh nghiệp trưởng thành hơn. Doanh nghiệp không có các tình huống kinh doanh và phương pháp quản lý

dự án hợp lý cần có các hoạt động quản lý nói trên, đồng thời phải phát triển các hoạt động riêng của những giai đoạn sau.

Hoạt động quản lý trong giai đoạn 2

Giai đoạn 2 gặp nhiều thách thức hơn về mặt quản lý. Khi các doanh nghiệp chuẩn hóa công nghệ, các lãnh đạo đơn vị kinh doanh và đội ngũ viết phần mềm buộc phải tuân theo một số quy định mới. Khi đưa ra những quyết định IT, các lãnh đạo này cần phải bắt đầu nghĩ xem cái gì là tốt nhất cho doanh nghiệp chứ không dừng lại ở nhu cầu của từng đơn vị kinh doanh. Sự thay đổi trong cách suy nghĩ này ảnh hưởng tới cách doanh nghiệp đầu tư vào IT và các đề xuất để thay đổi quy trình kinh doanh, cũng như cách họ quản lý các công nghệ chuẩn đang được đưa vào.

Ba hoạt động quản lý quan trọng trong giai đoạn 2 tập trung vào việc đầu tư IT tập trung:

1. *Ban chỉ đạo IT*: một nhóm nhỏ các nhà quản lý chịu trách nhiệm quyết định mức ưu tiên về IT
2. *Đầu tư tập trung vào các ứng dụng doanh nghiệp*: việc phân bổ ngân sách vốn hỗ trợ cho hoạt động triển khai các chuẩn toàn doanh nghiệp
3. *Quy trình tái đầu tư vào cơ sở hạ tầng*: nguyên tắc phân bổ vốn cho các dự án thiên về việc loại bỏ công nghệ cũ và nâng cấp nền tảng công nghệ

Bốn hoạt động khác liên quan đến việc quản lý môi trường công nghệ chuẩn:

1. *Quy trình chính thức về việc tuân thủ kiến trúc*: quy trình đảm bảo rằng các dự án mới sử dụng công nghệ chuẩn
2. *Kiến trúc sư trong các đội dự án*: những người chịu trách nhiệm đảm bảo việc tuân theo các chuẩn công nghệ cũng như việc sử dụng các ngoại lệ khi cần thiết
3. *Quy trình về các ngoại lệ trong kiến trúc*: một quy trình chính thức để xác định khi nào thì các ngoại lệ sẽ làm tăng giá trị

4. *Đội ngũ chuyên về các chuẩn tại trung tâm*: các chuyên viên kỹ thuật chuyên xác định các chuẩn phù hợp và xác định khi nào cần loại bỏ hay nâng cấp các chuẩn đó

Bảy hoạt động quan trọng kể trên ở giai đoạn 2 phản ánh nhu cầu ngày càng cao trong việc phải đối mặt với những thách thức khi sử dụng IT đối với toàn doanh nghiệp, chứ không chỉ với một đơn vị kinh doanh hay một nhóm chức năng. Khi phối hợp với nhau, chúng sẽ đại diện cho sự khác biệt rõ rệt trong việc quản lý môi trường ở giai đoạn 2 so với giai đoạn 1. Chẳng hạn, năm 1996, một nhà sản xuất trị giá 5 tỷ đô-la nhận thấy rằng bộ phận IT của hãng đã chi khoảng 3,6% doanh số, so với con số trung bình của ngành là 2%. Để quản lý chi phí IT, ban quản trị đã ủng hộ việc chuyển đổi sang giai đoạn Chuẩn hóa công nghệ. CIO nhận thấy quyết định này đã dẫn đến một số thay đổi quan trọng: “Do đó, sau năm năm, chúng tôi đã loại bỏ hết phần IT đến từ các nhóm hay địa phương – hiện giờ, tất cả đều được báo cáo tập trung. Chúng tôi đã chuẩn hóa máy tính, chuẩn hóa dịch vụ mà chúng tôi cung cấp cũng như cách chúng tôi cung cấp, điều này làm thay đổi các nguyên tắc về phân bổ ngân sách và điều hành để có thể tập trung vào vài dự án có ảnh hưởng lớn, thay vì vào hàng nghìn dự án nhỏ như cách đã làm trước đây.”

Sau khi triển khai tất cả bảy hoạt động kể trên, ban quản trị đã tạo được những thói quen cho mình để dễ dàng chuyển đổi sang giai đoạn Tối ưu hóa lỗi. Năm 2001, khi chi phí IT ngang với chuẩn của ngành, hãng đã bắt đầu tiến hành triển khai hệ thống ERP. Năm 2004, ban quản trị đã tuyên bố rằng chính các quy trình kinh doanh cơ bản đã được chuẩn hóa toàn cầu và các nỗ lực chuyển mình của hãng đã giúp doanh thu hãng tăng thêm 18% và thu nhập kinh doanh tăng 52% so với năm 2003.

Hoạt động quản lý trong giai đoạn 3

Các hoạt động được triển khai trong giai đoạn 2 chưa đủ để giúp doanh nghiệp thành công trong giai đoạn 3. Rebecca Rhoads, phó chủ tịch và CIO của Raytheon, một tập đoàn hàng không vũ trụ quốc phòng trị giá 21 tỷ đô-la đã lớn mạnh từ những vụ sáp nhập với Texas Instruments, Hughes, General Dynamics và E-Systems. Bà giải thích rằng các hoạt động định hướng Raytheon sang giai đoạn Chuẩn hóa công nghệ sau các cuộc sáp nhập chỉ là bước đầu tiên trong quá trình tìm hiểu cách IT tạo ra giá trị:

Qua thời gian, công ty sẽ vươn ra khỏi mô hình điều hành đã từng giúp bạn thành công. Tôi đã mất một thời gian dài mới nhận ra được điều này vì chúng tôi đã từng tạo ra một mô hình điều hành hết sức hiệu quả – mọi người đều hết lòng vì nó. Chúng tôi có được sự đồng tâm hiệp lực, và đó chính là mô hình đã giúp chúng tôi tập hợp và hình thành nên công ty. Do đó, sau khi đã cắt giảm vài nghìn ứng dụng cũ, từ 150 hệ thống trả lương xuống chỉ còn duy nhất một, từ 28 hệ thống e-mail xuống còn một, chúng tôi đã giảm chi phí IT tới hơn 40%. Đây là việc chúng tôi cần phải làm trong suốt ba hay bốn năm đầu hình thành công ty, vì nếu công ty mẹ không có được sự đồng vận của các công ty được sáp nhập trong khoảng thời gian đó, bạn sẽ chẳng thể nào vươn lên được.

Các hoạt động quản lý trong giai đoạn 3 giúp các doanh nghiệp hiểu được nhu cầu cần phải chuẩn hóa và tích hợp quy trình cũng như điều chỉnh chúng cho phù hợp với các thay đổi về tổ chức đã tạo ra. Việc chuẩn hóa quy trình phụ thuộc vào ban quản trị cấp cao. Trong giai đoạn 3 có năm hoạt động quan trọng là:

1. *Những người chịu trách nhiệm về quy trình toàn doanh nghiệp:* những người chịu trách nhiệm, thiết kế và triển khai một hay nhiều quy trình toàn doanh nghiệp
2. *Một tuyên bố về các nguyên tắc định hướng kiến trúc doanh nghiệp:* các quyết định đầy khó khăn về cách doanh nghiệp sẽ sử dụng IT như thế nào (ví dụ: để phục vụ các yêu cầu khách hàng hay cắt giảm chi phí kinh doanh)
3. *Lãnh đạo kinh doanh của đội dự án:* các nhà quản lý cấp cao chịu trách nhiệm tạo ra các lợi ích và tham gia tích cực vào việc quản lý dự án
4. *Tầm nhìn của các lãnh đạo cấp cao về kiến trúc doanh nghiệp:* việc xem xét ở mức độ tổng quát các đề xuất về kiến trúc doanh nghiệp và đưa ra cơ chế khen thưởng phù hợp để khuyến khích việc triển khai chúng
5. *Các nhà quản lý chương trình IT:* những người phối hợp các hệ thống và dự án để vạch ra cách tích hợp cũng như làm giảm

những gì dư thừa

Rhoads nhận thấy rằng, theo sau những thành công trong việc cắt giảm chi phí, ban quản trị cấp cao Raytheon bắt đầu sử dụng các hoạt động quản lý thể hiện phương hướng kinh doanh và xác định các quy trình toàn công ty. Tại Raytheon, Rhoads nhận xét rằng các hoạt động này tập trung vào việc giúp công ty lớn mạnh:

Chúng tôi đã điều chỉnh mô hình điều hành, mô hình tài chính, các công cụ lên kế hoạch, tất cả mọi thứ xoay quanh việc tập hợp các hệ thống cũ lại với nhau và giảm chi phí. Chúng tôi đã thành công trong việc loại bỏ các hệ thống cũ và đưa vào các hệ thống phù hợp để công ty quản lý được vốn nhân lực và tài chính. Ngay sau đó, chúng tôi nhận thấy rằng khi đã thành công trong những hoạt động kể trên, chúng tôi không biết bước đi tiếp như thế nào – mô hình điều hành hiện tại không còn phù hợp nữa. Khi chúng tôi nhìn vào chiến lược phát triển và thực tế là chúng tôi đã phải bắt đầu tiến hành một số khoản đầu tư quan trọng, và ngay cả khi phải đầu tư mạnh, mô hình điều hành không hỗ trợ cho việc này.

Như tên gọi của nó, giai đoạn Tối ưu hóa lỗi liên quan đến việc phải số hóa các quy trình kinh doanh vào nền tảng vận hành. Các hoạt động quản lý quan trọng trong giai đoạn 3 đảm bảo rằng ban quản trị cấp cao đang xác định quy trình nào cần phải được đưa vào nền tảng và cho thấy phương hướng lãnh đạo tiếp theo để bảo vệ và phát triển các khả năng có được từ nền tảng này.

Hoạt động quản lý trong giai đoạn 4

Các doanh nghiệp trong giai đoạn 4 đã sử dụng IT thành thạo. Họ đã phát triển các quy trình kinh doanh có nguyên tắc và đang học cách xác định các thành phần quy trình chuẩn, cho phép họ linh hoạt hơn trong việc phản ứng lại với các cơ hội kinh doanh và nhu cầu khác nhau của khách hàng. Hoạt động quản lý quan trọng nhất trong giai đoạn này tập trung vào cách doanh nghiệp truyền tải mục tiêu về kiến trúc của mình và đánh giá các đề xuất dựa vào IT để thay đổi cách thức kinh doanh. Dưới đây là bốn hoạt động chủ yếu của giai đoạn 4:

1. *Thiết kế lỗi trong một trang*: một công cụ để trao đổi bức tranh

tổng quan về những yêu cầu chuẩn hóa và tích hợp

2. *Bản đánh giá nghiệm thu sau khi triển khai*: một quy trình chính thức để giữ lại và trao đổi các bài học rút ra từ mỗi dự án
3. *Quy trình chính thức trong việc nghiên cứu và triển khai*: một quy trình xác định các công nghệ mới có khả năng gây ảnh hưởng lớn đến doanh nghiệp
4. *Một đội ngũ làm việc toàn thời gian chuyên về kiến trúc doanh nghiệp*: các nhân viên IT chuyên tìm cách đưa các nhu cầu kinh doanh trước mắt vào tầm nhìn dài hạn của doanh nghiệp

Các hoạt động kể trên giúp doanh nghiệp nhanh chóng hiểu về vai trò của IT trong việc phát triển doanh nghiệp. BT, trước đây là British Telecom, một tập đoàn của Anh trị giá 18,6 tỷ Bảng, đang trong quá trình chuyển mình từ một công ty điện thoại sang làm một nhà cung cấp dịch vụ thông tin. Để hỗ trợ cho sự chuyển đổi này, BT đang nỗ lực đẩy nhanh quá trình tìm hiểu để nhanh chóng thu được lợi bằng cách triển khai các vòng đời dự án 90 ngày. Al-Noor Ramji, CIO của tập đoàn BT, đã mô tả quy trình đánh giá của công ty ở cuối mỗi giai đoạn như sau: “Cứ sau 90 ngày, mỗi chương trình IT lại phải tiến hành đánh giá nghiệm thu. Chúng tôi sử dụng bản đánh giá này để đảm bảo các chương trình đang thực hiện những gì chúng đã cam kết thực hiện; nếu không, bản đánh giá sẽ loại chúng ra. Điều quan trọng nhất là phải đo lường và sau đó kiểm định tất cả các chương trình cứ sau 90 ngày một lần. Đây là cách làm việc mới, nhưng chỉ sau vài vòng đời, mọi người đã làm quen với cách làm này.”

Như Ramji nhận xét, nhân viên đã quen với cách học hỏi này. Trên thực tế, vào giai đoạn 4, các doanh nghiệp đã học được cách “vắt cạn” những lợi ích mà các hoạt động trong giai đoạn 1 đem lại. Ví dụ, các bản đánh giá nghiệm thu cung cấp thông tin cho tình huống kinh doanh khi chúng đưa ra những bằng chứng về lợi ích thật sự thu được từ các dự án. Do đó, các doanh nghiệp có thể ước tính chính xác và hợp lý hơn về những lợi ích thu được trong các dự án được đề xuất khi doanh nghiệp bước dần qua những giai đoạn trưởng thành về kiến trúc.

Bài học từ các doanh nghiệp xuất sắc

Các doanh nghiệp lớn thu được lợi ích từ kiến trúc ở giai đoạn 4 đã triển khai hầu hết, nếu chưa phải là tất cả, những hoạt động trong Hình 5-4. Tất cả các hoạt động này làm cho các nỗ lực về kiến trúc doanh nghiệp có giá trị hơn, nhưng chúng không có tầm quan trọng như nhau. Các doanh nghiệp xuất sắc khác với số còn lại ở ba điểm: ban quản trị cấp cao can thiệp nhiều hơn vào các vấn đề về kiến trúc doanh nghiệp, nỗ lực lớn hơn trong việc xây dựng kiến trúc gắn với phương pháp dự án, và kiến trúc doanh nghiệp trưởng thành hơn (Bảng 5-1).

Bảng 5-1 Bài học đúc rút từ các doanh nghiệp xuất sắc

Đặc điểm	Hiệu quả chiến lược thấp (78 mẫu doanh nghiệp)	Hiệu quả chiến lược cao (25 mẫu doanh nghiệp)
Sự can thiệp từ ban quản trị cấp cao Ban quản trị cấp cao xác định rõ các yêu cầu kiến trúc Ban quản trị cấp cao giám sát các đề xuất kiến trúc Các nhà quản lý cấp cao có thể mô tả kiến trúc ở mức tổng quan	25% (doanh nghiệp) 45% (doanh nghiệp) 19% (nhà quản lý)	45% (doanh nghiệp) 60% (doanh nghiệp) 39% (nhà quản lý)
Kiến trúc được gắn với phương pháp dự án Đội dự án đã chỉ định các kiến trúc sư Dự án tùy thuộc vào bản đánh giá về kiến trúc	49% (dự án) 60% (dự án)	81% (dự án) 80% (dự án)
Giai đoạn giữa của trưởng thành kiến trúc (1-4)	2	3

Ghi chú: Hiệu quả chiến lược được đo bằng các kết quả chiến lược (hiệu quả hoạt động, độ thân thiết với khách hàng, cải tiến sản phẩm và tính linh hoạt chiến lược) của các đề xuất kiến trúc được điều chỉnh tùy theo mức quan trọng của chúng với từng

doanh nghiệp. 25% doanh nghiệp xuất sắc nhất về hiệu quả chiến lược đã đạt được lợi nhuận cao hơn so với lợi nhuận đã được điều chỉnh theo từng ngành.

Ban quản trị cấp cao can thiệp nhiều hơn

Các doanh nghiệp xuất sắc về hiệu quả chiến lược đã nhận được nhiều sự quan tâm hơn từ phía ban quản trị cấp cao trong việc hoạch định và triển khai kiến trúc doanh nghiệp. Chẳng hạn, hơn một nửa trong tổng số các doanh nghiệp xuất sắc được ban quản trị cấp cao xác định rõ ràng những yêu cầu về kiến trúc doanh nghiệp, còn với các doanh nghiệp khác tỷ lệ này là 1/4. Sự can thiệp của ban quản trị cấp cao không chỉ dừng ở giai đoạn lên kế hoạch. Những lãnh đạo cấp cao thuộc các doanh nghiệp xuất sắc có khả năng mô tả được kiến trúc doanh nghiệp của doanh nghiệp của họ cao gấp hai lần so với những doanh nghiệp khác. Và có cái nhìn bao quát về các đề xuất kiến trúc.

Trong các doanh nghiệp lớn, các nhà quản lý cấp cao cũng như tất cả các nhân viên rất dễ bị “ngộp thở” bởi hàng loạt vấn đề về IT và quy trình kinh doanh. Ramji đã trình bày cách BT tập trung vào các vấn đề ưu tiên như sau:

Khi tôi vào BT, công ty có khoảng 4.300 dự án đang được thực hiện. Tại bất kỳ thời điểm nào, mỗi người trung bình tham gia 5,3 dự án. Để làm việc có nguyên tắc và tập trung hơn, chúng tôi đã đưa ra mô hình ROI (lợi nhuận trên vốn đầu tư) và đưa tất cả các dự án vào đó. Kết quả là hiện tại chúng tôi có chưa đến 30 chương trình ... và mỗi chương trình đều được đánh giá dựa trên ROI. Nếu đó là một chương trình không mang lại ROI, CEO không được phép ký đồng ý. Hiện giờ, đây là nguyên tắc, và nó định hướng các cuộc thảo luận xoay quanh những vấn đề hợp lý hơn. Tại sao chúng ta lại triển khai dự án này mà không có ROI hay chữ ký của CEO? Chúng ta không nên triển khai chỉ vì ai đó đang mừng tượng về nó.

Cũng như nhiều doanh nghiệp khác có kiến trúc trưởng thành, BT đã giảm số lượng dự án mà nó triển khai vào cùng một thời gian. Nếu không, mỗi quan tâm của ban quản trị sẽ bị “loãng” do sa đà vào các

dự án ít quan trọng hơn. Việc dành thời gian tập trung vào một vài đề xuất sẽ làm tăng hiệu quả của những dự án quan trọng nhất.

Kiến trúc gắn với phương pháp dự án

Các doanh nghiệp nhận ra lợi ích chiến lược thu được từ kiến trúc doanh nghiệp đã thực hiện những phương pháp dự án nhấn mạnh vào tầm quan trọng của kiến trúc. Các doanh nghiệp thành công đã sử dụng những kiến trúc sư IT trong giai đoạn đầu về thiết kế dự án và thường yêu cầu các dự án trước hết phải được thẩm định về mặt kiến trúc. Trong các doanh nghiệp này, những kiến trúc sư IT có vai trò quan trọng trong việc triển khai dự án.

Chẳng hạn, tại một công ty dịch vụ tài chính, mỗi dự án đều có một kiến trúc sư IT. Kiến trúc sư này xem xét các yêu cầu và xác định các khả năng nào không phù hợp với chuẩn kiến trúc. Kiến trúc sư này được quyền quyết định xem cách nào sẽ hỗ trợ tốt nhất cho lợi ích công ty – nó buộc phải nhượng bộ về mặt chức năng để đảm bảo tính thống nhất về mặt kiến trúc, hay ngược lại, nó nên cho phép một ngoại lệ về các chuẩn để đáp ứng một nhu cầu kinh doanh đặc biệt nào đó. Cũng như tại nhiều doanh nghiệp đã thiết lập vai trò chủ đạo của kiến trúc sư IT trong các dự án kinh doanh, những kiến trúc sư của công ty này đồng thời đóng thêm vai trò thiết lập các chuẩn kiến trúc. Điều này cũng có nghĩa là họ phải xác định xem khi nào các chuẩn công nghệ trở nên lạc hậu. Họ phải xác định nhu cầu về các khả năng cơ sở hạ tầng mới và thiết lập một chuẩn trước khi dự án mới tự động chọn chuẩn đó. Gần đây, công ty này đã đưa ra một chuẩn về hệ thống tích hợp trả lời qua điện thoại, giúp một số đề xuất sắp tới không phải tự tìm kiếm giải pháp cho riêng mình.

Kiến trúc trưởng thành hơn

Khi kiến trúc doanh nghiệp trưởng thành, doanh nghiệp sẽ nhận được tác động chiến lược lớn hơn từ IT vì mối quan tâm của doanh nghiệp đã thay đổi từ chuẩn hóa công nghệ sang chuẩn hóa và tích hợp quy trình ứng dụng IT. Độ trưởng thành bao gồm việc chuyển đổi từ các hệ thống và nền tảng rời rạc như đĩa mì spaghetti sang các kiến trúc mô-đun phù hợp với mô hình kinh doanh “gắn là chạy.” Mỗi giai đoạn đều mang lại lợi ích cho doanh nghiệp, nhưng phải đến các giai đoạn sau thì doanh nghiệp mới có thể gặt hái lợi ích kinh doanh chiến lược. Do đó, không có gì lạ khi các doanh nghiệp xuất sắc đều có

kiến trúc trưởng thành hơn.

Vai trò của CIO ngày càng được tăng cường

Trong hầu hết các doanh nghiệp, CIO là nhân tố quyết định đối với các lợi ích mà kiến trúc doanh nghiệp mang lại. Khi các doanh nghiệp bước dần sang những giai đoạn kiến trúc, họ cần các kỹ năng của CIO và mô hình điều hành khác nhau. Brent Glendenning là CIO của bộ phận thang máy và thang cuốn của Schindler, nhà sản xuất trị giá 8,3 SFr [\(9\)](#) (khoảng 6,3 tỷ đô-la) đóng tại Ebikon, Thụy Sĩ. Ông đã lãnh đạo công ty đi từ giai đoạn Silo đến Chuẩn hóa công nghệ, sang Tối ưu hóa lỗi và bây giờ đang tiến đến giai đoạn Đơn thể doanh nghiệp. Ông là một trong số ít CIO mà chúng tôi nghiên cứu đã đưa công ty trải qua hơn một lần chuyển đổi. Ông mô tả vai trò của mình về mặt công nghệ khi dẫn dắt công ty đi từ giai đoạn 1 sang giai đoạn 2: “Vào đầu thập niên 1990, vai trò của CIO thiên về công nghệ. Các nhà quản lý IT của các quốc gia và chính bản thân tôi phải hiểu được công nghệ, giữ cho chúng chạy và quản lý các dự án theo chiều dọc. Chúng tôi thấy rằng việc chuẩn hóa về phần cứng là yếu tố quyết định thành công cho các hoạt động đang diễn ra và là tiền đề để bước sang giai đoạn Tối ưu hóa lỗi.”

Glendenning đã giới thiệu một số hoạt động quản lý chính trong giai đoạn 2 như sau:

Rất khó lựa chọn được những nền hệ thống phù hợp và thiết lập các chuẩn. Việc phối hợp tốt với bộ phận tài chính và thu mua là hết sức quan trọng để đảm bảo rằng các lợi ích mà môi trường chuẩn hóa mang lại không bị các vụ thu mua bất hợp lý phá hỏng. Việc thiết lập và triển khai các chuẩn là cơ hội để chúng tôi thành lập ban chỉ đạo IT tại từng quốc gia nhằm giải thích và thực hiện các quyết định IT. Ban chỉ đạo IT bao gồm chủ tịch công ty, các nhân vật chủ chốt về kinh doanh và nhà quản lý IT tại từng quốc gia. Sau khi đã triển khai các chuẩn, ban chỉ đạo này sẽ phát triển từ việc tuân thủ các chuẩn sang việc thiết lập chiến lược IT cũng như quyết định xem dự án và tài nguyên nào sẽ được ưu tiên.

Vào cuối thập niên 1990, Glendenning đã giúp công ty đánh giá nhu cầu cần phải tiến đến giai đoạn 3:

Việc chuẩn hóa các quy trình khó gấp ba, bốn lần việc chuẩn hóa phần cứng. Có ba giai đoạn tìm hiểu mà chúng tôi phải giúp các chủ tịch tại từng quốc gia vượt qua. Giai đoạn đầu tiên là “Liệu việc này có thành công không?” Quy trình chuẩn có thể hỗ trợ hoàn toàn nhu cầu của quốc gia hay không? Giai đoạn kế tiếp là “Việc này có ý nghĩa như thế nào đối với hoạt động kinh doanh của tôi?” Các đơn vị kinh doanh của tôi sẽ phải thay đổi cơ cấu, vai trò và cách thức làm việc như thế nào? Và cuối cùng, “Việc này có ý nghĩa như thế nào đối với tôi?” Công việc của một chủ tịch doanh nghiệp ở cấp quốc gia sẽ thay đổi như thế nào? Chỉ sau khi trả lời được các câu hỏi này thì họ mới đủ tin tưởng vào chúng tôi để cùng hợp sức thiết kế lại toàn bộ quy trình kinh doanh của họ, dựa trên các sản phẩm và quy trình chung của doanh nghiệp.

Glendenning nhận thấy ông đã phải thay đổi các kỹ năng của mình khi nỗ lực dẫn dắt doanh nghiệp thay đổi: “Để chuyển sang các quy trình chuẩn, bạn phải chiếm được lòng tin của lãnh đạo từng đơn vị kinh doanh và các lãnh đạo chủ chốt. Điều này chỉ có được nếu hiểu cách họ kinh doanh và có thể nói chuyện với bộ phận kinh doanh bằng ngôn ngữ của họ. Trước hết bạn phải là một nhà kinh doanh và sau đó mới là một chuyên gia công nghệ.”

Kinh nghiệm của Glendenning khá tiêu biểu cho các CIO khác trong khảo sát của chúng tôi. Mỗi bước chuyển đổi đòi hỏi các kỹ năng lãnh đạo mới như chúng tôi đã tóm tắt trong Bảng 5-2. Chúng tôi cũng nhận thấy rằng khi các kỹ năng này phát triển, chức danh của các CIO – theo khảo sát của chúng tôi, cũng thăng tiến theo. Tại các doanh nghiệp ở trong giai đoạn Silo, người đứng đầu IT chỉ có chức danh là CIO hay phó chủ tịch về IT. Tại các doanh nghiệp trong giai đoạn Chuẩn hóa công nghệ, 36% CIO có một chức danh thứ hai thiên về kinh doanh, như phó chủ tịch chiến lược hay phó chủ tịch về bộ phận thu mua. Tại các doanh nghiệp trong giai đoạn Tối ưu hóa lõi hay Đơn thể doanh nghiệp, 50% CIO có các chức danh thứ hai. Việc thăng tiến về chức danh này là dấu hiệu cho thấy sự phát triển về kỹ năng, kiến thức và trách nhiệm của các CIO trong doanh nghiệp.

Không có lý do nào mà một người, hay một nhóm cấp cao gồm hai hoặc ba nhà lãnh đạo, thiếu các kỹ năng nêu trong Bảng 5-2 lại có thể lãnh đạo doanh nghiệp vượt qua nhiều giai đoạn chuyển tiếp.

Nhưng để tuyển được một CIO phù hợp, doanh nghiệp phải hiểu được rằng về lâu dài, mô hình hoạt động và kiến trúc của họ sẽ đi về đâu.

Bảng 5-2 Khi kiến trúc doanh nghiệp trưởng thành, vai trò của CIO được tăng cường

	Silo doanh nghiệp	Chuẩn hóa công nghệ	Tối ưu hóa lõi/ Đơn thể doanh nghiệp
Kỹ năng chủ yếu của CIO	* Kiến thức về công nghệ để giúp đưa ra các quyết định về chuẩn * Khả năng triển khai phương pháp dự án theo chuẩn và có tầm nhìn bao quát * Khả năng đưa ra các tình huống kinh doanh cho việc chuẩn hóa	* Kiến thức chi tiết về các chức năng kinh doanh * Khả năng quản lý các nỗ lực thay đổi lớn về tổ chức * Có uy tín với những người đứng đầu đơn vị kinh doanh hay bộ phận * Khả năng quản lý chi phí tập trung * Hiểu được rằng kiến trúc sẽ tạo điều kiện cho hoạt động kinh doanh phát triển	* Khả năng hỗ trợ các biện pháp cải tiến có; được từ nền hệ thống mới * Kiến thức chi tiết về hoạt động kinh doanh lõi - có khả năng điều hành một đơn vị kinh doanh khi cần * Khả năng giao phó trách nhiệm của các quy trình cơ bản và mô-đun dữ liệu cho người khác mà vẫn theo chuẩn * Hiểu được các lợi ích chiến lược của kiến trúc
Báo cáo cho	CEO hay CFO	CEO	CEO
Tỷ lệ phần trăm lãnh đạo IT có; chức danh thứ hai ^(*)	0%	26%	50%

Chương 6 - Xây dựng nền tảng theo từng dự án

Vài năm trước, một người bạn của chúng tôi mời một nhà thiết kế nội thất đến tân trang lại phòng khách gia đình. Nhà thiết kế nói rằng khi thay đổi phòng khách thì phòng ăn kế bên cũng phải thay đổi theo, nếu không ngôi nhà sẽ không có một phong cách thống nhất. Không vấn đề gì! Nhưng rồi phong cách mới của phòng khách và phòng ăn đòi hỏi chủ nhà phải thay đổi cả cầu thang lên tầng hai. Dĩ nhiên, thảm trên cầu thang được mở rộng ra để trải hết tầng hai (và do có khuyến mãi khi mua số lượng nhiều), cuối cùng thảm trong cả căn nhà được thay. Nhưng thật không may, chủ nhà khó có thể cưỡng nổi những màu thảm mới bắt mắt. Điều đó có nghĩa là tường nhà và rèm cửa hiện tại không còn phù hợp nữa. Rốt cục là cả gia đình phải dọn ra ngoài ở sáu tuần để nhà thiết kế có thể thực hiện ý tưởng đó. Dĩ nhiên là kết quả cuối cùng thật tuyệt vời. Song quả thực, nó cũng rất tốn kém!

Các doanh nghiệp cũng có thể bị quyến rũ như vậy khi thiết kế nền tảng vận hành. Một khi có tầm nhìn rõ ràng, dễ thấy rằng cách nhanh nhất để xây dựng nền tảng mới là xóa bỏ các quy trình và hệ thống cũ – thường là về mặt chức năng. Trong giai đoạn khủng hoảng hay hỗn loạn, rất hợp lý khi các doanh nghiệp triển khai các dự án lớn để xây dựng một nền tảng mới. Doanh nghiệp có thể cần phải thay đổi nhanh chóng để vượt qua khủng hoảng. Nhưng sự thay đổi lớn lao như thế rất tốn kém và mạo hiểm, và trong một số trường hợp là quá tốn kém và quá mạo hiểm nếu doanh nghiệp phải thực hiện chúng vào cùng một lúc.

Việc triển khai các hệ thống lớn không được thành công lắm. Nhiều doanh nghiệp đã triển khai các hệ thống ERP tốn kém với kỳ vọng rằng các quy trình kinh doanh lõi của họ sẽ được tự động hóa vào trong nền tảng. Quy mô, độ phức tạp, chi phí và các bài học cần thiết đã khiến cho hơn 50% các dự án triển khai này thất bại, với hàng triệu đô-la và uy tín của ban quản trị bị cuốn đi.

Ngược lại với việc triển khai đồng loạt là xây dựng nền tảng theo từng dự án. Để làm được như vậy, mỗi dự án kinh doanh không chỉ

đáp ứng các mục tiêu kinh doanh trước mắt mà còn phải giúp triển khai (hay ít nhất là không hủy hoại) kiến trúc doanh nghiệp. Việc này có ít nhất ba ích lợi. Thứ nhất, nó đảm bảo rằng kiến trúc không phải là một tháp ngà trừu tượng về thế giới xung quanh mà là một mô hình hữu ích để tiến hành kinh doanh. Thứ hai, nó đảm bảo nền tảng vận hành sẽ ngày càng vững chắc khi doanh nghiệp và công nghệ phát triển. Cuối cùng, nó làm giảm chi phí rõ rệt nhờ vào việc phân bổ chi phí và rủi ro khi triển khai kiến trúc doanh nghiệp vào các dự án nhỏ và dễ quản lý hơn. Thông thường, nếu các giải pháp của dự án bám sát kiến trúc thì sẽ tiết kiệm chi phí hơn, đồng thời việc tuân theo thời gian, tiến độ triển khai kiến trúc doanh nghiệp là rất quan trọng.

