



Allan Afuah

QUẢN TRỊ QUÁ TRÌNH

ĐỔI MỚI & SÁNG TẠO

Chiến lược, quy trình
phương pháp triển khai và lợi nhuận

Innovation
management

Đổi mới và sáng tạo
trong quản trị kinh doanh



ALLAN AFUAH

QUẢN TRỊ QUÁ TRÌNH ĐỔI MỚI & SÁNG TẠO

Bản quyền tiếng Việt © 2012 Công ty Sách Alpha

Nguyễn Hồng *dịch*

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản

LỜI MỞ ĐẦU

Sinh viên nghiên cứu về *đổi mới* chưa bao giờ có cơ hội thuận lợi, đầy hứa hẹn và cũng nhiều thách thức như bây giờ. Trong bài phát biểu của các Giám đốc điều hành (CEO), trong các khoa chuyên ngành của các trường kinh doanh, từ khoa chiến lược, tài chính đến marketing, và thậm chí trong các báo cáo tài chính thường niên, từ *đổi mới* đang ngày càng được nhiều người nhắc đến. Thậm chí người ta còn cho rằng vào những năm 2000 *đổi mới*, cũng có vai trò quan trọng như quản lý chất lượng toàn diện (*total quality management*) những năm 1970, như quản lý dựa vào thời gian (*time-based management*) những năm 1980 và như hiệu quả hoạt động (*efficiency*) những năm 1990 – là điều kiện tiên quyết để các công ty giành được hoặc duy trì một lợi thế cạnh tranh. Không may là trong khi các nghiên cứu học thuật về *đổi mới* mang lại cho các nhà quản lý những gợi mở hết sức quan trọng thì các tạp chí hoặc các cuốn sách, khi đề cập đến nghiên cứu này, chỉ nhấn mạnh chung chung vào một quan điểm hoặc chỉ tiếp cận một nguyên tắc, thường là với các định nghĩa thiếu nhất quán về những thuật ngữ quan trọng, bao gồm cả thuật ngữ *đổi mới* (*innovation*). Chúng chưa đưa ra được một loại hình khuôn khổ giúp sinh viên nghiên cứu về *đổi mới* nắm bắt đầy đủ về lĩnh vực ngày càng quan trọng này – một khuôn khổ cho phép họ hình thành và đưa ra các dự báo về nguyên nhân & kết quả. Mục đích của cuốn sách này là đưa ra một khuôn khổ như vậy.

Xuyên suốt cuốn sách là bảy chủ đề cơ bản để từ đó tổng hợp lên một khuôn khổ thống nhất. Thứ nhất, trong khi đối với các học viên MBA (Thạc sĩ quản trị kinh doanh), kỹ sư hoặc nhà quản lý, mục tiêu chính là ứng dụng các khái niệm về *đổi mới* để giải quyết các vấn đề thực tiễn, vẫn có những quan điểm cho rằng “không có phương pháp thực hành nào tốt hơn một lý thuyết hay”. Jey Barney

đã rất đúng khi nói rằng: “không một phương pháp nào mang tính thực hành hơn một lý thuyết hay.” Theo đó, tôi nêu ra những vấn đề mới nhất trong nghiên cứu học thuật và nhấn mạnh vào các cơ sở lý thuyết của bất kỳ mô hình thực hành nào.

Thứ hai, đối với nhiều công ty, để đạt được và duy trì lợi thế cạnh tranh họ phải liên tục đổi mới. Các công ty sẽ thất bại nếu đối thủ của họ tiến hành đổi mới còn họ thì không. Từ cơ sở này, tôi đã đưa ra vấn đề liên quan đến chiến lược, đặc biệt là vấn đề định vị sản phẩm-thị trường và các quan điểm dựa trên nguồn lực của công ty. Tôi đã nhấn mạnh vào mối liên kết giữa các ý tưởng mới và lợi nhuận liên tục. Trọng tâm tập trung vào một công ty muốn khai thác lợi nhuận từ một đổi mới. Thứ ba, đổi mới không chỉ giới hạn trong các lĩnh vực công nghệ cao. Chắc chắn thuốc chữa loét dạ dày Zantac nổi tiếng của công ty Glaxo, là một đổi mới. Nhưng gói chuyển phát nhanh qua đêm của Federal Express cũng là một đổi mới. Đổi mới cũng không nhất thiết phải bắt nguồn từ những ý tưởng đột phá.

Thứ tư, đổi mới thường có nghĩa là *thay đổi (change)*, cả về mặt tổ chức và mặt kinh tế, và vì thế, bất kỳ mô hình đổi mới nào muốn tìm cách hiệu được hiện tượng này đều phải là một mô hình kết hợp đa lĩnh vực. Do đó, các khái niệm, mô hình và lý thuyết được đưa ra trong cuốn sách này đề cập đến nhiều lĩnh vực khác nhau, trong đó có lý thuyết về kinh tế học và tổ chức. Thứ năm, cả chiến lược và việc thực thi chiến lược đều có vai trò quan trọng để đổi mới thành công. Rất nhiều chiến lược đổi mới thất bại không phải vì bản thân chiến lược đó có những sai lầm cơ bản mà vì chúng không được triển khai tốt. Cuốn sách nhấn mạnh một thực tế là cần phải có một chiến lược tốt, nhưng để triển khai chiến lược đó phải có một cơ cấu tổ chức và các hệ thống thích hợp, và những con người phù hợp. Đúng thế, con người vẫn là nhân tố quyết định.

Thứ sáu, để đổi mới cần phải xử lý các tri thức mới – thu thập thông tin sau đó chuyển thông tin đó thành các sản phẩm hoặc dịch vụ mới. Mức độ đổi mới

thành công của một công ty phụ thuộc vào khả năng thu thập và xử lý thông tin, và vào bản chất của chính thông tin đó. Cuối cùng, một công ty cần nắm vững lý thuyết để có thể vận dụng vào thực tế; các khái niệm, mô hình và lý thuyết đã được học nhưng không được thực hành sẽ nhanh chóng bị lãng quên. Do đó, tôi đã thực hiện một số biện pháp giúp bạn đọc hiểu sâu và ghi nhớ nội dung dễ dàng hơn. Trước tiên, trong những phần thảo luận mang tính khái niệm và lý thuyết, tôi đã đưa ví dụ vào một số nội dung. Sau đó, ở cuối mỗi chương, tôi đưa ra một tình huống thực hành ngắn để minh họa cho các khái niệm chính. Cuối mỗi tình huống là danh sách các thuật ngữ chính và các câu hỏi quan trọng nhằm khuyến khích bạn đọc nghiên cứu và thảo luận vấn đề sâu hơn.

Tôi quan tâm đến lĩnh vực quản trị đổi mới từ khi còn làm việc tại Thung lũng Silicon và sau đó tại Route 128. Khi đó tôi rất ngạc nhiên tự hỏi tại sao một số công ty sản xuất chất bán dẫn bị tụt lại so với đối thủ trong việc sáng tạo hoặc nắm bắt thay đổi. Ví dụ, việc chậm trễ nắm bắt công nghệ mới là do họ cố tình trì hoãn, như một chiến thuật, hay vì họ không có nguồn lực cần thiết để khởi động trước? Nếu đúng như vậy thì tại sao? Khi quay trở lại trường đại học nơi tôi đã tốt nghiệp để tìm kiếm câu trả lời cho những thắc mắc này, tôi đã đọc rất nhiều tạp chí và sách vở, nhưng mỗi tài liệu này chỉ đưa ra một quan điểm riêng lẻ hoặc chỉ tiếp cận một lĩnh vực, như lý thuyết về kinh tế học hoặc lý thuyết về tổ chức. Cuốn sách là kết quả của nhiều năm cố gắng nhằm tìm ra một khuôn khổ hợp nhất những quan điểm khác nhau này, một tài liệu tổng quan tiếp cận những tri thức mới nhất về nghiên cứu đổi mới để cung cấp một khuôn khổ mà cả sinh viên và các nhà quản lý đều có thể hiểu và ứng dụng vào thực tế. Dù cuốn sách được thiết kế cho các sinh viên MBA năm đầu hoặc năm cuối, thì các sinh viên quản trị kỹ thuật, nhà quản lý, nhà khoa học, kỹ sư và bất cứ ai liên quan đến quy trình chuyển đổi tri thức mới thành sản phẩm hoặc dịch vụ mà khách hàng mong muốn cũng sẽ thấy cuốn sách này rất hữu ích.

Trong ấn bản đầu tiên của cuốn sách, do thời gian gấp gáp nên tôi đã quên gửi

lời cảm ơn chân thành tới các Giáo sư Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT), đặc biệt là các Giáo sư Tom Allen, Rebecca Henderson, Ed Roberts và Jim Utterback, những nghiên cứu tiên phong của họ trong lĩnh vực quản trị công nghệ đã cho tôi nền tảng để hình thành và phát triển nội dung cuốn sách. Tôi cũng gửi lời cảm ơn tới Ken MacLeod, nhà biên tập và John Bauco, giám đốc dự án của cuốn sách này, họ đã hoàn thành xuất sắc công việc của mình. Tôi vẫn rất biết ơn ba nhà phê bình ẩn danh, những người đã nhận xét về ấn bản đầu tiên của cuốn sách này.

NHỮNG THAY ĐỔI TRONG TÁI BẢN LẦN HAI

Có ba nhân tố đã ảnh hưởng rất lớn đến ấn bản lần hai của *Quản trị quá trình đổi mới & sáng tạo*. Thứ nhất, vì cuốn sách dựa trên những nghiên cứu liên quan đến các lĩnh vực quản trị công nghệ và quản trị chiến lược, và kể từ sau khi tôi viết ấn bản đầu tiên đến nay, các học giả trong hai lĩnh vực này đã đưa ra tương đối nhiều tri thức mới. Thứ hai, vì tốc độ đổi mới của công nghệ diễn ra rất nhanh, các học giả đã có thể áp dụng các lý thuyết, khái niệm và công cụ được trình bày trong ấn bản đầu tiên để tìm hiểu kỹ hơn về các mô hình của họ để khai thác đổi mới. Cuối cùng nhưng cũng không kém phần quan trọng là các Giáo sư, những người sử dụng ấn bản đầu tiên làm tài liệu giảng dạy trên lớp đã cho tôi những gợi ý quan trọng để nâng cao chất lượng cuốn sách.

Khi tôi viết ấn bản đầu tiên, thuật ngữ được sử dụng trong phần quản trị chiến lược theo quan điểm dựa trên nguồn lực của công ty còn phức tạp. Trên thực tế, đến nay thuật ngữ này vẫn phức tạp. Sau khi tìm hiểu kỹ và tiếp thu ý kiến phản hồi của độc giả, tôi quyết định sử dụng thuật ngữ “assets” (tài sản) thay cho thuật ngữ “endowment” (tài sản) và điều chỉnh lại khái niệm của từ “năng lực” (capabilities). Kết quả là tôi đã phải điều chỉnh lại khá nhiều nội dung trong chương 3 và chương 7 để thể hiện thuật ngữ phổ biến hơn theo quan điểm dựa trên nguồn lực của công ty. Tuy nhiên, nội dung của hai chương, về mặt khái niệm và lý luận, đều nhất quán với ấn bản đầu tiên.

Với mục đích mang đến cho độc giả một khuôn khổ để họ có thể hiểu và ứng dụng vào thực tế, tôi đã tiến hành một số bước để tách riêng các vấn đề về chiến lược khỏi các vấn đề về triển khai chiến lược, dù đôi khi rất khó xác định ranh giới giữa hai phạm trù này. Trước hết, tôi chuyển chương 12 trong ấn bản đầu tiên sang Phần II: Chiến lược hóa, vì chương này nói về các chiến lược cho phép một công ty duy trì lợi thế cạnh tranh nhờ đổi mới. Chương 12 cũ là chương 10 trong ấn bản mới. Thứ hai, tôi chuyển một số khái niệm từng được xếp vào mục triển khai chiến lược trong chương 11 cũ (chương 12 mới) sang chương 10 mới. Tôi cũng chuyển các khái niệm về triển khai trong chương 10 cũ sang chương 12 mới. Bên cạnh đó, trong chương 10, tôi có bổ sung một số tài liệu quan trọng nhằm chỉ ra các chiến lược để theo đuổi và thời điểm thực hiện.

Trong chương 10 cũ và là chương 11 mới: Hoạt động huy động vốn của công ty, tôi đã thêm vào mục: “Các tài sản bổ sung từ đối tượng hợp tác” như một nguồn tài chính cho các công ty ở giai đoạn mới thành lập. Trong chương 13, tôi thêm vào một mô hình mà các công ty có thể sử dụng để xác định một cơ chế hiệu quả giúp họ nhanh nhạy hơn trong việc khai thác các ý tưởng đổi mới ở những đất nước mới.

Cuối cùng, tôi bổ sung thêm một chương mới, chương 16, Mạng Internet: Một tình huống về thay đổi công nghệ. Theo một nghĩa nào đó, Mạng Internet là món quà vô giá cho các học giả nghiên cứu về đổi mới. Tôi đã áp dụng rất nhiều khái niệm, lý thuyết và công cụ của cuốn sách này để nghiên cứu một số câu hỏi do mạng Internet đặt ra. Ví dụ, người ta đã có thể lý giải được kết quả trong cuộc cạnh tranh giữa các công ty mới khởi nghiệp trên mạng Internet và đối thủ - các công ty truyền thống không?

Tôi rất biết ơn các Giáo sư, những người đã sử dụng cuốn sách này làm tài liệu giảng dạy trong các khóa học về công nghệ và đổi mới của họ. Tôi muốn gửi lời cảm ơn tới Giáo sư Christopher Tucci, Oscar Hauptman, Elias G. Carayannis, Donna Marie De Carolis và Terry W. Noel vì những đóng góp của họ cho ấn bản

đầu tiên để tôi có được ấn bản thứ hai này.

Ann Arbor, Michigan

Tháng 6 năm 2003

LỜI GIỚI THIỆU VÀ TỔNG QUAN CUỐN SÁCH

“Tôi đã đặt chân đến mọi vùng miền trên đất nước này, đã trò chuyện với những người giỏi nhất và tôi có thể khẳng định với bạn rằng xử lý dữ liệu chỉ là một mốt nhất thời, không thể kéo dài quá một năm.”

- Biên tập viên phụ trách dòng sách kinh doanh,

NXB Prentice Hall, 1957.

Hầu hết các công ty thành công, trong những trường hợp khác nhau, đều sử dụng tri thức mới để tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ mới mà khách hàng mong muốn hoặc có khả năng khai thác một đổi mới của công ty khác. Thành công của Intel vào những năm 1990 nhờ công ty đã phát minh ra bộ vi xử lý Intel vào năm 1972, trong khi thành công của Cisco vào cuối những năm 1990 có thể do Cisco có khả năng cung cấp bộ định tuyến cho mạng Internet. Thành công của Pfizer vào cuối những năm 1990, đầu những năm 2000 nhờ công ty đã phát minh ra thuốc Viagra và khai thác thuốc Lipitor phá hủy cholesterol do Parke Davis, một đơn vị của Warner Lambert phát minh ra. Quyết định đặt trụ sở tại những thị trấn nhỏ và tấn công các thị trấn liền kề bằng chuỗi các cửa hàng, tích hợp công nghệ thông tin với quản trị hoạt động và dịch vụ hậu cần, và việc sử dụng một cách thông minh nguồn nhân lực của Wal-Mart đã cho phép một công ty ở thị trấn Arkansan tỉnh lẻ trở thành nhà bán lẻ lớn nhất thế giới. Mặc dù nhiều nhà đầu tư tư nhân bị thua lỗ trong thời kỳ bong bóng Internet, một số khác lại được lợi từ đó hoặc đáng lẽ ra họ đã có thể thu được lợi nhuận. Những ví dụ trên đây chỉ là một phần nhỏ trong số rất nhiều công ty thu được lợi nhuận từ đổi mới.

Nhưng con đường dẫn đến lợi nhuận nhờ đổi mới cũng rất gập ghềnh, trải đầy tàn tích của các công ty thất bại vì không đổi mới và đánh mất lợi thế cạnh tranh của mình. Cụ thể là, trên con đường đó rải rác tàn tích của các công ty không kịp thời nhận ra tiềm năng của một đổi mới, hoặc đã kịp thời nhận ra tiềm năng của một đổi mới nhưng không có các chiến lược đúng đắn để khai thác, hoặc không biết cách triển khai các chiến lược đó một cách hiệu quả nhất, hoặc không biết cách bảo vệ lợi nhuận của họ khỏi các đối thủ cạnh tranh. Các nhà đầu tư và các tổ chức mù quáng đầu tư vào các công ty trực tuyến (.com) vào thời kỳ đỉnh điểm của bong bóng Internet đã mất hết tài sản của mình. NCR (một tập đoàn công nghệ nổi tiếng trên thế giới) nhận thấy vị trí dẫn đầu thị trường máy tính tiền điện cơ của họ bị xói mòn khi họ không nhận thức được tiềm năng phát triển của máy tính tiền điện tử. Các nhà sản xuất đồng hồ Thụy Sĩ đã không nhận ra sự xâm lăng của đồng hồ kỹ thuật số. Kmart đã không thấy được sự khôn ngoan trong việc mở cửa hàng hạ giá tại các thị trấn nhỏ hoặc sự cần thiết phải đầu tư lớn vào công nghệ thông tin và dịch vụ hậu cần cho đến khi bị một Wal-Mart đầy đổi mới vượt qua. Sau hàng thập kỷ cố gắng, Kmart đã phải nộp đơn xin phá sản vào năm 2002. IBM đã phát minh ra công nghệ RISC (máy tính với tập lệnh đơn giản hóa – một phương pháp thiết kế các bộ vi xử lý) vào năm 1975, xếp xó công nghệ đó, và cho đến năm 2001 vẫn cố gắng sử dụng công nghệ này để lật đổ Intel, công ty mà IBM đã “giúp” trở thành đế chế bộ vi xử lý. Microsoft, nhà sản xuất phần mềm máy tính cá nhân hàng đầu thế giới đã sững sốt khi nhận ra tầm quan trọng đột ngột của mạng toàn cầu (World Wide Web) và sự nhanh nhạy của Netscape, một công ty mới bước vào ngành phần mềm máy tính. Không như Kmart, Microsoft đã nhanh chóng thoát khỏi cách nhìn thiên cận đó và đánh bại Netscape.

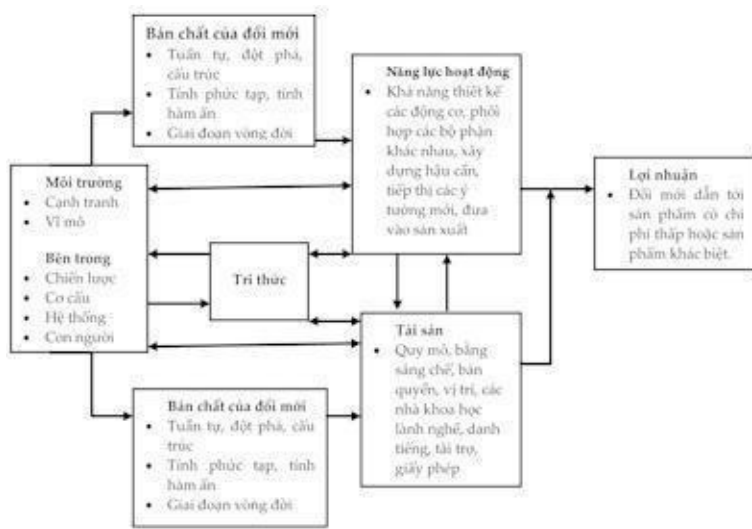
Tất cả các trường hợp nêu trên đã đặt ra một số câu hỏi thu hút sự chú ý của các sinh viên nghiên cứu về đổi mới và chiến lược. Tại sao việc nhận ra tiềm năng của một đổi mới lại khó khăn đến thế? Có thể làm gì để giải quyết những khó khăn này? Làm cách nào một công ty xác định được đổi mới nào là thích hợp để

tiến hành khai thác? Đối mới bắt nguồn từ đâu? Có phải một số khu vực và quốc gia có môi trường thuận lợi hơn cho đổi mới, tại sao? Một công ty có thể kiểm soát môi trường địa phương của mình thông qua đổi mới không? Có đối thủ cạnh tranh nào cũng quan tâm tới việc khai thác những đổi mới này không? Khi công ty đã nhận thức được tiềm năng của một đổi mới thì cách tốt nhất để tiếp nhận đổi mới đó là gì? Công ty có thể làm gì để vượt qua sự lo ngại rằng sản phẩm/dịch vụ mới ra đời sẽ làm giảm hoặc chiếm lĩnh toàn bộ thị phần của sản phẩm/dịch vụ hiện tại (fear of cannibalization), sự gắn bó cảm tính với những sản phẩm hoặc dịch vụ đang có hoặc các rủi ro về quyền lực chính trị trong công ty? Một công ty có thể huy động vốn cho đổi mới bằng cách nào? Nên dùng các tài sản có sẵn hay phát hành cổ phần để huy động vốn cho đổi mới? Có nên hợp tác với đối thủ cạnh tranh để tiếp nhận một đổi mới, và giai đoạn nào là tốt nhất để hợp tác? Khi đã bắt đầu thu được lợi nhuận từ một đổi mới thì công ty có thể làm gì để bảo vệ nguồn lợi đó khỏi bị đối thủ cạnh tranh khai thác? Chiến lược toàn cầu hóa tốt nhất cho đổi mới là gì? Cùng một đổi mới, lợi nhuận thu được trong một nền kinh tế mới nổi và trong một nền kinh tế phát triển có sự khác biệt không? Vai trò của chính phủ quốc gia trong đổi mới là gì?

CHUỖI LỢI NHUẬN

Cuốn sách nghiên cứu các câu hỏi này thông qua chuỗi lợi nhuận trong Hình 1.1. Bắt đầu từ cuối chuỗi, một công ty thu được lợi nhuận bằng cách cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ với chi phí thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh hoặc cung cấp sản phẩm khác biệt với mức giá cao hơn, mức giá này hơn cả chi phí mà công ty phải bỏ ra để bổ sung các tính năng/điểm khác biệt vào sản phẩm. Câu hỏi đặt ra là, làm thế nào để tạo ra một sản phẩm khác biệt với chi phí thấp, và tại sao một số công ty lại có khả năng cung cấp các sản phẩm như thế tốt hơn các công ty khác? Các công ty sản xuất và phân phối sản phẩm khác biệt hoặc sản phẩm với chi phí thấp bằng cách thực hiện các hoạt động trong cấu hình giá trị (value configuration) của họ (chuỗi giá trị, mạng lưới giá trị, hoặc trung tâm giá trị). Để

thực hiện được các hoạt động này một công ty cần các nguồn lực hoặc tài sản như nhà máy, thiết bị, bằng sáng chế, các nhà khoa học, danh tiếng thương hiệu, vị trí địa lý, các mối quan hệ với khách hàng, kênh phân phối và các bí mật thương mại. Khả năng sử dụng những tài sản này để thực hiện các hoạt động trong chuỗi cấu hình giá trị để sản xuất và phân phối sản phẩm hoặc dịch vụ tới tay khách hàng chính là năng lực hoạt động (competence) của một công ty. Những năng lực hay khả năng này có thể là vô cùng, từ việc thiết kế ra các động cơ ô tô có hiệu suất cao đến việc tìm ra các thị trường hấp dẫn và đặt đúng sản phẩm hoặc dịch vụ vào các phân khúc phù hợp trong những thị trường mới này. Tài sản và năng lực hoạt động của một công ty cùng nhau sẽ tạo nên năng lực tổng hợp hay năng lực (capabilities) của công ty đó. Ví dụ, hãy cùng xem xét chuỗi lợi nhuận của Intel. Năng lực để thiết kế mạch tích hợp và sản xuất chất bán dẫn của Intel là nền tảng để công ty phát minh ra bộ vi xử lý. Trong quá trình phát minh và thương mại hóa bộ vi xử lý cũng như việc đưa ra những phiên mới sau đó, công ty đã tích lũy được các tài sản như bằng sáng chế, bản quyền, một cơ sở máy tính cá nhân khổng lồ sử dụng bộ vi xử lý của công ty và một thương hiệu danh tiếng. Với quyền sở hữu trí tuệ được bảo hộ, các công ty khác khó có thể sao chép bộ vi xử lý của Intel, và do đó cho phép công ty tạo ra một sản phẩm khác biệt.



Hình 1.1. Chuỗi lợi nhuận

Năng lực và tài sản củng cố cho nhau và cùng nhau tạo ra cơ sở để công ty thu được lợi nhuận. Bản thân chúng phụ thuộc vào tri thức công nghệ và thị trường. Năng lực thiết kế mạch tích hợp và sản xuất chất bán dẫn cho phép công ty tích lũy bằng phát minh, bản quyền, danh tiếng và một cơ sở đã được thiết lập, những tài sản này, ngược lại, giúp công ty củng cố khả năng cung cấp chất bán dẫn khác biệt. Công ty cũng xây dựng được các năng lực để có thể bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ của mình và tung ra thị trường các sản phẩm đời kế tiếp nhanh chóng (hơn những hãng sao chép) mà vẫn đảm bảo được tính tương thích của chúng với các thế hệ trước. Khả năng thiết kế và sản xuất bộ vi xử lý của Intel dựa trên những tri thức của công ty về thiết bị bán dẫn, vật lý, mạch logic, thiết kế mạch và công nghệ xử lý chất bán dẫn.

Các tri thức về công nghệ và thị trường, năng lực và tài sản, ngược lại, phụ thuộc vào chiến lược, cơ cấu tổ chức, hệ thống, con người, môi trường địa phương và các sự kiện cơ hội (chance events) của công ty. Các quyết định chiến lược của một công ty ảnh hưởng đến năng lực hoạt động và tài sản của công ty đó, và do đó, ảnh hưởng đến khả năng cung cấp sản phẩm khác biệt hoặc sản phẩm với chi phí thấp của công ty. Các quyết định chiến lược được Intel đưa ra trong các giai đoạn phát triển bộ vi xử lý đã đóng một vai trò quan trọng quyết định khả năng thu lợi nhuận của công ty. Quyết định cấp phép sử dụng bộ vi xử lý đời đầu cho các công ty đối thủ của Intel đóng vai trò quan trọng trong việc lựa chọn bộ vi xử lý cho dòng máy tính cá nhân (PC) của IBM. Tương tự như vậy, Intel đã quyết định ngừng cấp phép cho các công ty khác khi bộ vi xử lý do công ty thiết kế nổi lên như một chuẩn mực cho các bộ vi xử lý cho PC, và quyết định của công ty về việc kiện NEC và AMD vì vi phạm bản quyền cũng có tác dụng tương tự.

Một công ty mà cơ cấu tổ chức không tạo điều kiện thuận lợi cho việc phối hợp và liên kết các hoạt động giữa bộ phận Nghiên cứu & Phát triển (R&D) và bộ phận marketing sẽ ít có khả năng cung cấp sản phẩm mới ra thị trường. Các hình

thức đánh giá hiệu quả hoạt động và hệ thống khen thưởng mà một công ty áp dụng cũng ảnh hưởng đến loại năng lực mà công ty xây dựng. Nhóm người mà công ty tuyển dụng, văn hóa mà công ty nuôi dưỡng, loại hình lãnh đạo mà công ty ủng hộ cũng liên quan đến khả năng tiến hành các hoạt động mà chính các hoạt động này là cơ sở để công ty cung cấp sản phẩm khác biệt hoặc sản phẩm với chi phí thấp. Môi trường cạnh tranh và môi trường vĩ mô bên ngoài cũng ảnh hưởng đến khả năng đổi mới của một công ty. Một số môi trường có nhà phân phối, khách hàng, tổ chức tài chính, lực lượng lao động được đào tạo và các chính sách chính phủ thuận lợi hơn cho đổi mới. Các sự kiện cơ hội cũng đóng vai trò quan trọng.

Bản chất của đổi mới cũng là một vấn đề. Tri thức mới hoặc phương pháp mới để cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ mới có thể bắt nguồn từ công ty khai thác đổi mới ấy, nhưng thông thường nó bắt nguồn từ chính môi trường của đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp, khách hàng, chính phủ hoặc các tổ chức khác. Khả năng khai thác tri thức mới của một công ty phụ thuộc vào mức độ khác biệt giữa tri thức mới và tri thức hiện tại của công ty. Mức độ này lại phụ thuộc vào việc tri thức mới được phát triển dựa trên các năng lực hiện tại của công ty, hay hoàn toàn khác biệt – nói một cách khác, phụ thuộc vào bản chất của đổi mới đối với công ty: Đột phá, tuần tự, hay cấu trúc. ”Chính xác thì vai trò của đổi mới trong chuỗi lợi nhuận là gì?” là câu hỏi vẫn chưa có lời giải đáp.

LỢI NHUẬN VÀ ĐỔI MỚI

Cho tới tận lúc này chúng ta vẫn chưa hiểu rõ về vai trò của đổi mới đối với khả năng tăng lợi nhuận của một công ty. Giờ là lúc để chúng ta tìm hiểu về mối liên hệ đó.

Lợi nhuận

Một công ty tạo ra lợi nhuận từ việc bán một sản phẩm hoặc dịch vụ khi doanh

thu mà công ty thu về từ sản phẩm đó lớn hơn chi phí sản xuất. Công thức minh họa như sau:

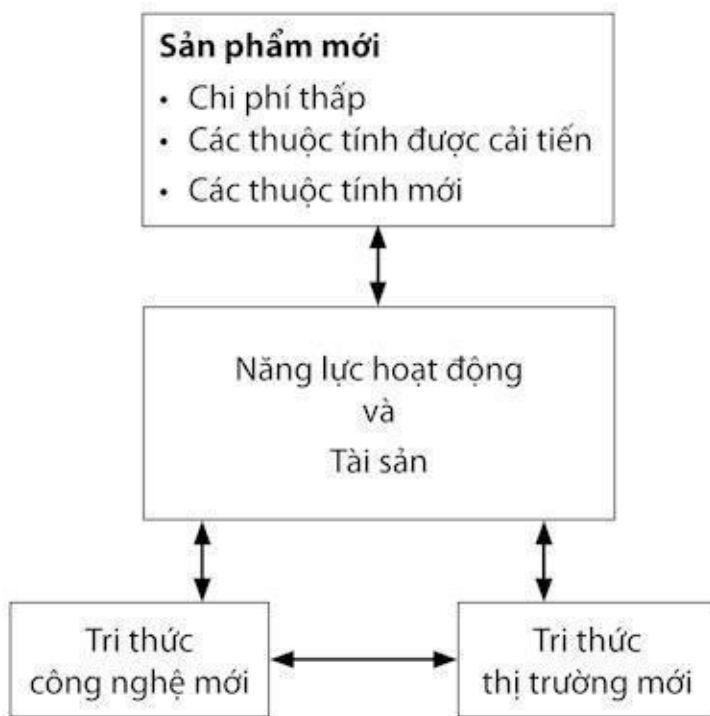
$$\text{Lợi nhuận} = \text{Doanh thu} - \text{Chi phí} = P(z, q) \times q(z) - C(q, z). \quad (1)$$

Doanh thu phụ thuộc vào mức giá mà công ty áp cho một sản phẩm và số lượng sản phẩm mà công ty bán được. Ngược lại, mức giá phụ thuộc vào các thuộc tính của sản phẩm và số lượng được bán ra. Chi phí của sản phẩm cũng phụ thuộc vào thuộc tính của sản phẩm và số lượng được sản xuất. Do đó các công ty muốn cung cấp sản phẩm với thuộc tính vượt trội mà nhờ đó công ty có thể áp mức giá cao hơn trong khi vẫn duy trì mức chi phí thấp và không cho đối thủ cạnh tranh có cơ hội tham gia vào thị trường này. Câu hỏi đặt ra là, họ có thể làm thế bằng cách nào? Đây là lúc cần có sự can thiệp của đổi mới.

Đổi mới

Đổi mới là việc sử dụng các tri thức mới về thị trường và công nghệ để cung cấp một sản phẩm hoặc dịch vụ mới mà khách hàng mong muốn (Hình 1.2). Sản phẩm mới ở chỗ nó có chi phí sản xuất thấp hơn, có các thuộc tính được cải thiện, có các thuộc tính chưa từng có trước đó hoặc chưa từng xuất hiện trên thị trường đó trước đó. Thường thì tự bản thân một sản phẩm mới cũng được gọi là một đổi mới, phản ánh thực tế rằng đó là sự sáng tạo của tri thức thị trường mới hoặc tri thức công nghệ mới, hoặc sản phẩm đó là mới đối với khách hàng. Theo phương trình (1), chi phí thấp hơn với một mức giá cho trước có nghĩa là lợi nhuận cao hơn. Các thuộc tính mới hoặc các thuộc tính tốt hơn tạo ra mức giá cao hơn mức chi phí cho trước, cũng có nghĩa là tạo ra lợi nhuận cao hơn, với điều kiện là các nhân tố khác không đổi. Tri thức thị trường mới hoặc tri thức công nghệ mới được sử dụng để tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ mới có thể là cơ sở cho bất kỳ chuỗi hoạt động nào mà công ty phải thực hiện để tạo ra sản phẩm mới. Nó có thể diễn ra trong quá trình thiết kế sản phẩm hoặc trong cách quảng cáo sản phẩm. Tri thức là mới vì chưa từng được công ty sử dụng trước đó hoặc

đã được sử dụng nhưng chỉ cho các ứng dụng không liên quan đến sản phẩm này.



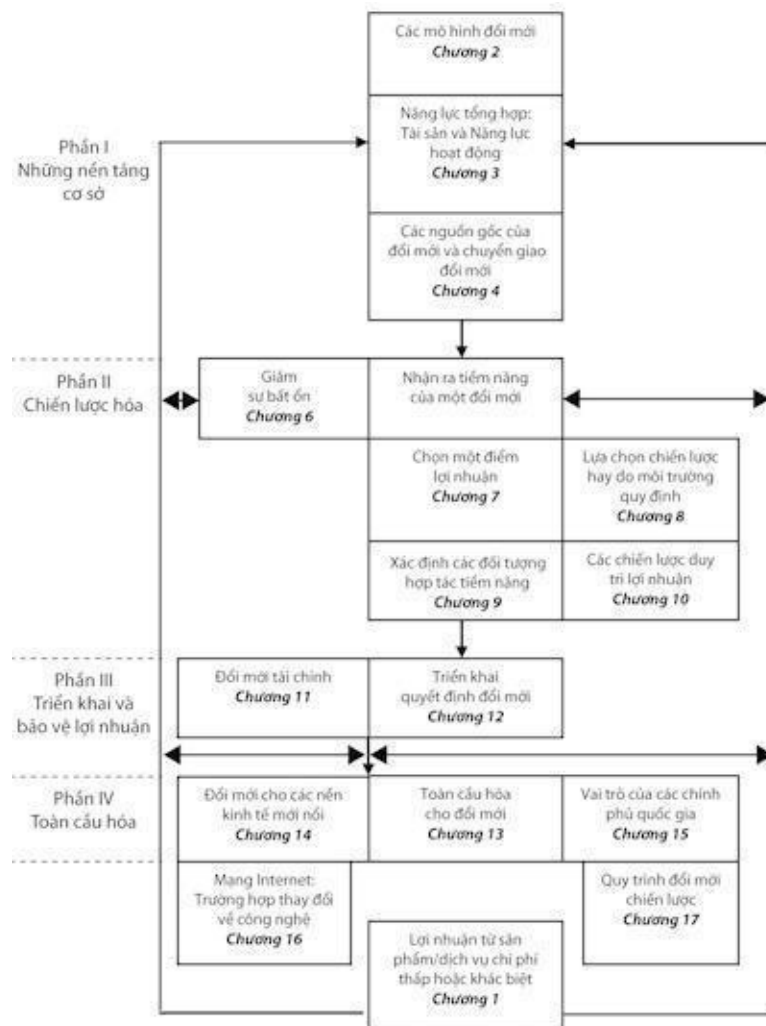
Hình 1.2. Đổi mới

Cuốn sách trình bày về cách nhận ra mối liên kết giữa tri thức mới (thị trường và công nghệ) với chi phí thấp, các tính năng được cải tiến hoặc các tính năng mới của sản phẩm, theo nhận thức của khách hàng. Cuốn sách hướng dẫn cách khai thác mối liên kết và tạo ra lợi nhuận từ liên kết đó. Cuốn sách cũng chỉ ra cách bảo vệ những lợi nhuận đó.

NGHIÊN CỨU CHUỖI LỢI NHUẬN: MỘT CÁI NHÌN TỔNG QUAN

Cuốn sách được chia làm bốn phần (như Hình 1.3). Phần I gồm chương 2, chương 3 và chương 4, tóm tắt một số khái niệm quan trọng về đổi mới và chiến lược, phải nắm bắt được những khái niệm này mới có thể hiểu được các câu hỏi giúp một công ty tạo ra lợi nhuận từ đổi mới, đây cũng là chủ đề của Phần II,

Phần III và Phần IV. Phần II nghiên cứu các câu hỏi liên quan đến chiến lược mà một công ty phải thực hiện để tạo ra lợi nhuận từ một đối mới trong khi Phần III nghiên cứu các câu hỏi liên quan đến việc triển khai chiến lược. Phần IV nghiên cứu về toàn cầu hóa cho đối mới. Xuyên suốt cuốn sách, mục tiêu của một công ty là tạo ra lợi nhuận.



Hình 1.3. Khám phá chuỗi lợi nhuận - Bố cục nội dung của cuốn sách

Phần I: Những nền tảng cơ sở

Trong chương 2, chúng ta sẽ nghiên cứu một số mô hình đã được phát triển trong

nhiều năm nhằm lý giải nguyên nhân giúp một số công ty đổi mới thành công hơn các công ty khác. Từ các mô hình này chúng ta sẽ tạo ra một khuôn khổ hợp nhất có thể được sử dụng để nghiên cứu các nhân tố cho phép một số công ty tạo ra lợi nhuận từ đổi mới tốt hơn các công ty khác. Khuôn khổ này là chuỗi lợi nhuận (value chain), như trình bày trong Hình 1.1. Nó dựa trên lập luận cho rằng muốn nắm được những việc cần thực hiện để tạo ra lợi nhuận từ một đổi mới đòi hỏi các công ty phải nghiên cứu bốn câu hỏi: Như thế nào (How), Đối tượng nào (Who), Nhân tố nào (What) và Giai đoạn nào (When) của đổi mới. Mức độ khác biệt giữa tri thức cơ sở của đổi mới với tri thức hiện tại của công ty? Đổi mới mang tính đột phá, tuần tự hay cấu trúc? Đổi mới đó mang tính củng cố hay triệt tiêu năng lực hoạt động của công ty? Lượng tri thức mới trong đó là bao nhiêu, và mang tính ẩn ở mức độ nào? Đổi mới đó mang tính đột phá với những công ty nào? Những nền tảng cho phép một số công ty sử dụng tri thức mới để tạo ra sản phẩm có chi phí thấp hoặc sản phẩm khác biệt tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh là gì, và tại sao các công ty đối thủ lại không thể tạo ra cùng sản phẩm như thế? Công ty muốn khai thác giai đoạn nào trong vòng đời của một đổi mới.

Trong chương 3 chúng ta sẽ thảo luận về những đặc điểm làm nên một sản phẩm có chi phí thấp hoặc sản phẩm khác biệt, và chúng ta sẽ tìm hiểu tại sao một số công ty lại có thể tạo ra những sản phẩm này tốt hơn các công ty khác. Chúng ta chỉ ra rằng khả năng cung cấp sản phẩm/dịch vụ khác biệt hoặc sản phẩm/dịch vụ có chi phí thấp phụ thuộc vào khả năng thực hiện các hoạt động trong chuỗi giá trị của công ty như thiết kế, thử nghiệm, sản xuất, marketing, phân phối, mua và giành được khách hàng mới, và các năng lực đặc biệt mà công ty sở hữu. Các sản phẩm/dịch vụ này có chi phí thấp hơn hoặc khác biệt hơn so với của đối thủ cạnh tranh như thế nào và lợi thế này được duy trì trong bao lâu phụ thuộc vào mức độ độc đáo, khó sao chép hoặc khả năng trao đổi các năng lực của công ty. Những năng lực này dựa trên tri thức thị trường và công nghệ. Ví dụ, khả năng tạo ra các động cơ có hiệu suất cao của Honda dựa trên tri thức của công ty về kỹ thuật nhiệt, vật liệu bền nhẹ, kỹ thuật phun nhiên liệu, và phương thức tất cả

các bộ phận này tương tác với nhau. Khoảng thời gian mà công ty tiếp tục khai thác được các năng lực và tài sản của mình phụ thuộc vào việc liệu những gián đoạn thị trường hoặc gián đoạn công nghệ có làm cho chúng trở nên lỗi thời hay không.

Chương 4 nghiên cứu về các nguồn gốc của đổi mới và những nền tảng cần thiết để chuyển giao các đổi mới từ nguồn của chúng đến các điểm khai thác một cách hiệu quả. Một đổi mới không chỉ bắt nguồn từ phòng ban bất kỳ trong chuỗi giá trị của một công ty, mà còn từ môi trường địa phương của các đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp, khách hàng, nhà đổi mới phụ, ngành công nghiệp liên quan, trường đại học và các phòng nghiên cứu. Sự chuyển giao hiệu quả từ bất kỳ nguồn nào trong các nguồn nêu trên đều phụ thuộc vào bản chất của đổi mới, sự khác biệt văn hóa giữa bên nhận và bên chuyển giao, thời điểm chuyển giao, khả năng tiếp nhận của bên nhận và khả năng chuyển giao của bên chuyển giao.

Phần II: Chiến lược hóa

Với nền tảng đã được đặt ra trong Phần I, chúng ta sẽ làm rõ câu hỏi đầu tiên và cũng là câu hỏi quan trọng nhất trong quá trình khai thác đổi mới: Tại sao các công ty lại gặp nhiều khó khăn trong việc nhận ra tiềm năng của một đổi mới và cần phải làm gì, nếu có thể, để giải quyết những khó khăn này? Chúng bắt nguồn từ hai nhân tố. Nhân tố đầu tiên là cách các công ty thu thập và xử lý thông tin. Trong chương 5 chúng ta chỉ ra rằng khả năng của một công ty trong việc nhận ra tiềm năng của một đổi mới phụ thuộc vào chiến lược, cơ cấu, các quy trình, con người, môi trường, và lý luận chủ đạo của các nhà quản trị cấp cao trong công ty. Chúng ta cũng sẽ xem xét một số giải pháp cho các vấn đề cố hữu này.

Nguyên nhân thứ hai là sự bất ổn của thị trường và công nghệ gắn liền với một đổi mới. Trong chương 6 chúng ta sẽ tập trung vào hai bất ổn lớn mà các công ty phải đối mặt: Công nghệ nào có khả năng đe dọa công nghệ hiện tại, và các thị trường nào có thể khai thông? Chúng ta thấy rằng bằng cách quan sát các sản

phẩm đơn giản trên thị trường và sự thay đổi của công nghệ, các công ty có thể học hỏi được rất nhiều về tiềm năng của một đổi mới. Ví dụ, hầu hết các thiết bị trong các gia đình Mỹ ngày nay đều bắt nguồn từ những sản phẩm được sử dụng trong các nhà máy hoặc các công ty. Với sự tiến bộ trong các công nghệ, các sản phẩm đó đã được chuyển sang sử dụng trong gia đình. Từ đó, các sản phẩm xách tay mà khách hàng có thể mang theo ra đời. Trong một số trường hợp, các phiên bản dành cho ô tô cũng xuất hiện. Máy thu thanh (radio), băng ghi âm (audio tape), và đầu video (VCR) là các ví dụ điển hình. Chúng ta thấy rằng sự đánh giá đúng tầm quan trọng của các xu hướng này kết hợp với chiến lược của công ty có thể làm giảm sự bất ổn một cách tương đối và tăng khả năng của công ty trong việc nhận ra tiềm năng của một đổi mới. Nghĩa là, một công ty có thể làm giảm sự bất ổn bằng các phân tích các xu hướng và kiểm soát được tương lai của mình thông qua các hoạt động chiến lược.

Đến đây, giả sử một công ty đã nhận ra được tiềm năng của một đổi mới. Câu hỏi đặt ra là: Công ty nên tham gia vào khâu nào trong chuỗi giá trị gia tăng của đổi mới này, nếu có thể, để tối ưu hóa lợi nhuận? Tức là, nếu trong những năm 1980 một công ty phát hiện ra rằng một sản phẩm đổi mới mang tên máy tính cá nhân sẽ tăng trưởng mạnh mẽ trong những năm 1990, thì công ty nên đầu tư vào khâu nào? Công ty nên chế tạo máy tính cá nhân, cung cấp chip cho máy tính, phát triển phần mềm, phân phối sản phẩm, bắt đầu một ngành kinh doanh chế bản văn phòng hay hoàn toàn đứng ngoài thị trường này? Chương 7 sẽ đưa ra gợi ý về một quy trình ba bước để quyết định điểm lợi nhuận. Trước hết, công ty sử dụng mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Porter để xác định các lực lượng cạnh tranh áp dụng trong từng ngành cùng với chuỗi giá trị gia tăng đổi mới của nhà cung cấp, nhà sản xuất, nhà đổi mới phụ, nhà phân phối hoặc khách hàng. Tiếp theo, công ty xác định các năng lực cần có để trở thành nhà cung cấp, nhà sản xuất, nhà đổi mới phụ, nhà phân phối hoặc khách hàng và mức độ các năng lực hiện tại của công ty phù hợp với các năng lực cần có đó hoặc khoảng thời gian cần thiết để công ty có thể xây dựng được các năng lực này. Cuối cùng, công ty

cần xác định họ đã có bao nhiêu năng lực trong số các năng lực cần có hoặc tốc độ mà công ty có thể xây dựng được các năng lực đó. Việc phân tích này phải được tiến hành cho từng giai đoạn trong vòng đời của một đổi mới.

Trong chương 8 chúng ta sẽ xem xét vai trò của môi trường địa phương của một công ty đối với khả năng đổi mới trong công ty đó. Chúng ta sẽ tìm hiểu xem nhà cung cấp, khách hàng, các ngành công nghiệp liên quan, đối thủ cạnh tranh và chính phủ nước sở tại sẽ ảnh hưởng như thế nào đến khả năng tạo ra lợi nhuận từ đổi mới của công ty. Đặc biệt, chúng ta sẽ tìm hiểu cách thức một công ty có thể kiểm soát được môi trường cạnh tranh của mình thông qua các lựa chọn chiến lược và đổi mới.

Trong khi một công ty đang tìm cách để khai thác một đổi mới thì các đối thủ của họ có thể cũng đang làm điều tương tự. Do đó, điều quan trọng là không những họ phải biết đối thủ cạnh tranh tiềm năng của mình là ai mà còn phải xác định được đối tượng mình muốn hợp tác cùng. Chương 9 giúp xác định các đối tượng hợp tác (co-opetitors) tiềm năng của một công ty – các hãng mà công ty có thể muốn hợp tác cùng hoặc buộc phải cạnh tranh – trong cùng một đổi mới.

Khi một công ty tiếp nhận một đổi mới và đang tạo ra lợi nhuận từ đổi mới đó, các công ty đối thủ sẽ muốn được chia sẻ một phần lợi nhuận đó. Chương 10 trình bày chi tiết về các chiến lược chung mà một công ty có thể sử dụng để bảo vệ lợi nhuận từ đổi mới của mình. Tùy thuộc vào ngành công nghiệp mà sản phẩm đó thuộc về, vào giai đoạn vòng đời của sản phẩm tại thời điểm đó, vào các năng lực và chiến lược của công ty, một công ty có thể sử dụng kết hợp ba chiến lược sau: (1) *Ngăn chặn* – ngăn chặn các công ty khác sao chép sản phẩm/dịch vụ đổi mới của mình, (2) *Liên kết* – hợp tác với các công ty khác, và (3) *Tăng tốc* – thường xuyên đưa ra các sản phẩm mới để dẫn trước đối thủ, đôi khi công ty phải tự thay thế sản phẩm của mình (self-cannibalization) trước khi sản phẩm đó bị đối thủ thay thế.

Phần III: Triển khai và bảo vệ lợi nhuận

Trước khi một công ty có thể thực hiện quyết định tiếp nhận đổi mới, công ty phải tìm được nguồn cấp vốn để thực hiện. Trong chương 11 chúng ta sẽ thấy rằng, tùy thuộc vào loại hình đổi mới, một công ty phải đối mặt với hai vấn đề lớn trong việc huy động số vốn cần thiết để đổi mới thành công. Trước hết, vì bản chất bất ổn của đổi mới, một số đổi mới có thể không đủ khả năng phá bỏ rào cản của công ty. Thứ hai, nếu công ty tìm kiếm nguồn vốn từ bên ngoài thì họ sẽ phải đối phó với vấn đề về lựa chọn nghịch hay lựa chọn bất lợi (adverse selection) và rủi ro đạo đức (moral hazard) thường đi kèm với tình trạng thông tin cung cấp cho các đối tác không đồng đều/không tương xứng. Chúng ta sẽ trình bày một số vấn đề cơ bản về huy động vốn cho đổi mới và đề xuất một số giải pháp cho những vấn đề trên.

Khi đã xác định được các cơ hội cũng như thách thức tiềm ẩn của một đổi mới, xác định được các đối tượng hợp tác tiềm năng và đảm bảo được nguồn vốn, đã đến lúc công ty phải quyết định có tiếp nhận đổi mới hay không và khi nào thì tiếp nhận. Trong chương 12, chúng ta sẽ thảo luận về những trở ngại mà công ty phải đối mặt khi triển khai quyết định đổi mới. Sự lo ngại sản phẩm/dịch vụ mới ra đời sẽ triệt tiêu sản phẩm/dịch vụ đang tồn tại, những liên minh chính trị, tình cảm gắn bó với các công nghệ hiện tại cũng như tư duy quản lý của nhà lãnh đạo cấp cao, cơ cấu tổ chức và các quy trình trong công ty thường cản trở tiến trình đổi mới. Đổi mới thành công phụ thuộc vào tính đúng đắn của các chiến lược tiếp nhận, cơ cấu tổ chức, quy trình hoặc hệ thống và con người; vào dạng đổi mới; và vào môi trường địa phương.

Phần IV: Toàn cầu hóa

Sự phụ thuộc ngày càng tăng của các thị trường thế giới vào nhiều loại sản phẩm và dịch vụ buộc các công ty phải có một cái nhìn toàn cầu trong các chiến lược đổi mới của họ. Trong chương 13, chúng ta sẽ xem xét các chiến lược toàn cầu

tốt nhất cho đổi mới là gì, nghĩa là tìm hiểu các cách tổ chức hiệu quả nhất để nhận ra tiềm năng của đổi mới trong bối cảnh toàn cầu, khai thác đổi mới và bảo vệ lợi nhuận thu được từ đổi mới. Trong đó, nổi lên vấn đề về bố trí con người vào những nơi có sự bất ổn.

Chương 14 tập trung vào cách đổi mới tốt nhất cho những nền kinh tế mới nổi. Chương này sẽ bàn về các chiến lược và cơ chế thực hiện mà một công ty với nguồn giá trị nhất định – số lượng lưu kho của sản phẩm cuối cùng, sản phẩm cuối cùng đã được sửa đổi, sản phẩm cốt lõi và các năng lực – có thể sử dụng để thu được lợi nhuận từ đổi mới trong một nền kinh tế mới nổi.

Các chính phủ đóng một vai trò thiết yếu và gián tiếp tác động lớn đến đổi mới và sức cạnh tranh toàn cầu. Trong chương 15 chúng ta sẽ thảo luận về vai trò này của chính phủ. Chúng ta sẽ tập trung vào việc chính phủ cấp vốn cho các chương trình R&D thông qua các trường đại học, các công ty, các phòng thí nghiệm tư nhân và các quy định của chính phủ về các hoạt động sáng tạo và thương mại hóa của các công ty. Chúng ta cũng nghiên cứu các chính sách khác của chính phủ, bao gồm cả các ảnh hưởng có chủ ý và không có chủ ý lên đổi mới.

Mạng Internet là món quà bất ngờ cho các sinh viên nghiên cứu về thay đổi công nghệ, đặc biệt là khi nó được ứng dụng để nghiên cứu các câu hỏi: *Như thế nào, đối tượng nào, nhân tố nào và giai đoạn nào của đổi mới.* Trong chương 16, chúng ta sẽ áp dụng một số lý thuyết, mô hình, công cụ và các khái niệm của cuốn sách để trả lời các câu hỏi cơ bản về mạng Internet.

Chương 17 trình bày về một quy trình đổi mới chiến lược – quy trình mang tính hệ thống, một công ty có thể áp dụng quy trình này để xem xét các mục tiêu, cơ hội và thách thức liên quan đến đổi mới và các năng lực của họ. Từ những nhân tố trên, công ty sẽ quyết định được điểm lợi nhuận để đầu tư và tìm ra các chiến lược về kinh doanh, đổi mới, toàn cầu hóa, và tổ chức các phòng ban hiệu quả. Những chiến lược này giúp công ty phối hợp nhịp nhàng giữa cơ cấu tổ chức,

các hệ thống và con người, cho phép họ khai thác đổi mới thành công.

Phụ lục 1 nghiên cứu về những yếu tố cần thiết để đưa ra được một thiết kế chuẩn mực hoặc thiết kế chủ đạo và các lợi nhuận liên quan. Phụ lục 2 nghiên cứu các đặc điểm của dự án, cấu trúc tổ chức ma trận (matrix organizational structure) và cấu trúc tổ chức chức năng (functional organizational structure). Bảng thuật ngữ sẽ đưa ra các định nghĩa ngắn gọn về các thuật ngữ chính liên quan đến đổi mới.

PHẦN I

NHỮNG NHÂN TỐ CƠ BẢN

2. CÁC MÔ HÌNH ĐỔI MỚI

Một câu hỏi, trong nhiều năm, đã thu hút sự chú ý của các học giả về quản trị: Loại hình công ty nào có khả năng đổi mới nhất? Trong chương này chúng ta sẽ nghiên cứu một số mô hình được các học giả phát triển nhằm tìm kiếm câu trả lời thỏa đáng cho câu hỏi trên. Nghiên cứu này sẽ cung cấp cho bạn đọc các định nghĩa và khái niệm cơ bản, hiểu được những định nghĩa và khái niệm này mới có thể hiểu được chủ đề chính của cuốn sách: Nhận ra tiềm năng của một đổi mới, thu được lợi nhuận từ đổi mới và bảo vệ nguồn lợi đó. Trước hết, chúng ta sẽ định nghĩa về đổi mới, sau đó phân tích từng mô hình đổi mới, chỉ ra các điểm hạn chế và những đóng góp của từng mô hình. Chúng ta sẽ tổng hợp những mô hình này để đưa ra một khuôn khổ giúp xác định công ty nào có khả năng tìm ra và khai thác đổi mới.

ĐỊNH NGHĨA ĐỔI MỚI

Đổi mới là việc sử dụng tri thức mới để tạo ra một dịch vụ hoặc sản phẩm mới mà khách hàng mong muốn. Đó là phát minh + thương mại hóa. Theo Porter thì đó là “một cách mới để thực hiện công việc” (một số tác giả gọi là *phát minh (invention)*) được *thương mại hóa (commercialiation)*. Quy trình đổi mới không thể tách rời khỏi bối cảnh cạnh tranh và chiến lược của một công ty.” Tri thức mới (*new knowledge*) có thể về công nghệ hoặc về thị trường liên quan. Tri thức công nghệ là tri thức về các bộ phận, mối liên kết giữa các bộ phận, các phương pháp, quy trình và kỹ thuật tạo thành sản phẩm hoặc dịch vụ. Tri thức thị trường là tri thức về các kênh phân phối, các ứng dụng của sản phẩm, về kỳ vọng, thị hiếu, nhu cầu và mong muốn của khách hàng. Một sản phẩm hoặc dịch vụ được gọi là mới khi có chi phí thấp hơn; các thuộc tính được nâng cấp; có các thuộc tính mới chưa từng có trước đó; hoặc chưa từng tồn tại trên thị trường đó trước

đó. Thường thì tự bản thân một sản phẩm hoặc dịch vụ mới đã được gọi là một đổi mới phản ánh thực tế rằng đó là sự sáng tạo của tri thức thị trường hoặc tri thức công nghệ mới. Do đó, việc tìm ra và phát triển thuốc Mevacor phá hủy cholesterol của Merck là một đổi mới, tương tự như vậy, việc Wal-Mart mở cửa hàng hạ giá tại các thị trấn nhỏ miền Tây Nam nước Mỹ và dịch vụ chuyển phát nhanh trong ngày của Federal Express cũng là những đổi mới.

Đổi mới cũng được định nghĩa là “tiếp nhận các ý tưởng mà những ý tưởng này mới đối với tổ chức tiếp nhận”. Cuốn sách này nói về việc tạo ra lợi nhuận từ đổi mới. Đưa ra các ý tưởng tốt hoặc tiếp nhận ý một tưởng mới chỉ là bước khởi đầu. Để trở thành một đổi mới, một ý tưởng phải được chuyển thành sản phẩm hoặc dịch vụ mà khách hàng mong muốn. Nghĩ ra ý tưởng hoặc tìm ra nguyên mẫu – phát minh – là một việc. Bảo vệ được ý tưởng, nuôi dưỡng và biến ý tưởng đó thành dịch vụ hoặc sản phẩm mà khách hàng mong muốn lại là một việc khác. Đổi mới yêu cầu cần có cả phát minh và thương mại hóa.

Giữa đổi mới kỹ thuật và đổi mới quản lý có sự khác biệt. Đổi mới kỹ thuật là những sản phẩm, dịch vụ hoặc các quy trình được cải thiện hoặc được làm mới hoàn toàn. Ngược lại, đổi mới quản lý liên quan đến cơ cấu tổ chức và các quy trình quản trị và có thể hoặc không ảnh hưởng đến đổi mới kỹ thuật. Đổi mới kỹ thuật có thể hoặc không đòi hỏi phải đổi mới quản trị. Một đổi mới kỹ thuật có thể là một *sản phẩm (product)* hoặc một *quy trình (process)*. Theo Damanpour, các đổi mới sản phẩm “là sản phẩm hoặc dịch vụ mới được đưa ra để đáp ứng một nhu cầu thị trường”, ngược lại, các đổi mới quy trình là “các nhân tố mới được đưa vào trong hoạt động sản xuất hoặc quy trình vận hành dịch vụ của một tổ chức – nguyên liệu đầu vào, chi tiết kỹ thuật, cơ chế phân luồng thông tin và công việc, và các thiết bị được sử dụng để tạo ra sản phẩm hoặc cung ứng dịch vụ mới.” Do đó, chỉ cần các đổi mới kỹ thuật sử dụng tri thức mới về công nghệ và thị trường để tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ mới, cung cấp tới khách hàng, thì các đổi mới đó phù hợp với định nghĩa về đổi mới trong cuốn sách này.

ĐỐI TƯỢNG NÀO ĐỔI MỚI?

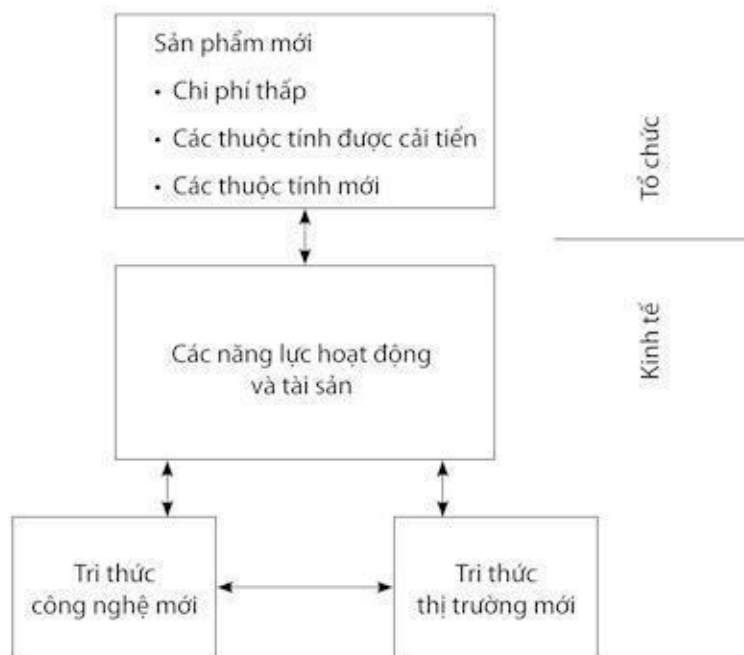
Tranh luận về việc đối tượng nào có khả năng tiến hành đổi mới nhất bắt nguồn, muộn nhất, từ Schumpeter, đầu tiên, ông cho rằng các công ty mới có quy mô nhỏ là nguồn gốc của hầu hết các đổi mới. Sau đó, ông thay đổi quan điểm của mình và cho rằng, vì một số lý do, các công ty lớn có độc quyền nhất định trên thị trường có nhiều khả năng là nguồn gốc của đổi mới công nghệ. Ông cho rằng các công ty lớn có cơ sở sản xuất và các tài sản bổ sung khác cần thiết để thương mại hóa một đổi mới; có quy mô để khai thác *lợi thế nhờ quy mô* đang phổ biến trong R&D; đa ngành nghề hơn và do đó sẵn sàng chấp nhận loại rủi ro tồn tại cố hữu trong các dự án R&D; có khả năng tiếp cận nguồn vốn tốt hơn các công ty nhỏ; và, vì là những công ty độc quyền, không có đối thủ cạnh tranh nào sẵn sàng sao chép những đổi mới của họ và do đó họ có nhiều khả năng đầu tư vào các đổi mới hơn. Những nghiên cứu thực nghiệm nhằm tìm kiếm sự ủng hộ cho một trong hai nhận định trên vẫn chưa thể thiết lập được mối quan hệ rõ ràng giữa quy mô và quyền lực thị trường của một công ty với hoạt động đổi mới của công ty đó. Tuy nhiên, bằng cách chuyển trọng tâm nghiên cứu sang *hình thức của đổi mới*, một số nghiên cứu chỉ ra rằng khả năng nhận ra và khai thác đổi mới của các công ty lớn trong ngành (incumbent) hoặc các công ty mới gia nhập ngành (new entrant) phụ thuộc vào việc đổi mới đó mang tính *tuần tự* hay *đột phá*, có nghĩa là phụ thuộc vào mức độ mới lạ của tri thức mới và sản phẩm mới (theo định nghĩa của chúng ta về đổi mới).

CÁC MÔ HÌNH TĨNH

Đổi mới tuần tự và đổi mới đột phá

Đổi mới có hai hình thức tác động đến một công ty. Trước hết, vì tri thức là cơ sở cho phép một công ty có khả năng tạo ra các sản phẩm mới, nên một thay đổi về tri thức sẽ dẫn đến một thay đổi về khả năng tạo ra sản phẩm mới (Hình 2.1). Do đó, đổi mới có thể được xác định theo mức độ ảnh hưởng của nó đến năng

lực của công ty, và thường được gọi là quan điểm về tổ chức (theo phân loại đổi mới). Theo quan điểm này, một đổi mới được gọi là *đột phá (radical)* nếu tri thức công nghệ cần có để thực hiện đổi mới đó hoàn toàn khác với tri thức hiện tại, khiến cho tri thức hiện tại trở nên lỗi thời. Những đổi mới như thế được gọi là đổi mới mang tính *triệt tiêu năng lực hoạt động (competence destroying innovation)*. Tủ lạnh là một đổi mới mang tính đột phá vì để tạo ra tủ lạnh đòi hỏi công ty phải kết hợp các tri thức về nhiệt động lực học, chất tải lạnh, động cơ điện, những tri thức này rất khác so với tri thức về việc thu gom và vận chuyển nước đá. Một dạng đổi mới nữa là đổi mới mang tính *tuần tự*. Theo đó, tri thức làm nền tảng để tạo ra sản phẩm mới là dựa trên tri thức hiện tại. Theo Tushman và Anderson, đổi mới đó mang tính *củng cố năng lực hoạt động (competence enhancing innovation)*. Ví dụ, “sự co lại” của chip Intel Pentium để hoạt động ở 200 MHz là một đổi mới tuần tự trong công ty vì tri thức cần để thực hiện đổi mới này dựa trên nền tảng tri thức về sự phát triển bộ vi xử lý. Hầu hết các đổi mới đều mang tính tuần tự.



Hình 2.1. Đổi mới: Về mặt kinh tế và tổ chức

Hai là, vì đổi mới tạo ra các sản phẩm cao cấp hơn (chi phí thấp hơn, có tính năng mới hoặc tính năng tốt hơn), đổi mới có thể được phân loại theo mức độ ảnh hưởng đến các sản phẩm cũ, làm mất tính cạnh tranh của sản phẩm cũ. Đây cũng được gọi là một quan điểm kinh tế (tính cạnh tranh). Theo quan điểm này, một đổi mới được cho là mang tính đột phá (quyết liệt) nếu đổi mới đó tạo ra một sản phẩm cao cấp hơn (chi phí thấp hơn, thuộc tính mới hoặc thuộc tính tốt hơn) làm mất tính cạnh tranh của sản phẩm hiện tại. Ví dụ, máy tính tiền cơ học không thể cạnh tranh với hệ thống máy tính tiền điện tử (EPOSs). Do đó EPOSs là một đổi mới đột phá theo quan điểm kinh tế. Tuy nhiên, thường thì đổi mới vẫn cho phép các sản phẩm hiện tại duy trì khả năng cạnh tranh. Cả soda dành cho người ăn kiêng và soda không chứa caffeine đều là đổi mới tuần tự theo quan điểm kinh tế vì việc đưa các sản phẩm đó ra thị trường vẫn cho phép soda truyền thống duy trì được khả năng cạnh tranh.

Những định nghĩa về mặt cạnh tranh và mặt tổ chức của đổi mới đột phá và đổi mới tuần tự là cơ sở để đưa ra hai quan điểm về đối tượng nào có nhiều khả năng tiến hành đổi mới: Quan điểm về *động cơ chiến lược (strategic incentive)* (để đầu tư) và quan điểm về *các năng lực của tổ chức (organizational capabilities)*.

Động cơ chiến lược (để đầu tư)

Theo quan điểm về động cơ chiến lược để đầu tư, loại hình đổi mới – dù mang tính đột phá hay tuần tự về mặt kinh tế - quy định loại hình công ty nào có khả năng đầu tư để trở thành đối tượng đầu tiên đổi mới. Vì một đổi mới đột phá sẽ làm cho sản phẩm hiện tại của một công ty trong ngành mất khả năng cạnh tranh, nên một công ty có quyền lực thị trường sẽ miễn cưỡng đầu tư vào đổi mới đó vì họ sợ rằng nó sẽ chiếm lĩnh thị phần của sản phẩm hiện tại nếu, làm như vậy, công ty sẽ đẩy nhanh ngày đưa đổi mới đó ra thị trường. Ngược lại, những công ty mới vào ngành không có gì để mất. Nếu không đầu tư vào đổi mới, họ sẽ không có sản phẩm để bán ra thị trường đó. Trong khi đó, các công ty lớn trong ngành thường sẵn sàng đầu tư vào các đổi mới tuần tự hơn vì những

đổi mới như vậy vẫn cho phép sản phẩm hiện tại của họ duy trì được tính cạnh tranh trên thị trường.

Một hạn chế cơ bản của mô hình này là nó giả định rằng các công ty đã nhận ra tiềm năng của một đổi mới, trong trường hợp đó là một đổi mới đột phá, điều duy nhất ngăn cản các công ty khai thác đổi mới đó là sự lo ngại sản phẩm hoặc dịch vụ mới ra đời sẽ làm giảm hoặc chiếm lĩnh thị phần của sản phẩm hoặc dịch vụ hiện tại (cannibalization). Điều này không phải lúc nào cũng đúng, đặc biệt đối với các đổi mới đột phá. Trong bất kỳ trường hợp nào, mô hình này có thể giải thích được tại sao một số công ty mới vào ngành lại là những công ty đầu tiên thực hiện các đổi mới đột phá trong khi các công ty lớn trong ngành thường gắn với các đổi mới tuần tự. Tuy nhiên mô hình này không giải thích tại sao các công ty trong ngành mà đầu tư vào đổi mới đột phá vẫn có thể rơi vào thất bại. Đây là lúc mà quan điểm về năng lực của tổ chức xuất hiện.

Các năng lực của công ty/tổ chức

Nếu một đổi mới mang tính đột phá về mặt tổ chức thì các công ty lớn sẽ gặp phải hai vấn đề khi khai thác đổi mới này. Trước hết, vì thay đổi này mang tính triệt tiêu năng lực hoạt động, họ không có các năng lực để khai thác đổi mới đó. Thứ hai, và có lẽ quan trọng hơn là các năng lực hiện tại của công ty không những trở nên vô dụng mà còn gây trở ngại cho việc nhận ra và phát triển đổi mới. Các công ty sẽ thấy khó khăn trong việc từ bỏ các thói quen, thông lệ và thủ tục mà họ đã áp dụng để triển khai công nghệ cũ. Họ phải gạt bỏ những lối mòn cũ trong cách thực hiện mọi việc. Ngược lại, những công ty mới vào ngành không có gánh nặng về công nghệ cũ và có thể tự do xây dựng các năng lực cần để đổi mới và khai thác đổi mới đó.

Mặt khác, nếu đổi mới mang tính tuần tự, các công ty trong ngành có khuynh hướng chi phối vì tri thức cần có phát triển từ những tri thức họ đang có, trong khi các công ty mới sẽ phải xây dựng từ đầu.

Các vấn đề về mô hình lưỡng phân tuần tự – đột phá

Theo hai định nghĩa trên, các công ty mới vào ngành có khả năng khai thác đổi mới đột phá tốt hơn, trong khi các công ty trong ngành lại có nhiều thuận lợi hơn để khai thác đổi mới tuần tự. Tuy nhiên, trong nhiều ngành công nghiệp, các công ty lớn lại là những công ty đầu tiên đưa ra hoặc khai thác đổi mới đột phá, và trong một số trường hợp, thất bại trong việc khai thác các đổi mới tuần tự. Hình 2.2 cho chúng ta một số ví dụ cụ thể. Intel và Mostek đã để mất vị trí dẫn đầu thị trường bộ nhớ DRAM trong giai đoạn chuyển đổi từ chip 64K sang chip 256K, một đổi mới tuần tự về mặt tổ chức, dù đây là hai công ty rất mạnh trong ngành và đang đầu tư rất nhiều vào DRAM 256K. Mặt khác, GE, một công ty lớn trong ngành trang thiết bị y khoa chuẩn đoán, duy trì được vị trí dẫn đầu trong giai đoạn chuyển đổi từ máy chụp X quang sang máy chụp cắt lớp (CAT), sang máy quét cộng hưởng từ (MRI), những đổi mới tương đối đột phá. IBM có đủ năng lực duy trì vị trí thống trị trong ngành công nghiệp máy tính trong suốt giai đoạn chuyển đổi đột phá từ bóng chân không đến bóng bán dẫn và mạch tích hợp.

Các ví dụ phản biện minh họa trong Hình 2.2 cho thấy mô hình đổi mới tuần tự – đột phá là chưa đủ để có thể dự đoán được kết quả của thay đổi công nghệ. Chúng ta cần nhiều mô hình hơn để giải thích tại sao một số công ty lớn lại có khả năng đi tiên phong trong việc nắm bắt hoặc khai thác những thay đổi công nghệ đột phá và tại sao một số lại thất bại khi khai thác các đổi mới tuần tự.

		Đổi mới	
		Tuần tự	Đột phá
Loại hình công ty	Công ty lớn trong ngành	Mostek và Intel đánh mất vị trí dẫn đầu thị trường ngành công nghiệp của mình trong quá trình nâng cấp bộ nhớ DRAM từ 64K lên 256K	GE đã thành công trong việc chuyển đổi từ máy chụp X quang sang máy chụp cắt lớp (CAT) rồi máy quét cộng hưởng từ (MRI) IBM đã chuyển đổi thành công từ đèn chân không sang bóng bán dẫn và sang mạch tích hợp trong máy tính lớn..
	Công ty mới vào ngành		

Hình 2.2. Các ví dụ phân biệt lại những dự đoán do các mô hình tuần tự và đột phá đưa ra.

Mô hình Abernathy - Clark

Mô hình Abernathy – Clark giải thích tại sao các công ty lớn có thể hoạt động hiệu quả hơn các công ty mới vào ngành khi thực hiện các đổi mới “đột phá”. Mô hình này chỉ ra rằng, thực tế, có hai loại tri thức làm cơ sở cho một đổi mới: Tri thức công nghệ và tri thức thị trường. Do đó, năng lực công nghệ của công ty có thể trở nên lỗi thời trong khi năng lực thị trường vẫn nguyên vẹn. Nếu năng lực thị trường này có tầm quan trọng và khó giành được, thì một công ty lớn mà năng lực công nghệ đã bị triệt tiêu có thể sử dụng năng lực thị trường như một lợi thế để vượt qua các công ty mới. Tập trung vào triển vọng của một công ty triển khai đổi mới, mô hình này phân loại đổi mới theo ảnh hưởng của chúng đến tri thức công nghệ và tri thức thị trường hiện tại của nhà sản xuất (Hình 2.3). Một đổi mới mang tính *hoàn toàn* nếu nó duy trì được năng lực thị trường và năng lực công nghệ hiện tại của nhà sản xuất, mang tính *theo nhánh* nếu nó duy trì được năng lực về công nghệ nhưng lại triệt tiêu năng lực thị trường, mang tính *cách mạng* nếu nó triệt tiêu năng lực công nghệ nhưng lại tăng cường năng

lực thị trường, và mang tính *cấu trúc* nếu như cả năng lực thị trường và năng lực công nghệ đều bị triệt tiêu.

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

Hình 2.3. Mô hình Abernathy-Clark: Vai trò của năng lực công nghệ và năng lực thị trường.

Trong khi các phạm trù khác biệt của đổi mới đang dần được làm sáng tỏ, điều cần phải lưu ý trong mô hình này là tri thức thị trường cũng quan trọng như tri thức công nghệ. Ví dụ, năng lực thị trường của GE đã đóng góp nhiều vào quá trình công ty chuyển đổi từ thế hệ đổi mới đột phá công nghệ này sang các thế hệ tiếp theo trong ngành trang thiết bị chuẩn đoán y khoa. Công ty không phải là tổ chức đầu tiên tìm ra các công nghệ mới này nhưng họ đã chuyển đổi thành công từ máy chụp X quang sang máy chụp cắt lớp (CAT) và sang máy quét cộng hưởng từ (MRI), tất cả đều là các đổi mới triệt tiêu năng lực công nghệ.

Mô hình Henderson - Clark

Henderson và Clark thắc mắc tại sao một số công ty lớn lại gặp quá nhiều khó khăn khi đối mặt với những đổi mới có vẻ như mang tính “tuần tự” – những thay đổi nhỏ dường như không ảnh hưởng đến các công nghệ hiện tại. Sau nhiều năm thất bại, Xerox cuối cùng cũng cho ra đời chiếc máy photocopy nhỏ, dùng loại giấy thông thường, bất chấp thực tế đây là công ty tiên phong về kỹ thuật chụp khô – một công nghệ cốt lõi trong ngành. RCA đã không thể dẫn đầu trên thị trường máy thu thanh bán dẫn xách tay (radio) dù công ty có nhiều kinh nghiệm

về các thành phần cấu tạo nên chiếc máy (bóng bán dẫn, bộ khuếch đại âm thanh, loa phóng thanh). Từ những nghiên cứu của mình, Henderson và Clark cho rằng vì sản phẩm thường được tạo ra bằng cách lắp ghép các thành phần với nhau, nên để tạo ra sản phẩm đó cần có hai loại tri thức: Tri thức về các thành phần và tri thức về sự liên kết giữa các thành phần đó, mà họ gọi là tri thức *cấu trúc*. Do đó, một đổi mới có thể ảnh hưởng đến tri thức về các thành phần hoặc tri thức cấu trúc hoặc cả hai và đem đến những kết quả khác nhau cho công ty tiếp nhận. Tiếp theo, họ xác định bốn loại đổi mới, như minh họa trong Hình 2.4. Nếu đổi mới củng cố cả tri thức thành phần và tri thức cấu trúc, thì đổi mới đó mang tính *tuần tự*; nếu đổi mới triệt tiêu cả tri thức thành phần và tri thức cấu trúc, thì đổi mới đó mang tính *đột phá*. Tuy nhiên, nếu chỉ có tri thức cấu trúc bị triệt tiêu và tri thức thành phần được củng cố, đổi mới đó mang tính *cấu trúc*. Trường hợp cuối cùng, nếu tri thức thành phần bị phá hủy nhưng tri thức cấu trúc được củng cố, thì đó là đổi mới *từng phần*.

		Tri thức cấu trúc	
		Củng cố	Triệt tiêu
Tri thức thành phần	Củng cố	Tuần tự	Cấu trúc
	Triệt tiêu	Từng phần	Đột phá

Hình 2.4. Mô hình đổi mới cấu trúc

Những định nghĩa trên đã chỉ ra rất rõ lý do khiến các công ty gặp khó khăn với những đổi mới có vẻ như mang tính tuần tự. Họ có thể đã nhầm lẫn giữa đổi mới cấu trúc và đổi mới tuần tự. Khi tri thức thành phần cần có để khai thác các đổi mới không thay đổi (và do đó có vẻ giống với đổi mới tuần tự), tri thức cấu trúc đã thay đổi. Tri thức cấu trúc thường hàm ẩn và nằm trong những thông lệ, thủ tục của một công ty/tổ chức, khiến cho họ khó có thể nhận ra và phản ứng lại trước những thay đổi này.

