

CHƯƠNG 1: CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN VỀ ĐỔI MỚI VÀ CHIẾN LƯỢC ĐỔI MỚI TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Khái niệm chung

1.1.1. Các nguyên nhân của đổi mới trong doanh nghiệp

Sự đổi mới từ lâu đã được nhìn nhận là một yếu tố tạo dựng giá trị và là điểm tựa của mọi tổ chức. Mỗi lần Intel sản xuất ra một thế hệ vi mạch máy tính mới được khách hàng đánh giá cao là một lần họ tiến thêm một bước dài trong sự nghiệp thịnh vượng của mình. Nhưng đổi mới cũng có thể đem lại kết quả huỷ diệt. Cách đây hơn nửa thế kỷ, nhà kinh tế học J. Schumpeter đã mô tả các tác động kinh tế, xã hội và tổ chức của sự đổi mới cùng với "luồng gió huỷ diệt có tính sáng tạo" của nó. Các đơn vị nào không theo kịp những luồng gió đổi mới này sẽ nhanh chóng bị cuốn phăng khỏi lĩnh vực hoạt động.

Trước hết, trong chương này, chúng ta cần đưa ra định nghĩa đổi mới trong doanh nghiệp là gì? Điều này sẽ giúp cho việc triển khai các nội dung tiếp sau của quản trị đổi mới. Có rất nhiều các quan niệm khác nhau về đổi mới và đổi mới trong doanh nghiệp.

Đổi mới trong doanh nghiệp là việc sử dụng các kiến thức mới để giới thiệu ra thị trường các sản phẩm và dịch vụ mới nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Thực chất đó là việc thương mại hóa các ý tưởng mới. (Freeman, C. E. The Economics of innovation, 1982). Theo M. E Porter, đổi mới chính là cách làm mới trong việc kinh doanh. Theo Rogers. E. M thì đổi mới được xem như là việc ứng dụng các ý tưởng mới vào doanh nghiệp...

Chúng ta có thể xem như đổi mới trong doanh nghiệp là việc chủ động thay thế các yếu tố hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp để giúp doanh nghiệp có thể tiến hành sản xuất kinh doanh tốt hơn, hiệu quả hơn nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra. Các yếu tố trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp thường là: Thứ nhất là các nguồn lực của doanh nghiệp bao gồm nhân lực và vật lực như là các nhà quản lý và người lao động với các kiến thức kinh nghiệm và kỹ năng nghề nghiệp. Vật lực của doanh nghiệp bao gồm vốn, tài sản, nhà xưởng, thiết bị máy móc... Thứ hai là các hoạt động của doanh nghiệp như là các hoạt động quản lý chung, các hoạt động Marketing, các hoạt động tài chính kế toán, quản trị nhân sự, hậu cần, quản trị sản xuất, quản trị công nghệ ...

Để có thể dễ dàng cho việc ra quyết định cho đổi mới và quản lý đổi mới trong doanh nghiệp, các học giả đã tổng kết và giới thiệu một số nội dung đổi mới mà doanh nghiệp có thể thực hiện để nâng cao khả năng cạnh tranh của mình như sau:

- **Thứ nhất**, doanh nghiệp có thể đổi mới chiến lược kinh doanh bằng cách thay thế

chiến lược kinh doanh hiện tại bằng một chiến lược kinh doanh mới. Việc này thường được thực hiện thông qua quá trình phát triển chiến lược của doanh nghiệp,

tùy theo tình hình cụ thể ở các doanh nghiệp mà các nhà quản lý sẽ đưa ra. Doanh nghiệp có thể đổi mới lĩnh vực kinh doanh truyền thống sang một lĩnh vực kinh doanh mới, hoặc có thể đổi mới phương thức cạnh tranh và hình thức kinh doanh...

- **Thứ hai**, doanh nghiệp có thể đổi mới công nghệ, thay thế công nghệ hiện có bằng một công nghệ mới tiên tiến hơn, hiệu quả hơn nhằm tăng cường khả năng cạnh tranh của mình.

Ví dụ, Công ty cổ phần cơ khí dịch vụ Hàng Hải PTSC M&C là công ty kinh doanh trong lĩnh vực dịch vụ bảo dưỡng sửa chữa, chế tạo lắp ráp các cấu kiện cơ khí cho ngành dầu khí. Một trong những công việc chiếm nhiều công sức thời gian và chi phí là làm sạch và sơn các bề mặt của các thiết bị cơ khí, tàu và sà lan cỡ trung bình. Để thực hiện nhiệm vụ này, công ty đã sử dụng công nghệ truyền thống là làm sạch bằng phun xi đồng hoặc phun cát, sơn bằng súng phun tay ngoài trời. Công nghệ này cho năng suất thấp, cần nhiều lao động, chi phí cao, ô nhiễm môi trường và phụ thuộc rất nhiều vào thời tiết, hơn nữa chất lượng sản phẩm cũng kém. Để nâng cao năng lực cạnh tranh và giảm chi phí, công ty đã đổi mới công nghệ làm sạch truyền thống bằng công nghệ mới làm sạch bằng bi và phun sơn tổng đoạn. Công nghệ này dùng năng lượng của bi sắt làm sạch trong quy trình khép kín nên tăng năng suất chất lượng, giảm giá thành và ô nhiễm môi trường. Sau khi làm sạch, các cấu kiện được chuyển sang khu vực sơn khép kín với áp suất cao và tĩnh điện, công nghệ này tăng năng suất, tăng chất lượng, giảm thiểu ô nhiễm môi trường, tiết kiệm sơn và không phụ thuộc vào thời tiết.

- **Thứ ba**, doanh nghiệp thực hiện đổi mới sản phẩm bằng cách đổi mới cải tiến các sản phẩm hiện có để có được một loại sản phẩm mới có chất lượng cao hơn, nhiều đặc tính hơn hoặc chi phí thấp hơn. Ví dụ, công ty máy tính Apple đã liên tục đổi mới sản phẩm để giới thiệu ra thị trường các loại sản phẩm mới độc đáo khác với những sản phẩm hiện có. Đó là các sản phẩm tích hợp các chức năng của máy tính, truyền thông và nghe nhìn như các thế hệ của Ipad đã được khách hàng chấp nhận hào hứng.
- **Thứ tư**, doanh nghiệp có thể đổi mới hoạt động marketing và đổi mới thị trường. Nghĩa là doanh nghiệp có thể thay đổi các thị trường mục tiêu, hoặc phát triển mở rộng các thị trường mục tiêu hiện có nhằm tăng khả năng cạnh tranh và nâng cao doanh thu lợi nhuận. Công ty viễn thông Viettel, để tăng doanh thu và thị phần đã phát triển sang thị trường Campuchia, Lào và thị trường Châu Phi.
- **Thứ năm**, đổi mới hệ thống sản xuất. Doanh nghiệp tiến hành cải tiến đổi mới quy trình sản xuất hiện có, thay đổi việc tổ chức các dây chuyền sản xuất này để tạo ra một hệ thống sản xuất mới nhằm tăng năng lực sản xuất, tăng năng suất chất lượng sản phẩm, giảm chi phí và giá thành. Từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh cho sản

phẩm. Ví dụ, ở phân xưởng may com lê của công ty May 10. Để nâng cao năng lực sản xuất, năng suất và chất lượng, các nhà quản lý ở đây đã phân tích đánh giá quy trình may hiện có ở phân xưởng này. Sau khi tìm ra các nhược điểm, người ta đã thiết kế lại quy trình sản xuất, thiết kế lại mặt bằng máy móc thiết bị, đổi mới một số các thủ tục quy định trong sản xuất... Sau khi đổi mới, năng lực sản xuất của dây chuyền này tăng lên 30%, chi phí sản xuất giảm, số sản phẩm hỏng giảm.

Ngoài ra doanh nghiệp còn có thể thực hiện đổi mới khác như đổi mới quản lý, đổi mới các hoạt động trong chuỗi giá trị...

Ngày nay, trong hoạt động sản xuất kinh doanh, bên cạnh những cơ hội các doanh nghiệp còn phải đối mặt với rất nhiều thách thức. Những thách thức và cơ hội đó thường xuất hiện từ môi trường bên ngoài doanh nghiệp, nó ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, ảnh hưởng tới ngành kinh doanh hoặc tới quốc gia và khu vực.

Các yếu tố ảnh hưởng hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và cũng là các nguyên nhân đổi mới ở doanh nghiệp là: Môi trường kinh doanh gồm môi trường vĩ mô với các yếu tố kinh tế, chính trị và luật pháp, văn hóa xã hội, điều kiện tự nhiên, các yếu tố khoa học công nghệ, môi trường ngành với các yếu tố là: Cạnh tranh, sản phẩm thay thế, áp lực khách hàng, áp lực nhà cung cấp, hiểm họa xâm nhập của đối thủ tiềm ẩn. Các yếu tố của môi trường bên trong là: Các nguồn lực và các hoạt động trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp. Sự ảnh hưởng của các yếu tố này sẽ được phân tích kỹ hơn ở mục sau.

1.1.2. Tác động đổi mới

Trong phạm vi của cuốn sách này, chúng ta chỉ nghiên cứu các tác động của đổi mới tới doanh nghiệp ở chính bản thân doanh nghiệp và sự đổi mới ở các doanh nghiệp khác trong cùng ngành hoặc ở các ngành kinh doanh có liên quan tới việc kinh doanh của doanh nghiệp. Việc nghiên cứu này sẽ giúp cho các nhà quản lý có thể dự báo trước được những tác động tốt hoặc xấu do việc đổi mới tạo ra. Từ đó sẽ có được sự chủ động trong việc ra các quyết định về quản trị đổi mới nhằm giúp cho doanh nghiệp có thể đạt được những thành công trong đổi mới.

Theo các học giả, các tác động của đổi mới tới doanh nghiệp có thể chia làm hai loại: Một là các tác động gián tiếp, đó là các tác động lên doanh nghiệp do các tác động của những đổi mới ở các doanh nghiệp khác hoặc các ngành kinh doanh có liên quan. Hai là các tác động trực tiếp, đó là sự tác động tới doanh nghiệp do chính sự đổi mới ở doanh nghiệp ảnh hưởng tới. Việc nghiên cứu và tìm ra các tác động này sẽ được phân

tích theo các ảnh hưởng gián tiếp từ sự đổi mới bên ngoài và các ảnh hưởng trực tiếp từ đổi mới bên trong doanh nghiệp.

Trên thực tế việc đánh giá các ảnh hưởng gián tiếp tương đối khó khăn hơn, lý do là nó cần rất nhiều các thông tin cho việc phân tích, hơn nữa cũng không dễ dàng cho các doanh nghiệp có thể tìm ra yếu tố cũng như mức độ ảnh hưởng của các đổi mới từ bên ngoài tới doanh nghiệp như thế nào. Do vậy việc đánh giá các ảnh hưởng gián tiếp thường là định tính nhiều hơn định lượng. Ngược lại, việc đánh giá các ảnh hưởng trực tiếp thường dễ thực hiện hơn, vì các thông tin thu thập dễ hơn và các phân tích tìm ra các ảnh hưởng cũng đơn giản hơn.

1.1.3. Điều kiện đổi mới

Khi doanh nghiệp tiến hành đổi mới, về thực chất là các nhà quản lý đưa doanh nghiệp đang từ trạng thái ổn định sang trạng thái mất ổn định, việc mất ổn định nhiều hay ít tùy thuộc vào tỷ lệ đổi mới và tốc độ đổi mới do các nhà quản lý quyết định. Do vậy nếu không quản lý tốt thì doanh nghiệp hoặc thất bại hoặc không đạt được các mục tiêu đổi mới như mong muốn.

Ngoài ra, khi tiến hành đổi mới doanh nghiệp còn gặp rất nhiều khó khăn và các cản trở quá trình đổi mới. Những khó khăn đó là: Sự ảnh hưởng của đổi mới tới lợi ích của các nhóm lợi ích khác nhau, khả năng về tài sản, năng lực về quản lý chưa đáp ứng cho đổi mới của doanh nghiệp, niềm tin của các đối tác của doanh nghiệp vào sự thành công của đổi mới, các ảnh hưởng của quan liêu bảo thủ và các điều kiện đáp ứng đổi mới của các yếu tố bên ngoài...

Để có thể tiến hành đổi mới và có được sự thành công trong đổi mới, doanh nghiệp cần phải đảm bảo được một số điều kiện cơ bản cụ thể. Các điều kiện này có thể thay đổi tùy theo mục đích đổi mới, quy mô đổi mới và thực trạng của các doanh nghiệp.

- Thứ nhất, doanh nghiệp cần phải có được sự quyết tâm, ủng hộ cho đổi mới của những người lãnh đạo hàng đầu trong doanh nghiệp. Điều này rất quan trọng vì chính họ sẽ là người khởi xướng và ra các quyết định quan trọng cho việc đổi mới hay không đổi mới. Hơn nữa sự ủng hộ của họ còn được thể hiện ở việc phân bổ các nguồn lực cho việc đổi mới.
- Thứ hai, doanh nghiệp cần xây dựng các chính sách chế độ cụ thể để khuyến khích và đánh giá quá trình đổi mới.
- Thứ ba, doanh nghiệp cần phải có được tầm nhìn một cách rõ ràng, vì đây chính là tương lai của doanh nghiệp chính là cái đích cũng như động cơ để tiến hành đổi mới.
- Thứ tư, doanh nghiệp cần phải đảm bảo các yếu tố vật chất và con người tối thiểu để tiến hành việc đổi mới. Về vật chất cụ thể là tài sản, vốn, hạ tầng cơ sở, công

nghệ... Về con người đó là năng lực và khả năng tiến hành đổi mới của các nhà quản lý, các yêu cầu về kỹ năng lao động của người lao động.

- Thứ năm, doanh nghiệp cần xây dựng một hệ thống thông tin quản lý thích hợp và hiệu quả. Hệ thống thông tin này sẽ giúp cho các nhà quản lý thực hiện tốt việc truyền thông và điều hành quá trình đổi mới.
- Thứ sáu, các điều kiện có liên quan ở bên ngoài doanh nghiệp như: Luật pháp, sự đáp ứng cho đổi mới của các đối tác có liên quan cùng các điều kiện bên ngoài khác. Ví dụ như khi doanh nghiệp đổi mới sản phẩm, sau khi thiết kế lại phải thay thế một vật liệu nào đó mà trên thị trường không thể tìm kiếm được loại vật liệu đó, còn nếu nhập khẩu thì chi phí lại quá cao.

1.2. Môi trường kinh doanh và tác động của môi trường kinh doanh

1.2.1. Môi trường bên ngoài

Như đã phân tích trong mục 1, các yếu tố môi trường kinh doanh thay đổi chính là áp lực dẫn tới việc cần phải đổi mới doanh nghiệp. Mục này sẽ giới thiệu cụ thể các yếu tố của môi trường bên ngoài doanh nghiệp, nghiên cứu các biến động của những yếu tố này sẽ là một trong những cơ sở quan trọng để giúp cho doanh nghiệp ra các quyết định đổi mới cũng như lựa chọn các chiến lược đổi mới phù hợp. Môi trường bên ngoài theo các học giả được chia làm hai loại: Môi trường vĩ mô và môi trường ngành kinh doanh.

Đầu tiên là các yếu tố của môi trường vĩ mô, sự biến động của các yếu tố trong môi trường vĩ mô sẽ ảnh hưởng đến tất cả các lĩnh vực kinh doanh và các doanh nghiệp hoạt động trong môi trường đó. Mục đích phân tích là thu thập các thông tin về các yếu tố này, phân tích sự biến động các yếu tố, dự báo xu hướng biến động của các yếu tố trong tương lai, từ đó dự báo các cơ hội và thách thức cho ngành kinh doanh và doanh nghiệp. Theo Thomas L. Wheelen và J. David Hunger, *Strategic Management and Business policy*, 2000, các yếu tố của môi trường vĩ mô gồm có:

- **Nhóm yếu tố kinh tế:** Xu thế phát triển GDP, tỷ lệ lãi suất ngân hàng, thị trường tiền tệ và thị trường vốn, tỷ lệ lạm phát, mức độ thất nghiệp, mức độ kiểm soát tiền lương và giá của chính phủ, tái chế phế liệu, mức độ kiểm soát năng lượng và giá năng lượng, thu nhập bình quân đầu người, cán cân thanh toán, tỷ giá hối đoái...

Các biến động về kinh tế thế giới. Các thay đổi về cấu trúc kinh tế, về vị thế kinh tế các quốc gia và khu vực, các cuộc khủng hoảng suy thoái kinh tế do nhiều nguyên nhân khác nhau như thiên tai, dịch bệnh, chiến tranh, khủng hoảng tài chính tiền tệ, nợ công các quốc gia... làm cho sự phát triển kinh tế của quốc gia và khu vực biến động ảnh hưởng tới kinh doanh. Chúng ta có thể dễ dàng nhận

biết các ảnh hưởng của những biến động này thông qua các biểu hiện của tình hình kinh tế như sự phá sản của hàng loạt các doanh nghiệp qua cuộc khủng hoảng tài chính thế giới vào những năm 1998 và 2008, sự bấp bênh về thị trường chứng khoán, mức độ tăng hay giảm của các chỉ số lạm phát, thất nghiệp, lãi suất ngân hàng tăng cao, sự mạnh lên hay yếu đi của gói tiền tệ mạnh trên thế giới. Ví dụ khi đồng Đô la Mỹ yếu đi, nó đã ảnh hưởng tới hàng loạt các doanh nghiệp và các lĩnh vực kinh doanh khác nhau.

- **Nhóm yếu tố về khoa học và công nghệ:** Tổng chi phí của chính phủ cho việc nghiên cứu và phát triển khoa học và công nghệ, tổng chi phí của các doanh nghiệp cho việc phát triển khoa học và công nghệ, những nỗ lực quan trọng cho việc phát triển công nghệ, các luật bảo vệ bản quyền, sự xuất hiện của các sản phẩm mới, sự phát triển của các công nghệ mới, mức độ chuyển giao công nghệ từ phòng thí nghiệm vào sản xuất. Đối với các nước đang phát triển, đó là tốc độ chuyển giao công nghệ từ nước ngoài vào thị trường, mức độ tăng năng suất lao động thông qua quá trình tự động hóa sản xuất.

Khoa học công nghệ phát triển với những phát minh mới, công nghệ mới đã tạo ra các sản phẩm mới, những vật liệu thay thế mới, các dịch vụ mới, thậm chí cả những ngành kinh doanh mới. Điều này đã làm cho các sản phẩm và công nghệ cũ trở nên lỗi thời và lạc hậu. Nó có thể làm cho một doanh nghiệp đang thành công trong kinh doanh trở nên khó khăn thậm chí phá sản nếu không có sự đổi mới trong doanh nghiệp để thích nghi với yếu tố mới về khoa học và công nghệ. Những tiến bộ trong ngành tin học và viễn thông đã đẩy các doanh nghiệp kinh doanh bưu điện và điện thoại truyền thống vào chân tường khi mà các ứng dụng kết hợp giữa công nghệ thông tin, mạng Internet và các công nghệ viễn thông ứng dụng. Bạn sẽ làm gì khi bạn điều hành công ty kinh doanh trong ngành điện thoại và bưu chính truyền thống?

- **Nhóm yếu tố về chính trị và luật pháp:** Hệ thống luật pháp, luật bảo vệ môi trường, luật thuế, các trường hợp được quan tâm đặc biệt, các điều khoản về thương mại quốc tế, các điều khoản về đầu tư và các công ty nước ngoài, luật lao động và tiền lương, sự ổn định của chính phủ.

Sự biến động của môi trường chính trị của từng quốc gia, nhóm các quốc gia và trên thế giới. Điều này sẽ làm thay đổi nhiều mối quan hệ chính trị, ngoại giao giữa các quốc gia. Sự trỗi dậy của Trung Quốc đã phần nào đó thay đổi cán cân quyền lực thế giới, các vấn đề tranh chấp lãnh thổ cũng đã làm thay đổi các mối quan hệ của các quốc gia

trong khu vực và thế giới. Phong trào dân chủ ở một số nước Bắc Phi, Trung Đông, các căng thẳng chính trị về vũ khí hạt nhân ở một số Quốc gia... Nó có thể là các biến động tốt hoặc biến động không tốt dẫn tới các khủng hoảng chính trị

hoặc chiến tranh. Các biến động này sẽ tác động tới nhiều mặt của thế giới trong đó có các hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp.

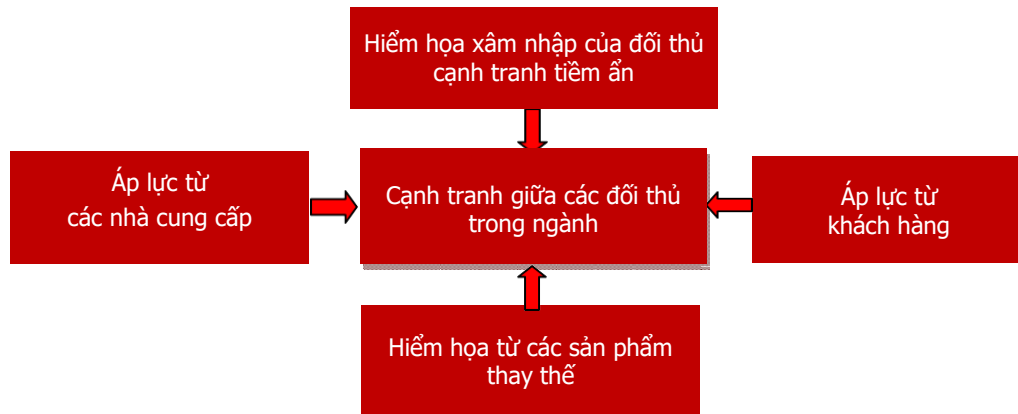
- **Nhóm yếu tố về văn hóa và xã hội:** Những thay đổi về phong cách sống, ước vọng về nghề nghiệp, thói quen tiêu dùng, tốc độ tăng trưởng dân số, tỷ lệ sinh, tôn giáo, truyền thống, niềm tin và ước vọng về cuộc sống, di dân...

Cùng với thời gian dân số thế giới ngày càng tăng lên, nhưng cấu trúc dân số lại thay đổi và khác nhau ở các khu vực và quốc gia khác nhau trên thế giới. Cùng với sự phát triển, các thói quen, văn hóa, phong tục truyền thống cũng bị ảnh hưởng và thay đổi theo. Bên cạnh đó, các nhu cầu về sản phẩm và dịch vụ cũng ngày càng thay đổi và thay đổi ngày càng nhanh. Doanh nghiệp sẽ không thể tiêu thụ được các sản phẩm mà chỉ trước đó vài tháng đang được người tiêu dùng ưa chuộng, vì lý do là có sản mới thay thế, hoặc đơn thuần là người tiêu dùng thay đổi sở thích và nhu cầu tiêu dùng của họ.

- **Sự biến đổi về khí hậu của các quốc gia và khu vực, sự nóng lên của trái đất, ô nhiễm môi trường, các nguyên vật liệu có nguồn gốc tự nhiên ngày càng cạn kiệt.** Thiên tai, bão lụt, động đất ngày càng xuất hiện nhiều hơn và khốc liệt hơn. Sóng thần và động đất tại Nhật Bản đã ảnh hưởng rất lớn tới hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp đang hoạt động tại đây. Để có thể tránh được điều tương tự trong tương lai buộc họ phải nghĩ tới những yếu tố mới, phải tiến hành các đổi mới để có thể tránh được các tai họa đó.

Tất cả các yếu tố đã nêu trên đã, đang và sẽ luôn thay đổi theo thời gian với tốc độ thay đổi ngày càng nhanh hơn. Các thay đổi đó đã tạo ra một thế giới luôn chuyển động. Nó làm cho vòng đời sản phẩm và vòng đời công nghệ ngày càng ngắn lại, đồng nghĩa với cạnh tranh trong kinh doanh ngày càng gay gắt.

Thứ hai là các yếu tố của môi trường ngành. Theo M. E Porter, môi trường ngành kinh doanh bị ảnh hưởng và chịu áp lực của năm yếu tố cơ bản là: Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành, hiểm họa xâm nhập của các đối thủ tiềm ẩn, hiểm họa của các sản phẩm thay thế, áp lực từ các nhà cung cấp, áp lực từ khách hàng. Sự thay đổi của năm áp lực này sẽ tạo ra cơ hội và thách thức cho các doanh nghiệp trong ngành đó. Ngoài ra nó cũng quyết định sự thay đổi độ hấp dẫn của ngành kinh doanh. Mô hình 1.1 dưới đây thể hiện năm áp lực này.



Hình 1.1: Mô hình năm áp lực cạnh tranh

Nguồn: M. E Porter Business review, March/April 1979.

- **Áp lực thứ hai:** Là hiểm họa xâm nhập của các đối thủ tiềm ẩn, là ý định xâm nhập ngành kinh doanh của các doanh nghiệp hiện chưa kinh doanh trong ngành nhưng đã có đủ điều kiện và có kế hoạch tham gia kinh doanh trong ngành. Nếu ngành kinh doanh hấp dẫn thì hiểm họa xâm nhập sẽ cao, nhưng khi các đối thủ đã xâm nhập thì độ hấp dẫn cũng giảm đi.
- **Áp lực thứ ba:** Là hiểm họa từ các sản phẩm thay thế. Sản phẩm thay thế là các sản phẩm có các tính năng tác dụng tương đương các sản phẩm hiện có trên thị trường, nhưng nó có nhiều đặc điểm mới nổi bật hơn, hấp dẫn khách hàng hơn so với sản phẩm hiện có. Như vậy nó sẽ thu hút khách hàng mua sản phẩm này thay vì mua các sản phẩm hiện có trên thị trường.
Khi xuất hiện các sản phẩm thay thế nếu công ty không tiến hành đổi mới sẽ rơi vào tình trạng không tiêu thụ được các sản phẩm của mình. Do vậy công ty buộc phải đổi mới nếu muốn tồn tại và phát triển. Có thể lấy các ví dụ về sản phẩm thay thế như: chiếu trúc thay thế cho chiếu cói, vì chiếu trúc cùng thỏa mãn nhu cầu nằm nhưng nó bền hơn, không bị mốc, dễ lau chùi làm vệ sinh khi gặp nước, nằm mát hơn, thời trang hơn. Hoặc máy điều hòa nhiệt độ thay thế cho quạt máy và các lò sưởi; Internet, Email, chat, thay thế cho gửi thư qua bưu điện và gọi điện thoại...
- **Áp lực thứ tư:** Là áp lực từ các nhà cung cấp qua việc đòi tăng giá, đòi giảm các dịch vụ bán hàng, đòi giảm thời gian bảo hành, đòi thay đổi chế độ thanh toán... Các áp lực này sẽ làm cho sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp gặp khó khăn, làm tăng chi phí đầu vào và cuối cùng là làm giảm khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.
- **Áp lực thứ năm:** Áp lực từ khách hàng. Khách hàng đặt áp lực lên doanh nghiệp bằng cách đòi giảm giá bán, đòi các chế độ khuyến mại, tăng thời gian bảo hành, yêu cầu được trả chậm và các ưu đãi khác. Do các áp lực từ khách hàng nên doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn trong tiêu thụ sản phẩm, chi phí cho tiêu thụ sản phẩm tăng thêm kết hợp doanh thu suy giảm có thể gây ra tình trạng thua lỗ. Thông thường khi áp lực khách hàng cao, ngành kinh doanh kém hấp dẫn, các doanh nghiệp hoặc tìm cách đổi mới sản phẩm thị trường hoặc cắt giảm sản xuất kinh doanh và tìm cách thu hồi vốn.

1.2.2. Môi trường bên trong

Môi trường bên trong doanh nghiệp được xem như là tất cả các yếu tố bên trong doanh nghiệp và được kiểm soát bởi doanh nghiệp. Việc phân tích các yếu tố môi trường bên trong doanh nghiệp sẽ giúp cho các nhà quản lý thấy được các điểm yếu, điểm mạnh của doanh nghiệp, trên cơ sở đó sẽ ra các quyết định chiến lược, trong đó có các quyết định về đổi mới doanh nghiệp. Hơn nữa, bản thân các quyết định chiến lược như: xác định lại các chức năng nhiệm vụ, xây dựng lại các mục tiêu và lựa chọn

các chiến lược mới cũng là một phần quan trọng của đổi mới doanh nghiệp. Các đổi mới này được gọi là các đổi mới trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Theo Garry D. Smith, Danny R. Arnold, Bobby G. Bizzell (*Chiến lược và sách lược kinh doanh. NXB thống kê 2003*), môi trường bên trong bao gồm các nguồn lực và các hoạt động chức năng cơ bản của doanh nghiệp. Việc có nguồn lực dồi dào hay thiếu hụt cũng như việc tiến hành các hoạt động kinh doanh hiệu quả hay không sẽ tạo ra cho doanh nghiệp các điểm mạnh hay điểm yếu so với các đối thủ cạnh tranh, cũng như là tạo ra các tiềm năng cho việc thực hiện các đổi mới trong doanh nghiệp.

Các nguồn lực của doanh nghiệp bao gồm nhân lực và vật lực. Nhân lực là các nhà quản lý và người lao động. Vật lực bao gồm tài sản, vốn, nhà xưởng, công nghệ... Ngoài ra còn các nguồn lực vô hình như: thương hiệu, uy tín, các chi phí đầu tư để phát triển các mối quan hệ và khả năng thực hiện các đổi mới.

Các hoạt động của doanh nghiệp bao gồm các hoạt động về quản trị chiến lược, marketing, các hoạt động quản trị tài chính, các hoạt động quản trị nhân sự, quản trị sản xuất, hoạt động kế toán, hoạt động hậu cần, hoạt động quản lý chung và các hoạt động khác. Tập hợp các hoạt động này trong việc sử dụng có hiệu quả hay không các nguồn lực của doanh nghiệp sẽ tạo ra các khả năng cạnh tranh và các lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Việc phân tích các điểm mạnh hay yếu của các yếu tố bên trong được thực hiện thông qua việc đóng góp của các yếu tố đó qua chuỗi giá trị của doanh nghiệp.

1.3. Cấu trúc thị trường

Khi doanh nghiệp kinh doanh trong một ngành cụ thể nào đó, doanh nghiệp thường gặp phải các áp lực cạnh tranh từ các đối thủ của mình. Việc tìm hiểu và phân tích đối thủ cạnh tranh là một trong những nhiệm vụ quan trọng của các nhà quản lý. Nó sẽ giúp các nhà quản lý hiểu rõ về đối thủ của mình và hiểu rõ về tính chất của cạnh tranh, từ đó họ có thể có các quyết định đúng đắn và chiến lược cũng như các quyết định về đổi mới để giành thắng lợi trong cạnh tranh.

Trên thực tế, tùy theo ngành kinh doanh khác nhau, tùy theo thời gian khác nhau cũng như tùy theo từng chế độ khác nhau của chính phủ mà tính chất cạnh tranh sẽ khác nhau ở các thị trường khác nhau. Các nhà khoa học đã chia cấu trúc thị trường làm ba loại: Cấu trúc thị trường độc quyền, cấu trúc thị trường độc quyền nhóm và cấu trúc thị trường cạnh tranh toàn hảo.

1.3.1. Thị trường cấu trúc độc quyền

Thị trường cấu trúc độc quyền là thị trường mà ở đó chỉ có một công ty duy nhất thực hiện việc phân phối và kinh doanh các sản phẩm và dịch vụ cụ thể nào đó. Ở thị trường này hầu như không có hiểm họa của sản phẩm thay thế và cũng không có một đối thủ nào có thể xâm nhập thị trường. Trong thị trường độc quyền sẽ không có cạnh tranh, công ty kinh doanh trên thị trường độc quyền sẽ có nhiều lợi thế và lợi

nhuận vì họ tự quyết định về giá và số lượng cũng như chất lượng sản phẩm sao cho có nhiều lợi nhuận nhất. Trong tình huống này, khách hàng và nền kinh tế nói chung sẽ chịu thiệt thòi.

Doanh nghiệp kinh doanh độc quyền cũng không cần quan tâm nhiều đến đổi mới, trừ khi thị trường đã bão hòa hoặc khách hàng không có nhu cầu về loại sản phẩm này nữa. Ví dụ trong nền kinh tế kế hoạch, một số lĩnh vực kinh doanh nhà nước chỉ định một công ty độc quyền sản xuất và phân phối sản phẩm đó. Do đó, công ty tự do tăng hay giảm giá để áp đặt khách hàng nhằm có lợi cho mình. Vì không có cạnh tranh, nên công ty không cần đổi mới cải tiến để tăng khả năng cạnh tranh cho sản phẩm. Và như vậy khách hàng luôn phải trả giá cao cho những sản phẩm và dịch vụ kém chất lượng.

Ở Việt Nam vào những năm tám mươi của thế kỷ hai mươi, dịch vụ cung cấp điện thoại là độc quyền của công ty nhà nước nên khách hàng sử dụng dịch vụ này luôn phải trả cước dịch vụ ngày càng tăng cao với chất lượng dịch vụ thấp vì họ không có lựa chọn nào khác.

1.3.2. Thị trường cấu trúc độc quyền nhóm

Ở thị trường này, một nhóm các doanh nghiệp (từ 3 đến 7 doanh nghiệp) chia nhóm phân phối các sản phẩm và dịch vụ. Trong thị trường, các công ty thường là lớn và cạnh tranh với nhau, nhưng cạnh tranh giữa các công ty này cũng ảnh hưởng tới nhau và ảnh hưởng tới thị trường. Các quyết định về giá hoặc các đấu pháp cạnh tranh của một công ty thường làm ảnh hưởng ngay tới thị trường và tới các công ty còn lại.

Kinh doanh trong thị trường này, công ty vừa phải cạnh tranh vừa phải nghe ngóng các phản ứng của các công ty khác và thị trường. Do vậy, để nâng cao khả năng cạnh tranh trong thị trường cấu trúc nhóm độc quyền thì việc thực hiện đổi mới cũng là một trong những giải pháp hữu hiệu.

1.3.3. Thị trường cấu trúc cạnh tranh hoàn hảo

Trong thị trường có cấu trúc cạnh tranh hoàn hảo, có rất nhiều doanh nghiệp có quy mô nhỏ và vừa cạnh tranh với nhau, sự thay đổi đấu pháp cạnh tranh hay chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp thường không ảnh hưởng nhiều tới thị trường.

Thường kinh doanh trong thị trường có cấu trúc cạnh tranh hoàn hảo là rất gay gắt, vì có rất nhiều đối thủ cạnh tranh và các đấu pháp cạnh tranh cũng rất đa dạng. Do vậy, việc tiến hành các đổi mới với những doanh nghiệp kinh doanh trong thị trường cấu trúc cạnh tranh toàn hảo là quan trọng và cần thiết.

Ở Việt Nam, hiện kinh doanh trong các lĩnh vực như bia nước giải khát, bánh kẹo, may mặc, khách sạn du lịch... là các thị trường có cấu trúc cạnh tranh hoàn hảo. Kinh doanh trong thị trường này thường có chi phí tiêu thụ sản phẩm cao nếu sản phẩm và dịch vụ không có gì khác biệt so với các sản phẩm trên thị trường. Nhưng nếu doanh nghiệp có các điểm khác biệt về sản phẩm và dịch vụ so với các sản phẩm và dịch vụ của đối thủ cạnh tranh thì doanh nghiệp có thể dễ dàng tiêu thụ được sản phẩm của mình.

1.4. Các chiến lược cạnh tranh

1.4.1. Lợi thế cạnh tranh

Khái niệm về lợi thế cạnh tranh, được M. E Porter sử dụng để phục vụ cho việc đưa ra các quyết định về chiến lược cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh được chia ra làm ba mức độ chính: Lợi thế cạnh tranh quốc gia, lợi thế cạnh tranh ngành, lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Trên thực tế, ba cấp này có mối quan hệ và ảnh hưởng lẫn nhau nhưng trong mục này, chúng ta chỉ quan tâm đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Lợi thế cạnh tranh là khả năng mà doanh nghiệp có thể tạo ra giá trị của sản phẩm và dịch vụ cao hơn cho khách hàng so với sản phẩm/tương đương của đối thủ cạnh tranh. Theo Porter thì có hai loại lợi thế cạnh tranh cơ bản mà các doanh nghiệp thường sử dụng để xây dựng các chiến lược cạnh tranh.

- Lợi thế về tạo sự khác biệt là khả năng mà doanh nghiệp có thể thực hiện việc đổi mới cải tiến sản phẩm để luôn tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mới với các tính năng tác dụng, chất lượng tốt hơn so với các sản phẩm và dịch vụ hiện có trên thị trường.
- Lợi thế cạnh tranh chi phí thấp là khả năng mà doanh nghiệp có thể tạo ra các sản phẩm và dịch vụ tương đương các sản phẩm dịch vụ của các đối thủ trong ngành nhưng có chi phí sản xuất và giá thành thấp hơn.

Ngoài việc có được lợi thế cạnh tranh doanh nghiệp còn cần phải duy trì và tạo sự bền vững của lợi thế này, vì lợi thế sẽ mất đi khi các đối thủ cạnh tranh có được nó. Mà các đối thủ cạnh tranh luôn tìm mọi cách để nâng cao lợi thế và năng lực cạnh tranh của mình. Dựa vào lợi thế cạnh tranh, Porter đưa ra ma trận các chiến lược cạnh tranh, từ đó giúp các doanh nghiệp có thể định hướng được việc lựa chọn chiến lược cạnh tranh phù hợp cho mình.

1.4.2. Mô hình chiến lược cạnh tranh

LỢI THẾ CẠNH TRANH		
Thị trường	Chi phí thấp	Tạo sự khác biệt
	Chiến lược cạnh tranh giá thấp	Chiến lược cạnh tranh khác biệt sản phẩm
Thị trường	3A. Tập trung giá thấp	3B. Tập trung khác biệt

Hình 1.2: Các loại hình chiến lược cạnh tranh cơ bản

Nguồn: M. E Porter, *competitive advantages*, 1985

1.4.3. Các chiến lược cạnh tranh

1.4.3.1. Chiến lược cạnh tranh bằng giá thấp

Theo đuổi chiến lược này, công ty giới thiệu ra thị trường các sản phẩm và dịch vụ tương đương với các sản phẩm dịch vụ của đối thủ cạnh tranh, thỏa mãn cùng nhu cầu khách hàng nhưng công ty bán với giá thấp hơn giá bán của các đối thủ cạnh tranh khác. Bằng cách này, công ty đã mang lại ích lợi nhiều hơn cho khách hàng so với các đối thủ cạnh tranh, do vậy sẽ thu hút được khách hàng và có lợi nhuận. Điều quan trọng là công ty phải luôn duy trì được lợi thế cạnh tranh.

