

TẬP BÀI GIẢNG MÔN QUẢN TRỊ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

PGS.TS. NHÂM PHONG TUÂN

(Lưu hành nội bộ, 2017)

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ ĐỔI MỚI

1.1. Khái niệm đổi mới

1.1.1. Đổi mới

- **Khái niệm**

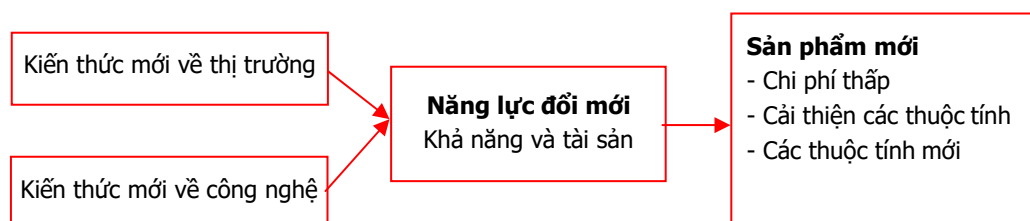
Đổi mới (innovation) là một từ bắt nguồn từ từ “nova” gốc Latin nghĩa là “mới”. Đổi mới thường được hiểu là sự mở đầu cho một giải pháp nào đó khác với các giải pháp đã triển khai.

Đổi mới cũng được định nghĩa là “việc áp dụng những ý tưởng mới vào tổ chức”. Một số định nghĩa cụ thể hơn về đổi mới cho rằng đổi mới là một quá trình biến các ý tưởng thành các sản phẩm mới, dịch vụ mới, sản xuất đại trà và thương mại hóa các sản phẩm và dịch vụ đó. Vì vậy đổi mới bắt nguồn từ những ý tưởng mới, những ý tưởng này được phát triển thành các sản phẩm/dịch vụ mới của tổ chức.

Đổi mới không chỉ dừng lại ở việc phát minh ra các ý tưởng, mà các ý tưởng này cần được đưa vào khai thác. Giáo sư Ed Robert của tổ chức MIT đã định nghĩa “đổi mới” là phát minh kèm theo khai thác¹.

Hơn nữa, một khía cạnh quan trọng của đổi mới là nó phải tạo ra lợi nhuận và giá trị gia tăng cho tổ chức. Việc tạo ra ý tưởng và áp dụng các ý tưởng để tạo ra sản phẩm mới chỉ là giai đoạn khởi đầu. Để trở thành đổi mới, các ý tưởng cần được phát triển nhằm tạo ra các sản phẩm/dịch vụ theo nhu cầu khách hàng.

Vì vậy, “đổi mới là việc sử dụng các kiến thức mới nhằm cung cấp các sản phẩm và dịch vụ mới đáp ứng nhu cầu của khách hàng”².



Hình 1.1: Khái niệm đổi mới

- **Một số thuộc tính của đổi mới:**

- Đổi mới bắt nguồn từ những ý tưởng trong và ngoài tổ chức. Những ý tưởng trong tổ chức có được từ tính sáng tạo của tổ chức. Tuy nhiên tính sáng tạo chỉ là một phần của sự đổi mới. Nếu nói đổi mới chỉ là sáng tạo ra các ý tưởng thì không đầy đủ.
- Đổi mới bắt nguồn từ những kiến thức mới về công nghệ và thị trường có liên quan của những con người, các nhóm trong tổ chức và của cả tổ chức. Kiến thức về công nghệ bao gồm kiến thức về các yếu tố cấu thành, mối liên hệ giữa các yếu tố cấu thành, các phương pháp, quá trình và kỹ thuật sản xuất sản phẩm và dịch vụ. Kiến thức về thị trường bao gồm kiến thức về kênh phân phối, việc sử dụng sản phẩm, kỳ vọng, sở thích, nhu cầu và mong muốn của khách hàng.

¹ Harvard business essentials, 2003, *quản lý tính sáng tạo và đổi mới*

² Allan Afua, 2003, *Innovation management*

- Đổi mới là do sức ép phải đáp ứng những nhu cầu thay đổi của môi trường, đặc biệt là từ thay đổi nhu cầu khách hàng.
- Đổi mới không chỉ đề cập đến phát minh hay ý tưởng mới mà cần bảo vệ, nuôi dưỡng và phát triển ý tưởng đó trở thành các sản phẩm dịch vụ mà khách hàng mong muốn. Vì vậy đổi mới bao gồm ý tưởng, phát minh và thương mại hóa các sản phẩm dịch vụ có được từ phát minh đó. Thương mại hóa là một quá trình sản xuất đại trà và đưa sản phẩm tới người tiêu dùng nhằm tạo lợi nhuận cho tổ chức.
- Kết quả của đổi mới là những sản phẩm/dịch vụ mới có được những thuộc tính có lợi thế được khách hàng chấp nhận, mua và tạo ra lợi nhuận cho tổ chức.

Những đổi mới bắt nguồn từ những kiến thức mới và đảm bảo sự tồn tại và phát triển của các tổ chức. Ví dụ, nghiên cứu thành công vi mạch SiGe có khả năng chuyển đổi gấp bốn lần vi mạch silicon thông thường đã được phát triển trong các ứng dụng thế hệ mới như điện thoại di động, máy tính xách tay, thiết bị kỹ thuật số và nhiều thiết bị cầm tay khác, điều này đã mang lại hàng triệu USD lợi nhuận cho các tổ chức hoạt động trong ngành điện tử.

1.1.2. Sáng tạo

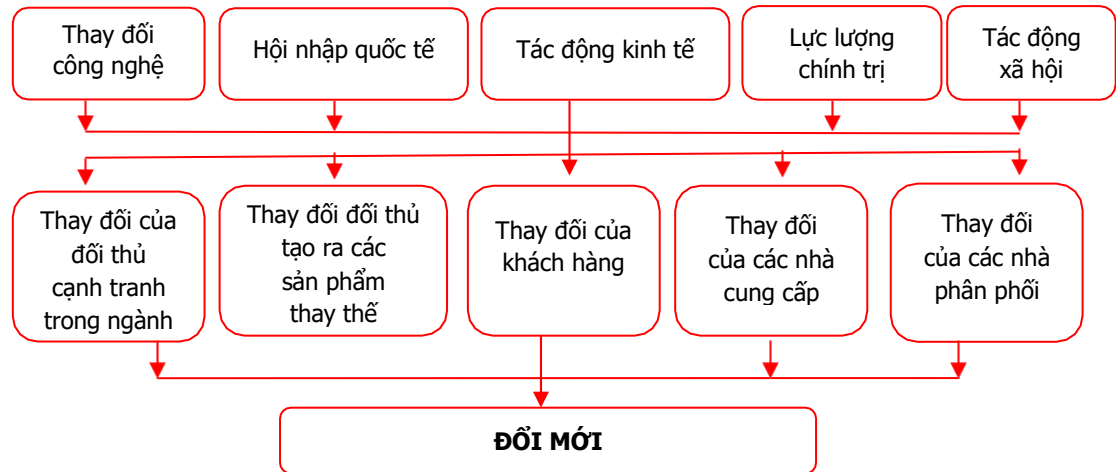
- Sáng tạo là việc tạo ra những ý tưởng mới lạ hoặc cách tiếp cận độc đáo trong giải quyết các vấn đề hoặc tận dụng những cơ hội. Tính sáng tạo là điều kiện đầu tiên để có được những phát minh và từ đó là sự đổi mới. Tính sáng tạo là một trong những tài sản quý giá nhất của tổ chức, là kết quả của tính sáng tạo cá nhân và tính sáng tạo của nhóm.
- Tính sáng tạo của cá nhân là khả năng phát triển và diễn đạt ý tưởng mới lạ của cá nhân để giải quyết vấn đề. Có ba yếu tố được xác định là nền tảng để tính sáng tạo cá nhân trỗi dậy, đó là:
 - Sự thông thạo: Là am hiểu về kiến thức, quy trình, kỹ năng và kỹ thuật nghiệp vụ thành thạo của một cá nhân.
 - Kỹ năng tư duy sáng tạo: Là cách thức tiếp cận vấn đề một cách linh hoạt và sức tưởng tượng của cá nhân.
 - Động lực cá nhân: Là yếu tố thúc đẩy tính sáng tạo. Động lực bên trong hay nội lực là sự yêu thích hay niềm đam mê nội tại.

Mặc dù tính sáng tạo thường là một hoạt động cá nhân nhưng rất nhiều ý tưởng hay sáng kiến lại là sản phẩm của một nhóm sáng tạo. Làm việc nhóm có thể đạt được kết quả sáng tạo cao hơn so với làm việc độc lập. Một nhóm sáng tạo thường sở hữu những đặc điểm: (1) sự đa dạng hóa về kỹ năng và tư duy; (2) sự tự do; (3) sự linh hoạt, và (4) suy nghĩ bất đồng và suy nghĩ hòa hợp.

Tính sáng tạo là tiền đề cơ bản của những đổi mới tổ chức. Tính sáng tạo làm phát sinh những ý tưởng ban đầu đồng thời giúp cải thiện ý tưởng trong quá trình phát triển. Trong thiên niên kỷ 21, các tổ chức muốn thành công cần phát triển sáng kiến và sáng tạo một cách nghiêm túc hơn, chính vì vậy nhiều tổ chức hiện nay đang đầu tư cho những “phòng thí nghiệm ý tưởng” để giải quyết nhiều vấn đề đổi mới tổ chức.

1.1.3. Sức ép đổi mới

Những sức ép đổi mới có thể xuất phát từ các tác động bên ngoài môi trường và có thể từ lực lượng tác động bên trong tổ chức. Các lực lượng bên ngoài có nguồn gốc từ tất cả các yếu tố môi trường gián tiếp như công nghệ, kinh tế, chính trị, xã hội hay từ các yếu tố môi trường trực tiếp như khách hàng, đối tác liên quan, các nhà tài trợ...



Hình 1-2: Những sức ép bên ngoài dẫn đến đổi mới³

Tuy nhiên, những đổi mới tổ chức chủ yếu bắt nguồn từ môi trường trực tiếp, đặc biệt là sự thay đổi nhanh chóng của đối thủ cạnh tranh trong ngành, đối thủ cạnh tranh tiềm năng và nhu cầu của khách hàng. Những thay đổi của các lực lượng này bắt buộc mỗi tổ chức, mỗi doanh nghiệp phải tự đổi mới các sản phẩm dịch vụ nhằm giành được lợi thế cạnh tranh và giá trị gia tăng một cách bền vững.

1.1.4. Tổng quát về các loại hình đổi mới

Đổi mới có thể được phân loại theo một số tiêu chí khác nhau, có thể theo tính chất, theo độ sâu hoặc theo lĩnh vực đổi mới

- Theo tính chất đổi mới

Đổi mới bao gồm đổi mới hành chính tổ chức (administrative innovation) và đổi mới kỹ thuật (technical innovation).

- Đổi mới hành chính tổ chức: là việc hoàn thiện hoặc làm biến đổi cơ cấu tổ chức hoặc các quy trình hành chính của doanh nghiệp. Ví dụ, sự thay đổi từ một cơ cấu máy móc sang một cơ cấu hữu cơ linh hoạt làm cho doanh nghiệp hấp thụ tốt hơn và linh hoạt hơn với những nhu cầu thị trường là một đổi mới về chất của cơ cấu tổ chức. Hay một doanh nghiệp có thể sắp xếp lại các bước trong quy trình nhận đơn đặt hàng để cải thiện thời gian nhận đơn đáp ứng nhu cầu của khách hàng là việc hoàn thiện quy trình hành chính của tổ chức.
- Đổi mới kỹ thuật: là việc cải thiện hoặc làm tốt hơn những sản phẩm, dịch vụ, các quá trình hay tạo ra những sản phẩm, dịch vụ và quá trình mới hoàn toàn về chất.

³ John P. Kotter (1996). *Leading change*, Harvard Business School Press

Một doanh nghiệp sản xuất kem đánh răng có thể thay đổi hương vị hay bổ sung thêm tính năng và tác dụng của một loại kem đánh răng, đó chính là việc hoàn thiện những sản phẩm đang có. Nhưng doanh nghiệp này cũng có thể tạo ra một loại nước súc miệng làm sạch răng mà không cần sử dụng kem đánh răng truyền thống, đó là việc làm mới hoàn toàn về chất của sản phẩm.

Đổi mới kỹ thuật: bao gồm đổi mới sản phẩm hoặc đổi mới quy trình.

- Đổi mới sản phẩm là các sản phẩm/dịch vụ được cải tiến hoặc các sản phẩm dịch vụ mới đáp ứng những nhu cầu mới của thị trường và môi trường bên ngoài.
- Đổi mới quy trình liên quan đến việc hợp lý hóa, sắp xếp lại các bước trong quy trình sản xuất hoặc đưa thêm các yếu tố mới vào quy trình sản xuất các sản phẩm/dịch vụ. Ví dụ đổi mới quy trình như đưa các nguyên liệu đầu vào mới vào sản xuất, chuyên môn hóa lại công việc, cải tiến lại dòng công việc, thay đổi trang thiết bị sản xuất.

Những đổi mới kỹ thuật có thể cần hoặc không cần đến những sự đổi mới hành chính tổ chức và chúng có thể bị hoặc không bị tác động của những đổi mới hành chính tổ chức. Đổi mới kỹ thuật cần đến những kiến thức mới về công nghệ và về thị trường để tạo ra những sản phẩm/dịch vụ mới. Trong phạm vi của tài liệu này, chúng ta chủ yếu tập trung vào đổi mới kỹ thuật.

- **Theo độ sâu của đổi mới**

Đổi mới bao gồm đổi mới nâng cao (incremental innovation) và đổi mới triệt để hay còn gọi là đổi mới đột phá (radical innovation). Đổi mới nâng cao là khai thác các hình thức hay công nghệ hiện tại nhằm mục đích cải thiện những sản phẩm/dịch vụ hay quy trình hiện hữu. Đổi mới triệt để liên quan đến phát triển các sản phẩm/dịch vụ với những cốt lõi mới hơn hẳn những giá trị cốt lõi hiện tại. Hai hình thức đổi mới này sẽ được phân tích cụ thể ở chương 3.

- **Theo lĩnh vực đổi mới**

Đổi mới trong các doanh nghiệp sẽ bao gồm đổi mới công nghệ, đổi mới marketing, đổi mới cơ cấu tổ chức và đổi mới chiến lược. Những khái niệm này sẽ được trình bày ở phần 4 của chương.

1.1.5. Tác nhân đổi mới

Muốn đổi mới thành công trong các tổ chức và các doanh nghiệp, chúng ta cần đến những cá nhân với vai trò là những tác nhân đổi mới tổ chức. Tác nhân đổi mới là khái niệm đề cập đến khả năng của một cá nhân trong việc tác động đến cách mà tổ chức, các doanh nghiệp phản ứng với sự thay đổi từ thị trường. Tác nhân đổi mới là “người khởi xướng ý tưởng”, “người chuyển đổi và liên kết”, “người thúc đẩy”, “người bảo trợ” và “người quản lý dự án” của những đổi mới trong các tổ chức và doanh nghiệp.

- **Người khởi xướng ý tưởng**

Người khởi xướng là những người có vai trò chuyển đổi những kiến thức của thị trường và công nghệ thành những ý tưởng và sáng kiến mới lạ, là nền tảng cho việc tạo ra những sản phẩm/dịch vụ mới. Người khởi xướng cần sở hữu:

- o Những kiến thức và trí tuệ nhằm tìm ra những quy trình, cách thức tiếp cận hay phương pháp giải quyết vấn đề hiệu quả và tiết kiệm hơn.
- o Những kỹ năng chuyên môn trong một lĩnh vực nhất định, đồng thời có đủ những kiến thức tổng hợp về những lĩnh vực khác giúp phối hợp và liên kết các kiến thức chuyên môn khác nhau như kiến thức về nghiên cứu và phát triển, marketing, sản xuất, thị trường và khách hàng cho đổi mới sản phẩm/dịch vụ.

Những kiến thức nói trên giúp người khởi xướng thấy được mối quan hệ giữa công nghệ và áp dụng công nghệ cũng như việc chuyển đổi những kỳ vọng và mong muốn của khách hàng thành sản phẩm

- **Người chuyển đổi và liên kết**

Những ý tưởng đổi mới có thể có thể có nguồn gốc bên trong hoặc bên ngoài tổ chức. Người chuyển đổi và liên kết có vai trò kết nối nội bộ tổ chức với những nguồn thông tin bên ngoài. Được coi như một “bộ chuyển đổi ngôn ngữ”, người chuyển đổi nắm bắt những đặc điểm, những vấn đề của tổ chức và chuyển tải chúng bằng những “ngôn ngữ” và cách thức mà những lực lượng bên ngoài có thể hiểu được. Đồng thời họ thu nhận cách giải quyết vấn đề và phổ biến chúng bằng “ngôn ngữ riêng” mà tổ chức có thể hiểu.

Đôi khi người chuyển đổi còn có vai trò lưu giữ thông tin cho tổ chức và định hướng cho các cá nhân trong tổ chức tìm đến những nguồn thông tin đáng tin cậy.

- **Người lãnh đạo và thúc đẩy**

Người lãnh đạo và thúc đẩy có vai trò đảm bảo sự thành công cho công cuộc đổi mới trên cơ sở quyền lực sẵn có. Nhiệm vụ là xúc tiến và hỗ trợ những ý tưởng đổi mới, truyền thông tầm nhìn lý do thuyết phục và lợi ích kỳ vọng của đổi mới, theo sát quá trình đổi mới, xử lý các vấn đề phát sinh, tạo điều kiện giảm thiểu những kháng cự, hướng dẫn và tư vấn trong quá trình đổi mới.

- **Người bảo trợ**

Thường là những nhà quản lý cấp cao của tổ chức, người bảo trợ thường “đứng sau” những đổi mới. Họ có vai trò hậu thuẫn, tạo điều kiện tiếp cận các nguồn lực, và bảo vệ tổ chức khỏi những thế lực cản trở về mặt chính trị. Đối với bất kỳ cuộc đổi mới nào, sự bảo trợ thường nhằm đạt được hai mục đích, thứ nhất là nhằm tuyên bố cho các thế lực chính trị đối lập nhận thấy những nhà quản lý cấp cao đang ủng hộ và hỗ trợ cho sự đổi mới, thứ hai là nhằm củng cố và tăng cường niềm tin của các cá nhân vào sự thành công của công cuộc đổi mới.

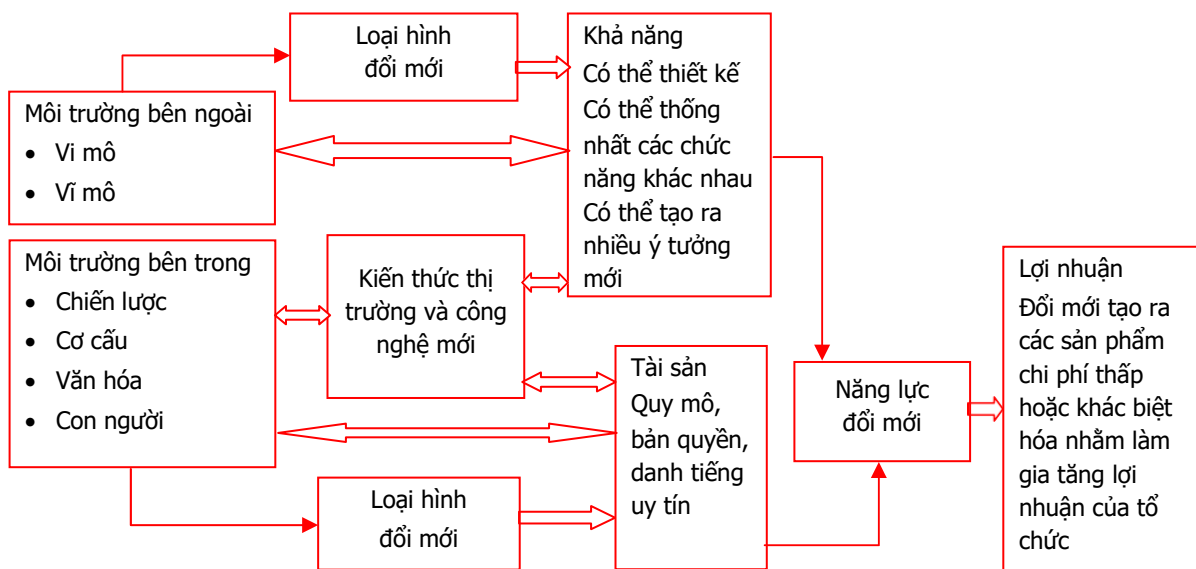
- **Người quản lý dự án**

Người quản lý dự án có vai trò biến những tầm nhìn thay đổi do người lãnh đạo và thúc đẩy vạch ra thành hiện thực. Nhiệm vụ của họ là ra quyết định tác nghiệp dựa trên những quyết định chiến lược định hướng của những nhà lãnh đạo. Các công việc chủ yếu là lập kế hoạch về các hoạt động cần thực hiện, thời gian thực hiện và chi phí thực hiện theo những nguyên tắc kế toán nhất định.

1.2. Mục đích của đổi mới

1.2.1. Chuỗi lợi nhuận của tổ chức (profit chain)

- Lợi nhuận của tổ chức hay của các đơn vị kinh doanh chiến lược của tổ chức có được là từ các sản phẩm/dịch vụ có lợi thế về giá hoặc lợi thế về khác biệt hóa so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành. Theo mô hình lợi thế cạnh tranh cơ sở của M.Porter, một tổ chức/hay đơn vị chiến lược có thể cung cấp các sản phẩm với chi phí thấp nhất hay sản phẩm độc đáo nhất trong ngành. Đó là những lợi thế nhằm thu được lợi nhuận.



Hình 1.3: Chuỗi lợi nhuận

- Các tổ chức/hay đơn vị chiến lược có được những sản phẩm có lợi thế đó từ các hoạt động đổi mới các sản phẩm dịch vụ của họ. Để có các sản phẩm/dịch vụ mới, tổ chức/đơn vị sẽ tiến hành các hoạt động để tạo ra giá trị. Để tiến hành các hoạt động, tổ chức/đơn vị đó cần sở hữu tài sản hữu hình như nguồn vật chất, trang thiết bị, đất đai, nhà xưởng, nhân sự,.. hay tài sản vô hình như quy mô lớn, bản quyền sáng chế, uy tín, thương hiệu, kỹ năng, lợi thế địa lý, quan hệ khách hàng hay những bí mật thương mại.
- Để tạo ra được sự đổi mới, tổ chức phải có khả năng (competence). Khái niệm này để chỉ việc tổ chức có thể sử dụng các tài sản để thực hiện các hoạt động nhằm tạo ra và phân phối các sản phẩm/dịch vụ phù hợp với nhu cầu khách hàng. Khả năng này có thể là phân phối các sản phẩm/dịch vụ phù hợp ở những vị trí hay thị trường phù hợp. Khả năng này cũng có thể là bố trí sắp xếp lại các hoạt động, các chức năng, phối hợp chúng tốt hơn để tiết kiệm chi phí.
- Khả năng và tài sản của tổ chức là hai yếu tố cấu thành năng lực (capability) của tổ chức. Năng lực của tổ chức được thể hiện ngay ở những sản phẩm đổi mới mà tổ chức tạo ra và kết quả là tạo ra lợi nhuận cho tổ chức. Sự đổi mới thành công của tổ chức qua các sản phẩm với lợi thế về giá và khác biệt hóa ngược lại sẽ tác động

Mặt khác, sự đổi mới thành công cũng làm tăng cường khả năng của tổ chức, ví dụ: “Sự thành công của Intel với sản phẩm mạch vi xử lý khác biệt so với đối thủ đã làm tăng cường khả năng bảo vệ sở hữu trí tuệ và khả năng cung cấp nhanh chóng các thế hệ sản phẩm tiếp theo so với đối thủ cạnh tranh”⁵.

- Khả năng và tài sản hay còn gọi là năng lực đổi mới của tổ chức phụ thuộc vào những kiến thức công nghệ và thị trường. Đổi mới là sản phẩm của những kiến thức mới. Ví dụ máy tính là một sản phẩm của kiến thức mới trong lĩnh vực toán học nhị phân, nguyên lý biểu tượng và các khái niệm lập trình.
- Tiếp đến sẽ phụ thuộc vào những yếu tố môi trường bên trong tổ chức như chiến lược, cơ cấu, con người, văn hóa, các hệ thống, sự lãnh đạo... và những yếu tố môi trường vĩ mô và vi mô. Ví dụ một chiến lược khác biệt hóa sản phẩm/dịch vụ là định hướng cho tăng cường năng lực đổi mới mang tính khác biệt hóa. Hay một cơ cấu tổ chức ít có sự phối hợp giữa bộ phận marketing và bộ phận nghiên cứu và phát triển sẽ cản trở năng lực cung cấp các sản phẩm/dịch vụ mới. Hay việc thiếu sự hỗ trợ và thúc đẩy của các nhà lãnh đạo cũng có thể làm hạn chế năng lực thực hiện các hoạt động nhằm tạo ra những sản phẩm lợi thế về chi phí và sự khác biệt. Một số các yếu tố môi trường vĩ mô như chính sách hỗ trợ của chính phủ, lực lượng lao động được đào tạo tốt hoặc sự phát triển nhanh chóng của khoa học công nghệ sẽ thúc đẩy sự đổi mới. Hay những yếu tố môi trường vi mô như các thiết chế tài chính, các tổ chức nghiên cứu, các trường đại học, khách hàng, các nhà cung cấp có thể trở thành những tác nhân thúc đẩy sự đổi mới của tổ chức.
- Kiến thức mới cũng phụ thuộc vào các yếu tố bên trong, do chính tổ chức khai thác trong nội bộ của nó, nhưng cũng phụ thuộc nhiều vào các yếu tố môi trường bên ngoài. Việc tổ chức có thể khai thác được những kiến thức mới như thế nào và tạo ra bao nhiêu lợi nhuận phụ thuộc vào việc kiến thức mới này ảnh hưởng như thế nào đến năng lực của tổ chức và phụ thuộc vào loại hình đổi mới nào mà tổ chức khai thác từ những kiến thức mới mẻ này.

1.2.2. Lợi nhuận của tổ chức và đổi mới

Theo mối quan hệ đã phân tích ở trên, mục đích của sự đổi mới là duy trì và tăng cường lợi nhuận của tổ chức. Đổi mới sản phẩm/dịch vụ có thể là sự đổi mới về giá và sự khác biệt hóa của các đặc tính sản phẩm. Lợi nhuận của sản phẩm phụ thuộc vào doanh thu nhận được và chi phí mà tổ chức bỏ ra cho sản xuất và bán sản phẩm y:

⁴ Havard business essentials, 2003, quản lý tính sáng tạo và đổi mới

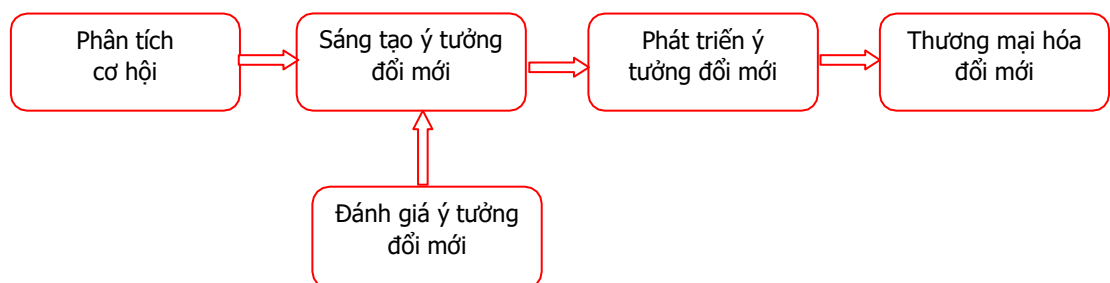
⁵ Allan Afua, 2003, Innovation management

- Đổi mới là nhằm mục đích tăng doanh thu cho tổ chức. Doanh thu là một hàm số của giá sản phẩm và lượng bán. Giá sản phẩm phụ thuộc vào những đặc tính của sản phẩm và lượng sản phẩm bán được. Vì vậy những sản phẩm có những đặc tính mới và khác biệt hóa so với đối thủ giúp tổ chức có thể đặt ra những mức giá cao hơn và loại bỏ đối thủ cạnh tranh. Doanh thu tăng trong khi chi phí ít thay đổi sẽ làm tăng lợi nhuận.
- Đổi mới là nhằm mục đích giảm chi phí sản xuất sản phẩm và giảm giá. Chi phí sản xuất phụ thuộc vào giá và lượng sản phẩm sản xuất. Đổi mới có thể làm thay đổi phương pháp, quy trình, kỹ thuật hay trang thiết bị sản xuất theo hướng tiết kiệm chi phí, giảm giá thành sản phẩm. Giảm chi phí và tăng doanh thu do tăng lượng bán (có được do lợi thế giảm giá) sẽ làm tăng lợi nhuận của tổ chức.

Như vậy mục đích của đổi mới là tạo ra những sản phẩm/dịch vụ chi phí thấp và khác biệt hóa được khách hàng chấp nhận, từ đó bảo vệ và tăng cường lợi nhuận của tổ chức.

1.3. Quá trình đổi mới

Lịch sử của những lý thuyết đổi mới cho thấy có nhiều quan điểm và mô hình quá trình đổi mới khác nhau. Tuy nhiên quan điểm đổi mới xuất phát từ thị trường là quan điểm thống lĩnh trong giai đoạn hiện nay. Theo quan điểm này, quá trình đổi mới bao gồm (1) phân tích cơ hội; (2) sáng tạo ý tưởng; (3) thử nghiệm và đánh giá ý tưởng; (4) phát triển ý tưởng và (5) thương mại hóa.



Hình 1.4: Quá trình đổi mới

1.3.1. Phân tích cơ hội

Đổi mới không bắt đầu từ những thay đổi về công nghệ mà bắt đầu từ nhu cầu thị trường. Giai đoạn đầu tiên của sự đổi mới là xác định thị trường và khách hàng cần gì. Mục đích của giai đoạn này là tìm kiếm những cơ hội cho sự đổi mới.

Những câu hỏi cơ bản cần trả lời ở giai đoạn này là: “khách hàng gặp ~~những~~ rắc rối gì”, “khách hàng bị lãng phí thời gian và chi phí ở đâu?”; “khách hàng có mong muốn gì?”⁶. Khám phá nhu cầu mới của khách hàng là công việc tốn nhiều thời gian và cần thu thập qua nhiều phương pháp khác nhau.

⁶ Peter Merill, 2008, *Innovation Generation: Creating an Innovation Process and an Innovative Culture*, Quality Press

Tuy nhiên nhiều khi chỉ là sự phản ánh nhẹ nhàng của khách hàng về nhược điểm của sản phẩm cũng cho chúng nhận biết được những cơ hội đổi mới. Ví dụ: “đây là một thiết bị tốt nhưng tôi sẽ sử dụng nó thường xuyên hơn nếu nó được để vừa vào chiếc va li của tôi”. Và ý tưởng của chúng ta là hãy làm cho thiết bị đó nhỏ hơn.

1.3.2. Sáng tạo ý tưởng

Mục đích của giai đoạn này là xác định những ý tưởng sáng tạo phù hợp với nhu cầu khách hàng. Công việc cần thực hiện ở bước này là sử dụng các thông tin đã thu thập từ khách hàng kết hợp với các kiến thức về thị trường và khoa học công nghệ mới nhằm xác định các giải pháp sáng tạo về sản phẩm/dịch vụ.