Mô hình gắn kết IT

Xây dựng nền tảng theo từng dự án đòi hỏi các bên liên quan chính phải phối hợp với nhau trong việc thiết kế, triển khai và sử dụng các khả năng IT và quy trình kinh doanh mới – mô hình liên kết IT. Chúng tôi định nghĩa *mô hình liên kết IT* là hệ thống các nguyên tắc điều hành nhằm đảm bảo rằng các dự án kinh doanh và IT đều đạt được các mục tiêu ở cấp địa phương và cấp toàn doanh nghiệp. Mô hình liên kết IT tại các doanh nghiệp xuất sắc bao gồm ba thành phần:

1. *Điều hành IT trong toàn doanh nghiệp*: các quyền quyết định và mô hình chịu trách nhiệm để khuyến khích các hoạt động thích hợp khi sử dụng IT
2. *Quản lý dự án*: phương pháp dự án hiệu quả, với các giao phẩm rõ ràng và điểm kiểm tra thường xuyên
3. *Các nguyên tắc kết nối*: các quy trình và nhân tố quyết định để điều chỉnh việc khen thưởng và kết nối các hoạt động ở cấp dự án vào việc điều hành IT nói chung

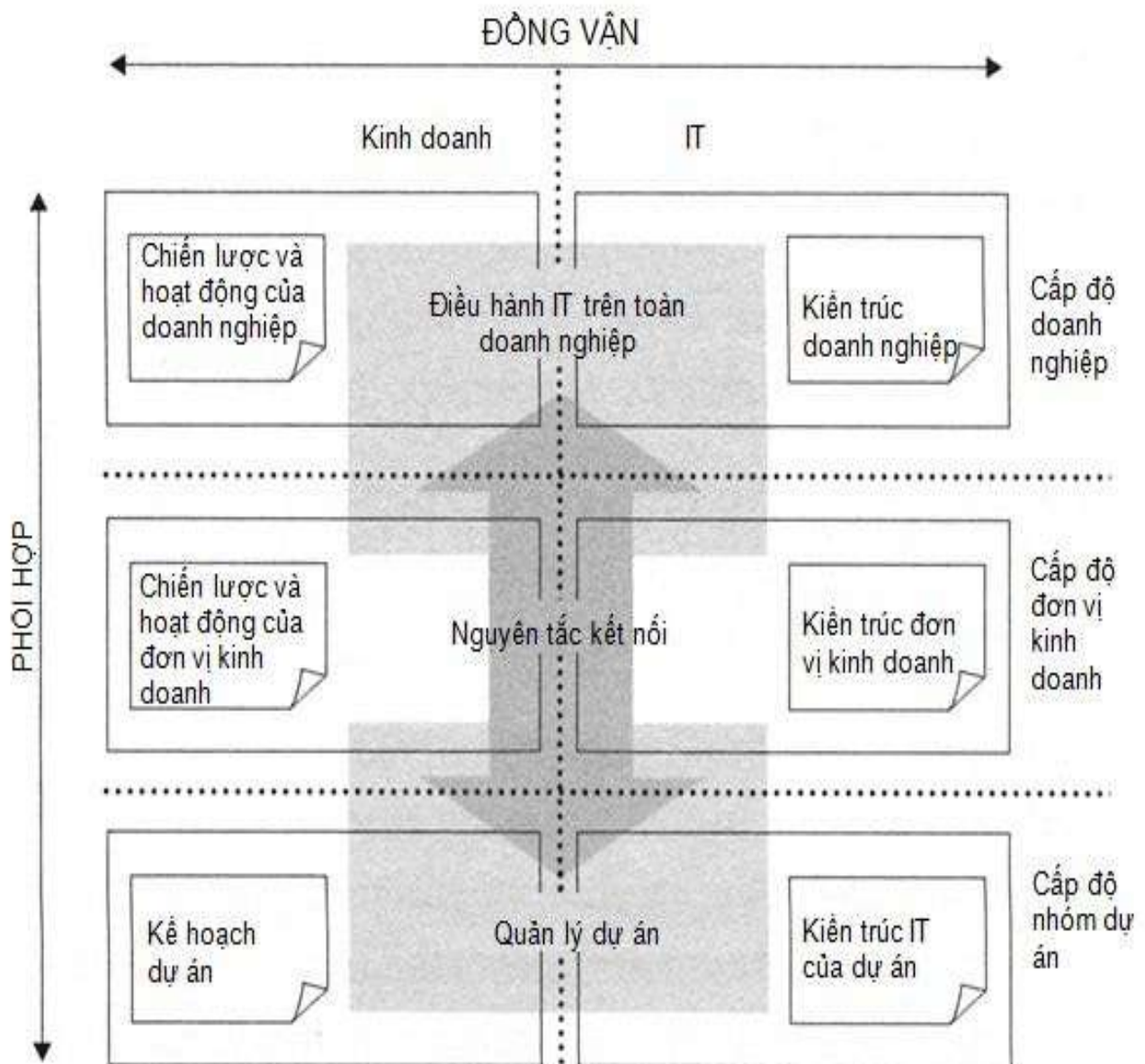
Trong các doanh nghiệp lớn, mô hình liên kết IT thường bao gồm sáu nhóm liên quan chính: ban quản trị toàn doanh nghiệp, ban quản trị đơn vị kinh doanh và ban quản lý dự án – với cả hai bên kinh doanh và IT của doanh nghiệp trong mỗi nhóm (xem Hình 6-1). Tầm nhìn, mục tiêu và lợi ích khác nhau của các nhóm này tạo ra hai thách thức về mặt phối hợp và đồng vận.

Tại cấp doanh nghiệp, các lãnh đạo cấp cao đưa ra phương

hướng, tạo môi trường thuận lợi và xây dựng chế độ khen thưởng phù hợp với mục tiêu toàn doanh nghiệp. Các lãnh đạo đơn vị kinh doanh tập trung vào hiệu suất của đơn vị kinh doanh. Các lãnh đạo dự án thường chỉ tập trung vào việc thực hiện dự án thành công, cố gắng giành giật tất cả tài nguyên mà họ có thể tìm thấy, van nài, vay mượn, thậm chí đánh cắp để làm xong việc.

Mô hình liên kết IT phối hợp các nhóm này ở ba cấp độ: doanh nghiệp, đơn vị kinh doanh và dự án. Việc điều hành IT thiết lập các mục tiêu khái quát và chế độ khen thưởng. Ban quản lý dự án đưa vào các công cụ và phương pháp tốt nhất với doanh nghiệp để quản lý tất cả các dự án lớn, đảm bảo chúng sẽ thành công ở cấp địa phương. Nguyên tắc kết nối đảm bảo rằng khi các dự án được triển khai, chúng sẽ phản ánh và cung cấp thông tin về mục tiêu và ưu tiên của tất cả các bên.

Hình 6-1 Mô hình liên kết IT



Thử thách thứ hai trong liên kết là việc đồng vận được những hoạt động IT và kinh doanh để đảm bảo các khoản đầu tư IT sẽ tạo ra giá trị. Trong một số doanh nghiệp xuất sắc, tính đồng vận giữa IT và kinh doanh được thấm sâu vào từng quy trình quản lý. Tuy nhiên, các nhà quản lý IT và kinh doanh thường có các ưu tiên trái ngược nhau và điều này dẫn đến những khác biệt không thể giải quyết được. Lãnh đạo IT tập trung vào việc cung cấp một môi trường IT có khả năng mạnh nhất và ít rủi ro nhất. Lãnh đạo kinh doanh lại muốn cắt giảm chi phí và nhanh chóng có được các giải pháp. Sự căng thẳng mang tính xây dựng giữa lãnh đạo IT và kinh doanh đã tạo ra nhiều hướng giải quyết hiệu quả cho sự khác biệt này. Mô hình liên kết IT giúp các lãnh đạo nhận ra và giải quyết những khác biệt của họ theo hướng tôn trọng các mục tiêu kinh doanh của toàn doanh nghiệp.

Mô hình liên kết phối hợp và đồng vận bằng cách kết nối việc điều hành IT và quản lý dự án. Nếu không có mô hình này, các lãnh đạo dự án sẽ vận hành một cách cô lập. Họ sẽ lựa chọn các giải pháp đáp ứng mục tiêu của dự án mà không quan tâm đến mục tiêu chung về chuẩn hóa và tích hợp của toàn doanh nghiệp, và do đó nền tảng vận hành sẽ chẳng thể phát triển. Trong chương này, chúng tôi sẽ mô tả thêm về các thành phần của một mô hình liên kết IT và đưa ra các ví dụ cho mỗi thành phần. Sau đó chúng tôi sẽ nêu một ví dụ cụ thể kết hợp cả ba thành phần này.

Điều hành IT

Điều hành IT là quyền quyết định và mô hình chịu trách nhiệm để khuyến khích các hoạt động thích hợp khi sử dụng IT. Điều hành IT phản ánh các nguyên tắc điều hành rộng hơn của toàn doanh nghiệp nhưng vẫn tập trung vào việc quản lý và sử dụng IT để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. Không nên xem xét điều hành IT một cách riêng biệt vì nó liên quan đến các tài sản quan trọng khác của doanh nghiệp (như tài sản tài chính, nhân lực, phương pháp/trí tuệ, vật chất và mối quan hệ). Do đó, điều hành IT có thể chia sẻ các cơ chế, như hội đồng cấp cao và các quy trình ngân sách, với các quy trình điều hành tài sản khác; bằng cách này nó đồng vận các quy trình ra quyết định cho toàn doanh nghiệp lại với nhau.

Điều hành IT bao gồm năm vấn đề chính liên quan đến việc quản lý và sử dụng IT trong doanh nghiệp, tất cả đều được mô hình hoạt động thúc đẩy:

1. *Các nguyên tắc IT*: các quyết định cấp cao về vai trò chiến lược của IT trong kinh doanh
2. *Kiến trúc doanh nghiệp*: tính logic tổ chức của các quy trình kinh doanh và hạ tầng cơ sở IT
3. *Cơ sở hạ tầng IT*: các dịch vụ IT được chia sẻ và phối hợp tập trung, cung cấp một phần nền tảng vận hành
4. *Nhu cầu ứng dụng kinh doanh*: các yêu cầu kinh doanh trong việc mua hay tự phát triển các ứng dụng IT có thể sử dụng hoặc xây dựng nền tảng vận hành

5. *Đầu tư và cấp vốn*: các quyết định về việc phải đầu tư bao nhiêu tiền và đầu tư vào đâu trong IT, bao gồm cả việc phê chuẩn dự án và các phương pháp chứng minh

Bảng 6-1 Các vấn đề quan trọng trong mỗi quyết định IT

Các nguyên tắc IT	* Mô hình hoạt động thể hiện như thế nào qua các nguyên tắc định hướng quyết định IT? * IT có vai trò gì trong mô hình hoạt động? * Các hoạt động IT thích hợp là gì? * Vốn đầu tư cho IT sẽ được lấy từ đâu: doanh nghiệp hay đơn vị kinh doanh?
Kiến trúc doanh nghiệp	* Các quy trình kinh doanh lõi của doanh nghiệp là gì? Chúng liên quan với nhau như thế nào? * Thông tin nào tác động đến các quy trình lõi? Thông tin đó có buộc phải được tích hợp hay không? * Các khả năng công nghệ nào cần phải được chuẩn hóa để hỗ trợ IT hiệu quả và tạo thuận lợi cho việc chuẩn hóa và tích hợp các quy trình? * Các hoạt động nào cần phải được chuẩn hóa trên toàn doanh nghiệp để hỗ trợ cho việc tích hợp dữ liệu? * Các lựa chọn công nghệ nào sẽ định hướng cho các đề xuất IT?
Cơ sở hạ tầng IT	* Dịch vụ cơ sở hạ tầng nào quan trọng nhất đối với một mô hình hoạt động thành công của doanh nghiệp? * Các dịch vụ cơ sở hạ tầng nào cần được triển khai trong toàn doanh nghiệp? * Các yêu cầu về mức độ dịch vụ ra sao? * Các dịch vụ cơ sở hạ tầng sẽ được tính giá như thế nào? * Kế hoạch để luôn cập nhật công nghệ cơ bản như thế nào? * Các dịch vụ cơ sở hạ tầng nào nên được thuê ngoài?
Nhu cầu ứng dụng kinh doanh	* Các ứng dụng kinh doanh mới mang lại những cơ hội nào trên thị trường và về quy trình kinh doanh? * Các yêu cầu kinh doanh có thể được xem xét như thế nào theo chuẩn kiến trúc? * Khi nào thì nhu cầu kinh doanh có thể biện hộ cho một ngoại lệ về kiến trúc? * Ai chịu trách nhiệm về kết quả của mỗi dự án và tạo ra những thay đổi về tổ chức để đảm bảo giá trị? * Chúng ta cần tiến hành các thử nghiệm chiến lược nào? Chúng ta đo độ thành công như thế nào?
Đầu tư IT và mức	* Các thay đổi hay cải tiến nào về mặt quy trình mang tính chiến lược nhất đối với doanh nghiệp? * Danh mục đầu tư IT được phân bổ như thế nào? Sự phân bổ này có phù hợp với mục tiêu của doanh nghiệp không?

**và mức
ưu tiên**

có phù hợp với mục tiêu của doanh nghiệp không?

* Tầm quan trọng tương đối giữa đầu tư cho toàn doanh nghiệp và đơn vị kinh doanh là như thế nào? Hoạt động đầu tư hiện tại có phản ánh được tầm quan trọng tương đối này không?

* Các dự án từ trên xuống và từ dưới lên phải được điều chỉnh như thế nào để cân bằng được giữa chuẩn hóa và cải tiến?

Mỗi quyết định nêu trên có thể được các nhà quản lý tập đoàn, đơn vị kinh doanh, hay bộ phận chức năng – hay một nhóm những người này – đưa ra và được định hướng bằng mô hình hoạt động. Do đó, bước đầu tiên trong việc thiết lập quyền điều hành IT là quyết định xem ai là người đưa ra quyết định và chịu trách nhiệm trong mỗi lĩnh vực (tham khảo một số câu hỏi mẫu dành cho mỗi lĩnh vực ở Bảng 6-1).

Mỗi doanh nghiệp đều phải đưa ra các quyết định IT, nhưng lại khác hẳn nhau về độ thận trọng trong cách mà họ xác định trách nhiệm cũng như tính nghiêm túc khi chính thức hóa và trao đổi các quy trình đưa ra quyết định. Nếu không có sự điều hành chính thức về IT, mỗi nhà quản lý sẽ phải giải quyết các vấn đề một cách cô lập khi chúng xảy ra. Các hoạt động riêng lẻ này có thể đối chọi với nhau và dẫn đến việc thiếu sự đồng vận và phối hợp. Chẳng hạn, CIO của một hãng vận tải quốc tế được giao nhiệm vụ phải cắt giảm chi phí IT. CIO này giới thiệu một hệ thống về charge-back⁽¹⁰⁾ để cắt giảm nhu cầu về các dịch vụ IT. Không hài lòng với hệ thống mới này, lãnh đạo các đơn vị kinh doanh tự thuê các chuyên viên kỹ thuật địa phương để cung cấp dịch vụ. Các chuyên viên kỹ thuật mới này không được đề cập trong ngân sách IT của hãng, vậy nên có vẻ như CIO đã đạt được mục tiêu của mình. Tuy nhiên, thực tế số nhân viên mới trong các đơn vị kinh doanh lại làm gia tăng, chứ không phải cắt giảm chi phí IT cho hãng. Tệ hơn nữa, nhân viên tại các đơn vị kinh doanh phát triển các dịch vụ địa phương gây ảnh hưởng đến tính thống nhất của kiến trúc doanh nghiệp, làm giảm chất lượng dịch vụ khi khách hàng làm việc với nhiều hơn một đơn vị kinh doanh.

Ngược lại, khi các lãnh đạo cấp cao UNICEF nhận thấy rằng IT ngày càng đóng vai trò chiến lược quan trọng hơn (và tốn kém hơn) trong việc cho phép tổ chức thực thi sứ mệnh mang lại các dịch vụ cho trẻ em, ban quản trị cấp cao đã xác định vai trò của IT trong tổ chức, quyết định mức ưu tiên cho từng dự án và các cấp độ đầu tư, xác định rõ nhu cầu của các dịch vụ chia sẻ, đồng thời thiết lập các yêu cầu chuẩn hóa và tích hợp cho toàn tổ chức. Các lãnh đạo này yêu

cầu các nhà quản lý bộ phận chịu trách nhiệm triển khai các hệ thống toàn cầu, còn CIO chịu trách nhiệm cung cấp các dịch vụ cơ sở hạ tầng chính và phối hợp việc sử dụng IT trong toàn tổ chức. Trong những năm qua, IT đã thay đổi hẳn cách thức hoạt động của UNICEF. Andre Spatz, CIO của UNICEF, giải thích:

Với tư cách CIO, tôi đã đầu tư rất nhiều thời gian vào việc điều hành ở tất cả các cấp, đào tạo, hướng dẫn và vận động hành lang. Trong một tổ chức quốc tế, việc điều hành là cả một thử thách. Chúng tôi phải đối mặt với nhiều áp lực nặng nề, các văn phòng đặt tại các vùng miền hoặc mỗi quốc gia luôn yêu cầu quyền tự quyết. Khả năng lãnh đạo của CIO trong một tổ chức quốc tế không chỉ là đưa ra mệnh lệnh và thực thi nó. Chúng tôi cần phải liên tục trao thêm quyền cho các cá nhân với tầm nhìn và chiến lược thực thi, cũng như định vị các yếu tố điều hành theo một khuôn khổ quốc tế. Một phần vai trò của tôi là phải đảm bảo rằng trung tâm không nắm giữ quá nhiều thứ và giúp tổ chức IT của chúng tôi có thể thích nghi với các môi trường văn hóa khác nhau tại nơi chúng tôi đang làm việc.

Các doanh nghiệp điều hành IT hiệu quả thu được lợi nhuận cao hơn 20% so với các doanh nghiệp khác có cùng chiến lược. Nhưng tại một số doanh nghiệp, điều hành IT còn là một điều khá bí ẩn đối với nhiều người ra quyết định. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy, trung bình chỉ có 38% lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp biết rõ cách thức IT được điều hành. Nhận thức của ban quản trị cấp cao về các quy trình điều hành IT được xem là chỉ báo tốt nhất về hiệu quả điều hành. Có tới 80% lãnh đạo cấp cao tại các doanh nghiệp xuất sắc nắm rõ cách thức IT được điều hành.

Trong nghiên cứu tại hơn 300 doanh nghiệp trên khắp thế giới, chúng tôi đã không xác định được một công thức lý tưởng nhất và duy nhất để điều hành IT. Tuy nhiên, có một điều rõ ràng là việc điều hành hiệu quả không phải do ngẫu nhiên. Các doanh nghiệp xuất sắc đã cẩn trọng thiết lập quyền điều hành, đồng thời lãnh đạo của các doanh nghiệp này đưa ra các quyết định mỗi ngày để hiện thực hóa quyền đó.

Quản lý dự án

Quản lý dự án đã trở thành năng lực quan trọng trong nhiều, nếu không nói là hầu hết, các doanh nghiệp. Ngày càng nhiều doanh nghiệp tuân theo các phương pháp dự án chuẩn – phương pháp do doanh nghiệp tự phát triển hoặc do ngành phát triển. Một phương pháp dự án tốt sẽ có các bước quy trình được xác định rõ ràng với các giao phẩm cần được đánh giá tại các điểm kiểm tra thường xuyên, thường gọi là “cổng”. Nhiều doanh nghiệp đã thiết lập các chuẩn đo để đánh giá hiệu quả của dự án và tiến hành đánh giá nghiệm thu dự án để nâng cao kỹ năng quản lý dự án và phương pháp của doanh nghiệp.

Trong một thời gian dài, các dự án liên quan đến IT đã được định hướng bằng vòng đời dự án. Các phiên bản khác nhau của vòng đời dự án có từ bốn đến tám giai đoạn (ví dụ: đề xuất, yêu cầu, xác định, phát triển, triển khai và quản lý thay đổi), mỗi giai đoạn có một tập hợp các mục tiêu, giao phẩm và chuẩn đo rõ ràng. Một phương pháp dự án tốt thiết lập một tập hợp các cổng để xem xét tiến độ cũng như đánh giá khả năng dự án đạt được mục tiêu của mình. Doanh nghiệp có thể có tới 12-15 cổng trong một dự án. Các quy trình dự án có nguyên tắc là điều kiện cần thiết để có được một mối liên kết tốt. Chúng đảm bảo rằng tất cả các dự án đều thực hiện một số hoạt động nhất định tại những thời điểm nhất định.

Ít doanh nghiệp nào có thể tích hợp được việc điều hành dự án vào cấu trúc của mình như tập đoàn Raytheon của Mỹ. Raytheon có 80.000 nhân viên trên khắp thế giới với khoảng 80% doanh thu từ chính phủ hoặc quốc phòng. Raytheon cũng cung cấp và quản lý gần như tất cả các hệ thống kiểm soát không lưu trên toàn thế giới. Khoảng 30-40% doanh thu của Raytheon đến từ nước ngoài. Khách hàng của công ty thường là những người mặc đồng phục (như bộ đội, phi công). Để có thể quản lý một lượng lớn các chương trình bên trong 7 đơn vị kinh doanh bán tự quản của mình, công ty đã phát triển một phương pháp duy nhất cho tất cả các dự án. Rebecca Rhoads, phó chủ tịch kiêm CIO của công ty, giải thích:

Khi có 8.000 chương trình, bạn sẽ nhanh chóng phát triển một mô hình điều hành có thể quản lý các trường hợp ngoại lệ. Và không được có lỗi trong khi vận hành. Nhưng nếu phải xem xét 8.000 chương trình mỗi tháng để đảm bảo rằng bạn vẫn ổn và đang vận hành bình thường thì khi chưa làm xong, tháng kế tiếp

đã bắt đầu. Vì vậy, chúng tôi có một mô hình điều hành và một cơ cấu xem xét các chương trình khi có ngoại lệ. Chúng tôi có các phiếu ghi điểm và chuẩn đo, cũng như không bao giờ đi sâu vào chi tiết các chương trình trừ khi chúng gây ra một số ngoại lệ trên phiếu ghi điểm.

Hình 6-2 đưa ra một bản giản lược của hệ thống phát triển sản phẩm tích hợp – một quy trình gồm nhiều cổng để quản lý dự án tại Raytheon. Quy trình này được dùng để phát triển bất kỳ giải pháp nào, dù lớn hay nhỏ, về phần cứng, phần mềm hay tích hợp. Mỗi dự án đều được bắt đầu bằng một quy trình đấu thầu và kết thúc ở cổng 10 – bước đánh giá tính sẵn sàng – sau đó Raytheon sẵn sàng để đưa dự án vào hoạt động. Cổng 11 là đánh giá nghiệm thu sau khi triển khai. Các cổng phía trên ở Hình 6-2 được dùng để điều hành tất cả các dự án tại Raytheon. Các ô vuông trong hình là các đánh giá về IT tại mỗi cổng của quy trình. Bên dưới các ô vuông là các ban chỉ đạo và các quy trình theo dõi dự án từ góc nhìn của bên kinh doanh lẫn bên IT.

Để điều hành dự án IT, Raytheon đã dựa trên thế mạnh của công ty – khả năng quản lý 8.000 dự án. Tại mỗi cổng, dự án nào cũng phải trải qua một loạt các đánh giá về kinh doanh và IT. Ví dụ, việc bắt đầu dự án diễn ra tại cổng 5, với đánh giá khi bắt đầu và đòi hỏi văn phòng quản lý chương trình, hội đồng kiến trúc và chuẩn phê duyệt. Việc tích hợp hoạt động quản lý dự án IT vào hoạt động quản lý dự án kinh doanh đáp ứng được các mục tiêu về IT của toàn công ty trong việc xây dựng một nền tảng vận hành theo từng dự án.

Hình 6-2 Quản lý dự án tại Raytheon

Các nguyên tắc kết nối

Các doanh nghiệp có được hoạt động điều hành IT và quản lý dự án hiệu quả vẫn có thể liên kết IT không hiệu quả. Thành phần cơ bản thứ ba của mô hình liên kết IT là các nguyên tắc kết nối giữa điều hành trên toàn doanh nghiệp và các dự án. Điều hành IT hiệu quả giúp đưa ra phương hướng rõ ràng để nền tảng vận hành phát triển. Quản lý dự án tốt đảm bảo các dự án sẽ được triển khai hiệu quả và theo một hướng ổn định để tối ưu hóa quá trình tìm hiểu. Các nguyên tắc kết nối tốt đảm bảo rằng các dự án xây dựng dần dần thành nền tảng của doanh nghiệp và việc thiết kế của nền tảng doanh nghiệp (mô hình hoạt động và kiến trúc doanh nghiệp) đều được các dự án cung cấp thông tin.

Hình 6-3 mô tả ba loại nguyên tắc kết nối quan trọng trong mọi mô hình liên kết IT: kết nối kiến trúc, kết nối kinh doanh và kết nối đồng vận. Ba loại nguyên tắc kết nối này đề cập đến các mối quan tâm chủ yếu trong đồng vận và phối hợp của doanh nghiệp, với điều kiện các bên liên quan phải chịu trách nhiệm – đồng thời hoạt động điều hành IT và quản lý IT đạt hiệu quả.

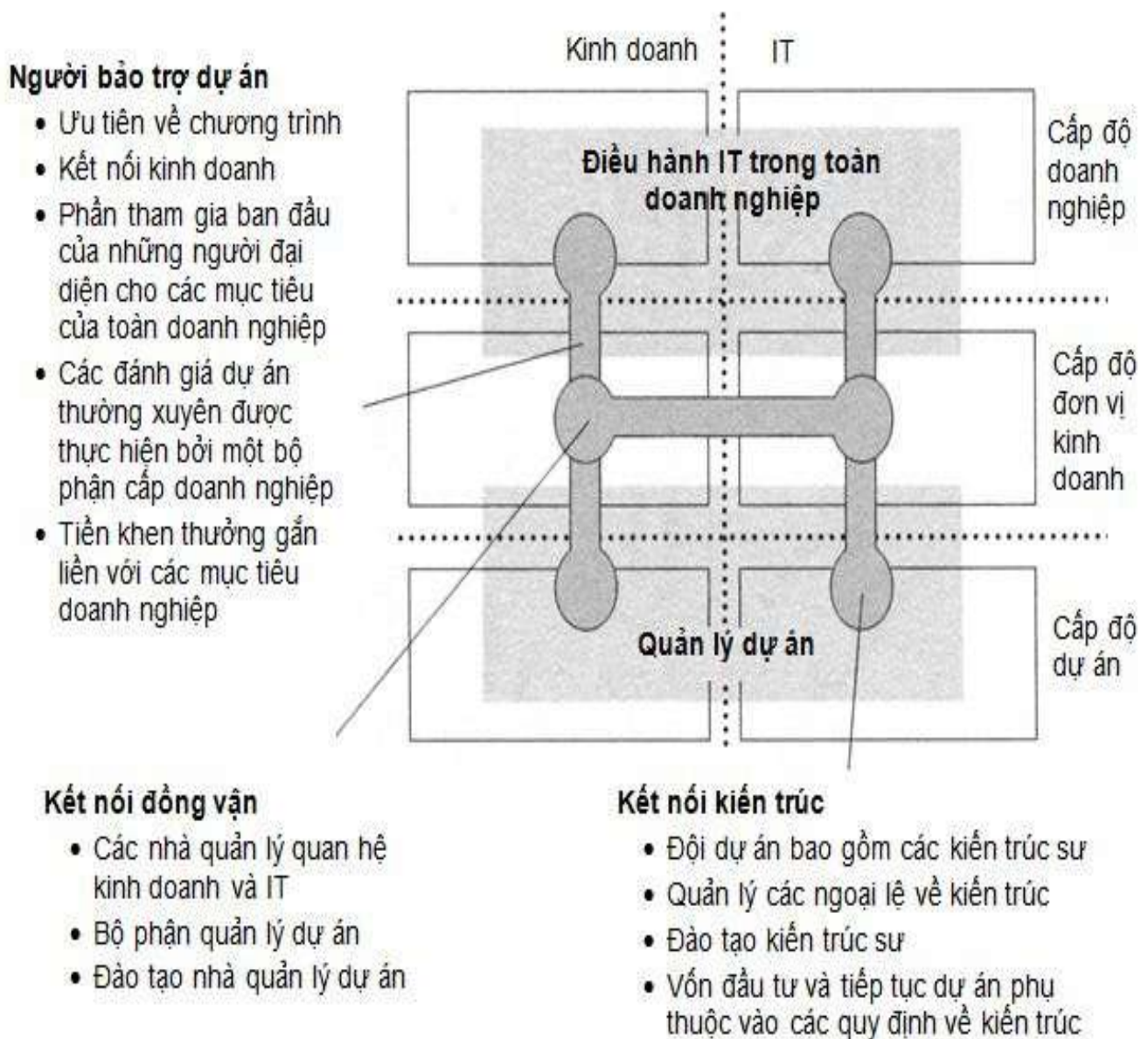
Kết nối kiến trúc thiết lập và nâng cấp các chuẩn, đánh giá tính phù hợp của các dự án và phê duyệt các trường hợp ngoại lệ. Kết nối kiến trúc kết nối các quyết định điều hành IT về mặt kiến trúc với các quyết định thiết kế dự án. Ví dụ, một doanh nghiệp đang muốn tích hợp mạnh có thể áp dụng một nguyên tắc bắt buộc một dự án về chuỗi cung ứng – thay vì tập trung hẹp vào nhu cầu dữ liệu của riêng nó – phải cấu trúc lại cơ sở dữ liệu kiểm kê để đáp ứng nhu cầu sử dụng dữ liệu kiểm kê trong tương lai. Doanh nghiệp có thể đáp ứng kết nối kiến trúc bằng một nguyên tắc, chẳng hạn hội đồng đánh giá kiến trúc. Nhưng thông thường doanh nghiệp có nhiều nguyên tắc, từ các chương trình đào tạo kiến trúc sư tới các quy trình dành cho các ngoại lệ về mặt kiến trúc.

Tương tự, *kết nối kinh doanh* đảm bảo các mục tiêu kinh doanh sẽ được chuyển đổi hiệu quả sang các mục tiêu dự án. Kết nối kinh doanh phối hợp nhiều dự án, kết nối chúng với các chuyển đổi lớn hơn, và tập trung dự án vào việc giải quyết những vấn đề cụ thể theo cách tốt nhất có thể. Ví dụ, một nguyên tắc kết nối cơ bản của một doanh nghiệp đang tập trung vào chuẩn hóa các quy trình trong toàn

doanh nghiệp là việc sử dụng những người có trách nhiệm chính về thiết kế và nâng cấp các quy trình. Kết nối kinh doanh cũng bao gồm các chương trình khen thưởng để định hướng các hoạt động khi các dự án mới đòi hỏi lối tư duy mới.

Các nguyên tắc *kết nối đồng vận* đảm bảo việc trao đổi và thỏa thuận về những mối quan tâm đến kinh doanh và IT được diễn ra liên tục. Các nhà quản lý mối quan hệ IT – kinh doanh hoặc các CIO của từng đơn vị kinh doanh thường là sự kết nối quan trọng để trao đổi các mục tiêu kinh doanh cũng như các hạn chế trong IT và kinh doanh. Những nguyên tắc khác trong mục này bao gồm một văn phòng quản lý dự án, việc đào tạo và cấp bằng cho các nhà quản lý dự án cũng như các chuẩn đo đối với việc đánh giá dự án.