1.4.3.2. Chiến lược cạnh tranh bằng sự khác biệt sản phẩm

Theo đuổi chiến lược này, công ty luôn thực hiện việc đổi mới và cải tiến các sản phẩm hiện có trên thị trường để tạo ra các sản phẩm mới có chất lượng cao hơn, nhiều đặc tính mới hơn, kiểu dáng đẹp hơn... Bằng cách đó sản phẩm của công ty sẽ thu hút được khách hàng và tăng khả năng cạnh tranh của sản phẩm. Trong trường hợp này vì sản phẩm hấp dẫn hơn và cần có các chi phí để tạo ra cái mới nên công ty thường bán với giá cao hơn các sản phẩm hiện có trên thị trường. Các công ty với thương hiệu như Sony, Mercedes, Singapore Airlines... là các công ty theo đuổi chiến lược này.

1.4.3.3. Chiến lược cạnh tranh tập trung giá thấp

Theo đuổi chiến lược này, công ty chọn cho mình một hoặc một vài mắt xích thị trường nhỏ mà ở đó công ty có được lợi thế cạnh tranh về chi phí thấp. Trên thị trường này, công ty có lợi thế cạnh tranh hơn hẳn các công ty khác về chi phí thấp, nhưng nếu chuyển sang thị trường khác thì công ty sẽ mất đi lợi thế cạnh tranh đó. Thường chiến lược này được sử dụng cho các công ty nhỏ và vừa, có được các lợi thế cạnh tranh chi phí tại một thị trường cụ thể. Chẳng hạn như gần nguồn vật liệu, vị trí địa lý thuận lợi, giá lao động rẻ... Nhưng nếu công ty mang sản phẩm sang kinh doanh ở thị trường khác thì sẽ mất đi lợi thế cạnh tranh đó.

1.4.3.4. Chiến lược cạnh tranh tập trung khác biệt sản phẩm

Theo đuổi chiến lược này, công ty chọn cho mình một hoặc một vài mắt xích thị trường mà ở đó công ty có lợi thế cạnh tranh về sự khác biệt. Trong thị trường này, công ty có khả năng đổi mới cải tiến sản phẩm để tạo ra các sự khác biệt. Hơn nữa, các sự khác biệt này thỏa mãn được nhu cầu của thị trường mà công ty đã lựa chọn. Nếu chuyển sang một thị trường khác thì công ty sẽ mất đi lợi thế cạnh tranh này. Nó có thể không tạo ra được sự khác biệt thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Các công ty nhỏ và vừa thường hay theo đuổi chiến lược này. Việc chiến lược có thành công hay không tùy thuộc rất nhiều vào việc có lựa chọn đúng thị trường mà ở đó họ có được lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ khác.

Trên đây là nội dung cơ bản các chiến lược cạnh tranh của M. E Porter. Mặc dù còn một số ý kiến khác nhau về các chiến lược này, nhưng cho đến nay các chiến lược này vẫn được nhiều công ty tham khảo và ứng dụng.

1.4.4. Đổi mới và chiến lược cạnh tranh

Như chúng ta đã biết, để có được các lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ trong ngành, các công ty phải biết tạo ra các lợi thế đó và luôn duy trì các lợi thế đó. Do vậy, đổi mới sản xuất kinh doanh là một trong những giải pháp hữu hiệu nhất để giúp cho doanh nghiệp có được lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ của mình. Ví dụ, khi doanh nghiệp đeo đuổi chiến lược khác biệt sản phẩm thì đổi mới và sáng tạo là một trong những nội dung cơ bản để tạo nên sự thành công của chiến lược này.

Để có được các sản phẩm mới, doanh nghiệp cần phải có chiến lược đổi mới dài hạn sao cho khi các sản phẩm và dịch vụ của mình đã bị các đối thủ cạnh tranh sao chép thì doanh nghiệp lại có ngay các sản phẩm khác mới hơn và hấp dẫn khách hàng hơn. Việc đổi mới trong doanh nghiệp, tùy theo từng doanh nghiệp và lĩnh vực kinh doanh có thể được tiến hành ở nhiều hoạt động khác nhau, nhiều nội dung khác nhau. Nó có thể là thay đổi hình thái quản lý, đổi mới công nghệ, đổi mới các hoạt động marketing, đổi mới quá trình sản xuất, đổi mới nhân sự... sao cho doanh nghiệp thông qua đổi mới có thể đạt được mục tiêu của mình.

Để có thể đạt được hiệu quả của đổi mới, doanh nghiệp cần thực hiện quản lý đổi mới, thông qua chiến lược đổi mới. Chiến lược đổi mới của doanh nghiệp thường gắn liền với mục tiêu và chiến lược kinh doanh cũng như chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp. Các nội dung này sẽ được đề cập nhiều hơn ở những chương sau.

1.5. Chiến lược kinh doanh và chiến lược đổi mới

1.5.1. Khái niệm cơ bản về chiến lược kinh doanh

Trong quản trị điều hành doanh nghiệp, để có thể thành công trong kinh doanh, các nhà quản lý cần thực hiện rất nhiều nhiệm vụ khác nhau: Tiến hành sản xuất để tạo ra các sản phẩm và dịch vụ cung cấp cho thị trường, thực hiện các hoạt động marketing để phân phối các sản phẩm và dịch vụ, thực hiện các hoạt động hậu cần để có thể cung cấp đầy đủ các yếu tố đầu vào cho sản xuất và kinh doanh, thực hiện các hoạt động về tài chính kế toán, các hoạt động về quản trị nhân sự...

Nhưng tất cả các hoạt động này sẽ không thể mang lại hiệu quả nếu chúng không được phối hợp với nhau theo một định hướng chung nhằm đạt được các nhiệm vụ và các mục tiêu trước mắt và lâu dài. Định hướng đó là gì? Nhiệm vụ đó là gì? Doanh nghiệp cần phải đạt được các mục tiêu nào? Làm cách nào để đạt các mục tiêu đó. Nhiệm vụ của quản trị chiến lược là để trả lời các câu hỏi đó. Có nhiều khái niệm khác

nhau về quản trị chiến lược cũng như có nhiều trường phái quản trị chiến lược khác nhau. Trong tài liệu này, chúng ta sử dụng khái niệm của Garry D. Smith, Danny R. Arnold và Bobby G. Bizzell trong cuốn “Chiến lược và sách lược kinh doanh”.

Quản trị chiến lược là một quá trình nghiên cứu môi trường kinh doanh hiện tại và tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức; đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như tương lai.

1.5.2. Chiến lược đổi mới

Như đã đề cập đến trong các ở mục trên, việc thực hiện đổi mới trong doanh nghiệp nhằm giúp cho doanh nghiệp chủ động tạo ra các lợi thế cạnh tranh của mình, hơn nữa việc đổi mới còn làm cho doanh nghiệp phù hợp với các biến động của môi trường kinh doanh và có thể tranh thủ được các cơ hội và né tránh được các hiểm họa.

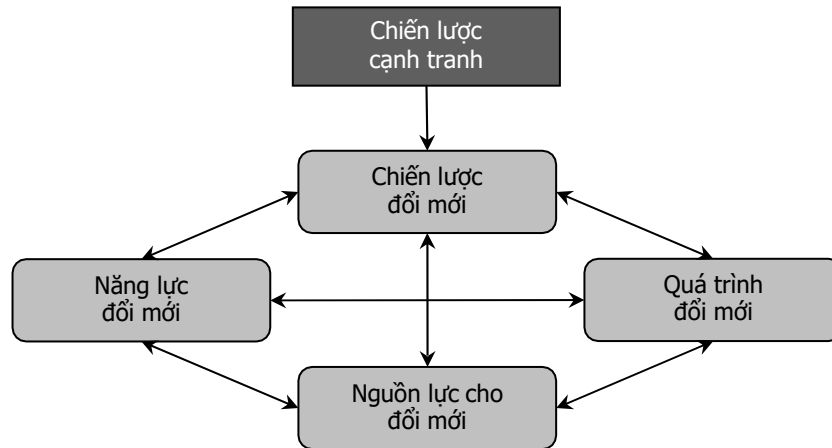
Quá trình đổi mới trong doanh nghiệp thực chất là đưa doanh nghiệp hoặc một số bộ phận của doanh nghiệp từ trạng thái hiện tại sang trạng thái mới. Do vậy, nó sẽ làm cho doanh nghiệp đang từ trạng thái ổn định chuyển sang trạng thái mất ổn định để tiến tới trạng thái mới tốt hơn, hiệu quả hơn. Ngoài ra, quá trình đổi mới còn đòi hỏi doanh nghiệp phải bỏ ra nhiều nguồn lực cả vật chất và con người để thực hiện nó. Đổi mới bên cạnh việc mang lại cho doanh nghiệp các thành công, nó còn có các hiểm họa và rủi ro của quá trình đổi mới. Để giảm thiểu các rủi ro và đạt sự thành công trong đổi mới, các nhà quản lý cần có một chiến lược đổi mới thích hợp.

Chiến lược đổi mới đề cập tới việc: Mục tiêu đổi mới là gì? Doanh nghiệp sẽ đổi mới cái gì? Đổi mới như thế nào? Khi nào thì bắt đầu? Khi nào thì kết thúc? Nguồn lực cho đổi mới là bao nhiêu và lấy từ đâu? ...

Chiến lược đổi mới, thông thường là một phần của chiến lược kinh doanh và chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp, đôi khi nó hòa trộn vào chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, đôi khi nó được xây dựng thành một chiến lược riêng để phục vụ cho chiến lược và mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Việc thực hiện chiến lược đổi mới riêng hay hòa trộn trong chiến lược kinh doanh tùy thuộc vào quy mô của doanh nghiệp, tùy thuộc vào cấp quản lý, nội dung, quy mô và tốc độ đổi mới theo từng yêu cầu cụ thể. Ví dụ như để đạt được mục tiêu tăng trưởng, doanh nghiệp sử dụng chiến lược tăng trưởng tập trung bằng cách phát triển và đổi mới sản phẩm thì việc đổi mới được tập trung chủ yếu vào nghiên cứu thiết kế để đưa ra các sản phẩm mới nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Còn khi doanh nghiệp thực hiện chiến lược sát nhập với doanh nghiệp khác để tăng khả năng cạnh tranh và sức mạnh về nguồn lực thì việc đổi mới lại được thực hiện ở rất nhiều nội dung, trong đó tập trung nhiều vào đổi mới cơ cấu tổ chức, cơ cấu lao động, chức năng nhiệm vụ mới...

Là một chiến lược bộ phận trong chiến lược cạnh tranh tổng thể của doanh nghiệp nhưng việc hoạch định và triển khai chiến lược đổi mới là một thách thức thực sự bởi môi trường bất định và đầy rủi ro của quá trình đổi mới. Trong điều kiện không chắc chắn về công nghệ và thị trường thì việc ứng dụng các công cụ chiến lược truyền thống có thể dẫn đến những định hướng sai lệch, thậm chí là nguy hiểm. Hình 1.3 minh họa giản lược các yếu tố quan trọng và có mối quan hệ tương tác với nhau trong chiến lược đổi mới.



Hình 1.3: Các yếu tố của chiến lược đổi mới

- **Chiến lược đổi mới:** Bản thân chiến lược đổi mới cần phải có mục tiêu phù hợp và vừa vặn với loại hình chiến lược cạnh tranh chung của doanh nghiệp, thích hợp với nỗ lực đổi mới và bối cảnh hoạt động sản xuất, kinh doanh của đơn vị đó. Các mục tiêu chiến lược đổi mới cần được xác định cả khía cạnh công nghệ và thị trường sao cho có thể tạo nên và góp phần đem lại giá trị lớn nhất cho doanh nghiệp.
- **Nguồn lực cho đổi mới:** Bao gồm các tài sản và nguồn lực về tài chính, nhân sự, marketing, cơ sở vật chất kỹ thuật, bằng sáng chế, thương hiệu, mạng lưới đối tác... Đó là những nguồn lực cần thiết thuộc quyền sở hữu của doanh nghiệp hoặc doanh nghiệp có thể dễ dàng tiếp cận để triển khai chiến lược đổi mới.
- **Quá trình đổi mới:** Quản trị quá trình đổi mới một cách hệ thống và nhất quán với nguồn lực và năng lực đổi mới hiện có của doanh nghiệp, từ việc nảy sinh ý tưởng, đến việc sàng lọc và đánh giá, thực hiện và thương mại hoá đổi mới.
- **Năng lực đổi mới:** Năng lực của doanh nghiệp trong việc tìm kiếm và lựa chọn cơ hội đổi mới, trong việc tổ chức và phối hợp các nguồn lực xuyên suốt quá trình đổi mới, trong việc bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ cũng như phân bổ ngân sách hợp lý, cũng như trong việc tổ chức thử nghiệm và chia sẻ tri thức, tạo môi trường văn hoá học hỏi và đổi mới liên tục trong doanh nghiệp.

Công tác hoạch định và thực thi tốt chiến lược đổi mới sẽ giúp định hướng tập trung các nguồn lực, năng lực và quá trình đổi mới nêu trên một cách hiệu quả nhất, tạo nên sản phẩm và dịch vụ mới có sức hấp dẫn với khách hàng, góp phần đạt được mục tiêu chiến lược cạnh tranh chung của doanh nghiệp.

TÓM LƯỢC CUỐI CHƯƠNG

Ngày nay, các doanh nghiệp tiến hành kinh doanh trong môi trường cạnh tranh khốc liệt, cùng với sự phát triển của nền kinh tế tri thức, đổi mới sáng tạo là một trong những nội dung quan trọng để nâng cao khả năng cạnh tranh, sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Đổi mới trong doanh nghiệp là việc chủ động thay thế các yếu tố hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp để giúp cho doanh nghiệp có thể tiến hành sản xuất kinh doanh tốt hơn, hiệu quả hơn nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra. Doanh nghiệp phải luôn tiến hành đổi mới vì sự biến động ngày càng nhanh và nhiều của môi trường kinh doanh. Đó là các biến động của các yếu tố trong môi trường kinh doanh bên ngoài và bên trong doanh nghiệp, các yếu tố này tạo nên các cơ hội, thách thức và buộc doanh nghiệp phải đổi mới để ứng phó.

Doanh nghiệp kinh doanh trong các môi trường có cấu trúc cạnh tranh khác nhau, sẽ có các ảnh hưởng khác nhau. Có ba cấu trúc cạnh tranh thị trường cơ bản là: Cấu trúc độc quyền, cấu trúc độc quyền nhóm và cấu trúc cạnh tranh toàn hảo. Khi tiến hành đổi mới, quá trình đổi mới có nhiều tác động tới doanh nghiệp, do vậy doanh nghiệp cần chủ động kiểm soát các tác động này.

Việc đổi mới của doanh nghiệp luôn gắn liền với các chiến lược cạnh tranh và các chiến lược kinh doanh. Các chiến lược cạnh tranh dựa vào lợi thế cạnh tranh của Porter là các chiến lược được phổ biến rộng rãi. Nó thường được sử dụng ở các đơn vị kinh doanh. Các đổi mới trong doanh nghiệp cần được thực hiện để tạo ra lợi thế cạnh tranh khi doanh nghiệp lựa chọn một chiến lược cạnh tranh nào đó.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Đổi mới là gì?
2. Đổi mới trong doanh nghiệp là gì?
3. So sánh đổi mới và đổi mới trong doanh nghiệp?
4. Nêu các nguyên nhân chủ yếu làm cho doanh nghiệp phải đổi mới?
5. Nêu các yếu tố môi trường vĩ mô có tác động tới doanh nghiệp?
6. Nêu các yếu tố môi trường ngành có tác động tới doanh nghiệp?
7. Yếu tố kinh tế có ảnh hưởng tới doanh nghiệp như thế nào?
8. Yếu tố khoa học và công nghệ có tác động tới doanh nghiệp như thế nào?
9. Các đối thủ cạnh tranh ảnh hưởng thế nào đến quyết định đổi mới của doanh nghiệp?
10. Khi doanh nghiệp tiến hành đổi mới, doanh nghiệp chịu những ảnh hưởng gì?
11. Việc chỉ ra các ảnh hưởng của đổi mới tới doanh nghiệp giúp ích gì cho các nhà quản lý?
12. Cấu trúc thị trường độc quyền là gì?
13. Cấu trúc thị trường độc quyền nhóm là gì?
14. Cấu trúc thị trường cạnh tranh hoàn hảo là gì?
15. Nêu sự ảnh hưởng của cấu trúc thị trường đến cạnh tranh và đổi mới của doanh nghiệp?
16. Lợi thế cạnh tranh chi phí thấp là gì?
17. Lợi thế cạnh tranh tạo sự khác biệt là gì?
18. Nêu các yếu tố ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh chi phí thấp?
19. Nêu các yếu tố ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh khác biệt?
20. Nêu các chiến lược cạnh tranh cơ bản của M. Porter?
21. Vì sao đổi mới là một trong các nội dung cơ bản để giúp doanh nghiệp tạo và duy trì lợi thế cạnh tranh?

CHƯƠNG 2: CÁC LOẠI HÌNH CHIẾN LƯỢC ĐỔI MỚI

Đổi mới là một hoạt động cần được quản lý có tổ chức, có hệ thống và có tính hướng mục đích. Nó đòi hỏi doanh nghiệp phải có tư duy chiến lược chặt chẽ và khả năng nhạy bén trong việc tìm kiếm cũng như nắm bắt cơ hội đổi mới. Một chiến lược đổi mới tốt, được thực hiện hiệu quả sẽ giúp các nhà quản lý và nhân viên ở tất cả các cấp xác định mục tiêu, nhận biết phương hướng hành động, góp phần vào sự thành công của chiến lược cạnh tranh tổng thể của doanh nghiệp.

Cùng với sự phong phú và đa dạng của các loại hình đổi mới cũng như tính phức tạp của quản trị chiến lược mà doanh nghiệp có thể theo đuổi các chiến lược đổi mới khác nhau. Tùy thuộc vào mức độ chủ động của doanh nghiệp trong hoạt động đổi mới và sáng tạo, tùy thuộc vào thời gian giới thiệu đổi mới trên thị trường và tùy thuộc vào phong cách quản trị đổi mới, các nhà nghiên cứu đưa ra nhiều loại hình chiến lược đổi mới với những điều kiện ứng dụng cụ thể để lập kế hoạch và triển khai thành công cho đổi mới.

2.1. Phân loại chiến lược đổi mới theo mức độ chủ động

Các tác giả Freeman và Soete* (1997) phân loại chiến lược đổi mới theo mức độ chủ động của doanh nghiệp trong hoạt động đổi mới và tương ứng với những vị trí xác định trên thị trường. Với tiêu thức phân loại này, các tác giả mô tả 6 loại hình chiến lược đổi mới: Chiến lược tấn công, chiến lược phòng thủ, chiến lược bắt chước làm theo, chiến lược phụ thuộc, chiến lược chớp thời cơ và chiến lược truyền thống.

2.1.1. Chiến lược tấn công.

Chiến lược đổi mới tấn công (The Offensive Strategy) thường được áp dụng cho các doanh nghiệp mạnh muốn nâng cao khả năng cạnh tranh để thống lĩnh thị trường. Theo đuổi chiến lược này, các doanh nghiệp thường luôn dẫn đầu và đi trước trong đổi mới để trở thành người đầu tiên tung ra thị trường các sản phẩm và dịch vụ mới. Để đạt được điều này, doanh nghiệp luôn chủ động đầu tư cho đổi mới để xây dựng cho mình đủ năng lực để thực hiện đổi mới. Thường họ cần có tiềm lực tài chính lớn, có đội ngũ thiết kế giỏi và đội ngũ hoạt động marketing nhạy bén. Hơn nữa, họ cần có các ý tưởng mới kèm theo hệ thống công nghệ và máy móc thiết bị linh hoạt. Ví dụ, công ty máy tính Apple luôn chủ động đầu tư vào đổi mới do vậy luôn là công ty đầu tiên giới thiệu ra thị trường các sản phẩm máy tính và truyền thông mới nhất. Điều này đã nâng cao khả năng cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

*The offensive, defensive, imitative, dependent, traditional and opportunistic strategies (The Economics of Industrial Innovation, MIT Press)

Ưu điểm của chiến lược này là luôn tạo được thế chủ động. Do vậy các sản phẩm mới ít bị cạnh tranh, công ty có thể có lợi nhuận rất cao vì bán với giá hót váng. Hơn nữa, công ty còn được kinh doanh ở những giai đoạn tốt nhất của vòng đời sản phẩm. Nhược điểm của chiến lược này là đòi hỏi công ty có nhiều tiềm năng về tài chính và các nguồn lực khác. Hơn nữa, nó còn mang tính rủi ro cao. Tấn công là chiến lược được ứng dụng phổ biến tại các công ty đứng đầu về công nghệ và thị trường như Apple, Sony hay hãng hàng không Singapore.

Ví dụ, để nâng cao khả năng cạnh tranh sản phẩm trong việc tiết kiệm nguyên liệu và tăng thời gian bay trên không, hãng hàng không Boeing của Mỹ đã chủ động đầu tư vào dự án đổi mới nguyên vật liệu làm vỏ máy bay, và họ đã thành công trong việc dùng vật liệu Composit thay cho vật liệu nhôm. Từ loại vật liệu mới này, Boeing đã cho ra đời một loại máy bay siêu nhẹ, tiết kiệm năng lượng và tăng thời gian bay trên không để cạnh tranh với các hãng hàng không khác. Tương tự, sự đổi mới của Henry Ford trong thiết kế và lắp ráp ô tô đã đem lại cho hãng này một thế đứng vững chắc trên thị trường mà không một công ty nào có thể vượt qua trong nhiều năm.

Chiến lược tấn công thường được thể hiện ngay từ thời điểm các công ty mới khởi sự kinh doanh, những người chủ trương khai sinh công nghệ mới hoặc mô hình kinh doanh mới, dám nghĩ dám làm và thách thức công nghệ đã định hình. Các công ty thành đạt trong lĩnh vực công nghệ thông tin và thương mại điện tử như HP, Intel, Apple, eBay, Google, Amazon hay FaceBook đều bắt đầu bằng chiến lược đổi mới này. Mặc dù ở giai đoạn đầu, các doanh nghiệp này còn yếu kém về sản xuất và tài chính, non trẻ kinh nghiệm thương trường nhưng họ thường có một số lợi thế quan trọng để tiến hành đổi mới đột phá như:

- Sự tập trung trọn vẹn;
- Khả năng thu hút nhân tài;
- Không bị chi phối bởi các khách hàng đầy quyền lực;
- Ít quan liêu;
- Không cần đầu tư vào các kỹ năng và tài sản không phù hợp.

2.1.2. Chiến lược phòng thủ

Theo đuổi chiến lược đổi mới phòng thủ (The Defensive Strategy), doanh nghiệp thường không đi trước trong việc tung ra thị trường các sản phẩm và dịch vụ mới mà chờ đợi cho các công ty đi tiên phong giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ mới ra thị trường.

Doanh nghiệp đánh giá xem xét kết quả của các sản phẩm mới, nếu thấy nó thành công thì lúc đó mới tung sản phẩm của mình ra thị trường, các sản phẩm này được rút kinh nghiệm từ các sản phẩm của các công ty tiên phong, sửa chữa các sai sót hoặc bổ xung thêm các đặc tính theo yêu cầu của thị trường. Ví dụ, công ty máy tính IBM đã chờ cho công ty Altair và công ty Apple tung ra thị trường máy tính các nhân PC và

tạo ra thị trường cho PC, sau đó IBM mới tham gia vào thị trường này với các cải tiến về tính năng và mẫu mã của PC. Microsoft là hãng ưa thích chiến lược phòng thủ trong đổi mới. Hệ điều hành Windows của hãng này được phát triển kết hợp từ hệ điều hành MacOS của Apple và giao diện đồ họa người dùng của Xerox; trình duyệt Internet Explorer là sao chép từ Netscape; trò chơi điện tử Xbox là sản phẩm học hỏi từ Nintendo và Sega.

Cũng giống như các doanh nghiệp lựa chọn chiến lược đổi mới tấn công, các doanh nghiệp lựa chọn chiến lược phòng thủ thường là các doanh nghiệp có tiềm năng rất lớn về tài sản và các năng lực khác như khả năng lớn về sản xuất, về hoạt động marketing, sức mạnh và hiệu quả của hệ thống kênh phân phối. Ngoài ra, công ty còn đầu tư mạnh vào hoạt động R&D, do vậy nó có khả năng không chỉ tạo mới mà còn có thể sửa chữa và hoàn thiện hơn các sản phẩm và dịch vụ của các công ty tiên phong.

Ưu điểm của chiến lược này là giảm thiểu được các rủi ro của sản phẩm và dịch vụ mới, nhược điểm của nó là có thể mất cơ hội tốt nhất vì chậm chân và danh tiếng có thể bị ảnh hưởng. Hơn nữa, nó còn thường bị rơi vào thế bị động khi đeo đuổi các sản phẩm mới của các công ty dẫn đầu mà không khai thác hết được nguồn lực và lợi thế cạnh tranh của mình.

Những công ty đi theo chiến lược phòng thủ thường phải đối mặt với những lựa chọn khó khăn sau:

- Từ bỏ những gì đang sở hữu với sự ổn định và dòng tiền mặt trong kinh doanh để đầu tư vào công nghệ mới.
- Không từ bỏ, mà vẫn giữ lại những tài sản đang có, nỗ lực cải thiện chúng tốt hơn hoặc hữu ích hơn cho khách hàng.
- Vẫn duy trì hoạt động kinh doanh hiện tại, bên cạnh đó bắt đầu đầu tư vào công nghệ mới để có chỗ đứng trong tương lai.

Trong số những lựa chọn nêu trên, phương án đầu tiên là khó khăn nhất và hầu như luôn thiếu thực tế. Phương án thứ hai, gắn với công nghệ hiện tại, là sự lựa chọn dễ dàng nhất cho người ra quyết định, bởi nó không mang lại tổn thất nghiêm trọng nào và dễ khả thi vì việc nâng cấp công nghệ hiện tại có thể kéo dài thời gian cạnh tranh thêm nhiều năm nữa. Tuy nhiên, việc gắn chặt với công nghệ lỗi thời có thể khiến cho doanh nghiệp gần như chắc chắn sớm muộn gì cũng sẽ lâm vào tình trạng suy tàn. Phương án thứ ba, vừa duy trì hoạt động kinh doanh hiện tại vừa đồng thời đầu tư vào công nghệ mới, thường mang lại viễn cảnh đầy hứa hẹn. Công ty có thể tiếp tục thực hiện việc kinh doanh và phục vụ khách hàng hiện có, trong khi đã có sự chuẩn bị sẵn về nguồn lực và công nghệ cho những biến động mới trong tương lai để sẵn sàng khai thác thời cơ mới.

ngăn chặn lợi thế của người đi đầu, khi họ mới chỉ là doanh nghiệp trẻ triển vọng và đang có nhiều khó khăn để đạt được lợi thế của người đi tiên phong. Bài học then chốt ở đây là không để cho người tấn công thiết lập được vị trí thống trị. Thay vì tung ra một sản phẩm sao chép, câu trả lời có thể là một sản phẩm với các tính năng nâng cao, tìm cách đi tắt đón đầu hoặc chiếm đoạt lợi thế của người đi đầu. Người Nhật đi tiên phong trong công nghệ chế tạo robot không phải vì trình độ chuyên môn cao hơn. Trên thực tế, phần lớn thiết kế của người Nhật mô phỏng theo sản phẩm của Mỹ, nhưng đã được cải tiến tốt hơn và nhanh hơn nhằm giải tỏa sức ép từ nguy cơ khan hiếm nhân công tại quốc gia có số lượng người cao tuổi nhiều gần nhất thế giới này.

2.1.3. Chiến lược bắt chước

Theo đuổi chiến lược bắt chước (The Imitative Strategy), công ty chờ đợi cho công ty đi tiên phong thành công trong việc giới thiệu ra thị trường sản phẩm và dịch vụ mới, lúc này sản phẩm đã được thị trường chấp nhận và không còn rủi ro nữa, công ty sẽ làm theo các sản phẩm và dịch vụ giống như sản phẩm và dịch vụ của công ty tiên phong. Để giành được lợi thế cạnh tranh, công ty cố gắng tìm mọi cách để giảm chi phí giá thành sao cho thấp hơn để cạnh tranh với người đi tiên phong. Thường công ty dựa vào năng lực sản xuất để tăng năng suất, cố gắng tận dụng lao động rẻ, khai thác nguyên vật liệu đầu vào rẻ để giảm giá thành.

Chiến lược này được thực hiện khi doanh nghiệp không dám đổi mới vì sợ rủi ro nhưng lại không muốn để sản phẩm của mình bị già cỗi đi. Vì vậy nhiều doanh nghiệp tìm cách thay đổi sản phẩm của mình bằng cách bắt chước các sản phẩm mới mà các hãng khác phát hành có hiệu quả. Sự bắt chước có thể mang tính chất đổi mới, bởi vì đây không phải là sự sao chép nguyên xi các sản phẩm khác mà là tập hợp hầu hết các ưu điểm sẵn có trong mỗi sản phẩm cạnh tranh. Do đó sản phẩm bắt chước sẽ hội tụ nhiều ưu điểm của các đối thủ. Tuy nhiên, chiến lược này cần được thực hiện tương đối nhanh chóng bởi lẽ nếu bắt chước chậm quá sẽ có rủi ro về ứ đọng hàng hóa. Muốn thực hiện được chiến lược này cần phải có hai điều kiện: thứ nhất, doanh nghiệp phải có khả năng lớn về marketing; thứ hai, doanh nghiệp phải có sự mềm dẻo cao trong cơ cấu tổ chức và sản xuất.

Hiện nay, nhiều doanh nghiệp phải đối mặt với môi trường kinh doanh hỗn loạn, thay đổi nhanh chóng, không chắc chắn và mức độ cạnh tranh ngày càng tăng, hoặc có thể nói là siêu cạnh tranh. Trong môi trường như vậy thì sự bắt chước nhau, sự đổi mới hoặc thay đổi sở thích của khách hàng có thể rút ngắn thời gian của lợi thế cạnh tranh.

Ví dụ, khi SONY giới thiệu ra thị trường loại máy thu hình mới 3D, một số công ty điện tử khác chờ đợi sự chấp nhận của khách hàng với loại sản phẩm mới này, sau đó bắt chước làm theo và cố gắng giảm chi phí để có thể cạnh tranh về giá.

Ưu điểm của chiến lược này là tiết kiệm được chi phí nghiên cứu, không phải đối mặt với rủi ro của sản phẩm mới. Do vậy có điều kiện để giảm giá thành nâng cao khả năng cạnh tranh. Nhược điểm là không có tính bất ngờ về sản phẩm, cũng như có thể gặp rắc rối về vấn đề bản quyền và luật pháp.

2.1.4. Chiến lược phụ thuộc

Theo đuổi chiến lược phụ thuộc (The Dependent Strategy), doanh nghiệp không tự mình đổi mới mà chấp nhận là một thành viên hay một vệ tinh cho một công ty lớn. Sản phẩm hoặc dịch vụ mới mà công ty hướng tới phụ thuộc vào công ty lớn mà doanh nghiệp phục vụ. Thường nó được phép bắt chước và làm theo sản phẩm của công ty có bản quyền. Bản thân doanh nghiệp theo đuổi chiến lược đổi mới phụ thuộc không có quyền đổi mới sản phẩm và dịch vụ. Nó chỉ đổi mới theo yêu cầu của công ty chính mà nó phục vụ hoặc được sự đồng ý của công ty này.

Ưu điểm của chiến lược này là doanh nghiệp gần như không mất chi phí cho nghiên cứu sản phẩm mới và nghiên cứu thị trường, không chịu rủi ro của sản phẩm mới. Nhược điểm của nó là sự phụ thuộc của công ty vào công ty chính mà nó phục vụ, điều này có thể làm cho doanh nghiệp bị động trong khi thực hiện đổi mới. Doanh nghiệp bị cuốn theo nhịp điệu tăng trưởng của công ty chính, theo sự phát đạt hay suy yếu của họ. Hơn nữa, chiến lược này còn có thể bị hạn chế về doanh thu và lợi nhuận vì khi sản phẩm còn hấp dẫn thì các doanh nghiệp lớn gần như không cho phép các công ty vệ tinh được sản xuất. Các công ty sản xuất phụ tùng và sản phẩm phụ trợ cho xe hơi thường ứng dụng chiến lược này.

Ở Việt Nam, có thể lấy ví dụ về công ty giày Thượng Đình, trong trường hợp mua thương hiệu giày của công ty Adidas của Đức, khi công ty Adidas cho ra đời một loại sản phẩm mới nó cho phép công ty giày Thượng Đình của Việt Nam được phép bắt chước loại sản phẩm này và đổi mới công nghệ sản xuất của mình để tạo ra loại sản phẩm mới đó ở Việt Nam.

2.1.5. Chiến lược truyền thống

Khi theo đuổi chiến lược truyền thống (The Traditional Strategy), nhìn chung doanh nghiệp ít thay đổi sản phẩm mà tập trung vào đổi mới quá trình sản xuất và tiêu thụ sản phẩm để tăng năng suất và hiệu quả kinh doanh nhằm giảm chi phí và giá thành sản phẩm. Thường định hướng đổi mới này được lựa chọn để phục vụ cho cho doanh nghiệp theo đuổi chiến lược cạnh tranh giá thấp. Khi sản phẩm đã đến giai đoạn bão hòa, đang chờ đợi một loại sản phẩm mới xuất hiện, cạnh tranh trong giai đoạn này chủ yếu là cạnh tranh về giá, do vậy các doanh nghiệp cố gắng tìm mọi cách để giảm giá thành. Cũng vì lý do giảm chi phí nên các đổi mới thường chỉ tập trung nâng cao hiệu quả của các hoạt động chức năng mà không mất nhiều chi phí đầu tư cho đổi mới.

Mặc dù tính đổi mới về sản phẩm không cao nhưng tính đổi mới và sáng tạo trong quy trình tác nghiệp hoặc trong quản trị chuỗi cung ứng của chiến lược truyền thống đem lại khá nhiều thành công cho các doanh nghiệp như tập đoàn bán lẻ Wal-Mart của Mỹ, hay chuỗi cửa hàng thời trang Uniqlo của Nhật Bản. Thành công của họ đạt được nhờ vào khả năng cung cấp sản phẩm với giá thấp, và họ đã phát triển khả năng ấy bằng cách giữ cho cơ cấu chi phí của mình luôn thấp hơn chi phí của các đối thủ cạnh tranh.

Có nhiều doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ ứng dụng chiến lược đổi mới truyền thống do đặc tính vô hình và định hướng quy trình của sản phẩm dịch vụ. Đổi mới quy trình cung ứng dịch vụ, tìm ra cách tốt nhất để phục vụ khách hàng với giá cả cạnh tranh nhất là chiến lược đầy ưu thế cho các doanh nghiệp trong lĩnh vực dịch vụ. Hãng hàng không Southwest Airlines (Mỹ) đã trở nên nổi tiếng và có lợi nhuận cao bởi cung cấp giá trị đầy sáng tạo cho khách hàng: bán giá vé thấp, dịch vụ bay cơ bản, lịch bay thường xuyên và bầu không khí vui vẻ. Cát cánh lần đầu tiên vào năm 1971, Southwest Airline tránh cạnh tranh đối đầu với các hãng hàng không lớn bằng việc tập trung vào các tuyến bay ngắn, trên các địa bàn còn quá ít chuyến bay, với giá vé chỉ bằng một nửa so với các đối thủ cùng đường bay. Với dịch vụ bay bình dân, không có khu vực hạng nhất, không có chỗ ngồi ấn định, không có đồ ăn, không trung chuyển hành lý giữa các hãng hàng không... những khoản cắt giảm này giúp Southwest Airlines có thể đưa ra mức giá vé thấp, mà vẫn cung cấp được giá trị cao: đó là lịch khởi hành thường xuyên, đến đúng giờ và phục vụ chu đáo.

2.1.6. Chiến lược chớp thời cơ.

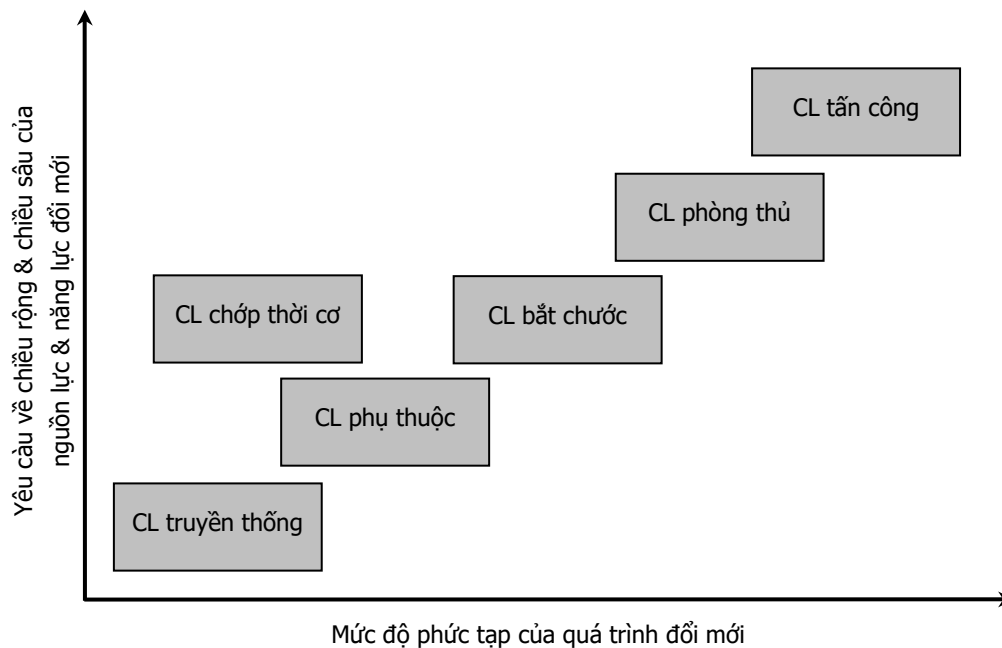
Khi theo đuổi chiến lược chớp thời cơ (The Opportunistic Strategy), công ty cố gắng tìm kiếm cho mình các cơ hội mà ở đó các nhu cầu đặc biệt chưa được thỏa mãn. Thường là doanh nghiệp tìm các phân khúc thị trường nhỏ mà các doanh nghiệp khác chưa nhắm tới, tại phân khúc này doanh nghiệp có khả năng đổi mới để có thể tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mới để thỏa mãn. Thường theo đuổi chiến lược này là các doanh nghiệp nhỏ và vừa, họ theo đuổi chiến lược cạnh tranh khác biệt sản phẩm.