Những giải pháp sáng tạo hay những ý tưởng đổi mới có thể được xác định bằng nhiều cách thức khác nhau:

- Khai thác ý tưởng từ khách hàng để xác định giải pháp đổi mới. Tuy nhiên khách hàng thường có những nhu cầu tương tự như các nhu cầu hiện tại do họ bị giới hạn bởi vốn kiến thức kỹ thuật hạn hẹp.
- Học hỏi từ những người sử dụng đi đầu, những người mà nhu cầu của họ đã thôi thúc họ đổi mới để đáp ứng yêu cầu riêng của mình. Đây là những người mà nhu cầu của họ vượt ra khỏi xu hướng thị trường. Ví dụ, những công ty sản xuất thiết bị nông nghiệp có thể học hỏi từ những kỹ sư không chuyên là những người nông dân từ cách họ sửa đổi các thiết bị của họ.
- Quan sát cách khách hàng sử dụng sản phẩm trong môi trường riêng của họ. Mục đích là đặt những người có kiến thức về chuyên môn trong mối quan hệ trực tiếp với thế giới khách hàng.
- Tạo ý tưởng đổi mới từ các bộ phận nghiên cứu và phát triển của tổ chức.
- Phát triển ý tưởng đổi mới từ thị trường mở bằng cách mua bán hoặc liên minh liên kết.

1.3.3. Đánh giá ý tưởng đổi mới

Mục đích của giai đoạn này là xác định một số ý tưởng được coi là tốt nhất nhằm phát triển chúng thành các sản phẩm/dịch vụ mới trong giai đoạn sau.

Những câu hỏi cần làm rõ ở bước này bao gồm:

- Ý tưởng phát minh này có thể mang lại giá trị gì đối với khách hàng?
- Ý tưởng này có giá trị không xét từ quan điểm chi phí?
- Ý tưởng này có thể tạo ra giá trị gì đối với tổ chức và các cổ đông?
- Ý tưởng này có phù hợp với chiến lược của tổ chức không?
- Ý tưởng này có phù hợp với nguồn lực và tiềm năng hiện tại của tổ chức?
- Tổ chức có bí quyết kỹ thuật gì để làm cho ý tưởng có tác dụng?

Ý tưởng được đánh giá tốt nhất cho các câu hỏi nói trên sẽ được lựa chọn và chuyển sang giai đoạn phát triển ý tưởng.

1.3.4. Phát triển ý tưởng đổi mới

Sau khi hoàn thành 3 giai đoạn đầu tiên, sự đổi mới chỉ mới dừng lại ở khái niệm, giai đoạn thứ 4 có mục đích là làm cho mọi người nhận biết sản phẩm. Nhiệm vụ chủ yếu của giai đoạn này là thiết kế, sản xuất và quảng bá sản phẩm để biến ý tưởng sáng tạo thành hiện thực. Tổ chức cần chứng minh được sản phẩm mới của họ sẽ tiết kiệm chi phí và sở hữu những giá trị cốt lõi mới.

Thách thức ở giai đoạn này là vấn đề thời gian. Một số tổ chức có thể đánh mất động lực và những lợi thế mà họ đã dành được ở bước 1 và 2. Thiết kế và sản xuất nhanh chóng để bắt kịp với nhu cầu thị trường là ~~rất~~ **quan** trọng. Nhiều rủi ro có thể xảy ra khi nhiều đối thủ cũng có những ý tưởng tương tự như tổ chức chúng ta và họ bắt kịp với nhu cầu đang lên của thị trường. Vì vậy mối quan hệ giữa tổ chức với các đối tác trong chuỗi giá trị và chuỗi cung ứng là rất quan trọng để đảm bảo sự thành công. Những nguyên tắc và kỷ luật của tổ chức cần được tuân thủ để đảm bảo những ý tưởng có thể biến thành hiện thực.

1.3.5. Thương mại hóa sản phẩm

Thương mại hóa là giai đoạn thách thức nhất của quá trình đổi mới. Đây là sự thử nghiệm cuối cùng cho những ý tưởng đổi mới. Nhiệm vụ của giai đoạn này là sản xuất đại trà và đưa sản phẩm đến với thị trường và khách hàng. Thương mại hóa là nhưng nỗ lực để có được lợi nhuận từ sự đổi mới thông qua việc sản xuất, bán hoặc sử dụng sản phẩm/dịch vụ mới. Đây là hoạt động để tổ chức chứng minh lợi thế cạnh tranh của mình trên thị trường qua các sản phẩm/dịch vụ mới.

Ở giai đoạn này, khách hàng sẽ thực hiện công việc đánh giá cuối cùng. Một số ý tưởng có thể đi hết con đường nhưng đa số thường không đi được đến đích. Những ý tưởng mới có thể phải xem lại do khách hàng từ chối những giá trị mà sản phẩm mới mang đến cho họ.

Để giai đoạn thương mại hóa thành công thì ở những giai đoạn trước cần có sự phối hợp và liên kết tất cả các bộ phận có liên quan như bộ phận sản xuất, bộ phận dịch vụ và bộ phận bán hàng. Nhiều tổ chức vì lý do bí mật đã giấu kín ý đồ sản phẩm ở những giai đoạn trước, vì vậy bộ phận phân phối và bán hàng gặp nhiều khó khăn trong quá trình thương mại hóa do thiếu thông tin và kiến thức về sản phẩm. Hơn nữa, ở giai đoạn này, tổ chức cần xây dựng và thực hiện một hệ thống quản lý chất lượng hiệu lực nếu muốn cung cấp sản phẩm đúng thời gian và theo đúng yêu cầu của khách hàng.

1.4. Lĩnh vực đổi mới

Đổi mới có thể diễn ra ở nhiều cấp độ và trong nhiều lĩnh vực trong tổ chức. Theo cấp độ, đổi mới có thể diễn ra toàn tổ chức hay các bộ phận. Theo lĩnh vực, đổi mới có thể diễn ra ở các lĩnh vực khác nhau như: công nghệ, marketing, cơ cấu tổ chức, chiến lược.

1.4.1. Công nghệ

- **Công nghệ:** là tập hợp các phương pháp, quy trình, kỹ năng, bí quyết, công cụ, phương tiện dùng để biến đổi các nguồn lực thành sản phẩm (Luật Khoa học công nghệ). Công nghệ cũng có thể hiểu là kiến thức có hệ thống về quy trình và kỹ thuật dùng để chế biến vật liệu và thông tin. Nó bao gồm kiến thức, thiết bị, phương pháp và các hệ thống dùng trong việc tạo ra hàng hoá và cung cấp dịch vụ (Ủy ban Kinh tế và Xã hội khu vực Châu Á - Thái Bình Dương- ESCAP, 1970). Công nghệ bao gồm 4 yếu tố cấu thành: Kỹ thuật, con người, thông tin và tổ chức.
- **Đổi mới công nghệ:** là việc chủ động thay thế phần quan trọng (cơ bản, cốt lõi) hay toàn bộ công nghệ đang sử dụng bằng một công nghệ khác tiên tiến hơn, hiệu quả hơn nhằm cải thiện năng suất, chất lượng, hiệu quả... (đổi mới quá trình) hoặc tạo ra sản phẩm, dịch vụ mới phục vụ thị trường (đổi mới sản phẩm).

Đổi mới công nghệ có thể là phát minh hoặc ứng dụng công nghệ hoàn toàn mới, chưa từng xuất hiện trên thị trường công nghệ (ví dụ: sáng chế công nghệ lọc nước nano thay thế công nghệ lọc nước RO), hoặc là ứng dụng công nghệ mới và trong điều kiện mới đối với tổ chức (ví dụ: đổi mới công nghệ thông qua việc nhận chuyển giao công nghệ).

Đổi mới công nghệ cũng có thể hiểu là sự đổi mới cách thức mà tổ chức thực hiện các hoạt động và tạo ra các sản phẩm và dịch vụ. Đổi mới công nghệ bao gồm:

- **Đổi mới quy trình:** là đổi mới cách thức thực hiện công việc nhằm thúc đẩy công việc được thực hiện nhanh hơn, tốt hơn và hiệu quả hơn. Ví dụ: đổi mới quy trình nhuộm sợi tại một nhà máy dệt; đổi mới quy trình chế biến nguyên liệu tại một công ty chế biến thủy sản.
- **Đổi mới trang thiết bị:** là sự đổi mới các công cụ hoặc máy móc giúp con người giải quyết các vấn đề sản xuất và hoạt động. Trang thiết bị là một trong những yếu tố cấu thành quan trọng của công nghệ. Đổi mới máy móc, thiết bị, phương tiện giúp tổ chức tăng năng suất, hiệu quả trong hoạt động sản xuất. Đổi mới trang thiết bị và công cụ thường đi liền với sự đổi mới kỹ thuật và phương pháp.
- **Đổi mới con người:** là sự đổi mới kiến thức, kỹ năng và các tố chất đạo đức của con người để có thể thích nghi và vận dụng quy trình mới, sử dụng trang thiết bị mới. Như đã trình bày ở trên, con người là một yếu tố cấu thành công nghệ, con người vận hành quy trình và sử dụng trang thiết bị. Do vậy bên cạnh đổi mới quy trình và trang thiết bị, cần đổi mới con người để có thể đảm bảo đổi mới công nghệ một cách toàn diện và đồng bộ.
- **Các yếu tố ảnh hưởng đến đổi mới công nghệ:**
 - **Thị trường và khách hàng:** Nếu thị trường và khách hàng của một sản phẩm nào đó được mở rộng sẽ thúc đẩy đổi mới công nghệ làm ra sản phẩm đó.
 - **Nhu cầu của môi trường:** Thực tiễn và nghiên cứu cho thấy hầu hết đổi mới công nghệ xuất phát từ nhu cầu. Nhu cầu có thể xuất phát từ môi trường bên trong

(thay đổi sản phẩm đòi hỏi đổi mới công nghệ, thay đổi chiến lược, lĩnh vực hoạt động...) và môi trường bên ngoài (môi trường vĩ mô như chính trị, luật pháp, xã hội, kinh tế, công nghệ... và môi trường ngành như khách hàng, nhà cung cấp, đối tác, đối thủ cạnh tranh).

- o Sức ép từ đối thủ cạnh tranh: Cạnh tranh cũng có tác dụng thúc đẩy đổi mới bởi khi đối thủ cạnh tranh đổi mới sản phẩm dịch vụ, đổi mới hoạt động marketing và nhất là đổi mới chiến lược kinh doanh sẽ có tác động ngay đến tổ chức. Khi đó tổ chức muốn tồn tại và phát triển cũng sẽ phải đổi mới để có thể cạnh tranh được với đối thủ của mình. Vì vậy nhiều khi tự đổi mới là một cách thức để tồn tại trong môi trường cạnh tranh.
- o Hoạt động nghiên cứu và phát triển của tổ chức: Nghiên cứu và phát triển là một khâu quan trọng trong quá trình đổi mới. Cho đến nay, bốn thể hệ mô hình về đổi mới/ nghiên cứu và phát triển (Mô hình công nghệ đẩy; Mô hình thị trường/nhu cầu kéo; Các mô hình gắn kết; Các mô hình liên kết) đều cho thấy mối quan hệ hữu cơ giữa hoạt động đổi mới và hoạt động nghiên cứu và phát triển của tổ chức. Thực tiễn cũng cho thấy các tổ chức có tiềm lực lớn nghiên cứu và phát triển (nguồn lực tài chính và nguồn nhân lực cho nghiên cứu và phát triển) sẽ khuyến khích đổi mới công nghệ.

1.4.2. Sản phẩm và dịch vụ

- Theo Tiêu chuẩn Quốc tế ISO 9000:2000 thì sản phẩm là kết quả của một quá trình tập hợp các hoạt động có liên quan lẫn nhau hoặc tương tác với nhau để biến đổi đầu vào thành đầu ra. Sản phẩm được phân chia thành nhiều loại, bao gồm dịch vụ, vật liệu chế biến, phần mềm, phần cứng...
 - Đổi mới về sản phẩm bao gồm:
 - o Đổi mới giá trị hiện thực của sản phẩm như: đổi mới chất lượng, mẫu mã, nhãn hiệu, bao bì, tính năng tác dụng. Ví dụ: Công ty Geyser (Liên bang Nga) đã đổi mới sản phẩm máy lọc nước RO để đưa ra thị trường máy lọc nước nano. Chất lượng, mẫu mã và tính năng tác dụng của máy lọc nước nano có sự khác biệt hoàn toàn so với máy lọc nước RO: Sử dụng lõi lọc nano, không dùng điện, không có nước thải.
 - o Đổi mới giá trị tiềm năng của sản phẩm như: bảo hành, lấy ý kiến về sự thỏa mãn của khách hàng, tín dụng thương mại.
 - o Đổi mới giá trị cốt lõi của sản phẩm: Giá trị cốt lõi của sản phẩm là lợi ích lớn nhất mà sản phẩm đem lại cho khách hàng. Ví dụ: Một cửa hàng bán cà phê nhỏ, thiết kế đơn giản chỉ cung cấp cho khách hàng sản phẩm là đồ uống - cà phê đen hoặc cà phê nâu. Khi cửa hàng thay đổi nguyên liệu, cách pha chế, mở rộng không gian, thiết kế lại cửa hàng, lúc đó cửa hàng đã đổi mới giá trị cốt lõi của sản phẩm, do vậy sản phẩm, dịch vụ mà khách hàng nhận được không chỉ là đồ uống thuần túy nữa mà còn là sự trải nghiệm, chia sẻ, nghệ thuật ẩm thực tinh tế...
- Đổi mới các sản phẩm và dịch vụ thường gắn liền với sự đổi mới chiến lược và đổi mới công nghệ.

1.4.3. Marketing

Một cách đơn giản, marketing là việc thỏa mãn nhu cầu, mong muốn của khách hàng mục tiêu bằng giá trị thông qua sản phẩm được tạo ra. Theo hiệp hội Marketing của Mỹ: “Marketing là thực hiện các hoạt động kinh doanh nhằm hướng vào dòng vận chuyển hàng hoá và dịch vụ từ người sản xuất tới người tiêu thụ hoặc người sử dụng”. Theo Philip Kotler: “Marketing là một dạng hoạt động của con người nhằm thỏa mãn những nhu cầu và mong muốn của họ thông qua trao đổi”. Theo cách tiếp cận quản trị đối với marketing thì: “Marketing là những hoạt động mang tính quản trị đối với việc thiết kế sản phẩm, định giá bán, phân phối và xúc tiến bán tới những khách hàng mục tiêu nhằm thỏa mãn họ và đạt mục tiêu của tổ chức”.

Quan điểm marketing hỗn hợp (marketing mix) chỉ ra rằng hoạt động marketing về cơ bản được triển thực hiện theo bốn nội dung (4Ps): Sản phẩm (product), giá (price), xúc tiến (promotion) và phân phối (place).

Đổi mới marketing được coi là một trong những lĩnh vực đổi mới quan trọng, cốt yếu của tổ chức bởi đổi mới chỉ thực sự hoàn thành nếu sản phẩm hay dịch vụ được người tiêu dùng chấp nhận. Đổi mới trong lĩnh vực marketing bao gồm:

- **Đổi mới sản phẩm:** được thực hiện thông qua phát triển dòng sản phẩm; Cải tiến chất lượng, đặc điểm, mẫu mã, nhãn hiệu sản phẩm; Hợp nhất dòng sản phẩm;
- **Đổi mới về giá:** được thực hiện thông qua thay đổi giá (tăng hoặc giảm giá) và chính sách giá (ví dụ: Chính sách giá hót vàng sữa, chính sách/chiến lược đi đầu về giá), thời hạn và các điều kiện thanh toán;
- **Đổi mới hoạt động xúc tiến, truyền thông:** Được thực hiện thông qua đổi mới nội dung quảng cáo hay các hình thức khuyến mại; Đổi mới kênh truyền thông và phương thức truyền thông; Tái định vị cho thương hiệu;
- **Đổi mới kênh phân phối:** Được thực hiện thông qua thay đổi kênh phân phối; Tăng hoặc cắt giảm kênh phân phối; Đổi mới chính sách phân phối; Đổi mới phương thức giao hàng...;

1.4.4. Cơ cấu tổ chức

- **Cơ cấu tổ chức:** Là tổng hợp các bộ phận, có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hóa, có những nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm nhất định, được bố trí theo những cấp, khâu khác nhau nhằm thực hiện những hoạt động của tổ chức và tiến tới những mục tiêu đã xác định⁷.
- **Đổi mới cơ cấu tổ chức:** là việc bố trí, sắp xếp lại các bộ phận cấu thành tổ chức như các mối liên hệ truyền thông, dòng công việc, hoặc quan hệ thứ bậc quản lý. Đổi mới cơ cấu tổ chức nhằm đảm bảo cho mỗi bộ phận và cả hệ thống đạt được hiệu suất tổng thể cao hơn, phối hợp với nhau tốt hơn. Nội dung của đổi mới cơ cấu bao gồm:

⁷ Đoàn Thị Thu Hà và Nguyễn Thị Ngọc Huyền, *Khoa học quản lý, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội 2008*

- o Thiết kế lại các mô hình tổ chức: Chuyển từ cơ cấu cơ học, hành chính máy móc sang cơ cấu hữu cơ linh hoạt; sự đổi mới các bộ phận trong cơ cấu như thành lập mới, sát nhập, hợp nhất, mua lại và bán lại các bộ phận đang hoạt động.

Ví dụ: Bảo Việt chuyển từ mô hình Tổng công ty sang mô hình tập đoàn, thực chất là đổi mới cơ cấu tổ chức từ mô hình theo sản phẩm sang mô hình đơn vị chiến lược giúp cho Bảo Việt có được mô hình cơ cấu tổ chức tối ưu, phù hợp với đặc điểm của một tập đoàn trong điều kiện mới.

- o Cắt giảm các hoạt động và tối ưu hóa các bộ phận trong tổ chức: Các chương trình cắt giảm các bộ phận chủ yếu xuất phát từ việc cắt giảm những hoạt động không cần thiết hoặc tối ưu hóa cơ cấu nhằm tối thiểu hóa chi phí hoạt động.
- o Thực hiện sự phi tập trung hóa quyền lực: Bằng cách trao quyền nhiều hơn cho các nhà quản lý cấp trung và cấp cơ sở, hay tạo nên các bộ phận có quyền hạn tương đối độc lập trong tổ chức, chuyển giao một số hoạt động cho các đối tác bên ngoài (outsourcing), cơ cấu tổ chức sẽ trở nên linh hoạt và hiệu quả hơn. Vào những năm 1990, nhiều doanh nghiệp đã tiến hành trao quyền xuống cơ sở bằng cách tạo ra các tổ nhóm với sự tham gia và cam kết của người lao động.
- o Cải tiến dòng công việc và hợp nhóm một cách thận trọng các chuyên môn. Điều đó có thể làm tăng năng suất, chất lượng, tinh thần đồng đội và tính sáng tạo của nhân viên.
- o Đổi mới công cụ phối hợp trong tổ chức: Sử dụng các công cụ phối hợp có tính linh hoạt hơn đảm bảo sự thích nghi của tổ chức trước biến động của môi trường; hay gia tăng tầm quan trọng và xây dựng văn hóa phối hợp, văn hóa làm việc theo nhóm trong tổ chức. Ví dụ thay vì quá phụ thuộc vào các công cụ phối hợp như hệ thống tiêu chuẩn kinh tế - kỹ thuật khiến cho cơ chế phối hợp trở nên cứng nhắc như trước đây, ngày nay nhiều tổ chức đổi mới công cụ phối hợp bằng cách sử dụng các kế hoạch, hệ thống thông tin truyền thông hay văn hóa tổ chức một cách linh hoạt và hiệu quả.

1.4.5. Chiến lược

- **Khái niệm:**

Trong kinh doanh, chiến lược được coi là phương hướng và giải pháp hành động trong dài hạn của một doanh nghiệp nhằm đạt được lợi thế kinh doanh thông qua việc xác định nguồn lực có thể sử dụng trong môi trường kinh doanh nhất định nhằm thỏa mãn nhu cầu của thị trường và đảm bảo lợi ích cho tất cả các tác nhân có liên quan.

Đối với các tổ chức nói chung, Alfred D. Chandler (1962) cho rằng “Chiến lược bao gồm những định hướng và mục tiêu dài hạn cơ bản của tổ chức và đưa ra phương án hành động và sự phân bổ các nguồn lực cần thiết để đạt được những định hướng, mục tiêu đó”.

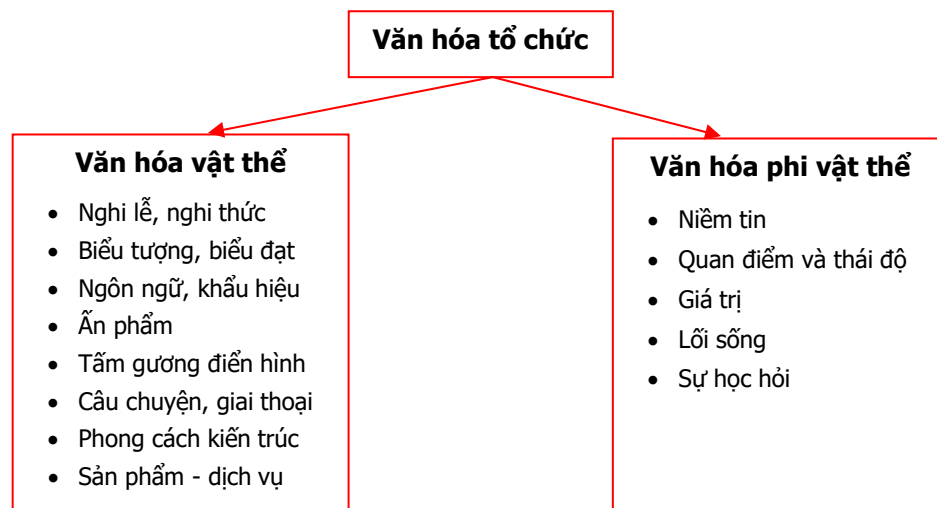
Đổi mới chiến lược của một tổ chức là sự đổi mới về mục đích, mục tiêu tổng thể dài hạn và đổi mới phương thức tổng thể để đạt được mục đích và mục tiêu đó.

Đổi mới cách thức để đạt được mục tiêu có thể được coi là đổi mới về các chính sách của tổ chức. Ví dụ, khủng hoảng kinh tế châu Âu với những vấn đề nợ công, suy thoái kinh tế và thất nghiệp giai đoạn 2008 - 2010 buộc các doanh nghiệp xuất khẩu hải sản Việt Nam đổi mới sang chiến lược đa dạng hóa ngay trong lòng thị trường EU, chuyển hướng sang các thị trường phi truyền thống và thị trường mới nổi⁸.

- Một số đặc điểm cần lưu ý của đổi mới chiến lược là:
 - Đổi mới chiến lược thường là sự thay đổi gián đoạn do tác động của các yếu tố môi trường bên ngoài hệ thống như xu hướng toàn cầu hóa, khủng hoảng và suy thoái, sự phát triển công nghệ mới, ảnh hưởng của môi trường xã hội.
 - Đổi mới chiến lược là cần thiết để đảm bảo sự sống còn của một tổ chức. Các nghiên cứu cho thấy rằng đổi mới chiến lược chưa chắc đảm bảo sự thành công, tuy nhiên nếu không đổi mới chiến lược trong bối cảnh môi trường có những biến động lớn thì chắc chắn tổ chức sẽ thất bại⁹.
 - Những đổi mới chiến lược trong điều kiện khủng hoảng có nguy cơ rủi ro cao do đổi mới chiến lược trong điều kiện khủng hoảng thường tiến hành trong thời gian ngắn, mặt khác kéo theo những đổi mới về cơ cấu, công nghệ, con người và những sản phẩm, dịch vụ cốt lõi của tổ chức và thậm chí đổi mới cả văn hóa, giá trị cốt lõi của tổ chức đó. Vì vậy đổi mới chiến lược thường tạo ra sự kháng cự cao của các thành viên trong tổ chức.

1.4.6. Văn hóa

- Văn hóa tổ chức là toàn bộ những yếu tố vật chất và tinh thần mà tổ chức tạo ra và sử dụng, được chia sẻ bởi các thành viên trong tổ chức. Văn hóa tổ chức giúp các nhà quản lý hiểu được các khía cạnh ngầm và phức tạp của đời sống tổ chức.
- Văn hóa tổ chức bao gồm nhiều bộ phận: văn hóa vật thể và văn hóa phi vật thể (hay còn gọi là văn hóa vật chất và văn hóa tinh thần).



Hình 1.5: Các yếu tố cấu thành văn hóa tổ chức

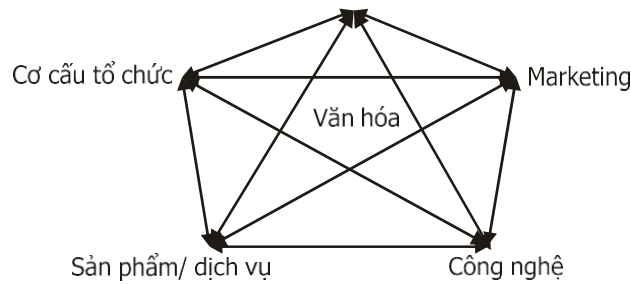
⁸ http://www.utxi.com.vn/index.php?option=com_content&view=article&id=92&Itemid=77

⁹ Gary, Dessler, *Management, principles and practices for tomorrow's leaders*, trang 96

- Đổi mới văn hóa tổ chức bao gồm đổi mới toàn bộ các giá trị văn hóa vật thể và văn hóa phi vật thể của tổ chức đó. Tuy nhiên, khi nói đến đổi mới văn hóa, người ta thường chú trọng nhiều hơn đến việc đổi mới các giá trị văn hóa phi vật thể: niềm tin, quan điểm và thái độ, giá trị, lối sống, sự học hỏi.
- Trong quá trình hình thành và phát triển, cần thiết phải đổi mới văn hóa tổ chức khi xuất hiện những thay đổi căn bản bên trong tổ chức. Những sự đổi mới tạo sức ép phải đổi mới văn hóa để giúp tổ chức thích nghi với điều kiện mới. Việc duy trì cứng nhắc hay quá lệ thuộc vào một nền văn hóa bảo thủ có thể dẫn tổ chức đến những đổ vỡ bên trong bởi sự không đồng bộ và phù hợp giữa các hệ thống. Chẳng hạn như khi có sự đổi mới trong yếu tố công nghệ sẽ tạo áp lực đổi mới về phong cách làm việc và quản lý, dẫn đến những đổi mới trong phương châm hành động niềm tin, quan điểm và thái độ, giá trị, lối sống, sự học hỏi của tổ chức, đó chính là đổi mới văn hóa tổ chức.

Ví dụ: Thay đổi từ quan điểm doanh nghiệp và người dân là đối tượng quản lý sang quan điểm doanh nghiệp và người dân là khách hàng, các cơ quan quản lý hành chính là người phục vụ là sự thay đổi văn hóa trong quản lý nhà nước. Thay đổi văn hóa quản lý nhân sự tại một trường đại học có thể thấy ở việc thay đổi căn bản cách quan điểm, nguyên tắc đánh giá giáo viên theo kết quả và chất lượng giảng dạy thay vì đánh giá theo thời gian lên lớp của giáo viên.

- Văn hóa của tổ chức là một yếu tố có khuynh hướng “chống lại sự đổi mới” do văn hóa tổ chức cũng giống như những thói quen được hình thành trong nhiều năm, được xây dựng và củng cố trong suốt quá trình hình thành và phát triển của tổ chức. Tính ổn định của văn hóa lại chính là một cản trở đối với sự đổi mới văn hóa tổ chức. Mặt khác, văn hóa chịu ảnh hưởng từ chính những người sáng lập tổ chức nên thường được củng cố bởi chính các nhà quản lý. Vì vậy đổi mới văn hóa được coi là những thách thức lớn nhất đối với hầu hết các tổ chức hiện nay.
- Tổ chức có thể đổi mới nhiều lĩnh vực hoạt động của tổ chức mình. Muốn mọi sự đổi mới trở nên bền vững, các nhà quản lý cần đảm bảo rằng những đổi mới đó sẽ chuyển thành văn hóa được chia sẻ và chấp nhận chung. Đó cũng chính là tiền đề cho những đổi mới căn bản tiếp theo. Mặt khác, những đổi mới văn hóa tổ chức sẽ ảnh hưởng quyết định đến những thay đổi khác như công nghệ, sản phẩm dịch vụ, marketing, cơ cấu tổ chức, chiến lược. Do vậy có thể cho rằng đổi mới văn hóa là sự đổi mới ở cấp độ cao nhất, triệt để nhất của tổ chức.
- Những đổi mới kể trên (công nghệ, sản phẩm dịch vụ, marketing, cơ cấu tổ chức, chiến lược, văn hóa) có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Việc đổi mới sản phẩm có thể đòi hỏi phải tiến hành đổi mới công nghệ sản xuất cũng như quy trình hoạt động, hay đổi mới, sắp xếp lại cơ cấu tổ chức cho phù hợp, hơn nữa có thể dẫn đến sự cần thiết phải đổi mới yếu tố con người trong tổ chức để đảm bảo chiến lược sản phẩm mới thành công.



Hình 1.6: Các lĩnh vực đổi mới của tổ chức

- Không một hình thức đổi mới nào trong các hình thức nói trên là dễ thực hiện. Nếu một tổ chức muốn dự tính về một chương trình đổi mới, trước tiên tổ chức đó cần phải xác định rõ họ muốn chọn hình thức nào để tiến hành đổi mới, cũng như dự đoán xem nó sẽ ảnh hưởng thế nào đến toàn tổ chức. Dự đoán những chướng ngại tiềm tàng sẽ giúp tổ chức ngăn ngừa khó khăn trong suốt quá trình đổi mới và đảm bảo sự thành công.

Ví dụ mở rộng một loại hình đào tạo ở một trường đại học là một loại hình thay đổi sản phẩm tương tự dễ dàng. Tuy nhiên, sự thay đổi này sẽ dẫn đến nhu cầu phải tiến hành thêm nhiều kiểu thay đổi khác nhau, như thay đổi cơ cấu tổ chức của trường, phải trả lời câu hỏi ai quản lý loại hình đào tạo này, mối quan hệ giữa bộ phận quản lý này với các bộ phận khác hay yêu cầu các bộ phận liên quan hợp tác với nhau để công việc hiệu quả hơn. Mặt khác, sự thay đổi về trình độ, kỹ năng giáo viên và các cán bộ quản lý là tất yếu khi mở ra một loại hình đào tạo mới. Nhiều khi những sự thay đổi kiểu này không đáp ứng được sự mong đợi của những người ủng hộ vì sự phức tạp và ảnh hưởng rộng lớn của nó. Trong khi đó, thay đổi tập trung vào một hoạt động riêng biệt, chẳng hạn như cải tiến dịch vụ khách hàng, có thể dễ dàng thực hiện và khả năng thành công cao, vì nó chú trọng vào một nhóm hoạt động trên phạm vi nhỏ hẹp. Nhân viên tham gia quá trình này có khả năng tự xử lý công việc dưới sự hướng dẫn của một chuyên viên tư vấn giỏi.

Như vậy có thể khẳng định đổi mới văn hóa tổ chức là yếu tố quyết định đến các nội dung đổi mới còn lại, những đổi mới chỉ có thể trở nên bền vững khi nó trở thành văn hóa của tổ chức.

1.5. Tổ chức đổi mới

Cuộc tranh cãi xung quanh câu hỏi “Ai/tổ chức nào có khả năng đổi mới nhất?” diễn ra từ những năm đầu thế kỷ XX, khởi xướng bởi Schumpeter khi ông cho rằng các doanh nghiệp nhỏ là khởi nguồn cho hầu hết những đổi mới. Tuy nhiên sau đó ông lại đưa ra luận chứng cho thấy những doanh nghiệp lớn với sức mạnh độc quyền nhất định có khả năng khởi xướng đổi mới nhiều hơn. Thực tế đã chứng minh tất cả các tổ chức, dù lớn hay nhỏ, đều có khả năng đổi mới, thậm chí có khả năng khởi xướng đổi mới cho những doanh nghiệp khác trong ngành.