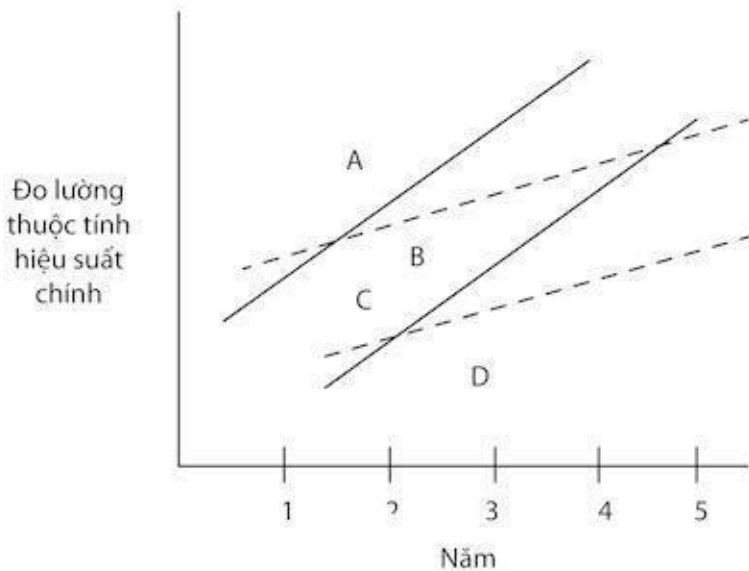
Mô hình thay đổi công nghệ đột phá

Theo mô hình thay đổi công nghệ đột phá do Giáo sư Clayton Christensen đề xuất, nguyên nhân chính dẫn đến thất bại của các công ty lớn trong việc khai thác công nghệ đột phá không phải vì họ không “nhận ra được bản chất của đổi mới”, như mô hình đổi mới cấu trúc đề xuất, cũng không phải vì các công nghệ này mang tính triệt tiêu năng lực hoạt động đối với họ, như mô hình tuần tự – đột phá đề xuất. Thay vào đó, các công ty này thất bại vì họ dành quá nhiều thời gian lắng nghe và cố gắng đáp ứng nhu cầu của các khách hàng chính hiện tại của họ, những người mà ban đầu không hề được lợi gì từ các sản phẩm làm ra từ công nghệ đột phá. Các công nghệ đột phá có bốn đặc điểm sau:

1. Chúng tạo ra các thị trường mới bằng cách đưa ra một loại sản phẩm hoặc dịch vụ mới.
2. Sản phẩm hoặc dịch vụ được làm ra từ công nghệ mới có chi phí thấp hơn so với sản phẩm hoặc dịch vụ hiện tại được làm ra từ công nghệ cũ.
3. Theo đánh giá của bộ phận khách hàng chính đang sử dụng sản phẩm hiện tại, ban đầu, sản phẩm mới hoạt động kém hơn sản phẩm hiện tại. Tuy nhiên, cuối cùng sản phẩm mới vẫn bắt kịp và đáp ứng được nhu cầu của họ.
4. Các công ty vẫn khó có thể bảo vệ được công nghệ độc quyền của mình dù đã có bằng sáng chế.

Để hiểu được mô hình thay đổi công nghệ đột phá, hãy xem xét một công ty đã thành công trong việc khai thác công nghệ hiện tại để tạo ra sản phẩm cho dòng khách hàng chính của họ. Các năng lực của công ty – điều công ty có thể hoặc không thể làm được – phụ thuộc vào các nguồn lực, quy trình và giá trị của công ty. Nguồn lực của công ty là các tài sản như: Các thiết kế sản phẩm, thương hiệu, mối quan hệ với nhà cung cấp, khách hàng, kênh phân phối, con người, nhà máy và thiết bị, công nghệ và nguồn tiền dự trữ. Quy trình là các hệ thống công ty đã

thiết lập để biến nguồn lực thành giá trị tiêu dùng tốt hơn. Các hệ thống này được thiết kế để thực hiện nhiệm vụ hiệu quả hơn và rất khó có thể thay đổi, đặc biệt là khi các hệ thống đó đã ăn sâu vào văn hóa tổ chức. Giả sử A là một trong những sản phẩm mà công ty sản xuất ra nhờ công nghệ hiện tại, và trong Năm 2, phần lớn đều đáp ứng được các thuộc tính cơ bản mà khách hàng chính (B) của công ty muốn có trong sản phẩm (Hình 2.5). Cũng giả sử rằng trong Năm 2, một sản phẩm mới C, có chi phí thấp hơn A, được đưa ra thị trường. Ban đầu, hiệu quả của C kém hơn so với hiệu quả của A và không đáp ứng được các yêu cầu về hiệu quả do B yêu cầu. Công ty mà sản xuất A trong nhiều năm và đã rất thành công chỉ tập trung sự thỏa mãn các yêu cầu của dòng khách hàng chính hiện tại và do đó không chú ý phát triển các năng lực, quy trình và văn hóa cần thiết để phát triển sản phẩm C, đáp ứng được các thuộc tính hiệu quả D theo nhu cầu của một thị trường khác. Các công ty mới thành lập hoặc mới vào ngành sản xuất C và không ngừng cải thiện các thuộc tính của C. Trong Năm 5, hiệu quả của C đã được cải thiện tới điểm tiếp xúc với các nhu cầu thị trường của B – khách hàng chính của công ty. Vì C có chi phí thấp hơn A, khách hàng chính của công ty rời bỏ công ty và hướng tới các công ty mới mời chào C. Đến lúc này thì đã quá muộn để công ty và các nhà sản xuất A khác để có thể nhanh chóng từ bỏ các quy trình, giá trị và văn hóa đã rất hài hòa với công nghệ cũ (trong phát triển A) để phát triển C và giành được lợi thế sản phẩm. Các công ty mới thành lập hoặc mới vào ngành chiếm vị trí dẫn đầu trong sản xuất C.

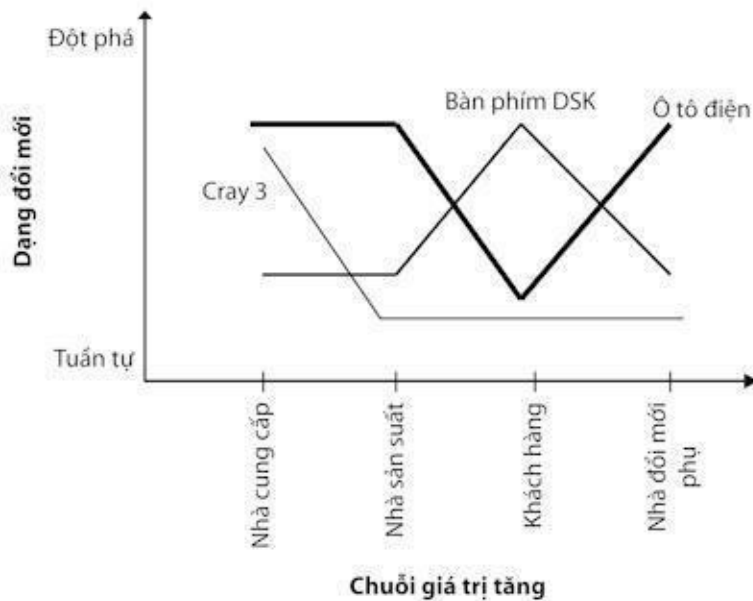


Hình 2.5. Thay đổi công nghệ mang tính đột phá.

Chuỗi giá trị gia tăng của đổi mới

Mô hình chuỗi giá trị gia tăng của đổi mới có thể giải thích cho cả hai câu hỏi: Tại sao một công ty trong ngành có thể tiến hành một đổi mới đột phá tốt hơn các công ty mới vào ngành và tại sao công ty này lại có thể thất bại trước các đổi mới tuần tự. Mô hình này khác các mô hình trước đó ở chỗ, trong khi các mô hình khác tập trung vào ảnh hưởng của đổi mới đến các năng lực tổng thể và khả năng cạnh tranh của một công ty, thì mô hình này tập trung vào những tác động của đổi mới đến năng lực và khả năng cạnh tranh của nhà cung cấp, khách hàng, và nhà đổi mới phụ. Tức là, các mô hình trước đặt ra câu hỏi: Ô tô điện có ảnh hưởng gì tới năng lực thị trường và năng lực công nghệ của Ford? Nhưng đổi mới cũng tác động đến nhà cung cấp, khách hàng, và nhà đổi mới phụ, những tác động này có thể có ảnh hưởng sâu rộng đến nhà sản xuất. Do đó ô tô điện không chỉ tác động đến tri thức thị trường và tri thức kỹ thuật của Ford, mà còn ảnh hưởng đến tri thức thị trường và tri thức kỹ thuật của các nhà cung cấp (ví dụ, các nhà cung cấp hệ thống phun nhiên liệu điện tử), khách hàng, và nhà đổi mới phụ như chủ trạm xăng hay các công ty dầu khí. Một đổi mới mang tính tuần tự với một nhà sản xuất có thể là đổi mới mang tính đột phá với khách hàng và các

nhà đổi mới phụ và mang tính tuần tự với nhà cung cấp của nhà sản xuất đó. Ví dụ, cách sắp xếp của bàn phím DSK (Bàn phím Dvorak đã được đơn giản hóa) mà theo ước tính hoạt động tốt hơn từ 20% - 40% so với cách sắp xếp bàn phím QWERTY và được ứng dụng cho hầu hết các bàn phím ngày nay, là đổi một mới củng cố năng lực đối với công ty Dvorak và các nhà sản xuất máy đánh chữ khác. Tất cả những gì họ phải làm là sắp xếp lại vị trí của các phím nếu họ muốn sản xuất DSK. Nhưng đổi mới đó lại mang tính triệt tiêu năng lực đối với khách hàng, những người đã học cách gõ bàn phím QWERTY vì để sử dụng được bàn phím mới họ phải học lại cách đánh máy. Hình 2.6 chỉ ra các giai đoạn phát triển của đổi mới này trên chuỗi giá trị gia tăng đổi mới.

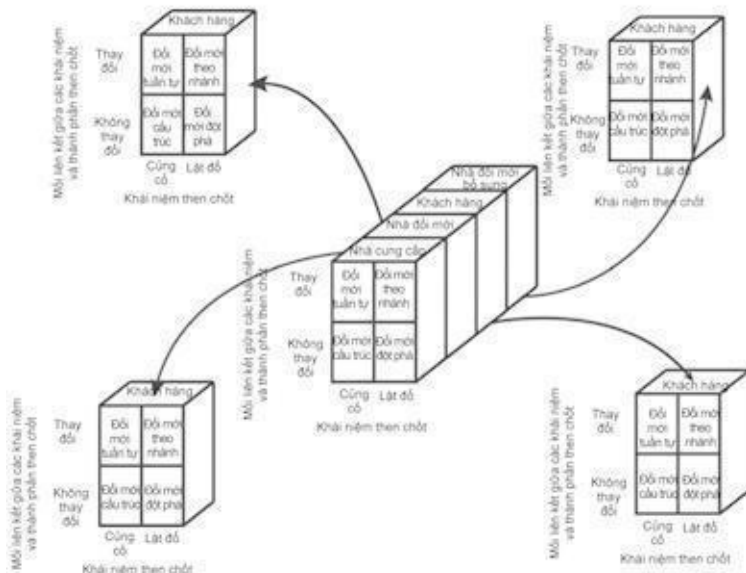


Hình 2.6. Chuỗi giá trị gia tăng của đổi mới. Một đổi mới không chỉ ảnh hưởng đến công ty mà còn tác động đến nhà cung cấp, khách hàng và nhà đổi mới phụ của công ty.

Một ví dụ khác (cũng được minh họa trong Hình 2.6), năm 1988, Công ty Máy tính Cray quyết định phát triển và tiếp thị một siêu máy tính, siêu máy tính này sẽ sử dụng chip Asen Ali (GaAs) – công nghệ tạo ra những con chip có tốc độ rất nhanh và tiêu thụ ít năng lượng, nhưng vẫn chưa được kiểm nghiệm đầy đủ – thay vì sử dụng công nghệ chip silicon đã được chứng minh, đây cũng là công

nghệ chủ lực của nhà cung cấp của Cray. Do đó, trong khi thiết kế siêu máy tính mang tính củng cố năng lực hoạt động đối với Cray, thì quyết định sử dụng chip Asen Ali lại mang tính triệt tiêu năng lực đối với nhà cung cấp chip silicon truyền thống của công ty.

Trong các ví dụ này, sản phẩm đổi mới có thể có ảnh hưởng khác nhau đến từng giai đoạn trong chuỗi giá trị gia tăng của đổi mới, một đổi mới mang tính tuần tự với nhà sản xuất nhưng có thể không mang tính tuần tự với nhà cung cấp, khách hàng hoặc nhà đổi mới phụ. Do đó, một đổi mới có thể mang tính triệt tiêu năng lực hoạt động đối với các công ty trong ngành nhưng lại mang tính củng cố năng lực đối với chuỗi giá trị của các công ty này, vì vậy họ vẫn có thể khai thác được lợi nhuận từ đổi mới đó. Trong trường hợp này, các mối quan hệ với chuỗi giá trị đóng vai trò quan trọng và khó thiết lập. Tóm lại, thành công của một công ty trong việc khai thác một đổi mới phụ thuộc vào tác động của đổi mới đó tới các nguồn lực của công ty cũng như ảnh hưởng của nó tới chuỗi giá trị gia tăng đổi mới của nhà cung cấp, khách hàng và nhà đổi mới phụ (Hình 2.7).



Hình 2.7. Tác động của một đổi mới lên chuỗi giá trị gia tăng của đổi mới

Quan điểm về vai trò chỉ đạo chiến lược

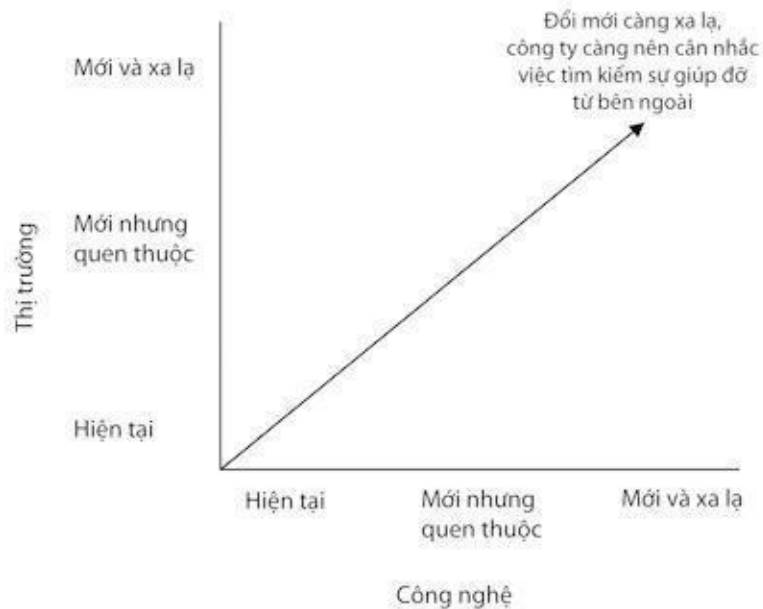
Theo quan điểm về vai trò chỉ đạo chiến lược, động cơ chiến lược để đầu tư vào một đổi mới hoặc sự thất bại trong việc khai thác đổi mới đó, do các năng lực hoạt động đã bị triệt tiêu, chỉ xuất hiện khi đội ngũ quản lý cấp cao nhận ra tiềm năng của đổi mới đó. Các quyết định đầu tư vào một đổi mới thường do đội ngũ quản lý cấp cao đưa ra, hoặc nếu bắt nguồn từ các nhà quản lý cấp dưới, chúng vẫn phản ánh niềm tin và giá trị của đội ngũ quản lý cấp cao. Nhưng động lực để đầu tư vào đổi mới hay khả năng nắm bắt và khai thác đổi mới của một công ty phụ thuộc vào mức độ nhận thức của đội ngũ quản lý cấp cao về tiềm năng của đổi mới đó. Khả năng nhận ra tiềm năng đổi mới của họ lại phụ thuộc vào *lý luận quản trị* hay quan điểm về thế giới của công ty, trong khi quan điểm này lại phụ thuộc vào kinh nghiệm quản lý, lý luận tổ chức và lý luận ngành. Do đó, việc một công ty là mới trong ngành hay đã có thương hiệu trong ngành có thể không quan trọng. Điều quan trọng là lý luận chủ đạo của đội ngũ lãnh đạo chiến lược.

Ma trận quen thuộc

Giả sử đội ngũ quản lý cấp cao đã nhận ra tiềm năng của một đổi mới và quyết định tiếp nhận đổi mới đó. Công ty có thành công hay không? Theo Roberts và Berry, điều đó phụ thuộc vào cơ chế mà công ty sử dụng để tiếp nhận đổi mới. Họ cho rằng để tiếp nhận một đổi mới, công ty có thể lựa chọn một trong bảy cơ chế - tự phát triển, sáp nhập, cấp phép, liên doanh bên trong, liên doanh hoặc liên minh, đầu tư vốn mạo hiểm và đầu tư phát triển, sáp nhập chuyển giao công nghệ - phụ thuộc vào mức độ quen thuộc hoặc mới lạ của công nghệ (cơ sở của đổi mới) và thị trường. Tóm lại, việc lựa chọn một cơ chế thích hợp phụ thuộc vào mức độ đột phá của đổi mới đối với công ty. Chúng ta sẽ thảo luận chi tiết hơn về mô hình của Roberts và Berry trong chương 12.

Tuy nhiên, nói một cách ngắn gọn, nếu công ty quen thuộc với công nghệ và thị trường của đổi mới – đổi mới tuần tự – công ty nên tự phát triển đổi mới đó vì họ có nguồn lực để thực hiện. Nếu công nghệ và thị trường đều không quen

thuộc, công ty nên áp dụng cơ chế đầu tư vốn mạo hiểm, đầu tư phát triển và sáp nhập chuyển giao công nghệ. Như minh họa trong Hình 2.8, đổi mới càng mang tính đột phá, công ty càng nên tìm kiếm sự giúp đỡ từ bên ngoài.



Hình 2.8. Cách tiếp nhận một đổi mới dựa trên tính quen thuộc

Chất lượng và số lượng của tri thức mới

Các thuật ngữ tuần tự, đột phá, cấu trúc đều miêu tả các dạng *thay đổi (change)* khác nhau của tri thức. Chúng miêu tả mức độ *mới (new)* của tri thức mới. Một đổi mới cũng có thể được phân loại theo mức độ tri thức chuyển hóa vào đổi mới và hình thái của tri thức.

Các hiệu ứng phản hồi-tích cực

Arthur đã phân loại các sản phẩm và dịch vụ thành hai nhóm: Nhóm chế biến khối và nhóm dựa trên tri thức. Sản phẩm thuộc nhóm chế biến khối như than đá, hóa chất nặng, chuối, gỗ và thuốc nhuộm anilin đều tiêu thụ nhiều tài nguyên thiên nhiên nhưng cần ít bí quyết sản xuất. Ngược lại, các sản phẩm dựa vào tri thức như máy bay, dược phẩm, máy tính, phần mềm, thiết bị viễn thông, tên lửa,

kỹ thuật tự động và công nghệ sinh học tiêu thụ ít tài nguyên thiên nhiên nhưng ứng dụng nhiều bí quyết sản xuất. Chúng được gọi là những sản phẩm công nghệ cao, rất phức tạp và tốn kém để phát triển, sản xuất vào chào mời khách hàng. Sản phẩm thuộc nhóm chế biến khối có lợi nhuận giảm dần. Ví dụ, nguồn cung chuối lá phụ thuộc vào đất trồng, mở rộng diện tích trồng chuối nghĩa là cuối cùng sẽ còn ít đất hơn cho cây chuối, và do đó hạn chế nguồn cung. Do đó, có một quy mô sản xuất có hiệu quả chi phí cao nhất – quy mô có chi phí nhỏ nhất – vượt ra ngoài quy mô đó mức đó chi phí bắt đầu tăng.

Sản phẩm dựa vào tri thức có lợi nhuận tăng dần, hoặc phản hồi tích cực. Điển hình là, chi phí ban đầu cho những sản phẩm này rất cao nhưng sau đó chi phí sản xuất trên từng đơn vị sản phẩm lại rất thấp. Ví dụ, trong ngành dược phẩm, chi phí cho việc phát triển và đưa ra thị trường một loại thuốc mới có thể lên tới 500 triệu đô-la. Nhưng sau đợt thuốc đầu tiên, chi phí sản xuất trên mỗi đơn vị sản phẩm cho những đợt sau có thể chỉ còn 0,1 đô-la. Chi phí này tiếp tục giảm khi càng ngày càng có nhiều khách hàng sử dụng thuốc. Một ví dụ khác là, chi phí để phát triển một phần mềm có thể lên tới 60 triệu đô-la. Sau đó, có thể chỉ tốn 0,7 đô-la để sản xuất các bản sao của phần mềm đó.

Sản phẩm dựa vào tri thức thường có hiệu ứng mạng lưới, tức là, càng nhiều người sử dụng sản phẩm, chúng càng có giá trị. Giá trị gia tăng này bắt nguồn từ hai nhân tố. Một là, hiệu ứng “chia sẻ”. Ví dụ, mạng điện thoại dành cho độc giả của cuốn sách này sẽ là vô dụng nếu như người duy nhất họ có thể nói chuyện là tác giả. Nhưng càng có nhiều người trên mạng lưới, thì nó lại càng có giá trị hơn với độc giả vì họ có thể trao đổi với nhiều người hơn. Hai là, càng nhiều người sử dụng cùng một sản phẩm, càng có nhiều sản phẩm bổ trợ được phát triển. Ví dụ, càng có nhiều người sử dụng cùng một loại máy tính tiêu chuẩn cụ thể, càng có nhiều phần mềm được phát triển riêng cho loại máy tính đó. Đối với các sản phẩm công nghệ cao này, có thể khách hàng sẽ phải bỏ công sức để học cách sử dụng/vận hành chúng một cách hiệu quả. Người sử dụng máy tính phải học các

thao tác trên hệ điều hành. Người sử dụng máy bay Boeing 747 phải cách học cách duy trì và vận hành máy bay an toàn. Việc học này khiến cho người sử dụng khó có thể chuyển sang một hệ thống mới. Ở một mức độ nào đó, khách hàng đã bị trói buộc vào sản phẩm. Bảng 2.1 tóm tắt sự khác biệt giữa sản phẩm thuộc nhóm chế biến khối và sản phẩm dựa vào tri thức.

Bảng 2.1. Sự khác biệt giữa sản phẩm thuộc nhóm chế biến khối và sản phẩm dựa vào tri thức.

	<i>Chế biến khối</i>	<i>Dựa vào tri thức</i>
Yêu cầu về tri thức	Ít bí quyết sản xuất	Nhiều bí quyết sản xuất
Chi phí trả trước	Thấp	Cao
Mạng lưới bên ngoài	Thấp	Cao
Mức độ trói buộc khách hàng	Thấp	Cao
Kinh tế	Phản hồi tiêu cực	Phản hồi tích cực

Thuộc tính các yếu tố bên ngoài và mức độ trói buộc khách hàng của sản phẩm dựa vào tri thức cho thấy công nghệ B có thể giành chiến thắng trước công nghệ A dù công nghệ A tốt hơn công nghệ B. Ví dụ, nếu một khách hàng đã học cách sử dụng một hệ điều hành và mua các ứng dụng phần mềm chạy trên hệ điều hành đó thì sẽ rất khó để anh ta chuyển sang một hệ điều hành mới dù hệ điều hành mới hoạt động tốt hơn. Thuộc tính phản hồi tích cực cũng chỉ ra rằng các hoạt động chiến lược hoặc các sự kiện cơ hội đã mang lại vị trí dẫn đầu cho một công nghệ ngay đầu vòng đời của công nghệ đó có thể được mở rộng thông qua các phản hồi tích cực để mang lại cho công nghệ đó vị trí chủ đạo. Các hoạt động chiến lược bao gồm thiết lập mức giá thấp (đôi khi, theo nghĩa đen là cho đi sản phẩm), hình thành liên minh, tiến hành các thông báo trước khi tung ra sản phẩm. Một công ty có thể thành công với sản phẩm phản hồi thực chứng hay không phụ thuộc vào các hành động chiến lược mà công ty tiến hành lúc mới tung ra sản phẩm, các sự kiện cơ hội và công ty có phải là công ty đầu tiên giới thiệu sản phẩm đó không. Không phải tất cả các sản phẩm có yêu cầu cao về bí

quyết sản xuất cần có cùng một lượng tri thức. Lượng tri thức cần có còn phụ thuộc vào tính phức tạp của đổi mới. Ví dụ, một máy tính cá nhân và máy bay phản lực loại lớn đều ứng dụng nhiều bí quyết công nghệ nhưng cần lượng tri thức khác nhau.

Tính ẩn của tri thức mới

Lượng tri thức một công ty phải thu thập và xử lý trong quá trình khai thác đổi mới là một khía cạnh. Khía cạnh còn lại là hình thái của tri thức; cụ thể, tri thức đó là tri thức ẩn hay tri thức hiện.

Tri thức là hiện (rõ ràng, có hệ thống) nếu nó được giải thích rõ ràng bằng văn bản, được diễn đạt thành lời hoặc được mã hóa trong các bản vẽ, các chương trình máy tính hoặc các sản phẩm khác. Tri thức ẩn không được mã hóa và không được diễn đạt bằng lời nói. Tri thức ẩn thậm chí không thể diễn đạt được bằng lời nói hoặc không thể trình bày rõ ràng. Tri thức ẩn có thể tích lũy được thông qua kinh nghiệm cá nhân như qua các hoạt động thực tiễn. Tri thức đó thường gắn với lễ thói của tổ chức hoặc các hành động của một cá nhân và do đó rất khó sao chép. Hầu hết mọi hoạt động đều cần cả hai loại tri thức. Hãy lấy ví dụ về một chiếc máy bay. Một học viên phi công có thể đọc tài liệu về các máy móc và thiết bị khác nhau trong buồng lái. Đó là tri thức hiện. Tuy nhiên, có những điều nhất định về việc điều khiển một chiếc máy bay mà chỉ có thể học được qua thực hành lái và tương tác với một phi công có kinh nghiệm. Chắc hẳn độc giả sẽ cảm thấy ngần ngại khi phải ngồi trên một chiếc máy bay mà phi công mới chỉ học cách vận hành máy bay qua sách hướng dẫn chứ chưa từng lên một chiếc máy bay thực sự nào trước đó.

Do đó, ngoài việc đặt ra câu hỏi về *mức độ mới* của tri thức mới (tức là, đổi mới mang tính đột phá như thế nào), một câu hỏi khác cũng không kém phần quan trọng là cần *bao nhiêu* tri thức mới và *mức độ hàm ẩn* của tri thức đó như thế nào. Hãy lấy hộp nhôm hai mảnh và máy bay Boeing 777 làm ví dụ. Việc

chuyển đổi từ hộp sắt mạ thiếc ba mảnh sang hộp nhôm hai mảnh cần có tri thức mới. Việc chuyển đổi từ Boeing 767 sang Boeing 777 cũng vậy. Đối với một số bộ phận trong chuỗi giá trị của từng sản phẩm, tri thức đó mang tính đột phá. Boeing 777 với rất nhiều thành phần, giao diện, kích thước và nhiều nhà cung cấp, khách hàng, người điều hành phức tạp hơn hộp nhôm hai mảnh. 777 cần nhiều tri thức hơn. Sản phẩm cuối cùng không nhất thiết phải phức tạp thì mới đòi hỏi nhiều tri thức. Hầu hết các dược phẩm đều rất đơn giản nhưng cần một lượng bí quyết sản xuất rất lớn.

Khả năng sao chép và các tài sản bổ sung: Mô hình Teece

Không phân loại rõ ràng các đổi mới thành đột phá hay tuần tự, ngược lại, Teece đưa ra một mô hình, giống như mô hình của Abernathy – Clark, giúp giải thích tại sao các công ty lớn trong ngành vẫn có thể thu được lợi nhuận từ những đổi mới đột phá công nghệ. Trăn trở với những câu hỏi như tại sao RC Cola là hãng đầu tiên tung ra loại nước uống cola dành cho người ăn kiêng nhưng hầu hết lợi nhuận từ sản phẩm đó lại đổ về Coca Cola và Pepsi, hoặc tại sao EMI đã phát minh ra máy chụp cắt lớp CAT và cũng là công ty đầu tiên thương mại hóa sản phẩm này lại đánh mất vị trí dẫn đầu vào tay GE, Teece lập luận rằng có hai nhân tố làm cơ sở để thu được lợi nhuận từ một đổi mới: Khả năng mô phỏng và các tài sản bổ sung. Khả năng mô phỏng là mức độ có thể sao chép công nghệ. Khả năng mô phỏng có thể xuất phát từ quyền sở hữu trí tuệ về công nghệ (bằng phát minh, bản quyền, thương hiệu, và các bí mật thương mại) hoặc xuất phát từ thực tế là những công ty mô phỏng (imitators) không có đủ năng lực để sao chép công nghệ đã được chuyển giao. Tài sản bổ sung là tất cả các nguồn lực khác – trừ những nguồn lực nền tảng đã phát triển ra công nghệ mới - mà một công ty cần để khai thác công nghệ này. Những nguồn lực này bao gồm cơ sở sản xuất, marketing, các kênh phân phối, dịch vụ, danh tiếng, thương hiệu, và các công nghệ bổ sung.

Hình 2.9 cho thấy khi nào thì một công ty đổi mới có khả năng thu được lợi

nhuận từ một đổi mới trong mô hình này. Nếu khả năng mô phỏng cao tức là công nghệ đó dễ dàng bị sao chép, thì sẽ rất khó cho công ty đổi mới thu được lợi nhuận nếu tài sản bổ sung là những tài sản rất sẵn có trong các công ty hoặc không mang tính quan trọng (ô I, Hình 12.9). Tuy nhiên, nếu tài sản bổ sung chỉ do một số công ty nắm độc quyền và có tính chất quan trọng, công ty sở hữu tài sản đó sẽ tạo ra lợi nhuận (ô II). Ví dụ, máy chụp cắt lớp CAT rất dễ sao chép và EMI không có tài sản bổ sung như kênh phân phối và mối quan hệ với các bệnh viện ở Mỹ trong khi đây lại là các nhân tố rất quan trọng để bán được thiết bị y khoa đắt tiền như vậy. GE có những tài sản này và đã nhanh chóng chiếm lĩnh vị trí dẫn đầu thị trường bằng cách sao chép sản phẩm đổi mới của GE. Coca Cola và Pepsi đã có thể tạo ra lợi nhuận từ các sản phẩm đổi mới của RC Cola vì họ có danh tiếng thương hiệu và các kênh phân phối mà RC không có, và những đổi mới này rất dễ sao chép.

		Các tài sản bổ sung	
		Sẵn có hoặc không quan trọng	Do một số ít công ty nắm giữ và quan trọng
Khả năng mô phỏng	Cao	I Khó thu được lợi nhuận	II Công ty nắm giữ các tài sản bổ sung (máy chụp cắt lớp CAT)
	Thấp	IV Nhà đổi mới (Stradivarius)	III Công ty đổi mới hoặc đối tác có quyền mặc cả

Hình 2.9. Công ty nào thu được lợi nhuận từ đổi mới?

Giả sử khả năng mô phỏng thấp dẫn đến việc rất khó để sao chép công nghệ, công ty đổi mới sẽ thu được lợi nhuận nếu các tài sản bổ sung rất sẵn có hoặc không quan trọng (ô IV). Ví dụ, chủ sở hữu của Stradivarius đã thu được lợi nhuận rất lớn vì không một công ty nào có khả năng sao chép sản phẩm, và các tài sản bổ sung cần cho sản phẩm rất sẵn có và cũng không quan trọng. Nếu, như trong ô III, khả năng sao chép thấp và tài sản bổ sung là quan trọng và khó có

được, công ty nào có được cả hai, hoặc có được yếu tố quan trọng hơn sẽ giành chiến thắng. Công ty nào có khả năng thương lượng tốt hơn cũng có thể tạo được lợi nhuận. Pixar là một ví dụ điển hình. Khả năng sao chép một số công nghệ đồ họa kỹ thuật số của công ty là thấp vì công ty nắm giữ bản quyền phần mềm. Nhưng để đem đến cho khách hàng những bộ phim sản xuất từ công nghệ đó cần phải có các kênh phân phối, một thương hiệu danh tiếng và nguồn tài chính mà những nguồn lực này do các công ty như Disney và Columbia Pictures nắm giữ và quản lý chặt chẽ. Do đó, Pixar đã liên minh với Disney để sản xuất bộ phim bom tấn *Toy Story (Câu chuyện đồ chơi)*, và cả hai hãng phim đều thu được lợi nhuận từ liên minh này.

Môi trường địa phương

Mô hình này đưa ra giả thuyết, ví dụ, một đổi mới có thể mang tính triệt tiêu năng lực đối với một công ty nghĩa là khả năng khai thác đổi mới của công ty đó phụ thuộc vào các nhân tố bên ngoài – môi trường của công ty. Trên thực tế, một số tác giả đã lập luận rằng khả năng đổi mới của một công ty phụ thuộc vào môi trường của công ty đó. Ví dụ, Thomas đã cho rằng một môi trường khắt khe có thể là nguồn gốc của đổi mới. Ông đã so sánh các chính sách công nghiệp của mười quốc gia và phát hiện ra rằng các công ty dược phẩm của Mỹ và Anh, nơi chính phủ đưa ra các quy định khắt khe về việc kiểm chứng tính an toàn và hiệu quả của dược phẩm, đổi mới hơn các công ty dược phẩm ở những nước như Pháp, nơi các quy tắc ít khắt khe và giá thành sản phẩm thấp hơn. Porter cho rằng tính đổi mới của một công ty phụ thuộc vào bốn đặc điểm về môi trường địa phương của công ty mà ông gọi chung là “bốn cạnh hình thoi”. Bốn đặc điểm đó là các điều kiện nhân tố; các điều kiện về nhu cầu; các ngành công nghiệp liên quan và ngành công nghiệp phụ trợ; chiến lược, cơ cấu và đối thủ của công ty. Các điều kiện nhân tố như tài nguyên thiên nhiên, lao động lành nghề, vốn, các tổ chức giáo dục (các trường đại học địa phương) và các phòng thí nghiệm nghiên cứu tư nhân, đây là những nơi chứa đựng các tri thức về khoa học, công

nghệ và thị trường, có thể là nguồn gốc tạo ra lợi thế địa phương. Với những kho tri thức như vậy, các ý tưởng mới mà có thể phát triển thành sản phẩm hoặc dịch vụ xuất hiện. Cũng từ những kho tri thức đó mà các nguồn hỗ trợ hoặc nuôi dưỡng các ý tưởng từ những nơi khác xuất hiện. Các tri thức như thế thường mang tính hàm ẩn, và cách tốt nhất để truyền tải những tri thức này là trực tiếp giữa người với người nên các công ty địa phương có lợi thế để khai thác đổi mới. Mặt khác, việc thiếu đi các nhân tố nhất định có thể tạo thành một lợi thế. Ví dụ, Thụy Điển có các công ty dẫn đầu trong lĩnh vực xây dựng nhà lắp ghép vì ở Thụy Điển mùa xây dựng ngắn và mức lương phải trả cho thợ xây dựng lại cao.

Bản chất của nhu cầu địa phương đối với các sản phẩm hoặc dịch vụ cũng tác động quan trọng đến khả năng đổi mới của một công ty. Sản phẩm của công ty thường phản ánh nhu cầu của khách hàng địa phương. Tính chất hàm ẩn của tri thức thị trường là một nguyên nhân. Có thể khách hàng không có khả năng định hình được những sở thích và mong muốn của họ nếu không có sự tiếp xúc thường xuyên và liên tục với nhà sản xuất, những người có khả năng biến các nhu cầu và mong muốn đó thành sản phẩm thực sự. Những liên lạc như vậy có thể rất tốn kém và khó thực hiện nếu như cả nhà sản xuất và khách hàng đều không phải người địa phương. Thậm chí nếu nhu cầu của khách hàng là rõ ràng, một nhà sản xuất cũng có thể không nắm bắt được nhu cầu đó nếu họ không thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, sẽ dễ dàng thực hiện hơn và ít tốn kém hơn nếu là người địa phương. Do đó, nếu khách hàng địa phương khó tính, thì nhu cầu của họ sẽ được phản ánh trong các sản phẩm địa phương, cho phép nhà sản xuất có khả năng phục vụ những khách hàng ít khó tính hơn ngoài khu vực địa phương.

Trong một số ngành công nghiệp, nhà cung cấp các phụ kiện hoặc thiết bị có vai trò rất quan trọng trong việc đưa ra các ý tưởng về sản phẩm hoặc dịch vụ mới, và hỗ trợ những ý tưởng đó trong quá trình phát triển và thương mại hóa về sau. Tri thức công nghệ làm cơ sở cho việc sử dụng các phụ kiện hoặc thiết bị có thể

mang tính hàm ẩn và việc khai thác tri thức này đòi hỏi công ty phải có những tiếp xúc gần gũi và thường xuyên với nhà cung cấp. Đôi khi, nhà sản xuất phải đầu tư rất nhiều để có thể phát triển các phụ kiện hoặc thiết bị đó. Những tiếp xúc thường xuyên như vậy sẽ ít tốn kém và khả thi hơn khi nhà cung cấp là người địa phương và cả hai bên đều thu được lợi nhuận.

Vì một vài nguyên nhân, các đối thủ địa phương cũng giúp tăng cường khả năng đổi mới của công ty. Trước hết, các công ty đối thủ được lợi từ các hiệu ứng lan tỏa. Tức là, bằng việc thu thập tri thức giữa các công ty với nhau và xây dựng năng lực dựa trên tri thức đó, tất cả đều được lợi. Hai là, để tồn tại trong môi trường đông đúc (đối thủ cạnh tranh), các công ty phải nỗ lực hơn để xây dựng các năng lực và tăng cường khả năng cạnh tranh để trở nên nổi bật giữa các đối thủ.

Các chính sách của chính phủ cũng đóng một vai trò quan trọng. Ví dụ, chính phủ Mỹ cấp vốn cho các công trình nghiên cứu thông qua các cơ quan như Viện Nghiên cứu Y tế Quốc gia (NIH). Ward và Dranove đã chỉ ra rằng những công trình như vậy thường thúc đẩy các nghiên cứu của các công ty địa phương. Vai trò của Bộ Công Thương (MITI) trong việc tái thiết Nhật Bản thành một cường quốc kinh tế thời hậu Chiến tranh Thế giới II cũng được giới học giả nghiên cứu rộng rãi. Ngành công nghiệp Airbus đã phá bỏ được thế độc tôn của Mỹ về máy bay phản lực thương mại phần lớn nhờ vào các chính sách hỗ trợ của một số nước Châu Âu.

Lựa chọn chiến lược

Quan điểm lựa chọn chiến lược cho rằng nếu một công ty lớn trong ngành không phải là công ty đầu tiên đưa ra thị trường một sản phẩm/dịch vụ đổi mới thì có thể không phải vì họ không có động cơ để đầu tư; vì năng lực của công ty đã bị triệt tiêu; vì không nhận thức được tiềm năng của đổi mới đó; vì không có những tài sản bổ sung; vì không sử dụng đúng cơ chế tiếp nhận; hay vì môi trường của

công ty không dẫn tới đổi mới. Nguyên nhân có thể xuất phát từ chiến lược đổi mới của công ty – mục tiêu, thời điểm, hành động và việc phân bổ nguồn lực trong việc sử dụng các tri thức mới để cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ mới. Nếu đưa ra các lựa chọn đúng đắn ngay từ đầu thì một công ty có thể xây dựng các năng lực và tài sản bổ sung thích hợp hoặc thậm chí có thể chủ động định hình loại môi trường mà họ sẽ hoạt động. Freeman đưa ra một số chiến lược đổi mới: Chiến lược tấn công, phòng thủ, sao chép, phụ thuộc, truyền thống và cơ hội. Một công ty với chiến lược tấn công sẽ là công ty đầu tiên đưa ra sản phẩm hoặc dịch vụ đổi mới. Nếu chiến lược của công ty là trở thành đơn vị đầu tiên đưa sản phẩm hoặc dịch vụ đổi mới ra thị trường, họ sẽ đầu tư vào đổi mới đó và xây dựng các nguồn lực tổng hợp cần thiết để đổi mới. Wal-Mart, thông qua các lựa chọn chiến lược một cách có hệ thống, đã trở thành nhà bán lẻ lớn nhất thế giới. Trong chiến lược đổi mới phòng thủ, một công ty đợi cho đối thủ của mình, công ty với chiến lược tấn công, tung ra sản phẩm trước và giải quyết một số điểm bất ổn mà sản phẩm này gặp phải. Sau đó, công ty với chiến lược phòng thủ mới đưa sản phẩm của mình ra thị trường, trong đó những sai sót mà sản phẩm tiên phong mắc phải đã được sửa chữa. Ví dụ, IBM để cho Altair và Apple tạo dựng thị trường cho máy tính cá nhân trước rồi mới quyết định đưa ra dòng máy tính cá nhân cho phân khúc thị trường mà đối tượng khách hàng là các công ty. Các công ty theo đuổi chiến lược phòng thủ thường có tài sản bổ sung hùng mạnh – các nguồn lực tổng hợp như năng lực sản xuất, marketing, kênh phân phối và danh tiếng cho phép công ty thương mại hóa một phát minh – và một khi đã quyết định thực hiện, họ tiến hành rất nhanh chóng. Thông thường, bộ phận R&D ở các công ty này rất phát triển vì họ nhận thức được rằng cần phải có tri thức để tiếp nhận tri thức. Sản phẩm của họ không phải là bản sao chép của sản phẩm tiên phong mà là một sản phẩm khác biệt có tính năng tốt hơn và giá thành thấp hơn. Trên thực tế, các công ty này sẽ bắt kịp hoặc vượt qua công ty tiên phong. Do đó, việc không phải là công ty đầu tiên đưa ra sản phẩm/dịch vụ đổi mới không phải lúc nào cũng là dấu hiệu của sự thiếu động cơ để đầu tư, năng lực bị triệt tiêu, thiếu các tài sản bổ sung, cơ chế tiếp nhận không phù hợp hay ở

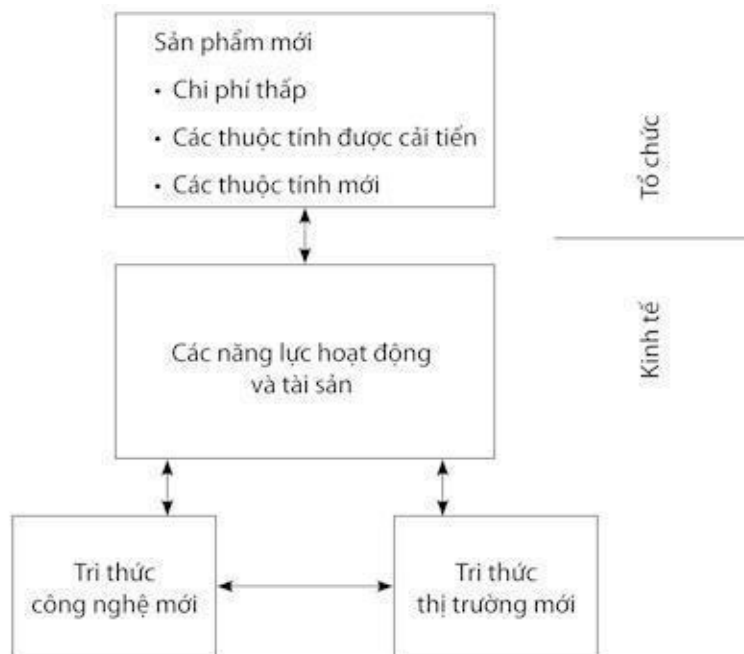
trong một môi trường không đúng. Đó có thể là do công ty đang có chiến lược phòng thủ.

Trong khi một công ty với chiến lược phòng thủ muốn khác biệt hóa sản phẩm của mình, thì một công ty với chiến lược *sao chép* lại muốn tạo ra một sản phẩm nhân bản của nguyên mẫu. Công ty này không có ý định bắt kịp hay vượt qua công ty tiên phong. Công ty này thường có các nguồn lực tổng hợp chi phí thấp như chi phí nhân công thấp hơn, khả năng tiếp cận nguyên liệu thô, và năng lực sản xuất mạnh. Trong chiến lược *phụ thuộc*, công ty chấp nhận đóng vai trò phụ trợ cho một doanh nghiệp lớn hơn. Công ty này chỉ sao chép sản phẩm khi khách hàng hoặc công ty chính yêu cầu. Nhiều doanh nghiệp lớn ở Nhật Bản có các công ty vệ tinh như thế này. Theo chiến lược *truyền thống*, công ty thực hiện rất ít thay đổi trên sản phẩm, chỉ cố gắng cung cấp sản phẩm với chi phí thấp nhất có thể. Trong chiến lược *cơ hội*, công ty tìm kiếm một số nhu cầu riêng của một phân khúc thị trường chưa được đáp ứng – tìm kiếm thị trường khuyết. Từ tất cả các chiến lược trên có thể thấy rằng thất bại trong việc trở thành công ty đầu tiên tung ra sản phẩm đổi mới có thể là một chiến lược có chủ ý của họ.

Tóm lược

Bảng 2.2 tóm tắt những tác động của đổi mới lên các nguồn lực và khả năng cạnh tranh của một công ty, như được phác họa trong các mô hình đổi mới chúng ta đã thảo luận ở phần trên. Theo quan điểm kinh tế, mô hình lưỡng phân tuần tự-đột phá tập trung vào mức độ đổi mới của sản phẩm làm triệt tiêu khả năng cạnh tranh của sản phẩm hiện tại. Theo quan điểm tổ chức, mô hình lưỡng phân tập trung vào tri thức công nghệ. Mô hình Abernathy-Clark hướng sự chú ý vào tri thức thị trường và lý giải tại sao một số công ty lớn trong ngành lại rất thành công khi thực hiện một đổi mới đột phá: Tri thức công nghệ bị triệt tiêu nhưng tri thức thị trường không bị ảnh hưởng khiến họ, với năng lực thị trường nhất định, chiếm ưu thế so với các công ty mới vào ngành ở những đổi mới mà các năng lực thị trường này đóng vai trò quan trọng và khó thiết lập. Cả mô hình

lưỡng phân tuần tự-đột phá và mô hình Abernathy-Clark đều gộp chung tri thức cấu trúc với tri thức thành phần và do đó không phân biệt được đổi mới mang tính cấu trúc với đổi mới mang tính tuần tự. Trong mô hình Henderson-Clark tri thức cấu trúc được phân biệt với tri thức thành phần, và do đó chỉ ra một số đổi mới có vẻ mang tính “tuần tự” thực tế có thể là đổi mới mang tính cấu trúc - triệt tiêu tri thức về cấu trúc liên kết giữa các thành phần. Trong khi các mô hình lưỡng phân tuần tự-đột phá, Abernathy-Clark và Henderson-Clark tập trung phân tích tác động của một đổi mới tới các nguồn lực tổng hợp của một công ty, mô hình chuỗi giá trị gia tăng đổi mới nghiên cứu ảnh hưởng của một đổi mới tới môi trường địa phương của nhà cung cấp, khách hàng và nhà đổi mới phụ của công ty đó. Theo mô hình này, đứng trước một đổi mới, các nguồn lực tổng hợp của nhà cung cấp, khách hàng và nhà đổi mới phụ cũng có tầm quan trọng như các nguồn lực của nhà sản xuất.



Hình 2.1. Đổi mới: Về mặt kinh tế và tổ chức

		Đổi mới	
		Tuần tự	Đột phá
Loại hình công ty	Công ty lớn trong ngành	Mostek và Intel đánh mất vị trí dẫn đầu thị trường ngành công nghiệp của mình trong quá trình nâng cấp bộ nhớ DRAM từ 64K lên 256K	GE đã thành công trong việc chuyển đổi từ máy chụp X quang sang máy chụp cắt lớp (CAT) rồi máy quét cộng hưởng từ (MRI) IBM đã chuyển đổi thành công từ đèn chân không sang bóng bán dẫn và sang mạch tích hợp trong máy tính lớn..
	Công ty mới vào ngành		

Hình 2.2. Các ví dụ phản biện lại những dự đoán do các mô hình tuần tự và đột phá đưa ra.

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

Hình 2.3. Mô hình Abernathy-Clark: Vai trò của năng lực công nghệ và năng lực thị trường.

		Tri thức cấu trúc	
		Củng cố	Triệt tiêu
Tri thức thành phần	Củng cố	Tuần tự	Cấu trúc
	Triệt tiêu	Từng phần	Đột phá

Hình 2.4. Mô hình đổi mới cấu trúc

Theo quan điểm về vai trò chỉ đạo chiến lược, khả năng nắm bắt và khai thác đổi mới của một công ty phụ thuộc vào lý luận chủ đạo của đội ngũ quản lý cấp cao trong công ty; vào việc lý luận đó cho phép các nhà lãnh đạo cấp cao của họ nhận thức được tiềm năng của một đổi mới như thế nào và do đó phân bổ các nguồn lực tốt hơn để khai thác đổi mới đó. Roberts và Berry đưa ra các chiến lược tiếp nhận một đổi mới với giả định rằng một công ty đã nhận thức được tiềm năng của đổi mới và mức độ tác động của đổi mới đó lên các năng lực công nghệ và thị trường hiện tại.

Theo mô hình về *số lượng* và *chất lượng* của tri thức mới, mặc dù mức độ mới lạ của tri thức mới – tri thức làm cơ sở cho một đổi mới - là rất quan trọng, nhưng số lượng và chất lượng của các thành phần của đổi mới cũng quan trọng. Cho dù là đổi mới thuộc nhóm chế biến khối hay là đổi mới dựa vào tri thức và tính hàm ẩn của tri thức đó đều có vai trò trong việc xác định công ty nào có nhiều khả năng thu được lợi nhuận từ đổi mới đó.

Không phân loại đổi mới một cách rõ ràng, mô hình Teece giải lý giải sao một công ty vẫn không thể khai thác được một đổi mới ngay cả khi họ có các năng lực công nghệ cần thiết. Theo Teece, ngoài những năng lực về công nghệ, các năng lực khác - tài sản bổ sung – cũng quan trọng. Những học giả ủng hộ quan điểm môi trường là một động lực của đổi mới cho rằng khả năng đổi mới của một công ty phụ thuộc vào môi trường địa phương của công ty đó. Cuối cùng, quan điểm lựa chọn chiến lược cho rằng chiến lược đổi mới của một công ty quyết định thời gian đưa ra đổi mới và cách thức khai thác đổi mới đó.

CÁC MÔ HÌNH ĐỘNG

Hạn chế lớn nhất của tất cả các mô hình chúng ta đã nghiên cứu là chúng đều là mô hình tĩnh. Các mô hình này chỉ nghiên cứu về các năng lực của một công ty, tri thức cơ sở tạo ra các năng lực đó cũng như động lực đầu tư vào đúng thời điểm thích hợp của một công ty. Ví dụ, vào năm 2005, ô tô điện sẽ trở thành một

đổi mới đột phá đối với Tập đoàn Ford vì trong năm đó, các kỹ năng mà Ford cần để khai thác công nghệ ô tô điện rất khác so với các kỹ năng công ty đang sử dụng để khai thác công nghệ động cơ đốt trong. Các mô hình này không xem xét những gì xảy ra với sản phẩm/dịch vụ đổi mới sau lần đầu xuất hiện trên thị trường. Yếu tố “động” duy nhất trong các mô hình này là sự thay đổi từ cái cũ sang cái mới. Các mô hình sẽ được trình bày trong phần này mang tính động vì chúng phân tích tiến trình của một đổi mới và tiếp tục nghiên cứu các tiến triển của đổi mới đó sau khi được tung ra thị trường. Theo quan điểm được trình bày trong các mô hình này, một công nghệ có đời sống riêng với các giai đoạn đổi mới mang tính tuần tự và đột phá, từng giai đoạn sẽ phù hợp với một loại hình công ty khác nhau để có thể đổi mới thành công.

Mô hình đổi mới động của Utterback-Abernathy

Utterback và Abernathy phân tích chi tiết các quy trình động, những quy trình này diễn ra trong phạm vi một ngành và trong các công ty thuộc ngành đó trong quá trình phát triển của một công nghệ từ giai đoạn động sang giai đoạn *quá độ* đến giai đoạn *cụ thể*. Trong giai đoạn động, có rất nhiều yếu tố bất ổn về công nghệ và thị trường. Công nghệ thay đổi liên tục và các công ty chưa có ý định rõ ràng về việc có đầu tư vào R&D hay không, nếu có thì khi nào và đầu tư vào giai đoạn nào. Các thiết kế do khách hàng đặt làm trở lên phổ biến, tuy nhiên công nghệ sản xuất thường là chưa phát triển hoàn chỉnh, còn đắt đỏ và chưa đáng tin, nhưng lại có khả năng đáp ứng yêu cầu của một số phân khúc còn khuyết trên thị trường. Theo cách nào đó, những thiết kế này được thử nghiệm thực tế trên thị trường và được nhà sản xuất thay đổi, điều chỉnh dần dần khi họ đã hiểu rõ hơn về các nhu cầu thị trường và khi khách hàng hiểu rõ hơn về tiềm năng của công nghệ đang phát triển. Đổi mới quy trình chiếm một tỷ lệ không đáng kể trong giai đoạn này. Nguyên liệu đầu vào phần lớn là nguyên liệu có sẵn, và thiết bị sản xuất hầu hết đều là các thiết bị không chuyên. Cạnh tranh chủ yếu dựa trên đặc tính của sản phẩm.

Một đổi mới bước vào giai đoạn quá độ khi, thông qua sự tương tác với khách hàng và thử nghiệm sản phẩm, các nhà sản xuất đã hiểu biết hơn về việc làm thế nào để đáp ứng nhu cầu của khách hàng, một số tiêu chuẩn cho các bộ phận cấu thành, nhu cầu thị trường và đặc tính thiết kế sản phẩm ra đời, và một thiết kế chủ đạo xuất hiện, làm giảm đáng kể tính bất ổn, công tác thử nghiệm và những thay đổi lớn trong thiết kế. Thiết kế chủ đạo là thiết kế mà các thành phần chính và những khái niệm cốt lõi làm cơ sở cho thiết kế đó không thay đổi nhiều từ mô hình sản phẩm này sang mô hình sản phẩm khác và thống trị một thị phần lớn. Trọng tâm cạnh tranh chuyển sang đáp ứng các nhu cầu của dòng khách hàng cụ thể, những nhu cầu này giờ đã trở nên rõ ràng hơn. Tỷ lệ đổi mới sản phẩm giảm, trọng tâm chuyển sang đổi mới quy trình. Nguyên vật liệu và thiết bị trở nên chuyên biệt và đắt đỏ. Cạnh tranh diễn ra trên cơ sở các sản phẩm khác biệt.

Trong giai đoạn cụ thể, các sản phẩm được sản xuất theo sự phát triển của thiết kế chủ đạo, và nhà sản xuất ngày càng chú trọng vào đổi mới quy trình, các đổi mới sản phẩm phần lớn mang tính tuần tự. Nguyên vật liệu giờ rất chuyên biệt và thiết bị có độ chuyên dụng cao. Cạnh tranh dựa trên chi phí thấp. Sản phẩm của các công ty đối thủ thường được xác định theo sự tương đồng hơn là theo sự khác biệt.

Chu trình trên tự lặp lại khi một công nghệ mới có khả năng làm mất tính cạnh tranh của công nghệ cũ ra đời, thường bắt nguồn từ một đối thủ cạnh tranh từ ngoài ngành này. Điều này tạo ra sự gián đoạn, đẩy chu kỳ đổi mới quay lại giai đoạn động với một làn sóng các công ty mới vào ngành khác.

Theo mô hình này, vì một công nghệ phát triển qua các giai đoạn khác nhau, một công ty cần có những loại năng lực khác nhau để có thể thu được lợi nhuận từ công nghệ đó. Do đó, trong giai đoạn động, công ty với năng lực đổi mới sản phẩm cho phép họ đưa ra những sản phẩm khác biệt, có nhiều khả năng hoạt động tốt hơn các công ty không có các năng lực đó. Trong giai đoạn cụ thể, các năng lực cần thiết để tạo ra sản phẩm với chi phí thấp là đặc biệt quan trọng. Do

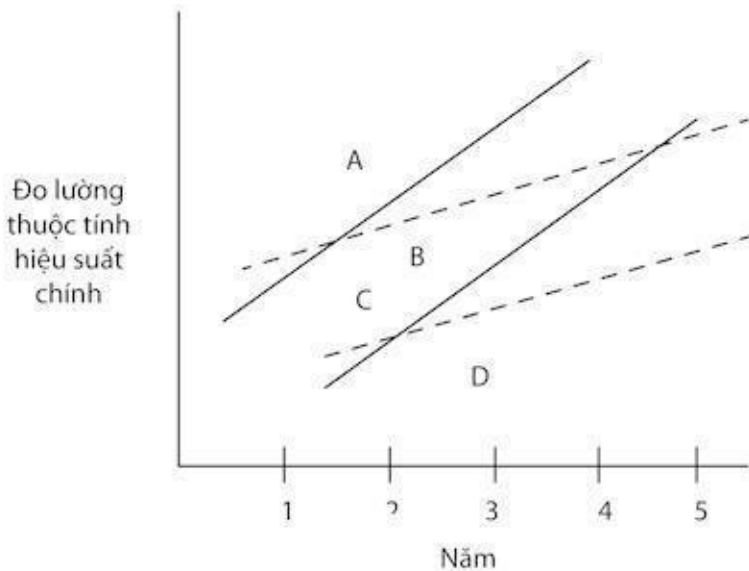
việc kiểm soát một tiêu chuẩn có thể là một tài sản, các biện pháp đi trước để giành được tiêu chuẩn đó có thể là công cụ quyết định công ty nào sẽ thành công trong việc khai thác đổi mới.

Mô hình vòng đời công nghệ của Tushman - Rosenkopf

Một câu hỏi quan trọng đặt ra trong quá trình nghiên cứu các động lực của một đổi mới là một công ty có thể ảnh hưởng tới quá trình phát triển của một đổi mới ở mức độ nào? Ví dụ, một công ty có thể đưa thiết kế của mình thành thiết kế chuẩn của ngành ở mức độ nào? Tushman và Rosenkopf cho rằng điều này phụ thuộc vào mức độ bất ổn của công nghệ mà mức độ bất ổn này lại phụ thuộc vào tính phức tạp của công nghệ và giai đoạn trong vòng đời của sản phẩm. Tính phức tạp phụ thuộc vào (1) giá trị của đổi mới – các thuộc tính được thị trường địa phương công nhận, (2) mức độ tương tác giữa sản phẩm đổi mới và các sản phẩm đổi mới bổ sung, (3) số lượng các thành phần cấu thành sản phẩm đổi mới và các liên kết giữa những thành phần này, (4) số lượng các công ty/tổ chức trong môi trường địa phương bị ảnh hưởng của đổi mới đó. Về mức độ phức tạp, các sản phẩm đơn giản, không cần phải lắp ráp như giấy và thủy tinh là ít phức tạp nhất vì các thuộc tính cơ bản của chúng được tính chi phí theo đơn vị, chúng rất ít tương tác với các sản phẩm khác và đặt trọng tâm chính vào khách hàng. Các hệ thống mở như máy vi tính, máy thu thanh (radio) hoặc các mạng điện thoại là phức tạp nhất. Ví dụ, máy vi tính có một số giá trị như: Loại hệ điều hành, dung lượng bộ nhớ, dung lượng ổ đĩa, khả năng nâng cấp, tốc độ, mức tiêu thụ năng lượng, trọng lượng, thân thiện với người sử dụng và khả năng chạy những phần mềm cũ. Khả năng tương tác với các máy tính, các mạng lưới, các phần mềm và các phần cứng khác cũng quan trọng. Trong một đổi mới về máy tính, khách hàng, nhà sản xuất phần mềm độc lập, nhà cung cấp phần cứng và các công ty viễn thông đều có thể bị ảnh hưởng. Đổi mới càng phức tạp, vai trò của các nhân tố phi kỹ thuật như tài sản bổ sung và của các công ty/tổ chức đang hoạt động trong môi trường địa phương trong suốt vòng đời của đổi mới đó càng

quan trọng. Từ đó có thể thấy, công nghệ tốt nhất thường dễ tìm thấy trong những sản phẩm đơn giản như thủy tinh hơn là trong những thiết kế phức tạp như máy vi tính.

Vòng đời công nghệ của Tushman và Rosenkopf bắt đầu bằng một *gián đoạn công nghệ* có thể mang tính củng cố hoặc triệt tiêu năng lực hoạt động. Những gián đoạn về công nghệ là “những đổi mới ít xảy ra và không thể dự đoán trước, chúng khai phá một lĩnh vực công nghệ liên quan theo độ lớn và gồm có thiết kế quy trình hoặc sản phẩm khác nhau về cơ bản và yêu cầu một lợi thế về chi phí, hiệu quả hoặc chất lượng vượt trội so với sản phẩm thế hệ cũ.” Sau sự gián đoạn là *giai đoạn xáo trộn* khi có rất nhiều bất ổn về thị trường và công nghệ. Ứng dụng công nghệ, các thiết kế sản phẩm được đưa ra và giữa chúng lại có sự cạnh tranh với nhau để giành sự chấp thuận, mỗi thiết kế sử dụng một phương pháp kỹ thuật khác. Trong phạm vi từng phương pháp kỹ thuật cũng có sự cạnh tranh. Công nghệ mới và công nghệ cũ cũng cạnh tranh với nhau. Cuối cùng, từ những cạnh tranh này sẽ xuất hiện một *thiết kế chủ đạo*, “thiết kế duy nhất chi phối một dòng sản phẩm.” Công nghệ càng phức tạp, càng có nhiều khả năng các nhân tố khác (ngoài nhân tố kỹ thuật nổi trội của công nghệ đó) sẽ quy định thiết kế nào sẽ là thiết kế chuẩn mực. Sự xuất hiện của thiết kế chủ đạo giúp giảm đáng kể tính bất ổn về công nghệ và mở ra *giai đoạn thay đổi tuần tự*. Đến giai đoạn này, những vấn đề quan trọng về công nghệ đã được chỉ ra, các thuộc tính của sản phẩm được thiết lập và đổi mới tuần tự thu hút sự chú ý của các công ty. Công nghệ này sẽ tiếp tục tăng tốc cho đến khi bị làm chậm lại hoặc bị thay thế bởi một gián đoạn công nghệ mới. Như minh họa trong Hình 2.10, công nghệ càng phức tạp và càng ở những giai đoạn đầu trong vòng đời, độ bất ổn càng cao và ảnh hưởng của các nhân tố phi kỹ thuật càng rộng.



Hình 2.5. Thay đổi công nghệ mang tính đột phá.

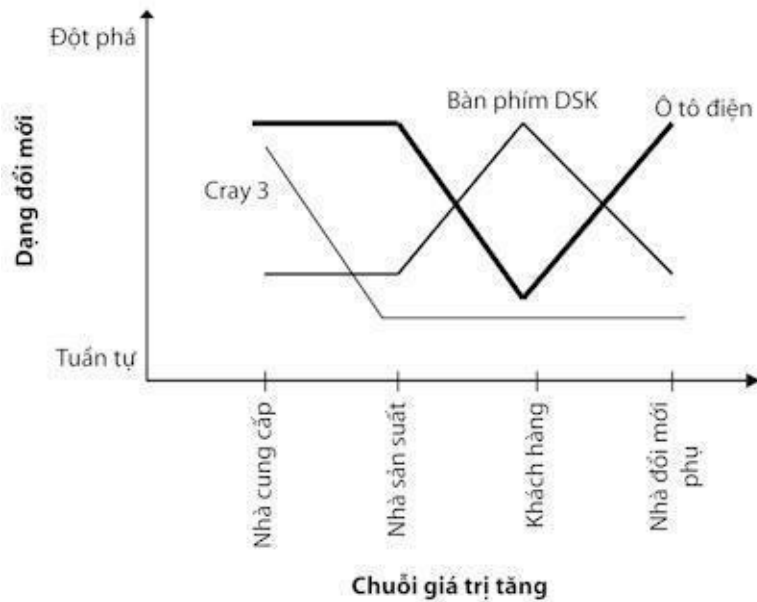
Tương tự như mô hình Utterback – Abernathy, mô hình Tushman-Rosenkopf chỉ ra rằng để thành công tại mỗi giai đoạn vòng đời, một công ty cần có những năng lực tổng hợp khác nhau. Mức độ tác động của những năng lực này tới quá trình phát triển của công nghệ phụ thuộc vào tính phức tạp của sản phẩm, nghĩa là, một đổi mới càng phức tạp, càng có nhiều sự xâm nhập của các nhân tố xã hội chính trị vào tiến trình phát triển của công nghệ.

Cả mô hình Utterback - Abernathy và mô hình Tushman - Rosenkopf đều có một số hạn chế. Không dễ gì chỉ ra khi nào từng giai đoạn (hoặc thời kỳ) sẽ bắt đầu và kết thúc. Không phải tất cả các sản phẩm đều có những thiết kế chủ đạo, nếu có, cũng rất khó dự đoán khi nào chúng sẽ xuất hiện. Sau sự xuất hiện của sản phẩm chủ đạo, số lượng các công ty trong ngành không phải lúc nào cũng giảm. Thực tế là số lượng này sẽ tăng lên nếu công ty giành được thiết kế chuẩn đó quyết định biến thiết kế đó thành một chuẩn mở và cấp phép công nghệ này cho bất cứ công ty nào muốn mua. Máy tính cá nhân là một ví dụ. Đổi mới quy trình không phải luôn diễn ra sau các đổi mới sản phẩm. Intel đã gắn bó với công nghệ quy trình MOS (chất bán dẫn ôxít kim loại) từ rất lâu trước khi Tập đoàn này phát minh ra các sản phẩm chủ đạo như bộ vi xử lý và bộ nhớ DRAM. Tất nhiên,

những thay đổi công nghệ quy trình lớn cũng xảy ra sau khi phát minh ra những sản phẩm này.

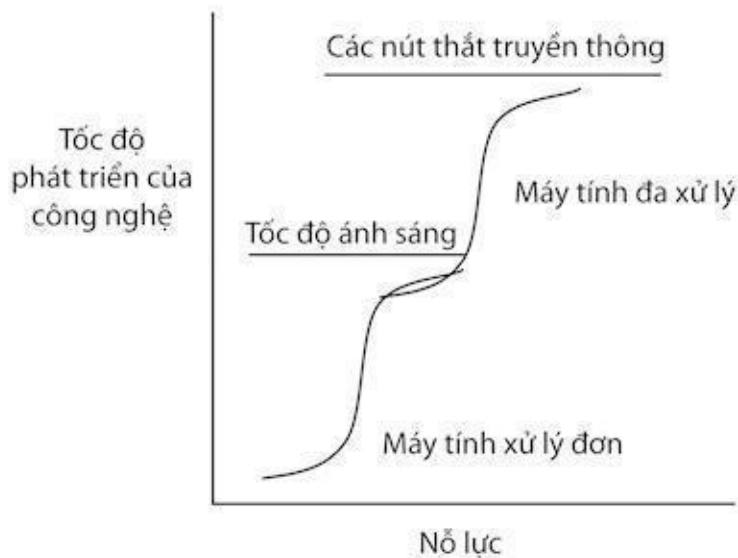
Đường cong S

Mô hình Utterback – Abernathy và mô hình Tushman - Rosenkopf đều cho rằng một giai đoạn cụ thể (hoặc thời kỳ thay đổi tuần tự) kết thúc cùng với sự xuất hiện của một gián đoạn công nghệ. Vấn đề là: Rất khó dự đoán được khi nào thì gián đoạn công nghệ này sẽ xuất hiện. Người ta cho rằng một công ty có thể dự đoán khi nào họ đạt tới giới hạn vòng đời công nghệ bằng cách sử dụng tri thức về giới hạn vật lý của công nghệ. Ví dụ, Foster cho rằng tốc độ tiến bộ của công nghệ phụ thuộc vào lượng nỗ lực mà các công ty đầu tư vào để phát triển công nghệ đó và các dòng chảy tiến trình thể hiện qua đường cong S trong Hình 2.11. Sự phát triển của một công nghệ bắt đầu một cách chậm chạp, sau đó tăng tốc rất nhanh và cuối cùng giảm dần khi đạt đến giới hạn vật lý của công nghệ. Cuối cùng, những nỗ lực tiếp tục đầu tư vào công nghệ cũng chỉ đem lại lợi ích cực nhỏ. Một công nghệ mới mà có các thuộc tính vật lý cho phép nó vượt qua giới hạn vật lý của công nghệ cũ phải được đưa vào. Siêu máy tính là một ví dụ điển hình. Trong nhiều năm, siêu máy tính được thiết kế sử dụng các cấu trúc xử lý đơn cho đến khi khả năng tính toán bắt đầu đạt đến giới hạn vật lý – tốc độ ánh sáng. Các cấu trúc đa xử lý như các bộ xử lý song song lớn ra đời, tạo ra một đường cong S mới, như trong Hình 2.12, với một giới hạn vật lý mới là các bế tắc truyền thông từ nhiều bộ xử lý mà các hoạt động của chúng phải liên kết với nhau. Theo Foster, các nhà sản xuất máy tính đáng ra đã có thể thấy trước được sự kết thúc của cấu trúc xử lý đơn bằng cách xem xét lợi tức đang giảm dần từ những nỗ lực cải thiện các thiết kế xử lý đơn.



Hình 2.6. Chuỗi giá trị gia tăng của đổi mới. Một đổi mới không chỉ ảnh hưởng đến công ty mà còn tác động đến nhà cung cấp, khách hàng và nhà đổi mới phụ của công ty.

Trong vai trò dự báo về việc nên hay không nên và khi nào thì nên tiếp nhận một đổi mới đột phá, đường cong S có một số hạn chế mà chúng ta sẽ nghiên cứu chi tiết hơn trong chương 6.



Hình 2.12. Đường cong S của siêu máy tính

Tóm lược

Các đặc điểm chính của từng mô hình động và giá trị mà chúng đóng góp vào

các mô hình đổi mới để dự đoán đối tượng có khả năng đổi mới nhất được tóm lược trong Bảng 2.3. Mô hình Utterback-Abernathy giới thiệu tính động và khái niệm về một thiết kế chủ đạo. Cũng theo mô hình này, các ngành công nghiệp tiến triển qua từng giai đoạn theo cách tương đối dự đoán được. Ngược lại, mô hình Tushman-Rosenkopf lập luận rằng tiến trình công nghệ phụ thuộc vào các nhân tố bên ngoài hơn là các nhân tố bên trong công nghệ đó. Công nghệ càng phức tạp, vai trò chi phối của các nhân tố bên ngoài càng tăng. Đường cong S của Foster đưa ra một cách để dự đoán sự kết thúc của công nghệ hiện tại và sự xuất hiện của một gián đoạn công nghệ.

Con người

Tất cả các mô hình mà chúng ta đã thảo luận đều không đề cập một cách rõ ràng về vai trò của các cá nhân. Các nghiên cứu về đổi mới đã chỉ ra năm kiểu cá nhân có vai trò thiết yếu trong việc nhận ra tiềm năng của một đổi mới và khai thác đổi mới đó: Cá nhân đưa ra ý tưởng, cá nhân kết nối thông tin, cá nhân lãnh đạo thực hiện, cá nhân bảo trợ và cá nhân quản lý dự án. Những cá nhân này càng phát huy vai trò của mình thì công ty của họ càng hoạt động tốt.

Cá nhân đề xuất ra ý tưởng mới

Đây là những cá nhân có khả năng sàng lọc giữa một rừng thông tin về công nghệ và thị trường để tìm ra các ý tưởng mà từ đó cho ra đời các sản phẩm hoặc dịch vụ mới. Họ có tài và có tri thức cần thiết để tìm ra các quy trình, phương pháp mới hiệu quả hơn về chi phí hoặc thời gian, hoặc các chiến lược giúp giải quyết các vấn đề tồn tại. Họ sở hữu các kỹ năng T, nghĩa là có tri thức chuyên sâu về một lĩnh vực và một vốn tri thức đủ rộng về các lĩnh vực khác để có thể nhận ra mối liên kết giữa những tri thức này. Đây là những kỹ năng thiết yếu trong việc phối hợp chức năng của các bộ phận khác nhau (R&D, thiết kế, marketing, sản xuất, chăm sóc khách hàng) để tạo thành sản phẩm hoặc dịch vụ; trong việc nhìn ra mối liên hệ giữa một công nghệ và các ứng dụng của công

nghệ đó; hoặc trong việc chuyển đổi những kỳ vọng của khách hàng thành sản phẩm.

Bảng 2.3. Giá trị gia tăng từng mô hình động

<i>Mô hình</i>	<i>Các đặc điểm chính</i>	<i>Giá trị gia tăng</i>
Utterback- Abernathy	Có ba giai đoạn trong vòng đời của một công nghệ: Dễ thay đổi, quá độ và cụ thể	Giới thiệu tính động của các mô hình
	Thiết kế chủ đạo ra đời đánh dấu một thời điểm quan trọng trong vòng đời của một công nghệ	Khái niệm thiết kế chủ đạo
	Từ đổi mới sản phẩm đột phá đến thiết kế chủ đạo và đổi mới tuần tự. Từ đổi mới lớn về sản phẩm tới đổi mới lớn về quy trình. Từ nhiều công ty nhỏ cung cấp các sản phẩm độc nhất tới một số ít các công ty cung cấp các sản phẩm tương tự. Từ khả năng sinh lời cao tới khả năng sinh lời thấp hơn.	Các ngành công nghiệp tiến triển qua các giai đoạn theo cách tương đối dự đoán được.

Tushman – Rosenkopf	<p>Có các đặc điểm tương tự như của mô hình Utterback-Abernathy: Giai đoạn công nghệ, giai đoạn nào động, sự xuất hiện của thiết kế chủ đạo, giai đoạn thay đổi tuần tự.</p> <p>Đổi mới càng phức tạp, sự xâm nhập từ các nhân tố xã hội chính trị trong tiến trình phát triển của đổi mới càng nhiều.</p>	<p>Tiến trình công nghệ còn phụ thuộc vào các nhân tố khác ngoài các nhân tố bên trong công nghệ đó. Công nghệ càng phức tạp, thì đổi mới càng ít chịu sự chi phối của các nhân tố bên trong công nghệ.</p>
Đường cong S của Foster	<p>Lợi tức trên những nỗ lực dành cho một công nghệ giảm dần khi công nghệ đó đạt đến giới hạn.</p> <p>Có thể dự đoán các giới hạn của một công nghệ từ tri thức về các giới hạn vật lý của công nghệ đó.</p>	<p>Cách dự đoán sự kết thúc của một công nghệ hiện tại và sự xuất hiện của một giai đoạn công nghệ mới.</p>

Cá nhân kết nối thông tin

Một ý tưởng do cá nhân đề xuất ra có thể bắt nguồn từ bên ngoài tổ chức (phòng, ban, công ty) nơi cá nhân đó làm việc, hoặc có thể được đúc kết từ các ý tưởng từ bên ngoài. Vấn đề đặt ra là: Các thông tin trong phạm vi một công ty/tổ chức thường bị khu biệt hóa vì nó phụ thuộc rất nhiều vào văn hóa, ngôn ngữ, các nhu cầu và lịch sử của công ty/tổ chức đó. Người kết nối thông tin từ bên trong liên kết công ty địa phương với các nguồn thông tin bên ngoài. Họ hành động như một người chuyển đổi giữa công ty và môi trường bên ngoài. Họ nắm rõ các điểm đặc thù của công ty và của môi trường bên ngoài, và họ có thể tiếp nhận các câu hỏi trong nội bộ, chuyển chúng sang dạng ngôn ngữ mà bên ngoài có thể hiểu được, tiếp nhận các câu trả lời từ bên ngoài, và dịch chúng sang loại ngôn ngữ mà nội bộ công ty có thể hiểu được. Họ cũng có vai trò là người nắm giữ một số loại tri thức cho công ty. Đôi khi, tất cả những gì họ làm là hướng dẫn các cá nhân tới đúng nguồn thông tin. Trong khi những người kết nối thông tin từ bên trong là người chuyển đổi thông tin bên trong tổ chức, thì những người kết

nổi thông tin từ bên ngoài là người chuyển đổi thông tin bên ngoài tổ chức.

Cá nhân lãnh đạo thực hiện

Cá nhân lãnh đạo thực hiện đôi khi còn được gọi là người tiên phong trong đổi mới hoặc người phát động đổi mới, tiếp nhận một ý tưởng (của chính họ hoặc của một cá nhân khác) về một sản phẩm hoặc dịch vụ mới và làm hết khả năng của mình để đảm bảo cho sự thành công của đổi mới. Trong quá trình đó, họ chấp nhận những rủi ro có thể gây ảnh hưởng đến địa vị, danh tiếng và uy tín của bản thân. Họ tích cực ủng hộ ý tưởng, truyền cảm hứng cho người khác bằng tầm nhìn của họ về tiềm năng của đổi mới. Họ phải có khả năng liên kết với toàn bộ chuỗi giá trị, và do đó đòi hỏi phải có kỹ năng T. Bất chấp sự phản đối thường xuyên, đặc biệt là trước một đổi mới mang tính đột phá, họ kiên trì thuyết phục và xúc tiến tầm nhìn của họ về đổi mới đến những người khác trong tổ chức. Những cá nhân này thường xuất thân từ trong đội ngũ của tổ chức; không thể tuyển dụng và đào tạo một người để anh/cô ta trở thành một cá nhân đấu tranh cho đổi mới. Bằng cách truyền đạt tầm nhìn của mình về triển vọng của một đổi mới, một cá nhân có thể phải làm rất nhiều để giúp tổ chức hiểu hơn về cơ sở hợp lý và tiềm năng của đổi mới.

Cá nhân bảo trợ

Còn được gọi là huấn luyện viên hay nhà cố vấn, cá nhân bảo trợ là một quản lý cấp cao, người ủng hộ đổi mới nhưng không ra mặt trực tiếp; giúp những người thực hiện đổi mới tiếp cận các nguồn lực cần thiết; và bảo vệ đổi mới đó khỏi các đối thủ chính trị. Sự ủng hộ và bảo vệ như vậy có hai mục đích. Một là, gửi thông điệp tới các đối thủ chính trị chống đổi mới rằng họ đang gây sự với nhà quản lý cấp cao và cũng là người ủng hộ đổi mới đó. Hai là, tái khẳng định với nhà đấu tranh cho đổi mới và các cá nhân then chốt khác rằng họ có sự ủng hộ của một quản lý cấp cao. Lee Iaococca, Giám đốc điều hành của Chrysler, là người bảo trợ cho loại xe minivan của công ty. Edward Hagenlocker, Phó Chủ

tịch của Ford về các vận hành của xe tải, đã ủng hộ và cấp vốn cho một phương pháp mới mang tính đột phá để thiết kế những chiếc xe mới, là cơ sở mang đến thành công cho các dòng xe tải của công ty, như dòng F-150.