Chọn được thị trường ngách và tạo được sự khác biệt trong phân khúc thị trường này là doanh nghiệp đã tạo cho mình được khả năng cạnh tranh cao. Ví dụ, trong ngành sản xuất xe máy, các hãng như Honda, Yamaha, Suzuki... thường giới thiệu nhiều loại sản phẩm mới để phục vụ đa số các khách hàng khác nhau trên thị trường lớn. Harley Davidson đã chọn ngách thị trường hẹp là tạo ra những chiếc xe phân khối lớn, nam tính và mạnh mẽ nhất. Harley-Davidson không sản xuất ra những chiếc xe gắn máy tốt nhất thế giới. Chắc chắn, Harley không phải là chiếc xe nhanh nhất, hay chiếc xe sạch hay thân thiện với môi trường nhất, cũng không phải là những chiếc xe rẻ nhất. Mà xe Harley nổi bật bởi nó thường là to nhất, hoành tráng nhất và động cơ gầm rú

nhất. Ngoài ra còn có vô số những phụ kiện như áo khoác da, những đôi giày ống gồ ghề đi kèm. Đối với khách hàng, Harley-Davidson không chỉ là một chiếc mô tô thông thường, mà là một sự trải nghiệm, một thái độ, phong cách sống và là một phương tiện để khách hàng thể hiện chính mình: bản chất nam tính, tinh thần yêu nước, và sự đam mê tự do của một con người sẵn sàng vượt qua những khuôn mẫu thông thường. Một khía cạnh độc đáo khác của Harley-Davidson chính là sự hoà đồng giữa bộ máy của công ty và khách hàng. Sự tham gia đầy nhiệt tình của chính những người lãnh đạo và nhân viên của công ty trong các câu lạc bộ của những người đi xe Harley-Davidson (Hell's Angels) giúp duy trì mối quan hệ thân thiện và gần gũi với khách hàng được họ đánh giá cao, giúp hãng này thành công trên một thị trường đặc biệt và có quy mô tương đối nhỏ so với thị trường đại chúng.

Ưu điểm của chiến lược này là sự độc đáo bất ngờ, vì vậy các doanh nghiệp nhỏ và vừa có thể thực hiện được. Nhược điểm là sự khó khăn trong việc tìm kiếm cơ hội và trong nhiều trường hợp dung lượng của thị trường nhỏ sẽ khó khăn trong việc hoàn vốn đầu tư cho R&D.

Vị trí của các loại hình chiến lược đổi mới nêu trên có thể được minh họa theo mức độ chủ động thể hiện ở hình 2.1, trong đó thể hiện mức độ phức tạp của quá trình đổi mới cũng như đòi hỏi cả về chiều rộng cũng như chiều sâu của nguồn lực và năng lực đổi mới của doanh nghiệp.



Hình 2.2: Các mức độ chủ động của chiến lược đổi mới

Doanh nghiệp thường lựa chọn và phối hợp nhiều chiến lược đổi mới với nhau phù hợp với điều kiện và hoàn cảnh kinh doanh của mình. Chẳng hạn như công ty máy tính Dell theo đuổi chiến lược bắt chước trong công nghệ sản xuất và lắp ráp máy tính, nhưng mô hình phân phối và bán hàng trực tiếp của nó lại mang tính tấn công cao. Sự

Bên cạnh đó, sự dịch chuyển giữa các loại hình chiến lược cũng thường xảy ra. Hãng sản xuất máy bay Airbus là ví dụ điển hình của sự dịch chuyển thành công từ chiến lược phòng thủ sang chiến lược tấn công. Được thành lập vào năm 1970, Airbus xây dựng chiến lược theo sau Boeing, như là một phiên bản Boeing của châu Âu. Nhưng từ giữa những năm 1980, Airbus đã định hướng chiến lược cạnh tranh trực tiếp với Boeing bằng những máy bay được sản xuất bằng vật liệu mới nhất, với công nghệ tiên tiến nhất.

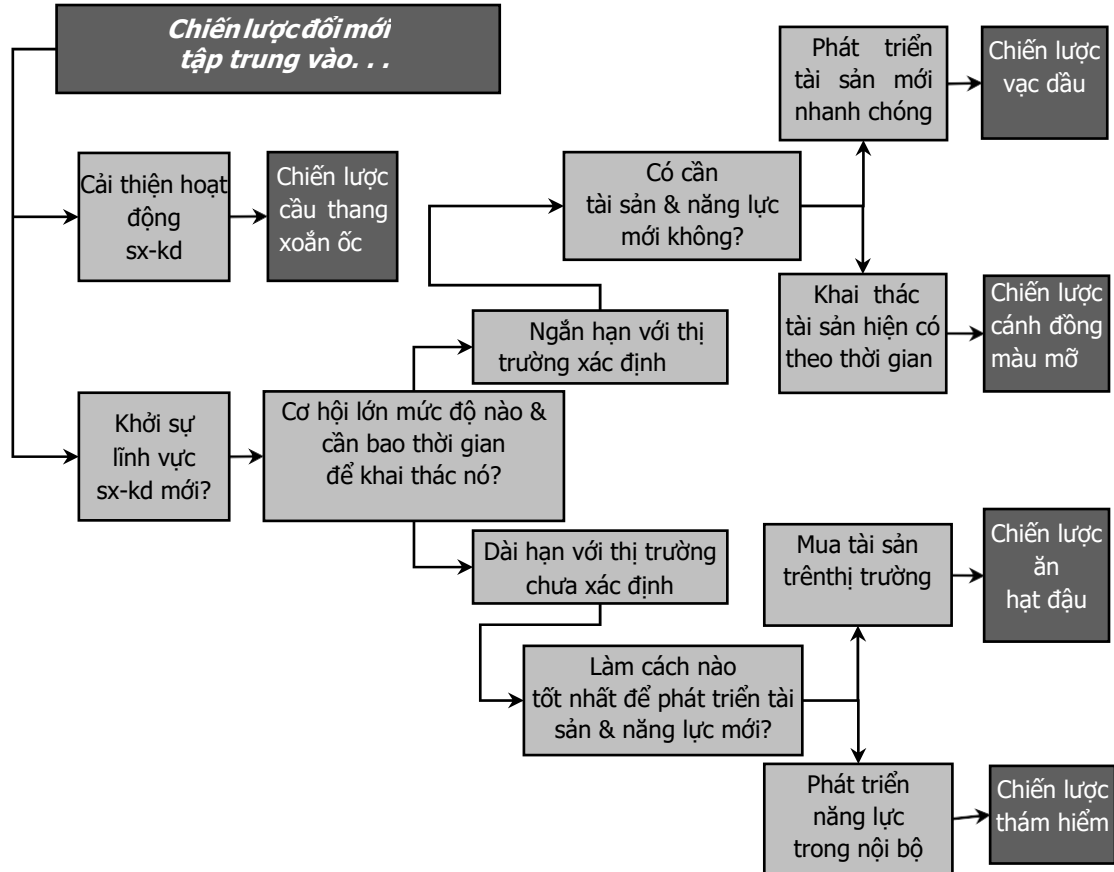
Sự sáng tạo trong việc hoạch định và triển khai chiến lược đổi mới có thể giúp các công ty non trẻ né được cuộc cạnh tranh đối đầu và đầy khốc liệt với các công ty lớn và thành công được ở những khu vực thị trường nhất định. Ví dụ, công ty Drypers, một nhà sản xuất tã giấy trẻ em được thành lập vào năm 1987 ở bang Texas của Mỹ, là doanh nghiệp khá non trẻ nhưng đã có chiến lược đổi mới thích hợp và khéo léo để có thể tồn tại được trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt, với 2 tên tuổi lớn trong ngành là Kimberly-Clark với thương hiệu Huggies và P&G với thương hiệu Pampers. Drypers theo đuổi chiến lược bắt chước về công nghệ và sản phẩm, bên cạnh đó đã khai thác rất sáng tạo chiến lược phụ thuộc trong đổi mới hoạt động marketing. Drypers đã dùng chính sức mạnh của kẻ tấn công để củng cố vị trí của mình. P&G đã bao trùm Texas với các phiếu giảm giá nhằm giảm nát sự ra đời của Drypers ở thị trường quan trọng này. Không thể theo kịp chiến dịch khuyến mại rầm rộ và có tính huỷ diệt của P&G, Drypers chấp nhận các phiếu giảm giá của đối thủ. Drypers thuyết phục các cửa hàng bán lẻ chấp nhận bất cứ phiếu giảm giá nào của thương hiệu cạnh tranh cho khách hàng muốn mua Drypers, với lợi ích còn cao hơn phiếu giảm giá. P&G cung cấp càng nhiều phiếu giảm giá thì Drypers càng bán được nhiều tã giấy. Trong thực tế, Drypers đã trở thành người hưởng lợi từ chính chương trình khuyến mại tổn kém của đối thủ.

2.2. Phân loại chiến lược đổi mới theo phong cách quản trị

Các tác giả Loewe, Williamson và Wood (2001) thì lại đưa ra cách phân loại chiến lược đổi mới theo phong cách quản trị với những tên gọi ẩn dụ nhằm làm nổi bật đặc trưng của từng chiến lược, gồm có: chiến lược cầu thang xoắn ốc, chiến lược vạc dầu, chiến lược cánh đồng màu mỡ, chiến lược ăn hạt đậu và chiến lược thám hiểm*.

*The spiral staircase, cauldron, fertile field, pacman and explorer strategies (Five styles of innovation strategy and how to use them, European Management Journal, Vol. 19/2)

Ở đây, nhà quản trị đưa ra các quyết định chiến lược đổi mới tùy thuộc vào bối cảnh và tình huống sản xuất – kinh doanh. Trong đó, phân biệt rõ hai hướng đi khác biệt: cải thiện hoạt động sản xuất – kinh doanh hiện tại hay khởi sự lĩnh vực mới. Bên cạnh đó, tùy thuộc vào năng lực nhận biết cơ hội và nguồn lực hiện có mà nhà quản trị sẽ quyết định lựa chọn loại hình chiến lược khác nhau (hình 2.2).



Hình 2.2: Căn cứ lựa chọn chiến lược đổi mới theo phong cách quản trị

2.2.1. Chiến lược cầu thang xoắn ốc

Tên gọi của chiến lược này (The Sprial Staircase) được hình tượng hoá từ các bước đi ở cầu thang xoắn ốc, dẫn dắt người ta liên tục tiến lên dần từng bậc về chiều cao và khoảng cách. Có thể thấy rằng, di chuyển những bước nhỏ nhiều khi lại hiệu quả hơn bước lớn bởi vì việc định hướng dài hạn không dễ thấy rõ và những di chuyển nhỏ tạo ra nhiều sự mềm dẻo hơn và cung cấp nhiều lợi thế trung gian.

Khi chiến lược đổi mới theo cầu thang xoắn ốc được thực hiện một cách có hệ thống sẽ đem lại cho doanh nghiệp các dòng sản phẩm ổn định, có tính chất mới mẻ, tiến bộ và đa dạng mà công ty cần có để phát triển và duy trì lợi thế cạnh tranh. Với chiến lược này, doanh nghiệp cần liên tục cải tiến và đổi mới, trong đó, tất cả các thành viên biết cách cảm nhận và phản ứng với những tín hiệu thay đổi từ khách hàng, đối thủ cạnh tranh và tiến bộ công nghệ mới. Đồng thời, mọi người phải biết cách hành động để

phù hợp với những tín hiệu thay đổi đó, tiếp tục giám sát hoạt động nội bộ để đảm bảo rằng luôn có sự cải tiến ở những quy trình then chốt. Đổi mới liên tục theo cầu thang xoắn ốc có nhiều điểm mạnh như:

- Những đổi mới nhỏ dễ quản lý hơn;
- Những đổi mới nhỏ có khả năng thành công nhiều hơn;
- Những đổi mới nhỏ thường gắn với khả năng nâng cao mức độ trung thành và gắn bó của khách hàng;
- Doanh nghiệp và toàn thể nhân sự luôn được duy trì ở trạng thái cạnh tranh và sẵn sàng đổi mới.

Sự đồng thuận từ nguyên tắc quản lý đến chương trình hành động là yếu tố cơ bản làm nền tảng cho thành công của chiến lược cầu thang xoắn ốc. Cần lôi kéo được toàn bộ các cấp quản lý và tất cả nhân viên vào quá trình đổi mới. Từ chiến lược này, quy trình sản xuất được cải tiến và chất lượng sản phẩm được cải thiện. Đổi mới quy trình giúp thúc đẩy công việc thực hiện nhanh hơn, hiệu quả hơn, đáng tin cậy hơn và ít tốn kém hơn. Cải thiện chất lượng sản phẩm giúp giảm giá thành do ít phải làm lại và ít bị trì hoãn, giúp nâng cao năng suất cũng như nắm bắt thị trường nhạy bén hơn. Chẳng hạn như vi mạch trong máy tính Intel Pentium IV là đại diện cho sản phẩm đổi mới nâng cao so với thế hệ trước đó là Pentium III. Trong khi cả 2 sản phẩm đều dựa trên cùng một công nghệ thì Pentium IV có kết hợp các yếu tố cải tiến trong thiết kế và nhờ đó nâng cao được hiệu quả của vi mạch.

Tuy nhiên, quá trình hoạch định và triển khai chiến lược này cần phải thận trọng lưu ý 2 điểm sau:

- **Tránh hội chứng "khua chuông gõ mõ":** Hội chứng này thường gặp ở các doanh nghiệp có tình sản xuất ra hàng loạt phiên bản mới hàng năm, với một số tính năng bổ sung mà rất ít khách hàng cần đến chúng. Điều này khiến nhiều người tiêu dùng bức bối và tạo ra thị trường tương lai cho các sản phẩm và mô hình cải cách thực thụ, những sản phẩm quy trình thực sự đơn giản nhưng hiệu quả hơn.
- **Đừng tập trung toàn bộ nguồn lực vào chiến lược cầu thang xoắn ốc:** Sự đầu tư vào chiến lược này ít mạo hiểm hơn và mang lại kết quả nhanh hơn, tuy nhiên nó sẽ không tạo ra nhịp cầu nối những thế hệ công nghệ hiện tại với tương lai, đồng thời cũng không tạo ra sự thay đổi lớn về vị thế cạnh tranh. Chỉ có chiến lược vạch dầu hay chiến lược tham hiểm mới thực hiện đổi mới đột phá, chỉ có những phát minh thực sự mới có khả năng xoay chuyển được tình thế cạnh tranh theo hướng thuận lợi cho nhà cải cách. Vì vậy, cần kết hợp hài hòa giữa các loại hình chiến lược đổi mới.

Ví dụ về đơn vị điển hình theo đuổi chiến lược cầu thang xoắn ốc là Toyota, công ty đã dành được vị trí dẫn đầu thế giới về số lượng xe hơi xuất xưởng trong vào năm

2010. Ngoài những sản phẩm xe ô tô chất lượng với giá cạnh tranh, cái tên Toyota còn nổi lên nhờ hệ thống sản xuất nổi tiếng với tên gọi TPS*. TPS là một phương pháp sản xuất độc đáo, tạo nền tảng cho quản lý tinh gọn, liên tục tìm cách cải thiện quy trình, tất cả được gắn kết thành một hệ thống và được thực hiện mỗi ngày theo một cách thức nhất quán chứ không phải là bộc phát. Trong đó, mọi thay đổi lãnh đạo muốn làm đều phải coi là thử nghiệm. Không phải cứ lãnh đạo cho ý kiến đều là đúng cả, từ đó giúp tìm ra khá nhiều những giải pháp tốt nhất. Cả công nhân lẫn các nhà quản lý, luôn thử nghiệm để đổi mới, càng nhiều càng tốt. Toyota tiến hành nhiều thí nghiệm nhỏ để học hỏi trước khi bắt tay vào các thí nghiệm lớn hơn. Điều này giúp các sai lầm nếu xảy ra cũng không quá lớn và có thể được nhanh chóng sửa chữa. Các nguyên tắc đổi mới của Toyota khá đơn giản, nhưng phải thực sự trải nghiệm qua hệ thống sản xuất của Toyota mới có thể hiểu biết về hệ thống này để học hỏi và rút kinh nghiệm cho chiến lược đổi mới của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, hãng Toyota đã phối hợp thành công chiến lược cầu thang xoắn ốc với cánh đồng màu mỡ với một số sản phẩm có tính đột phá trên cơ sở khai thác các nguồn lực hiện tại như dòng xe lai Prius.

2.2.2. Chiến lược vạc dầu

Có lẽ chiến lược đổi mới theo phong cách quản trị này có tính thách thức cao nhất và mang tính khởi nghiệp năng động nhất, vì vậy nó được gắn với cái tên "vạc dầu" (The Cauldron Strategy). Tên gọi này thể hiện tình huống nước sôi lửa bỏng mà doanh nghiệp phải đối mặt khi buộc phải đổi mới, nó thể hiện cường độ mạnh mẽ cũng như tốc độ nhanh chóng của chiến lược vạc dầu. Chiến lược này tạo nên thay đổi đột phá và sâu rộng trong toàn bộ doanh nghiệp.

Nhiều chương trình đổi mới thành công bắt nguồn từ các cuộc khủng hoảng. Tình huống "đổi mới hay là chết" đã xảy ra ở nhiều công ty, lớn cũng như nhỏ, khi cần có một sự thức tỉnh gay gắt mới có thể giúp doanh nghiệp bước vào sự đổi mới cần thiết. Trong giai đoạn kinh tế khó khăn và cạnh tranh khốc liệt, việc thay đổi mô hình kinh doanh của các doanh nghiệp là gần như không thể tránh khỏi. Khi kinh tế trì trệ, cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn thì việc điều chỉnh hay thay đổi mô hình kinh doanh có thể giúp phá vỡ bế tắc, thậm chí còn tạo ra lợi thế cạnh tranh mới cho doanh nghiệp.

Ví dụ, đầu những năm 1990, khi hoạt động kinh doanh bị ảnh hưởng nặng nề bởi khủng hoảng kinh tế, lãnh đạo IBM quyết định chuyển hướng. Từ chỗ là nhà cung cấp phần cứng và máy chủ, IBM bắt đầu tung ra hàng loạt những dịch vụ mới như tư vấn

*TPS = Toyota Production System

giải pháp tin học cho doanh nghiệp. Đến năm 2009, hơn 1/2 doanh thu của IBM đến từ những dịch vụ trước đó chưa hề xuất hiện ở tập đoàn này.

Vai trò lãnh đạo và dẫn dắt của người đứng đầu doanh nghiệp là hết sức quan trọng để có thể triển khai thành công chiến lược vạch đầu. Bởi sự đổi mới ở đây không đơn thuần là đổi mới về công nghệ và thị trường, mà còn là sự thay đổi lớn về cơ cấu tổ chức và văn hoá doanh nghiệp. Đôi khi, người lãnh đạo phải đưa ra các quyết định khắc nghiệt và cứng rắn, liên quan đến việc sa thải nhân sự, loại bỏ những khoản dư thừa và bộ phận không cần thiết. Bên cạnh đó, người lãnh đạo cần biết kết hợp với các biện pháp mềm dẻo để xây dựng lòng tin giữa cấp quản lý với nhân viên, xây dựng môi trường văn hoá có thể phát huy tối đa năng lực đổi mới và mức độ tham gia cao của tất cả mọi người.

Vai trò lãnh đạo của Steve Jobs là không thể phủ nhận khi dẫn dắt công ty máy tính Apple từ bên bờ vực phá sản vào cuối những năm 1990 để trở thành một trong những công ty công nghệ có giá trị nhất thế giới. Cùng với sự trở lại của Steve Jobs, chiến lược đổi mới mô hình kinh doanh của Apple được thiết lập và triển khai mạnh mẽ. Ông cho ngừng nhiều dự án không mang lại lợi nhuận và sa thải một số người kháng cự lại quá trình đổi mới. Từ năm 2001, Apple bắt đầu tung ra một loạt những sản phẩm công nghệ cao như máy tính để bàn iMac, máy nghe nhạc iPod, điện thoại cảm ứng iPhone và máy tính bảng iPad. . . Chúng đã nhanh chóng biến Apple từ một công ty chuyên sản xuất máy tính cá nhân trở thành biểu tượng khổng lồ của thế giới giải trí số. Sự thay đổi của Apple không chỉ ở cấp độ sản phẩm, mà còn ở chỗ công ty đã tự xây dựng và đặt mình vào vị trí dẫn đầu một thị trường hoàn toàn mới mẻ, có giá trị gấp 30 lần so với thị trường máy tính cá nhân lúc đó.

Bên cạnh việc cung cấp những thiết bị công nghệ hiện đại, Apple còn có những dịch vụ đi kèm như kho nhạc số iTunes dành cho iPod hay bộ sưu tập chương trình App Store dành cho iPhone và iPad. Theo tạp chí Forbes, chiến lược đổi mới mang tính cách mạng này đã giúp tăng tỉ suất lợi nhuận của Apple từ 2, 2% vào năm 2003 lên 35, 6% trong năm 2011. Còn giá trị vốn hóa thị trường của Apple từ khi thực hiện chiến lược đổi mới đã nhảy vọt từ 8 tỉ USD lên đến khoảng 380 tỉ USD vào tháng 9. 2011.

Một câu hỏi quan trọng được đặt ra ở đây là: Liệu một doanh nghiệp có cần phải chờ đến khi khủng hoảng xuất hiện mới tiến hành đổi mới hay không? Theo giáo sư Mike Beer* của Trường Kinh doanh Harvard, câu trả lời là không. Tự bản thân các doanh nghiệp trong những lĩnh vực có tốc độ thay đổi mạnh có thể rút ra được kinh nghiệm về những biến động và xu hướng phát triển trong ngành. Ví dụ, trong nhiều năm qua, dưới sự dẫn dắt của Bill Gates, Microsoft đã tự biến đổi mình từ một công ty phần mềm thành một công ty tích hợp các giải pháp máy tính-Internet. Nhưng hiện tại,

*Beer, M. et al (1990). The Critical Path to Corporate Renewal. Boston, Mass. : Harvard Business School Press.

Microsoft đang mất dần sức mạnh của mình trên thị trường công nghệ với việc bị các đối thủ như là Apple ngày càng lấn lướt, và trong năm 2011 vừa qua Microsoft không thực sự để lại một dấu ấn đáng chú ý nào. Nhiều nhà phân tích cho rằng, chính sự kém cỏi của người điều hành Steve Ballmer là nguyên nhân chính khiến Microsoft lâm vào tình trạng tăng trưởng thấp và thiếu đổi mới như vậy.

Chiến lược vạc dầu cần được triển khai vào các thời điểm sau:

- Khi doanh nghiệp đánh mất dần ưu thế cạnh tranh.
- Khi công nghệ của ngành có những sự thay đổi rõ rệt.
- Khi xu hướng tiêu dùng của khách hàng thay đổi.

Trên thực tế, mỗi doanh nghiệp cần xem xét tất cả các yếu tố của môi trường kinh doanh, trước khi quyết định chiến lược đổi mới theo định hướng nào và vào thời điểm nào. Trong bối cảnh nhiều nền kinh tế trên thế giới cũng như kinh tế và thị trường trong nước vẫn còn gặp nhiều khó khăn, việc các doanh nghiệp xem xét và điều chỉnh lại chiến lược đổi mới hiện tại của mình là cần thiết. Nếu doanh nghiệp nhận ra rằng mình cần thực hiện việc đổi mới, có thể tham khảo theo 3 chữ A:

- **Phân tích** (Analyze): Bên cạnh việc mở rộng tầm nhìn ra ngoài để phát hiện các mối đe dọa và tìm kiếm cơ hội, nhà quản trị phải phân tích năng lực cốt lõi của mình, điều kiện tài chính và nguồn lực nhân sự... để tìm ra những khía cạnh cần thay đổi đột phá.
- **Sắp xếp** (Align): Quá trình đổi mới không tránh khỏi việc phải thay đổi cơ cấu tổ chức và sắp xếp lại nhân sự. Quy mô và cơ cấu của các đơn vị kinh doanh cũng thường bị thay đổi theo, một số bộ phận hoặc dự án có thể bị loại bỏ hoặc gom lại. Việc sắp xếp và tái cấu trúc không hề dễ dàng và không phải lúc nào cũng có được giải pháp lý tưởng.
- **Thích nghi** (Adapt): Đổi mới có thể gây ra căng thẳng và đẩy nhiều bộ phận, nhiều cá nhân vào hoàn cảnh chịu sức ép và thách thức, nhà quản lý tốt cần tạo điều kiện để giúp họ vượt qua khó khăn, thích nghi với môi trường đổi mới và đóng góp nhiều hơn nữa cho doanh nghiệp. Các quy trình và công nghệ mới cần được điều chỉnh sao cho phù hợp nhất với cơ sở vật chất-kỹ thuật và trình độ chuyên môn trong doanh nghiệp.

Doanh nghiệp nào cũng cần xây dựng lợi thế cạnh tranh riêng để chuẩn bị cho những kế hoạch đầu tư trong tương lai, trong đó chiến lược đổi mới kiểu vạc dầu có thể là một bộ phận quan trọng để có được những bước nhảy vọt về công nghệ và thị trường.

2.2.3. Chiến lược cánh đồng màu mỡ

Đây là chiến lược đổi mới tại doanh nghiệp hiện hành, muốn khai thác tài sản và năng lực hiện có để chớp lấy các cơ hội ngắn hạn và trung hạn trên một thị trường tương đối xác định. Chiến lược cánh đồng màu mỡ (The Fertile Field Strategy) tập trung vào

việc tìm kiếm và xác định các cơ hội đổi mới mà doanh nghiệp có thể thâm canh tốt từ năng lực cốt lõi của mình, tìm ra cách ứng dụng mới trên nguồn lực hiện tại, trong khi không phải đầu tư quá nhiều vào tài sản và năng lực mới.

Năng lực cốt lõi là sự thành thạo chuyên môn hay kỹ năng của doanh nghiệp trong các lĩnh vực chính, đem lại hiệu suất cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh và được khách hàng đánh giá cao. Chẳng hạn, một trong những năng lực cốt lõi của Sony là khả năng kết hợp công nghệ vi điện tử với những thiết kế đầy sáng tạo trong một loạt các sản phẩm tiêu dùng hữu ích. Trên nền tảng đó, Sony đã giới thiệu thành công trên thị trường những sản phẩm nhỏ gọn mà rất tiện dụng như máy nghe nhạc di động Walkman, Discman, tivi bỏ túi XDV-100, máy tính Vaio W Netbook...

Ví dụ khác, chiến lược đổi mới của Toyota trong việc phát triển xe Prius sử dụng động cơ hybrid* đã tạo ra lợi thế cạnh tranh trong một phân đoạn thị trường ô tô quan trọng: những khách hàng muốn có một chiếc xe ít gây ô nhiễm môi trường và ít tiêu hao năng lượng, đó là giá trị được khách hàng đánh giá cao. Vào năm 2003, xe thân thiện với môi trường Prius là một trong những đột phá chinh phục thị trường của Toyota dựa trên nguồn lực và năng lực đổi mới hiện có của hệ thống sản xuất tinh gọn nhất trong ngành sản xuất-lắp ráp xe hơi và dựa trên dự báo về xu hướng sử dụng nhiên liệu hỗn hợp. Chỉ trong một thời gian ngắn, thậm chí Toyota không có đủ xe cung cấp cho thị trường. Tuy nhiên nhà phân tích phê phán Toyota về khoản lỗ hiện công ty đang phải chịu trên mỗi đầu xe Prius bán ra, nhưng theo Toyota việc giành được vị trí thống trị trên thị trường xe hybrid hiện tại là điểm mấu chốt sẽ tạo ra khả năng tăng lợi nhuận và củng cố vị thế cho công ty trong tương lai.

Những nhiệm vụ mà nhà quản trị đổi mới cần làm để triển khai thành công chiến lược cách đồng màu mỡ là:

- Nhận biết rõ ràng và đầy đủ về những nguồn lực và tài sản cốt lõi của doanh nghiệp, cùng với khả năng củng cố và khai thác nguồn lực đó cho các cơ hội đổi mới rộng mở hơn.
- Xây dựng cơ chế và môi trường khuyến khích đổi mới, sao cho những người thành thạo chuyên môn truyền thống có được cái nhìn ở góc độ mới mẻ hơn, bên ngoài các hoạt động hiện tại của họ.
- Xây dựng các nhóm chuyên trách cho công việc tìm kiếm, nắm bắt và sàng lọc các cơ hội đổi mới.

Với chiến lược đổi mới này, doanh nghiệp có ưu thế là đã có sẵn các nguồn lực cần thiết, đã có năng lực quản lý thành thạo, đã có định hướng hoạt động tương đối hệ thống. Thế nhưng, doanh nghiệp hiện hành thường bị hạn chế bởi tư duy và hành động theo lối mòn, làm giảm tính đổi mới và sáng tạo. Thành công hiện tại và trước đây

* Động cơ sử dụng kết hợp vừa xăng vừa điện, hoặc vừa diesel vừa điện

của doanh nghiệp thường là rào cản cho việc đổi mới công nghệ và thị trường, vì nó tạo ra một công thức kìm hãm sự thay đổi và cách tân.

Ví dụ, vào cuối thập niên 1970, thế giới máy tính được thống trị bởi các dòng máy tính trung tâm (mainframes), và IBM là một trong những doanh nghiệp dẫn đầu ngành. Vì thế, khi máy tính cá nhân xuất hiện (personal computer), IBM không quan tâm nhiều bởi nó vẫn đang thành công với những chiến máy tính lớn và phân phối bằng cách cho các doanh nghiệp thuê lại. Sản xuất máy tính để bàn và bán những máy tính nhỏ, rẻ tiền cho các cá nhân là ý tưởng xa lạ đối với IBM. Cách duy nhất để IBM có thể đưa chiếc máy tính cá nhân đầu tiên của họ ra thị trường là thông qua các nhóm kỹ sư làm việc độc lập, cách xa trung tâm chính của công ty. Đôi khi phương pháp tốt nhất để phá vỡ công thức cũ và nhắm đến thị trường mới là giao quyền chủ động cho một chi nhánh hay phòng ban mới. Bỏ qua những quy tắc cũ để bắt đầu một lối tư duy mới không phải là việc dễ dàng, đặc biệt là khi doanh nghiệp đã thành công với những quy tắc đó. Nhưng đó lại là cách duy nhất để doanh nghiệp tiến vào thị trường mới mẻ, học cách đổi mới như doanh nghiệp trẻ triển vọng.

2.2.4. Chiến lược ăn hạt đậu

Không phải ý tưởng đổi mới nào cũng phải xuất phát ngay từ trong doanh nghiệp. Nhiều ý tưởng đổi mới và tài sản cho đổi mới có thể mua hoặc bán trên thị trường mở. Đôi khi đó là cách nhanh nhất để tiếp cận công nghệ mới hoặc tham gia vào thị trường mới. Đây là phương châm hành động của chiến lược ăn hạt đậu (The PacMan Strategy), trong đó doanh nghiệp có được tài sản và năng lực đổi mới từ bên ngoài, thông qua việc đầu tư vào các doanh nghiệp trẻ và triển vọng. Sự đổi mới từ thị trường mở có các thuận lợi nổi bật sau:

- Việc tiếp nhận các ý tưởng mới và tài sản dành cho đổi mới từ bên ngoài sẽ giúp doanh nghiệp đa dạng hoá sự đổi mới.
- Khám phá ý tưởng đổi mới từ bên ngoài giúp doanh nghiệp đánh giá được giá trị thực của đổi mới.
- Khám phá và tiếp thu đổi mới từ bên ngoài giúp doanh nghiệp sàng lọc được những đổi mới tốt nhất và tiềm năng nhất.

Tất nhiên, sẽ có những rủi ro và mạo hiểm nhất định khi hợp tác với bên ngoài doanh nghiệp, đặc biệt là nguy cơ không nắm bắt được đầy đủ các ý tưởng mà doanh nghiệp chia sẻ với người khác trong thị trường mở. Phương án tốt nhất để ngăn chặn nguy cơ này là một cơ cấu thoả thuận đảm bảo lợi ích cân đối giữa các bên tham gia và bảo vệ được lợi ích của doanh nghiệp.

Chiến lược ăn hạt đậu trong đổi mới có thể thực hiện được thông qua các phương án khác nhau như liên doanh hoặc thôn tóm/sát nhập.

- **Liên doanh:** là một phương pháp gia nhập thị trường mới hoặc tiếp cận công nghệ mới với rủi ro thấp hơn. Mỗi bên trong liên doanh đều đóng góp một thứ gì đó mà bên kia cần để sản xuất-kinh doanh, và mỗi bên đều nhằm mục đích thu hút một phần lợi ích từ đổi mới. Đây là các thức giúp doanh nghiệp tham gia vào một thị trường không quen thuộc, đồng thời đem lại cơ hội học hỏi cho các bên hợp tác.

Ví dụ, vào tháng 8/2011, Công ty CP ô tô Trường Hải và Tập đoàn Hyundai Motor đã ký kết “Hợp tác đầu tư sản xuất động cơ Hyundai” với hình thức liên doanh đầu tư vào nhà máy chế tạo động cơ đầu tiên ở Việt Nam tại Khu kinh tế mở Chu Lai (Quảng Nam). Đây là nhà máy chế tạo động cơ đầu tiên ở Việt Nam có tổng giá trị đầu tư khoảng 165 triệu USD, trên diện tích 20 ha, công suất dự kiến 25.000 sản phẩm/năm trong giai đoạn 1. Theo kế hoạch, nhà máy sẽ đi vào sản xuất cuối năm 2012. Nhà máy này sẽ chế tạo 3 trong 5 chi tiết chính của động cơ gồm thân động cơ, trục khuỷu, nắp động cơ và từng bước chuyển giao công nghệ sản xuất các chi tiết phụ cho các nhà sản xuất trong nước. Trong giai đoạn 1, sản phẩm của nhà máy chủ yếu tiêu thụ tại thị trường Việt Nam, giai đoạn 2 sẽ xuất khẩu sang thị trường Trung Quốc và các nhà máy của tập đoàn ở các nước khác.

- **Thôn tóm và sát nhập (M&A)*** một công ty sản xuất – kinh doanh khác, với sản phẩm hoặc thị trường phù hợp với kế hoạch chiến lược đổi mới của doanh nghiệp là con đường nhanh chóng để tiến đến mục tiêu đổi mới. Những công ty mạnh mua lại công ty khác thường nhằm tạo ra một công ty mới với năng lực cạnh tranh cao hơn, đạt hiệu quả tốt về chi phí, chiếm lĩnh thị phần lớn hơn, hiệu quả đổi mới và vận hành cao hơn.

Tuy nhiên, để cho phương thức mua lại không bị thất bại, hoạt động M&A cần phải đáp ứng các tiêu chuẩn sau:

- Nhấn mạnh vào những gì doanh nghiệp làm tốt hơn tất cả các đối thủ cạnh tranh khác;
- Phù hợp với xu hướng đổi mới hiện tại và tương lai của doanh nghiệp;
- Đề cao yếu tố đầu tư, tương ứng với khả năng và thời gian hoàn trả vốn đầu tư.

Ví dụ, Công ty Trường Hải vừa thông báo về việc mua lại công ty xe chuyên dụng SooSung của Hàn Quốc. Trong quý 1/2012, Trường Hải đã mua 51% cổ phần của

*M&A = Merges and Acquisitions

SooSung với giá trị 3,5 triệu USD, nhằm mục đích chuyển giao công nghệ và cung cấp các linh kiện chính yếu để Trường Hải sản xuất xe chuyên dụng tại Việt Nam, như xe ép rác, xe trộn bê tông, xe cứu hộ, xe thang, xe cầu... Đây là lần đầu tiên một công ty của Hàn Quốc chấp nhận để một doanh nghiệp Việt Nam nắm cổ phần chi phối và tham gia điều hành, sau 2 năm đàm phán và thương lượng.

Tại Việt Nam hiện nay, xe chuyên dụng thường là xe cũ nhập khẩu từ các nước. Chưa có nhà sản xuất xe chuyên dụng chuyên nghiệp nào, trong khi nhu cầu với các loại xe này ngày càng tăng cao. Trường Hải đã lắp ráp và sản xuất được các dòng xe thương mại, xe buýt. Trên nền các dòng xe thương mại cơ bản, có thể phát triển công nghệ lắp ráp phần chuyên dụng như cầu, kéo, bồn... sản xuất và lắp ráp tại Việt Nam. Để làm được điều này cần phải có công nghệ mới, trong đó đối tác Hàn Quốc là một lựa chọn hợp lý về giá cả cũng như chất lượng và xu hướng đổi mới tại Trường Hải. SooSung được lựa chọn bởi đơn vị này chiếm thị phần xe chuyên dụng đáng kể ở Hàn Quốc, cụ thể là 65% thị phần đối với xe chuyên dụng dưới 5 tấn và 90% thị phần đối với xe chuyên dụng trên 5 tấn.

Trên thế giới, các vụ mua bán và sát nhập diễn ra khá phổ biến, bởi đây là một công cụ hiệu quả để tái cơ cấu doanh nghiệp nói chung và tái cơ cấu hoạt động đổi mới nói riêng. Ví dụ, cuối năm 2011, tập đoàn phần mềm Microsoft đã mua Skype với giá 8,5 tỷ USD. Skype trở thành một bộ phận trong Microsoft, nó sẽ được tích hợp trong Windows 8, cũng như máy tính bảng và điện thoại chạy hệ điều hành của Microsoft, hứa hẹn giúp phần mềm này phổ biến hơn bao giờ hết. Skype, được thành lập năm 2003, hiện thu hút tới 663 triệu người sử dụng toàn cầu trong dịch vụ đàm thoại qua Internet, rất tiện lợi, nhanh chóng với chi phí thấp, nhưng cho đến nay Skype vẫn chưa thu được lợi nhuận. Tuy vậy, với số lượng người sử dụng khổng lồ, Skype vẫn là đối tác tiềm năng với bất cứ hãng công nghệ nào.

Trước đó, Skype đã bị eBay thôn tính vào năm 2005. Nhưng do không tìm ra phương thức kết hợp Skype vào hoạt động kinh doanh của mình nên đến 2009, eBay đã bán lại Skype cho nhóm đầu tư khác. Microsoft hy vọng rằng, sự kết hợp với Skype sẽ tạo ra tương lai của giao tiếp thời gian thực, nơi mọi người dễ dàng kết nối với gia đình, bạn bè, khách hàng và đồng nghiệp trên khắp thế giới, giúp Microsoft giữ vững vị trí thống trị trên thị trường công nghệ thông tin và thương mại điện tử.

Để chiến lược ăn hạt đậu thành công, doanh nghiệp cần có nền tảng năng lực nghiên cứu và phát triển vững vàng, từ đó mới có thể nhận biết các cơ hội đổi mới đích thực cho dự án đầu tư. Đồng thời doanh nghiệp phải xây dựng một quy trình tích hợp tốt để đơn vị mới có thể hoà nhập và phát triển cùng với bối cảnh và hoạt động kinh doanh hiện tại, đem lại lợi ích đổi mới cụ thể cho doanh nghiệp.

2.2.5. Chiến lược thám hiểm

Công nghệ mới thường đòi hỏi năng lực mới trong nội bộ doanh nghiệp cùng với các phương tiện sản xuất mới. Đối tượng khách hàng cũng có thể khác biệt. Khi doanh nghiệp nhận biết về cơ hội đổi mới lớn nhưng dài hạn với thị trường chưa xác định,

doanh nghiệp có thể lựa chọn chiến lược thám hiểm (The Explorer Strategy). Đây là chiến lược đổi mới trong đó doanh nghiệp tiến hành một loạt các thử nghiệm về công nghệ và thị trường, để từ đó phát triển năng lực đổi mới trong nội bộ và sàng lọc được đổi mới tiềm năng nhất, rồi biến nó thành sản phẩm/dịch vụ mới và hiện thực hoá cơ hội thương mại.