Hình 6-3 Các loại nguyên tắc kết nối



Các mô hình liên kết hiệu quả gồm cả ba loại nguyên tắc kết nối được triển khai thông qua một vài nguyên tắc dễ hiểu. Trong các phần trước, chúng tôi đã chỉ ra rằng các hoạt động quản lý phát triển thông qua những giai đoạn trưởng thành về kiến trúc. Trong số đó, có nhiều hoạt động là các nguyên tắc kết nối. Khi được triển khai và cải tiến, chúng sẽ góp phần làm tăng tính phức tạp ngày càng cao của mô hình liên kết IT. Sau một thời gian, các nguyên tắc kết nối này sẽ được chuyển hóa vào bên trong hoạt động điều hành IT và các quy trình quản lý dự án, làm cho kết nối trở thành một thói quen tổ chức.

Trường hợp về Toyota Motor Marketing Europe cho thấy cách thức công ty kết nối các dự án với các mục tiêu tổng quan để xây dựng nền tảng vận hành theo từng dự án.

Toyota Motor Marketing Europe (TMME): Liên tục cải tiến kiến trúc

Toyota Motor Co., một trong những nhà sản xuất ô tô hàng đầu thế giới, cung cấp hàng loạt kiểu xe, từ xe con cho đến xe tải. Doanh số bán hàng hàng năm của Toyota trên toàn cầu, cùng với Hino và Daihatsu, vào khoảng 7,5 triệu xe năm 2004, với gần 130 tỷ đô-la doanh thu ròng. Toyota có 46 công ty sản xuất tại

26 quốc gia và khu vực – không kể Nhật Bản, và mở rộng thị trường tới hơn 140 quốc gia, với nguồn nhân lực lên tới 264.000 người.

Toyota Motor Europe là công ty mẹ của Toyota Motor Marketing Europe (phụ trách hoạt động marketing bán buôn xe Toyota và Lexus, các phụ tùng và linh kiện xe tại châu Âu) và Toyota Motor Engineering & Manufacturing Europe (quản lý hoạt động sản xuất và kỹ thuật của Toyota tại châu Âu).

Doanh số bán hàng của Toyota tại châu Âu tăng 10% từ năm 2003 đến năm 2005 và chiếm 13,4% doanh thu của toàn công ty. Thu nhập ròng tại châu Âu đã vực dậy từ trạng thái lỗ vào năm 2002 và lãi ít vào năm 2003 sang trạng thái lời 6,3% về doanh số bán hàng trong năm tài khóa 2005.

Trong mười năm qua, hoạt động của TMME đã thay đổi mạnh mẽ. Ban đầu, nó chỉ là một trụ sở trung tâm chuyên quản lý cung cầu cho các cơ sở hoạt động của Toyota được quản lý độc lập tại các nước. Khi doanh số của Toyota tại châu Âu tăng, ban quản trị thấy họ cần phải nắm quyền quyết định hơn nữa về hoạt động của TMME để có thể phục vụ tốt khách hàng châu Âu. Chẳng hạn, trước năm 1999, việc kiểm kê xe mới được thực hiện tại từng đơn vị quốc gia – khách hàng muốn mua một chiếc Corolla tự động màu xanh có thể phải chờ cả mấy tháng trời, dù rằng đúng chiếc xe đó được bán ở ngay bên kia bên giới, chỉ cách vài kilomet. Phụ tùng sửa chữa cũng trong tình trạng tương tự. Ban quản trị nhận thấy rằng TMME phải đại diện cho cả châu Âu chứ không phải cho từng đơn vị quốc gia riêng lẻ.

Các nguyên tắc kiến trúc

Để vượt qua rào cản này, bộ phận IT của TMME đã xây dựng một nền tảng vận hành nhằm hỗ trợ cho mô hình hoạt động trên toàn châu Âu. Các thành viên của nhóm kiến trúc nhận thấy những phát biểu về chiến lược châu Âu của công ty không đủ cụ thể để định hướng cho họ. Do đó, họ tiến hành khảo sát các đề xuất chiến lược hiện có để hiểu được các khả năng hoạt động mà công ty muốn xây dựng. Họ đúc kết chúng thành một phát biểu đơn giản để định hướng việc thiết kế kiến trúc. Ludo Vandervelden, CIO kiêm phó chủ tịch nhóm logistics, giải thích: “Chúng tôi phải thiết kế các quy trình tập trung vào khách hàng, xoay quanh hai trụ cột chính đó là làm thỏa mãn khách hàng và thực hiện cắt giảm chi phí. Kiến trúc doanh nghiệp là tấm bản đồ chỉ đường để biến các quy trình thành các giải pháp hiệu quả.”

Từ phát biểu về các khả năng mong muốn này, nhóm kiến trúc thiết kế một tập hợp các nguyên tắc kiến trúc ở mức khái quát và chỉ rõ cách thức mỗi nguyên tắc này sẽ giúp công ty đạt được mục tiêu. Những nguyên tắc này thúc đẩy quy trình kết nối kiến trúc của TMME. Năm 2000, ban quản trị chấp thuận các nguyên tắc này. Sau đó, bộ phận IT sử dụng chúng để bắt đầu trao đổi với các đơn vị tại mỗi quốc gia về yêu cầu phải tuân theo kiến trúc doanh nghiệp địa phương. Peter Heinchens, kiến trúc sư trưởng kiêm phó tổng giám đốc về chiến lược IT, nhận xét: “Việc kết nối các nguyên tắc kiến trúc vào mục tiêu của công ty là hết sức quan trọng. Nếu chúng tôi chỉ nói với trưởng dự án về việc phải tuân thủ kiến trúc, họ sẽ chẳng bao giờ nghe theo chúng tôi. Nhưng khi kết nối kiến trúc với chiến lược của công ty, họ sẽ chịu khó lắng nghe hơn. Bây giờ, nếu trưởng dự án không chịu tuân theo quy định kiến trúc, chúng tôi có thể dễ dàng chỉ ra rằng họ đã không nghe theo chiến lược của Toyota. Và cách nói chuyện thay đổi hẳn.”

Phương pháp dự án

Nhóm kiến trúc bắt đầu triển khai. Sau vài lần gặp lỗi sơ suất, nhóm thấy rằng cách duy nhất để đảm bảo các dự án kinh doanh không vi phạm kiến trúc là phải thiết lập một quy trình dự án có nguyên tắc và cử một kiến trúc sư tham gia vào mỗi dự án (một số kiến trúc sư có thể tham gia nhiều dự án cùng một lúc). Để thiết lập tính nguyên tắc cho quy trình quản lý dự án, nhóm kiến trúc phải thay đổi và thiết lập một phương pháp dự án theo chuẩn.

Khen thưởng

Heinckiens cử một kiến trúc sư dự án vào mỗi đội và tạo ra một cơ chế khen thưởng riêng cho các kiến trúc sư. Yêu cầu đầu tiên và cơ bản nhất để đánh giá một kiến trúc sư dự án là xem xét dự án của anh ta có thành công hay không. Nếu dự án thành công – ngay cả khi nó vi phạm kiến trúc một chút – kiến trúc sư sẽ được đánh giá là “gần đạt” được mục tiêu. Nếu dự án thành công và giúp triển khai kiến trúc doanh nghiệp, kiến trúc sư sẽ “đạt được hoàn toàn” mục tiêu đề ra. Nếu dự án thành công, giúp xây dựng kiến trúc doanh nghiệp và công việc kiến trúc đã cải tiến toàn bộ thiết kế kiến trúc doanh nghiệp, kiến trúc sư sẽ “vượt” chỉ tiêu. Việc chú trọng vào sự thành công của dự án đã giúp đội dự án chấp nhận các kiến trúc sư dự án và hơn thế nữa, đảm bảo rằng các giải pháp kiến trúc khả thi và phù hợp với mục tiêu kinh doanh. Tất cả các thay đổi này đã hỗ trợ việc triển khai các kết nối kiến trúc tại TMME.

Vốn đầu tư

Một thành phần cốt lõi khác của mô hình liên kết tại TMME là vốn đầu tư. Nhóm kiến trúc trung tâm có một quỹ nhỏ để hỗ trợ các dự án. Chẳng hạn, nếu một dự án phải kết nối với một cơ sở dữ liệu về hàng tồn kho phụ tùng thay thế cần được nâng cấp, thì nó sẽ được giao nhiệm vụ nâng cấp cơ sở dữ liệu và giao diện. Trong một số trường hợp, việc này sẽ làm tăng chi phí dự án, do đó buộc nhóm kiến trúc phải tìm xem có dự án nào cũng đòi hỏi kết nối với cơ sở dữ liệu nêu trên hay không để chia sẻ chi phí nâng cấp. Nếu không tìm được dự án nào như vậy, nhóm kiến trúc phải tự bỏ vốn vào chi phí phát sinh này. Heinckiens giải thích: “Nếu anh có mối liên kết tốt, hầu hết các hoạt động kiến trúc sẽ được các dự án tài trợ. Dù gì thì các dự án cũng phải làm việc này, tất cả những gì anh cần làm là yêu cầu họ làm việc này đúng theo quy định về kiến trúc. Chi phí để thực hiện thường không cao hơn là mấy, song có thể cắt giảm chi phí chung cho toàn dự án”.

Quyền thực thi

Một thành phần quan trọng khác của mô hình liên kết TMME là quyền được ngừng dự án. Do kiến trúc có mối quan hệ gắn bó với các mục tiêu của công ty và do đã được đào tạo bài bản về tầm quan trọng của kiến trúc, đội ngũ kiến trúc đã xây dựng được uy tín và quyền hạn

cần thiết để có thể ngừng hẳn một dự án khi cần. Đây là một quyền hiếm khi được sử dụng nhưng là một phần không thể thiếu của văn hóa Toyota. Quyền này giúp các kiến trúc sư có thêm quyền hạn để thực hiện được các mục tiêu của TMME và đẩy mạnh các quy trình kết nối kiến trúc.

Thẩm định ban đầu

Tuy nhiên, nhóm kiến trúc nhận thấy rằng mức độ liên kết kể trên là chưa đủ. Những lợi ích mà dự án muốn gặt hái khác hoàn toàn với những gì mà kiến trúc doanh nghiệp muốn có và do đó, dù các kiến trúc sư dự án có cố gắng đến mức nào thì việc vi phạm kiến trúc vẫn diễn ra. Nhóm kiến trúc nhận thấy họ cần phải tham gia vào từ đầu vòng đời dự án – họ phải tham gia vào việc tạo ra dự án. Các thành viên trong nhóm đưa ra giai đoạn đầu tiên trong phương pháp dự án, được gọi là “thẩm định ban đầu”, trong đó nhóm kiến trúc sẽ làm việc với ban quản trị để đảm bảo dự án được xác định theo hướng hỗ trợ kiến trúc doanh nghiệp.

Giai đoạn thẩm định hiện đang kết nối phối hợp có hiệu quả tại TMME. Chẳng hạn, nhóm IT được yêu cầu phải tạo ra một dịch vụ dựa trên web cho phép khách hàng lựa chọn phụ tùng ô tô – vỏ bánh lái, tay cầm số và các phụ tùng tương tự. Mục đích là giúp khách hàng có thể thấy hình ảnh của các phụ tùng và lựa chọn được thứ mình cần. Nhóm kiến trúc nhận thấy rằng dữ liệu cơ bản đang nằm rải rác ở nhiều nơi, kể cả trong một số ứng dụng của nhà cung cấp đã phá sản. Thay vì phát triển một ứng dụng sử dụng cấu trúc dữ liệu như vậy, nhóm kiến trúc làm việc với ban quản trị để thay đổi phạm vi của dự án, đồng thời áp dụng việc thiết kế và xây dựng một cơ sở dữ liệu mới cho phụ tùng xe. Dự án ban đầu chỉ phải triển khai một phần nhỏ của cơ sở dữ liệu mới này, nhưng nó sẽ giúp các dự án trong tương lai tiếp tục triển khai hết. Bằng cách tham gia trước khi dự án được hình thành và thay đổi phạm vi dự án, nhóm kiến trúc đã giúp kiến trúc trưởng thành nhanh hơn mà không làm tăng chi phí của dự án ban đầu.

Kết quả

TMME đo lường hiệu quả của các nỗ lực kiến trúc bằng một số chuẩn đo. Họ sử dụng các chuẩn đo này để đo lường độ phù hợp về quy định kiến trúc của các dự án với cách kiến trúc đóng góp vào

thành công của doanh nghiệp. Việc tuân theo các quy định kỹ thuật về mặt kiến trúc đã tăng từ 26% năm 2001 lên 93% năm 2005. Thêm vào đó, công ty đã đánh giá mức độ kiến trúc doanh nghiệp hỗ trợ các đề xuất chiến lược. Điểm đánh giá đã tăng 76% từ năm 2001 đến năm 2005.

Mô hình liên kết của Toyota Motor Marketing Europe đã giúp các hoạt động của Toyota tại châu Âu chuyển từ một tập hợp các đơn vị độc lập tại từng quốc gia thành một mô hình hoạt động tích hợp cao. Kết quả rất đáng mừng: thời gian chờ để có xe Toyota tại châu Âu đã giảm 35%, dự trữ phụ tùng giảm gần 50%. Doanh số bán hàng theo đơn vị đã tăng hơn 11% mỗi năm kể từ năm 2001 đến năm 2004.

Thế nào là một liên kết hiệu quả?

Ba thành phần kết nối này tạo nên giá trị doanh nghiệp một cách độc lập nhưng hỗ trợ lẫn nhau. Nếu việc điều hành IT không hiệu quả, doanh nghiệp sẽ không rõ ai là người đưa ra quyết định và những người này phải chịu trách nhiệm như thế nào. Nếu việc quản lý dự án không hiệu quả, dự án có thể gặp rủi ro về chi phí, chậm tiến độ và không đáp ứng được các mục tiêu. Nếu các nguyên tắc kết nối không hiệu quả, doanh nghiệp sẽ không có những cơ hội để thường xuyên thảo luận và đưa ra quyết định về khả năng dự án có thể tận dụng nền tảng và đóng góp vào sự phát triển của nền tảng. Kết hợp lại, các thành phần của mô hình liên kết tăng cường các hoạt động thích hợp nhằm xây dựng nền tảng vận hành theo từng dự án.

Dựa vào công trình nghiên cứu 18 doanh nghiệp, chúng tôi đã xác định được một số nguyên tắc đảm bảo rằng việc điều hành IT, quản lý dự án và nguyên tắc kết nối sẽ đưa đến một mối liên kết thành công:

- *Các mục tiêu rõ ràng, cụ thể và khả thi.* Các mô hình liên kết IT hiệu quả làm sáng tỏ các mục tiêu chiến lược, từ đó làm rõ các yêu cầu về chuẩn hóa và tích hợp. Hoạt động đầu tiên của nhóm kiến trúc tại TMME là đưa ra một phát biểu rõ ràng về việc này và phát biểu đó đã được ban quản trị cấp cao chấp thuận.
- *Động lực đáp ứng mục tiêu doanh nghiệp.* Chế độ khen thưởng chính thức (ví dụ: kế hoạch tiền thưởng, các đánh giá hàng năm

và chuẩn đo hiệu quả) giúp lãnh đạo đơn vị kinh doanh và giám đốc dự án tập trung vào các mục tiêu của doanh nghiệp, đơn vị kinh doanh và dự án. Đối với TMME, tất cả đều được đưa vào hệ thống khen thưởng của giám đốc dự án và kiến trúc sư dự án.

- *Quyền thực thi.* Hỗ trợ cho chế độ khen thưởng chính thức là việc thực thi chính thức. Cả hai việc này giúp tăng cường độ tin cậy của các nỗ lực liên kết. Quyền thực thi đưa ra một quy trình để thay đổi, ngừng thực hiện hoặc chấp thuận các ngoại lệ đối với các dự án không tuân thủ các quy định về kiến trúc doanh nghiệp. Trong một số doanh nghiệp, dự án đầu tiên bị phạt vì không tuân theo quy định (làm chậm thời gian rút vốn đầu tư hoặc mất vốn đầu tư) là một “điểm rơi” quan trọng để làm tăng độ tin cậy của các nỗ lực liên kết.
- *Tham gia và ngăn chặn từ sớm.* Những nhóm IT thành công tham gia các dự án kinh doanh trong các giai đoạn phát triển ban đầu để ngăn chặn các giải pháp không phù hợp ngay từ đầu và tìm hiểu cách cải tiến kiến trúc.
- *Trao đổi hai chiều một cách minh bạch và thường xuyên.* Nếu liên kết hiệu quả thì mọi người sẽ dễ hiểu cách mô hình này hoạt động và những ai liên quan. Thêm vào đó, việc liên kết và phối hợp giữa bộ phận kinh doanh và IT không chỉ dừng lại ở bước thiết lập, mà còn ở các cuộc đối thoại phải được duy trì thường xuyên. Điều này phá bỏ lối suy nghĩ rằng các quy trình liên kết đơn giản chỉ là một cách để ban quản trị và IT thực hiện mong muốn của mình; trên thực tế nó giúp các bên học hỏi lẫn nhau, thỏa thuận về những khác biệt, đồng thời phát triển vốn hiểu biết chung về nền tảng vận hành.

Như đã đề cập trong Chương 5, kết quả của việc liên kết có thể rất to lớn. Các doanh nghiệp có những đề xuất kiến trúc mang lại hiệu quả chiến lược đã đưa kiến trúc sư vào 81% các đội dự án; các doanh nghiệp kém thành công hơn chỉ đưa kiến trúc sư vào 49% các đội dự án. Các doanh nghiệp thành công đánh giá việc tuân theo quy định kiến trúc cao nhiều hơn hẳn và mời các nhà quản lý cấp cao trong doanh nghiệp cùng tham gia vào việc xác định và giám sát các đề xuất kiến trúc.

SOSCO: Đưa mô hình liên kết vào hoạt động

Một công ty chuyên về dịch vụ và phần mềm đóng tại Mỹ, ban đầu được cơ cấu theo hướng tăng cường tính chuyên môn của từng đơn vị kinh doanh. Công ty này, chúng tôi sẽ gọi là “SOSCO”, không có đại lý hay chi nhánh nào cả. Thay vào đó, mỗi đơn vị kinh doanh xây dựng một trung tâm trả lời điện thoại với nhân viên phục vụ khách hàng riêng của mình. Đầu năm 2000, vị CEO mới của công ty đã đưa ra tầm nhìn về một mô hình hoạt động tích hợp hơn (mô hình Phối hợp, tích hợp cao và chuẩn hóa thấp). Ban quản trị IT sẽ sử dụng tầm nhìn này để phát triển một kiến trúc doanh nghiệp mới. Kiến trúc mới chỉ rõ rằng khách hàng của SOSCO sẽ truy cập vào các sản phẩm và dịch vụ của SOSCO thông qua nhiều kênh khác nhau, được tích hợp bằng công nghệ và môi trường dữ liệu chuẩn.

Thiết kế việc điều hành IT để đồng vận trên toàn doanh nghiệp

Để triển khai tầm nhìn mới về một công ty tích hợp hóa cao hơn, SOSCO đã thay đổi về mặt cấu trúc để nhấn mạnh vào các quy trình của toàn công ty. Ví dụ, bộ phận marketing trong từng đơn vị kinh doanh được tập hợp lại thành chức năng marketing doanh nghiệp. Bước thay đổi cơ bản là thành lập một bộ phận chuyên về hoạt động toàn công ty (Companywide Operations – CWO). Đứng đầu CWO là một phó chủ tịch cấp cao; bộ phận CWO sẽ chịu trách nhiệm về tất cả các dự án toàn công ty.

Ngoài những thay đổi về cấu trúc, SOSCO đã thiết kế các quy trình điều hành IT để khuyến khích sự đồng vận của toàn công ty. SOSCO chỉ rõ quyền quyết định IT thuộc về ai trong từng quyết định IT quan trọng (xem Bảng 6-2), trao trách nhiệm đưa ra quyết định cho năm nhóm khác nhau:

1. *Hội đồng cấp cao SOSCO*: bao gồm CEO, chủ tịch của 7 đơn vị kinh doanh, CIO và trưởng phòng CWO. Hội đồng này họp hàng tháng để làm rõ các mục tiêu toàn công ty và phân biệt ranh giới giữa công ty và các đơn vị kinh doanh.
2. *Hoạt động toàn doanh nghiệp*: xác định và tiến hành các dự án chính phản ánh được mục tiêu toàn công ty mà hội đồng cấp cao

đã vạch ra. CWO có 275 nhân viên, bao gồm 15 giám đốc chương trình – những người chuyên phối hợp nhiều dự án liên quan tới một quy trình kinh doanh duy nhất (ví dụ: quản lý quan hệ khách hàng).

3. *Bộ phận IT*: đứng đầu là CIO của công ty. CIO của từng đơn vị kinh doanh phải báo cáo: cho CIO của công ty và các nhà quản lý cấp cao của đơn vị kinh doanh. Bộ phận IT thiết kế các dịch vụ IT chia sẻ và đưa ra các cam kết về chất lượng dịch vụ được thỏa thuận với từng đơn vị kinh doanh. Đơn vị IT có trách nhiệm đảm bảo các khoản đầu tư vào cơ sở hạ tầng kỹ thuật của công ty sẽ giúp công ty tiến gần đến nền tảng vận hành.
4. *Hội đồng kiến trúc*: một nhóm các chuyên gia kỹ thuật chủ chốt. Hội đồng kiến trúc gồm 15 thành viên xác định các chuẩn công nghệ và làm việc với các kiến trúc sư IT để xác định những yêu cầu chung cho hàng trăm dự án của đơn vị kinh doanh cũng như của toàn công ty.
5. *Ban chỉ đạo đầu tư*: thiết lập các ưu tiên về dự án. Đứng đầu là phó chủ tịch cấp cao CWO, ban chỉ đạo gồm 9 thành viên, bao gồm các nhà quản lý cấp cao đại diện cho từng đơn vị kinh doanh. Khi thiết lập ưu tiên cho dự án, ban chỉ đạo xem xét giá trị tiềm năng của cả dự án dành riêng cho đơn vị kinh doanh và dự án toàn công ty. Ban chỉ đạo cũng xem xét tính khả dụng của cơ sở hạ tầng cần thiết cũng như tính sẵn sàng của doanh nghiệp khi triển khai từng dự án.

Bảng 6-2

Quyết định IT	Quy trình
Các nguyên tắc IT	Hội đồng cấp cao bao gồm CEO, CIO, phó chủ tịch cấp cao của CWO, 7 người đứng đầu các đơn vị kinh doanh
Kiến trúc doanh nghiệp	Hội đồng kiến trúc gồm 15 chuyên gia kỹ thuật cấp cao, đứng đầu là CTO
Chiến lược cơ sở hạ tầng IT	Ban quản trị IT cấp cao
Nhu cầu kinh doanh	Đơn vị CWO cho toàn bộ hệ thống trong công ty, lãnh đạo các đơn vị kinh doanh quản lý các hệ thống của từng bộ phận

Cơ cấu ra quyết định này của SOSCO đảm bảo sự phối hợp giữa các quyết định IT vì tư cách thành viên chồng chéo lẫn nhau. Chẳng hạn, phó chủ tịch cấp cao của CWO cũng nằm trong hội đồng cấp cao và đứng đầu ban chỉ đạo đầu tư. Do đó, khi hội đồng cấp cao xác định những ưu tiên trong công ty, nhân vật này sẽ chịu trách nhiệm phản ánh các ưu tiên này trong các quyết định đầu tư vốn của ban chỉ đạo đầu tư và trong các thiết kế dự án của CWO.

Quản lý dự án

Mỗi dự án của SOSCO đều phải tuân theo một phương pháp phát triển dự án chuẩn, với vòng đời dự án gồm 8 giai đoạn. Mỗi nhà quản lý cấp cao và thành viên đội dự án phải nắm vững phương pháp dự án do công ty tự phát triển. Các giai đoạn đầu của vòng đời dự án giúp xác định tính khả thi của dự án – khả năng triển khai, khả năng thu được lợi ích và tính khả dụng của cơ sở hạ tầng cần thiết. Đối với các dự án có quy mô toàn công ty, ban quản trị cử ra một người bảo trợ dự án từ đơn vị kinh doanh chủ chốt cũng như các trưởng nhóm đến từ CWP và đơn vị kinh doanh đó.

Các kết nối giữa điều hành IT và quản lý dự án

SOSCO đã triển khai một tập hợp các vai trò và quy trình ở cấp độ dự án để đảm bảo các quyết định về điều hành IT đều được thông báo tới các dự án và được thực hiện trên toàn công ty. Để liên kết hoạt động điều hành IT với quản lý dự án, SOSCO đã triển khai ba loại nguyên tắc kết nối cơ bản nhằm phối hợp mục tiêu dự án với mục tiêu của toàn công ty, đồng thời giúp dự án đạt kết quả tốt về thời gian và chi phí.

Các nguyên tắc kết nối kiến trúc bao gồm một hệ thống những người có thể đưa ra quyết định, gồm các kiến trúc sư dự án, CWO và, đối với các dự án quan trọng, là CEO. Cũng giống như TMME, SOSCO chỉ định một kiến trúc sư IT vào mỗi đội dự án. Kiến trúc sư dự án chịu trách nhiệm đảm bảo dự án phải tuân theo quy định về chuẩn công nghệ và các dự án liên quan sẽ tái sử dụng công nghệ khi phù hợp. Nếu kiến trúc sư nhận thấy cần có ngoại lệ, anh ta phải có được sự đồng ý từ cấp phó phòng hoặc phải trình yêu cầu này lên hội

đồng kiến trúc.

Các thành viên của CWO chỉ đạo các dự án có quy mô toàn công ty và chịu trách nhiệm trong việc kết nối kinh doanh. Thêm vào đó, để đảm bảo những dự án lớn tiến triển tốt, CEO gặp gỡ lãnh đạo các đơn vị kinh doanh mỗi tháng một lần để đánh giá tình hình tài chính và thảo luận tiến trình dự án. Các cuộc họp với từng thành viên giúp xác định xem ban quản trị cấp cao có phải tham dự vào việc phân bổ lại tài nguyên và mục tiêu hay không, đồng thời giúp tránh những bất ngờ về kết quả của công ty hay đơn vị kinh doanh. Các cuộc họp này là một nguyên tắc kết nối kinh doanh quan trọng.

Cuối cùng, CEO khuyến khích các hoạt động phù hợp với tầm nhìn của mình thông qua chương trình khen thưởng cho tất cả các nhân viên, dựa vào mục tiêu của công ty. Năm 2004, mỗi nhân viên của SOSCO, từ nhân viên văn phòng cho đến lãnh đạo cấp cao, đều nhận được 15% tiền thưởng – phần ghi nhận đóng góp của họ đối với thành công của các mục tiêu này. Các nhà quản lý cấp cao cũng được thưởng dựa vào kết quả hoạt động của công ty và thành công trong việc hoàn thành từng mục tiêu riêng của mình. Bằng cách này, SOSCO đã hỗ trợ cho các quy trình liên kết bằng một cơ chế khen thưởng khuyến khích các hành động mà công ty mong muốn.

Điều hành IT và quản lý dự án được liên kết với nhau thông qua các nguyên tắc kết nối kinh doanh, kiến trúc và phối hợp. Kết quả là quy trình quản lý dự án củng cố các quyết định điều hành cấp cao. Thông thường, SOSCO chỉ mất khoảng 2% chi phí vào các dự án không phát triển được, trong khi có tới 99% dự án đảm bảo đúng tiến độ thời gian và ngân sách.

Sử dụng kiến trúc doanh nghiệp như một la bàn tổ chức

Khi mô tả những thách thức trong việc triển khai kiến trúc IT, Jim Crookes – kiến trúc sư trưởng của BT – nhận xét: “Việc triển khai kiến trúc giống như là đi thuyền buồm vậy. Bạn phải sử dụng năng lượng gió nhưng không phải lúc nào gió cũng thổi theo hướng mình muốn đi. Đi theo hướng gió thì dễ hơn nhiều so với chèo ngược lại hướng gió, đây thỉnh thoảng lại là điều kiến trúc sư phải làm. Bạn phải sử dụng động lượng của các dự án kinh doanh để đi đến nơi mình muốn, ngay cả khi nó đồng nghĩa với việc không phải lúc nào cũng đi thẳng đến đích.”

Doanh nghiệp xây dựng nền tảng vận hành cần phải sử dụng kiến trúc doanh nghiệp như một la bàn, giúp định hướng doanh nghiệp đi theo mô hình hoạt động mong muốn. Để không bị lạc, các doanh nghiệp sử dụng mô hình liên kết IT nhằm gây ảnh hưởng đến định hướng của các dự án và đảm bảo rằng tất cả các dự án đều đạt được mục tiêu địa phương cũng như toàn doanh nghiệp.

Nhờ đưa những biện pháp cải tiến về kiến trúc vào các dự án, chi phí của việc chuyển đổi kiến trúc được trải ra nhiều dự án mà không làm tăng thêm chi phí cho từng dự án. Bằng cách tham gia các dự án ngay từ đầu và thường xuyên, doanh nghiệp có thể đảm bảo rằng mỗi dự án sẽ giúp xây dựng nên kiến trúc mang tính thực tế và phù hợp với mục tiêu của công ty. Mỗi liên kết hiệu quả đảm bảo rằng các bên liên quan cùng chia sẻ rủi ro và trách nhiệm trong việc thay đổi quy trình kinh doanh và các hệ thống IT cần thiết để toàn công ty có thể đồng vận. Và với việc liên kết hiệu quả, doanh nghiệp có thể đảm bảo rằng một nền tảng phù hợp sẽ được xây dựng ổn định và bền vững theo từng dự án.

Chương 7 - Sử dụng kiến trúc doanh nghiệp định hướng thuê ngoài

Đầu thập niên 1970, Mazda và Isuzu đã thâm nhập thị trường xe tải nhỏ của Mỹ. Nhưng thay vì tự sản xuất xe tải, họ đã thuê ngoài toàn bộ khâu lắp ráp cuối cùng cho Ford và GM. Tại sao vậy? Suy cho cùng là vì giá gà ở Đức!

Mười năm trước, một vụ tranh chấp thương mại về vấn đề bán thịt gia cầm của Mỹ vào thị trường Tây Đức đã nổ ra giữa Mỹ và Tây Đức. Lo lắng về tình hình của ngành công nghiệp nội địa, Hội đồng Kinh tế châu Âu, đứng đầu là Tây Đức và Pháp, đã xác định rõ thịt gia cầm là một ngành công nghiệp phát triển quan trọng và đánh thuế thịt gia cầm Mỹ lên gấp ba lần. Thịt gà Mỹ xuất khẩu sang châu Âu giảm từ 30 triệu đô la xuống còn dưới 600.000 đô-la. Ngay lập tức Mỹ trả đũa bằng cách đánh thuế 25% các mặt hàng xe tải, chủ yếu đánh vào việc nhập khẩu xe tải chở hàng VW và xe tải nhỏ. Vào năm sau đó, doanh số của xe tải nhẹ VW rớt xuống còn 1/3 và rồi nhanh chóng đặt dấu chấm hết.

Mười năm sau, khi Nhật nhảy vào thị trường Mỹ, “thuế thịt gà” có một mục tiêu mới. Người Nhật nhận thấy rằng để tránh thuế, họ phải thực hiện khâu lắp ráp cuối cùng cho xe tải tại Mỹ. Tuy chi phí xây dựng các nhà máy lắp ráp rất cao song họ đã sớm tìm được các đối tác tại Mỹ. Cho đến nay, hơn 99% xe tải nhẹ chạy trên các đường phố Mỹ được lắp ráp tại Mỹ.