Cá nhân quản lý dự án

Trong khi những cá nhân lãnh đạo thực hiện là các nhà lãnh đạo có tầm nhìn về tiềm năng của một đổi mới và khả năng truyền đạt tầm nhìn đó tới các thành viên còn lại trong tổ chức, những cá nhân quản lý dự án lại là những nhà hoạch định có chuyên môn về kế toán để bố trí nhân sự, phân bổ thời gian thực hiện một cách kỹ lưỡng và bài bản. Nhà quản lý này sẽ đáp ứng các lộ trình mà cá nhân đấu tranh cho đổi mới đã trình bày một cách rõ ràng tầm nhìn của mình về tiềm năng của đổi mới. Anh/cô ấy là “điểm tập hợp” nơi đưa ra các quyết định, giải đáp các câu hỏi và là nguồn thông tin về dự án.

TÓM LƯỢC: MỘT MÔ HÌNH TÍCH HỢP (MANG TÍNH) ĐỘNG

Mỗi mô hình chúng ta đã nghiên cứu đều góp phần giúp chúng ta hiểu được đối tượng nào có khả năng đưa ra hoặc khai thác đổi mới. Những đóng góp này được tóm tắt trong bốn câu hỏi thuộc về cốt lõi của vấn đề thu thập và xử lý thông tin, cơ sở để đưa ra và khai thác một đổi mới – *như thế nào, đối tượng nào, nhân tố nào và giai đoạn nào* của đổi mới.

Như thế nào, Đối tượng nào, Nhân tố nào và Giai đoạn nào?

Như thế nào

Câu hỏi đầu tiên là tri thức mới (tri thức cần có để tạo ra sản phẩm mới) khác biệt như thế nào so với tri thức hiện tại của công ty, và sản phẩm mới khác biệt như thế nào so với sản phẩm hiện tại? Tức là, tri thức mới mới lạ như thế nào? Đổi mới mang tính chất tuần tự, cấu trúc, hay đột phá? Đổi mới làm cho sản phẩm hiện tại trở lên lỗi thời đến mức nào? Lượng tri thức mới cần có là bao

nhieu? Tính hàm ẩn của tri thức mới là như thế nào? Mức độ trung tâm của đổi mới đối với các sản phẩm mà công ty sản xuất ra?

Đối tượng nào

Đổi mới mang tính đột phá với đối tượng nào? Có nghĩa là, khi chúng ta nói rằng đổi mới mang tính tuần tự, cấu trúc hoặc đột phá, thì câu hỏi là đổi mới với đối tượng nào? Để trả lời câu hỏi này, cần xem xét ba bối cảnh khác nhau: Bên trong công ty; dọc theo chuỗi giá trị gia tăng đổi mới của nhà cung cấp, khách hàng và nhà đổi mới phụ của công ty; và trong bối cảnh toàn cầu, phạm vi mà trong đó công ty đang hoạt động. Bên trong công ty, câu hỏi đặt ra là đổi mới mang tính đột phá với bộ phận R&D, sản xuất, marketing hay với một phòng ban chức năng khác? Nếu đổi mới mang tính đột phá với bộ phận R&D nhưng không phải với bộ phận marketing, một công ty lớn trong ngành có thể tận dụng sức mạnh thị trường của mình để tạo ra lợi nhuận từ đổi mới đó, nếu những năng lực thị trường này có vai trò quan trọng và rất khó sao chép. Đổi mới đó có mang tính đột phá đối với đội ngũ quản lý cấp cao? Nếu nó mang tính đột phá với hầu hết các công ty trong một ngành nhưng lại không mang tính đột phá đối với đội ngũ quản lý cấp cao của một công ty, công ty đó có thể nắm bắt cơ hội đổi mới sớm hơn các đối thủ cạnh tranh. Nhìn ra bên ngoài công ty, dọc theo chuỗi giá trị gia tăng của đổi mới, câu hỏi đặt ra là đổi mới đó có mang tính đột phá đối với nhà cung cấp, khách hàng và nhà đổi mới phụ của công ty không? Nếu đổi mới mang tính đột phá với nhà cung cấp nhưng không mang tính đột phá với nhà sản xuất, thì nhà sản xuất đó có thể gặp khó khăn khi khai thác đổi mới. Ví dụ, trong ngành sản xuất mạch bán dẫn, kích thước của thiết bị này đã và đang được thu nhỏ lại một cách nhanh chóng, nhưng chủ yếu là theo các bước tuần tự. Sau đó, ý nghĩa của những sụt giảm như vậy với nhà cung cấp của thiết bị in đá đã mang tính đột phá khi họ chuyển đổi từ kỹ thuật in ảnh lito sang kỹ thuật in tia X. Điều này có thể dẫn đến những rắc rối cho các nhà sản xuất vì họ bị phụ thuộc vào các nhà cung cấp mà đối với những nhà cung cấp này đổi mới đó lại mang tính đột

phá. Ở mức độ toàn cầu, câu hỏi đặt ra là đổi mới mang tính đột phá đối với khu vực hoặc quốc gia nào? Trong khi kỹ thuật phun nhiên liệu điện có thể là một tiêu chuẩn ở Mỹ thì ở một số nước châu Phi đó lại là một đổi mới đột phá cả về mặt kinh tế và tổ chức.

Nhân tố nào

Các nhân tố nào giúp một số công ty tiến hành đổi mới tốt hơn đối thủ cạnh tranh của họ? Tại sao các công ty khác không thể có được những nhân tố này? Đó có thể là vấn đề thuộc về bên trong hoặc bên ngoài công ty đó. Bên trong công ty, đó có phải là năng lực thực hiện những hoạt động nhất định của công ty? Những hoạt động đó là gì? Có phải là khả năng nhận ra tiềm năng của một đổi mới hoặc khả năng xây dựng những năng lực mới một cách nhanh chóng? Có phải là những mẫu người mà công ty thu hút – nhà đấu tranh cho đổi mới, nhà bảo trợ, nhà quản lý dự án và những người kết nối thông tin xuất sắc? Có phải là quyền sở hữu trí tuệ mà công ty đã tích lũy được? Có phải là các chiến lược của công ty? Nhìn ra bên ngoài công ty, câu hỏi đặt ra là các nhân tố nào trong môi trường địa phương giúp các công ty địa phương đổi mới hơn? Các nhân tố nào dẫn tới khả năng nhận thức được tiềm năng của một đổi mới của công ty?

Giai đoạn nào

Câu hỏi tiếp theo là, tại giai đoạn nào trong vòng đời của một đổi mới chúng ta có thể trả lời câu hỏi *như thế nào, đối tượng nào và nhân tố nào*? Mức độ đột phá, tuần tự hoặc cấu trúc của một đổi mới và lượng tri thức mới mà một công ty phải xử lý phụ thuộc vào vòng đời của đổi mới đó. Các năng lực giúp công ty hoạt động tốt ở giai đoạn đầu trong vòng đời của đổi mới có thể không còn thích hợp ở giai đoạn trưởng thành của đổi mới. Ví dụ, khả năng nhận thức được tiềm năng của một đổi mới có thể có vai trò quan trọng trong giai đoạn đầu của vòng đời đổi mới, năng lực sản xuất với chi phí thấp hơn có thể chiếm ưu thế ở giai

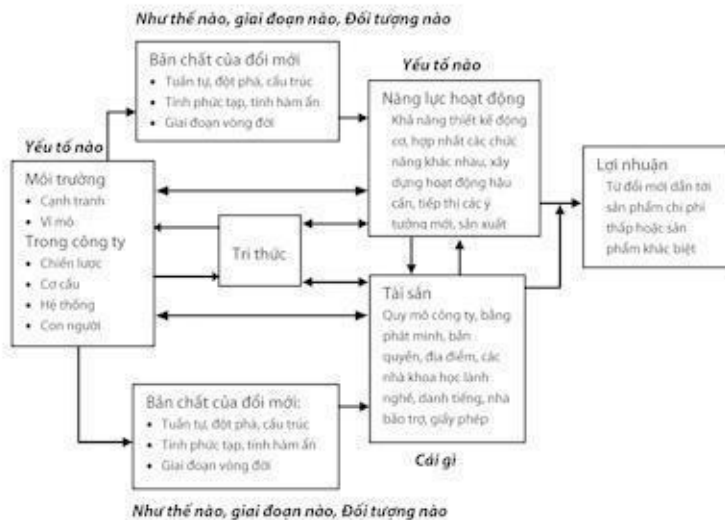
đoạn trưởng thành.

Chuỗi lợi nhuận

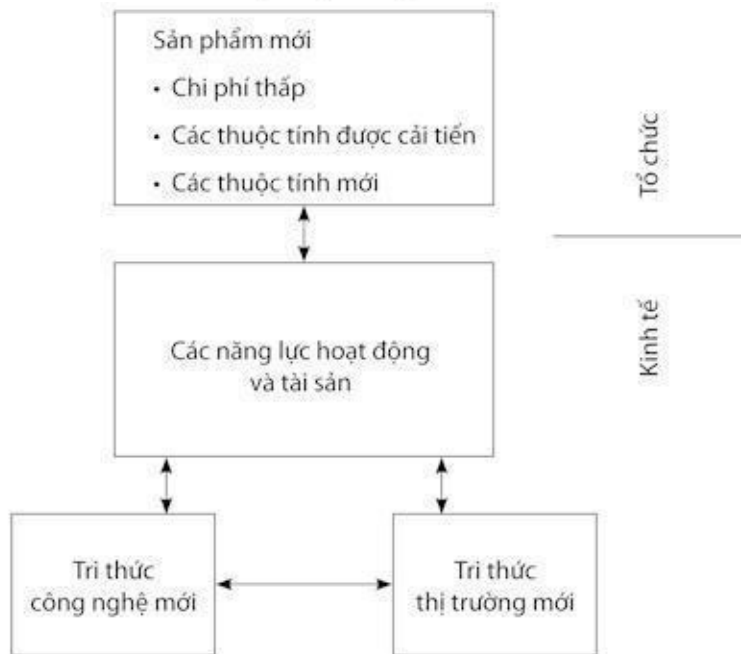
Từ những nghiên cứu để tìm ra câu trả lời cho các câu hỏi trên dẫn tới mô hình chuỗi lợi nhuận trong Hình 2.13. Trong mô hình này, đơn vị tính hiệu quả hoạt động là lợi nhuận. Một công ty thu được lợi nhuận từ một đổi mới bằng cách sử dụng tri thức mới để tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ mới với chi phí thấp hơn đối thủ cạnh tranh; cung cấp các sản phẩm khác biệt với mức giá cao hơn, mức giá này thừa đủ để bù đắp chi phí mà công ty phải bỏ ra để bổ sung tính năng/điểm khác biệt cho sản phẩm; hoặc cả hai. Để đưa những sản phẩm này ra thị trường, công ty phải có khả năng thực hiện một số hoạt động nhất định tốt hơn đối thủ cạnh tranh. Để làm được điều này, công ty phải dựa vào các năng lực của mình (năng lực hoạt động và tài sản). Cơ sở cho những năng lực này là tri thức công nghệ và tri thức thị trường. Trong một đổi mới, mức độ khác biệt giữa tri thức mới (tri thức cần có để đưa ra sản phẩm hoặc dịch vụ mới) và tri thức cũ là rất quan trọng đối với khả năng nhận thức và khai thác đổi mới của công ty. Điều này cũng đúng với lượng tri thức mới cần có để tiến hành đổi mới thành công và mức độ hàm ẩn của tri thức mới.

Năng lực của một công ty cũng phụ thuộc vào: chiến lược, cơ cấu, và các hệ thống của công ty; con người tạo dựng nên công ty; và môi trường địa phương. Ví dụ, một công ty có chiến lược đổi mới tấn công làm việc chăm chỉ hơn để trở thành công ty đầu tiên đưa ra sản phẩm mới, và theo đó, xây dựng các năng lực cần thiết. Thực hiện những chiến lược này có nghĩa là công ty đang xây dựng cơ cấu tổ chức, các hệ thống và con người phù hợp cho đổi mới. Ví dụ, một môi trường càng khắt khe, các công ty địa phương càng phải điều chỉnh các năng lực của mình để đáp ứng được mong đợi của khách hàng. Các công ty đối thủ có thể đưa ra những thay đổi công nghệ đột phá, và do đó, làm cho các năng lực công nghệ hiện tại của công ty trở lên lỗi thời. Các quy định và sự bãi bỏ điều tiết của chính phủ cũng có thể làm cho năng lực hoạt động và tri thức cơ sở hiện tại trở

nên lỗi thời. Các sự kiện cơ hội đôi khi cũng có vai trò quan trọng. Trong cuốn sách, các nhân tố này sẽ tiếp tục được nhắc lại nhiều lần.



Hình 2.13. Mô hình hợp nhất để nghiên cứu cách thu được lợi nhuận từ một đổi mới



Hình 2.1. Đổi mới: Về mặt kinh tế và tổ chức

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Đổi mới có thể vừa mang tính đột phá về mặt tổ chức vừa mang tính tuần tự

về mặt kinh tế không? Hoặc ngược lại? Cho ví dụ minh chứng.

2. Sự khác nhau giữa mô hình đổi mới tĩnh và mô hình đổi mới động là gì? Sự khác nhau này có quan trọng không?

3. Mối quan hệ giữa lợi thế cạnh tranh của một công ty và đổi mới là gì?

4. Nhìn vào hình 2.13, có nên đặt một mũi tên chỉ từ ô lợi nhuận tới các ô khác không? Nếu có thì là những ô nào và tại sao?

5. Sự khác nhau giữa một đổi mới mang tính cấu trúc và một thay đổi công nghệ mang tính đột phá?

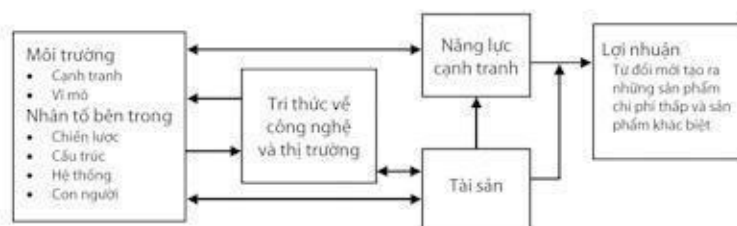
3. CÁC CƠ SỞ TẠO RA LỢI NHUẬN: TÀI SẢN, NĂNG LỰC HOẠT ĐỘNG, VÀ TRI THỨC

Một công ty thu được lợi nhuận từ đối mới bằng cách sử dụng tri thức mới để cung cấp sản phẩm có chi phí thấp hơn sản phẩm của đối thủ cạnh tranh; hoặc sản phẩm đủ khác biệt để định mức giá cao hơn, mức giá này thừa đủ để bù đắp chi phí mà công ty phải bỏ ra để bổ sung tính năng/điểm khác biệt cho sản phẩm đó. Điều này đặt ra câu hỏi *yếu tố nào* mà chúng ta đã nhắc đến ở cuối Chương 2: Yếu tố nào cho phép một công ty cung cấp những sản phẩm này và tại sao các công ty khác lại không thể đưa ra các sản phẩm tương tự và làm giảm dần lợi nhuận của công ty đó? Trong chương này chúng ta sẽ thấy câu trả lời nằm trong năm từ: Các năng lực đặc biệt. Để thực hiện các hoạt động trong cấu hình giá trị, một công ty phải có các tài sản hoặc nguồn lực, và phải có khả năng sử dụng những tài sản/nguồn lực này. Khả năng sử dụng tài sản hoặc nguồn lực để tạo ra giá trị hoặc lợi nhuận từ cấu hình giá trị được gọi là năng lực hoạt động (competence). Sự kết hợp giữa các tài sản (assets) và năng lực hoạt động (competences) tạo nên năng lực tổng hợp hay năng lực (capabilities) của công ty. Ví dụ, tri thức về sáp nhập (acquisition) và mua lại (merger) của một ngân hàng đầu tư là cơ sở cho khả năng giành được khách hàng mới của ngân hàng. Tri thức về kỹ thuật đốt cháy, nhiên liệu, và phun nhiên liệu điện tử của một nhà sản xuất xe hơi là cơ sở cho khả năng thiết kế những động cơ mới của công ty.

Tài sản và năng lực hoạt động là cơ sở tạo ra lợi nhuận, thực tế này đặt ra hai câu hỏi quan trọng: Chúng bắt nguồn từ đâu và tại sao chúng ta không thể kỳ vọng các công ty trả giá cao hơn trong quá trình tranh giành các năng lực này và kết

thức với những năng lực quá đắt tiền? Trong chương này, chúng ta sẽ chỉ đề cập tới những câu hỏi này một cách ngắn gọn (để nâng cao nhận thức), và sẽ bàn chi tiết hơn ở các chương sau. Chúng ta sẽ thấy rằng môi trường địa phương của một công ty, chiến lược, cơ cấu, các hệ thống và con người trong công ty đó cũng như các sự kiện cơ hội là nguồn gốc của các năng lực hoạt động, tài sản của công ty và cũng là nguồn gốc của tri thức thị trường và tri thức công nghệ ẩn sau những năng lực này. Các mối quan hệ này được tóm lược trong Hình 3.1.

Trước hết, chúng ta sẽ miêu tả ngắn gọn sản phẩm có chi phí thấp và sản phẩm khác biệt là gì. Sau đó, chúng ta sẽ trình bày sơ lược về các hoạt động cơ sở để tạo ra các sản phẩm/dịch vụ có chi phí thấp hoặc khác biệt như một tiền đề để khai thác các tài sản và năng lực hoạt động. Tiếp theo đó chúng ta sẽ định nghĩa về tài sản, năng lực hoạt động, xem xét chi tiết các đặc tính của chúng, và nghiên cứu mối quan hệ giữa chúng. Cụ thể, chúng ta sẽ nghiên cứu về mối quan hệ giữa những đặc tính này và khả năng sinh lợi. Sau đó chúng ta sẽ thảo luận về việc tri thức công nghệ và tri thức thị trường chính là cơ sở của các năng lực hoạt động và tài sản, và xem xét điều đó có ý nghĩa gì đối với chuỗi giá trị của một công ty. Cuối cùng, chúng ta sẽ tìm hiểu các nguồn gốc của năng lực hoạt động và tài sản và một số ý nghĩa cho cạnh tranh.



Hình 3.1.

SẢN PHẨM CÓ CHI PHÍ THẤP VÀ SẢN PHẨM KHÁC BIỆT

Một sản phẩm được coi là khác biệt nếu khách hàng cho rằng sản phẩm này có một giá trị nào đó với họ mà những sản phẩm khác không có. Porter và Barney cho rằng có bảy cách khác nhau để một công ty có thể khác biệt hóa sản phẩm

của mình: Các tính năng của sản phẩm, thời điểm, vị trí, sự kết hợp các sản phẩm, sự liên kết giữa các phòng/ban, sự liên kết với các công ty khác, và danh tiếng.

Một công ty có thể khác biệt hóa sản phẩm của mình bằng cách thêm vào các tính năng mà sản phẩm của đối thủ không có. Ví dụ, một công ty dược phẩm có thể khác biệt hóa sản phẩm của mình bằng cách đưa ra các loại thuốc chỉ cần dùng một lần một ngày thay vì ba lần một ngày. Một nhà sản xuất chip bộ nhớ có thể tự khác biệt sản phẩm của mình bằng cách tăng tốc độ của chip. Trong nhiều năm, công ty Silicon Graphics đã khác biệt trung tâm máy tính của họ với trung tâm của đối thủ cạnh tranh bằng cách tăng cường tính ưu việt của đồ họa – một dạng tính năng cho phép trung tâm máy tính của công ty được sử dụng trong quá trình sản xuất phim *Jurassic Park (Công viên kỷ Jura)*.

Một công ty cũng có thể làm khác biệt sản phẩm của mình bằng cách trở thành tổ chức đầu tiên giới thiệu sản phẩm ra thị trường. Là những sản phẩm duy nhất trên thị trường nên chúng mặc nhiên trở nên khác biệt vì không có sản phẩm nào khác có các tính năng của chúng. Do đó, hai chiếc máy tính cá nhân với các thuộc tính vật lý giống nhau – tốc độ, dung lượng bộ nhớ chính, dung lượng ổ đĩa, hệ điều hành và số lượng các trình ứng dụng chạy trong máy – sẽ được xem là hai sản phẩm rất khác biệt nếu một chiếc được sản xuất năm 1994 và chiếc còn lại được sản xuất năm 1995. Trong một thời gian, Compad đã làm khác biệt dòng máy tính cá nhân tương thích với IBM của mình bằng cách trở thành công ty đầu tiên tung ra các sản phẩm sử dụng bộ vi xử lý thế hệ mới nhất của Intel.

Hai sản phẩm với các đặc tính giống nhau vẫn có thể trở lên khác biệt bởi vị trí của chúng. Khả năng dễ tiếp cận với các sản phẩm cũng có thể trở thành một nhân tố làm nên sự khác biệt giữa chúng. Ví dụ, mặc dù hai chiếc bánh sandwich đều có xúc xích xông khói, chiếc bánh ở thành phố New York không giống với chiếc bánh ở Paris nếu khách hàng là người sống ở New York. Các sản phẩm của một công ty có thể được làm khác biệt do dịch vụ đi kèm mà khách hàng sẽ nhận

được nếu cần thiết. Ở nhiều nước, một trong những điều quan trọng nhất khi mua một chiếc xe hơi, không cần biết chiếc xe đó đẹp thế nào, tiết kiệm nhiên liệu và chạy nhanh ra làm sao, hoặc chiếc xe đó có thể vượt trội về chất lượng như thế nào, chính là khả năng cung cấp dịch vụ của công ty ô tô đó. Do đó một công ty ô tô trong những nước như vậy có thể làm khác biệt sản phẩm của mình bằng cách cung cấp các dịch vụ chất lượng.

Sự kết hợp các sản phẩm mà một công ty kinh doanh cũng có thể là nguồn gốc tạo ra sự khác biệt của sản phẩm. Những khách hàng ưa thích hình thức mua sắm một điểm dừng (one-stop shopping - một mô hình kinh doanh tất cả những gì khách hàng cần cho một loại hình sản phẩm nhất định) sẽ tìm thấy giá trị trong sự kết hợp sản phẩm đó. Ví dụ, một số luật sư có thể ưa thích hệ thống máy tính đã được tải các phần mềm luật theo yêu cầu hơn là phải mua các bộ phận riêng lẻ và tự lắp ráp chúng. Hợp tác với một công ty khác cũng có thể là nguồn gốc tạo ra khác biệt. Các công ty cung cấp dòng máy tính tương thích IBM trong những năm 1970 và 1980 đã thực sự khác biệt được sản phẩm của họ bằng cách hợp tác với IBM.

Cuối cùng, danh tiếng của một công ty sẽ phải đi một chặng đường dài để khách hàng có thể nhận thức được sản phẩm của họ là khác biệt. Mercedes Benz nổi tiếng vì sản xuất ra những chiếc xe có độ bền cao; BMW nổi tiếng vì những chiếc xe có tính năng cao, và Maytag nổi tiếng vì máy rửa bát có độ bền cao. Không phải lúc nào khách hàng cũng có thể dễ dàng phân biệt được liệu những danh tiếng này phản ánh thực chất chất lượng sản phẩm của các công ty hay chỉ là kết quả của các chiến dịch quảng cáo. Nhưng chúng có thể tồn tại trong một khoảng thời gian và giúp các công ty tạo ra sự khác biệt cho sản phẩm của họ.

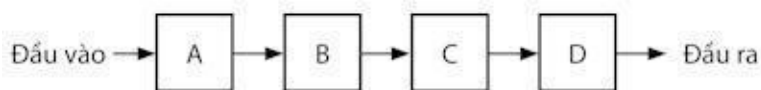
CẤU HÌNH GIÁ TRỊ

Để sản xuất và phân phối các sản phẩm có chi phí thấp hoặc sản phẩm khác biệt, một công ty phải thực hiện một chuỗi các hoạt động. Tập hợp các bộ phận chức

năng khác nhau mà mỗi bộ phận đảm nhiệm một hoạt động trong chuỗi đó được gọi là cấu hình giá trị vì từng bộ phận bổ sung thêm giá trị cho sản phẩm. Có ba dạng cấu hình giá trị: Chuỗi giá trị, mạng giá trị và trung tâm giá trị. Để cung cấp một số tri thức làm nền tảng cho việc thảo luận về các tài sản và năng lực hoạt động tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét một cách ngắn gọn về các cấu hình giá trị này.

Chuỗi giá trị

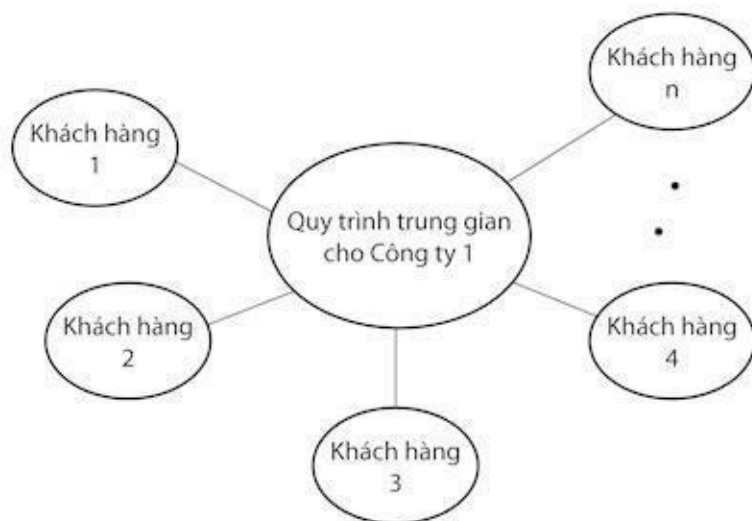
Trong một chuỗi giá trị, các hoạt động do các bộ phận chức năng khác nhau thực hiện có tính liên tục và phụ thuộc lẫn nhau, ví dụ, đầu ra của hoạt động A là đầu vào của hoạt động B và cứ tiếp tục như vậy (Hình 3.2). Giá trị được bổ sung vào sản phẩm/dịch vụ tương lai tại mỗi giai đoạn và được chuyển tới giai đoạn tiếp theo để bổ sung nhiều giá trị hơn. Ví dụ, đối với một công ty xe hơi, A có thể là khâu thiết kế, B là khâu sản xuất, C là khâu marketing và D là khâu phân phối sản phẩm. Bộ phận thiết kế bổ sung giá trị bằng cách khái niệm hóa và cụ thể hóa các bước sản xuất một chiếc xe ô tô. Bộ phận sản xuất bổ sung giá trị bằng cách thu mua linh kiện từ các nhà cung cấp và lắp ráp chúng theo thiết kế. Bộ phận marketing bổ sung giá trị bằng cách tác động lên nhận thức của người tiêu dùng về xe ô tô, trong khi đó kênh phân phối sẽ chuyển xe ô tô tới các địa điểm nơi khách hàng có thể nhận sản phẩm. Hầu hết các ngành công nghiệp chế tạo và sản xuất đều ứng dụng chuỗi giá trị này, trong đó có ngành ô tô, máy bay, máy tính, vi mạch, thiết bị và dụng cụ, động cơ phản lực, xăng dầu, vật liệu tổng hợp, thủy tinh và nhiều ngành khác. Vì giai đoạn B phụ thuộc vào giai đoạn A để có đầu vào và phụ thuộc vào giai đoạn C để xử lý tiếp đầu ra, v.v... các hoạt động phải được phối hợp với nhau.



Hình 3.2. Chuỗi giá trị

Mạng giá trị

Trong một mạng giá trị, các phòng, ban của một công ty bổ sung giá trị vào sản phẩm/dịch vụ bằng cách trở thành đơn vị trung gian liên kết những khách hàng muốn thiết lập mối quan hệ tương trợ lẫn nhau (Hình 3.3). Ví dụ, các ngân hàng thương mại mà đứng ra làm trung gian giữa người gửi và người vay; các ngân hàng đầu tư làm trung gian giữa người phát hành vốn và những nhà đầu tư; các công ty mai mối làm trung gian giúp những người muốn hẹn hò gặp nhau. Các mạng giá trị thể hiện thuộc tính của các yếu tố bên ngoài mạng lưới, càng nhiều khách hàng tham gia vào từng mạng lưới trung gian, mạng lưới đó càng có giá trị đối với khách hàng. Công ty mai mối càng có nhiều khách hàng, cơ hội khách hàng có được một cuộc hẹn càng gia tăng. Càng có nhiều người gửi tiền ở ngân hàng, cơ hội cho người vay tìm được nguồn vốn tại ngân hàng càng gia tăng.

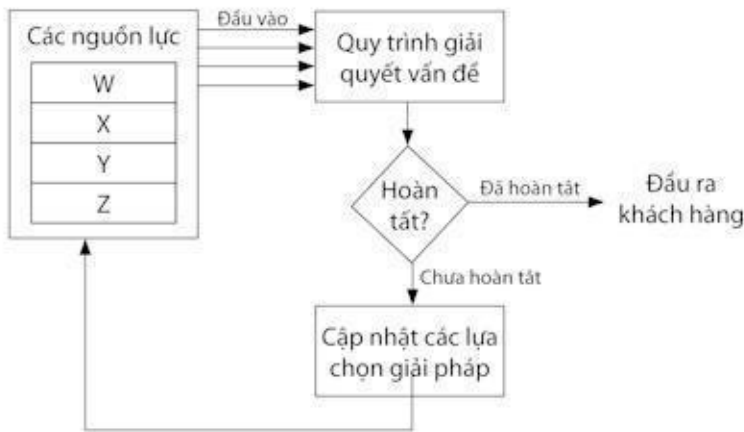


Hình 3.3. Mạng giá trị

Trung tâm giá trị

Các giá trị trong các bệnh viện, công ty tư vấn, trường đại học, phòng thí nghiệm R&D, và các công ty luật được tạo ra thông qua trung tâm giá trị. Trong một trung tâm giá trị, khách hàng đưa ra vấn đề cho tổ chức và, phụ thuộc vào bản chất của vấn đề, tổ chức có thể sử dụng một hoặc nhiều nguồn đầu vào như W, X, Y và Z (Hình 3.4) để giải quyết vấn đề. Ví dụ, nếu khách hàng là một bệnh nhân, bệnh viện có thể lựa chọn từ các khâu kiểm tra trong phòng thí nghiệm, phẫu thuật, gây mê và liệu pháp vật lý. Việc lựa chọn nguồn lực,

loại hình kết hợp và trình tự tiến hành phụ thuộc vào dạng vấn đề và những phản hồi từ bước giải quyết trước đó. Trong ví dụ ở bệnh viện, việc một bệnh nhân có cần tiến hành phẫu thuật hay không có thể phải dựa vào kết quả kiểm tra trong phòng thí nghiệm hoặc kết quả tư vấn của bác sĩ.



Hình 3.4. Trung tâm giá trị

Trong khi thực hiện các hoạt động của một cấu hình giá trị, một công ty phải tiếp xúc với các nhà cung cấp, khách hàng, nhà đối mới phụ và công ty từ các ngành khác. Các công ty này có cấu hình giá trị của riêng họ. Do đó, những gì chúng ta thực sự có là một hệ thống bao gồm các cấu hình giá trị và được gọi là hệ thống giá trị.

Vậy thì sao?

Phụ thuộc vào ngành và chiến lược của công ty, các hoạt động mà công ty thực hiện để tạo ra lợi nhuận có thể là một tập hợp con hoặc tập hợp lớn các hoạt động đã được phân chia trong các cấu hình giá trị. Nhưng ngay cả trong cùng một ngành, các công ty mà tiến hành các hoạt động tương tự như nhau thường cũng không thu được mức lợi nhuận giống nhau. Ví dụ, trong những năm 1990 các công ty như Intel, Motorola và AMD cùng theo đuổi các hoạt động giống nhau để cung cấp bộ vi xử lý cho máy tính cá nhân nhưng lợi nhuận mà các công ty thu được từ sản phẩm này lại có sự chênh lệch tương đối lớn. Sears, Kmart, Wal-Mart cùng theo đuổi các hoạt động tương tự trong bán lẻ, nhưng mức lợi nhuận giữa các công ty này cũng chênh lệch tương đối lớn. Điều này đặt ra câu hỏi: Tại

sao lại có sự khác biệt?

Trong phần tiếp theo, chúng ta sẽ lập luận rằng những khác biệt này phụ thuộc vào hai nhân tố: Tài sản và năng lực hoạt động, ngược lại, chính tài sản và năng lực hoạt động lại phụ thuộc vào tri thức công nghệ và tri thức thị trường, những tri thức làm nền tảng cho chúng.

TÀI SẢN VÀ NĂNG LỰC HOẠT ĐỘNG

Khi thực hiện các hoạt động trong một cấu hình giá trị, một công ty cần có các nguồn lực hoặc tài sản như nhà máy, thiết bị, bằng sáng chế, các nhà khoa học lành nghề, danh tiếng thương hiệu, vị trí địa lý, các mối quan hệ với khách hàng, kênh phân phối, bí mật thương mại. Khả năng sử dụng những tài sản này để tiến hành các hoạt động tạo ra và phân phát sản phẩm và dịch vụ tới khách hàng là năng lực hoạt động của công ty.

Tài sản

Các tài sản hoặc nguồn lực có thể được chia thành nhóm tài sản hữu hình, nhóm tài sản vô hình và con người. Tài sản hữu hình là những tài sản vật chất và tài chính, thường được xác định và thống kê trong các báo cáo tài chính với tên gọi “các tài sản”. Những tài sản này bao gồm nhà máy, trang thiết bị và dự trữ tiền mặt. Tài sản vô hình là những tài sản không thuộc vật chất và tài chính thường không được tính đến trong các báo cáo tài chính. Những tài sản này bao gồm bằng phát minh, bản quyền sáng chế, danh tiếng, thương hiệu, bí mật thương mại, các mối quan hệ với khách hàng, các mối quan hệ giữa nhân viên, và tri thức ở các dạng khác nhau như các cơ sở dữ liệu chứa các số liệu quan trọng về khách hàng và các phát hiện trong nghiên cứu thị trường. Ví dụ, bằng phát minh hoặc bí mật thương mại, mà giúp công ty độc quyền tiếp cận một sản phẩm hoặc một quy trình, có thể cho phép công ty trở thành hãng đầu tiên tung ra thị trường một sản phẩm với những thuộc tính nhất định, làm cho sản phẩm có tính khác

biệt lớn và có khả năng thu được lợi nhuận cao. Ví dụ, trong một thời gian, việc Intel nắm giữ bản quyền phát minh bộ vi code đã cho phép công ty này cung cấp những bộ vi xử lý khác biệt cho các nhà sản xuất máy tính cá nhân. Công thức bí mật của CocaCola cho phép công ty sản xuất một loại đồ uống có hương vị mà theo một số khách hàng là độc nhất. “Các lỗi” hoặc các khối vi mạch độc quyền có thể sử dụng lại của LSI Logic giúp công ty đưa các chức năng tiêu chuẩn đến khách hàng. Tài sản con người là những kỹ năng và tri thức của các nhân viên trong công ty.

Tính cốt lõi

Có thể phân loại các tài sản thành tài sản cốt lõi và tài sản không cốt lõi phụ thuộc vào tầm quan trọng của các tài sản đó đối với công việc kinh doanh của công ty. Ví dụ, trong lĩnh vực ngân hàng đầu tư, các mối quan hệ với khách hàng là tài sản cốt lõi vì để giành được các thương vụ mới từ những khách hàng lớn ngân hàng phải dựa vào các mối quan hệ này, nhưng bằng sáng chế có thể là không phải là tài sản cốt lõi. Các cá nhân có kỹ năng cũng có thể là tài sản cốt lõi. Ví dụ, trong ngành dược phẩm, Ngài James Black nổi tiếng vì phát hiện ra một số loại thuốc mang lại doanh thu lớn cho hai công ty dược phẩm khác nhau là ICI và SmithKline.

Khả năng sao chép

Dựa vào vai trò của tài sản đối với khả năng đưa ra sản phẩm có chi phí thấp hoặc khác biệt của công ty, câu hỏi đặt ra là tại sao các công ty đối thủ không mô phỏng các tài sản đó? Trên thực tế, họ muốn sao chép và thường xuyên sao chép. Nhưng đối với một số loại nguồn lực nhất định việc sao chép là hoàn toàn không dễ dàng. Một số trong đó, như bằng phát minh hoặc bản quyền sáng chế, được pháp luật bảo vệ. Những tài sản khác mà chúng ta sẽ nhắc đến sau, là kết quả của các cơ hội. Vì tính bất ổn và phức tạp luôn đi kèm với sự sáng tạo của một số tài sản, sẽ rất khó để sao chép những tài sản đó. Ví dụ, việc cố gắng đào tạo ra một

Sir James Black khác là điều rất khó vì chúng ta không hoàn toàn hiểu được điều gì khiến ông thành công đến vậy. Một số tài sản khác như danh tiếng thương hiệu cần rất nhiều thời gian để xây dựng, thậm chí nếu các đối thủ cạnh tranh biết chính xác cách để sao chép, chỉ riêng sự tụt hậu về thời gian cũng làm họ nản lòng. Câu hỏi tiếp theo là, tại sao đối thủ cạnh tranh không mua các tài sản này từ một công ty khác? Đôi khi họ có làm vậy, nhưng điều đó không phải lúc nào cũng dễ dàng và khả thi. Việc sử dụng một Sir James Black có thể không phải lúc nào cũng hiệu quả. Thành công của ông có thể là kết quả của sự kết độ nhất giữa môi trường mà ông đang làm việc và tài năng của ông, và không phải công ty được phẩm nào cũng có thể cung cấp được loại môi trường đó. Đó có thể là do các đồng nghiệp ở Brits khiến ông cảm thấy gắn bó mà mức lương sáu con số Merck sẵn sàng trả cho ông cũng không đánh đổi được. Những tài sản khác, như danh tiếng, phải được tích lũy. Nếu công ty mua lại thương hiệu Federal Express và không giao hàng đúng thời gian thì danh tiếng đó sẽ dần dần biến mất.

Lợi nhuận

Hình 3.5 minh họa vai trò của tài sản đối với khả năng của một công ty trong việc cung cấp các sản phẩm có chi phí thấp hoặc sản phẩm khác biệt, và do đó tạo ra lợi nhuận. Nếu khả năng sao chép của các tài sản cốt lõi là thấp, chủ sở hữu có khả năng thu được một số lợi nhuận dài hạn. Nếu khả năng đó là cao, công ty có thể thu được một số lợi nhuận ngắn hạn – cho đến khi các tài sản này bị sao chép hoặc bị mua lại. Nếu tài sản không mang tính cốt lõi, công ty sẽ không thu được lợi nhuận nếu khả năng sao chép thấp và sẽ thu được lợi nhuận không đáng kể nếu khả năng sao chép cao.

Năng lực hoạt động

Tài sản, tự nó, không mang lại giá trị cho khách hàng và không tự tạo ra lợi nhuận. Khách hàng không đến với một công ty chỉ vì công ty đó có các nhà máy

lớn, có nhiều nhân tài hay có nguồn vốn từ lần phát hành cổ phiếu đầu tiên (IPO). Tài sản phải được chuyển thành một giá trị nào đó mà khách hàng mong muốn. Để làm được điều đó, một công ty cần phải có các năng lực hoạt động – khả năng sử dụng các tài sản để thực hiện các hoạt động tạo ra giá trị. Việc này thường đòi hỏi phải sử dụng hoặc kết hợp nhiều hơn một tài sản. Khả năng của LSI Logic trong việc nhanh chóng chuyển các tài sản “cốt lõi” của công ty thành các sản phẩm mà khách hàng mong muốn chính là một năng lực hoạt động. Khả năng của Intel trong việc phát triển các bộ vi xử lý mà ứng dụng bộ vi code đã được bảo vệ bản quyền và tương thích với cơ sở đã cài đặt của các bộ vi xử lý là một năng lực hoạt động. Tương tự như vậy, khả năng của Coca Cola trong việc chuyển công thức bí mật của công ty thành sản phẩm mà được nhiều khách hàng ưa thích hơn so với sản phẩm của các công ty đối thủ.

Khả năng sao chép	Thấp	Lợi nhuận không đáng kể	Lợi nhuận dài hạn
	Cao	Không có lợi nhuận	Lợi nhuận ngắn hạn
		Không cốt lõi	Cốt lõi

Tính cốt lõi

Hình 3.5. Các tài sản cốt lõi, khả năng sao chép và lợi nhuận

Tính cốt lõi

Các năng lực hoạt động của một công ty thay đổi tùy theo tầm quan trọng của chúng đối với khả năng cung cấp sản phẩm/dịch vụ có chi phí thấp hoặc sản phẩm/dịch vụ khác biệt của một công ty. Ví dụ, khả năng của Honda trong việc thiết kế các động cơ công suất cao có vị trí cốt lõi trong khả năng cung cấp những chiếc xe chất lượng cho khách hàng của công ty hơn là khả năng tìm nguồn tài chính cho khách hàng. Hamel và Prahalad đã phân loại các năng lực

hoạt động phụ thuộc vào việc các năng lực đó nằm ở bên ngoài hay ở vị trí trung tâm trong thành công dài hạn của công ty. Nếu những năng lực đó nằm ở bên ngoài, chúng được gọi là những năng lực *không cốt lõi*; nếu nằm ở vị trí trung tâm, chúng được gọi là những năng lực *cốt lõi*. Để có mặt ở vị trí trung tâm, chúng phải đáp ứng được ba tiêu chí: *Đem lại giá trị cho khách hàng*, khác biệt so với đối thủ cạnh tranh và có khả năng mở rộng. Tiêu chí đem lại giá trị cho khách hàng có nghĩa là một năng lực cốt lõi có những đóng góp nổi bật vào các giá trị mà khách hàng nhận được. Ví dụ, năng lực chuyên môn của Apple trong việc phát triển phần mềm giao diện đồ họa cho người sử dụng (GUI) giúp các sản phẩm của công ty trở thành một trong những chiếc máy tính thân thiện với người sử dụng nhất. Tính thân thiện với người sử dụng này được nhiều khách hàng đánh giá cao. Một năng lực được gọi là *khác biệt so với đối thủ cạnh tranh* nếu nó thuộc độc quyền của công ty, hoặc nếu có nhiều công ty khác cùng sở hữu năng lực này thì trình độ năng lực của công ty phải cao hơn so với của đối thủ cạnh tranh. Trong ví dụ về giao diện máy tính thân thiện với người sử dụng của Apple, cũng có rất nhiều công ty khác có khả năng phát triển các giao diện thân thiện với người sử dụng. Nhưng phần mềm GUI của Apple vẫn được cho là thân thiện với người sử dụng nhất. Một năng lực được gọi là *có khả năng mở rộng* nếu nó được sử dụng trong hơn một phạm vi sản phẩm. Ví dụ, năng lực thiết kế các động cơ công suất cao của Honda đã cho phép công ty không những cung cấp động cơ cho xe hơi mà còn cho máy phát điện xách tay, máy xén cỏ và các phương tiện đường biển.

Khả năng sao chép

Nếu một công ty đang tạo ra lợi nhuận từ các năng lực cốt lõi của mình, câu hỏi đặt ra là tại sao các công ty khác không mô phỏng công ty đó và xây dựng các năng lực hoạt động tương tự? Câu hỏi này đưa chúng ta tới một đặc điểm khác của năng lực hoạt động: Khả năng sao chép – mức độ mà một năng lực hoạt động có thể bị sao chép hoặc bị thay thế bởi các đối thủ cạnh tranh. Một công ty

thường muốn sở hữu những năng lực hoạt động mà khó có thể bị sao chép hoặc bị thay thế. Câu hỏi tiếp theo là: Bằng cách nào? Nếu tri thức làm nền tảng cho những năng lực này mang tính hàm ẩn, không phải vì bị mã hóa mà vì nó nằm trong các quy trình thủ tục của công ty và được tích lũy dần theo thời gian, thì những công ty có ý định sao chép sẽ gặp phải ba vấn đề. Trước hết, rất khó một công ty biết được cái mình cần sao chép là gì. Hai là, thậm chí nếu công ty đã biết chính xác cái mà họ muốn sao chép, cũng có nhiều khả năng họ không biết cách nào để sao chép vì các năng lực này bắt nguồn từ các tri thức có tính hàm ẩn, được tích lũy theo thời gian và nằm trong các cá nhân hoặc hoặc các quy trình thủ tục của công ty.⁸ Ba là, vì cần phải có thời gian để xây dựng những năng lực này nên các công ty muốn sao chép có thể sẽ thấy mình luôn bị tụt hậu phía sau vì trong khi họ dành thời gian để sao chép, các công ty sở hữu những năng lực đó đã tiếp tục phát triển tới một trình độ năng lực cao hơn.

Nếu một công ty đối thủ không có khả năng xây dựng các năng lực hoạt động này, câu hỏi tiếp theo là tại sao lại không mua lại những năng lực đó? Câu trả lời là các năng lực đó có thể không thể mua bán trao đổi được hoặc không dễ để chuyển dịch từ công ty này sang công ty khác. Có hai lý do để giải thích cho nguyên nhân trên. Một là, vì tri thức nền tảng có bản chất ẩn nên rất khó để một công ty xác định được cái mà họ muốn mua và công ty/tổ chức nào có quyền sở hữu những phần nào của tri thức nền tảng đó. Chúng ta sẽ mua lại cái gì từ Honda để có thể sản xuất ra những động cơ có hiệu suất cao cho xe ô tô, xe máy, máy xén cỏ và các phương tiện đường biển? Công ty/tổ chức nào có quyền sở hữu phần tri thức công nghệ tạo ra năng lực này? Hai là, các tri thức cơ sở có thể quá kết dính đến mức rất tốn kém để chuyển đổi. Vì bản chất ẩn của cơ sở dữ liệu, một công ty có thể phải quan sát công ty bán sản phẩm qua nhiều giai đoạn dài để học hỏi. Điều này có thể lại quá phức tạp và tốn kém.

Lợi nhuận

Khả năng một công ty thu được lợi nhuận từ chính các năng lực hoạt động của

mình, khi đó, phụ thuộc vào mức độ cốt lõi của các năng lực đó (tính cốt lõi) và mức độ mà đối thủ cạnh tranh có thể nhanh chóng có được những năng lực đó (khả năng sao chép). Hình 3.6 chỉ ra tác động của tính cốt lõi và khả năng sao chép tới lợi nhuận. (Lợi nhuận thu được từ sản phẩm có chi phí thấp hoặc sản phẩm khác biệt mà công ty có thể sản xuất được nhờ sở hữu các năng lực hoạt động cốt lõi và không thể bị sao chép). Nếu các năng lực hoạt động này không có tính cốt lõi và khả năng sao chép cao thì một công ty sẽ không thể thu được lợi nhuận từ các năng lực đó, với điều kiện những nhân tố khác không đổi (Hình 3.6). Nếu năng lực hoạt động không có tính cốt lõi nhưng cũng không thể sao chép được, công ty có thể tạo ra một số lợi nhuận không đáng kể từ những năng lực này. Tuy nhiên, nếu chúng có tính cốt lõi nhưng lại dễ dàng bị sao chép, công ty có thể thu được một số lợi nhuận, nhưng những lợi nhuận này chỉ mang tính chất tạm thời vì đối thủ cạnh tranh sẽ có thời gian sao chép. Cuối cùng, nếu năng lực hoạt động có tính cốt lõi và không thể sao chép được, công ty có thể thu được lợi nhuận dài hạn.

Khả năng sao chép	Thấp	Lợi nhuận không đáng kể	Lợi nhuận dài hạn
	Cao	Không có lợi nhuận	Lợi nhuận ngắn hạn
		Không cốt lõi	Cốt lõi

Tính cốt lõi

Hình 3.6. Các năng lực hoạt động cốt lõi, khả năng sao chép và lợi nhuận

Mối quan hệ giữa năng lực hoạt động và tài sản

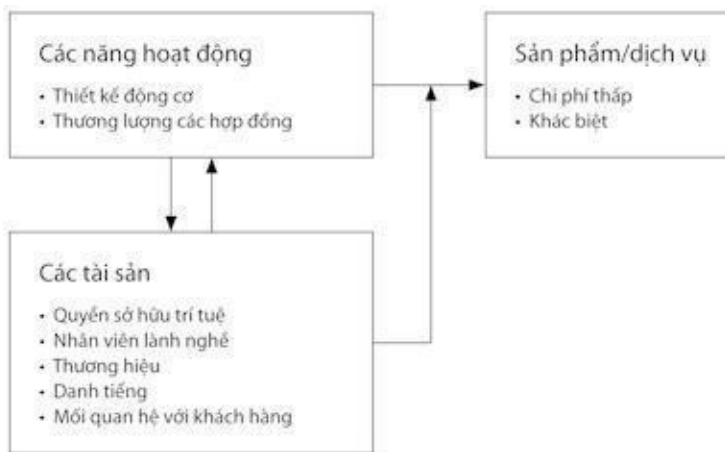
Các ví dụ trên đã chỉ ra mối quan hệ chặt chẽ giữa năng lực hoạt động và tài sản. Trước hết, năng lực hoạt động là nguồn lực chính của tài sản. Ví dụ, khả năng của một công ty trong việc thực hiện các nghiên cứu và giành được bằng phát

minh hoặc bản quyền sáng chế cho phép công ty đó tích lũy quyền sở hữu trí tuệ. Sau đó, công ty có thể sử dụng quyền sở hữu trí tuệ của họ để hạn chế mức độ sản phẩm bị sao chép, và do đó công ty có thể tăng khả năng của họ trong việc cung cấp các sản phẩm chi phí thấp hoặc sản phẩm khác biệt. Khả năng tuyển dụng và giữ chân nhân viên của phòng nhân sự của công ty có thể giúp công ty sở hữu một nhóm kỹ sư tài năng, những người này có thể là nguồn lực giá trị cho việc phát triển sản phẩm. Danh tiếng thương hiệu phần nào đó đạt được thông qua quảng cáo và phân phối sản phẩm/dịch vụ mà khách hàng mong muốn. Không gian bày hàng trong các cửa hàng tạp hóa hoặc các khu vực hạ cánh của máy bay, đều cần phải có những năng lực hoạt động nhất định và một chút may mắn để đạt được.

Hai là, các tài sản, ngược lại, giúp xây dựng các năng lực hoạt động. Ví dụ, để bảo vệ các bản quyền sáng chế bộ vi xử lý, Intel đã phát triển mạnh các năng lực bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ. Để bảo vệ các cơ sở lắp đặt của máy tính cá nhân, Intel cũng đã cải thiện khả năng của công ty trong việc thiết kế các sản phẩm có thể tương thích với các thế hệ trước đó. Các ngân hàng đầu tư mà sử dụng mối quan hệ với khách hàng để thực hiện các thương vụ sáp nhập và mua lại có thể giúp xây dựng những mối quan hệ vững chắc hơn hoặc danh tiếng tin cậy hơn.

Cuối cùng và có lẽ quan trọng nhất là hiệu ứng đòn bẩy của tài sản đối với tính hiệu quả của các năng lực hoạt động trong việc đưa ra sản phẩm có chi phí thấp hoặc sản phẩm khác biệt (Hình 3.7). Một tài sản càng mang tính cốt lõi, năng lực hoạt động càng hiệu quả hơn trong việc cung cấp sản phẩm chi phí thấp hoặc sản phẩm khác biệt. Hai ví dụ được đưa ra để minh họa cho nhận định quan trọng này. Nếu giấy phép hoặc bằng sáng chế của một công ty giúp họ độc quyền khai thác một công nghệ làm giảm chi phí, do đó các chi phí mà công ty phải bỏ ra sẽ thấp hơn mức chi phí của đối thủ cạnh tranh có năng lực tương đương, những yếu tố khác không đổi. Hai công ty có các khả năng tương đương nhau trong việc chế tạo đàn violin nhưng có thể đi đến việc tạo ra hai loại đàn violin rất

khác nhau nếu một công ty sử dụng một lớp phủ bí mật, một công thức mà không một công ty nào khác trên thế giới biết được. Trong từng trường hợp trên, có thể nói rằng chính tài sản đã thúc đẩy năng lực hoạt động của công ty và khuếch đại ảnh hưởng của chúng. Tức là, nếu hai công ty A và B có năng lực tương đương để thực hiện một công việc nào đó, nhưng A có nhiều tài sản cốt lõi có liên quan hơn, A có khả năng thu được lợi nhuận hơn. Nhận định này được tóm tắt trong Hình 3.7. Do đó, dù năng lực thiết kế bộ vi xử lý của Intel đóng vai trò chủ đạo, nhưng cơ sở lắp đặt và các quyền sở hữu trí tuệ của công ty cũng có vai trò quan trọng, giúp công ty có khả năng cung cấp các sản phẩm khác biệt.



Hình 3.7. Mối quan hệ giữa tài sản và năng lực hoạt động

Lợi nhuận

Vì năng lực hoạt động và tài sản là cơ sở tạo ra các sản phẩm chi phí thấp và sản phẩm khác biệt (và do đó tạo ra lợi nhuận), chúng ta có thể tổng kết lại mối quan hệ giữa khả năng sinh lợi của một công ty và khả năng không thể sao chép được của các năng lực hoạt động và tài sản, như được minh họa trong Hình 3.8. Về mặt hiệu quả, các công ty tạo ra lợi nhuận khi họ có các năng lực cốt lõi (năng lực hoạt động và tài sản) không thể sao chép được. Lợi nhuận thu được không cao nếu năng lực hoạt động hoặc tài sản không có tính cốt lõi; và không thu được lợi nhuận nếu cả năng lực hoạt động và tài sản đều không có tính cốt lõi.

Khả năng sao chép của tài sản	Cốt lõi	Một số lợi nhuận	Nhiều lợi nhuận
	Không cốt lõi	Không có lợi nhuận	Một số lợi nhuận
		Không cốt lõi	Cốt lõi

Khả năng sao chép của năng lực hoạt động

Hình 3.8. Khả năng thu lợi nhuận và các năng lực

TRI THỨC

Khả năng thực hiện một hoạt động của công ty phụ thuộc vào tri thức của công ty về hoạt động đó, tức là, các năng lực hoạt động phụ thuộc vào tri thức thị trường và tri thức công nghệ. Như chúng ta đã chỉ ra trong chương 2, tri thức công nghệ là tri thức về các bộ phận cấu thành sản phẩm/dịch vụ, về sự liên kết giữa các bộ phận, về phương pháp, các quy trình và kỹ thuật mà tạo thành sản phẩm hoặc dịch vụ hoàn chỉnh. Tri thức thị trường là tri thức về kênh phân phối; các ứng dụng của sản phẩm; các kỳ vọng, sở thích, nhu cầu và mong muốn của khách hàng. Cùng nhau, tri thức công nghệ và tri thức thị trường là cơ sở hình thành các năng lực của công ty. Ví dụ, khả năng chế tạo máy bay của Boeing phụ thuộc vào tri thức của công ty về động cơ máy bay, hệ thống điều khiển, hệ thống định vị hàng không, thân máy bay và phương pháp kết nối chúng với nhau. Nó cũng phụ thuộc vào tri thức của công ty về ngành vận tải, hàng không, về những điều mà máy bay và khách hàng cần, và về cách vận dụng tất cả những tri thức trên để tạo thành một chiếc máy bay. Merck có thể nhanh chóng tổng hợp được những loại thuốc mới chỉ nhờ vào kho tri thức của công ty về tổ hợp hóa học, sinh lý học, dược học và khả năng phối hợp các tri thức đó. Tri thức của Intel về vật lý học thiết bị bán dẫn, thiết kế bản mạch, mạch logic, bộ kiến trúc hướng dẫn và thiết kế mẫu in cũng như quyền sở hữu trí tuệ mà công ty đã tích

lũy được là cơ sở cho khả năng sản xuất bộ vi xử lý của công ty.

Ba thuộc tính của tri thức quyết định hiệu quả của công ty khi thực các hoạt động dựa vào tri thức đó: Tính mới lạ, số lượng và tính ẩn. Trong chương 2 chúng ta đã thảo luận về hai thuộc tính đầu tiên tương đối chi tiết, trong phần này sẽ chỉ nêu tóm tắt hai thuộc tính đó.

Tính mới lạ

Một thuộc tính quan trọng của tri thức mà làm cơ sở cho một hoạt động là tính mới lạ của tri thức đó đối với phòng ban chức năng hoặc công ty/tổ chức mà tiến hành hoạt động đó. Nếu tri thức đó rất khác so với tri thức hiện tại, tri thức đó sẽ được coi là mang tính đột phá hoặc triệt tiêu năng lực hoạt động. Nếu tri thức đó được bồi đắp từ nền tảng tri thức hiện tại, tri thức đó được cho là mang tính tuân tự hoặc củng cố năng lực hoạt động. Tri thức càng mới, các công ty càng gặp nhiều khó khăn khi thực hiện hoạt động liên quan.

Số lượng

Tính mới lạ của tri thức chỉ là một nhân tố. Mức độ mới của tri thức lại là một nhân tố khác. Việc chuyển đổi từ hộp sắt ba mảnh có tráng thiếc sang hộp nhôm hai mảnh, và từ Boeing 747 sang Boeing 777 đều cần đến tri thức mới. Nhưng lượng tri thức cần để chuyển đổi một chiếc máy bay lớn hơn rất nhiều so với lượng tri thức cần để chuyển đổi một hộp kim loại. Số lượng này phụ thuộc vào tính phức tạp của các hoạt động để tạo ra sản phẩm mà kết quả cuối cùng có thể là một sản phẩm phức tạp hoặc giản đơn. Ví dụ, các hoạt động nghiên cứu và phát triển các dược phẩm rất phức tạp và cần lượng tri thức lớn. Nhưng sản phẩm cuối cùng lại rất đơn giản. Các hoạt động sản xuất máy bay rất phức tạp, cần nhiều tri thức và sản phẩm cuối cùng cũng rất phức tạp.

Tính ẩn của tri thức

Tri thức có thể mang tính hiện (rõ ràng, có hệ thống) hoặc mang tính ẩn. Như chúng ta đã bàn đến trong chương 2, tri thức mang tính hiện nếu có thể viết ra, nói ra hoặc được mã hóa trong các bản vẽ, các chương trình máy tính hoặc các sản phẩm khác. Tri thức mang tính ẩn nếu không được mã hóa hoặc diễn đạt thành lời. Tri thức ẩn thậm chí không thể diễn đạt thành lời hoặc không thể thể hiện rõ. Tri thức ẩn có thể được chuyển đổi thành tri thức hiện và ngược lại. Một cá nhân có hình ảnh riêng về tri thức ẩn của họ. Hình ảnh đó phải được trình bày rõ ràng bằng văn bản, bản vẽ, sản phẩm hoặc hành động. Một khách hàng có thể có một số hình ảnh riêng về những gì cô ấy cần trong một sản phẩm nhưng lại không thể trình bày rõ ràng hình ảnh đó. Nonaka và đồng nghiệp cho rằng tri thức có thể được chuyển đổi từ dạng ẩn sang dạng hiện thông qua các hình ảnh ẩn dụ, so sánh và hình mẫu. Các hình ảnh ẩn dụ cho phép một cá nhân/tổ chức hiểu được một điều gì đó bằng cách nhìn ra nó trong một điều khác. “Các hình ảnh so sánh đồng giúp chúng ta hiểu được những điều chưa biết thông qua những điều đã biết và rút ngắn khoảng cách giữa một hình ảnh và một mô hình lý luận.”

CƠ SỞ TẠO RA SỰ KHÁC BIỆT VỀ NĂNG LỰC

Mặc dù chúng ta đã trình bày các lý do tại sao đôi khi lại rất khó để có thể sao chép được các năng lực của đối thủ, chúng ta chưa nói gì về lý do tại sao những khác biệt này lại tồn tại. Chúng ta sẽ thảo luận một lý do liên quan đến năng lực hoạt động và một lý do liên quan đến tài sản.

Giới hạn lý tính

Khả năng thực hiện nhiệm vụ của một cá nhân phụ thuộc vào khả năng thu thập và xử lý thông tin của cá nhân đó. Tuy nhiên, vấn đề là các cá nhân và tổ chức thường bị hạn chế về mặt nhận thức và do đó không phải lúc nào cũng biết hết mọi thứ liên quan đến các quyết định họ đưa ra. Họ bị hạn chế về mặt lý trí. Theo Williamson:

Lý tính hạn chế, một mặt liên quan đến các hạn chế sinh lý thần kinh và mặt khác là hạn chế về mặt ngôn ngữ. Các hạn chế vật lý xảy ra dưới dạng các hạn chế về tỷ lệ và khả năng lưu trữ năng lực của cá nhân để nhận, lưu giữ, thu thập và xử lý thông tin không mắc sai lầm... Hạn chế về mặt ngôn ngữ liên quan tới sự thiếu khả năng của các cá nhân để trình bày rõ ràng tri thức hoặc cảm xúc của họ bằng từ ngữ, con số hoặc đồ họa để người khác có thể hiểu. Dù họ đã cố gắng hết sức, các bên có thể thấy rằng họ không hiểu được ngôn ngữ của đối phương (có thể vì họ không có được từ vựng cần thiết hoặc từ vựng cần thiết vẫn chưa được nghĩ ra) và họ dùng cách liên lạc khác. Minh họa, học bằng cách làm theo và những cái tương tự có lẽ là cách duy nhất để có thể hiểu được khi các cá nhân về ngôn ngữ xuất hiện.

Do đó, vì các cá nhân và tổ chức bị hạn chế về mặt lý trí, họ thậm chí có thể không hiểu hoặc không thể trình bày rõ ràng cách họ thực hiện một hoạt động hoặc hình ảnh về một tình huống nào đó mà họ đã phác thảo ra trong tâm trí. Tri thức có thể hàm ẩn trong các hoạt động của họ. Do đó, rất khó để một phi công điều khiển máy bay 747 miêu tả chính xác cảm nhận của họ khi ở bên trong buồng lái hoặc cách họ sẽ phản ứng trong các tình huống khác nhau, ít nhất là không đủ để cho một phi công 747 mới tự bay và tự rút ra bài học. Nếu là một tổ chức, tri thức có thể ẩn trong các chiến lược, cơ cấu, thủ tục và các hệ thống.

Vì những hạn chế lý trí này, không có hai cá nhân hoặc hai tổ chức nào có chính xác lượng tri thức giống nhau. Vì tri thức là cơ sở tạo ra các năng lực, điều này nói rằng không có hai công ty nào có các năng lực giống hệt nhau vào bất kỳ thời điểm nào.

Các tài sản hạn chế

Nhà kinh tế học Ricardo đã đưa ra ý tưởng rằng một số tài sản, về mặt bản chất, là có hạn và do đó chủ sở hữu những tài sản đó có một lợi thế. Ông cho rằng “quà tặng của thiên nhiên mà không gia tăng và không thể phá hủy” như đất đai

có nguồn cung hạn chế và do đó không thể mở rộng. Có nghĩa là, nguồn cung tương đối cố định và không phản ứng lại trước sự thay đổi về giá cả. Lợi ích kinh tế thu được từ những nhân tố sản xuất có nguồn cung hạn chế được biết đến như là lợi tức Ricardo (Ricardian rents). (Điều này ngược lại với lợi tức độc quyền, lợi tức có được từ nguồn cung hạn chế có chủ ý của công ty độc quyền.) Chủ sở hữu của những nguồn lực hạn chế như vậy thu được rất nhiều lợi nhuận cho đến khi một trong hai tình huống sau xảy ra. Một là, nếu nhu cầu giảm, lợi tức sẽ giảm dần. Hai là, đổi mới có thể làm thay đổi các cơ sở để cạnh tranh. Giả sử ai đó đã phát minh ra phân bón có thể được sử dụng để nâng cao sản lượng trên mỗi héc ta đất, hoặc xây dựng những tòa nhà chọc trời có thể gia tăng diện tích của sàn trên mỗi hecta đất. Giá sẽ giảm. Đất đai bất ngờ trở nên co dãn.

Ngày nay đất đai có thể không còn là tài sản hạn chế duy nhất nữa. Những tài năng quản lý nhất định cũng có thể xếp vào tài sản hạn chế. Các nhà thiết kế vi mạch hàng đầu là một nguồn lực khan hiếm. Những nhà nghiên cứu dược phẩm hàng đầu và các Thạc sĩ quản trị kinh doanh (MBAs) với một số kỹ năng lãnh đạo độc đáo cũng vậy. Bằng lái xe taxi ở một số thành phố nhất định, quyền hạ cánh ở những sân bay lớn và những thương vụ nhượng quyền kinh doanh NFL cũng là những nguồn lực khan hiếm. Nhà quản lý nào có thể kiểm soát được bất cứ nguồn lực nào trong số các nguồn lực kể trên đều có lợi thế hơn so với đối thủ cạnh tranh, với điều kiện những yếu tố khác đều tương đương.

NGUỒN GỐC CỦA TÀI SẢN VÀ NĂNG LỰC HOẠT ĐỘNG

Khi đã xác định được tầm quan trọng của các năng lực hoạt động và tài sản cốt lõi; tiếp theo, chúng ta sẽ tìm hiểu hai câu hỏi quan trọng về hai vấn đề này. Nguồn gốc của chúng? Tại sao, trong quá trình có được những năng lực này, các công ty không định giá cao hơn và khiến các năng lực trở nên quá tốn kém để có thể tạo ra lợi nhuận? Như trình bày trong hình 3.1, năng lực tổng hợp của một công ty phụ thuộc vào (1) môi trường địa phương của công ty; (2) chiến lược, cơ cấu, hệ thống và con người của công ty; (3) các sự kiện cơ hội. Các nhân tố này

sẽ là chủ đề của các chương tiếp theo. Ví dụ, trong chương 5 và chương 12, chúng ta sẽ thấy rằng chiến lược, cơ cấu, hệ thống, các quy trình, và con người của một công ty có vai trò rất quan trọng quyết định cách công ty đó tích lũy và khai thác tri thức. Ví dụ, năng lực hoạt động và tiêu chuẩn mà JVC và Sony có được để phát triển các đầu thu video (VCR) phụ thuộc rất nhiều vào chiến lược phát triển công nghệ của họ. Theo Rosenbloom và Cusumano:

Thiếu chiến lược nhất quán từ trên xuống, các công ty hàng đầu của Mỹ – Ampex và RCA – đã không duy trì được trọng tâm phát triển kỹ thuật và rơi vào tình trạng khó khăn... Khi đó, sự nhất quán trong chiến lược đã tạo ra sự khác biệt những công ty tiên phong thành công trong việc sản xuất và đưa VCR với những người khác... Tại Sony, các nhà quản lý cao cấp đã lãnh đạo công ty theo đường lối rõ ràng và kiên định, tập trung nguồn lực để phát triển VCR. Tại Ampex, đường lối lãnh đạo rời rạc và thiếu nhất quán; các kỹ sư, tự bản thân, đã không đưa ra được một đường lối hiệu quả để phát triển kỹ thuật.

Câu chuyện của Microsoft, mà chúng ta sẽ còn nhắc lại trong những chương tiếp theo, minh họa vai trò của các sự kiện cơ hội, chiến lược và kinh nghiệm trong việc xây dựng các năng lực hoạt động của một công ty. Năm 1980, khi quyết định bước vào thị trường máy tính cá nhân, IBM đã tìm tới Microsoft để mua phần mềm cho dòng máy tính cá nhân của họ. Tình cờ, tại thời điểm đó Paul Allen (đồng sáng lập của Microsoft) đang trong quá trình thương lượng để mua lại một hệ điều hành được gọi là Q-DOS (hệ điều hành nhanh) từ Seattle Computer. Microsoft đã mua Q-DOS rồi bán lại cho IBM. Như được thuật lại chi tiết trong chương 7, Microsoft đã bảo lưu quyền bán DOS cho bất kỳ công ty nào sao chép lại dòng máy tính cá nhân của IBM. DOS trở thành tiêu chuẩn cho các hệ điều hành máy tính cá nhân. Giờ đây DOS có cả một cơ sở lắp đặt lớn của máy tính cá nhân với các phần mềm chỉ có thể chạy trên hệ điều hành của nó. Quan trọng hơn, bản quyền của hệ điều hành được pháp luật bảo vệ và đối thủ cạnh tranh không thể sao chép.

Chi quá khả năng để giành được các năng lực

Khi đã nhận thức được tầm quan trọng thiết yếu của năng lực hoạt động và tài sản, tại sao trong quá trình thu thập một năng lực các công ty lại không định giá cao hơn đối thủ để cuối cùng dẫn đến kết cục là dù công ty nào giành được được năng lực đó cũng sẽ phải trả chi phí cao đến mức năng lực đó không thể tạo ra lợi nhuận được nữa? Trong một số trường hợp, các công ty thực sự đã phải trả quá cao để có thể giành được các năng lực. Một số thương vụ sáp nhập thất bại có thể được nhóm vào hạng mục này. Tuy nhiên, vì hai lý do, những công ty chiến thắng vẫn có thể giành được các năng lực sinh lợi. Thứ nhất, các công ty thậm chí có thể không nắm rõ tình hình liệu có đối thủ nào đang cạnh tranh với họ hay không hoặc họ đang cạnh tranh để giành được năng lực gì, có thể không có đủ đối thủ cạnh tranh trả giá cao hơn họ để giành được năng lực đó. Ví dụ, không phải tất cả các công ty đều biết rằng IBM đang tìm mua một hệ điều hành cho dòng máy tính cá nhân của mình và do đó họ không có cơ hội cạnh tranh để giành được hệ điều hành tiêu chuẩn. Hai là, không phải tất cả các công ty đều có được tài sản bổ sung phù hợp mà đôi khi rất quan trọng để hình thành một năng lực. Ví dụ, như được miêu tả chi tiết trong chương 7, không phải tất cả các công ty đều có một Bill Gates, người đã sử dụng kinh nghiệm và trí thông minh của mình giúp DOS trở thành một hệ điều hành tiêu chuẩn.

Ý NGHĨA CỦA CẠNH TRANH

Thực tế là để thực hiện các hoạt động tại mỗi giai đoạn của một cấu hình giá trị đòi hỏi những năng lực nhất định (năng lực hoạt động và tài sản) và kết quả ở một số đầu ra cho thấy rằng sự cạnh tranh giữa các công ty không chỉ để tạo ra sản phẩm cuối cùng có chi phí thấp hay khác biệt tại cuối chuỗi giá trị. Mỗi giai đoạn trong cấu hình giá trị có thể được coi là một điểm cạnh tranh mà tại đó các công ty cạnh tranh vì hai lý do. Một là, các công ty cạnh tranh để có được các năng lực và tri thức công nghệ và tri thức thị trường mà làm cơ sở cho các năng lực đó. Hai là, các công ty cũng cạnh tranh vì kết quả đầu ra tại mỗi giai đoạn.

Mỗi đầu ra như vậy được bán đi hoặc được sử dụng làm nguyên liệu đầu vào cho giai đoạn tiếp theo hoặc là cả hai (Hình 3.9). Do đó, ở cấp độ đưa ra ý tưởng, cuộc chạy đua có thể là để giành được khả năng lựa chọn các ý tưởng tốt để phát triển cũng như giành được tri thức công nghệ cơ sở của năng lực này. Kết quả đầu ra có thể là bằng phát minh, giấy phép, bí mật thương mại hoặc bản quyền sáng chế. Công ty không cần phải giữ quyền sở hữu trí tuệ cho riêng mình. họ có thể cấp phép hoặc trao đổi quyền sở hữu trí tuệ của mình để lấy một thứ khác. Ví dụ, Texas Instruments đã sử dụng số tiền thu được từ việc cấp phép một số bản quyền sáng chế của mình để chế tạo ra các sản phẩm bán dẫn.

Ở cấp độ phát triển, các công ty không chỉ cạnh tranh để giành được các nhà thiết kế lành nghề và khả năng thiết kế khả năng sản xuất, họ cũng cạnh tranh để có được những đồng minh cứng rắn có thể giúp họ giành được thiết kế chủ đạo hoặc tiêu chuẩn chủ đạo. Trong cuộc đua giành thiết kế chủ đạo hoặc tiêu chuẩn chi phối, các tài sản như quy mô công ty, danh tiếng cũng như cơ sở cài đặt có khả năng tương thích sẽ rất có giá trị. Ví dụ, quy mô và danh tiếng của IBM là cơ sở giúp công ty giành được tiêu chuẩn cho máy tính cá nhân. Trên thực tế, IBM được cho là đã hợp thức hóa máy tính cá nhân khi đưa ra một máy tính cá nhân vài năm sau khi rất nhiều công ty nhỏ hơn, bao gồm cả Apple Computer, đã sản xuất và bán máy tính cá nhân. Một công ty có thể bán lại các thiết kế của mình cho công ty khác hoặc tự đưa các thiết kế đó vào sản xuất.



Hình 3.9. Cạnh tranh vì lợi nhuận tồn tại ở mọi giai đoạn của chuỗi giá trị

Ở cấp độ sản xuất, các công ty cạnh tranh để giành được các công nghệ quy trình và khả năng sản xuất và đưa ra thị trường các sản phẩm chủ đạo và chất lượng với mức chi phí thấp và đúng thời gian. Ví dụ, một trong những lý do giúp Intel trở thành công ty đầu tiên xuất khẩu DRAM với khối lượng lớn vì công ty có công nghệ quy trình hiện đại hơn AMS, công ty đã thiết kế ra DRAM đầu tiên. Đầu ra của khâu sản xuất có thể là một sản phẩm cuối cùng hoặc sản phẩm cốt lõi. Một ví dụ điển hình về một công ty sử dụng cả sản phẩm cuối cùng và sản phẩm cốt lõi để cạnh tranh là Canon, công ty sản xuất và phân phối động cơ máy in laser cho HP và Apple để lắp ráp vào các dòng máy in phổ biến của hai hãng này, và đồng thời Canon cũng sử dụng các động cơ này để sản xuất máy in của chính công ty. Trong một số ngành, các công ty bán ra hai loại sản phẩm cuối cùng. Đầu tiên là sản phẩm cuối cùng đại trà/sản phẩm gốc (chưa gắn nhãn mác) mà các công ty bán lẻ mua lại và bán dưới thương hiệu của họ. Hai là sản phẩm cuối cùng đã gắn nhãn mác thương hiệu mà các nhà sản xuất bán dưới chính thương hiệu của họ. Ví dụ, Allergen sản xuất các phụ kiện kính áp tròng và bán các phiên bản đại trà cho chuỗi cửa hàng Target để Target dán thương hiệu của họ lên sản phẩm. Những sản phẩm mang thương hiệu Target (thương hiệu đại trà) được bày bán trong các cửa hàng của Target ngay cạnh các sản phẩm cùng loại của Allergen, điểm khác biệt duy nhất giữa hai loại sản phẩm này là loại thứ hai mang thương hiệu Allergen. Ở cấp độ thị trường, cạnh tranh không chỉ để giành được các sản phẩm cốt lõi mà còn vì sự nhận diện và danh tiếng thương hiệu cũng như thị phần cho các sản phẩm cuối cùng và sản phẩm chung.

Một hệ quả quan trọng từ việc cạnh tranh tại các giai đoạn, cạnh tranh tại các cấp độ này là thất bại khi đưa ra một sản phẩm cuối cùng đối với một công ty không thực sự tạo ra “thất bại” vì công ty có thể đã xây dựng được một kho tài sản và năng lực hoạt động cũng như tri thức công nghệ và tri thức thị trường mà có thể được sử dụng để tạo ra các sản phẩm hoặc dịch vụ khác. Chúng ta sẽ thảo luận chi tiết về khía cạnh này trong chương 12.

ĐỔI MỚI VÀ NĂNG LỰC HOẠT ĐỘNG

Như chúng ta đã chỉ ra trong chương 2, một câu hỏi trọng tâm trong quản trị đổi mới là đối tượng nào có nhiều khả năng thu được lợi nhuận từ một đổi mới? Những nghiên cứu trong chương đó đã chỉ ra rằng câu trả lời phụ thuộc vào loại hình đổi mới. Ví dụ, nếu đổi mới mang tính đột phá cả về mặt kinh tế và mặt tổ chức, làm cho các năng lực hiện tại trở nên lỗi thời và sản phẩm hiện tại mất khả năng cạnh tranh, những công ty mới vào ngành sẽ có khả năng thành công hơn, các công ty lớn trong ngành chịu tổn thất. Nghiên cứu của chúng ta về các yếu tố làm nền tảng cho hoạt động của công ty – tài sản, năng lực hoạt động và tri thức – đưa ra câu trả lời khác cho câu hỏi đối tượng nào có nhiều năm bắt một thay đổi công nghệ. Vì các năng lực có vai trò quan trọng trong việc tạo ra giá trị cho khách hàng, một công ty có thể kỳ vọng rằng các năng lực đó sẽ đóng vai trò quan trọng trong quá trình đổi mới. Các công ty mà nắm bắt tốt một thay đổi công nghệ thường là những công ty có các năng lực cần thiết để thực hiện các hoạt động trong cấu hình giá trị mà từ đó tạo ra giá trị cho khách hàng. Do đó, để xác định công ty nào có khả năng tiếp nhận hiệu quả một thay đổi công nghệ cần bắt đầu bằng cách trả lời câu hỏi: Yếu tố nào là cần thiết – tài sản, năng lực hay tri thức – để tạo ra và đem đến cho khách hàng những giá trị mới mà họ mong muốn từ công nghệ mới này? Công ty nào có được các tài sản và năng lực cốt lõi mà khả năng sao chép thấp sẽ giành chiến thắng. Cấu hình giá trị của một công ty có thể được khái quát hóa là sự kết hợp của phát minh hoặc công nghệ với các tài sản bổ sung. Trong chương 2, tài sản bổ sung là bất cứ cái gì nằm ngoài phát minh hoặc công nghệ được công ty sử dụng để tạo ra và đem đến cho khách hàng các giá trị mà họ mong muốn. Theo mô hình Teece, có hai yếu tố xác định khả năng thu được lợi nhuận từ phát minh hoặc công nghệ của một công ty: Khả năng sao chép và tài sản bổ sung (Hình 3.10). Khả năng sao chép là mức độ mà một công nghệ có thể bị đối thủ cạnh tranh sao chép, thay thế hoặc vượt qua trong khi tài sản bổ sung là tất cả các năng lực khác – trừ những năng lực làm nền tảng để phát triển công nghệ hoặc phát minh đó – mà công ty cần để khai

thác công nghệ. Đứng trước một thay đổi công nghệ, các công ty lớn trong ngành thường có sẵn các tài sản bổ sung trong khi các công ty mới có thể phải tích lũy những tài sản bổ sung đó từ con số không. Mặt khác, các công ty mới thường là những công ty đầu tiên đưa ra công nghệ mới. Do đó, trong các đổi mới mà tài sản bổ sung có vai trò quan trọng và do một số ít công ty nắm giữ, các công ty lớn mà sở hữu tài những sản bổ sung giá trị đó có thể sao chép công nghệ và do đó có cơ hội bắt kịp các công ty mới. Nếu công nghệ đó có khả năng sao chép thấp, các công ty mới có nhiều cơ hội giành chiến thắng hơn. Do đó, trong các ngành mà tài sản bổ sung có vai trò quan trọng và bị nắm giữ chặt chẽ, các công ty lớn có nhiều khả năng tạo ra lợi nhuận từ những thay đổi công nghệ nếu để khai thác chúng cần có các tài sản bổ sung hiện tại.