Khi theo đuổi chiến lược thám hiểm, doanh nghiệp có thể gặp vài thách thức nghiêm trọng. Các dự án đổi mới loại này thường mạo hiểm, tốn kém và phải mất nhiều thời gian mới có được kết quả hữu hình, nếu chúng thực sự mang lại kết quả. Để thành công với chiến lược đổi mới mang tính thám hiểm, các doanh nghiệp phải kiên nhẫn và phải có ngân sách hỗ trợ cho chiến lược lâu dài. Đôi khi phải mất một khoảng thời gian dài thì cơ hội đổi mới mới đủ độ chín muồi. Trong nghiên cứu y học, bỏ ra mười năm nghiên cứu và phát triển cho một cơ hội đổi mới nào đó là chuyện thường tình.

Vì những vấn đề liên quan đến rủi ro, chi phí và thời gian thực hiện dài nên nhiều các công ty có công nghệ định hình thường có xu hướng đi theo đổi mới nâng cao với chiến lược cầu thang xoắn ốc, do hình thức đổi mới đó thường an toàn, tiết kiệm và thích hợp hơn, đồng thời mang lại kết quả tương đối rõ ràng trong một khoảng thời gian hợp lý.

Có ba điều kiện cần thiết để chiến lược thám hiểm thành công:

- Doanh nghiệp phải tạo dựng được cơ chế và môi trường đổi mới tập trung, có mục đích, tập hợp được các cá nhân có tính kiên trì, sự cần cù và sự tận tâm với nghề trong dự án đổi mới. Thử nghiệm đổi mới là công việc vất vả, nó đòi hỏi kiến thức và sự khéo léo. Một số người có năng khiếu đổi mới hơn người khác trong lĩnh vực nhất định. Và chỉ những người thực sự yêu thích việc mình làm thì mới sẵn sàng nỗ lực kiên trì, không một mảy may để đưa đổi mới đến thành công.
- Doanh nghiệp đổi mới phải dựa trên sức mạnh của chính mình. Đây có thể là điều kiện chung của mọi loại công việc, nhưng nó đặc biệt quan trọng trong đổi mới. Lý do xuất phát từ bản chất của đổi mới là tạo ra năng lực sản xuất mới cho tài nguyên kinh tế cũ. Sớm muộn gì người đổi mới cũng phải đối mặt với cạnh tranh. Khi đó, người đổi mới sẽ bị đánh bại nếu doanh nghiệp hoạt động trong một lĩnh vực không phải sở trường của mình.
- Đổi mới phải luôn gắn liền với thị trường, tập trung vào thị trường, định hướng theo thị trường. Đây cũng là điều kiện tiên quyết chung cho tất cả các chiến lược đổi mới. Kiến thức thị trường thường đem lại tính thống nhất cao cho dự án đổi mới. Các cuộc thám hiểm với quy mô nhỏ, với đòi hỏi về vốn và nhân lực vừa sức của doanh nghiệp có thể đem lại lợi thế đổi mới quan trọng.

DuPont là tình huống thành công điển hình khi lựa chọn chiến lược thám hiểm trong hoạt động đổi mới. Đây là tập đoàn hoạt động dựa trên nền tảng phát minh khoa học với các ngành mũi nhọn có liên quan mật thiết với nhau như hóa học, khoa học công trình, khoa học vật liệu, kỹ thuật nano, công nghệ sinh học trong công nghiệp và nông nghiệp. Trên tổng số 58.000 nhân viên khắp toàn cầu, DuPont quy tụ được 8.500 nhà khoa học làm việc tại 75 trung tâm nghiên cứu và phát triển (R&D), trong số đó khoảng 40 trung tâm đặt tại Mỹ, số còn lại ở 11 quốc gia khác. Mỗi năm, DuPont dành khoảng 1,4 tỷ đô la Mỹ cho nghiên cứu khoa học. Tính đến nay, DuPont đã có bản quyền cho hơn 35.000 phát minh. Nghiên cứu khoa học nói chung rất tốn kém. Nhưng DuPont nhận thấy sự cần thiết của việc vận dụng tiến bộ kỹ thuật nhằm tạo ra các giải pháp độc đáo dựa trên nhu cầu của thị trường. Nhờ vậy, họ tạo ra được lợi thế cạnh tranh lâu dài. Nói khác đi, sự tốn kém cũng là lợi thế cạnh tranh. Mấu chốt của chiến lược thám hiểm tại DuPont là khả năng đa ngành để có thể phát triển, thử nghiệm, tối ưu hóa và thiết kế được các sản phẩm mới có tính chất đột phá cho thị trường. Một trong những ví dụ nổi bật về sản phẩm mới đột phá của DuPont là sợi nylon, mà công ty đã phải trải qua suốt 15 năm nghiên cứu vất vả để phát triển nên loại sợi tổng hợp thực sự đầu tiên trên thế giới và được giới thiệu vào năm 1935. Nhưng mãi tận tới những năm 1950, sợi nylon mới chinh phục được thị trường và được sử dụng rộng rãi cả trong tiêu dùng cũng như các ngành công nghiệp.

Như vậy, cho dù phân loại theo tiêu thức nào thì mỗi chiến lược đổi mới đều có những ưu điểm và hạn chế riêng, và có thể phù hợp với các điều kiện nhất định. Bên cạnh đó, ranh giới giữa các loại hình chiến lược đổi mới không phải lúc nào cũng rõ ràng. Vì vậy, doanh nghiệp cần có cách tiếp cận sáng tạo trong việc lựa chọn và phối hợp giữa các chiến lược với nhau để có thể nắm bắt tốt nhất những cơ hội đổi mới.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Giới thiệu chiến lược đổi mới tấn công, chiến lược này thường áp dụng tốt trong tình huống nào?
2. Giới thiệu chiến lược đổi mới phòng thủ, chiến lược này thường áp dụng tốt trong tình huống nào?
3. Giới thiệu chiến lược đổi mới bắt chước làm theo, chiến lược này thường được áp dụng tốt trong tình huống nào?
4. Giới thiệu chiến lược đổi mới phụ thuộc, chiến lược này thường được áp dụng tốt trong tình huống nào?
5. Giới thiệu chiến lược đổi mới truyền thống, chiến lược này thường áp dụng tốt trong tình huống nào?
6. Giới thiệu chiến lược đổi mới chớp thời cơ, chiến lược này thường áp dụng tốt trong tình huống nào?
7. Mô tả chiến lược cầu thang xoắn ốc và điều kiện ứng dụng? Doanh nghiệp cần lưu ý tới những yếu tố nào khi triển khai chiến lược này?
8. Mô tả chiến lược vạc dầu và điều kiện ứng dụng? Cho biết đặc điểm nổi bật của chiến lược vạc dầu?
9. Mô tả chiến lược cánh đồng màu mỡ và điều kiện ứng dụng? Cho biết nhiệm vụ của nhà quản trị cần làm để triển khai thành công chiến lược này?
10. Mô tả chiến lược ăn hạt đậu và điều kiện ứng dụng? Cho biết các phương án khác nhau để triển khai chiến lược ăn hạt đậu?
11. Mô tả chiến lược thám hiểm và điều kiện ứng dụng? Hãy nêu những rủi ro và thách thức mà doanh nghiệp theo đuổi chiến lược này phải đối mặt?
12. Tại sao doanh nghiệp nên sử dụng phối hợp hai hoặc nhiều chiến lược đổi mới với nhau? Cho ví dụ minh họa.

CHƯƠNG 3: QUÁ TRÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC ĐỔI MỚI TRONG DOANH NGHIỆP

3.1. Quá trình quản trị chiến lược.

3.1.1. Mô hình quá trình quản trị chiến lược.

Quản trị chiến lược được xem như là một trong những nội dung quan trọng nhất của doanh nghiệp. Quản trị chiến lược xác định tương lai và định hướng kinh doanh cho doanh nghiệp. Nó đưa ra các quyết định về sứ mệnh, chức năng nhiệm vụ, mục tiêu kinh doanh cũng như lựa chọn các chiến lược kinh doanh để giúp doanh nghiệp có thể đạt được các mục tiêu kinh doanh.

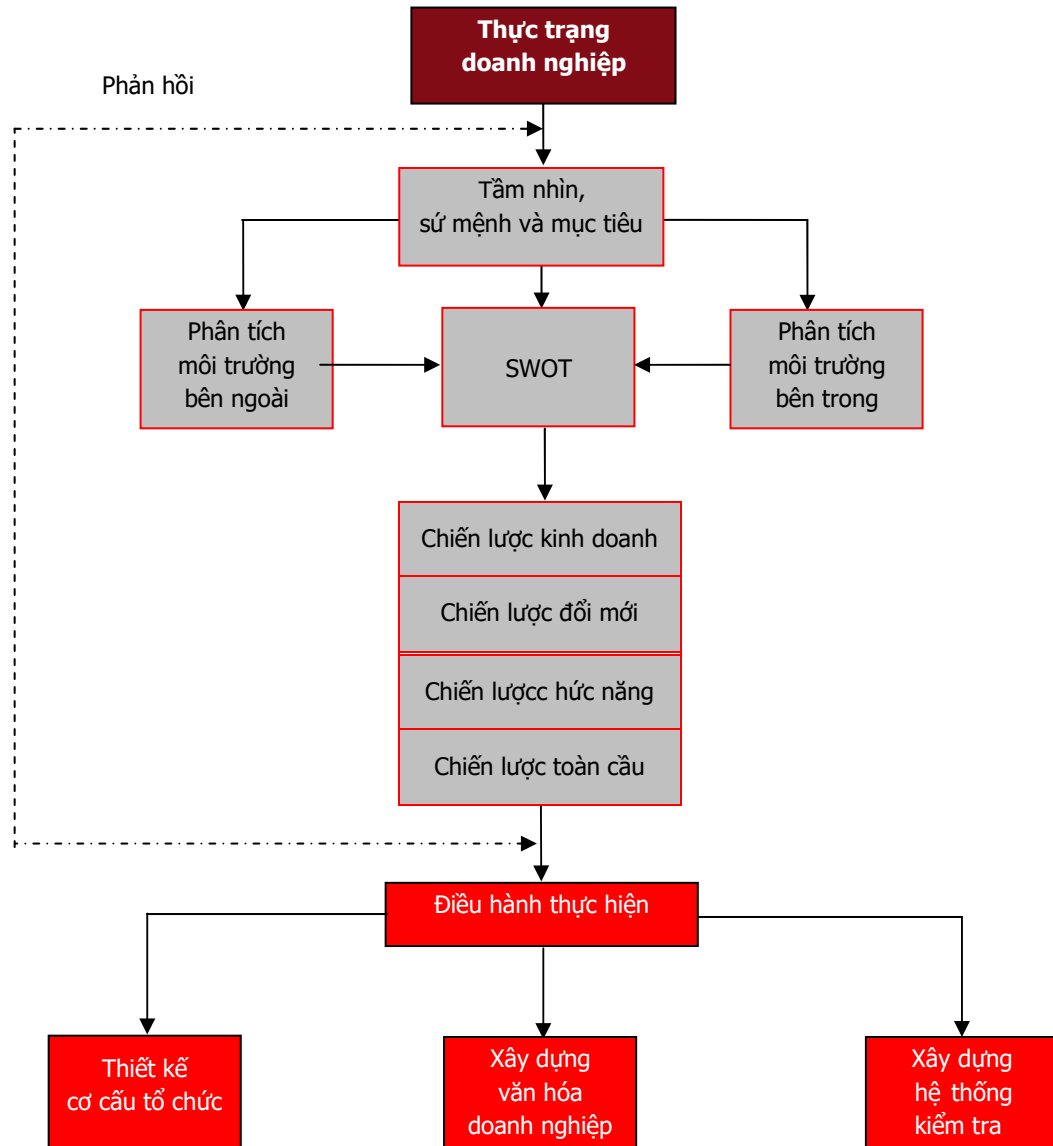
Thực tế có nhiều quan điểm khác nhau về quản trị chiến lược. Cuốn sách này tập trung vào giới thiệu quan điểm của Garry D. Smith, Danny R. Arnold và Bobby G. Bizzell. Quản trị chiến lược là một quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức; đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như tương lai.

Quá trình quản trị chiến lược gồm ba nội dung chính là: Hoạch định chiến lược, triển khai thực hiện chiến lược và đánh giá kiểm tra chiến lược. Ba nội dung này được triển khai thực hiện theo các phương pháp khác nhau tùy theo các học thuyết và các trường phái khác nhau về quản trị chiến lược.

Thực tế khảo sát về thực trạng quản trị chiến lược ở 258 doanh nghiệp Việt Nam vào năm 2008 của tác giả, cho thấy hầu hết các nhà quản lý Việt Nam chưa có đầy đủ các kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt quản trị chiến lược trong doanh nghiệp của mình. Cụ thể, có tới trên 70% các nhà chiến lược được phỏng vấn cho rằng việc hoạch định chiến lược chủ yếu dựa vào kết quả kinh doanh và các số liệu tài chính của năm kinh doanh trước đó. Điều này đã dẫn tới các thiếu sót hoặc sai lầm trong các quyết định chiến lược cho tương lai của doanh nghiệp.

Để giúp bạn đọc có thể có được các kiến thức cơ bản nhất về quản trị chiến lược, cuốn sách giới thiệu mô hình quản trị chiến lược cơ bản mà các doanh nghiệp hiện thường sử dụng. Trong mô hình đó, chiến lược đổi mới giữ một vai trò xác định trong chiến lược kinh doanh tổng thể. Chiến lược đổi mới đưa ra các quyết định liên quan đến việc lựa chọn công nghệ và thị trường để có thể khai thác tốt nhất các cơ hội đem lại giá trị cao và tạo nên lợi thế cạnh tranh. Các quyết định về chiến lược đổi mới được xây dựng phù hợp với định hướng chiến lược chung, tương ứng với các nguồn lực và năng lực cốt lõi của doanh nghiệp. Quá trình đổi mới vẫn luôn tiếp diễn. Các công ty cũng có thể ra đời và biến mất do thay đổi công nghệ. Chẳng hạn, công ty Polaroid đã từng rất nổi tiếng với chiếc máy chụp ảnh lấy ngay, nhưng sau đó đã không theo kịp công nghệ kỹ thuật số,

hiến sản phẩm của công ty trở nên bị lỗi thời. Sự phá sản của Polaroid có sự góp phần của chiến lược đổi mới sai lầm, khi công ty tập trung vào việc bảo vệ chiến lược công nghệ độc tôn của mình, chạy theo việc cắt giảm chi phí, mà không nhạy bén theo đuổi công nghệ đón đầu.



Hình 3.1: Quá trình quản trị chiến lược

(Nguồn: Charles w. L. Hil, Gareth R. Jones.
Theory of Strategic Management with case, 2009)

Chiến lược đổi mới, như chúng ta thấy trong hình 3.1, nằm trong tổng thể của quá trình quản trị chiến lược và nó có sự liên hệ, ràng buộc chặt chẽ với các chiến lược và các nội dung hoạt động khác. Nó vừa có vai trò phụ thuộc vào các chiến lược khác lại vừa có vai trò dẫn dắt. Tùy theo từng trường hợp cụ thể, chiến lược đổi mới sẽ có vai trò và vị trí khác nhau. Người ta có thể nói rằng: Thực hiện chiến lược đổi mới để phục vụ cho chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Hoặc cũng có thể nói rằng phải xây dựng chiến lược kinh doanh để thực hiện được các ý tưởng và chiến lược đổi mới.

3.1.2. Nội dung quá trình quản trị chiến lược.

Từ mô hình 3.1 ta thấy rằng, quá trình quản trị chiến lược bao gồm hai giai đoạn cơ bản là: Hoạch định chiến lược (tất cả các nội dung trong các ô có màu ghi) và triển khai thực hiện (tất cả các nội dung trong các ô có màu nâu đỏ). Thực tế nhiều tác giả có thể chia quá trình quản trị chiến lược ra làm ba giai đoạn: Hoạch định, triển khai thực hiện và kiểm tra đánh giá. Theo mô hình này thì phần kiểm tra đánh giá được tác giả ghép luôn vào nội dung triển khai thực hiện.

3.1.2.1. Hoạch định chiến lược

Như đã nói ở phần trên, một doanh nghiệp đang tồn tại và tiến hành sản xuất kinh doanh sẽ chịu rất nhiều các tác động từ các yếu tố của môi trường kinh doanh. Các yếu tố này luôn thay đổi và tác động đến tình hình kinh doanh của doanh nghiệp. Các yếu tố biến động của môi trường kinh doanh có thể tạo ra các cơ may, hiểm họa cho doanh nghiệp. Ngay bản thân doanh nghiệp trong quá trình hoạt động cũng bộc lộ ra các điểm mạnh và điểm yếu.

Điều gì sẽ xảy ra khi doanh nghiệp không có phản ứng gì trước những biến động đó? Nó có thể mất đi những cơ hội kinh doanh vì doanh nghiệp không nhận biết được và sẵn sàng chớp lấy cơ hội, hoặc doanh nghiệp có thể bị rơi vào tình trạng hiểm nghèo khi các nguy cơ ập đến mà doanh nghiệp không biết để chủ động đối phó. Quản trị chiến lược có thể giúp cho doanh nghiệp giải quyết được các câu hỏi trên.

Đối với các doanh nghiệp kinh doanh độc lập, việc hoạch định chiến lược hơi khác với quy trình ở hình 3.1. Quá trình hoạch định được bắt đầu bằng việc đánh giá lại thực trạng về chiến lược của doanh nghiệp qua các yếu tố như chức năng nhiệm vụ, mục tiêu, chiến lược thực tế mà công ty đang đeo đuổi là gì? Hiện còn phù hợp hay không? Việc thực hiện các mục tiêu đó như thế nào? Các chiến lược đã hoạch định còn phù hợp hay không? ...

Sau khi phân tích xong thực trạng về kinh doanh và chiến lược của doanh nghiệp, các nhà quản lý tiến hành phân tích môi trường bên trong bao gồm các yếu tố như nguồn lực, các hoạt động chức năng marketing, tài chính kế toán, quản trị nhân sự, quản trị sản xuất quản trị R & D. Từ đó có thể tìm ra được các điểm mạnh và các điểm yếu của doanh nghiệp. Ngoài ra còn phân tích các yếu tố bên ngoài như: Các yếu tố kinh tế, khoa học và công nghệ, chính trị và luật pháp, văn hóa và xã hội của môi trường vĩ mô, phân tích môi trường ngành để tìm ra các cơ may và hiểm họa, dự báo về sự vận động của môi trường trong tương lai. Trên cơ sở đó lập ra ma trận SWOT được xem như là bức tranh về môi trường kinh doanh, các nhà chiến lược sử dụng ma trận

này trong cả việc quyết định sứ mệnh, mục tiêu cũng như phục vụ cho việc xác định các hướng chiến lược chung cho doanh nghiệp.

Trên hình 3.1, quy trình hoạch định giành cho công ty phụ thuộc vào chức năng nhiệm vụ và mục tiêu của nó đã được xác định bởi một công ty cấp cao hơn. Do vậy, công việc của các nhà quản lý là phân tích các môi trường bên trong và bên ngoài để xem việc thực hiện các chức năng nhiệm vụ và mục tiêu được giao phó có gặp khó khăn, thuận lợi gì từ bên ngoài không, bản thân các yếu tố bên trong doanh nghiệp có đáp ứng được việc triển khai các nhiệm vụ và mục tiêu đó hay không?

Các bước tiếp theo là các nội dung về lựa chọn chiến lược ở các cấp khác nhau. Nhìn chung, người ta chia quản trị chiến lược ra làm ba cấp. Cấp công ty là cấp cao nhất. Ở cấp này, các nhà chiến lược sẽ quyết định hướng đi của doanh nghiệp, lựa chọn các chiến lược định hướng, xác định các nguồn lực và phân bổ nguồn lực cho các đơn vị kinh doanh.

Tiếp sau cấp công ty là cấp đơn vị kinh doanh. Ở cấp này, các nhà chiến lược sẽ lựa chọn các chiến lược cạnh tranh để giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu đã đặt ra. Sau cùng là cấp đơn vị chức năng như là phòng marketing, phòng tài chính kế toán, phòng quản trị nhân lực... Ở cấp này, người ta xây dựng các mục tiêu chức năng rồi sau đó xây dựng các chiến lược chức năng. Thông thường việc đổi mới thường được thực hiện nhiều ở các chiến lược chức năng, cho dù doanh nghiệp chỉ xây dựng một chiến lược kinh doanh mới hay là xây dựng một chiến lược đổi mới độc lập.

Theo mô hình ở hình 3.1, các nhà quản lý thường chọn chiến lược ở cấp chức năng trước, sau đó chọn chiến lược ở cấp đơn vị kinh doanh và cuối cùng là chọn chiến lược cho cấp công ty. Đây được xem như cách làm từ dưới lên trên. Ưu điểm của mô hình này là tính thực tiễn và tính khả thi của các chiến lược cao. Nhưng nhược điểm của nó là tính định hướng thấp nên việc phối hợp các hoạt động trong doanh nghiệp sẽ kém hiệu quả hơn.

Nhìn chung ở cấp công ty người ta thường sử dụng các chiến lược cơ bản sau đây:

- **Chiến lược tăng trưởng bằng thâm nhập thị trường:** Theo chiến lược này doanh nghiệp tiến hành đẩy mạnh quảng cáo để tiêu thụ sản phẩm hiện có trên thị trường truyền thống. Ví dụ, để tăng doanh thu và thị phần, Công ty sữa Vinamilk thực hiện các chiến dịch quảng cáo, khuyến mại kết hợp việc đổi mới điều chỉnh giá bán và chế độ thanh toán thuận lợi hơn cho khách hàng. Ngoài ra còn đổi mới hệ thống kênh phân phối. Do vậy đã kích thích được người tiêu dùng mua sản phẩm của Vinamilk.
- **Chiến lược tăng trưởng bằng phát triển thị trường:** Doanh nghiệp thường mang sản phẩm của mình sang kinh doanh ở các thị trường mới, do vậy đạt được mục tiêu tăng trưởng. Ví dụ, Công ty cà phê Trung Nguyên muốn tăng trưởng đã đổi mới thị trường bằng cách đưa các sản phẩm của Trung Nguyên sang tiêu thụ ở các nước như Malaysia, Singapore, Canada, Mỹ...

- **Chiến lược tăng trưởng bằng phát triển sản phẩm:** Theo chiến lược này doanh nghiệp đổi mới và cải tiến sản phẩm để thu hút khách hàng và bằng cách đó sẽ tăng trưởng được. Ví dụ, để tăng trưởng Công ty cà phê Trung Nguyên đã liên tục đổi mới phát triển sản phẩm để giới thiệu ra thị trường nhiều loại sản phẩm cà phê khác nhau như G7 với các số từ 2 đến 8 hoặc cà phê chồn đặc biệt với giá bán rất cao.
- **Chiến lược tăng trưởng bằng thực hiện liên kết theo chiều dọc:** Theo chiến lược này, công ty tiến hành đầu tư kinh doanh về phía khách hàng hay về phía nhà cung cấp của mình, từ đó đạt được mục tiêu kinh doanh. Chiến lược này giúp cho doanh nghiệp chủ động được nguồn nguyên liệu đầu vào cũng như chủ động được việc phân phối đầu ra cho sản phẩm của mình. Nhìn chung, các doanh nghiệp sử dụng chiến lược này như là một dạng đổi mới đầu tư để kinh doanh sang các ngành và lĩnh vực khác với lĩnh vực đang kinh doanh nhưng không quá xa lạ. Ví dụ, các công ty chế biến thủy sản để chủ động về nguồn nguyên liệu đồng thời để tăng doanh thu đã đầu tư sang lĩnh vực nuôi trồng thủy sản bằng việc liên doanh, liên kết với nông dân ở các vùng nuôi trồng thủy sản.
- **Chiến lược đa dạng hóa đồng tâm:** Theo chiến lược này, công ty thực hiện đổi mới kinh doanh bằng việc tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mới khác hẳn với các sản phẩm và dịch vụ hiện đang kinh doanh nhưng lại sử dụng hệ thống sản xuất và tiêu thụ sản phẩm của các sản phẩm đang kinh doanh. Chiến lược này sẽ giúp cho doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí đầu tư cho sản phẩm mới. Do vậy, nó tăng khả năng cạnh tranh cho sản phẩm. Ví dụ, Công ty máy tính Apple đã sản xuất kinh doanh điện thoại và các sản phẩm âm nhạc. Các sản phẩm này khác với các sản phẩm máy tính nhưng để sản xuất ra các sản phẩm này, Apple vẫn sử dụng công nghệ và hệ thống marketing của sản phẩm máy tính.
- **Chiến lược tăng trưởng bằng đa dạng hóa chiều ngang:** Công ty đầu tư kinh doanh sang các sản phẩm mới mà không có liên quan gì đến các sản phẩm hiện tại, tiêu thụ tại thị trường mà doanh nghiệp đang kinh doanh. Ví dụ, tập đoàn dầu khí Việt Nam VIETNAMPETRO đầu tư kinh doanh sang ngành du lịch và ngành điện lực là các ngành khác hẳn với ngành khai thác và chế biến dầu khí.
- **Chiến lược tăng trưởng tổ hợp:** Theo chiến lược này, công ty đổi mới kinh doanh bằng việc đầu tư kinh doanh sang lĩnh vực mới, sản phẩm mới không liên quan gì đến lĩnh vực kinh doanh và sản phẩm hiện đang kinh doanh rồi mang tiêu thụ ở thị trường mới. Ví dụ, Tập đoàn than khoáng sản Việt Nam đầu tư kinh doanh sang lĩnh vực nuôi và chế biến ngọc trai sau đó xuất khẩu sang ra thị trường thế giới. Sản phẩm này chẳng liên quan gì tới khai thác than và khoáng sản.

Bên cạnh các chiến lược tăng trưởng, doanh nghiệp còn có thể sử dụng các chiến lược suy giảm như:

- **Cắt giảm chi phí** khi doanh nghiệp bước đầu gặp khó khăn về tài chính: Doanh nghiệp tìm kiếm các bộ phận kinh doanh kém hiệu quả cho ngừng hoạt động. Ví dụ, Tập đoàn Vinashin đã cho dừng hoạt động hàng loạt các công ty đóng tàu, công ty thép, công ty vận tải vì tập đoàn rơi vào tình trạng kinh doanh thua lỗ và khả năng chi trả kém.
- **Thu hoàn vốn:** Doanh nghiệp bán bớt một số đơn vị, bộ phận kinh doanh kém hiệu quả để thu lại vốn nhằm giải quyết khó khăn tài chính hoặc quy hoạch lại đầu tư. Ví dụ, khi kinh doanh gặp khó khăn về tài chính năm 1998, Tập đoàn Daewoo phải bán doanh nghiệp sản xuất ô tô của mình ở Hàn Quốc cho công ty GM của Mỹ.
- **Tăng cường lượng tiền vào:** Để có thể tồn tại và trả nợ, doanh nghiệp tìm mọi cách để có tiền mà bất chấp hậu quả tương lai thế nào.
- **Trong trường hợp xấu nhất:** Doanh nghiệp có thể lựa chọn giải pháp phá sản để sao cho thiệt hại là ít nhất. Thông thường, doanh nghiệp chọn một thời điểm thích hợp nhất để làm đơn phá sản hoặc bị tòa tuyên án phá sản. Ví dụ, tính từ năm 2011 đến hết tháng 3 năm 2012, theo thống kê của Việt Nam có khoảng trên 60.000 công ty xin ngừng hoạt động và xin phá sản.

Còn ở cấp đơn vị kinh doanh thì các nhà chiến lược có thể lựa chọn các chiến lược cạnh tranh như: Cạnh tranh bằng giá thấp, cạnh tranh bằng khác biệt sản phẩm, cạnh tranh bằng tập trung giá thấp, cạnh tranh bằng tập trung khác biệt sản phẩm. Ví dụ, Công ty cổ phần Jetstar kinh doanh trong lĩnh vực vận chuyển hành khách bằng đường hàng không đã thực hiện đổi mới các dịch vụ bán vé qua mạng thay cho bán vé thông thường, đổi mới các chế độ phục vụ ăn uống để giảm chi phí. Do vậy, họ đã sử dụng chiến lược cạnh tranh giá thấp ở thị trường Việt Nam, bán vé với giá thấp hoặc khuyến mại vận chuyển hai chiều từ các thành phố tới sân bay. Bằng chiến lược cạnh tranh này, công ty đã thành công trong việc gia tăng doanh thu và thị phần ở thị trường dịch vụ hàng không Việt Nam.

Phần hoạch định được hoàn thành với một sự đổi mới về sứ mệnh, mục tiêu cũng như các phương thức hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp so với bản thân doanh nghiệp hiện trạng và trước đó. Phần hoạch định này chính là trạng thái mới của doanh nghiệp trong tương lai mà doanh nghiệp kỳ vọng đạt được. Đây là phần quan trọng của quá trình quản trị chiến lược, nó quyết định rất lớn đến sự thành công hay thất bại của chiến lược kinh doanh. Hầu hết các yếu tố đổi mới cũng được xây dựng và lên kế hoạch trong các nội dung của hoạch định.

3.1.2.2. Triển khai thực hiện chiến lược

Để có thể biến các mục tiêu trong chiến lược và kế hoạch thành hiện thực nghĩa là đưa doanh nghiệp từ trạng thái hiện tại lên trạng thái mới, các nội dung về điều hành thực hiện chiến lược được thực hiện (các nội dung trong các ô màu hồng).

- Bước đầu tiên của triển khai thực hiện là đổi mới cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Lý do cần đổi mới là doanh nghiệp đã có những đổi mới về sứ mệnh và mục tiêu cũng như có các thay đổi về chiến lược ở các cấp nên cơ cấu tổ chức hiện tại của doanh nghiệp có thể sẽ không phù hợp nữa. Cơ cấu tổ chức sẽ được thiết kế lại. Nó sẽ bố trí lại các đơn vị trong doanh nghiệp, thêm hoặc bớt đi các bộ phận, thay đổi nhiệm vụ của một số bộ phận... Cơ sở của các thay đổi này là sự đáp ứng của tổ chức với chiến lược kinh doanh mới. Ví dụ, tập đoàn Vinashin do kinh doanh không thành công dẫn đến thua lỗ mất khả năng thanh toán. Để cứu vãn tập đoàn này, Chính phủ đã tiến hành cải tổ và tái cấu trúc lại doanh nghiệp. Về chức năng nhiệm vụ, từ chỗ kinh doanh dàn trải ở nhiều lĩnh vực khác nhau sẽ đổi mới bằng việc tập trung kinh doanh các lĩnh vực truyền thống có thế mạnh. Do vậy, công ty đã bán, chuyển nhượng nhiều doanh nghiệp ở những lĩnh vực kinh doanh không hiệu quả. Để thành công trong quá trình đổi mới này, công ty đã tiến hành tái cấu trúc và xây dựng lại bộ máy quản lý cho phù hợp với nhiệm vụ mới.

Do có thay đổi cơ cấu tổ chức nên dẫn tới sự thay đổi theo cơ cấu lao động và quyền hạn trách nhiệm của các cá nhân và đơn vị trong doanh nghiệp. Một ví dụ về đổi mới đội hình trong đội tuyển bóng đá ở các trận đấu khác nhau có thể thấy sự cần thiết phải đổi mới tổ chức trong doanh nghiệp. Khi đấu với đội mạnh hơn, mục tiêu là hòa hoặc thua ít, huấn luyện viên sẽ tổ chức đội hình và sử dụng cầu thủ khác với khi đấu với một đội ngang sức và mục tiêu là nhất định phải thắng.

- Bước tiếp theo là doanh nghiệp cần đổi mới về văn hóa cũng như các quy định chế độ về các hoạt động chung, lý do là khi nhiệm vụ thay đổi, mục tiêu thay đổi, cơ cấu tổ chức thay đổi, lao động thay đổi thì văn hóa doanh nghiệp, quy định và chế độ, hoạt động sẽ không còn thích hợp nữa. Điều này dẫn đến doanh nghiệp phải đổi mới văn hóa.

Tương tự, doanh nghiệp cần phải đổi mới cả hệ thống thông tin và kiểm tra giám sát cho phù hợp với các yêu cầu mới của quá trình điều hành thực hiện chiến lược. Việc đổi mới các yếu tố trong doanh nghiệp như thế nào theo hướng nào để có thể đạt được yêu cầu mong muốn của các yếu tố trên chính là các nội dung của cuốn sách này muốn giới thiệu cùng bạn đọc.

Từ mô hình quá trình quản trị chiến lược 3.1, ta có thể thấy rằng: bản thân quá trình quản trị chiến lược là một quá trình đổi mới và quản lý đổi mới. Các đổi mới này được định hướng và tiến hành ở nhiều các yếu tố khác nhau, các hoạt động khác nhau trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp. Quá trình này được tiến hành từ việc hoạch định đến việc triển khai thực hiện nhằm đưa doanh nghiệp từ một trạng thái cụ thể sang trạng thái mới tốt hơn và thích nghi hơn với môi trường kinh doanh.

3.2. Quá trình quản trị chiến lược đổi mới

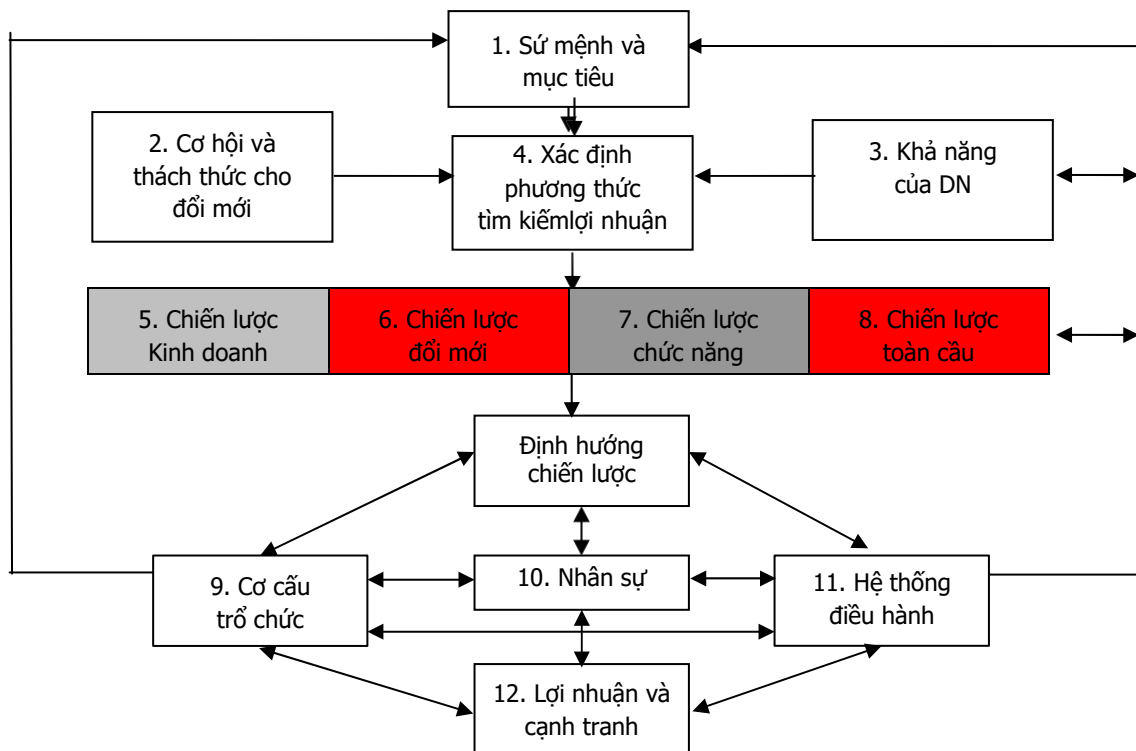
3.2.1. Mô hình quá trình quản trị chiến lược đổi mới

Như đã giới thiệu ở mục 3.1, chúng ta thấy rõ ràng là có một mối quan hệ khăng khít giữa quản trị chiến lược và quản lý đổi mới. Để có sự tách bạch giữa quản trị chiến lược và quản trị đổi mới chung trong doanh nghiệp thực sự là một điều không dễ, hai nội dung này gần như hòa quyện với nhau. Nhưng để có thể dễ dàng hơn trong việc quản lý cũng như ra các quyết định cho đổi mới, người ta cố gắng tìm cách tách riêng các hoạt động đổi mới ra, sau đó thực hiện việc quản lý và xây dựng một số chiến lược đổi mới cơ bản cho doanh nghiệp.

Một lần nữa tác giả muốn lưu ý người đọc là sự phân biệt hai khái niệm này chỉ là tương đối và chúng có nhiều nội dung trùng lặp nhau và đều có cùng mục đích là nâng cao khả năng cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Để dễ cho việc quản trị các chiến lược khác nhau, ở mô hình 3.2 người ta tách ra làm bốn loại chiến lược khác nhau. Chiến lược kinh doanh đã được giới thiệu sơ bộ ở trên, các loại hình chiến lược đổi mới đã được giới thiệu kỹ lưỡng trong chương 2 của tài liệu này, chiến lược chức năng thực tế là hiện thực hóa các chiến lược kinh doanh và chiến lược đổi mới ở các đơn vị chức năng nghiệp vụ trong doanh nghiệp. Trong tài liệu này không giới thiệu cụ thể chiến lược toàn cầu.

Đây là mô hình tổng thể quá trình hoạch định và triển khai chiến lược đổi mới, được mô phỏng từ quá trình quản trị chiến lược chung. Trong quá trình này, bước đầu tiên là doanh nghiệp xây dựng cho mình sứ mệnh và mục tiêu cho hoạt động đổi mới. Để đạt được những mục tiêu đó, doanh nghiệp cần rà soát các yếu tố môi trường để tìm ra cơ hội cũng như thách thức cho đổi mới. Sau khi phân tích những năng lực hiện có cho đổi mới, doanh nghiệp cần xác định phương thức tìm kiếm lợi nhuận từ đổi mới. Trong chiến lược kinh doanh của mình, doanh nghiệp cần xác định xem sản phẩm của mình sẽ đi theo hướng chi phí thấp hay tạo sự khác biệt. Trong chiến lược đổi mới, doanh nghiệp quyết định mức độ chủ động của quá trình đổi mới cũng như phong cách quản trị đổi mới cần có cho phù hợp với chiến lược kinh doanh đã chọn ở trên. Chiến lược kinh doanh và chiến lược đổi mới sẽ giúp định hướng cho các chiến lược chức năng, đặc biệt là cho hoạt động nghiên cứu và phát triển, cùng chương trình phân bổ ngân sách và hành động xác định.