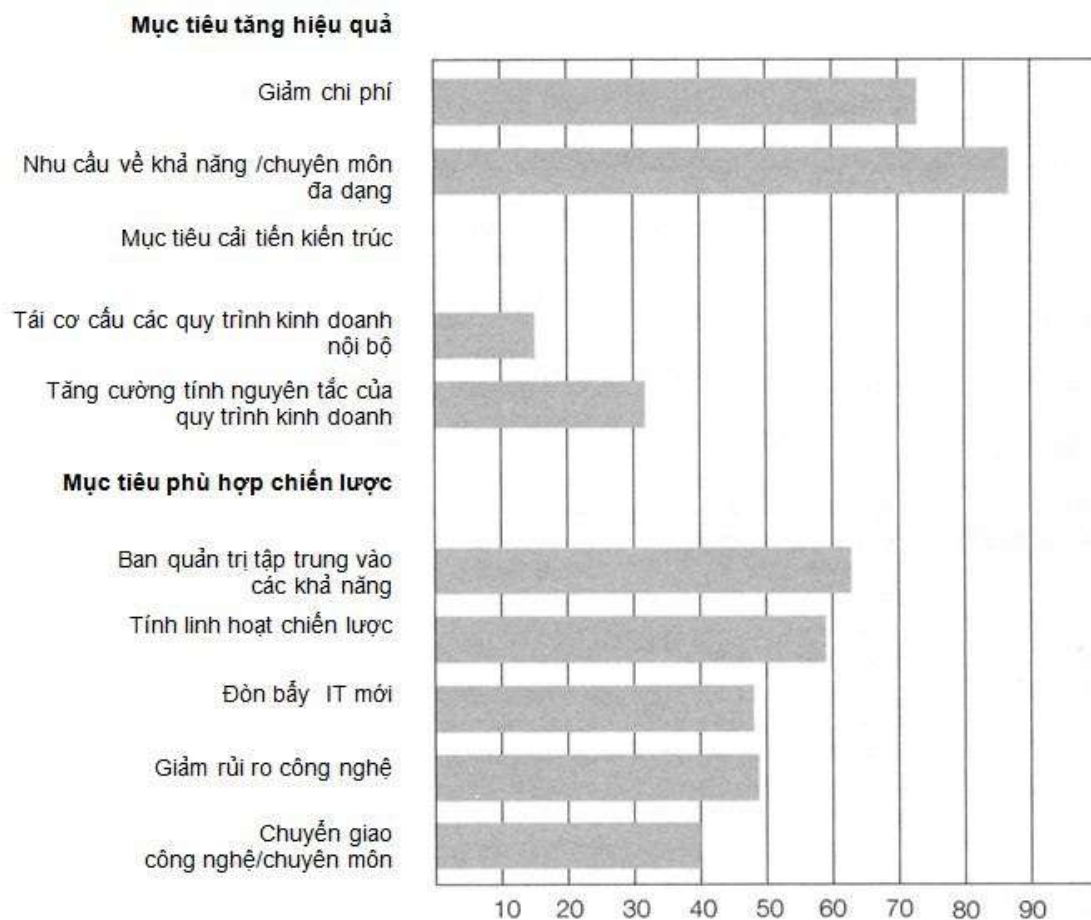
Giống như các nhà sản xuất xe của Nhật, nhiều hãng nhận thấy chi phí, quy định và các lý do khác buộc họ phải thuê ngoài một số hoạt động then chốt. IT và các quy trình kinh doanh dựa vào IT là những “ứng cử viên” để thuê ngoài, song tầm quan trọng của nền tảng vận hành đòi hỏi doanh nghiệp phải hết sức thận trọng. Thuê ngoài có thể là một giải pháp hữu hiệu giúp kiến trúc trưởng thành hơn, tuy nhiên doanh nghiệp cũng có thể “đánh mất” mình nếu việc thuê ngoài không được thực hiện hợp lý. Trong chương này, chúng tôi sẽ thảo luận cách thức kiến trúc định hướng các quyết định thuê ngoài.

Ba loại quan hệ thuê ngoài

Các doanh nghiệp thực hiện thuê ngoài IT và quy trình kinh doanh dựa vào IT bởi một số lý do như chi phí thấp, khả năng đa dạng, hạn chế rủi ro, cải tiến quy trình và cơ hội để tập trung vào các khả năng lõi. Cũng như các nghiên cứu khác, nghiên cứu của chúng tôi với 80 hoạt động thuê ngoài cho thấy các lãnh đạo thường lấy khả năng đa dạng (90% trường hợp) và tiết kiệm chi phí (hơn 70% trường hợp) làm mục tiêu chủ yếu để thuê ngoài (Hình 7-1). Chưa đến 1/3 lãnh đạo đưa ra các mục tiêu liên quan hơn đến các đề xuất hỗ trợ kiến trúc như cải tiến quy trình hay nguyên tắc quy trình kinh doanh.

Để hiểu được các hệ quả kiến trúc từ hoạt động thuê ngoài, cần thấy được sự khác biệt giữa ba loại quan hệ thuê ngoài: (1) *đối tác chiến lược*, trong đó đối tác thuê ngoài chịu trách nhiệm về một số hoạt động đã tích hợp của khách hàng; (2) *liên doanh hợp tác*, trong đó khách hàng và nhà cung cấp *chia sẻ trách nhiệm quản lý để dự án thành công*; và (3) *quan hệ giao dịch*, trong đó đối tác thuê ngoài thực hiện các quy trình IT hay quy trình kinh doanh dựa vào IT đã được xác định rõ từ trước và lặp đi lặp lại. Ba loại quan hệ thuê ngoài này có sự khác nhau về lợi nhuận – rủi ro (Hình 7-2). Mỗi loại quan hệ cũng có các hệ quả khác nhau về kiến trúc doanh nghiệp.

Hình 7-1 Các mục tiêu thuê ngoài



Phân trăm số hợp đồng* vạch rõ mục tiêu quan trọng

*Khảo sát dựa trên 80 hợp đồng thuê ngoài. Kết quả phản ánh số lượng hợp đồng chỉ ra rằng mục tiêu quan trọng (4) hoặc (5) trong thang điểm từ 1 đến 5.

Hình 7-2 Ba loại mô hình thuê ngoài

	Đối tác chiến lược	Liên doanh hợp tác
Thuê ngoài cái gì	Chị trách nhiệm rõ ràng đối với các hoạt động xử lý	Quản lý và triển khai dự án
Các chuẩn đo cơ bản	Tác động đến điểm mấu chốt	Thành công của dự án
Quan hệ khách hàng - nhà cung cấp	Trách nhiệm giải trình được thỏa thuận	Quản lý dự án chung
Mong muốn của khách hàng	Tiết kiệm chi phí; khả năng đa dạng; quản lý tập trung vào các khả năng lõi	Tiết kiệm chi phí; có thể sử dụng chuyên môn khi cần
	Khả năng mang lại nhiều dịch	Trao đổi lao

Chào hàng từ nhà cung cấp	Khả năng mang lại nhiều dịch vụ chuyên ngành; chuyên môn trong việc tích hợp; hoạt động có nguyên tắc cao; tính kinh tế theo quy mô	Trao đổi lao động; chuyên môn trong quản lý dự án; chuyên môn về một số công nghệ đặc biệt

a. Mong muốn của khách hàng dựa trên 80 cuộc khảo sát về thành công trong việc thuê ngoài; có một mối quan hệ được thống kê giữa mô hình thuê ngoài và các mong muốn của khách hàng nêu trên.

b. Lấy từ 8 nghiên tại các công ty có kinh nghiệm thuê ngoài.

c. Đánh giá của khách hàng dựa trên 80 cuộc khảo sát về thành công trong việc thuê ngoài. Lời phát biểu để đánh giá là: “Trong công ty, chúng tôi đánh giá việc thuê ngoài này là một thành công” và “Nhà cung cấp đang hưởng lợi từ việc thuê ngoài”. Phần trăm dựa trên số người đồng ý với phát biểu đánh giá ở mức 4 hoặc 5 điểm trên thang điểm từ 1 đến 5.

Quan hệ đối tác chiến lược

Trong quan hệ đối tác chiến lược, nhà cung cấp đưa ra một bộ tích hợp các dịch vụ xử lý hoạt động. Chẳng hạn, một hợp đồng đối tác chiến lược có thể giúp doanh nghiệp định hướng các hoạt động của máy tính trung tâm, quản lý WAN và LAN, điện thoại, dịch vụ host web và các dịch vụ hỗ trợ khách hàng. Tương tự, việc thuê ngoài các chức năng thiên về IT như quản lý nhân viên có thể có bao gồm các quy trình như khen thưởng, đào tạo và phát triển, hồ sơ nhân viên và các dịch vụ tư vấn. Bằng cách tích hợp các mặt hàng dịch vụ, nhà cung cấp có thể làm tăng giá trị cao hơn so với giá trị của từng

dịch vụ riêng lẻ.

Quan hệ đối tác chiến lược xây dựng nền tảng vận hành như thế nào

Quan hệ đối tác chiến lược cho phép doanh nghiệp tập trung vào các khả năng lõi khi nhà cung cấp chịu trách nhiệm về những hoạt động xử lý chính. Quan hệ đối tác chiến lược thường giúp tiết kiệm chi phí (ít nhất là trong thời gian đầu) bằng cách áp dụng các quy trình mang tính nguyên tắc hơn và cung cấp khả năng đa dạng, doanh nghiệp không cần xây dựng thêm khả năng. Nhà cung cấp thu lợi nhuận từ quan hệ đối tác chiến lược nhờ vào tác động của tính kinh tế theo quy mô và phạm vi, do có kinh nghiệm chuyên môn và các hoạt động quản lý mang tính nguyên tắc. Mặc dù hai bên cùng có lợi song các thương vụ này khá rủi ro. Theo nghiên cứu của chúng tôi, chỉ có 50% quan hệ đối tác chiến lược được các công ty khách hàng đánh giá là thành công.

Chuẩn đo chính là một phần của vấn đề. Mặc dù nhà cung cấp muốn kiếm lời từ một tập hợp các dịch vụ tích hợp, khách hàng thường đánh giá đối tác dựa trên giá cả và hiệu quả của từng dịch vụ riêng lẻ. Nếu hoạt động quản lý của khách hàng không tốt, nhà cung cấp có thể mang lại hiệu quả cao và đôi bên cùng có lợi. Tuy nhiên, một số hiệu quả chỉ đạt được nếu khách hàng chịu từ bỏ một số hoạt động của mình. Việc thay đổi hoạt động để phù hợp với chuẩn công nghệ hoặc để giảm số lượng những thay đổi về hệ thống hoặc kế hoạch của hệ thống đã gây khó khăn cho quan hệ đối tác IT ở nhiều công ty. Tuy nhiên, nếu những hoạt động đó không được thay đổi thì rất có thể cả khách hàng lẫn nhà cung cấp đều không đạt được mục tiêu mấu chốt về tiết kiệm chi phí.

Những thay đổi về hoạt động là cần thiết để thuê ngoài thành công và cũng tốt đối với việc xây dựng nền tảng vận hành. Quan hệ đối tác chiến lược bao gồm các chức năng IT hoặc thiên về IT (như quản lý nhân sự, kế toán) thuê các chuyên gia bên ngoài vào quy trình xác định và triển khai công nghệ chuẩn cũng như hoạt động quản lý. Đối với các doanh nghiệp trong giai đoạn Silo hoặc đầu giai đoạn Chuẩn hóa công nghệ, các hoạt động tốt nhất của nhà cung cấp sẽ

giúp kết hợp các nền tảng công nghệ hiện tại lại với nhau và giảm số lượng công nghệ đang được sử dụng. Quan hệ đối tác chiến lược buộc doanh nghiệp phải tư duy theo hướng dịch vụ chia sẻ, các lãnh đạo kinh doanh phải cùng quyết định xem dịch vụ nào sẽ được cung cấp từ trung tâm và dịch vụ nào từ địa phương. Dĩ nhiên doanh nghiệp có thể thiết lập dịch vụ chia sẻ mà không cần đến thuê ngoài, nhưng họ sẽ cần phải có chuyên môn và phải quyết tâm liên tục cải tiến các chức năng hành chính của mình.

Quan hệ đối tác chiến lược rất quan trọng trong thời gian đầu của giai đoạn 2 (Chuẩn hóa công nghệ) vì nó giúp doanh nghiệp tăng cường tính chuẩn hóa. Khi quan hệ đối tác chiến lược đạt hiệu quả, khách hàng có thể hưởng lợi từ các hoạt động theo chuẩn toàn cầu mà không cần phải đầu tư vào việc phát triển các kỹ năng theo chuẩn toàn cầu. Campbell Soup Co. là ví dụ minh họa về cách doanh nghiệp có thể phát triển nền tảng vận hành của mình.

Nghiên cứu trường hợp về quan hệ đối tác chiến lược: Campbell Soup Co.

Campbell Soup Co. là công ty kinh doanh thực phẩm trị giá 7 tỷ đô-la. Tại Mỹ, hãng có các nhãn hiệu khác nhau như Pepperidge Farm, Gopa, V8, Pace và Prego cũng như các nhãn hiệu Campbell. Vào năm tài khóa 2004, Campbell có khoảng 24 nghìn nhân viên tại 22 quốc gia và kiếm được khoảng 647 triệu đô-la (tăng 8,7% so với năm tài khóa 2003).

Khi bước sang thế kỷ mới, cũng như các công ty khác trong ngành thực phẩm đóng gói, Campbell phải chịu áp lực từ nhiều phía. Người tiêu dùng thì quan tâm tới giá cả lẫn sức khỏe. Các vụ sáp nhập lớn trong ngành khiến Campbell, một công ty cỡ vừa, phải cạnh tranh trong một ngành công nghiệp bị thống trị bởi những gã khổng lồ như Kraft, Unilever và Nestlé. Thêm vào đó, các đối tác cung cấp nguyên liệu ngành thực phẩm và những đối tác bán lẻ có xu hướng hợp nhất, do vậy họ chiếm ưu thế hơn khi quan hệ với Campbell và các hãng tương tự. Trong lúc đó, những nhà bán lẻ lại ngày càng chú trọng vào các sản phẩm mang nhãn hiệu riêng.

Năm 2002, CEO Doug Conant cam kết đưa Campbell từ mô hình hoạt động Đa dạng hóa (chuẩn hóa và tích hợp thấp) sang mô hình Hợp nhất (chuẩn hóa và tích hợp cao). Cuộc cách mạng này tác động mạnh mẽ đến IT, và ông đã mời Doreen Wright làm phó chủ tịch cấp cao kiêm CIO đầu tiên của công ty để giải quyết thách thức về IT. Theo Wright:

Nhìn vào bộ phận IT giống như nhìn vào hình ảnh phản chiếu của công ty trong tấm gương. Tất cả những gì bất hợp lý của công ty sẽ được phản ánh ở bộ phận IT. Rõ ràng Campbell đã điều hành hàng loạt các công ty độc lập, quá độc lập. Tương tự như vậy, các nhóm IT khác nhau cũng độc lập... Đây là sự pha trộn giữa các nền tảng máy tính và các giao thức mạng khác hẳn nhau mà không theo một kiến trúc doanh nghiệp nào cả. Chúng tôi sở hữu mọi loại công nghệ có thể tưởng tượng ra, chúng đang vận hành đâu đó trong công ty. Chúng tôi là một liên doanh gồm các nhóm IT toàn cầu hầu như không được điều hành, với một hệ thống cơ sở hạ tầng thiếu linh hoạt và với chi phí duy trì tốn kém.

Để tự chuyển đổi mình, ban quản trị Campbell đã theo đuổi một chiến lược nhằm phân biệt rõ các hoạt động kinh doanh lõi và không lõi. Công ty quản lý các hoạt động lõi như bán hàng, marketing, nghiên cứu và phát triển, hoạt động bán lẻ, quản lý thương mại và quản lý vòng đời sản phẩm nhằm tạo sự khác biệt và tăng trưởng. Ngược lại, Campbell muốn quản lý các hoạt động không lõi với chi phí thấp. Thuê ngoài là một giải pháp để quản lý các hoạt động không lõi này. Wright phát biểu:

Vì chúng tôi muốn chuyển đổi hoàn toàn, không chỉ từ khía cạnh công nghệ mà quan trọng hơn là từ khía cạnh kinh doanh, điều tôi mong muốn nhất là khả năng quản lý. Tôi cần những nhân viên phải có khả năng đưa ra cái mới, phải hiểu và phát triển nó. Một số nhân viên kinh doanh của tôi phản đối âm ỉ khi phải đồng bộ hóa dữ liệu và lên kế hoạch hợp tác với khách hàng, hoặc khi đưa những khả năng nghiên cứu và phát triển mới hay xúc tiến thương mại. Tôi không muốn các nhà quản lý của mình phải đau đầu tự nghĩ cách vận hành máy tính. Tôi cần họ tập trung vào cái mới. Vì thế, tôi thuê ngoài toàn bộ cơ sở hạ

tầng. IBM vận hành toàn bộ cơ sở hạ tầng. Việc bảo trì những ứng dụng cũ được thuê ngoài khoảng 75%. Trong hầu hết các trường hợp, tôi thuê một chuyên gia tích hợp từ bên ngoài vào. Điều đó không có nghĩa là chúng tôi không tập trung vào tích hợp, mà vì tôi muốn có một đối tác nhiều kinh nghiệm thực hiện việc này.

Để phù hợp với chiến lược kinh doanh, bộ phận IT của Campbell đã áp dụng mô hình tổ chức “IT giản lược”. Trong mô hình này, các dịch vụ IT truyền thống (viết phần mềm, bảo dưỡng và vận hành máy tính) đều được thuê ngoài. Việc điều hành kỹ thuật, chiến lược (ví dụ: kiến trúc) và cơ sở hạ tầng chung được tập trung tại một nơi để nhất quán và tiết kiệm chi phí. Việc quản lý quan hệ, phân tích quy trình kinh doanh và cung cấp giải pháp do các bộ phận quyết định để đảm bảo chúng phù hợp và đáp ứng nhu cầu thị trường.

Giai đoạn giữa năm 2002 và 2004, Campbell đã chuyển kiến trúc của mình từ giai đoạn 1 (Silo doanh nghiệp) sang cuối giai đoạn 2 (Chuẩn hóa công nghệ). Với sự hỗ trợ từ đối tác chiến lược IBM, Campbell đã gần như đạt 100% về chuẩn, mạng và e-mail so với toàn cầu. Ngoài trừ một số chức năng quốc tế, công ty hiện sử dụng cùng một hệ điều hành, nền tảng và phần mềm lớp giữa. Việc chuẩn hóa này đã làm giảm chi phí đơn vị IT, tăng chất lượng dịch vụ IT, tăng độ ổn định và tính bảo mật, tăng cường sự phối hợp và mối quan hệ giữa IT và bộ phận kinh doanh cũng như thúc đẩy mối quan hệ với các nhà cung cấp. Từ năm 2002 đến 2004, IT đã có lần giúp công ty tiết kiệm được gần 5 triệu đô-la và tiết kiệm hàng năm được 8 triệu đô-la. CIO Wright cho rằng hơn một nửa chi phí tiết kiệm hàng năm là do Campbell thay đổi cách thực hiện thuê ngoài, như gia tăng chất lượng dịch vụ mà không cần phải thêm chi phí cũng như tiết kiệm được từ việc nâng cấp, chuyển đổi và thay thế.

Ngoài việc tiết kiệm chi phí, Wright tin rằng giá trị thật sự của việc thuê ngoài nằm ở chỗ khác: “Có một số hoạt động trong công ty mang tính sống còn. Công ty của bạn không thể hoạt động mà thiếu chúng, nhưng chúng lại không tạo ra sự khác biệt. Các hoạt động này cần được chuẩn hóa càng nhiều càng tốt. Và nếu có thể tìm thấy được ai đó thực hiện tốt (hay tốt hơn) các hoạt động này với cùng một mức chi phí hay thậm chí thấp hơn so với việc bạn tự thực hiện, thì tại sao không để người đó làm? Khi đó, khả năng quản lý của bạn sẽ chỉ phải

tập trung vào nền tảng cốt lõi khiến bạn trở nên khác biệt so với các công ty khác.”

Kiến trúc của Campbell hiện đang tiến đến giai đoạn 3 (Tối ưu hóa lõi). Để đạt được bước chuyển biến này, công ty đã để IBM tham gia chỉ đạo hoạt động triển khai hệ thống ERP. Với một nền tảng cơ sở hạ tầng ổn định và vững chắc, các nhà quản lý Campbell sẽ chịu trách nhiệm thiết kế quy trình kinh doanh và thay đổi các hành vi tổ chức. Giám đốc dự án của IBM sẽ hướng dẫn triển khai về mặt công nghệ. Để thực hiện được việc này, cả hai bên cùng cam kết lâu dài vào việc tăng cường khả năng IT của Campbell. Wright phát biểu:

Nếu phải tự cung cấp các dịch vụ trung tâm dữ liệu, thỉnh thoảng tôi sẽ làm nó hỏng mất. Có thể tôi sẽ đưa ra các quyết định tồi tệ. Việc banj thuê ngoài cũng giống như vậy. Điều quan trọng là cả hai bên đều phải có lợi, phải tin tưởng lẫn nhau và mỗi bên đều phải cho và nhận. Nhiều nhân viên IT của IBM, kể cả cấp quản lý, ngồi lại với chúng tôi tại Camden [New Jersey]. Nhà quản lý này báo cáo cho CTO của Campbell và tham gia tất cả các cuộc họp của nhân viên. Dĩ nhiên họ đã ký cam kết về tính bảo mật từ trước. Họ có thể biết được các kế hoạch chiến lược về IT và kinh doanh của chúng tôi; và đối tác IBM cấp cao có quan hệ chặt chẽ không chỉ với tôi mà còn với nhiều lãnh đạo bộ phận kinh doanh của chúng tôi. Họ thật sự quan tâm đến công ty của chúng tôi. Họ mong muốn chúng tôi thành công; chúng tôi đã thật sự tin tưởng nhau.

Mỗi quan hệ chiến lược hiệu quả đòi hỏi phải liên tục thỏa thuận về các thay đổi không thể tránh khỏi về kinh doanh và công nghệ. Khách hàng luôn muốn nhà cung cấp thay đổi dịch vụ và quy trình của mình khi các điều kiện kinh doanh thay đổi; nhà cung cấp luôn muốn khách hàng thay đổi hoạt động để có thể đưa ra các biện pháp cải tiến quy trình cũng như những thay đổi phù hợp về dịch vụ. Các quan hệ đối tác thành công như Campbell – IBM thường tuân theo nguyên tắc “lựa chọn đầu tiên”, nghĩa là đối tác chiến lược sẽ được ưu tiên (mặc dù không phải lúc nào cũng được chọn) khi doanh nghiệp có hoạt động mới cần được thuê ngoài. Việc này sẽ giúp khách hàng giảm chi phí tìm kiếm và nhà cung cấp giảm chi phí bán hàng – nó thúc đẩy cả hai đối tác tập trung vào các giá trị chiến lược, không chỉ nhằm giảm chi phí trong việc thuê ngoài.

Như đã thấy ở Campbell, quan hệ đối tác chiến lược có thể tiếp tục đem lại lợi ích ngay cả sau giai đoạn 2, vì các nhà quản lý của công ty khách hàng có thể tập trung vào các cơ hội chiến lược mới, chứ không phải chú ý tới các hoạt động hàng ngày. Nhưng quan hệ liên doanh hợp tác có thể sẽ phù hợp hơn cho giai đoạn 3.

Liên doanh hợp tác

Trong liên doanh chiến lược, mỗi bên được phân chia trách nhiệm rõ ràng. Ranh giới trách nhiệm giữa khách hàng và nhà cung cấp được xác định rõ. Trong liên doanh hợp tác, khách hàng và nhà cung cấp chia sẻ trách nhiệm, thường là trong môi trường dự án. Các thành viên đến từ phía khách hàng và nhà cung cấp cùng hợp lại thành một nhóm để đạt được một mục tiêu kinh doanh nào đó. Hợp tác là một mô hình đang được phát triển để cung cấp các hệ thống và quy trình mới – những thứ cần chuyên gia kinh doanh lẫn công nghệ.

Chẳng hạn, một công ty dịch vụ tài chính lớn hợp tác với một công ty nước ngoài để thuê viết phần mềm. Đối tác nhà cung cấp cử một đội nhân viên quản lý dự án sang phía khách hàng để thành lập nhóm dự án gồm cả nhân viên công ty khách hàng lẫn nhân viên của nhà cung cấp làm việc tại công ty khách hàng. Như thường thấy trong các liên doanh hợp tác, mỗi quan hệ này dựa vào vốn hiểu biết vững chắc về lĩnh vực kinh doanh của khách hàng cùng kỹ năng đặc biệt về công nghệ và quản lý dự án của nhà cung cấp.

Liên doanh hợp tác xây dựng nền tảng vận hành như thế nào

Khách hàng quan tâm đến việc hợp tác vì họ mong muốn được tiếp cận với đội ngũ chuyên gia về kỹ thuật và quản lý dự án khi cần thiết. Hơn nữa, khách hàng thấy được cơ hội giảm chi phí khi liên doanh. Nhà cung cấp đáp ứng nhu cầu này bằng cách xây dựng kỹ năng quản lý dự án, chuyên môn trong ngành và trong công nghệ, rồi dựa vào các chuyên môn này để triển khai hàng loạt dự án với các khách hàng khác nhau. Nhà cung cấp đáp ứng nhu cầu khách hàng về việc tiết kiệm chi phí bằng cách bổ sung nguồn tài nguyên bên ngoài vào nhóm nhân viên đầy năng lực của khách hàng. Liên minh hợp tác

cho phép công ty khách hàng có thể dựa vào một nhóm nhân viên dự án chủ yếu – những người thuộc công ty và một số khác từ bên ngoài. Để đáp ứng sự thay đổi về khối lượng dự án, khách hàng dựa vào nhà cung cấp để cung cấp thêm người cho dự án. Nhà cung cấp có ứng phó trước những thay đổi lớn và bất ngờ, song họ thường có thể luân chuyển nhân viên giỏi giữa các khách hàng.

Việc liên doanh hợp tác không rủi ro bằng quan hệ đối tác chiến lược. Theo nghiên cứu của chúng tôi, 63% khách hàng cho biết liên doanh của họ thành công và 75% khách hàng cảm thấy nhà cung cấp đang hưởng lợi nhờ vào mối quan hệ (Hình 7-2). Rủi ro từ liên doanh hợp tác có thể được quản lý bằng các thỏa thuận về trách nhiệm. Cũng giống như quan hệ đối tác chiến lược, rất khó xác định được các chuẩn đo trong việc liên doanh. Trong một liên doanh hiệu quả, cả nhà cung cấp và khách hàng tập hợp thành các nhóm dự án. Mặc dù trưởng dự án – thường là người của nhà cung cấp – chịu trách nhiệm hoàn toàn về kết quả, thì việc triển khai (hay không triển khai) là do cả nhóm quyết định. Do đó, khó có thể tách riêng sự đóng góp của nhà cung cấp và nhân viên công ty khách hàng trong liên doanh hợp tác. Dow Chemical – trung bình có bốn nhân viên của nhà cung cấp dịch vụ trong mỗi đội dự án của mình – có một tập hợp các chuẩn đo để đánh giá tính hiệu quả dựa vào các yếu tố như điểm chức năng. Nhưng suy cho cùng, theo lời CIO, chuẩn đo về thành công của việc liên doanh phụ thuộc vào kết quả dự án. Ông đánh giá liên doanh của mình thành công vì đội ngũ liên doanh liên tục đạt chất lượng cao về mặt chức năng mà vẫn đáp ứng được yêu cầu về thời gian và ngân sách dự án.

Việc hợp tác đặc biệt có giá trị đối với các doanh nghiệp trong giai đoạn 3 (Tối ưu hóa lỗi). Những doanh nghiệp đang tìm cách tích hợp dữ liệu và chuẩn hóa các quy trình thường phải từ bỏ các hệ thống cũ và thay thế chúng bằng những hệ thống mới mà họ chưa có nhiều kinh nghiệm (như hệ thống ERP, dịch vụ web, hệ thống quản lý quan hệ khách hàng, ứng dụng tích hợp doanh nghiệp). Thay vì phải tự phát triển công nghệ mới, các doanh nghiệp có thể dựa vào chuyên môn của bên thứ ba. Nhà cung cấp có thể giúp triển khai, bảo trì, nâng cấp và, khi cần thiết, kết nối với các công nghệ khác. Họ cũng có thể cải tiến công nghệ. Với sự hỗ trợ từ nhà cung cấp, ban quản trị công ty khách hàng có thể tập trung tiến hành thay đổi về mặt tổ chức cần thiết giúp triển khai các môi trường có tính chuẩn hóa và tích hợp cao hơn.

Liên doanh hợp tác gồm nhiều dạng. Liverpool Direct Ltd. (LDL) là một liên doanh hợp tác được thành lập với tư cách công ty liên doanh giữa Hội đồng thành phố Liverpool và BT. Đây là một ví dụ về cách liên doanh hợp tác giúp một tổ chức (trong trường hợp này là chính quyền địa phương) cải tiến quy trình, giảm chi phí và trưởng thành hơn về mặt kiến trúc.

Nghiên cứu trường hợp về liên doanh hợp tác: Liverpool Direct Ltd.

Liverpool, thành phố lớn thứ sáu của Anh, nổi tiếng là quê hương của ban nhạc Beatles và Câu lạc bộ bóng đá Liverpool. Mặc dù từng là một trung tâm thương mại sầm uất, vào nửa cuối thế kỷ XX, Liverpool đã phải trải qua một thời kỳ khó khăn. Ngành vận tải đường thủy vốn đóng vai trò chủ lực đã trở nên suy yếu. Dân số thành phố ngày càng giảm. Tình trạng dân số trẻ và có tay nghề rời thành phố khiến tỷ lệ người sống phụ thuộc vào trợ cấp gia tăng. Năm 1998, 33% dân số rơi vào cảnh thất nghiệp, nghỉ hưu hoặc không có khả năng làm việc.

David Henshaw, nhậm chức CEO của Hội đồng thành phố Liverpool (Liverpool City Council – LCC) vào tháng 10/1999, phải tiếp nhận một tổ chức đang rơi vào tình trạng sụp đổ. Trong 426 chính quyền địa phương, Liverpool đứng thứ ba từ dưới lên về chất lượng dịch vụ. Thành phố này có mức thuế địa phương cao nhất ở Anh. Việc cung cấp các dịch vụ xã hội như nhà ở, chăm sóc y tế, hỗ trợ giáo dục và phúc lợi tài chính chậm chạp, gặp nhiều sai sót và không hiệu quả.

Henshaw có nhiệm vụ xây dựng Liverpool trở thành “thành phố chuẩn mực của châu Âu” như nó từng được mệnh danh. Ông muốn cải tiến các dịch vụ của thành phố xoay quanh nhu cầu của khách hàng, loại bỏ tính quan liêu và tập trung cung cấp dịch vụ trực tiếp đến khách hàng. IT là phần quan trọng của tầm nhìn này, giúp cải tiến dịch vụ, chất lượng và chi phí.

Năm 2001, để cung cấp những quy trình mới và các hỗ trợ công nghệ cơ bản, LCC đã liên doanh với BT. LDL chịu trách nhiệm về 5 dịch vụ, hợp tác với LCC: (1) doanh thu và phúc lợi, (2) nhân sự, (3)

lương, (4) công nghệ thông tin và (5) chức năng tổng đài điện thoại. LDL được quản lý bởi một hội đồng liên doanh bao gồm CEO, bốn giám đốc của BT và hai đại diện của LCC. Nhân viên (30 người từ BT và 880 người từ LCC) gia nhập LDL và báo cáo cho ban quản trị LDL, nhưng một phần do phải nhượng bộ các quy định về công đoàn, họ vẫn là nhân viên của các công ty riêng, vẫn giữ nguyên lương và các phúc lợi.

Theo cam kết của liên doanh và các cổ đông, LCC trả liên doanh này mỗi năm 30 triệu Bảng, hợp đồng kéo dài mười năm. Khoản tiền trả hàng năm này phản ánh ước tính của LCC về chi phí để điều hành 5 dịch vụ hợp tác với LDL. Số tiền 30 triệu Bảng mỗi năm dùng để trả lương nhân viên LCC và tiền lãi của hợp đồng thuê vận hành, một hợp đồng tài chính cho phép BT chia vốn đầu tư IT suốt thời hạn hợp đồng. BT được phép sử dụng phần còn lại của khoản tiền này để trả các phí tổn của riêng họ và sinh lãi.

Hoạt động đầu tiên của LDL là hợp lý hóa và chuẩn hóa cơ sở hạ tầng IT. Các chuẩn về phần cứng cho máy tính và các thiết bị được đặt ra. Nhân viên bắt đầu tổng hợp 500 cơ sở dữ liệu khác nhau của hội đồng thành một cơ sở dữ liệu duy nhất. Các chuẩn về phần mềm đảm bảo các dịch vụ tương thích với nhau và hỗ trợ việc vận chuyển thông tin.