		Tài sản bổ sung	
		Luôn sẵn có và không có vai trò quan trọng	Bị kiểm soát chặt chẽ và có vai trò quan trọng
Khả năng sao chép	Cao	I Khó xác định được đối tượng giành chiến thắng	II Những công ty lớn trong ngành và có tài sản bổ sung phù hợp có nhiều khả năng giành chiến thắng
	Thấp	IV Các công ty mới vào ngành có nhiều khả năng giành chiến thắng	III Các công ty lớn trong ngành hoặc các công ty mới vào ngành có công nghệ và tài sản bổ sung phù hợp giành chiến thắng

Hình 3.10. Đối tượng nào thu được lợi nhuận từ đổi mới

TỔNG KẾT CHƯƠNG

Các công ty tạo ra lợi nhuận bằng cách bán sản phẩm có chi phí thấp hoặc khác biệt. Cơ sở tạo ra những sản phẩm này là năng lực hoạt động và tài sản. Năng lực hoạt động của một công ty là khả năng thực hiện một hoạt động của công ty. Tài sản là những yếu tố như quyền sở hữu trí tuệ hoặc danh tiếng, giúp củng cố hoặc

bổ sung cho năng lực hoạt động của công ty trong quá trình sản xuất và đưa ra thị trường các sản phẩm/dịch vụ có chi phí thấp hoặc sản phẩm/dịch vụ khác biệt. Những tài sản và năng lực hoạt động mà chúng ta gọi là năng lực có thể nằm ở bất cứ vị trí nào trong chuỗi giá trị của công ty. Khả năng tạo ra lợi nhuận của một công ty phụ thuộc vào hai thuộc tính của năng lực mà công ty đó có: Tính cốt lõi và khả năng sao chép. Tính cốt lõi của một năng lực hoạt động hoặc một tài sản là mức độ trọng tâm/tầm quan trọng của năng lực đó đối với việc cung cấp sản phẩm có chi phí thấp hoặc sản phẩm khác biệt của công ty. Để có tính cốt lõi, một năng lực phải đáp ứng ba tiêu chí: Giá trị mang lại cho khách hàng, khác biệt so với đối thủ cạnh tranh và khả năng mở rộng. Khả năng sao chép của một năng lực là mức độ một năng lực có thể bị các công ty khác sao chép. Một năng lực càng có tính cốt lõi cao và khả năng sao chép thấp, chủ sở hữu càng có khả năng thu được nhiều lợi nhuận.

Cơ sở tạo ra các năng lực hoạt động và tài sản là tri thức – tri thức thị trường và tri thức công nghệ. Tri thức có ba thuộc tính ảnh hưởng đến khả năng thực hiện các hoạt động trong chuỗi giá trị của một công ty: Tính mới lạ, tính ẩn và số lượng. Tính mới lạ liên quan đến mức độ mới của tri thức cần có để thực hiện một hoạt động, có nghĩa là đổi mới mang tính tuần tự hay đột phá. Tri thức ẩn không được mã hóa, rất khó trình bày rõ ràng bằng lời nói, trên văn bản hay qua hình thức điện tử. Thuộc tính số lượng chỉ lượng tri thức cần thiết để thực hiện hoạt động đó.

Cạnh tranh không chỉ để giành được sản phẩm cuối cùng. Cạnh tranh còn để giành được tri thức, năng lực và sản phẩm cốt lõi.

THUẬT NGỮ

Tài sản	Khả năng mở rộng
Lý tính hạn chế	Khả năng sao chép
Năng lực tổng hợp/năng lực	Sản phẩm có chi phí thấp và sản phẩm khác biệt
Khả năng cạnh tranh	Lợi tức độc quyền
Khác biệt với đối thủ cạnh tranh	Định vị sản phẩm – thị trường
Khả năng cốt lõi	Chuỗi lợi nhuận
Sản phẩm cốt lõi	Lý thuyết dựa vào nguồn lực của công ty
Tính cốt lõi	Lợi tức Ricardo
Giá trị mang lại cho khách hàng	Tri thức ẩn
Sản phẩm khác biệt	Chuỗi giá trị

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Mối quan hệ giữa năng lực hoạt động và tài sản là gì? Cho ví dụ từ năm ngành khác nhau.
2. Sự khác biệt giữa lợi tức độc quyền và lợi tức Ricardo là gì?
3. Chỉ ra các thuật ngữ ở trên trong một ngành cụ thể và cho biết những thuật ngữ này áp dụng như thế nào với công ty có lợi nhuận nhất trong ngành đó. Tại sao các đối thủ cạnh tranh không thể sao chép công ty đó?

4 . NGUỒN GỐC CỦA ĐỔI MỚI VÀ CHUYỂN GIAO ĐỔI MỚI

Trong chương 3 chúng ta đã nghiên cứu vai trò của tài sản và năng lực hoạt động của một công ty trong việc giúp công ty đó nắm bắt các ý tưởng mới và chuyển chúng thành sản phẩm mới tốt hơn đối thủ cạnh tranh. Câu hỏi đặt ra là các ý tưởng mới đó xuất phát từ đâu? Chúng có nguồn gốc từ bên ngoài hay bên trong công ty? Các ý tưởng này được chuyển giao tới vị trí thích hợp nhất, nơi chúng sẽ được chuyển đổi thành sản phẩm mới như thế nào? Ví dụ, hiểu được các nguồn gốc của đổi mới có thể cho phép một công ty hoặc một quốc gia phân bổ nguồn lực hợp lý hơn trong quá trình tìm kiếm các đổi mới; cho phép công ty nâng cao cơ hội nhận ra tiềm năng của một đổi mới và giúp họ nhận thức rõ hơn ai sẽ là đối thủ tiềm năng. Chương này được giành để nghiên cứu câu trả lời cho những câu hỏi trên. Trước hết, chúng ta sẽ nghiên cứu về nguồn gốc của các ý tưởng công nghệ và ý tưởng thị trường, các ý tưởng này là cơ sở của đổi mới. Sau đó chúng ta tìm hiểu những khó khăn diễn ra trong quá trình chuyển giao tri thức công nghệ và tri thức thị trường cũng như cách vượt qua những khó khăn đó. Chúng ta cũng tìm hiểu về sự khác biệt giữa khoa học và công nghệ.

NGUỒN GỐC CỦA ĐỔI MỚI

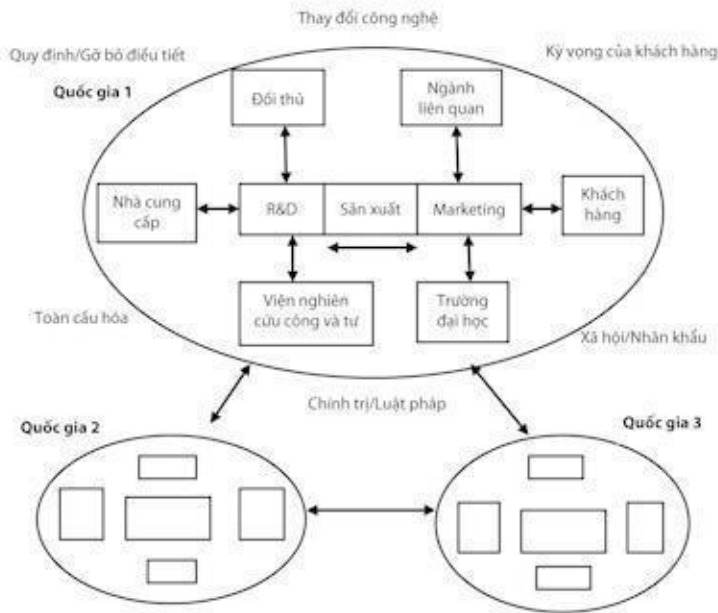
Chúng ta sẽ nghiên cứu hai loại nguồn gốc của đổi mới: *chức năng* và *hoàn cảnh*. Nguồn gốc chức năng trả lời câu hỏi: Đổi mới bắt nguồn từ đâu? Chúng bắt nguồn từ bên trong hay bên ngoài công ty? Chính xác từ bộ phận nào trong công ty? Nguồn gốc hoàn cảnh trả lời câu hỏi: Khi nào hoặc trong hoàn cảnh nào thì xuất hiện các đổi mới?

Nguồn gốc chức năng của đổi mới

Trong một công ty, có năm nguồn gốc chức năng của đổi mới: (1) các phòng ban chức năng trong chuỗi giá trị bên trong của công ty; (2) chuỗi giá trị gia tăng của nhà cung cấp, khách hàng và nhà đổi mới phụ bên ngoài công ty; (3) các trường đại học, các chính phủ và các phòng thí nghiệm tư nhân; (4) đối thủ cạnh tranh và các ngành công nghiệp liên quan; (5) các quốc gia và khu vực khác (Hình 4.1).

Chuỗi giá trị bên trong

Bất cứ bộ phận chức năng nào trong chuỗi giá trị của công ty đều có thể là nguồn gốc của đổi mới. Ví dụ, một ý tưởng có thể được đưa ra và phát triển trong bộ phận R&D, sau đó bản thiết kế được chuyển tới bộ phận sản xuất để tiến hành sản xuất, định giá, xúc tiến thương mại, và định vị trên thị trường. Những ý tưởng này có thể về loại thành phần và số lượng các thành phần được sử dụng trong thiết kế; về các khái niệm cốt lõi làm cơ sở để phát triển từng thành phần; và về mối quan hệ giữa các thành phần. Một số công ty đổi mới hơn như 3M, Merck và Intel dành phần trăm lớn trong doanh thu hàng năm của họ vào R&D để đưa ra các ý tưởng đổi mới. Nhưng những ý tưởng đổi mới không phải lúc nào cũng bắt nguồn từ bộ phận R&D. Trong khi thực hiện các hoạt động gia tăng giá trị, bộ phận sản xuất, marketing và dịch vụ khách hàng cũng có cơ hội để đổi mới. Với một số ngành, chi phí thấp và sự khác biệt trong sản phẩm chủ yếu xuất phát từ những đổi mới trong bộ phận sản xuất. Những đổi mới này còn được gọi là đổi mới quy trình – phương pháp mới, kỹ thuật mới, nguyên liệu đầu vào mới, loại thiết bị sử dụng mới và các cơ chế luồng thông tin mới được sử dụng để sản xuất một sản phẩm hoặc cung cấp một dịch vụ. Cuối những năm 1970 và đầu những năm 1980, các Hội đồng chất lượng được thành lập nhằm giúp đưa ra các ý tưởng mới để cải thiện sản xuất.



Hình 4.1. Nguồn gốc chức năng của đổi mới

Trong bộ phận marketing, một ý tưởng mới có thể được đưa vào chiến dịch quảng cáo nhằm thay đổi nhận thức của khách hàng về một sản phẩm và do đó làm khác biệt sản phẩm đó với các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Một chiến dịch như vậy cũng có thể góp phần nâng cao mức độ nhận diện thương hiệu, tạo ra sự khác biệt hơn nữa so với các sản phẩm khác. Trong quá trình định giá, bộ phận marketing có thể quyết định hi sinh một số sản phẩm để giành được một sản phẩm tiêu chuẩn. Những ý tưởng mới liên quan đến việc định vị một sản phẩm mới cũng có thể đóng vai trò rất quan trọng. Các đổi mới về tài chính từ bộ phận tài chính có thể tạo ra chi phí vốn thấp hơn và do đó giúp giảm chi phí cho sản phẩm mới. Nói ngắn gọn, bất cứ bộ phận nào trong chuỗi giá trị của công ty đều có thể là nguồn gốc của đổi mới.

Hiệu ứng lan tỏa từ các đối thủ cạnh tranh

Khi một công ty hưởng lợi từ những kết quả nghiên cứu của bộ phận R&D của một công ty khác, công ty đó được cho là đang hưởng lợi từ hiệu ứng lan tỏa. Các hiệu ứng lan tỏa có thể là bất cứ gì từ tri thức khoa học cơ bản cho đến các ý

tưởng quảng cáo, cả hai hiệu ứng này đều cần rất nhiều vốn để phát triển. Ví dụ, một công ty tiến hành nghiên cứu thuốc làm giảm lượng cholesterol có thể nhận ra một số phát hiện của mình về cách cơ thể tạo ra cholesterol tràn sang các đối thủ cạnh tranh của công ty. Công ty cũng có thể thấy cấu trúc hóa học của thuốc giảm cholesterol nổi tiếng mà họ mới tung ra thị trường đã bị các đối thủ đó sao chép. Một số công ty tồn tại và phát triển nhờ hưởng lợi từ hiệu ứng lan tỏa của các công ty khác. Họ áp dụng các chiến lược như: nhanh chóng sao chép, nhái theo, tất cả các chiến lược này đều là đờ cho các công ty khác tạo ra sản phẩm trước. Hầu hết các sản phẩm phần mềm của Microsoft mà chiếm thị phần chi phối trên thị trường không phải do công ty phát minh ra. Cola không chứa caffeine và cola giảm cân đều không phải do Coca Cola phát minh ra, mặc dù công ty đầu thị trường về hai loại sản phẩm này. Hiệu ứng lan tỏa phụ thuộc vào mức độ tri thức khoa học hoặc phát minh được bảo vệ khỏi những công ty sao chép – phụ thuộc vào cơ chế chuyển nhượng của nó. Như đã đề cập trong chương 2, cơ chế chuyển nhượng phụ thuộc vào sự bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ, tính hàm ẩn và số lượng của tri thức đó. Bản quyền được bảo vệ chặt chẽ hơn bằng sáng chế, và bằng sáng chế trong ngành dược được bảo vệ chặt chẽ hơn trong ngành chất bán dẫn. Tri thức càng mang tính hàm ẩn và càng quan trọng thì đối mới càng khó sao chép.

Nếu các kết quả nghiên cứu của một công ty đôi khi có thể dễ dàng bị sao chép thì câu hỏi đặt ra là tại sao vẫn có rất nhiều công ty tiến hành hoạt động R&D? Trước hết, khả năng tiếp nhận hiệu ứng lan tỏa của một công ty phụ thuộc vào lượng tri thức liên quan mà công ty đó sở hữu, có nghĩa là phụ thuộc vào năng lực tiếp nhận của công ty. Một cách để hình thành năng lực này là tiến hành các nghiên cứu liên quan. Hai là, những công ty đầu tiên phát minh và thương mại hóa một đối mới luôn có được những lợi thế nhất định, ngay cả khi đối mới đó dễ dàng bị sao chép. Khi một đối mới bị sao chép, nhà đối mới rất có thể đã thu được nhiều lợi nhuận hoặc đã chuyển sang khai thác đối mới tiếp theo.

Nhà cung cấp, khách hàng và nhà đổi mới phụ

Von Hippel đã chỉ ra rằng nhà sản xuất không phải luôn luôn là nguồn gốc của đổi mới. Nhà cung cấp, khách hàng, nhà đổi mới phụ, nhà tài trợ, nhà phân phối và bất kỳ chủ thể nào hưởng lợi từ một đổi mới đều có thể là nguồn gốc của đổi mới đó. Những lợi ích này có thể là lợi ích về mặt kinh tế hoặc lợi ích về mặt chiến lược. Chúng ta sẽ nghiên cứu trường hợp của nhà cung cấp, khách hàng và nhà đổi mới phụ để thấy được điều này.

Nhà cung cấp linh kiện C cho các công ty sản xuất có thể tiến hành hai bước đổi mới chiến lược để gia tăng doanh số bán C. Trước hết, họ có thể phát minh ra một sản phẩm mới sử dụng linh kiện C làm nguyên liệu đầu vào. Ví dụ, Alcoa và Reynolds Aluminum đã phát minh ra hợp nhôm hai mảnh để cạnh tranh với hợp sắt tây ba mảnh. Mục đích của họ là chuyển quy trình này cho nhà sản xuất hộp và do đó tăng doanh số bán nhôm của họ. Hai là, một nhà cung cấp cũng có thể phát triển một sản phẩm khác, B, là sản phẩm bổ sung cho thành phần C. Theo đó khách hàng có thể tăng nhu cầu mua linh kiện C. Ví dụ, nhà sản xuất bộ vi xử lý có thể cung cấp miễn phí các phần mềm. Vì, càng có nhiều phần mềm được cài đặt cho máy tính cá nhân, càng nhiều máy tính được bán và do đó công ty sẽ bán được nhiều bộ vi xử lý hơn.

Các khách hàng cần cài đặt một số tính năng đặt biệt vào sản phẩm họ đang sử dụng có thể được đáp ứng yêu cầu. Nếu đây là những tính năng mà các khách hàng khác cũng có thể sử dụng được thì nhà sản xuất có thể hợp nhất những đặc tính này vào trong sản phẩm của họ. Ví dụ, một công ty sử dụng một chiếc máy tính có thể quyết định thay đổi hệ điều hành, bổ sung thêm các tính năng mà các công ty khác có thể sử dụng. Sau đó, nhà sản xuất phần mềm có thể hợp nhất những tính năng này vào phiên bản hệ điều hành tiếp theo. Đổi mới bắt nguồn từ khách hàng không nhất thiết phải mang tính tuần tự. Khi Singer cần một máy tính tiền điện tử cho các cửa hàng bán lẻ và NCR, nhà sản xuất chi phối thị trường máy tính tiền cơ điện đã không lắng nghe ý tưởng về máy tính tiền điện

tử của ông, Singer buộc phải tự phát minh ra một chiếc. Singer, một khách hàng, là nguồn gốc của đổi mới đột phá về máy tính tiền điện tử, từ sản phẩm này mà chúng ta có máy thanh toán bằng thẻ điện tử ngày nay. Singer đồng thời có thể được coi là người sử dụng dẫn đầu. Đây là những người sử dụng có nhu cầu tương tự như nhu cầu của những khách hàng khác, trừ việc họ có nhu cầu này trước hàng tháng hoặc hàng năm so với phần còn lại của thị trường, và thu được những lợi nhuận khổng lồ bằng cách đáp ứng các nhu cầu này sớm hơn phần còn lại của khách hàng. Những người sử dụng dẫn đầu có thể là nguồn hữu ích cho các ý tưởng.

Như đã chỉ ra trong chương 2, nhà đổi mới phụ là một công ty mà sản phẩm của họ có vai trò quyết định đối với sự thành công của nhà sản xuất nhưng nhà sản xuất lại không nắm quyền kiểm soát hoặc không có quyền kiểm soát trực tiếp. Ví dụ, phần mềm của Microsoft có vai trò rất quan trọng với sự thành công của các công ty sản xuất máy tính cá nhân như Compaq, nhưng Compaq không có được quyền kiểm soát đối với Microsoft. Để xây dựng được sản phẩm bổ sung hiệu quả, nhà đổi mới phụ phải có hiểu biết sâu sắc về một số khía cạnh của sản phẩm chính. Đây là cơ hội để đổi mới sản phẩm. Đổi mới này có thể diễn ra theo ba cách. Một là, giống như nhà cung cấp, nhà đổi mới phụ có thể tiến hành đổi mới sản phẩm chính để bán được nhiều sản phẩm bổ sung hơn. Ví dụ, Microsoft có thể xác định cấu trúc bộ vi xử lý để bán được nhiều hệ điều hành hơn. Nỗ lực cung cấp các máy tính cá nhân được kết nối là để bán được nhiều phần mềm hơn. Hai là, tương tự như khách hàng, nhà đổi mới phụ có thể bổ sung thêm một số tính năng cho sản phẩm chính để có thể phát triển sản phẩm bổ sung dễ dàng hơn. Ví dụ, trong khi phát triển phần mềm ứng dụng cho máy tính cá nhân, nhà sản xuất phần mềm có thể phát minh ra một hệ thống quản lý bộ nhớ vượt qua các giới hạn bộ nhớ của hệ điều hành máy tính cá nhân. Ba là, nhà đổi mới phụ có thể nhận ra rằng bằng cách bổ sung thêm tính năng cho sản phẩm chính, sản phẩm bổ sung của họ có thể hoạt động hiệu quả và bán ra thuận lợi hơn. Ví dụ, nhà sản xuất pin cho xe ô tô điện có thể thiết kế lại bộ điều khiển điện (của ô tô

điện) để tăng tuổi thọ của pin.

Trường đại học, chính phủ và các viện nghiên cứu tư nhân

Các nghiên cứu khoa học cơ bản vẫn được tiến hành dù không hướng tới một sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể nào (nghĩa là, nghiên cứu được thực hiện để có được tri thức khoa học và vì lợi ích của tri thức), đó có thể là một nguồn gốc của đổi mới mà công ty có thể thương mại hóa. Nghiên cứu có thể được tiến hành trong các trường đại học, các viện nghiên cứu của chính phủ như Viện Y tế Quốc gia Mỹ (NIH), các ngành công nghiệp liên quan hoặc các công ty đối thủ. (Chúng ta sẽ nghiên cứu chi tiết về vai trò của chính phủ trong chương 15). Các ví dụ phổ biến về kết quả của các nghiên cứu cơ bản do các trường đại học, các việc nghiên cứu của chính phủ hoặc tư nhân tiến hành gồm có DNA, mạng Internet và khoa học hạt nhân. Kết quả của các nghiên cứu cơ bản thường được phổ biến rộng rãi trong các bài báo khoa học chuyên ngành hoặc hội thảo khoa học và bất cứ cơ quan/tổ chức/cá nhân nào cũng có thể tiếp cận dễ dàng nếu muốn. Nếu một công ty tin rằng một trong số các kết quả này chứa đầy hứa hẹn (mang lại tiềm năng đổi mới), công ty đó có thể tiến hành các nghiên cứu sâu hơn với một mục tiêu ứng dụng cụ thể, và đó chính là nghiên cứu ứng dụng.

Nghiên cứu do các trường đại học, chính phủ hoặc viện nghiên cứu tư nhân tiến hành không dừng lại ở bước cơ bản. Nó được mở rộng sang nghiên cứu ứng dụng. Các ví dụ phổ biến gồm có máy vi tính, động cơ phản lực, năng lượng hạt nhân và mạng toàn cầu. Một lần nữa, để nắm bắt được lợi thế từ các kết quả nghiên cứu và phát triển do các tổ chức nghiên cứu này tiến hành, một công ty cần phải thực hiện các nghiên cứu liên quan và xây dựng năng lực tiếp nhận.

Môi trường Quốc tế

Trong chương 2, chúng ta thấy rằng một số quốc gia thực hiện một số loại hình đổi mới tốt hơn các quốc gia khác. Nước Mỹ dẫn đầu thế giới về dươc phẩm,

công nghệ sinh học, phần mềm, điện ảnh và giải trí truyền hình, sản xuất máy bay... Nhật và Hàn Quốc dẫn đầu về các loại máy fax và các linh kiện điện tử khác. Đức thống trị thế giới về các dụng cụ máy móc và hóa học, và Italy đi đầu về các loại giày, đặc biệt là giày da. Những ví dụ này cho thấy rằng các quốc gia khác nhau có thể là nguồn gốc của đổi mới tốt hơn một số quốc gia khác.

Tính bổ sung của nguồn gốc và thời điểm

Chú ý tới bản chất bổ sung và sự tương tác giữa các nguồn bổ sung là điều rất quan trọng. Hãy xem xét trường hợp sau. Một công ty dược phẩm của Mỹ nhận ra tiềm năng thị trường cho các loại thuốc làm giảm lượng cholesterol và quyết định đầu tư vào đó. Công ty muốn phát triển một loại thuốc có thể hạn chế khả năng tạo ra cholesterol của cơ thể, so với loại thuốc hiện tại, cố gắng sử dụng hết lượng cholesterol được tạo ra trong máu. Trong khi đó, vào những năm trước, một công ty Nhật Bản đã phát hiện ra một hợp chất hạn chế sự tổng hợp của cholesterol trong tế bào cơ thể người. Với nguồn vốn do nhà nước cung cấp, các nhà khoa học của Mỹ, thông qua các ấn phẩm và các bài thuyết trình, đã giúp cộng đồng y khoa nắm vững cơ sở khoa học của sự ức chế này, và sau đó giành giải Nobel về Y học. Công ty của Mỹ đã đầu tư rất nhiều tiền bạc và nỗ lực để tự thực hiện nghiên cứu về những hợp chất tương tự. Công ty đã phát hiện thành công một hợp chất tương tự và chuyển thành loại thuốc nổi tiếng có doanh số hàng năm lên đến hơn 1 tỷ đô-la. Do đó, nghiên cứu do công ty chính công ty thực hiện, được lan tỏa từ một hãng của Nhật và các nghiên cứu cơ bản của các nhà khoa học Mỹ đều đã góp phần tạo ra tri thức công nghệ là cơ sở cho sự phát triển của loại thuốc mang lại 1 tỷ đô-la mỗi năm này. Thường thì đó là khả năng hợp nhất thông tin từ những nguồn quan trọng khác nhau.

Nguồn gốc hoàn cảnh của đổi mới

Cho tới lúc này chúng ta đã tìm hiểu về nguồn gốc mà một công ty có thể hưởng tới để tìm kiếm đổi mới và cũng ít nhiều đề cập đến khi nào và trong hoàn cảnh

nào thì đổi mới xuất hiện. Tiếp theo, chúng ta sẽ nghiên cứu về một số nguồn gốc của đổi mới như vậy. Thông thường, rất khó để dự đoán trước khi nào thì một đổi mới xuất hiện.

Các hoạt động được lên kế hoạch của công ty

Một số đổi mới xuất phát từ các hoạt động được lên kế hoạch của công ty. Đây là điều mà rất nhiều người liên tưởng tới khi họ nghĩ về đổi mới. Một nhà sản xuất đầu tư vào hoạt động R&D và các hoạt động khác và từ đó xuất hiện các ý tưởng mới, các ý tưởng này được nuôi dưỡng và phát triển thành sản phẩm mới. Một khách hàng, trong quá trình sử dụng một sản phẩm, thường bổ sung thêm một số điều để sản phẩm dễ sử dụng hơn. Một nhà đổi mới phụ đưa một số tính năng mới vào sản phẩm chính để thúc đẩy việc sử dụng sản phẩm bổ sung của công ty. Trong quá trình tiến hành nghiên cứu, các trường đại học và các viện nghiên cứu của chính phủ tìm ra những công nghệ đột phá (như DNA và bóng bán dẫn) mà các công ty có thể dựa vào đó để tạo ra sản phẩm mới. Đây là cách mà chúng ta thường thấy khi nghiên cứu nguồn gốc chức năng của đổi mới.

Các sự kiện bất ngờ

Trong quá trình tiến hành các hoạt động được lên kế hoạch, các sự kiện bất ngờ, như một thất bại, có thể là nguồn gốc lý tưởng của đổi mới. Ví dụ, trong khi thử nghiệm hiệu quả điều trị bệnh huyết áp cao của thuốc minoxidil, Upjohn, chuyên gia đã phát triển ra loại thuốc này, đã phát hiện ra hiệu ứng phụ của thuốc là làm mọc tóc. Công ty liền nắm bắt cơ hội do sự kiện bất ngờ này đem lại và hiện đang tiếp thị minoxidil ra thị trường dưới cái tên thuốc Rogaine để chữa bệnh hói. Vào những năm 1930, IBM đã phát triển máy kế toán hiện đại đầu tiên dành riêng cho ngành ngân hàng. Nhưng các ngân hàng lại không mua thiết bị mới đó. IBM liền chuyển hướng sang Thư Viện Công cộng New York, thư viện này, tại thời điểm đó, có ngân sách dư dật hơn các ngân hàng để chi tiêu vào thiết bị này.

Thay đổi: Sự phá hủy mang tính sáng tạo

Các gián đoạn công nghệ, các quy định và dỡ bỏ điều tiết của chính phủ, toàn cầu hóa, sự thay đổi trong kỳ vọng của khách hàng và các thay đổi vĩ mô, xã hội hoặc dân số cũng là nguồn gốc của đổi mới. Công nghệ sinh học, Web, sợi cáp quang, điện ảnh số, modem cáp, bộ xử lý song song lớn và ô tô điện đều là các gián đoạn của các công nghệ có hiệu quả vượt trội so với công nghệ cũ. Chúng cũng làm cho một số năng lực trở nên lỗi thời. Schumpeter gọi những thay đổi mà qua đó đổi mới công nghệ đã phá hủy một trật tự cũ là *sự phá hủy mang tính sáng tạo*.

Tại nước Mỹ, sự dỡ bỏ điều tiết trong ngành viễn thông cho phép các công ty cáp quang, công ty điện thoại khu vực, công ty máy tính, các công ty điện thoại đường dài và thậm chí các công ty dịch vụ công cộng tham gia cạnh tranh để cung cấp các dịch vụ thư thoại, tin nhắn và hình ảnh tới khách hàng. Sự dỡ bỏ điều tiết và tư nhân hóa cũng diễn ra ở Châu Âu. Khách hàng yêu cầu và mong đợi chất lượng và giá cả phải tương xứng với hiệu quả của sản phẩm mà họ mua. Vì rất nhiều lý do, hoạt động của các công ty không còn hạn chế trong đất nước của họ. Sự thay đổi về xã hội và dân số như việc chuyển đổi từ nền kinh tế kế hoạch sang nền kinh tế tư bản cũng là một gián đoạn, hay như thế hệ những người Mỹ sinh ra trong thời kỳ bùng nổ dân số đang hướng tới những hàng hóa xa xỉ hoặc tìm kiếm các biện pháp để quản lý nguồn vốn đầu tư của họ. Đây đều là các nguồn ý tưởng mới có thể tạo ra lợi nhuận.

CHUYỂN GIAO ĐỔI MỚI

Nắm bắt được nguồn gốc của đổi mới là một vấn đề. Để chuyển giao thành công một đổi mới giữa các bộ phận chức năng, các tổ chức và các quốc gia lại là một chuyện khác. Chúng ta sử dụng từ *đổi mới* thay vì *công nghệ*, như trong hầu hết các tài liệu khác, để nhấn mạnh một sự thật là cả tri thức công nghệ và tri thức thị trường đều liên quan đến quá trình chuyển giao.

Chuyển giao đổi mới giữa các bộ phận chức năng và các tổ chức

Không cần biết nguồn gốc của đổi mới là gì, công ty nào muốn khai thác đổi mới đó đều phải đối mặt với việc chuyển giao đổi mới. Ví dụ nếu ý tưởng do bộ phận R&D trong công ty đưa ra, nguyên mẫu đầu tiên hoặc bản thiết kế chi tiết phải được chuyển tới bộ phận sản xuất. Nếu ý tưởng xuất phát từ một trường đại học, công ty phải chuyển ý tưởng đó tới các bộ phận chức năng của mình. Hiệu quả của một chuyển giao như vậy phụ thuộc vào bốn nhân tố: Khả năng tiếp nhận của tổ chức tiếp nhận và khả năng chuyển giao của tổ chức chuyển giao, sự khác biệt về văn hóa giữa tổ chức tiếp nhận và tổ chức chuyển giao, dạng đổi mới và thời điểm chuyển giao (Hình 4.2)

Năng lực tiếp nhận và năng lực chuyển giao

Vì để tiếp thu một tri thức mới cần phải có các tri thức liên quan, hiệu quả chuyển giao một công nghệ từ chủ thể này tới chủ thể khác phụ thuộc vào mức độ tri thức liên quan mà chủ thể tiếp nhận có để cho phép chủ thể này tiếp nhận tri thức được chuyển giao. Hãy xem xét quá trình chuyển giao một thiết kế từ bộ phận R&D tới bộ phận sản xuất. Nhóm sản xuất có tham gia tư vấn và đóng góp vào quá trình thiết kế của bộ phận R&D không? Nhóm sản xuất có nắm vững những điểm đặc trưng của thiết kế không? Trong một số công ty, bộ phận sản xuất cùng làm việc với bộ phận R&D trong quá trình thiết kế nên việc chuyển giao giữa hai bộ phận diễn ra rất suôn sẻ hiệu quả. Nếu việc chuyển giao là từ công ty này tới công ty khác thì các câu hỏi đặt ra cũng tương tự. Trước khi việc chuyển giao diễn ra, công ty tiếp nhận có tiến hành nghiên cứu về các công nghệ liên quan không? Công ty có được những cá nhân kết nối thông tin hiệu quả để thực hiện việc chuyển giao giữa hai công ty không? Năng lực tiếp nhận không chỉ giới hạn ở tri thức. Năng lực đó còn phụ thuộc vào các tài sản bổ sung phù hợp mà công ty có. Một công ty dược phẩm có các nhà khoa học hàng đầu và muốn bắt tay vào sản xuất một loại thuốc công nghệ sinh học, công ty đó có thể gặp rắc rối nếu họ không sở hữu nhà máy sản xuất phù hợp.



Hình 4.2. Các nhân tố quyết định hiệu quả chuyển giao một đổi mới

Để thực hiện thành công vai trò của mình, tổ chức chuyển giao cần có năng lực chuyển giao nhất định. Tổ chức đó phải có khả năng trình bày, phân tích rõ ràng về đổi mới. Ví dụ, việc chuyển giao hộp nhôm hai mảnh từ nhà sản xuất nhôm tới nhà sản xuất hộp phụ thuộc rất nhiều vào hiểu biết của nhà sản xuất nhôm về chế tạo hộp và hiểu biết của nhà sản xuất hộp về vật liệu nhôm.

Khác biệt về văn hóa

Văn hóa trong một tổ chức là “một hệ thống các giá trị được chia sẻ (điều gì là quan trọng) và niềm tin (cách mọi việc diễn ra) mà tương tác với con người trong tổ chức đó, các cơ cấu và hệ thống trong tổ chức để hình thành các hành vi chuẩn mực (cách chúng ta thực hiện các công việc xung quanh)”. Tùy thuộc vào mức độ ảnh hưởng, chi phối của văn hóa doanh nghiệp mà có thể có thể tồn tại các tiểu văn hóa (văn hóa nhóm) trong một công ty. Những tiểu văn hóa đó có thể tác động đến quá trình chuyển giao công nghệ trong công ty. Nếu bộ phận sản xuất coi bộ phận R&D là “những nhà khoa học viễn vông” trong khi bộ phận R&D cũng không mấy coi trọng bộ phận sản xuất thì khả năng hợp tác giữa hai bộ phận thường sẽ thấp hơn so với khi họ coi nhau là đối tác trong đổi mới.

Sự khác nhau về văn hóa giữa tổ chức chuyển giao và tổ chức tiếp nhận có thể gây khó khăn cho việc chuyển giao. Ví dụ về tập đoàn HP, HP ủng hộ văn hóa làm việc nhóm và văn hóa mở, được gọi là đường lối HP:

Đường lối đó gồm có phong cách quản lý khuyến khích sự tham gia đóng góp của nhân viên, thậm chí là yêu cầu phải có tự do và động lực cá nhân trong khi vẫn nhấn mạnh vào các mục đích và hoạt động nhóm... Theo phong cách này, công ty dẫn dắt nhân viên thông qua những mục tiêu đã được mọi người tham gia đóng góp và đồng thuận cao, các dữ liệu được chia sẻ và sự hỗ trợ các nguồn lực cần thiết.

Tuy nhiên, nhân viên cần phải sáng tạo trong công việc để đóng góp vào thành công của công ty.

Việc chuyển giao giữa một công ty có văn hóa mở như vậy với IBM, một công ty có các cách tổ chức mang tính cấu trúc hơn sẽ dẫn đến một số khó khăn vì các nhân viên của IBM sẽ không hiểu tại sao nhân viên của HP lại muốn tạo ra cách làm việc riêng thay vì làm theo cách của IBM.

Tổ chức tiếp nhận cũng có thể chịu ảnh hưởng của hội chứng *không được phát minh ở đây* (NIH). Một tổ chức sẽ mắc phải hội chứng NIH nếu tổ chức đó từ chối các ý tưởng từ bên ngoài không phải vì giá trị của các ý tưởng đó mà là chỉ vì các ý tưởng đó xuất phát từ bên ngoài. Vào những năm 1970, các công ty ô tô của Mỹ đã mắc phải hội chứng này khi được đề nghị học hỏi từ các nhà sản xuất ô tô của Nhật. Nhưng cuối cùng họ cũng hiểu vấn đề.

Bản chất của đổi mới

Hiệu quả chuyển giao một đổi mới cũng phụ thuộc vào bản chất của đổi mới đó, cụ thể là đổi mới đó mang tính tuần tự hay đột phá, phức tạp hay đơn giản, mức độ hàm ẩn của tri thức cơ sở, và là đổi mới thuộc nhóm chế biến khối hay đổi mới dựa vào tri thức. Như chúng tôi đã đề cập đến trong chương 2, tính phức tạp

phụ thuộc vào (1) số lượng các thành phần cơ bản và cách thức liên kết giữa chúng để tạo thành một đổi mới, (2) các giá trị của đổi mới – thuộc tính của đổi mới được môi trường địa phương công nhận, (3) những cái chung giữa đổi mới đó với các đổi mới bên ngoài và sự tương quan giữa chúng, (4) số lượng các công ty trong môi trường địa phương bị ảnh hưởng của đổi mới đó. Đổi mới càng phức tạp, số lượng tri thức phải chuyển giao càng nhiều, và do đó việc chuyển giao càng gặp khó khăn. Nếu đổi mới mang tính đột phá về mặt tổ chức thì công ty chuyển giao có thể thậm chí không biết được cái mà mình muốn chuyển giao là gì và công ty tiếp nhận có thể không có khả năng để tiếp nhận đổi mới đó. Tri thức dễ dàng chuyển giao như thế nào còn phụ thuộc vào mức độ ẩn của tri thức. Tri thức càng mang tính ẩn, càng phải có nhiều tương tác cá nhân giữa tổ chức chuyển giao và tổ chức tiếp nhận. Đổi mới càng dựa vào tri thức, năng lực tiếp nhận và năng lực chuyển giao càng phải cao.

Thời điểm

Trong một số đổi mới, tồn tại một cửa sổ thời gian nhất định – cửa sổ cơ hội – trong phạm vi đó tổ chức có thể thực hiện các hoạt động mà cho phép họ tối ưu hóa thiết kế hoặc quy trình của mình. Ví dụ, trong giai đoạn đầu của một đổi mới các công ty có thể tiến hành thử nghiệm với nhiều thành phần, bản thiết kế và thuộc tính khác nhau. Nhưng một khi thiết kế chủ đạo đã xuất hiện, việc tiến hành thay đổi lớn trong một số thành phần hoặc thuộc tính sẽ rất khó khăn. IBM đã có cơ hội để phát triển hệ điều hành hoặc sản xuất bộ vi xử lý cho máy tính cá nhân của công ty, nhưng họ đã không làm vậy. Một thời gian sau khi thiết kế máy tính cá nhân của công ty đã trở thành thiết kế chủ đạo, họ đã cố gắng đưa hệ điều hành và bộ vi xử lý của mình vào chuẩn máy tính đó. Cho đến nay, nỗ lực của họ vẫn chưa đem lại thành công. Một số lý do sau đây sẽ giúp giải thích tại sao cánh cửa đó đóng lại. Trước hết, với những sản phẩm cần đến các yếu tố bên ngoài mạng lưới và có tính trói buộc khách hàng, khách hàng và nhà đổi mới phụ luôn có thái độ chống đối đối với bất kỳ thay đổi nào mà phá hủy mạng lưới

hoặc triệt tiêu năng lực hoạt động của họ. Trong trường hợp của IBM, nhiều khách hàng không muốn học cách sử dụng một hệ điều hành mới và do đó không chuyển sang dùng hệ điều hành của IBM. Hai là, khi đã xuất hiện một thiết kế chủ đạo, các công ty có khuynh hướng tập trung vào những đổi mới quy trình và đổi mới tuần tự mà rất quan trọng đối với khả năng cạnh tranh trong giai đoạn tiến triển của đổi mới. Do đó, bất kỳ tri thức công nghệ hoặc tri thức thị trường nào cần thiết cho một sản phẩm như vậy thì phải được chuyển giao trong khoảng thời gian đó hoặc sẽ không bao giờ được sử dụng lại.

Hiệu quả chuyển giao cũng phụ thuộc vào việc chuyển giao diễn ra vào giai đoạn nào trong vòng đời của đổi mới. Trong giai đoạn đầu đời của một đổi mới, khi vẫn còn rất nhiều bất ổn quanh đổi mới đó, việc chuyển giao có thể sẽ kém hiệu quả hơn so với giai đoạn sau của vòng đời khi sự bất ổn đã giảm, và cả tổ chức chuyển giao và tổ chức tiếp nhận đều có cơ hội xây dựng năng lực tiếp nhận và năng lực chuyển giao.

Chuyển giao giữa các quốc gia

Trong thời kỳ toàn cầu hóa, chuyển giao đổi mới thường diễn ra giữa các quốc gia. Hiệu quả chuyển giao vẫn phụ thuộc vào bốn nhân tố, mà ảnh hưởng đến sự chuyển giao giữa các bộ phận chức năng hoặc giữa các tổ chức, là sự khác nhau về văn hóa của hai chủ thể, khả năng truyền đạt của chủ thể truyền đạt và khả năng tiếp nhận của chủ thể tiếp nhận, thời điểm của quy trình chuyển giao và bản chất của công nghệ. Tuy nhiên, những khác biệt nhất định giữa các quốc gia cũng có thể gây khó khăn đặc biệt cho việc chuyển giao. Tiếp theo, chúng ta sẽ tập trung phân tích vấn đề này. Một nhân tố thứ năm xuất hiện, cũng có vai trò quan trọng trong quá trình chuyển giao giữa các quốc gia (Hình 4.3): Các đối tác/đối thủ – nhà cung cấp, khách hàng, đối thủ cạnh tranh và nhà đổi mới phụ là những đối tượng mà công ty phải hợp tác cùng hoặc phải cạnh tranh để thành công.



Hình 4.3. Các nhân tố quyết định hiệu quả chuyển giao đổi mới giữa các quốc gia

Khác biệt về văn hóa

Chúng ta đã định nghĩa văn hóa của một tổ chức là hệ thống các giá trị được chia sẻ (điều gì là quan trọng) và niềm tin (cách mọi việc diễn ra) mà tương tác với con người trong tổ chức đó, các cơ cấu và hệ thống trong tổ chức để hình thành các hành vi chuẩn mực (cách chúng ta thực hiện các công việc xung quanh). Về nhiều mặt, văn hóa trong một công ty có liên quan mật thiết với văn hóa của quốc gia sở tại nơi công ty đó đang hoạt động. Theo định nghĩa này, “cách chúng ta thực hiện các công việc xung quanh” có thể là “tại đây, trong đất nước này”. Đánh giá của Browning về kinh nghiệm của các kỹ sư đến từ Siemens (một công ty của Đức), IBM (một công ty của Mỹ), và Toshiba (một công ty của Nhật) trong quá trình phát triển chip nhớ 259M DRAM tại Fishkill, New York cho thấy sự khác biệt về văn hóa giữa các quốc gia có thể làm giảm tỷ lệ chuyển giao tri thức công nghệ. Các kỹ sư ở Toshiba quen làm việc cùng nhau trong các phòng lớn giống một lớp học hơn là các văn phòng nhỏ của Mỹ. Chính văn hóa này đã tạo điều kiện thuận lợi cho việc trao đổi thông tin, mà chính sự trao đổi này lại có vai trò quan trọng trong việc đưa ra các ý tưởng mới – ý tưởng không thể dễ

dàng xuất hiện nếu ai đó phải đi đến văn phòng của người khác với hi vọng người đó sẽ rảnh rỗi để trao đổi với mình như cơ cấu của IBM. Bằng cách làm việc cùng nhau, các kỹ sư của Toshiba có thể lắng nghe được câu chuyện giữa các đồng nghiệp và biết được người khác đang làm gì, thậm chí cả chuyện gia đình của nhau. Theo cách này các giám sát viên cũng có thể trực tiếp quan sát các hoạt động và cách làm việc của cấp dưới.

Kiểu làm việc mỗi người một văn phòng lại phù hợp với các kỹ sư ở Siemens. Điều làm họ không hài lòng là các văn phòng không có cửa sổ. Thay vào đó là các tấm kính nhỏ gắn trên cửa chính cho phép người ghé thăm thấy được người bên trong có bận hay không trước khi bước vào. Thỉnh thoảng, các kỹ sư người Đức và người Nhật treo áo khoác của họ trên cửa kính và điều này khiến các kỹ sư IBM thấy khó chịu. Chính sách cấm hút thuốc nghiêm khắc của IBM khiến cho các kỹ sư người Nhật và người Đức nếu muốn hút thuốc thì phải đi ra ngoài – chắc chắn không phải là một trải nghiệm dễ chịu vào những mùa đông lạnh giá. Các kỹ sư của IBM, mặc phải hội chứng NIH, chống đối các ý tưởng giúp cải thiện một hệ thống sản xuất đang trong giai đoạn thử nghiệm của mình mặc dù các ý tưởng đó dựa trên những tính toán rất kỹ lưỡng, chỉ vì chúng xuất phát từ một kỹ sư của Siemens.

Trong khi các ví dụ về cách bố trí văn phòng và chính sách cấm hút thuốc được coi là những vấn đề không mấy khó khăn để giải quyết, thì chúng cũng cho thấy sự khác biệt về văn hóa có thể, dù chính những người tham gia cũng không nhận thấy, gây khó khăn cho việc chuyển giao đổi mới như thế nào. Tuy nhiên, một trong những khác biệt nữa là phong cách quản lý. Siemens miêu tả cách các nhà quản lý người Mỹ phê phán cấp dưới của họ là “cách quản lý kiểu hamburger.” Họ thường bắt đầu với những lời tâng bốc – phần bông lan trên đỉnh bánh. Sau đó là phần chỉ trích - phần nhân thịt. Cuối cùng là những lời động viên khuyến khích – phần bông lan ở dưới. Người Đức thường chỉ nhận được nhân thịt. Trong khi đó tất cả những gì mà một người Nhật nhận được lại là phần bông lan, nhân

thịt chỉ để gửi.

Khả năng chuyển giao và khả năng tiếp nhận

Sự khác biệt về các tổ chức giáo dục quốc gia, mật độ tập trung các đối thủ cạnh tranh, các ngành công nghiệp liên quan cho thấy thường tồn tại sự khác biệt mang tính quốc gia giữa khả năng truyền đạt và khả năng tiếp nhận của các công ty. Sự hiện diện của các trường đại học có chức năng nghiên cứu cũng đồng nghĩa với việc một công ty có nhiều cơ hội khai thác các nghiên cứu đó và tự tích lũy tri thức. Việc đối thủ cạnh tranh và các ngành liên quan tập trung với mật độ cao chỉ ra hai khả năng. Một là, công ty có khả năng hưởng lợi từ hiệu ứng lan tỏa. Hai là, trong quá trình chuyển giao, công ty có nhiều cơ hội tiếp xúc với các công ty địa phương hơn và tích lũy được một số năng lực tiếp nhận cần thiết cho họ thông qua, ví dụ, trao đổi phương pháp sản xuất một cách không chính thức.

Thời điểm

Như Vernon đã khẳng định và phân tích chi tiết trong chương 14, các quốc gia luôn sẵn sàng chấp nhận các sản phẩm tại những thời điểm khác nhau trong vòng đời một sản phẩm khi chi phí của sản phẩm đó giảm và những quốc gia này đã xây dựng đủ khả năng tiếp nhận để tiếp nhận sản phẩm đổi mới.

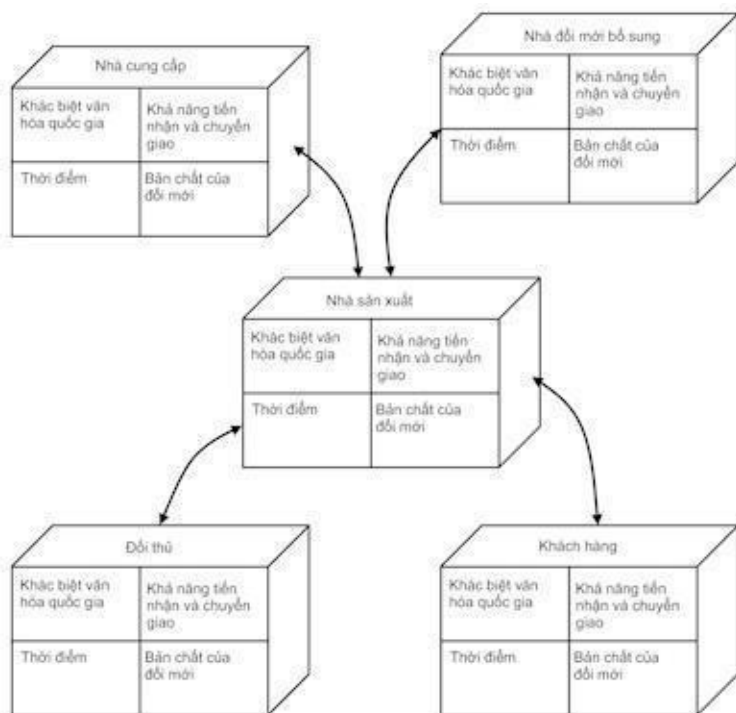
Loại hình đổi mới

Một đổi mới mang tính tuần tự đối với một quốc gia có thể mang tính đột phá đối với quốc gia khác. Trong khi công nghệ phun nhiên liệu điện tử có thể là đổi mới mang tính tuần tự với các công ty tại Đức và Mỹ thì lại mang tính đột phá tại Cameroon. Do đó một bên có thể có động cơ và năng lực để đầu tư vào chuyển giao đổi mới trong khi các bên khác thì không.

Đối tượng hợp tác

Khi thực hiện chuyển giao đổi mới trong phạm vi một quốc gia hoặc một khu vực, hệ thống gồm các nhà cung cấp, các điều kiện nhân tố, khách hàng, các ngành liên quan và đối thủ cạnh tranh mà ủng hộ đổi mới đó có thể cũng tương tự như hệ thống của chủ thể chuyển giao và của chủ thể tiếp nhận đổi mới. Tuy nhiên, khi thực hiện chuyển giao giữa các quốc gia thì đối tượng hợp tác giữa quốc gia này và quốc gia kia có thể có những khác biệt đáng kể. Ví dụ, mạng lưới nhà cung cấp, hệ thống đường cao tốc vượt trội, xăng dầu chất đốt giá rẻ và sẵn có tại thị trường Mỹ có thể không sẵn có tại một nền kinh tế mới nổi mà GM muốn chuyển giao công nghệ xe hơi của mình. Chỉ tập trung vào khả năng chuyển giao và khả năng tiếp nhận của bên chuyển giao và bên tiếp nhận đổi mới và bỏ qua ảnh hưởng đối với đối tượng hợp tác có thể dẫn đến sai lầm. Do đó, khi nghiên cứu việc chuyển giao đổi mới giữa các quốc gia, điều quan trọng là ngoài việc phải xem xét sự không tương xứng giữa chủ thể chuyển giao và chủ thể tiếp nhận, còn cần phải xem xét sự không tương xứng giữa đối tượng hợp tác của chủ thể chuyển giao và đối tượng hợp tác của chủ thể tiếp nhận. Cần phải đặt ra một số câu hỏi về chủ thể tiếp nhận và môi trường địa phương mới của chủ thể đó (Hình 4.4). Nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, khách hàng, nhà đổi mới phụ có tồn tại không? Nếu chỉ đặt ra những câu hỏi thông thường như có khách hàng cho đổi mới đó không thì vẫn chưa đủ. Đổi mới đó ảnh hưởng như thế nào đến năng lực của những đối tượng hợp tác này? Ví dụ, các nghiên cứu mở rộng đã chỉ ra rằng trong rất nhiều ngành thì thành công của nhà sản xuất phụ thuộc rất nhiều vào mối quan hệ chặt chẽ với nhà cung cấp. Trong những ngành này, để chuyển giao đổi mới giữa các quốc gia diễn ra thành công, các quốc gia tiếp nhận phải có những nhà cung cấp có năng lực. Trong một số trường hợp, để chuyển giao thành công buộc phải chuyển giao công nghệ cho nhà cung cấp. Những nhà sản xuất ô tô Nhật Bản, khi xây dựng các nhà máy sản xuất tại Mỹ đã phải xây dựng các mạng lưới nhà cung cấp linh kiện ô tô tại Mỹ. Năm 1990 khi xâm nhập vào thị trường Nga, McDonald's đã phải đầu tư rất nhiều vào việc trồng khoai tây và chăn nuôi bò để có nguồn cung cấp cho các nhà hàng hamburger của họ.

Với những đối mới cần phải có các sản phẩm bổ sung, nhà sản xuất cần phải hình thành các mối quan hệ với nhà đối mới phụ tương tự như mối quan hệ đã hình thành với nhà cung cấp. Các băng video dùng trong gia đình sẽ để làm gì nếu như không có đầu đọc video (VCR)? Trong một số trường hợp, hợp tác với đối thủ cạnh tranh là điều cần thiết để tăng mức độ tin cậy của đối mới và thuyết phục nhà đối mới phụ đầu tư phát triển sản phẩm bổ sung.



Hình 4.4.

Mức độ quan trọng của đối tượng hợp tác phụ thuộc vào tính phức tạp của đối mới. Như chúng đã bàn đến trong chương này, tính phức tạp phụ thuộc vào (1) số lượng của các thành phần chính và sự liên kết giữa các thành phần đó để tạo ra đối mới đó; (2) giá trị của đối mới – các thuộc tính được môi trường địa phương công nhận; (3) những cái chung giữa đối mới và các đối mới bên ngoài và tương quan giữa chúng; và (4) số lượng tổ chức trong môi trường địa phương của đối mới đó bị ảnh hưởng của đối mới. Đối mới càng phức tạp, vai trò của đối tượng hợp tác ở quốc gia tiếp nhận càng quan trọng.

Khắc phục những khó khăn trong quá trình chuyển giao đối mới

Để khắc phục được những khó khăn gặp phải khi chuyển giao đối mới, công ty

cần một cơ cấu tổ chức, chiến lược, hệ thống và con người có khả năng (1) nhanh chóng đưa ra được ý tưởng hoặc đổi mới, (2) thúc đẩy khả năng tiếp nhận của chủ thể tiếp nhận và khả năng chuyển giao của chủ thể chuyển giao, (3) làm giảm sự không tương xứng giữa bên tiếp nhận và bên chuyển giao mà nguyên nhân bắt nguồn từ sự khác biệt về địa lý, văn hóa, lãnh thổ và tri thức giữa hai chủ thể.

Chuyển giao giữa các bộ phận dọc theo chuỗi giá trị

Những người chuyển đổi thông tin (từ bên ngoài vào) có vai trò như những “bộ chuyển đổi” giữa bộ phận của họ với các bộ phận khác trong chuỗi giá trị của một công ty. Họ hiểu được đặc trưng của bộ phận họ làm việc và đặc trưng của các bộ phận khác trong công ty và có thể tiếp nhận các câu hỏi mang tính chuyên môn của bộ phận, chuyển chúng sang dạng ngôn ngữ mà các bộ phận khác có thể hiểu, tiếp nhận câu trả lời và chuyển chúng sang dạng ngôn ngữ mà bộ phận của họ có thể hiểu. Ví dụ, một cá nhân chuyển đổi thông tin giữa bộ phận R&D và bộ phận marketing có thể hiểu được cả ngôn ngữ công nghệ và ngôn ngữ marketing và có khả năng truyền đạt các ý tưởng từ bộ phận này sang bộ phận khác. Cá nhân đấu tranh cho đổi mới giúp truyền đạt tầm nhìn của đổi mới đến bộ phận tiếp nhận và bộ phận chuyển giao để đạt được sự đồng thuận. Cá nhân bảo trợ sử dụng tầm ảnh hưởng to lớn của họ để “thúc đẩy” sự hợp tác giữa các bộ phận khác nhau.

Nghiên cứu của Allen chỉ ra rằng bố trí mọi người làm việc gần nhau cho phép họ giao tiếp thường xuyên hơn. Thông qua các buổi trò chuyện trực tiếp hoặc gặp gỡ thân mật, họ có thể tìm ra và trao đổi các ý tưởng mới. Do đó, việc sắp xếp bộ phận marketing và bộ phận R&D làm việc cạnh nhau mang lại cho họ nhiều cơ hội để trao đổi tri thức công nghệ và tri thức thị trường hơn. Sắp xếp bộ phận R&D làm việc trong một tòa nhà riêng biệt cách xa các bộ phận khác không chỉ tạo ra rào cản tâm lý (“những nhà khoa học viễn vông”) mà còn tước đi cơ hội làm việc cạnh bộ phận marketing để trao đổi, thảo luận về những nhu cầu mới

nhất của khách hàng. Đối với một công ty có định hướng đổi mới, khi thiết kế tòa nhà làm việc cần cân nhắc đến các yếu tố để tạo điều kiện thuận lợi cho việc nhận ra và chuyển giao đổi mới.

Trước khi bắt đầu quá trình chuyển giao, công ty có thể thực hiện một số biện pháp. Các bộ phận sẽ tham gia vào quá trình chuyển giao có thể ngồi lại với nhau để cùng lập kế hoạch, bố trí nhân sự và tích lũy tri thức cần có và thống nhất cơ chế chuyển giao. Ví dụ, nếu là chuyển giao thiết kế từ bộ phận R&D đến bộ phận sản xuất thì nhân sự của bộ phận sản xuất và bộ phận marketing nên được chuyển tới làm việc tại bộ phận R&D trong quá trình thiết kế sản phẩm trước khi bắt đầu quá trình chuyển giao. Điều này giúp đạt được một số mục tiêu. Trước hết, nhân sự của bộ phận sản xuất và bộ phận marketing có thể cùng tham gia vào quá trình thiết kế. Hai là, họ có thể lĩnh hội những tri thức liên quan đến thiết kế trong quá trình nó được phát triển và đã có đủ năng lực để truyền đạt lại cho các thành viên khác khi thiết kế đó được chuyển giao về các bộ phận của họ. Ba là, họ xây dựng được các mạng lưới chính trị xuyên suốt công ty mà có thể họ sẽ phải cần đến trong quá trình chuyển giao.

Trong quá trình chuyển giao, các nhân sự liên quan có thể được thuyên chuyển qua lại giữa bộ phận tiếp nhận và bộ phận chuyển giao. Những người đã phát triển ra sản phẩm có thể chuyển từ bộ phận R&D tới bộ phận sản xuất và bộ phận marketing, đem theo thiết kế của họ; nhân viên của bộ phận sản xuất và của bộ phận marketing có thể chuyển tới bộ phận R&D trước khi bắt đầu quá trình chuyển giao. Nhân sự của bộ phận marketing, cùng với ý tưởng của mình, chuyển tới bộ phận R&D để chuyển đổi ý tưởng đó thành sản phẩm mới. Trong một số trường hợp, các cuộc họp chung giữa các bên liên quan để tìm giải pháp cho các vấn đề có thể được thay thế bằng phương pháp luân chuyển nhân sự. Trong những trường hợp khác, các nhóm chuyển giao đặc biệt được thành lập để tác động vào quá trình chuyển giao.

Việc đặt ra các hệ thống khen thưởng và đánh giá hiệu quả công việc mà khuyến

khích vai trò của cá nhân/tập thể trong việc chuyển giao đổi mới cũng có thể tạo điều kiện thúc đẩy quá trình chuyển giao. Các hệ thống công nghệ thông tin như mạng nội bộ cũng góp phần thúc đẩy quá trình chuyển giao.

Chuyển giao giữa các công ty/tổ chức

Nếu ý tưởng hoặc đổi mới xuất phát từ một đối thủ cạnh tranh, viện nghiên cứu, khách hàng hoặc nhà cung cấp, các cá nhân kết nối thông tin (từ bên trong ra) sẽ có vai trò quan trọng trong quá trình chuyển giao. Họ đóng vai trò như bộ chuyển đổi giữa tổ chức của họ với thế giới bên ngoài. Họ nắm được những đặc trưng trong công ty và của các công ty khác, và có thể tiếp nhận các câu hỏi của công ty, chuyển chúng sang một ngôn ngữ mà thế giới bên ngoài có thể hiểu, thu thập câu trả lời và chuyển chúng sang dạng ngôn ngữ của công ty. Dù cá nhân kết nối thông tin (từ bên trong ra) có vai trò quan trọng, họ không phải là người duy nhất có thể liên lạc với thế giới bên ngoài. Giống như liên lạc giữa các bộ phận, liên lạc giữa các tổ chức diễn ra liên tục và không chỉ vào lúc bắt đầu hay kết thúc của quá trình chuyển giao.

Một công ty có thể thuê các chuyên gia phát triển ý tưởng từ nhà cung cấp, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, trường đại học hoặc viện nghiên cứu tư nhân. Công ty cũng có thể đối chiếu kỹ thuật của các phát minh để học hỏi. Trong những năm 1970 và 1980, đã có ít nhất một công ty tiến hành mổ xẻ và phân tích các vi mạch để tạo điều kiện cho các công ty khác sao chép lại. Liên minh với các trường đại học, đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp cũng là một cơ chế chuyển giao hiệu quả, giúp hình thành sự trao đổi bí quyết sản xuất một cách không chính thức. Các công ty có thể áp dụng cơ chế trao đổi thông tin một cách không chính thức, nhưng họ sẽ chỉ làm như vậy khi họ tin rằng những thông tin mà họ trao cho bên đối tác không gây ảnh hưởng tiêu cực tới họ. Các diễn đàn hội nghị để các kỹ sư công bố kết quả nghiên cứu của họ cũng là một nơi cung cấp thông tin hiệu quả. Tuy nhiên, trong bất cứ trường hợp nào thì công ty cũng phải xây dựng khả năng tiếp như tự tiến hành hoạt động R&D.

Chuyển giao giữa các quốc gia

Một số bước có thể được thực hiện để làm giảm sự không tương xứng trong quá trình chuyển giao tri thức giữa các quốc gia. Trước khi tiến hành chuyển giao, nhân sự của bên tiếp nhận có thể được cử tới quốc gia của bên chuyển giao để học tập tại các trường đại học hoặc làm việc tại các trung tâm nghiên cứu hoặc các ngành công nghiệp có liên quan. Điều này cho phép họ không những xây dựng được khả năng tiếp nhận nhờ có được tri thức cơ sở của đối mới, mà còn học được ngôn ngữ và văn hóa của bên chuyển giao và hình thành mạng lưới các mối quan hệ giữa con người với con người. Các khóa đào tạo ngắn hạn trong đó thành viên của cả hai quốc gia nghiên cứu về văn hóa của nhau có thể giúp giảm bớt áp lực như chúng ta đã thấy trong trường hợp của IBM, Toshiba và Siemens. Bên tiếp nhận cũng cần một ai đó đóng vai trò như cá nhân kết nối thông tin (gatekeeper). Một người như vậy có thể là ai đó hiểu được ngôn ngữ của cả hai quốc gia và đã có thời gian học tập hoặc làm việc tại quốc gia chuyển giao. Hiểu được văn hóa của cả hai quốc gia là vấn đề được ưu tiên hơn.

Quá trình chuyển giao có thể diễn ra dưới hình thức liên doanh, liên minh hay sáp nhập. Trong quá trình chuyển giao, việc liên tục tổ chức các hội thảo để tìm giải pháp cho những thách thức do khác biệt văn hóa gây ra có thể giúp giảm bớt sự không tương xứng giữa hai công ty.

Chuyển giao dễ dàng có thể là dấu hiệu xấu

Cho tới lúc này, chúng ta vẫn cho rằng các khó khăn diễn ra trong quá trình chuyển giao đối mới là điều gì đó không tốt. Tuy nhiên, một công ty thường muốn công nghệ của mình khó chuyển giao. Nguyên nhân vì đối mới càng khó chuyển giao, các công ty sao chép càng khó có khả năng mô phỏng lại sản phẩm/dịch vụ của họ. Do đó các công ty muốn giữ độc quyền đối mới sẽ muốn sở hữu một đối mới khó chuyển giao.

MỐI QUAN HỆ GIỮA KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ

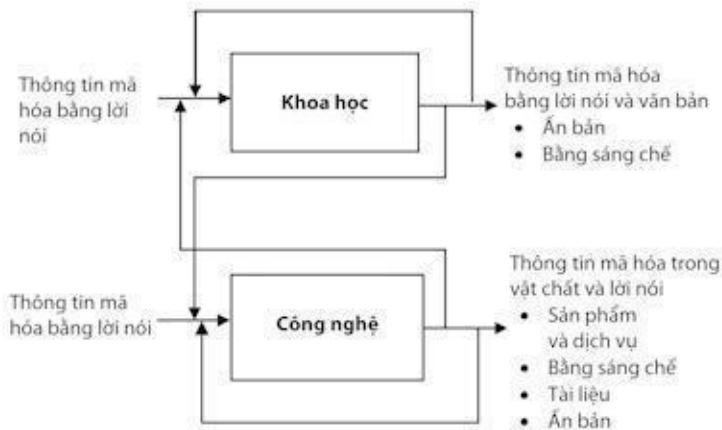
Như chúng ta đã nhắc đến trước đó rằng một trong những nguồn gốc của đổi mới là các nghiên cứu khoa học mà các công ty, trường đại học và viện nghiên cứu của chính phủ thực hiện. Nhưng khi đưa ra khái niệm về đổi mới, chúng ta cho rằng đó là việc sử dụng tri thức công nghệ hoặc tri thức thị trường mới để cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ mà khách hàng mong muốn. Khi đó câu hỏi đặt ra là tri thức khoa học trở thành tri thức công nghệ bằng cách nào? Hay điều đó có diễn ra không? Đặc biệt hơn, mối quan hệ giữa khoa học và công nghệ là gì?

Có ít nhất ba quan điểm khác nhau về mối quan hệ giữa khoa học và công nghệ. Đầu tiên là mô hình một chiều, theo mô hình này các nghiên cứu khoa học cơ bản dẫn tới các phát hiện, từ các phát hiện này lại dẫn tới các nghiên cứu ứng dụng, kết quả của nghiên cứu ứng dụng là phát minh và phát minh đó được thương mại hóa thành sản phẩm/dịch vụ. Nếu trong giai đoạn nghiên cứu khoa học cơ bản, tri thức còn rất chung chung, rõ ràng và thường được mã hóa dưới hình thức văn bản, thì trong các nghiên cứu ứng dụng tri thức đã trở lên cụ thể hơn với văn hóa và môi trường của công ty, mang tính hàm ẩn hơn và thường được mã hóa trong sản phẩm/dịch vụ. Ví dụ, nghiên cứu cơ bản về vật lý dẫn tới phát hiện về bóng bán dẫn. Nghiên cứu ứng dụng sau đó tập trung vào việc làm thế nào tạo ra một sản phẩm, ví dụ như đài bán dẫn (radio receiver), sử dụng bóng bán dẫn. Tri thức cơ sở để tạo ra đài bán dẫn sách tay (transistor radio) giờ đã trở thành tri thức công nghệ, và tri thức đó phản ánh chiến lược, văn hóa và kinh nghiệm của công ty.

Mô hình thứ hai cho rằng khoa học và công nghệ thực chất là hai con đường tách biệt nhau. Theo những người ủng hộ mô hình này, khoa học và công nghệ diễn ra hoàn toàn độc lập với nhau. Xét theo đầu vào, khoa học có những thông tin được mã hóa bằng lời nói như các cuộc thảo luận hoặc các bài thuyết trình và đầu ra là các ấn bản. Công nghệ cũng có đầu vào là thông tin được mã hóa bằng lời nói, nhưng đầu ra là các thông tin được mã hóa trong vật chất dưới dạng sản

phẩm/dịch vụ. Công nghệ cũng có một sản phẩm phụ - thông tin được mã hóa bằng lời nói dưới dạng những bản hướng dẫn sử dụng sản phẩm/dịch vụ. Thậm chí các nhà khoa học thực hiện nghiên cứu và các kỹ sư theo đuổi tri thức công nghệ là những kiểu người khác nhau. Ví dụ, sinh viên khoa học đề cao giá trị của độc lập và học tập vì lợi ích của khoa học, coi giáo dục là mục đích cuối cùng. Ngược lại, sinh viên kỹ thuật quan tâm tới thành công và sự chuẩn bị về mặt chuyên môn, và coi giáo dục chỉ là một phương tiện để đạt được mục đích.

Mô hình thứ ba chia sẻ cùng quan điểm với mô hình đầu tiên ở chỗ cả hai đều cho rằng tri thức khoa học có thể là cơ sở tạo ra tri thức công nghệ, nhưng không đồng ý với kết luận rằng đó chỉ là mối quan hệ một chiều. Đúng vậy, tri thức khoa học về điện và từ tính là cơ sở cho kỹ thuật điện, và sinh học phân tử là cơ sở khoa học cho công nghệ sinh học. Nhưng khoa học máy tính lại xuất phát từ công nghệ máy tính, và sự phát triển của động cơ hơi nước là ảnh hưởng lớn đến khoa học về nhiệt động lực học. Mô hình đầu tiên cũng không đồng thuận với khẳng định của mô hình thứ hai rằng khoa học và công nghệ phát triển độc lập với nhau. Khoa học và công nghệ phụ thuộc vào nhau để tồn tại và bổ sung cho nhau như trong Hình 4.5. Khoa học có thể dẫn tới công nghệ và công nghệ có thể dẫn tới khoa học. Những phát hiện công nghệ có thể cần đến khoa học để có những hiểu biết và gạn lọc sâu sắc hơn cho thương mại hóa. Máy tính và khoa học máy tính là một ví dụ điển hình. Lĩnh vực khoa học máy tính chỉ phát triển sau khi máy tính được phát minh và sau đó giúp cải thiện máy tính. Những phát kiến khoa học có thể dẫn tới sự ra đời của các sản phẩm mới, đến lượt mình, sản phẩm lại giúp chúng ta hiểu sâu hơn về các khoa học cơ sở đó.



Hình 4.5. Mối quan hệ giữa khoa học và công nghệ

TỔNG KẾT CHƯƠNG

Bộ phận R&D của một công ty không phải là nguồn gốc duy nhất của đổi mới.

Nhìn tổng thể, chuỗi giá trị là nguồn gốc của rất nhiều đổi mới. Chuỗi giá trị cũng không phải là nguồn gốc duy nhất của đổi mới. Nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, các ngành liên quan, các viện nghiên cứu công cộng và tư nhân, các trường đại học, và các quốc gia khác cũng là nguồn gốc của đổi mới.

Nhận biết và chuyển giao đổi mới đến một công ty khác và trong phạm vi một công ty không diễn ra một cách dễ dàng. Hiệu quả chuyển giao đổi mới giữa các bộ phận trong một công ty và giữa các công ty khác nhau phụ thuộc vào: Sự khác biệt giữa đơn vị chuyển giao và đơn vị tiếp nhận; bản chất của đổi mới; thời điểm chuyển giao; khả năng tiếp nhận và khả năng chuyển giao của hai đơn vị. Khi việc chuyển giao diễn ra giữa hai quốc gia thì ngoài những yếu tố trên còn phải tính đến vai trò quan trọng trong sự khác biệt về đối tượng hợp tác giữa hai quốc gia.

Có thể thực hiện một số cách thức để gia tăng hiệu quả chuyển giao đổi mới. Nếu chuyển giao diễn ra trong phạm vi công ty, các bộ phận liên quan cùng bàn bạc để lập ra kế hoạch chuyển giao, bố trí nhân sự, thu thập tri thức cần có và thống nhất về cơ chế chuyển giao. Nhân sự có thể được điều chuyển từ bộ phận tiếp nhận tới bộ phận chuyển giao để tham gia vào quá trình phát triển công nghệ. Trong quá trình chuyển giao, các nhân sự từ bộ phận chuyển giao chuyển tới tới bộ phận tiếp nhận cùng với đổi mới. Việc bố trí các bộ phận tham gia gần nhau về mặt địa lý cho phép họ tiếp xúc với nhau nhiều hơn và chuyển giao tốt hơn. Các cá nhân kết nối thông tin và cá nhân lãnh đạo thực hiện đóng vai trò quan trọng như là bộ chuyển đổi và thiết bị truyền đạt viển cảnh của đổi mới. Hệ thống khen thưởng và đánh giá hiệu quả hoạt động mà nhấn mạnh vào chuyển giao đổi mới cũng tạo điều kiện thúc đẩy quá trình chuyển giao.

Nếu việc chuyển giao diễn ra giữa các công ty, công ty có thể tuyển dụng chính người đã đưa ra ý tưởng đó bất kể họ xuất thân từ nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, khách hàng, trường đại học hay viện nghiên cứu tư nhân. Một công ty cũng có thể phân tích, nghiên cứu các phát minh đã ra đời để hiểu biết sâu hơn

về những phát minh đó. Liên kết với các trường đại học, đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp hoặc các ngành liên quan cũng là cơ chế chuyển giao hiệu quả. Sau khi liên kết sẽ diễn ra quá trình trao đổi bí quyết sản xuất không chính thức giữa các công ty, nhưng việc này chỉ diễn ra khi họ tin rằng những thông tin mà họ trao cho đối tác không gây ảnh hưởng tiêu cực tới họ. Các cá nhân kết nối thông tin và nhà bảo trợ cũng đóng vai trò quan trọng trong quá trình chuyển giao. Việc liên tục kết nối với thế giới bên ngoài cũng có vai trò quan trọng tương tự. Trước khi quá trình chuyển giao diễn ra, công ty nên xây dựng khả năng tiếp nhận cần thiết thông qua các bộ phận như R&D.

Có thể tiến hành một số bước để việc chuyển giao giữa các quốc gia diễn ra hiệu quả hơn. Trước khi chuyển giao, nhân sự của công ty tiếp nhận có thể được gửi tới quốc gia của công ty chuyển giao để học tập tại các trường đại học hoặc làm việc tại các trung tâm nghiên cứu hoặc trong các ngành liên quan. Các khóa đào tạo ngắn hạn mà tạ đó các thành viên của cả hai nước có cơ hội khám phá văn hóa của nước đối tác có thể giúp giảm bớt những căng thẳng. Chuyển giao có thể diễn ra dưới hình thức liên doanh, liên minh hoặc sáp nhập. Trong quá trình diễn ra chuyển giao, việc tổ chức liên tục nhiều hội thảo về những thách thức bắt nguồn từ khác biệt văn hóa có thể giúp giảm bớt sự không tương xứng giữa hai công ty tại hai quốc gia.

THUẬT NGỮ

Khả năng tiếp nhận

Tri thức đột phá

Nguồn gốc hoàn cảnh của đổi mới

Đối tượng hợp tác

Văn hóa doanh nghiệp Sự phá hủy mang tính sáng tạo

Nguồn gốc chức năng của đổi mới

Khoa học và công nghệ

Hiệu ứng lan tỏa

Khả năng chuyển giao

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Chọn một ngành và liệt kê các nguồn khả dĩ nhất của đổi mới
2. Các cơ chế chuyển giao đổi mới hiệu quả nhất là gì, khi nào? và tại sao?

PHẦN II

CHIẾN LƯỢC HÓA

5. NHẬN RA TIỀM NĂNG CỦA MỘT ĐỐI

MỚI

Chiếc “điện thoại” này có quá nhiều hạn chế để có thể thực sự được coi là một phương tiện liên lạc. Thiết bị này tự bản thân nó vốn đã không có giá trị gì đối với chúng ta.”

- **Western Union**, ghi chép nội bộ, 1876.

“Tôi cho rằng có một thị trường quốc tế cho khoảng năm chiếc máy tính.”

- **Thomas Watson**, Chủ tịch IBM, 1943.

“Khái niệm rất thú vị và chính xác, nhưng để đạt được nhiều hơn “C” thì ý tưởng phải khả thi.”

- Một giáo sư về quản trị của trường Đại học Yale đáp lại bài viết của Fred Smith đề xuất thành lập dịch vụ chuyển phát nhanh qua đêm đảm bảo. (Sau đó Smith đã thành lập Federal Express.)

Những trích dẫn ở trên đã chỉ ra rằng không dễ dàng nhận ra tiềm năng của một đối mới. Ví dụ, nếu một công nghệ mới xuất hiện thì không dễ để có thể hiểu được các khái niệm cơ sở trong từng thành phần của công nghệ đó và mối quan hệ giữa các thành phần. Cũng không dễ để có thể hiểu được làm thế nào mà sự liên kết các thành phần này lại tạo ra một sản phẩm có chi phí thấp hơn hoặc khác biệt hoặc tạo ra một sản phẩm hoàn toàn mới đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Do đó, câu hỏi đặt ra là tại sao các công ty lại phải trải qua nhiều khó khăn

trước khi có thể nhận ra tiềm năng của một đổi mới? Trong chương này và chương tiếp theo chúng ta sẽ chỉ ra hai nhân tố dẫn đến những khó khăn đó. Nhân tố đầu tiên gây trở ngại cho đổi mới là tính bất ổn, đặc biệt là trong những giai đoạn đầu của đổi mới đó. Tình trạng thường xuyên thiếu thông tin và thiếu sự rõ ràng về công nghệ được ứng dụng để tạo ra sản phẩm/dịch vụ là công nghệ gì hoặc khách hàng có những nhu cầu gì. Các công ty phải thu thập và xử lý thông tin để hiểu được yếu tố cơ bản đằng sau đổi mới và các ứng dụng của đổi mới đó. Liên quan đến vấn đề trên, chúng ta có nguyên nhân thứ hai dẫn đến các khó khăn thường gặp phải trước khi các công ty có thể nhận ra tiềm năng của một đổi mới: Cách các công ty thu thập và xử lý thông tin. Trong chương này, chúng ta sẽ chỉ ra rằng vì sự khác biệt trong lý luận quản trị, chiến lược, hệ thống, con người và môi trường địa phương, các công ty tìm kiếm thông tin từ các nguồn khác nhau, nhưng chỉ xem xét những phần thông tin nhất định mà họ cho là có liên quan, và bị hạn chế và ràng buộc trong cách xử lý thông tin. Tùy thuộc vào loại hình đổi mới, các công ty khác nhau sẽ “thấy” thông tin theo cách khác nhau và do đó có nhận thức khác nhau về tính khả thi và lợi ích của đổi mới. Nguyên nhân thứ nhất khiến các công ty gặp phải khó khăn trong việc nhận ra tiềm năng của một đổi mới – tính bất ổn luôn đi kèm với đổi mới – sẽ được nghiên cứu trong chương 6.