Hình 3.2. Quá trình quản trị chiến lược đổi mới

Tất cả những kế hoạch chiến lược đó tạo nên định hướng chiến lược để từ đó triển khai các chương trình hành động cụ thể. Công tác thực thi chiến lược bao gồm việc xây dựng cấu trúc tổ chức thích hợp, hệ thống điều hành và quản trị nhân sự. Một kế hoạch chiến lược hoàn hảo cũng không có giá trị gì nếu không được chú tâm vào việc thực hiện. Thực hiện chiến lược là các biện pháp cụ thể để chuyển mục đích thành hành động nhằm tạo ra kết quả xác định, được đo lường bằng lợi nhuận và vị thế cạnh tranh.

Tóm lại, quản trị chiến lược đổi mới là tiến trình liên kết nhiều yếu tố khác nhau nhằm hoạch định, phát triển, thực thi và kiểm soát các năng lực và nguồn lực đổi mới để hình thành và triển khai các mục tiêu chiến lược chung, nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Từ hai mô hình là quá trình quản trị chiến lược 3.1 và quá trình quản trị chiến lược đổi mới 3.2, ta nhận thấy có nhiều nội dung giống nhau, toàn bộ hai quá trình này đều nhằm mục đích là đạt được các nhiệm vụ và mục tiêu của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể dùng 1 trong 2 mô hình thay thế cho nhau. Mô hình 3.2 thường được ứng dụng ở các doanh nghiệp nào có mức độ chủ động cao trong hoạt động đổi mới. Mô hình 3.2 thể hiện rõ hơn các yếu tố cần thiết để triển khai chiến lược đổi mới và khả năng khai thác lợi nhuận cao nhất từ đổi mới.

3.2.2. Nội dung quản trị chiến lược đổi mới

Theo tác giả Allan Afuah, nội dung chính của quá trình quản trị chiến lược đổi mới gồm các bước từ 1 đến 12 như thể hiện trong hình 3.2 và có thể được mô tả cụ thể như sau:

- **Nội dung 1: Xác định sứ mệnh và mục tiêu của đổi mới.** Các doanh nghiệp có quá trình quản trị chiến lược chuyên nghiệp đều có một sứ mệnh của riêng mình. Sứ mệnh sẽ giúp định hướng công ty tập trung vào những gì mà nó cố gắng thực hiện và cách thức thực hiện nó. Với các doanh nghiệp đi đầu trong đổi mới, nội dung này có thể phản ánh rõ ràng trong sứ mệnh của họ.

Tại IBM, sứ mệnh của công ty là: *"Ở IBM, chúng tôi phấn đấu dẫn đầu sự sáng tạo, phát triển và sản xuất các công nghệ thông tin tiên tiến trong ngành, bao gồm các hệ thống máy tính, phần mềm, hệ thống mạng, thiết bị lưu trữ và vi điện tử. Chúng tôi chuyển những công nghệ tiên tiến này thành giá trị cho khách hàng thông qua các giải pháp chuyên nghiệp và dịch vụ kinh doanh trên toàn thế giới"*. Kết quả là sứ mệnh của IBM đã cung cấp định hướng cho các nỗ lực của họ và thể hiện rõ nét trong các thành tựu của hãng.

Từ sứ mệnh và mục tiêu kinh doanh chung, doanh nghiệp xác định cho mình mục tiêu đổi mới. Vai trò của đổi mới thay đổi tùy thuộc vào đặc điểm và chiến lược của mỗi doanh nghiệp, đôi khi vai trò của đổi mới được phát biểu rất rõ ràng, đôi khi không. Nó có thể không tác động đến việc xác định sứ mệnh và mục tiêu, nó có thể góp phần xây dựng sứ mệnh và mục tiêu, hoặc nó vừa có vai trò xác định sứ mệnh và mục tiêu vừa giúp cho doanh nghiệp đạt được sứ mệnh và mục tiêu. Ở Việt Nam, Tập đoàn Kinh Đô trong việc đổi mới chức năng nhiệm vụ, lĩnh vực kinh doanh của mình qua các giai đoạn phát triển khác nhau. Từ chỗ chỉ đơn thuần kinh doanh thực phẩm và bánh kẹo đã chuyển sang đa dạng hóa kinh doanh ở các lĩnh vực như thương mại tiêu thụ sản phẩm, địa ốc...

Khi vai trò của đổi mới được phát biểu rõ ràng trong sứ mệnh, doanh nghiệp sẽ thiết lập các mục tiêu hoạt động cụ thể để thực hiện thành công sứ mệnh đó. Mục tiêu dài hạn thường được xác định trong 5 năm hoặc thậm chí là 10 năm, từ đó có thể cụ thể hoá và xây dựng các mục tiêu trung hạn và ngắn hạn với các chương trình hành động để hiện thực hoá đổi mới.

- **Nội dung 2: Xác định cơ hội và thách thức cho đổi mới.** Trong nội dung này, công ty tiến hành phân tích môi trường bên ngoài, cả môi trường vĩ mô và môi trường ngành, tìm ra các biến động, cơ hội và thách thức cho doanh nghiệp cũng như các ý tưởng đổi mới để phản ứng với các cơ hội và thách thức đó.

Một đe dọa lớn đầu tiên đối với ngành nhiếp ảnh dựa vào hoá chất (Kodak là một đại diện lớn trong ngành), xuất hiện vào đầu thập niên 1980, khi Sony (một công ty điện tử) giới thiệu một loại máy ảnh dùng công nghệ kỹ thuật số. Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ chụp ảnh kỹ thuật số đã làm cho việc sử dụng phim, hoá chất và giấy ảnh trở nên lỗi thời. Điều đó trực tiếp tạo nên thách thức lớn cho Kodak và cơ sở sản xuất của họ. Lúc này, bối cảnh cạnh tranh biến đổi sâu sắc, đối thủ chính của Kodak không còn là nhà sản xuất phim Fuji, mà là một loạt các công

ty mới nổi trong lĩnh vực nhiếp ảnh số như Nikon, Canon, Leica và thậm chí cả máy in màu của HP.

Để chế về ngành nhiếp ảnh dựa trên hoá chất của Kodak đã thành công trong một thời gian dài. Công nghệ được cải tiến và phát triển liên tục, từ các loại máy ảnh cho đến sản xuất phim, xử lý hoá chất và giấy ảnh, cho cả thợ ảnh nghiệp dư lẫn nhà nhiếp ảnh chuyên nghiệp. Nhưng ngay cả chiến lược đổi mới thành công nhất cũng không kéo dài mãi mãi. Doanh nghiệp cần cảnh giác trước những dấu hiệu cho thấy đã đến lúc phải thay đổi đột phá hoặc điều chỉnh lại chiến lược hiện tại.

Những đổi mới về công nghệ và thị trường không phải đột nhiên xuất hiện, mà nó từ từ trỗi dậy từ nhiều nguồn khác nhau. Trong thời kỳ sơ khai, đổi mới thường được bộc lộ trong các nghiên cứu khoa học và được trao đổi tại các hội thảo. Đổi mới cũng có thể xuất phát từ thị trường, từ những người dùng tiêu biểu (lead users), những người có nhu cầu vượt ra khỏi các xu hướng hiện tại, đi tiên phong trong việc tìm kiếm những phương pháp tốt hơn nhằm đổi mới cho mục đích cá nhân. Một doanh nghiệp nhanh nhạy sẽ liên tục theo dõi môi trường bên ngoài và có thể phát hiện ra các công nghệ mới khá lâu trước khi chúng trở thành mối đe dọa nghiêm trọng. Điều này giúp cho công ty có thời gian thích nghi hoặc đổi phó kịp thời.

- **Nội dung 3: Xác định năng lực của doanh nghiệp.** Doanh nghiệp cần tiến hành đánh giá tiềm năng thực tế của mình về vật chất cũng như con người và các khả năng khác. Từ đó xác định được xem các khả năng này có đáp ứng được nhu cầu của đổi mới không. Có 3 vấn đề mà doanh nghiệp cần quan tâm là: Doanh nghiệp cần có các khả năng gì để tiến hành được đổi mới, các nguồn lực đó lấy ở đâu và khi nào thì có? Có hai nhóm năng lực đặc biệt quan trọng doanh nghiệp cần nhận biết và khai thác hợp lý và xuyên suốt quá trình đổi mới, đó là năng lực kỹ thuật và năng lực thị trường.

Năng lực kỹ thuật tập trung vào cách thức doanh nghiệp tiếp cận với đổi mới và công nghệ hiện có hay đổi mới mong muốn trong tương lai. Tùy thuộc vào mục tiêu cũng như nguồn lực dành cho đổi mới, doanh nghiệp có thể xây dựng năng lực kỹ thuật theo 3 hướng: huỷ bỏ, duy trì hay phát triển. Huỷ bỏ tập trung vào việc hạn chế những năng lực về công nghệ nào đó và thay thế bằng công nghệ khác, khi công nghệ hiện tại không còn thích hợp và cần phải đổi mới. Ví dụ, mặc dù đã thành công hàng trăm năm với công nghệ chụp ảnh và sản xuất máy ảnh có phim, Kodak vẫn phải thay thế nó bằng công nghệ chụp ảnh kỹ thuật số. Nhưng sự đổi mới chậm chạp và thiếu năng động của Kodak đã khiến công ty kết thúc lịch sử huy hoàng của mình bằng sự phá sản vào năm 2011.

Doanh nghiệp có thể lựa chọn duy trì công nghệ, khi tin rằng mặc dù công nghệ có thể cũ nhưng vẫn còn lợi ích sử dụng. Doanh nghiệp có thể thực hiện cải tiến liên tục nhưng vẫn duy trì những yếu tố cơ bản của công nghệ hiện tại. Hoặc doanh nghiệp có thể phát triển năng lực kỹ thuật mới, với hy vọng sẽ mang lại lợi thế cạnh tranh cao hơn. Những năng lực này có thể mua từ bên ngoài hay tự phát triển trong nội bộ. Chẳng hạn, các công ty bán lẻ truyền thống như Wal-Mart, 7-Eleven

đều cố gắng ứng dụng các giải pháp thương mại điện tử và mở các website bán lẻ trực tuyến để bổ sung cho mạng lưới cửa hàng hiện tại, đáp ứng nhu cầu ngày càng gia tăng của các nhóm khách hàng muốn có được sự tiện lợi trong mua sắm trực tuyến.

Năng lực thị trường thể hiện ở khả năng thấu hiểu nhu cầu và mong muốn của khách hàng, tiếp cận và cung cấp cho họ những giá trị cao hơn so với đối thủ cạnh tranh. Ví dụ, trong thời kỳ đầu của kỷ nguyên điện thoại di động, nghiên cứu của hãng viễn thông DoCoMo Nhật Bản đã khám phá ra một số phân đoạn thị trường dễ nhận diện như: Nhóm khách hàng sử dụng thường xuyên (người làm kinh doanh, đăng ký thuê bao trọn gói và cao cấp, trung thành và ít nhạy cảm với giá, lợi nhuận chủ yếu đến từ nhóm này); Nhóm thỉnh thoảng sử dụng (chỉ thực hiện vài cuộc gọi một tuần, công ty sẽ hòa vốn với nhóm này); Nhóm hiếm khi sử dụng (chỉ thuê bao mức độ tối thiểu, thường xuyên chuyển đổi nhà cung cấp để hưởng khuyến mại). Những khám phá như vậy về thị trường có tác động không nhỏ trong việc thiết kế và dịch vụ đổi mới trong thời kỳ sơ khai của dịch vụ viễn thông di động của hãng DoCoMo.

- **Nội dung 4: Xác định phương thức tìm kiếm lợi nhuận từ đổi mới.** Trong nội dung này, doanh nghiệp cần phải xác định xem cách thức để có thể khai thác cơ hội đến từ đổi mới, phương thức tìm kiếm lợi nhuận mong muốn và mức độ hấp dẫn của nguồn lợi đó. Điều này cần phải thận trọng vì mức lợi nhuận mà doanh nghiệp muốn có phụ thuộc vào nhiều yếu tố như nhà cung cấp, khách hàng, hệ thống phân phối và năng lực sản xuất của công ty. Doanh nghiệp cần quan tâm các vấn đề sau: Ngành kinh doanh hấp dẫn thế nào trong giai đoạn doanh nghiệp thực hiện đổi mới? Cần các khả năng gì để có được lợi nhuận trong vòng đời của sản phẩm? Liệu doanh nghiệp có thể có được các khả năng đó không? Nếu không có thì liệu có thể tìm kiếm được trong thời gian ngắn nhất không? Liệu có thể hợp tác với ai để có được nguồn lực cần thiết?
- **Nội dung 5: Chiến lược kinh doanh.** Sau khi xác định lợi nhuận, doanh nghiệp cần xác định các chiến lược cho mình. Đầu tư vào ngành kinh doanh nào? Chiếm vị thế cạnh tranh nào trong ngành? Quyết định thế nào về cạnh tranh cho sản phẩm đổi mới? Đổi mới để có chi phí thấp hay đổi mới để có được sự khác biệt, lựa chọn chiến lược kinh doanh nào cho thích hợp? Nội dung chi tiết của các loại hình chiến lược kinh doanh đã được mô tả trong chương 1 của tài liệu này.
- **Nội dung 6: Chiến lược đổi mới.** Doanh nghiệp cần phải xác định cho mình nên theo chiến lược đổi mới nào? Theo chiến lược đổi mới tấn công là dẫn đầu trong đổi mới để giành lợi thế cạnh tranh trước nhất. Còn với chiến lược đổi mới phòng thủ, doanh nghiệp sẽ chờ đợi sự đổi mới ở các doanh nghiệp khác, nghe ngóng rồi mới làm theo họ... Việc lựa chọn chiến lược đổi mới nào phụ thuộc nhiều yếu tố, trong đó chiến lược kinh doanh để dành lợi thế cạnh tranh là cơ sở quan trọng để

lựa chọn chiến lược đổi mới cho doanh nghiệp. Ví dụ, khi một công ty lựa chọn chiến lược cạnh tranh là khác biệt sản phẩm để đạt được mục tiêu tăng trưởng. Nếu là một trong những công ty mạnh, họ sẽ lựa chọn chiến lược đổi mới tấn công để giành lợi thế cạnh tranh từ các sản phẩm mới. Ngược lại, nếu là một công ty nhỏ thì chiến lược đổi mới thích hợp để đạt mục tiêu tăng trưởng là bắt chước làm theo.

Bên cạnh đó, hướng đi cho đổi mới ngay trong các hoạt động sản xuất – kinh doanh hiện tại hay khởi sự lĩnh vực mới cũng có tác động trực tiếp tới loại hình chiến lược. Doanh nghiệp có thể lựa chọn và phối hợp giữa các chiến lược như cầu thang xoắn ốc, vạc dầu, cánh đồng màu mỡ, ăn hạt đậu hay thám hiểm như mô tả trong chương 2. Việc lựa chọn chiến lược đổi mới phụ thuộc nhiều vào nhận thức và tư duy của nhà lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp, vào năng lực kỹ thuật và thị trường của doanh nghiệp, cũng như tùy thuộc vào bối cảnh cạnh tranh. Nội dung chi tiết của các loại hình chiến lược đổi mới đã được mô tả trong chương 2 của tài liệu này.

- **Nội dung 7: Xây dựng chiến lược chức năng.** Sau khi xác định được các chiến lược kinh doanh và các chiến lược đổi mới, doanh nghiệp tiến hành xây dựng các chiến lược chức năng trong chuỗi giá trị của mình. Các chiến lược chức năng cần thống nhất và hậu thuẫn cho các chiến lược kinh doanh và các chiến lược đổi mới của doanh nghiệp. Hơn nữa chúng cần có được sự phối hợp và gắn kết với nhau. Ví dụ nếu chiến lược kinh doanh là khác biệt sản phẩm, còn chiến lược đổi mới là tấn công thì chiến lược phát triển R & D cần phải đầu tư mạnh để trở thành doanh nghiệp dẫn đầu trong việc tung ra thị trường các sản phẩm mới và công nghệ mới...
- **Nội dung 8: Chiến lược toàn cầu.** Một phần quan trọng trong quyết định đổi mới là thời gian nào và cách thức nào để giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ của đổi mới tới thị trường quốc tế. Tùy theo điều kiện cụ thể, doanh nghiệp có thể sử dụng một cách linh hoạt để thâm nhập thị trường quốc tế như quốc tế hóa, toàn cầu hóa, đa quốc gia và chuyển tiếp quốc tế. Công nghệ và kỹ thuật là lực lượng mạnh mẽ đang thúc đẩy thế giới tiến đến một cộng đồng thống nhất. Kết quả là hình thành một thị trường lớn với những sản phẩm tiêu dùng tiêu chuẩn hoá toàn cầu với quy mô lớn. Với xu hướng như vậy, những vấn đề mà chiến lược toàn cầu cần xử lý bao gồm:
 - Doanh nghiệp nên tiến vào những quốc gia nào, theo thứ tự nào?
 - Giữa các quốc gia, việc tiêu chuẩn hoá sản phẩm và dịch vụ về khía cạnh công nghệ nên đạt tới trình độ nào?
 - Giữa các quốc gia, việc tiêu chuẩn hoá về thương hiệu, quảng cáo, định giá và các hoạt động thị trường khác nên đạt tới mức độ nào?
 - Khi thâm nhập vào một thị trường quốc tế mới, nên sử dụng biện pháp liên minh chiến lược nào? v.v.

Việc triển khai chiến lược kinh doanh và đổi mới ở các quốc gia khác nhau có thể giúp cho doanh nghiệp nâng cao tính linh hoạt và tạo ra ưu thế cạnh tranh bền vững, giúp doanh nghiệp dịch chuyển đầu tư một cách thuận tiện, cũng như giúp kéo dài và khai thác tối đa chu kỳ sống của sản phẩm mới và công nghệ mới.

- **Nội dung 9: Cơ cấu tổ chức.** Để đảm bảo sự phù hợp của tổ chức khi triển khai thực hiện các chiến lược kinh doanh, chiến lược đổi mới, chiến lược toàn cầu cũng như các chiến lược chức năng, doanh nghiệp cần tiến hành hoàn thiện cơ cấu tổ chức của mình cho thích hợp với yêu cầu mới. Để có được cơ cấu tổ chức thích hợp, doanh nghiệp cần quan tâm các vấn đề sau: Các nhiệm vụ và các công việc nên bố trí sắp xếp thế nào? Ai làm việc gì và làm ở đâu? Các hoạt động của các đơn vị bố trí như hiện tại có đáp ứng được những yêu cầu của công việc, nhiệm vụ mới của chiến lược đổi mới đặt ra hay không?

Cơ cấu tổ chức có thể theo chế độ phân quyền hoặc tập quyền. Cơ cấu tổ chức phân quyền cho phép các đơn vị có mức độ tự chủ cao, giám đốc các bộ phận hoặc các khu vực thị trường được ủy quyền căn cứ vào hoàn cảnh để hành động một cách nhanh chóng trong việc hoạch định và thực thi quyết sách, điều này đặc biệt hữu ích trong một thị trường luôn luôn biến động. Còn trong cơ cấu tổ chức tập quyền thì có một nhóm lãnh đạo trung tâm hoạch định tất cả chiến lược và quyết sách trên phạm vi toàn bộ doanh nghiệp, đồng thời tiến hành quản lý, điều khiển và thực thi chiến lược. Chế độ tập quyền rất hữu hiệu nếu lãnh đạo doanh nghiệp là người tài ba, có uy tín và quyền lực, là người bám sát thị trường, công nghệ. Trong khi doanh nghiệp có ít chủng loại sản phẩm, hoặc các sản phẩm có liên quan mật thiết với nhau.

Bên cạnh đó, đôi khi các dự án đổi mới đòi hỏi phải thành lập các đơn vị độc lập, tự chủ cho từng dự án. Lý do thường xuất phát từ thực tế là quá trình ra quyết định của cơ cấu tổ chức hiện hành thường chậm chạp và hay gây trở ngại cho quá trình đổi mới, vốn đòi hỏi nhiều nguồn lực, chi phí cho hạng mục mới trong khi chưa đóng góp được lợi ích gì cho doanh nghiệp ở những giai đoạn đầu của dự án.



Trong tình huống như vậy, doanh nghiệp rút ra một số nhân viên từ các bộ phận quan trọng để thành lập một tổ công tác nhỏ, có quyền tự chủ khá cao trong nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới. Họ có thể bỏ qua trình tự ra quyết sách thông thường, bỏ qua sức ép của cơ cấu tổ chức hiện hành. Như vậy, dự án đổi mới có được tính linh hoạt, nhạy bén với đội ngũ nhân viên và các nhà nghiên cứu chủ động, tích cực, tràn đầy tinh thần sáng tạo cái mới, ít bị ràng buộc bởi thể chế tập quyền, quan liêu.

- **Nội dung 10: Nhân sự.** Yếu tố nhân sự rất quan trọng trong doanh nghiệp và càng đặc biệt quan trọng khi doanh nghiệp tiến hành đổi mới. Chính con người điều khiển sự hoạt động của các chiến lược nên doanh nghiệp cần quan tâm các vấn đề sau: Doanh nghiệp cần các lao động như thế nào? Lao động trực tiếp, người quản lý, cũng như các nhà tài trợ. Lợi ích và mục tiêu của người lao động có cùng với mục tiêu của doanh nghiệp không? Kỹ năng nghề nghiệp và động cơ làm việc của họ thế nào? Sự hài lòng của người lao động và các nhà quản lý với các chính sách

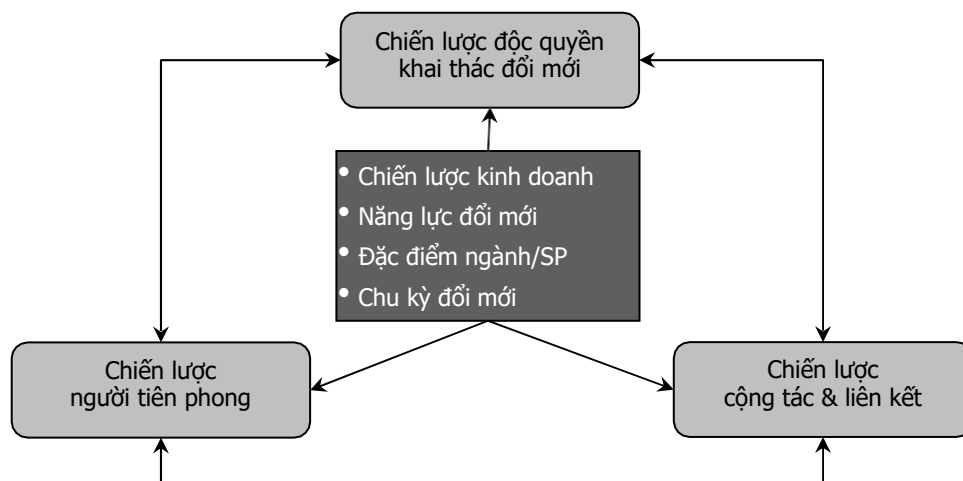
và chế độ của doanh nghiệp thế nào?...

Bên cạnh những khía cạnh chung về nguồn nhân lực, doanh nghiệp cần quan tâm tới các yếu tố đặc thù về vấn đề con người trong các chiến lược đổi mới khác nhau. Nhân viên, kỹ sư, nhà khoa học, người quản lý... đều phải cảm thấy có động lực với những kế hoạch đổi mới mà họ được giao trọng trách thực hiện. Chiến lược đổi mới luôn đòi hỏi những thay đổi nhất định về chuyên môn, kỹ năng, vị trí và quyền lực của nhiều con người trong doanh nghiệp. Việc thực hiện chiến lược đổi mới sẽ có nhiều cơ hội thành công hơn nếu có được sự hậu thuẫn và sự tham gia tích cực của những nhân viên chủ chốt, chứ không chỉ là giám đốc điều hành và đội ngũ quản lý. Đó là những cá nhân chứng tỏ được năng lực chuyên môn, những người có khả năng tiếp cận các nguồn lực quan trọng, và những nhà lãnh đạo không chính thức thường được mọi người hỏi xin chỉ dẫn và tư vấn khi gặp khó khăn. Để tranh thủ được sự hỗ trợ của lực lượng nòng cốt này, doanh nghiệp cần xây dựng các nhóm nhân viên tạo ra sự thay đổi hiệu quả, cùng hướng đến những mục tiêu đổi mới xác định. Các nhà quản lý cấp cao phải xây dựng và phát triển được môi trường văn hoá khuyến khích sự đổi mới, kết nối được sức mạnh của các thành viên trong doanh nghiệp, tạo cho nhân viên một môi trường làm việc lành mạnh, hấp dẫn và sẵn sàng cống hiến sức lực của mình cho hoạt động đổi mới.

- **Nội dung 11: Hoàn thiện hệ thống điều hành.** Để đánh giá được việc hoàn thành nhiệm vụ của các cá nhân và các đơn vị trong doanh nghiệp, cần hoàn thiện hệ thống điều hành để cho chúng hoạt động hiệu quả với thời gian ngắn nhất và độ chính xác cao nhất. Trong một doanh nghiệp, hệ thống điều hành để hoạch định và triển khai chiến lược kinh doanh nói chung và chiến lược đổi mới nói riêng bao gồm các hệ thống nhánh sau: hệ thống tài vụ và kế toán; hệ thống thông tin; hệ thống đánh giá và khen thưởng; hệ thống kế hoạch.
 - *Hệ thống tài vụ và kế toán:* Giữ vai trò then chốt liên quan đến các quyết định đầu tư cho chiến lược đổi mới, đưa ra các yêu cầu về khả năng và thời hạn hoàn trả vốn, cân đối giữa đầu tư cho đổi mới với các chi phí sản xuất – kinh doanh hiện hành của doanh nghiệp. v.v.
 - *Hệ thống thông tin:* Liên quan tới quá trình thu thập, xử lý và truyền tải thông tin đa chiều giữa tất cả các bộ phận trong doanh nghiệp cũng như giữa doanh nghiệp với các khách hàng và đối tác. Các quyết định liên quan đến chiến lược đổi mới phụ thuộc nhiều vào những thông tin đầy đủ và chính xác về xu hướng phát triển của môi trường công nghệ, về biến động trên thị trường và về những hướng đi mới của đối thủ cạnh tranh. v.v.
 - *Hệ thống đánh giá và khen thưởng:* Một hệ thống đánh giá hiệu quả kinh doanh phù hợp, có các chỉ tiêu phản ánh đúng đắn, gắn với chế độ khen thưởng, khuyến khích đổi mới... sẽ có ý nghĩa quan trọng để thực thi chiến lược đổi mới.
 - *Hệ thống kế hoạch:* Chiến lược đổi mới là kết quả của quá trình hoạch định hàng năm, từ cấp quản lý bậc trung tới lãnh đạo doanh nghiệp, nó buộc các giám đốc bộ phận cũng như CEO phải dành thời gian và nỗ lực suy nghĩ về những vấn đề chưa xác định của chiến lược. Xem xét vấn đề một cách sáng tạo, thoát ra khỏi những ràng buộc sẵn có là phần then chốt để có được kế hoạch

chiến lược đổi mới đúng đắn, vừa phù hợp với giá trị, văn hoá và tinh thần của doanh nghiệp, vừa có được khả năng đột phá và chinh phục thị trường.

- **Nội dung 12: Lợi nhuận và cạnh tranh.** Doanh nghiệp có thể có được các lợi nhuận là do cạnh tranh thành công, hoặc bằng chi phí thấp hoặc bằng sự khác biệt sản phẩm. Để duy trì lợi thế này, doanh nghiệp cần phải luôn tìm cách tạo khoảng cách với các đối thủ. Lý do vì đối thủ luôn học hỏi đổi mới để cạnh tranh với doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể sử dụng phối hợp các chiến lược khác nhau để tìm kiếm, duy trì và phát triển nguồn lợi từ đổi mới (hình 3.3):
 - **Cộng tác và liên kết** (Team-up strategy): Theo cách này, công ty liên minh với công ty khác ở các giai đoạn nhất định của chuỗi giá trị.
 - **Độc quyền khai thác đổi mới** (Block strategy): Theo chiến lược này, công ty tìm mọi cách để các đối thủ không thể tham dự vào thị trường các sản phẩm đổi mới của mình thông qua việc bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ, xây dựng thương hiệu mạnh hoặc mạng lưới phân phối khó thâm nhập.
 - **Người tiên phong** (Run strategy): Theo chiến lược này, công ty liên tục đổi mới, tự làm lỗi thời các sản phẩm trước đó của chính mình khi chúng đã bị các đối thủ bắt chước.



Hình 3.3: Phối hợp các chiến lược khai thác nguồn lợi từ đổi mới

(Nguồn: Allan Afuah, 2003, *Innovation Management*)

Việc lựa chọn hướng đi nào để có thể khai thác tối đa nguồn lợi từ đổi mới có thể căn cứ vào các yếu tố như: chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, năng lực đổi mới của nó, đặc điểm loại hình sản phẩm/dịch vụ cũng như mức độ cạnh tranh trong ngành và giai đoạn trong chu kỳ đổi mới. Công ty máy tính Apple sử dụng kết hợp chiến lược

người tiên phong với chiến lược độc quyền khai thác đổi mới cả phần cứng và phần mềm trong các sản phẩm máy tính và thiết bị giải trí kỹ thuật số của mình. Thiết kế sản phẩm nổi trội và độc đáo, sáng chế được bảo vệ về mặt pháp lý, lòng trung thành của khách hàng với thương hiệu... là những căn cứ quan trọng để Apple đi theo chiến lược này và đã rất thành công trong việc định giá cao cho các sản phẩm luôn mới mẻ của mình để thu được nguồn lợi nhuận khổng lồ, trước khi đối thủ có thể kịp sao chép.

Ngược lại, Microsoft lại đi theo chiến lược cộng tác và liên kết để có thể đưa những phần mềm và các giải pháp ứng dụng của mình nhanh chóng trở thành tiêu chuẩn đại

trà trong ngành. Bắt đầu từ hệ điều hành MS-DOS cho đến Windows và trình duyệt Internet Explorer, hãng Microsoft đều liên kết với các công ty sản xuất máy tính khác như IBM, HP, Samsung... để cài đặt những phần mềm và ứng dụng đó trong các phần cứng của họ, cùng khai thác và chia sẻ nguồn lợi từ thị trường đại chúng, có được doanh số cao từ việc bán sản phẩm với số lượng lớn ở mức giá trung bình. Còn Sony thì chuyển từ chiến lược độc quyền, sau thất bại của đầu máy quay băng video Betamax, sang chiến lược liên kết rất thành công với Phillips với sản phẩm máy quay đĩa CD.

Nhìn chung, quản trị chiến lược đổi mới đòi hỏi rất cao từ năng lực của nhà lãnh đạo với cách tiếp cận vừa khoa học và chặt chẽ, vừa nhạy bén và năng động của nghệ thuật kinh doanh. Một doanh nghiệp không có chiến lược đổi mới thì sẽ giống như con thuyền không lái, không có được định hướng rõ ràng trong sự phát triển nhanh chóng và mạnh mẽ của thế giới công nghệ cũng như thị trường. Nhưng nếu chiến lược đổi mới không thích hợp hoặc giai đoạn thực thi không tốt thì cũng không thể thành công. Nói cách khác, vận mệnh và sự nghiệp của công ty trên con đường đổi mới sáng tạo phụ thuộc rất lớn vào khả năng hoạch định và triển khai chiến lược đổi mới, từ đó góp phần tạo lợi thế cạnh tranh chung của mình.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Quản trị chiến lược là gì?
2. Nêu vai trò và tầm quan trọng của quản trị chiến lược?
3. Nêu các nội dung cơ bản của quá trình quản trị chiến lược?
4. Quản trị chiến lược ở đơn vị chức năng giải quyết vấn đề gì?
5. Quản trị chiến lược cấp đơn vị kinh doanh giải quyết vấn đề gì?
6. Quản trị chiến lược cấp công ty giải quyết vấn đề gì?
7. Nêu các chiến lược cơ bản mà doanh nghiệp thường sử dụng để đạt mục tiêu tăng trưởng.
8. Nêu các chiến lược cơ bản mà doanh nghiệp thường sử dụng để có thể đạt mục tiêu suy giảm.
9. Vì sao người ta có thể nói rằng thực chất của quá trình quản trị chiến lược cũng là việc thực hiện quá trình đổi mới?
10. Nêu mối quan hệ giữa các chiến lược kinh doanh, chiến lược đổi mới, chiến lược chức năng, chiến lược toàn cầu hóa.
11. Đổi mới tổ chức của doanh nghiệp dựa trên cơ sở nào?
12. Đổi mới nhân sự doanh nghiệp dựa trên cơ sở nào?
13. Đổi mới thông tin và văn hóa doanh nghiệp dựa trên cơ sở nào?
14. Hãy nêu mối quan hệ giữa các nội dung đổi mới trong doanh nghiệp, làm thế nào để có thể có được sự thống nhất và liên kết giữa các nội dung đổi mới này?
15. Hãy nêu quan điểm của mình về mối quan hệ giữa chiến lược kinh doanh và chiến lược đổi mới. Cho các ví dụ để minh chứng.

CHƯƠNG 4: HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC ĐỔI MỚI

Chiến lược nói chung và chiến lược đổi mới nói riêng về thực chất là phương pháp hay công cụ để dựa vào đó các doanh nghiệp có thể đạt được các mục tiêu của mình. Hoạch định đổi mới là một tiến trình phức tạp, đòi hỏi doanh nghiệp phải xem xét nhiều khía cạnh khác nhau. Chương này sẽ giới thiệu hai nội dung cơ bản của hoạch định chiến lược đổi mới:

- Xây dựng mục tiêu đổi mới: giới thiệu quan niệm về mục tiêu, phân loại mục tiêu, các yêu cầu của mục tiêu và cơ sở để xác định mục tiêu.
- Hình thành chiến lược đổi mới: giới thiệu quan niệm về chiến lược đổi mới, cơ sở để lựa chọn chiến lược đổi mới, chọn mô hình đổi mới và một số chiến lược đổi mới cụ thể, từ đó xây dựng kế hoạch hành động cho chiến lược đổi mới.
- Xác định và phát triển nguồn lực cho chiến lược đổi mới: giới thiệu các nguồn lực cần thiết như tài chính, nhân sự và cách xác định các nguồn lực thiết yếu đó cho các hoạt động khác nhau của chiến lược đổi mới.

4.1. Xác định mục tiêu chiến lược đổi mới

4.1.1. Khái niệm mục tiêu đổi mới

Có nhiều quan niệm khác nhau về mục tiêu nói chung và mục tiêu đổi mới nói riêng. Trong tài liệu này, chúng ta xem mục tiêu chiến lược đổi mới như là các kết quả cụ thể về đổi mới mà doanh nghiệp xây dựng lên và hy vọng sẽ đạt được qua quá trình đổi mới. Ví dụ: Trước sự cạnh tranh gay gắt của thị trường bánh trung thu, công ty Kinh Đô muốn có được lợi thế cạnh tranh về sản phẩm nên đã quyết định đổi mới sản phẩm

bánh trung thu với mục tiêu cụ thể là tạo ra các loại bánh trung thu khác biệt để thu hút khách hàng, nâng cao khả năng cạnh tranh của sản phẩm. Với mục tiêu cụ thể đó, thông qua quá trình đổi mới sản phẩm năm 2010 Kinh Đô đã giới thiệu ra thị trường hai loại bánh trung thu mới là bánh trung thu có độ ngọt giảm 30% và bánh trung thu chay cao cấp.

Nhìn chung, các hoạt động của doanh nghiệp và các nhà quản lý thường bắt đầu bằng việc xây dựng các mục tiêu cần đạt được trong tương lai. Xây dựng mục tiêu mang ý nghĩa quan trọng trong việc doanh nghiệp có thể có được thành công hay không trong hoạt động để đạt được các mục tiêu đã định, đặc biệt là các mục tiêu về đổi mới có tính rủi ro cao. Nếu mục tiêu quá lớn thì doanh nghiệp sẽ không thể đạt được vì nó vượt quá khả năng mà doanh nghiệp có thể huy động. Ngược lại nếu mục tiêu quá nhỏ, khi đó doanh nghiệp có thể dễ dàng đạt được nhưng nó sẽ bị lãng phí nguồn lực và cơ hội kinh doanh. Do vậy việc nghiên cứu kỹ lưỡng về mục tiêu để giúp cho doanh nghiệp xây dựng được các mục tiêu tốt là quan trọng đối với các nhà quản lý. Mục sau của phần này sẽ giới thiệu các yêu cầu và cách xây dựng một mục tiêu tốt.