Quan trọng hơn, LDL đã cải tiến việc cung cấp dịch vụ của thành phố cho người dân. Trong bộ phận doanh thu và phúc lợi, LDL đã cải tiến các quy trình kinh doanh và đưa vào một hệ thống quản lý hồ sơ. Các thay đổi này đã làm giảm sự ứ đọng những câu chất vấn từ 60.000 xuống còn 4.000 – giảm khoảng một năm làm việc. Hoạt động thu thuế cũng được cải thiện, thu được thêm 1,5 triệu Bảng từ những người mắc nợ cho thuê nhà với giá cao nhưng có tranh chấp với hội đồng thành phố. LDL triển khai một hệ thống quản lý quan hệ khách hàng mới để đưa hầu hết những câu chất vấn của người dân đến tổng đài điện thoại. Vào tháng 6/2002, tổng đài đã nhận và giải quyết 90% câu chất vấn ngay khi khách hàng liên lạc lần đầu. Tỷ lệ mất cuộc gọi giảm từ 25% xuống còn 12%. Đồng thời, dịch vụ tăng từ 80 người phục vụ 40.000 cuộc gọi một tháng trong giờ hành chính thành dịch vụ hoạt động 24/7 với 225 người phục vụ 160.000 cuộc gọi. LDL cũng triển khai hệ thống ERP để thay thế quy trình làm việc cũ của bộ phận nhân sự và lương – vốn dựa trên giấy tờ. Hệ thống mới cho phép tự điều hành các giao dịch qua mạng nội bộ và giảm số

lượng nhân viên xuống còn một nửa.

Quan hệ hợp tác này mang lại lợi ích rõ rệt đối với thành phố. Số nhân viên hội đồng thành phố giảm từ 23.500 người xuống còn 19.800 người, trong khi chất lượng dịch vụ tăng lên nhanh chóng; 75% các chỉ số đánh giá hiệu quả của hội đồng đã thoát khỏi và vượt xa vị trí chót bảng. Hơn thế nữa, LCC tuyên bố giảm 3% thuế địa phương... Hội đồng kỳ vọng rằng các lợi ích này sẽ tiếp tục được phát huy theo thời gian.

Mặc dù hầu hết các liên minh hợp tác không được tổ chức dưới dạng công ty liên doanh, song tất cả đều phụ thuộc vào tính hiệu quả của các đội liên doanh. Mặc dù việc hợp tác có thể giúp doanh nghiệp chuẩn hóa công nghệ trong giai đoạn 2 của trường thành kiến trúc (như trường hợp LCC), nhưng các liên minh hợp tác sẽ đặc biệt hữu ích đối với doanh nghiệp trong giai đoạn 3 (Tối ưu hóa lõi). Đây là giai đoạn nhà cung cấp có thể cung cấp chuyên môn về IT, thiết kế quy trình kinh doanh và hỗ trợ quản lý dự án, giúp doanh nghiệp chuyển tiếp sang các quy trình kinh doanh được chuẩn hóa và tích hợp cao hơn. Tuy nhiên, khi doanh nghiệp bước sang giai đoạn 4 (Đơn thể doanh nghiệp) và phụ thuộc nhiều hơn vào các quy trình bên ngoài, quan hệ hợp tác có thể chuyển sang quan hệ giao dịch.

Quan hệ giao dịch

Quan hệ giao dịch – có khi gọi là “out-tasking” (đưa việc ra ngoài) – thuê ngoài các dịch vụ cụ thể như xử lý nợ phải trả, báo cáo chi phí, cung cấp máy tính, sao chép, hồi phục sau thảm họa. Giống như quan hệ đối tác chiến lược, quan hệ giao dịch gán cho nhà cung cấp các trách nhiệm rõ ràng khi vận hành những quy trình được thuê ngoài, nhưng chúng là các mối quan hệ thông thường và hẹp hơn. Quan hệ giao dịch không chỉ thuê ngoài quy trình kinh doanh và hỗ trợ IT mà còn làm chủ phần mềm và thiết kế quy trình. Quan hệ giao dịch phù hợp với các hoạt động được các nguyên tắc kinh doanh chỉ dẫn rõ ràng – chúng khá phổ biến trong nhiều tổ chức.

Lợi nhuận và rủi ro của quan hệ giao dịch

Theo thống kê, quan hệ giao dịch nhận được nhiều sự hài lòng

hơn các loại quan hệ khác. Những người tham gia trả lời nghiên cứu của chúng tôi khẳng định rằng cả khách hàng lẫn nhà cung cấp đều thành công trong 90% quan hệ giao dịch. Khách hàng có ba mục đích chính trong quan hệ giao dịch: truy cập đến các hoạt động tốt nhất, mở rộng khả năng và năng lực tập trung vào quản lý các khả năng lõi. Nhà cung cấp đáp ứng các nhu cầu này bằng cách phát triển các hoạt động tốt nhất, triển khai và hỗ trợ các nền tảng chuẩn cũng như phát triển tính kinh tế theo quy mô.

Bất cứ khi nào có thể, nhà cung cấp sẽ xây dựng tài sản hay chuyên môn cho riêng mình. Các khả năng này cho phép họ tăng cường dịch vụ và giảm chi phí. Chẳng hạn, eFunds Corp. – công ty chuyên cung cấp hàng loạt dịch vụ cho các tổ chức tài chính, viễn thông và tổ chức bán lẻ – đã xây dựng một cơ sở dữ liệu lớn về thông tin tín dụng – phần quan trọng trong quy trình kiểm tra khả năng tín dụng. Tài sản đặc biệt này, thứ mà khách hàng không được phép hay không thể sao chép, đã giúp công ty cung cấp các dịch vụ giá trị tới khách hàng và bảo vệ lợi nhuận.

Các quan hệ giao dịch thành công không gây tổn kém nhiều về chi phí quản lý. Sự điều chỉnh, và thỏa thuận hợp đồng bị chậm trễ hay việc khách hàng can thiệp vào cách nhà cung cấp thực hiện quy trình sẽ làm tăng chi phí và giảm lợi nhuận cho cả hai bên. Ngược lại, quan hệ giao dịch không can thiệp của nhau sẽ mang đến các dịch vụ dễ dàng và chất lượng cao cho khách hàng cũng như giúp nhà cung cấp sinh lời hơn.

Khi quy trình tách rời khỏi các hoạt động khác của doanh nghiệp thì nó có thể thực hiện quan hệ giao dịch thuê ngoài ở bất kỳ giai đoạn nào. Các quy trình như cài đặt máy tính cá nhân, sắp xếp các chuyến đi công tác và xử lý lương thưởng cho nhân viên là những “ứng viên” phù hợp cho việc thuê ngoài ở các giai đoạn trưởng thành kiến trúc đầu tiên.

Quan hệ giao dịch không thể có tầm quan trọng chiến lược hoặc không nên được triển khai rộng rãi khi doanh nghiệp chưa đến được giai đoạn Đơn thể doanh nghiệp. Đây chính là giai đoạn doanh nghiệp đã phát triển đầy đủ chuyên môn về quy trình kinh doanh để có thể xác định và tiến hành thuê ngoài các hoạt động mà họ có thể và nên tuân theo các chuẩn của ngành, trong khi vẫn duy trì những hoạt động riêng và cần thiết của mình. Hơn nữa, việc áp dụng quan hệ giao

dịch quá sớm sẽ tạo ra các giao diện mới cho mỗi nhà cung cấp mới, trong khi nhiều doanh nghiệp có kiến trúc trưởng thành có thể nhanh chóng sử dụng các giao diện chuẩn có chi phí bảo dưỡng thấp cho dữ liệu và hệ thống của họ. Kiến trúc trưởng thành cũng làm tăng tính bảo mật khi truy cập đến dữ liệu, nếu không, khi số lượng giao diện tăng thì rủi ro cũng tăng gấp bội.

Khi được áp dụng trong giai đoạn 4, quan hệ giao dịch cho phép doanh nghiệp đưa các quy trình bên ngoài vào nền tảng vận hành vững chắc của mình. Dow Chemical là ví dụ cụ thể về một công ty thiết kế nền tảng vận hành của mình để sẵn sàng triển khai các mối quan hệ giao dịch.

Nghiên cứu trường hợp về quan hệ giao dịch: Dow Chemical

Trong Chương 2, chúng tôi đã thảo luận về mô hình hoạt động được tích hợp và chuẩn hóa cao của Dow Chemical. Mô hình hoạt động này giúp Dow xây dựng các quy trình kinh doanh toàn cầu mang tính ổn định và ít tốn kém. Dow đã được các nhà cung cấp hỗ trợ rất nhiều trong quá trình xây dựng nền tảng vận hành. Liên doanh hợp tác với Accenture từ năm 1996 đã tăng cường các khả năng của Dow trong việc phát triển và hỗ trợ các ứng dụng. Từ năm 2000, Dow dựa vào quan hệ đối tác chiến lược để quản lý những hoạt động của máy tính. Ban quản trị nhận thấy rằng chính IBM đã giúp Dow giảm chi phí nhờ tính kinh tế theo quy mô và hưởng lợi từ việc quản lý cơ sở hạ tầng tầm cỡ quốc tế. Dow không cần phải tự đầu tư phát triển một khả năng không hề đặc biệt gì.

Tuy nhiên, nền tảng vận hành của Dow lại không mấy giá trị trong việc hỗ trợ sự tăng trưởng của công ty. Ban quản trị Dow kỳ vọng công ty sẽ tăng trưởng mạnh mẽ hơn trong tương lai nhờ vào các liên doanh. Chủ tịch kiêm CEO Andrew Liveris cho rằng lợi ích từ các liên doanh “dù không phải đầu tư nhiều, công ty vẫn có thể tiếp cận với chuyên môn và nguồn nguyên liệu tốt của địa phương, có khả năng tận dụng công nghệ và phương pháp của mình, có thể thâm nhập nhanh chóng vào các thị trường đang lên”. Năm 2004, ước tính 100 liên doanh của Dow đã mang lại khoảng 25% lợi nhuận công ty. Tuy

nhiên, các liên doanh không thể chỉ dựa vào môi trường các quy trình kinh doanh và IT được chuẩn hóa và tích hợp cao. Dow cần các mô-đun có thể lắp ráp khi cần thiết, trong khi vẫn bảo vệ ranh giới giữa công ty và các liên doanh. Franck Luijckx, giám đốc cấp cao về chiến lược và kiến trúc hệ thống thông tin, nhận xét:

Kiến trúc IT ngày nay [tại Dow] – một kiến trúc nguyên khối – thỉnh thoảng lại được gọi là một lâu đài. Bên trong lâu đài, mọi thứ đều rất tuyệt. Nó rất kiên cố, mọi người vui vẻ làm việc với nhau, có rất nhiều lương thực và chúng tôi đang tạo ra rất nhiều giá trị. Nhưng nếu chúng tôi muốn làm việc với ai đó khác, chúng tôi phải đưa họ vào lâu đài, đúng không? Bởi vì xung quanh tòa lâu đài được phòng thủ chắc chắn. Tôi không chỉ đề cập đến vấn đề an ninh, tôi muốn đề cập đến cả vấn đề báo cáo và tất cả mọi thứ. Bên trong tòa lâu đài, không phòng nào có cửa. Vì vậy, nếu chúng tôi muốn hợp tác chặt chẽ với một liên doanh, chúng tôi phải đưa họ vào lâu đài và tin tưởng họ. Và bạn không thể làm việc này. Vấn đề chính là thời điểm, trước khi đưa ai đó vào, mọi việc không diễn ra tốt đẹp hay có người nói rằng “Được thôi, tôi biết bạn tin tưởng họ nhưng chúng tôi thì không, chúng tôi không nghĩ đây là một mối quan hệ tốt.”

Để hỗ trợ các liên doanh và tiến đến một môi trường đơn thể hơn, Dow từng bước triển khai một khái niệm gọi là “Mô hình môi giới liên đoàn” (Federated Broker Model – FBM). Trong mô hình này, Dow mua dịch vụ từ các nhà cung cấp bán những quy trình kinh doanh thông thường từ hệ thống của họ. Ví dụ, Dow dự định mua dịch vụ ERP thay vì phải bảo trì hệ thống ERP. Các dịch vụ này sẽ giúp tích hợp trong toàn công ty thay vì chỉ tích hợp cho từng bộ phận, đồng thời cho phép Dow lựa chọn các quy trình để tích hợp vào các liên doanh, đối tác và khách hàng của công ty. Michael J. Costa, giám đốc phụ trách về 6-Sigma và quy trình công việc tại Dow, nhận xét: “Tầm nhìn của FBM là việc chuyển giao các quy trình nghiệp vụ vào những lĩnh vực đang phát triển như cung cấp dịch vụ kinh doanh, cung cấp dịch vụ ứng dụng, thuê ngoài quy trình kinh doanh. Bạn sẽ có được một môi trường giá cả cạnh tranh mạnh mẽ vì SAPs, PeopleSofts và Oracles không còn nắm giữ cách các công ty hoạt động. Nó giống như một trận chiến giữa những người cung cấp các nền tảng mở.”

Vào thời kỳ lý tưởng của tầm nhìn FBM, Dow sẽ duy trì việc tích hợp ngang dọc của công ty, nhưng không tiếp tục mua, xây dựng hoặc vận hành các ứng dụng. Dow cũng sẽ không mua các thành phần riêng lẻ từ những nhà cung cấp riêng lẻ vì trong tương lai, việc quản lý chúng rất tốn kém. Thay vào đó, ban quản trị Dow xác định mua nhiều tính năng ứng dụng từ các liên doanh chiến lược để gộp tất cả các khả năng về phần cứng, mạng, máy tính, phần mềm và quy trình (kết hợp giữa các nhà cung cấp dịch vụ ứng dụng và quy trình kinh doanh) lại thành một mô hình dịch vụ tích hợp, cho phép Dow – cũng như bất kỳ công ty nào khác – chỉ cần điểm liên hệ. Chính liên doanh này, chứ không phải Dow, sẽ chọn loại công nghệ để đầu tư vào IT. Dow sẽ trả tiền cho các chức năng hỗ trợ quy trình khi cần thiết.

Ban quản trị Dow nhận thấy các nhà cung cấp chưa đáp ứng được các yêu cầu của mô hình FBM. Theo Dave Kepler, phó chủ tịch tập đoàn về các dịch vụ chia sẻ kiêm CIO:

Thực tế là phải nhận ra được thị trường, và những thứ bạn có thể tận dụng, những thứ phải tự thiết kế và sử dụng hiện đang ở đâu. Chúng tôi phải rất thực tế khi đối mặt với việc các nhà cung cấp có thể không ổn định. Vì thế mô hình FBM không phải là bước cuối cùng, chúng tôi nhận ra rằng không thể phát triển tất cả các phần mềm và chúng tôi sẽ cố gắng tận dụng các dịch vụ khác nhau mà mình cần. Điều này có nghĩa là FBM sẽ phải có nhiều giao diện và linh hoạt khi làm việc.

Trong khi chờ đợi thị trường này phát triển, Dow đã triển khai một số khả năng phản ánh hứa hẹn của FBM, bao gồm việc thuê ngoài báo cáo chi phí từ Ngân hàng Mỹ, thuê ngoài 401(k) và các quyền chọn cổ phiếu từ Fidelity và Smith Barney, thuê ngoài các chức năng trả lương và sắp xếp công tác logistics vận chuyển. Lãnh đạo Dow tin rằng mô hình này sẽ thu hút được các nhà cung cấp nhanh như tốc độ họ có thể sản xuất các mô đun quy trình rẻ và hữu ích. Dow đang chuyển mình từ giai đoạn 3 (Tối ưu hóa lõi) sang giai đoạn 4 (Đơn thể doanh nghiệp) và thuê ngoài là một phần quan trọng của sự chuyển đổi này.

Ít doanh nghiệp nào sẵn sàng bắt đầu quan hệ giao dịch ở quy mô như Dow Chemical đang thực hiện. Chuyên môn của Dow về quản lý việc chuẩn hóa và tích hợp các quy trình toàn cầu – sự phát triển của

nền tảng vận hành trong giai đoạn 3 – đã định vị công ty để nắm bắt các dịch vụ quy trình kinh doanh ngay khi chúng xuất hiện trên thị trường. Những doanh nghiệp khác sẽ thuê ngoài vài quy trình dễ dàng lấy ra từ lõi kinh doanh (như lương thưởng cho nhân viên, dịch vụ đi lại) trong quá trình trưởng thành về mặt kiến trúc và xây dựng nền tảng vận hành cho mình.

Liên kết quan hệ thuê ngoài với các giai đoạn kiến trúc

Dow Chemical đã chứng tỏ rằng một công ty có thể có cả ba dạng quan hệ thuê ngoài. Nhưng việc kết hợp các mục tiêu và dịch vụ thuê ngoài theo dạng quan hệ phù hợp là hết sức quan trọng. Nếu khách hàng và nhà cung cấp trong quan hệ đối tác chiến lược không chấp nhận thay đổi để phù hợp với nhu cầu chiến lược của đối tác sẽ bị lôi vào các cuộc chiến gay gắt về hợp đồng. Các doanh nghiệp quản lý quan hệ giao dịch như cách họ làm đối với đối tác chiến lược sẽ rất tốn kém và gây ra một số chi phí gián tiếp không cần thiết. Còn liên doanh – được xem như là môi trường nhóm – chỉ có thể được tối ưu hóa ở cấp địa phương mà thôi.

Khả năng của doanh nghiệp trong việc vốn hóa các lợi ích tiềm tàng của hoạt động thuê ngoài để xây dựng nền tảng vận hành, ít nhất một phần, phụ thuộc vào việc nhận thức thuê ngoài sẽ đóng góp hoặc tận dụng kiến trúc doanh nghiệp như thế nào. Mỗi loại quan hệ thuê ngoài đều có thể giúp doanh nghiệp xây dựng nền tảng vận hành của mình. Nhưng mỗi loại lại đóng góp vào sự trưởng thành về kiến trúc theo một cách khác nhau. Hình 7-3 chỉ ra cách thuê ngoài đóng góp vào sự trưởng thành của kiến trúc.

Hình 7-3 Các quan hệ thuê ngoài khác nhau phù hợp với các giai đoạn khác nhau

Thuê ngoài để trưởng thành về kiến trúc

Mặc dù việc thuê ngoài có thể giúp kiến trúc doanh nghiệp trưởng

thành, nhưng nó không thể thay đổi tận gốc doanh nghiệp trong quá trình trưởng thành này. Những thách thức về mặt công nghệ của kiến trúc có thể được chuyển giao, ít nhất là một phần, cho nhà cung cấp. Tuy nhiên, chúng lại được thay thế bằng những thách thức về quản lý quan hệ. Những thách thức trong việc thay đổi về mặt tổ chức cũng không mất đi. Cốt lõi của vấn đề là bạn có thể thuê ngoài để hỗ trợ xây dựng nền tảng vận hành, song không nên thuê ngoài về kiến trúc. Các hoạt động quản lý được đề cập trong Chương 5 vẫn thuộc trách nhiệm của mỗi doanh nghiệp trong quá trình phát triển kiến trúc của mình.

Chúng tôi đã chỉ ra ở đầu chương rằng các doanh nghiệp đơn thể, “gần là chạy” rất có khả năng sẽ trở nên phổ biến. Tuy nhiên, mô hình này chỉ mới bắt đầu nhen nhóm và do đó sẽ mất một thời gian mới có thể phổ biến trong hầu hết các ngành. Đây là điều đáng mừng vì các doanh nghiệp phải có thời gian học cách thay đổi, cách bước từ từ qua các giai đoạn kiến trúc và cách triển khai thuê ngoài khi các nhà cung cấp tung ra dịch vụ.

Chương 8 - Tận dụng nền tảng để tăng trưởng lợi nhuận

Trong ngành công nghiệp ô tô, các doanh nghiệp từng thành công chỉ với một mẫu xe thông dụng. Những chiếc xe thông dụng như Volkswagen Beetle, Dodge Caravan hay Saab 900 đã đem về những khoản lợi nhuận không nhỏ trong suốt nhiều năm. Tuy nhiên, theo thời gian, phương thức cạnh tranh đã thay đổi. Ngày nay chỉ với một mẫu xe thôi chưa đủ; để thành công thì doanh nghiệp phải đưa ra một nền tảng với những mẫu xe đa dạng. Các doanh nghiệp phải phát triển một dòng sản phẩm có cùng khung gầm, động cơ và hệ thống truyền động nhưng lại phục vụ cho các phân khúc thị trường khác nhau. Do đó, khi Volkswagen giới thiệu mẫu xe Beetle mới, nó sử dụng cùng một nền tảng với VW Gold, Audi TT Coupe và các mẫu xe khác.

Cũng giống như nền tảng ô tô, nền tảng vận hành phải phục vụ cho nhiều hơn một nhu cầu kinh doanh. Các lãnh đạo phải tìm cách tận dụng nền tảng của mình theo những cách mới và sáng tạo. Trong một môi trường kinh doanh mà Trung Quốc là công xưởng sản xuất còn Ấn Độ là nhà cung cấp dịch vụ của toàn thế giới, đồng thời thị trường sẵn sàng bán các quy trình kinh doanh đạt chuẩn quốc tế cho bất kỳ ai muốn sử dụng, thì các doanh nghiệp phải tiếp tục phát triển và tận dụng nền tảng vận hành để hỗ trợ các hoạt động kinh doanh mới. Các doanh nghiệp không thể xây dựng, hoặc không liên tục tăng cường nền tảng của mình sẽ không thể phát triển – hay chính xác hơn – không thể sinh lời.

Có hai loại chiến lược chung để tăng trưởng lợi nhuận: tăng trưởng hữu cơ và tăng trưởng nhờ thâm tóm. Nền tảng vận hành hiệu quả rất hữu ích với hai chiến lược này. Với tăng trưởng hữu cơ, nền tảng vững chắc sẽ giúp các doanh nghiệp tận dụng – thay vì phải xây dựng lại – các nền tảng công nghệ và chuyên môn về quy trình kinh doanh. Thay vì phải xây dựng những khả năng mới cho mỗi cơ hội kinh doanh, doanh nghiệp có thể áp dụng các khả năng sẵn có, và do đó đáp ứng thị trường nhanh hơn và sinh lời nhiều hơn.

Các doanh nghiệp tăng trưởng nhờ thâm tóm và sáp nhập cũng có

thể tận dụng nền tảng của mình. Trong trường hợp này, các doanh nghiệp có hai chiến lược để lựa chọn: “xóa bỏ và thay thế” hoặc đa dạng hóa. Các doanh nghiệp lựa chọn cách “xóa bỏ và thay thế” sẽ sử dụng nền tảng của mình để định hướng các thay đổi tại doanh nghiệp bị thôn tóm, tận dụng các hoạt động tốt nhất của mình trong một tổ chức được kết hợp lại. Các doanh nghiệp sử dụng chiến lược đa dạng hóa cho phép doanh nghiệp bị thôn tóm tiếp tục sử dụng nền tảng của mình. Các doanh nghiệp đồng vận nhờ công nghệ chuẩn và những dịch vụ chia sẻ.

Chương này sử dụng các nghiên cứu trường hợp để mô tả cách những doanh nghiệp tăng trưởng lợi nhuận thông qua xây dựng và tận dụng nền tảng vận hành. Chương này sẽ dự báo về giai đoạn tiếp theo của trường thành kiến trúc và các lợi ích mà nó mang lại cho doanh nghiệp.

Tận dụng nền tảng để tăng trưởng lợi nhuận

Các doanh nghiệp trở nên linh hoạt hơn khi nền tảng của họ bước qua các giai đoạn khác nhau về trường thành kiến trúc. Mô hình hoạt động chỉ rõ hành trình để doanh nghiệp trưởng thành về kiến trúc và các lợi ích mà nó mang lại. Ba công ty với ba mô hình hoạt động khác nhau – UPS, MetLife và 7-Eleven Japan – sẽ cho thấy các doanh nghiệp tăng trưởng lợi nhuận như thế nào.

Tăng trưởng lợi nhuận trong mô hình Hợp nhất

Trong mô hình hoạt động Hợp nhất, các doanh nghiệp dựa vào cơ sở hạ tầng IT chuẩn hóa, những quy trình kinh doanh chuẩn hóa và dữ liệu chung. Khi kiến trúc doanh nghiệp trưởng thành, nền tảng này trở nên vững hơn – ngày càng nhiều quy trình lặp đi lặp lại được số hóa từ A đến Z. Nền tảng vững chắc này sẽ giúp tăng trưởng lợi nhuận khi những nhà quản lý chức năng sử dụng dữ liệu tích hợp để phục vụ khách hàng tốt hơn và các nhà quản lý cấp cao tập trung vào các thị trường, sản phẩm hay cải tiến quy trình mới.

Như đã đề cập, UPS đã tận dụng nền tảng của mình để xây dựng hoạt động kinh doanh lõi - vận chuyển bưu kiện – trở nên linh hoạt hơn. Chính sự linh hoạt này cho phép công ty liên tục tạo ra các sản

phẩm và dịch vụ mới. Trong thập niên 1990, doanh thu của UPS đã tăng từ 14 tỷ đô-la lên 30 tỷ đô-la. Năm 2004, doanh thu đạt hơn 36 tỷ đô-la. UPS đã vận chuyển 3,6 tỷ bưu kiện năm 2004, tăng 4% so với năm 2003. Trong năm năm qua, UPS liên tục tăng trên chỉ số Dow Jones, Standard & Poor's 500 và so với các đối thủ cạnh tranh lớn. Một nguyên do là lợi nhuận hoạt động của UPS cao hơn ba lần so với mức trung bình của ngành và cao hơn Federal Express tới 50%. Năm 2004, UPS được tạp chí Fortune đánh giá là công ty đáng ngưỡng mộ nhất trong ngành liên tiếp sáu năm.

Sự tăng trưởng của UPS bắt nguồn từ việc công ty linh hoạt tận dụng tính kinh tế theo quy mô và cải tiến để mở rộng lõi. Chẳng hạn, UPS sử dụng Internet để theo dõi bưu kiện và thông báo cho khách hàng từ năm 1995. Sau đó, UPS cung cấp phần mềm cho khách hàng để họ theo dõi bưu kiện kết nối với các hệ thống mua bán và phân phối mà UPS tự viết. Song khi khách hàng mua các hệ thống ERP để phục vụ nhu cầu mua bán và phân phối của mình, họ không thể sử dụng phần mềm theo dõi bưu kiện của UPS. Vậy là UPS bắt tay liên doanh với những nhà cung cấp lớn như Oracle, PeopleSoft, Harbinger, IBM và SAP để xây dựng giao diện theo dõi bưu kiện UPS vào phần mềm của hệ thống doanh nghiệp, giúp khách hàng – đặc biệt giúp UPS tiến hành các hoạt động kinh doanh dễ dàng hơn nhiều.

Tương tự, UPS đã từng bước triển khai các quy trình nhằm tận dụng việc đầu tư vào thiết bị ghi nhận thông tin vận chuyển (Delivery information acquisition device – DIAD). Được giới thiệu năm 1991 và nâng cấp năm 1993, 1999 và 2005, thiết bị này ghi nhận chữ ký của khách hàng mỗi khi nhận hàng và sau đó tải ngay dữ liệu này vào cơ sở dữ liệu về thông tin bưu kiện. Thiết bị này giúp tiết kiệm chi phí: mỗi lái xe sẽ giảm 30 phút mỗi ngày khi không phải tổng kết hoạt động trong ngày. Với 60.000 lái xe, mỗi người giảm nửa tiếng một ngày thì chi phí được cắt giảm đáng kể. Tuy nhiên, giá trị thật sự của DIAD là ở thông tin bổ sung về mỗi bưu kiện và khách hàng. Thông tin này giúp hiểu rõ hơn về lợi nhuận thu được từ từng khách hàng và bưu kiện. Công ty sử dụng thông tin này để đưa ra các quyết định về đường vận chuyển và giá cả, và rút cuộc, để mang lại cho khách hàng các dịch vụ mới dựa vào cách thức gửi bưu kiện của từng cá nhân.

UPS tiếp tục bổ sung các khả năng vào nền tảng vận hành của mình, tăng cường hiệu quả và tính linh hoạt của công ty. Các hệ thống của UPS hiện nay chỉ rõ bưu kiện phải nằm ở vị trí nào trên xe, thứ tự

vận chuyển từng bưu kiện và cách thức lái xe ghi nhận thông tin vận chuyển. Do quy trình vận chuyển đã được số hóa, lái xe ít có quyền thay đổi các công việc này. Tuy nhiên, độ chính xác của quy trình vận chuyển đã làm tăng tính hiệu quả và khả năng sinh lời, giúp nhà quản lý giảm thời gian vào việc xử lý các vấn đề để tập trung cải tiến các sản phẩm và dịch vụ.

Số hóa làm giảm tính linh hoạt của UPS khi phải thay đổi các quy trình lõi về vận chuyển, nhưng công ty có thể dễ dàng thu hút khách hàng mới – và các nhân viên phục vụ cho những khách hàng đó. Các nhân viên mới sẽ đáp ứng được theo cùng một tiêu chuẩn cao vì họ được đào tạo để sử dụng cùng một hệ thống. UPS đã tận dụng thêm cơ sở hạ tầng IT và nền tảng quy trình kinh doanh bằng cách phát triển trên toàn cầu. Ngay từ khi triển khai, hoạt động kinh doanh toàn cầu của UPS, chiếm 15% doanh thu năm 1999, đã tăng trưởng mạnh mẽ.

Tăng trưởng lợi nhuận trong mô hình Tái tạo

Trong mô hình hoạt động Tái tạo, những doanh nghiệp tận dụng các quy trình kinh doanh dựa vào IT để tăng trưởng trên các thị trường mới, gia tăng các sản phẩm và dịch vụ. Khi kiến trúc doanh nghiệp trưởng thành, nó sẽ tăng số lượng các quy trình và hệ thống bên trong nền tảng. Các quy trình đã số hóa này sẵn sàng hỗ trợ cho những sản phẩm và dịch vụ mới. Khi các doanh nghiệp theo mô hình Tái tạo đưa nền tảng vận hành của mình vào một thị trường mới, việc tự động hóa sẽ làm giảm chi phí ban đầu, do đó nền tảng doanh thu có thể gia tăng lợi nhuận. 7-Eleven Japan – công ty theo mô hình Tái tạo – đã tận dụng nền tảng của mình để tăng trưởng lợi nhuận.