1.5.1. Tổ chức quy mô lớn

Có nhiều tiêu chí khác nhau để xác định một tổ chức có phải là tổ chức lớn hay không, nhưng nhìn chung có thể thống nhất ở một số tiêu chí như: quy mô nguồn lực lớn (nhân sự, vốn, tài sản...) và doanh số, thị phần lớn. Những yếu tố đó đem đến cho các tổ chức này những lợi thế và bất lợi trong hoạt động đổi mới.

- **Những lợi thế và đặc thù trong hoạt động đổi mới.**

- Tổ chức lớn có hoạt động sản xuất và các tài sản khác cần thiết cho việc thương mại hóa một phát minh, sáng chế. Với tiềm lực vốn và công nghệ mạnh mẽ, các tổ chức lớn có khả năng đổi mới công nghệ, sản phẩm, hoạt động marketing trong khi một tổ chức nhỏ và đơn lẻ sẽ gặp khó khăn, thậm chí không thể thực hiện được do bất lợi về vốn và công nghệ. Cũng nhờ sức mạnh về vốn và công nghệ mà các tổ chức lớn cho phép khai thác tối đa, triệt để lợi thế của những tài sản vô hình như nguồn nhân lực, tri thức công nghệ, thương hiệu, bản quyền, phát minh sáng chế, có đủ sức đầu tư vào hoạt động đổi mới.
- Tổ chức lớn có quy mô sản xuất lớn, do vậy có thể khai thác lợi thế kinh tế nhờ quy mô, nhất là trong hoạt động nghiên cứu và phát triển.
- Tổ chức lớn được đa dạng hóa lĩnh vực hoạt động, do vậy sẵn sàng chấp nhận rủi ro trong những dự án nghiên cứu và phát triển.
- Tổ chức lớn có khả năng tiếp cận vốn hơn các tổ chức nhỏ, đây là một yếu tố, điều kiện cần thiết cho đổi mới.
- Những tổ chức lớn độc quyền không quá lo sợ bị đối thủ cạnh tranh bắt chước những phát minh, đổi mới, do vậy có khả năng và lợi thế để đầu tư vào đổi mới.
- Tổ chức lớn thường có những liên kết đan xen theo chiều dọc và chiều ngang trong nội bộ tổ chức, vì vậy có thể tận dụng những liên kết kết này cho đổi mới. Những liên kết theo chiều ngang giữa các bộ phận (hay thành viên) trong tổ chức lớn giúp hạn chế rủi ro về thị trường và đổi mới cơ cấu dưới sức ép thị trường gây ra. Liên kết theo chiều dọc giữa các thành viên/ bộ phận (đồng thời là mối quan hệ nhà cung cấp – doanh nghiệp – khách hàng trong nội bộ tổ chức hay còn gọi là liên kết ngược dòng và liên kết xuôi dòng) giúp tổ chức không bị phụ thuộc quá nhiều vào các nhà cung ứng nguyên, vật liệu bên ngoài, do vậy sẽ dễ dàng hơn trong việc đổi mới công nghệ, sản phẩm, marketing...
- Các bộ phận trong tổ chức dễ dàng chia sẻ thông tin kinh doanh và nguồn nhân lực, đặc biệt là nhân lực cấp cao, đây là kênh truyền thông hữu hiệu cho việc đổi mới của tổ chức.

- **Những bất lợi**

- Quy mô lớn, quá nhiều bộ phận và phân hệ làm cho tổ chức hạn chế khả năng đổi mới để thích nghi với những thay đổi và sức ép của môi trường bên ngoài. Các tổ chức lớn gặp khó khăn trong đổi mới như: phản ứng đổi mới chậm hơn, tiến hành đổi mới chậm chạp hơn, và đòi hỏi nhiều điều kiện hơn. Những bài học không thành công do chậm trễ thay đổi của tổ chức lớn trước sự thay đổi của môi trường bên ngoài là PT Bentoel, PT Mantrust và PT Bank Summa ở Indonesia...

- o Cấu trúc quản lý nhiều cấp với các quan hệ phức tạp đan xen lẫn nhau khiến cho hoạt động đổi mới trong tổ chức lớn trở nên phức tạp và thiếu linh hoạt. Mỗi sự thay đổi trong tổ chức cũng có thể dẫn đến tác động dây chuyền tới các bộ phận và thành viên còn lại. Chậm trễ trong việc ra quyết định đổi mới, khó đạt được sự đồng thuận của số đông đối với đổi mới, chậm chạp trong thực hiện đổi mới là những bất lợi của các tổ chức lớn.

1.5.2. Tổ chức quy mô nhỏ

Tổ chức quy mô nhỏ thể hiện ở quy mô nhân sự, vốn, tài sản và doanh số bán hàng... có giới hạn nhất định.

- **Lợi thế trong đổi mới của các tổ chức quy mô nhỏ được thể hiện chủ yếu ở các khía cạnh sau:**
 - o Tổ chức quy mô nhỏ thường có cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, số cấp quản trị ít, số lượng nhân viên nhỏ dễ thích nghi với sự thay đổi của môi trường bên ngoài, do vậy sẽ dễ dàng đổi mới, nhất là đổi mới chiến lược và đổi mới cơ cấu tổ chức
 - o Tổ chức quy mô nhỏ có cơ chế quản lý linh hoạt, cách thức ra quyết định đơn giản nên nhanh chóng trong việc ra quyết định đổi mới và dễ dàng trong điều chỉnh mục tiêu chiến lược và chuyển từ quyết định đổi mới sang hành động đổi mới.
 - o Quy mô nhỏ và gọn nhẹ giúp thiết lập các kênh truyền thông trực tiếp trong nội bộ tổ chức, do vậy các thành viên và bộ phận có điều kiện giao tiếp với nhau tốt hơn, điều này cho phép đưa ra quyết định đổi mới và thông tin phản hồi về hoạt động đổi mới một cách nhanh chóng, hiệu quả, tránh sai lệch.
 - o Là tổ chức nhỏ, thị phần ít, không thu hút sự chú ý của đối thủ cạnh tranh nên thị trường thường ít phản ứng quyết liệt trước những đổi mới chiến lược của tổ chức nhỏ, do tác động đổi mới của những tổ chức này đến thị trường thường là không đáng kể. Hoạt động đổi mới của tổ chức sẽ thuận lợi hơn khi ít gặp phải sự kháng cự từ đối thủ cạnh tranh.
 - o Tổ chức nhỏ ít khi xây dựng được một nền văn hóa mạnh, khi những giá trị, niềm tin... chưa đủ sức ăn sâu vào gốc rễ của các tư duy, suy nghĩ đây lại chính là một lợi thế cho đổi mới cấu trúc và văn hóa tổ chức.
- **Những bất lợi của một tổ chức quy mô nhỏ khi tiến hành đổi mới là:**
 - o Hạn chế về vốn và công nghệ có thể gây khó khăn cho đổi mới. Khi tổ chức không huy động được đủ nguồn lực thì đổi mới sẽ không thể thực hiện được.
 - o Tổ chức quy mô nhỏ không có được lợi thế kinh tế nhờ quy mô. Trong trường hợp đổi mới công nghệ hoặc sản phẩm đòi hỏi phải đạt tới quy mô sản xuất nhất định, đổi mới là không thể đối với tổ chức có quy mô không đủ lớn.
 - o Trong một số trường hợp, tổ chức quy mô nhỏ chỉ sở hữu được nguồn nhân lực có trình độ nhất định. Trong khi con người là yếu tố quyết định trong hầu hết các hoạt động đổi mới, hạn chế về năng lực con người sẽ cản trở các hoạt động đổi mới đó.
 - o Tổ chức nhỏ có thể hạn chế trong việc tiếp cận thông tin về môi trường bên ngoài, trong khi đó thông tin cũng là một nguồn lực của đổi mới.

Các tổ chức quy mô nhỏ có thể gặt hái thành công và có lợi thế vượt trội nếu biết khai thác thế mạnh của mình cho đổi mới. Ví dụ hãng hàng không Ryanair, Ireland, được coi là đàn em trong ngành hàng không ở châu Âu cũng như trên thế giới cả về tuổi đời và quy mô, đang nổi lên như một điển hình về đổi mới chiến lược. Ryanair muốn đổi mới hình ảnh của mình là hãng hàng không hiệu quả nhất, tiết kiệm nhất. Quy mô nhỏ, cơ cấu gọn nhẹ, cơ chế ra quyết định linh hoạt là lý do Ryanair đổi mới chiến lược thành công, và từ sự đổi mới chiến lược, hãng đổi mới cả sản phẩm dịch vụ, đổi mới marketing. Không chỉ Ryanair, nhiều hãng hàng không khác như Southwest ở Mỹ, Virgin Blue ở Australia, AirAsia ở châu Á, Easy Jet và JetBlue ở châu Âu đều tương đối thành công trong đổi mới chiến lược của mình.

Tóm lại, tổ chức dù quy mô lớn hay nhỏ đều có thể đổi mới thành công nếu biết khai thác tối đa những lợi thế của mình và tìm được giải pháp để hạn chế bất lợi do quy mô đem lại đối với đổi mới.

CÂU HỎI ÔN TẬP

3. Trình bày khái niệm đổi mới và các đặc điểm của đổi mới.
4. Phân biệt đổi mới, sáng tạo và thương mại hóa?
5. Trình bày các loại hình đổi mới và cho ví dụ minh họa.
6. Phân tích những sức ép dẫn đến sự cần thiết phải đổi mới?
7. Trình bày vai trò của các tác nhân đổi mới.
8. Phân tích mô hình chuỗi lợi nhuận và trình bày mục tiêu đổi mới?
9. Trình bày quá trình đổi mới.
10. Trình bày nội dung đổi mới trong các lĩnh vực của tổ chức.
11. Phân tích những đặc điểm của đổi mới trong tổ chức quy mô lớn và tổ chức quy mô nhỏ?

CHƯƠNG 2: CÁC MÔ HÌNH ĐỔI MỚI

2.1. Các mô hình đổi mới

2.1.1. Các mô hình đổi mới tĩnh

Các mô hình đổi mới tĩnh nghiên cứu về năng lực của tổ chức và tri thức củng cố, thúc đẩy chúng cũng như động cơ để tổ chức đầu tư cho đổi mới tại một mốc thời gian nhất định. Ngoài ra, các mô hình đổi mới tĩnh cũng xem xét tác động của đổi mới đến năng lực và khả năng cạnh tranh của một tổ chức.

2.1.1.1. Mô hình của Schumpeter

Chúng ta đã làm quen với Schumpeter ở chương 1, phần "Tổ chức đổi mới". Ban đầu Schumpeter cho rằng các doanh nghiệp nhỏ có khả năng đổi mới nhiều nhất. Tuy nhiên sau đó ông lại khẳng định rằng các công ty lớn với sức mạnh độc quyền nhất định lại có khả năng đổi mới nhiều nhất. Đóng góp của mô hình này là đã trả lời câu hỏi: Tổ chức nào có khả năng đổi mới nhiều nhất? Và câu trả lời chính là dựa trên loại hình tổ chức để có thể biết được tổ chức có khả năng đổi mới không.

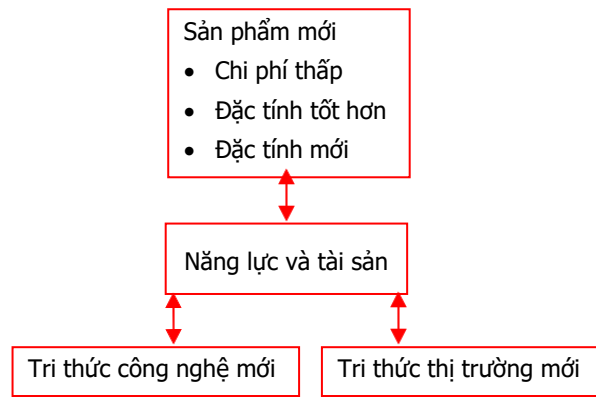
2.1.1.2. Mô hình lưỡng phân đổi mới tuần tự và đổi mới đột phá

Cách tiếp cận lưỡng phân giữa đổi mới tuần tự và đổi mới đột phá chỉ ra rằng mỗi sự đổi mới có hai loại tác động đến tổ chức.

- Đổi mới tri thức có thể dẫn đến thay đổi khả năng để đưa ra sản phẩm mới. Do vậy đổi mới có thể được xác định trên cơ sở mức độ nó tác động đến năng lực của tổ chức, đây được coi là cách tiếp cận tổ chức đối với đổi mới. Theo đó, đổi mới được coi là "đổi mới đột phá" nếu tri thức công nghệ để có được sự đổi mới đó là rất khác so với tri thức hiện tại. Còn đổi mới tuần tự là tri thức cần thiết để đưa ra một sản phẩm được dựa trên tri thức đang có sẵn của tổ chức.

Ví dụ: Năm 2003, Vinamilk tung ra thị trường sản phẩm cà phê True Coffee. Đây được coi là đổi mới đột phá của một công ty chuyên sản xuất và chế biến sữa như Vinamilk.

- Do đổi mới dẫn đến sản phẩm ưu việt hơn (chi phí thấp hơn, đặc tính mới hoặc tốt hơn) nên đổi mới có thể được xác định dựa trên mức độ nó khiến cho sản phẩm cũ kém sức cạnh tranh. Đây là cách tiếp cận kinh tế (hay tiếp cận về khả năng cạnh tranh) đối với đổi mới. Theo đó, đổi mới đột phá sẽ đem lại sản phẩm ưu việt hơn hẳn khiến sản phẩm cũ trở nên không cạnh tranh. Còn trong đổi mới tuần tự, sản phẩm cũ vẫn có sức cạnh tranh (Hình 2.1).



Hình 2.1: Tiếp cận tổ chức và kinh tế đối với đổi mới

Các khía cạnh tổ chức và kinh tế (hay khả năng cạnh tranh) đối với đổi mới tuần tự và đổi mới đột phá là nền tảng cho hai cách tiếp cận đối với tổ chức có khả năng đổi mới: Động cơ chiến lược (để đầu tư vào đổi mới) và năng lực tổ chức.

Theo cách tiếp cận động cơ chiến lược (để đầu tư vào đổi mới), đổi mới là mang tính tuần tự nếu nó vẫn để cho sản phẩm hiện tại có sức cạnh tranh; đổi mới là mang tính đột phá nếu nó khiến cho sản phẩm hiện tại mất sức cạnh tranh.

Theo cách tiếp cận năng lực tổ chức, đổi mới là mang tính tuần tự nếu năng lực cần thiết để đổi mới dựa trên tri thức hiện tại; đổi mới đột phá đòi hỏi tri thức khác hoàn toàn với tri thức hiện tại.

Mô hình lưỡng phân đổi mới tuần tự và đổi mới đột phá tập trung vào nhân tố cấu thành của đổi mới.

Ý nghĩa của mô hình: đã chỉ ra rằng loại hình đổi mới sẽ quyết định loại hình tổ chức tiến hành đổi mới. Các doanh nghiệp đang hoạt động trong ngành sẽ có khả năng đổi mới tuần tự nhiều hơn, trong khi các doanh nghiệp mới vào ngành lại có khả năng đổi mới đột phá nhiều hơn.

2.1.1.3. Mô hình Abernathy - Clark

Mô hình này giải thích tại sao các doanh nghiệp đang hoạt động trong ngành lại có thể đổi mới công nghệ đột phá một cách thành công, thậm chí thành công hơn các doanh nghiệp mới vào ngành.

Mô hình này gợi ý rằng có hai loại tri thức làm cơ sở cho đổi mới: tri thức về công nghệ và tri thức về thị trường. Năng lực công nghệ của một tổ chức có thể trở nên lỗi thời trong khi năng lực thị trường không thay đổi. Nếu năng lực thị trường là quan trọng và khó có thể có được, một doanh nghiệp đang hoạt động trong ngành có năng lực công nghệ cũ kỹ có thể sử dụng năng lực thị trường mà nó có lợi thế hơn doanh nghiệp mới vào ngành.

		Năng lực công nghệ	
		Duy trì	Phá bỏ
Năng lực thị trường	Duy trì	Hoàn toàn	Cách mạng
	Phá bỏ	Theo nhánh	Cấu trúc

Hình 2.2: Mô hình Abernathy – Clark về năng lực công nghệ và năng lực thị trường

Sự phân loại đổi mới dựa theo tác động của nó đến tri thức công nghệ và tri thức thị trường hiện tại của tổ chức.

- Đổi mới là "hoàn toàn" nếu nó đảm bảo, duy trì cả năng lực công nghệ và năng lực thị trường hiện tại của tổ chức.
- Đổi mới là "theo nhánh" nếu nó duy trì năng lực công nghệ nhưng làm lỗi thời năng lực thị trường.
- Đổi mới là có tính "cách mạng" nếu nó làm lỗi thời năng lực công nghệ nhưng lại thúc đẩy năng lực thị trường.
- Đổi mới là mang tính "cấu trúc" nếu nó làm lỗi thời cả năng lực công nghệ và năng lực thị trường.

2.1.1.4. Mô hình Henderson - Clark

Henderson và Clark giải thích tại sao một số doanh nghiệp, tổ chức đang hoạt động trong ngành lại gặp khó khăn trong đổi mới tuần tự. Mô hình này cho thấy do các sản phẩm thường được tạo ra bởi các bộ phận cấu thành có liên hệ qua lại nhau nên việc tạo ra sản phẩm sẽ cần hai loại tri thức: tri thức của các bộ phận cấu thành và tri thức về mối liên hệ giữa chúng hay còn gọi là "tri thức cấu trúc". Do đó, đổi mới có thể ảnh hưởng đến tri thức của các bộ phận cấu thành hoặc tri thức cấu trúc, hoặc cả hai. Điều này có những tác động khác nhau đến các tổ chức sử dụng chúng.

Mô hình Henderson - Clark chỉ ra có 4 loại đổi mới:

- Đổi mới tuần tự thúc đẩy cả tri thức của các bộ phận cấu thành và tri thức cấu trúc.
- Đổi mới đột phá sẽ phá bỏ cả hai loại tri thức này.
- Đổi mới cấu trúc phá bỏ tri thức cấu trúc nhưng lại thúc đẩy tri thức của các bộ phận cấu thành.
- Đổi mới từng phần phá bỏ tri thức của các bộ phận cấu thành nhưng thúc đẩy tri thức cấu trúc.

		Tri thức cấu trúc	
		Thúc đẩy	Phá bỏ
Tri thức của các bộ phận cấu thành	Thúc đẩy	Tuần tự	Cấu trúc
	Phá bỏ	Từng phần	Đột phá

Hình 2.3: Đổi mới cấu trúc

Một số tổ chức gặp phải vấn đề khi đổi mới tuần tự, hay mắc sai lầm về đổi mới cấu trúc trong đổi mới tuần tự. Trong khi tri thức về các bộ phận cấu thành không thay đổi thì tri thức cấu trúc lại đã thay đổi. Tri thức cấu trúc thì thường khó nhận thấy, nó thường nằm trong các thủ tục, quy trình hàng ngày của tổ chức nên những thay đổi trong nó khó được nhận biết và phản ứng hợp lý, kịp thời.

2.1.1.5. Mô hình đổi mới công nghệ theo cách phá vỡ

Mô hình này được nghiên cứu và đưa ra bởi giáo sư Clayton Christensen. Theo mô hình này, các công nghệ phá vỡ có bốn đặc điểm sau:

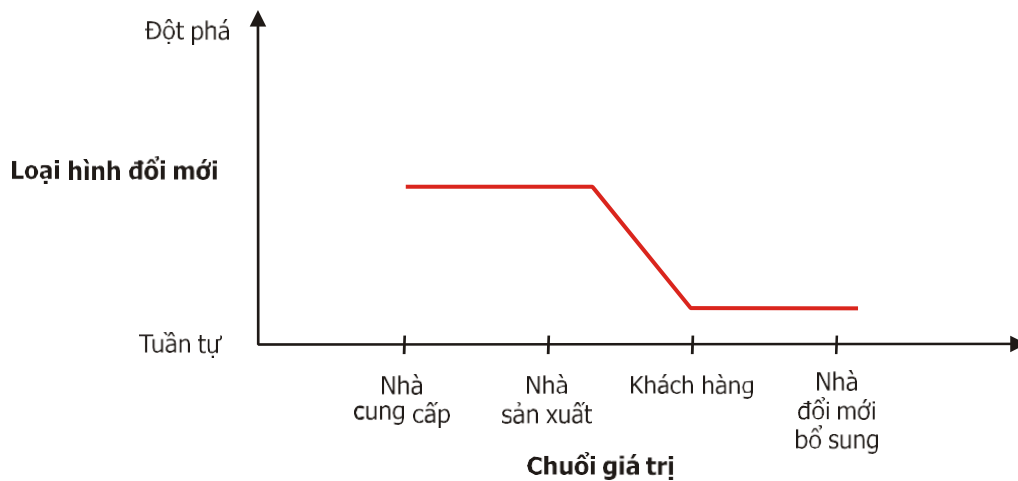
- Thứ nhất, các công nghệ phá vỡ tạo ra những thị trường mới bằng cách đưa ra sản phẩm hoặc dịch vụ mới.
- Thứ hai, sản phẩm hoặc dịch vụ mới có chi phí thấp hơn các sản phẩm và dịch vụ đang có.
- Thứ ba, ban đầu, những sản phẩm này bị coi là kém hơn so với các sản phẩm hiện tại khi đánh giá theo tiêu chí giá trị tạo ra cho khách hàng chủ yếu hiện tại. Tuy nhiên sau đó các sản phẩm này đã nắm bắt và thỏa mãn được nhu cầu của những khách hàng chính.
- Thứ tư, tổ chức khó có thể bảo vệ những công nghệ sử dụng phát minh, sáng chế. Ông còn chỉ ra rằng các công nghệ phá vỡ đòi hỏi những nguồn lực, quá trình và giá trị rất khác so với những nguồn lực, quá trình và giá trị có được từ công nghệ cũ trước đó. Do vậy, khi các tổ chức trong ngành quyết định sử dụng công nghệ mới, lúc đó có thể đã quá muộn.

Ý nghĩa của mô hình: các tổ chức hiện tại trong ngành cần những sự sắp xếp tổ chức đặc biệt để có thể phát triển các nguồn lực, quá trình và giá trị mới cho công nghệ mới mà không bị cản trở bởi những nguồn lực, quá trình và giá trị cũ của công nghệ cũ. Ý nghĩa thứ hai của mô hình là nếu lắng nghe quá nhiều từ phía khách hàng có thể gặp phải những vấn đề đối với tổ chức.

2.1.1.6. Mô hình chuỗi giá trị gia tăng của đổi mới

Mô hình này mở rộng sự tập trung vào toàn bộ chuỗi giá trị gia tăng của đổi mới: nhà cung cấp, khách hàng và các nhà đổi mới bổ sung. Mô hình giúp giải thích tại sao các tổ chức hiện tại trong ngành có thể tiến hành đổi mới đột phá tốt hơn những tổ chức mới vào ngành, nhưng cũng có thể thất bại trong đổi mới tuần tự.

Trong khi các mô hình trước tập trung vào tác động của đổi mới đến năng lực và khả năng cạnh tranh của tổ chức, mô hình này tập trung vào tác động của đổi mới đến năng lực và khả năng cạnh tranh của nhà cung cấp, khách hàng và các nhà đổi mới bổ sung của tổ chức bởi vì ảnh hưởng của đổi mới không chỉ dừng lại ở tổ chức. Một sự đổi mới là mang tính tuần tự đối với tổ chức (nhà sản xuất) nhưng có thể là đổi mới đột phá đối với khách hàng và các nhà đổi mới bổ sung, và lại là đổi mới tuần tự đối với các nhà cung cấp của nó. Các giai đoạn đổi mới tại những giai đoạn khác nhau của chuỗi giá trị gia tăng của đổi mới được thể hiện ở hình 2.4



Hình 2.4: Chuỗi giá trị gia tăng

Ý nghĩa của mô hình: thành công trong đổi mới của một tổ chức phụ thuộc vào (i) tác động của đổi mới đến năng lực của tổ chức đó; (ii) tác động của đổi mới đến năng lực của chuỗi giá trị gia tăng của đổi mới như: các nhà cung cấp, khách hàng, các nhà đổi mới bổ sung.

2.1.1.7. Mô hình tiếp cận lãnh đạo chiến lược

Mô hình này nghiên cứu vai trò của các nhà quản lý cấp cao và cho rằng liệu một tổ chức có tiến hành đổi mới hay không sẽ phụ thuộc vào các nhà quản lý cấp cao.

Mô hình giúp giải thích tại sao một số tổ chức hiện tại trong ngành lại đi đầu trong đổi mới đột phá. Điều quan trọng không phải do tổ chức đang hoạt động trong ngành hay mới vào ngành, mà nó phụ thuộc vào quan điểm, tầm nhìn, quyết định của các nhà lãnh đạo chiến lược. Động cơ chiến lược để đầu tư vào đổi mới chỉ có thể có được sau khi các nhà quản lý cấp cao nhận thức được tiềm năng của đổi mới. Các nhà quản lý cấp cao là người quyết định đầu tư vào đổi mới, và nếu như các quyết định này được đưa ra bởi các nhà quản lý cấp thấp hơn thì nó vẫn phản ánh niềm tin và giá trị của các nhà quản lý cấp cao.

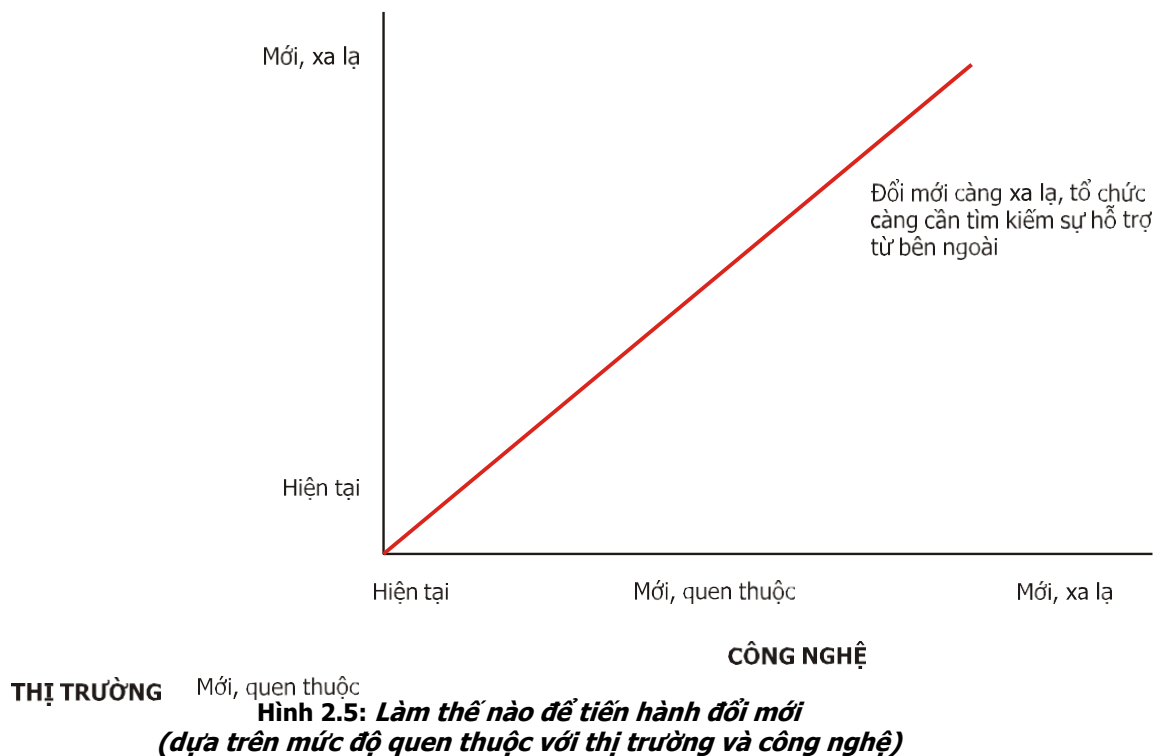
2.1.1.8. Mô hình ma trận quen thuộc

Mô hình này gợi ý rằng thành công của việc đổi mới phụ thuộc vào cơ chế đổi mới. Mô hình tiếp cận lãnh đạo chiến lược vừa trình bày ở trên chỉ ra vai trò của các nhà quản lý cấp cao. Nhưng giả sử rằng các nhà quản lý cấp cao của tổ chức đã nhận ra

4. Liên kết bên trong
5. Liên kết bên ngoài hay liên minh
6. Vốn mạo hiểm,
7. Mua lại qua giáo dục.

Việc lựa chọn mô hình nào phụ thuộc vào mức độ quen thuộc hay xa lạ của công nghệ và thị trường.

Hình 2.5 cho thấy nếu công nghệ và thị trường càng gần gũi với tổ chức (đổi mới tuần tự), tổ chức nên phát triển đổi mới từ bên trong bởi nó có năng lực để thực hiện. Nếu thị trường và công nghệ là mới mẻ và xa lạ, tổ chức nên sử dụng vốn mạo hiểm và mua lại qua giáo dục. Đổi mới càng mang tính đột phá thì tổ chức càng nên tìm kiếm sự hỗ trợ từ bên ngoài.



2.1.1.9. Mô hình số lượng và chất lượng của tri thức mới

Mô hình này gợi ý rằng mức độ mới của tri thức mới là quan trọng đối với việc thúc đẩy đổi mới, nhưng đồng thời số lượng của tri thức mới và chất lượng các nhân tố cấu thành tri thức cũng rất quan trọng. Đổi mới dựa trên sản xuất đại trà hay dựa trên tri thức và mức độ "ngầm" của tri thức đóng vai trò quan trọng quyết định ai sẽ hưởng lợi từ đổi mới.

Bảng 2.1: Sự khác biệt giữa sản phẩm sản xuất đại trà và sản phẩm dựa trên tri thức

	Sản phẩm sản xuất đại trà	Sản phẩm dựa trên tri thức
Nhu cầu tri thức	Thấp (đối với bí quyết)	Cao (đối với bí quyết)
Chi phí trước	Thấp	Cao
Mạng lưới bên ngoài	Thấp	Cao
Quan hệ với khách hàng	Thấp	Cao
Kinh tế	Phản hồi tiêu cực	Phản hồi tích cực

2.1.1.10. Mô hình của Teece về mức độ có thể bắt chước và tài sản bổ sung

Mô hình của Teece giúp giải thích tại sao các tổ chức đang hoạt động trong ngành có thể đạt được lợi nhuận nhờ đổi mới đột phá về công nghệ.

- Teece gợi ý rằng có hai nhân tố có thể trở thành công cụ gạt hái lợi nhuận nhờ đổi mới: Mức độ có thể bắt chước và tài sản bổ sung.
 - Mức độ có thể bắt chước là mức độ mà một công nghệ có thể bị bắt chước. Mức độ có thể bắt chước có được từ bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ của công nghệ (như bản quyền, thương hiệu, sáng chế hoặc bí mật thương mại), hoặc từ thực tế là những người đi sau hay những "tổ chức bắt chước" không có khả năng bắt chước công nghệ đó.
 - Tài sản bổ sung là tất cả những năng lực khác mà tổ chức cần thiết để khai thác công nghệ, bao gồm sản xuất, marketing, kênh phân phối, dịch vụ, danh tiếng, nhãn hiệu, và các công nghệ bổ sung.
- Khi nào thì một tổ chức đổi mới có thể có lợi nhuận từ đổi mới? Điều này được thể hiện trên hình 2.6.

		Tài sản bổ sung	
		Có sẵn, không quan trọng	Khó có được, quan trọng
Mức độ có thể bắt chước	Cao	(I) Khó có được lợi nhuận	(II) Tổ chức có tài sản bổ sung
	Thấp	(IV) Nhà sáng chế	(III) Nhà sáng chế hoặc bên có quyền đàm phán

Hình 2.6: Ai có được lợi nhuận từ đổi mới?