Trong phần tiếp theo chúng ta sẽ nghiên cứu nguyên nhân thứ hai bằng cách xem xét một số ví dụ về các cơ hội đã gõ cửa phòng ban giám đốc của công ty và nhận được những câu trả lời tương đối khác nhau. Trong phần còn lại, chúng ta sẽ thấy rằng khả năng nhận ra tiềm năng đổi mới của một công ty phụ thuộc vào cách công ty đó thu thập và xử lý thông tin, mà việc đó lại phụ thuộc vào bản chất của đổi mới và cơ cấu tổ chức, hệ thống, con người, môi trường địa phương và lý luận quản trị chủ đạo hiện tại của công ty.

MỘT SỐ VÍ DỤ

Những câu chuyện bi kịch nhất của các công ty là những câu chuyện về các cơ

hội đã bị bỏ lỡ. Là may mắn hay bất hạnh, chúng ta có thể sẽ không bao giờ biết. Dù vậy, một số cũng không quá bi kịch. Năm 1995, Intel đạt lợi nhuận 3,6 tỷ đô-la, trong đó doanh thu của bộ vi xử lý dùng trong máy tính cá nhân chiếm phần lớn. Nhưng vào những năm 1970, đề xuất phát triển một máy tính gia đình (máy tính cá nhân) sử dụng bộ vi xử lý của Intel đã bị không ai khác mà chính nhà đồng sáng lập kiêm chủ tịch của công ty, Gordon Moore, gạt bỏ. Sau đó ông còn phát biểu rằng “Cá nhân tôi không thấy bất kỳ giá trị nào trong đó (máy tính cá nhân), do đó chúng tôi đã không bao giờ xem xét lại đề xuất này.”

Thực tế là, khi Intel bắt đầu thiết kế bộ vi xử lý 80286, thành viên thứ năm trong nhóm các bộ vi xử lý nổi tiếng của công ty, năm 1978, trong danh sách các ứng dụng chính cho bộ vi xử lý thậm chí còn chưa bao gồm máy tính cá nhân.

Không nhiều các công ty may mắn như Intel, có thể phục hồi lại sau khi đã không kịp thời nhận ra các cơ hội tiềm năng. Xerox là một trong số đó. Khả năng yếu kém của công ty trong việc nhận ra tiềm năng của một đổi mới phải dẫn đầu trong danh sách các công ty. Năm 1973, Trung tâm nghiên cứu Palo Alto (PARC) của công ty đã phát triển thành công máy tính cá nhân đầu tiên, rất lâu sau đó Apple Computer mới được thành lập và tám năm trước khi IBM giới thiệu máy tính cá nhân của họ. Xerox cũng đã phát triển chuột cầm tay đầu tiên và màn hình đồ họa đầu tiên, cả hai sản phẩm này sau đó được Apple ứng dụng để cho ra đời máy tính Macintosh của công ty, cùng với với hệ điều hành Windows của Microsoft. Xerox cũng đã phát minh ra chương trình xử lý văn bản đầu tiên rất nhiều năm trước khi Microsoft được thành lập và họ đã không hành động gì cho tới tận khi chứng kiến Microsoft tạo ra phần mềm Microsoft Word phổ biến. Máy in laser đầu tiên, mạng làm việc nội bộ, ngôn ngữ lập trình hướng đối tượng đều xuất phát từ Xerox. Tất nhiên, máy tính trạm đầu tiên cũng là từ Xerox.

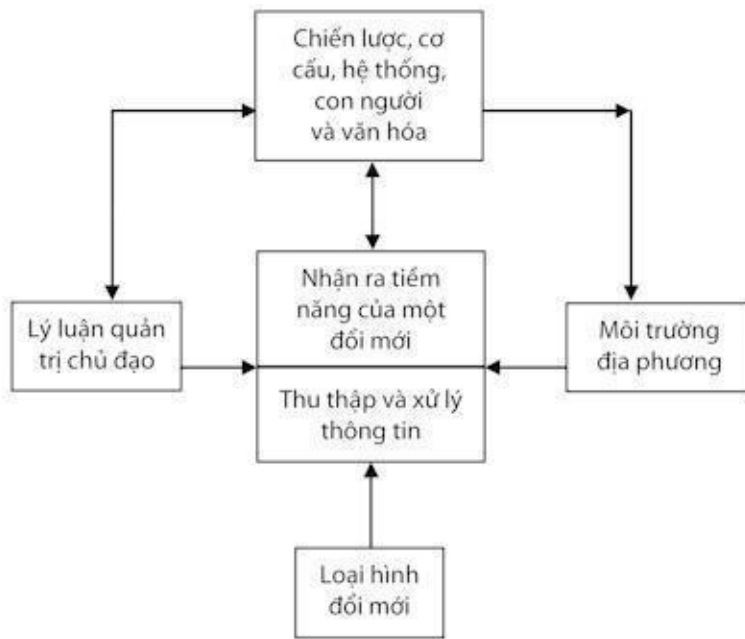
Xerox chắc chắn không phải là công ty duy nhất. Năm 1975 IBM đã phát minh ra công nghệ RISC (Máy tính có tập lệnh rút gọn) và xếp xó phát minh đó trong

khi đó giáo sư David Patterson của trường đại học California và John Hennessy của Sandford truyền bá rộng rãi công dụng của phát minh này. Sau đó, đến năm 1981 công ty chọn bộ vi xử lý của Intel để lắp đặt vào máy tính cá nhân của họ (PC). Năm 1995, 25 năm sau khi phát minh ra RISC, IBM đã cố gắng sử dụng phát minh đó để lật đổ phát minh tương tự của Intel mà chính IBM đã giúp họ giành được vị trí dẫn đầu trong thế giới máy tính cá nhân (trong khi xếp xó bộ xử lý RISC của mình mục nát trên kệ). Công ty cũng cố gắng sử dụng RISC trong các dòng sản phẩm khác (máy chủ, máy tính lớn và siêu máy tính), cùng với máy tính trạm vào năm 1990. Năm 1983 công ty chỉ coi RISC như một công nghệ dành cho các máy tính trạm – không phải dành cho máy tính cá nhân, máy tính nhỏ, máy tính lớn hay siêu máy tính. IBM cũng đã giúp Microsoft dành được vị trí thống trị về phần mềm dành cho máy tính cá nhân bằng cách trao cho công ty này các quyền sử dụng DOS trong khi đáng lẽ công ty vẫn có thể mua đứt phần mềm đó hoặc đưa ra hệ điều hành của riêng mình.

Theo cách nào đó, những gì Intel, Xerox và IBM đã đối mặt là cơ hội cho những lĩnh vực kinh doanh mới hơn là mối đe dọa cho công việc kinh doanh hiện tại (tuy vẫn còn những tranh cãi trong trường hợp của IBM). Trong trường hợp của Xerox, hàng tỷ đô-la đã bị bỏ quên, nhưng lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của công ty là máy sao chép không bị đe dọa do công ty thiếu khả năng khai thác máy in laze, máy tính trạm, và các phát minh về công nghệ thông tin khác. Tuy nhiên, trong rất nhiều trường hợp, công nghệ sắp xuất hiện đe dọa đến sản phẩm hiện tại và công ty vẫn không nhận ra nguy cơ này. NCR bất lực đứng nhìn máy tính tiền cơ điện, mà đã giúp công ty đã duy trì được vị trí dẫn đầu thị trường, bị hệ thống máy tính tiền điện tử xâm lấn. Những nhà chế tạo đồng hồ cơ học tại Thụy Sĩ chỉ biết ngồi nhìn thị phần của họ bị xói mòn bởi đồng hồ điện tử và những nhà sản xuất máy tính cơ điện cũng bất lực quan sát thị phần của họ bị dòng máy tính điện tử chiếm lĩnh dần.

Tại sao?

Những ví dụ này đã đặt ra một câu hỏi đơn giản: Tại sao các công ty này gặp quá nhiều khó khăn trong việc nhận ra tiềm năng của những đổi mới? Mục đích của chương này là tìm hiểu câu trả lời cho câu hỏi trên. Hình 5.1 trình bày các nhân tố được đưa ra để tranh luận. Khả năng nhận ra tiềm năng đổi mới của một công ty phụ thuộc vào cách công ty đó thu thập và xử lý thông tin và phụ thuộc vào bốn nhân tố: (1) chiến lược, cơ cấu tổ chức, hệ thống và con người của công ty; (2) môi trường hoạt động; (3) lý luận quản trị chủ đạo của công ty; (4) loại hình đổi mới được đề cập đến. Chúng ta sẽ nghiên cứu các nhân tố này sau. Nhưng trước hết chúng ta sẽ xác định thế nào là nhận ra tiềm năng của một đổi mới và miêu tả quá trình thu thập và xử lý thông tin mà làm cơ sở của đổi mới đó.



Hình 5.1. Các nhân tố làm cơ sở cho khả năng nhận ra tiềm năng đổi mới của công ty.

NHẬN RA TIỀM NĂNG CỦA MỘT ĐỔI MỚI

Quá trình nhận ra tiềm năng của một đổi mới gồm hai phần: (1) hiểu được các nhân tố cơ bản đằng sau đổi mới đó và các nhân tố cần thiết để có thể thương mại hóa đổi mới đó và (2) nhận ra các ứng dụng khác nhau của đổi mới để đưa vào các sản phẩm hoặc dịch vụ mới.

Nhân tố cơ bản đằng sau đổi mới

Để nắm bắt được các nhân tố cơ bản đằng sau một đổi mới cần chỉ ra các thành phần (và các khái niệm cốt lõi làm cơ sở của các thành phần đó) được lắp ráp vào sản phẩm và cách chúng được liên kết với nhau để đem đến cho khách hàng sản phẩm có các tính năng khác biệt hoặc có chi phí thấp hơn. Đứng trước một đổi mới, để hiểu được các nhân tố cơ bản đằng sau nó, một công ty có thể đặt ra câu hỏi sau: Có thể tạo ra một loại bẫy chuột mới bằng tri thức mới không? Ví dụ, khi ý tưởng tạo ra máy tính tiền điện tử lần đầu tiên xuất hiện vào cuối những năm 1960, câu hỏi đặt ra là: Một công ty có thể thực sự tạo ra máy tính tiền điện tử bằng cách sử dụng bóng bán dẫn thay vì dùng bánh răng, cần gạt, chốt và động cơ như đã sử dụng trong những năm vừa qua không? Bóng bán dẫn hoạt động như thế nào và việc liên kết các bóng bán dẫn tạo ra các kết quả tính toán bằng cách nào? Một máy tính tiền như vậy có thực sự giúp mọi người không phải xếp hàng dài trong siêu thị hơn máy tính tiền hiện tại không? Cần phải có những gì để có thể chế tạo và phân phối sản phẩm mới tới tay khách hàng? Loại hình dịch vụ mà khách hàng mong muốn là gì?

Các ứng dụng

Nhân tố còn lại của quá trình nhận ra tiềm năng đổi mới là xác định các ứng dụng cho sản phẩm mới. Nghĩa là, trả lời câu hỏi: Sản phẩm mới sẽ được sử dụng cả trong thị trường mới và trong thị trường đang tồn tại? Ví dụ, đài bán dẫn xách tay sẽ chỉ cho phép nhà phát minh bán cho các gia đình đã có đài bóng chân không hoạt động rất tốt cho đến thời điểm hiện tại, hay họ sẽ tạo ra một thị trường mới cho đài xách tay và đài dùng trên ô tô? Các ứng dụng như vậy có thể chia làm ba loại. Đầu tiên là, đổi mới thay thế một giải pháp cũ của một vấn đề cũ vì đổi mới có chi phí thấp hơn hoặc có tính năng tốt hơn đổi mới cũ (Bảng 5.1). Ví dụ, loại lớp có sợi thép tỏa tròn đã thay thế cho lớp có sợi dệt chéo vì hiệu quả vượt trội của nó (về tuổi thọ và hiệu quả nhiên liệu.)

Bảng 5.1. Năng lực thị trường và các ứng dụng cho đổi mới

<i>Các ứng dụng</i>	<i>Ví dụ</i>	<i>Tác động đến năng lực thị trường</i>
Giải pháp tốt hơn cho một vấn đề cũ	Lốp có sợi thép tỏa tròn	Tăng cường
Giải pháp tốt hơn cho vấn đề cũ; và cũng là giải pháp cho một (hoặc nhiều) vấn đề mới	Máy tính cá nhân thay thế cho máy đánh chữ và giải quyết nhiều vấn đề khác	Triệt tiêu
Giải pháp chỉ cho vấn đề mới	Ổ đĩa 8-inch là một giải pháp cho bộ nhớ thứ cấp của máy vi tính loại nhỏ	Triệt tiêu

Loại ứng dụng thứ hai là, đổi mới giải quyết cả vấn đề cũ và vấn đề mới. Ví dụ, máy tính cá nhân thay thế máy đánh chữ là một sản phẩm gõ văn bản và cũng đã chứng minh được giá trị của mình trong các ứng dụng khác như lưu trữ văn bản, phân phối điện tử, tích hợp điện tử, biên tập và xử lý. Vì đổi mới giải quyết các vấn đề cũ và nhiều vấn đề khác nữa, các năng lực thị trường hiện tại có thể là không đủ để khai thác toàn bộ tiềm năng của đổi mới.

Cuối cùng, đổi mới có thể có một ứng dụng hoàn toàn mới. Trong trường hợp này, tri thức thị trường và các mối quan hệ mà công ty đã tích lũy được để phục vụ cho ứng dụng cũ có thể sẽ không chỉ trở nên vô dụng, mà có thể thực sự trở thành trở ngại. Ví dụ, các nhà sản xuất ổ đĩa mà cung cấp cho các nhà sản xuất máy tính lớn ổ đĩa loại 12-inch đã gặp nhiều khó khăn trong giai đoạn đầu chuyển sang ổ đĩa 8-inch. Một lý do giải thích cho sự thất bại trong việc tiếp nhận sớm này là vì nhà sản xuất ổ 8-inch đã rất nỗ lực để thỏa mãn nhu cầu của các khách hàng là những công ty chế tạo máy tính lớn, những công ty mà ngày từ giai đoạn đầu trong vòng đời của ổ đĩa đã không có nhu cầu sử dụng ổ 8-inch, loại ổ chỉ phù hợp cho máy tính nhỏ hơn là máy tính lớn.

THU THẬP VÀ XỬ LÝ THÔNG TIN

“15 năm trước đây, khi tôi là người phụ nữ đầu tiên trở thành thủ tướng, đó là một cú sốc văn hóa với rất nhiều người Na-uy. Ngày nay, những đứa trẻ 4 tuổi hỏi mẹ chúng rằng: “Nhưng đàn ông có thể trở thành thủ tướng không ạ?”

- Thủ tướng Na-uy, Bà Gro Harlem Brundtland, phát biểu tại Hội nghị lần thứ 4 của Liên Hợp Quốc (UN) về Phụ nữ tại Bắc Kinh, ngày 15 tháng 9 năm 1995.

Một cách để trả lời cho câu hỏi tại sao các công ty lại gặp quá nhiều khó khăn trong việc nhận ra tiềm năng của một đổi mới là coi quá trình nắm bắt các nhân tố căn bản đằng sau một đổi mới và các ứng dụng của đổi mới đó là một quá trình giải quyết vấn đề trong đó công ty thu thập và xử lý thông tin. Để giải quyết vấn đề cần xác định nơi để tìm kiếm thông tin (*các kênh thông tin*), cách sàng lọc thông tin (*sàng lọc thông tin*) và cách xử lý thông tin (*xử lý thông tin*). Một công ty cũng phải giải quyết vấn đề về chi phí để có được, chuyển giao và sử dụng thông tin mong muốn (*tính kết dính của thông tin*).

Các kênh thông tin, sự sàng lọc thông tin và tính kết dính của thông tin

Quy trình đổi mới thường bắt đầu với ý tưởng về cách sử dụng tri thức công nghệ hoặc tri thức thị trường mới để đưa ra sản phẩm/dịch vụ mới. Để xác định được tính khả thi của ý tưởng, công ty phải thu thập và đánh giá thông tin về ý tưởng đó. Các nguồn để công ty tìm kiếm ý tưởng (và tìm kiếm các thông tin để đánh giá ý tưởng đó) được gọi là các kênh thông tin. Các kênh này phụ thuộc vào giai đoạn tạo ra ý tưởng của chuỗi giá trị và có sự thay đổi giữa các ngành. Ví dụ, ở cấp độ tạo ra ý tưởng, bộ phận R&D của một công ty dược phẩm có thể tìm kiếm trên các ấn bản về khoa học sinh học để tìm kiếm các ý tưởng tiềm năng về loại thuốc làm giảm lượng cholesterol. Nhà sản xuất ô tô có thể tìm đến các chuyên khoa về kỹ thuật cơ học tại các trường đại học lớn để có được ý tưởng cải thiện hiệu quả sử dụng nhiên liệu. Khi một nhân viên gặp vấn đề rắc rối với phần mềm, nhân viên đó gọi cho bộ phận quản trị máy tính của công ty hoặc một ai đó hiểu biết về máy tính ở phòng bên. Ở cấp độ phát triển, các công

ty có thể tìm kiếm kênh thông tin ở đối thủ cạnh tranh hoặc từ các chuyên gia thiết kế trong công ty.

Mỗi kênh thông tin trên thường chứa lượng thông tin nhiều hơn mức mà một công ty cần để giải quyết vấn đề hiện tại. Công ty phải sử dụng bộ phận sàng lọc thông tin của mình để loại bỏ những thông tin mà công ty cho là không cần thiết. Ví dụ, nếu Ford tới một trường đại học địa phương để thu thập thông tin về cách giảm lượng xăng tiêu thụ trên cây số đường đi của ô tô, chắc chắn là công ty sẽ không chú ý tới các hộp điều khiển ô tô điện nếu công ty cho rằng các hộp điều khiển đó không liên quan gì đến vấn đề hiện tại của công ty.

Thậm chí nếu công ty đã chọn được kênh thông tin chính xác và đã thực hiện sàng lọc một cách hiệu quả để loại bỏ những thông tin không cần thiết, công ty vẫn có thể không có đủ thông tin cần để giải quyết vấn đề vì chi phí để thu thập, chuyển giao và sử dụng những thông tin đó quá cao. Trong trường hợp đó, thông tin được coi là có tính kết dính. Von Hippel cho rằng có ba nhân tố tạo nên tính kết dính của thông tin: Bản chất của thông tin, lượng thông tin cần phải chuyển giao và đặc điểm của bên cung cấp và bên tìm kiếm thông tin. Bản chất của thông tin liên quan tới tính hàm ẩn của thông tin (ngược lại với tính hiện và tính chung chung). Vì thông tin hàm ẩn không được mã hóa, nhưng lại gắn liền với quy trình thủ tục của công ty hoặc lễ thói của cá nhân, thông tin đó có thể phải được chuyển giao trực tiếp. Ví dụ, tri thức mà một bác sĩ dùng để chuẩn đoán những căn bệnh nhất định rất khó có thể viết ra trong một cuốn sách, và do đó các thực tập sinh phải quan sát bác sĩ đó khi bác sĩ đi khám bệnh trong bệnh viện. Lượng thông tin mà một công ty cần để giải quyết vấn đề có thể ảnh hưởng đến mức độ khó trong việc thu thập và chuyển giao thông tin. Ví dụ, lượng dữ liệu cần có để chuẩn đoán bệnh tim có thể nhiều hơn lượng dữ liệu cần có để phát hiện ra vết rạn nứt trên cẳng chân. Cuối cùng là tính kết dính của thông tin phụ thuộc vào bên cung cấp và bên tìm kiếm thông tin. Thông tin ít kết dính hơn khi được chuyển giao tới một chủ thể có nhiều tri thức liên quan. Cần phải có tri

thức để tiếp nhận tri thức mới. Do đó một thực tập sinh có thể hiểu được cách bác sĩ chuẩn đoán bệnh dễ dàng hơn một kỹ sư điện. Ở phần sau, chúng ta sẽ nghiên cứu chi tiết về tính kết dính của thông tin.

MỘT SỐ NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUÁ TRÌNH NHẬN RA TIỀM NĂNG CỦA ĐỐI MỚI

Sau khi đã xác định được nhận ra tiềm năng của một đối mới là gì và miêu tả được quá trình thu thập và xử lý thông tin dẫn tới việc nhận ra tiềm năng, tiếp theo chúng ta sẽ đề cập đến các nhân tố quyết định khả năng nhận ra tiềm năng đối mới của một công ty (Hình 5.1). Điều quan trọng là phải nhớ được rằng các biến số (các ô) và mối quan hệ (mũi tên) trong Hình 5.1 là không toàn diện.

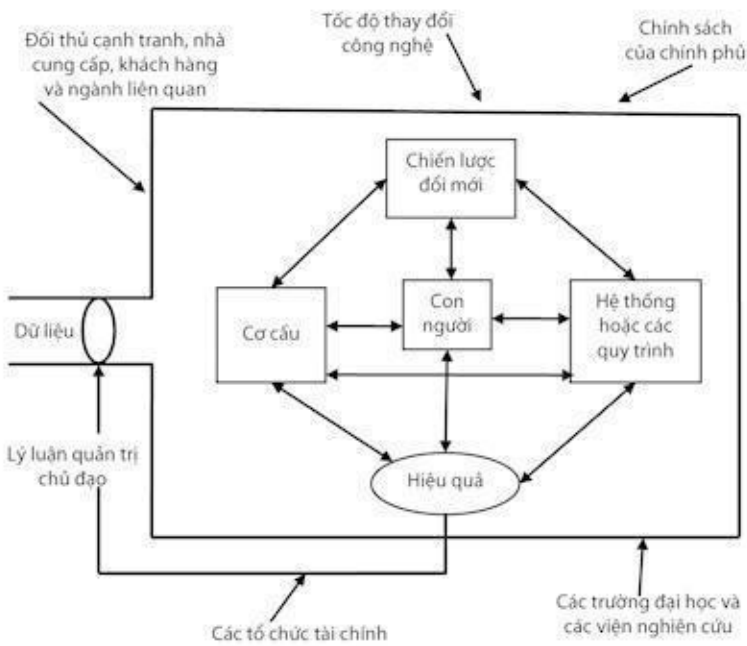
LÝ LUẬN QUẢN TRỊ CHỦ ĐẠO

Nhân tố đầu tiên ảnh hưởng đến khả năng nhận ra tiềm năng đối mới của một công ty chính là lý luận quản trị chủ đạo của công ty đó. Mỗi nhà quản xử lý từng vấn đề về quản trị theo một tập hợp các thành kiến, niềm tin và giả định về thị trường mà công ty đang phục vụ; tuyển dụng ai; sử dụng công nghệ gì để cạnh tranh trên thị trường; ai là đối thủ cạnh tranh của công ty; và làm thế nào để tiến hành kinh doanh. Tập hợp các thành kiến, niềm tin và giả định này là lý luận quản trị của nhà quản lý. Lý luận đó xác định một khuôn khổ mà nhà quản lý thường tìm kiếm thông tin và giải pháp cho các vấn đề của họ. Đó là mô hình tinh thần mà nhà quản lý áp dụng vào bất kỳ tình huống đối mới nào. Phụ thuộc vào chiến lược, hệ thống, công nghệ, cơ cấu tổ chức, văn hóa và mức độ thành công mà trong công ty luôn nổi lên một *lý luận chủ đạo*, một quan điểm phổ biến về cách thức tiến hành kinh doanh hiệu quả nhất trong vai trò là nhà quản trị của công ty. Lý luận chủ đạo sẽ mang lại lợi ích cho công ty cho đến khi những thay đổi đột phá xuất hiện.

Loại hình cơ cấu tổ chức, chiến lược, hệ thống và con người tồn tại trong công ty

cũng có khuynh hướng phản ánh lý luận chủ đạo của nhà quản trị vì chính nhà quản trị đặt các nhân tố này vào vị trí hoặc chính các nhân tố lựa chọn nhà quản trị. Đến lượt mình, các nhân tố này củng cố cho lý luận khi công ty thực hiện thành công các hoạt động của mình. Nhà quản trị làm việc tại công ty và trong ngành càng lâu và công ty càng thành công, thì lý luận càng mang tính chủ đạo và khả năng nhà quản trị sẽ cố gắng duy trì tình trạng hiện tại càng cao.

Hình 5.2 minh họa vai trò của lý luận chủ đạo trong quá trình thu thập và xử lý thông tin. Trong rất nhiều tập hợp dữ liệu sẵn có để công ty khai thác, lý luận chủ đạo của công ty chỉ cho phép họ tìm kiếm thông tin trong những phần nhất định của tập hợp đó – các kênh thông tin nhất định. Trong dữ liệu của các kênh thông tin mà công ty đang tìm kiếm, chỉ có các dữ liệu nhất quán với lý luận chủ đạo của công ty mới được chọn.



Hình 5.2. Lý luận chủ đạo

Càng thành công trong việc giải quyết một vấn đề nhờ sử dụng các kênh thông tin, biện pháp sàng lọc thông tin, và chiến lược giải quyết vấn đề nhất định thì công ty càng có xu hướng áp dụng lại các kênh và các biện pháp này mỗi khi gặp

phải vấn đề. Hiệu quả cao hơn giúp củng cố lý luận. Những thay đổi về lý luận của công ty được khơi nguồn từ một vấn đề hoặc một cuộc khủng hoảng. Cuộc khủng hoảng đó có thể buộc công ty phải tìm kiếm thông tin từ các kênh khác nhau và sử dụng biện pháp sàng lọc đã được điều chỉnh để phản ánh cuộc khủng hoảng đó. Biện pháp giải quyết vấn đề cũng thay đổi, phản ánh mức độ từ bỏ các chiến lược giải quyết vấn đề cũ và học hỏi các chiến lược mới của một công ty.

Theo Hamel và Prahalad, các công ty cần có sự đa dạng di truyền trong đội ngũ quản lý nếu họ muốn có khả năng phá vỡ lý luận cũ và khai thác các cơ hội mới. Ví dụ về công nghệ RISC sẽ giúp minh họa giá trị của sự đa dạng di truyền trong việc nhận ra tiềm năng hoặc nguy cơ của một đổi mới từ sớm. Phong cách đổi mới của HP và Sun, những công ty đã nhận ra tiềm năng của RISC ngay từ giai đoạn đầu, với phong cách của DEC và IBM, những công ty chỉ nhận ra tiềm năng của RISC khi đã quá muộn, phần nào là do sự pha trộn của đội ngũ quản lý cấp cao trong mỗi công ty. Năm 1980, HP đã thuê Joel Birnbaum từ IBM, khi còn ở IBM ông đã trực tiếp quản lý John Cocke, người đã phát minh ra công nghệ RISC. Với vai trò là phó chủ tịch phụ trách các hoạt động R&D và là một người tin tưởng vào công nghệ RISC, Birnbaum là đại diện cho làn gió mới trong đội ngũ quản lý cấp cao của HP, một đội ngũ mà phần lớn các thành viên có sự gắn bó chặt chẽ với công nghệ CISC. Khi ông mới gia nhập HP, một số dự án ứng dụng công nghệ CISC đã được bắt đầu trong nỗ lực thay thế cấu trúc máy vi tính 16-bit ốt yếu của công ty. Trong vai trò là phó chủ tịch phụ trách bộ phận R&D, mà các kết quả từ hoạt động nghiên cứu và phát triển của nó có tác động rất lớn đến quyết định của công ty, và là một người tin tưởng vào công nghệ RISC, ông đã tìm kiếm và giành được sự phê chuẩn từ ban giám đốc của HP để tiếp nhận công nghệ RISC cho toàn bộ sản phẩm máy tính của HP từ năm 1983. Do đó, HP là công ty đầu tiên ứng dụng công nghệ RISC vào toàn bộ sản phẩm máy tính của mình, trước DEC sáu năm và trước IBM mười năm.

Tại DEC và IBM, bức tranh hoàn toàn khác. Tại DEC, phó chủ tịch phụ trách bộ

phận R&D là người đã thiết kế ra, theo lối nói trong ngành, máy tính CISCy VAX lý tưởng của công ty. Các nhà quản lý cấp cao khác cũng kẹt sâu trong khuôn khổ của máy tính VAX. Điều này có thể giải thích tại sao DEC không hiểu “tại sao lại là RISC?” Tại IBM, tình cảnh không mấy khác biệt. IBM phát minh ra công nghệ RISC vào năm 1975 nhưng, như đã thảo luận trong phần giới thiệu của chương này, trong số các nhóm về máy vi tính, máy tính lớn, siêu máy tính hay máy tính cá nhân không một nhóm nào nhận ra tiềm năng của công nghệ đó cho đến tận những năm 1990.

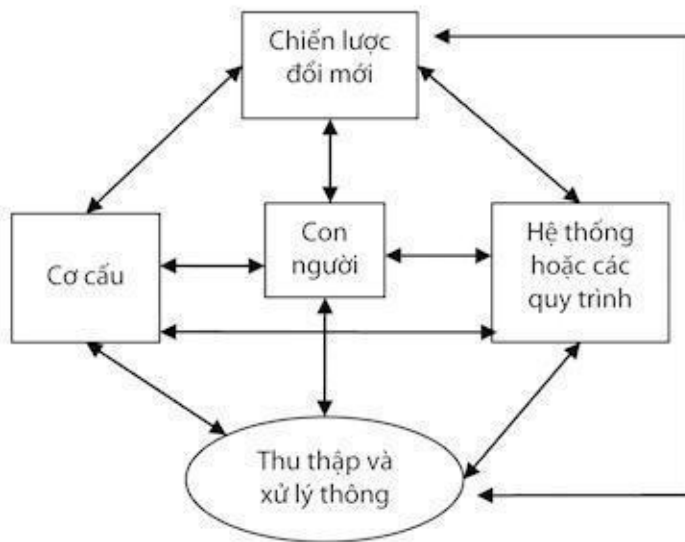
CHIẾN LƯỢC (STRATEGY), CƠ CẤU (STRUCTURE), CÁC HỆ THỐNG (SYSTEMS) VÀ CON NGƯỜI (PEOPLE) (S3P)

Khả năng thu thập và xử lý thông tin của một công ty cũng phụ thuộc vào chiến lược, cơ cấu, các hệ thống, con người và môi trường địa phương của công ty (S3PE). Trong phần này chúng ta sẽ miêu tả ngắn gọn từng nhân tố và chỉ ra ảnh hưởng của các nhân tố đó tới quá trình thu thập và xử lý thông tin dẫn tới khả năng nhận ra tiềm năng của đổi mới (Hình 5.3).

Chiến lược đổi mới

Như chúng ta đã chỉ ra trong chương 2, có sáu chiến lược đổi mới mà một công ty có thể theo đuổi: Chiến lược tấn công, phòng thủ, sao chép, phụ thuộc, truyền thống và cơ hội. Một công ty theo đuổi chiến lược tấn công là công ty đầu tiên đưa ra sản phẩm mới. Do đó, các năng lực mà công ty xây dựng và các hoạt động mà công ty tiến hành có thể góp phần tạo ra ý tưởng mới và biến chúng thành sản phẩm trước đối thủ cạnh tranh. Những công ty như vậy thường đầu tư nhiều vào bộ phận R&D. Những công ty có năng lực đổi mới như 3M, Intel và Merck đã dành rất nhiều tiền vào các hoạt động R&D. Chữ R (research) trong R&D thực tế là phần tìm kiếm – tìm kiếm những ý tưởng mới mà sẽ dẫn tới các sản phẩm hoặc dịch vụ mới. Nếu không đầu tư vào khâu tìm kiếm (research) công ty đó khó có thể phát hiện được bất cứ điều gì. Thậm chí những câu chuyện

về sự may mắn – tình cờ phát hiện – như việc phát hiện ra thuốc penicillin, loại vải Scotch Gard của 3M, đường hóa học aspartame của G.D. Searle, hoặc lò vi sóng của Raytheon đều là những câu chuyện mà mở đầu là những người đang tiến hành nghiên cứu và trong quá trình nghiên cứu đã tình cờ đi đến những phát hiện. Hơn nữa, thậm chí nếu các ý tưởng xuất phát từ bên ngoài công ty, công ty vẫn cần phải có khả năng tiếp nhận để hiểu và đồng hóa các ý tưởng đó. Nói một cách đơn giản, cần phải có nền tảng tri thức để tiếp thu tri thức.



Hình 5.3. Vai trò của S³P trong việc nhận ra tiềm năng của một đổi mới

Một công ty với chiến lược phòng thủ đợi cho công ty tiên phong tung ra sản phẩm trước, sau đó công ty này sẽ đưa ra sản phẩm của riêng mình, sau khi đã điều chỉnh các sai sót mà công ty tiên phong mắc phải. Là một đơn vị theo sau, công ty với chiến lược phòng thủ học được rất nhiều về tiềm năng của một sản phẩm từ công ty tiên phong. Nhưng vì sản phẩm của công ty này không phải là bản sao của sản phẩm tiên phong mà là sản phẩm mô phỏng có khác biệt, công ty phòng thủ vẫn phải đầu tư nhiều vào hoạt động R&D. Hơn nữa, vì cần phải có tri thức để tiếp nhận tri thức, công ty phòng thủ cần phải thực hiện các hoạt động R&D. Các công ty theo đuổi bốn chiến lược còn lại sẽ đối mặt với những vấn đề tương tự như công ty phòng vệ.

Do đó, các công ty theo đuổi chiến lược đổi mới tấn công có nhiều khả năng vươn ra ngoài các kênh thông tin của họ để tìm kiếm ý tưởng mới hơn, để tiếp thu các thông tin hơn, và khách quan hơn trong cách xử lý thông tin so với các công ty có chiến lược phòng thủ. Họ muốn có các sản phẩm mới hơn là các công ty theo đuổi chiến lược phòng thủ.

Các chiến lược giải quyết vấn đề của một công ty cũng có thể ảnh hưởng đến tốc độ nhận ra tiềm năng đổi mới của công ty. Hãy lấy ví dụ về hai phương pháp tiếp cận để giải quyết vấn đề: phương pháp *quy nạp* và phương pháp *suy diễn*. Với phương pháp suy diễn, công ty bắt đầu từ các vấn đề để tìm kiếm một giải pháp phù hợp. Với phương pháp quy nạp, công ty bắt đầu từ các giải pháp và tìm kiếm các vấn đề phù hợp. Phương pháp suy diễn có vẻ mang tính logic hơn và do đó có vẻ hiệu quả hơn khi áp dụng để nghiên cứu tiềm năng của đổi mới so với phương pháp quy nạp. Ví dụ sau đây có thể giúp minh họa cho câu hỏi về thời điểm và lý do. Trong nhiều thập kỷ, máy đánh chữ đã được dùng để đánh máy tài liệu kinh doanh hoặc tài liệu cá nhân. Do đó, khi máy xử lý văn bản và sau đó là máy tính cá nhân xuất hiện, các nhà quản lý văn phòng có xu hướng chỉ coi đó là một giải pháp cho vấn đề cũ – đánh máy tài liệu. Nhưng những sản phẩm mới này còn giải quyết cả những vấn đề khác. Chúng cho phép người sử dụng lưu trữ và nhận tài liệu vào bất cứ thời điểm nào, in thông tin dưới các định dạng khác nhau, tạo ra bản sao ngay lập tức, gửi tài liệu bằng điện tử, hợp nhất các tài liệu khác nhau, và chỉnh sửa tài liệu dễ dàng hơn. Trên thực tế, người ta đã tiến hành một bài kiểm tra nổi tiếng để xem liệu máy xử lý văn bản có phải là đối thủ của máy đánh chữ hay không bằng cách yêu cầu các thư ký cùng gõ những lá thư dài một trang. Các trọng tài độc lập được yêu cầu kiểm tra sự rõ ràng, rành mạch và tính hấp dẫn của các bức thư cũng như phong bì thư. Trọng tài đã kết luận rằng không có sự khác biệt lớn về chất lượng sản phẩm do hai loại máy tạo ra. Do đó, thay vì tiếp nhận và điều chỉnh các đổi mới, ép chúng vào khuôn khổ phù hợp để thay thế các giải pháp cũ giải quyết vấn đề cũ, những đổi mới này nên được xem như các giải pháp đang tìm kiếm vấn đề để giải quyết.

Cơ cấu tổ chức

Một chiến lược đổi mới cho chúng ta biết các hoạt động mà công ty sẽ thực hiện là gì, khi nào, và công ty sẽ phân bổ các nguồn lực đổi mới của mình như thế nào. Cơ cấu của công ty cho chúng ta biết ai sẽ báo cáo cho ai, ai sẽ chịu trách nhiệm về cái gì cũng như ai sẽ thực hiện các chiến lược đổi mới. Trong quá trình tìm kiếm một cơ cấu thích hợp, cần phải nghiên cứu hai câu hỏi. Một là câu hỏi về *sự phối hợp*. Ví dụ, Trong quá trình công ty tìm kiếm và thực hiện các ý tưởng mới, bộ phận R&D và bộ phận marketing trao đổi và cập nhật thông tin với nhau như thế nào? Hai là câu hỏi về vấn đề *khác biệt* và *hợp nhất*. Bộ phận R&D và bộ phận sản xuất của công ty có chức năng riêng vì mỗi bộ phận phải chuyên môn hóa các hoạt động của mình của mình để xây dựng kho tri thức làm cơ sở cho đổi mới - mỗi bộ phận có nhiệm vụ và vai trò độc nhất. Đây chính là sự khác biệt. Đồng thời, hầu hết các đổi mới đều cần có sự phối hợp giữa các bộ phận với nhau. Nghĩa là, các hoạt động khác biệt của các bộ phận chức năng khác nhau phải được hợp nhất để đạt được đổi mới tối ưu. Ví dụ, kết quả của quá trình phát triển một sản phẩm ô tô sẽ thành công hơn nếu bộ phận thiết kế, marketing, sản xuất, bán hàng, nhà sản xuất linh kiện và nhà cung cấp làm việc cùng nhau, nghĩa là nếu các hoạt động của họ được hợp nhất.

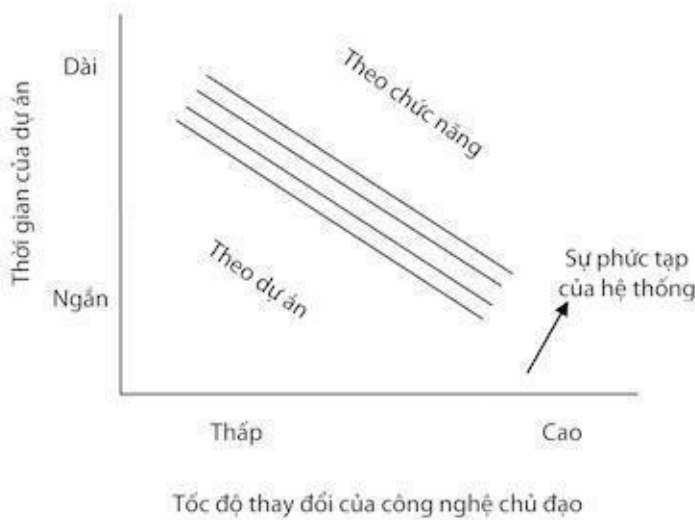
Cơ cấu tổ chức cũng có sự đa dạng, nhưng nhìn chung được chia thành hai loại chính: *Chức năng* và *dự án*. Trong loại cơ cấu theo chức năng, các nhân sự được tập hợp thành nhóm và thực hiện nhiệm vụ của họ theo chức năng truyền thống như bộ phận R&D, sản xuất, marketing... (tham khảo Phụ lục 2). Bằng cách nhóm những người có cùng năng lực và tri thức lại với nhau, họ có thể học hỏi lẫn nhau và gia tăng tri thức của công ty trong một lĩnh vực cụ thể. Việc giao tiếp và truyền đạt thông tin chủ yếu diễn ra theo chiều dọc, từ trên xuống và từ dưới lên theo thứ tự cấp bậc trong từng bộ phận. Trong loại cơ cấu theo dự án, các nhân viên được tổ chức không theo chức năng mà là theo dự án họ đang thực hiện. Ví dụ, nếu dự án là phát triển xe ô tô 7 chỗ ngồi, nhân viên từ các bộ phận

marketing, thiết kế, sản xuất, động cơ và các bộ phận liên quan khác sẽ được phân công đến dự án, làm việc và báo cáo cho giám đốc dự án, không phải cho giám đốc bộ phận chuyên môn của họ. Việc giao tiếp và truyền đạt thông tin chủ yếu diễn ra theo chiều ngang, một lợi thế cho đổi mới.

Cơ cấu theo chức năng có một lợi thế là, vì các thành viên của một bộ phận có sự liên lạc thường xuyên với nhau nên họ có khả năng gia tăng chuyên môn trong lĩnh vực chức năng của mình; nghĩa là họ gia tăng được phần đuôi trong các kỹ năng T của mình. (Trong chương 2 chúng ta đã chỉ ra rằng một người có các kỹ năng T là người có chuyên môn sâu về một lĩnh vực và có tri thức đủ rộng về các lĩnh vực khác để có thể nhận ra mối liên kết giữa các tri thức này). Tuy nhiên, đỉnh của kỹ năng T giảm dần vì họ có ít cơ hội học hỏi chuyên môn từ các bộ phận khác. Cơ cấu theo dự án có tác động ngược lại. Các thành viên phải đối mặt với nguy cơ bị tụt lại đằng sau trong lĩnh vực chuyên môn của họ, nghĩa là mất đi phần đuôi của kỹ năng T. Những ưu nhược điểm trên đặt ra thể tiến thoái lưỡng nan cho nhà thiết kế, họ phải tìm ra một cơ cấu cho phép các nhân viên duy trì được cả phần đuôi và phần đỉnh trong các kỹ năng T của họ.

Có hai giải pháp cho tình thế này. Giải pháp đầu tiên do Allen đề xuất, và giải pháp thứ hai là cơ cấu tổ chức *ma trận*. Allen đã lưu ý rằng tốc độ lỗi thời của phần đuôi kỹ năng T trong một nhóm dự án phụ thuộc vào ba nhân tố: (1) tốc độ thay đổi của công nghệ chủ đạo trong ngành mà dự án đang được tiến hành, (2) thời gian của dự án, và (3) mối quan hệ của các thành phần khác nhau hoặc của các hệ thống phụ của sản phẩm đang được phát triển. Do đó, một lựa chọn cơ cấu, theo chức năng hay theo dự án, phù hợp với ba nhân tố này có thể giúp tránh được sự lỗi thời của các kỹ năng. Các nhân tố của mô hình này được tóm tắt trong Hình 5.4. Nếu dự án kéo dài và tốc độ thay đổi tri thức công nghệ chính của các bộ phận khác nhau cũng diễn ra nhanh chóng thì công ty có thể muốn duy trì cơ cấu theo chức năng. Cơ cấu này cho phép nhân viên ở lại trong các bộ phận chức năng, thông qua sự tương tác với các đồng nghiệp trong bộ phận họ có thể liên tục cập nhật và nâng cao các kỹ năng chuyên môn của mình (phần đuôi trong các kỹ năng T của họ), các kỹ năng này rất quan trọng đối với thành công của một công ty. Nếu quá trình phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ diễn ra trong thời gian ngắn và tốc độ thay đổi tri thức cơ sở của các bộ phận chức năng không cao, công ty sẽ hoạt động hiệu quả hơn với một cơ cấu theo dự án. Việc lựa chọn cơ cấu cũng phụ thuộc vào mức độ phối hợp các hoạt động trong phạm vi dự án và tần suất phối hợp. Những nhu cầu phối hợp này phụ thuộc vào mức độ tương tác giữa các thành phần khác nhau của sản phẩm hoặc dịch vụ. Ví dụ, lắp ráp một máy bay cần nhiều sự phối hợp hơn lắp ráp một hệ thống stereo, căn cứ vào sự tương tác giữa các thành phần của máy bay so với giữa các thành phần của stereo. Một công ty càng cần nhiều sự phối hợp trong các

hoạt động, thì công ty càng có xu hướng muốn sử dụng cơ cấu theo dự án. Có thể tồn tại một số trường hợp mà chúng ta vẫn chưa xác định được nên chọn cơ cấu nào. Ví dụ, nếu dự án kéo dài nhưng tri thức cơ sở thay đổi với tốc độ chậm thì việc nên lựa chọn cơ cấu nào trong hai cơ cấu trên để đạt hiệu quả tối ưu có thể còn chưa chắc chắn. Đây là lúc cơ cấu tổ chức ma trận xuất hiện.



Hình 5.4. Lựa chọn giữa cơ cấu theo dự án và cơ cấu theo chức năng

Trong cơ cấu ma trận (tham khảo Phụ lục 2) cá nhân từ các bộ phận khác nhau được chỉ định thực hiện một dự án, nhưng thay vì chỉ báo cáo cho giám đốc dự án, họ báo cáo cho cả quản lý bộ phận của họ và giám đốc dự án. Trong một số trường hợp, một nhân viên có thể cùng lúc làm việc trong hơn một dự án. Về mặt địa lý, nhân viên này có thể vẫn làm việc tại khu vực chức năng của mình, đánh mất một trong những lợi ích chính trong cơ cấu theo dự án – sự tương tác thường xuyên, và đôi khi là những tác động qua lại bất ngờ, giữa các thành viên có chuyên môn khác nhau trong dự án. Cơ cấu ma trận có hai lợi thế. Một là, vì tốc độ thay đổi của tri thức thường khác nhau giữa các bộ phận, các nhân viên có thể dành thời gian để quản lý dự án tương ứng với tốc độ thay đổi tri thức trong bộ phận của họ. Ví dụ, nếu tốc độ thay đổi của công nghệ chủ đạo trong bộ phận thiết kế là cao trong khi tốc độ thay đổi trong bộ phận sản xuất là thấp, thì các nhân viên của bộ phận thiết kế có thể dành ít thời gian hơn cho dự án và vẫn được bố trí làm việc tại chính bộ phận kỹ thuật thiết kế trong khi các nhân viên từ bộ phận sản xuất có thể chuyển tới địa điểm của dự án và dành nhiều thời gian

hơn cho dự án. Hai là, các nhân viên có thể nâng cao các kỹ năng T của mình vì họ có cơ hội tương tác với các thành viên trong dự án và các thành viên trong bộ phận chuyên môn của họ. Khó khăn trong việc quản lý và phân bổ trách nhiệm cho cùng lúc hai giám đốc là điểm bất lợi của cơ cấu này.

Cơ cấu tổ chức có thể mang tính *hệ thống* hoặc mang tính *cơ học*. Trong cơ cấu hệ thống, quá trình giao tiếp và trao đổi thông tin diễn ra theo chiều ngang chứ không theo chiều dọc như trong cơ cấu cơ học, nghĩa là, các nhà thiết kế trao đổi trực tiếp với các nhân viên trong bộ phận marketing chứ không trao đổi thông qua giám đốc của họ, tạo điều kiện cho việc trao đổi ý tưởng diễn ra hiệu quả hơn. Hai là, trong cơ cấu mang tính hệ thống, nhân sự có ảnh hưởng nhất là những người có tri thức công nghệ hoặc tri thức thị trường chứ không phải là người nắm giữ các vị trí cao trong công ty, cho phép họ đưa ra những quyết định với thông tin đầy đủ và chính xác nhất. Ba là, trách nhiệm công việc được phân chia lỏng lẻo hơn, tạo điều kiện cho nhân viên lĩnh hội các ý tưởng mới tốt hơn và khách quan hơn trong việc sử dụng các ý tưởng mới như thế nào để đạt hiệu quả tốt nhất. Cuối cùng, cơ cấu này nhấn mạnh sự trao đổi thông tin hơn là cơ chế luồng thông tin một chiều do một số thành viên trong ban quản trị đưa xuống. Điểm khác nhau giữa hai cơ cấu này được tóm lược trong Bảng 5.2.

Bảng 5.2. Cơ cấu tổ chức và việc thu thập và xử lý thông tin

<i>Hệ thống</i>	<i>Cơ học</i>
Giao tiếp và trao đổi thông tin theo chiều ngang, ví dụ, cho phép bộ phận marketing và bộ phận kỹ thuật trao đổi trực tiếp với nhau và thường xuyên hơn.	Giao tiếp và trao đổi thông tin diễn ra dọc theo các cấp bậc trong công ty, phần lớn là từ cấp trên xuống cấp dưới, cho cấp dưới biết phải làm gì.
Những người có chuyên môn hoặc tri thức có ảnh hưởng hơn.	Những người ở vị trí cao hơn trong thứ tự cấp bậc có ảnh hưởng hơn.
Trách nhiệm công việc không được phân định rõ, tạo sự khách quan khi tiếp nhận và đánh giá ý tưởng mới.	Trách nhiệm công việc được phân định rõ.
Nhấn mạnh vào việc trao đổi các ý tưởng chứ không phải là dòng thông tin một chiều từ trên xuống.	Nhấn mạnh vào dòng thông tin một chiều từ trên xuống.
Cơ cấu hiệu quả nhất để nhận ra tiềm năng của một đối mới.	Cơ cấu kém hiệu quả nhất để nhận ra tiềm năng của một đối mới.

Khi công ty tiến hành khai thác một đối mới và phát triển đối mới đó qua các giai đoạn vòng đời khác nhau, dù cơ cấu tổ chức nào được sử dụng, công ty luôn có khuynh hướng ngày càng mang tính cơ học vì ngày càng có nhiều cấp quản lý được bổ sung. Một số công ty giải quyết vấn đề này bằng cách duy trì các bộ phận ở quy mô nhỏ. Khi bộ phận kinh doanh của một sản phẩm hoặc dịch vụ mới tăng trưởng đến một mức độ nào đó, nó được tách ra thành một bộ phận riêng, tạo ra lợi thế mới là triển vọng được quản lý một bộ phận riêng trở thành động lực thúc đẩy các nhân viên tiến hành đổi mới. Ví dụ, tại 3M, các bộ phận được duy trì ở quy mô nhỏ, khoảng 200 triệu đô-la. Tại HP, khi một đơn vị đạt được một quy mô nhất định về doanh số, đơn vị đó sẽ được tách ra thành bộ phận riêng có nhiều quyền tự trị hơn.

Cơ cấu công ty càng mang tính hệ thống, công ty càng dễ lĩnh hội các ý tưởng mới và càng linh hoạt trong quá trình xử lý thông tin, và do đó càng có khả năng nhận ra tiềm năng của đổi mới.

Các hệ thống

Một cơ cấu tổ chức cho chúng ta biết ai làm gì, nhưng không chỉ ra được cách duy trì động lực cho nhân viên khi họ thực hiện các công việc và trách nhiệm được giao. Nhà quản lý phải có khả năng giám sát hiệu quả hoạt động để khen thưởng và kỷ luật các cá nhân, bộ phận, phòng ban và tổ chức theo một số cách đã được đồng thuận và phổ biến rộng rãi. Công ty phải thiết lập được các hệ thống để chuyển giao thông tin một cách nhanh nhất có thể đến đúng đối tượng để đưa ra quyết định. Các hệ thống hoặc quy trình kiểm soát tổ chức và các hệ thống phân phối thông tin giúp thực hiện điều đó. Các hệ thống kiểm soát có thể ở bất cứ đâu, từ kiểm soát thị trường cho tới văn hóa tổ chức. Các hệ thống kiểm soát thị trường là các thước đo như giá cổ phiếu, lợi tức đầu tư (ROI) và giá chuyển giao mà phản ánh hiệu quả hoạt động của một công ty hoặc đơn vị trên thị trường.

Theo các công ty tiến hành nhiều đổi mới như HP và 3M, nếu một công ty chuẩn bị tiến hành đổi mới thì các tiêu chí về hiệu quả hoạt động phải nằm ngoài các hệ thống kiểm soát tài chính. Các nhân viên được phổ biến rằng họ phải tiến hành đổi mới và họ sẽ được đánh giá bằng chính “cái mới”. Chính sách này có thể được thể hiện qua nhiều cách. Tại 3M, 25% doanh thu của một bộ phận trong một năm bất kỳ phải từ các sản phẩm được đưa ra thị trường trong năm năm vừa qua. Tại Rubbermaid, con số đó là 30%. Nhân viên cũng được khuyến khích để vươn xa hơn, nghĩa là đặt ra các mục tiêu đổi mới tham vọng hơn và liên tục nỗ lực để đạt được các mục tiêu đó. Tiếp theo, công ty sẽ phân bổ các nguồn lực thực hiện những mục tiêu tham vọng này. Tại 3M, nhân viên phải dành 15% thời gian làm việc của mình vào bất cứ việc gì họ muốn, miễn là có liên quan đến sản phẩm (tại HP, thời gian này là 12%). Nếu một nhân viên có được ý tưởng khả thi, nhân viên đó có thể nhận được một khoản lên đến 50.000 đô-la để theo đuổi ý tưởng đó. Chính sách “tự đề bạt” của Sonny cho phép các nhân viên di chuyển quanh các bộ phận trong công ty. Các kỹ sư có thể tự mình tìm kiếm ý tưởng cho

các dự án ở bất cứ bộ phận nào trong công ty mà không cần phải thông báo với cấp trên.

Các nhân viên tiến hành đổi mới được khen thưởng xứng đáng. Phần thưởng có thể là một khoản tiền thưởng nhỏ, tăng lương hoặc thăng chức. Một nhân viên có thể trở thành nhà quản lý của một bộ phận nếu đổi mới của họ phát triển đủ lớn để trở thành một bộ phận riêng. Trong đêm Oscar thường niên của công ty, 3M tổ chức lễ trao thưởng để tuyên dương các nhà đổi mới. Tuy nhiên, thất bại được chấp nhận. Các nhà quản lý phải đảm bảo với nhân viên rằng nếu có thất bại cũng không sao, đặc biệt nếu công ty rút được kinh nghiệm từ thất bại đó. General Mills và 3M là hai công ty áp dụng biện pháp này. Phương pháp in hình các vận động viên hoặc các sự kiện thể thao lên vỏ hộp ngũ cốc Wheaties rất thành công của General Mills xuất phát từ một ý tưởng đã thất bại trong lần thử nghiệm đầu tiên.

Bên cạnh các hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động và khen thưởng, các hệ thống lưu chuyển thông tin cũng có vai trò rất quan trọng. Chúng có thể được chia thành hai nhóm: Công nghệ thông tin và truyền thông, và việc bố trí tòa nhà làm việc. Theo Giám đốc Điều hành (CEO) của Microsoft, sự hiện diện của các hệ thống thông tin và truyền thông cho phép ông thấy được các ý tưởng sản phẩm mới từ một kỹ sư vô danh trong công ty thông qua thư điện tử (e-mail), chỉ vài giây sau khi người kỹ sư đó ấn nút gửi. Nếu cũng cùng là thông tin đó nhưng phải chuyển qua từng cấp bậc trong công ty, thì sẽ mất nhiều thời gian hơn và nhiều khả năng thông tin đó bị bóp méo. Một giám đốc khu vực cho một công ty đa quốc gia của Mỹ hiện đang định cư tại Pháp không phải vất vả gì cũng có thể có được thông tin về một sản phẩm mới đang được phát triển tại Mỹ. Tất cả những gì bà phải làm là đăng nhập vào mạng nội bộ của công ty để có được thông tin cập nhật và chính xác (không bị bóp méo) về sản phẩm. Một lái xe người Đức có thể lái thử một chiếc xe tại một địa điểm thực tại Stuttgart, Đức và ngay lập tức kết quả đó được chuyển tới các nhà thiết kế tại Detroit, Los Angeles

và Tokyo.

Tuy nhiên, thông tin thường mang tính hàm ẩn cao và không dễ để trao đổi thông qua mạng cục bộ. Sự tương tác trực tiếp có thể sẽ là cần thiết. Một số ý tưởng cũng đã được đưa ra trong các cuộc họp đột xuất không có sự chuẩn bị trước. Nghiên cứu của Allen cho thấy rằng việc bố trí các tòa nhà trong công ty đóng vai trò quan trọng trong việc quyết định tần suất giao tiếp và trao đổi thông tin giữa các nhân sự. Càng được bố trí làm việc gần nhau, họ càng có nhiều khả năng trao đổi ý tưởng. Nếu bộ phận marketing, R&D và sản xuất được bố trí làm việc trong cùng một khu vực, ăn tại cùng một nhà ăn, dùng chung các nhà tắm và thường xuyên chạm mặt nhau, họ có nhiều khả năng trao đổi ý tưởng hơn là khi được bố trí tại các khu vực hoặc các tòa nhà khác nhau. Các công ty như Steel Case khi thiết kế các tòa nhà của mình đều tính đến hiệu quả lưu chuyển thông tin.

Con người

Việc thiết lập được các hệ thống kiểm soát và khen thưởng mà tạo động lực cho nhân viên và xây dựng được các hệ thống thông tin mà cung cấp cho nhân viên các thông tin tốt nhất để đưa ra quyết định mới chỉ là một vấn đề. Liệu họ có được động lực hay không, hay họ có đưa ra được quyết định đúng đắn với những thông tin sẵn có hay không lại là một vấn đề khác – phụ thuộc vào mẫu người trong công ty. Điều đó phụ thuộc vào rất nhiều câu hỏi: Nhân viên trong công ty chia sẻ các mục tiêu chung ở mức độ nào? Nhà quản lý bộ phận phanh hãm của công ty ô tô quan tâm tới việc xây dựng một chế cá nhân hay nỗ lực hết sức mình để đảm bảo rằng công ty sẽ tạo ra được những chiếc xe tốt nhất có thể trong thời gian ngắn nhất có thể với hệ thống phanh hãm tốt nhất có thể mà được sản xuất hiệu quả nhất? Bộ phận sản xuất nhìn nhận bộ phận R&D như “những nhà khoa học viễn vọng, những kẻ hợm hĩnh tiêu tốn tiền bạc” hay là những đồng nghiệp mà họ có thể cùng làm việc để tạo ra những chiếc xe ô tô tốt nhất trong thời gian ngắn nhất có thể với chi phí thấp nhất? Nhân viên nắm bắt được

các tri thức cơ sở của các hoạt động khác nhau trong chuỗi giá trị của công ty ở mức độ nào? Tri thức như vậy có giá trị như thế nào? Năng lực cạnh tranh cốt lõi thực sự của công ty là gì, năng lực đó nằm ở đâu – trong con người hay trong các quy trình thủ tục và tài sản của công ty? Cần phải làm gì để tạo động lực cho nhân viên? Trả lương, đảm bảo công việc, được tham gia mua cổ phiếu, chứng kiến các ý tưởng của họ được đưa vào triển khai, được tôn trọng hay được “công nhận” là một con người? Nhà quản lý coi các nghiệp đoàn là kẻ thù hay là các thành viên trong một nhóm cùng chia sẻ các mục tiêu chung, những người mà sự hiện diện của họ là một phần trong cơ chế kiểm soát và cân bằng quyền lực cần thiết để hướng đến các mục tiêu của công ty? Các nhà quản lý là những người lãnh đạo hay là những nhà hoạch định theo hệ thống?

Như đã chỉ ra trong chương 2, có năm kiểu người được xác định là có vai trò quan trọng để nhận ra tiềm năng của đổi mới: Người đưa ra ý tưởng, người kết nối thông tin (từ trong ra và từ ngoài vào), người đấu tranh cho đổi mới, nhà bảo trợ và nhà quản lý dự án. Những cá nhân này càng hoạt động hiệu quả, công ty càng có cơ hội nhận ra tiềm năng của đổi mới. Ví dụ, người đấu tranh cho đổi mới là các cá nhân nắm bắt được ý tưởng (của chính họ hoặc của người tạo ra ý tưởng) về một sản phẩm hoặc dịch vụ mới và làm bất cứ việc gì có thể trong khả năng của mình để đảm bảo thành công của đổi mới. Bằng cách chủ động xúc tiến ý tưởng, truyền đạt thông tin và tạo cảm hứng cho người khác bằng chính tầm nhìn của họ về tiềm năng của đổi mới đó, những người đấu tranh cho đổi mới có thể giúp công ty của họ nhận ra tiềm năng của đổi mới. Do đó, những người đấu tranh cho đổi mới với uy tín và khả năng trình bày rõ ràng tầm nhìn của họ về sản phẩm hoặc dịch vụ đến những người khác sẽ hoạt động hiệu quả hơn những người không có được các năng lực trên. Những người đưa ra ý tưởng sở hữu các kỹ năng T với chuyên môn sâu và tri thức rộng cũng vậy.

Những người kết nối thông tin có vai trò rất quan trọng trong việc thu thập thông tin. Không bị ràng buộc với bất kỳ cơ cấu chức năng, dự án hoặc sản phẩm cụ

thể nào trong công ty, những người kết nối thông tin thường khách quan hơn khi thu thập các ý tưởng mới từ bên ngoài. Rủi ro xảy ra khi một người kết nối thông tin cũng sử dụng cùng các phương pháp lọc thông tin của các bộ phận thành công trong công ty. Một số công ty đưa ra sách lược về nhân sự để đảm bảo rằng có hai mức thang thăng tiến trong công ty của họ: Mức thang kỹ thuật và mức thang quản trị mang tính truyền thống hơn. Mục đích là giải phóng những nhà phát minh hoặc người kết nối thông tin khỏi các công việc quản trị hành chính để dành thời gian cho những công việc đúng sở trường của họ mà vẫn được thưởng xứng đáng, ngang với các ngôi sao trong lĩnh vực quản trị, những người được đề bạt lên các vị trí quản lý.

Mức độ phát huy được vai trò của các cá nhân trong công ty phụ thuộc vào văn hóa của công ty đó. Như đã chỉ ra trong chương 4, văn hóa của một tổ chức là “một hệ thống các giá trị chung (điều quan trọng) và niềm tin (cách mọi việc diễn ra) mà tương tác với con người trong tổ chức đó, các cơ cấu tổ chức và hệ thống để hình thành các hành vi chuẩn mực (cách chúng ta thực hiện các công việc xung quanh)”. Văn hóa có tạo điều kiện thuận lợi cho việc nhận ra tiềm năng của một đổi mới hay không phụ thuộc vào loại hình văn hóa. Một văn hóa doanh nghiệp luôn khuyến khích nhân viên tìm kiếm các ý tưởng mới từ bên ngoài và coi trọng nhân viên khi họ hiện thực hóa những ý tưởng này thành các sản phẩm mới có thể là một tài sản góp phần nhận ra tiềm năng của đổi mới. Tuy nhiên, một số loại hình văn hóa doanh nghiệp có thể dẫn tới bốn nguy hại là: Hội chứng không được phát minh ở đây (NIH), tôi đã biết rồi (IAKI), hãy chứng minh cho tôi thấy (PITM), và sao mà công ty của tôi có thể làm điều đó.

Các công ty sử dụng các chiến lược khác nhau để tránh những nguy hại này. Ví dụ, Sony tìm kiếm những người neyaka, nghĩa là những người có tư tưởng cởi mở, tiếp thu, lạc quan, và có nhiều sở thích. Sony cũng tuyển dụng những người có tri thức và kỹ năng tổng quát trong nhiều lĩnh vực (generalists) hơn là các chuyên gia. Nhà sáng lập của Sony, Ibuka đã nói “các chuyên gia có khuynh

hướng biện luận tại sao bạn không thể làm được điều gì đó, trong khi mỗi quan tâm của chúng tôi luôn là làm được những điều mà tưởng chừng như không thể.”

MÔI TRƯỜNG ĐỊA PHƯƠNG

Một số môi trường có tính dẫn xuất giúp nhận ra tiềm năng của đổi mới hơn các môi trường khác. Tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét năm thuộc tính của những môi trường như vậy: Hệ thống hỗ trợ về tài chính tương thưởng cho đổi mới, văn hóa chấp nhận thất bại, sự hiện diện của các ngành liên quan, các trường đại học và các viện nghiên cứu khác, và chính sách của chính phủ.

Hỗ trợ về tài chính và tương thưởng: cổ phiếu bán ra lần đầu (IPOs) và vốn đầu tư mạo hiểm

Ở Mỹ, các phần thưởng dành cho đổi mới có thể rất lớn, chính điều này có thể là một nhân tố tác động đến nỗ lực mà con người đầu tư vào việc tìm kiếm các ý tưởng mới để chuyển thành đổi mới. Có một số hình thức tặng thưởng. Thứ nhất là những cổ phiếu bán ra lần đầu (IPO), là cổ phiếu mà các công ty bán ra cho công chúng trong lần đầu tiên. Một ngày nào đó, một cá nhân có thể trở thành tỷ phú trong khi rất nhiều người khác thấy tài sản cá nhân của họ tăng lên hàng triệu đô-la. Một công ty cũng có thể đẩy giá trị thực tế của công ty lên bằng cách tách một đơn vị thành một công ty con/công ty vệ tinh và rao bán cổ phiếu của công ty này. Kỳ vọng về những phần thưởng như vậy có thể là một động lực rất tốt để các cá nhân nỗ lực hơn trong việc nhận ra tiềm năng đổi mới. Như James H. Clark, Chủ tịch Hội đồng Quản trị của Netscape đã nói “Không có IPOs, sẽ không có các công ty mới. IPOs cung cấp nhiên liệu để chuyển động những cỗ máy ý tưởng. Không có nó, bạn không thể tồn tại” Sự tồn tại của vốn đầu tư mạo hiểm, phần nào là kết quả của những kỳ vọng giành được các phần thưởng tài chính, cũng đóng vai trò rất quan trọng. Bằng cách cung cấp vốn cho các dự án thường bị các ngân hàng và các tổ chức tài chính khác đánh giá là quá rủi ro, những nhà đầu tư vốn mạo hiểm cho phép các công ty mạnh dạn theo đuổi ý

tưởng mới. Một số doanh nhân sử dụng những khoản tiết kiệm cá nhân, khoản tiết kiệm của gia đình hoặc vay mượn từ bạn bè để đầu tư vào các đổi mới của họ, cũng chỉ để nhận được các phần thưởng đó. Khát khao đón nhận những phần thưởng như vậy, cùng với vốn mạo hiểm luôn sẵn có tạo điều kiện cho ngày càng nhiều cá nhân tham gia tìm kiếm nhiều ý tưởng ở nhiều nơi với nhiều tư tưởng lớn gặp nhau hơn. Rất nhiều trong số những người đã thành công tái đầu tư vào các hoạt động tìm kiếm đổi mới khác.

Văn hóa chấp nhận thất bại

Rất nhiều công ty mới thành lập không bao giờ có thể thanh toán được cho các IPO. Đơn giản là họ đã thất bại. Vì một số lý do, những thất bại như vậy không ngăn cản được các doanh nghiệp cũng như những nhà đầu tư mạo hiểm đầu tư vào đổi mới. Trước hết, những người thất bại rút ra được kinh nghiệm từ chính thất bại đó, và do đó cải thiện cơ hội thành công trong lần thực hiện tiếp theo. Họ tích lũy được các năng lực mà có thể được sử dụng để thực hiện đổi mới cho lần tiếp theo. Thậm chí nếu tất cả những gì họ học được lại là những điều không nên làm trong lần đổi mới tiếp theo, thì cũng vẫn hữu ích. Hai là, các công ty đầu tư mạo hiểm đã chứng kiến rất nhiều thất bại trước đó và đã tìm ra cách làm giảm rủi ro của họ, ví dụ như cung cấp chuyên môn về quản trị cho các công ty/dự án mà họ đầu tư (tham khảo thêm trong chương 11). Hơn nữa, một số vốn mạo hiểm là từ những doanh nhân mà thành công của họ chỉ đến sau những thất bại. Trong thời gian tác giả làm việc tại Thung lũng Silicon, ông không hề nhớ rằng đã thấy ai đó chỉ tay vào người khác và nói rằng “đó là một doanh nhân thất bại.” Ngược lại, luật phá sản tại châu Âu rất nghiêm khắc và các doanh nhân thất bại phải hứng chịu nhiều tai tiếng, tại Thung lũng Silicon “phá sản gần như được coi là dấu hiệu của lòng can đảm – một vết sẹo trong chiến tranh.”

Các nguồn của đổi mới

Như chúng ta đã đề cập đến trong chương 4, môi trường hoạt động của công ty

tạo thành một nguồn rất quan trọng của đổi mới. Vì cách tốt nhất để chuyển giao các tri thức công nghệ và tri thức thị trường mang tính hàm ẩn là qua sự tương tác cá nhân, các môi trường địa phương mà bản thân chúng cũng là những nguồn rất tốt của đổi mới có thể tạo điều kiện dễ dàng hơn cho các công ty nhận ra tiềm năng của đổi mới. Hãy xem xét sự hiện diện của các ngành liên quan. Ở gần nhà cung cấp hay nhà đổi mới phụ giúp một công ty gia tăng cơ hội nắm bắt được các ý tưởng hữu ích từ họ. Ví dụ, Intel, Microsoft và Compaq đều hưởng lợi từ môi trường địa phương của IBM (nước Mỹ) khi IBM giúp thiết lập PC thành một tiêu chuẩn.

Ở gần các trường đại học hoặc các viện nghiên cứu khác cũng có lợi theo hai cách. Trước hết, những viện nghiên cứu này đào tạo ra đội ngũ nhân sự có thể tiếp tục làm việc cho các công ty hoặc thành lập công ty riêng của họ. Tri thức mà họ có được mang lại cho họ khả năng tiếp nhận để có thể lĩnh hội các ý tưởng mới từ đối thủ cạnh tranh và các ngành liên quan. Hai là, các ấn bản khoa học từ các nghiên cứu cơ bản thường đóng vai trò là chất xúc tác cho các công ty đầu tư vào nghiên cứu ứng dụng.

Cuối cùng, như sẽ được thảo luận chi tiết trong Chương 15, các chính phủ đóng vai trò quan trọng trong khả năng nhận ra tiềm năng đổi mới của công ty. Các chính phủ có vai trò trực tiếp hoặc gián tiếp. Vai trò trực tiếp có thể là tài trợ cho các nghiên cứu như những nghiên cứu do Viện Y tế Quốc gia Mỹ (NIH) tiến hành hoặc dưới sự tài trợ của Bộ quốc phòng. Mạng Internet, đã đặt nền móng cho rất nhiều đổi mới trên toàn thế giới, đã vạch đường cho dự án DARPA của Bộ quốc phòng Mỹ. Vai trò gián tiếp của chính phủ thể hiện qua các quy định và hệ thống thuế. Thuế lãi vốn thấp hơn hoặc các quy định mà cho phép công ty tích lũy được nhiều hơn từ những gì họ kiếm được tạo điều kiện để công ty đầu tư nhiều hơn vào đổi mới. Các quy định khác, như các yêu cầu nghiêm ngặt về giấy chứng nhận FDA (giấy chứng nhận do Cơ quan Kiểm soát Thực phẩm và Dược phẩm Mỹ (FDA) công bố) cho các dược phẩm, có thể là điều không may

mà lại hóa may vì chính nhờ các quy định khắt khe này mà các công ty Mỹ có sức cạnh tranh toàn cầu hơn hẳn các đối thủ.

Môi trường bất ổn

Khả năng nhận ra tiềm năng đổi mới của một công ty cũng phụ thuộc vào tốc độ thay đổi của môi trường cạnh tranh. Trong những ngành có tốc độ thay đổi công nghệ cao, công ty thường có xu hướng tìm kiếm các ý tưởng mới từ bên ngoài để tạo ra sản phẩm mới. Tốc độ đổi mới của chất bán dẫn cao hơn tốc độ đổi mới của nước giải khát. Nếu kỳ vọng và thị hiếu của khách hàng cũng thay đổi nhanh, thì công ty có khả năng tiến hành nhiều đổi mới hơn để cố gắng đáp ứng các nhu cầu mới của khách hàng.

LOẠI HÌNH THAY ĐỔI CÔNG NGHỆ

Thành phần cuối cùng quyết định khả năng nhận ra tiềm năng đổi mới của một công ty là chính bản thân đổi mới – mang tính tuần tự hay mang tính đột phá, đổi mới dựa vào tri thức hay đổi mới chế biến khối. Cách công ty thu thập và xử lý thông tin về một thay đổi công nghệ không chỉ phụ thuộc vào lý luận chủ đạo của công ty, mà còn vào loại hình thay đổi. Nếu thay đổi mang tính tuần tự theo đó tri thức cần có để khai thác đổi mới được xây dựng dựa trên tri thức và năng lực hiện tại, lý luận chủ đạo của công ty sẽ là một tài sản vì lý luận đó dẫn công ty tới nguồn thông tin chính xác và các chiến lược hiệu quả để giải quyết vấn đề. Tuy nhiên, nếu thay đổi mang tính đột phá theo đó tri thức cần có để khai thác đổi mới hoàn toàn khác biệt so với tri thức hiện tại, lý luận chủ đạo của công ty có thể không chỉ trở nên vô dụng mà còn là một trở ngại, vì để khai thác những tri thức mới lạ như vậy thường phải có các kênh tìm kiếm, phương pháp lọc và cơ chế xử lý thông tin khác so với với những gì đang được lý luận chủ đạo hiện tại củng cố.

Các sản phẩm thuộc nhóm chế biến khối không đặt ra nhiều vấn đề như các sản

phẩm dựa vào tri thức. Việc chỉ ra tiềm năng của hợp nhôm mới sẽ dễ dàng hơn việc chỉ ra tiềm năng của một loại thuốc làm giảm lượng cholesterol mới. Loại thuốc này cuối cùng có thể lại trở thành một loại thuốc giảm đau tim.

CÁC VÍ DỤ ỨNG DỤNG

Kinh nghiệm của NCR với EPOSs (hệ thống máy tính tiền điện tử), kinh nghiệm của DEC với công nghệ RISC và của Microsoft với World Wide Web là những ví dụ rất hữu ích về các vấn đề mà các công ty phải đối mặt trong quá trình nhận ra tiềm năng của đổi mới.

NCR và Máy tính tiền

EPOSs là thiết bị giúp khách hàng không phải xếp hàng dài trong các cửa hàng bán lẻ để đợi đến lượt thanh toán. Hệ thống này là một bộ phận chủ đạo trong kho vũ khí của các công ty bán lẻ trong thế giới bán lẻ. Chúng được sử dụng để quét mã vạch trên sản phẩm và cung cấp cho khách hàng danh sách các sản phẩm họ đã mua. Chúng cũng là một thành phần quan trọng trong hệ thống quản lý hàng tồn kho của nhà quản lý cửa hàng vì hệ thống này có thể ngay lập tức cung cấp cho nhà quản lý danh sách các sản phẩm đang được bán ra và số lượng hàng tồn kho, và tự động đặt hàng một số sản phẩm trong kho.

Vào giữa những năm 1960, các nhà bán lẻ sử dụng máy tính tiền cơ điện để thanh toán cho khách hàng. So với EPOS ngày nay những máy tính tiền cơ điện thời đó còn rất thô sơ. Một nhân viên bán hàng phải bấm từng con số trong giá của một sản phẩm và sau đó kéo tay gạt xuống một nấc để kết thúc quy trình nhập giá. Quy trình thanh toán rất dài và trong biên lai của khách hàng không có danh sách những sản phẩm họ đã mua. Những chiếc máy này không cung cấp cho nhà quản lý cửa hàng danh sách cập nhật về hàng lưu trong kho. Ngày nay, đối với chúng ta máy tính tiền cơ điện chỉ là một sản phẩm thô sơ, nhưng nó được coi là một bộ máy có công nghệ đột phá vào những năm 1960, thời kỳ mà

NCR làm mưa làm gió trên thị trường và chiếm hơn 80% thị phần. Tri thức công nghệ chủ đạo để chế tạo máy tính tiền cơ điện gồm phần lớn tri thức về các thành phần cơ học như chốt, bánh răng và cách chúng được liên kết để cộng các con số.

Ý tưởng sử dụng bóng bán dẫn và các linh kiện điện tử khác thay cho bánh răng, chốt, ròng rọc, dây chuyền để chế tạo máy tính tiền xuất hiện vào cuối những năm 1960, và NCR đã không “nắm bắt được ý tưởng đó.” Vào cuối những năm 1960 Công ty Máy may Singer cần một loại máy tính tiền khác, một loại máy cho phép công ty thu thập dữ liệu một cách tự động và gửi chúng đến máy tính của họ. Họ tìm tới NCR, nhưng NCR đã thông báo với người của Singer rằng họ đang tìm kiếm một loại máy không khả thi, cả về mặt công nghệ và kinh tế. Singer tìm đến Friden, một công ty con của mình, để đặt hàng họ sản xuất một máy tính tiền điện tử. Năm 1969, Friden đã tạo ra máy tính tiền điện tử đầu tiên, được gọi là hệ thống giao dịch dữ liệu môđun. Ngày 17 tháng 6 năm 1971, trong khi NCR vẫn đang vật lộn với ý tưởng về máy tính tiền điện tử, Friden đã giành được hợp đồng cung cấp máy tính tiền điện tử kèm theo máy vi tính và thiết bị truyền dẫn dữ liệu cho Sear trong năm năm, và sau đó là cho nhà bán lẻ lớn nhất nước Mỹ, Wal-Mart.

Singer không phải là công ty duy nhất đã nỗ lực thuyết phục NCR và bị từ chối. Một khách hàng đã phàn nàn:

Chúng tôi sẽ tới gặp họ (NCR) và miêu tả chính xác loại hệ thống được vi tính hóa (hệ thống tính tiền điện tử) mà chúng tôi cần. Họ sẽ lắng nghe rất lịch sự để rồi sau đó cho chúng tôi biết chiếc máy tính tiền Class V (máy tính tiền cơ điện được cải tiến) vĩ đại như thế nào.