4.1.2. Phân loại mục tiêu

Khi nói đến phân loại nói chung và phân loại mục tiêu nói riêng, người ta thường nói đến các tiêu chí để phân loại. Nhìn chung có nhiều tiêu chí phân loại khác nhau, việc lựa chọn tiêu chí nào là tùy thuộc vào nhà quản lý phân loại để phục vụ cho mục đích và nhiệm vụ gì. Theo các chuyên gia, có các tiêu chí phân loại cơ bản sau:

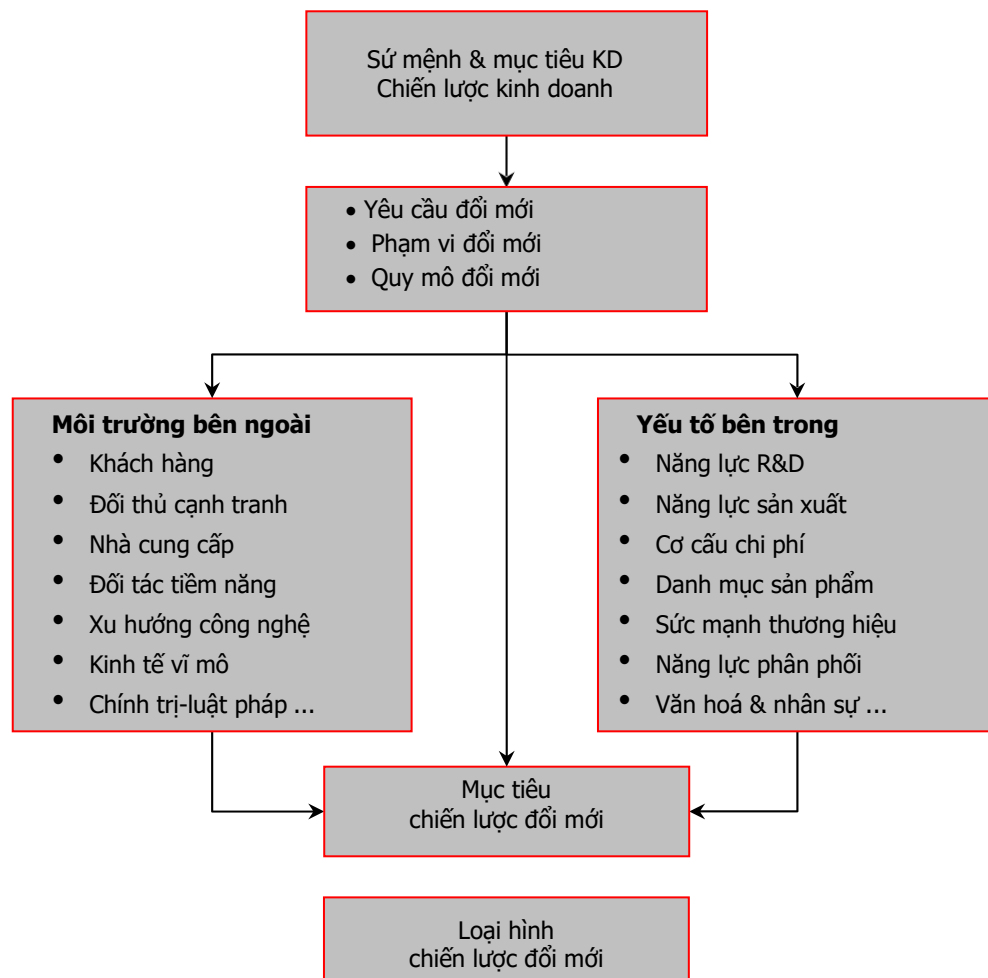
- **Phân loại theo thời gian:** Ta có các mục tiêu ngắn hạn, mục tiêu trung hạn và mục tiêu dài hạn. Trong kinh doanh, các mục tiêu có thời hạn phải hoàn thành dưới một năm hoặc dưới một kỳ kinh doanh được gọi là các mục tiêu ngắn hạn, các mục tiêu phải hoàn thành từ một đến hai năm là các mục tiêu trung hạn, còn các mục tiêu có thời hạn từ ba năm trở lên là các mục tiêu dài hạn.
- **Phân loại theo quy mô:** Ta có các mục tiêu lớn, mục tiêu trung bình và mục tiêu nhỏ. Xác định quy mô của mục tiêu thường dựa trên cơ sở khối lượng công việc phải hoàn thành và nguồn lực giành cho việc thực hiện mục tiêu đó. Không có một chuẩn thống nhất nào cho việc xác định mục tiêu nào là lớn hay mục tiêu nào là nhỏ. Việc xác định lớn hay nhỏ tùy thuộc vào từng doanh nghiệp và ngành kinh doanh. Cùng một mục tiêu về khối lượng công việc được hoàn thành như nhau, với doanh nghiệp này có thể xem là mục tiêu lớn nhưng với doanh nghiệp khác chỉ là mục tiêu nhỏ.
- **Phân loại theo độ phức tạp:** Mục tiêu phức tạp khó thực hiện, mục tiêu trung bình và mục tiêu đơn giản dễ thực hiện.
- **Phân loại theo mức độ ảnh hưởng:** Có các loại mục tiêu rất quan trọng, mục tiêu quan trọng, mục tiêu không quan trọng. Các mục tiêu rất quan trọng là các mục tiêu được ưu tiên thực hiện vì việc hoàn thành mục tiêu này sẽ ảnh hưởng rất nhiều tới sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp.
- **Phân loại theo hình thức đổi mới:** Mục tiêu đổi

mới phát triển và mục tiêu đổi mới toàn bộ.

- **Phân loại theo cấp quản lý:** Có mục tiêu cấp công ty, mục tiêu cấp đơn vị kinh doanh và mục tiêu cấp đơn vị chức năng. Ví dụ: Tập đoàn Kinh Đô có mục tiêu đổi mới kinh doanh từ doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực thực phẩm thành doanh nghiệp kinh doanh đa ngành để trở thành tập đoàn mạnh. Còn mục tiêu của công ty thực phẩm Kinh đô là đổi mới sản phẩm và phương pháp tiêu thụ để gia tăng năng lực cạnh tranh trong lĩnh vực bánh kẹo và thực phẩm. Trong khi đó, trong lĩnh vực sản xuất thì mục tiêu là đổi mới công nghệ để đáp ứng yêu cầu sản xuất sản phẩm mới và giảm chi phí sản xuất.

4.1.3. Cơ sở để xác định mục tiêu chiến lược đổi mới.

Chiến lược đổi mới bắt đầu bằng mục tiêu, còn mục tiêu lại xuất phát từ sứ mệnh của công ty. Mục tiêu được đưa ra qua sự nhận thức sâu sắc về môi trường bên ngoài cũng như năng lực bên trong của doanh nghiệp. Không phải mọi thứ đều bắt nguồn từ mục tiêu, nhưng những nhà quản trị luôn xây dựng mục tiêu dựa trên những gì khả thi và tùy thuộc vào sức ép bên ngoài mà họ sử dụng các nguồn lực cho hợp lý. Để xây dựng được mục tiêu đúng mang tính khả thi cao, các nhà quản lý thường dựa vào các căn cứ, cơ sở cụ thể để xây dựng lên các mục tiêu đổi mới. Hình 4.1 minh họa các yếu tố có ảnh hưởng và tác động tới tiến trình xây dựng và xác định mục tiêu cho chiến lược đổi mới.



Hình 4.1. Cơ sở xác định mục tiêu chiến lược đổi mới

(Nguồn: *Sửa đổi và bổ sung của tác giả Lục T.T. Hương từ Harvard Business Essentials. 2005, Strategy: Create and Implement the Best Strategy for Your Business*)

- Sứ mệnh và mục tiêu kinh doanh:** Căn cứ đầu tiên để xây dựng các mục tiêu cho chiến lược đổi mới là sứ mệnh & mục tiêu của doanh nghiệp, chiến lược kinh doanh và chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp. Ví dụ, phát biểu sứ mệnh của công ty 3M là "*Giải quyết các vấn đề chưa được giải quyết theo cách thức đổi mới*". Với sự dẫn dắt của sứ mệnh này, 3M đã trở thành một trong những công ty đổi mới năng động nhất với những sản phẩm từ nhỏ tới lớn nhưng rất sáng tạo như từ giấy ghi chú tới các thiết bị y tế tiên tiến. Từ sứ mệnh tổng quát đó, 3M đưa ra mục tiêu chiến lược đổi mới là tạo ra ít nhất là 30% doanh thu từ các sản phẩm mới trong vòng bốn năm cùng tỷ lệ hoàn vốn đầu tư cho đổi mới là 25%. Mục tiêu cụ thể này không xuất hiện một cách ngẫu nhiên, mà là kết quả từ kinh nghiệm của các nhà điều hành và quản lý công ty 3M, những người hiểu rõ thị trường mà họ phục vụ và năng lực của công ty. Họ biết hướng tầm nhìn rộng mở ra bên ngoài cũng như đánh giá khách quan nội lực thật sự của công ty mỗi khi đưa ra mục tiêu hoạt động. Xem xét các yếu tố bên trong và môi trường bên ngoài đóng vai trò quan trọng vì chúng giúp làm rõ hơn bối cảnh mà công ty đang hoạt động cũng như hình dung rõ hơn về tương lai mong muốn của mình.
- Yêu cầu, phạm vi và quy mô đổi mới:** Từ lâu, đổi mới đã được nhìn nhận là một yếu tố căn bản và là điểm tựa đối với các doanh nghiệp muốn lấy chiến lược đổi mới làm trọng tâm để tạo nên giá trị khác biệt và nổi trội trên thương trường. Có rất nhiều hình thức đổi mới và có thể triển khai trên nhiều phương diện khác nhau. Mục tiêu chiến lược đổi mới được xây dựng tùy thuộc vào định hướng đổi mới mà doanh nghiệp hướng tới: đổi mới đột phá hay đổi mới nâng cao; đổi mới sản phẩm hay đổi mới quy trình; đổi mới cơ cấu tổ chức hay đổi mới nhân sự, v.v...
- Rà soát môi trường bên ngoài:** Tác giả M.Porter đã nhận định "*Bản chất chính yếu của việc hình thành chiến lược là gắn kết công ty vào môi trường của nó*". Môi trường của mọi công ty đều có khách hàng (hiện tại và tiềm năng), đối thủ cạnh tranh (trực tiếp và gián tiếp), các nhà cung ứng và đối tác, yếu tố kinh tế vĩ mô, yếu tố chính trị và luật pháp v.v. Công nghệ là một bộ phận quan trọng cần rà soát để xác định được mục tiêu phù hợp cho chiến lược đổi mới. Môi trường công nghệ luôn thay đổi. Liệu có xu hướng nào đang phát triển có thể làm thay đổi bối cảnh cạnh tranh, làm sản phẩm của doanh nghiệp trở nên lỗi thời hay không? Ví dụ, vào đầu thập niên 1980, phần mềm xử lý văn bản dành cho máy tính cá nhân trở thành sản phẩm thay thế cho máy chữ. Tốc độ của sự thay đổi nhanh đến nỗi chỉ trong vòng 10 năm, hầu hết các máy chữ đã không còn tồn tại. Tương tự, ngày nay điện thoại di động có tính năng chụp ảnh kỹ thuật số đang dần thay thế cho máy ảnh và phim. Vậy sản phẩm của doanh nghiệp mình có khả năng bị thay thế hay không? Nếu có, đó là gì? Hay liệu doanh nghiệp mình có sản phẩm nào có tiềm năng thay thế trong các thị trường khác hay không?
- Đánh giá nguồn lực bên trong:** Bên cạnh việc mở rộng tầm nhìn bên ngoài để phát hiện các mối đe dọa và tìm kiếm cơ hội, các nhà quản trị chiến lược còn phải đánh giá được các điểm mạnh và điểm yếu của mình trong hoạt động đổi mới. Sự nhận biết này mang ý nghĩa thực tế để xây dựng được những mục tiêu và lựa chọn

chiến lược khả thi nhất và hứa hẹn nhất cho doanh nghiệp. Những nội dung cụ thể của năng lực kỹ thuật (R&D, cơ sở vật chất kỹ thuật, khả năng chế tạo, cơ cấu chi phí...), kết hợp với năng lực thị trường (phân phối, marketing, thương hiệu, quan hệ khách hàng...) và các yếu tố văn hoá, cấu trúc tổ chức, nguồn nhân sự của doanh nghiệp được khách hàng đánh giá cao là điểm mạnh so với đối thủ. Chẳng hạn, 3M có quy trình sản xuất và năng lực chế tạo với quy mô lớn, cùng với khả năng tạo ra nhiều ý tưởng hứa hẹn thuộc lĩnh vực keo dán, và biết cách chuyển những ý tưởng tốt nhất thành các giải pháp thực tế cho khách hàng. Đó là nguồn lực vững mạnh của 3M để triển khai các sáng kiến đổi mới. Không phải lúc nào cũng dễ dàng xác định được rõ điểm mạnh cũng như điểm yếu của doanh nghiệp. Việc tổ chức một nhóm nhỏ bao gồm những người có trách nhiệm và hiểu biết, đại diện cho các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp, cùng nhau phân tích và tổng hợp sẽ đưa ra nhận định sáng suốt và chính xác hơn về năng lực cốt lõi cũng như những vướng mắc mà doanh nghiệp phải đối mặt.

- **Xác định mục tiêu chiến lược đổi mới:** Dựa trên cơ sở thông tin đã được phân tích kỹ lưỡng các bước trên, tiếp theo nhà quản trị phải xác định các mục tiêu cho chiến lược đổi mới. Xác định được đúng các mục tiêu có lẽ là yếu tố quan trọng nhất trong công tác hoạch định chiến lược, bởi vì nó là phương hướng cho mọi nỗ lực đổi mới và cũng đồng thời là các tiêu chuẩn để đánh giá sự thành bại của chiến lược đổi mới. Mục tiêu đổi mới tốt phải xuất phát từ những gì có lợi cho công ty, những gì công ty mong muốn và những gì công ty có thể thực hiện được. Các ngành khác nhau, các công ty khác nhau và các sản phẩm khác nhau thì sẽ có những mục tiêu đổi mới hết sức khác biệt. Mục tiêu cuối cùng của hoạt động đổi mới là cung cấp được giá trị cao hơn cho khách hàng thông qua các sản phẩm mới, quy trình cung ứng dịch vụ đơn giản và tiện lợi, giá cả cạnh tranh hay sự sang trọng và hiện đại...

4.1.4. Yêu cầu trong xây dựng mục tiêu đổi mới

Để đạt được hiệu quả cao, các mục tiêu đổi mới phải phù hợp và nhằm thực hiện các mục tiêu ở cấp độ cao hơn. Các mục tiêu chiến lược đổi mới phải có tính thách thức nhưng phải khả thi và có khả năng đo lường mức độ hiệu quả để doanh nghiệp có thể thẩm định sự thành công hoặc thất bại của mình trong một thời gian nhất định. Tuy cách thức xây dựng mục tiêu của mỗi doanh nghiệp có thể khác nhau, nhưng để xác định được mục tiêu đổi mới đúng đắn cần phải tuân thủ các yêu cầu chung như sau*:

- **Mục tiêu đặt ra phải cụ thể, rõ ràng:** Mục tiêu đổi mới đặt ra phải dựa trên cơ sở hiểu biết rõ ràng về thị trường và bối cảnh cạnh tranh, phải là điểm đến cụ thể mà tất cả các thành viên nhận biết được rõ ràng để có nỗ lực hành động. Ví dụ, mục tiêu của việc thiết lập website và tiến hành dự án thương mại điện tử của công ty Nike là đạt được 10% doanh thu từ hoạt động bán hàng trực tuyến.
- **Mục tiêu đặt ra phải đo lường được:** Mục tiêu phải là các con số cụ thể và đo lường được, so sánh giữa thời kỳ trước và sau đổi mới, tương ứng với những nguồn lực đầu tư cho đổi mới. Có như vậy, doanh nghiệp mới có thể đánh giá được mức độ thành bại của chiến lược đổi mới đã lựa chọn, từ đó mới có được sự điều chỉnh phù hợp và cần thiết cho các giai đoạn tiếp theo.
 - Chiến lược kinh doanh chung: dẫn đạo thị trường (SONY, 40%).
 - Mục tiêu chiến lược đổi mới: tăng thị phần 5% từ màn hình mới BRAVIA.

*Được gọi là những mục tiêu thông minh (SMART GOAL), viết tắt từ các chữ cái đầu trong tiếng

Anh: Specific, Measurable, Ambitious, Reachable and Time-bound Goals

- **Mục tiêu phải đặt yêu cầu cao:** Mục tiêu phải có tính thách thức, phải đòi hỏi nhiều nỗ lực phấn đấu vươn lên so với hiện tại và vượt lên trên đối thủ cạnh tranh. Với những mục tiêu quá thấp, những nỗ lực đầu tư công sức tiền bạc bỏ ra và kết quả thu được sẽ không tương xứng. Ngược lại, mục tiêu đặt ra không được quá khó đến mức không thể đạt được.
- **Mục tiêu phải có tính khả thi:** Ngân sách có cho phép hay không? Các phương tiện nào có thể dùng được? Nhân sự trong bộ phận R&D có đủ trình độ thiết kế sản phẩm mới và cải tiến quy trình chế tạo hay không? Những hỗ trợ từ mạng lưới đối tác bên ngoài có sẵn sàng hay không?... Tính thực tế của mục tiêu chiến lược đổi mới phải được xác định từ các yếu tố chủ quan bên trong cũng như yếu tố khách quan bên ngoài tới mức độ thực hiện thành công của đổi mới.
- **Thời gian xác định để đạt được mục tiêu:** Mục tiêu một khi đã đặt ra phải luôn luôn có khung thời gian đi kèm, có thực thi được trong khuôn khổ thời gian giới hạn hay không? Vấn đề lưu ý ở đây là cách đặt khung thời gian, không nên đặt duy nhất 1 mốc cuối cùng (10% doanh thu từ thương mại điện tử sau 2 năm), mà nên chia nhỏ mốc thời gian ra cho từng dự án đổi mới và thường không phải chia đều. Thời gian cần tính đến độ trễ của đổi mới, đến mức độ chấp nhận đổi mới của khách hàng, phải dựa trên sự phân tích, dự đoán của tình hình chủ quan và khách quan, đó chính là nghệ thuật và sự nhạy bén của nhà quản trị đổi mới.

Nguyên tắc cơ bản là cần xác định vị trí của chúng ta đang ở giai đoạn nào, từ đó đặt ra những mục tiêu cụ thể và xác đáng nhằm đổi mới sản phẩm và quy trình để có thể đạt được những vị trí cao hơn trên bản đồ cạnh tranh.

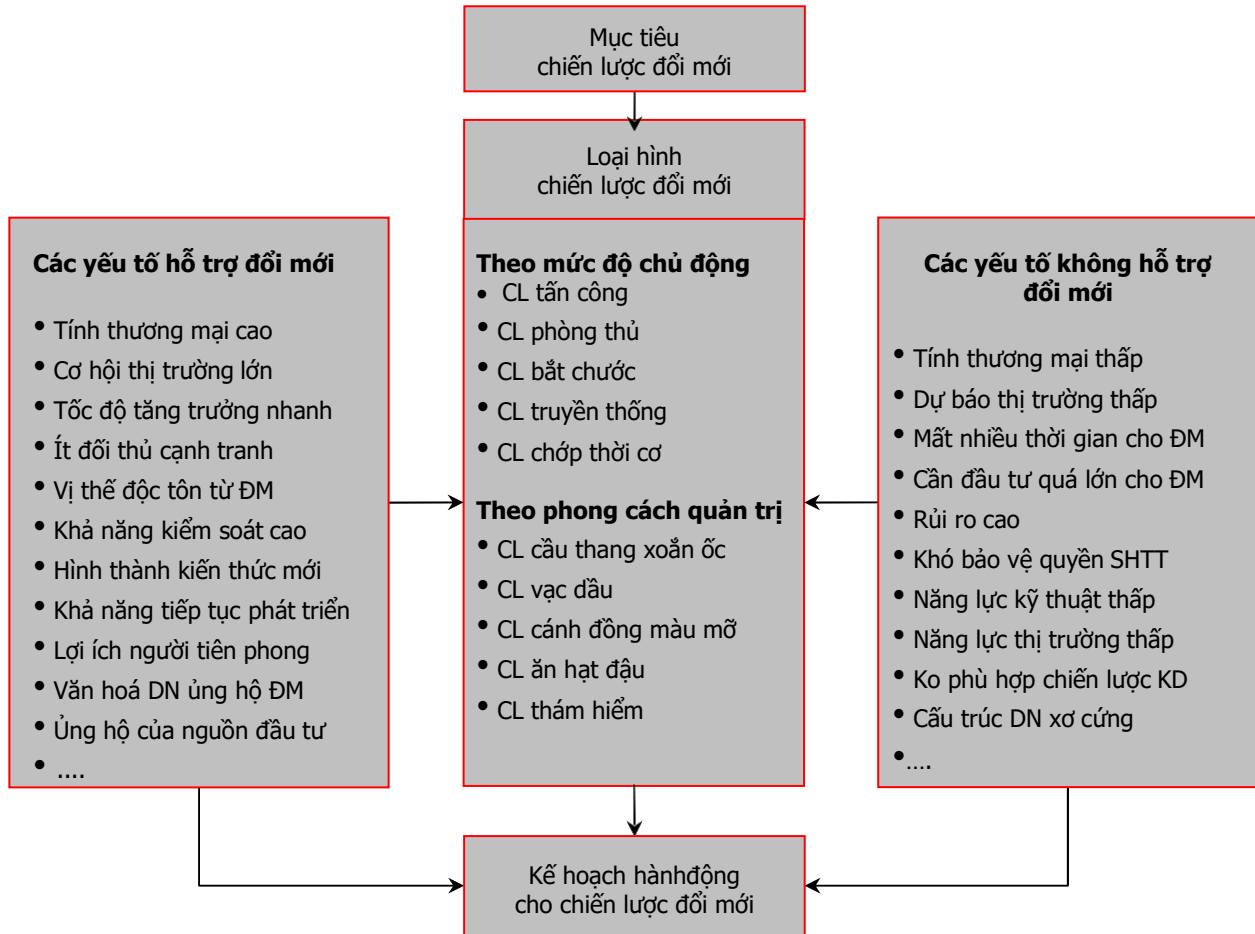
4.2. Hình thành chiến lược đổi mới

4.2.1. Căn cứ lựa chọn chiến lược đổi mới

Từ các quan niệm về chiến lược đổi mới được giới thiệu ở trên, chúng ta thấy các chiến lược đổi mới được lựa chọn để giúp cho doanh nghiệp đạt được các mục tiêu đổi mới và các mục tiêu chung của mình. Thực chất có thể xem chiến lược đổi mới là cách thức, phương pháp đổi mới mà doanh nghiệp lựa chọn để đạt được các mục tiêu đổi mới và kinh doanh của mình.

Trên thực tế để đạt được mục tiêu có thể có nhiều chiến lược khác nhau, điều quan trọng là doanh nghiệp phải chọn được một chiến lược đổi mới hiệu quả nhất và có tính khả thi cao nhất để đạt được mục tiêu. Do vậy, việc xem xét các yếu tố có ảnh hưởng tới chiến lược được xem như là cơ sở cho các nhà quản lý lựa chọn chiến lược đổi mới. Ví dụ, để đạt được mục tiêu tăng trưởng, người ta có thể sử dụng các chiến lược tăng trưởng tập trung, các chiến lược liên kết theo chiều dọc, các chiến lược đa dạng hóa... Mỗi chiến lược khác nhau lại đòi hỏi các đổi mới khác nhau trong doanh nghiệp về nội dung, phạm vi, phương pháp và quy mô đổi mới. Để có thể thiết kế được chiến lược đổi mới phù hợp nhằm khai thác được tiềm năng lớn lao của ý tưởng đổi mới sáng tạo, cung cấp được giá trị gia tăng cho thị trường và đưa doanh nghiệp lên vị thế cạnh tranh cao hơn thì cần cân nhắc nhiều yếu tố. Hình

4.2 liệt kê những căn cứ cho quyết định lựa chọn loại hình chiến lược đổi mới, trong đó chia ra làm 2 nhóm đối lập gồm các yếu tố hỗ trợ và không hỗ trợ cho đổi mới.



Hình 4.2. Căn cứ lựa chọn loại hình chiến lược đổi mới

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả Lục T.T.Hường)

Có nhiều loại hình chiến lược đổi mới với nhiều mức độ chủ động và phong cách quản trị khác nhau (xem chương 2). Mỗi chiến lược có những ưu thế và hạn chế nhất định. Mỗi chiến lược đổi mới có thể mang lại nhiều lợi ích, nhưng cũng có thể mang tới những rắc rối và rủi ro. Nhà quản trị đổi mới phải cân bằng được giữa những khía cạnh lợi hại đó và tìm ra giải pháp thích hợp cho doanh nghiệp. Hai khía cạnh đối lập nêu trên có ảnh hưởng quan trọng đến việc lựa chọn loại hình chiến lược đổi mới, để xác định cơ hội tiềm năng nhất cho đổi mới cũng như chuẩn bị nguồn lực đối phó kịp thời với những thách thức không thể né tránh.

Để xác định xem liệu một chiến lược đổi mới có phù hợp hay không, doanh nghiệp cần tìm hiểu những yếu tố hỗ trợ sự đổi mới, bao gồm:

- Ý tưởng đổi mới xứng đáng có một cơ hội đích thực, nghĩa là nó có tính thương mại cao, có giá trị thực sự cho khách hàng;
- Dự báo tiềm năng thị trường cho đổi mới khá khả quan cả về quy mô và tốc độ tăng trưởng;
- Đối thủ cạnh tranh chưa tiếp cận được với công nghệ mới;

- Doanh nghiệp có hiểu biết nhiều hơn về công nghệ sản xuất và cách thức ứng dụng chúng;
- Khả năng phát triển thế hệ kế tiếp của công nghệ cao hơn;
- Doanh nghiệp có khả năng kiểm soát cao đối với quy trình và kết quả hoạt động đổi mới;
- Doanh nghiệp có năng lực thị trường tốt, hiểu biết thấu đáo về nhu cầu, sở thích và kỳ vọng của khách hàng, có mạng lưới phân phối dễ dàng tiếp cận khách hàng;
- Lợi ích tiềm năng của người đi tiên phong lớn hơn, có được sức mạnh thương hiệu cao hơn và sự gắn bó hơn với khách hàng;
- Văn hoá doanh nghiệp ủng hộ đổi mới sáng tạo, người lãnh đạo tạo cơ chế khuyến khích và khen thưởng các hoạt động đổi mới;
- Tiềm năng của đổi mới thu hút được sự quan tâm của các nhà đầu tư cá nhân và các quỹ đầu tư mạo hiểm...

Với những yếu tố hỗ trợ đặc lực như trên, doanh nghiệp có thể lựa chọn và theo đuổi chiến lược tấn công hay chiến lược vạc dầu. Đó là những loại hình chiến lược đổi mới phù hợp với các doanh nghiệp có năng lực chuyên môn vững vàng và có khả năng hiện thực hoá ý tưởng tiềm năng thành sản phẩm/dịch vụ mới nổi trội. Những chiến lược đó cũng phù hợp với các doanh nghiệp trẻ triển vọng, có được ý tưởng đột phá và có quyết tâm theo đuổi, phát triển ý tưởng của mình cho dù có non yếu về nhiều khía cạnh như tài chính và kinh nghiệm quản lý. Với các chiến lược đổi mới có tính chủ động cao và có sự lãnh đạo quyết liệt của nhà quản trị, doanh nghiệp sẵn sàng chấp nhận rủi ro để có được những đột phá về công nghệ và thị trường. Nếu thành công, doanh nghiệp thường là thu được nguồn lợi lớn từ đổi mới.

Với các chiến lược đổi mới này, doanh nghiệp có lợi thế của người đi tiên phong, là người đầu tiên tiếp cận và thâm nhập thị trường bằng sản phẩm/dịch vụ mới. Trở thành người đầu tiên thường đem lại lợi thế cạnh tranh nhất định như lòng trung thành của khách hàng hay sức mạnh thương hiệu. Nhất là nếu sản phẩm công nghệ có chi phí chuyển đổi cao, nó có thể làm cho khách hàng rất trung thành với nhà sản xuất đầu tiên, bởi họ sẽ tốn kém khi chuyển sang nhà sản xuất khác. Tương tự như vậy, mức độ tiện lợi và dịch vụ hỗ trợ khách hàng có thể làm họ không muốn chuyển đổi sang nhà cung cấp khác. Yếu tố này đã giúp tạo lập lợi thế cho IBM đối với máy tính trung tâm trong nhiều năm.

Trong khi đó, chiến lược phòng thủ có được xác suất rủi ro nhỏ hơn, mức độ chủ động đổi mới thấp hơn nhưng đòi hỏi khả năng đi tắt đón đầu để chiếm được lợi thế của người đi tiên phong. Còn chiến lược thám hiểm thì cần tới thời gian, sự kiên trì và những khoản đầu tư đều đặn cho nghiên cứu và phát triển.

Đối lập với các yếu tố thuận lợi cho chiến lược đổi mới, doanh nghiệp cần cân nhắc tới các yếu tố không hỗ trợ đổi mới như:

- Tính thương mại của đổi mới chưa được định hình rõ nét
- Dự báo thị trường cho sản phẩm đổi mới không khả quan

- Mất quá nhiều thời gian và đầu tư tài chính cho quá trình đổi mới
- Rủi ro lớn và khả năng thất bại cao
- Khó khăn trong việc giữ bí mật và bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ cho các sản phẩm và quy trình đổi mới
- Doanh nghiệp không đủ năng lực chuyên môn để tự phát triển công nghệ và thiết kế sản phẩm mới
- Doanh nghiệp không đủ năng lực tiếp cận thị trường mới
- Ý tưởng đổi mới không phù hợp với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp
- Cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp cứng nhắc, chỉ quan tâm tới tiêu chuẩn và quy trình cố định, không ủng hộ hoạt động đổi mới...

Trong những trường hợp như vậy, doanh nghiệp thường lựa chọn chiến lược đổi mới bất chước, hay truyền thống do thiếu khả năng chủ động thực hiện đổi mới. Tuy vậy, doanh nghiệp vẫn có thể khai thác tốt những chiến lược đó với nguồn lực hạn chế của mình và vẫn đạt được những mục tiêu đổi mới tương ứng. Những người đi sau cũng có một số lợi ích nhất định. Người đi sau thường không phải tốn kém nhiều nguồn lực để đưa sản phẩm ra thị trường như người đi tiên phong. Ngoài ra, người đi sau cũng có thể học hỏi kinh nghiệm từ những sai lầm của người đi trước.

Bên cạnh đó, cần luôn lưu ý rằng dự đoán về tương lai của sản phẩm/dịch vụ mới hay tiềm năng của một thị trường hoàn toàn mới thường là không đầy đủ và có thể bị sai lệch.

4.2.2. Kế hoạch hành động cho chiến lược đổi mới

Tiếp theo việc xác định các mục tiêu đổi mới, phạm vi đổi mới, lựa chọn đúng các loại hình chiến lược đổi mới, các nhà quản lý cần xác lập một kế hoạch hành động cho chiến lược đã chọn. Đây là yếu tố quan trọng giúp cho doanh nghiệp thành công trong đổi mới. Kế hoạch hành động là điểm giao nhau của công tác lựa chọn chiến lược và thực thi chiến lược. Nó phải nhắm đến việc cụ thể hoá các mục tiêu chiến lược chính thông qua những bước đi thiết thực, đánh giá tiến độ theo thời gian, đảm bảo rằng nhân viên có đủ các nguồn lực cần thiết và giữ cho chiến lược đi đúng hướng.

Cơ sở để xây dựng các kế hoạch và chương trình hành động là các mục tiêu phải hoàn thành, các chiến lược đã lựa chọn, các nguồn lực đã được phân bổ cho các đơn vị trong chuỗi giá trị các hoạt động của doanh nghiệp. Bản kế hoạch hành động sẽ chỉ rõ nhiệm vụ của từng đơn vị và cá nhân phải thực hiện theo các thời gian cụ thể. Mục tiêu chiến lược đổi mới xác định phương hướng mà toàn bộ doanh nghiệp sẽ theo đuổi trong nhiều năm. Đây là điểm khởi đầu để xây dựng kế hoạch hành động, một tài liệu xác định tất cả các bước cần thiết để đạt được những mục tiêu ấy. Đây cũng là nơi

mà các nhà quản lý bậc trung có thể tạo ra những đóng góp quan trọng và rõ ràng cho sự thành công của chiến lược đổi mới. Các phòng ban tiếp nhận những mục tiêu chiến lược đổi mới của công ty và chuyển chúng thành các mục tiêu riêng của mình với các đích ngắn và biện

pháp đánh giá hiệu suất rõ ràng. Mục tiêu trong kế hoạch hành động phải đảm bảo rằng: chúng hỗ trợ và phù hợp với mục tiêu chiến lược đổi mới của công ty; góp phần tạo nên một kế hoạch hoàn chỉnh để đạt được mục tiêu chiến lược chung.

Sau khi đã thiết lập được mục tiêu và kế hoạch thực hiện cụ thể, các phòng ban phải tìm cách đánh giá hiệu suất hoạt động của mình theo các mục tiêu ấy. Chỉ tiêu về hiệu suất hoạt động nên có tính tương quan và rõ ràng. Mỗi bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp có thể được đánh giá hiệu suất hoạt động với các chỉ số khác nhau. Chẳng hạn:

- Xưởng sản xuất: tổng số lượng sản phẩm; tỷ trọng sản phẩm mới; chi phí; năng suất; chất lượng; mức độ cải tiến sản phẩm; mức độ đổi mới quy trình; v.v.
- Bộ phận marketing: tổng doanh số; doanh số sản phẩm mới; quy mô thị trường mới; mức độ mở rộng mạng lưới phân phối; v.v.

Tiếp theo là lập các bước hành động. Câu hỏi đặt ra là: chúng ta sẽ đạt những mục tiêu này như thế nào? Câu trả lời cho các bước hành động sẽ liên quan đến "ai", "cái gì" và "khi nào" trong tiến trình đi đến thành công của chiến lược đổi mới. Với mỗi bước đã xác định có thể chia nhỏ thành các bước phụ và ước tính thời gian thực hiện. Mỗi bước hành động cần có một người đứng ra chịu trách nhiệm và được đồng ý của mọi người nhất trí về vai trò đó. Các bước hành động không có người đứng ra đảm nhận trách nhiệm thường có kết quả không tốt hoặc không được thực hiện.

Trong kế hoạch hành động cần xác định được các điểm phối hợp và liên kết xuyên chức năng. Cần phải có sự hợp tác giữa các phòng ban trong công ty với các lực lượng bên ngoài để xúc tiến quá trình thực thi chiến lược. Sự phối hợp có thể xuất hiện dưới hình thức một nhóm liên phòng ban hay là một lực lượng đặc nhiệm, gồm các đại diện của nhiều bộ phận nhằm phối hợp chặt chẽ các quyền lợi và nghĩa vụ của từng đơn vị cùng với sự phân chia hợp lý các nguồn lực hạn chế.

Lập kế hoạch hành động cho tương lai, tư duy một cách chiến lược và thúc đẩy các nguồn lực hiện tại trong lúc tình hình còn eo hẹp về nguồn lực là những kỹ năng quản lý nổi bật và hết sức cần thiết đối với mỗi doanh nghiệp trong công tác hoạch định chiến lược nói chung và chiến lược đổi mới nói riêng.

4.3. Xác định và phát triển nguồn lực cho chiến lược đổi mới

Một trong những vấn đề rất quan trọng trong việc hoạch định và triển khai các dự án về đổi mới đó là việc xác định các nguồn lực để tài trợ cho quá trình đổi mới. Cũng giống như triển khai bất kỳ một dự án hay một chiến lược kinh doanh nào, các nhà quản lý phải đối mặt với các vấn đề như: Để có thể triển khai và đạt được các mục đích đổi mới theo như chiến lược và kế hoạch đã vạch ra thì doanh nghiệp cần bổ xung thêm các loại nguồn lực gì? Số lượng mỗi loại là bao nhiêu? Khi nào thì cần? Các nguồn lực này có thể lấy ở đâu? Chi phí là bao nhiêu thì sẽ có hiệu quả kinh tế? Mức độ rủi ro của việc sử dụng các nguồn lực này thế nào?

Điều này rất quan trọng, vì mặc dù doanh nghiệp có làm công tác hoạch định chiến lược đổi mới tốt, nghĩa là có ý tưởng đổi mới tốt, chọn được mục đích, hình thức, mô hình và chiến lược đổi mới thích hợp nhưng

nếu doanh nghiệp không có đủ khả năng đảm bảo được các nguồn lực cần thiết cho việc triển khai thì mọi nỗ lực của quá trình hoạch định sẽ không còn ý nghĩa.

Trong nhiều trường hợp do không có khả năng đảm bảo nguồn lực, doanh nghiệp phải thay đổi lại phương án đổi mới kể cả mục tiêu, hình thức và chiến lược.

Nguồn lực cần thiết để hoạch định và triển khai chiến lược đổi mới rất đa dạng như bằng sáng chế và bí quyết kinh doanh, kỹ sư và các nhà khoa học tài năng, nhà máy và thiết bị, thương hiệu và hệ thống phân phối, mối quan hệ và dịch vụ khách hàng, v.v. Các nguồn lực kể trên có thể phân loại thành các nhóm hữu hình và vô hình. Các tài sản hữu hình như đất đai, nhà xưởng hay nguồn tài chính thường dễ xác định và tính toán trong bảng cân đối tài sản của doanh nghiệp, vì vậy cũng dễ lượng hoá trong kế hoạch hành động chiến lược đổi mới. Những tài sản vô hình như bằng sáng chế hay bí quyết kinh doanh thì khó xác định và lượng hoá hơn, nhưng là những nguồn lực cần thiết và cốt lõi trong bất kỳ một chiến lược đổi mới nào. Trong tài liệu này chủ yếu giới thiệu về một số nguồn lực hữu hình và việc xác định các nguồn lực này phục vụ cho các dự án và các chiến lược đổi mới của doanh nghiệp.

4.3.1. Xác định nguồn lực tài chính

Nhìn chung khi nói về nguồn lực tài chính, các nhà quản lý quan tâm đến khả năng cung cấp tiền cho các hoạt động của doanh nghiệp, trong đó có hoạt động đổi mới. Khi triển khai một dự án hoặc một chiến lược đổi mới, như phần trên đã giới thiệu, các nhà quản lý cần quan tâm tới việc: Làm sao có đủ tiền cho đổi mới, mức độ rủi ro của vốn cho đổi mới là thấp nhất, chi phí để có được vốn cho đổi mới là thấp nhất, sử dụng vốn đó một cách hiệu quả nhất. Như vậy, vấn đề đặt ra là:

Cần bao nhiêu tiền cho đổi mới? Tiền sẽ lấy ở đâu? Và mỗi nơi lấy bao nhiêu? Tiền sẽ lấy vào thời gian nào? Tiền sẽ được phân bổ và sử dụng thế nào? Các nội dung về tài chính mà các nhà quản lý cần thực hiện sẽ là hoạch định tài chính cho dự án, chiến lược đổi mới, tìm kiếm nguồn tài trợ tài chính cho dự án, sử dụng hiệu quả tài chính cho dự án.

Để trả lời câu hỏi cần bao nhiêu tiền cho đổi mới, người ta thường tiến hành phân tích kinh tế của một dự án đầu tư cho đổi mới. Thông thường để thuyết phục các nhà đầu

tư và các nhà quản lý có quyền phê chuẩn dự án thì người ta thường tính toán một vài phương án khác nhau của đổi mới, sau đó chọn lấy một phương án có tính khả thi và hiệu quả kinh tế tốt nhất. Tiêu chí để tính toán và lựa chọn là xác suất thành công của dự án và hiệu quả kinh tế của dự án. Thường người ta sử dụng hình thức lựa chọn theo dạng cây quyết định rồi lựa chọn phương án tốt nhất.

Muốn xác định được tổng số tiền đầu tư cho đổi mới, các nhà quản lý cần có các phân tích tính toán các nguồn lực cần thiết cho đổi mới. Thường các nhà quản lý phải bắt đầu từ mục tiêu, phương pháp đặc biệt của các nội dung hoạt động phục vụ cho đổi mới ở toàn bộ các hoạt động có liên quan trong doanh nghiệp. Qua đó, họ xác định được các yếu tố như con người, thiết bị, vật tư, và các yếu tố liên quan khác. Từ bảng tổng hợp đó, có thể tính toán được tổng các chi phí cho đổi mới và sơ bộ xác định

được tổng số tiền cần thiết cho đổi mới.

Để phân tích hiệu quả kinh tế, người ta thường tính toán dòng tiền lợi nhuận có được từ sự đổi mới mang lại theo cách tính giá trị hiện tại thuần NPV, ngoài ra người ta còn tính đến cả thời gian hoàn vốn đầu tư cho đổi mới và một số lợi ích phi tài chính khác do đổi mới mang lại. Sau khi tính toán tính kinh tế của dự án đổi mới, việc tiếp theo là quyết định sẽ lấy tiền đó ở đâu và mỗi nơi là bao nhiêu, khi nào thì lấy. Cơ sở để lựa chọn là chi phí vốn đầu tư thấp, hạn chế rủi ro về vốn và sử dụng vốn đầu tư hiệu quả. Để làm được việc đó, người ta xác định và lên các phương án tìm các nhà tài trợ, so sánh các phương án đó theo các tiêu chí đã nêu rồi lựa chọn phương án thích hợp nhất.