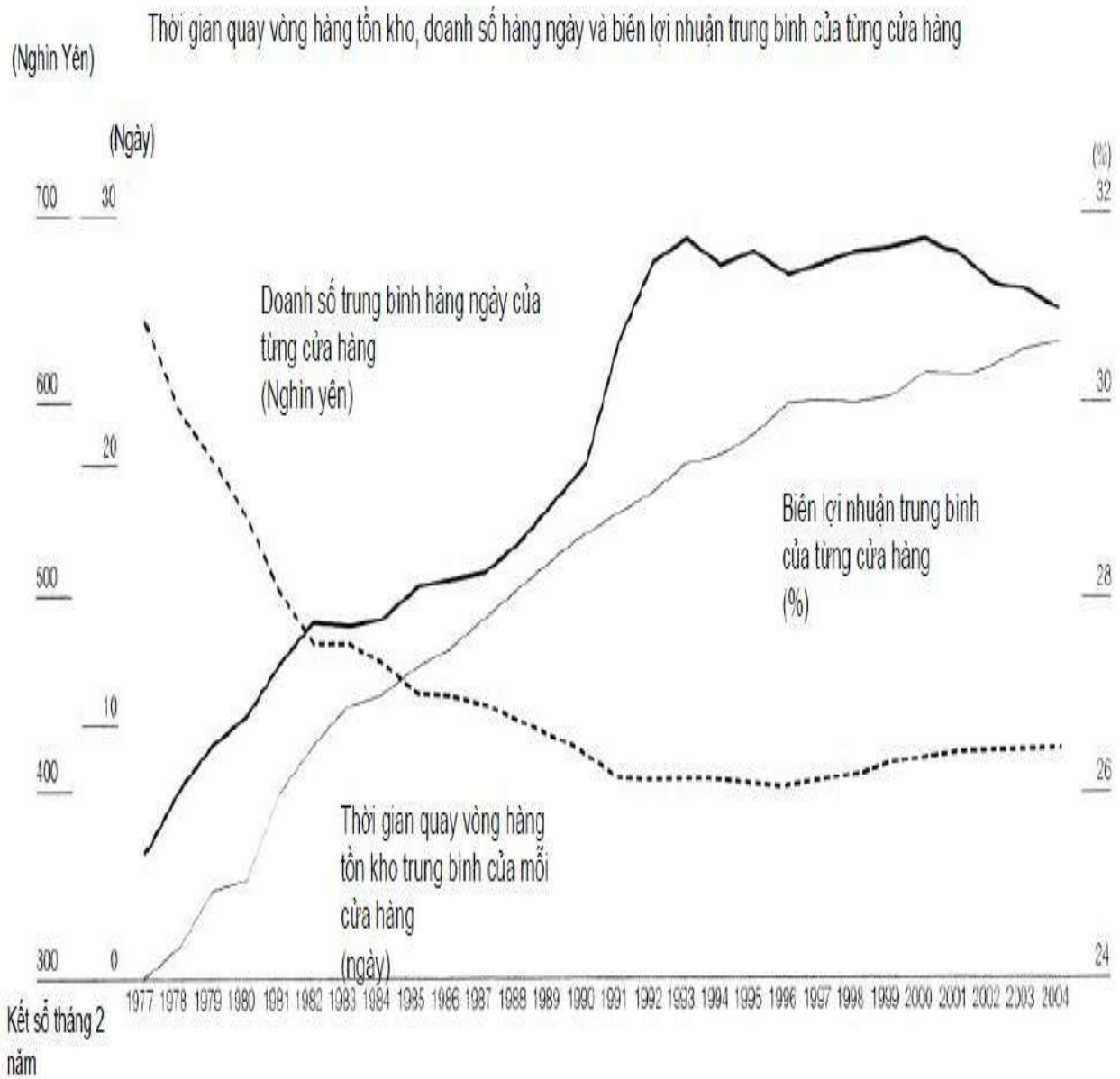
7-Eleven Japan (SEJ) đã xây dựng nền tảng vận hành Tái tạo xoay quanh các khả năng phối hợp sản phẩm. Với nền tảng này, SEJ đã phát triển từ 6.000 nghìn cửa hàng lên 10.000 cửa hàng trong khoảng giai đoạn 1997-2005, trong khi vẫn giữ vững vị thế là công ty hoạt động sinh lãi nhất tại Nhật Bản.

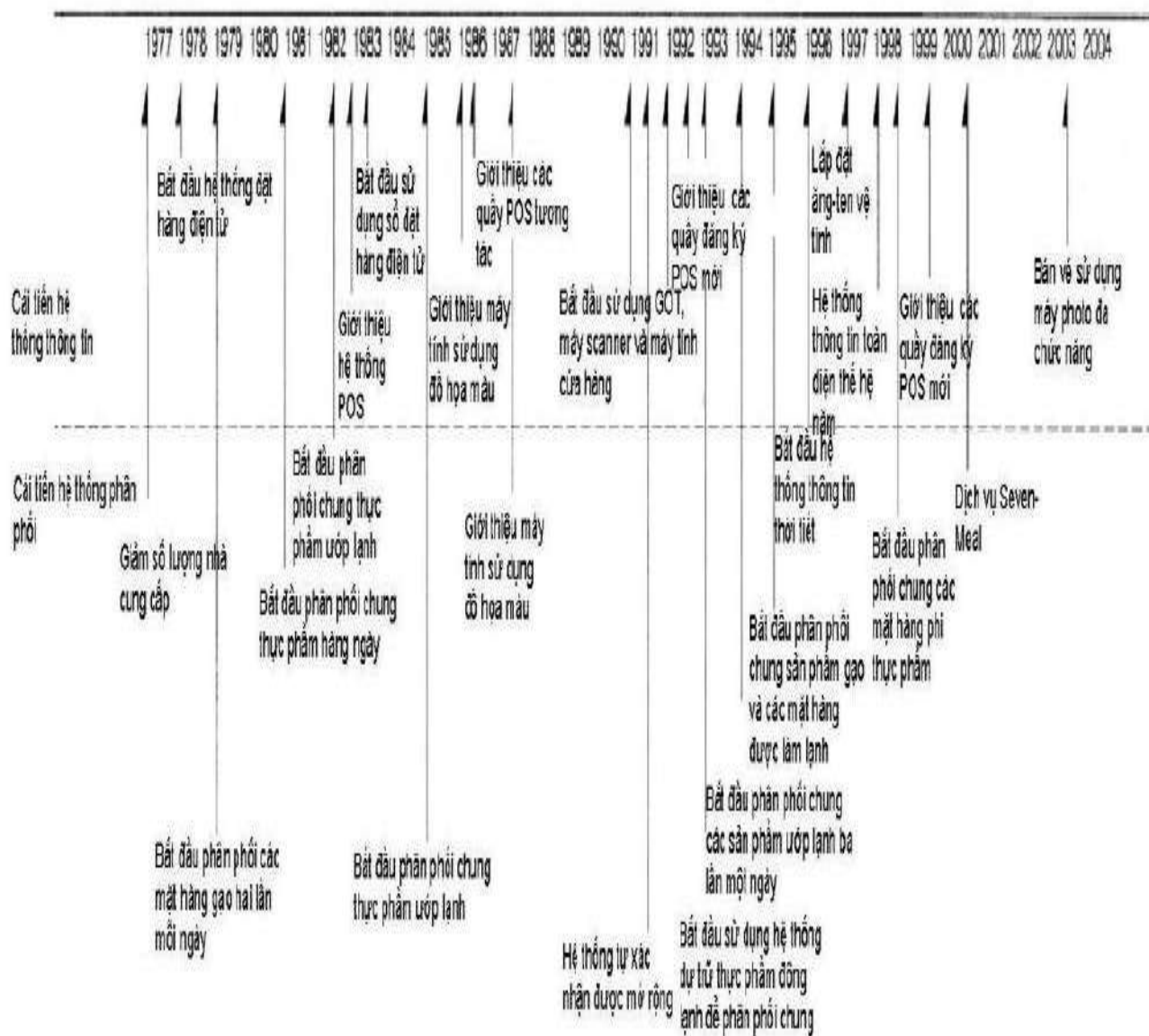
CEO Toshifumi Suzuki đã mô tả tầm nhìn của mình về các cửa hàng SEJ như sau: “Các cửa hàng là nơi anh có thể tìm thấy giải pháp cho bất kỳ vấn đề hàng ngày nào của mình. Chúng tôi luôn cố gắng tính toán và thiết kế cửa hàng sao cho lảng giềng của cửa hàng có thể tìm thấy thứ họ cần tại bất kỳ thời điểm nào họ muốn.”

Suzuki tin rằng một trong những vấn đề nghiêm trọng nhất trong lĩnh vực bán lẻ là đánh mất cơ hội bán một sản phẩm chỉ vì hết hàng dự trữ. Do đó, ngay từ khi mở cửa hàng đầu tiên năm 1974, Suzuki đã tập trung tối ưu hóa sự phối hợp sản phẩm. Từ cuối thập niên 1970, SEJ đã xây dựng và tận dụng các quy trình dựa vào IT để quản lý hàng hóa – nghĩa là tất các sản phẩm nằm trên giá của một cửa hàng đều được lựa chọn cẩn thận cho cửa hàng đó. Với mục tiêu phục vụ khách hàng tốt hơn, trong 30 năm qua, SEJ đã phát triển IT, hoạt động quản lý hàng tồn kho và khả năng phân phối. Phần nửa dưới của Hình 8-1 mô tả sự phát triển của công nghệ và các quy trình phân phối đã được tích lũy vào nền tảng vận hành của SEJ.

Hình 8-1

7-Eleven Japan tạo ra nhiều giá trị hơn mỗi năm





Một trong những đề xuất về quản lý phân phối của SEJ ban đầu là kết hợp các sản phẩm tương tự nhau từ những nhà cung cấp khác nhau tại một trung tâm phân phối. Bằng cách tổng hợp trước hết các sản phẩm sữa, sau đó là gạo, thực phẩm đông lạnh và các mặt hàng phi thực phẩm, SEJ đã giảm được số lần phân phối hàng mỗi ngày cho mỗi cửa hàng từ 70 lần xuống còn 9 lần sau 18 năm. Hiện nay, các nhà sản xuất của SEJ chỉ phải vận chuyển đến bốn trung tâm phân phối chung, rồi từ đó hàng hóa sẽ được vận chuyển đến các cửa hàng bằng bốn loại xe tải khác nhau tùy thuộc vào nhiệt độ của hàng hóa: đông lạnh, lạnh, nhiệt độ phòng và nóng.

Vào đầu thập niên 1980, SEJ đã sử dụng công nghệ để hỗ trợ việc quản lý hàng tồn kho và phân phối, bao gồm cả các hệ thống điểm bán hàng (point-of-sale – POS) đầu tiên. Dữ liệu từ POS đã giúp SEJ

phân tích hành vi mua của khách hàng nhằm cải tiến quy trình đặt hàng. Dữ liệu từ POS càng trở nên giá trị hơn khi SEJ lắp đặt các đường dây thông tin tốc độ cao và sau đó là các ăng-ten vệ tinh. Các đường dây này lập tức truyền các bản báo cáo bán hàng về cho toàn bộ chuỗi cung ứng của SEJ.

Hiện nay, “hệ thống thông tin toàn diện” của SEJ đang kết nối với 70.000 máy tính của các cửa hàng với trụ sở và với các nhà cung cấp, giúp toàn bộ chuỗi giá trị trở nên rõ ràng hơn. Các nhà cung cấp, nhà phân phối và nhà sản xuất cùng chia sẻ một cơ sở hạ tầng chung gồm 1.800 quầy thu tiền tại 1.100 địa điểm khác nhau. Các hệ thống được chuẩn hóa này xử lý việc đặt hàng nguyên liệu thô, quản lý hàng tồn kho, quản lý sản xuất và tự động sắp xếp. Các đối tác của SEJ rất hài lòng với thông tin này. Một nhân viên bán hàng của đối tác đánh giá: “Hệ thống thông tin của họ tốt đến nỗi chúng tôi biết được ngay lập tức mặt hàng nào đang bán chạy và bán được bao nhiêu.”

Trong khi đó, các nhân viên cửa hàng có thể truy cập về thông tin bán hàng trong thời gian gần nhất, điều kiện thời tiết và sản phẩm – tất cả các thông tin này đều được thể hiện bằng đồ thị – nhằm hỗ trợ việc đặt hàng. SEJ đã huấn luyện cho chủ và nhân viên cửa hàng, gồm cả nhân viên làm việc bán thời gian, về quản lý hàng tồn kho. Thêm nữa, các cố vấn đến cửa hàng mỗi tuần hai lần để đưa ra lời khuyên về hoạt động của cửa hàng và thông tin về danh mục các mặt hàng hiện tại. Tính chuyên nghiệp, ngay từ nhân viên làm việc bán thời gian, giúp các cửa hàng thu được nhiều lợi nhuận, thể hiện ở việc đặt và nhận thực phẩm tươi sống mỗi ngày ba lần. Kết quả là vào những ngày thời tiết Tokyo nóng nực, các cửa hàng 7-Eleven tại đây có rất nhiều cơm hộp, trong khi vào những ngày thời tiết lạnh lại luôn có mì nóng.

Các khả năng quản lý hàng tồn kho và phân phối được số hóa của SEJ đã giúp công ty linh hoạt hơn trong việc phối hợp sản phẩm. Kết quả là công ty dẫn đầu ngành với 70% sản phẩm trong mỗi cửa hàng là mặt hàng mới mỗi năm. Tất cả các nhân viên SEJ đều tuân thủ nghiêm túc những quy trình chuẩn trong việc xác định và đặt hàng các sản phẩm mà khách hàng của cửa hàng cần nhất, vì vậy SEJ rất được khách hàng tin nhiệm, doanh số luôn tăng. Chính nền tảng vận hành của SEJ đã giúp các cửa hàng của công ty tăng gần gấp đôi doanh số trung bình hàng ngày từ năm 1977 đến 1992. Doanh số trung bình hàng ngày của SEJ cao hơn mức trung bình của ngành

khoảng 35%.

Tăng trưởng lợi nhuận trong mô hình Phối hợp

Trong mô hình hoạt động Phối hợp, doanh nghiệp dựa vào nền tảng cơ sở hạ tầng IT vững chắc để chia sẻ dữ liệu giữa các bộ phận kinh doanh khác nhau. Khi kiến trúc doanh nghiệp trưởng thành, việc dễ dàng truy cập dữ liệu chung sẽ ngày càng có tầm ảnh hưởng mạnh mẽ hơn. Lợi nhuận sẽ tăng trưởng từ chính các dịch vụ khách hàng ngày càng chất lượng, từ việc hiểu rõ hành vi mua và nhu cầu của khách hàng, cũng như việc doanh nghiệp linh hoạt bán đan chéo nhiều sản phẩm hơn cho khách hàng. Việc hiểu rõ hơn khách hàng sẽ giúp doanh nghiệp đưa ra các quyết định kinh doanh đúng đắn hơn và các sản phẩm mới cũng sẽ được định hướng hợp lý hơn. Các sản phẩm và dịch vụ mới đến từ các đơn vị kinh doanh không chịu ảnh hưởng của các quy trình chuẩn – điều này khuyến khích những thay đổi ở địa phương. MetLife là trường hợp tiêu biểu về cách công ty tận dụng nền tảng của mình để cung cấp ngày càng nhiều nhóm sản phẩm cho nhiều nhóm khách hàng.

Thành lập từ năm 1863, MetLife là công ty bảo hiểm nhân thọ lớn nhất tại Mỹ. Chủ tịch kiêm CEO của MetLife, Robert Benmosche, xác định sứ mệnh của MetLife là “xây dựng sự tự do tài chính cho tất cả mọi người”. Để thực hiện được tầm nhìn này, MetLife cần tạo ra một danh mục sản phẩm tài chính ngày càng đa dạng. MetLife đang cố gắng đưa ra một tầm nhìn tích hợp về sản phẩm đến khách hàng và một tầm nhìn duy nhất về khách hàng cho tất cả nhân viên để có thể cung cấp dịch vụ tốt hơn.

Cũng giống như các công ty dịch vụ tài chính khác, lịch sử hoạt động của MetLife không hỗ trợ cho việc tích hợp. Trong 20 năm qua, MetLife đã trải qua nhiều cuộc sáp nhập, do đó các hệ thống lỗi thời của nó có nguồn gốc từ một số công ty lớn, trước đây hoàn toàn độc lập với nhau. Cơ cấu của MetLife đi theo dòng sản phẩm – các hệ thống được xây dựng để bán một sản phẩm cho nhiều khách hàng nhưng lại không có được một tầm nhìn tích hợp về khách hàng. Không chỉ phức tạp về mặt hệ thống và quy trình, MetLife còn bán trực tiếp tới người tiêu dùng cũng như thông qua các doanh nghiệp.

Để tích hợp dữ liệu, phó chủ tịch cấp cao kiêm CIO Steven Sheinheit tập trung vào việc xác định dữ liệu nào là cần thiết và chúng

được tạo ra như thế nào. Trong khi một số doanh nghiệp Phối hợp muốn sử dụng các hệ thống quản lý quan hệ khách hàng có sẵn, các quan hệ phức tạp và quy mô lớn của MetLife lại không cho phép công ty sử dụng phần mềm có sẵn. Thay vào đó, công ty phải dựa vào đội ngũ nhân viên công nghệ đạt đẳng cấp quốc tế để tích hợp phần mềm sẵn có với hệ thống cơ sở hạ tầng cần thiết, cũng như để thiết kế kiến trúc thông tin và truy xuất dữ liệu cần dùng.

Việc tích hợp dữ liệu khách hàng cho phép nhân viên MetLife hiểu rõ khách hàng của mình, theo dõi nhật ký giao dịch và cung cấp dịch vụ tốt hơn. Đề xuất “One MetLife” nhằm tấn công vào những điểm kém hiệu quả của cơ cấu dòng sản phẩm và các cuộc sáp nhập trong quá khứ, giúp MetLife đẩy mạnh quá trình chuẩn hóa các quy trình kinh doanh trong toàn công ty. Tuy nhiên, cốt lõi của kiến trúc doanh nghiệp là tích hợp kinh doanh nhờ vào việc truy xuất dữ liệu chung. Truy cập dữ liệu là thứ nhân viên MetLife cần để đáp ứng nhu cầu khách hàng và bán sản phẩm cho công ty. Vì nhân viên không còn phải mất thời gian dò tìm thông tin để trả lời khách hàng hoặc giải quyết vấn đề, MetLife sẽ có nhiều người chuyên phát triển sản phẩm mới nhằm “xây dựng sự tự do tài chính” cho khách hàng. Năm 2004, MetLife đã bổ sung các sản phẩm như bảo hiểm bệnh hiểm nghèo... vào dòng sản phẩm bảo hiểm nhân thọ toàn diện của mình.

Các đơn vị kinh doanh trong mô hình Phối hợp có nhiều quyền tự quyết về thiết kế sản phẩm và chăm sóc khách hàng. Quyền tự quyết này khuyến khích sự cải tiến sản phẩm và cho phép các doanh nghiệp mở rộng doanh thu trên mỗi khách hàng, trong khi vẫn thu hút được một lượng khách hàng lớn hơn. Nhờ xây dựng và tận dụng nền tảng của mình thông qua các sản phẩm mới, MetLife đã đạt kỷ lục về thu nhập ròng vào các năm 2002, 2003 và 2004.

Tăng trưởng lợi nhuận trong mô hình Đa dạng hóa

Trong mô hình hoạt động Đa dạng hóa, các quy trình kinh doanh giữa các đơn vị kinh doanh có thể không được chuẩn hóa hoặc tích hợp. Các doanh nghiệp lớn mạnh nhờ vào việc trao quyền tự quyết cho các đơn vị kinh doanh tự phát triển, hoặc họ xây dựng hay thôn tính các doanh nghiệp mới. Khi một doanh nghiệp Đa dạng hóa trưởng thành về kiến trúc doanh nghiệp, nó sẽ cung cấp một cơ sở hạ tầng IT chung để giảm chi phí trong toàn doanh nghiệp. Kiến trúc của nhiều doanh nghiệp Đa dạng hóa sẽ không trưởng thành quá giai

đoạn 2, họ chỉ muốn lợi dụng tính kinh tế theo quy mô của IT mà thôi. Những doanh nghiệp bước sang giai đoạn 3 tập trung vào việc giới thiệu các dịch vụ chia sẻ cho các chức năng như tài chính, nhân sự và hoạt động thu mua.

Các doanh nghiệp Đa dạng hóa chọn cách không trưởng thành về kiến trúc sẽ dựa vào khả năng quản lý (quản lý rủi ro, khả năng thu tóm và sáp nhập, v.v...) để gia tăng giá trị cổ đông. Mô hình này, điển hình là GE và Johnson & Johnson trong thập niên 1980, nay không còn được các cổ đông ưa chuộng nữa. Thông thường, các doanh nghiệp Đa dạng hóa chọn cách nắm giữ một danh mục gồm các hoạt động kinh doanh với tính đồng vận thấp và do đó có một số chuẩn công nghệ và dịch vụ chia sẻ cho toàn doanh nghiệp.

Chẳng hạn, Carlson Companies có một danh mục đầu tư gồm các thương hiệu trong ngành công nghiệp hiếu khách. Mặc dù các khách sạn, nhà hàng, tàu du lịch và các trung tâm lễ hành không có nhiều điểm chung trong quy trình kinh doanh, họ vẫn có cùng một sự đồng vận tự nhiên. Vì thế, Carlson đã đạt được tính kinh tế theo quy mô do sử dụng chung cơ sở hạ tầng và dịch vụ chia sẻ, đặc biệt là tài chính. Công ty cũng dự định phát triển một kho dữ liệu để tận dụng mối quan hệ đa dạng với khách hàng. Các doanh nghiệp Đa dạng hóa không cần một nền tảng vận hành vững chắc cho toàn doanh nghiệp, nhưng họ có thể thực hiện một số hoạt động khá đơn giản để tiết kiệm chi phí và tạo ra sự đồng vận giữa các đơn vị kinh doanh với nhau.

Quản lý kiến trúc thông qua các vụ sáp nhập và thu tóm

Các doanh nghiệp theo mô hình Đa dạng hóa rất dễ tiến hành các vụ thu tóm, mặc dù chúng có thể được xem là ít giá trị nhất. Đa dạng hóa không đòi hỏi phải thay đổi nhiều về mặt tổ chức. Trong ba mô hình còn lại, thách thức từ việc tăng trưởng nhờ thu tóm, so với tăng trưởng hữu cơ, là hai doanh nghiệp phải sáp nhập các nền tảng không tương thích với nhau. Nếu hai doanh nghiệp tham gia sáp nhập không có cùng giai đoạn trưởng thành kiến trúc, thì sự thay đổi này có thể sẽ rất tiêu cực. Chẳng hạn, nếu một doanh nghiệp ở giai đoạn 3

về kiến trúc doanh nghiệp thu tóm một doanh nghiệp ở giai đoạn 1, doanh nghiệp thu tóm có thể thiết lập nền tảng của mình nhưng doanh nghiệp bị thu tóm sẽ phải nhảy cóc giai đoạn. Như chúng tôi đã đề cập, việc nhảy cóc giai đoạn buộc doanh nghiệp phải học hỏi rất vất vả. Trong quá trình học hỏi này, do tác động của việc thu tóm, doanh nghiệp thu tóm có thể phải nhượng bộ quay về giai đoạn 1 hoặc 2.

Ngay cả khi hai doanh nghiệp có cùng giai đoạn kiến trúc, việc sáp nhập cũng sẽ ảnh hưởng tiêu cực khi mà ban quản trị còn đang quyết định xem nền tảng vận hành nào sẽ phù hợp nhất. Một số doanh nghiệp lựa chọn các khả năng tốt nhất của cả hai doanh nghiệp. Nhưng nếu thiết kế kinh doanh của các doanh nghiệp vẫn chưa có được tính đơn thể, việc chọn lựa như vậy chắc chắn sẽ gây ra hậu quả tiêu cực. Tuy nhiên, một số doanh nghiệp không theo mô hình Đa dạng hóa cũng vẫn có khả năng tăng trưởng lợi nhuận bằng cách sáp nhập và thu tóm. Theo chúng tôi, có hai cách để tăng trưởng lợi nhuận thông qua thu tóm:

1. Doanh nghiệp tận dụng một nền tảng đã trưởng thành thông qua chiến lược xóa bỏ các quy trình hiện tại của doanh nghiệp bị thu tóm và lắp đặt các quy trình số hóa của doanh nghiệp thu tóm (Hợp nhất hoặc Tái tạo), hoặc thông qua chiến lược đưa việc thu tóm này vào một cổng thông tin chuẩn và bắt buộc phải tích hợp dữ liệu (Phối hợp).
2. Doanh nghiệp thu tóm với mục đích tạo ra sự đồng vận và không muốn tích hợp hay chuẩn hóa doanh nghiệp mới, do đó đưa cả doanh nghiệp đi theo mô hình hoạt động Đa dạng hóa.
3. CEMEX là ví dụ điển hình về chiến lược “xóa bỏ và thay thế”. Còn sự tăng trưởng gần đây của UPS minh họa cho chiến lược đa dạng hóa.

Quy trình thu tóm tại CEMEX: Xóa bỏ và thay thế

Khả năng IT của CEMEX, nhà sản xuất xi-măng Mexico trị giá 7 tỷ đô-la, được đánh giá là rất cao so với các đối thủ cạnh tranh. Ngay từ năm 1987, công ty đã xây dựng các khả năng viễn thông để phối hợp hoạt động của các cơ sở sản xuất và sau đó hỗ trợ việc vận chuyển các tảng bê-tông làm sẵn. Năm 1990, CEMEX phát triển một hệ thống

thông tin cấp cao để tập trung các khả năng IT vào việc giúp truy cập thông tin hoạt động – hệ thống này buộc các nhà quản lý kinh doanh phải tìm hiểu cách sử dụng thông tin để cải thiện kết quả hoạt động. Năm 1992, CEMEX triển khai hệ thống ERP, ứng dụng IT để chuẩn hóa các quy trình như tài chính và phân phối. Các khả năng này đã giúp CEMEX vươn lên từ nhà sản xuất xi-măng lớn thứ hai Mexico năm 1990 (đứng thứ 10 thế giới) thành nhà sản xuất xi-măng lớn thứ ba thế giới. Trong ba công ty xi-măng lớn nhất thế giới, CEMEX đạt biên lợi nhuận cao nhất cũng như doanh số ròng và chu kỳ tiền mặt trên mỗi nhân viên cao nhất.

Đầu thập niên 1990, Lorenzo Zambrano, CEO của CEMEX và là cháu trai của nhà sáng lập công ty, đánh giá CEMEX không thể thoát khỏi sức ảnh hưởng của cuộc cạnh tranh toàn cầu. Ông chia sẻ: “Chúng tôi chợt nhận thấy mình đang phải cạnh tranh với các công ty khổng lồ trên thế giới, vào thời điểm ngành công nghiệp xi-măng toàn cầu đang có sự sáp nhập. Chỉ còn lại vài nhà sản xuất độc lập. Hoặc chúng tôi phải lớn mạnh và vươn ra toàn cầu, hoặc rồi chúng tôi sẽ bị các đối thủ lớn hơn thôn tóm.”

Zambrano đối mặt với mối nguy hiểm này bằng cách mua lại hai nhà sản xuất xi-măng lớn nhất Tây Ban Nha vào năm 1992. Sau đó, CEMEX thôn tóm các công ty khác tại 30 quốc gia, bao gồm Mỹ, Nhật, Pháp, Panama, Cộng hòa Dominica, Indonesia và Philippines. CEMEX đã cử các đội chuyên phụ trách việc chuyển đổi sau khi thôn tóm sang các công ty bị thôn tóm để giúp tích hợp và chuyển giao chuyên môn ở các công ty này. Trong những vụ thôn tóm đầu tiên, các nhóm này đã mất khoảng 24 tháng để đào tạo các nhà quản lý về cách thức hoạt động của CEMEX. Mặc dù ban đầu các nhà quản lý địa phương có phản đối song việc triển khai nền tảng CEMEX đã cải thiện đáng kể kết quả hoạt động của các công ty bị thôn tóm. Lợi nhuận hoạt động của các công ty bị thôn tóm đã tăng trung bình hơn 10% trong ba năm sau khi bị thôn tóm (từ 1992 đến 1996).

Mặc dù CEMEX đã nỗ lực chia sẻ kinh nghiệm quản lý, việc thôn tóm vẫn dẫn đến hệ quả là có quá nhiều hệ thống và quy trình, khiến chi phí IT gia tăng. Zambrano tin rằng việc chuẩn hóa hoạt động trên phạm vi toàn cầu sẽ giúp giải quyết vấn đề này: “Hiện tại, công ty đã trở nên phức tạp hơn rất nhiều, chúng tôi đã tiến hành hợp nhất các quy trình kinh doanh trên toàn thế giới và nói rằng ‘Đây là cách CEMEX thực hiện x, y, z’... Giờ thì đây là cách chúng tôi lớn mạnh và

tận dụng những gì chúng tôi biết.”

Dựa trên những nỗ lực ban đầu để tăng cường chuẩn hóa quy trình, Zambrano đã triển khai “CEMEX Way” vào năm 2000. Đề xuất này chuẩn hóa tám quy trình kinh doanh cơ bản: thương mại (tương tác với khách hàng và các vấn đề thu mua xi-măng), sản xuất, kế toán, hoạch định và dự thảo ngân sách, xử lý, đặt hàng, tài chính và nhân sự. Năm 2004, Zambrano lập ra một tổ chức cải tiến quy trình kinh doanh và IT để tìm kiếm thêm các cơ hội mới tận dụng IT, giúp chuẩn hóa quy trình kinh doanh cũng như hỗ trợ các biện pháp cải tiến mang tính địa phương, chia sẻ các phương thức làm việc tốt nhất trên toàn cầu.

Việc tập trung vào chuẩn hóa các quy trình dựa trên IT và cải tiến quy trình đã giúp đồng hóa các công ty bị mua. Chẳng hạn, năm 2000, CEMEX mua lại Southland, nhà sản xuất xi-măng lớn thứ hai của Mỹ với giá 2,8 tỷ đô-la. Các đội chuyên về IT và quy trình đã hoàn thành việc đồng hóa chỉ trong bốn tháng. Các vụ thầu tóm sau đó đã được đồng hóa chỉ trong hai tháng.

Thách thức lớn nhất mà CEMEX phải đương đầu khi tiến hành các vụ thầu tóm là việc áp dụng toàn bộ những gì đã học hỏi trong giai đoạn 3 vào công ty mới. Cựu trưởng phòng công nghệ thông tin của CEMEX phát biểu: “Phần trở ngại lớn nhất là về con người. Khi thầu tóm một công ty nước ngoài, anh sẽ đối mặt với các thành kiến và việc công ty bị thầu tóm không muốn từ bỏ phương thức hoạt động và văn hóa hiện tại của công ty. Mặc dù không thể phủ nhận tầm quan trọng của các nền tảng hệ thống, song công nghệ không phải là điểm cuối cùng. Ban quản trị phải tìm hiểu xem làm thế nào các quy trình, chức năng và hệ thống có thể đáp ứng được các nhu cầu khác nhau của nhân viên.”

CEMEX nhanh chóng thay thế các nền tảng công nghệ và quy trình kinh doanh cũ trong các công ty mà mình thầu tóm. Tuy nhiên, các nỗ lực “xóa bỏ và thay thế” này vẫn vấp phải sự chống đối từ phía nhân viên của các công ty bị thầu tóm. CEMEX đã đầu tư mạnh mẽ vào công tác đào tạo – gửi các nhóm gồm những nhà quản lý giỏi sang làm việc với ban quản trị của công ty mới. Nhờ hiệu quả hoạt động cao và tiền thưởng phù hợp, sự chống đối dần được điều hòa và lòng nhiệt huyết gia tăng.

Quá trình thu tóm tại UPS: Tiến tới mô hình Đa dạng hóa

UPS đã tạo ra cơ hội để tăng trưởng nhờ bổ sung các hướng kinh doanh mới, đóng góp thêm giá trị vào lõi. Cũng giống như sự chuyển tiếp của Schneider National sang mô hình Đa dạng hóa khi công ty phát triển bộ phận kinh doanh logistics (xem Chương 2), UPS đã xây dựng và thu tóm các công ty liên quan đến hoạt động vận chuyển bưu kiện. Các công ty mới này không thể sử dụng nền tảng vận hành hiện tại để hoạt động vì chúng hoạt động hoàn toàn khác nhau.

Với hoạt động kinh doanh lõi là vận chuyển bưu kiện, UPS đã thành lập một nhóm các công ty con nhỏ hơn và được định hướng để tăng trưởng như UPS Supply Chain Solutions, Capital Corp., UPS Consulting, UPS Store/Mail Boxes Etc. và UPS Professional Services (Hình 8-2). CEO Mike Eskew lý giải: “Hoạt động kinh doanh vận chuyển bưu kiện có rất nhiều khả năng và cơ hội để tăng trưởng ... nhưng chúng tôi cũng cần phải gây dựng những lĩnh vực mới để tận dụng lõi. Một số lĩnh vực mới sẽ thất bại ... và chúng tôi muốn chúng thất bại nhanh chóng. Và một số sẽ thành công ... Chúng tôi sẽ tích hợp [các công ty con mới] vào lõi càng nhiều càng tốt. Chúng tôi nhận thấy những cơ hội tuyệt vời về kinh doanh trong lĩnh vực logistics với Capital Corp. ... và dịch vụ của chúng tôi chia hoạt động kinh doanh làm nhiều phần. Chúng tôi đang cố gắng mở rộng hoạt động kinh doanh lõi bằng cách thử những điều mới mẻ và đưa chúng vào lõi.”