DEC và Công nghệ RISC

Vào cuối những năm 1970, DEC đã thiết kế được một chiếc máy tính mới gọi là

VAX mà sau này trở nên rất phổ biến và mang lại nhiều lợi nhuận cho công ty. Ngay giữa thời điểm VAX đang nổi tiếng, một số “kẻ nổi loạn” trong ngành máy tính bắt đầu thuyết giáo về các đặc tính tốt của một máy tính đổi mới gọi là RISC. Họ tuyên bố rằng đổi mới này sẽ làm tốc độ của máy tính tăng vượt bậc. DEC và các công ty khác chào đón triển vọng này. Đó là nhân tố cơ bản đằng sau cách mà công nghệ đó được thực hiện và gây rắc rối cho DEC. Công nghệ đã diễn ra theo hướng ngược lại với nhân tố thiết kế cơ bản hiện tại. Trong công nghệ RISC, các tập lệnh – các lệnh nhớ máy tính đọc và thực thi – đơn giản hơn so với các lệnh nhớ trong các máy tính hiện tại. Điều này khiến một số chuyên gia trong ngành này thấy khó có thể hiểu được biết rằng cấu trúc máy tính phổ biến vào thời điểm đó đã được thiết kế sử dụng các tập lệnh phức hợp, không phải là các tập lệnh đơn giản. Chúng được gọi là công nghệ CICS (máy tính dùng tập lệnh phức hợp). DEC đã thiết kế VAX của công ty thực hiện chính xác theo hướng ngược lại so với những gì mà những người truyền giáo về RISC đang biện hộ. VAX sử dụng tập lệnh phức hợp, mỗi tập lệnh thực hiện một công việc thường được thực hiện bởi rất nhiều tập lệnh đơn. Sau đây là bình luận của hai nhà quản lý cấp cao của DEC:

Các giá trị mang tính giai thoại của các thực hiện bất hợp lý chắc chắn là rất thú vị. Tuy nhiên nó có điển hình tạo thành các tập lệnh chạy chậm hơn chuỗi tập lệnh đơn tương ứng? [tác giả nhấn mạnh bổ sung]

Họ không hiểu được làm thế nào mà sử dụng các tập lệnh đơn có thể tạo ra những chiếc máy tính chạy nhanh hơn. Một vài năm sau đó, vào tháng 5 năm 1987, trả lời cho những gì mà ông nghĩ về lý lẽ của đối thủ cạnh tranh rằng DEC không nhiệt tình với xử lý song song vì VAX không phù hợp với nó về mặt cấu trúc, CEO của DEC đã bình luận:

Chúng tôi có một vấn đề rất nghiêm trọng với RISC các tập lệnh tính toán và xử lý song song được rút gọn: Bất cứ thứ gì chúng tôi tạo ra đều phải tốt hơn VAX. Chúng tôi đã tạo ra bộ xử lý song song và đã đầu tư rất nhiều tiền bạc và thời

gian vào đó. Nhưng chúng tôi đưa nó từ một sản phẩm thành một dự án phát triển. Chúng tôi đã cố gắng, và chúng tôi vẫn đang cố gắng, nhưng nhiệt huyết của chúng tôi đã giảm dần.

Mặc dù các thế lực phản đối RISC tại DEC vẫn đang chi phối, vẫn có một số người phản đối không hề thấy cảm thông. Dự án Titan tại Trung tâm Nghiên cứu Phương Đông của DEC tại Palo Alto gần Đại học Stanford do Forest Baskett phụ trách và dự án PRISM do Dave Culter phụ trách tại Seattle, Washington là hai dự án RISC ban đầu được biết đến là “các nỗ lực R&D” nhưng không được các nhà quản lý cấp cao chú ý.

Tập đoàn Microsoft và Web

Tương tự như DEC khi các máy CISC của họ bị RISC xâm chiếm, như NCR khi máy tính tiền cơ điện của công ty bị máy tính tiền điện tử xâm chiếm, Microsoft đã thu được rất nhiều lợi nhuận khi trình duyệt Netscape đầu tiên được tung ra vào tháng 9 năm 1994. Trình duyệt này đã chiếm lĩnh thị trường phần mềm cho máy tính cá nhân – phần mềm dành cho các tác vụ độc lập, như xử lý văn bản, chỉ cần các thông tin trên máy tính mà phần mềm đó đang chạy. World Wide Web (hoặc Web) (Mạng thế giới) cho phép người sử dụng ở bất kỳ nơi nào trên thế giới nhảy từ một máy tính có kết nối mạng Internet (net) sang một máy tính kết nối Internet khác chỉ bằng cách kích chuột vào một từ được đánh dấu. Khi đang trên máy tính, kích chuột vào một từ được đánh dấu khác có thể truy cập và hiển thị đồ họa và hình ảnh với độ chính xác cao. Berner-Lee đã phát minh ra Web khi ông còn là kỹ sư tư vấn phần mềm cho CERN, phòng nghiên cứu vật lý hạt cơ bản của châu Âu và đưa lên mạng Internet vào mùa hè năm 1991. Bắt đầu giành được đà phát triển trong năm 1993 nhưng Web vẫn chưa bộc lộ một tiềm năng rõ ràng. Bill Gates, CEO của Microsoft sau này đã nói: “Tôi không cho rằng Web rõ ràng sẽ bùng nổ trong vòng hai năm tới. Nếu bạn hỏi tôi liệu hầu hết các quảng cáo trên truyền hình có kèm URL [địa chỉ web], tôi sẽ bật cười mất.”

Một trong những công ty đầu tiên khai thác Web là Tập đoàn Truyền thông Netscape, thành lập ngày 4 tháng 4 năm 1994. Ngày 12 tháng 9 công ty giới thiệu sản phẩm đầu tiên của mình ra thị trường, một trình duyệt Web. Các trình duyệt là các phần mềm cho phép người sử dụng Web điều khiển nó – để tìm kiếm các tài liệu khác nhau thông qua mạng World Wide Web.

Web đại diện cho một nền hệ thống khác biệt so với máy tính cá nhân độc lập. Web cũng đại diện cho một công nghệ và các thức tiến hành kinh doanh khác biệt đối với đội ngũ quản lý của Microsoft. Tuy nhiên, Bill Gates, CEO của Microsoft và đội ngũ quản lý cấp cao của ông đã tiếp thu được ý tưởng về Web và giành cho nó sự quan tâm xứng đáng. Sau này Gates nói “Nó thu hút sự chú ý của tôi. Tôi đã nghĩ “đó là một điều tuyệt vời”.” Tháng 8 năm 1995 Microsoft đã tung ra hệ điều hành Windows 95 với Mạng Microsoft (MSN) và trình duyệt của riêng công ty, Internet Explorer. Cho đến nay, cả Netscape và Microsoft đã đưa ra rất nhiều sản phẩm cho thị trường Web. Microsoft cũng đầu tư rất nhiều vào Web, mua lại nhiều công ty mới vào ngành, thách thức Netscape về ưu thế thống lĩnh thị trường Web.

TỔNG KẾT CHƯƠNG

Mục tiêu của chương là tìm hiểu những nguyên nhân khiến các công ty gặp nhiều khó khăn trong việc nhận ra các nhân tố cơ bản liên quan đến công nghệ và thị trường đằng sau một đổi mới và các ứng dụng của đổi mới đó. Chúng ta đã chỉ ra hai nguồn dẫn đến những khó khăn này: Bản thân công ty, đặc biệt là cách công ty thu thập và xử lý thông tin, và tính bất ổn. Tập trung phân tích nguyên nhân đầu tiên, chúng ta đã chỉ ra rằng những nơi mà công ty tìm kiếm các ý tưởng mới, lượng thông tin công ty thu thập được và cách công ty đánh giá thông tin phụ thuộc vào một số nhân tố: Lý luận chủ đạo của công ty, môi trường địa phương của công ty, loại hình của đổi mới đang được nghiên cứu, cơ cấu tổ chức, hệ thống và con người trong công ty. Sau đó, chúng ta đã nghiên cứu những ảnh hưởng của từng nhân tố này đối với hiệu quả nhận biết các nhân tố cơ

bản đăng sau một sản phẩm và các triển vọng ứng dụng của sản phẩm đó của công ty.

THUẬT NGỮ

<i>Sự khác biệt và hợp nhất</i>	<i>Môi trường địa phương</i>
<i>Lý luận chủ đạo</i>	<i>Cơ cấu ma trận</i>
<i>Cơ cấu theo chức năng</i>	<i>Hội chứng không được phát minh ở đây (NIH)</i>
<i>Tôi đã biết rồi (IAKI)</i>	<i>Cơ cấu tổ chức và cơ cấu cơ học</i>
<i>Các kênh thông tin</i>	<i>Các chiến lược giải quyết vấn đề</i>
<i>Các phương pháp lọc thông tin</i>	<i>Cơ cấu dự án</i>
<i>Xử lý thông tin</i>	<i>Hãy chứng minh cho tôi thấy (PITM)</i>
<i>Chiến lược đổi mới</i>	<i>Thông tin có tính kết dính</i>
<i>Người sử dụng tiêu biểu</i>	<i>Chiến lược, cơ cấu, các hệ thống và con người</i>

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Khi nói nhận ra tiềm năng của một đổi mới, chúng ta muốn nói điều gì?
2. Căn cứ vào định nghĩa về lý luận quản trị chủ đạo đã cho, theo bạn, có sự tồn tại của lý luận ngành và lý luận tổ chức không? Mối quan hệ giữa ba lý luận này là gì?
3. “Hội chứng không được phát minh ở đây (NIH)”, “Tôi đã biết rồi (IAKI)”, “Hãy chứng minh cho tôi thấy (PITM)”, và “Làm sao mà công ty của tôi có thể thực hiện điều đó” được cho là những đối thủ khó vượt qua nhất của đổi mới. Bạn có đồng ý không? Tại sao?
4. Người ta cho rằng nước Mỹ có tinh thần đổi mới hơn châu Âu. Bạn có đồng ý không? Điều gì ẩn sau sự đổi mới của nước Mỹ (hoặc châu Âu)?
5. Tại sao Microsoft có thể nhận ra tiềm năng của mạng Web nhanh hơn DEC nhận ra tiềm năng của công nghệ RISC?

6. GIẢM SỰ BẤT ỔN: VAI TRÒ CỦA CÁC XU HƯỚNG CÔNG NGHỆ, QUY TẮC THỊ TRƯỜNG VÀ CHIẾN LƯỢC ĐỔI MỚI

“Chẳng có lý do gì khiến mọi người muốn một chiếc máy tính trong gia đình họ.”

- **Ken Olson**, Giám đốc kiêm Chủ tịch, và là người sáng lập

Tập đoàn Thiết bị kỹ thuật số, 1977.

“Hộp âm nhạc không dây không có một giá trị thương mại khả thi nào. Ai sẽ chi trả cho một tin nhắn gửi đến không ai cả?”

- Các cổ đông của David Sarnoff đáp lại các lập luận của ông

về việc đầu tư vào máy radio vào những năm 1920.

Trong chương 5, chúng ta đã chỉ ra rằng các công ty phải đối mặt với hai vấn đề lớn trong quá trình nhận ra tiềm năng đổi mới. Một là, khả năng của các công ty trong việc thu thập và đánh giá các thông tin liên quan để xác định giá trị của một đổi mới còn hạn chế. Qua các nghiên cứu, chúng ta cũng đã chỉ ra rằng chiến lược, cơ cấu, các hệ thống, con người, môi trường địa phương, lý luận quản trị chủ đạo của một công ty cũng như loại hình của đổi mới đều có vai trò quan trọng, quyết định khả năng nhận ra tiềm năng đổi mới của công ty đó. Hai là, đổi mới luôn đi kèm với những bất ổn về công nghệ, thị trường và ngành kinh doanh. Mục đích của chúng ta trong chương này là tìm ra các phương pháp làm

giảm những bất ổn đó. Sự bất ổn luôn gây khó khăn cho quá trình đổi mới, nhưng có những xu hướng thị trường và công nghệ có thể, kết hợp với chiến lược đổi mới của công ty, làm giảm đáng kể sự bất ổn này.

Bố cục của Chương như sau: Trước hết, chúng ta sẽ đưa ra định nghĩa về sự bất ổn và làm rõ khái niệm *giảm sự bất ổn* là gì; tiếp theo chúng ta sẽ chỉ ra cách các quy tắc về thị trường và công nghệ giúp làm giảm sự bất ổn của công nghệ; chúng ta cũng xem xét vai trò của các chiến lược đổi mới trong việc làm giảm bất ổn về công nghệ và thị trường; cuối cùng, chúng ta đi đến kết luận rằng thành công là khi cân bằng được cả ba yếu tố trên.

SỰ BẤT ỔN

Trong chương 2 chúng ta đã định nghĩa đổi mới là việc sử dụng tri thức mới để cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ mới đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Tri thức mới có thể là tri thức công nghệ hoặc tri thức thị trường. Tri thức công nghệ là tri thức về các thành phần, về sự liên kết giữa các thành phần, các phương pháp, quy trình và kỹ thuật tạo thành sản phẩm hoặc dịch vụ. Tri thức thị trường là tri thức về các kênh phân phối, các ứng dụng của sản phẩm, về kỳ vọng, sở thích, nhu cầu và mong muốn của khách hàng. Định nghĩa này đặt ra một câu hỏi quan trọng mà chúng ta đã thảo luận trong chương 2 là tri thức mới mới như thế nào và cần *bao nhiêu* tri thức mới để tạo ra sản phẩm mới? Một cách để tìm hiểu câu hỏi này là nhìn nhận đổi mới như một quy trình hình thành và giải quyết vấn đề, trong đó một công ty thu thập và xử lý thông tin (tri thức mới) trong các tập hợp biến số khác nhau và mối quan hệ giữa các biến số đó. Lượng thông tin công ty cần thu thập thêm để tạo ra sản phẩm mới chính là sự bất ổn luôn đi kèm đổi mới đó. Nghĩa là, càng nhiều biến số và mối quan hệ giữa các biến số đó chưa được biết đến, thì càng có nhiều bất ổn.

Khi theo đuổi một đổi mới, một công ty phải đối mặt với ba loại bất ổn: *Công nghệ, thị trường và kinh doanh*. Bất ổn công nghệ là thông tin bổ sung về các

thành phần, mối quan hệ giữa các thành phần, các phương pháp và kỹ thuật tạo thành sản phẩm hoặc dịch vụ mới theo một số tiêu chuẩn kỹ thuật mà cũng cần phải được xác định. Đó là “làm thế nào để tạo ra một sản phẩm mới và làm thế nào để sản phẩm đó hoạt động.” Ví dụ, vào giữa những năm 1970 khi máy tính cá nhân vẫn còn trong giai đoạn sơ khai, nhà sản xuất vẫn chưa định hình rõ loại hệ điều hành, hệ thống quản lý bộ nhớ, hoặc các thiết bị ngoại vi gì được cài đặt vào trong máy và các chương trình và thiết bị này sẽ tương tác với nhau như thế nào. Thậm chí, người ta cũng chưa chắc chắn về những gì mà máy tính cá nhân có thể mang lại cho con người. Trên thực tế, Bill Gates, CEO của Microsoft đã khẳng định chắc chắn rằng “640K (bộ nhớ chính) là đủ dùng cho bất kỳ ai.”

Bất ổn thị trường là các thông tin bổ sung về khách hàng là ai, khách hàng có nhu cầu và kỳ vọng gì, làm thế nào để khách hàng mua sản phẩm và làm thế nào để đưa sản phẩm đến tay khách hàng. Đó là ”làm thế nào để bán được sản phẩm mới và để sản phẩm mới trở thành một thành công thương mại.” Trong ví dụ về máy tính cá nhân, vào cuối những năm 1970 người ta vẫn chưa rõ máy tính cá nhân dùng để làm gì, điều này có thể giúp giải thích cho sự hoài nghi của Ken Olson, ông không cho rằng có ai đó lại cần một chiếc máy tính trong nhà. Tất nhiên, bất ổn công nghệ và bất ổn thị trường có liên quan với nhau. Càng hiểu rõ mong muốn của khách hàng, công ty càng đưa ra những quyết định sáng suốt hơn về những gì nên đưa vào sản phẩm. Sự bất ổn trong kinh doanh liên quan đến các điều kiện kinh tế chung mà chịu ảnh hưởng lớn của các yếu tố vĩ mô như tỷ lệ lãi suất và chính sách của chính phủ và có thể rất đa dạng. Trong chương này, chúng ta sẽ chỉ tập trung vào bất ổn công nghệ và bất ổn thị trường.

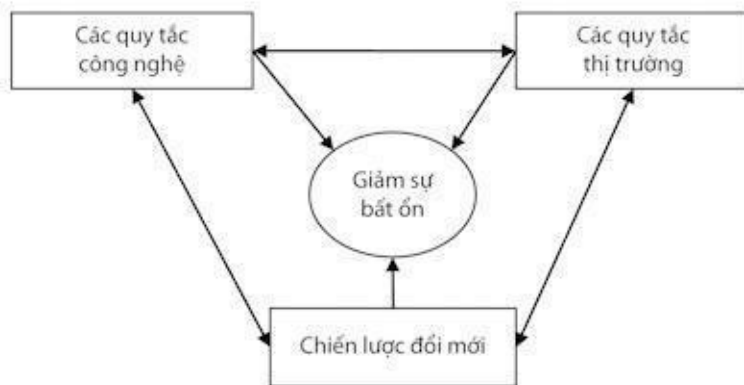
Giảm sự bất ổn

Từ những bất ổn này, câu hỏi đặt ra là, một công ty có thể làm gì để đối phó với những bất ổn này? Tiến hành các thí nghiệm, đưa vào thử nghiệm, phát hiện sai sót và sửa chữa sai sót như chế tạo sản phẩm mẫu, thử nghiệm sản phẩm trước khi đưa ra thị trường và thử nghiệm thị trường có thể giảm bớt những bất ổn này.

Nhưng ngay trước khi tiến hành các thử nghiệm, đặc biệt là với một thay đổi công nghệ mang tính đột phá, công ty phải trả lời được một số câu hỏi quan trọng. Ví dụ, từ bỏ công nghệ hiện tại và tiếp nhận công nghệ mới có phù hợp không? Công ty nên tiến hành các hoạt động R&D ở vị trí nào? Những câu hỏi quan trọng như vậy không dễ trả lời bằng cách tiến hành thí nghiệm, thử nghiệm, phát hiện sai sót và sửa chữa sai sót, ít nhất là không riêng từng công đoạn. Chúng ta biết rằng có ba nhân tố giúp giảm bớt sự bất ổn: (1) Các quỹ đạo công nghệ, cụ thể là các đường cong S anh em; (2) các quy tắc thị trường; và (3) chiến lược đổi mới của công ty (Hình 6.1). Chủ đề cơ sở để nghiên cứu ba nhân tố này được phản ánh bằng các Mũi tên:

Khi sự bất ổn xuất hiện, luôn có khả năng làm giảm sự bất ổn đó bằng cách thu thập thông tin. Trên thực tế, có thể nói rằng thông tin là sự phủ định của bất ổn.

Nghĩa là, ba nhân tố được thể hiện trong Hình 6.1 cung cấp thông tin giúp giảm sự bất ổn. Chúng ta sẽ nghiên cứu những nhân tố này qua nội dung của hai câu hỏi quan trọng: (1) một công ty có nên và khi nào nên nắm bắt một gián đoạn công nghệ, và (2) công ty nên phân bổ nguồn lực như thế nào khi đã nắm bắt được gián đoạn đó.



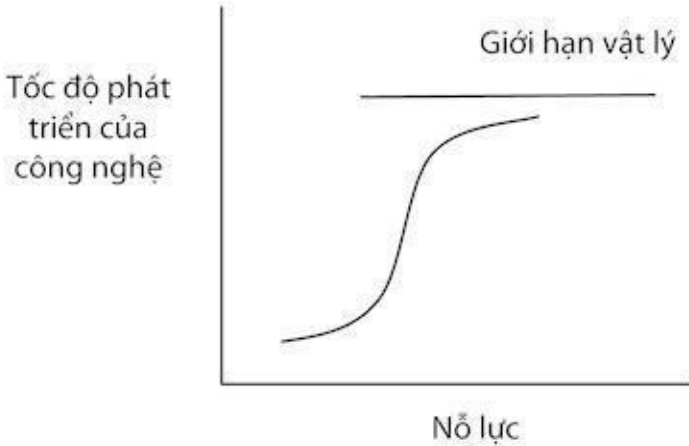
Hình 6.1. Giảm bất ổn công nghệ và bất ổn thị trường

QUY TẮC CÔNG NGHỆ

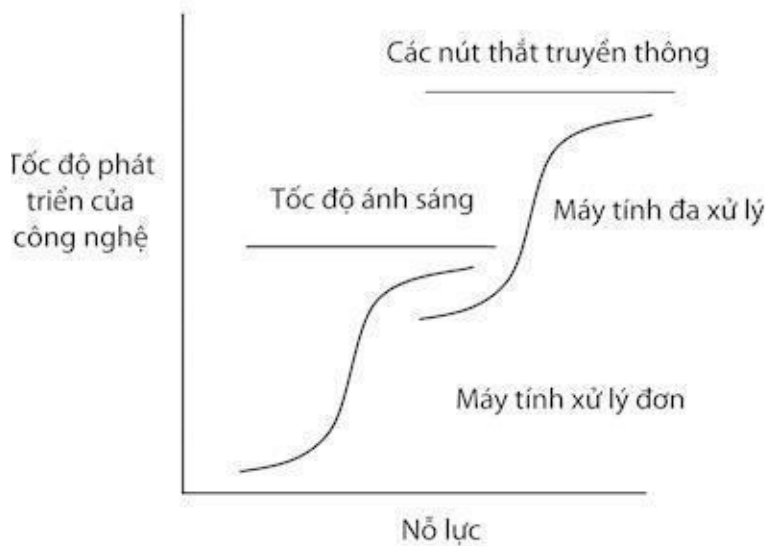
Các mô hình vòng đời công nghệ chỉ ra rằng một công nghệ thường phát triển theo cách mà chúng ta có thể dự đoán được một cách tương đối. Một trong những mô hình đó là mô hình đường cong S.

Đường cong S

Như chúng ta đã thấy trong chương 2, nhiều tác giả đã cho rằng một công ty có thể dự đoán được khi nào nó đạt tới giới hạn của vòng đời công nghệ bằng cách sử dụng tri thức về giới hạn vật lý của công nghệ đó. Ví dụ, theo Foster, tốc độ phát triển của một công nghệ phụ thuộc vào những nỗ lực đầu tư vào công nghệ đó, và ông tiếp tục với đường cong S được thể hiện trong Hình 6.2. Ở giai đoạn đầu, công nghệ phát triển rất chậm, sau đó tăng tốc khá nhanh, và cuối cùng giảm dần khi đạt đến giới hạn vật lý của công nghệ. Khi đó, lợi tức trên từng nỗ lực trở nên cực nhỏ, và một công nghệ mới có các đặc tính vật lý cơ sở cho nó vượt qua giới hạn vật lý của công nghệ cũ phải được đưa vào sử dụng. Siêu máy tính là một ví dụ tiêu biểu. Trong nhiều năm, các công ty áp dụng cấu trúc xử lý đơn để chế tạo siêu máy tính cho đến khi khả năng tính toán của cấu trúc này đạt tới giới hạn vật lý – tốc độ ánh sáng. Cấu trúc đa xử lý như bộ xử lý song song lớn dẫn đến sự ra đời một đường cong S mới, như trong Hình 6.3, với một giới hạn vật lý mới là các nút thắt truyền thông từ nhiều bộ xử lý này mà hoạt động của chúng phải được phối hợp với nhau. Theo Foster, đáng lẽ các nhà sản xuất máy tính đã có thể nhận thấy trước sự kết thúc của cấu trúc xử lý đơn nếu họ xem xét mức lợi tức đang giảm dần trên từng nỗ lực cải thiện thiết kế của bộ xử lý đơn.



Hình 6.2. Đường cong S của Foster.



Hình 6.3. Các đường cong S của siêu máy tính

Là công cụ để dự báo về việc có nên và khi nào thì nên tiếp nhận một đổi mới đột phá, nhưng đường cong S có một số hạn chế. Đầu tiên là những thay đổi bất ngờ trong nhu cầu của người sử dụng, các tiến bộ trong công nghệ phụ trợ và công nghệ của các thành phần hoặc sự xuất hiện của các đổi mới tuần tự và đổi mới cấu trúc đều có thể kéo dài vòng đời của công nghệ mà tưởng chừng như đang đến hồi kết, và một công ty quá cứng nhắc trong việc tuân theo đường cong S có thể sẽ nhận ra rằng họ đã thay đổi công nghệ quá sớm. Hạn chế thứ hai và cũng là quan trọng nhất xảy ra khi một công ty đợi cho đến khi đạt đến giới hạn

vật lý của một công nghệ rồi mới chuyển sang công nghệ mới, sự chờ đợi này có thể khiến công ty đánh mất một lợi thế hoàn toàn mới mà công nghệ mới đem lại (ví dụ: một ứng dụng mới) mà lợi thế này hầu như không liên quan gì đến giới hạn vật lý của công nghệ cũ. Nghĩa là, đạt tới giới hạn vật lý không phải luôn là điều kiện cần để chuyển đổi. Ví dụ, lợi thế chính của việc chuyển từ máy tính tiền cơ điện sang máy tính tiền điện tử không liên quan nhiều đến tốc độ tính toán hay kích thước của sản phẩm – các thuộc tính đã đạt đến giới hạn vật lý – mà ở chỗ máy tính tiền điện tử cung cấp cho khách hàng bản kê những gì họ đã mua, và quan trọng hơn, giúp quản lý hàng tồn kho. Hạn chế thứ ba là đạt đến giới hạn vật lý cũng không phải là điều kiện đủ để chuyển đổi. Máy tính tiền cơ điện đã đạt đến giới hạn vật lý về tính toán trong kỷ nguyên bóng chân không, nhưng sự chuyển sang máy tính tiền điện tử chỉ diễn ra khi có sự xuất hiện của các bảng mạch tích hợp. Bốn là, rất khó để đo lường được nỗ lực. Chi tính chi phí nghiên cứu và phát triển của riêng công ty hay của toàn ngành, vì công ty được lợi từ các hiệu ứng lan tỏa? Nỗ lực có thể được đo lường bằng lượng hàng hóa bán ra của toàn ngành hay chỉ của riêng công ty? Cuối cùng, cũng rất khó để có thể đo lường được tiến bộ. Tiến bộ được đo bằng lợi nhuận hay bằng một số thông số của sản phẩm? Thậm chí các thông số hiệu quả hoạt động có thể xác định số lượng một cách rõ ràng như sự thực thi của máy tính là rất khó được chấp nhận. MIP (hàng triệu tập lệnh mỗi giây) đã trở thành trò cười đối với một số nhà thiết kế máy tính, những người đã đặt cho nó một cái tên khác là “chỉ số thực hiện vô nghĩa.”

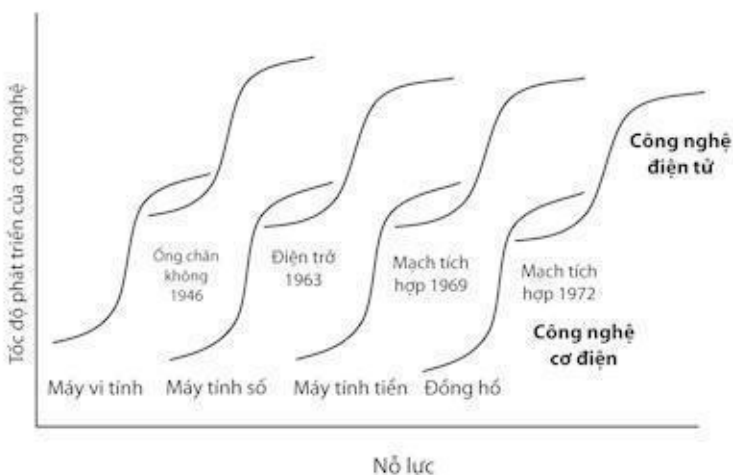
Các đường cong S anh em

Một giải pháp cho các vấn đề gặp phải khi sử dụng đường cong S làm công cụ dự báo về việc nên hay không nên và khi nào thì nên tiếp nhận một thay đổi gián đoạn là sử dụng một công cụ mà chúng ta sẽ gọi là các đường cong S anh em (Hình 6.4). Cơ sở cho việc sử dụng các đường cong S là vì công nghệ cốt lõi làm cơ sở để phát triển một sản phẩm hoặc một ngành thường cũng là cơ sở cho các

sản phẩm hoặc các ngành khác nữa. Do đó, bằng cách chú ý tới những ngành khác này, không chỉ tới riêng ngành hoạt động của công ty, một công ty có thể dự báo tốt hơn về thời điểm để nắm bắt một thay đổi công nghệ - và điều này có thể được thực hiện ngay trước khi công nghệ cũ đạt đến giới hạn vật lý. Chúng ta sẽ nghiên cứu câu hỏi khi nào và có nên hay không nên chuyển sang một đường cong công nghệ mới bằng cách xem xét ba ví dụ: Sự chuyển tiếp từ cơ điện sang điện tử, từ máy tính sử dụng tập lệnh phức (CISC) sang máy tính sử dụng tập lệnh giản đơn (RISC), và sự xuất hiện của xử lý hình ảnh số trong ngành điện ảnh.

Sự chuyển dịch từ cơ điện sang điện tử

Đã có một thời, máy vi tính, máy tính số, máy tính tiền và đồng hồ đều được sản xuất dựa trên sự kết hợp giữa các bánh răng, chốt, dây curoa, dây cót, động cơ và đòn bẩy để thực hiện các phép tính. Khả năng tính toán của những sản phẩm này còn rất hạn chế, chúng thường cồng kềnh và không đáng tin. Sự chuyển dịch sang công nghệ điện tử diễn ra vào những thời điểm khác nhau đối với từng ngành trên (xem Hình 6.4).

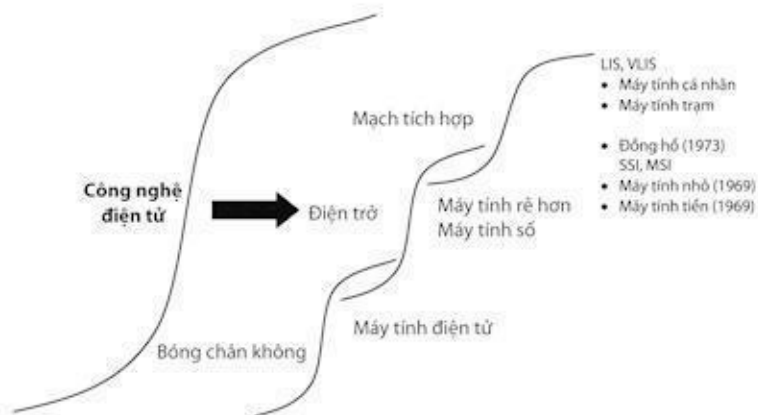


Hình 6.4. Đường cong S anh em

Máy tính là sản phẩm đầu tiên ứng dụng công nghệ điện tử. Máy tính đa chức

năng đầu tiên, máy ENIAC, ra mắt công chúng năm 1946. Công trình này nhận được sự tài trợ của Quân đội Mỹ và được sử dụng trong Chiến tranh Thế giới 2 để tính toán số bệ đỡ pháo. ENIAC sử dụng các bóng chân không, dài 100 feet (30.48m), cao 8 feet (2.44m) và rộng vài feet. Dù có kích thước lớn hơn và tốc độ chậm hơn rất nhiều so với máy tính ngày nay thì sản phẩm này vẫn là một sự cải tiến lớn so với máy tính cơ điện. Có những cải tiến về tốc độ mà có thể ứng dụng cho các máy tính số cơ điện đã có thể sử dụng, đáng tiếc là chúng vẫn duy trì công nghệ cơ điện.

Điện tử, tự bản thân nó đã trải qua một số gián đoạn công nghệ, như trong Hình 6.5. Bóng bán dẫn thay thế bóng chân không, cho phép nhà sản xuất tạo ra những chiếc máy tính nhỏ hơn, nhanh hơn và rẻ hơn. Những chiếc bóng bán dẫn rẻ hơn và nhỏ hơn cũng cho phép nhà sản xuất đưa ra chiếc máy tính số điện tử đầu tiên vào năm 1963. Đến lượt mình, mạch tích hợp đã vượt qua các bóng bán dẫn rời rạc. Sản phẩm đầu tiên của mạch tích hợp gọi là mạch tích hợp cỡ nhỏ (SSI) và mạch tích hợp cỡ trung bình (MSI) không chỉ cho phép tạo ra những chiếc máy tính và máy vi tính rẻ hơn nữa, mà còn mở ra thời kỳ cho những sản phẩm hoàn toàn mới như máy tính tiền, máy tính cá nhân và đồng hồ.



Hình 6.5. Các gián đoạn trong công nghệ điện tử.

Nếu nghiên cứu những thay đổi đang diễn ra trong các ngành liên quan – máy

tính và sau đó là máy tính số – các nhà sản xuất máy tính tiền cơ điện và đồng hồ cơ đã có thể tranh thủ được hai thay đổi công nghệ này. Trước hết, đáng lẽ họ phải thấy trước sự xâm lược của dòng sản phẩm điện tử dựa trên thực tế là ngành máy tính và máy tính số cơ điện đã bị các sản phẩm điện tử xâm lược từ nhiều năm trước đó. Hai là, lợi thế chính của việc dịch chuyển từ máy tính tiền cơ điện sang máy tính tiền điện tử không phải là vượt qua các giới hạn vật lý về kích thước và tốc độ tính toán, mà là khả năng cung cấp cho khách hàng bản kê các sản phẩm họ đã mua và giúp kiểm soát hàng tồn kho hiệu quả hơn. Chỉ quan sát các giới hạn vật lý của các sản phẩm sẽ không cho phép các ngành tận dụng được những lợi thế này.

Công nghệ RISC

Ví dụ về công nghệ RISC minh họa những khó khăn mà một công ty sẽ gặp phải khi họ nhận ra thời điểm đạt đến giới hạn vật lý của một công nghệ. Việc nhận định sai về giới hạn của công nghệ có thể khiến công ty không tận dụng được lợi thế của đổi mới cấu trúc, một đổi mới không chỉ giúp mở rộng giới hạn vật lý của công nghệ hiện tại mà còn mở rộng giới hạn vật lý của công nghệ đang xâm chiếm. Như chúng ta đã nhắc tới trong ví dụ về siêu máy tính, cấu trúc xử lý đơn được sử dụng để thiết kế máy tính sẽ nhanh chóng đạt đến giới hạn vật lý – tốc độ ánh sáng – tốc độ nhanh nhất mà máy tính có thể thực hiện. Chính giới hạn này đã gợi ý cho các nhà sản xuất chuyển sang sử dụng bộ đa xử lý, trong đó hai hoặc ba bộ xử lý cùng thực hiện nhiệm vụ mà trước đó chỉ do một bộ xử lý thực hiện (xem Hình 6.3). Ví dụ, trong ngành máy tính DEC đã sử dụng công nghệ đa xử lý đối xứng – một ứng dụng của công nghệ đa xử lý – để tạo ra các sản phẩm mới tốt hơn.

Trong khi đó một đổi mới cấu trúc mang tên RISC đang xâm chiếm công nghệ CISC, công nghệ cơ sở của cấu trúc xử lý đơn (Hình 6.6). RISC là một đổi mới trong thiết kế bộ xử lý trung tâm (CPU) của một máy tính, giúp bộ xử lý tăng tốc một cách đáng kể. RISC sử dụng tập lệnh đơn giản hơn, chiếm ít không gian vi

mạch hơn, các thành phần khác không đổi. Sự đơn giản hóa này, cùng với sự tiết kiệm không gian, cho phép nhà thiết kế máy tính tiến hành các đổi mới tuần tự để đưa ra bộ xử lý RISC có tốc độ nhanh hơn bộ xử lý CISC trước đó.



Hình 6.6. Các gián đoạn công nghệ từ CISC tới RISC trong tính toán xử lý đơn và đa xử lý.

Công nghệ RISC nhanh chóng được ứng dụng vào các máy tính trạm. Đáng lẽ, đây phải là dấu hiệu để các nhà sản xuất máy tính nhỏ, máy tính lớn, máy tính cá nhân nhận ra rằng RISC sắp xâm chiếm thị trường của họ. Một thực tế có ý nghĩa quan trọng không kém là công nghệ RISC không chỉ hữu ích cho cấu trúc xử lý đơn mà còn cho bộ đa xử lý (Hình 6.6).

Ngành điện ảnh và công nghệ xử lý hình ảnh số

Ví dụ về công nghệ xử lý hình ảnh số trong ngành điện ảnh cho thấy tại sao khi phụ thuộc vào giới hạn vật lý có thể khiến công ty bỏ qua các ứng dụng quan trọng từ một công nghệ mới. Một phần quan trọng của thuật quay phim là khiến các cảnh đem lại cảm giác thật nhất có thể cho người xem, ví dụ khiến những người đi xem phim đều tin rằng họ đang thấy khủng long ăn thịt con người.

Trong rất nhiều năm, “sự thật” đó đều được tạo ra bằng cách sử dụng các hiệu ứng quay phim đặc biệt, chủ yếu là sử dụng các thiết bị trang trí cơ học và thao tác bằng tay của các đối tượng. Nhưng chỉ có một lượng khán giả nhất định bị lừa. Nghĩa là, đã đạt đến giới hạn vật lý của các hiệu ứng đặc biệt bằng tay. Nhưng sự xuất hiện của xử lý hình ảnh số đã tạo điều kiện để đưa ra các hiệu ứng đặc biệt trông thật hơn. Bằng chứng là *Jurassic Park (Công viên kỷ Jura)*, một bộ phim được sản xuất dựa trên công nghệ xử lý hình ảnh số. Công nghệ xử lý hình ảnh số cũng có rất nhiều lợi thế khác mà các nhà sản xuất phim sẽ không tận dụng được nếu họ chỉ phụ thuộc vào công nghệ đang có để tạo ra các hiệu ứng đặc biệt. Trước hết, hình ảnh của các cảnh quay do diễn viên đóng và cảnh quay phong cảnh có thể được lưu trữ trên ổ đĩa và được sử dụng cho các bộ phim khác trong nhiều năm. Hai là, hình ảnh, cảnh vật, và vật thể có thể được thêm vào hoặc cắt ra khỏi các bộ phim, thậm chí cả các bộ phận trên cơ thể con người. Biên tập thực sự là có thể: Thêm vào hoặc cắt bỏ hầu như bất cứ hình ảnh nào trong bộ phim sau khi phim đó được sản xuất. Hình ảnh của Brandon Lee được thêm vào trong một số cảnh bằng kỹ thuật số sau khi ông chết trong quá trình quay bộ phim *The Crow*, cho phép nhà sản xuất hoàn thành bộ phim. Nếu không có công nghệ xử lý hình ảnh số, việc hoàn thành bộ phim sau bi kịch đó gần như là không thể. Ba là, hiện nay việc quay đi quay lại một cảnh có thể chỉ là những thao tác với chuột máy tính.

Do đó, nếu đợi cho đến khi đạt đến giới hạn vật lý của công nghệ hiệu ứng đặc biệt hiện tại rồi mới chuyển sang công nghệ xử lý hình ảnh số sẽ khiến các hãng phim đánh mất tất cả các lợi thế về biên tập, lưu trữ, triệu hồi, tái sử dụng, và xử lý hình ảnh.

CÁC QUY TẮC THỊ TRƯỜNG

Chúng ta bắt đầu chương này với trích dẫn câu nói của một nhà đổi mới, người đã không nhìn thấy tương lai của sản phẩm máy tính “gia đình”. Câu hỏi đặt ra là, thị trường cho các đổi mới có thể khiến một công ty cần trọng hơn về các

nhận định của mình về thị trường sản phẩm tương lai không? Chúng tôi đưa ra ba nguyên tắc thị trường có thể giúp giảm sự bất ổn về thị trường mới cho các đổi mới.

Từ công ty đến gia đình, từ gia đình đến sản phẩm xách tay, từ sản phẩm xách tay đến ô tô: Các đường cong S của thị trường

Nhiều sản phẩm chính đang được sử dụng trong các gia đình ngày nay ban đầu được sử dụng tại các nhà máy hoặc các cơ sở kinh doanh sau đó chúng dần dần tìm cách xâm nhập vào các gia đình. Từ gia đình, một số lại tìm đường đi vào ô tô. Nhưng trước khi được sử dụng trong ô tô, các phiên bản xách tay để “mang theo” cũng đã được tạo ra. Bảng 6.1 cho thấy một số sản phẩm như vậy. Hãy lấy ví dụ về radio. Radio đầu tiên được sử dụng trong hệ thống điện thoại để truyền đạt thông tin từ nơi này đến nơi khác và được quân đội sử dụng để nhận tín hiệu trên chiến trường. Sau đó một phiên bản để sử dụng trong gia đình được đưa ra thị trường (xem trích dẫn thứ hai trong phần bắt đầu của chương). Phiên bản này sử dụng bóng chân không, tạo ra rất nhiều nhiệt và chiếm khá nhiều không gian. Sau khi phát minh ra bóng bán dẫn, Sony đã giới thiệu radio bán dẫn, một phiên bản xách tay mà con người có thể mang theo tới các bãi biển và các hoạt động ngoài trời khác. Hiện nay, hầu hết các ô tô đều được lắp đặt một radio bán dẫn.

Bảng 6.1. Sự chuyển dịch của các đối mới từ công ty đến gia đình, đến sản phẩm xách tay, đến ô tô.

Sản phẩm	Xu hướng chuyển dịch của đối mới
Máy điều hòa	Từ công ty đến gia đình, đến ô tô. Thị trường đã chín muồi?
Máy ghi âm băng từ	Từ phòng thu âm đến gia đình, đến ô tô, đến sản phẩm xách tay; bị đĩa compact (CD) xâm lấn.
Máy tính số	Từ văn phòng đến gia đình, đến sản phẩm xách tay, đến máy tính cá nhân.
Bảng chuyển mạch đài trung tâm	Được các công ty điện thoại sử dụng để kết nối các cuộc gọi, sau đó được các công ty tư nhân dùng như tổng đài nhánh lẻ (PBX). Tiếp theo là đâu? Gia đình hay ô tô?
Máy vi tính	Từ cơ quan chính phủ đến công ty hoặc nhà máy, đến gia đình, đến máy tính bảng (notebook), đến ô tô.
Máy phát điện	Từ các công ty dịch vụ công cộng đến công ty, đến gia đình, đến sản phẩm xách tay.
Động cơ điện	Từ tàu điện đến công ty, đến gia đình, đến sản phẩm xách tay.

Máy fax	Từ công ty đến gia đình, đến máy vi tính.
Thiết bị chuẩn đoán y học	Từ bệnh viện đến gia đình?
Bộ vi xử lý	Từ máy vi tính để bàn trong văn phòng hoặc nhà máy đến gia đình, đến ô tô, đến sản phẩm xách tay.
Máy quay phim	Từ phòng thu truyền hình đến gia đình, đến sản phẩm xách tay, đến khách hàng sử dụng mạng Internet.
Phim ảnh	Từ rạp chiếu phim đến gia đình.
Radio	Từ bưu điện đến gia đình, đến sản phẩm xách tay, đến ô tô.
Hoạt động bán lẻ	Từ khu chợ trên phố đến trung tâm thương mại, đến gia đình.
Hệ thống vệ tinh	Từ các ứng dụng quốc phòng đến công ty, đến gia đình. Tiếp theo là đâu? Ô tô và cá nhân?
Máy ảnh	Từ phòng chụp hình đến sản phẩm xách tay. Đến máy tính bảng?
Điện thoại	Từ công ty đến gia đình, đến sản phẩm xách tay, đến ô tô. Đến máy tính bảng?
Đầu máy video	Từ phòng thu truyền hình đến gia đình, đến sản phẩm xách tay.

Có lẽ một trong những sản phẩm được nhắc đến nhiều nhất là VCR. Phiên bản VCR thương mại đầu tiên do Ampex của California phát triển năm 1956, được sử dụng chủ yếu trong các đài truyền hình, để ghi và phát lại các chương trình. Phiên bản này chỉ cung cấp các hình ảnh đen trắng, không màu. Sự xuất hiện của mạch tích hợp cho phép các kỹ sư thiết kế ra các phiên bản cải tiến có kích thước nhỏ hơn và được bổ sung các tính năng khác như hình ảnh màu. Sony, JVC và Matsushita đã giới thiệu một trong những phiên bản đầu tiên dùng trong gia đình. Một ví dụ thú vị khác là các hệ thống vệ tinh. Các hệ thống này được phát triển chủ yếu để đáp ứng nhu cầu sử dụng trong quốc phòng của chính phủ Mỹ. Khi các nhu cầu quốc phòng giảm và công nghệ cơ sở không còn đắt đỏ như lúc đầu, việc phát triển các phiên bản dùng trong gia trở lên khả thi. Hiện nay, một

số nhà sản xuất ô tô đã tuyên bố rằng vào năm 2010, tất cả các xe ô tô đều sẽ được lắp đặt hệ thống định vị vệ tinh.

Không phải lúc nào các sản phẩm cũng “hiện ra” một cách trực diện để giúp khách hàng nhận thấy. Chúng có thể ẩn trong các sản phẩm khác. Động cơ điện là một ví dụ. Động cơ điện đầu tiên được dùng để cấp năng lượng cho đường ray điện. Sau đó thâm nhập vào các nhà máy, cấp năng lượng cho các băng tải vận chuyển nguyên liệu từ bộ phận này tới bộ phận khác trong nhà máy, hoặc để cấp năng lượng cho các thang máy hoặc các quạt trong nhà máy. Sau đó, các đổi mới tuần tự đã giúp tạo ra động cơ có kích thước nhỏ hơn và thâm nhập vào các gia đình, trong máy hút bụi, máy rửa bát, máy sấy, tủ lạnh và máy rửa chén đĩa. Và khi nhỏ gọn hơn nữa, chúng tìm được cách xâm nhập vào trong các sản phẩm xách tay như máy hát, dao cạo râu, đồ chơi, máy sấy tóc và đĩa compact. Giờ một số loại xe ô tô có tới 80 động cơ điện bên trong.

Các ví dụ trên có vẻ tầm thường, nhưng vấn đề đặt ra là những khuynh hướng như vậy có thể giúp nhận ra các thị trường tiềm năng tiếp theo. Khuynh hướng đơn giản, nhưng vẫn mang đầy đủ thông tin: Sản phẩm đầu tiên được đưa ra để đáp ứng nhu cầu sử dụng trong các nhà máy hoặc công ty. Sau đó chúng tìm cách thâm nhập vào các gia đình. Với nhiều đổi mới hơn, các phiên bản xách tay cũng được giới thiệu ra thị trường. Cuối cùng, một số sản phẩm được lắp đặt vào ô tô. Do đó, mặc dù các sản phẩm thường được cho là có một vòng đời sản phẩm (thị trường), vòng đời của một số sản phẩm, trên thực tế, là tập hợp của các vòng đời nhỏ hơn, một vòng đời cho thị trường công ty, một vòng đời cho thị trường gia đình, và một vòng đời cho các phiên bản xách tay hoặc cho ô tô, như minh họa trong Hình 6.7.



Hình 6.7. Nhiều sản phẩm có một số vòng đời – cho công ty, cho gia đình, cho ô tô và sản phẩm xách tay.

Nếu nó hữu ích cho tôi thì nó nhất định cũng hữu ích cho ai đó

Quan sát xu hướng dịch chuyển từ các công ty đến gia đình rồi thâm nhập vào xe ô tô không phải là cách duy nhất để làm giảm sự bất ổn và mập mờ của thị trường. Chiến lược sản phẩm của HP, ngay từ khi bắt đầu vòng đời của sản phẩm, là một ví dụ về cách đối phó với những bất ổn về thị trường. Các kỹ sư của công ty, những người đã thiết kế các dụng cụ đo lường điện tử, cũng cần có các thiết bị dụng cụ điện tử để thực hiện công việc của họ. Do đó bất cứ sản phẩm nào mà họ phát minh ra để giúp họ thực hiện công việc của mình tốt hơn thường tìm được vị trí tại các công ty khác có nhu cầu kỹ thuật tương tự. Do đó HP là nhà phát minh và là người sử dụng tiêu biểu trong một số sản phẩm. Nguyên tắc “nếu nó hữu ích cho tôi thì nó nhất định cũng hữu ích cho ai khác giống tôi” không chỉ giới hạn trong các lĩnh vực công nghệ cao. Câu lạc bộ Mediterranée do một nhóm bạn yêu thích thể thao và các kỳ nghỉ tại các khu vực ven biển thành lập năm 1950 như một tổ chức phi lợi nhuận. Tuy nhiên, vì ngân sách eo hẹp, họ không thể trả toàn bộ chi phí cho các chương trình giải trí tốn kém như vậy và do đó họ thay nhau nấu ăn và ngủ trong các túi ngủ tại các lều bổ sung của Quân đội. Khi số lượng thành viên gia tăng, “Câu lạc bộ” cần ai đó

có khả năng thiết lập cơ cấu trong tổ chức và người đứng đầu câu lạc bộ, Gerald Blitz, đã mời một trong số các thành viên của câu lạc bộ, Gilbert Trigano, thực hiện điều đó. Trigano đã nhanh chóng nhận ra rằng có những người khác cũng giống như họ, có ngân sách hạn chế giống như họ (hoặc những người không muốn phải trả toàn bộ chi phí) yêu thích thể thao và các kỳ nghỉ tại các địa điểm có phong cảnh đẹp và chấp nhận ở trong những phòng nghỉ thanh đạm. Ông đã biến Câu lạc bộ Méditerranée thành một doanh nghiệp thành đạt.

Không nhiều công ty có khả năng tận dụng được các cơ hội như vậy. Vào những năm 1980, DEC đã có được mạng máy tính riêng lớn nhất thế giới. Mỗi địa chỉ có một mạng cục bộ kết nối với các địa chỉ khác trên toàn thế giới. Sử dụng các thiết bị đầu cuối máy tính, mỗi nhân viên có thể gửi và nhận thông điệp từ bất kỳ ai trong các văn phòng của công ty trên toàn thế giới. Các nhân viên cũng có thể viết hoặc đọc thông tin trên các bảng thông báo điện tử. Mạng máy tính của DEC thời bấy giờ chính là những gì mà rất nhiều công ty ngày nay nhận thấy rằng họ không thể hoạt động nếu thiếu nó – mạng nội bộ. DEC đã phát triển và sử dụng ba loại dịch vụ hoặc sản phẩm mà nhiều công ty ngày nay thấy rất hữu ích. Trước hết là phần cứng dựa trên chuẩn Ethernet mà DEC đã tạo ra để phục vụ cho mục đích sử dụng của công ty. DEC là một trong những công ty đầu tiên nắm bắt và thực hiện giao thức Ethernet. Sau đó là hệ thống thư điện tử và hệ thống trực tuyến mà sau này sẽ được America Online và các nhà cung cấp dịch vụ trực tuyến khác đầu tư vào. Cuối cùng là ý tưởng chia sẻ thông tin trong một số không gian làm việc của bộ nhớ máy tính mà DEC gọi là Notes, sau này Lotus đã đầu tư vào Notes và gọi nó với cái tên Lotus Notes.

Các sở thích của khách hàng: Không gian, Thời gian và Số lượng

Một số sở thích của khách hàng rất khó xác định, một số sở thích khác thì không. Ví dụ, có những điều nhất định mà khách hàng không thể có đủ. Không gian là một trong số đó. Con người thường thích có diện tích nhà hoặc diện tích văn phòng lớn hơn trên mức chi phí mà họ phải trả. Bộ nhớ của máy tính càng lớn

mang lại hiệu quả càng cao cho người sử dụng và các lập trình viên. Do đó, không có gì đáng ngạc nhiên khi con người thường thích máy tính có nhiều không gian bộ nhớ hơn là ít. Người sử dụng và các nhà lập trình phần mềm muốn có nhiều và nhiều hơn nữa không gian bộ nhớ trong máy tính của họ.

Khách hàng thích việc thanh toán diễn ra nhanh hơn, máy tính nhanh hơn, máy bay nhanh hơn. Càng nhanh càng tốt. Do đó, lấy một công ty dịch vụ làm ví dụ, bất kỳ công nghệ nào giúp giảm thời gian xếp hàng đều đáng được nghiên cứu. “Ít hơn” cũng có nghĩa là tốt hơn. Một đặc điểm chung của các sản phẩm mà chuyển dịch từ thị trường văn phòng đến gia đình và ô tô là các sản phẩm đó nhỏ dần sau mỗi giai đoạn chuyển tiếp. Máy tính không chỉ nhanh hơn mà còn phải phải nhỏ hơn. Với một sản phẩm hoặc dịch vụ đã có, khách hàng mong muốn phải chi trả ít hơn. Ví dụ như số lần uống thuốc càng ít thì càng tốt.

Vòng đời sản phẩm

Các quy tắc thị trường mà chúng ta vừa thảo luận là về sự xuất hiện của các thị trường mới (công ty, gia đình, phiên bản xách tay hoặc các thị trường khác). Khi thị trường đã xuất hiện và một công ty quyết định bước vào thị trường đó, công ty vẫn phải đấu tranh với các bất ổn trong các sản phẩm trên thị trường. Trong các tài liệu về marketing đã đề cập đến một đường song song với vòng đời công nghệ: Vòng đời sản phẩm. Một sản phẩm có bốn giai đoạn mà chúng ta có thể dự đoán được với các đặc điểm, mục tiêu marketing và chiến lược khác nhau. Giai đoạn *giới thiệu* bắt đầu khi sản phẩm mới được tung ra thị trường. Doanh số thấp, chi phí trên mỗi khách hàng cao, lợi nhuận âm, khách hàng là những người sử dụng tiêu biểu và ít đối thủ cạnh tranh. Trong giai đoạn *tăng trưởng*, doanh số tăng nhanh, chi phí trên mỗi khách hàng bắt đầu giảm, lợi nhuận bắt đầu tăng và số lượng khách hàng cũng tăng. Trong giai đoạn *trưởng thành*, doanh số ở mức cao nhất, chi phí trên mỗi khách hàng thấp, lợi nhuận cao, và số lượng đối thủ cạnh tranh ổn định. Trong giai đoạn *suy thoái*, doanh số bắt đầu giảm dần, chi phí trên mỗi khách hàng tăng, lợi nhuận giảm và số lượng đối thủ cạnh tranh

cũng giảm. Tương ứng với mỗi giai đoạn cần có những chiến lược cụ thể. Ví dụ, trong giai đoạn giới thiệu, mục tiêu của công ty là giúp khách hàng nhận biết sản phẩm, chiến lược sản phẩm là cung cấp một sản phẩm cơ bản. Như trong Hình 6.8, nhu cầu trong mỗi thị trường được đáp ứng bằng các thể hệ sản phẩm khác nhau (P1, P2, P3) với sản phẩm đầu tiên được đưa ra trong giai đoạn mới xuất hiện thị trường.



Hình 6.8. Mỗi thị trường (công ty, gia đình và sản phẩm xách tay) được tạo thành từ các thể hệ sản phẩm khác nhau. P1, P2 và P3.

Hạn chế duy nhất khi sử dụng vòng đời sản phẩm để làm giảm sự bất ổn là số lượng các giai đoạn và thời gian mỗi giai đoạn thay đổi từ sản phẩm này tới sản phẩm khác. Rất khó để biết được khi nào một giai đoạn bắt đầu và kết thúc. Tuy nhiên, trong bất cứ trường hợp nào thì chúng cũng đưa ra một số quy tắc giúp một công ty biết được khi nào và đầu tư cái gì vào một đổi mới.

CHIẾN LƯỢC ĐỔI MỚI

Khi thảo luận về vai trò của xu hướng công nghệ và xu hướng thị trường trong việc làm giảm sự bất ổn, chúng ta đã coi những xu hướng này mang tính ngoại sinh với công ty. Nghĩa là, chúng ta nhìn nhận từng khuynh hướng như những yếu tố nằm ngoài quyền kiểm soát của công ty. Nhưng chiến lược đổi mới của

một công ty có thể có vai trò quan trọng trong việc định hình những xu hướng này. Như chúng ta đã thấy trong chương 2 và chương 5, một công ty có thể thực hiện một trong những chiến lược đổi mới sau: Tấn công, phòng vệ, sao chép, phụ thuộc, truyền thống hoặc cơ hội. Ví dụ, một công ty với chiến lược tấn công là công ty đầu tiên giới thiệu sản phẩm mới ra thị trường trong khi công ty với chiến lược phòng vệ sẽ đợi cho các công ty đối thủ với chiến lược tấn công tung sản phẩm ra trước và giải quyết các bất ổn của đổi mới đó. Sau đó, công ty với chiến lược phòng vệ mới đưa ra sản phẩm của riêng mình, sản phẩm này đã khắc phục các sai sót mà sản phẩm tiên phong mắc phải. Những chiến lược này có thể được xem là cách làm giảm sự bất ổn. Công ty tấn công, đầu tư các nguồn lực vào công nghệ, có thể giúp dịch chuyển công nghệ nhanh hơn trên đường cong S, không chỉ thiết lập thị trường mà còn thiết lập cả một tiêu chuẩn cho sản phẩm. VCR là một ví dụ điển hình. Mặc dù mạch tích hợp có vai trò quyết định để chuyển dịch VCR từ phòng thu đến các gia đình, nhưng chính quyết tâm chuyển VCR về các gia đình của Sony và Matsushita đóng vai trò chính để hiện thực hóa việc chuyển tiếp tại thời điểm đó. Nếu cứ để cho Ampex, nhà phát minh của VCR kích thước lớn hơn sử dụng trong phòng studio thì ngày nay có thể đã không có VCR trong các gia đình.

Do đó chiến lược đổi mới của một công ty có thể có ảnh hưởng rất lớn đến cách công ty giải quyết sự bất ổn. Chiến lược tấn công nghĩa là có rất nhiều bất ổn cho một công ty. Nhưng cũng có nghĩa là công ty độc quyền trong quãng thời gian đó. Chiến lược sao chép nghĩa là công ty đợi cho đến khi những bất ổn thị trường và công nghệ đã được các công ty tiên phong giải quyết, nhưng đổi lại, họ phải chịu rủi ro đánh mất các ưu thế của người di chuyển đầu tiên.

SỰ GIAO NHAU CỦA CÁC NHÂN TỐ

Những gì chúng ta thấy đã chỉ ra rằng có một mối quan hệ mạnh mẽ giữa cả ba nhân tố. Trong rất nhiều trường hợp chuyển tiếp từ thị trường công ty đến gia đình, thành sản phẩm xách tay và cuối cùng là sản phẩm lắp đặt trong ô tô, luôn

diễn ra một sự thay đổi công nghệ cơ sở và trong một số trường hợp, luôn có một công ty quyết tâm đưa sản phẩm mới ra thị trường. Những tiến bộ trong mạch tích hợp và vật liệu từ tính là cơ sở cho sự dịch chuyển VCR từ phòng thu truyền hình về gia đình. Quyết tâm đầu tư vào chương trình VCR của Sony và những nỗ lực đưa phiên bản này đến các hộ gia đình của họ cũng có vai trò quan trọng. Bóng bán dẫn là nguồn gốc của radio xách tay, và quan trọng không kém là quyết tâm của Sony để cung cấp radio bán dẫn. Máy tính tiền điện tử ra đời là nhờ có bóng bán dẫn. Nhưng chính quyết tâm của Singer để tạo ra những chiếc máy tính tiền giúp quản lý hàng tồn kho tốt hơn là cơ sở cho sự ra đời của chiếc máy tính tiền điện tử đầu tiên.

Cần lưu ý là các nhân tố khác có thể cũng góp phần làm giảm sự bất ổn. Thu nhập tăng tạo điều kiện thúc đẩy sự chuyển dịch các sản phẩm từ nhà máy về gia đình vì nó giúp làm tăng sức mua của người dân. Ví dụ, một số đầu VCR vào cuối những năm 1970 có chi phí khoảng 1 nghìn đô-la, và chỉ những gia đình có thu nhập cao mới có thể chi trả cho những sản phẩm đắt đỏ như thế. Bảng 6.2 đưa ra một số ví dụ về vai trò của các công nghệ khác nhau trong việc dịch chuyển sản phẩm từ nhà máy đến gia đình và đến sản phẩm xách tay.

Bảng 6.2. Sự giao nhau của các khuynh hướng công nghệ và thị trường.

Sản phẩm	Công nghệ	Vai trò của công nghệ
Máy ghi âm băng từ	Động cơ điện, vật liệu từ tính	Giảm chi phí, cung cấp chuyển động liên tục
Máy tính số	Mạch tích hợp	Chi phí thấp hơn, thu nhỏ kích thước
Bảng chuyển mạch đài trung tâm	Công nghệ viễn thông, mạch tích hợp	Chi phí thấp hơn, bổ sung các tính năng
Máy tính	Mạch tích hợp Kỹ thuật cơ điện tử	Tốc độ được cải thiện, thu nhỏ kích thước, giảm tiêu thụ năng lượng, chi phí thấp hơn

Động cơ điện	Mạch tích hợp, vật liệu, công nghệ tạo ảnh	Thu nhỏ kích thước, hiệu quả cao hơn, chi phí thấp hơn
Máy fax	Các công nghệ tạo ảnh, vật liệu	Tốc độ truyền nhanh hơn, chất lượng cao hơn, chi phí thấp hơn
Thiết bị chuẩn đoán y học	Mạch tích hợp, thiết kế tập lệnh	Cải thiện chất lượng ảnh, phẫu thuật ít lan rộng
Bộ vi xử lý	Quang học, mạch tích hợp, công nghệ tạo ảnh	Nhanh hơn, tiêu thụ ít năng lượng hơn, nhiều tính năng hơn, dễ dàng mang theo
Máy quay phim	Tạo ảnh số, sợi quang học	Thu nhỏ, chính xác
Phim ảnh	Bóng bán dẫn, mạch tích hợp, công nghệ truyền thông, thu nhỏ kích thước	Đầu vào linh hoạt, thuận tiện hơn để phân phối
Máy radio	Công nghệ truyền thông, thu nhỏ kích thước	Chi phí thấp hơn, dễ dàng mang theo, chất lượng tốt hơn
Hoạt động bán lẻ	Các tòa nhà, sợi quang học, ô tô	Trung tâm mua sắm, các gian hàng ảo.
Hệ thống vệ tinh	Công nghệ truyền thông, mạch tích hợp, vật liệu	Thu nhỏ kích thước, chi phí thấp hơn
Điện thoại	Mạch tích hợp, công nghệ truyền thông	Nhiều tính năng hơn, chi phí thấp hơn
Đầu máy video	Mạch tích hợp, vật liệu	Chất lượng, thu nhỏ

TỔNG KẾT CHƯƠNG

Trong chương này chúng ta tập chung nghiên cứu các phương thức giúp làm giảm những bất ổn về công nghệ và thị trường mà thường gây khó khăn cho đổi mới. Chúng ta đã chỉ ra ba nhân tố giúp làm giảm sự bất ổn: Khuynh hướng công nghệ, các quy tắc thị trường và chiến lược đổi mới của công ty. Tiếp theo chúng ta đã nghiên cứu ba nhân tố này qua hai câu hỏi quan trọng: Nên hay không và khi nào thì một công ty nên tìm kiếm và nắm bắt đổi mới, và phân bổ nguồn lực như thế nào khi công ty đã nắm bắt được đổi mới. Trước hết, chúng ta

chỉ ra rằng vì công nghệ cơ sở của một ngành đôi khi cũng là cơ sở cho những ngành khác, công ty có thể đưa ra những quyết định chính xác hơn về thời điểm chuyển sang một công nghệ mới bằng cách theo dõi hoạt động của các ngành liên quan. Cụ thể là, thay vì theo dõi tiến triển trên đường cong S của mình, một công ty có thể đưa ra những quyết định chính xác hơn nhờ quan sát các đường cong S của anh em: Đường cong S của những ngành liên quan. Hoàn toàn dựa vào đường cong S của công ty có thể dẫn tới sai lầm. Ví dụ, đã có thời điểm công nghệ cơ điện là công nghệ nền tảng của máy tính, máy tính tiền, máy tính số và đồng hồ. Do đó đáng lẽ các nhà sản xuất máy tính tiền cơ điện và nhà sản xuất đồng hồ Thụy Sĩ đã có thể nhìn thấy trước sự xâm lược của công nghệ điện tử vào ngành cơ điện của họ. Hơn nữa, nhà sản xuất máy tính tiền điện tử không cần phải đợi cho đến khi đạt đến giới hạn vật lý của các thông số sản phẩm. Bằng cách chuyển đổi trước khi đạt đến giới hạn, họ có thể bổ sung các tính năng như in ra bản kê danh sách sản phẩm khách hàng đã mua và giúp quản lý hàng tồn kho tốt hơn – các tính năng mà nhà sản xuất không thể dự đoán được chỉ bằng cách quan sát đường cong S của máy tính tiền điện tử. Khi một công ty đã nắm bắt được một đối mới, công ty có thể sử dụng các quy tắc về vòng đời công nghệ để phân bổ các nguồn lực cần thiết để thu được lợi nhuận từ đối mới.

Hai là, chúng ta cũng đã chỉ ra rằng các quy tắc thị trường có thể góp phần làm giảm bất ổn thị trường. Ví dụ, rất nhiều sản phẩm chính dùng trong các gia đình Mỹ ngày nay được sử dụng lần đầu tiên trong các công ty hoặc nhà máy, sau đó mới chuyển vào các gia đình, trong xe ô tô hoặc trở sản phẩm xách tay. Do đó khi chúng ta nói về vòng đời của một sản phẩm, chúng ta thực sự nói tới hai hoặc ba hoặc nhiều vòng đời khác nhau, một cho nhà máy hoặc công ty, một cho gia đình, và một cho xe ô tô.

Ba là, chúng ta cũng chỉ ra rằng chiến lược đổi mới của công ty cũng có thể làm giảm sự bất ổn về công nghệ hoặc thị trường. Một công ty với chiến lược tấn công có thể giành độc quyền ban đầu và do đó xác định được thị trường và công

nghe phục vụ thị trường đó. Tuy nhiên, một chiến lược sao chép sẽ giúp các công ty tránh được hầu hết các bất ổn về công nghệ và thị trường nhưng lại bỏ lỡ những lợi thế mà chỉ những công ty đi đầu mới có được.

Cuối cùng, chúng ta đã chỉ ra rằng dù từng nhân tố đều giúp làm giảm sự bất ổn nhưng sự kết hợp của cả ba nhân tố sẽ mang lại kết quả tốt nhất. Ví dụ, sự chuyển dịch VCR về các gia đình là kết quả của sự ra đời của mạch tích hợp cũng như quyết tâm của JVC và Sony.

Sự bất ổn sẽ luôn là cản trở đối với đổi mới, nhưng theo dõi cẩn thận đường cong S của công ty, các đường cong S anh em và vòng đời công nghệ có thể giúp giảm một số bất ổn công nghệ. Quan sát các quy tắc thị trường cũng có thể giúp giảm bớt các bất ổn thị trường. Tương tự như vậy, các quyết định mang tính chiến lược của công ty cũng góp phần làm giảm các bất ổn. Sự kết hợp của ba nhân tố hoặc một số tập hợp con của các nhân tố này đem lại hiệu quả cao nhất.

Với những nhà quản trị thực hành, theo dõi cẩn thận những khuynh hướng như vậy sẽ giúp họ tránh được những nhận định kiểu như: “Chẳng có lý do gì khiến mọi người muốn có một chiếc máy tính trong gia đình của họ.” hoặc “640K (bộ nhớ chính) là đủ cho bất kỳ ai.”

THUẬT NGỮ

Sự mơ hồ	Đường cong S
Sự bất ổn thị trường	Đường cong S anh em
Giới hạn vật lý	Mục đích chiến lược
Tốc độ tiến triển của công nghệ	Quy đạo công nghệ
Rủi ro	Sự bất ổn công nghệ

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Sự khác nhau giữa sự bất ổn, rủi ro và mơ hồ là gì?

2. Hãy chọn một ngành mà đã trải qua một gián đoạn. Bạn đo lường tiến triển công nghệ trong ngành này bằng cách nào?

3. Ngành nào có (a) ít bất ổn thị trường nhất, (b) ít bất ổn công nghệ nhất, (c) nhiều bất ổn thị trường nhất, (d) nhiều bất ổn công nghệ nhất? Trong từng trường hợp, hãy giải thích rõ lý do tại sao.

4. Điều gì thực sự là “nỗ lực” trên đường cong S? Thời gian? Vốn đầu tư? Hay là cái khác? Với từng sản phẩm (hoặc ngành) được liệt kê trong cột 1 của Bảng 6.1, theo bạn sản phẩm nào sẽ là sản phẩm “chiếm lĩnh thị trường” tiếp theo?

5. Bạn có nghĩ ra được sản phẩm (hoặc ngành) khác nên được bổ sung vào Bảng 6.1 không?

6. Ngoài việc sử dụng đường cong S, bạn có cách nào khác để dự đoán về sự kết thúc của một công nghệ hiện tại không?

7. LỰA CHỌN ĐIỂM LỢI NHUẬN: PHÂN TÍCH CẠNH TRANH ĐỘNG

Giả sử một công ty đã nhận ra tiềm năng của một đổi mới. Ví dụ, vào những năm 1970 một công ty biết rằng máy tính cá nhân hoặc dịch vụ chuyển phát nhanh trong ngày sẽ rất thành công vào những năm 1980 và 1990. Công ty có thể tạo được lợi nhuận từ một trong hai đổi mới này bằng cách nào? Công ty nên khai thác đổi mới với tư cách là nhà cung cấp, nhà sản xuất, khách hàng hay nhà đổi mới phụ? Nói cách khác, công ty nên định vị mình ở đâu trong chuỗi giá trị gia tăng của đổi mới? Điểm lợi nhuận tốt nhất cho công ty là gì? Trong chương này chúng ta sẽ thấy rằng có ba nhân tố quyết định khả năng tạo ra lợi nhuận tại một điểm cho công ty. Trước hết là sức hấp dẫn của ngành, một ngành có sức hấp dẫn nếu áp lực từ năm lực cạnh tranh theo mô hình của Porter là thấp. Công ty sẽ muốn biết ngành nào trong chuỗi giá trị gia tăng của đổi mới có sức hấp dẫn. Trong ví dụ về máy tính cá nhân, một công ty sẽ muốn biết cung cấp các linh kiện cho máy tính cá nhân, sản xuất máy tính cá nhân, viết phần mềm cho máy tính, phân phối máy tính hay chế bản văn phòng có sức hấp dẫn. Trong ví dụ về dịch vụ chuyển phát nhanh trong ngày, công ty sẽ muốn biết ngành nào có sức hấp dẫn nhất: Tự cung cấp dịch vụ hay trở thành nhà cung cấp máy bay, cung cấp thiết bị phân loại, cung cấp dịch vụ vận tải hay trở thành trung tâm giao thông hàng không? Nhân tố thứ hai là năng lực của công ty. Một điểm lợi nhuận sẽ có sức hấp dẫn với một công ty nếu công ty đó sở hữu những năng lực cần thiết để có thể tạo ra các sản phẩm hoặc dịch vụ có chi phí thấp hoặc khác biệt tại điểm đó, hoặc nếu công ty có thể nhanh chóng xây dựng được những năng lực đó. Nhân tố thứ ba là vòng đời của đổi mới. Vì cơ cấu ngành và năng lực cần có để thành công trong một ngành thay đổi cùng với vòng đời của đổi mới trong ngành, sức hấp dẫn của điểm lợi nhuận cũng phụ thuộc vào giai đoạn tiến triển

của đổi mới đó. Nghĩa là, áp lực từ năm lực lượng của Porter và mức độ sử dụng các năng lực của một công ty để khai thác đổi mới phụ thuộc vào cơ cấu ngành và do đó phụ thuộc vào giai đoạn trong vòng đời của đổi mới. Do đó, để lựa chọn điểm lợi nhuận, một công ty phải phân tích các yếu tố sau (1) xác định sức hấp dẫn của ngành, (2) xác định mức độ năng lực của công ty phù hợp với năng lực cần có để khai thác đổi mới và (3) thực hiện (1) và (2) tại từng giai đoạn trong vòng đời của một đổi mới.

Bố cục của Chương như sau: Trước hết, chúng ta sẽ xem xét một cách ngắn gọn vai trò của sức hấp dẫn của ngành và các năng lực của một công ty đối với khả năng tạo ra lợi nhuận, và ảnh hưởng của những tiến triển trong ngành lên các khả năng đó. Sau đó, chúng ta sẽ nghiên cứu áp lực do năm lực lượng của Porter gây ra tại từng giai đoạn trong vòng đời đổi mới của ngành. Tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét những năng lực cần thiết để cung cấp sản phẩm tại từng giai đoạn trong vòng đời và mức độ mà những năng lực độc nhất của công ty cho phép công ty cung cấp những sản phẩm này, và chúng ta sẽ đưa ra một số cảnh báo khi sử dụng mô hình. Cuối cùng, chúng ta sử dụng ví dụ về máy tính cá nhân để minh họa cho các khái niệm đã được phát triển.

SỨC HẤP DẪN CỦA NGÀNH

Thành công của một công ty phụ thuộc vào cơ cấu của ngành mà công ty đang hoạt động và vị trí thị trường mà công ty chọn để giới thiệu sản phẩm. Cạnh tranh thay đổi từ ngành này sang ngành khác, các cơ hội tạo ra lợi nhuận bền vững cũng vậy. Với từng ngành, năm lực lượng cạnh tranh kết hợp lại để làm xói mòn khả năng tạo ra lợi nhuận dài hạn của bất kỳ ngành nào hoặc của bất kỳ phân khúc nào trong ngành: Mối đe dọa của những công ty mới vào ngành, mối đe dọa của sản phẩm hoặc dịch vụ thay thế, quyền mặc cả của nhà cung cấp, quyền mặc cả của khách hàng và mức độ cạnh tranh của các đối thủ hiện tại. Trong một ngành, các lực lượng này càng mạnh, khả năng thu được lợi nhuận của công ty càng thấp. Những công ty mới gia tăng cạnh tranh và do đó làm

giảm lợi nhuận biên. Sự tồn tại của các sản phẩm thay thế khiến các nhà sản xuất gặp nhiều khó khăn hơn để tăng giá sản phẩm của công ty mà không làm cho khách hàng mong đợi sản phẩm thay thế. Nhà cung cấp đầy quyền lực có thể làm tăng chi phí của nhà sản xuất trong khi khách hàng quyền lực có thể làm giảm lợi nhuận biên của công ty. Cạnh tranh giữa các đối thủ làm xói mòn lợi nhuận vì các công ty phải giảm giá bán và tăng chi phí bán hàng. Áp lực của từng lực lượng trong năm lực lượng này phụ thuộc vào cơ cấu ngành. Ví dụ, mối đe dọa của những công ty mới vào ngành phụ thuộc vào rào cản gia nhập ngành như lịch sử trả đũa của những công ty đang hoạt động trong ngành, sự trung thành với thương hiệu, lợi thế kinh tế nhờ quy mô (điều này sẽ được chi tiết hơn trong chương 10). Về bản chất, một số ngành mang lại cơ hội có được lợi nhuận bền vững hấp dẫn hơn một số ngành khác.

CÁC NĂNG LỰC CỦA MỘT CÔNG TY

Thậm chí trong những ngành có sức hấp dẫn thì cũng không phải tất cả các công ty đều tạo ra lợi nhuận. Thực tế là trong những ngành kém hấp dẫn, vẫn có một số công ty tạo ra được lợi nhuận. Nói một cách khác, trong phạm vi từng ngành, một số công ty sẽ có được lợi thế cạnh tranh. Họ sẽ, theo mức trung bình, tạo ra nhiều lợi nhuận hơn hoặc có tiềm năng để tạo ra lợi nhuận hơn các công ty đối thủ. Một lý do giải thích cho những khác biệt về khả năng tạo ra lợi nhuận của công ty là thực tế, như đã thảo luận trong chương 3, một công ty có thể cung cấp sản phẩm có chi phí thấp hoặc khác biệt hơn so với đối thủ cạnh tranh nếu công ty có những năng lực không dễ dàng sao chép hoặc trao đổi. Ví dụ, trong những năm 1990, năng lực thiết kế bộ vi xử lý của Intel, một cơ sở lắp đặt bộ vi xử lý, bản quyền được luật pháp bảo vệ và bộ phận sản xuất chất bán dẫn đã cho phép công ty đem đến cho khách hàng các bộ vi xử lý khác biệt. Cơ sở hình thành nên các năng lực của công ty là tri thức công nghệ và tri thức thị trường. Trong ví dụ về Intel, tri thức của công ty về thiết kế mạch logic, thiết kế mạch, chế tạo chất bán dẫn, cấu trúc máy tính, và thiết kế bố cục có vai trò rất quan trọng đối với

hiệu quả hoạt động của công ty. Khi đó khả năng khai thác một đổi mới của công ty phụ thuộc vào các năng lực khan hiếm và khó sao chép mà công ty sở hữu hoặc có thể xây dựng được các năng lực khan hiếm và khó bắt chước, các năng lực này đóng vai trò trung tâm trong cấu hình giá trị (chuỗi giá trị, mạng giá trị và trung tâm giá trị).

MỘT VẤN ĐỀ TRONG PHÂN TÍCH NGÀNH

Một vấn đề chính liên quan đến việc xác định điểm lợi nhuận là sức hấp dẫn của ngành và loại năng lực cần có để tạo ra sản phẩm trong ngành đều biến đổi. Tại sao? Vì lợi nhuận phụ thuộc vào năng lực mà đến lượt mình, năng lực lại phụ thuộc vào tri thức công nghệ và tri thức thị trường, bức tranh lợi nhuận có thể thay đổi khi các thay đổi cơ cấu như bãi bỏ điều tiết hay điều chỉnh từ phía chính phủ, thay đổi kỳ vọng của khách hàng hoặc các gián đoạn công nghệ làm thay đổi tri thức cơ sở. Ví dụ, các yêu cầu về tiêu chuẩn chất lượng không khí ở Los Angeles gợi ra ý tưởng sử dụng xe điện trong tương lai, mà để làm được điều này lại cần những năng lực công nghệ hơn là các bản sao về động cơ đốt trong của công ty. Điều này cho phép những công ty có năng lực về công nghệ xe điện hoặc những công ty có thể nhanh chóng xây dựng được những năng lực này gia nhập ngành và thay đổi cơ cấu thị trường. Do đó rào cản gia nhập, bản chất và nguồn gốc của sản phẩm thay thế, và số lượng và loại hình đối thủ, nhà cung cấp và khách hàng thường xuyên thay đổi làm cho một ngành có sức hấp dẫn và sự định vị sản phẩm – thị trường đầy lợi nhuận vào ngày hôm nay sẽ không còn hấp dẫn vào ngày mai.