- Nếu mức độ có thể bắt chước là cao, công nghệ có thể dễ dàng bị bắt chước, tổ chức đổi mới sẽ khó kiếm được lợi nhuận nếu tài sản bổ sung là hoàn toàn có sẵn hoặc là không quan trọng (ô số 1).

- Nếu tài sản bổ sung là khó nắm bắt và quan trọng, tổ chức có được tài sản sẽ dễ dàng có lợi nhuận hơn (ô số 2).
- Nếu mức độ có thể bắt chước thấp, nghĩa là khó có thể bắt chước công nghệ, tổ chức đổi mới cũng sẽ có được lợi nhuận nếu tài sản bổ sung là hoàn toàn có sẵn hoặc không quan trọng (ô số 4).
- Ở ô thứ 3, nếu mức độ có thể bắt chước là thấp, tài sản bổ sung là quan trọng và khó có thể có được, tổ chức có cả 2 yếu tố trên sẽ thành công, và tổ chức có khả năng đàm phán tốt hơn cũng có thể có được lợi nhuận.

Tác động của đổi mới đến năng lực và khả năng cạnh tranh của một tổ chức đề cập trong các mô hình đổi mới tính ở trên sẽ được tóm tắt trong bảng 2.2 dưới đây.

Bảng 2.2: *Mối quan hệ giữa các mô hình đổi mới tính*

Mô hình	Các đặc điểm chính	Đóng góp của mô hình
Schumpeter	• Các tổ chức nhỏ có khả năng đổi mới nhiều nhất (Schumpeter I). • Các công ty lớn với sức mạnh độc quyền nhất định có khả năng đổi mới nhiều nhất (Schumpeter II).	Giúp trả lời câu hỏi: Tổ chức nào có khả năng đổi mới nhiều nhất? Câu trả lời chính là dựa trên loại hình tổ chức.
Mô hình lưỡng phân đổi mới tuần tự và đổi mới đột phá	• Theo cách tiếp cận động cơ chiến lược (để đầu tư vào đổi mới), đổi mới là mang tính tuần tự nếu nó vẫn để cho sản phẩm hiện tại có sức cạnh tranh; đổi mới là mang tính đột phá nếu nó khiến cho sản phẩm hiện tại mất sức cạnh tranh. • Theo cách tiếp cận năng lực tổ chức, đổi mới là mang tính tuần tự nếu năng lực cần thiết để đổi mới dựa trên tri thức hiện tại; đổi mới đột phá đòi hỏi tri thức khác hoàn toàn với tri thức hiện tại. • Tập trung vào nhân tố cấu thành của đổi mới.	Chỉ ra rằng loại hình đổi mới sẽ quyết định loại hình tổ chức tiến hành đổi mới. Các doanh nghiệp đang hoạt động trong ngành sẽ có khả năng đổi mới tuần tự nhiều hơn, trong khi các doanh nghiệp mới vào ngành lại có khả năng đổi mới đột phá nhiều hơn.
Abernathy - Clark	• Có hai loại tri thức làm cơ sở cho đổi mới: tri thức về công nghệ và tri thức về thị trường. • Nhấn mạnh tầm quan trọng của năng lực thị trường.	Giải thích tại sao các doanh nghiệp đang hoạt động trong ngành lại có thể đổi mới công nghệ đột phá một cách thành công, thậm chí thành công hơn cả doanh nghiệp mới vào ngành.
Henderson – Clark	Việc tạo ra sản phẩm cần hai loại tri thức: tri thức của các bộ phận cấu thành và tri thức về mối liên hệ giữa chúng hay còn gọi là "tri thức cấu trúc". Đổi mới có thể ảnh hưởng đến tri thức của các bộ phận cấu thành hoặc tri thức cấu trúc, hoặc cả hai.	Giải thích tại sao một số doanh nghiệp, tổ chức đang hoạt động trong ngành lại thất bại trong đổi mới tuần tự.
Đổi mới công nghệ theo cách phá vỡ	• Các công nghệ phá vỡ tạo ra những thị trường mới bằng cách đưa ra sản phẩm hoặc dịch vụ mới. • Sản phẩm hoặc dịch vụ mới có chi phí thấp hơn các sản phẩm và dịch vụ đang có.	• Các tổ chức hiện tại trong ngành cần những sự sắp xếp tổ chức đặc biệt để có thể phát triển các nguồn lực, quá trình và giá trị mới.

Mô hình	Các đặc điểm chính	Đóng góp của mô hình
	- Ban đầu, những sản phẩm này bị coi là kém hơn so với các sản phẩm hiện tại, sau đó nắm bắt và thỏa mãn được nhu cầu của những khách hàng chính. - Tổ chức khó có thể bảo vệ những công nghệ sử dụng phát minh, sáng chế. - Các công nghệ phá vỡ đòi hỏi những nguồn lực, quá trình và giá trị rất khác so với những nguồn lực, quá trình và giá trị có được từ công nghệ cũ trước đó.	Nếu lắng nghe quá nhiều từ phía khách hàng có thể gặp phải những vấn đề đối với tổ chức.
Chuỗi giá trị gia tăng của đổi mới	Mở rộng sự tập trung vào toàn bộ chuỗi giá trị gia tăng của đổi mới: nhà cung cấp, khách hàng và các nhà đổi mới bổ sung.	Giải thích tại sao các tổ chức hiện tại trong ngành có thể tiến hành đổi mới đột phá tốt hơn những tổ chức mới vào ngành, nhưng cũng có thể thất bại trong đổi mới tuần tự.
Lãnh đạo chiến lược	Nghiên cứu vai trò của các nhà quản lý cấp cao và cho rằng liệu một tổ chức có tiến hành đổi mới hay không sẽ phụ thuộc vào các nhà quản lý cấp cao.	Giải thích tại sao một số tổ chức hiện tại trong ngành lại đi đầu trong đổi mới đột phá.
Ma trận quen thuộc	Thành công của đổi mới phụ thuộc vào cơ chế đổi mới. Cơ chế này lại phụ thuộc vào mức độ đột phá của đổi mới đối với tổ chức.	Giải thích cách thức một tổ chức thực hiện đổi mới sẽ quyết định thành công hay thất bại của nó.

2.1.2. Các mô hình đổi mới động

Các mô hình đổi mới trình bày ở trên đều giống nhau ở một điểm: chúng đều là các mô hình đổi mới tĩnh. Những mô hình này chỉ nghiên cứu về năng lực của tổ chức và tri thức thúc đẩy/củng cố chúng cũng như động cơ để tổ chức đầu tư cho đổi mới tại một mốc thời gian nhất định. Chúng không xem xét điều gì sẽ xảy ra cùng với đổi mới sau khi có sự thích ứng đầu tiên. Yếu tố “động” duy nhất trong những mô hình này là sự thay đổi từ cái cũ sang cái mới.

Phần tiếp sau đây sẽ nghiên cứu về các mô hình động nhìn theo chiều dọc thời gian của đổi mới và xem xét sự tiến triển tiếp theo của chúng. Các mô hình này cho rằng công nghệ có đời sống riêng với những giai đoạn đổi mới mang tính đột phá (triệt để) và tính tuần tự (hoàn thiện), mỗi loại giai đoạn sẽ phù hợp với các tổ chức khác nhau để có thể đổi mới thành công.

2.1.2.1. Mô hình đổi mới động của Utterback-Abernathy

Theo Utterback-Abernathy, tiến trình đổi mới công nghệ “động” của tổ chức gồm ba giai đoạn:

- Giai đoạn dễ thay đổi đổi:** có nhiều yếu tố bất ổn về công nghệ và thị trường. Tổ chức cũng chưa chắc có đầu tư vào nghiên cứu và phát triển không, khi nào và đầu tư vào đâu. Những thiết kế cho khách hàng thì phổ biến, thông dụng, công nghệ sản xuất sản phẩm mới thường ở dạng chưa phát triển, rất đắt đỏ và chưa đáng tin cậy nhưng có khả năng đáp ứng nhu cầu của một số khoảng trống thị trường

nhất định. Trong giai đoạn này, đổi mới quá trình chiếm một tỷ lệ rất nhỏ. Cạnh tranh chủ yếu dựa trên các đặc tính sản phẩm.

- **Giai đoạn quá độ:** các nhà sản xuất hiểu hơn về việc làm thế nào để đáp ứng nhu cầu khách hàng thông qua mối quan hệ qua lại giữa nhà sản xuất với khách hàng. Trong giai đoạn này, việc thử nghiệm sản phẩm, phân hóa một số bộ phận cấu thành, nhu cầu thị trường và các đặc tính thiết kế sản phẩm diễn ra, thiết kế nổi trội/ chi phối xuất hiện, làm giảm đáng kể sự không chắc chắn, sự thử nghiệm và thay đổi lớn trong thiết kế. Cạnh tranh chuyển sang nhằm vào đáp ứng nhu cầu của những khách hàng cụ thể bởi những khách hàng này cũng như nhu cầu của họ giờ đây đã được nhận biết rõ ràng hơn. Tỷ lệ đổi mới sản phẩm giảm đi, thay vào đó là đổi mới quy trình tăng lên.
- **Giai đoạn cụ thể/riêng biệt:** đổi mới quy trình được đặc biệt chú trọng, trong khi đổi mới sản phẩm thì chủ yếu mang tính nâng cao, hoàn thiện (incremental). Cạnh tranh dựa trên cơ sở chi phí thấp. Nguyên liệu và thiết bị được chuyên biệt hóa.

Ý nghĩa của mô hình: Do công nghệ tiến triển qua các giai đoạn khác nhau nên một tổ chức cần có các loại năng lực khác nhau để thu được lợi nhuận từ công nghệ. Trong giai đoạn 1, các tổ chức có năng lực đổi mới sản phẩm cho phép khác biệt hóa sản phẩm của mình thì sẽ có khả năng hoạt động tốt hơn các tổ chức không có được năng lực như vậy. Đến giai đoạn thứ ba - giai đoạn cụ thể/riêng biệt, năng lực có chi phí thấp lại đặc biệt quan trọng. Do việc kiểm soát chuẩn mực có thể trở thành một tài sản của tổ chức, các biện pháp đi trước nhằm đạt được các chuẩn mực này có thể là một công cụ để tổ chức thành công trong việc đổi mới.

2.1.2.2. Mô hình vòng đời công nghệ của Tushman – Rosenkopf

Tushman – Rosenkopf cho rằng mức độ một tổ chức có thể ảnh hưởng đến sự tiến triển trong đổi mới phụ thuộc vào mức độ không chắc chắn về công nghệ; mức độ không chắc chắn về công nghệ lại phụ thuộc vào sự phức tạp của công nghệ và giai đoạn của sự tiến triển.

- Mức độ phức tạp của công nghệ phụ thuộc vào các yếu tố:
 - Thứ nhất, đóng góp hay giá trị của đổi mới - những thuộc tính được cộng đồng địa phương nhận biết.
 - Thứ hai, sự giao thoa giữa đổi mới và những đổi mới bổ sung.
 - Thứ ba, số lượng bộ phận cấu thành đổi mới và mối quan hệ giữa chúng.
 - Thứ tư, số lượng các tổ chức trong khu vực địa phương chịu ảnh hưởng của đổi mới.
- Chu kỳ vòng đời công nghệ gồm bốn giai đoạn:
 - Giai đoạn 1 - rời rạc về công nghệ: giai đoạn này có thể tăng cường hoặc phá vỡ năng lực hiện tại.
 - Giai đoạn 2 - xáo động hay xáo trộn: trong đó xuất hiện những sự không chắc chắn về công nghệ và thị trường, sự cạnh tranh để có được những thiết kế khác nhau sử dụng công nghệ mới, cạnh tranh giữa công nghệ cũ và công nghệ mới.

- Giai đoạn 3 - thiết kế thống trị hay nổi trội: có sự xuất hiện của một thiết kế duy nhất chi phối dòng sản phẩm.
- Giai đoạn 4 - thay đổi tuần tự: được bắt đầu khi thiết kế nổi trội làm giảm đáng kể sự bất ổn về công nghệ. Trong giai đoạn cuối của chu kỳ vòng đời công nghệ, những vấn đề công nghệ cơ bản đã được xác định, đặc tính sản phẩm được thiết lập rõ ràng và tổ chức tập trung vào đổi mới tuần tự.

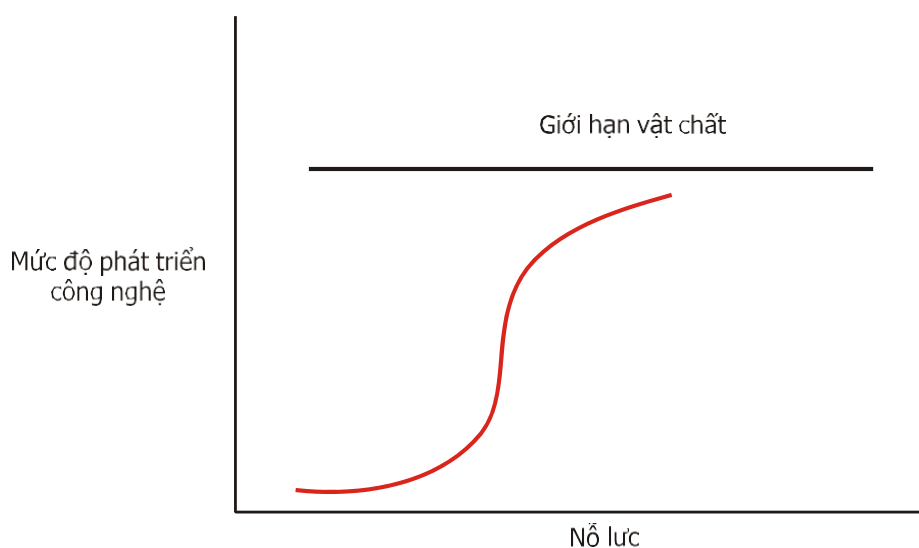
		Giai đoạn đổi mới	
		<i>Giai đoạn xáo trộn</i>	<i>Giai đoạn đổi mới tuần tự</i>
Mức độ Phức tạp	<i>Cao</i>	Bất ổn cao nhất Ảnh hưởng của các yếu tố phi kỹ thuật là cao nhất	Bất ổn trung bình Ảnh hưởng của các yếu tố phi kỹ thuật là cao
	<i>Thấp</i>	Tương đối bất ổn Ảnh hưởng của các yếu tố phi kỹ thuật là thấp	Bất ổn thấp nhất Ảnh hưởng của các yếu tố phi kỹ thuật là thấp nhất

Hình 2.7: Sự không chắc chắn và vai trò của các yếu tố phi kỹ thuật

Ý nghĩa của mô hình: chỉ ra cho thấy tiến bộ công nghệ phụ thuộc vào nhiều nhân tố khác bên cạnh các yếu tố bên trong của công nghệ. Công nghệ càng phức tạp thì đổi mới công nghệ càng ít chịu quyết định bởi các yếu tố thuộc về bên trong nó.

2.1.2.3. Mô hình đường cong chữ S của Foster

Cả hai mô hình của Utterback – Abernathy và Tushman - Rosenkopf đều cho rằng một thời kỳ nhất định (hay một giai đoạn trong đổi mới công nghệ tuần tự) kết thúc bởi sự rời rạc về công nghệ. Nhưng một vấn đề đặt ra là rất khó khăn để biết được khi nào sẽ có sự rời rạc về công nghệ. Do vậy, nhiều người cho rằng có thể dự đoán được khi nào tổ chức tới giới hạn của chu kỳ vòng đời công nghệ bằng cách ứng dụng tri thức về "giới hạn vật chất của công nghệ". Foster chỉ ra rằng mức độ tiên tiến của một công nghệ phụ thuộc vào những nỗ lực dành cho công nghệ đó theo đường cong chữ S trong hình 2.8.



Hình 2.8: Đường cong chữ S của Foster

Ban đầu, công nghệ phát triển chậm chạp, sau đó tăng tốc rất nhanh và cuối cùng dừng lại khi nó đạt tới giới hạn vật chất. Do vậy tổ chức cần sử dụng công nghệ mới mà những thuộc tính, đặc tính vật chất của nó cho phép vượt quá giới hạn vật chất của công nghệ cũ.

Ý nghĩa của mô hình này: cho biết làm thế nào để dự đoán thời điểm kết thúc của công nghệ hiện đại và khi nào có sự ngắt quãng về công nghệ.

Những đặc điểm chính của các mô hình đổi mới động và những đóng góp của chúng trong việc dự báo ai có khả năng đổi mới nhất được tóm tắt trong bảng 2.3.

Bảng 2.3: Đặc điểm và những đóng góp của các mô hình đổi mới động

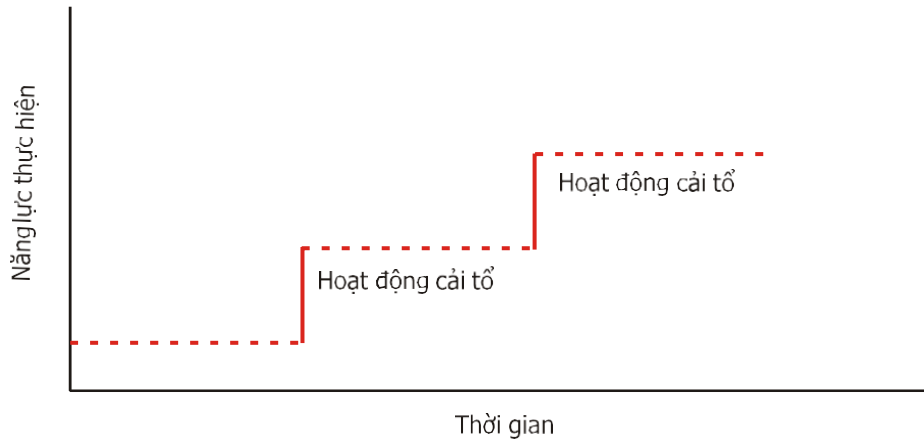
Mô hình	Các đặc điểm chính	Đóng góp của mô hình
Utterback – Abernathy	- Tiến trình đổi mới công nghệ “động” của tổ chức gồm ba giai đoạn: Giai đoạn dễ thay đổi đổi; Giai đoạn quá độ; và Giai đoạn cụ thể/riêng biệt. - Thiết kế chi phối của sản phẩm sẽ quyết định mức quan trọng trong vòng đời của một sự đổi mới	- Do công nghệ tiến triển qua các giai đoạn khác nhau nên một tổ chức cần có các loại năng lực khác nhau để thu được lợi nhuận từ công nghệ. - Do việc kiểm soát chuẩn mực có thể trở thành một tài sản của tổ chức, các biện pháp đi trước nhằm đạt được các chuẩn mực này có thể là một công cụ để tổ chức thành công trong việc đổi mới.
Tushman – Rosenkopf	- Mức độ một tổ chức ảnh hưởng đến sự phát triển trong đổi mới phụ thuộc vào mức độ không chắc chắn về công nghệ; mức độ không chắc chắn về công nghệ lại phụ thuộc vào sự phức tạp của công nghệ và giai đoạn của sự tiến triển. - Chu kỳ vòng đời công nghệ gồm các giai đoạn: rời rạc về công nghệ, xáo trộn, thiết kế nổi trội, và thay đổi tuần tự.	Tiến bộ công nghệ phụ thuộc vào nhiều nhân tố khác bên cạnh các yếu tố bên trong của công nghệ. Công nghệ càng phức tạp thì đổi mới công nghệ càng ít chịu quyết định bởi các yếu tố thuộc về bên trong nó.
Đường cong chữ S của Foster	- Mức độ tiên tiến của một công nghệ phụ thuộc vào những nỗ lực dành cho công nghệ đó. - Có thể dự đoán được khi nào tổ chức tới giới hạn của chu kỳ vòng đời công nghệ bằng cách ứng dụng tri thức về “giới hạn vật chất của công nghệ”.	Cho biết làm thế nào để dự đoán thời điểm kết thúc của công nghệ hiện đại và khi nào có sự ngắt quãng về công nghệ.

2.2. Đặc điểm của đổi mới

Đổi mới có thể bao gồm đổi mới hoàn thiện/ tuần tự (incremental innovation), đổi mới triệt để hay còn gọi là đổi mới đột phá (radical innovation) và đổi mới cấu trúc (architectural innovation). Đổi mới hoàn thiện/ tuần tự là khai thác các hình thức hay công nghệ hiện tại nhằm mục đích cải thiện những sản phẩm/dịch vụ hay quy trình hiện hữu. Đổi mới đột phá/ triệt để liên quan đến phát triển các sản phẩm/ dịch vụ với những giá trị cốt lõi mới hơn hẳn những giá trị cốt lõi hiện tại.

2.2.1. Đổi mới mang tính đột phá

Đổi mới mang tính đột phá, hay còn gọi là đổi mới gián đoạn, là hình thức đổi mới xảy ra trong thời gian bất cân bằng nào đó của tổ chức. Sự đổi mới gián đoạn được thực hiện dựa trên những sáng kiến lớn, mang tính đột phá và diễn ra trên phạm vi rộng. Theo sau những thành công của quá trình đổi mới này là một khoảng thời gian dài để ổn định và củng cố.



Hình 2.9: Đổi mới mang tính đột phá

Đây là đổi mới có tính biến đổi, liên quan đến sự dứt bỏ quá khứ và dựa trên cơ sở những mối quan hệ mới và những động lực mới của một ngành. Những đổi mới này có thể làm xói mòn những năng lực cốt lõi hiện tại hoặc nhiều khi dẫn đến việc nhận thức lại mục đích, tiêu chuẩn, phong cách lãnh đạo, văn hoá... của tổ chức. Loại hình đổi mới này tập trung vào việc “làm cho khác đi” hơn là “làm cho tốt hơn”, đưa tổ chức lên một mức phát triển vượt bậc về chất nhằm thích ứng với tình hình mới (tất nhiên “khác đi” sẽ đồng thời phải “tốt hơn”). Không giống như những đổi mới liên tục, trạng thái mới gần như không được biết đến cho đến khi sự đổi mới bắt đầu diễn ra.

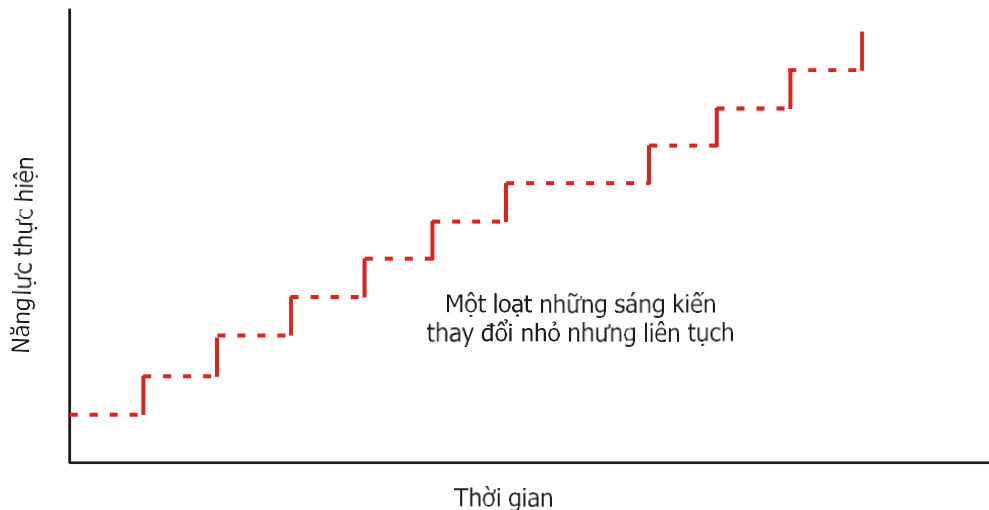
Ví dụ: Ngành công nghiệp sao chép, photo nơi mà các công ty có năng lực cốt lõi là khả năng sao chép lại bằng dụng cụ quang học, sẽ bị xói mòn bởi sự phát triển của công nghệ quét hiện đại. Hay cổ phần hoá doanh nghiệp nhà nước đã làm thay đổi bản chất của doanh nghiệp nhà nước.

Xác định loại đổi mới nào cần thiết cho tổ chức trong một thời kỳ nhất định là rất quan trọng. Việc cải tiến và làm tăng hiệu quả của tổ chức trên cơ sở những cái hiện có sẽ đòi hỏi đổi mới có tính chất liên tục hoàn thiện. Khi thiết lập các vị trí hay các hệ thống tạm thời thì thực hiện những đổi mới quá độ. Những sự đổi mới gián đoạn, có tính biến đổi đòi hỏi khi cần phát triển những hệ thống mới, những giá trị mới. Quá trình xác định những đổi mới cần thiết cho tổ chức chính là việc hình thành tầm nhìn về tương lai tổ chức. Hình ảnh tương lai của tổ chức có thể chỉ đơn thuần là việc hoàn thiện những gì đã có, có thể là việc thảo ra một hình ảnh mới mà qua nhiều bước chuyển đổi tổ chức sẽ đạt được, nhưng cũng có thể là một cái gì đó mới hoàn toàn, chưa thực sự rõ ràng ngay bây giờ, nhưng chắc chắn sẽ không giống như hình ảnh hiện tại của tổ chức.

2.2.2. Đổi mới liên tục

Đổi mới tuần tự, hay còn gọi là đổi mới liên tục, là những thay đổi từng bước, góp phần hoàn thiện những gì đang diễn ra và là những sự cải thiện liên tục theo thời gian. Sự đổi mới liên tục là sự gia tăng liên tục, được thể hiện thông qua một loạt những tiến bộ nhỏ nhưng diễn ra thường xuyên hơn.

Đặc trưng của sự đổi mới này là khi tổ chức đạt đến sự cân bằng, tiếp đến là quá trình “làm cho tốt hơn” thông qua một quá trình liên tục thích ứng, sửa đổi, điều chỉnh, vì vậy mà chúng không tạo ra những biến đổi về chất. Đổi mới liên tục có thể là dạng thay đổi có tính hoàn thiện hoặc thay đổi có tính quá độ.



Hình 2.10: Đổi mới liên tục

- Đối với đổi mới có tính hoàn thiện, những yếu tố nhất định của tổ chức (như năng lực của các nhà quản lý, kỹ năng của nhân viên, các quy trình hay phương pháp là việc, sự bố trí máy móc...), vì lý do nào đấy chưa đạt mức mong muốn, bây giờ được làm cho tốt hơn và như vậy sẽ giúp tổ chức đạt được kết quả cao hơn. Quá trình hoàn thiện diễn ra liên tục, không tạo ra những biến đổi về chất cho tổ chức mà chỉ cải tiến tình hình cũ. Ở ví dụ trên, sẽ không có sự thay thế người lãnh đạo, sự hình thành những kỹ năng mới, hay sẽ không có quy trình và phương pháp mới.
- Đối với đổi mới có tính quá độ: đó là sự thay đổi tạm thời, từng bước, trước khi những yếu tố nhất định của tổ chức đạt được trình độ phát triển vượt bậc về chất nhằm thích ứng với tình hình mới.

Ví dụ: Ông viện trưởng của một viện nghiên cứu trực thuộc Ủy ban nhân dân thành phố được điều động đi nhận nhiệm vụ mới. Do chưa tìm được người thích hợp hoặc do hoàn cảnh chưa chín muồi ủy ban nhân dân đã cử một ứng cử viên vào chức quyền viện trưởng để tạm thời lãnh đạo viện.

Sự ra đời của các thế hệ vô tuyến màu đời mới là đổi mới tuần tự (liên tục) còn sáng chế và sản xuất ra chiếc vô tuyến đầu tiên là đổi mới mang tính đột phá (gián đoạn).

Sáng chế làm tăng thông số sử dụng của một sản phẩm hiện hành, chẳng hạn bộ xử lý co-processor trong máy tính cá nhân hoặc mở rộng tính năng sử dụng của sản phẩm như máy thu hình có thể xem nhiều kênh trên một màn hình.

Do hạn chế về khả năng tiêu thụ, nhiều doanh nghiệp Việt nam đã chọn phương thức làm hàng gia công cho các công ty nước ngoài, coi đó là bước quá độ để có thể thực hiện xuất khẩu trực tiếp.

Ưu điểm của sự đổi mới gia tăng liên tục là:

- Những đổi mới nhỏ dễ quản lý hơn và có khả năng thành công nhiều hơn những đổi mới lớn;
- Sự gián đoạn diễn ra trong thời gian ngắn và gắn với những bộ phận quy mô nhỏ;
- Tổ chức và đội ngũ nhân sự luôn được duy trì ở trạng thái cạnh tranh và sẵn sàng thay đổi.

Chính vì vậy, những đổi mới gia tăng liên tục thường được lựa chọn nhiều hơn so với những đổi mới gián đoạn.

2.2.3. Đổi mới cấu trúc

Chúng ta đã làm quen với đổi mới cấu trúc ở mục Các mô hình đổi mới tĩnh. Theo từng mô hình ta nhận diện đặc điểm đổi mới cấu trúc như sau:

- Theo mô hình của Abernathy – Clark về năng lực công nghệ và năng lực thị trường, có hai loại tri thức làm cơ sở cho đổi mới: tri thức về công nghệ và tri thức về thị trường. Đổi mới là mang tính "cấu trúc" nếu nó làm lỗi thời cả năng lực công nghệ và năng lực thị trường.
- Theo mô hình mô hình Henderson – Clark, do các sản phẩm thường được tạo ra bởi các bộ phận cấu thành có liên hệ qua lại nhau nên việc tạo ra sản phẩm sẽ cần hai loại tri thức: tri thức của các bộ phận cấu thành và tri thức về mối liên hệ giữa chúng hay còn gọi là "tri thức cấu trúc". Do đó, đổi mới có thể ảnh hưởng đến tri thức của các bộ phận cấu thành hoặc tri thức cấu trúc, hoặc cả hai. Tri thức cấu trúc thì thường khó nhận thấy, nó thường nằm trong các thủ tục, quy trình hàng ngày của tổ chức nên những thay đổi trong nó khó được nhận biết và phản ứng hợp lý, kịp thời.
- Bốn loại hình đổi mới được Henderson - Clark chỉ ra là:
 - Đổi mới tuần tự: thúc đẩy cả tri thức của các bộ phận cấu thành và tri thức cấu trúc.
 - Đổi mới đột phá: phá bỏ cả hai loại tri thức này.
 - Đổi mới cấu trúc: phá bỏ tri thức cấu trúc, thúc đẩy tri thức của các bộ phận cấu thành.
 - Đổi mới từng phần: phá bỏ tri thức của các bộ phận cấu thành, thúc đẩy tri thức cấu trúc.

Đổi mới cấu trúc là một loại hình đổi mới. Trong mối tương quan giữa đổi mới cấu trúc với đổi mới đột phá và đổi mới tuần tự, chúng ta thấy đổi mới cấu trúc có thể diễn ra trong cả đổi mới cấu trúc và đổi mới tuần tự. Đổi mới cấu trúc liên quan đến tri thức cấu trúc hay tri thức về mối liên hệ giữa các bộ phận cấu thành, mà như đã đề cập ở trên, tri thức về mối liên hệ giữa các bộ phận cấu thành thường không thể rõ ràng ra bên ngoài. Vì vậy đổi mới cấu trúc thường gắn liền với đổi mới tuần tự nhiều hơn, và nó đòi hỏi sự chuẩn bị kỹ càng cũng như thống nhất trong từng hoạt động, quy trình của tổ chức.