Không giống như hoạt động kinh doanh lõi mở rộng ra đấu trường quốc tế, các công ty con của UPS không dựa vào tính kinh tế theo quy mô hay nền tảng vận hành. Dĩ nhiên UPS có thể tận dụng chuyên môn về kỹ thuật – công nghiệp và các yếu tố của cơ sở hạ tầng IT lõi trong các cơ sở kinh doanh mới. Tuy vậy, các quy trình vận chuyển bưu kiện theo chuẩn vốn giúp UPS linh hoạt trong hoạt động kinh doanh lõi lại không có giá trị cao đối với các công ty con. Laurie Johnson, CIO của UPS Supply Chain Solutions, đã phân tích ranh giới giữa hoạt động kinh doanh lõi và các công ty con mới của UPS: “Tôi rất muốn tận dụng các thế mạnh của lõi, song những công ty con vẫn cần phải có cảm giác thôi thúc mạnh mẽ, phải có khả năng chấp nhận các sản phẩm, công nghệ và quan hệ khách hàng có độ rủi ro cao hơn; phải linh hoạt để giúp công ty phục vụ khách hàng nhanh hơn, tốt hơn và rẻ hơn – và khi đó các nguyên tắc từng được đặt ra sẽ bị phá vỡ.”

Hình 8-2 Mô hình kinh doanh của UPS



Ghi chú: UPS Professional và UPS Consulting nằm dưới UPS Supply Chain Solutions trong cơ cấu tập đoàn.

Các công ty con này không tận dụng nền tảng vận hành của UPS, song chúng hỗ trợ cho hoạt động kinh doanh lõi bằng cách gia tăng số lượng bưu kiện, tạo ra sự đồng vận mạnh mẽ trên thị trường và là một mô hình kinh doanh tự củng cố có tính sinh lời cao. UPS đang phát triển một nền tảng song song để hỗ trợ các công ty mới này.

Quy trình thu tóm tại 7-Eleven Japan: Tiến đến Đơn thể

7-Eleven Japan đã tăng trưởng bằng cách “xóa bỏ và thay thế” khi

thâu tóm các cửa hàng mới. Mặc dù ban quản trị tin rằng công ty còn nhiều cơ hội để phát triển tại Nhật, SEJ vẫn muốn tìm kiếm thêm cơ hội mới. Giống như UPS, SEJ sử dụng một số hoạt động đa dạng hóa nhằm mở rộng phạm vi cơ hội.

Gần đây, SEJ đã mua quyền kiểm soát 7-Eleven Inc., mở rộng sang thị trường Mỹ đầy thử thách. Thị phần dành cho các cửa hàng tạp hóa ở Mỹ nhỏ hơn nhiều, do thị trường hết sức đa dạng, khoảng cách thu nhập lớn hơn và người mua chú trọng vào giá cả nhiều hơn so với Nhật. Hơn nữa, không như các cửa hàng Nhật thường làm đại lý, Mỹ có tới gần 6.000 cửa hàng. James Keyes, chủ tịch kiêm CEO của 7-Eleven, tin rằng SEJ sẽ thành công trong việc mang lại giá trị cho thị trường Mỹ: “7-Eleven của Mỹ sẽ có nhiều tiềm năng để thành công nếu chúng tôi học hỏi thêm từ việc quản lý từng mặt hàng và hệ thống phân phối hiệu quả của Nhật.”

Để đối mặt với những đặc điểm nhân khẩu học khác nhau và một nền tảng các cửa hàng đã được thiết lập, SEJ không thể chỉ “xóa bỏ và thay thế” nền tảng tại 6.000 cửa hàng ở Mỹ. Thay vào đó, SEJ có thể phải lựa chọn các mô-đun phù hợp với môi trường hoạt động ở Mỹ. Điều này đòi hỏi công ty phải tăng cường tính đơn thể – giai đoạn 4 của trưởng thành kiến trúc.

Tiếp theo là gì? Giai đoạn 5 về trưởng thành kiến trúc

Khi các doanh nghiệp đạt đến giai đoạn 4 về trưởng thành kiến trúc, họ có thể muốn dừng lại và nghỉ ngơi. Song chúng tôi không nghĩ rằng Đơn thể doanh nghiệp là giai đoạn cuối cùng. Thomas Jefferson từng phát biểu: “Tôi thích những giấc mơ của tương lai hơn là lịch sử của quá khứ.” Theo tinh thần của Jefferson, chúng tôi sẽ gạt bỏ các vấn đề cũ kỹ của quá khứ sang một bên và trình bày quan điểm của mình về giai đoạn tiếp theo trong tương lai.

Chúng tôi gọi giai đoạn 5 về trưởng thành kiến trúc là “Dự án kinh doanh năng động”. Dựa trên các khả năng đã được phát triển trong giai đoạn Đơn thể doanh nghiệp, giai đoạn 5 mở rộng khái niệm các mô-đun có thể tái sử dụng nhằm giúp doanh nghiệp nhanh chóng

cơ cấu lại danh mục kinh doanh. Dựa trên các khả năng lõi của doanh nghiệp, những nhà quản lý sẽ tìm kiếm các cơ hội để lập đối tác, đầu tư, liên doanh, hợp tác, tích hợp và liên kết với nhiều doanh nghiệp khác. Các chiến lược kinh doanh sẽ tập trung vào việc tích cực liên kết với những hoạt động kinh doanh khác, bằng cách tập hợp các đối thủ mạnh nhất thế giới lại tại từng mắt xích của chuỗi giá trị, nhằm nhanh chóng tận dụng các cơ hội trên thị trường.

Tầm nhìn của Dow Chemical về giai đoạn 5

Mô hình môi giới liên đoàn của Dow Chemical, được trình bày ở phần trước, đã phác thảo hình ảnh của giai đoạn 5. Dave Kepler, phó chủ tịch về các dịch vụ chia sẻ kiêm CIO, đã trình bày tầm nhìn của Dow như sau:

Trước đây, các liên doanh của chúng tôi hoạt động độc lập hoặc do Dow chịu trách nhiệm quản lý hoạt động và đối tác phía bên kia không đưa nhiều người vào. Các liên doanh mà hướng chúng tôi đang theo đuổi – tại Trung Đông và Trung Quốc – sẽ không được tận dụng và tích hợp cao vào mô hình kinh doanh của công ty, nhưng lại gồm nhiều công ty và nhiều nhân viên. Vì thế, chúng tôi biết rằng các hệ thống của mình cần phải linh hoạt hơn để hỗ trợ mô hình này. Chúng tôi cần phải tận dụng phương pháp và cơ sở hạ tầng có chi phí thấp mà Dow sở hữu và phải đưa một kiến trúc [IT] nào đó vào để mang lại cho các liên doanh khả năng mà chúng tôi đã thỏa thuận, nhưng không phải mở cửa hoàn toàn cả tập đoàn.

Kepler hiện đang đối mặt với nhu cầu phải có một kiến trúc cho giai đoạn 5, nhưng Dow sẽ học cách xây dựng những khả năng của giai đoạn 5 khi công ty phát triển trong giai đoạn 4. Trong giai đoạn 4, Dow sẽ gắn và chạy ngày càng nhiều mô-đun. Trong giai đoạn 5, công ty sẽ gắn và chạy các hướng kinh doanh mới, chứ không còn là mô-đun kinh doanh nữa.

Mô tả đặc điểm của doanh nghiệp giai đoạn 5

Trong giai đoạn 5, các bộ phận kinh doanh sẽ độc lập và sẵn sàng kết nối. Các loại giao diện phần mềm theo chuẩn công nghiệp và các tác tử thông minh (Intelligent agent)⁽¹¹⁾ đang được phát triển sẽ trở

nên cực kỳ quan trọng trong giai đoạn này. Những giao diện chuẩn cho phép các thành phần của hầu hết các doanh nghiệp đều có thể tích cực liên kết với doanh nghiệp khác – dĩ nhiên với sự đồng ý và bảo vệ phù hợp. Các tác tử thông minh sẽ giúp tìm kiếm cơ hội, thỏa thuận giá cả và tự động môi giới các hợp đồng trong giới hạn cho phép. Bảng 8-1 mở rộng Bảng 4-1 để mô tả các đặc điểm cơ bản của giai đoạn 5, so với những giai đoạn trước.

Trong giai đoạn 5, các doanh nghiệp sẽ lựa chọn và cho phép các đối tác kinh doanh truy cập dữ liệu và những quy trình kinh doanh quan trọng. Một ví dụ về sự xâm nhập này là UPS đưa phần mềm của mình vào các hệ thống ERP lớn. Kết quả của mối quan hệ đối tác này là khách hàng của các nhà cung cấp ERP lớn, thông qua mô-đun mua hàng trong hệ thống ERP của mình, sẽ có một kết nối trực tiếp đến trang web của UPS để thực hiện các công việc logistics và theo dõi bưu kiện. Bằng cách mở ra khả năng nghiên cứu của mình tới khách hàng, IBM đang đi theo hướng tái cấu trúc hình doanh nghiệp. Trang web Amazon chuyên bán các loại sách hiếm và các mặt hàng khác liên kết với hàng nghìn người bán với hàng triệu người mua. Khách hàng có thể xem trước mặt hàng, các yêu cầu và giá cả. Amazon sẽ kết hợp người bán và người mua. Các nỗ lực này không phải là “Dự án kinh doanh năng động” nhưng chúng báo hiệu cho khả năng kinh doanh sắp tới.

Trong giai đoạn 5, các thành phần kinh doanh sẽ dựa vào tài sản trí tuệ riêng của chủ doanh nghiệp và bao gồm ít nhất những yếu tố sau:

1. *Quy định kinh doanh*: cách tiến hành kinh doanh của thành phần
2. *Quy trình kinh doanh*: các bước quy trình kinh doanh tối ưu hóa được chia sẻ với các đối tác tiềm năng
3. *Dữ liệu*: dữ liệu quan trọng phải được chia sẻ và bảo mật vì lý do cạnh tranh hoặc luật pháp, truy cập qua các giao diện mô-đun chuẩn
4. *Giao diện*: những cách thức chuẩn để liên kết các thành phần với các đối tác, bao gồm khách hàng, chính quyền, liên doanh, nhà cung cấp, công ty thuê ngoài, nhà cung cấp dịch vụ và các nhà quản lý

5. *Bảo mật*: các quy định về kết nối, mã hóa, tự chuẩn đoán, bảo vệ khỏi các cuộc tấn công và các quy định tương tự
6. *Các quy định về kết nối*: các quy định chiến lược được thỏa thuận được đưa vào thành phần

Hình 8-1 Các yêu cầu học hỏi của năm giai đoạn kiến trúc

	Silo doanh nghiệp	Chuẩn hóa công nghệ	Tối ưu hóa lỗi	Đơn thể doanh nghiệp	Dự án kinh doanh năng động
Khả năng IT	Ứng dụng IT địa phương	Nền kỹ thuật chung	Các quy trình và cơ sở dữ liệu theo chuẩn toàn công ty	Các mô-đun quy trình kinh doanh gắn là chạy	Sáp nhập dễ dàng vào hệ thống của đối tác
Mục tiêu kinh doanh	ROI của các đề xuất kinh doanh địa phương	Giảm chi phí IT	Chi phí và chất lượng của các hoạt động kinh doanh	Thời gian ra mắt thị trường, tính linh hoạt chiến lược	ROI của các dự án kinh doanh mới
Khả năng quản lý quan trọng	Quản lý thay đổi do công nghệ tạo nên	Thiết kế và cập nhật các chuẩn; đầu tư vào các dịch vụ chia sẻ	Định nghĩa và đo lường các quy trình lỗi toàn công ty	Quản lý các quy trình kinh doanh có thể sử dụng lại	Tạo ra các thành phần kinh doanh độc lập
Người xác định các ứng dụng	Lãnh đạo kinh doanh địa phương	IT và lãnh đạo các đơn vị kinh doanh	Lãnh đạo cấp cao và người chịu trách nhiệm các quy trình	Lãnh đạo IT, kinh doanh và quản lý ngành	Lãnh đạo IT, kinh doanh, quản lý ngành và các đối tác
Các vấn đề về điều hành IT	Đo lường và trao đổi giá trị	Thiết lập trách nhiệm theo địa phương/ khu vực/ toàn cầu	Liên kết các ưu tiên của dự án với các mục tiêu kiến trúc	Xác định, tìm nguồn cung ứng và đầu tư vào các mô-đun kinh doanh	Điều hành liên doanh
	Tối ưu				

Các hệ quả chiến lược	hóa theo địa phương / chức năng	Hiệu quả IT	Hiệu quả kinh doanh / vận hành	Linh hoạt chiến lược	Cấu hình hữu cơ
------------------------------	---------------------------------	-------------	--------------------------------	----------------------	-----------------

Chuẩn bị cho giai đoạn 5

Ít có doanh nghiệp nào sẵn sàng suy nghĩ nghiêm túc về việc họ sẽ làm gì để chuyển sang giai đoạn 5. Nhưng, cũng giống như các giai đoạn trước, giai đoạn 5 là sự phát triển tự nhiên từ tính đơn thể của giai đoạn 4. Rõ ràng có nhiều vấn đề về chiến lược, luật định, kỹ thuật, tài chính, rủi ro, v.v... cần được xem xét. Tuy nhiên, chúng tôi tin rằng khái niệm “danh mục các bộ phận kinh doanh” tích cực kết nối – dựa trên các khả năng riêng của chúng trong các thành phần – là một sự mở rộng hợp lý các điều kiện kinh tế và kinh doanh mà chúng ta đang phải đối mặt hiện nay.

Trong tương lai gần, chúng tôi khuyên các doanh nghiệp tập trung tận dụng tối đa các giá trị của giai đoạn kiến trúc hiện tại. Bằng cách này, doanh nghiệp sẽ định vị cho giai đoạn kế tiếp – và cho tất cả các lợi ích đi kèm với giai đoạn đó. Các doanh nghiệp không nên ồ ạt triển khai các khả năng kiến trúc doanh nghiệp và trông đợi quá nhiều vào những lợi ích đến từ việc triển khai mang tính bùng nổ này. Nhưng chúng tôi tin rằng khi xây dựng nền tảng vận hành, các doanh nghiệp sẽ hoạt động hiệu quả hơn. Hãy suy nghĩ xem sự kết nối năng động có ý nghĩa gì với doanh nghiệp – điều đó sẽ giúp bạn vạch ra những mục tiêu kiến trúc và xác định các mô-đun kinh doanh cần thiết trong giai đoạn 4.

Chương 9 - Bắt tay vào thực hiện – Chương trình của lãnh đạo

Trong Chương 1, chúng tôi đã mô tả các lợi ích của nền tảng vận hành. Vậy bây giờ, bạn muốn doanh nghiệp của mình đạt được điều gì?

- Đạt lợi nhuận cao hơn?
- Nhanh chóng tung sản phẩm ra thị trường?
- Các khoản đầu tư IT thu được giá trị cao hơn?
- Giảm 15% chi phí IT?
- Truy cập tốt hơn tới dữ liệu chung về khách hàng?
- Giảm rủi ro khi các hệ thống tối quan trọng bị sai hỏng?
- 80% lãnh đạo cấp cao hài lòng về công nghệ?

Để đạt được các mục tiêu kể trên thông qua nền tảng vận hành, còn một câu hỏi nữa bạn phải trả lời: Chương trình lãnh đạo để xây dựng và tận dụng nền tảng vận hành này là gì?

Xuyên suốt cuốn sách này, chúng tôi đề cập tới cách thức doanh nghiệp xây dựng và tận dụng các khả năng. Chương này sẽ bàn về chương trình lãnh đạo. Trước hết, chúng tôi sẽ xem xét 9 “triệu chứng” của một nền tảng vận hành không hiệu quả – doanh nghiệp càng có nhiều triệu chứng này thì ban quản trị cấp cao càng phải gấp rút hành động. Sau đó, chúng tôi sẽ xem xét các bước để thiết kế và cân nhắc lại nền tảng vận hành, đồng thời đưa ra một số bài học về tổ chức. Cuối cùng, chúng tôi sẽ xác định 10 nguyên tắc lãnh đạo quan trọng nhất để xây dựng và tận dụng nền tảng vận hành.

Các triệu chứng của nền tảng vận hành không hiệu quả

Trong Chương 1, chúng tôi đã cung cấp một số dấu hiệu cảnh báo về một nền tảng vận hành không hỗ trợ chiến lược. Bây giờ, chúng tôi sẽ xem xét kỹ lưỡng các dấu hiệu này, chỉ ra những biểu hiện của vấn đề và các chuẩn đo để doanh nghiệp tự đánh giá nền tảng vận hành.

Một câu hỏi của khách hàng có nhiều câu trả lời

Khi khách hàng nhận được nhiều câu trả lời khác nhau từ các bộ phận khác nhau của doanh nghiệp cho cùng một câu hỏi, có hai điều tệ hại xảy ra. Thứ nhất, khách hàng sẽ cảm thấy bức mình và rối trí. Đây chính là điều Delta Air từng gặp phải khi nhân viên không thể trả lời chính xác câu hỏi về thời gian của chuyến bay. Thứ hai, nhân viên mất thời gian thực hiện lại công việc để khắc phục sai lầm. Tại Delta, kết quả là nhân viên cảm thấy thất vọng vì họ không có các công cụ để thực hiện công việc của mình – một cuộc đối đầu giữa những khách hàng bị thất vọng và những nhân viên không được trang bị tốt thật chẳng vui vẻ hay hiệu quả chút nào. Rồi sau đó, phải sửa lại thông tin cho chính xác. Trước khi Delta đầu tư vào hệ thống đầu não Delta (xem Chương 3) – nhân viên phải sử dụng các hệ thống khác nhau với các dữ liệu khác nhau, thậm chí có khi còn trái ngược nhau – không hề có nền tảng vận hành. Thật ra Delta có *một vài* nền tảng vận hành theo chức năng nhưng chúng lại không tương thích với nhau.

Hãy nghiên cứu hoạt động của một bộ phận giao dịch khách hàng mà bạn biết rõ trong năm vừa qua và tự hỏi xem nhân viên phải dành bao nhiêu thời gian sửa chữa – tức là thực hiện lại công việc mà lẽ ra phải được thực hiện đúng ngay từ đầu. Câu trả lời lý tưởng là 0. Tỷ lệ này càng cao, doanh nghiệp càng phải gấp rút tiến hành thay đổi.

Các quy định mới đòi hỏi nhiều nỗ lực

Đối với một số doanh nghiệp tham gia thị trường chứng khoán Mỹ, Đạo luật Sarbanes-Oxley là động lực để tạo nên một nền tảng vận hành tốt hơn, thỏa mãn các yêu cầu báo cáo mới của chính phủ. Nhiều doanh nghiệp khác vẫn chưa phải dồn tài nguyên từ các đề xuất kinh doanh quan trọng khác để thực hiện đạo luật này. Theo cuộc thăm dò của tạp chí *CIO Magazine*, gần 50% các doanh nghiệp

lớn đã “ngốn” hơn 15% ngân sách IT năm 2005 để tuân thủ các quy định của Sarbanes-Oxley. Khi chia sẻ con số này với các CIO, Gary Beach – chủ báo *CIO Magazine* nhận được rất nhiều sự tán đồng. Sau đó, một CIO nói với ông: “Tôi đã thực hiện nhiều cuộc tiếp xúc bán hàng song chưa bao giờ nghe thấy nhân viên kinh doanh nào lại nói với khách hàng tiềm năng rằng anh nên chọn chúng tôi vì chúng tôi tuân thủ quy định tốt hơn đối thủ.”

Việc tuân theo quy định luôn gây ra các chi phí gián tiếp nhưng hầu như mỗi năm đều có các quy định mới. Nền tảng vận hành sẽ làm giảm đáng kể chi phí biên hạn để đáp ứng quy định kế tiếp bằng cách tạo ra một khả năng truy cập dữ liệu và chuẩn đo có thể sử dụng lại được. Doanh nghiệp của bạn tốn bao nhiêu phần trăm ngân sách IT để chạy theo các yêu cầu quy định mới (thường được gọi là “đầu tư bắt buộc”)? Nếu tỷ lệ này không giảm theo thời gian, và đặc biệt nếu nó gần tới 15%, hãy hành động ngay.

Tính linh hoạt trong kinh doanh yếu và các đề xuất tăng trưởng không sinh lời

Để phát triển các khả năng mới đòi hỏi nhiều thời gian. Do đó, khi một đề xuất tăng trưởng yêu cầu doanh nghiệp phải phát triển các khả năng mới, nó thường chậm sinh lãi. Chẳng hạn, việc sáp nhập và thu tóm – như trường hợp của Time Warner - AOL hay Chase Manhattan - JPMorgan đều chậm mang lại hiệu quả kinh tế như mong muốn vì chúng đều không thể tận dụng được nền tảng vận hành hiện tại. Tương tự, các đề xuất về thị trường mới như sự xâm nhập của AT&T vào lĩnh vực truyền hình hay các nỗ lực đi đầu của GM với OnStar⁽¹²⁾, thường làm tăng doanh thu hơn là tăng lợi nhuận.

Theo nghiên cứu của chúng tôi, những doanh nghiệp có tỷ lệ các quy trình kinh doanh lõi được số hóa cao sẽ linh hoạt hơn. Ngược lại, các doanh nghiệp chưa xây dựng và tận dụng các khả năng được số hóa sẽ thất bại vì họ phải xây dựng các khả năng mới cho từng đề xuất mới. Vậy các đề xuất chiến lược mới của doanh nghiệp cải thiện các khả năng hiện có hay không? Một chuẩn đo hiệu quả về tính linh hoạt là tỷ lệ doanh thu của doanh nghiệp từ các sản phẩm mới được tung ra trong ba năm gần đây.

Ở Chương 1, chúng tôi đã đề cập đến tỷ lệ này trong các doanh nghiệp tham gia nghiên cứu, tỷ lệ doanh số từ những sản phẩm mới

được tung ra trong ba năm gần đây là 24%. Độ linh hoạt này thay đổi mạnh mẽ ngay trong cùng một ngành. Ví dụ, ngành sản xuất có tỷ lệ là 24%. Trong đó, chỉ có 1/3 doanh nghiệp linh hoạt và đạt 50% doanh số từ các sản phẩm mới được tung ra trong ba năm qua. Các doanh nghiệp kém linh hoạt nhất chỉ đạt 5% doanh số từ các sản phẩm mới. Chính nền tảng vận hành đã tạo nên sự khác biệt lớn.

Doanh nghiệp của bạn linh hoạt đến mức nào? Năm vừa qua, tỷ lệ doanh số từ các sản phẩm mới được tung ra trong ba năm trở lại đây là bao nhiêu? Các đề xuất mới của doanh nghiệp sinh lời đến đâu? Mức độ khẩn cấp của việc bắt tay vào thực hiện đang ở mức nào?

IT luôn là khâu trì trệ

Nhiều doanh nghiệp triển khai IT theo hướng cũ (bằng cách kết nối với các chiến lược kinh doanh và sau đó liên kết với IT) thường cho thấy IT là khâu trì trệ chứ không phải là một tài sản chiến lược. Trong nhiều doanh nghiệp, thời gian triển khai một hệ thống mới nhằm hỗ trợ cho một đề xuất chiến lược mới kéo dài một đến hai năm. Trong thời gian đó, thị trường và hoạt động kinh doanh sẽ thay đổi. Ngược lại, Citibank Asia triển khai các dịch vụ tại các thị trường mới nhanh hơn đối thủ cạnh tranh nhờ sử dụng khả năng xử lý thể tín dụng hiện có và điều chỉnh cho phù hợp với yêu cầu địa phương. Còn UPS thường xuyên tung ra các dịch vụ mới cho khách hàng dựa trên thông tin của bưu kiện và khách hàng hiện tại. Các doanh nghiệp thành công nhất ngày càng đòi hỏi các dự án phải mang lại giá trị mới theo chu kỳ 90 ngày một lần.

Bằng cách tập trung các khoản đầu tư IT để hỗ trợ việc chuẩn hóa và tích hợp mô hình hoạt động, doanh nghiệp sẽ chuẩn bị cho các đề xuất chiến lược trong tương lai. Vậy bạn cần thời gian trung bình bao lâu để chuẩn bị cho các đề xuất mới? Nếu các dự án lớn của bạn không thường xuyên mang lại giá trị trong thời gian gần một năm, bạn cần phải bắt tay vào hành động ngay.

Các quy trình kinh doanh và hệ thống khác nhau thực hiện một công việc như nhau

Một công ty sản xuất toàn cầu mà chúng tôi tham quan có tới 29 hệ thống đặt hàng. Một công ty bảo hiểm lớn có hơn 30 phương thức khác nhau để trả tiền cho khách hàng. Một công ty dược phẩm có 18

hệ thống quản lý hàng tồn kho. Còn một công ty bảo hiểm khác có hơn 20 hệ thống bảo hiểm. Bộ phận IT của những công ty này vận hành các hệ thống, cải tiến chức năng khi được yêu cầu và bảo trì nền tảng công nghệ hỗ trợ cho từng hệ thống riêng biệt. Các hệ thống dư thừa rất tốn kém. Thêm vào đó, chúng rất khó tương tác với những hệ thống khác, vì vậy công ty sẽ gặp rủi ro khi dữ liệu được báo cáo không chính xác hay khi ban quản trị đưa ra quyết định. Thỉnh thoảng, những đơn vị kinh doanh riêng biệt rất cần có các hệ thống khác nhau hỗ trợ cho cùng một quy trình; còn trong hầu hết các trường hợp, chi phí để triển khai các hệ thống và quy trình chung sẽ không đáng kể so với lợi ích đạt được. Tuy nhiên, nhiều công ty lại đang đầu tư vào sự khác biệt không mang lại giá trị và rất có khả năng làm xói mòn nền tảng vận hành.

Doanh nghiệp của bạn có tất cả bao nhiêu quy trình kinh doanh và hệ thống khác nhau cùng thực hiện một công việc? Chúng có làm tăng thêm giá trị không? Nếu số lượng các hệ thống dư thừa trong doanh nghiệp không giảm dần, hãy bắt tay vào hành động.

Thiếu thông tin cần thiết để đưa ra quyết định

Các cửa hàng 7-Eleven Japan đặt hàng một ngày ba lần và giao hàng trong ngày dựa trên các thông tin về doanh số, thời tiết và lượng hàng tồn kho (xem Chương 8). Tập đoàn khách sạn Marriott định giá phòng dựa trên thông tin dự báo về nhu cầu theo từng phút. Song thực tế nhiều doanh nghiệp vẫn dựa vào việc đánh giá áng chừng và phần bản năng để đưa ra các quyết định quan trọng. Các doanh nghiệp đã mất một khoản tiền khổng lồ để phát triển trung tâm dữ liệu, triển khai các hệ thống quản lý quan hệ khách hàng và lắp đặt các lớp trung gian để dễ dàng truy cập dữ liệu. Tuy nhiên, tất cả những khoản đầu tư này chưa hẳn đã giúp họ đưa ra những quyết định tốt hơn – do thiếu dữ liệu phù hợp hoặc do người ra quyết định không biết cách sử dụng chúng hợp lý.

Một nền tảng vận hành vững chắc phải chứa đựng dữ liệu mà người ra quyết định cần. Dữ liệu cần được sử dụng tuân theo các quy trình chuẩn. Những người ra quyết định trong doanh nghiệp của bạn có đưa ra các quyết định phù hợp dựa trên cùng một nhóm dữ liệu hữu ích về khách hàng và sản phẩm? Nếu không, bạn cần hành động ngay.

Nhân viên chuyển dữ liệu từ hệ thống này sang hệ thống khác

Khi nhân viên nhập dữ liệu từ hệ thống này sang hệ thống khác, họ đang làm một công việc mà máy tính thực hiện tốt hơn. Tệ hơn nữa, quy trình này rất dễ gây ra lỗi, và tài nguyên hiếm nhất của doanh nghiệp – sự tập trung – lại đang bị lãng phí. Các công ty dịch vụ tài chính từ lâu đã có các quy trình kinh doanh lỗi có giá trị được xử lý tự động. Xử lý tự động chỉ các quy trình kinh doanh, chẳng hạn mua hoặc bán chứng khoán, có thể được hoàn thành mà không cần con người phải nhúng tay vào. Khái niệm xử lý tự động có thể được sử dụng trong bất kỳ ngành nào – nhiều cửa hàng bán lẻ và nhà cung cấp dịch vụ có các hệ thống tự động đặt hàng để thực hiện công việc này hàng ngày. Ví dụ, HP có chức năng tự động thay thế khi máy in hết mực mà không cần người dùng phải can thiệp - trong một số giới hạn nhất định.

Trung bình, các doanh nghiệp tự động hóa 19% hoạt động bán hàng và 23% hoạt động thu mua – và giữa các ngành không chênh lệch nhiều. Tuy nhiên, 1/3 doanh nghiệp được số hóa nhiều nhất tự động hóa tới 50% hoạt động bán hàng và 55% hoạt động thu mua. Vậy bạn sẽ so sánh thế nào đây? Tỷ lệ các quy trình giao dịch lỗi trong doanh nghiệp bạn yêu cầu nhân viên phải lấy dữ liệu từ hệ thống này, chỉnh sửa nó và sau đó nhập vào một hệ thống khác là bao nhiêu? Nếu tỷ lệ này không liên tục giảm dần, hãy hành động ngay.

Ban quản trị cấp cao sợ phải bàn bạc về các vấn đề IT

Một nguyên tắc cơ bản trong hoạt động điều hành IT ở hầu hết các doanh nghiệp là có một hội đồng cấp cao chuyên làm việc với IT. Các hội đồng này rất quan trọng đối với việc thiết lập các nguyên tắc IT và các ưu tiên về đầu tư IT. Mặc dù vấn đề này đóng vai trò quan trọng, song nhiều lãnh đạo cấp cao vẫn e ngại các cuộc họp ban chỉ đạo IT – mà theo lời một trong số họ nhận xét thì chúng “hết sức buồn tẻ”. Với một số doanh nghiệp, không có gì lạ khi các lãnh đạo cấp cao cử nhân viên đi thay tại các cuộc họp này.

Khi lãnh đạo cấp cao không tham gia vào việc đưa ra quyết định IT, họ không thể đưa ra phương hướng hoặc cách khen thưởng để doanh nghiệp có thể xây dựng và tận dụng nền tảng vận hành. Nếu các lãnh đạo cấp cao không tham gia, bộ phận IT sẽ chịu quá nhiều rủi

ro – và do đó dẫn đến việc đầu tư càng ít tiền càng tốt.

CIO của một doanh nghiệp mức trung bình đã đánh giá tỷ lệ thành công của hội đồng cấp cao nhất của mình là 3,5 (thang điểm từ 1 đến 5). Trong khi đó, CIO của các doanh nghiệp xuất sắc lại đánh giá các hội đồng của mình đạt 4,1 (thang điểm 1 đến 5). CIO của các hội đồng thành công đưa ra chương trình thảo luận tập trung vào các vấn đề chiến lược và các lựa chọn. Việc đánh giá dự án và những vấn đề kỹ thuật chi tiết sẽ được thực hiện ở một nơi khác. Hội đồng cấp cao nhất trong doanh nghiệp của bạn đã đưa ra các quyết định IT hiệu quả đến mức nào? Nếu đánh giá dưới 3,5 điểm, hãy hành động ngay.

Ban quản trị không biết IT có đem lại giá trị cao hay không

Nếu các lãnh đạo cấp cao không biết IT có mang lại giá trị cao hay không, thì chắc chắn câu trả lời sẽ là không. Khi những doanh nghiệp xây dựng các khả năng IT, hoặc là họ phải tận dụng các khả năng theo hướng rõ ràng và có thể tính toán, hoặc là họ đang lãng phí tiền bạc. Gần đây, khi CIO của một công ty dịch vụ tài chính lớn đang ngồi trong một cuộc họp, ông nhận được cuộc gọi từ CEO của mình – vị này hỏi: “Dự án [XYZ] sẽ ảnh hưởng đến kiến trúc doanh nghiệp của chúng ta như thế nào?” Nếu bạn chưa bao giờ suy nghĩ về câu hỏi này, bạn là một phần của vấn đề chứ không phải là một phần của giải pháp.