Có một quan điểm khác về lựa chọn đầu tư cho đổi mới, theo quan điểm này các nhà quản lý không quan tâm đến hiệu quả kinh tế mà quan tâm đến các giá trị gia tăng về năng lực cạnh tranh, về tài sản mà đổi mới mang lại. Các giá trị này sẽ phát huy tác dụng ở các giai đoạn tiếp theo. Do vậy, người ta cho rằng để có thể tìm ra cái mới thì người ta quan tâm nhiều hơn tới các dự án đổi mới mạo hiểm có tính rủi ro cao.

Tiền đầu tư cho đổi mới có thể lấy từ bên trong hoặc bên ngoài doanh nghiệp. Việc xác định ưu nhược điểm của nguồn vốn bên trong hay bên ngoài chính là cơ sở để lựa chọn nguồn tài trợ cho dự án đổi mới. Lý do là do yêu cầu về vốn khác nhau của các dự án đổi mới nên cần chọn hình thức tài trợ phù hợp. Thường trong cấu trúc nguồn vốn được chia làm hai loại: Nguồn vốn ngắn hạn là các dạng vay ngắn hạn cần phải trả trong vòng một năm và nguồn vốn dài hạn là các khoản vay dài hạn với thời gian trả nợ có thể từ ba đến năm năm.

Hơn nữa chi phí vốn có thể sẽ rất khác nhau từ các nhà tài trợ khác nhau và từ việc vay ngắn hạn hay dài hạn. Do vậy việc quyết định hình thức tài trợ nào và nguồn tài trợ là ai là quan trọng cho việc có được vốn an toàn và hiệu quả.

Trên thực tế tùy theo quy mô và mục tiêu đổi mới, tùy theo các hình thức đổi mới, các chiến lược đổi mới khác nhau sẽ yêu cầu số lượng vốn khác nhau và thời gian sử dụng vốn khác nhau. Ví dụ, thông thường đổi mới phát triển yêu cầu vốn ít hơn và thời gian sử dụng vốn cũng ngắn hơn. Ngược lại, đổi mới toàn bộ thường yêu cầu vốn nhiều hơn và thời gian sử dụng vốn cũng dài hơn.

Trước hết, ta xác định nguồn vốn lấy từ bên trong doanh nghiệp. Để có thể huy động vốn đầu tư cho đổi mới doanh nghiệp, các nhà quản lý có thể có vốn bằng các cách sau:

- Huy động vốn bằng cách phát hành cổ phiếu, ưu điểm là độ an toàn cao, thời gian sử dụng lâu dài, nhược điểm là phức tạp về thủ tục, làm tăng vốn chủ sở hữu sẽ ảnh hưởng một số chỉ tiêu tài chính có thể làm giảm giá trị cổ phiếu.
- Tái đầu tư bằng lợi nhuận của doanh nghiệp. Bán tài sản hoặc chuyển tiền từ các dự án khác sang cho dự án đổi mới.

Đối với nguồn vốn từ bên ngoài, các nhà quản lý có thể huy động bằng các cách như:

- Huy động vốn bằng cách vay ngân hàng và các tổ chức tín dụng. Vay ngắn hạn ưu điểm tiết kiệm chi phí vốn, nhược điểm là rủi ro tài chính cao. Vay dài hạn, ưu điểm độ an toàn về vốn cao, nhưng chi phí về vốn cũng cao hơn vay ngắn hạn.
- Phát hành trái phiếu doanh nghiệp (bill): ưu điểm chủ động vốn, độ an toàn vốn cao nhưng chi phí vốn cũng cao...

Ngoài ra, khi huy động vốn để đầu tư cho đổi mới cũng ảnh hưởng đến cấu trúc vốn của doanh nghiệp. Cấu trúc vốn là chỉ số đánh giá mức độ an toàn vốn và hiệu quả sử dụng vốn. Do vậy việc quyết định hình thức huy động vốn, nguồn vốn và thời hạn sử dụng vốn sẽ được phân tích và lựa chọn dựa trên các cơ sở đã nêu trên.

4.3.2. **Xác định nguồn nhân lực**

Sau khi xác định và hoàn thiện cơ cấu tổ chức, bước tiếp theo cần xác định và cấu trúc lại nhân lực cho phù hợp với yêu cầu của công việc. Cơ sở để xác định nhân sự chính là yêu cầu của nhiệm vụ và yêu cầu của cơ cấu tổ chức mới. Việc xác định nhân sự gồm hai nội dung chính là: Xác định người quản lý và xác định người lao động.

Thông thường, các nhà quản trị nhân sự và quản lý dựa vào cơ cấu tổ chức để xác định nhân sự. Vì khi xây dựng cơ cấu tổ chức, họ đã dựa trên yêu cầu của công việc. Do đó, mỗi bộ phận trong doanh nghiệp đều được mô tả rõ ràng chức năng, nhiệm vụ và quyền lực cũng như mối quan hệ với nhau của các bộ phận này trong cấu trúc chung của doanh nghiệp.

Dựa trên các yêu cầu của cơ cấu tổ chức và nhiệm vụ, người ta sẽ xác định được các nhiệm vụ cụ thể của từng vị trí công tác. Qua đó các nhà quản trị nhân sự sẽ đặt ra yêu cầu cụ thể về trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, kỹ năng giao tiếp... đối với từng vị trí. Trên cơ sở đó, người ta làm công tác đề bạt bổ sung chuyển hoặc đào tạo lại trong nội bộ doanh nghiệp. Hoặc tiến hành tuyển dụng ở bên ngoài để bổ sung nhân sự vào các vị trí theo yêu cầu của cơ cấu tổ chức đặt ra. Hầu hết các nguồn lực có thể mua được khi cần, kể cả bằng sáng chế và dây chuyền công nghệ mới. Nhưng nguồn nhân lực thường được phát triển từ bên trong nội bộ theo thời gian. Thậm chí cả các trường hợp tuyển dụng ở bên ngoài cũng cần có thời gian để hoà nhập với môi trường văn hoá và cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

Trên thực tế, có sự khác nhau khá nhiều về việc quyết định nhân sự giữa các chiến lược đổi mới khác nhau.

- Đối với các chiến lược đổi mới có tính chủ động cao và liên quan tới khởi sự lĩnh vực kinh doanh mới (chiến lược tấn công, chiến lược vạc dầu, chiến lược ăn hạt đậu, chiến lược thám hiểm...), thông thường doanh nghiệp có các dự án đổi mới riêng, do vậy có thể sẽ có một bộ phận chuyên trách thực

hiện công việc đổi mới. Bộ phận này có nhiệm vụ chủ yếu là hoạch định và triển khai các chiến lược đổi mới. Nó có thể chịu sự điều hành trực tiếp bởi một nhà quản lý cấp cao, đồng thời có mối liên hệ với các đơn vị có liên quan để hợp tác hoàn thành nhiệm vụ. Nhân sự quản lý có thể là các cán bộ quản lý dự án đổi mới, các cán bộ này có thể kiêm nhiệm hoặc chuyên trách. Nhân viên trong dự án này là tất cả những người tham gia vào việc hoạch định và triển khai các dự án đổi mới và xem đây như nhiệm vụ chính của họ. Một số nhân viên có thể chuyên trách 100% thời gian cho công việc đổi mới, một số nhân viên khác có thể bán thời gian hoặc tham gia tùy theo chiến dịch cụ thể.

- Đối với các chiến lược đổi mới có tính chủ động thấp hơn và liên quan đến việc cải thiện hoạt động kinh doanh hiện tại (chiến lược truyền thống, chiến lược bắt chước, chiến lược cầu thang xoắn ốc...), các nhà quản lý thường là những người phụ trách các hoạt động chức năng trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp, do vậy họ điều hành và quản lý các hoạt động đổi mới giống như việc hoàn thành các nhiệm vụ chức năng khác. Vì vậy, có thể sẽ có ít xáo trộn về cơ cấu tổ chức và nhân sự trong doanh nghiệp, thường là không có một bộ phận riêng để điều hành triển khai thực hiện đổi mới, hoặc nếu có thì chỉ là kiêm nhiệm.

Nhân sự là một trong những yếu tố quan trọng nhất trong quá trình triển khai chiến lược đổi mới, đặc biệt là các chiến lược có tính chủ động cao. Việc khai thác nguồn nhân lực cũng như sự tận tâm của nhân viên trong thực thi chiến lược là một trong những thách thức lớn nhất của nhà quản trị đổi mới. Nhân viên phải cảm thấy có động lực với những kế hoạch mà họ được giao trọng trách thực hiện. Nhân viên phải biết

rằng sự thành công của chiến lược đổi mới có ý nghĩa quan trọng. Ngoài ra, nhân viên còn phải nhìn thấy kết quả của việc thực hiện chiến lược là có giá trị để họ nỗ lực làm việc tích cực.

Công tác thực thi chiến lược hiếm khi diễn ra suôn sẻ. Các yếu tố bên ngoài có thể làm rối loạn lịch trình hoặc làm chệch hướng tập trung của cấp quản lý. Sự trục trặc công nghệ cũng ảnh hưởng xấu đến tiến độ. Nhưng vấn đề con người vẫn là nguyên nhân thường gặp nhất. Nhân viên phạm sai lầm. Chuyên viên chính thôi việc hoặc chuyển công tác. Các nhóm làm việc trong một dự án đổi mới không giao tiếp và chia sẻ thông tin với nhau. Nhân viên được giao những công việc mà họ không thể đảm đương. Các nhà quản lý xa cách với nhân viên phụ trách các bước hành động quan trọng. v.v. Vì vậy, để triển khai thành công chiến lược đổi mới rất cần có sự tham gia và hậu thuẫn của các nhân viên chủ chốt cũng như của toàn bộ người lao động trong doanh nghiệp. Để tranh thủ sự hỗ trợ, doanh nghiệp phải xây dựng các nhóm làm việc tạo ra thay đổi hiệu quả, có thể kết hợp với nhau và cùng hướng đến những mục tiêu xác định. Một nhóm đổi mới hiệu quả cần phải tập hợp được những người phù hợp và đảm bảo những yêu cầu như:

- Trong nhóm có đủ những người đóng vai trò chủ chốt của doanh nghiệp;
- Nhóm có quan điểm và nguyên tắc cần thiết để hành động;
- Trong nhóm có một người có khả năng lãnh đạo nhóm;

- Các thành viên trong nhóm có chuyên môn liên quan để làm công việc được giao và chủ động đưa ra các quyết định sáng tạo;
- Các thành viên trong nhóm có khả năng từ bỏ quyền lợi cá nhân để ủng hộ cho mục tiêu lớn hơn của doanh nghiệp...

Bên cạnh đó, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cũng đóng vai trò quan trọng nhằm gia tăng đội ngũ chuyên môn và đảm bảo nguồn nhân lực được bố trí thích hợp trong cơ cấu tổ chức. Các kỹ năng có được từ đào tạo và phát triển là chìa khoá để các cá nhân tin vào những doanh nghiệp đang thực hiện với họ. Nếu một doanh nghiệp đi theo con đường đổi mới tấn công thì họ phải luôn làm mới mình bằng cách tập trung vào các công nghệ mới, quy trình mới và cách thức mới để thực hiện công việc. Doanh nghiệp sẽ không triển khai được chiến lược này nếu như các kỹ năng của nhân viên bị lạc hậu. Một chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng thành công trong doanh nghiệp sẽ có những đặc điểm sau:

- Cơ hội rõ ràng: Một khi doanh nghiệp quyết định đổi mới, các cơ hội cá nhân phải được phát triển để tăng cường sự sáng tạo và chia sẻ tri thức. Đào tạo và phát triển phải là quá trình năng động mà ở đó nhân viên cần phải thích ứng với sự thay đổi.
- Phân quyền trực tiếp: Đào tạo và phát triển tập trung vào các cá nhân chịu trách nhiệm với các nỗ lực cho các hoạt động đổi mới trong doanh nghiệp. Những kinh nghiệm mới sẽ tăng cường kỹ năng của nhân viên khi họ được học hỏi những khía cạnh mới nhằm đáp ứng yêu cầu công việc. Doanh nghiệp phải hỗ trợ cho các cá nhân trong vai trò mới bằng cách cho họ thời gian để phát triển kỹ năng và hướng dẫn họ có thể dễ dàng đảm nhận trách nhiệm trong công việc mới.
- Lãng kính đa chiều: Đào tạo và phát triển phải cho phép các cá nhân thay đổi các nhìn nhận và so sánh chính họ với "tiêu chuẩn tốt nhất" và đưa ra các thay đổi nhằm cải thiện những điều chưa được thực hiện trước đây. Thông tin từ các đơn vị bên ngoài doanh nghiệp có thể giúp họ nhìn nhận lại bản thân theo cách thức mới.

4.3.3. Xác định các nguồn lực khác

Ngoài nguồn lực về tài chính và con người, để thực hiện tốt đổi mới trong doanh nghiệp, các nhà quản lý cần phải xác định các nguồn lực khác có liên quan đến việc thực hiện đổi mới. Ví dụ như năng lực sản xuất, hệ thống phân phối, dịch vụ khách hàng, công nghệ hỗ trợ v.v. Những doanh nghiệp mới khởi sự, tuy có ý tưởng, công nghệ đột phá và sản phẩm có nhiều khả năng chinh phục thị trường, nhưng thường thiếu những nguồn lực nêu trên để hiện thực hoá ý tưởng, công nghệ mới đó. Một trong những phương án đối với các doanh nghiệp triển vọng là tìm kiếm đối tác có nguồn lực và cùng hợp tác phát triển sản phẩm/dịch vụ mới, cũng như cùng nhau chia sẻ lợi ích từ đổi mới đó.

Tình huống điển hình là Pixar, công ty mở đường trong thế giới hoạt hình vi tính (với các bộ phim như A Bug's Life, Toy Story, Finding Nemo), đã không thể thành công

nếu thiếu sự hợp tác với Walt Disney, người đã từng đi tiên phong trong lĩnh vực phim hoạt hình truyền thống và hiện có hệ thống phân phối, phát hành phim rộng khắp. Vào những năm 1990, Pixar nhận thức được rất rõ ràng là mặc dù mình có công nghệ mới nhưng loại tài sản trí tuệ như hoạt hình kỹ thuật số rất dễ bị sao chép. Đồng thời, việc tiếp cận và thuyết phục công chúng cho sản phẩm điện ảnh mới này cần có sự nhận biết thương hiệu và hệ thống phát hành tốt. Vì vậy, sự có mặt của Disney cùng với các nguồn lực bổ sung là điều kiện cần thiết để Pixar có thể nhanh chóng thành công với chiến lược đổi mới tấn công của mình.

Đối với nguồn lực như trên, nhà quản lý cần thực hiện hai nội dung cơ bản là:

- **Bước thứ nhất là xác định nguồn lực.** Việc xác định nguồn lực thường được tính toán kỹ lưỡng và tập hợp bởi các nhà lập kế hoạch cho dự án đổi mới, hoặc từ các đơn vị chức năng có tham gia vào quá trình đổi mới. Các tính toán tổng kết này cần thực hiện hai nhiệm vụ: Thứ nhất là tập hợp các số liệu về tài sản cụ thể, thứ hai là chuyển thành tiền các nguồn lực và tài sản cần cho đổi mới.

Ví dụ, để tạo ra một loại sản phẩm mới là cà phê chồn nhân tạo, ngoài các yếu tố về tài chính và nhân lực, dự án này còn cần: Khu vực thí nghiệm trồng cà phê và nuôi chồn 3 ha, phòng thí nghiệm sinh hóa gồm các loại máy móc thiết bị, phòng chế thử gồm các loại thiết bị... Sau đó người ta tập hợp tất cả các yêu cầu trên để có được các số liệu về tài sản và nguồn lực cần thiết cho dự án.

- **Bước thứ hai là đảm bảo cung cấp nguồn lực.** Bước này các nhà quản lý cần phải tìm kiếm nguồn cung cấp các tài sản đó đồng thời tìm kiếm nguồn tài chính để tài trợ cho tài sản này. Mục tiêu là có được tài sản cần thiết đảm bảo yêu cầu của dự án với chất lượng tốt nhất, thời gian đúng nhất và chi phí để có được tài sản là đúng nhất. Trên thực tế, có một số tài sản là quý hiếm không dễ tìm được, do vậy các nhà quản lý cần có các phương án chủ động để thay thế. Trong trường hợp một số tài sản chính yếu mà không thể có được, người ta có thể sẽ phải thay đổi mục tiêu và phương pháp đổi mới.

Một chú ý nữa là khi mua thêm các tài sản và nguồn lực phục vụ cho đổi mới, nó có thể làm thay đổi cấu trúc của tài sản, các tỷ số giữa tài sản ngắn hạn và tài sản dài hạn trên tổng tài sản sẽ thay đổi. Điều này có thể dẫn đến việc thay đổi các chỉ số hoạt động và chỉ số sinh lời của tài sản trong việc tính toán tài chính của doanh nghiệp.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Mục tiêu là gì? Mục tiêu đổi mới là gì?
2. Vì sao mục tiêu đổi mới lại ảnh hưởng đến việc lựa chọn chiến lược đổi mới?
3. Có những loại mục tiêu đổi mới gì? Nêu các tiêu chí để phân loại mục tiêu.
4. Nêu các yêu cầu trong công tác xây dựng mục tiêu chiến lược đổi mới?
5. Hãy phân tích các căn cứ để lựa chọn chiến lược đổi mới? Cho ví dụ minh họa?
6. Nêu mối quan hệ giữa chiến lược đổi mới và chiến lược kinh doanh?
7. Nêu ảnh hưởng của việc lựa chọn chiến lược đổi mới không thích hợp tới việc hoàn thành các mục tiêu đổi mới và mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp?
8. Vì sao phải xác định nguồn lực tài chính cho chiến lược đổi mới? Nêu các điểm quan trọng cần chú ý khi xác định nguồn lực tài chính cho doanh nghiệp?
9. Nguồn lực tài chính cho doanh nghiệp có thể lấy ở đâu, ưu nhược điểm của từng phương án?
10. Nêu các căn cứ để xác định nguồn nhân lực cho chiến lược đổi mới. Nêu các bước tiến hành xác định nguồn nhân lực cho đổi mới?

CHƯƠNG 5: TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC ĐỔI MỚI

Hoạch định và triển khai chiến lược đổi mới là hai giai đoạn khác biệt của quá trình quản trị chiến lược nhưng có mối quan hệ chặt chẽ và tương tác với nhau (bảng 5.1). Lãnh đạo doanh nghiệp giữ vai trò chính yếu trong công tác hoạch định, một nhiệm vụ phức tạp của tiến trình đưa ra được những kế hoạch chiến lược đổi mới táo bạo để tấn công đối thủ, lôi kéo khách hàng và chinh phục thị trường bằng sản phẩm/dịch vụ mới. Tuy nhiên, kế hoạch chiến lược sẽ trở nên vô nghĩa nếu nó không được chú tâm thực hiện. Triển khai chiến lược là các biện pháp cụ thể chuyển mục đích thành hành động nhằm tạo ra kết quả. Việc triển khai chiến lược đòi hỏi phải có sự tập trung quản lý liên tục ở tất cả các cấp. Khác với việc thiết kế chiến lược đổi mới vốn định hướng theo công nghệ và thị trường, việc thực thi chiến lược định hướng theo hoạt động. Khả năng thực thi xuất sắc kế hoạch chiến lược là hết sức cần thiết và có thể đem lại lợi ích lớn lao.

Bảng 5.1: Sự khác biệt và mối liên hệ giữa hoạch định và triển khai chiến lược

Hoạch định chiến lược	Triển khai chiến lược
• Phân tích và thiết kế chiến lược • Tư duy • Khởi phát • Ở cấp trên • Định hướng theo thị trường và công nghệ • Xác lập mục tiêu	• Thực thi chiến lược • Hành động • Theo sau • Từ trên xuống • Định hướng theo hoạt động • Hoàn thành mục tiêu

(Nguồn: *Harvard Business Essentials*, 2005,

Strategy: Create and Implement the Best Strategy for Your Business)

Nội dung chính của chương này sẽ giới thiệu các kiến thức cơ bản về hoàn thiện cơ cấu tổ chức để thực thi chiến lược đổi mới, lãnh đạo công tác triển khai đổi mới và kiểm tra, đánh giá kết quả chiến lược đổi mới.

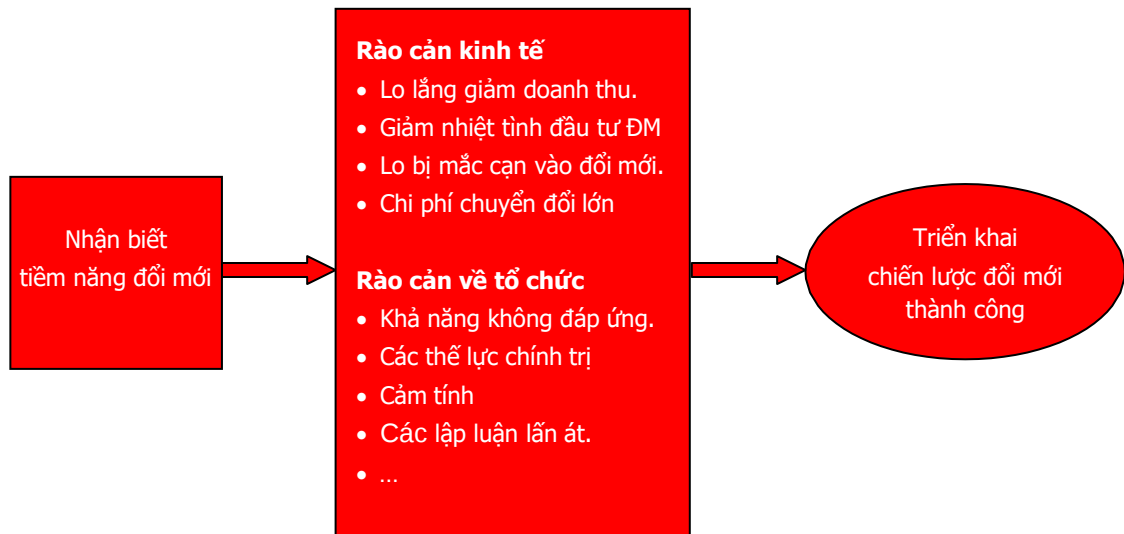
5.1. Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho chiến lược đổi mới

5.1.1. Rào cản thực thi chiến lược đổi mới

Trước khi giới thiệu các nội dung cơ bản của việc triển khai chiến lược đổi mới trong doanh nghiệp, chúng ta cần quan tâm tới những khó khăn và rào cản cơ bản có ảnh hưởng tới việc chấp nhận đổi mới trong một doanh nghiệp. Theo Allan Afuah các loại khó khăn cơ bản được giới thiệu trong hình 5.1.

Từ hình 5.1 chúng ta thấy có hai nhóm rào cản chính ảnh hưởng đến việc chấp nhận và triển khai đổi mới. Đó là các rào cản xuất phát từ nguyên nhân kinh tế của doanh nghiệp và các rào cản xuất phát từ nguyên nhân tổ chức trong doanh nghiệp. Điều quan trọng là các nhà quản lý cần nhận biết các rào cản này, đánh giá mức độ trầm trọng của từng rào cản không có một nguyên tắc chung nào, tùy theo từng doanh

ngiệp, tùy theo từng trường hợp cụ thể mà các nhà quản lý cần phải tự xác định và tìm ra chúng bằng khả năng và kinh nghiệm của mình.



Hình 5.1. Các khó khăn và rào cản của đổi mới doanh nghiệp

Nguồn: Allan Afuah, Innovation Management..., 2003.

Những rào cản nêu trên có thể xuất phát từ các nguyên nhân khác nhau như:

- Thứ nhất là quá trình thực thi chiến lược đổi mới diễn ra trong thời gian dài (chẳng hạn như trong chiến lược thám hiểm) nên việc kiểm soát thời gian là một thách thức với các nhà quản lý.
- Thứ hai là trong quá trình triển khai đổi mới có thể gặp nhiều tác động do sự biến đổi của môi trường kinh doanh mang lại có thể gây khó khăn và cản trở cho việc thực hiện.
- Thứ ba là tham gia quá trình thực hiện đổi mới gồm nhiều các nhà quản lý khác nhau với các trình độ kỹ năng và khả năng hoàn thành nhiệm vụ khác nhau, một trong số các nhà quản lý không hoàn thành nhiệm vụ sẽ ảnh hưởng đến chuỗi các hoạt động khác.
- Thứ tư là các khó khăn phát sinh từ chính quá trình thực hiện mà trình độ và năng lực của người lao động không đáp ứng được để giải quyết...

5.1.2. Cơ cấu tổ chức cho chiến lược đổi mới

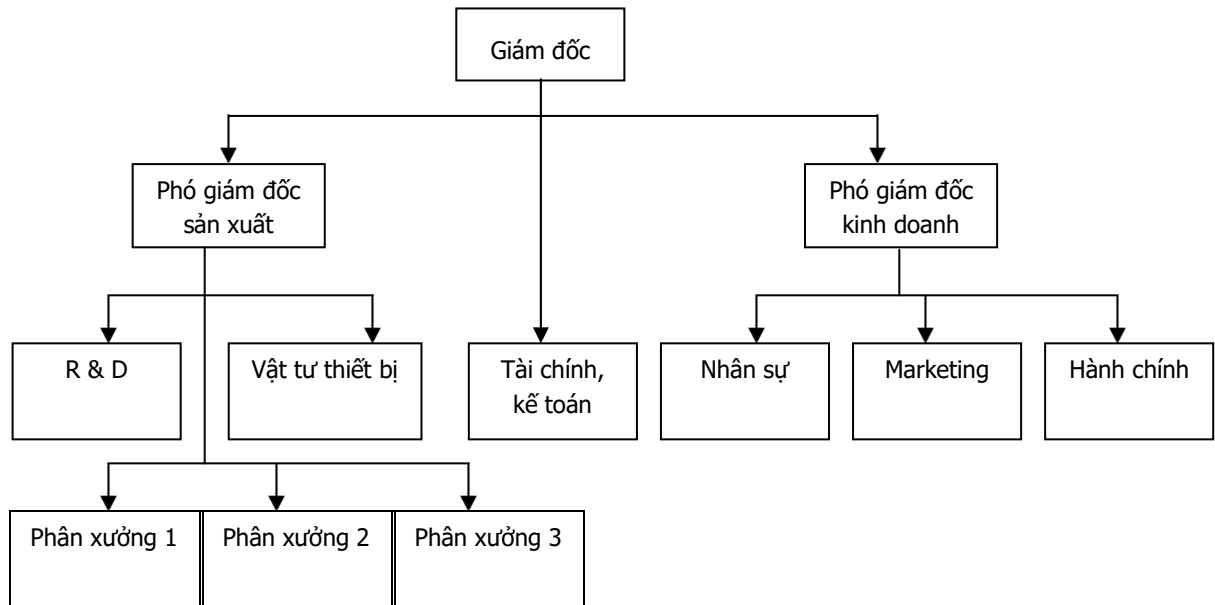
Cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp là hệ thống giao quyền và trao đổi thông tin cùng những quy định cụ thể nhằm thực hiện nhiệm vụ và kế hoạch của doanh nghiệp. Cơ cấu tổ chức yêu cầu xác định mạng lưới liên kết con người và nguồn lực tương tác với nhau để đạt được sự đổi mới. Thông thường, để các chiến lược đổi mới có tính đột phá có thể thực hiện được thì cấu trúc tổ chức phải có sự cởi mở và mềm dẻo. Trước khi doanh nghiệp tiến hành triển khai chiến lược các chiến lược kinh doanh, các dự án và chiến lược đổi mới, các nhà quản lý cần thiết phải xem xét và đảm bảo rằng cơ cấu

tổ chức của doanh nghiệp phải thích hợp với chiến lược và dự án đổi mới. Thông thường, doanh nghiệp luôn có một cơ cấu tổ chức cụ thể để duy trì hoạt động. Khi các mục tiêu mới được xây dựng, các chiến lược kinh doanh, các chiến lược đổi mới được hình thành để giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu đó. Có thể cơ cấu tổ chức hiện có sẽ không phù hợp và đáp ứng yêu cầu mới nữa. Do vậy, để có thể có được cơ cấu tổ chức phù hợp với yêu cầu mới, các nhà quản lý thường làm như sau:

- Bước 1. Xem xét yêu cầu mục tiêu, chiến lược kinh doanh, chiến lược đổi mới của doanh nghiệp, từ đó xác định số lượng và các nhiệm vụ của các phòng ban, các đơn vị chức năng, phân công các trách nhiệm và quyền lực cho từng bộ phận.
- Bước 2. Đánh giá sự thích hợp của cơ cấu tổ chức hiện có với yêu cầu của cơ cấu tổ chức mới phục vụ cho chiến lược mới, tìm ra các thiếu sót và các sai lệch cần điều chỉnh và bổ sung.
- Bước 3. Tiến hành điều chỉnh, bổ sung và hoàn thiện cơ cấu tổ chức hiện có để có được cơ cấu tổ chức mới phù hợp yêu cầu.

Việc hoàn thiện và phát triển cơ cấu tổ chức chủ yếu là dựa vào việc đảm bảo hoàn thành tốt nhiệm vụ mới do chiến lược kinh doanh và chiến lược đổi mới yêu cầu. Do vậy, với các hình thức đổi mới khác nhau thì quy mô của thay đổi tổ chức cũng khác nhau.

- Đối với đổi mới bị động, nghĩa là sự đổi mới phụ thuộc vào yêu cầu của chiến lược kinh doanh và nó được tiến hành ở một số hoạt động chức năng trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp. Ví dụ, để đạt được mục tiêu tăng trưởng, công ty sử dụng chiến lược tăng trưởng tập trung bằng phát triển thị trường thì lúc này việc đổi mới sẽ chủ yếu được thực hiện ở bộ phận Marketing bằng việc họ tìm kiếm cơ hội để phát triển vào thị trường mới. Lúc này, cơ cấu tổ chức cần phải thay đổi sao cho doanh nghiệp có thể có thêm các bộ phận mới để có thể vận hành trên thị trường mới. Nhưng nếu công ty sử dụng chiến lược tăng trưởng bằng việc phát triển sản phẩm để tạo ra sản phẩm mới, đổi mới chủ yếu ở bộ phận nghiên cứu và triển khai, do vậy doanh nghiệp có thể phải thay đổi tổ chức ở bộ phận nghiên cứu triển khai hoặc phải thêm một phân xưởng sản xuất mới vì đổi mới công nghệ yêu cầu.
- Đối với đổi mới chủ động, nghĩa là dự án đổi mới được hình thành do các cơ hội và ý tưởng mới tạo nên. Sau đó áp dụng vào quá trình kinh doanh để tạo ra khả năng cạnh tranh cho sản phẩm. Trong tình huống này, việc đổi mới cơ cấu tổ chức chủ yếu dựa vào yêu cầu của quá trình đổi mới và yêu cầu của quá trình ứng dụng đổi mới vào kinh doanh. Sau đây là ví dụ về đổi mới cơ cấu tổ chức cho phù hợp với chiến lược kinh doanh và chiến lược đổi mới.



Hình 5.2. Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty gỗ gia dụng

Một công ty sản xuất đồ gỗ gia dụng, sản xuất và tiêu thụ sản phẩm trong nước và rất thành công với sơ đồ cơ cấu tổ chức như hình 5.2. Sơ đồ này cho ta thấy, giúp việc cho giám đốc là phó giám đốc sản xuất và phó giám đốc kinh doanh. Doanh nghiệp tạo ra sản phẩm nhờ các phân xưởng 1, phân xưởng 2 và phân xưởng 3. Phó giám đốc kinh doanh điều hành phòng Marketing nghiên cứu thị trường trong nước, xây dựng các chính sách Marketing mix để tiêu thụ sản phẩm và cạnh tranh với các đối thủ.

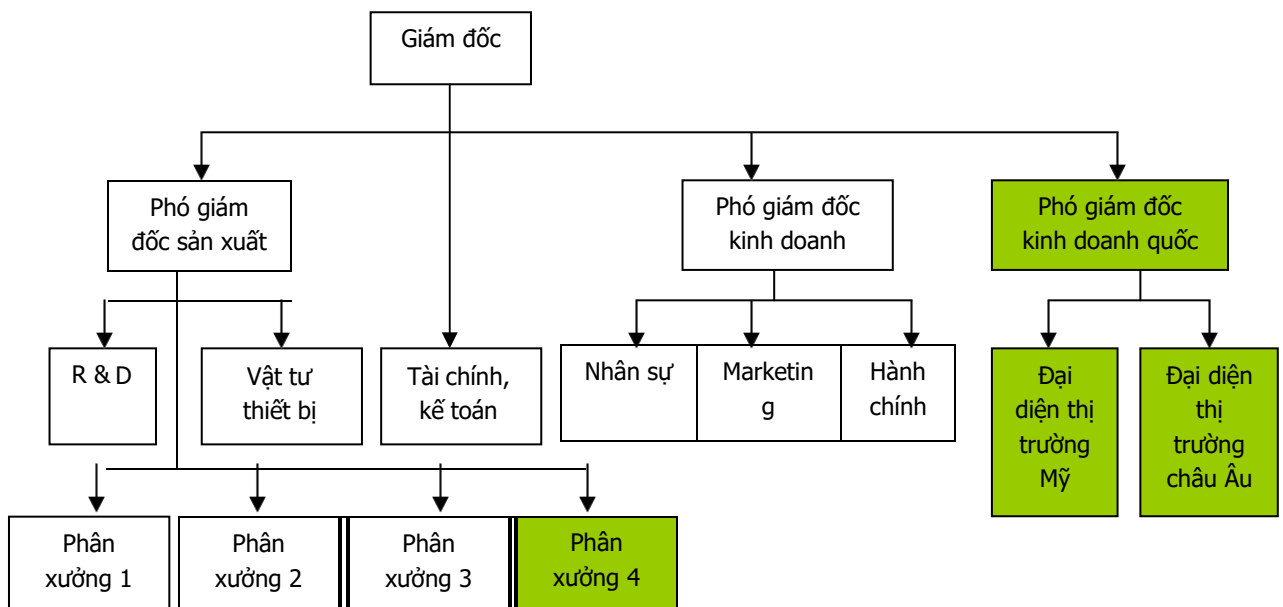
Do có thành công trong kinh doanh ở thị trường trong nước, đồng thời thấy được cơ hội kinh doanh ở thị trường Mỹ và thị trường châu Âu, công ty xây dựng các mục tiêu tăng trưởng và sử dụng chiến lược tăng trưởng bằng phát triển sản phẩm và phát triển thị trường. Có nghĩa là doanh nghiệp và đổi mới cải tiến sản phẩm, cải tiến công nghệ để tạo ra sản phẩm mới và xuất khẩu sang thị trường Mỹ và châu Âu.

Như vậy, ở đây doanh nghiệp vừa đổi mới thị trường vừa đổi mới công nghệ và sản phẩm. Để đạt được mục tiêu đặt ra, doanh nghiệp đã nhập khẩu một dây chuyền công nghệ mới để tạo ra sản phẩm mới, sau đó trực tiếp mang sản phẩm sang tiêu thụ ở thị trường Mỹ và châu Âu loại sản phẩm mới này. Trong khi đó, việc sản xuất và tiêu thụ sản phẩm trong nước vẫn tiến hành bình thường. Bây giờ ta thực hiện ba bước cơ bản để đổi mới cơ cấu tổ chức như sau:

- **Bước 1:** Xem xét yêu cầu về nhiệm vụ mà chiến lược kinh doanh và đổi mới yêu cầu. Trong trường hợp của Công ty gỗ gia dụng, do sử dụng chiến lược tăng trưởng bằng phát triển sản phẩm và phát triển thị trường nên cần một phân xưởng mới để triển khai công nghệ nhập khẩu và sản xuất sản phẩm mới. Và do phát triển sang thị trường mới nên cần một nhà quản lý phụ trách thị trường quốc tế vì phó

giám đốc kinh doanh trong nước vừa nhiều việc và kỹ năng kinh nghiệm kinh doanh quốc tế chưa có. Đồng thời cũng cần phải có các đại diện của công ty ở Mỹ và châu Âu.

- **Bước 2:** Đánh giá sự đáp ứng của cơ cấu tổ chức hiện có với chiến lược mới. Từ cơ cấu tổ chức trên hình 5.4, ta thấy không đáp ứng được các yêu cầu của đổi mới sản phẩm và thị trường đặt ra vì ba phân xưởng chỉ sản xuất hàng tiêu thụ trong nước, phó giám đốc kinh doanh đã nhiều việc và không có kinh nghiệm kinh doanh quốc tế, phòng Marketing chỉ có thể đảm nhiệm quản lý hệ thống phân phối trong nước. Như vậy, kết luận hệ thống tổ chức hiện có không đáp ứng yêu cầu của đổi mới.
- **Bước 3:** Cải tiến hoàn thiện cơ cấu tổ chức. Từ hai bước phân tích trên ta thấy để đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ của đổi mới cần bổ sung thêm một phân xưởng mới để triển khai công nghệ mới và sản xuất sản phẩm xuất khẩu, tiếp theo cần bổ sung một phó giám đốc kinh doanh quốc tế có kỹ năng kinh nghiệm kinh doanh quốc tế, có trình độ ngoại ngữ tốt. Cần bổ sung thêm các đại diện của công ty ở Mỹ và châu Âu. Như vậy cơ cấu tổ chức phù hợp cho đổi mới sẽ như hình 5.3.



Hình 5.3. Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty gỗ gia dụng đã đổi mới

Từ sơ đồ cơ cấu tổ chức trên hình 5.3 ta thấy các ô có hình màu xanh chính là phần bổ sung thêm vào cơ cấu tổ chức cũ (các ô không có màu). Như vậy, so sánh cơ cấu tổ chức giữa hai hình 5.2 và hình 5.3 ta có thể thấy cơ cấu tổ chức trong hình 5.3 đã được đổi mới và hoàn thiện để đáp ứng yêu cầu của chiến lược kinh doanh và đổi mới về thị trường và sản phẩm.

Trong trường hợp cần tiến hành những cải cách chiến lược quan trọng do vị thế cạnh tranh giảm sút hoặc đứng trước cơ hội đột phá về công nghệ thì cần có sự cải cách một cách căn bản về cơ cấu tổ chức. Việc thành lập một bộ phận độc lập hay một tổ công

tác đặc nhiệm, tách rời khỏi cơ cấu tổ chức hiện hành có thể là một giải pháp tốt. Mức độ tự chủ của những tổ công tác này thường rất cao, họ có thể bỏ qua trình tự quyết sách thông thường, bỏ qua sức ép của cơ chế truyền thống để sáng tạo và đổi mới. Công ty IBM đã áp dụng cách thức tổ chức này khi cần đưa ra sản phẩm máy tính cá nhân để bắt kịp thị trường công nghệ vào những năm 1980.