CÂU HỎI ÔN TẬP

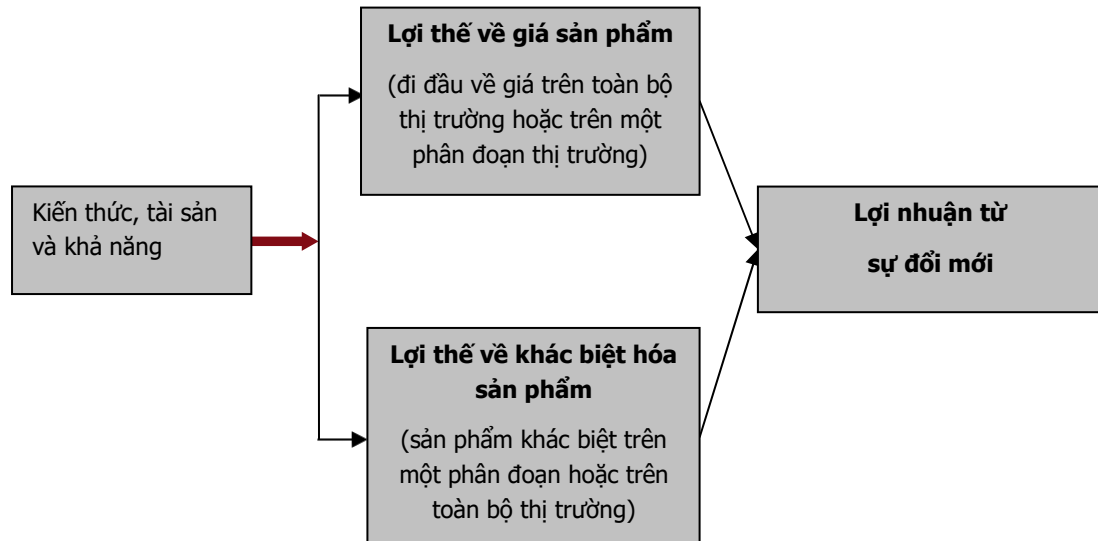
1. Sự khác nhau giữa các mô hình đổi mới tĩnh và các mô hình đổi mới động là gì?
2. Nêu mối quan hệ giữa năng lực cạnh tranh của tổ chức với đổi mới tại tổ chức đó?
3. Một sự đổi mới có thể là mang tính đột phá từ góc độ tổ chức nhưng lại mang tính hoàn thiện từ góc độ kinh tế không? Ngược lại, một sự đổi mới có thể là mang tính hoàn thiện từ góc độ tổ chức nhưng lại mang tính đột phá từ góc độ kinh tế không? Hãy lấy ví dụ minh họa.
4. Các doanh nghiệp đang hoạt động trong ngành, hay các doanh nghiệp mới vào ngành, có khả năng đổi mới tuân tự nhiều hơn? Tại sao?
5. Các doanh nghiệp đang hoạt động trong ngành có khả năng đổi mới đột phá thành công không? Tại sao?
6. Làm thế nào để dự đoán được khi nào tổ chức tới giới hạn của chu kỳ vòng đời công nghệ?

CHƯƠNG 3: CÁC YẾU TỐ HÌNH THÀNH LỢI NHUẬN TỪ SỰ ĐỔI MỚI: TÀI SẢN, KHẢ NĂNG VÀ KIẾN THỨC CỦA TỔ CHỨC

3.1. Lợi nhuận dựa trên lợi thế khác biệt hóa sản phẩm và giá

3.1.1. Lợi nhuận và các công cụ cạnh tranh

Như đã phân tích ở chương 1, mục đích của đổi mới tổ chức là bảo vệ và gia tăng lợi nhuận nhằm đảm bảo sự tồn tại và phát triển bền vững của tổ chức trên thị trường cạnh tranh nhiều thay đổi.



Hình 3.1: Kiến thức, tài sản và khả năng – tiền đề của sự gia tăng lợi nhuận

Tổ chức có được lợi nhuận từ đổi mới hai công cụ cạnh tranh cơ bản công cụ giá và khác biệt hóa sản phẩm. Tổ chức có thể sử dụng những kiến thức mới về công nghệ và thị trường để tạo ra những sản phẩm chi phí thấp hơn so với đối thủ và làm gia tăng lợi nhuận từ việc gia tăng số lượng bán. Tổ chức cũng có thể sử dụng những kiến thức mới này để tạo ra hoặc cung cấp những sản phẩm hoàn toàn khác biệt so với đối thủ và xác định mức giá cao để bù đắp chi phí sản xuất các thuộc tính khác biệt hóa, từ đó tạo làm gia tăng giá trị cho tổ chức.

3.1.2. Lợi thế khác biệt hóa sản phẩm

Tổ chức có thể tạo lợi nhuận từ lợi thế về sản phẩm trên một phân đoạn thị trường hoặc trên toàn bộ thị trường. *Những lợi thế về sản phẩm là những sự khác biệt hóa mà được khách hàng nhận ra và chấp nhận.* Khi sự khác biệt sản phẩm là có giá trị đối với khách hàng, thì đổi mới đó sẽ mang lại lợi nhuận cho tổ chức.

Sự khác biệt của sản phẩm có thể là:

- Khác biệt về tính năng và tác dụng;
- Khác biệt về chất lượng;
- Khác biệt mẫu mã, kích cỡ;
- Khác biệt về kênh phân phối;
- Khác biệt về thời gian sử dụng;
- Khác biệt về dịch vụ đi kèm và dịch vụ sau sản phẩm;
- Khác biệt về các sản phẩm đi kèm

Ví dụ: sản phẩm bột giặt OMO của tập đoàn Unilever đã chiếm lĩnh thị trường bột giặt ở Việt Nam với đặc tính “chuyên gia giặt tẩy vết bẩn”. Hay dòng ti vi Bravia của

hãng điện tử Sony cũng được khách hàng ưa chuộng bởi thuộc tính “cực nét” của dòng sản phẩm này. Hãng Southwest Airlines của Mỹ có một vài đặc điểm khác với các hãng hàng không khác, đó là việc khách hàng không bị thu tiền hành lý và khách hàng cũng được quyền tự do hủy bỏ hay đổi chuyến bay mà không bị tính tiền ngay cả khi họ đã làm thủ tục kiểm tra hành lý và đã in vé lên máy bay.

Tổ chức có thể tạo ra sự khác biệt hóa bằng việc cung cấp những sản phẩm có giá trị hiện thực hay giá trị tiềm năng khác với đối thủ cạnh tranh hoặc cung cấp những sản phẩm có giá trị cốt lõi hoàn toàn khác biệt so với đối thủ, khi đó tổ chức sẽ là người dẫn đầu trên thị trường về sản phẩm mới.

Ví dụ: Công ty chế biến dầu thực vật và thực phẩm Việt Nam (VNPOFOOD) là tổ chức đầu tiên cung cấp dầu gấc viên nang thay thế các sản phẩm thuốc chứa Vitamin A trên thị trường, đã mang lại cho công ty sự công nhận rộng rãi của khách hàng và tăng trưởng lợi nhuận không thể phủ nhận.

3.1.3. Lợi thế giá

Tổ chức cũng có thể tạo dựng lợi nhuận từ lợi thế về giá, đó là việc *theo đuổi mức giá thấp trên một phân đoạn thị trường hoặc trên toàn bộ thị trường*. Lợi thế về giá có được từ những giải pháp về cắt giảm chi phí hành chính; tìm kiếm những nguồn nguyên nhiên vật liệu rẻ hơn; sử dụng nguồn lao động rẻ hơn ở các địa phương; cắt giảm những dịch vụ không cần thiết trong quá trình cung cấp sản phẩm; hay giải pháp đổi mới công nghệ làm tăng năng suất lao động; và tận dụng lợi thế kinh tế nhờ quy mô...

Thực tế cho thấy nhiều doanh nghiệp đã thành công trên thị trường bằng lợi thế về giá. Trong ngành công nghiệp may mặc, các doanh nghiệp Trung Quốc đã chiếm lĩnh thị trường nhiều nước đang phát triển trong đó có thị trường Việt Nam bằng các sản phẩm giá rẻ khi khai thác lợi thế lao động và lợi thế nhờ quy mô.

Trong ngành công nghiệp hàng không, Southwest Airlines là hãng hàng không giá rẻ lớn nhất tại Mỹ đã thành công với chiến lược cung cấp những chuyến bay giá rẻ. Hãng này đã khai thác lợi thế địa bàn hoạt động tại các sân bay phụ, nhỏ, rẻ thay vì tốn nhiều tiền để chen chúc vào các sân bay to, chính và hiện đại của các thành phố.

Như vậy tổ chức sẽ có thể theo đuổi những lợi thế về sản phẩm khác biệt hóa hoặc lợi thế về giá để tạo dựng lợi nhuận. Tuy nhiên để có được lợi thế, tổ chức phải sở hữu những điều kiện nhất định, đó là kiến thức, tài sản và khả năng, nếu không tổ chức sẽ thất bại khi theo đuổi một trong hai lợi thế nói trên.

3.2. Mô hình tạo lập và tăng cường giá trị của tổ chức

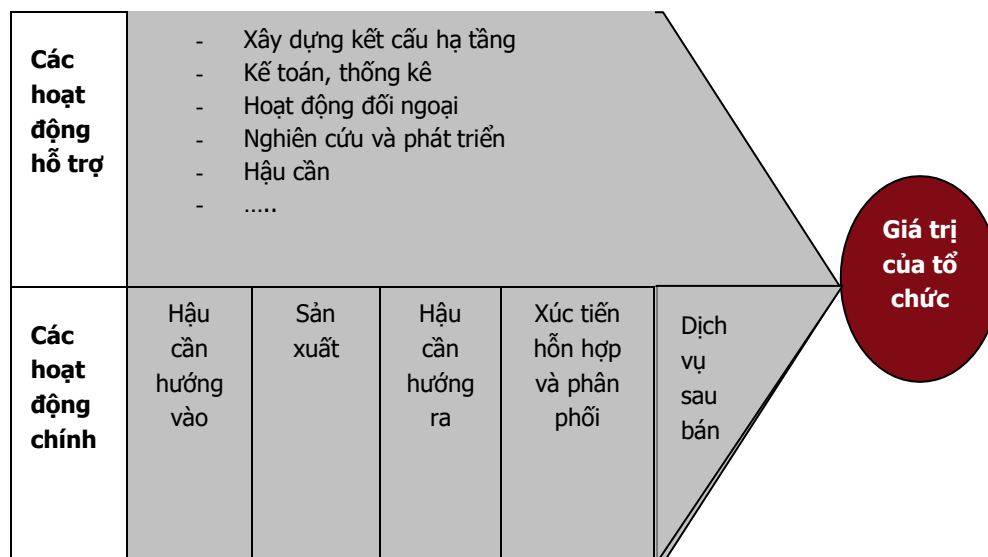
Để sản xuất và phân phối các sản phẩm giá rẻ/sản phẩm khác biệt, tổ chức/hãng phải tiến hành một chuỗi các hoạt động. Các hoạt động này được hợp nhóm theo tiêu chí về chuyên môn, kỹ thuật hay những thuộc tính tương đồng sẽ làm hình thành các chức năng hoạt động khác nhau.

Một tập hợp các chức năng hoạt động có mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau được sắp xếp theo thứ tự nhất định nhằm mang lại lợi nhuận và thiết lập lợi thế cạnh tranh của tổ chức được gọi mô hình tạo dựng giá trị. Mỗi mô hình tạo dựng giá trị cần phải trả lời được câu hỏi tổ chức sẽ sản xuất và phân phối theo cách thức nào để tạo ra giá trị cho bản thân nó. Mỗi mô hình tạo dựng giá trị sẽ bao gồm một tập hợp các chức năng/hoạt động khác nhau. Mỗi một chức năng/hoạt động trong một mô hình tạo dựng giá trị có vai trò đóng góp vào giá trị gia tăng cuối cùng của tổ chức.

Hiện nay, chúng ta thường sử dụng ba mô hình phổ biến trong việc tạo dựng giá trị cho tổ chức, đó là (1) mô hình chuỗi giá trị; (2) mô hình mạng giá trị; (3) mô hình trung tâm giá trị. Những mô hình này là cơ sở cho việc nghiên cứu các tiền đề của sự đổi mới ở phần tiếp theo.

3.2.1. Chuỗi giá trị (value chain)

Mô hình chuỗi giá trị của Michael Porter là một mô hình được sử dụng rộng rãi trong nhiều tổ chức hiện nay. Mô hình chuỗi giá trị thể hiện cách thức tạo lập giá trị của tổ chức bằng quá trình bao gồm các hoạt động sử dụng các đầu vào (nguyên liệu thô) để sản xuất các đầu ra (các sản phẩm cuối cùng).



Hình 3.2: Mô hình chuỗi giá trị của Michael Porter¹

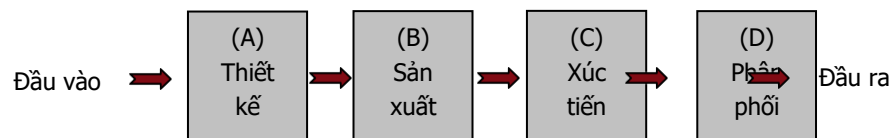
Mô hình chuỗi giá trị phân biệt 5 nhóm hoạt động chính diễn ra một cách liên tục trong một lĩnh vực (ngành) cụ thể của tổ chức. Các nhóm hoạt động này là một bộ phận cấu thành của quá trình tạo lập giá trị sản phẩm và dịch vụ tổ chức. Các hoạt động chính này bao gồm:

- **Hậu cần hướng vào:** bao gồm mua và dự trữ nguyên vật liệu, chuẩn bị nhà xưởng, máy móc thiết bị, nguyên nhiên vật liệu cho quá trình sản xuất.
- **Hoạt động sản xuất:** bao gồm các hoạt động biến đổi từ đầu vào thành đầu ra.
- **Hoạt động hậu cần hướng vào:** bao gồm hoạt động đóng gói, dán nhãn hiệu cho sản phẩm, lưu kho thành phẩm.

¹ Porter, M.E(1985), Competitive Advantage, Free Press

- Hoạt động xúc tiến hỗn hợp và phân phối: bao gồm các hoạt động làm cho khách hàng mua hàng như lựa chọn kênh phân phối, quảng cáo, định giá...
- Hoạt động dịch vụ sau sản phẩm: bao gồm các hoạt động duy trì và tăng cường giá trị của sản phẩm như hỗ trợ khách hàng, dịch vụ bảo hành...

Mô hình chuỗi giá trị trên cũng có thể được mở rộng hơn, bao gồm một số hoạt động khác trước nhóm hoạt động hậu cần hướng vào như nghiên cứu và dự báo môi trường, tiếp đến là thiết kế sản phẩm.



Hình 3.3. Ví dụ về chuỗi giá trị đơn giản

Theo mô hình chuỗi giá trị trên, chuỗi các hoạt động ở các bộ phận khác nhau có mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, đầu ra của các hoạt động liên trước là đầu vào của hoạt động tiếp theo. Giá trị được tạo ra ở mỗi giai đoạn sẽ được chuyển cho giai đoạn tiếp theo và làm tăng thêm giá trị sản phẩm/dịch vụ của tổ chức.

Ví dụ: ở một doanh nghiệp sản xuất xe gắn máy, bộ phận A có thể làm nhiệm vụ thiết kế, bộ phận B làm nhiệm vụ sản xuất, bộ phận C làm nhiệm vụ xúc tiến và bộ phận D làm nhiệm vụ phân phối. Bộ phận thiết kế sẽ tạo ra giá trị bằng việc xác định cụ thể những đặc điểm và thuộc tính sản phẩm xe gắn máy cần sản xuất. Dựa theo thiết kế, bộ phận sản xuất sẽ làm tăng thêm giá trị bằng việc lắp ráp các chi tiết bộ phận (được mua từ các nhà cung cấp) để tạo thành xe gắn máy. Bộ phận marketing góp phần tăng giá trị bằng cách tác động lên nhận thức của khách hàng về sản phẩm xe gắn máy. Trong khi bộ phận phân phối sẽ tạo ra giá trị bằng việc đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng².

Tất cả các hoạt động trong chuỗi giá trị cần có sự phối hợp chặt chẽ với nhau. Bộ phận sản xuất phụ thuộc vào bộ phận đảm bảo nguyên liệu và phụ thuộc vào bộ phận marketing trong việc quảng bá sản phẩm và việc đưa sản phẩm đã sản xuất đến với khách hàng. Tuy nhiên, bản thân mô hình chuỗi giá trị thường không thể giải quyết được việc làm tăng giá trị ở các tổ chức cung cấp dịch vụ. Vì vậy, nhà kinh tế học Thompson đã giới thiệu mô hình mạng giá trị và các trung tâm giá trị vào năm 1967³

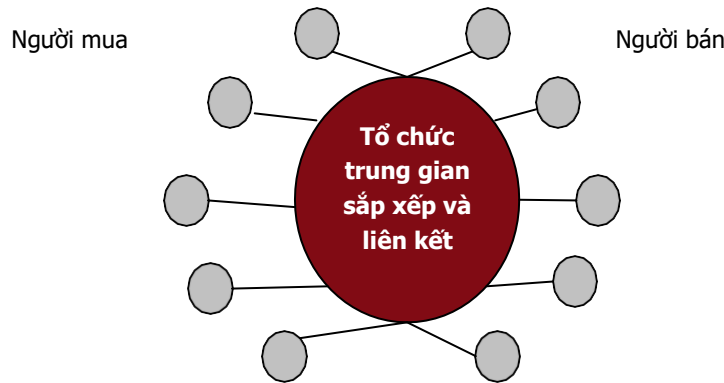
3.2.2. Mạng giá trị (value network)

Mạng giá trị là một mô hình dựa trên cơ sở công nghệ phối hợp, sắp xếp nhằm kết nối những khách hàng muốn có sự liên kết hoặc phụ thuộc lẫn nhau. Trong mô hình mạng giá trị, bản thân các tổ chức /hay các bộ phận của tổ chức không phải là một yếu tố cấu thành của mạng, mà họ có vai trò cung cấp các dịch vụ mạng lưới liên kết. Các tổ chức/bộ phận sẽ tạo nên giá trị bằng cách cung cấp và tạo điều kiện phối hợp giữa các khách hàng có nhu cầu liên kết.

² Allan Afua, 2003, *Innovation management*

³ Value configuration in commerce: evidence from comparison websites. <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20080006.pdf>

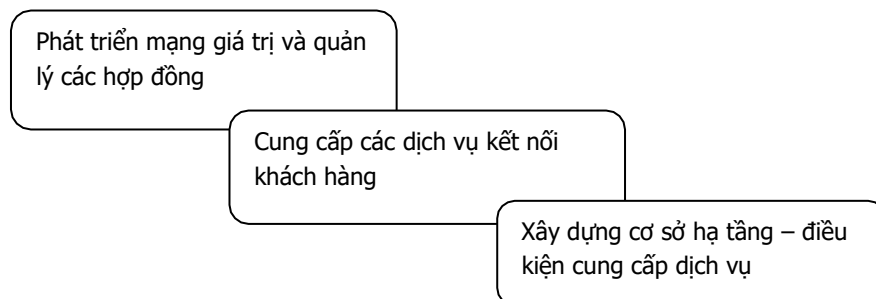
Ví dụ: một ngân hàng thương mại tạo ra giá trị bằng việc sắp xếp giữa những người gửi tiền và những người đi vay. Một ngân hàng đầu tư tạo giá trị bằng cách liên kết giữa những tổ chức phát hành cổ phiếu và những nhà đầu tư. Một tổ chức “môi giới” hôn nhân có thể liên kết giữa những người có nhu cầu hôn nhân và từ đó tạo ra giá trị. Các dịch vụ khác như các dịch vụ điện thoại, viễn thông, các dịch vụ thư tín hay các dịch vụ bảo hiểm đều là những dịch vụ tạo lập giá trị thông qua công nghệ liên kết khách hàng.



Hình 3.4: Mô hình mạng giá trị⁴

Mạng giá trị phát triển ở những thị trường được nhận biết bởi đặc trưng giao tiếp của nhiều người bán và nhiều người mua. Khi không có mạng giá trị, cả hai bên mua và bán đều phải chịu những chi phí giao dịch cao. Mạng giá trị là một công cụ để giảm chi phí (cả chi phí tài chính và chi phí cá nhân) của cả người mua lẫn người bán và được thay bằng mức phí cho các tổ chức cung cấp dịch vụ mạng.

Một khía cạnh nổi bật của mô hình mạng giá trị là nó được xây dựng trên nền tảng của chính nó. Mạng giá trị mang lại càng nhiều lợi ích cho cả khách hàng và cả tổ chức/bộ phận cung cấp dịch vụ khi mà càng nhiều khách hàng tham gia vào mạng⁵. Một công ty làm dịch vụ bất động sản sẽ tạo giá trị nhiều hơn cho khách hàng khi càng có nhiều người tìm đến công ty để nhờ bán hoặc nhờ mua các tài sản bất động sản. Giá trị của khách hàng tăng lên do họ có nhiều sự lựa chọn hơn và có thể mua hoặc bán với giá cả phù hợp hơn. Công ty bất động sản từ đó có thể tạo nhiều giá trị hơn nhờ việc tăng số lượng khách hàng và số lượng các thỏa thuận mua bán thành công. Tương tự, càng nhiều gửi tiền vào ngân hàng thì càng nhiều cơ hội hơn cho người vay tiền và nhiều giá trị hơn cho các ngân hàng thương mại.



Hình 3.5: Nhiệm vụ của các tổ chức/bộ phận trong quá trình tạo ra mạng giá trị

⁴ Adrian J.Slywotzky (2008), Vùng lợi nhuận: Làm thế nào để xác định được vùng lợi nhuận trong chiến lược kinh doanh của bạn, Nhà xuất bản thống kê

⁵ Value configuration in commerce: evidence from comparison websites. <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20080006.pdf>

Để tạo ra giá trị nhờ công cụ mạng giá trị, các tổ chức cần:

- Xây dựng và phát triển cơ sở hạ tầng: đây là điều kiện tiên quyết để có thể triển khai được mạng giá trị.
- Cung cấp và phát triển các dịch vụ kết nối khách hàng có nhu cầu: bao gồm những công việc thiết lập, duy trì và hủy bỏ sự liên kết giữa các khách hàng.
- Phát triển mạng giá trị và quản lý các hợp đồng: các hợp đồng nhằm đảm bảo các hành vi chuẩn mực của những khách hàng tham gia mạng.

3.2.3. Trung tâm giá trị (value shop)

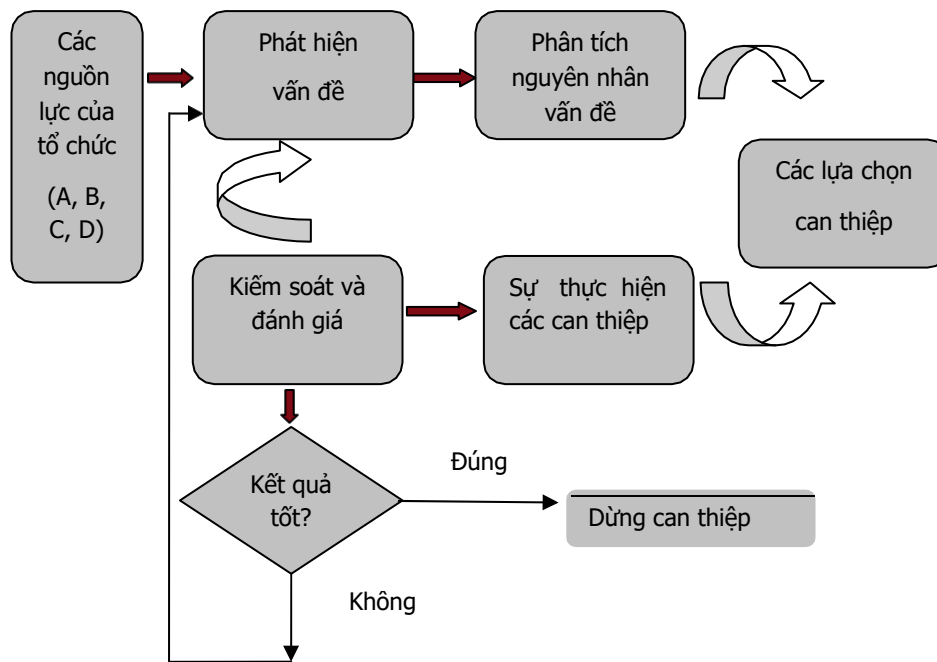
Trung tâm giá trị là một tổ chức được thiết kế để giải quyết những vấn đề cụ thể của khách hàng hay người tiêu dùng hơn là tạo ra giá trị bằng việc sử dụng những nguyên liệu thô và các đầu vào khác để sản xuất sản phẩm. So với mô hình chuỗi giá trị, mô hình này không bao gồm các hoạt động và các nguồn lực được sắp xếp theo thứ tự hay một logic cố định nhằm tạo ra giá trị. Trong mô hình này, mỗi vấn đề của khách hàng là duy nhất, vì vậy, các nguồn lực, các hoạt động của tổ chức được bố trí phù hợp để giải quyết vấn đề duy nhất đó.

Đặc điểm hoạt động tại các trung tâm giá trị là các khách hàng sẽ là người đưa vấn đề của mình đến tổ chức cung cấp dịch vụ. Tùy thuộc vào vấn đề của khách hàng, tổ chức có thể sử dụng các nguồn lực A, B, C, D để giải quyết vấn đề.

Ví dụ: nếu khách hàng là bệnh nhân, bệnh viện có thể làm các xét nghiệm, gây mê, phẫu thuật và điều trị. Việc sử dụng các nguồn lực nào và kết hợp các nguồn lực ra sao, cũng như các hoạt động sử dụng các nguồn lực này được sắp xếp theo thứ tự như thế nào phụ thuộc vào đặc điểm của vấn đề cần can thiệp và thông tin phản hồi từ các bước giải quyết vấn đề trước đó. Liệu khách hàng có bị can thiệp phẫu thuật hay không phụ thuộc vào kết quả thu được ở bước xét nghiệm.

Việc tạo ra giá trị ở các bệnh viện, các trung tâm tư vấn tâm lý, các trường đại học, các trung tâm nghiên cứu hay các tổ chức tư vấn luật có thể được khai thác bằng công cụ trung tâm giá trị. Các hoạt động chính của mô hình này không được sắp xếp theo chuỗi liên tục mà lặp đi lặp lại hoặc có tính chất chu kỳ.

Ví dụ: Khi bạn bị ốm, bạn sẽ đi đến bác sĩ. Bác sĩ sẽ khám, chẩn đoán bệnh và kê đơn thuốc cho bạn. Một vài ngày sau, bạn sẽ quay lại bác sĩ để kiểm tra xem liệu những can thiệp ban đầu đã có hiệu lực. Nếu bệnh vẫn chưa có dấu hiệu thuyên giảm, bạn sẽ phải bắt đầu lại từ đầu cho đến khi vấn đề được giải quyết.



Hình 3.6: Các hoạt động theo mô hình trung tâm giá trị

Các hoạt động tại các trung tâm giá trị được thực hiện theo quy trình quyết định, bao gồm 5 nhóm hoạt động chính:

- Phân tích và chẩn đoán vấn đề
- Phân tích nguyên nhân vấn đề
- Phân tích các lựa chọn can thiệp và xác định lựa chọn tối ưu
- Thực hiện giải pháp can thiệp đã lựa chọn
- Kiểm soát và đánh giá

Các tổ chức có thể sử dụng nhiều phương pháp/cách thức để giải quyết vấn đề tốt hơn và nhanh hơn cho khách hàng, và vì vậy các trung tâm giá trị sẽ mang lại lợi ích cho khách hàng và cho chính bản thân trung tâm nhờ những lợi thế này. Những yếu tố giúp các trung tâm giá trị sở hữu được lợi thế để khai thác giá trị bao gồm:

- Sở hữu nhiều thông tin về các vấn đề thường gặp của khách hàng hơn so với bản thân khách hàng.
- Có chuyên môn sâu về vấn đề khách hàng với nhiều phương pháp và công cụ kỹ thuật để phân tích vấn đề.
- Sở hữu một đội ngũ các chuyên gia thuộc các lĩnh vực chuyên môn.

Các trung tâm giá trị không chỉ được sử dụng ở các tổ chức kinh doanh mà còn sử dụng phổ biến ở các tổ chức của nhà nước như các bộ phận tư vấn luật, tư vấn chính sách...

3.2.4. Vận dụng các mô hình nhằm tạo ra giá trị

- Khi thực hiện các hoạt động tạo giá trị, các tổ chức cần tương tác với các nhà cung ứng, khách hàng, những tổ chức cung cấp các sản phẩm bổ sung, và các tổ chức hoạt động trong những ngành nghề khác. Mỗi tổ chức có thể tự xây dựng mô hình giá trị của chính nó. Vấn đề là tổ chức đó có thể liên kết theo các mô hình giá trị tạo thành một hệ thống giá trị nhằm mang lại lợi nhuận cao hơn cho mỗi tổ chức tham gia.

Ví dụ: theo mô hình chuỗi giá trị, một doanh nghiệp sản xuất sản phẩm đường có thể chỉ tập trung vào sản xuất đường thành phẩm, còn các hoạt động khác trên chuỗi giá trị có thể do các tổ chức khác thực hiện như các hoạt động cung cấp nguyên liệu mía đường có thể do các nông trường trồng mía thực hiện hay các hoạt động phân phối sản phẩm đường có thể do các công ty thương mại đảm nhiệm.

- Tùy thuộc vào ngành nghề và chiến lược của tổ chức, để tạo giá trị, tổ chức có thể tiến hành một nhóm nhỏ các hoạt động hoặc một nhóm lớn các hoạt động trong mỗi mô hình giá trị.

Ví dụ: một công ty mía đường có thể chỉ sản xuất mật mía và đường tinh luyện trong khi các công ty khác có thể thực hiện luôn cả hoạt động cung cấp mía nguyên liệu và phân phối sản phẩm cuối cùng.

- Tuy nhiên, ngay cả khi cùng ở trong một ngành nghề và cùng thực hiện các hoạt động tương tự nhưng các tổ chức lại không tạo ra giá trị lợi nhuận như nhau.

Ví dụ: Intel, Motorola, và AMD theo đuổi các hoạt động tương tự để cung cấp mạch vi xử lý cho máy tính cá nhân, nhưng Intel lại là công ty thu được giá trị lớn nhất từ cung cấp sản phẩm này. Hay các tập đoàn bán lẻ như Sears, Kmart và Walmart thực hiện các hoạt động tương tự trong ngành công nghiệp bán lẻ, nhưng lợi nhuận của các tập đoàn này hoàn toàn khác nhau. Sự khác biệt này là do nguyên nhân gì? Phần tiếp theo sẽ nghiên cứu về những yếu tố quyết định lợi nhuận/giá trị của tổ chức.

3.3. Tài sản, Khả năng và Kiến thức

Như đã trình bày ở chương 1, để thực hiện các hoạt động tạo dựng giá trị, tổ chức cần có những nguồn lực hay những tài sản như nhà xưởng, trang thiết bị, bằng sáng chế, danh tiếng và uy tín... Việc tổ chức có thể sử dụng các tài sản để thực hiện các hoạt động nhằm tạo ra và phân phối các sản phẩm/dịch vụ phù hợp với nhu cầu khách hàng được gọi là khả năng của tổ chức. Phần dưới đây sẽ làm rõ hai khái niệm này.

3.3.1. Tài sản của tổ chức và lợi nhuận

- Tài sản

Tài sản là nguồn lực được kiểm soát bởi tổ chức, là kết quả của các hoạt động trong quá khứ và là cơ sở cho quá trình tạo giá trị và lợi nhuận cho tổ chức trong tương lai.

- Tài sản hữu hình, vô hình và tài sản con người

Tài sản của tổ chức được phân loại thành tài sản hữu hình, tài sản vô hình và tài sản con người.

- Tài sản hữu hình của tổ chức bao gồm tài sản tài chính và tài sản vật chất. Nhóm tài sản này bao gồm nhà xưởng, trang thiết bị, hàng hóa tồn kho, dự trữ tài chính,...