Một cách để hợp nhất tính động của ngành vào quá trình phân tích tính cạnh tranh là nhìn nhận vấn đề trong sự phát triển của nó. Cách nhìn này chỉ ra rằng một đổi mới phát triển khi các công ty khai thác đổi mới có sự tương tác với môi trường của họ. Khi đổi mới tiến triển, cơ cấu ngành, sức hấp dẫn và các nhân tố thành công quan trọng cũng tiến triển. Sự tiến triển quyết định loại sản phẩm (có chi phí thấp, thị trường khuyết hoặc khác biệt) đưa ra thị trường trong từng giai

đoạn tiến triển. Để cung cấp được từng loại sản phẩm này (và do đó duy trì sự tồn tại), một công ty cần có những chiến lược và các năng lực nhất định. Những công ty không có những năng lực này không thể tạo ra những sản phẩm cụ thể tại từng giai đoạn cụ thể sẽ bị buộc phải rút khỏi ngành. Do đó, sức hấp dẫn của một ngành và loại năng lực mà công ty cần để thành công cũng thay đổi theo từng giai đoạn phát triển. Năng lực không đồng nhất của công ty trong giai đoạn sau của tiến triển phụ thuộc vào các chiến lược, năng lực và định vị trên thị trường của công ty ngay giai đoạn đầu trong vòng đời của đổi mới.

GIẢI PHÁP

Trong chương 2, chúng ta đã nhắc đến mô hình đổi mới động của Utterback-Abernathy và mô hình vòng đời công nghệ của Tushman-Rosenkoft để xác định một khuôn khổ có thể được sử dụng để phân tích tính cạnh tranh. Theo những mô hình này, khi bắt đầu một đổi mới, trong giai đoạn động (thời kỳ náo động) có rất nhiều bất ổn về sản phẩm và thị trường. Nhà sản xuất có thể chưa chắc chắn công nghệ và những thành phần gì nên được đưa vào để chế tạo sản phẩm. Bản thân khách hàng không biết họ muốn gì từ sản phẩm đó. Có sự *cạnh tranh* giữa công nghệ mới và công nghệ cũ cũng như giữa những thiết kế khác nhau sử dụng cùng một công nghệ mới. Nhà sản xuất có sự tương tác với môi trường địa phương của nhà cung cấp, khách hàng, nhà đổi mới phụ và đối thủ cạnh tranh của họ để giải quyết những bất ổn công nghệ và thị trường.

Tiến triển bước vào giai đoạn *chuyển tiếp* (thiết kế chủ đạo) khi diễn ra một số quá trình tiêu chuẩn hóa thành phần, nhu cầu thị trường và các đặc điểm trong thiết kế sản phẩm, và một thiết kế chủ đạo xuất hiện, báo hiệu sự sụt giảm đáng kể về tính bất ổn, các thực nghiệm được tiến hành và thiết kế chính được thay đổi. Một thiết kế chủ đạo là thiết kế có các thành phần chính và các khái niệm cốt lõi mà không thay đổi nhiều từ sản phẩm này sang sản phẩm khác, và thiết kế này cần có một thị phần lớn. Tốc độ đổi mới sản phẩm chính giảm dần và trọng tâm chuyển sang các đổi mới quy trình và đổi mới tuần tự. Nguyên liệu sản xuất

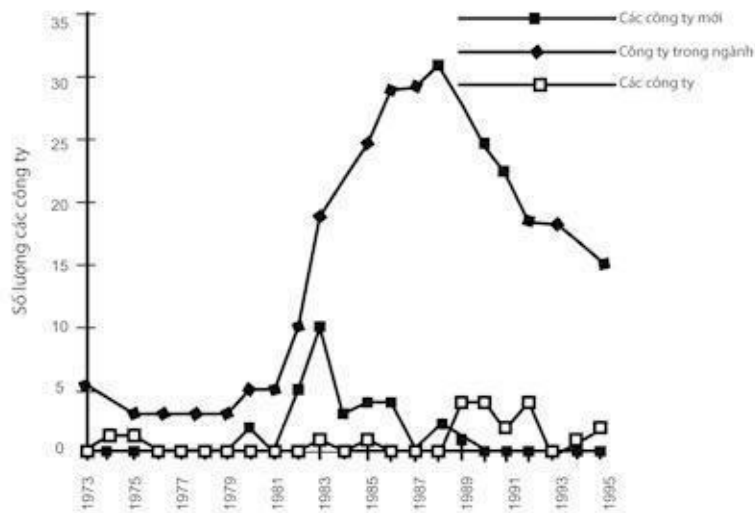
trở lên chuyên biệt hơn và các thiết bị cũng trở lên chuyên biệt và tốn kém hơn. Cạnh tranh dựa vào các sản phẩm khác biệt.

Trong giai đoạn *cụ thể* (thời kỳ thay đổi tuần tự), các sản phẩm mới được đưa ra dựa trên sự phát triển của thiết kế chủ đạo và càng ngày càng tập trung vào đổi mới quy trình, trong đó đổi mới sản phẩm ngày càng mang tính tuần tự. Sản phẩm được xác định dựa trên sự khác biệt với các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh thường ít hơn là dựa trên sự giống nhau. Mô hình này tự lặp lại khi một công nghệ mới có tiềm năng làm cho công nghệ cũ mất khả năng cạnh tranh ra đời, thường do một đối thủ cạnh tranh từ ngoài ngành đưa ra. Điều này tạo ra *gián đoạn*, đẩy chu kỳ đổi mới trở lại giai đoạn động (thời kỳ náo động) với làn sóng các công ty mới gia nhập khác.

Quá trình động này cũng có ảnh hưởng trực tiếp lên cơ cấu ngành. Cạnh tranh trong một ngành phản ánh những thay đổi trong sản phẩm và trong các quy trình có nguồn gốc từ tiến triển công nghệ. Trong giai đoạn động, khi các yêu cầu về sản phẩm và thị trường vẫn không rõ ràng, thường sẽ có nhiều công ty mới hầu như chưa từng trải qua thất bại xâm nhập vào ngành. Sau khi thiết kế chủ đạo xuất hiện, tỷ lệ các công ty rút lui khỏi thị trường gia tăng, số lượng đối thủ cạnh tranh nhanh chóng giảm. Tuy nhiên, nếu các tiêu chuẩn được công khai, số lượng các công ty gia nhập ngành, trên thực tế, có thể tăng, làm tăng số lượng đối thủ cạnh tranh. Khi IBM gia nhập thị trường máy tính cá nhân, và PC của công ty nhanh chóng trở thành thiết kế chủ đạo, rất nhiều công ty khác đã gia nhập thị trường này vì công ty đã công khai thiết kế của mình. Cuối cùng thị trường đạt đến điểm ổn định, ứng với giai đoạn *cụ thể* trong đó chỉ có một vài công ty có sản phẩm được tiêu chuẩn hóa hoặc có chút khác biệt và có doanh số bán và thị phần ổn định.

Hình 7.1 cho thấy sự thay đổi cơ cấu của một ngành thay trong vòng đời của công nghệ cơ sở. Hình minh họa trường hợp của ngành siêu máy tính, mà cho đến tận những năm 1980 Cray Research và Control Data Corporation (CDC) vẫn

thống trị thị trường. Vào đầu những năm 1980, những công ty mới gia nhập ngành sử dụng công nghệ siêu máy tính mini. Vào giữa những năm 1980, các công ty khác gia nhập ngành với công nghệ xử lý song song lớn (MPP). Vào những năm 1990, càng nhiều công ty rơi vào thất bại.



Hình 7.1. Số lượng các công ty tham gia vào ngành công nghiệp siêu máy tính.

Đó là bằng chứng chứng minh rằng cơ cấu ngành, loại sản phẩm cung cấp cũng như bản chất của năng lực và tài sản mà một công ty cần có để tạo ra lợi nhuận thay đổi theo các giai đoạn trong vòng đời công nghiệp của đổi mới. Sức hấp dẫn của một ngành đối với một công ty không chỉ phụ thuộc vào các lực đang được sử dụng ở giai đoạn hiện tại mà còn phụ thuộc vào năng lực hoạt động của công ty và các hoạt động công ty đã thực hiện trong các giai đoạn trước đó.

SỨC HẤP DẪN CỦA ĐIỂM LỢI NHUẬN

Trong phần này, chúng ta sẽ phác họa ra quy trình ba bước phân tích cạnh tranh động. Trước hết, tại mỗi giai đoạn trong ba giai đoạn của vòng đời công nghệ, công ty áp dụng mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Porter để phân tích các áp lực trong ngành và xác định sức hấp dẫn của ngành. Điều này được minh họa trong Hình 7.2. Tiếp theo, công ty đánh giá mức độ các năng lực hoạt động và tài sản của công ty đáp ứng được mức độ và chất lượng cần có để thành công tại mỗi giai đoạn. Cuối cùng, trong mỗi giai đoạn, công ty tiến hành những bước đi chiến lược giúp dự đoán được bản chất của giai đoạn tiếp theo. Chúng ta sẽ nghiên cứu sức hấp dẫn của ngành trước sau đó đến các năng lực cần có để cung cấp những sản phẩm cần thiết.



Hình 7.2. Sức hấp dẫn của ngành trong mô hình động.

Sức hấp dẫn của ngành

Giai đoạn động (thời kỳ náo động)

Vì sản phẩm ở đầu mỗi giai đoạn rất khác biệt và phục vụ thị trường khuyết, *sự cạnh tranh* giữa các đối thủ cạnh tranh hiện tại được cho là không cao như trong những giai đoạn sau. Tuy nhiên nhiều công ty mới gia nhập ngành hơn, thậm chí các thị trường khuyết cũng có thể trở nên đông đúc, gia tăng cạnh tranh. Nếu gián đoạn công nghệ xuất hiện trong giai đoạn động triệt tiêu các năng lực và tài sản mà các công ty đang hoạt động trong ngành đã tích lũy được trong giai đoạn cụ thể, *mối đe dọa từ các công ty mới gia nhập* là rất cao. Do những bất ổn thị trường và công nghệ trong giai đoạn đầu trong vòng đời của công nghệ, các công ty lớn trong ngành không thể tiến hành một số phương pháp mà họ có thể thực hiện trong những điều kiện ổn định hơn để hạn chế các công ty mới gia nhập. Ví dụ, Các công ty sẽ gặp nhiều khó khăn nếu muốn thực hiện những cam kết không thể đảo ngược về khả năng hoặc tiến hành định vị sản phẩm – thị trường vì họ vẫn chưa chắc chắn về thị trường mục tiêu và sản phẩm cần phải phát triển. *Quyền mặc cả của nhà cung cấp* còn thấp vì nguyên liệu và thiết bị sản xuất vẫn phổ biến. *Quyền mặc cả của khách hàng* tương đối cao vì sản phẩm họ

mua có tính khác biệt cao và nhiều khách hàng có thể là những người tiêu dùng tiêu biểu. *Mối đe dọa của sản phẩm thay thế* phần lớn bắt nguồn từ công nghệ cũ mà đang bị công nghệ mới thay thế. Như Utterback và Kim đã chỉ ra rằng một số đổi mới tốt nhất trong công nghệ cũ có thể xuất hiện khi mối đe dọa xâm lược của công nghệ mới trở thành hiện thực.

Chiến lược: Ở một mức độ nào đó, việc quyết định loại hình chiến lược mà công ty theo đuổi phụ thuộc vào chiến lược đổi mới của công ty: Chiến lược tấn công hay phòng vệ? Dự đoán trước được về giai đoạn chuyển tiếp mà trong đó thiết kế chủ đạo hoặc thiết kế tiêu chuẩn sẽ xuất hiện, nhà lãnh đạo có thể tiến hành đầu tư để giúp thiết kế của công ty trở thành thiết kế chủ đạo trong ngành. Những nỗ lực như vậy đặc biệt hữu ích cho những sản phẩm cần đến những yếu tố bên ngoài mạng lưới. Ví dụ, chính chiến lược dễ dàng cấp phép công nghệ SPARC cho bất kỳ công ty nào muốn công nghệ đó có thể đã giúp Sun Microsystems định vị thương hiệu của mình trong lĩnh vực kinh doanh máy tính trạm RISC. Thay vì cạnh tranh để giành được thiết kế chủ đạo, một công ty đi sau có thể tập trung xây dựng tài sản bổ sung của họ để tận dụng được lợi ích của thiết kế chủ đạo khi nó xuất hiện.

Giai đoạn quá độ (thiết kế chủ đạo)

Với sự xuất hiện của thiết kế chủ đạo, bất ổn sản phẩm và bất ổn thị trường của giai đoạn động đã giảm rất nhiều, tạo ra nhiều cạnh tranh hơn giữa các đối thủ hiện trong vai trò là “những người chiến thắng” trong cuộc tranh giành thiết kế chủ đạo để giành được khách hàng mới với một sản phẩm ít khác biệt hơn so với sản phẩm ở giai đoạn động. Đổi mới sản phẩm mở đường cho đổi mới quy trình, các công ty cạnh tranh để đầu tư vào năng lực nghiên cứu & phát triển, vào các chiến dịch quảng cáo và vào các biện pháp khác nhằm khẳng định cam kết của công ty với các phân khúc thị trường cụ thể để chuẩn bị bước vào giai đoạn cụ thể, giai đoạn mà công ty sẽ tăng khối lượng sản xuất. *Mối đe dọa do các công ty mới gia nhập ngành* phụ thuộc vào việc thiết kế chủ đạo là độc quyền

hay công khai? Mỗi đe dọa này là cao nếu thiết kế chủ đạo được công khai và thấp nếu thiết kế chủ đạo do công ty nắm độc quyền, vì những bất ổn về sản phẩm và thị trường đã giảm đi nhiều cùng với sự xuất hiện của một thiết kế chủ đạo và các thị trường mục tiêu đã trở lên rõ ràng hơn. Quyền mặc cả của nhà cung cấp tăng (so với trong giai đoạn động) vì thiết bị và nguyên liệu sản xuất trở lên chuyên biệt hóa hơn. Vì sự xuất hiện của thiết kế chủ đạo cho phép tạo ra các sản phẩm khác biệt nhưng không độc nhất nên quyền mặc cả của khách hàng tăng. Một thiết kế mở cũng tăng quyền mặc cả của nhà cung cấp và khách hàng. Mỗi đe dọa từ các sản phẩm thay thế trở nên cao hơn vì sản phẩm được bán ra ít định hướng tới các thị trường khuyết hơn so với trước đó.

Chiến lược: Các liên minh chiến lược hoặc chính sách cấp phép có thể giúp công ty giành được hoặc hợp nhất thiết kế chủ đạo. Công ty có thể bắt đầu quá trình chuẩn bị để cung cấp sản phẩm có chi phí thấp trong giai đoạn cụ thể bằng cách tiến hành các đầu tư không thể đảo ngược vào năng lực sản xuất của công ty, vào quy trình nghiên cứu & phát triển và vào các chiến dịch quảng cáo để định hình thương hiệu. Công ty cũng có thể đăng ký các quyền sở hữu trí tuệ hoặc ký kết các hợp đồng đặc biệt với nhà cung cấp để giành được những nhân tố sản xuất chính.

Giai đoạn cụ thể

Trong giai đoạn cụ thể, *cạnh tranh* là hành vi độc quyền giữa một số công ty sản xuất ra sản phẩm hàng hóa từ thiết kế chủ đạo. Cạnh tranh giữa các công ty này là cao, do bản chất hàng hóa của sản phẩm mà họ đang bán. Cạnh tranh còn cao hơn nữa nếu thiết kế được công khai. Cạnh tranh sử dụng những công cụ như đổi mới tuần tự về sản phẩm hoặc quy trình. Ví dụ, một số nhà sản xuất ô tô đã sử dụng những đổi mới sản phẩm mang tính tuần tự như phun nhiên liệu điện tử, phanh hãm không chống bó cứng, hệ thống bốn bánh chủ động và các túi khí để giành được lợi thế. Do đó, tốc độ của những đổi mới như vậy và của cạnh tranh cũng phụ thuộc vào các nhân tố môi trường như sự khắt khe của khách hàng và

các quy định điều tiết của chính phủ. Một công ty lớn trong ngành cũng có thể định vị sản phẩm – thị trường bằng cách tiến hành những đầu tư không thể đảo ngược vào năng lực sản xuất hoặc các chiến dịch quảng cáo, đánh tín hiệu cho đối thủ biết rằng bất kỳ sự xâm nhập nào vào không gian sản phẩm – thị trường của công ty đều sẽ phải trả giá. Ví dụ, khi nhà sản xuất bộ nhớ máy tính đầu tư 1,3 tỷ đô-la vào việc xây dựng một nhà máy sản xuất, họ đã thông báo cho đối thủ biết rằng công ty sẽ đấu tranh đến cùng để tiếp tục kinh doanh trong ngành này.

Một số nhân tố giúp giảm bớt mối đe dọa từ các công ty mới, những công ty muốn sử dụng công nghệ đang thịnh hành để thâm nhập vào ngành. Đầu tiên, các công ty trong ngành có những lợi thế nhất định so với các công ty mới gia nhập. Ví dụ, họ có thể có giấy phép và bằng sáng chế cho phép họ độc quyền tiếp cận những công nghệ bổ sung, nguồn cung hoặc các kênh phân phối đặc biệt. Họ có thể tiến xa hơn theo đường cong học tập công nghệ hoặc đã thiết lập được danh tiếng thương hiệu và uy tín thông qua quảng cáo và các thành tựu đã đạt được trước đó. Tiếp theo, họ có thể trưng ra một số đặc điểm nhất định để ra hiệu cho những công ty mới vào ngành biết rằng họ sẽ đấu tranh với sự xâm nhập mới bằng cách hạ giá sản phẩm. Ví dụ, những công ty mà tiến hành những khoản đầu tư không thể đảo ngược để phát triển các năng lực tổng hợp, năng lực sản xuất, hoặc nổi tiếng vì đánh bại những xâm nhập vào ngành của họ thường khiến cho các công ty mới phải tránh xa những thị trường của họ. Nếu một công ty trong ngành có chi phí rút lui khỏi thị trường cao, thì công ty đó cũng có khả năng sẽ đấu tranh để ở lại trong ngành hơn là một công ty có chi phí rút lui thấp. Do đó, mối đe dọa lớn nhất xuất phát từ một công ty mới vào ngành và nằm trong tay công nghệ mới có thể khiến cho các năng lực hoạt động, hoặc tài sản, hoặc công nghệ của công ty trong ngành trở nên lỗi thời. Ví dụ, máy tính tiền điện tử làm cho năng lực hoạt động và các khoản đầu tư không thể đảo ngược vào năng lực sản xuất và các trung tâm dịch vụ khách hàng của NCR trở nên lỗi thời, cho phép Singer sử dụng máy tính tiền điện tử để xâm chiếm thị trường

máy tính tiền cơ điện.

Mối đe dọa từ sản phẩm thay thế chủ yếu bắt nguồn từ những công nghệ mới, mặc dù trong một số trường hợp có thể từ những công nghệ có đặc điểm chung, ví dụ như khi bằng sáng chế của một công ty trong ngành bị hết hạn. Mặt khác, *quyền mặc cả của nhà cung cấp* có thể cao hơn vì họ cung cấp những nguyên liệu và thiết bị chuyên biệt và là nguồn gốc chính của đổi mới. *Quyền mặc cả của khách hàng* cũng có thể cao hơn vì sản phẩm giờ không khác gì một món hàng hóa thông thường. Trong cả hai trường hợp, quyền mặc cả có thể bị giảm sút do sự thông đồng hoặc các biện pháp chiến lược khác của các đối thủ cạnh tranh.

Chiến lược: Một công ty có thể theo đuổi một số chiến lược khác nhau. Công ty có thể duy trì chiến lược chi phí thấp do các sản phẩm đang được trao đổi là những hàng hóa không có sự khác biệt và hầu hết các đổi mới đều mang tính quy trình để hỗ trợ việc cắt giảm chi phí. Một số khác biệt sản phẩm là điều có thể xảy ra, nhưng quan trọng hơn là vấn đề định vị thị trường. Ví dụ, Honda định vị thương hiệu xe Acura là thương hiệu sang trọng, hơn thương hiệu Honda. Sản xuất hàng loạt theo yêu cầu của khách hàng cũng mang lại lợi thế cho công ty. Công ty cũng có thể thực hiện những khoản đầu tư không thể đảo ngược vào năng lực sản xuất hoặc xây dựng tiếng tăm về sự trả đũa để ra hiệu cho đối thủ và những công ty mới tránh xa các vị trí sản phẩm – thị trường của công ty. Vì mối đe dọa lớn nhất là mối đe dọa đến từ công nghệ xâm chiếm sẽ đưa ngành vào một giai đoạn náo động khác, công ty có thể xem xét một cách cẩn thận các công nghệ tương tự để ngăn chặn tốt hơn sự xuất hiện và tiềm năng của một gián đoạn có thể xảy ra.

Các gián đoạn

Một gián đoạn công nghệ đôi khi làm cho công nghệ cũ không còn khả năng cạnh tranh, và rất nhiều rào cản mà công ty đã xây dựng được trong giai đoạn cụ

thể trở nên vô dụng. Các khoản đầu tư không thể đảo ngược vào năng lực sản xuất, các hoạt động R&D, giấy phép đặc biệt, hoặc các hợp đồng thu mua nguyên liệu hoặc sử dụng dịch vụ đặc biệt có thể trở nên lỗi thời. Ví dụ, sự xuất hiện của máy tính tiền điện tử đã phá hủy rất nhiều rào cản để gia nhập như các nhà máy sản xuất chuyên biệt, các mạng lưới dịch vụ chất lượng cao, và các khoản đầu tư vào cơ điện, bằng sáng chế, sở hữu trí tuệ mà NCR đã tích lũy được trong quá trình khai thác máy tính tiền cơ học. Các gián đoạn công nghệ thường san bằng sân chơi vì năng lực hiện tại của các công ty đang hoạt động có thể trở nên lỗi thời.

Mối đe dọa từ các công ty mới là cao vì sân chơi được cào bằng và năng lực hiện tại của các công ty trong ngành không những trở nên vô dụng mà, trên thực tế, còn có thể là một trở ngại. *Mối đe dọa của sản phẩm thay thế* từ công nghệ mới là rất cao. *Sự cạnh tranh* giữa các công ty trong ngành cũng trở nên cao hơn khi công nghệ mới xâm lấn công nghệ cũ. Trong số đó, các công ty vẫn chưa chuyển sang công nghệ mới ngày càng bị chèn ép. Khi nhà sản xuất từ bỏ các nguyên liệu và thiết bị chuyên biệt của giai đoạn cụ thể để chuyển tới thiết bị đa năng của giai đoạn động, *quyền mặc cả của nhà cung cấp* giảm. Gián đoạn sắp xảy ra càng làm tăng *quyền mặc cả của khách hàng*.

Chiến lược: Các nhà quản trị có thể phải cân nhắc đến việc tự triệt tiêu sản phẩm của mình và nhanh chóng nắm bắt công nghệ mới. Khi các yếu tố bên ngoài mạng lưới có vai trò quan trọng thì nhà sản xuất muốn đảm bảo rằng sản phẩm mới có thể tương thích với sản phẩm cũ. Ví dụ, khi phát triển hệ điều hành Windows thân thiện với người sử dụng (user-friendly Windows), Microsoft đảm bảo rằng hệ điều hành đó tương thích với hệ điều hành DOS dựa trên ký tự (character-based DOS). Việc xác định người sử dụng tiêu biểu cũng sẽ rất hữu ích để giúp công ty phát triển sản phẩm trong giai đoạn động và tìm ra những phát triển chung.

Năng lực tổng hợp

Các năng lực tổng hợp mà một công ty cần để thành công thay đổi từ giai đoạn này đến giai đoạn khác. Do đó sau khi xác định được sức hấp dẫn của ngành, như đã đề cập đến trước đó, quy trình chiến lược bao gồm (1) xác định loại tài sản và các năng lực hoạt động cần thiết để khoanh vùng vị trí lợi nhuận trên thị trường cho ngành cụ thể đó tại từng giai đoạn trong vòng đời công nghệ, (2) kiểm tra các tài sản và năng lực hoạt động của chính công ty để thấy được mức độ mà tài sản và năng lực này cho phép công ty cạnh tranh trong ngành tại giai đoạn đang được nhắc tới và (3) vì các năng lực độc nhất cần có thời gian để hình thành nên công ty cần hoạch định các chiến lược cho từng giai đoạn để xây dựng các tài sản và năng lực cho giai đoạn đó và giai đoạn tiếp theo.

Giai đoạn bất ổn

Do sự bất ổn cao về công nghệ và thị trường trong giai đoạn bất ổn, một công ty cần có khả năng nắm bắt những xu hướng chính trong tình trạng hỗn loạn đó, liên lạc thật tốt với khách hàng để giúp họ xác định nhu cầu và làm việc với người sử dụng tiêu biểu. Vì giai đoạn bất ổn bắt nguồn từ một thay đổi công nghệ mang tính triệt tiêu năng lực mà cần có tri thức hoàn toàn mới, do đó, những công ty trong ngành có thể sẽ phải đối mặt với một số vấn đề. Những gì mà một công ty trong ngành đã tích lũy được – đặc biệt là các năng lực có được trong giai đoạn cụ thể của công nghệ trước đó – có vai trò quyết định những nguồn thông tin về công nghệ mới mà công ty sẽ tìm đến và loại quyết định mà công ty sẽ đưa ra. Do đó nhận thức của một công ty trong ngành về sức hấp dẫn của ngành có thể chịu ảnh hưởng rất lớn của những định kiến trong công ty. Ví dụ, NCR nhìn nhận về máy tính tiền điện tử chỉ như là một cách nhanh hơn để nhập các con số. Công ty đã không nhận ra rằng nó là một công cụ mới giúp người sử dụng quản lý hàng tồn kho tốt hơn và giúp củng cố các mối quan hệ với nhà cung cấp. Các công ty trong ngành có thể sẽ phải gạt bỏ hầu hết những gì đã giúp họ thành công trong giai đoạn cụ thể của công nghệ trước.

Ví dụ, khả năng giải mã các nhu cầu của khách hàng và chuyển đổi các nhu cầu

đó thành sản phẩm là một năng lực hoạt động hiệu quả, trong khi đó một đội ngũ nhân sự lành nghề, các mối quan hệ tốt đẹp với nhà cung cấp và người sử dụng tiêu biểu là những tài sản giá trị của công ty.

Chiến lược: Một công ty với chiến lược tấn công sẽ tập trung xây dựng các năng lực tổng hợp cho phép công ty giành được thiết kế chủ đạo, bao gồm việc tập hợp các bằng sáng chế để sử dụng như một quân bài mặc cả trong quá trình hình thành các liên minh. Một công ty với chiến lược phòng thủ sẽ tập trung xây dựng các năng lực tiếp nhận để có thể nhanh chóng sao chép thiết kế chủ đạo khi thiết kế này xuất hiện.

Giai đoạn chuyển tiếp

Sự xuất hiện của thiết kế chủ đạo đã khiến cho những bất ổn thị trường và bất ổn sản phẩm giảm đi rất nhiều, giúp các công ty nhận ra nhu cầu xây dựng các năng lực hoạt động mới, khác với những năng lực trong giai đoạn bất ổn. Trong giai đoạn bất ổn, trọng tâm tập trung vào các năng lực cho phép một công ty xác định được các đặc điểm của một sản phẩm, ngược lại, trong giai đoạn chuyển tiếp các công ty tập trung để nâng cao giá trị của những đặc điểm đó. Trong giai đoạn này diễn ra sự dịch chuyển từ các đổi mới sản phẩm chính sang đổi mới quy trình và do đó các kỹ năng tương ứng cũng dịch chuyển theo. Vì nguyên liệu và thiết bị đều được chuyên biệt hóa nên nhu cầu xây dựng các năng lực hướng tới nhà cung cấp tăng. Vì sản phẩm không còn là sản phẩm cho thị trường khuyết mà mang tính khác biệt nên nhu cầu xây dựng các năng lực hướng tới khách hàng cũng gia tăng.

Một danh tiếng hùng mạnh về sản phẩm hoặc công nghệ liên quan và các liên minh chiến lược có thể giúp công ty giành được thiết kế chủ đạo. Ví dụ, danh tiếng của IBM về máy tính lớn và máy vi tính là cơ sở giúp máy tính cá nhân của công ty trở thành một tiêu chuẩn.

Chiến lược: Trước khi một thiết kế chủ đạo ra đời, các hoạt động chiến lược, như Cusumano, Mylonadis và Rosenbloom đã nêu chi tiết trong trường hợp VHS xuất hiện như một tiêu chuẩn cho băng thu hình, có thể giúp các công ty tận dụng lợi thế của các năng lực tổng hợp mà họ đã tích lũy được. Xây dựng các năng lực hướng tới khách hàng và nhà cung cấp cũng có thể rất có giá trị do sự dịch chuyển từ nguồn cung chung sang các nguồn cung chuyên biệt hơn.

Giai đoạn cụ thể

Vì trong giai đoạn cụ thể, sản phẩm phần lớn là hàng hóa nên trọng tâm tập trung vào những tài sản và năng lực hoạt động cho phép một công ty sản xuất với chi phí thấp. Chi phí thấp đạt được chủ yếu thông qua các đổi mới tuần tự về quy trình sản phẩm. Các giấy phép đặc biệt hoặc bằng sáng chế giúp công ty độc quyền tiếp cận các quy trình có chi phí thấp có thể mang lại cho công ty một lợi thế cạnh tranh. Phần lớn các đổi mới quy trình bắt nguồn từ các nhà cung cấp có các thiết bị chuyên biệt, những công ty có quyền mặc cả cao trong giai đoạn này. Những hợp đồng đặc biệt, các mối quan hệ cung cấp độc quyền hoặc các kỹ năng đặc biệt để thương lượng với những nhà cung cấp như vậy có thể đóng vai trò quan trọng trong giai đoạn này. Những mối quan hệ gần gũi với nhà cung cấp để cùng phát triển các thành phần hoặc việc tiến hành giám sát chặt chẽ các đổi mới tuần tự từ các nhà cung cấp có thể là tài sản trong giai đoạn này. Chi phí thấp và một số khác biệt sản phẩm cũng có thể bắt nguồn từ những đổi mới sản phẩm mang tính tuần tự. Những đổi mới tuần tự như vậy, về định nghĩa, đòi hỏi phải có các kỹ năng được hình thành dựa trên các năng lực hiện tại. Điều này mang lại cho các công ty trong ngành một lợi thế vì họ đã có sẵn các năng lực cần thiết cho đổi mới tuần tự. Như chúng ta đã thấy trong chương 2, một số đổi mới có vẻ là đổi mới tuần tự, tuy nhiên thực chất lại là đổi mới cấu trúc, do đó, những công ty xác định sai bản chất của đổi mới sẽ gặp rắc rối.

Do quyền mặc cả của khách hàng và sự cạnh tranh giữa các đối tượng trong ngành là cao, các năng lực hướng tới khách hàng của một công ty có thể đặc biệt có giá

trị. Ví dụ, thương hiệu của một công ty, danh tiếng về sản phẩm chất lượng cao, mạng lưới trung tâm chăm sóc khách hàng, các kênh phân phối, mạng lưới người sử dụng và khả năng chuyển hóa các nhu cầu của khách hàng thành thuộc tính của sản phẩm, cũng như ngôn ngữ mà người phát triển sản phẩm có thể thực hiện về mặt công nghệ là vô giá.

Chiến lược: Vì tất cả các tài sản và năng lực hoạt động cần thiết này có thể trở thành trở ngại trước một gián đoạn công nghệ mang tính triệt tiêu năng lực hoạt động, một trong những thử thách lớn nhất của một công ty trong giai đoạn cụ thể là cân bằng những hoạt động khai thác công nghệ cũ trong khi vẫn sẵn sàng cho sự xuất hiện không thể tránh khỏi của công nghệ mới. Các chiến lược trong giai đoạn này là chuẩn bị đón nhận một gián đoạn mới và bước vào các giai đoạn động.

Các gián đoạn

Một gián đoạn công nghệ có thể mang tính củng cố năng lực hoạt động nếu năng lực cần có để khai thác gián đoạn đó được xây dựng dựa trên những năng lực được sử dụng để khai thác công nghệ trước đó. Một gián đoạn như vậy có khuynh hướng duy trì tình trạng độc quyền của các sản phẩm trong giai đoạn cụ thể. Tuy nhiên, nếu công nghệ mang tính triệt tiêu năng lực, tức là năng lực cần có để khai thác công nghệ mới đó hoàn toàn khác so với các năng lực hiện tại, thì các năng lực và tài sản đã tích lũy được của công ty không những trở nên vô dụng, trên thực tế, còn có thể trở ngại cho công ty.

Thay đổi công nghệ có thể không làm lỗi thời toàn bộ năng lực khai thác công nghệ đó của công ty. Ví dụ, nếu gián đoạn làm cho năng lực công nghệ trở nên lỗi thời nhưng năng lực thị trường vẫn còn nguyên vẹn thì các công ty trong ngành vẫn có thể thu được lợi nhuận nếu các năng lực thị trường có vai trò quan trọng và khó hình thành. Tương tự, nếu các năng lực hướng tới nhà cung cấp không bị ảnh hưởng trong những ngành mà mối quan hệ với nhà cung cấp có vai

trò quan trọng, các công ty trong ngành có thể có được lợi thế. Do đó khả năng nhận ra năng lực nào của công ty sẽ trở nên lỗi thời khi có sự xuất hiện của một gián đoạn công nghệ và xây dựng những năng lực đó trong khi vẫn tận dụng được lợi thế của những năng lực không bị ảnh hưởng bởi công nghệ cũng có thể là một tài sản.

Chiến lược: Điều quan trọng là phải nhận ra những thách thức và cơ hội tiềm năng mà một gián đoạn mang đến. Ngoài ra, các công ty trong ngành cần tập trung loại bỏ những tri thức cũ để chúng không cản trở quá trình khai thác tri thức mới của công ty. Trước giai đoạn bất ổn, một công ty cũng có thể bắt đầu hình thành những kỹ năng cần thiết để theo kịp tốc độ thay đổi nhanh chóng của các đổi mới sản phẩm trong giai đoạn này.

MỘT SỐ CẢNH BÁO KHI ÁP DỤNG MÔ HÌNH

Điều quan trọng là cần nhớ rằng mô hình về sức hấp dẫn của điểm lợi nhuận được trình bày chi tiết trong chương này chỉ là – một mô hình, có nghĩa là mô hình này chỉ hữu ích trong các tình huống hợp với các giả định cơ sở mà mô hình đã đưa ra. Mô hình này có một số giả định. Giả định đầu tiên là đổi mới tiến triển theo chu trình có thể dự đoán được, trong đó ranh giới giữa các giai đoạn – bất ổn, chuyển tiếp và cụ thể – là có thể phân biệt được. Các ranh giới này trong điều kiện tốt nhất là rất mơ hồ. Thời gian của từng giai đoạn cũng biến đổi từ sản phẩm này sang sản phẩm khác. Ví dụ, sự xuất hiện của thiết kế ô tô chủ đạo mất nhiều thời gian hơn của DRAM. Đôi khi rất khó có thể biết được thiết kế chủ đạo có xuất hiện hay không, và thiết kế đó chính xác là gì. Giả định thứ hai là đổi mới quy trình phần lớn xuất phát từ đổi mới sản phẩm. Tuy nhiên, thực tế không phải bao giờ cũng diễn ra như thế. Ví dụ, vào lúc mới khởi nghiệp Intel đã đánh cược tương lai của công ty vào công nghệ quy trình gọi là MOS (chất bán dẫn kim loại oxit), rất lâu trước khi các đổi mới sản phẩm tiên phong về chất bán dẫn tiên phong của công ty ra đời. Tuy nhiên, ví dụ sau đây có thể chứng minh cho thực tế rằng mặc dù công nghệ sản phẩm có thể tồn tại trong một công ty

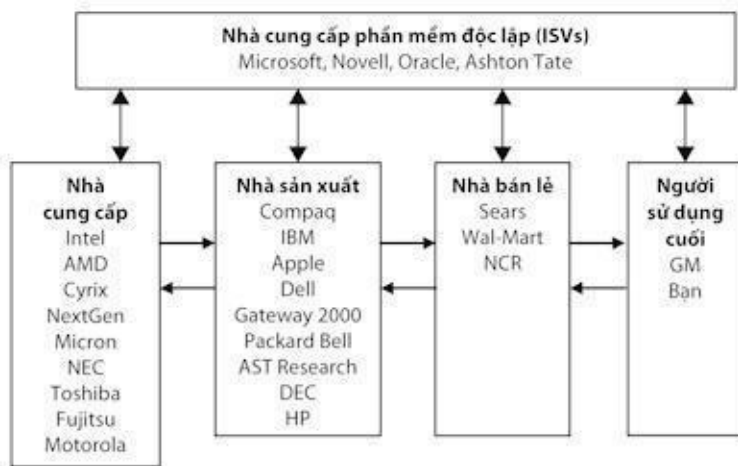
trước khi có sự xuất hiện của đổi mới sản phẩm, phần lớn các đổi mới quy trình chính chỉ diễn ra chỉ sau khi sản phẩm đã được đưa ra thị trường và nhận được một số phản hồi từ phía khách hàng. Ví dụ, Intel cuối cùng đã phải đổi công nghệ quy trình của công ty sang CMOS (Chip CMOS) để đáp ứng yêu cầu tiêu thụ năng lượng của khách hàng. Thứ ba là không phải lúc nào cũng xuất hiện một thiết kế chủ đạo. Thứ tư là không dễ dàng để biết được đổi mới nào là đổi mới quy trình và đổi mới nào là đổi mới sản phẩm.

Cuối cùng và quan trọng nhất là khi sử dụng mô hình năm lực cạnh tranh của Porter để đánh giá sức hấp dẫn của một ngành, chúng ta muốn nói rằng nhà cung cấp, khách hàng và đối thủ cạnh tranh sẽ làm tăng chi phí, giảm giá sản phẩm hoặc lấy đi thị phần của chúng ta. Nhưng như chúng ta đã thấy trong chương 4 và sẽ tiếp tục thấy trong chương 8, đó cũng chính là nguồn gốc của các đổi mới và tài sản. Hơn nữa, nếu phân tích theo mô hình năm lực lượng của Porter cho kết quả rằng một ngành hoặc một thị trường không có sức hấp dẫn không có nghĩa là công ty không thể tạo ra lợi nhuận từ ngành đó. Một công ty vẫn có thể thu được lợi nhuận nếu họ sử dụng các chiến lược đúng đắn – các chiến lược mang lại cho công ty một lợi thế cạnh tranh trong ngành.

TÌNH HUỐNG THỰC HÀNH: ĐỔI MỚI MÁY TÍNH CÁ NHÂN

Trước khi có mạng Internet, không một đổi mới nào về bộ nhớ hiện tại lại tạo ra nhiều triệu phú nhanh hơn máy tính cá nhân. Họ trở thành triệu phú này không phải từ sản xuất máy tính cá nhân mà là từ việc cung cấp các bộ nhớ sẽ được đưa vào trong sản phẩm, cung cấp phần mềm cần thiết để máy tính hoạt động, và mua lại chúng để cải thiện hiệu suất – nghĩa là họ xuất phát từ mọi vị trí trên chuỗi giá trị gia tăng của đổi mới trong Hình 7.3. Nhà sản xuất là các công ty như Compaq, Apple, Dell và HP, những người tạo ra máy tính cá nhân. Nhà cung cấp là các công ty như Intel, Cyrix, AMD, Micron Technology, NEC, Toshiba và rất nhiều các công ty khác cung cấp bộ nhớ, ổ đĩa và các linh kiện khác để lắp ráp vào máy tính cá nhân. Các nhà đổi mới phụ như Microsoft, IBM,

Novell và Lotus cung cấp phần mềm và các nhà sản xuất máy tính cá nhân có thể kiểm soát rất hạn chế hoặc hoàn toàn không thể kiểm soát được họ. Nhà bán lẻ giá trị gia tăng (VAR) là những công ty nhận máy tính cá nhân, bổ sung thêm một số giá trị gia tăng cho sản phẩm trước khi đem ra bán lẻ. Họ có thể là các cửa hiệu như Sear hoặc Wal-War với giá trị bổ sung là vị trí mua sắm thuận tiện, cho tới những người mua máy tính cá nhân và thiết kế lại chúng để dành riêng cho các luật sư (ví dụ bổ sung phần mềm đặc biệt). Người sử dụng cuối cùng là các luật sư, các công ty như GE hoặc các cá nhân sử dụng máy tính tại nhà.



Hình 7.3. Chuỗi giá trị gia tăng trong đổi mới máy tính cá nhân.

Một điều rất thú vị về máy tính cá nhân là một trong những công ty thu được lợi nhuận nhiều nhất lại không phải là công ty sản xuất máy tính. Năm 1994, chỉ riêng Intel, nhà cung cấp hàng đầu về bộ vi xử lý cho máy tính cá nhân, đã thu được 2,288 tỷ đô-la lợi nhuận trên doanh thu 11,521 tỷ đô-la, và Microsoft, nhà sản xuất phần mềm máy tính cá nhân, thu về 1,146 tỷ đô-la lợi nhuận trên doanh thu 4,649 tỷ đô-la. Mặt khác, Compaq, nhà sản xuất máy tính hàng đầu chỉ thu được lợi nhuận 230 triệu đô-la trên doanh số bán 4,099 tỷ đô-la. Phân tích trường hợp của ba công ty này, chúng ta sẽ thấy rằng để tạo ra lợi nhuận, vị trí của công ty trong chuỗi giá trị gia tăng của đổi mới không quan trọng bằng loại năng lực mà công ty sở hữu. Chúng ta cũng sẽ nghiên cứu cách thức một số công ty này áp dụng để xây dựng các năng lực của họ trong quá trình phát triển

của máy tính cá nhân.

Microsoft

Microsoft được Bill Gates và Paul Allen thành lập năm 1975. Các sản phẩm thành công đầu tiên của họ là những phiên bản của trình biên dịch máy tính cá nhân cho các ngôn ngữ lập trình máy tính BASIC, COBOL (ngôn ngữ định hướng kinh doanh) và FORTRAN, mà được các nhà lập trình sử dụng để lập trình phần mềm. Bước đột phá lớn nhất của họ có lẽ là vào năm 1980 khi IBM quyết định gia nhập thị trường máy tính cá nhân và tìm đến Microsoft để tìm kiếm hệ điều hành cho máy tính của họ. IBM muốn Microsoft phát triển trình ngôn ngữ BASIC, FORTRAN và COBOL dành cho máy tính cá nhân sắp tới của công ty. Trong cuộc gặp để biết được họ sẽ đáp ứng các cam kết với IBM bằng cách nào và họ có thể bán được gì nữa cho IBM, Bill Gates, Paul Allen, Steve Balmer và Kay Nishi có một câu hỏi thậm chí còn quan trọng hơn để thảo luận: Họ có nên cam kết phát triển một hệ điều hành cho loại máy mới. Biết rằng Paul Allen đang tiến hành mua lại một hệ điều hành gọi là Q-DOS (hệ điều hành xử lý nhanh) từ Seattle Computer, Nishi, đối tác người Nhật của họ, đã thuyết phục họ đồng ý cung cấp hệ điều hành cho IBM. Bill Gates sau đó đã nhắc lại câu nói của Nishi “phải làm điều đó, phải làm điều đó.” Do đó họ đã phát triển hệ điều hành cho IBM. Thực tế là, khi họ cam kết cấp phép Q-DOS cho IBM, thương vụ với Seattle Computer vẫn chưa kết thúc. Microsoft đã trả 50 nghìn đô-la cho hệ điều hành đó, quay vòng và bán lại cho IBM với giá 180 nghìn đô-la. Nhưng mối quan hệ với IBM là điều Microsoft tự hào nhất. Như Bill Gates đã nhắc lại sau đó:

Chúng tôi không kiếm được nhiều – tổng số chỉ khoảng 180 nghìn đô-la - nhưng chúng tôi biết rằng sẽ có các bản sao máy tính cá nhân (PC) của IBM. Trong hợp đồng gốc chúng tôi đã đưa ra các điều khoản buộc họ (các công ty sao chép máy tính của IBM) mua hệ điều hành từ chúng tôi. Đó là điểm chính trong các thương lượng của chúng tôi.

Bill Gates biết rằng các sản phẩm tốt của IBM thường bị sao chép và chắc chắn rằng PC sẽ nằm trong số đó. Vì vậy, trong hợp đồng bán Q-DOS cho IBM, Microsoft đã đưa ra các điều khoản nhằm đảm bảo rằng IBM chỉ có quyền bán chính sản phẩm PC của họ với hệ điều hành Q-DOS đã được chỉnh sửa nhưng không có quyền cấp phép DOS cho những nhà sản xuất máy tính cá nhân khác. Quyền đó thuộc về Microsoft.

Kết quả là Microsoft đã đúng. Rất nhiều công ty đã quyết định sao chép máy tính cá nhân của IBM và Microsoft có thể bán hệ điều hành cho họ. Tuy nhiên Microsoft vẫn gặp phải một vấn đề: CP/M-86. Đây là một hệ điều hành cho máy tính cá nhân được IBM PC công bố vào tháng 8 năm 1981 như là một sản phẩm thay thế cho DOS, và được một số công ty xem là ưu việt hơn DOS về hiệu quả nhờ khả năng quản lý bộ nhớ và các tính năng khác của nó. Mặc dù CP/M-86 xuất hiện muộn hơn dự kiến (mùa xuân năm 1982) nhưng chính các hoạt động chiến lược của IBM và Microsoft đã giúp DOS giành chiến thắng. Trước hết, Microsoft là nhà sản xuất dẫn đầu về ngôn ngữ lập trình như BASIC, COBOL và FORTRAN dành cho máy tính cá nhân. Những ngôn ngữ này chạy trên hệ điều hành DOS chứ không phải CP/M-86, và Microsoft không hề có ý định từ bỏ mọi thứ và phát triển trình ngôn ngữ cho hệ điều hành CP/M-86. Khi Microsoft phát triển các ngôn ngữ lập trình cho hệ điều hành CP/M-86, Microsoft đã định giá các trình ngôn ngữ đó cao hơn 50% so với trình ngôn ngữ chạy trên DOS. Phiên bản BASIC mà Microsoft bán cho CP/M-86 cũng là một trình kém hơn, đã bị gỡ bỏ tính năng đồ họa. Vì những trình ngôn ngữ này là công cụ chính được các công ty phần mềm sử dụng để phát triển các phần mềm ứng dụng cho máy tính cá nhân, sự vắng mặt của chúng trong hệ điều hành CP/M-86 có nghĩa là có ít ứng dụng hơn được phát triển cho hệ điều hành này. Trong khi đó, để một hệ điều hành máy tính trở thành tiêu chuẩn, các phần mềm ứng dụng có vai trò rất quan trọng.

Thứ hai là việc định giá của IBM. Hệ điều hành DOS cho máy tính cá nhân xuất

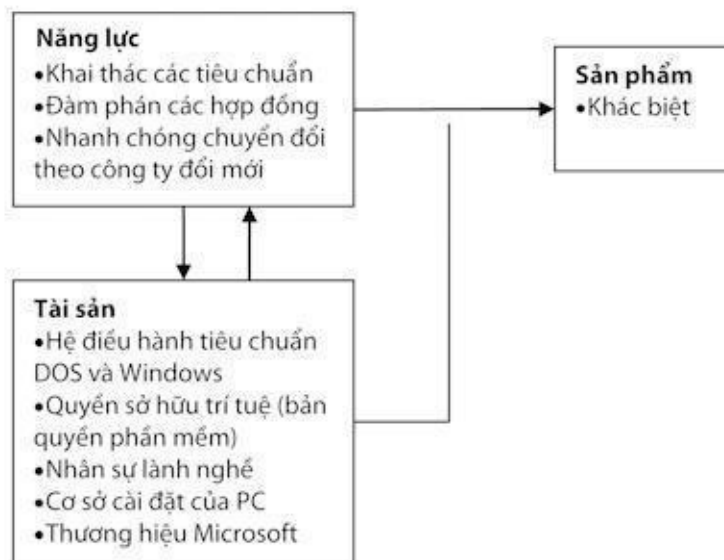
hiện với hai phiên bản cải tiến của BASIC, chạy tất cả các phần mềm có trên máy tính và có mức giá 40 đô-la. Khi CP/M-86 cuối cùng cũng xuất hiện vào mùa xuân năm 1982, CP/M-86 được định giá 240 đô-la mặc dù nó không chạy hết các phần mềm ứng dụng và không được cài BASIC.. Ba là, Microsoft đã rất chủ động theo đuổi các công ty muốn sao chép máy tính cá nhân của IBM như Compaq. Công ty giảm giá 50% trên mức giá công bố là 95 nghìn đô-la, một mức giá vốn đã rất thấp để mua một hệ điều hành, cho một hệ điều hành, không giống CP/M-86, đã có sẵn để phân phối và được cài đặt nhiều ứng dụng.

Với tất cả những thuận lợi này dành cho Microsoft, hệ điều hành DOS của công ty nhanh chóng trở thành một tiêu chuẩn cho các hệ điều hành máy tính cá nhân (và tiêu chuẩn cho các sản phẩm tương thích với máy tính cá nhân của IBM) và là nguồn lợi chính của công ty. Điều công ty phải làm bây giờ là tiếp tục khai thác, và họ đã làm vậy. Công ty đã bắt đầu đặt nền móng để khai thác sản phẩm tiêu chuẩn từ năm 1981, không lâu sau khi IBM công bố sản phẩm máy tính cá nhân của họ, khi công ty bắt đầu thương lượng với Apple Computer để cung cấp các phần mềm ứng dụng cho máy Macintosh của Apple. Giống như hầu hết những người đam mê máy tính khác, Gates biết rằng “cái nhìn và cảm nhận của Macintosh”, ưu việt hơn máy tính cá nhân chạy phần mềm DOS của IBM và các sản phẩm tương thích của nó, có vai trò rất quan trọng với ngành điện toán trong tương lai. Thời kỳ đó, máy tính cá nhân có giao diện dựa vào các ký tự mà tất cả những người sử dụng đều có thể nhìn thấy các con số và các chữ cái. Họ phải truyền đạt thông tin tới máy tính bằng cách gõ các lệnh, những lệnh mà họ phải nhớ mỗi lần sử dụng. Macintosh sử dụng giao diện đồ họa người sử dụng (GUI), người sử dụng không chỉ nhìn thấy các ký tự mà còn cả hình ảnh và các *biểu tượng*. Bằng cách sử dụng *chuột*, họ có thể kích vào các biểu tượng để gọi ra các chương trình thay vì phải nhớ chính xác tên các dữ liệu và gõ lại chúng một cách chính xác. Hơn nữa, khi người sử dụng đã học được cách sử dụng một chương trình ứng dụng dựa vào GUI, họ sẽ có thể dễ dàng học các ứng dụng khác mà không phải đọc sách hướng dẫn.

Một lý do tại sao Microsoft lại cam kết phát triển các chương trình ứng dụng cho Macintosh là vì công ty tin rằng tương lai của ngành điện toán (và do đó cũng là tương lai của Microsoft) là ở GUI, và càng sớm bắt đầu phát triển các năng lực tổng hợp cần thiết để khai thác nó càng tốt. Công ty đã tuyển dụng Charles Simonyi từ Trung tâm nghiên cứu Alto Palo của Xerox (PARC), trung tâm đã phát minh ra GUI. Tháng 1 năm 1984 khi Apple giới thiệu máy tính Macintosh, Microsoft đã đưa ra Multiplan, BASIC và Word 1.0 (một chương trình xử lý ký tự). Một năm sau đó, Microsoft đưa ra Microsoft Excel, một bảng tính dành cho Macintosh.

Phát triển các chương trình ứng dụng cho Macintosh đã giúp Microsoft có cơ hội nắm bắt được công nghệ GUI và mối quan hệ giữa công nghệ đó với các chương trình ứng dụng mà công nghệ đó kết nối. Microsoft đã sử dụng những khả năng này để phát triển hệ điều hành Microsoft Windows của riêng công ty, một hệ điều hành dựa trên GUI, tương thích với DOS và là một cơ sở cài đặt lớn dành cho máy tính cá nhân và các ứng dụng chạy trên hệ điều hành đó. Hai phiên bản đầu tiên, được đưa ra vào năm 1985 và 1987, có vấn đề và đã được công ty điều chỉnh lại để cho ra đời một phiên bản rất thành công vào năm 1990. Sử dụng các năng lực của GUI, Microsoft đã nhanh chóng phát triển các phiên bản Microsoft Word và Excel cho máy tính cá nhân và sau đó là Microsoft Windows 95 rất phổ biến. Sau khi đã phân tích trên, chúng ta có thể đưa ra kết luận bằng cách trả lời câu hỏi: Tại sao trở thành một nhà đổi mới phụ lại là một điểm mang lại lợi nhuận cho Microsoft? Chúng ta sẽ sử dụng Hình 7.4, một ứng dụng từ Hình 7.3 để trả lời câu hỏi trên. Microsoft đưa ra các sản phẩm khác biệt như DOS, Window 95, Word và Excel. Trong khi khả năng khai thác các tiêu chuẩn, đàm phán ký kết hợp đồng, nhận ra các ý tưởng vượt trội của công ty là không cần tranh luận, chính các cơ sở cài đặt cho máy tính cá nhân sử dụng DOS và các phần mềm Windows, bản quyền tác giả về những chương trình này đã cho phép công ty tạo ra các sản phẩm khác biệt so với của đối thủ cạnh tranh. Đối thủ cạnh tranh không thể sao chép hợp pháp các sản phẩm này vì chúng đã được đăng ký

bản quyền và được bảo vệ bởi luật bản quyền của Mỹ. Hàng triệu người đã học cách để sử dụng những chương trình này hoặc những người đã phát triển các chương trình của riêng họ để chạy trên Windows hoặc DOS không muốn chuyển sang nhà cung cấp phần mềm khác.



Hình 7.4. Các năng lực hoạt động và tài sản của Microsoft

Compaq Computers

Compaq là công ty đầu tiên cung cấp máy tính cá nhân tương thích với dòng máy của IBM – một máy tính cá nhân chạy tất cả các chương trình mà máy tính IBM sử dụng. Khi thành lập công ty, Rod Canion đã tin tưởng một điều: vì IBM đã “hợp pháp hóa” máy tính cá nhân, nhu cầu sẽ tăng và một IBM chậm chạp khó có thể thỏa mãn được. Một công ty sao chép có thể tạo ra lợi nhuận bằng cách cung cấp các sản phẩm có chi phí thấp hơn chi phí tổng mà Big Blue có thể cho phép bằng cách duy trì được độ tương thích trong khi đưa ra một số tính năng độc nhất. Rod Canion đã lựa chọn cách sau, đưa ra một máy tính cá nhân di động có thể chạy tất cả các phần mềm mà IBM có thể chạy. Trong một cuộc khảo sát người sử dụng, Canion đã phát hiện ra rằng tính năng mà người sử dụng muốn có nhất trong một máy tính cá nhân là có thể mang theo được. Người sử

dụng muốn có thể làm việc trong văn phòng và mang máy tính về nhà để có thể tiếp tục làm việc nếu họ muốn. Năm 1982, Compaq giới thiệu máy tính cá nhân xách tay tương thích IBM. Compaq biết rằng khác biệt, dù là một bản sao cũng rất quan trọng, theo tinh thần đó, công ty cũng giới thiệu máy tính cá nhân đầu tiên sử dụng bộ vi xử lý 80386 của Intel vào tháng 9 năm 1986, vài tháng trước khi IBM thực hiện điều đó. Một bước chuyển mang tính đổi mới như vậy đã mang lại thành công lớn cho Compaq. Lợi nhuận của công ty đạt mức 3 triệu đô-la năm 1983, khi công ty xuất hiện trước công chúng, đạt mức 455 triệu đô-la năm 1990. Công ty lọt vào danh sách 500 công ty do tạp chí Fortune bình chọn, trong thời gian ngắn kỷ lục.

Không may cho Compaq là công ty không kiểm soát một tiêu chuẩn nào cũng như không sở hữu một bản quyền cốt lõi nào như Microsoft. Hơn nữa, các năng lực mà công ty sử dụng để sản xuất chiếc máy tính cá nhân xách tay đầu tiên và máy tính dựa vào bộ vi xử lý 80386 đầu tiên không độc nhất và dễ bị sao chép. Các năng lực mà công ty đã sử dụng như thiết kế mạch logic, thiết kế mạch, tiêu chuẩn hóa, lắp ráp linh kiện và kiểm tra, là những năng lực mà nhiều công ty khác cũng có hoặc họ có thể nhanh chóng xây dựng được. Điều quan trọng hơn là nhà sản xuất chất bán dẫn như Intel, người kiểm soát bộ não của máy tính cá nhân cũng có những kỹ năng này và có thể kết hợp chúng lại với nhau theo chiều dọc bất cứ khi nào công ty muốn. Tháng 10 năm 1990, khi Compaq đưa ra máy tính bảng (notebook) dựa vào 80386SX, một vài đối thủ khác cũng đã tung ra máy tính bảng tốt hơn. Năm 1994, khi các đối thủ như Packard Bell đang bán những chiếc máy tính sử dụng chip mới nhất của Intel, chip Pentium, Compaq vẫn đang cố gắng bán những chiếc máy tính sử dụng bộ vi xử lý 486. Compaq đã mất một thị phần đáng kể vào tay Packard Bell. Nguyên nhân đằng sau những năng lực bất ngờ của Packard trong việc giới thiệu máy tính cá nhân với chip Intel mới nhất là: Quyết định hợp nhất theo chiều dọc của Intel và tăng độ khuếch tán của chip Pentium. (Chiến lược của Intel sẽ được phân tích chi tiết trong chương 10) Sau đó Compaq bị HP mua lại vào năm 2002.

Intel Corporation

Giống như Microsoft, Intel kiểm soát một tiêu chuẩn và có bản quyền được pháp luật bảo vệ. Những tài sản cốt lõi này cùng với năng lực hoạt động của công ty về thiết kế mạch, thiết kế logic, bán dẫn học, quy trình sản xuất chất bán dẫn đã mang lại cho Intel lợi nhuận từ việc cung cấp bộ vi xử lý cho các nhà sản xuất máy tính cá nhân. Công ty phát minh ra bộ vi xử lý vào năm 1972 và sau đó tiến hành rất nhiều đổi mới tuần tự với bộ vi xử lý đó. Năm 1980 IBM quyết định sử dụng bộ vi xử lý 8088 của Intel làm bộ não cho máy tính cá nhân của mình. Vì nhiều công ty sao chép lại PC và PC trở thành thiết kế chủ đạo, bộ vi xử lý của Intel cũng xuất hiện như một bộ vi xử lý PC tiêu chuẩn. Chương 10 sẽ cung cấp một cái nhìn chi tiết hơn về Intel.

Ba ví dụ này minh họa một điểm chính. Một công ty không cần phải tạo ra một đổi mới để có thể thu được lợi nhuận từ đổi mới đó. Điều quan trọng là công ty nhận ra tiềm năng của đổi mới, có chiến lược khai thác đổi mới đó, có các năng lực cần thiết để khai thác hoặc có thể xây dựng những năng lực đó một cách nhanh chóng trong vòng đời phát triển của đổi mới. Chúng ta sẽ trở lại với phần chiến lược trong chương 10.

TỔNG KẾT CHƯƠNG

Khi một công ty nhận ra tiềm năng của đổi mới, bước tiếp theo là nên khai thác đổi mới đó như một nhà cung cấp, một nhà sản xuất, nhà đổi mới phụ, nhà phân phối hay khách hàng. Để thực hiện được điều đó, công ty phải nghiên cứu sức hấp dẫn của ngành cũng như mức độ mà các năng lực của công ty phù hợp với những năng lực cần có để cung cấp sản phẩm. Một vấn đề mà các công ty phải đối mặt khi tiến hành những phân tích như vậy là sức hấp dẫn của ngành và loại năng lực cần có để sản xuất sản phẩm trong ngành thay đổi. Những năng lực đã giúp các công ty khai thác các thị trường nhất định có thể trở nên lỗi thời bởi những thay đổi cấu trúc như sự bãi bỏ điều tiết hoặc các quy định của chính phủ,

thay đổi trong kỳ vọng của khách hàng, hoặc các gián đoạn công nghệ. Một phương pháp giúp các công ty hợp nhất tính động của ngành vào các phân tích tính cạnh tranh là họ phải nhìn nhận đổi mới đó trong tiến trình của nó, phương pháp này gợi ý rằng một đổi mới tiến triển khi các công ty khai thác đổi mới đó tương tác với môi trường để giải quyết các bất ổn. Khi đổi mới tiến triển, cấu trúc ngành, sức hấp dẫn và các năng lực cần thiết để khai thác đổi mới đó cũng thay đổi.

Chúng ta đã đưa ra một quy trình ba bước để xác định tính hấp dẫn của một điểm lợi nhuận. Trước hết, tại từng giai đoạn trong bốn giai đoạn vòng đời của đổi mới và với từng nhà cung cấp, nhà sản xuất, nhà đổi mới phụ, nhà phân phối và khách hàng, công ty áp dụng mô hình năm lực cạnh tranh của Porter để phân tích các áp lực và xác định sức hấp dẫn của ngành. Các lực này phải được cân bằng với lợi ích như đổi mới xuất phát từ nhà cung cấp, khách hàng và đối thủ. Hai là, công ty xác định năng lực cần có để cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ tại mỗi giai đoạn của vòng đời. Ba là, công ty đánh giá mức độ mà các năng lực và tài sản hiện tại của công ty đáp ứng được mức độ và chất lượng cần có để thành công trong việc cung cấp sản phẩm tại mỗi giai đoạn và mức độ nhanh chóng mà công ty có thể xây dựng được các năng lực đó, nếu họ chưa có các năng lực này.

Chúng ta đã sử dụng các ví dụ về Intel, Compaq và Microsoft để minh họa cho các khái niệm trong chương này, đặc biệt là sự thật rằng công ty không cần phải là người tạo ra đổi mới để có thể thu được lợi nhuận từ đổi mới đó. Điều quan trọng là có các chiến lược đúng đắn hoặc các năng lực hoặc khả năng để nhanh chóng xây dựng được các năng lực này.

THUẬT NGỮ

<i>Quyền mặc cả của người mua</i>	<i>Sự cạnh tranh giữa các đối thủ hiện tại</i>
<i>Quyền mặc cả của khách hàng</i>	<i>Phân tích tình</i>
<i>Quyền mặc cả của nhà cung cấp</i>	<i>Gián đoạn công nghệ</i>
<i>Phân tích động</i>	<i>Mối đe dọa từ những công ty mới vào ngành</i>
<i>Sức hấp dẫn của ngành</i>	<i>Mối đe dọa từ những sản phẩm thay thế</i>
<i>Điểm lợi nhuận</i>	

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Là một công cụ phân tích để xác định điểm lợi nhuận, hạn chế của mô hình năm lực cạnh tranh của Porter là gì?
2. Hạn chế của mô hình cạnh tranh động là gì? Làm thế nào có thể cải thiện mô hình này.
3. Chọn một ngành và thực hiện phân tích cạnh tranh động về ngành đó. Tại sao những nhà lãnh đạo ngành tại mỗi mức độ của chuỗi giá trị gia tăng của đối mới có thể hoạt động hết khả năng của họ?

8. LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC HAY VAI TRÒ QUYẾT ĐỊNH CỦA MÔI TRƯỜNG

Trong chương 3, chương 4 và chương 7 chúng ta đã thấy rằng mặc dù môi trường địa phương của một công ty có thể là một nguồn đối mới thuận lợi, nó cũng có thể tạo ra các áp lực mà có thể nhanh chóng làm cạn nguồn lợi nhuận từ đối mới. Điều này đặt ra một câu hỏi đơn giản nhưng quan trọng: Một công ty có thể kiểm soát được môi trường địa phương của mình để vừa có thể thu được lợi nhuận và tri thức từ đối mới mà không gây ra các áp lực có thể làm cạn nguồn lợi đó không? Trong chương này chúng ta sẽ thấy rằng một công ty, thông qua các lựa chọn chiến lược, có thể gây ảnh hưởng, thậm chí quyết định môi trường mà công ty sẽ hoạt động. Chúng ta sẽ sử dụng trường hợp của Wal-Mart trong ngành bán lẻ và của Sun Microsystem trong ngành máy tính trạm để nghiên cứu câu hỏi này.

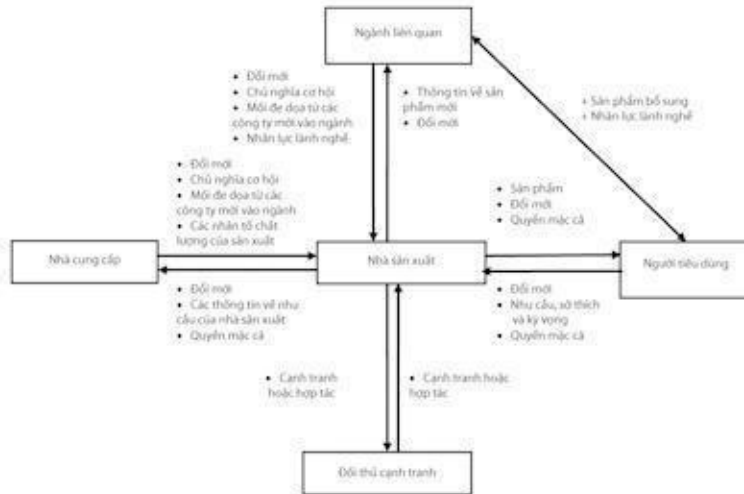
Chương này có bố cục như sau: Trước hết, chúng ta sẽ xem xét lại vai trò của từng thành viên trong môi trường địa phương của một công ty và các biện pháp chiến lược công ty có thể thực hiện để gây ảnh hưởng đến vai trò đó. Sau đó chúng ta sẽ chỉ ra Wal-Mart đã đưa ra các quyết định chiến lược để kiểm soát môi trường của mình như thế nào. Các quyết định của công ty về vị trí đặt các cửa hàng và công nghệ sử dụng có ảnh hưởng quan trọng đến các đối thủ cạnh tranh và quyền mặc cả của nhà cung cấp của công ty. Tiếp theo, chúng ta sẽ nghiên cứu trường hợp của Sun Microsystem và DEC, hai công ty có các chiến lược tương đối trái ngược nhau nhưng cùng theo đuổi một sự hoàn thiện về máy tính trạm, và đạt được các kết quả rất khác nhau. Cụ thể là, chúng ta sẽ chỉ ra cách Sun đã sử dụng các trường đại học làm nguồn công nghệ chính, đối xử với các trường đại học như những khách hàng ưu đãi và theo đuổi các tiêu chuẩn

“công khai” cho phép công ty không chỉ thành công trong các điều kiện ổn định trong ngành mà còn vượt qua các vấn đề gián đoạn do sự xuất hiện của công nghệ RISC (máy tính sử dụng tập lệnh rút gọn). Kết quả mà DEC thu được hoàn toàn khác. Cuối cùng, chúng ta kết luận rằng các lựa chọn chiến lược của Wal-Mart và Sun từ khi mới thành lập đã tác động đến môi trường địa phương của họ và phần nào mang lại cho các công ty này lợi thế hiệu quả hoạt động hơn hẳn các đối thủ cạnh tranh.

NỀN TẢNG CƠ SỞ VÀ CƠ CẤU TỔ CHỨC

Nhà sản xuất - Chuẩn cân bằng môi trường?

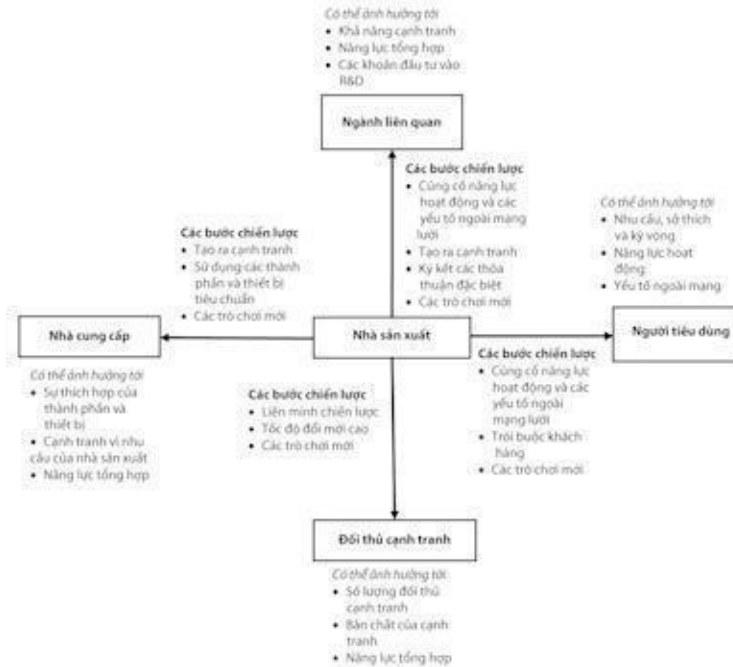
Tại bất kì thời điểm nào, một công ty cũng được cho là có sự tương tác với môi trường địa phương của công ty, như trình bày trong Hình 8.1. Những nhà cung cấp đã phát triển được những năng lực nhất định để cung ứng lao động, các bộ phận và trang thiết bị, và cũng trở thành một nguồn của đổi mới cho nhà sản xuất cũng như nguồn gốc của chủ nghĩa cơ hội và quyền mặc cả. Những nhà đổi mới phụ cũng đã phát triển các năng lực tổng hợp của họ đến một mức độ nhất định, cho phép họ cung cấp không chỉ sản phẩm bổ sung mà còn đưa ra các đổi mới. Họ cũng cấu thành một nguồn của chủ nghĩa cơ hội cũng như mối đe dọa từ các công ty mới gia nhập ngành. Các trường đại học và các phòng thí nghiệm khoa học là nơi cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao, các đổi mới, phát minh cũng như tri thức không chỉ cho các nhà sản xuất mà còn cho cả đối thủ cạnh tranh của những nhà sản xuất này, cho nhà cung cấp và nhà đổi mới phụ. Người tiêu dùng có chút tri thức về cách sử dụng sản phẩm của nhà sản xuất và đã hình thành một mức độ kì vọng và sở thích nhất định. Họ cũng tạo thành một nguồn gốc của đổi mới và có quyền mặc cả ở một mức độ nào đó. Đối thủ cạnh tranh cũng muốn đổi mới và vì vậy họ muốn mọi thứ mà nhà sản xuất muốn.



Hình 8.1. Môi trường địa phương của một công ty

GÂY ẢNH HƯỞNG ĐẾN MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG

Vì môi trường của một công ty có vai trò quan trọng trong khả năng đổi mới của công ty, câu hỏi được đặt ra là có hay không các hành động chiến lược mà công ty có thể thực hiện để, ví dụ như, nhận được các thành phần và trang thiết bị tốt nhất từ nhà cung cấp mà không tạo ra bất kỳ hành vi cơ hội nào từ phía nhà cung cấp, hoặc là người đầu tiên có cái nhìn sáng suốt về một đổi mới đầy hứa hẹn từ phía nhà cung cấp, những ngành liên quan hoặc từ phía khách hàng. Quan trọng hơn, câu hỏi đặt ra là những hành động như thế có giúp công ty có được lợi thế tốt hơn từ những đe dọa như sự bãi bỏ điều tiết hoặc hình thành các quy định, thay đổi sở thích tiêu dùng hay những gián đoạn công nghệ. Cơ cấu tổ chức có những yếu tố then chốt được tóm tắt trong Hình 8.2 và sẽ được thảo luận sau, được thiết kế để giúp chúng ta nghiên cứu những câu hỏi này.



Hình 8.2. Các biện pháp chiến lược mà một công ty có thể thực hiện và những tác động của chúng

Nhà cung cấp nguyên vật liệu và trang thiết bị

Khi đưa ra các lựa chọn chiến lược liên quan tới nhà cung cấp, một nhà sản xuất phải cân nhắc ba yếu tố: Giảm sự lệ thuộc trong các mối quan hệ để hạn chế chủ nghĩa cơ hội, đảm bảo tốc độ cao của dòng đổi mới từ phía nhà cung cấp, đảm bảo dòng nhân tố chất lượng sản xuất đúng giờ từ nhà cung cấp trong khi luôn hạn chế được quyền mặc cả của họ. Các thành phần hoặc thiết bị rất chuyên dụng của riêng một nhà cung cấp có thể dẫn tới chủ nghĩa cơ hội từ phía nhà cung cấp và giảm tốc độ đổi mới, đồng thời gia tăng quyền mặc cả của nhà cung cấp. Ví dụ như những nhà sản xuất PC không có quyền mặc cả có rất ít lợi thế khi giao dịch với Intel, nhà cung cấp mạch vi xử lý cho PC của họ. Để tránh những vấn đề này, nhà sản xuất có thể thực hiện hai biện pháp. Thứ nhất là, nhà sản xuất phải đảm bảo luôn có nhiều hơn một nhà cung cấp, vì càng có nhiều nhà cung cấp, tốc độ đổi mới từ phía nhà cung cấp càng cao và nhà cung cấp càng ít có khả năng nắm giữ nhà sản xuất. Vào những năm 70 và 80 của thế kỉ

20, IBM luôn yêu cầu những nhà cung cấp vi mạch của công ty phải có các nguồn cung thứ hai. Thứ hai là, nhà sản xuất có thể sử dụng những thành phần và thiết bị tiêu chuẩn mà những nhà sản xuất khác sử dụng. Bằng cách đó, vì nhà sản xuất có thể là một nguồn của đổi mới cho nhà cung cấp nên nhà cung cấp có thể trở thành một kênh thu gom đổi mới từ những nhà sản xuất khác nhau. Duy trì mối đe dọa hợp nhất theo chiều dọc phía sau có thể là một phương tiện chiến lược để đạt được tất cả những điều này. Ví dụ, một lí do mà IBM đã rất thành công trong việc thuyết phục những nhà cung cấp của công ty tìm thêm nhà cung cấp thứ hai cho những sản phẩm của công ty là do nguy cơ hội nhập phía sau mà công ty đã đặt ra. Các luận điểm này được tổng kết trong Bảng 8.1.

Bảng 8.1. Ảnh hưởng của các hoạt động chiến lược của nhà sản xuất đến nhà cung cấp

Nhà sản xuất coi nhà cung cấp như:

Nguồn gốc đổi mới

Nguồn của các nhân tố sản xuất chất lượng cao và đúng thời gian

Nguồn của chủ nghĩa cơ hội và quyền mặc cả

Đối thủ cạnh tranh tiềm năng

Nhà sản xuất có thể gây ảnh hưởng tới:

Tính thích hợp của các thành phần và trang thiết bị

Cạnh tranh ở cấp độ nhà cung cấp

Năng lực của nhà cung cấp

Các hành động chiến lược nhà cung cấp có thể tiến hành:

Tạo ra nhiều nguồn cung cấp

Sử dụng thành phần tiêu chuẩn cũng được các nhà cung cấp khác sử dụng

Tiếp nhận các đổi mới mang tính củng cố năng lực hoạt động đối với nhà cung cấp

Duy trì mối đe dọa hợp nhất theo chiều dọc

Khách hàng

Như được trình bày chi tiết trong Bảng 8.2, nhà sản xuất không chỉ quan tâm đáp ứng những nhu cầu, sở thích và kì vọng thường xuyên thay đổi của khách hàng mà còn muốn tiếp cận với những đổi mới có nguồn gốc từ khách hàng, đối phó với quyền mặc cả của khách hàng và mối đe dọa gia nhập thị trường của các công ty mới. Một công ty có thể thực hiện một số biện pháp nhất định để vượt qua những thách thức cũng như khai thác các cơ hội này. Thứ nhất, họ cần thiết lập các mối quan hệ thân thiết với khách hàng, có nghĩa là thường xuyên gặp gỡ, tiếp xúc với khách hàng, lắng nghe ý kiến của họ, quan tâm và giúp họ nhận ra hoặc đôi khi có thể là “phát hiện ra” nhu cầu của họ. Lý do cơ bản là vì tri thức thị trường có thể là tri thức ẩn và cách tốt nhất để truyền đạt tri thức đó là giao tiếp trực tiếp. Thân thiết với khách hàng cũng có nghĩa là cùng phát triển sản phẩm. Ví dụ, đơn vị phụ trách vật liệu nhựa của GE và BMW đã cùng phát triển thân xe bằng nhựa dẻo đầu tiên cho dòng xe 2 chỗ Z1 của nhà sản xuất ô tô. Thứ hai, có được nhiều khách hàng từ sớm là một điều rất quan trọng, đặc biệt với những sản phẩm cần đến các yếu tố bên ngoài mạng lưới và những sản phẩm yêu cầu người sử dụng phải được đào tạo nhất định trước khi sử dụng. Những khách hàng mua và học cách sử dụng những sản phẩm này có thể bị “trói buộc” vào sản phẩm. Hơn nữa, như đã nêu chi tiết trong Phụ lục 1, đi tiên phong có thể là một nhân tố giúp công ty giành được một tiêu chuẩn. Thứ ba, quan trọng là cần đảm bảo rằng những sản phẩm mới không làm cho năng lực hoạt động của người

tiêu dùng bị lỗi thời quá mức. Thứ tư, công ty có thể quảng cáo hoặc thực hiện bất kỳ hành động nào khác để đẩy mạnh việc nhận diện thương hiệu của công ty.