Như đã nêu trong Chương 5, lãnh đạo cấp cao của các doanh nghiệp thu được giá trị chiến lược từ IT đều vạch rõ các yêu cầu về kiến trúc doanh nghiệp và giám sát kết quả của các đề xuất kiến trúc (Bảng 5-1). Các lãnh đạo cấp cao này có thể mô tả được kiến trúc của doanh nghiệp ở mức tổng quan. Tỷ lệ các lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp của bạn có thể mô tả kiến trúc doanh nghiệp ở mức tổng quan là bao nhiêu? Nếu câu trả lời là dưới 1/3, hãy hành động ngay.

Bây giờ, hãy nhìn lại các câu trả lời của bạn đối với các câu hỏi về triệu chứng, vậy độ cấp bách mà doanh nghiệp của bạn phải tiến hành thay đổi đang ở mức nào? Nếu doanh nghiệp bạn đạt đến ngưỡng đã nêu của bất kỳ triệu chứng nào (chẳng hạn: dưới 1/3 lãnh đạo cấp cao có thể mô tả kiến trúc doanh nghiệp), các quy trình kinh doanh và khả năng IT đang bị xói mòn, chứ không giúp bạn gia tăng sức cạnh tranh.

Doanh nghiệp càng có nhiều biểu hiện thấp hơn (so với ngưỡng) thì nền tảng càng yếu kém và ban quản trị càng phải lưu tâm. Phần tiếp theo sẽ trình bày tóm tắt các bước để đẩy lùi các biểu hiện trên bằng cách thiết kế và cân nhắc lại nền tảng vận hành của doanh nghiệp (chương trong ngoặc sẽ cung cấp chi tiết).

Các bước cơ bản để cân nhắc lại nền tảng vận hành

Chúng tôi nhất trí rằng bạn nên tuân theo 6 bước khi cân nhắc lại nền tảng vận hành của mình:

1. Phân tích nền tảng vận hành hiện tại (Chương 1)
2. Xác định mô hình hoạt động (Chương 2)
3. Thiết kế kiến trúc doanh nghiệp (Chương 3 và 4)
4. Thiết lập các ưu tiên (Chương 4 và 5)
5. Thiết kế và triển khai mô hình liên kết IT (Chương 6)
6. Tận dụng nền tảng vận hành để tăng trưởng (Chương 8)

Ban quản trị cấp cao phải cùng nhau cân nhắc các bước trên. Để có kết quả, bốn bước đầu cần được bàn bạc hết sức nghiêm túc ngay cả khi các thành viên trong ban quản trị đối đầu với nhau. Nếu mọi người nhanh chóng đi đến sự đồng thuận, các bước này sẽ xác định hướng đi cho doanh nghiệp – cách thức doanh nghiệp sẽ tăng trưởng, dự án nào cần được thực hiện, vốn đầu tư IT sẽ được sử dụng như thế nào. Nếu không dẫn dắt mọi người thành công khi nhận thức chung về mô hình hoạt động và kiến trúc doanh nghiệp, bạn sẽ lãng phí tài nguyên của doanh nghiệp vào các dự án không quan trọng, và nó sẽ đánh mất dần khách hàng.

Bước 1: Phân tích nền tảng vận hành hiện tại

Hãy nghiên cứu lại Hình 1-3 và 1-4. Đây là các bản phân tích tóm

lược về nền tảng vận hành của UPS và chính quyền thủ đô Washington. Hãy sử dụng mẫu này (Hình 1-2) để đánh giá, xem xét từng yếu tố trong nền tảng vận hành doanh nghiệp của bạn. Sau đây là các câu hỏi mà bạn cần suy nghĩ:

- Các quy trình nào được số hóa từ A đến Z? Các giao dịch chủ yếu của doanh nghiệp là gì?
- Dữ liệu nào có thể dễ dàng được nhân viên và khách hàng truy cập? Đó có phải là thứ họ cần nhất để đưa ra các quyết định sẽ ảnh hưởng đến khách hàng và giá trị cổ đông?
- Các yếu tố nào trong cơ sở hạ tầng đạt chuẩn toàn cầu?
- Cơ sở hạ tầng có cung cấp được độ bảo mật, khả năng truy cập dữ liệu và tính linh hoạt mà bạn cần?
- Nền tảng vận hành của bạn có những điểm mạnh, điểm yếu nào?

Bước 2: Xác định mô hình hoạt động

Mô hình hoạt động của bạn cần chứa đựng các yêu cầu chuẩn hóa và tích hợp. Để thiết kế nó, hãy tuân theo các bước sau:

- *Xác định các quy trình nào sẽ làm bạn khác biệt với đối thủ cạnh tranh.* Hãy xác định các yếu tố nào trong các quy trình này cần phải được chuẩn hóa cho toàn doanh nghiệp.
- *Hình dung về trải nghiệm của khách hàng theo cách nó sẽ xảy ra.* Hãy xác định xem việc tích hợp dữ liệu và liên kết giữa các quy trình nào là cần thiết để làm được việc này.
- *Xác định bạn muốn doanh nghiệp tăng trưởng theo hướng nào?* Bạn muốn bán nhiều sản phẩm và dịch vụ hơn cho khách hàng hiện tại? Hay bạn muốn mở rộng ra toàn cầu? Bạn muốn thâm nhập đối thủ cạnh tranh? Hay bạn muốn thâm nhập hoặc phát triển trong các lĩnh vực kinh doanh liên quan?

Khi đã xác định được những kỳ vọng của mình, hãy nghiên cứu Hình 2-1 và 2-3 để quyết định mô hình hoạt động nào đáp ứng tốt nhất các yêu cầu của bạn. Điều đáng mừng (và đáng buồn) là bạn chỉ

có bốn chọn lựa. Hãy chọn lấy một mô hình chủ đạo cho mỗi cấp độ trong doanh nghiệp để đưa ra được một tầm nhìn rõ ràng về cách thức hoạt động của doanh nghiệp.

Bước 3: Thiết kế kiến trúc doanh nghiệp

Khi đã xác định được cách bạn muốn hoạt động và tăng trưởng, hãy sẵn sàng điều chỉnh các quy trình kinh doanh lõi, dữ liệu chung, các công nghệ cơ bản và các giao diện chủ yếu với khách hàng của toàn doanh nghiệp. Hãy bắt đầu bằng việc sử dụng những mẫu mô hình hoạt động trong Chương 3 để định hướng. Chẳng hạn, nếu mô hình hoạt động nền tảng của bạn là Hợp nhất, Hình 3-2 sẽ chỉ ra ba yếu tố mà mô hình hoạt động đó bắt buộc phải có: các giao diện khách hàng, quy trình và dữ liệu. Hãy sử dụng các mẫu phù hợp (Hình 3-2, 3-4, 3-6 và 3-8) cho mô hình hoạt động của mình.

Nếu bạn nhận thấy mình có quá nhiều yếu tố để đưa vào bản thiết kế, hãy thảo luận lại với cấp cao hơn. Không nên cố gắng xác định từng quy trình, yếu tố dữ liệu hay công nghệ quan trọng. Hãy xem xét các yếu tố chủ yếu nào sẽ tạo nên phần cốt lõi nhất của doanh nghiệp – nền tảng vận hành của bạn.

Bước 4: Thiết lập các ưu tiên

Hầu hết các doanh nghiệp đều có nhiều đề xuất tiến hành thay đổi hơn là những gì họ thật sự có thể triển khai. Thiết kế lõi kiến trúc doanh nghiệp cho thấy các ưu tiên của doanh nghiệp vì nó nhấn mạnh nền tảng của các khả năng trong tương lai. Việc xây dựng nền tảng vận hành đòi hỏi ban quản trị phải tập trung, đặc biệt là phải dành thời gian cho nó. Danh mục các dự án của doanh nghiệp phải phản ánh các ưu tiên trong kiến trúc doanh nghiệp.

Những người đứng đầu dự án cần trả lời câu hỏi sau: Dự án này có thể xây dựng hoặc tận dụng nền tảng vận hành như thế nào?

Nếu câu trả lời là dự án này không thể, doanh nghiệp nên xem xét kỹ lưỡng liệu dự án đó có giá trị chiến lược hay không. Những nhu cầu kinh doanh cấp bách có thể đòi hỏi các dự án không giúp gì cho kiến trúc doanh nghiệp. Nhưng, trong hầu hết các trường hợp, doanh nghiệp nên tận dụng vốn đầu tư dự án để phát triển và cải tiến nền tảng vận hành.

Bước 5: Thiết kế và triển khai mô hình liên kết IT

Để giữ vững sự tập trung vào việc xây dựng và tận dụng nền tảng vận hành, các doanh nghiệp cần phải có mô hình liên kết IT. Như đã đề cập trong Chương 6, ba yếu tố sau là hết sức quan trọng: (1) điều hành IT ở cấp độ cao trong doanh nghiệp, (2) tất cả các dự án lớn đều được quản lý theo nguyên tắc, và (3) kết nối để đảm bảo việc điều hành IT và quản lý dự án hỗ trợ lẫn nhau.

Cả ba yếu tố này đòi hỏi ban quản trị phải triển khai các phương pháp thể hiện mục tiêu của doanh nghiệp, thiết lập các ưu tiên, quản lý các mục tiêu và đo lường kết quả. Mô hình liên kết liên tục tăng cường mục tiêu của doanh nghiệp trong các hoạt động hàng ngày, trở thành một công cụ quan trọng trong việc xây dựng và tận dụng nền tảng vận hành.

Bước 6: Tận dụng nền tảng vận hành để tăng trưởng

Ngay từ bước đầu khi xây dựng nền tảng, bạn đã phải thu được lợi ích. Điều này nghĩa là trước hết bạn phải đầu tư mạnh vào việc đào tạo và phát triển. Nếu mọi người trong doanh nghiệp không biết cách sử dụng nền tảng thì sẽ chẳng thu được lợi ích gì. Thứ hai, phải liên kết nó với việc khen thưởng để mọi người có động lực khai thác nền tảng. Nếu mô hình hoạt động đòi hỏi phải chuẩn hóa và tích hợp, hãy đảm bảo hệ thống khen thưởng khuyến khích việc chuẩn hóa và tích hợp, chứ không phải đề cao từng người hùng. Thứ ba, hãy khuyến khích và khen thưởng cho các sáng kiến. Sáng kiến sẽ xác định – kể cả từ trong ra ngoài hay từ ngoài vào trong – các cơ hội về sản phẩm và thị trường hiện tại cũng như sản phẩm và thị trường mới. Sáng kiến từ ngoài vào trong xem xét thị trường để xác định các cơ hội có thể tận dụng hoặc đưa thêm vào nền tảng. Sáng kiến từ trong ra ngoài xem xét nền tảng để tìm ra thứ gì đó thu hút được khách hàng. Khi doanh nghiệp học cách triển khai nền tảng hiệu quả, đặc biệt qua sự chứng nhận về các đề xuất thành công – mọi người sẽ thấy rõ hơn về các lợi ích của nền tảng.

10 nguyên tắc lãnh đạo

Sau khi nghiên cứu và làm việc với hàng trăm doanh nghiệp,

chúng tôi đã đúc rút ra những bài học quý báu từ các lãnh đạo xuất sắc thành 10 nguyên tắc lãnh đạo để xây dựng và tận dụng nền tảng vận hành. Đây cũng là bản tóm lược về cuốn sách và là bảng liệt kê những mục cần kiểm tra dành cho tất cả các lãnh đạo.

1. Cam kết vào nền tảng

Nền tảng vận hành cần gây được ảnh hưởng lớn đối với cách thức doanh nghiệp hoạt động kinh doanh. Thay vì xây dựng các chiến lược nhằm đáp ứng nhu cầu khách hàng hoặc đối phó với các đề xuất của đối thủ cạnh tranh, doanh nghiệp nên tập trung vào nền tảng để thiết lập các chiến lược dựa trên những cơ hội, từ đó tận dụng các khả năng của mình. Tài liệu về hoạt động quản trị đã chỉ ra rằng doanh nghiệp phải phát triển và sử dụng các khả năng của riêng mình để đạt thành công trên các thị trường toàn cầu. Khung nền tảng vận hành sẽ cung cấp một tầm nhìn rõ ràng về cách doanh nghiệp hoạch định, triển khai và tận dụng nhiều khả năng.

Các doanh nghiệp phải thực hiện nghiêm túc tính nguyên tắc tổ chức để xây dựng và tận dụng nền tảng. Trước hết, doanh nghiệp phải dựa vào tính nguyên tắc để tuyên bố về mô hình hoạt động và triển khai các chuẩn cần thiết của quy trình, dữ liệu và công nghệ. Thứ hai, ban quản trị phải dựa vào kỷ luật để theo đuổi các cơ hội chiến lược nhằm tận dụng nền tảng. Khi ING DIRECT (Chương 3) tung ra một nhóm nhỏ các sản phẩm hiện tại cho các ngân hàng mới ở những quốc gia mới, nó đang đi ngược lại xu hướng trở thành một tổ chức tài chính cung cấp đầy đủ dịch vụ. Thành công của ING DIRECT phản ánh tính nguyên tắc trong cả các quy trình kinh doanh lẫn những quyết định chiến lược của công ty.

2. Bắt đầu thay đổi từ trên xuống và tháo dỡ các rào cản

Xây dựng nền tảng vận hành là phần cốt lõi để doanh nghiệp xây dựng khả năng thực thi các chiến lược, do đó ban quản trị cấp cao phải tập trung và đưa ra quyết định. Nếu không có định hướng rõ rệt, một số hoạt động của doanh nghiệp sẽ rơi vào tình trạng “lợi bất cập hại”. Ban quản trị cấp cao cần lên kế hoạch mô hình hoạt động và phải tham gia vào việc thể hiện kiến trúc doanh nghiệp. Họ nên đảm đương trách nhiệm hướng kiến trúc vào nền tảng vận hành bằng cách trực tiếp hoặc thông qua hoạt động điều hành.

Yêu cầu cần có sự lãnh đạo của ban quản trị cấp cao và tài trợ vốn thể hiện rất rõ trong thế “tiến thoái lưỡng nan” giữa người lãnh đạo và người tuân theo. Việc xây dựng nền tảng vận hành đòi hỏi phải đầu tư vào cơ sở hạ tầng IT, nhưng khi doanh nghiệp xây dựng nền tảng của mình theo từng dự án thì các phương pháp đầu tư thường hạn chế các khoản đầu tư quan trọng vào hạ tầng cơ sở. Chẳng hạn, đơn vị kinh doanh buôn bán chứng khoán của một công ty dịch vụ tài chính (có nhiều đơn vị kinh doanh) là bộ phận đầu tiên xác định dịch vụ khách hàng có giá trị sử dụng công nghệ không dây. Phương pháp đầu tư của công ty đòi hỏi đơn vị đầy sáng tạo này phải tự xuất vốn cho toàn bộ cơ sở hạ tầng không dây, mặc dù các đơn vị khác cũng xác định công nghệ không dây là yếu tố quan trọng trong tương lai. Đối mặt với vấn đề toàn bộ chi phí về cơ sở hạ tầng, lãnh đạo đơn vị kinh doanh sẽ đi theo hướng tạo ra silo về công nghệ, bởi một giải pháp toàn doanh nghiệp sẽ gây tốn kém và mất nhiều thời gian hơn để tích hợp vào nền tảng. Có nhiều giải pháp để giải quyết tình thế “tiến thoái lưỡng nan” này. Chẳng hạn, công ty có thể chịu một phần chi phí cơ sở hạ tầng. Hoặc, thêm vào đó, đơn vị đầu tư sẽ được các đơn vị theo sau cấp vốn vì đã dám đi đầu và nhận rủi ro. Trong bất kỳ trường hợp nào, ban quản trị cấp cao cũng không thể chỉ đơn giản quyết định công ty sẽ hoạt động ra sao – nó phải xóa bỏ được tất cả những lực lượng đi ngược lại với tầm nhìn của công ty. Ban quản trị phải tạo ra được môi trường để tiến tới thành công.

3. Tạo điều kiện cho lỗi – Thử nghiệm

Khi các doanh nghiệp muốn tăng trưởng lợi nhuận bằng cách xây dựng và tận dụng nền tảng vận hành, chắc chắn họ sẽ bắt gặp những cơ hội chiến lược đầy triển vọng song lại không tận dụng được nền tảng. Trong nhiều trường hợp, khi chiến lược không được dựa vào nền tảng hiện tại, các doanh nghiệp phải thực hiện chúng theo hướng tách biệt với hoạt động kinh doanh lõi, như bộ phận logistics của Schneider National, bộ phận dịch vụ tài chính của UPS hay hoạt động đấu giá trực tuyến của Manheim. Các dự án kinh doanh như vậy cho phép doanh nghiệp thử nghiệm những hoạt động kinh doanh cộng hưởng có thể tạo điều kiện cho lỗi.

Một nền tảng vận hành vững chắc sẽ giúp doanh nghiệp sẵn sàng đáp ứng các nhu cầu của khách hàng trong tương lai. Các cuộc thử nghiệm ngoài lõi sẽ giúp doanh nghiệp học hỏi về được nhiều hướng kinh doanh mới mẻ và các khả năng của công nghệ mới. Do các dự án

kinh doanh này không dựa vào nền tảng của doanh nghiệp, chúng sẽ chịu nhiều rủi ro hơn và có khả năng sinh lời chậm hơn. Bằng cách chấp nhận rằng chúng chỉ là các cuộc thử nghiệm và không thuộc hoạt động kinh doanh lõi, doanh nghiệp có thể lập một ngân sách cho các cuộc thử nghiệm, thiết kế những chuẩn đo riêng để đánh giá độ thành công của từng cuộc thử nghiệm, tạo điều kiện để các cuộc thử nghiệm triển vọng nhất có thời gian sinh lãi.

4. Sử dụng kiến trúc như công cụ la bàn và giao tiếp

Jim Crookes, kiến trúc sư trưởng của BT, nhận xét: “Nhiều doanh nghiệp có các hệ thống xúng tằm. Các hệ thống đó là kết quả của văn hóa, lịch sử tổ chức và cơ cấu đầu tư của doanh nghiệp. Các hệ thống có tính gắn kết và được tích hợp tốt chỉ có ở những doanh nghiệp đánh giá cao sự gắn kết và dịch vụ tích hợp.”

Kiến trúc doanh nghiệp cần định hướng doanh nghiệp để gia tăng sự gắn kết. Thiết kế lõi trong một trang về kiến trúc doanh nghiệp có thể coi như chiếc la bàn để các nhà quản lý điều chỉnh sự khác biệt trong các bước tiếp theo khi xây dựng các khả năng tổ chức. Mục tiêu của kiến trúc doanh nghiệp không phải là tiến đến một giai đoạn cuối nào đó, mà nhằm đạt được một bản thiết kế về định hướng của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp rất dễ bị lôi cuốn vào một dự án lớn sắp tới hoặc một cơ hội chiến lược mới. Nhưng chính điều đó sẽ khiến doanh nghiệp “nhảy bổ” vào dự án tiếp theo mà không đảm bảo chắc rằng nhân viên đang thu lợi từ dự án cũ. Kiến trúc doanh nghiệp phác thảo con đường mà doanh nghiệp không ngừng xây dựng và sau đó tận dụng các khả năng. Doanh nghiệp sẽ trở nên tiến bộ hơn và thành công hơn.

5. Không nhảy cóc giai đoạn

Các giai đoạn trưởng thành kiến trúc xác định những bước chuyển đổi cần thiết về hoạt động kinh doanh để củng cố nền tảng vận hành. Việc nhảy cóc giai đoạn sẽ dẫn đến thất bại hoặc trì hoãn thời gian thu lợi, bởi việc thay đổi về tổ chức còn lớn hơn những gì mà doanh nghiệp có thể nhận được. Mỗi giai đoạn có các yêu cầu học hỏi khác nhau (xem Bảng 4-1). Các doanh nghiệp có thể thu lợi bằng cách khai thác tối đa giá trị của giai đoạn hiện tại. Chẳng hạn, Guardian Life Insurance cắt giảm 30% chi phí IT từ năm 2000 đến 2003 bằng cách kết hợp các máy chủ, thỏa thuận lại các hợp đồng,

triển khai hoạt động thuê ngoài và tăng cường nguyên tắc về tài chính. Những lợi ích như vậy có ảnh hưởng tức thì đến điểm mấu chốt của doanh nghiệp, trong khi vẫn định vị doanh nghiệp vào các lợi ích kinh doanh lớn hơn.

6. Triển khai nền tảng theo từng dự án

Một số lãnh đạo muốn giải quyết tất cả các vấn đề cùng một lúc. Tuy nhiên, trừ phi doanh nghiệp đang trên đà phá sản, phương thức giải quyết như vậy không phải là một ý kiến hay. Việc triển khai nền tảng theo từng dự án dựa vào động lực của các nhu cầu kinh doanh hiện tại. Trong quá trình này, các yếu tố quan trọng nhất của kiến trúc sẽ được thực hiện trước.

Mỗi doanh nghiệp đều có các đề xuất chiến lược quan trọng cần thực thi. Các đề xuất này có thể được triển khai nhanh chóng mà không gây ảnh hưởng lâu dài đến tính hiệu quả và linh hoạt của doanh nghiệp, hoặc chúng có thể hỗ trợ việc triển khai nền tảng vận hành. Triển khai nền tảng theo từng dự án giúp doanh nghiệp có thời gian để hấp thu các khả năng mới và tiếp năng lượng cho những bước kế tiếp.

7. Không nên tự làm – Hãy thuê ngoài

Xác định mô hình hoạt động, thiết kế kiến trúc doanh nghiệp và xây dựng nền tảng vận hành là tất cả những công việc kinh doanh chủ chốt. Mọi doanh nghiệp đều cần kiểm soát việc xác định định hướng, song khi triển khai, doanh nghiệp có thể nhận sự hỗ trợ. Dĩ nhiên, một số quy trình chuẩn sẽ chỉ dành riêng cho một doanh nghiệp. Nhưng khi nhiều nhà cung cấp dịch vụ toàn cầu tìm thấy đủ khách hàng để thiết kế cùng một quy trình, các doanh nghiệp sẽ chẳng có lý do gì để giữ lại những quy trình này riêng cho mình.

Việc thuê ngoài các khả năng giúp ban quản trị có thời gian tập trung vào những hoạt động tạo nên sự khác biệt cho doanh nghiệp và tăng trưởng lợi nhuận. Các doanh nghiệp sẽ phải tạm ngừng một số hoạt động thuê ngoài trong khi chờ thị trường bên ngoài phát triển, nhưng rút cuộc, những quy trình được thuê ngoài sẽ tạo nên một phần nền tảng của hầu hết các doanh nghiệp.

8. Đầu tư vào con người

Việc tự động hóa các hoạt động lõi và cung cấp nhiều dữ liệu hữu ích có thể khiến nhân viên giảm tính sáng tạo. Nền tảng vận hành vừa là cơ hội vừa là yêu cầu để phát triển và đầu tư vào các khả năng của nhân viên. Hầu hết các doanh nghiệp không đầu tư đầy đủ về mặt đào tạo và huấn luyện IT, trung bình chỉ có 2% ngân sách IT được sử dụng để phát triển nhân viên. Tệ hơn thế, khi nền kinh tế đi xuống, việc đào tạo này là một trong những lĩnh vực đầu tiên bị cắt giảm.

Nhiều doanh nghiệp cũng đánh mất cơ hội quan trọng để học hỏi kinh nghiệm từ việc đánh giá sau triển khai. Hiện nay, ngày càng nhiều doanh nghiệp hoạch định một phần ngân sách dự án vào việc phát triển con người, bao gồm giáo dục, đào tạo và đánh giá sau triển khai. Những đánh giá này sẽ đưa ra nhận xét nhằm đánh giá dự án tiếp theo, dựa trên các thông số về mức rủi ro, hiệu quả và các yêu cầu tài nguyên. Các doanh nghiệp hàng đầu liên kết các đánh giá sau triển khai với hiệu quả làm việc của từng cá nhân và mức khen thưởng.

9. Khen thưởng các ý tưởng ở cấp doanh nghiệp

Nền tảng vận hành có thể bị xói mòn nếu chế độ khen thưởng không phù hợp. Nếu mọi người được yêu cầu phải xây dựng và tận dụng nền tảng vận hành nhưng việc khen thưởng lại dựa trên hiệu quả địa phương thì sẽ chẳng ai quan tâm đến nền tảng doanh nghiệp. Vài năm gần đây, State Street đã đi từ mô hình đơn vị kinh doanh tương đối mang tính tự quyết sang “One State Street”. Yếu tố thành công chủ đạo là việc tăng cường sự chia sẻ và tái sử dụng giữa các đơn vị kinh doanh nhưng vẫn duy trì văn hóa cải tiến. Một số yếu tố cần phải thay đổi. Do đó, một mô hình điều hành mới được thiết lập, ngân sách IT của toàn công ty được xây dựng, và gần đây, tổ chức được cơ cấu lại để bộ phận xử lý và IT đều phải báo cáo cho phó chủ tịch cấp cao kiêm CIO Joe Antonellis.

Để hỗ trợ cho định hướng mới này, cơ chế khen thưởng cũng phải thay đổi. Hiện nay, các lãnh đạo đơn vị kinh doanh của State Street thường nhận tiền thưởng hàng năm với 50% dựa vào hiệu suất hoạt động của đơn vị mình và 50% dựa vào hiệu suất hoạt động của toàn công ty, chẳng hạn như lợi nhuận trên mỗi cổ phần. Tất cả các nhân viên IT – với trách nhiệm phải tập trung vào những vấn đề toàn công ty khi xây dựng nền tảng vận hành – được nhận 100% tiền thưởng từ hiệu suất hoạt động của toàn công ty. Cơ chế khen thưởng này giúp từng cá nhân thấy rõ các ưu tiên.

10. Phân quyền cho nhân viên trong nền tảng vận hành

Nền tảng vận hành là nơi mà con người, các hệ thống và quy trình cùng hội tụ lại để giúp doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn. Một số công ty như Verizon Wireless, Land's End và Nordstrom đã xây dựng được nhiều tương tác khách hàng đạt hiệu quả. Các công ty này trao cho nhân viên quyền đưa ra những quyết định, xác định mục tiêu và định hướng rõ ràng cho hoạt động của mình, đồng thời cung cấp cho họ các hệ thống hiện đại để hỗ trợ các quyết định đó. Vào cuối mỗi ngày làm việc, nhân viên phải cảm thấy thỏa mãn về những việc đã hoàn thành, như giúp đỡ khách hàng, thiết lập quan hệ đối tác chiến lược, giới thiệu sản phẩm mới hoặc cập nhật sổ sách kế toán. Thực tế là nhiều nhân viên thường phải làm những công việc lặp đi lặp lại, phải đấu tranh với bộ máy quan liêu để có được sự phê chuẩn cho các quyết định hiển nhiên hay làm những việc mà máy tính có thể thực hiện nhanh hơn, hiệu quả hơn và tiết kiệm hơn. Một nền tảng vận hành hứa hẹn sẽ tạo điều kiện để nhân viên được làm những công việc có giá trị hơn – và doanh nghiệp sẽ hoạt động hiệu quả hơn.

Cuộc hành trình phía trước

Kiến trúc doanh nghiệp trong nhiều doanh nghiệp đề cập đến một bản thiết kế chi tiết về các hệ thống, dữ liệu và công nghệ. Rõ ràng kiến trúc doanh nghiệp chính là tầm nhìn của doanh nghiệp. Kiến trúc doanh nghiệp đi từ trên xuống, với tuyên bố về cách thức doanh nghiệp hoạt động – và dẫn đến một nền tảng về các khả năng IT và quy trình kinh doanh mà doanh nghiệp phải dựa vào đó để xây dựng sức cạnh tranh cho mình. Việc thiết lập nền tảng vận hành là trách nhiệm chung của các lãnh đạo kinh doanh và IT – nó định hình những cơ hội chiến lược mà doanh nghiệp có thể đáp ứng trong tương lai. Chúng tôi tin rằng một vài áp lực sẽ khiến nền tảng vận hành trở nên quan trọng hơn trong vài năm tới.

Trước hết, doanh nghiệp ngày càng phải đối mặt với nhiều yêu cầu về chất lượng dịch vụ cao nhưng chi phí thấp của khách hàng – và các đối thủ cạnh tranh lại cung cấp cho khách hàng chính xác thứ họ cần. Các điều kiện thị trường sẽ thay đổi nhanh chóng – thỉnh thoảng do khách hàng, thỉnh thoảng do doanh nghiệp, nhưng trong mọi trường hợp đều đòi hỏi phải phản ứng nhanh. Những doanh nghiệp

không có một nền tảng vững chắc sẽ phải trải qua một quãng thời gian khó khăn khi cạnh tranh với đối thủ – các doanh nghiệp đã tự động hóa những khả năng quy trình của mình.

Thứ hai, các doanh nghiệp ngày càng phải đương đầu với nhiều rủi ro liên quan đến công nghệ và các quy định không ngừng tăng. Một nền tảng được thiết kế tốt sẽ đơn giản hóa môi trường IT và kinh doanh, do đó làm giảm rủi ro khi các hệ thống gặp sai hỏng, giảm những vi phạm về tính bảo mật và riêng tư, đồng thời đảm bảo tính toàn vẹn của dữ liệu. Một môi trường IT và quy trình kinh doanh được đơn giản hóa rất quan trọng đối với việc giảm thiểu các tác hại từ một loạt rủi ro. Doanh nghiệp không được phép lựa chọn xem họ có muốn quản lý rủi ro hay không – tính liên tục kinh doanh, tính bảo mật, tính toàn vẹn của dữ liệu và việc tuân thủ quy định phải được quản lý, và quản lý tốt.

Thứ ba, như chúng tôi đã dự báo trong giai đoạn 5 của trường thành kiến trúc, nhiều doanh nghiệp sẽ tiếp tục tìm kiếm đối tác để nhảy vào các thị trường mới và tạo ra những ngành kinh doanh mới. Nhiều trong số hầu hết các cơ hội chiến lược hấp dẫn sẽ đòi hỏi doanh nghiệp phải nhanh chóng hợp lực – và rồi nhanh chóng tách ra – tận dụng những khả năng đặc biệt của mình để kết nối các khả năng kinh doanh theo mô-đun. Những quan hệ đối tác năng động này đã bắt đầu trở nên quan trọng – ngay cả khi ít doanh nghiệp nào có cơ sở hạ tầng về công nghệ hoặc quy trình kinh doanh hỗ trợ được chúng. Doanh nghiệp nào sở hữu nền tảng vận hành có thể dễ dàng vượt ra khỏi phạm vi doanh nghiệp và “gắt là chạy” các khả năng kinh doanh theo mô-đun với nhiều đối tác thì sẽ giành thắng lợi trong thế giới mà các cơ hội toàn cầu luôn xoay chuyển không ngừng.

Thứ tư, các nhà cung cấp ngày càng cung cấp nhiều quy trình kinh doanh theo chuẩn công nghiệp với cùng một mức chi phí hoặc thấp hơn so với khi doanh nghiệp tự thực hiện. Việc tăng cường hoạt động thuê ngoài sẽ đẩy nhanh quy trình trưởng thành kiến trúc, do đó các doanh nghiệp sẽ phát triển những nền tảng vững chắc hơn. Doanh nghiệp nào chưa học được cách triển khai và quản lý các quy trình chuẩn hóa và tích hợp sẽ gặp khó khăn trước thực tiễn của thị trường.

Nền tảng vận hành cho phép doanh nghiệp tự động hóa các quy trình có khả năng dự đoán được để ban quản trị có thể tập trung vào các hoạt động có giá trị cao hơn như sáng tạo, thiết lập đối tác và xác

định các cơ hội mới. Nền tảng trao quyền cho nhân viên và nâng cao chất lượng công việc bằng cách giảm thiểu những hoạt động dư thừa và tẻ nhạt, trong khi vẫn cung cấp thông tin cần thiết để cải tiến và điều chỉnh. Rất ít doanh nghiệp xây dựng được một nền tảng gồm các quy trình đã số hóa và giúp toàn doanh nghiệp trở nên linh hoạt hơn. Các doanh nghiệp đó có vị thế tốt hơn để tận dụng cơ hội trên thị trường và tăng trưởng lợi nhuận. Đó là bằng chứng chứng tỏ rằng rất đáng bước tiếp cuộc hành trình kiến trúc doanh nghiệp.