- Tài sản vô hình là loại tài sản không tồn tại dưới hình thể vật chất và khó định giá. Tài sản vô hình bao gồm những tài sản phi vật chất và phi tài chính. Loại tài sản này thường ít được đưa vào các báo cáo tài chính của tổ chức, bao gồm bằng phát minh sáng chế, bản quyền, danh tiếng, thương hiệu, bí mật thương mại, các mối quan hệ với khách hàng, các mối quan hệ giữa những nhân viên, thông tin về khách hàng, hay các phát hiện mới về nhu cầu thị trường.
- Tài sản con người là kỹ năng và kiến thức nhân lực mà tổ chức sở hữu.

Tài sản của tổ chức có thể tạo cho tổ chức những lợi thế về sản phẩm hoặc lợi thế về giá cả trên thị trường. Phát minh sáng chế hay những bí mật thương mại cho phép tổ chức là người đi đầu trên thị trường về sản phẩm mới hoặc những đặc tính khác biệt hóa, góp phần tạo lợi nhuận cho tổ chức.

Ví dụ: Hãng Philips Electronics đã thành công bằng việc thiết kế một loại ấm trà đun nước có bộ lọc ở vòi ấm để giữ lại những cặn vôi khi pha trà nhờ bí mật thương mại về vấn đề của người uống trà tại thị trường Anh quốc và phát minh sáng chế về loại ấm trà mới. Ngành sản xuất ấm trà của hãng này lại có đà tăng trưởng mạnh mẽ khi mọi người bắt đầu thay ấm trà cũ bằng ấm trà có bộ lọc⁶. Hay công thức bí mật của Coca Cola đã cho phép hãng này sản xuất ra một loại nước giải khát độc nhất được nhiều người ưa chuộng.

- Tài sản cốt lõi và tài sản không cốt lõi

Tài sản của một tổ chức có thể được phân loại là tài sản cốt lõi hoặc tài sản không cốt lõi.

- Tài sản cốt lõi là những tài sản thiết yếu, quan trọng và có giá trị to lớn đối với tổ chức mà thiếu chúng tổ chức không thể thực hiện được các hoạt động tạo ra lợi nhuận.

Ví dụ: Đối với một ngân hàng đầu tư thì những mối quan hệ với khách hàng chứ không phải là bản quyền sáng chế là tài sản cốt lõi của họ, bởi những mối quan hệ với khách hàng có ý nghĩa sống còn đối với việc phát triển các loại hình dịch vụ kinh doanh mới từ lợi thế về quy mô khách hàng. Hay một doanh nghiệp sản xuất có những tài sản cốt lõi là trang thiết bị và máy móc. Một hãng sản xuất kinh doanh có thể giải thể nếu không có tài sản cốt lõi, hay một công ty sẽ bên bờ vực phá sản nếu bán đi những tài sản cốt lõi của nó.

Những tài sản cốt lõi giúp tổ chức tồn tại và phát triển bền vững trước những biến động từ môi trường. Vì vậy, nhiều công ty trong quá trình phá sản vẫn nắm giữ những tài sản cốt lõi của nó với hy vọng rằng thị trường sẽ sáng sủa hơn và họ có thể bắt đầu lại từ đầu.

- Ngược lại, tài sản không cốt lõi là những tài sản có thể quan trọng nhưng không phải then chốt đối với các hoạt động tạo lợi nhuận của tổ chức.

⁶ W. Chan Kim – Renee Mauborgne, 2005, *Blue Ocean Strategy*, Havard Business School Press

Một công ty khi gặp vấn đề về khả năng thanh toán, nó có thể bán những tài sản không cốt lõi nhưng không thể bán tài sản cốt lõi. Những tài sản cốt lõi được bán đi mà không có ảnh hưởng gì đến các hoạt động tạo lợi nhuận của tổ chức.

- Tài sản của tổ chức và lợi thế cạnh tranh

Tài sản đóng vai trò quan trọng đối với năng lực cung cấp các sản phẩm độc đáo và với giá rẻ trên thị trường. Nhiều ví dụ cho thấy tài sản cốt lõi giúp tổ chức tạo ra lợi thế cạnh tranh về sản phẩm hoặc lợi thế về giá cả trên thị trường.

Ví dụ: Hãng Nokia của Phần Lan chiếm lĩnh thị trường điện thoại di động bởi tính đa dạng hóa mẫu mã của nó. Một trong những tài sản cốt lõi làm cơ sở cho lợi thế cạnh tranh này là tính sáng tạo của đội ngũ nhân viên nghiên cứu và phát triển của hãng. Hay hãng Coca Cola chiếm lĩnh thị trường nước giải khát bởi hương vị độc đáo của sản phẩm. Lợi thế sản phẩm này có được từ tài sản cốt lõi bí mật về công thức chế biến. Hay một gánh xiếc thú thành công trên thị trường là bởi lợi thế về dịch vụ là những tiết mục xiếc ngoạn mục, lợi thế này có được từ tài sản cốt lõi là nhiều chủng loại thú và sự thông minh của chúng.

- Tài sản của tổ chức và sự bất chước

Tài sản là một trong những yếu tố tạo nên lợi thế của tổ chức. Cạnh tranh trên thị trường có thể dẫn đến sự bắt chước của đối thủ cạnh tranh. Sự bắt chước của đối thủ có thể bằng cách tạo ra những tài sản tương tự hoặc mua tài sản đó từ những nhà cung cấp khác.

Tuy nhiên sự bắt chước về tài sản và nguồn lực không phải là dễ dàng. Một số nguyên nhân có thể:

- Đối với một số tài sản, việc tạo ra chúng là rất khó khăn.

Ví dụ: Một số hãng nước giải khát đã thất bại khi cố gắng tạo ra được những công thức chế biến tương tự công thức chế biến của Coca cola.

- Một số tài sản như phát minh hay bản quyền sáng chế được sự bảo vệ của pháp luật, nên không dễ dàng bắt chước.

Ví dụ: Thương hiệu nước giải khát Lavie được bảo vệ bản quyền vì vậy các công ty cạnh tranh cố gắng đưa ra những thương hiệu nhái tương tự Lavie nhưng không thành công.

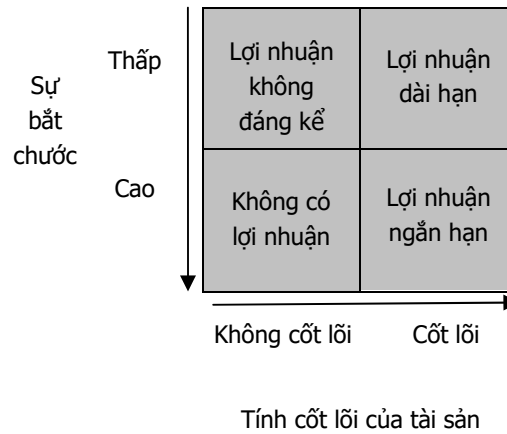
- Việc sử dụng tài sản thường đi liền với những cơ hội thị trường nên rất khó bắt chước, việc bắt chước phải theo kịp với tốc độ đang lên của thị trường nếu không sẽ rơi vào thế "tiến thoái lưỡng nan".

- Ngay cả khi một tổ chức có thể bắt chước được những tài sản cốt lõi, họ cũng có thể không thành công bởi việc sử dụng chúng cần phải kết hợp nhiều yếu tố tài sản khác nhau và với những yếu tố môi trường.

Ví dụ: nếu một hãng có thể mua lại thương hiệu Federal Express, thì cũng khó có thể chuyển phát thư tín đúng thời gian vì có nhiều yếu tố khác như nhân lực chuyển phát, môi trường chuyển phát hay phương tiện chuyển phát.

- Mối quan hệ giữa loại tài sản, sự bắt chước và lợi nhuận

Hình dưới đây minh họa vai trò của tài sản trong việc đảm bảo cho tổ chức/doanh nghiệp có thể cung cấp những sản phẩm khác biệt hóa hay sản phẩm đi đầu về giá trên thị trường, và từ đó là gia tăng giá trị cho tổ chức.



Hình 3.7. Mối quan hệ giữa loại tài sản, sự bắt chước và lợi nhuận⁷

- Với những tài sản cốt lõi
Nếu như sự bắt chước của đối thủ cạnh tranh trên thị trường không đáng kể, thì tổ chức/doanh nghiệp sở hữu tài sản có thể khai thác được giá trị gia tăng dài hạn. Nếu sự bắt chước là nghiêm trọng thì tổ chức/doanh nghiệp chỉ có thể khai thác được những khoản lợi nhuận ngắn hạn từ tài sản. Tức là tổ chức/doanh nghiệp chỉ có thể khai thác được lợi nhuận này cho đến khi tài sản bị bắt chước hoặc bị rao bán trên thị trường.
- Với những tài sản không cốt lõi
Lợi nhuận của tổ chức là bằng không nếu ít sự bắt chước của đối thủ cạnh tranh. Lợi nhuận của tổ chức hầu như không đáng kể nếu nhiều đối thủ cạnh tranh bắt chước.

3.3.2. Khả năng của tổ chức và lợi nhuận

- Khả năng của tổ chức
Như đã nghiên cứu ở phần trên, tài sản của tổ chức đóng vai trò quan trọng đối với việc tạo ra giá trị gia tăng cho tổ chức. Tuy nhiên, bản thân tài sản tự nó không thể tạo ra được giá trị cho khách hàng và lợi nhuận cho tổ chức. Khách hàng đến với doanh nghiệp không phải bởi doanh nghiệp có những nhà máy hiện đại, nguồn nhân lực kỹ năng cao hay có bản quyền sáng chế và những phát minh mới. Tài sản chỉ mang lại giá trị khi chúng được khai thác, sử dụng để chuyển thành những sản phẩm/dịch vụ mà khách hàng mong muốn. Vì vậy, một tổ chức/doanh nghiệp cần có khả năng (competence), *đó là việc tổ chức/doanh nghiệp có thể sử dụng hay khai thác tài sản để thực hiện các hoạt động nhằm tạo ra và phân phối các sản phẩm/dịch vụ phù hợp với nhu cầu khách hàng*. Nghĩa là tổ chức đó có thể sử dụng một loại tài sản hoặc kết hợp các loại tài sản để tạo nên sản phẩm/dịch vụ và làm tăng giá trị cho tổ chức.

⁷ Allan Afua, 2003, *Innovation management*

Ví dụ: Hãng Nokia có tài sản là một đội ngũ nhân sự và thiết kế thông minh sáng tạo, tuy nhiên khả năng của Nokia kết hợp đội ngũ nhân lực này và các yếu tố tài sản khác trong một môi trường phù hợp để tạo ra được những sản phẩm điện thoại đa dạng hóa và độc đáo về mẫu mã và tính năng tác dụng. Một hãng hàng không có lợi thế về tài sản - thương hiệu doanh nghiệp được nhiều khách hàng biết đến, tuy nhiên tài sản này chỉ có giá trị khi hãng này có thể sử dụng thương hiệu này để liên kết với đối thủ cạnh tranh nhằm cung cấp dịch vụ mới trên những đường bay mới và tạo giá trị gia tăng cho hãng.

Từ khái niệm về khả năng của tổ chức nói trên, chúng ta có thể rút ra một số đặc điểm:

- Khả năng của tổ chức bao gồm việc tổ chức có thể phản ứng với những biến động từ môi trường đặc biệt với những sự thay đổi nhu cầu khách hàng và chiến lược của đối thủ cạnh tranh. Điều này có vai trò đảm bảo sự tồn tại và phát triển bền vững của tổ chức.
 - Khả năng của tổ chức đề cập đến việc tổ chức có thể kết hợp các tài sản và nguồn lực khác nhau bên trong nội bộ tổ chức để sản xuất và phân phối sản phẩm phù hợp nhất.
 - Khả năng của tổ chức bao gồm việc tổ chức có thể kết hợp với các yếu tố ngoài môi trường nhằm khai thác được nguồn lực của họ và mang lại giá trị cho tổ chức, như phối hợp với các nhà cung cấp nguyên vật liệu khi tổ chức muốn khai nguồn nguyên liệu rẻ để tạo sản phẩm lợi thế về giá, hay liên kết với đối thủ cạnh tranh, liên kết với các thiết chế tài chính, các nhà tư vấn hay khách hàng...
- Khả năng cốt lõi

Khả năng của tổ chức khá đa dạng, được phân loại thành hai nhóm là khả năng cốt lõi và khả năng không cốt lõi. Trong đó, những khả năng được coi là cốt lõi, là trung tâm giúp tổ chức tạo ra được những sản phẩm/dịch vụ chi phí thấp hoặc khác biệt hóa.

Ví dụ: Khả năng cốt lõi của hãng Honda là có thể thiết kế động cơ hoàn hảo và từ đó sản xuất xe mô tô chất lượng cao để cung cấp cho khách hàng hơn là khả năng về cung cấp tín dụng thương mại cho khách hàng. Trong khi khả năng cốt lõi của hãng Yamaha lại sở hữu khả năng cung cấp tín dụng cho tiêu dùng như thông qua hình thức trả góp.

Khả năng cốt lõi là những điểm mạnh mang tính đặc trưng của các hoạt động tổ chức so với các đối thủ cạnh tranh trong cùng ngành, nhờ vào khả năng này tổ chức đó có thể làm gia tăng giá trị cho bản thân. Khả năng cốt lõi của tổ chức được thể hiện ở những điểm mạnh của tổ chức trong các hoạt động sử dụng nguồn lực và tài sản nhằm tạo ra giá trị như khả năng sản xuất tiết kiệm chi phí, khả năng thiết kế, khả năng nghiên cứu và dự báo, khả năng marketing sản phẩm mới, khả năng hấp thụ công nghệ mới...

Để trở thành cốt lõi, khả năng của một tổ chức cần đáp ứng các điều kiện:

- Khả năng đó đem lại giá trị cho khách hàng: khả năng cốt lõi cần tạo ra nhiều giá trị cho khách hàng hơn các khả năng khác.
- Khả năng nó là khác biệt so với đối thủ cạnh tranh: khả năng này duy nhất có ở tổ chức, hoặc nếu nhiều đối thủ có khả năng này thì bản thân tổ chức cần phải sở hữu khả năng đó ở mức độ cao hơn, hoặc khả năng mà đối thủ cạnh tranh khó bắt chước.

- Có thể vận dụng khả năng đó để mở rộng cho nhiều sản phẩm và thị trường khác: khả năng đó có thể vận dụng cho nhiều sản phẩm và dịch vụ nhằm tạo giá trị.

Ví dụ: khả năng sắp xếp, bố trí và cắt giảm các dịch vụ không cần thiết đã tạo lợi thế giảm giá cho khách hàng của nhiều chuyến bay trên nhiều đường bay của các hãng hàng không giá rẻ trên thế giới.

- Tạo dựng khả năng cốt lõi

Khi phát triển sản phẩm, dịch vụ mới, tổ chức thường dựa vào khả năng cốt lõi, tức những thế mạnh sẵn có của mình. Đây được xem là ưu tiên hàng đầu đối với nhiều tổ chức khi xem xét các quyết định phát triển sản phẩm, dịch vụ mới bổ sung cho sản phẩm, dịch vụ hiện có. Khả năng cốt lõi sẽ tạo cho tổ chức lợi thế cạnh tranh và tạo lập giá trị trên thị trường.

Tuy nhiên trong việc tạo dựng khả năng cốt lõi, các tổ chức cần lưu ý:

- Khả năng cốt lõi không phải tự nhiên mà có. Nó được hình thành và phát triển trong quá trình sản xuất, kinh doanh, sau khi tổ chức đã mày mò thử, sai và sửa nhiều lần.
- Khả năng cốt lõi cần phát triển thêm cả về chất lượng lẫn số lượng. Muốn mở rộng khả năng cốt lõi mới, nhiều tổ chức phải bắt đầu từ một khả năng thông thường, thậm chí từ con số không.
- Phát triển khả năng cốt lõi cần bắt đầu từ nghiên cứu nhu cầu thị trường.
- Phát triển khả năng cốt lõi dựa vào hợp tác, liên kết, liên doanh, dựa vào thế mạnh của đối tác, rồi dần dần xây dựng khả năng cốt lõi cho mình là một trong những quyết sách khôn ngoan.

- Khả năng cốt lõi và sự bất chước

Khả năng cốt lõi là yếu tố góp phần tạo lợi nhuận cho tổ chức, vì vậy việc đối thủ bắt chước khả năng cốt lõi là nguy cơ hiện hữu đối với nhiều tổ chức. *Sự bắt chước khả năng cốt lõi chính là mức độ hay phạm vi mà một khả năng nào đó bị sao chép hoặc bị thay thế.*

Vậy khả năng cốt lõi có dễ dàng bắt chước không? Câu trả lời là không. Đơn giản là tổ chức thường sở hữu những khả năng cốt lõi khó sao chép hoặc khó thay thế. Trên thực tế, những kiến thức liên quan đến khả năng cốt lõi thường không dễ nhận thấy, những kiến thức này thường được tích lũy qua thời gian và gắn liền với những giá trị, lối sống, hay những lễ lối được tuân thủ chung trong tổ chức. Vì vậy những thế lực muốn bắt chước sẽ gặp khá nhiều khó khăn:

- Thứ nhất, đối thủ bắt chước rất khó xác định nên bắt chước cái gì, vì như đã nói ở trên khả năng cốt lõi không dễ nhận thấy.
- Thứ hai, ngay cả khi đối thủ bắt chước xác định chính xác khả năng cần bắt chước thì họ cũng khó xác định nên bắt đầu từ đâu, bởi vì khả năng cốt lõi được xây dựng dựa trên những kiến thức bí mật đã được tích lũy lâu dài qua nhiều giai đoạn học hỏi của tổ chức và được gắn chặt vào văn hóa của tổ chức.
- Thứ ba, như đã phân tích ở trên, xây dựng khả năng cốt lõi là trường kỳ và mất nhiều thời gian, vì vậy đối thủ bắt chước thường bị lỡ cơ hội khi họ tiêu phí nhiều thời gian cho bắt chước một khả năng cốt lõi nào đó hay bắt chước ở một cấp độ nào đó của khả năng cốt lõi trong khi những người đi đầu về khả năng

nói trên đã tiến xa hơn trong việc xây dựng những khả năng cốt lõi mới hoặc xây dựng khả năng cốt lõi cũ ở cấp độ cao hơn nhiều.

Vậy khi không thể bắt chước, tại sao đối thủ cạnh tranh không mua lại những khả năng cốt lõi này? Câu trả lời là việc mua lại và ứng dụng khả năng cốt lõi gặp rất nhiều khó khăn. Những khả năng cốt lõi có thể không có khả năng trao đổi và dễ chuyển đổi từ người này qua người khác, từ tổ chức này qua tổ chức khác. Điều này được giải thích bằng hai lý do:

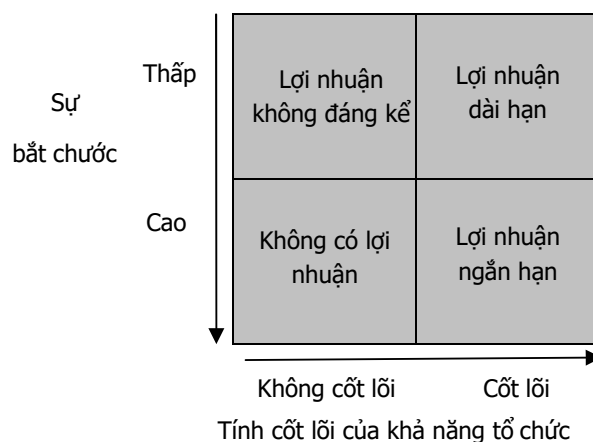
- Thứ nhất là do bản chất “ngầm” của những kiến thức tạo nên khả năng cốt lõi. Rất khó để xác định chúng ta muốn trao đổi cái gì và ai là người có quyền sở hữu về phần kiến thức nào trong số những kiến thức tạo nên khả năng cốt lõi.

Ví dụ: chúng ta sẽ mua khả năng cốt lõi nào từ hãng Honda để giúp chúng ta tạo nên những sản phẩm xe gắn máy hay ô tô với động cơ tuyệt hảo? Ai có quyền sở hữu phần kiến thức công nghệ nào là cơ sở của khả năng cốt lõi nói trên? Hay là chúng ta có thể mua khả năng cốt lõi nào từ hãng Microsoft để giúp chúng ta tạo nên những hệ điều hành và phần mềm nổi tiếng thế giới? Ai có quyền sở hữu phần kiến thức công nghệ thông tin nào là cơ sở của khả năng cốt lõi của hãng Microsoft?

- Thứ hai, việc chuyển giao những kiến thức tạo dựng nên khả năng cốt lõi là rất tốn kém chi phí và thời gian. Do bản chất “ngầm” của kiến thức tạo nên khả năng này, chúng ta cần mất khá nhiều công sức để quan sát người bán nhằm học hỏi khả năng cốt lõi từ họ.

Ví dụ: để học hỏi khả năng của một thợ xây dựng chuyên nghiệp, bạn có thể mất nhiều thời gian để quan sát họ làm việc và từ đó tích lũy dần khả năng cốt lõi của họ. Hay để học tập được cách thức chế biến sản phẩm nước giải khát của Coca Cola, chúng ta liệu chỉ cần công thức bí mật, thực tế chúng ta cần quan sát liên tục quá trình chế biến sản phẩm để học hỏi những kiến thức tạo nên khả năng cốt lõi này.

- Mối quan hệ giữa khả năng, sự bắt chước và lợi nhuận
Việc một tổ chức có thể tạo được lợi nhuận từ khả năng của nó phụ thuộc vào hai yếu tố. Thứ nhất, khả năng mà tổ chức dựa vào đó để tạo lợi nhuận là khả năng cốt lõi hay không cốt lõi. Thứ hai, mức độ hoặc cấp độ bắt chước khả năng này của đối thủ cạnh tranh. Hình 3.7. dưới đây cho thấy mối quan hệ giữa tính cốt lõi của khả năng, với mức độ bắt chước và lợi nhuận.



Hình 3.8: Mối quan hệ giữa khả năng, sự bắt chước và lợi nhuận⁸

⁸ Allan Afua, 2003, *Innovation management*

Lợi nhuận thu được của tổ chức từ lợi thế về giá hay lợi thế về sản phẩm phụ thuộc vào kết quả của khả năng cốt lõi có thể bắt chước.

- Với khả năng không cốt lõi
Nếu mức độ/cấp độ bắt chước của đối thủ là cao, thì tổ chức không thể thu được lợi nhuận từ khả năng này. Nếu mức độ/cấp độ bắt chước thấp thì tổ chức có thể thu được lợi nhuận nhưng không đáng kể.
- Với khả năng cốt lõi
Nếu mức độ/cấp độ bắt chước của đối thủ là cao thì tổ chức chỉ có thể thu được những khoản lợi nhuận ngắn hạn, ngược lại tổ chức có thể thu được lợi nhuận lâu dài nếu mức độ/cấp độ bắt chước của đối thủ không đáng kể.

3.3.3. **Mối quan hệ giữa khả năng và tài sản với lợi nhuận của tổ chức**

- **Mối quan hệ giữa khả năng và tài sản của tổ chức**

Khả năng và tài sản của tổ chức là hai yếu tố có mối quan hệ nhân quả và tác động qua lại lẫn nhau.

Những ví dụ đã phân tích ở trên phần nào cho chúng ta thấy mối quan hệ chặt chẽ giữa hai yếu tố này.

Trước hết, nguồn gốc tài sản của tổ chức là từ khả năng của tổ chức đó. Khả năng của tổ chức là yếu tố tạo nên tài sản. Ví dụ, khả năng của tổ chức trong việc thực hiện tốt các nghiên cứu và dành được bản quyền sáng chế cho phép tổ chức tích lũy tài sản trí tuệ. Tổ chức có thể sử dụng tài sản trí tuệ để cản trở sự bắt chước sản phẩm/dịch vụ từ đối thủ và làm tăng khả năng của tổ chức trong cung cấp các sản phẩm/dịch vụ có lợi thế về giá hoặc khác biệt hóa cho khách hàng. Hay khả năng của bộ phận quản lý nguồn nhân lực là tuyển dụng và giữ chân nhân viên sẽ góp phần xây dựng nên tài sản cốt lõi của tổ chức là một đội các kỹ sư chuyên nghiệp – là một nguồn lực có giá trị trong quá trình phát triển sản xuất. Khả năng của bộ phận quảng cáo và phân phối trong việc cung cấp các sản phẩm phù hợp với thị hiếu tiêu dùng là một trong những yếu tố tạo nên sự nổi tiếng về nhãn hiệu của hãng Coca cola.

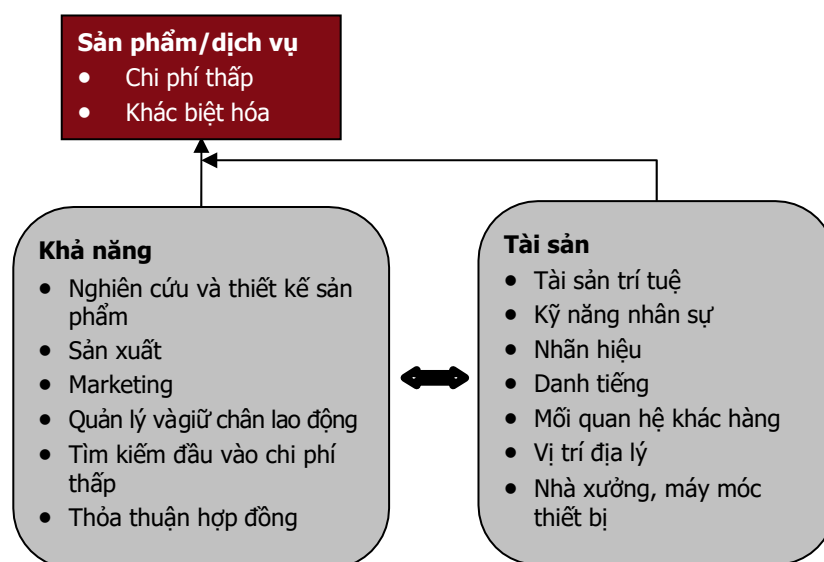
Đến lượt nó, tài sản lại là yếu tố góp phần xây dựng nên khả năng của tổ chức. Ví dụ, một ngân hàng đầu tư có thể sử dụng tài sản vô hình là mối quan hệ với khách hàng như là một lợi thế trong liên doanh liên kết, hay sát nhập các hoạt động kinh doanh. Việc liên doanh liên kết này sẽ giúp ngân hàng củng cố và phát triển rộng hơn các mối quan hệ khách hàng và danh tiếng của nó trước đối thủ cạnh tranh. Hay ví dụ, một doanh nghiệp sản xuất có thể khai thác lợi thế về trang thiết bị hiện đại nhằm tạo ra những sản phẩm đi đầu về chất lượng từ đó củng cố khả năng phát triển các sản phẩm chất lượng của doanh nghiệp cho khách hàng.

- **Tác động đòn bẩy của tài sản lên khả năng của tổ chức**

Khi phân tích ảnh hưởng của tài sản lên khả năng của tổ chức, chúng ta có thể kết luận rằng, tài sản càng cốt lõi thì càng tạo ảnh hưởng tích cực lên khả năng của tổ chức. Trong trường hợp đó, tài sản có ảnh hưởng đòn bẩy đến sức mạnh về khả năng của tổ chức trong việc tạo ra và phân phối những sản phẩm chi phí thấp và khác biệt hóa. Giả sử hai doanh nghiệp có điều kiện như nhau, nếu một doanh

nghiệp được cấp bản quyền là tổ chức duy nhất được khai thác một loại công nghệ giảm chi phí thì doanh nghiệp này hoàn toàn có thể tăng cường khả năng của nó trong việc cung cấp các sản phẩm giá rẻ hơn so với đối thủ cạnh tranh. Hay giả sử hai hãng sản xuất nước giải khát có cùng mặt bằng về kỹ năng sản xuất có thể sẽ sản xuất hai loại nước giải khát hoàn toàn khác nhau nếu một trong hai hãng đó sử dụng một loại công thức pha chế bí mật chưa từng biết đến.

Trong những trường hợp trên, chúng ta kết luận rằng tài sản đã có những tác động đòn bẩy lên khả năng của tổ chức. Nếu như tổ chức A và tổ chức B có cùng khả năng ở một vài hoạt động/lĩnh vực nào đó, những tổ chức A có nhiều tài sản cốt lõi liên quan đến khả năng/lĩnh vực nói trên, thì tổ chức A có thể tạo nhiều giá trị hơn so với B. Điều này lý giải tại sao rất nhiều tổ chức/doanh nghiệp có cùng mặt bằng về khả năng tạo ra được những sản phẩm/dịch vụ giá thấp và khác biệt hóa, nhưng một số doanh nghiệp lại thu được nhiều lợi nhuận hơn so với các doanh nghiệp khác là bởi vì những doanh nghiệp này có được bản quyền trí tuệ hay có được tài sản cốt lõi là danh tiếng, vị thế hay lợi thế về kênh phân phối. Hình 3.8 dưới đây thể hiện mối quan hệ giữa tài sản và khả năng của tổ chức



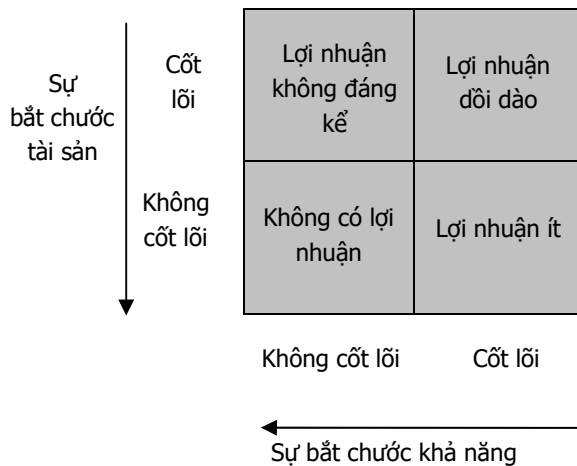
Hình 3.9: Mối quan hệ giữa tài sản và khả năng của tổ chức

3.3.4. Năng lực của tổ chức, sự bắt chước và lợi nhuận

Như đã đề cập ở chương 1, *năng lực (capability) của tổ chức là sự kết hợp giữa hai yếu tố: khả năng và tài sản của tổ chức*. Năng lực của tổ chức được thể hiện ngay ở những sản phẩm đổi mới mà tổ chức tạo ra và kết quả là tạo lợi nhuận cho tổ chức. Tuy nhiên, lợi nhuận của tổ chức không chỉ phụ thuộc vào năng lực mà phụ thuộc vào mức độ bắt chước hay làm nhái của đối thủ cạnh tranh. Mối quan hệ giữa lợi nhuận của tổ chức và sự bắt chước khả năng và tài sản là mối quan hệ cơ bản cần phân tích khi tổ chức muốn tạo và gia tăng lợi nhuận từ sản phẩm khác biệt hóa hay sản phẩm giá thấp.

Một tổ chức có thể tạo lợi nhuận khi tổ chức đó có năng lực cốt lõi (khả năng cốt lõi và tài sản cốt lõi) không dễ bị bắt chước. Tổ chức sẽ không tạo được nhiều lợi nhuận nếu

khả năng hoặc tài sản của tổ chức là không cốt lõi. Tổ chức sẽ không có lợi nhuận nếu cả hai yếu tố đều không cốt lõi tức là tổ chức không sở hữu năng lực cốt lõi.



Hình 3.10: Mối quan hệ năng lực của tổ chức, sự bắt chước và lợi nhuận

3.3.5. Kiến thức của tổ chức

Khả năng của tổ chức còn được định nghĩa là việc tổ chức có thể thực hiện một hoạt động dựa vào kiến thức liên quan đến hoạt động đó. Những kiến thức đó bao gồm kiến thức về thị trường và kiến thức về công nghệ.