Tùy từng trường hợp cụ thể mà các nhà quản lý có thể có các phương án khác nhau để đổi mới cơ cấu tổ chức doanh nghiệp. Nó có thể thay đổi rất nhiều ở trường hợp này, thay đổi ít hoặc không thay đổi ở trường hợp khác. Mục tiêu quan trọng nhất là tạo dựng được một cơ cấu tổ chức đáp ứng được yêu cầu và nhiệm vụ mới.

5.2. Lãnh đạo thực thi chiến lược đổi mới

Lãnh đạo quá trình đổi mới và triển khai chiến lược đổi mới là một trong những nhiệm vụ khó khăn nhất nhưng cũng quan trọng nhất đối với các nhà quản lý cấp cao tại doanh nghiệp công nghệ và doanh nghiệp có định hướng đổi mới mạnh mẽ. Các nhà lãnh đạo thành công là những người dẫn dắt doanh nghiệp hoàn thành những mục tiêu chiến lược đổi mới đề ra. Bên cạnh việc lựa chọn và thiết kế chiến lược đổi mới phù hợp, nhà lãnh đạo phải có những hành động để khuyến khích thực hiện công việc cần thiết, đó là các hành động bao gồm: tạo ra môi trường văn hóa hỗ trợ đổi mới; xây dựng cơ chế đổi mới; phân bổ các nguồn lực hợp lý.

5.2.1. Tạo ra môi trường văn hóa ủng hộ đổi mới

Văn hóa là các giá trị, truyền thống và phong cách hoạt động của một công ty. Đây là một phạm trù khá mơ hồ, khó đo lường và mô tả chính xác, nhưng sự tồn tại của nó có ý nghĩa quan trọng để tạo tiếng nói chung cho công tác quản lý và hành vi của nhân viên. Các công ty như Apple, Sony, 3M hay Siemen thường gắn kết chiến lược phù hợp với các môi trường văn hóa khuyến khích đổi mới công nghệ của họ. Ví dụ, tại Microsoft cứ hai năm một lần công ty sẽ thay thế hệ điều hành hiện tại bằng một phiên bản mới. Khả năng đổi mới sản phẩm nhanh chóng và làm đối thủ cạnh tranh không thể bắt kịp tốc độ đổi mới là nhờ ở văn hóa nhấn mạnh vào sự thay đổi và linh hoạt. Nhân viên Microsoft tin tưởng vào văn hóa này và hành động phù hợp với văn hóa đó bằng cách tích cực tham gia vào các hoạt động đổi mới của doanh nghiệp.

Thường mất khá nhiều thời gian để phát triển nền tảng văn hóa của một doanh nghiệp và cũng rất khó để thay đổi. Tuy nhiên, những người lãnh đạo doanh nghiệp có thể khuyến khích việc chấp nhận sự thay đổi văn hóa thông qua hành vi của chính họ. Chẳng hạn, nếu theo đuổi chiến lược đổi mới truyền thống, tập trung vào việc đổi mới quy trình và giảm chi phí sản xuất thì trước tiên người lãnh đạo phải làm gương thông qua việc cắt giảm chi phí di chuyển và giải trí của mình trước khi yêu cầu nhân viên

cũng làm như vậy. Xây dựng môi trường văn hóa hỗ trợ đổi mới là một hành trình dài với nhiều cột mốc, doanh nghiệp nên tổ chức các sự kiện lớn để kỷ niệm khi đạt được một mốc thay đổi quan trọng, qua đó nhằm khen ngợi những thành tựu đạt được ở mỗi cột mốc đó và ghi nhận tiến trình cũng như tiếp thêm sinh lực cho sự cam kết đổi mới.

Ví dụ, tại hãng 3M, văn hóa hỗ trợ đổi mới tại công ty được thể hiện cụ thể như sau:

- Nhân viên bộ phận R&D được phép dành 15% quỹ thời gian làm việc mỗi tuần của mình để theo đuổi bất kỳ ý tưởng nào có tiềm năng thương mại, mà không có bất kỳ truy vấn nào về việc số thời gian đó được sử dụng ra sao, cũng như thời gian dự án kéo dài bao lâu
- Văn hóa tại 3M được xây dựng nhằm khuyến khích đổi mới thông qua hệ thống phúc lợi cũng như những phần thưởng xứng đáng dựa trên kết quả đổi mới.
- Đồng thời, văn hóa ở đây cũng như sẵn sàng chấp nhận thất bại. Nhân viên sẽ không bị sa thải vì những ý tưởng không thành công. Điều này có ý nghĩa quan trọng nếu doanh nghiệp mong muốn tất cả nhân viên đưa ra ý tưởng mới.

Mục đích của các chiến lược đổi mới là sáng tạo và vận dụng hiệu quả sản phẩm và quy trình mới. Để làm được điều này, doanh nghiệp phải có văn hóa khuyến khích chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp nên tạo ra các diễn đàn và kích lệ nhân viên tham gia để xây dựng sự nhất trí và cam kết cho hoạt động đổi mới. Nhiều đổi mới nhỏ và liên tục cho phép doanh nghiệp duy trì và cải thiện vị thế cạnh tranh. Việc chia sẻ tri thức giữa các bộ phận và giữa các dự án đổi mới sẽ dẫn đến những thay đổi và cải tiến nhỏ diễn ra thường xuyên hơn, để sau cùng có thể có một tác động lớn đối với doanh nghiệp. Ví dụ, công ty Xerox đã thành lập nhóm Xerox Transition Alliance gồm 50 chuyên gia công nghệ thông tin để đảm bảo có sự chia sẻ thông tin khi doanh nghiệp chuyển đổi cơ sở hạ tầng thông tin theo cơ sở hạ tầng công nghệ theo tiêu chuẩn mới. Tốc độ và khối lượng thông tin lan toả trong doanh nghiệp có ảnh hưởng lớn đối với công tác thực thi chiến lược đổi mới và tổ độ chấp nhận đổi mới trong doanh nghiệp.

Giao tiếp là công cụ quan trọng của người lãnh đạo và các cấp quản lý trong quá trình phát triển văn hóa hỗ trợ đổi mới nói riêng và triển khai chiến lược đổi mới nói chung. Quá trình giao tiếp cần truyền đạt để tất cả thành viên trong doanh nghiệp biết: bản chất của chiến lược đổi mới và những kết quả mong muốn, giải thích lý do tại sao chiến lược đó lại quan trọng và mỗi người sẽ đóng vai trò gì trong việc triển khai chiến lược.

Giao tiếp liên tục, cởi mở, nhất quán và có tính đa chiều là phương thức rất hiệu quả để thúc đẩy nhân viên vượt qua chống đối, chuẩn bị tinh thần cho nhân viên về các khoản thưởng phạt, và hỗ trợ nhân viên trong quá trình chiến lược. Thiếu sự tận tâm và làm việc tích cực của nhân viên, các chiến lược đổi mới khó có thể thành công.

5.2.2. Xây dựng cơ chế hỗ trợ đổi mới

Nhiệm vụ thứ hai của người lãnh đạo là tiến hành xây dựng các hệ thống hỗ trợ đổi mới. Các hệ thống này bao gồm quy trình hoạt động tác động đến công việc hàng ngày của doanh nghiệp với các chương trình đặc biệt để khuyến khích các quy trình đó vận hành hiệu quả. Chúng bao gồm các chương trình thí điểm, huấn luyện và cơ chế khen thưởng. Chúng là một hệ thống các cơ chế và bộ phận khác nhau nhưng phụ thuộc vào nhau và cùng nhau hỗ trợ, ủng hộ cho mục tiêu chiến lược chung của doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp sẽ xác định cho mình cơ chế hỗ trợ đổi mới khác nhau cho phù hợp với loại hình chiến lược lựa chọn, với môi trường văn hóa và nguồn lực của riêng mình.

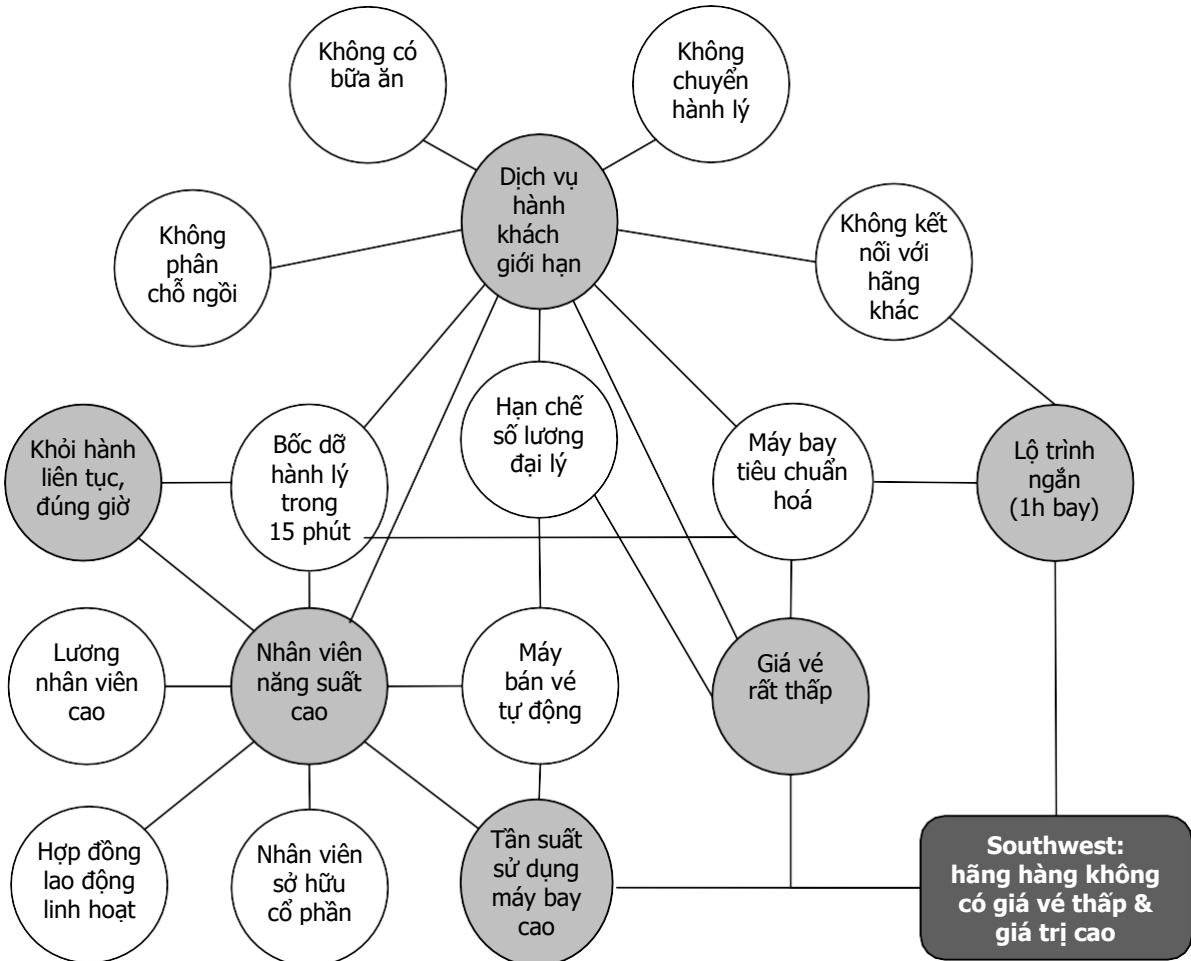
Các chương trình thí điểm tạo cơ hội cho mọi người thử thách với việc thực hiện và giải quyết các vấn đề nan giải của chiến lược đổi mới ở quy mô nhỏ, ít mạo hiểm hơn và dễ quản lý hơn. Đây là những nơi thử nghiệm và khắc phục lỗi nếu có về việc cải tổ trước khi áp dụng rộng rãi. Các chương trình huấn luyện và đào tạo cũng có giá trị tương đương. Đây là một công cụ giúp đảm bảo kỹ năng và tiêu chuẩn cần thiết để tiến hành thực thi chiến lược đổi mới một cách nhất quán và đồng đều.

Cơ chế khen thưởng đóng vai trò hỗ trợ đắc lực. Sự đảm bảo tốt nhất cho việc triển khai chiến lược thành công chính là cơ chế khen thưởng phù hợp giữa quyền lợi của nhân viên và thành công của chiến lược. Để đạt được điều đó, mọi phòng ban và mọi nhân viên cần có mục tiêu thực hiện vừa sức với những phần thưởng được nêu rõ ràng nếu đạt được mục tiêu. Phần thưởng đó cần tương xứng để thu hút mong muốn nỗ lực của nhân viên. Ngược lại, nếu nhân viên không có động cơ thực sự để thực hiện chiến lược đổi mới, họ sẽ không tận tâm và chiến lược có thể thất bại.

Ví dụ của hãng hàng không Southwest Airlines là một minh họa điển hình về khả năng thành công của chiến lược khi xây dựng được cơ chế hợp lý và hiệu quả để triển khai chiến lược (hình 5.4). Chiến lược của SA là cạnh tranh trên cơ sở chi phí thấp và phục vụ thường xuyên. Để có thể giữ được mức giá vé thấp hơn hẳn so với các đối thủ cùng đường bay, quy trình tác nghiệp của SA được hỗ trợ bởi tần suất sử dụng máy bay cao (11h mỗi ngành cho mỗi máy bay, so với mức bình quân của ngành là 8h), hạn chế sử dụng các đại lý du lịch, máy bay tiêu chuẩn hóa (chỉ sử dụng một loại Boeing 737 để giảm chi phí huấn luyện và bảo dưỡng), phi hành đoàn làm việc năng suất cao. Cách hoạt động khác của SA cũng được thiết kế theo cơ chế liên hoàn và bổ sung cho nhau để tạo ra giá trị kinh tế thực sự.

Đặc biệt là cơ chế lương thưởng gắn với việc nhân viên sở hữu cổ phần của hãng đã làm gắn bó chặt chẽ quyền lợi của mỗi cá nhân vào quyền lợi chung của hãng, và vào sự thành bại của chiến lược. Thiếu bất kỳ hoạt động nào trong số này, chiến lược đổi

mới truyền thống theo chi phí thấp của SA sẽ bị huỷ hoại. Tuy số lượng các hãng hàng không giá rẻ ngày càng đông đảo và cùng cạnh tranh với SA về giá vé cũng như lịch khởi hành, nhưng phần lớn họ đều thất bại do thiếu các cơ chế hỗ trợ thích hợp. Còn SA thì từ một đơn vị nhỏ nhoi thành lập năm 1971 thì đến năm 2011 đã trở thành hãng hàng không lớn nhất thế giới nếu xét theo số lượng hành khách chuyên chở.



Hình 5.4. Sơ đồ cơ chế hoạt động nhằm triển khai chiến lược đổi mới quy trình cung ứng dịch vụ tại Southwest Airlines

(Nguồn: Harvard Business Essentials, 2005,

Strategy: Create and Implement the Best Strategy for Your Business)

5.2.3. Phân bổ các nguồn lực phù hợp với mục tiêu đổi mới

Các nguồn lực là rất quan trọng cho tiến trình đổi mới. Để triển khai một chiến lược đổi mới thành công đòi hỏi phải có đủ tiền, nhân sự và các nguồn lực khác cho phép thực hiện việc nghiên cứu, thử nghiệm và sửa sai. Bởi vì, đổi mới là sự thay đổi hiện trạng cho dù đó là đổi mới tuần tự hay đột phá. Việc phân bổ nguồn lực cần tính tới cả các mức độ rủi ro khác nhau của các loại hình chiến lược đổi mới và chấp nhận có những nguồn lực bị lãng phí trong quá trình thử nghiệm của đổi mới. Cách thức sử dụng và phân bổ nguồn lực sẽ xác định các kiểu hành động đổi mới mà doanh nghiệp có khả năng thực hiện theo mục tiêu đã đề ra.

Các nguồn lực cho chiến lược đổi mới thường bao gồm: con người, tài chính, công nghệ, các đối tác chiến lược, thời gian, đào tạo, không gian văn phòng, hỗ trợ từ các

phòng ban. Các nhà quản lý thường phạm sai lầm là đánh giá thấp nhu cầu nguồn lực. Những người không thể xác định được các nhu cầu thực tế hoặc đốt cháy giai đoạn phải chịu rủi ro do có quá ít nguồn lực cần thiết để thực hiện chiến lược đổi mới thành công. Ví dụ, hãng 3M đã dành ngân sách cho hoạt động nghiên cứu và phát triển chiếm khoảng 6-7% doanh thu, đây là khoản tiền đầu tư lớn cho chiến lược đổi mới trong hiện tại cũng như tương lai. Kết quả là 3M trở thành một công ty có tỷ trọng doanh thu từ sản phẩm đổi mới lớn nhất trong ngành. Trong khi đó, tại Xerox các nhà khoa học và kỹ sư tài ba đã đưa một sản phẩm máy tính hết sức đột phá: thiết bị kết nối mạng ethernet, điều khiển bằng chuột và hệ điều hành dễ sử dụng. Thế nhưng, ban điều hành Xerox không tiếp thu đổi mới này và không tiếp tục đầu tư để thương mại hóa sản phẩm vì một trong những lý do là nó không thể thu hồi vốn trong khoảng thời gian quy định của công ty.

Đối với nguồn lực nhân sự, người lãnh đạo cần biết cách bổ nhiệm hiệu quả. Người lãnh đạo phải có quyết định đúng đắn liên quan đến việc bổ nhiệm cái gì và bổ nhiệm ai, đặc biệt là việc lựa chọn các nhà quản lý bộ phận R&D hay người phụ trách một dự án đổi mới. Đây là người sẽ chịu trách nhiệm phụ trách lực lượng nghiên cứu và phát triển trong suốt tiến trình hoạch định và thực thi chiến lược đổi mới. Đây là người sẽ sử dụng và khai thác các nguồn lực để đảm bảo cho mục tiêu chiến lược có được kết quả mong muốn. Đây là người gắn gũi với những quyết định và tác nghiệp cho sản phẩm/dịch vụ tương lai của doanh nghiệp. Nhưng mẫu người nào là phù hợp nhất cho vị trí đầy thách thức và cũng đầy triển vọng như vậy?

Nhìn chung, lãnh đạo doanh nghiệp nên tìm những người có sự cân bằng giữa nền tảng kỹ thuật tốt với khả năng thấu hiểu các mối quan tâm lớn của doanh nghiệp. Đặc biệt, nhà quản lý R&D tiềm năng nên có cảm nhận tốt về thiên hướng công nghệ quan trọng đối với công ty và có kinh nghiệm thực tế trong việc tiếp xúc với khách hàng. Không phải ai cũng có được cả 2 nhóm phẩm chất nói trên. Cụ thể, các nhà quản lý đó thường có một số đặc điểm như:

- Thoải mái với sự thay đổi;
- Xem xét những nhu cầu chưa được đáp ứng khi có cơ hội;
- Chọn các dự án được quan tâm cao;
- Chấp nhận tầm nhìn lâu dài và cân nhắc rút lui khi có trở ngại trên bước đường thành công;
- Luôn có sự chuẩn bị mang tính chuyên nghiệp;
- Hiểu được vấn đề chính trị trong tổ chức và biết được nơi họ có thể nhận được hỗ trợ khi cần thiết;
- Có kinh nghiệm về quản lý ứng dụng.

Theo Garry D. Smith và các cộng sự, để có thể giảm thiểu các rủi ro và đạt được thành công trong quá trình triển khai chiến lược đổi mới khi tiến hành lãnh đạo thực thi chiến lược đổi mới cần tiến hành theo các bước cơ bản sau:

- Thứ nhất, rà soát lại toàn bộ các mục tiêu đổi mới, các chiến lược đổi mới, các điều kiện và nguồn lực phục vụ cho đổi mới và thực tại môi trường kinh doanh xem có đúng với kế hoạch đặt ra hay không. Điều này sẽ giúp cho các nhà quản lý một lần nữa nắm được các mục tiêu và phương pháp đạt được mục tiêu đó, đánh giá được tính khả thi của mục tiêu và chiến lược trong môi trường triển khai chiến lược, phát hiện ra các sai lệch giữa kế hoạch và thực tiễn triển khai.
- Thứ hai, điều chỉnh bổ sung và đảm bảo cung cấp nguồn lực. Nếu có các sai lệch giữa kế hoạch và thực tiễn triển khai, các sai lệch này có thể do lỗi của các nhà lập kế hoạch hoặc do sự biến động của môi trường làm cho thực tế khác với kế hoạch đặt ra. Khi có các sai lệch, các nhà quản lý cần tính toán các sai lệch này rồi bổ sung thêm nguồn lực khi cần thiết. Sau đó tìm kiếm các nguồn cung cấp nguồn lực bổ sung này cho việc triển khai chiến lược. Tiếp theo sau đó là hoàn thiện và điều chỉnh tổ chức hay nhân lực khi cần thiết, điều này có thể phải thực hiện khi các điều kiện và chiến lược trong kế hoạch sai lệch với thực tiễn triển khai.
- Thứ ba, trực tiếp lãnh đạo thực hiện. Đây là quá trình mà các nhà quản lý trực tiếp yêu cầu người lao động thực hiện các hoạt động theo kế hoạch để đạt được các mục tiêu đổi mới đã định trước. Nó đòi hỏi nhiều kỹ năng và năng lực của người lãnh đạo, đặc biệt là kỹ năng giao tiếp. Các hoạt động mà nhà quản lý nên thực hiện khi tiến hành công tác lãnh đạo là:
 - Ra mệnh lệnh, giao nhiệm vụ, phân công công việc.
 - Hướng dẫn khi cần thiết đặc biệt với các nhiệm vụ mới và phức tạp.
 - Đôn đốc giám sát quá trình thực hiện nhiệm vụ.
 - Động viên khuyến khích khi cần thiết.
 - Tổng kết, khen thưởng và kỷ luật sau mỗi mốc thời gian của công việc

Để thực hiện tốt tất cả hoạt động trên, nhà quản lý phải có được cả quyền lực cứng và quyền lực mềm. Quyền lực cứng là do doanh nghiệp trao cho theo vị trí công tác, điều này được quy định cụ thể cho từng nhà quản lý. Ví dụ giám đốc dự án đổi mới có quyền tuyển chọn và sa thải tất cả các nhà quản lý và người lao động thuộc dự án, có quyền đề bạt, tăng lương, phân công giao nhiệm vụ từ

phó giám đốc dự án trở xuống... Quyền lực này cho phép nhà quản lý có thể điều hành hoạt động của đơn vị mình theo mệnh lệnh hành chính mà cấp dưới bắt buộc phải tuân theo.

Quyền lực mềm là do bản thân nhà quản lý tự tạo nên, đó là niềm tin, sự kính trọng và nể phục về tính độ, sự yêu mến về phong cách và lối sống... của người lao động và cấp dưới giành cho nhà quản lý. Quyền lực này sẽ giúp cho cấp dưới tự nguyện thực hiện các nhiệm vụ được giao một cách tốt nhất có thể. Do vậy khi có được cả quyền lực cứng và quyền lực mềm, người lãnh đạo điều hành sẽ có được sự tận tâm, tận lực để đóng góp hết trí tuệ và sức lực trong nỗ lực để hoàn thành nhiệm vụ một cách tốt nhất của cấp dưới. Đó chính là nghệ thuật điều hành và là chìa khóa của sự thành công trong việc triển khai chiến lược nói chung và triển khai chiến lược đổi mới nói riêng.

5.3. Kiểm tra và đánh giá hiệu quả chiến lược đổi mới

Không phải mọi kế hoạch chiến lược đều thành công.

Sau một thời gian triển khai kế hoạch chiến lược đổi mới xác định, có thể cả cấp quản lý lẫn nhân viên sẽ nhận ra rằng sự việc không diễn ra như dự tính. Các mục tiêu bị bỏ lỡ. Các kết quả tài chính thậm chí không khớp với dự báo... Nguyên nhân có thể là do kế hoạch

chiến lược không phù hợp hoặc chuẩn bị kém, nhưng cũng có nhiều khả năng là việc thực thi chiến lược đã không đi đúng hướng. Những sai sót đó có thể khắc phục và điều chỉnh được kịp thời nếu doanh nghiệp làm tốt công tác kiểm tra và đánh giá hiệu quả chiến lược đổi mới. Nếu chiến lược đổi mới thành công, thì kết quả của công tác kiểm tra đánh giá sẽ là căn cứ xác đáng để đưa ra các mức khen thưởng xứng đáng cho các tập thể và cá nhân đã có nhiều nỗ lực trong quá trình hoạch định và thực thi chiến lược đổi mới.

Thực chất của quá trình kiểm tra đánh giá là việc đo lường, tính toán, phân tích và đưa ra kết luận về thực tiễn triển khai chiến lược các kế hoạch và mục tiêu đổi mới đang diễn ra như thế nào, có đúng như kế hoạch đã vạch ra hay không. Kiểm tra nhằm đảm bảo chắc chắn rằng việc triển khai chiến lược đang diễn ra đúng như kế hoạch. Trong mục này, hai vấn đề cơ bản sẽ được đề cập đến đó là: Mục đích cơ bản của kiểm tra đánh giá và các nội dung chính của kiểm tra đánh giá là gì?

5.3.1. Mục đích của kiểm tra đánh giá

Việc xây dựng các mục tiêu kiểm tra cụ thể phụ thuộc vào một số yếu tố cơ bản như:

- **Thứ nhất**, theo yêu cầu của nhiệm vụ và mục tiêu của chiến lược kinh doanh và chiến lược đổi mới.
- **Thứ hai**, tùy theo cấp quản lý khi triển khai chiến lược kiểm tra, ta thấy rõ mục tiêu kiểm tra ở cấp công ty sẽ khác mục tiêu kiểm tra ở cấp đơn vị kinh doanh và khác với mục tiêu kiểm tra ở đơn vị chức năng.
- **Thứ ba**, tùy theo hình thức kiểm tra mà các nhà quản lý lựa chọn cho doanh nghiệp mình.

Trong thực tiễn kinh doanh và triển khai chiến lược và chiến lược đổi mới, người ta sử dụng nhiều hình thức kiểm tra khác nhau.

- **Kiểm tra các yếu tố đầu vào:** Việc kiểm tra tập trung vào các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất kinh doanh và đổi mới. Các nhà quản lý thường tập trung tìm ra những sai lệch ngay từ những yếu tố đầu vào, phát hiện sai lệch và điều chỉnh để giảm thiểu các sai hỏng ở các phần sau của quá trình triển khai chiến lược. Ngoài ra, chúng ta còn có thể sử dụng các hình thức kiểm tra kết hợp, cùng một lúc sử dụng các hình thức kiểm tra.
- **Kiểm tra quá trình thực hiện:** Việc kiểm tra được tập trung vào quá trình thực hiện, công việc đo đạc và xác định các sai số trong suốt quá trình. Do vậy, khi phát hiện các sai số người ta có thể điều chỉnh ngay để cuối cùng nhiệm vụ sẽ được hoàn thành đúng như kế hoạch định ra. Ưu điểm của hình thức này là các sai số có thể được điều chỉnh kịp thời, do vậy doanh nghiệp có thể hoàn thành được nhiệm vụ đúng như kế hoạch đặt ra, nhược điểm là quá trình kiểm tra là phức tạp, chi phí cho kiểm tra cao.
- **Kiểm tra kết quả đầu ra:** Việc kiểm tra đánh giá là tập trung vào kết quả cuối cùng của công việc. Qua kiểm tra, các nhà quản lý đánh giá được nhiệm vụ đã được hoàn thành như thế nào, có đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ không? Ngoài ra còn có thể tìm ra được nguyên nhân vì sao hoàn thành và vì sao không hoàn thành, qua đó có thể tìm ra được phương án khắc phục các sai hỏng. Nhược điểm của hình thức này là nó chỉ cho biết được kết quả thực hiện thế nào, có đạt hay không đạt mà không còn cơ hội để sửa chữa nữa, nếu có thể chỉ để sửa chữa cho các lần tiếp theo.

Cho dù là kiểm tra ở cấp quản lý nào và sử dụng hình thức kiểm tra nào thì tất cả các kiểm tra đều có gắng đạt được các mục đích cơ bản như sau:

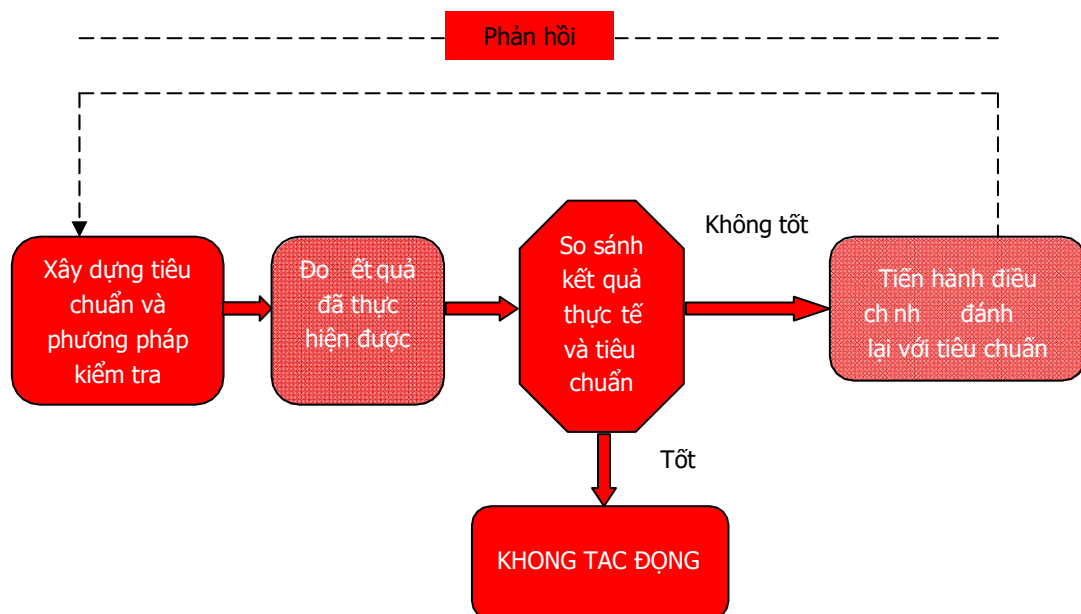
- Mục đích cơ bản đầu tiên của kiểm tra đánh giá là biết được thực trạng của quá trình triển khai chiến lược đổi mới đang diễn ra như thế nào? Để làm được điều này, tùy theo phương pháp kiểm tra, các nhà quản lý sẽ đo đạc các hành động, các kết quả, hiệu quả của các công việc cụ thể của các đối tượng được kiểm tra đánh giá tại một thời điểm cụ thể nào đó rồi ghi chép tổng kết lại các hoạt động và các kết quả thực tế này. Ví dụ, như kiểm tra việc triển khai chiến lược nhiệm vụ A của phòng R&D trong hình 5.5. theo mục tiêu đổi mới đây là nhiệm vụ đánh giá những nhược điểm của sản phẩm hiện tại, xác định nhu cầu mới của thị trường, nêu ý

tưởng về sản mới (hoàn thành cuối tháng một), thiết kế sơ bộ cho loại sản phẩm mới (hoàn thành giữa tháng hai). Như vậy nếu đây là hình thức kiểm tra kết quả thì cuối tháng một, các nhà quản lý sẽ kiểm tra xem nhóm thực hiện nhiệm vụ A đã làm được gì rồi ghi chép lại, đến giữa tháng hai lại đến kiểm tra xem họ đã làm được gì nữa rồi, ghi chép lại.

- Mục đích cơ bản thứ hai của kiểm tra đánh giá là phát hiện ra các sai lệch. Từ việc đo đạc đánh giá thực tế việc thực hiện, các nhà quản lý mang so với tiêu chuẩn, hoặc yêu cầu của nhiệm vụ phải hoàn thành. Qua việc so sánh đó, ta sẽ thấy được việc triển khai có đạt được yêu cầu không, nếu không đạt thì người ta sẽ tính toán rồi tìm ra các sai lệch cụ thể là gì? Tùy theo đối tượng, nhiệm vụ kiểm tra, các sai lệch có thể là thời gian, có thể là doanh số, chi phí...
- Mục đích cơ bản thứ ba của kiểm tra đánh giá là điều chỉnh các sai lệch để đảm bảo việc thực hiện đạt được các mục tiêu, yêu cầu như kế hoạch đã vạch ra. Công việc bắt đầu bằng xác định các nguyên nhân gây sai lệch từ các sai lệch đã xác định được. Sau đó xây dựng các phương án và chương trình điều chỉnh.

5.3.2. Nội dung cơ bản của kiểm tra đánh giá quá trình đổi mới

Để có thể đạt được các mục đích của kiểm tra, người ta đã xây dựng nhiều mô hình quá trình kiểm tra khác nhau. Trong tài liệu này sẽ giới thiệu mô hình quá trình kiểm tra cơ bản của James A. F. Stoner, R. Edwards Freeman và Daniel R. Gilbert, JR.



Hình 5.5. Các bước cơ bản của quá trình kiểm tra đánh giá

Nguồn: James A, F. Stoner, R. Edward Freeman, Danienl R. Gilbert, JR. (Management, 1995)

Từ hình 5.5, ta thấy:

- Bước một của quá trình kiểm tra gồm hai nội dung cơ bản là xây dựng tiêu chuẩn và lựa chọn phương pháp kiểm tra.

Việc đầu tiên đối với nhà quản lý là cần có được các bộ tiêu chuẩn để đánh giá. Thực chất tiêu chuẩn kiểm tra là các yêu cầu, các kết quả và số liệu cụ thể được lựa chọn từ các mục tiêu, yêu cầu của nhiệm vụ phải hoàn thành trong bảng hoạch định chiến lược hoặc chiến lược đổi mới. Chúng được lựa chọn và được phê chuẩn bởi những người có thẩm quyền và được sử dụng làm mẫu để so sánh với kết quả thực tế.

Các tiêu chuẩn có thể rất khác nhau, tùy theo mục tiêu mà triển khai chiến lược phải hoàn thành. Tiêu chuẩn có thể là các con số về tài chính như doanh thu, lợi nhuận, sản lượng, tốc độ tăng trưởng. Có thể là số đo về thời gian như ngày tháng năm hoàn thành, các mốc để đạt mục tiêu. Có thể là tiêu chuẩn chất lượng như các chỉ số kỹ thuật của sản phẩm. Ngoài ra còn có thể có các tiêu chuẩn định tính như uy tín thương hiệu, khả năng hoàn thành nhiệm vụ của nhà quản lý hoặc thái độ phục vụ khách hàng của nhân viên.

Tiếp theo là cần xác định phương pháp kiểm tra đánh giá. Phương pháp kiểm tra sẽ quyết định độ chính xác của quá trình kiểm tra cũng như chi phí cho kiểm tra. Các nhà quản lý tùy theo yêu cầu của kiểm tra mà lựa chọn phương pháp và hình thức kiểm tra cho phù hợp.

- Bước hai là đo kết quả đã được thực hiện, đây là công việc rất quan trọng vì nó đòi hỏi độ chính xác cao. Nếu việc đo mà không chính xác thì toàn bộ quá trình kiểm tra xem như không có kết quả, ngược lại các số liệu không chính xác sẽ dẫn đến các quyết định không chính xác, điều này có thể làm thất bại một chiến lược kinh doanh hay chiến lược đổi mới. Các sai lệch trong quá trình đo thực tế có thể có từ các nguyên nhân cơ bản sau: Trình độ và kỹ năng của người thực hiện phép đo không đáp ứng yêu cầu, trang thiết bị và công cụ phục vụ đo thiếu chính xác và không đúng loại, ảnh hưởng của động cơ và đạo đức nghề nghiệp không tốt, các sai số ngẫu nhiên do tâm lý hoặc tác động bên ngoài gây ra. Do vậy, yêu cầu của bước này là đối với người đo là trung thực, chính xác và gửi số liệu về nơi xử lý càng nhanh càng tốt.
- Bước thứ ba là so sánh. Dựa trên các kết quả đã đo được, các nhà quản lý sẽ mang so sánh với các tiêu chuẩn đã được chọn ở bước một. Yêu cầu của so sánh là phải đúng tiêu chuẩn, đúng đối tượng, chính xác và trung thực. Đây cũng là nội dung để trong quá trình kiểm tra.
- Bước thứ tư là xử lý kết quả. Nếu sau khi so sánh kết quả thực hiện với tiêu chuẩn mà tốt, thì nhà quản lý không tác động gì mà tiếp tục để công việc tiến hành như

bình thường. Nếu kết quả không tốt nghĩa là thực tế triển khai không đáp ứng yêu cầu của tiêu chuẩn. Lúc này cần thiết phải tiến hành sửa chữa điều chỉnh sai lệch. Việc điều chỉnh được bắt đầu bằng việc xác định ra các sai lệch, sau đó tìm ra các nguyên nhân của sai lệch, tìm giải pháp khắc phục, xây dựng các chương trình điều chỉnh và tiến hành điều chỉnh. Sau khi điều chỉnh lại mang so sánh với tiêu chuẩn, nếu đạt thì dừng lại, nếu không đạt lại điều chỉnh tiếp. Trong trường hợp không thể điều chỉnh để đạt tiêu chuẩn, thì cần thiết phải xem lại tiêu chuẩn và phương pháp đánh giá (phản hồi).

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Triển khai chiến lược là gì? Nêu rõ sự khác biệt và mối liên hệ giữa hoạch định chiến lược và triển khai chiến lược
2. Phân tích các rào cản và những khó khăn mà công tác triển khai chiến lược thường gặp phải?
3. Vì sao phải hoàn thiện cơ cấu tổ chức trước khi triển khai chiến lược, nêu cơ sở để hoàn thiện cơ cấu tổ chức?
4. Nêu các nội dung cơ bản cần thiết phải thực hiện để hoàn thiện cơ cấu tổ chức?
5. Cho biết vai trò của lãnh đạo thực thi chiến lược đổi mới? Nêu các nội dung cơ bản người lãnh đạo cần thực hiện?
6. Thế nào là môi trường văn hóa hỗ trợ đổi mới? Người lãnh đạo cần làm gì để tạo dựng và phát triển môi trường văn hóa phù hợp với chiến lược đổi mới đã chọn?
7. Cơ chế hỗ trợ đổi mới bao gồm những yếu tố nào? Chúng có vai trò và tầm quan trọng như thế nào trong quá trình triển khai chiến lược đổi mới? Cho ví dụ minh họa.
8. Lấy một ví dụ thực tiễn về lãnh đạo điều hành, đánh giá nhận xét các nội dung thực hiện, đưa ra các ưu nhược điểm và bài học từ tình huống đó?
9. Nêu ý nghĩa và nội dung chính của việc rà soát, mục tiêu, chiến lược, điều kiện môi trường khi triển khai chiến lược đổi mới?
10. Nêu ý nghĩa, nội dung chính của việc lãnh đạo thực hiện triển khai đổi mới?
11. Kiểm tra đánh giá là gì, nêu ý nghĩa của kiểm tra đánh giá trong việc triển khai chiến lược?