Như đã nghiên cứu ở chương 1, kiến thức về công nghệ bao gồm kiến thức về các yếu tố cấu thành, mối liên hệ giữa các yếu tố cấu thành, các phương pháp, quá trình và kỹ thuật sản xuất sản phẩm và dịch vụ. Kiến thức về thị trường bao gồm kiến thức về kênh phân phối, việc sử dụng sản phẩm, kỳ vọng, sở thích, nhu cầu và mong muốn của khách hàng. Kiến thức về thị trường và về công nghệ là nền tảng của năng lực tổ chức.

Ví dụ 1: Năng lực sản xuất xe mô tô của hãng Honda dựa trên (1) cơ sở kiến thức về công nghệ như kiến thức về động cơ, về thiết bị điện, về nhiên liệu, về lực ma sát...; (2) kiến thức về giao thông, về ngành công nghiệp ô tô, về nhu cầu khách hàng và (3) việc làm thế nào để sử dụng các kiến thức này vào quá trình thiết kế và sản xuất sản phẩm đáp ứng nhu cầu khách hàng.

Ví dụ 2: Một hãng xiếc hiện đại thành công trong quá trình cạnh tranh với những hãng xiếc truyền thống bởi năng lực tạo những sản phẩm nghệ thuật mang tính khác biệt hóa như một buổi diễn xiếc có cốt truyện kết hợp xiếc truyền thống, kịch, balê và nghệ thuật sân khấu. Những năng lực này được dựa trên cơ sở: (1) nhu cầu thay đổi của khách hàng để loại bỏ một số yếu tố của xiếc truyền thống như xiếc thú hay các diễn viên nổi tiếng; (2) kiến thức nghệ thuật hề, kiến thức về kịch nói, ba lê; (3) kiến thức thiết kế rạp xiếc; và (4) kiến thức kết hợp các loại hình sân khấu⁹

Để thực hiện tốt các hoạt động, tổ chức cần phải khai thác những kiến thức liên quan đến hoạt động đó. Tuy nhiên, những kiến thức cơ sở này cần phải đáp ứng ba yêu cầu cơ bản là tính mới lạ, số lượng kiến thức mới và tính bí mật.

⁹W. Chan Kim – Renee Mauborgne, 2005, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press

- **Tính mới lạ**

Một trong những giá trị cơ bản của kiến thức là tính mới lạ của chúng đối với việc thực hiện các chức năng/hoạt động của tổ chức. Nếu những kiến thức là cũ thì chúng chỉ củng cố hoặc làm hoàn thiện những khả năng hiện có của tổ chức. Nếu những kiến thức là mới hoàn toàn, chúng là tiền đề cơ bản của những khả năng mới. Kiến thức càng mới thì tổ chức càng khó thực hiện các chức năng/hoạt động. Vấn đề là tổ chức cần áp dụng kiến thức mới để tạo ra những khả năng mới trong thực hiện các chức năng/hoạt động.

- **Số lượng kiến thức mới**

Một tổ chức có thể thu nhận những kiến thức mới nhưng vấn đề là họ thu nhận được bao nhiêu kiến thức mới lại là yếu tố quyết định đến những khả năng mới và từ đó là sản phẩm mới. Hãng xiếc nói trên không thể có khả năng tạo ra sản phẩm nghệ thuật hiện đại kết hợp xiếc truyền thống với những nghệ thuật sân khấu khác nếu hãng này không có khối lượng kiến thức mới đủ lớn về nhiều loại hình nghệ thuật sân khấu và thị hiếu của khách hàng. Khối lượng kiến thức mới giúp tổ chức có đủ thông tin để tạo ra những khả năng mới so với đối thủ cạnh tranh.

Ví dụ: dựa vào hệ thống kiến thức về năng lượng mặt trời, kiến thức về thiết bị điện thoại và điện tử, kiến thức về công nghệ sạch và nhu cầu thị trường, nhiều hãng điện tử như Sharp và Samsung đã cho ra đời những chiếc điện thoại di động sử dụng năng lượng ánh sáng mặt trời, từ đó tạo nên cục diện mới trên thị trường cạnh tranh về điện thoại di động.

Khối lượng kiến thức mới phụ thuộc vào sự phức tạp của các hoạt động sản xuất sản phẩm. Ví dụ các hoạt động nghiên cứu, thử nghiệm và sản xuất ra một loại thuốc mới là cực kỳ phức tạp và có tính chuyên sâu. Vì vậy khối lượng kiến thức liên quan đến các hoạt động này tương đối lớn mặc dù các sản phẩm thuốc sản xuất ra là rất đơn giản.

- **Tính “ngầm” của kiến thức**

Kiến thức có thể được nhận biết và được hiểu một cách rõ ràng, tuy nhiên nhiều kiến thức rất khó nhận biết hay là kiến thức “ngầm”. Đây là những kiến thức không được viết ra, nói ra, không được trình bày trên các phương tiện mang tin như máy tính, báo cáo, sách vở... Những kiến thức “ngầm” thậm chí không thể nói ra hoặc không dễ trình bày. Những kiến thức “ngầm” có thể được chuyển đổi thành những kiến thức rõ ràng hoặc ngược lại. Khách hàng có thể có những ý tưởng hay trí tưởng tượng về sản phẩm mà họ mong muốn nhưng họ lại không dễ dàng diễn đạt chúng. Tuy nhiên, kiến thức ngầm có thể được chuyển thành kiến thức hiện bằng các công cụ khác nhau như sử dụng phép **ô nhiễm** hay mô hình hóa.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Tổ chức có thể tạo lợi nhuận thông qua những công cụ cạnh tranh nào? Trình bày đặc điểm của các công cụ cạnh tranh đó?
2. Mô hình tạo giá trị là gì? Có những mô hình cơ bản nào được sử dụng trong phân tích cách thức tạo giá trị cho tổ chức?
3. Trình bày đặc điểm và khả năng vận dụng của mô hình chuỗi giá trị?
4. Trình bày đặc điểm và khả năng vận dụng của mô hình trung tâm giá trị?
5. Trình bày đặc điểm và khả năng vận dụng của mô hình mạng giá trị?
6. Trình bày khái niệm tài sản và các loại tài sản của tổ chức?
7. Tài sản cốt lõi là gì? Vai trò của tài sản đối với lợi thế cạnh tranh của tổ chức?
8. Các đối thủ cạnh tranh có dễ bắt chước tài sản của tổ chức không? Vì sao?
9. Mối quan hệ giữa tài sản, sự bắt chước và lợi nhuận?
10. Khả năng của tổ chức? Khả năng cốt lõi của tổ chức? Vai trò của khả năng cốt lõi đối với lợi thế cạnh tranh?
11. Các đối thủ cạnh tranh có dễ bắt chước khả năng của tổ chức không? Vì sao?
12. Mối quan hệ giữa khả năng tổ chức, sự bắt chước và lợi nhuận?
13. Trình bày mối quan hệ giữa tài sản và khả năng? Phân tích tác động đòn bẩy của tài sản lên khả năng của tổ chức?
14. Năng lực của tổ chức? Mối quan hệ giữa năng lực, sự bắt chước và lợi nhuận?
15. Muốn tạo khả năng cốt lõi, tổ chức cần những loại kiến thức nào? Yêu cầu đối với những kiến thức này.

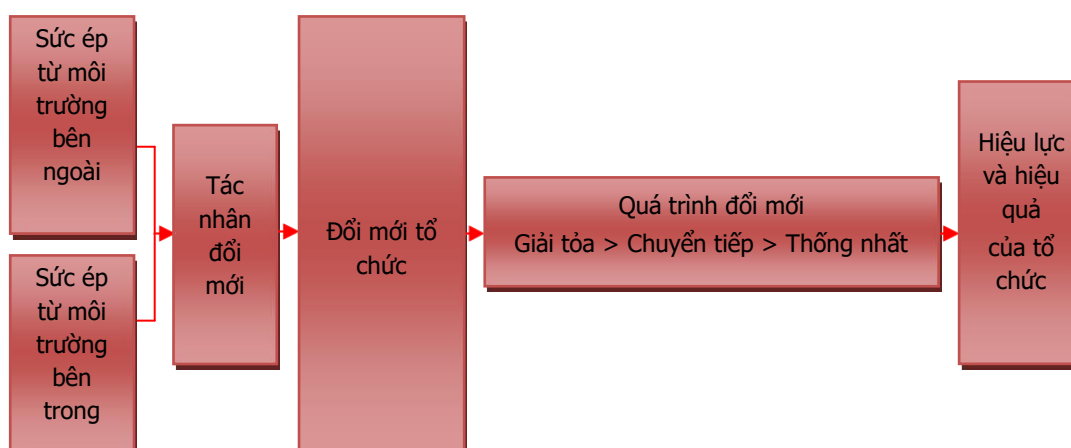
CHƯƠNG 4: NGUỒN GỐC CỦA NHỮNG ĐỔI MỚI

4.1. Tổng quan về nguồn gốc đổi mới

Đổi mới có thể xuất phát từ rất nhiều nguồn khác nhau. Nó có thể bắt nguồn từ bên trong tổ chức hoặc đến từ bên ngoài tổ chức, từ những nỗ lực nghiên cứu của các trường đại học, các cơ quan nghiên cứu, Chính phủ, sức ép từ nhà cung cấp, khách hàng, đối thủ cạnh tranh hoặc các quốc gia và vùng lãnh thổ khác. Những sức ép của đổi mới có thể xuất phát từ các tác động bên ngoài môi trường và có thể từ lực lượng bên trong.

Các lực lượng bên ngoài có nguồn gốc từ các yếu tố môi trường gián tiếp như công nghệ, kinh tế, chính trị, xã hội, Chính phủ hay từ các yếu tố môi trường trực tiếp như khách hàng, đối tác liên quan, các nhà tài trợ... Như vậy đổi mới là do sức ép phải đáp ứng những nhu cầu thay đổi của môi trường.

Đổi mới bắt nguồn từ những kiến thức mới về công nghệ và thị trường có liên quan của những con người, các nhóm trong tổ chức và của cả tổ chức. Kiến thức về công nghệ bao gồm kiến thức về các yếu tố cấu thành, mối liên hệ giữa các yếu tố cấu thành, các phương pháp, quá trình và kỹ thuật sản xuất sản phẩm và dịch vụ. Kiến thức về thị trường bao gồm kiến thức về kênh phân phối, việc sử dụng sản phẩm, kỳ vọng, sở thích, nhu cầu và mong muốn của khách hàng.



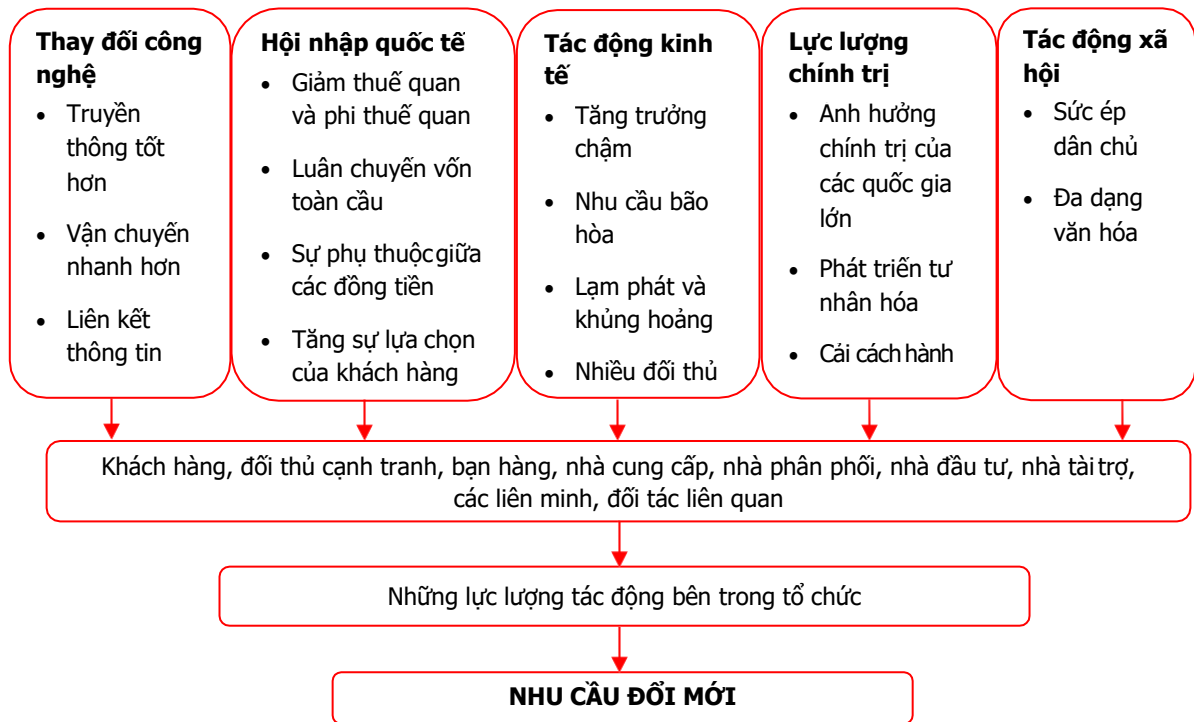
Hình 4-1. Logic quá trình đổi mới của tổ chức

Những sức ép đổi mới, đó có thể là các tác động môi trường bên ngoài hoặc bên trong tổ chức. Chính những sức ép này là nguồn gốc của đổi mới, và là khởi nguồn cho quá trình đổi mới của tổ chức. Để phân tích sức ép đối với đổi mới, các nhà quản lý có thể sử dụng các mô hình chẩn đoán nguyên nhân đổi mới như các mô hình chẩn đoán nguyên nhân từ môi trường bên ngoài và các mô hình phân tích nguyên nhân và chẩn đoán sự thống nhất bên trong tổ chức.

Khi phân tích nguyên nhân, các nhà quản lý nhìn thấy sự cần thiết phải đổi mới nếu có khoảng cách giữa hiện thực và mong muốn. Khoảng cách này xảy ra là do những hoạt động hiện tại không đạt đến mức độ chuẩn mong muốn hoặc do bởi những sáng kiến

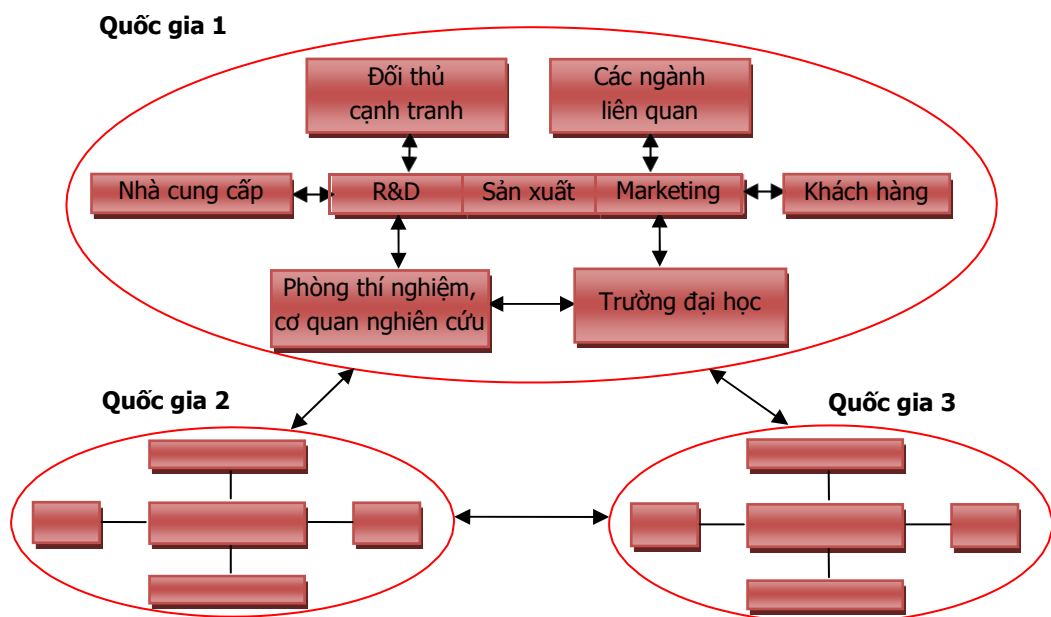
mới hay công nghệ mới có thể cải thiện được các hoạt động hiện tại này. Những cố gắng đổi mới là nhằm giảm những sự khác biệt giữa hiện thực và mong muốn. Trách nhiệm của các nhà quản lý là kiểm soát những cơ hội và đe dọa từ môi trường bên ngoài cũng như điểm mạnh và điểm yếu bên trong tổ chức để xác định liệu cần thiết

phải đổi mới không và đổi mới cái gì. Các nhà quản lý cần cố gắng làm rõ tính khẩn cấp để mọi người trong tổ chức nhận biết được sự cần thiết đổi mới. Lịch sử chính trị và kinh tế những năm gần đây cho thấy thành công thuộc về những ai biết chuyển hướng đúng lúc.



Hình 4-2: Những sức ép dẫn đến đổi mới tổ chức¹

Từ mô hình sức ép của đổi mới, chúng ta có thể xây dựng được mô hình nguồn gốc đổi mới, nói cách khác, những sức ép của đổi mới giúp chúng ta nhận biết được nguồn gốc đổi mới như hình 4-3.



Hình 4-3: Nguồn gốc của đổi mới

Nguồn: *Innovation management: Strategies, implementation and profits*; Allan Afuah, 2003.

¹ John P. Kotter (1996). *Leading change*, Harvard Business School Press

Hình 4-3 cho chúng ta thấy năm nhóm nguồn gốc cơ bản của đổi mới tổ chức là (i) Các lĩnh vực chức năng bên trong theo chuỗi giá trị của tổ chức; (ii) Chuỗi giá trị gia tăng bên ngoài của tổ chức: nhà cung cấp, khách hàng, các nhà đổi mới thay thế; (iii) Trường đại học, chính phủ, viện nghiên cứu; (iv) Đối thủ cạnh tranh và các ngành liên quan; và (v) Các quốc gia và vùng lãnh thổ khác. Phần tiếp theo sẽ trình bày về năm nhóm nguồn gốc này, phân loại theo cách tiếp cận đối với tổ chức là nhóm nguồn gốc đổi mới từ bên trong tổ chức và nhóm nguồn gốc đổi mới từ bên ngoài tổ chức.

4.2. Nguồn gốc bên trong tổ chức

Đổi mới bắt nguồn từ những ý tưởng bên trong và bên ngoài tổ chức. Tuy nhiên, động lực đầu tiên của đổi mới thường bắt nguồn từ bên trong tổ chức.

4.2.1. Nghiên cứu và phát triển

Thuật ngữ “nghiên cứu” và “phát triển” (R and D) luôn đi cùng với nhau và thường được gộp với nhau, chúng thể hiện các hình thức khác nhau của đầu tư vào hoạt động đổi mới. Điểm cần lưu ý là “nghiên cứu” ở đây bao gồm cả nghiên cứu cơ bản và nghiên cứu ứng dụng. Một trong những cách phân loại hoạt động nghiên cứu và phát triển được dùng phổ biến nhất là cách phân loại của Tổ chức giáo dục – khoa học và văn hóa của Liên hợp quốc (UNESCO).

- Phân loại chia hoạt động nghiên cứu và phát triển:
 - Nghiên cứu cơ bản nhằm tăng tri thức khoa học nhưng không đặt ra mục tiêu áp dụng cụ thể trực tiếp vào thương mại.
 - Nghiên cứu ứng dụng là việc trực tiếp tăng hiểu biết về một chủ đề để đáp ứng các nhu cầu cụ thể, nghiên cứu ứng dụng có thể có các mục tiêu thương mại cụ thể.
 - Hoạt động triển khai thực nghiệm liên quan đến các hoạt động áp dụng tri thức để sản xuất ra các bộ phận, vật liệu hoặc các quy trình nhất định.
- Nhờ có các hoạt động nghiên cứu và phát triển mà doanh nghiệp có thể đổi mới, đặc biệt là đổi mới công nghệ, từ đó nâng cao sức cạnh tranh và phát triển lớn mạnh.

Ví dụ: Các tổ chức trong ngành chăn nuôi đang đứng trước sự đổi mới triển vọng công nghệ thao tác gen và được nhân bản hàng loạt bằng công nghệ nhân bản vô tính, điều này có được từ hoạt động nghiên cứu công nghệ thao tác gen. Hoặc Công ty Kamen trong ngành thiết bị y tế đã tung ra sản phẩm IBOT, một loại xe lăn cực kì tiên tiến cho phép người sử dụng, là những người tàn tật và không thể đi bộ, có thể leo lên các bậc thang và lên đường cũng như vượt qua được lớp cát, đá, sỏi. Đây là kết quả của những ý tưởng về cân bằng và lưu động, có được từ hoạt động nghiên cứu và phát triển, và chính là một khởi nguồn cho đổi mới sản phẩm xe lăn.

- Về cơ bản, có hai cách để một doanh nghiệp đổi mới công nghệ là tiến hành nghiên cứu và phát triển riêng của doanh nghiệp (nghiên cứu và phát triển nội bộ) và mua công nghệ hoặc nhận chuyển giao công nghệ từ doanh nghiệp/ tổ chức khác.

Nghiên cứu và phát triển nội bộ của doanh nghiệp có thực sự cần thiết cho mọi doanh nghiệp hay không, nó có phải là nguồn tốt và thích hợp nhất cho đổi mới hay không? Hay sẽ là hiệu quả hơn khi doanh nghiệp đi mua hoặc nhận chuyển giao từ bên ngoài, nghĩa là tiếp nhận nguồn đổi mới từ bên ngoài, chẳng hạn như từ các cơ quan nghiên cứu, các trường đại học mà chúng ta sẽ nghiên cứu ở phần sau.

- Kết quả các công trình nghiên cứu gần đây về hoạt động nghiên cứu và phát triển:
 - Nhiều công trình nghiên cứu gần đây đã chỉ ra rằng các doanh nghiệp coi hoạt động nghiên cứu và phát triển là nguồn đổi mới từ bên trong quan trọng nhất (Xem Bảng 4-1).

Bảng 4-1: Xếp hạng của doanh nghiệp về tầm quan trọng của các nguồn lực cho hoạt động nghiên cứu và phát triển

	Xếp hạng vị trí các nguồn lực của hoạt động nghiên cứu	Xếp hạng vị trí các nguồn lực của hoạt động triển khai
1	Nghiên cứu hợp tác trung ương	Hoạt động nghiên cứu và phát triển tại các bộ phận
2	Hoạt động nghiên cứu và phát triển tại các bộ phận	Nghiên cứu hợp tác trung ương
3	Nghiên cứu của các trường đại học được tài trợ	Công nghệ được cung cấp
4	Các sinh viên tuyển dụng	Liên doanh hoặc liên minh
5	Giáo dục thường xuyên	Li-xăng
6	Chương trình liên kết với các trường đại học	Công nghệ của khách hàng
7	Các hợp đồng hoặc tư vấn về nghiên cứu và phát triển	Giáo dục thường xuyên
8	Liên doanh hoặc liên minh	Tiếp nhận sản phẩm

Nguồn: E. Roberts, "Benchmarking Global Strategic Management of Technology", *Research Technology Management*, March-April 2001, pp.25-36.

- Các nghiên cứu còn chỉ ra rằng giữa chỉ tiêu cho nghiên cứu và phát triển với tổng doanh thu, doanh số bán sản phẩm mới và lợi nhuận của doanh nghiệp có mối quan hệ tỷ lệ thuận với nhau. Một doanh nghiệp tăng cường hoạt động nghiên cứu và phát triển, có tỷ lệ chi tiêu cho nghiên cứu và phát triển (%) so với doanh thu sẽ có tốc độ tăng trưởng của doanh thu, doanh số bán sản phẩm mới và lợi nhuận cao hơn các doanh nghiệp khác.
- Hầu hết các nghiên cứu còn cho thấy những doanh nghiệp đổi mới thành công đều có hoạt động nghiên cứu và phát triển mạnh mẽ, tận dụng nhiều nguồn lực về thông tin và ý tưởng như:
 - Nghiên cứu và phát triển nội bộ, bao gồm cả nghiên cứu cơ bản và nghiên cứu ứng dụng;
 - Liên kết với khách hàng (hiện tại và tiềm năng) để nắm bắt và nhận diện nhiều ý tưởng đổi mới;
 - Liên kết với mạng lưới doanh nghiệp trong và ngoài ngành như các đối thủ cạnh tranh, các nhà cung cấp.

- Liên kết với các cơ quan của Chính phủ, các viện nghiên cứu, các trường đại học để tìm hiểu, nhận chuyển giao và hấp thụ đổi mới.

Tuy nhiên, dù hoạt động nghiên cứu và phát triển là của bản thân doanh nghiệp hay do nhận chuyển giao từ các viện nghiên cứu, các trường đại học thì các nghiên cứu mang tính ứng dụng cũng sẽ giúp cho doanh nghiệp vận dụng nhanh và dễ dàng hơn cho đổi mới trong khi các nghiên cứu cơ bản đòi hỏi thời gian, năng lực và những nỗ lực nghiên cứu tiếp theo để có thể hấp thụ hoặc thương mại hóa những kết quả, ý tưởng nghiên cứu cơ bản đó.

Từ thập kỷ 50 và 60 của thế kỷ trước, nhiều nghiên cứu về đổi mới đã tiếp cận đổi mới từ những phát kiến khoa học và sáng chế, từ đó chuyển sang xây dựng, hoạt động sản xuất và cuối cùng là marketing. Thực chất cách tiếp cận đổi mới này đi từ nghiên cứu khoa học đến thương mại hóa những kết quả nghiên cứu khoa học đó. Theo cách tiếp cận này, đổi mới được bắt nguồn từ khoa học cơ bản đến khoa học ứng dụng, áp dụng trong sản xuất và cuối cùng được thương mại hóa bởi các doanh nghiệp có bằng sáng chế. Tuy nhiên cách tiếp cận này bộc lộ những nhược điểm, bởi thực tế từ nghiên cứu cơ bản đến thương mại hóa là cả một quá trình vất vả đòi hỏi nhiều thời gian, nỗ lực, nhiều bên tham gia và thậm chí trong nhiều trường hợp không có sự nối tiếp từ nghiên cứu cơ bản đến thương mại hóa, và nghiên cứu cơ bản trong trường hợp đó chỉ là khoa học thuần túy chứ không đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Đến những năm 60 của thế kỷ trước, người ta quan tâm nhiều đến một cách tiếp cận khác đối với đổi mới: mô hình nhu cầu kép trong nghiên cứu và phát triển. Theo cách tiếp cận này, đổi mới được định hướng bởi nhu cầu của khách hàng, đặc biệt là khách hàng tiềm năng. Hoạt động nghiên cứu và phát triển của tổ chức có thể thông qua thiết kế và triển khai sản phẩm mới nhằm đáp ứng các vấn đề và nhu cầu của khách hàng. Với cách tiếp cận này, đổi mới từ nghiên cứu và phát triển có định hướng lợi nhuận và được kỳ vọng là sẽ đem lại lợi nhuận cho tổ chức. Tuy nhiên, trong một chừng mực nhất định, quan điểm này cũng bị chỉ trích là đơn giản và đổi mới thiếu tầm nhìn dài hạn chiến lược cho tổ chức.

4.2.2. Sản xuất

Sản xuất là quá trình sử dụng, chế biến các yếu tố đầu vào (con người, tài chính, vật chất, thông tin...) để tạo ra đầu ra mong muốn (sản phẩm, dịch vụ...) cung cấp cho xã hội.

- **Yếu tố cấu thành chủ yếu của hệ thống sản xuất:**

Là các đầu vào và các đầu ra.

- Các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất bao gồm:
 - Con người;
 - Tài chính (vốn);
 - Nguyên, nhiên, vật liệu;
 - Máy móc, thiết bị, công nghệ;
 - Đất đai, tài nguyên thiên nhiên;

- Kỹ năng quản lý;
- Thông tin;
- Các đầu ra chính của sản xuất bao gồm:
 - Sản phẩm;
 - Dịch vụ;

Ngoài hai đầu ra chính là sản phẩm và dịch vụ, sau mỗi quá trình sản xuất, đầu ra còn có các loại phụ phẩm khác có thể có lợi hoặc gây hại cho doanh nghiệp và môi trường, đôi khi đòi hỏi phải có chi phí lớn cho việc xử lý, giải quyết chúng như phế phẩm, chất thải...

- **Quản lý sản xuất:** tác động lên quá trình sử dụng, biến đổi, chuyển hóa các yếu tố đầu vào để tạo ra các sản phẩm, dịch vụ mong muốn, đáp ứng nhu cầu khách hàng nhằm mục tiêu thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng trên cơ sở sử dụng hiệu quả nhất các yếu tố sản xuất.

Ví dụ: Thông qua hệ thống sáng kiến định hướng nhân viên (EDIS), những người lao động trong công ty Honda tại Mỹ có thể đưa ra các ý tưởng đổi mới của mình. Hầu hết những ý tưởng này nảy sinh trong quá trình sản xuất của những người lao động và có hơn 75% ý kiến đã được thực thi, là một nguồn đổi mới mạnh mẽ cho Công ty.

- Những nội dung chủ yếu của quản lý sản xuất trong doanh nghiệp là :
 - Nghiên cứu và dự báo nhu cầu sản xuất sản phẩm;
 - Thiết kế sản phẩm và công nghệ;
 - Hoạch định năng lực sản xuất và lựa chọn quá trình sản xuất;
 - Bố trí sản xuất;
 - Lập kế hoạch nguồn lực;
 - Điều độ sản xuất;
 - Kiểm tra hệ thống sản xuất ;

Như chúng ta đã thấy ở trên, quá trình sản xuất gồm nhiều công đoạn, trong đó một số công đoạn có thể tạo nguồn cho đổi mới như công đoạn 1 (nghiên cứu và dự báo nhu cầu sản xuất sản phẩm) và công đoạn 2 (thiết kế sản phẩm và công nghệ).

- Mục đích của nghiên cứu và dự báo trong sản xuất là nhằm tạo cơ sở thông tin cho việc xây dựng các kế hoạch sản xuất sản phẩm và xác định năng lực sản xuất mà doanh nghiệp cần có. Nghiên cứu và dự báo trong sản xuất giúp cho doanh nghiệp trả lời câu hỏi: Để đáp ứng nhu cầu khách hàng, doanh nghiệp cần sản xuất sản phẩm gì? Bao nhiêu? Vào thời gian nào? Những đặc điểm kinh tế kỹ thuật cần có của sản phẩm là gì? Đây chính là cơ hội nảy sinh các ý tưởng về thay đổi một phần hoặc hoàn toàn sản phẩm, tạo nguồn cho đổi mới. Nếu nghiên cứu sản phẩm cho thấy cần thay đổi một số đặc tính của sản phẩm hay cần đưa ra các sản phẩm mới để thỏa mãn nhu cầu người tiêu dùng, đó chính là nguồn của đổi mới.

- Thiết kế sản phẩm nhằm tạo ra được những bản vẽ kỹ thuật, thuyết minh về cấu trúc, thành phần và đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của sản phẩm. Còn thiết kế công nghệ là lựa chọn và xác định quy trình và phương pháp công nghệ chế tạo sản phẩm. Nó giúp doanh nghiệp trả lời câu hỏi: phải sản xuất với cách thức như thế nào? Giai đoạn thiết kế sản phẩm và công nghệ là một cơ hội lý tưởng để ra đời các ý tưởng mới, tạo nguồn cho đổi mới.

Thiết kế sản phẩm và công nghệ có thể thực hiện dưới nhiều hình thức:

- Liên kết hợp tác và hợp đồng mua bán giữa một bên là doanh nghiệp có nhu cầu mua bản thiết kế sản phẩm và công nghệ mới nhưng hạn chế về khả năng nghiên cứu với một bên là các cơ quan nghiên cứu như viện/trung tâm nghiên cứu, các trường đại học có năng lực nghiên cứu và thiết kế nhưng lại hạn chế về năng lực khai thác, sử dụng và thương mại hóa công nghệ.
- Thành lập các dự án trong công ty để nghiên cứu, thiết kế sản phẩm, công nghệ mới.
- Thành lập viện nghiên cứu, trung tâm nghiên cứu, phòng nghiên cứu trực thuộc doanh nghiệp. Đây là mô hình tổ chức kết hợp nghiên cứu với sản xuất.

Trong trường hợp thứ hai (thành lập các dự án trong công ty) và thứ ba (thành lập viện nghiên cứu, trung tâm nghiên cứu, phòng nghiên cứu trực thuộc doanh nghiệp), những ý tưởng cho đổi mới của doanh nghiệp ra đời là khá rõ ràng. Trong trường hợp thứ nhất (liên kết hợp tác và hợp đồng mua bán thiết kế sản phẩm và công nghệ), doanh nghiệp mua hoặc nhận chuyển giao đổi mới từ bên ngoài, nghĩa là nguồn gốc đổi mới có từ bên ngoài tổ chức, thì doanh nghiệp vẫn cần phải có năng lực nhất định để hấp thu công nghệ và cần những nghiên cứu tiếp theo để có thể thương mại hóa các ý tưởng đổi mới đó, do vậy hoạt động này vẫn có thể tạo nguồn cho đổi mới.

4.2.3. Marketing

Marketing là việc thực hiện mọi hoạt động để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp thông qua việc dự đoán nhu cầu khách hàng để sản xuất và cung cấp hàng hóa và dịch vụ đến tay người tiêu dùng một cách có hiệu quả.

Một trong những vai trò quan trọng của marketing là làm thích ứng sản phẩm của doanh nghiệp với mọi nhu cầu thị trường. Vai trò này nói lên marketing không làm công việc của nhà kỹ thuật, nhà sản xuất nhưng nó chỉ cho các bộ phận kỹ thuật và sản xuất biết cần phải sản xuất cái gì? Sản xuất cho ai? Sản xuất như thế nào? Sản xuất khối lượng bao nhiêu? và Làm thế nào để đưa sản phẩm/ dịch vụ đến tay người tiêu dùng?

Marketing đòi hỏi và cho phép doanh nghiệp phát hiện ra những khả năng mới mở ra của thị trường. Không doanh nghiệp nào cứ trông đợi mãi vào sản phẩm thị trường của mình ngày hôm nay. Bây giờ ở Việt Nam người ta không còn nói đến, không còn sản xuất và sử dụng những chiếc đèn dầu cũ kỹ, những chiếc điều cày hay điện thoại di động to bằng nửa cuốn sách. Những nhà sản xuất mặt hàng đó đã chuyển sang sản xuất những mặt hàng khác, hoặc là đã phá sản. Thay vào đó, người ta thiết kế, sản

xuất và sử dụng đèn compac, thuốc lá, xì gà và điện thoại cảm ứng siêu mỏng. Nhiều công ty cho biết phần lớn khối lượng hàng hóa bán ra và lợi nhuận của ngày hôm nay là do những sản phẩm mà cách đây năm năm họ hoàn toàn chưa biết đến hoặc chưa sản xuất.

Trong lĩnh vực marketing, một ý tưởng mới có thể được đưa vào trở thành một chiến dịch quảng cáo nhằm thay đổi nhận thức của khách hàng về một sản phẩm và do vậy tạo ra sự khác biệt của sản phẩm đó với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh. Một chiến dịch như vậy còn có thể tạo ra nhận thức về nhãn hiệu của một doanh nghiệp, và tiếp tục tạo ra sự khác biệt của sản phẩm với các sản phẩm khác của các công ty khác.

Marketing tạo điều kiện cho doanh nghiệp đổi mới thông qua việc nghiên cứu, sản xuất và cung cấp sản phẩm, dịch vụ mới đáp ứng nhu cầu thị trường (hiện tại và tiềm năng).

Ví dụ: Elen Certis, một công ty chuyên sản xuất đồ dùng vệ sinh và các hàng hóa khác. Được thành lập cách đây 60 năm, công ty có bốn phân xưởng sản xuất và mỗi phân xưởng chỉ chuyên sản xuất một số mặt hàng: phân xưởng sản xuất hàng tiêu dùng hàng ngày (dầu gội đầu, kem dưỡng da), phân xưởng sản xuất hàng tiêu dùng công nghiệp (thuốc tẩy rửa, đồ dùng bảo dưỡng), phân xưởng sản xuất sản phẩm bảo vệ (băng keo, keo), và phân xưởng quốc tế. Trong quá trình thực hiện chức năng marketing, Elen Certis nỗ lực tìm kiếm khả năng thị trường mới cho mình. Vậy Elen Certis có những sự lựa chọn nào?

	Hàng hóa hiện có	Hàng hóa mới
Thị trường hiện có	1. Thâm nhập sâu hơn vào thị trường	2. Nghiên cứu sản xuất hàng hóa mới
Thị trường mới	3. Mở rộng ranh giới thị trường	4. Chiếm lĩnh thị trường

Hình 4-4: Phát hiện thị trường mới thông qua mạng lưới phát triển hàng hóa và thị trường

Lựa chọn thứ hai (nghiên cứu sản xuất hàng hóa mới) là cơ hội, điều kiện tốt nhất cho đổi mới của Elen Certis. Mặc dù sự lựa chọn thứ nhất, thứ hai và thứ tư đều đòi hỏi và cho phép đổi mới ở một mức độ nhất định, rõ ràng là nghiên cứu sản xuất hàng hóa mới sẽ tạo nguồn cho đổi mới, từ thiết kế, sản xuất đến phân phối sản phẩm mới của công ty.

4.2.4. Các yếu tố khác

Những ý tưởng đổi mới trong tổ chức có được từ tính sáng tạo của tổ chức, mặc dù vậy tính sáng tạo chỉ là một phần của sự đổi mới. Nếu nói đổi mới chỉ là sáng tạo ra các ý tưởng thì không đầy đủ. Bất kỳ một lĩnh vực chức năng nào trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp đều có thể trở thành nguồn gốc của đổi mới. Chẳng hạn một ý tưởng đổi

mới có thể được tạo ra và phát triển trong lĩnh vực nghiên cứu và phát triển, từ thiết kế đến sản xuất, định giá, xúc tiến bán hàng và định vị thị trường trong marketing.

Ví dụ: Những tổ chức có hoạt động đổi mới mạnh mẽ như 3M, Merck và Intel có tỷ lệ tài đầu tư vào hoạt động nghiên cứu và phát triển trên doanh thu khá cao để tạo ra các ý tưởng cho đổi mới.

Tuy nhiên không phải các ý tưởng đổi mới lúc nào cũng có được trong lĩnh vực nghiên cứu và phát triển. Trong khi tiến hành các hoạt động tạo ra giá trị gia tăng của mình, các lĩnh vực như sản xuất, marketing và dịch vụ cũng có cơ hội để đổi mới.

Trong một số ngành chi phí thấp và khác biệt hóa sản phẩm, đổi mới chủ yếu có được trong lĩnh vực sản xuất. Những đổi mới đó còn được gọi là đổi mới quá trình: phương pháp mới, kỹ thuật mới, nguyên liệu đầu vào mới, loại thiết bị mới, cơ chế luân thông tin mới được sử dụng để sản xuất ra các sản phẩm hoặc cung cấp các dịch vụ. Ở Mỹ vào những năm 70 và 80 của thế kỷ trước đã thành lập những Ủy ban chất lượng để hỗ trợ tạo ra các ý tưởng mới nhằm tăng cường và đẩy mạnh lĩnh vực sản xuất.

4.3. Nguồn gốc bên ngoài tổ chức

4.3.1. Nhà cung cấp, khách hàng

Von Hippel² chỉ ra rằng các nhà sản xuất không phải lúc nào cũng là nguồn gốc của đổi mới. Các nhà cung cấp, khách hàng, nhà đổi mới hàng hóa bổ sung, nhà tài trợ, nhà phân phối và bất kỳ tổ chức nào có được lợi ích từ đổi mới đều có thể là nguồn gốc của đổi mới. Lợi ích nhận được của các tổ chức này có thể thuần túy mang tính kinh tế hoặc mang tính chiến lược.

- **Nhà cung cấp**

Một nhà cung cấp linh kiện A cho các công ty sản xuất có thể trải qua hai bước đổi mới chiến lược để tăng doanh số bán hàng.

- Thứ nhất, nhà cung cấp có thể phát minh ra sản phẩm mới sử dụng linh kiện A làm đầu vào của mình.

Ví dụ: Alcoa và Reynolds Aluminum phát minh ra nhôm hai lớp có thể cạnh tranh với lon/hộp thép ba lớp nhằm chuyển giao quy trình mới cho các nhà sản xuất lon/hộp và nhờ đó mà tăng doanh số bán nhôm.

- Thứ hai, nhà cung cấp có thể sản xuất ra một sản phẩm khác, sản phẩm B, bổ sung cho linh kiện A, nhờ đó mà khách hàng có thể có nhu cầu về linh kiện A nhiều hơn.

Ví dụ: Một nhà sản xuất mạch vi xử lý có thể tung ra các phần mềm giúp cho có nhiều phần mềm cho các máy tính cá nhân và do vậy công ty có thể bán mạch vi xử lý nhiều hơn.

² Von Hippel, E. *The sources of innovation*, 1998

- **Khách hàng**

- Khách hàng được coi là một nguồn quan trọng của đổi mới của tổ chức. Khách hàng đòi hỏi những đặc điểm đặc thù của sản phẩm và nhờ đó có thể bổ sung những đặc tính này vào sản phẩm. Nếu những đặc tính này cũng phù hợp với các khách hàng khác, nghĩa là số đông khách hàng có thể sử dụng sản phẩm có đặc tính như vậy, nhà sản xuất có thể đưa chúng vào sản phẩm của mình.

Ví dụ: Một công ty sử dụng máy tính có thể sửa đổi hệ điều hành, bổ sung thêm những đặc tính mà các công ty khác có thể sử dụng. Nhà sản xuất phần mềm nhờ đó mà bổ sung những đặc tính này vào phiên bản mới của hệ điều hành.

- Đổi mới có nguồn gốc từ khách hàng không nhất thiết phải là đổi mới mang tính tuần tự mà có thể là đổi mới mang tính triệt để.

Ví dụ: Khi Singer cần máy tính tiền điện tử cho các cửa hàng bán lẻ của nó, và NCR là nhà sản xuất hàng đầu về máy tính tiền cơ - điện tử đã không lắng nghe ý tưởng về một máy tính tiền điện tử, vì vậy Singer đã phải tự phát minh ra cho mình. Singer là khách hàng đã tạo ra sự đổi mới mang tính đột phá về máy tính tiền điện tử - tiền thân của máy thanh toán điện tử ngày nay. Singer còn được coi như là “người sử dụng đi đầu”, có nhu cầu giống như những khách hàng khác, tuy nhiên nhu cầu của họ phát sinh hàng tháng hoặc hàng năm trước khi cả thị trường có nhu cầu, và được hưởng lợi đáng kể từ việc đáp ứng nhu cầu sớm hơn những khách hàng khác. Những “người sử dụng đi đầu” có thể là nguồn lý tưởng cho những ý tưởng đổi mới.

- Khách hàng có thể tạo ra các giải pháp cho nhu cầu của chính họ, và đổi mới có thể bắt nguồn từ đó. Khách hàng là người sử dụng, họ hiểu nhu cầu của mình, hiểu cả về những nhu cầu không được thỏa mãn và có ý tưởng để tìm ra các cách thỏa mãn và hoàn thiện chúng. Do vậy khách hàng có thể thay đổi các đặc tính của sản phẩm hiện tại, gợi ý cho các nhà sản xuất hiện tại về thiết kế sản phẩm hoặc phát triển sản phẩm mới.

Ví dụ: Sự thành công của hoạt động sản xuất và kinh doanh thuyền buồm nhỏ (thuyền buồm laser) với khoảng 24 chiếc thuyền buồm laser được sản xuất một ngày ở Mỹ thập kỷ 1970 và 1980. Chiếc thuyền buồm laser được thiết kế không dựa trên nghiên cứu chính thức của các nhà sản xuất thuyền buồm hay các viện nghiên cứu hàng hải cũng như không có bất kỳ nghiên cứu thị trường chính thức hoặc thử nghiệm cơ bản nào mà ý tưởng sáng tạo ra nó dựa trên nguồn cảm hứng sáng tạo của ba thủy thủ. Chiếc buồm được thiết kế dựa trên những ý tưởng của các thủy thủ - với tư cách là người sử dụng - về sự đơn giản, vận hành tối đa, độ bền, chi phí thấp và dễ vận chuyển.

- Đổi mới có nguồn gốc từ người sử dụng còn có thể hứa hẹn ra đời cả một ngành công nghiệp mới.

Ví dụ: Sự ra đời của ngành công nghiệp ván trượt tuyết là một minh chứng về điều này. Ván trượt tuyết đầu tiên được chế tạo không phải do sáng kiến của các công ty sản xuất thiết bị thể thao hay xuất phát từ các nghiên cứu ứng dụng nhằm cho ra đời một môn thể thao mới, chúng được những người trượt tuyết tự phát triển như là một giải pháp cho họ trong việc trượt trên tuyết. Ý tưởng về ván trượt tuyết có từ đầu những năm 60 của thế kỷ trước khi một số cá nhân thiết kế các thiết bị là tiền thân của ván trượt hiện đại sau này. Năm 1963, Tom Slims, một người có nhu cầu sử dụng ván trượt và giày trượt, chế tạo ra chiếc ván trượt đầu tiên trong một cửa hàng gỗ. Một ông tổ khác của chiếc ván trượt ngày nay là Sherman Poppen. Năm 1965, Poppen đã thiết kế ra một đồ chơi cho con gái mình gồm hai ván trượt mà không nhằm mục đích thương mại hóa. Nhưng sau đó, đồ chơi trở nên phổ biến đến mức Poppen có thể tổ chức cuộc thi không chính thức cho những người yêu thích môn thể thao này. Đến giữa những năm 1980, ván trượt tuyết bắt đầu được sản xuất hàng loạt và các nhà sản xuất giày trượt tuyết như K2 và Rossignol đã rất thành công trong lĩnh vực này. Ngành công nghiệp sản xuất giày trượt tuyết đã đạt đỉnh cao vào những thập kỷ cuối thế kỷ 20.

Việc hợp tác thường xuyên giữa doanh nghiệp với khách hàng và các nhà cung ứng là nguồn gốc đáng kể của đổi mới. Thực tế đã chỉ ra rằng các doanh nghiệp coi người sử dụng là nguồn lực quan trọng nhất về các ý tưởng đổi mới, tiếp đó là nhà cung ứng. Điều này là tương đối nhất quán ở Bắc Mỹ, Châu Âu và Nhật Bản, thậm chí với các doanh nghiệp Nhật Bản, khách hàng được coi là một nguồn quan trọng cho đổi mới, chiếm tới 52% (Bảng 4-2)

Bảng 4-2: Tỷ lệ phần trăm của các công ty có cộng tác chặt chẽ với các khách hàng, các nhà cung ứng và các trường đại học

	Bắc Mỹ	Châu Âu	Nhật Bản
Cộng tác với khách hàng	44%	38%	52%
Cộng tác với các nhà cung ứng	45	45	41
Cộng tác với các trường đại học	34	32	34

Nguồn: E. Roberts, "Benchmarking Global Strategic Management of technology", Research Technology Management, March-April 2001, pp.25-36.

4.3.2. Đối thủ cạnh tranh

Các doanh nghiệp cùng hoạt động và cạnh tranh trong ngành có thể là một nguồn cho đổi mới của doanh nghiệp. Cạnh tranh đòi hỏi doanh nghiệp phải đổi mới để có thể tồn tại và phát triển, như vậy cạnh tranh đã tạo sức ép cho đổi mới, đây chính là một nguồn gián tiếp của đổi mới. Một cách trực diện hơn, khi đối thủ cạnh tranh tiến hành

đổi mới công nghệ, sản phẩm, dịch vụ, doanh nghiệp là “người đi sau” có thể học tập, bắt chước, hay hấp thu đổi mới của đối thủ cạnh tranh đó. Đây là nguồn đổi mới trực tiếp từ đối thủ cạnh tranh.

Khi một công ty được hưởng lợi từ kết quả hoạt động nghiên cứu và phát triển của công ty khác/ đối thủ cạnh tranh, người ta gọi công ty đó được hưởng lợi ích từ hiệu ứng lan tỏa. Những hiệu ứng lan tỏa có thể có được từ tri thức khoa học cơ bản để quảng bá các ý tưởng.

Ví dụ: Một công ty nghiên cứu về thuốc giảm cholesterol, một số kết quả nghiên cứu của công ty bị các đối thủ cạnh tranh sử dụng. Các đối thủ cạnh tranh cũng có thể bắt chước thành phần hóa chất của loại thuốc mới có doanh số bán hàng khổng lồ đó.

Một số công ty lại sống dựa vào ảnh hưởng lan truyền từ các đối thủ cạnh tranh. Các công ty đó thực thi chiến lược như: người đi sau bắt chước nhanh, người bắt chước, người đi sau, thực chất là chờ đợi công ty khác phát minh ra sản phẩm mới trước.

Ví dụ: Microsoft đã không phát minh ra hầu hết các sản phẩm phần mềm mà nó vẫn được vị trí dẫn đầu về thị phần. Cola cho người ăn kiêng và cola không caffeine không phải do Coca Cola phát minh ra, mặc dù Coca Cola dẫn đầu thị trường trong cả hai dòng sản phẩm này.

Hiệu ứng lan tỏa, hay người bắt chước/người đi sau phụ thuộc vào mức độ mà những tri thức khoa học hoặc những phát minh được bảo vệ khỏi những người đi sau/người bắt chước, tức là nó phụ thuộc vào việc bảo vệ dựa theo quyền sở hữu trí tuệ và tính chất ngầm cũng như số lượng tri thức đòi hỏi. Bảo vệ bản quyền thì chặt chẽ hơn là bảo vệ bằng sáng chế, và bảo vệ bằng sáng chế trong lĩnh vực được thì chặt chẽ hơn trong lĩnh vực sản xuất chất bán dẫn. Những phát minh và đổi mới càng có tính chất ngầm và càng dựa vào tri thức thì càng khó bắt chước.

Nhưng giả sử rằng các kết quả nghiên cứu của một công ty là dễ bắt chước, một câu hỏi đặt ra là tại sao vẫn có nhiều công ty khác tiến hành hoạt động nghiên cứu và phát triển?

- Thứ nhất, khả năng một công ty có thể nhận được ảnh hưởng lan tỏa từ đối thủ cạnh tranh phụ thuộc vào việc nó đòi hỏi nhiều kiến thức liên quan không, nghĩa là phụ thuộc vào năng lực tiếp nhận ảnh hưởng. Một cách hữu hiệu để xây dựng năng lực này là tiến hành những nghiên cứu có liên quan.
- Thứ hai, người đi đầu trong việc phát minh và thương mại hóa phát minh đó sẽ sở hữu được lợi thế của người đi đầu, kể cả trong trường hợp phát minh đó là dễ bắt chước. Khi mà sự đổi mới bị đối thủ cạnh tranh bắt chước, công ty đổi mới đã gạt hái được nhiều lợi nhuận và chuyển sang đổi mới tiếp theo.

4.3.3. Trường đại học, chính phủ, cơ quan nghiên cứu

Các nghiên cứu khoa học cơ bản thường được thực hiện nhằm có được những tri thức khoa học, vì mục đích khoa học thuần túy, chứ không nhằm vào sản phẩm hoặc dịch

vụ cụ thể nào, nhưng chúng cũng có thể là nguồn gốc của đổi mới mà doanh nghiệp có thể thương mại hóa. Nghiên cứu khoa học cơ bản được thực hiện bởi các trường đại học, các cơ quan nghiên cứu của chính phủ.

Ví dụ: Nghiên cứu về DNA, Internet, khoa học hạt nhân.

Những kết quả nghiên cứu khoa học cơ bản thường được truyền bá bằng cách đăng tải trên tạp chí khoa học chuyên ngành hoặc bài trình bày tại hội thảo khoa học, và thường dễ dàng tiếp cận đối với bất kỳ ai cần biết chúng. Nếu một tổ chức cho rằng một số kết quả nghiên cứu đem lại tiềm năng đổi mới cho mình, tổ chức có thể tiến hành nghiên cứu kỹ hơn về chúng, và lúc này tổ chức thực hiện nghiên cứu có mục đích ứng dụng cụ thể, đó chính là nghiên cứu ứng dụng.

Nghiên cứu của các trường đại học, các cơ quan nghiên cứu của chính phủ không chỉ dừng lại ở nghiên cứu khoa học cơ bản mà còn có thể mở rộng ra nghiên cứu ứng dụng.

Ví dụ: Nghiên cứu ra máy tính, điện hạt nhân, và mạng toàn cầu (www).

Đề khai thác lợi ích từ kết quả của hoạt động nghiên cứu và phát triển của các trường đại học, các cơ quan nghiên cứu của chính phủ, doanh nghiệp cần tiến hành các nghiên cứu tiếp theo có liên quan và cần xây dựng năng lực để “hấp thụ” các kết quả nghiên cứu đó.

Vào những năm đầu thập kỷ 90 của thế kỷ trước, hệ thống đổi mới quốc gia được hình thành đã tạo ra những thay đổi đáng kể trong hệ thống khoa học và công nghệ các nước. Thay vì tập trung vào khoa học và công nghệ là các nhân tố cơ bản xác định môi trường hoạt động của các tổ chức đổi mới, hệ thống đổi mới quốc gia được xem là một hệ thống gồm sự tham gia của nhiều tác nhân trong nền kinh tế và xã hội. Giữa các thành phần trong hệ thống đổi mới quốc gia có mối liên hệ chặt chẽ với nhau: các công ty đổi mới, các trường đại học, các phòng nghiên cứu/ viện nghiên cứu, chính quyền trung ương và địa phương, cơ sở hạ tầng, và thị trường tài chính. Trong hệ thống cũng có sự tương tác khá rõ nét giữa khu vực nhà nước và tư nhân trong lĩnh vực nghiên cứu và phát triển tạo ra các điều kiện khuyến khích hoạt động đổi mới của doanh nghiệp. Trong mạng lưới này có nhiều yếu tố và tác nhân như các viện nghiên cứu, trường đại học, phòng thí nghiệm, nhà cung cấp, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, cơ sở hạ tầng nghiên cứu khoa học, các liên minh chiến lược và quan hệ đối tác. Tất cả các yếu tố này đều tương tác xoay quanh doanh nghiệp và đổi mới của doanh nghiệp, và doanh nghiệp trở thành hạt nhân của hệ thống đổi mới tổng thể. Ucraina và Nga là hai quốc gia điển hình với những nỗ lực thiết lập một hệ thống đổi mới quốc gia phù hợp trong đó có sự liên kết chặt chẽ giữa khu vực doanh nghiệp và khu vực nghiên cứu.

Một nguồn quan trọng nữa của đổi mới đến từ các tổ chức nghiên cứu của nhà nước như các viện nghiên cứu, các phòng thí nghiệm của chính phủ, các vườn ươm, phòng

nghiên cứu trong các trường đại học. Thực tế cho thấy hoạt động nghiên cứu khoa học của các tổ chức nghiên cứu của nhà nước và các tổ chức phi lợi nhuận hỗ trợ doanh nghiệp phát triển đổi mới mà doanh nghiệp khó có thể tự mình phát triển được nếu không có sự hỗ trợ của khu vực này.

Ở nhiều trường đại học, các khoa và bộ môn chuyên ngành được khuyến khích thực hiện nghiên cứu khoa học mà kết quả của những nghiên cứu này có thể là nguồn rất tốt cho đổi mới.

Ví dụ: Trường đại học ban hành chính sách về quyền sở hữu trí tuệ, theo đó trường giữ lại quyền tự do trong việc thương mại hóa đổi mới. Nếu một sáng chế thương mại hóa thành công, trường đại học sẽ chia sẻ lợi nhuận với cá nhân những nhà sáng chế. Các trường đại học cũng đóng góp đáng kể cho việc đổi mới thông qua việc xuất bản các kết quả nghiên cứu.

Để thúc đẩy đổi mới, chính phủ nhiều nước đầu tư cho hoạt động nghiên cứu, bao gồm cả nghiên cứu cơ bản và nghiên cứu ứng dụng, thông qua các viện nghiên cứu, phòng thí nghiệm, các công viên khoa học, vườn ươm doanh nghiệp và tài trợ cho các cơ quan nghiên cứu (cả khu vực công và khu vực tư). Ở Mỹ, từ những năm giữa thế kỷ trước, chính quyền trung ương đã đầu tư đáng kể vào việc phát triển các công viên khoa học để thúc đẩy hợp tác nghiên cứu giữa các viện nghiên cứu của Nhà nước cấp trung ương và địa phương, các trường đại học và các doanh nghiệp dân doanh. Trong công viên khoa học còn có thể có cả các viện nghiên cứu nhằm hỗ trợ về tài chính và kỹ thuật để thúc đẩy sự phát triển của các ngành kinh doanh mới. Người ta còn gọi các viện nghiên cứu này là các vườn ươm. Khác với công viên khoa học, các vườn ươm giúp doanh nghiệp vượt qua những khó khăn về mặt thị trường khi một công nghệ mới hứa hẹn đem lại hiệu quả xã hội cao nhưng hiệu quả tài chính (đặc biệt là trong ngắn hạn) lại không chắc chắn.

Một số ví dụ về các công viên khoa học:

- Công viên khoa học Bangalore của Ấn Độ;
- Công viên khoa học Zhongguancun của Trung Quốc;
- Công viên khoa học Dublin của Ireland;
- Công viên khoa học Hsinchu của Đài Loan, thành lập năm 1980;
- Công viên khoa học Cambridge của Anh, thành lập năm 1972;
- Công viên Sophia Antipolis của Pháp, thành lập năm 1969;
- Công viên Tam giác nghiên cứu của Mỹ, thành lập năm 1959;
- Công viên nghiên cứu Stanford của Mỹ, thành lập năm 1951;

Các công viên này tạo nguồn lý tưởng cho những ý tưởng và hoạt động đổi mới và là một cầu nối quan trọng cho các hoạt động hợp tác giữa các doanh nghiệp cũng như giữa doanh nghiệp và trường học, cơ quan nghiên cứu. Các công viên khoa học còn hỗ trợ hoạt động nghiên cứu ở các trường đại học và thương mại hóa những hoạt động và

kết quả nghiên cứu đó. Công viên khoa học được coi là nguồn vô tận cho đổi mới của doanh nghiệp.

Bảng 4-3: Nghiên cứu và phát triển năm 2006

	Số lượng các tổ chức có nhiệm vụ nghiên cứu	Số lượng cán bộ nghiên cứu	Tỷ lệ cán bộ nghiên cứu theo khu vực (%)
Khu vực nhà nước	1341	274.802	34,0
Khu vực doanh nghiệp	1682	486.613	60,3
Khu vực đại học	540	44.473	5,5
Khu vực tư nhân phi thương mại	59	1178	0,2
Tổng cộng	3622	807.066	100

4.3.4. Các quốc gia hoặc vùng lãnh thổ khác

Một số quốc gia thuận lợi hơn hoặc tốt hơn các quốc gia khác trong một số loại đổi mới nhất định.

Ví dụ: Nước Mỹ dẫn đầu về đổi mới trong lĩnh vực dược, công nghệ sinh học, phần mềm, điện ảnh và truyền hình, chế tạo máy bay... Nhật Bản và Hàn Quốc đi đầu trong lĩnh vực sản xuất máy photo copy và linh kiện điện tử. Đức dẫn đầu về dụng cụ chế tạo và hóa chất. Ý nổi tiếng với giấy da và đồ dùng da. Những ví dụ này cho thấy các quốc gia khác nhau có thể là nguồn gốc của những đổi mới nhất định tốt hơn các quốc gia khác. Như vậy nguồn gốc đổi mới cho một tổ chức có thể đến từ một quốc gia hoặc vùng lãnh thổ khác.

Tóm lại, đổi mới là một quá trình có nguồn gốc từ bên trong và bên ngoài tổ chức, các yếu tố bên trong và bên ngoài đó có liên kết với nhau. Cách tiếp cận này đã tạo ra chỗ đứng cho những đổi mới sau này về phương diện tổ chức, giúp xác định các biến số có ảnh hưởng tới đổi mới và mở rộng phạm vi, từ tiêu chí định lượng sang các nhân tố chất lượng.

Mặc dù các nghiên cứu và thực tiễn đều chứng minh rằng nghiên cứu và phát triển là một nguồn quan trọng của đổi mới, nhưng nguồn gốc đổi mới không chỉ dừng ở đó. Hơn thế nữa, trong nghiên cứu và phát triển, điều quan trọng nhất không phải là năng lực nghiên cứu và phát triển mang tính chuyên môn mà là năng lực đổi mới, cụ thể là năng lực đổi mới sản phẩm và dịch vụ để có thể thương mại hóa những kết quả của nghiên cứu và phát triển. Bên cạnh nghiên cứu và phát triển, các nguồn bên trong có thể dẫn đến đổi mới thuộc về các lĩnh vực chức năng khác của tổ chức như sản xuất, marketing... Nguồn gốc đổi mới từ bên ngoài có thể là bất kỳ tác nhân nào có liên quan đến tổ chức, bao gồm các nhóm: (i) nhà cung cấp, khách hàng; (ii) đối thủ

cạnh tranh; (iii) Chính phủ, trường đại học, cơ quan nghiên cứu; (iv) Các quốc gia và vùng lãnh thổ khác.

Trong mô hình nguồn gốc đổi mới của doanh nghiệp này, doanh nghiệp là chủ thể chính và là trung tâm liên kết các yếu tố nguồn gốc của hệ thống đổi mới, bao gồm cả các yếu tố bên ngoài và các yếu tố bên trong. Hoạt động đổi mới của doanh nghiệp được đặt trong một hệ thống bao gồm: các lĩnh vực nghiên cứu và phát triển, sản xuất, marketing, các nhà cung cấp đầu vào, các khách hàng/ người sử dụng hiện tại và tiềm năng, đối thủ cạnh tranh, chính phủ, trường đại học, cơ quan nghiên cứu, các quốc gia và vùng lãnh thổ khác. Trong quá trình đổi mới, doanh nghiệp thường xuyên sử dụng các thông tin sáng chế, hợp tác với các cơ quan nghiên cứu, các trường đại học, phòng thí nghiệm để phát triển và thương mại hóa những ý tưởng đổi mới sản phẩm và dịch vụ. Nhưng ở một khía cạnh khác, bản thân các đối tác trên cũng cần hướng vào phục vụ các doanh nghiệp để tồn tại và phát triển. Những yếu tố này tạo thành một hệ thống đổi mới bao gồm các tác nhân và các mối liên kết lấy đổi mới của doanh nghiệp làm trung tâm. Trong nội bộ doanh nghiệp, hoạt động nghiên cứu và phát triển được gắn kết với các nhu cầu đổi mới sản phẩm, dịch vụ. Nếu không có nhu cầu về đổi mới sản phẩm, dịch vụ để cạnh tranh thì sẽ không có lý do tồn tại cho các hoạt động nghiên cứu và phát triển trong nội bộ doanh nghiệp.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Đổi mới của doanh nghiệp có nguồn gốc từ đâu? Nguồn nào là quan trọng nhất?
2. Đổi mới của doanh nghiệp có nên chỉ hoàn toàn dựa vào nguồn từ bên trong được không? Tại sao?
3. Hãy trình bày các nguồn đổi mới từ bên trong tổ chức. Lấy ví dụ minh họa.
4. Hãy trình bày các nguồn đổi mới từ bên ngoài tổ chức. Lấy ví dụ minh họa.