Bảng 8.2. Ảnh hưởng của các hoạt động chiến lược của nhà sản xuất đến khách hàng

Nhà sản xuất coi khách hàng như:

Nguồn gốc của đổi mới cho các sản phẩm mới

Nguồn thông tin về nhu cầu và sở thích của khách hàng

Nguồn doanh thu (đổi lại sản phẩm hoặc dịch vụ)

Quyền mặc cả

Đối thủ cạnh tranh tiềm năng

Nhà sản xuất có thể gây ảnh hưởng tới:

Thay đổi nhu cầu, sở thích và kỳ vọng của khách hàng

Các năng lực tổng hợp của khách hàng

Các hoạt động chiến lược nhà sản xuất có thể tiến hành:

Theo dõi sự thay đổi nhu cầu, sở thích và kỳ vọng của khách hàng

Trói buộc khách hàng vào các sản phẩm hoặc dịch vụ mà việc học hỏi và yếu tố ngoài mạng lưới có vai trò quan trọng

Cho đi một số sản phẩm trong giai đoạn đầu vòng đời của đổi mới

Giới thiệu các sản phẩm mang tính củng cố năng lực hoạt động và các yếu tố

ngoài mạng lưới

Quảng cáo để thúc đẩy danh tiếng và tăng cường nhận diện thương hiệu

Các ngành liên quan

Giống như nhà cung cấp, những nhà đổi mới phụ cũng có thể là nguồn gốc của chủ nghĩa cơ hội. Ví dụ, nó có thể bắt nguồn từ lợi ích của Microsoft khiến họ đầu tư nhiều thời gian để phát triển các phiên bản phần mềm xử lý văn bản chạy trên Pentium PCs hơn là trên máy tính cá nhân RISC Power PC của Apple. Nếu không có phần mềm ứng dụng tận dụng lợi thế về tốc độ của bộ vi xử lý RISC, khách hàng có thể sẽ không nhìn thấy hết những ích lợi có được từ việc mua PowerPC (Macintosh) của Apple và vì vậy họ sẽ mua máy tính Pentium chạy nhiều phần mềm của Microsoft hơn Macintosh. Do đó, một nhà sản xuất phải luôn đảm bảo nó có nguồn cung cấp đa dạng cho các sản phẩm bổ sung chính hoặc phải kí kết hợp đồng dài hạn với những nhà đổi mới phụ. Một lần nữa, xuất hiện một số bước đi chiến lược mà một nhà sản xuất có thể thực hiện. Thứ nhất, khi đưa ra các sản phẩm mới nhà sản xuất phải đảm bảo rằng các sản phẩm đó không bị lỗi thời đối với nhà đổi mới phụ. Thứ hai, nhà sản xuất có thể kí kết hợp đồng dài hạn với những nhà đổi mới phụ để đảm bảo được nguồn sản phẩm bổ sung. Thứ ba, nhà sản xuất cũng có thể khuyến khích cạnh tranh ở cấp độ nhà đổi mới phụ, ví dụ như bằng cách cho đi công nghệ bổ sung. Bảng 8.3 liệt kê những ảnh hưởng một nhà sản xuất có thể gây ra cho những nhà đổi mới phụ.

Trường đại học, viện nghiên cứu và những nơi tạo ra và nuôi dưỡng các ý tưởng mới là một nguồn gốc của tri thức khoa học và công nghệ, của phát minh và đổi mới. Đó cũng là nơi cung cấp nguồn lao động lành nghề cho nhà sản xuất cũng như khách hàng và nhà đổi mới phụ. Bằng việc cung cấp trang thiết bị cho các trường học và viện nghiên cứu, nhà sản xuất cũng có thể khiến họ bị ràng buộc vào sản phẩm của nhà sản xuất. Vì đây chính là nguồn cung cấp lao động lành nghề nên những nhân viên xuất thân từ đó và đến làm việc cho các khách hàng

và nhà đổi mới phụ thường có xu hướng ưa thích sản phẩm từ nhà sản xuất mà họ đã và đang sử dụng và đã xây dựng được những năng lực hoạt động để sử dụng những sản phẩm đó. Những điều này cũng đảm bảo rằng những đổi mới liên quan có khả năng có liên quan tới sản phẩm của nhà sản xuất này.

Bảng 8.3. Ảnh hưởng của các hoạt động chiến lược của nhà sản xuất đến nhà đổi mới phụ

Nhà sản xuất coi nhà đổi mới phụ, các trường đại học, viện nghiên cứu như:

Nhà cung cấp sản phẩm bổ sung

Nguồn gốc của tri thức công nghệ và khoa học, phát minh và đổi mới

Nguồn gốc của chủ nghĩa cơ hội

Nguồn lao động lành nghề cho khách hàng, nhà sản xuất và nhà đổi mới phụ

Nhà sản xuất có thể gây ảnh hưởng tới:

Cạnh tranh ở cấp độ nhà đổi mới phụ

Đầu tư vào sản phẩm bổ sung

Đề tài mà các trường đại học và viện nghiên cứu nghiên cứu

Các hoạt động chiến lược nhà cung cấp có thể tiến hành:

Đưa ra các sản phẩm có tính củng cố năng lực hoạt động và các yếu tố ngoài mạng lưới cho nhà đổi mới phụ

Ký kết các thỏa thuận đặc biệt với các nhà đổi mới phụ, trường đại học và viện nghiên cứu công để có được kết quả nghiên cứu của họ.

Tăng quy mô mạng lưới được kỳ vọng

Quảng cáo để thúc đẩy danh tiếng và tăng cường nhận diện thương hiệu

Cho đi sản phẩm

Đối thủ cạnh tranh

Các đối thủ cạnh tranh của một công ty có lẽ là phần khó có thể ảnh hưởng nhất trong môi trường địa phương của công ty. Mục tiêu của đối thủ cạnh tranh rất đơn giản: Cũng khai thác đối mới. Các bước đi chiến lược mà một công ty có thể sử dụng để “kiểm soát” đối thủ cạnh tranh của mình được phân tích chi tiết trong chương 10 và được tóm tắt trong Bảng 8.4. Nhưng ngắn gọn là, một công ty có thể ngăn chặn các công ty khác gia nhập ngành để thu được lợi nhuận độc quyền, hoặc có thể khuyến khích sự gia nhập của các công ty này để giành được một tiêu chuẩn, hoặc liên tục đưa ra sản phẩm mới nhanh hơn các đối thủ cạnh tranh.

Bảng 8.4. Ảnh hưởng của các hoạt động chiến lược của nhà sản xuất đến đối thủ cạnh tranh

Nhà sản xuất coi đối thủ cạnh tranh như:

Nguồn gốc làm giảm lợi thế cạnh tranh của họ

Đồng minh

Nhà sản xuất có thể gây ảnh hưởng tới:

Số lượng đối thủ cạnh tranh

Bản chất của cạnh tranh(tương trợ hoặc đấu tranh)

Nhà sản xuất có thể áp dụng các biện pháp chiến lược để:

Ngăn cản các công ty khác gia nhập ngành

Khuyến khích các công ty khác gia nhập ngành để liên minh với nhau

Duy trì tốc độ đổi mới sản phẩm cao

Tận dụng lợi thế từ những năng lực tổng hợp đặc biệt

VAI TRÒ CỦA CHIẾN LƯỢC VÀ NĂNG LỰC

Một công ty có nên hay không và khi nào thì nên thực hiện một hoạt động chiến lược này phụ thuộc vào môi trường, chiến lược và các năng lực tổng hợp của công ty đó (Hình 8.3). Chúng ta sẽ nghiên cứu luận điểm này kỹ hơn trong chương 10. Tuy nhiên, một cách tóm tắt là, một công ty có chiến lược đổi mới tấn công, về định nghĩa, sẽ nỗ lực để định hình môi trường của họ hơn một công ty có chiến lược phòng thủ. Các năng lực tổng hợp của công ty cũng đóng một vai trò to lớn trong khả năng định hình môi trường hoạt động của công ty. Quy mô thị phần và danh tiếng của IBM trong ngành máy tính là một công cụ giúp PC của công ty được chấp nhận như một tiêu chuẩn. Môi trường càng thay đổi nhanh (nghĩa là sự bất ổn càng cao) thì những quyết định của công ty càng ít ảnh hưởng tới môi trường của họ.

NHỮNG TRƯỜNG HỢP THỰC TẾ

Chúng ta sẽ nghiên cứu hai công ty hoàn toàn khác nhau là Wal-Mart và Sun Microsystems, trong hai ngành khác nhau, bằng những quyết định chiến lược được thực hiện từ khi công ty mới đi vào hoạt động, đã có thể gây ảnh hưởng tới môi trường hoạt động của họ theo những cách rất khác nhau nhưng đạt kết quả tương đối giống nhau.

WAL-MART

Trong vòng 2 thập kỉ gần đây, không một nhà bán lẻ lớn nào có được lợi nhuận

cũng như tốc độ tăng trưởng mà Wal-mart đang tạo ra. Công ty liên tục vượt qua các đối thủ cạnh tranh như J.C. Penney, Kmart và Sears. Lí do cho điều này chính là vì Wal-Mart có khả năng ảnh hưởng tới môi trường địa phương của nhà cung cấp, khách hàng và cả những đối thủ cạnh tranh của công ty.

Môi trường mà Wal-mart đối mặt

Trong những năm 50 của thế kỉ 20, Sam Walton sở hữu một chuỗi hệ thống cửa hàng bán lẻ nhượng quyền của Benjamin Franklin, những cửa hàng này đã rất thành công. Tuy nhiên ông cũng nhận thấy rằng các cửa hàng bán lẻ giảm giá đang đe dọa hệ thống cửa hàng tạp hóa của ông và ông quyết định đẩy lùi sự đe dọa này bằng cách gia nhập ngành bán lẻ giảm giá. Tuy nhiên, ông gặp phải hai trở ngại tiềm năng lớn trong lĩnh vực bán lẻ giảm giá. Thứ nhất, ông phải đối đầu với Kmart và J.C.Penney, hai công ty lớn đang tận hưởng những lợi thế của người dịch chuyển trước như: Sự nhận diện thương hiệu và các mối quan hệ đã thiết lập với các nhà cung cấp. Thứ hai, những nhà sản xuất cung cấp hàng hóa cho những cửa hàng bán lẻ là những ông vua. Họ là người quyết định khách hàng nào nhận được hàng hóa nào và ở mức giá nào. Thực tế, trong nhiều trường hợp nhà sản xuất chính là người quyết định mức giá mà người tiêu dùng cuối cùng phải trả cho sản phẩm.

Kiểm soát môi trường.

Wal-Mart đã giải quyết cả hai vấn đề trên bằng một số biện pháp chiến lược: (1) mở những cửa hàng đầu tiên tại những thị trấn nhỏ mà trước đó bị những nhà bán lẻ lớn hơn bỏ qua, (2) bão hòa toàn bộ khu vực bằng mạng lưới các cửa hàng trước khi chuyển sang khu vực tiếp theo, (3) xây dựng một “văn hóa” Wal-Mart mà các công ty khác khó có thể sao chép và (4), ứng dụng rộng rãi công nghệ thông tin vào các quy trình mua, phân phối và bán hàng.

Cạnh tranh

Trong khi nghiên cứu thị trường, Sam Walton đã nhận thấy rằng Kmart và J.C.Penney đã bỏ qua những thị trấn nhỏ và chỉ tập trung vào các khu trung tâm đô thị. Chính vì thế khi bắt đầu thiết lập hệ thống cửa hàng năm 1962, ông đã quyết định tập trung vào những khu vực có dân số 25 nghìn người hoặc ít hơn. Bằng việc chuyển tới “các thị trấn nhỏ bị những người khác phớt lờ” và bị những công ty lớn tránh xa, ông đã tránh được sự va chạm với các đối thủ cạnh tranh khác. Và điều này cũng mang lại lợi thế kinh tế khi hoạt động ở thị trấn nhỏ. Theo Sidney McKnight, một nhân viên của Wal-Mart, “chi phí mặt bằng, phí quảng cáo, số tiền trả cho nhân viên, và thuế đều thấp hơn ở những thành phố lớn. Bạn cũng có thể có được lực lượng lao động ổn định hơn và được nhận định là cửa hàng lớn nhất trong khu vực.” Những lợi thế kinh tế như vậy, vừa mang lại lợi ích cho Wal-Mart vừa thu hút đối thủ cạnh tranh. Vì vậy, Wal-Mart lại tiếp tục thực hiện thêm một số biện pháp để đẩy lui hoặc kìm chân những đối thủ cạnh tranh. Một là, khi xâm nhập vào một thị trấn nhỏ, công ty tiến hành phủ kín cả khu vực xung quanh bằng hệ thống cửa hàng của họ trước khi chuyển sang khu vực tiếp theo. Hệ thống cửa hàng tập trung trong một khu vực cho phép Wal-Mart tự xây dựng được các nhà kho cũng như hệ thống phân phối riêng để phục vụ cho các cửa hàng của công ty, và chính điều này cũng mang lại cho công ty một số lợi thế kinh tế nhờ qui mô.

Hai là, trong các cửa hàng của mình, Wal-Mart đã xây dựng cho mình một văn hóa Wal-Mart riêng. Công ty “trao quyền” cho nhân viên, cho phép họ tham gia quản lý cửa hàng thông qua các đóng góp như đóng góp ý kiến. Trao quyền cho nhân viên là ý kiến cá nhân của chính Sam Walton. Như Sam Glass, CEO của Wal-Mart đã nhớ lại, “Khi tôi nói chuyện với Sam, ông đã nhấn mạnh rằng 99% ý kiến tốt nhất mà chúng tôi từng có đều xuất phát từ nhân viên của chúng tôi”. Các công ty đối thủ rất khó có thể bắt chước được văn hóa Wal-Mart vì bản chất ẩn của văn hóa đó. Nó cũng tiếp tục thiết lập mối quan hệ vững chắc với cộng đồng địa phương, trao học bổng cho sinh viên, một phần trăm nhất định hàng hóa trong các cửa hàng của họ là hàng hóa địa phương để cộng đồng địa phương

cảm thấy rằng họ cũng là một phần của Wal-Mart. Những đối thủ cạnh tranh cố gắng chuyển tới những thị trấn nhỏ hoặc các khu vực mà Wal-Mart đã phủ kín các cửa hàng của mình sẽ gặp khó khăn để bắt chước theo văn hóa Wal-Mart cũng như tính địa phương của các cửa hàng này. Tất cả những điều này, cùng với việc Wal-Mart ứng dụng công nghệ thông tin và triển khai một đổi mới được gọi là “giao hàng chéo” (cross-docking), đã cho phép công ty duy trì được mức giá thấp. chương 10 sẽ cung cấp chi tiết hơn về những đổi mới này.

Nhà cung cấp

Là một công ty mới gia nhập thị trường bán lẻ vào thời điểm mà các nhà sản xuất chuyên cung cấp hàng hóa cho các công ty bán lẻ đang có quyền mặc cả rất lớn đã đủ tồi tệ, và lại xuất thân từ thị trấn tỉnh lẻ Arkansas khiến Wal-Mart thực sự gặp khó khăn khi tiến hành đàm phán với các nhà cung cấp – nguồn sống của một công ty bán lẻ. Như Samton sau đó đã nhớ lại “ Đôi khi chúng tôi gặp rất nhiều khó khăn để có thể tiếp cận những công ty lớn hơn như Procter&Gambles, Eastman Kodaks hay bất cứ công ty khác để đề nghị họ cung cấp hàng hóa cho chúng tôi, và khi đã đồng ý cung cấp, họ sẽ chỉ rõ cho chúng tôi biết họ sẽ bán bao nhiêu, ở mức giá nào”. Khi Samton bắt đầu tiến hành phủ kín toàn bộ các khu vực mới bằng các cửa hàng và tiến hành xây dựng nhà kho phân phối để phục vụ những cửa hàng này và công ty cũng bắt đầu tập trung hóa việc mua hàng. Về phía các nhà cung cấp, Wal-Mart đã tiến hành một hòa ước mang lại cho công ty nhiều quyền lực hơn. Khi số lượng cửa hàng cũng như khối lượng hàng hóa mà công ty thụ hưởng thì quyền lực của Wal-Mart cũng tăng. Vào năm 1987, Procter and Gamble (P&G), công ty đã từng từ chối nói chuyện với Wal-Mart, đã đề nghị “hợp tác” với Wal-Mart. Họ đã tiến hành lắp đặt một liên kết trao đổi dữ liệu điện tử (EDI) giữa hai công ty để chia sẻ thông tin. Thông qua kênh liên kết này, Procter and Gamble sẽ ngay lập tức nhận được thông tin bán hàng của hàng trăm sản phẩm khác nhau mà công ty đã bán cho Wal-Mart. Điều này đã giúp P&G thúc đẩy sản xuất để có thể đáp ứng nhu cầu của Wal-Mart.

Công ty cũng đồng thời thiết lập kênh liên kết tương tự với nhiều nhà cung cấp khác. Và trong một số trường hợp, Wal-Mart đã thiết lập được mối quan hệ xa hơn. Ví dụ như, Gitano, nhà sản xuất đồ jeans thời trang, được phân một khu vực cụ thể trong không gian nhà kho của Wal-Mart nhưng Wal-Mart không “mua” số hàng hóa đó cho tới khi chúng được bày vào trong cửa hàng. Và ngược lại, Wal-Mart sẽ cho Gitano biết về tỷ lệ và mức giá mà công ty bán ra.

Như vậy bằng việc tiên phong di chuyển tới những thị trấn nhỏ, phủ kín toàn bộ khu vực bằng các cửa hàng và xây dựng các trung tâm phân phối hàng hóa để đáp ứng nhu cầu cho các cửa hàng, Wal-Mart có thể sử dụng lợi thế quy mô của mình để có được quyền mặc cả đã từng thuộc về nhà cung cấp.

SUN VÀ DEC

Kể từ khi Sun và DEC gia nhập vào thị trường máy tính vào năm 1982 và 1986, Sun đã luôn luôn vượt qua DEC (thị phần máy tính trạm là thước đo hiệu quả). Trong phần trình bày tiếp theo, chúng ta sẽ thấy rằng lí do giải thích cho sự khác biệt trong hiệu quả hoạt động của hai công ty này nằm ở những cách tiếp cận khác nhau mà hai công ty đã thực hiện để gây ảnh hưởng tới môi trường hoạt động đầy cạnh tranh của họ. Trước khi xem xét các ví dụ cụ thể, chúng ta cần định nghĩa một cách ngắn gọn môi trường trong trường hợp này là gì. Môi trường này bao gồm nhà cung cấp, khách hàng, nhà cung cấp phần mềm độc lập (nhà đối mới phụ), đối thủ cạnh tranh và những nơi tập trung nguồn nhân lực có tri thức công nghệ như các trường đại học và các viện nghiên cứu. Nhà cung cấp bao gồm các công ty như Motorola và Intel, những công ty cung cấp các linh kiện như bộ vi xử lí, mạch nhớ và tất cả những linh kiện đòi hỏi phải có một lượng kĩ năng và tri thức lớn để phát triển và sản xuất. Khách hàng bao gồm các công ty như General Motors và các cá nhân như các Giáo sư đại học, những người phải học cách sử dụng những máy tính trạm. Cụ thể là, họ cũng cần phải biết về hệ điều hành, chương trình quản lí tất cả các chương trình khác trong máy tính. Nhà cung cấp phần mềm độc lập (ISVs) là những công ty như

Microsoft chuyên phát triển phần mềm và bán trực tiếp cho những khách hàng và cho những ai mà nhà sản xuất máy tính trạm không kiểm soát được. Họ cũng cần phải có những kỹ năng về khoa học máy tính và chương trình để có thể phát triển các phần mềm ứng dụng có vai trò quan trọng với sự tồn tại của máy tính trạm.

SUN MICROSYSTEMS

Đánh giá từ nhiều góc độ khác nhau, thành tích mà Sun Microsystems trong 10 năm sau khi gia nhập thị trường máy tính trạm năm 1982 quả thật là một hiện tượng. Bảng 8.5 chỉ ra thị phần của công ty trong mười năm đó. Một lý do giúp công ty đạt được hiệu quả này chính là khả năng ảnh hưởng tới môi trường của công ty thông qua những quyết định chiến lược mà công ty đã thực hiện từ khi bắt đầu vòng đời công nghệ của máy tính trạm và tiếp tục duy trì trong suốt quá trình tiến triển của công nghệ đó. Cụ thể là, có ba chiến lược đã cho phép công ty ảnh hưởng tới năng lực tổng hợp của nhà cung cấp, khách hàng, nhà cung cấp phần mềm độc lập và đối thủ cạnh tranh: (1) sử dụng các trường đại học như một nguồn chính của một số công nghệ chính mà công ty đã triển khai, (2) coi các trường đại học như khách hàng ưu tiên, (3) theo đuổi các tiêu chuẩn “mở”.

Bảng 8.5. Thị phần của Sun và DEC từ 1982 đến 1992

Năm	Thị phần (%)	
	Sun	DEC
1984	35,6	4,9
1985	26,2	11,0
1986	30,9	8,2
1987	27,2	19,1
1988	34,0	20,4
1989	34,5	22,9
1990	38,3	16,8
1991	39,3	13,7
1992	38,3	12,5

Nguồn: Dữ liệu từ IDC, báo cáo tài chính công ty

Các trường đại học là một nguồn công nghệ quan trọng

Ngay từ khi thành lập, Sun đã hướng đến các trường đại học không chỉ để tuyển dụng các sinh viên tốt nghiệp vào làm việc cho công ty. Họ đã nhận thấy rằng các trường đại học này chính là một nguồn công nghệ để đầu tư. Khi Khosla thành lập công ty, thay vì thiết kế một máy tính trạm từ đầu, ông đã tới Đại học Stanford, nơi mà sinh viên Andy Bechtolsheim đang theo học bằng tiến sĩ, đã thiết kế ra một máy tính trạm sử dụng các vi chip tiêu chuẩn, loại đã được các nhà sản xuất chất bán dẫn cung cấp trên thị trường (chi tiết sẽ được trình bày trong phần sau). Trên thực tế, SUN (viết rút gọn của Sun Microsystems) là viết tắt của Mạng lưới Trường Đại học Standford (Standford University Network). Máy tính trạm này vẫn cần có phần mềm, đặc biệt là hệ điều hành, chương trình quản lý tất cả các hoạt động của máy tính. Không giống như máy tính trạm tiên phong Apollo, đã tự phát triển hệ điều hành riêng của mình, Sun Microsystems đã chọn cách tiếp nhận hệ điều hành UNIX từ trường Đại học California ở

Berkeley, đã được công khai và phổ biến rộng rãi. Ý nghĩa quan trọng của quyết định này sẽ được hiểu tốt nhất khi nhìn vào lịch sử của UNIX. Hệ điều hành này do AT&T phát minh ra, và Đại học California ở Berkeley đã được phép phát triển một phiên bản mới và cung cấp miễn phí cho bất kỳ cá nhân, tổ chức nào cần đến nó. Một thực tế rằng hệ điều hành này là miễn phí và có thể dễ dàng chuyển tiếp tới nhiều máy tính khác nhau đã làm cho nó trở nên phổ biến, đặc biệt là trong hệ thống trường đại học. Khoa kỹ thuật điện tử và khoa học máy tính của các trường đại học lớn như MIT, Đại học California ở Berkeley, Stanford, Carnegie Mellon, Michigan, UCLA và Caltech đều tiếp nhận UNIX. Hầu hết sinh viên tốt nghiệp từ những trường này biết cách sử dụng hệ điều hành phức tạp này và quen với những tính năng của hệ điều hành đó. Điều này là vô cùng quan trọng khi cân nhắc đến những khó khăn mà người sử dụng phải trải qua để có thể sử dụng thành thạo một hệ điều hành. Do đó, chọn hệ điều hành đã được tiếp nhận ở nhiều trường đại học đã mang lại cho SUN một số lợi thế. Một là, cho tới đầu những năm 1990, hầu hết các máy tính trạm đều được sử dụng cho các ứng dụng kỹ thuật, được sử dụng bởi những kỹ sư và nhà khoa học đã được đào tạo ở những trường đại học mà tại đó có khả năng là họ đã được học về UNIX. Hai là, những trường đại học cũng cần sử dụng những máy tính trạm và vì thế có nhiều khả năng là họ sẽ mua máy tính trạm sử dụng hệ điều hành UNIX hơn là những máy tính trạm sử dụng hệ điều hành độc quyền như Appolo. Ba là, những kỹ sư mà SUN tuyển dụng từ những trường đại học đều đã được học về UNIX và không cần phải học lại từ đầu.

Hệ điều hành giúp quản lý phần mềm và những hoạt động khác của máy tính trạm. Nhưng để tương tác với máy tính trạm, người sử dụng cần thêm một phần mềm khác đó là giao diện đồ họa (GUI). Đây là một hệ điều hành phức tạp, thế hệ cũ của Microsoft Windows mà hầu hết các máy tính tương thích IBM ngày nay đều sử dụng. X-Windows, do MIT phát triển và được cung cấp miễn phí, cũng rất phổ biến. Sun, sau những nỗ lực ban đầu để phát triển GUI riêng, cuối cùng cũng tiếp nhận đạo hàm của X-Windows. Tiếp nhận X-Windows mang lại

cho SUN những lợi thế tương tự như những lợi thế nhận được khi tiếp nhận UNIX.

Hệ điều hành UNIX và GUI, mặc dù là phần quan trọng nhất của tất cả các phần mềm, cũng chỉ là hai trong hàng trăm phần mềm mà một người sử dụng máy tính trạm cần. Những phần mềm khác được những nhà cung cấp phần mềm độc lập (ISVs) phát triển, những công ty mà những nhà sản xuất máy tính trạm như SUN có rất ít hoặc gần như không có quyền kiểm soát trực tiếp nào. Nhưng những ISVs cũng cần phải hiểu về hệ điều hành máy tính để phát triển phần mềm. Họ cũng tuyển dụng những nhà khoa học và những kỹ sư từ những trường có dạy về UNIX, và điều này một lần nữa lại làm tăng khả năng họ sẽ phát triển phần mềm cho hệ thống của SUN.

Cách mà SUN tiếp nhận UNIX cũng rất quan trọng. Thay vì chỉ nhận bản copy miễn phí, công ty đã trực tiếp đi tới Đại học California ở Berkeley và tuyển dụng Bill Joy, một chuyên gia về UNIX, luôn đứng đằng sau sự hình thành và phát triển của phiên bản UNIX ở Berkeley. Điều này đã cho những người sử dụng UNIX và nhà phát triển phần mềm cho hệ điều hành UNIX biết rằng SUN cam kết gắn bó với UNIX. Hơn nữa, Bill Joy cũng có thể mang những tri thức mà ông đã tích lũy được về UNIX đến SUN.

Tóm lại, mặc dù SUN có được nguồn công nghệ giá rẻ và có sẵn từ các trường đại học, lợi thế lớn nhất của công ty lại xuất phát từ việc công ty sử dụng những nguồn lực này như một phương tiện để gây ảnh hưởng tới môi trường địa phương của công ty. Bằng việc chọn UNIX và X-Windows, những sản phẩm rất phổ biến ở các trường đại học, công ty không chỉ dễ dàng gia nhập thị trường mà còn nâng cao khả năng hoặc ít ra là duy trì năng lực của khách hàng, nhà cung cấp phần mềm độc lập và nhân viên mới của công ty. Bằng việc sử dụng thiết kế của Andy Bechtolsheim, SUN có thể gia nhập thị trường từ sớm trong khi vẫn kìm chế được những chủ nghĩa cơ hội từ nhà cung cấp vì hệ thống của công ty sử dụng những linh kiện tiêu chuẩn chưa được bày bán. Chúng ta sẽ thấy sau khi

mà công nghệ RISC xâm nhập vào công nghệ CISC, SUN lại hướng tới các trường đại học để tìm kiếm sự giúp đỡ và điều này lại một lần nữa mang lại lợi ích là cho phép công ty sớm gia nhập thị trường mới này. Theo một nhà quản lý của DEC, đối thủ của SUN, sự sớm gia nhập sớm này chính là “yếu tố quyết định”.

Không ngừng theo đuổi những tiêu chuẩn “mở”

Khi lựa chọn bộ vi xử lý, hệ điều hành, giao diện đồ họa và công nghệ RISC, SUN luôn theo đuổi các tiêu chuẩn mở. Nghĩa là, công ty cố gắng để không giữ độc quyền công nghệ. Bộ não của máy tính trạm là bộ vi xử lý. Bộ vi xử lý là nguồn gốc và là bộ điều khiển của hầu hết những đổi mới đã giúp máy tính trạm đạt được mức giá và hiệu quả hoạt động tốt hơn, và việc lựa chọn bộ vi xử lý đặt nhà sản xuất máy tính trạm vào một tình thế tiến thoái lưỡng nan. Một mặt, việc hợp nhất theo chiều dọc vào bộ vi xử lý mang lại cho nhà sản xuất máy tính trạm quyền kiểm soát linh kiện quan trọng này, giảm nguy cơ của chủ nghĩa cơ hội. Nhưng vì khách hàng cũng là một nguồn gốc của đổi mới, nên sự hợp nhất như vậy có thể hạn chế khả năng đổi mới bộ vi xử lý, trừ khi nhà sản xuất máy tính trạm quyết định bán bộ vi xử lý ra thị trường. Mặt khác, việc mua một bộ vi xử lý được bán công khai trên thị trường lại khiến những nhà sản xuất máy tính trạm rơi vào chủ nghĩa cơ hội của những nhà sản xuất bộ vi xử lý. SUN đã chọn sử dụng bộ vi xử lý của Motorola trong chuỗi máy tính trạm đầu tiên của công ty. Điều này đảm bảo SUN có thể tiếp cận đổi mới từ những máy tính trạm khác thông qua bộ vi xử lý của Motorola. Nguy cơ của chủ nghĩa cơ hội cũng được giảm xuống một cách đáng kể vì thực tế là Motorola có một số nhà cung cấp thứ hai cho các linh kiện của công ty.

Trường đại học là những khách hàng được ưu tiên

Mặc dù các nhà sản xuất máy tính có truyền thống ưu tiên những tổ chức giáo dục đại học, Sun lại có bước đi xa hơn một chút. Công ty không chỉ sử dụng các

tổ chức này như những vị trí kiểm tra beta (beta sites), mà còn ưu đãi họ với mức chiết khấu rất lớn. Khi lần đầu tiên gia nhập thị trường máy tính trạm, công ty đã nhận thấy trong các trường đại học và các viện nghiên cứu có những khách hàng sẽ sẵn sàng thử nghiệm những chiếc máy mới. Công ty cũng nhận thấy trong các trường đại học có nền tảng đào tạo ra các kỹ sư và các nhà khoa học, những người sau này sẽ làm việc cho khách hàng của công ty cũng như làm việc cho những nhà cung cấp phần mềm độc lập. Vì thế công ty chắc chắn rằng trường đại học sẽ là nơi đầu tiên để đưa từng thế hệ máy tính trạm mới của công ty vào thử nghiệm và nhận được phản hồi trên diện rộng. Đồng thời, công ty cũng giảm giá cho họ rất nhiều. Ví dụ năm 1989, khi máy tính trạm đang bán rất chạy, công ty vẫn tiến hành giảm giá cho các trường đại học. Máy tính trạm SPARC rẻ nhất của công ty được bán ở mức giá 8995 đô-la, nhưng nhờ chính sách giảm giá của công ty mà các trường đại học có thể mua với mức giá 5000 đô-la. Đối với Web năm 1995, Sun cung cấp miễn phí ngôn ngữ lập trình Java cho các mục đích nghiên cứu, giáo dục và đánh giá mặc dù giá trị cấp phép của công nghệ đó lên tới 125 nghìn đô-la.

DEC

Nhìn từ nhiều khía cạnh, chiến lược gây ảnh hưởng tới môi trường của DEC rất khác so với các chiến lược SUN đã áp dụng. Khi công ty gia nhập thị trường máy tính trạm năm 1985, công ty đã tự thiết kế máy tính trạm của riêng mình thay vì tới các trường đại học để có được một thiết kế như Sun đã làm. Trong khi những nhà cung cấp máy tính trạm lớn khác sử dụng bộ vi xử lý của Motorola hoặc Intel trong các thiết kế máy tính trạm của họ thì DEC sử dụng bộ vi xử lý độc quyền của công ty có tên là microVAX. Sử dụng bộ vi xử lý độc quyền mang lại cho công ty khả năng kiểm soát nguồn cung bộ vi xử lý, nhưng lại hạn chế số lượng đối mới sản phẩm từ nhà sản xuất máy tính trạm vì DEC là công ty duy nhất sử dụng bộ vi xử lý này để thiết kế máy tính trạm. Chiến lược lựa chọn hệ điều hành của DEC cũng rất khác so với SUN. Công ty giới thiệu với những

khách hàng tiềm năng hai loại máy tính trạm: Một sử dụng hệ điều hành VAX/VMS độc quyền của công ty và một sử dụng ULTRIX, phiên bản UNIX của công ty. Lúc đầu đa số khách hàng đã có cơ sở cài đặt của công ty (80%) chọn VAX/VMS thay vì UNIX bởi vì họ không phải học một hệ điều hành mới và DEC có nhiều chương trình ứng dụng VAX/VMS mà khách hàng có thể sử dụng, nhưng lại không đủ trên nền UNIX. Tuy nhiên, những khách hàng mới không có cơ sở cài đặt hoặc kinh nghiệm về VAX/VMS lại bị hấp dẫn do mức giá rẻ của hệ thống UNIX và tới SUN nói riêng. Lí do khác giải thích tại sao họ lại chọn SUN là bởi vì khi nhìn vào tương lai quy mô mạng lưới mà họ mong đợi, nhiều khách hàng không thấy DEC có cam kết gắn bó với UNIX. Nhân viên của DEC cũng không làm gì nhiều để giảm thiểu những e ngại của khách hàng. Tại một buổi họp báo năm 1988, khi được hỏi về suy nghĩ của mình về UNIX, một nhân viên của DEC đã trả lời rằng: “Nó cũng giống như bán cây cầu Brooklyn vậy – hoàn toàn vô giá trị.”

Những khẳng định như trên thực sự không làm hài lòng những khách hàng muốn được đảm bảo chắc chắn rằng UNIX sẽ tiếp tục nhận được sự hỗ trợ từ phía công ty trong tương lai. Chính phát ngôn này đã gây ra náo động trong giới báo chí về UNIX, và những đối thủ cạnh tranh như Sun đã lợi dụng điều đó, chỉ ra cho khách hàng thấy rằng Sun, không giống như DEC, có lịch sử luôn gắn kết với UNIX và với các tiêu chuẩn mở của ngành nói chung.

THAY ĐỔI MÔI TRƯỜNG: SỰ XUẤT HIỆN CỦA RISC

Chúng ta có thể thấy những chiến lược của Sun đã giúp công ty quản lí được môi trường của mình như thế nào trong giai đoạn phát triển ban đầu của máy tính trạm. Câu hỏi đặt ra là những chiến lược tương tự có thể giúp công ty khai thác một gián đoạn công nghệ như RISC không. Trước khi nghiên cứu câu hỏi này, chúng ta cần xác định được RISC là gì và chỉ ra những ảnh hưởng của công nghệ này đến môi trường cạnh tranh.

Công nghệ RISC là gì?

RISC là một đổi mới trong cấu trúc tập lệnh của một máy tính, một phương thức thiết kế bộ xử lý trung tâm (CPU) của máy tính. Tập lệnh là một tập hợp các yêu cầu mà CPU có thể hiểu được. Trước RISC đã có CISC (máy tính có tập lệnh phức hợp). Trong thiết kế máy tính CISC, mục tiêu chính của thiết kế tập lệnh là tạo ra nhiều lệnh giàu ngữ nghĩa – các lệnh giúp phần cứng của CPU thực thi được nhiều lệnh, chuyển ý chính được lập trình từ phần mềm tới phần cứng. Công nghệ RISC thực hiện ngược lại – các tập lệnh đơn giản hơn yêu cầu phần cứng thực thi ít lệnh hơn, chuyển các ý lập trình từ phần cứng ngược trở lại phần mềm. Với các tập lệnh đơn giản hơn, mạch vi xử lý RISC chiếm ít diện tích chip hơn, khi các thành phần khác không thay đổi. Sự đơn giản cùng với không gian được tiết kiệm, cho phép nhà thiết kế tận dụng được lợi ích của đổi mới tuần tự, cho ra đời bộ xử lý RISC nhanh hơn bộ xử lý CISC trước đây.

Với bộ vi xử lý RISC nhanh hơn và những thay đổi trong mối quan hệ giữa phần cứng và phần mềm đã đặt ra cho những nhà sản xuất máy tính trạm sử dụng bộ vi xử lý CISC như DEC và Sun những vấn đề về đổi mới cấu trúc. Họ đã không nắm bắt được ảnh hưởng của RISC tới các liên kết giữa bộ vi xử lý và những linh kiện khác của máy tính trạm như bộ nhớ, I/O, các hệ thống đồ họa phụ. Vì vậy mà họ đã không nhận ra tiềm năng của RISC và khi nhận ra thì họ cũng không biết cách làm thế nào để khai thác tiềm năng này một cách hiệu quả nhất.

Sun Microsystems và công nghệ RISC

Như được trình bày trong Bảng 8.5, thị phần của Sun tăng lên theo từng năm kể từ khi công ty tiếp nhận công nghệ RISC từ năm 1987 tới năm 1992. Và trong phần này chúng ta sẽ thấy rằng các chiến lược tìm kiếm công nghệ chính tại các trường đại học, coi các trường đại học như những khách hàng được ưu tiên và theo đuổi các tiêu chuẩn mở là công cụ giúp Sun tiếp nhận thành công công nghệ RISC. Thời gian quyết định tiếp nhận RISC, quá trình triển khai quyết định và

kết quả của công ty đều bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi những lực đẩy chiến lược của công ty.

Như đã nhắc đến ở phần trước, khi Sun Microsystem gia nhập thị trường máy tính trạm năm 1982, công ty đã quyết định, giống như Apollo, sử dụng bộ vi xử lý 680X0 CISC của Motorola cho máy tính trạm của công ty. Năm 1985, khi Sun nghiêm túc xem xét việc tiếp nhận công nghệ RISC cho máy tính trạm của mình, Motorola đã không chấp nhận các yếu tố căn bản đằng sau công nghệ RISC và không nhận ra mối đe dọa mà RISC tạo ra cho ngành kinh doanh mạch vi xử lý của công ty. Cũng như DEC, Intel và những nhà sản xuất bộ vi xử lý CISC khác, Motorola thấy các khái niệm của công nghệ DISC khó có thể chấp nhận được. 689X là bộ vi xử lý thuộc dòng CISC của công ty là lựa chọn của hầu hết các nhà sản xuất máy tính trạm. Ý tưởng cho rằng một thiết kế thành công sử dụng rất nhiều cấu trúc lệnh phong phú như vậy nên được thay thế bởi các tập lệnh đơn giản là vô cùng nực cười với Motorola. Và Motorola sẽ không chấp nhận RISC. Do đó, Sun phải tìm kiếm một nhà cung cấp bộ vi xử lý RISC khác. Công ty duy nhất phát triển bộ vi xử lý RISC bán cho thị trường vào thời điểm bấy giờ (năm 1985) là MIPS Computers, mới được thành lập một năm trước đó. Chiến lược “lạ lùng” của MIPS thực sự làm cho Apollo và Sun lo lắng. MIPS dự định thiết kế ra các bộ vi xử lý, nhưng thay vì sản xuất, họ lại cấp phép những thiết kế cho những công ty sản xuất chất bán dẫn. Và sau đó họ sẽ mua lại bộ vi xử lý này từ những công ty sản xuất bán dẫn và xây dựng máy tính trạm của chính mình để cạnh tranh với Sun và Apollo.

Sun đã quyết định thiết kế bộ vi xử lý riêng của mình. Nhưng thay vì phát triển khả năng thiết kế từ đầu, công ty một lần nữa tìm đến một trường đại học. Công ty tiếp nhận cấu trúc RISC và SOAR được phát triển bởi người tiên phong của công nghệ RISC là giáo sư David Patterson và các sinh viên của ông tại Đại học California ở Berkeley. Các kỹ sư của Sun đã bổ sung thêm và đặt tên nó là SPARC (kiến trúc bộ xử lý có khả năng thay đổi).

Giờ đây Sun đã có bộ vi xử lý của chính mình. Có điều cần phải nhớ rằng, có hai mối quan tâm chính về việc cung cấp linh kiện chính như bộ vi xử lý là: sự lo sợ về chủ nghĩa cơ hội và sự lo lắng về tốc độ của đối mới. Sun đã giải quyết cả hai vấn đề này. Công ty cũng cấp phép thiết kế SPARC cho một số nhà sản xuất thiết bị bán dẫn khác có khả năng thiết kế và sản xuất những thế hệ tiếp theo và bán chúng cho bất cứ công ty nào cần. Do đó, bất kỳ công ty nào, bao gồm cả SUN, sử dụng bộ vi xử lý SPARC trong máy tính trạm của mình đều được đảm bảo sẽ có nhà cung cấp thứ hai, làm giảm đáng kể chủ nghĩa cơ hội do bị phụ thuộc vào một nhà cung cấp. Những nhà cung cấp bộ vi xử lý SPARC, ngược lại cũng có thể bán cho nhiều nhà sản xuất máy tính - nguồn gốc của rất nhiều đối mới. Bây giờ chúng ta sẽ cùng xem xét về đối thủ cạnh tranh, nhà đối mới phụ và khách hàng.

Khi tiếp nhận công nghệ RISC, Sun biết rằng những công ty khác, đặc biệt là những công ty mới gia nhập ngành sẽ sử dụng công nghệ ưu việt để gia nhập thị trường máy tính trạm, làm gia tăng đối thủ cạnh tranh. Để gây ảnh hưởng đến nhu cầu của đối thủ cạnh tranh này, Sun lại một lần nữa áp dụng chiến lược cũ: Theo đuổi các tiêu chuẩn “mở”. Năm 1987, khi giới thiệu máy tính trạm RISC đầu tiên (SPARC), công ty cũng đồng thời thông báo sẽ cấp phép SPARC cho bất kỳ công ty nào muốn sử dụng SPARC để sản xuất máy tính trạm. Ngay sau đó công ty đã hạ phí cấp phép xuống chỉ còn 99 đô-la và năm 1989 công ty thành lập Hiệp hội SPARC Quốc tế (SPARC International), một tổ chức tách biệt có trách nhiệm đảm bảo rằng những sản phẩm bản sao của Sun phải thực sự tương thích với sản phẩm của Sun. Bảng 8.6 chỉ ra số lượng các nhà sản xuất máy tính trong tổ chức SPARC International, tính đến năm 1993. Bằng cách không giữ độc quyền công nghệ của mình và thu hút những nhà sản xuất máy tính khác tham gia hiệp hội của mình, Sun đã khai thác được hai nhân tố. Thứ nhất, khi mở rộng hiệp hội RISC, Sun có thể gia tăng khả năng tồn tại của nhánh RISC của công ty so với những nhánh RISC khác trên thị trường. Các hiệp hội RISC khác nhau được chỉ rõ trong Bảng 8.7. Thứ hai, hiệp hội RISC lớn hơn có

vai trò như một nguồn gốc của các yếu tố bên ngoài mạng lưới. Càng có nhiều công ty trong mạng lưới, càng nhiều khả năng những nhà cung cấp phần mềm độc lập sẽ cam kết phát triển phần mềm cho những sản phẩm SPARC và nhiều khách hàng hơn có thể chia sẻ phần mềm và các sản phẩm bổ sung khác. Thành viên của mỗi nhóm sẽ phát triển hơn nếu mỗi thành viên sở hữu cấu trúc độc quyền riêng.

Bảng 8.6. Một số thành viên của SPARC International
- tháng 3 năm 1993.

SPARC INTERNATIONAL (Thành lập tháng 2. 1989)		
AFE Display	Hal Computer System	Seiko
Amdahl	Huynđai	Sidus Systems Inc., (Canada)
Aries Research	ICL Inc	Siemens
AT&T	Kubota	Solborne Computer Inc
Auspex Systems	Marnar International Inc	Sony
Axil Workstations (Huynđai)	Matsushita Electric Industrial	Star Technologies Inc
CDC	Meiko	Stone Systems (Hongkong)
Computer Systems Engineering	Mobius Computer Corp	Sun
Cray Research Superservers	NEC	Tadpole
Daishin Electric	Open Concept International	Tatung Technologies Inc
Datatech Enterprises Co., LTd	Opus	Tecnologia Del Grupo
EOS Technologies	Panatek Computer GmbH	Tera Microsystems

Ericsson Telecom	Philips	TI
Fujitsu Microelectronics	Prime	Toshiba Corp
Goldstar Corp	Prisma	TriGem Computer Inc (Korea)
GSP Electronics	Samsung	

Bảng 8.7. Các tổ chức RISC khác (xem bảng 8.6: SPARC International)

88Open (4.1988)	MIPS (7.1990)	MASS860 (9.1990)	PRO (3.1992)	ALPHA (1992)	PowerOpen (3.1993)
BBN	AT&T	Alliant	Convex	Cray Research	Apple
DG	Concurrent	IBM	Hitachi	DEC	Bull
Encore	Control Data Systems	Intel	HP	Encore	Harris
Modcomp	Convex	Oki Electric	Hughes	Kubota Pacific	IBM
Motorola	Kubota	Olivetti	Mitshubishi	Olivette	Motorola
NCR	NEC	Samsung	Oki	Raytheon	Tadpole Tech
Sanyo	Olivetti	Stratus	Prime		Thomson CSF
Stratus	Pellucid		Samsung		Wang
Unysis	Pyramid		Sequoia		
	Siemens-Nix		Stratus		
	Silicon Graphics		Windbond		

	Sony Microsystems		Yokogawa		
	Tandem Computers				
	TIS				
	Toshiba				

Khi giới thiệu máy tính trạm RISC của mình, Sun đã thực hiện ba biện pháp để duy trì năng lực hoạt động và các yếu tố bên ngoài mạng lưới của khách hàng và nhà cung cấp phần mềm độc lập của công ty. Thứ nhất, nó có thể tiếp tục duy trì hệ điều hành và GUI như cũ khi chuyển từ CISC sang RISC, giúp các khách hàng cũ cũng như ISV không phải học về hệ điều hành hay GUI mới. Thứ hai, Sun đảm bảo rằng máy tính trạm RISC cũng tương thích với các máy tính trạm CISC, nghĩa là tất cả các phần mềm ứng dụng chạy trên CISC cũng có thể chạy trên máy RISC mới. Những quyết định này trông có vẻ rõ ràng và có thể dự đoán. Tuy nhiên, như chúng ta sẽ thấy trong phần tiếp theo, DEC không nhận ra

điều đó khi tiếp nhận công nghệ RISC đầu tiên của công ty.

DEC và RISC

Thực chất DEC có hai câu chuyện liên quan đến RISC: một về máy tính trạm RISC sử dụng bộ vi xử lý của MIPS Computers và một về máy tính trạm sử dụng công nghệ của chính DEC, được gọi là ALPHA. Vào đầu những năm 1980, khi những người ủng hộ công nghệ RISC đang truyền bá những ích lợi của công nghệ mới, thì DEC là một lực lượng chính trong ngành máy tính trạm và máy vi tính sử dụng CISCy và cấu trúc tập lệnh VAX rất thành công. Công ty không thấy được cơ hội cũng như nguy cơ mà RISC có thể tạo ra cho lĩnh vực kinh doanh của công ty. Nhưng vào năm 1989, công ty nhận thấy thị phần của thị trường máy tính trạm đang bị công nghệ RISC của Sun chiếm lĩnh dần, công ty quyết định phải làm một điều gì đó với RISC. Vào thời điểm này, một nhóm về máy tính trạm trong công ty, không được đội ngũ quản lý biết tới, đang thiết kế một máy tính trạm sử dụng bộ vi xử lý của MIPS Computers. DEC quyết định tiếp nhận công nghệ RISC của MIPS và ngay lập tức có được 15% cổ phần của MIPS.

Vì bộ vi xử lý của MIPS được rất nhiều nhà cung cấp sản xuất nên DEC không phải lo sợ bất cứ hành vi cơ hội nào từ MIPS. Ngoài ra, cổ phần 15% trong MIPS có thể được gia tăng bất cứ lúc nào nếu cần. Mạch vi xử lý của MIPS, như trong Hình 8.7, đang được nhiều nhà sản xuất máy tính khác sử dụng và vì thế công ty có thể hưởng lợi từ những đổi mới, ở góc độ của khách hàng.

Xét về góc độ cạnh tranh, DEC rất khác với Sun. Mặc dù nhiều công ty đang sử dụng mạch vi xử lý của MIPS, nhưng máy tính trạm của họ, không giống như máy tính trạm của các thành viên trong SPARC International, không tương thích với nhau. Phiên bản UNIX của họ rất khác biệt và phần mềm ứng dụng không thể thay thế cho nhau một cách dễ dàng. Do đó, thay vì một nhóm MPIS cạnh tranh với các nhánh RISC khác để tồn tại thì nhóm này thực chất lại là một nhóm

của nhánh cạnh tranh với nhau và với những nhóm khác.

Thậm chí trong phạm vi nhóm MIPS, DEC cũng không phải là một đối thủ đáng gờm như mọi người mong đợi. Tại sao? Trong việc sản xuất máy tính trạm dựa vào MIPS, DEC có hai hệ điều hành để lựa chọn: Một là hệ điều hành VAX/VMS độc quyền của công ty, và ULTRIX, phiên bản UNIX của công ty. VMS có một số đặc trưng rất khó để chuyển tới bộ vi xử lý của MIPS, đặc biệt do bản chất của bộ vi xử lý, thời gian DEC phải giao hàng và nhu cầu để có được mức giá và hiệu quả tốt nhất để cạnh tranh với Sun Microsystem. Hơn nữa, cơ sở cài đặt của phần mềm ứng dụng VAX/VMS cũng không thể chạy trên máy tính trạm mới được. Do đó người sử dụng VMS muốn có hiệu quả tốt hơn từ một máy tính trạm RISC thì cũng có hai lựa chọn: Chuyển sang sử dụng máy tính trạm dựa vào ULTRIX của DEC hoặc sử dụng một nhà cung ứng khác có hệ thống dựa vào UNIX như Sun. Khách hàng xem xét hai tiêu chí chính để lựa chọn máy tính trạm RISC: (1) số lượng phần mềm ứng dụng sẵn có cho từng máy tính trạm RISC, (2) số lượng ứng dụng cho phiên bản UNIX và cam kết gắn bó với UNIX, các yếu tố khác không đổi. ULTRIX có rất ít gói phần mềm ứng dụng. Những chương trình được viết cho các phiên bản khác của điều hành UNIX sẽ không thể chạy trên ULTRIX của DEC được nếu không được sửa đổi. Ngược lại, SUN Microsystem có nhiều ứng dụng chạy trên máy tính trạm RISC của mình.

Việc thiếu phần mềm ứng dụng cho máy tính trạm RISC của DEC có thể được giải quyết nếu như có nhiều nhà cung cấp phần mềm độc lập chịu viết phần mềm cho DEC. Tuy nhiên những nhà cung phần mềm độc lập lại có khuynh hướng sử dụng nguồn lực của mình để có thể phát triển phần mềm cho một nhà sản xuất máy tính trạm đã thiết lập được một vị trí vững chắc trên thị trường. Khi giải thích lí do tại sao công ty lại chọn phát triển phần mềm CAE cho máy tính trạm của Sun, một kỹ sư của View Logic cho biết: “Đó là một trường hợp khó giải thích. Chúng tôi cần họ để có nguồn lực để bắt đầu phát triển, và họ cần phần

mềm của chúng tôi để đứng vững trên thị trường”. Những nhà cung cấp muốn phát triển phần mềm cho Sun hoặc bất kì nhà cung ứng phần cứng nào khác đã có cơ sở cài đặt tương thích hơn là cung cấp cho máy tính trạm sử dụng RISC mới của DEC.

Ngay cả khi DEC đang bán máy tính trạm dựa trên mạch vi xử lí của MIPS thì công ty cũng đang phát triển công nghệ RISC riêng gọi là ALPHA. Công ty thiết kế và sản xuất chip của riêng mình và lúc đầu giữ thế độc quyền giống như đã làm với công nghệ CISC. Tuy nhiên công ty cũng nhận ra nhu cầu duy trì khả năng và phần mềm ứng dụng của khách hàng của công ty. Năm 1992, công ty đã đưa ra máy tính trạm ALPHA sử dụng cả hệ điều hành VAX/VMS và ULTRIX. Với khách hàng và những nhà cung cấp phần mềm độc lập của DEC, sản phẩm mới này không mang tính triệt tiêu năng lực hoạt động. ALPHA có thể chạy trên nhiều ứng dụng VAX/VMS mà khách hàng của DEC đã tích lũy được qua nhiều năm. Điều này đã duy trì được năng lực cũng như các yếu tố bên ngoài mạng lưới của khách hàng và nhà đối mới phụ của công ty, đem đến cho ALPHA lợi thế về quy mô kinh tế với lượng cầu lớn.

Tổng kết

Chúng ta hoàn toàn không cường điệu hóa tầm quan trọng của bản chất tương tác trong các chiến lược của SUN. Đứng riêng, từng chiến lược là không đủ để mang lại cho công ty lợi thế cạnh tranh. Ví dụ như mọi người vẫn cho rằng việc theo đuổi các tiêu chuẩn mở đã giúp công nghệ RISC của SPARC dẫn đầu thị trường máy tính trạm trong nhiều năm. Nhưng chúng ta cũng cần phải nhớ rằng Hiệp hội RISC 88Open của Motorola cũng cam kết gắn bó với các tiêu chuẩn mở. Trên thực tế SPARC International, xét theo nhiều khía cạnh, đã bắt chước cách quản lý của 88Open. Tuy nhiên 88Open của Motorola lại thất bại. Sun có lợi thế về điều đó đã sớm xây dựng cơ sở cài đặt cho máy tính trạm sử dụng những linh kiện tiêu chuẩn và hệ điều hành UNIX. Nhưng đây cũng không phải là điều kiện đủ. Nếu như Sun phát triển hệ điều hành riêng và “công khai” hệ

điều hành đó, công ty có thể đã lâm vào hoàn cảnh khó khăn, vì quy mô nhỏ và không chút danh tiếng khi gia nhập ngành. Trên thực tế, công ty đã hướng tới các trường đại học đang sử dụng UNIX và các trường đào tạo ra những người sử dụng tiêu biểu của máy tính trạm, mang lại cho công ty lợi thế mới. Vào thời điểm RISC xuất hiện và Sun quyết định công khai hệ thống RISC của mình, công ty đã xây dựng được cơ sở cài đặt và danh tiếng có thể thu hút được các hãng khác tham gia vào hiệp hội RISC của mình. Và trong phạm vi đó, như chúng ta sẽ thấy trong chương 10, danh tiếng của hãng, các kênh phân phối hiệu quả và các năng lực khác đã mang lại thành công cho công ty trong phạm vi hiệp hội SPARC.

TỔNG KẾT CHƯƠNG

Mục đích của chương này là nghiên cứu mức độ mà các lựa chọn chủ ý của một công ty có thể ảnh hưởng tới môi trường hoạt động của nhà cung cấp, khách hàng và nhà đối mới phụ. Ví dụ, bằng cách tạo ra cạnh tranh ở cấp độ nhà cung cấp hoặc sử dụng các linh kiện tiêu chuẩn, nhà sản xuất có thể gia tăng tốc độ của những đổi mới bắt nguồn từ nhà cung cấp trong khi giảm được chủ nghĩa cơ hội từ phía nhà cung cấp. Các phương pháp tương tự cũng có thể được tiến hành ở cấp độ nhà đối mới phụ. Với các sản phẩm yêu cầu khách hàng phải học cách sử dụng và cần đến các yếu tố bên ngoài mạng lưới, nhà sản xuất có thể giữ chân khách hàng bằng cách cho đi sản phẩm hoặc định giá sản phẩm ở mức giá thấp khi mới bắt đầu đổi mới và bằng cách giới thiệu sản phẩm mang tính tăng cường năng lực hoạt động cho khách hàng. Thông qua các liên minh chiến lược và tốc độ đổi mới cao, một công ty có thể kiểm soát số lượng đối thủ cạnh tranh của công ty và bản chất cạnh tranh mà công ty đối mặt.

Lấy Wal-Mart và Sun Microsystems làm ví dụ để phân tích, chúng ta đã chỉ ra các quyết định chiến lược được thực hiện khi công ty mới bước vào hoạt động hoặc trong giai đoạn đầu trong vòng đời của đổi mới, có thể giúp kiểm soát được môi trường địa phương của hãng như thế nào. Bằng cách chuyển tới các thị trấn

nhỏ trước, phủ khắp khu vực bằng các cửa hàng, và xây dựng các trung tâm phân phối, Wal-Mart đã tận dụng được lợi thế quy mô kinh tế để giữ mức giá đủ thấp để loại bỏ đối thủ cạnh tranh và thu hút khách hàng. Quy mô lớn cho phép công ty có được quyền mặc cả lớn đối với nhà cung cấp. Việc sử dụng các trường đại học là nguồn công nghệ chính của Sun, coi các trường đại học là những khách hàng ưu tiên và theo đuổi các tiêu chuẩn “mở” cho phép công ty gia nhập thị trường sớm hơn DEC, tăng cường khả năng và các yếu tố bên ngoài mạng lưới của khách hàng của công ty tốt hơn DEC và có ảnh hưởng lớn hơn lên đối thủ cạnh tranh khi tiếp nhận công nghệ RISC. Công ty cũng sử dụng chiến lược tương tự để theo đuổi World Wide Web.

THUẬT NGỮ

Vai trò quyết định của môi trường

Chủ nghĩa cơ hội Lựa chọn chiến lược

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP THỰC HÀNH

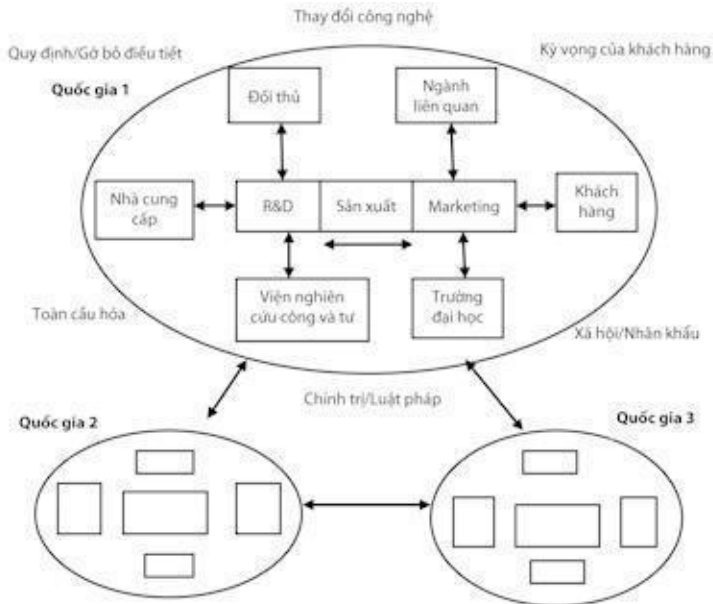
1. Một gián đoạn công nghệ có thể ảnh hưởng đến “chuẩn cân bằng” trong Hình 8.1 như thế nào?
2. Vai trò của các tổ chức tài chính trong một môi trường hoạt động không được nghiên cứu trong chương này. Trong đổi mới, vai trò của các tổ chức như vậy có quan trọng không?
3. Có thể có một Wal-Mart khác trong ngành bán lẻ không?
4. Bạn nghĩ chiến lược Java của Sun sẽ thành công như thế nào? Tại sao?

9. ĐỐI TƯỢNG HỢP TÁC

Giả sử công ty của bạn đã nhận ra tiềm năng của một đối mới và xác định được điểm lợi nhuận đủ hấp dẫn để tiến hành khai thác, thì có khả năng các công ty khác cũng đã nhận ra tiềm năng và cũng muốn tạo ra lợi nhuận từ đối mới đó. Chúng ta sẽ gọi những công ty khác này là *đối tượng hợp tác* – họ là nhà cung cấp, khách hàng, đối thủ cạnh tranh và nhà đối mới phụ, những người cũng quan tâm đến việc tạo ra lợi nhuận từ đối mới và là những người bạn phải hợp tác hoặc cạnh tranh để có thể thành công. Phần quan trọng trong chiến lược khai thác đối mới của một công ty là xác định được những đối tượng hợp tác tiềm năng này. Mục đích của chương này là nghiên cứu cách thức để tìm ra họ. Trước hết, chúng ta sẽ nghiên cứu vị trí mà đối tượng hợp tác có khả năng xuất hiện. Sau đó, chúng ta sẽ tìm hiểu thời điểm một công ty muốn hợp tác hoặc cạnh tranh. Cuối cùng, chúng ta sẽ nghiên cứu khi nào các công ty trong ngành, mới vào ngành hoặc mới thành lập có khả năng trở thành đối tượng hợp tác.

NGUỒN GỐC CỦA ĐỐI TƯỢNG HỢP TÁC

Bước đầu tiên để tự đoán được đối tượng hợp tác là nghiên cứu vị trí mà họ có khả năng xuất hiện. Một vị trí rõ ràng cần xem xét là nguồn gốc đối mới. Như chúng ta đã thấy trong chương 4, nhà cung cấp, khách hàng, đối thủ, các ngành liên quan, các trường đại học, các viện nghiên cứu công và chuỗi giá trị nội bộ trong công ty là tất cả các nguồn gốc của đối mới và do đó là những vị trí thuận lợi để tìm kiếm đối tượng hợp tác tiềm năng (Hình 9.1).



Hình 9.1. Nguồn gốc của các đối tượng hợp tác

Khách hàng

Như chúng ta đã thấy trong chương 4, người sử dụng tiêu biểu là những người có nhu cầu tương tự như nhu cầu của những người dùng khác, trừ việc họ có những nhu cầu này nhiều tháng hoặc nhiều năm trước khi thị trường có nhu cầu, và họ thu được lợi nhuận lớn hơn bằng cách đáp ứng những nhu cầu này sớm hơn những khách hàng khác. Nếu nhà cung cấp không thể đáp ứng các nhu cầu này, những khách hàng này sẽ tự tìm cách để đáp ứng nhu cầu của họ – họ có thể trở thành nhà sản xuất. Ví dụ, vào cuối những năm 1960, trong thời máy tính tiền điện cơ, Tập đoàn Singer Sewing Machine muốn có một loại máy tính tiền khác – máy tính tiền điện tử – có thể ghi lại dữ liệu (doanh số bán) cho các cửa hàng bán lẻ và gửi chúng trực tiếp tới máy tính, theo đó đơn giản hóa công việc quản lý hàng tồn kho. Công ty muốn bỏ qua các bước trung gian như đập thẻ bằng tay, đưa chúng tới một máy tính ở đâu đó và nhập chúng vào máy tính. Các nỗ lực của Singer nhằm thuyết phục nhà sản xuất máy tính tiền điện cơ cố thủ như NCR đều bị cự tuyệt. NCR nói với Singer rằng loại máy tính tiền như vậy không khả thi về mặt công nghệ cũng như về mặt kinh tế. Singer quyết định tự tạo ra một máy tính tiền điện tử và hướng tới Friden, một chi nhánh của công ty

có năng lực về tính toán và điện tử học.

Nhà cung cấp

Một công ty với chiến lược đổi mới tấn công có thể được coi như một nhà cung cấp dẫn đầu thu được lợi nhuận bằng cách trở thành công ty đầu tiên đưa ra sản phẩm trước các đối thủ cạnh tranh. Sẽ có một số lần khách hàng không sẵn sàng sử dụng sản phẩm của nhà cung cấp dẫn đầu như vậy, và công ty sẽ phải vừa đóng vai trò khách hàng lẫn người sản xuất. Ví dụ, khi Intel sẵn sàng tung ra bộ vi xử lý Pentium, một số nhà sản xuất PC đã sử dụng chip trong các PC của họ không sẵn sàng dùng Pentium. Do đó công ty đã tiến tới việc tạo ra bảng mạch chính chứa các linh kiện then chốt trong một PC, bao gồm cả chip Pentium. Điều này giúp đẩy nhanh tốc độ các nhà sản xuất PC từ bỏ nhà cung cấp mạch nhớ trước đó của họ và chuyển sang sử dụng Intel.

Một nhà cung cấp các linh kiện quan trọng có thể thấy đổi mới đột phá ở mức độ nhà cung cấp là một cơ hội để gia nhập thị trường hoặc tận dụng thị trường mới hoặc đảm bảo thị trường thứ cấp cho các linh kiện hoặc thiết bị. Ví dụ, khi máy tính điện tử xâm nhập thị trường máy tính điện cơ, các nhà sản xuất vi mạch như National Semiconductor nhanh chóng sản xuất máy tính sử dụng chip do chính họ sản xuất. Công nghệ xử lý song song hàng loạt làm lỗi thời rất nhiều năng lực mà các công ty đang hoạt động trong ngành như Cray Research đã sử dụng để khai thác cấu trúc von Neuman xử lý đơn. Điều này đã mang lại cho các nhà sản xuất chip như Intel cơ hội bước vào thị trường siêu máy tính, xây dựng siêu máy tính song song hàng loạt sử dụng bộ vi xử lý.

Đối thủ hiện tại

Đối tượng hợp tác tiềm năng có thể xuất hiện từ bất cứ bộ phận nào trong chuỗi giá trị của đối thủ hiện tại, mặc dù thường là từ bộ phận R&D. Nhiều người được gọi là “kẻ phản bội” rời bỏ nhà tuyển dụng của mình để thành lập các công ty

mới. Họ thường là những người không nắm giữ lý luận quản lý chủ đạo của công ty, và do đó có khả năng nhận ra tiềm năng của đổi mới đột phá. Ví dụ về những người phản bội này rất nhiều, đặc biệt là trong ngành máy tính và chất bán dẫn. Ví dụ, Gordon Moore và Robert Noyce đã rời Fairchild Semiconductor để thành lập Intel và khai thác công nghệ mới xuất hiện là chất bán dẫn oxit kim loại (MOS) trong khi Fairchild vẫn gắn bó với công nghệ hai cực. Jeff Kalb đã rời DEC để thành lập MasPar và khai thác bộ xử lý song song hàng loạt, trong khi DEC trụ lại với máy vi tính. Các công ty mới thành lập khai thác các công nghệ mới gồm có rất nhiều người phản bội như vậy. Họ có thể được xác định bởi những giấy tờ mà họ xuất bản hoặc phân phối trong các hội thảo về công nghệ mới hoặc bởi năng lực của họ ở công việc trước đó. Ví dụ, Jim Clark, chủ tịch của Nescape, có xuất thân từ Silicon Graphics Inc. (SGI), một nhà sản xuất máy trạm có khả năng cốt lõi là phát triển máy trạm đồ họa độ phân giải cao – được sử dụng để làm phim như trong *Jurrassic Park*. Cung cấp máy trạm cũng đòi hỏi phải có khả năng về mạng máy tính. Hai khả năng này có vai trò rất quan trọng để khai thác mạng toàn cầu World Wide Web. Do đó, trong quá trình thành lập Nescape và phát triển trình duyệt Web rất thành công – Navigator – Jim Clark có thể sử dụng khả năng của ông về mạng lưới và đồ họa, đặc biệt là giao diện người máy bằng đồ họa (GUI), hoặc cả hai được phát triển hoặc mài giũa tại SGI.

Các ngành liên quan

Một nhà đổi mới phụ có khả năng gia nhập thị trường vì hai lý do: tạo ra lợi nhuận với tư cách là nhà sản xuất mới vào ngành hoặc để đảm bảo rằng sản phẩm bổ sung của họ được bán trên thị trường, hoặc vì cả hai lý do này. Trong những năm 1970, khi máy tính tiền cơ điện nhường thị trường cho máy tính tiền điện tử, thì máy tính của IBM vẫn đang rất phổ biến với các nhà bán lẻ, những người thường sử dụng máy tính của IBM để nhập các dữ liệu bằng tay từ bộ phận bán hàng. IBM thấy rằng thay đổi đột phá từ điện cơ đến điện tử là một cơ

hội để gia nhập thị trường máy tính tiền và để củng cố thành lũy thị trường máy tính bán lẻ của công ty. Hơn nữa, những năng lực điện tử cần thiết để tạo ra máy tính tiền mới dựa trên năng lực của IBM để tạo ra máy tính điện tử.

Các công ty từ những ngành liên quan có thể cũng có năng lực cơ sở cho đổi mới nhưng lại được phát triển cho dòng sản phẩm hoàn toàn khác. Ví dụ, để phân phối điện và nước tới các hộ gia đình, rất nhiều công ty dịch vụ công cộng cần có quyền thông hành các hộ gia đình. Với sự dỡ bỏ điều tiết trong ngành viễn thông, quyền thông hành là một tài sản mà những công ty dịch vụ công cộng này có thể sử dụng để cung cấp dịch vụ điện thoại địa phương cho các hộ gia đình và các công ty kinh doanh. Hơn nữa, một số công ty cung cấp điện đã xây dựng cơ sở hạ tầng điện thoại của riêng họ nhằm vươn tới các vùng sâu vùng xa mà thậm chí các công ty điện thoại độc quyền cũng không thể với tới được. Do đó, dù chưa bao giờ nằm trong chuỗi giá trị gia tăng đổi mới dịch vụ điện thoại, những công ty cung cấp điện này có những năng lực có thể được sử dụng nhằm gia nhập thị trường dịch vụ điện thoại giúp họ trở thành đối tượng hợp tác tiềm năng.

Đôi khi các ngành có liên quan với nhau bởi công nghệ cơ sở cho sản phẩm trong các lĩnh vực khác nhau của họ. Ví dụ, như chúng ta đã đề cập chi tiết trong chương 6, ở một mức độ nào đó, máy tính, máy tính số, máy tính tiền và đồng hồ đều mang tính cơ học. Do đó trong quá trình thay đổi từ công nghệ cơ học sang công nghệ điện tử, các nhà sản xuất máy tính số có thể được trông đợi là sẽ gia nhập thị trường sản xuất đồng hồ. Thực tế là, National Semiconductor và Mostek, hai nhà sản xuất máy tính số, đều đã gia nhập thị trường sản xuất đồng hồ.

Các trường đại học và các viện nghiên cứu công cộng

Một đối tượng gia nhập tiềm năng khác là nhà nghiên cứu từ một trường đại học hoặc viện nghiên cứu công cộng hiểu được nhân tố cơ bản đằng sau đổi mới,

tiềm năng của nó và muốn khai thác đổi mới đó. Những giáo sư và nhà nghiên cứu như vậy đóng vai trò quan trọng trong quá trình thương mại hóa công nghệ mới. John Hennessy đã xin nghỉ làm tại Đại học Stanford để thành lập MIPS Computer và khai thác công nghệ RISC. Rất nhiều công ty công nghệ sinh học được thành lập bởi những "kẻ phản bội" như thế này từ các viện nghiên cứu cơ bản hoặc các trường đại học.

Chuỗi giá trị bên trong

Vì chuỗi giá trị của một công ty cũng là một nguồn gốc đổi mới, công ty có thể mong đợi nhân viên của chính mình là đối tượng hợp tác tiềm năng. Các công ty máy tính và chất bán dẫn có rất nhiều ví dụ cho trường hợp này.

Quốc tế

Các quốc gia khác cũng có thể là nguồn gốc đổi mới theo hai cách. Một là, vì một số quốc gia có tính khả năng tạo ra một số đổi mới nhất định hơn so với các quốc gia khác, thì một công ty có thể gặp phải đối thủ cạnh tranh đến từ các quốc gia đó khi xuất hiện đổi mới như vậy. Ví dụ, các công ty Mỹ đang cố gắng khai thác đổi mới về điện tử gia dụng có thể trông đợi cạnh tranh từ các công ty Nhật hoặc Hàn Quốc. Những quốc gia nước ngoài này cũng có thể là nguồn của liên minh tiềm năng. Hai là, nhà sản xuất của loại hàng hóa phản hồi thực chứng có thể có được lợi thế kinh tế nhờ quy mô quốc tế bằng cách mở rộng hoạt động tại các quốc gia khác.

CẠNH TRANH HAY HỢP TÁC

Quyết định cạnh tranh hay hợp tác với những đối tượng này của một công ty phụ thuộc vào bốn nhân tố: (1) loại hình công nghệ và thị trường, (2) thời gian và chi phí đổi mới, (3) năng lực của đối tượng hợp tác và (4) tính bổ sung của các năng lực. Công ty quyết định hợp tác nếu hợp tác gia tăng được quy mô lợi nhuận, và sau đó tiến hành cạnh tranh để có phần lợi nhuận. Nếu hợp tác không gia tăng

được quy mô lợi nhuận hoặc bạn phải rút lui sớm, thì hãy cạnh tranh. Điều quan trọng cần phải lưu ý là lợi ích từ hợp tác không cần phải là lợi ích ngay lập tức. Như chúng ta sẽ thấy trong trường hợp của Intel trong chương 10, lợi ích có thể là sau đó vài năm, sau hàng loạt các hoạt động chiến lược khác.

Loại hình công nghệ và thị trường

Về bản chất, một số công nghệ nhất định có thể phải cần hợp tác hơn những công nghệ khác. Hãy lấy các công nghệ phản hồi tích cực làm ví dụ. Trước hết, chi phí trả trước rất cao nhưng sau đó chi phí sản xuất một đơn vị lại rất thấp. Do đó, sẽ có nhiều hơn một công ty có khả năng trả phí cao để phát triển. Hợp tác giữa Toshiba, IBM và Siemens để phát triển RAM 256M một phần là do chi phí cao để phát triển một loại chip như vậy. Hai là, các sản phẩm phản hồi thực chứng cũng thể hiện hiệu ứng mạng lưới trong đó càng nhiều người sử dụng sản phẩm, thì sản phẩm càng trở nên có giá trị. Hợp tác với các công ty khác để mở rộng mạng lưới có thể khiến sản phẩm trở nên hấp dẫn hơn với khách hàng và các nhà sản xuất sản phẩm bổ sung. Ba là, khi một tiêu chuẩn có vai trò quan trọng thì việc hợp tác có thể giúp đạt được tiêu chuẩn đó.

Như chúng ta sẽ thấy trong chương 12, nếu một đối mới mang tính triệt tiêu năng lực đối với một công ty, thì công ty đó sẽ muốn hợp tác hơn là cạnh tranh. Điều này cho phép công ty có thời gian để loại bỏ tri thức cũ và tiếp nhận tri thức mới.

Thời gian

Vì một số lý do, hợp tác có thể có vai trò quan trọng trong đầu vòng đời của một số đối mới. Một là, như đã chỉ ra trước đó, nếu tiêu chuẩn có vai trò quan trọng, một công ty có thể muốn hợp tác với các công ty khác ngay lúc bắt đầu vòng đời đối mới để giành được tiêu chuẩn. Hai là, các công ty muốn gia nhập một ngành kinh doanh mới ngay lập tức nhưng lại không có kiên nhẫn để phát triển từ đầu

các năng lực cần có cũng muốn hợp tác.

Năng lực của đối tượng hợp tác: Phân tích VIDE

Để bắt tay với đối tượng hợp tác, một công ty phải có gì đó để đàm phán. Công ty phải có một số năng lực hoặc tài sản giúp lợi nhuận từ đối mới ngày càng lớn hơn. Trong chương 3, chúng ta đã thấy rằng năng lực có giá trị hơn khi chúng đáp ứng được ba tiêu chí cốt lõi – khác biệt với đối thủ, mang lại giá trị cho khách hàng và có khả năng mở rộng – và khó bị sao chép. Do đó, khi đánh giá vật trao đổi, công ty có thể phân tích bốn tiêu chuẩn liệt kê trong Bảng 9.1. Chúng ta gọi quy trình này là phân tích VIDE. Tại mỗi giai đoạn của chuỗi giá trị đối mới, một công ty có thể quyết định các năng lực chính và đánh giá chúng bằng các tiêu chuẩn VIDE.

Bảng 9.1. Tiêu chuẩn VIDE

<i>Giá trị mang lại cho khách hàng</i>	<i>Năng lực có tạo ra sự đóng góp không thường xuyên vào giá trị mà khách hàng nhận được?</i>
<i>Khả năng sao chép</i>	<i>Các công ty khác có thể sao chép hoặc thay thế năng lực này nhanh thế nào và ở mức độ nào?</i>
<i>Khác biệt với đối thủ</i>	<i>Loại hình hoặc mức độ của năng lực có là độc nhất với công ty?</i>
<i>Khả năng mở rộng</i>	<i>Có được sử dụng ở hơn một khu vực sản phẩm?</i>

Giá trị mang lại cho khách hàng

Suy cho cùng, khách hàng phải tìm thấy *giá trị* nào đó trong một đối mới nếu đối mới đó có tiềm năng thành công. Giá trị này có thể là sản phẩm hoặc dịch vụ có chi phí thấp hoặc khác biệt đối với khách hàng. Một câu hỏi quan trọng đặt ra trong việc đánh giá năng lực đó là liệu năng lực có ảnh hưởng rõ ràng tới giá trị khách hàng nhận được là gì. Bản quyền vi mã của Intel ảnh hưởng trực tiếp tới bộ vi xử lý có tính khác biệt mà khách hàng có thể mua. Nhờ có vi mã, các công ty có thể tiếp tục chạy cơ sở lắp đặt phần mềm mà họ đã xây dựng trong nhiều

năm. Khả năng thiết kế các động cơ có tính năng vượt trội và đáng tin cậy của Honda có vai trò quan trọng với khách hàng mua ô tô. Do đó, ở vị trí nào đó trên chuỗi giá trị mà công ty hi vọng sẽ thực hiện tốt, cần năng lực có thể đóng góp cao hơn bình thường vào giá trị mà khách hàng nhận được. Nếu tiến hành bắt tay với đối tượng hợp tác, công ty cần phải có một trong những năng lực này. Đối tượng hợp tác cũng phải có giá trị để đưa ra trao đổi.

Khả năng sao chép

Nếu năng lực bổ sung giá trị mang lại cho khách hàng, thì câu hỏi đặt ra tiếp theo là, năng lực như vậy có thể tồn tại bao lâu trước khi bị sao chép hoặc thay thế, nghĩa là, *khả năng sao chép* của năng lực đó là gì? Hãy lấy ví dụ về Caterpillar, một nhà sản xuất các thiết bị đo sự vận động của vỏ trái đất vào những năm 1970 và đầu những năm 1980. Một trong những tài sản của công ty này là dịch vụ và mạng lưới nhà cung cấp toàn cầu, cho phép công ty phân phối bất cứ bộ phận nào, lắp ráp vào bất kỳ thiết bị nào, tới bất cứ vị trí nào trên thế giới trong vòng chưa đến hai ngày. Với những khách hàng ở những công trường xa xôi hẻo lánh và phải đáp ứng được lịch trình hoàn thành chặt chẽ, đây là một năng lực rất có giá trị. Để sao chép được năng lực này, đối thủ cạnh tranh như Komatsu phải mất rất nhiều năm và rất nhiều nỗ lực. Thậm chí chi phí còn rất tốn kém. Tuy nhiên, một công ty có thể thay thế năng lực này bằng một số năng lực khác. Và đó là những gì mà Komatsu đã làm. Công ty đã tạo ra những máy móc đáng tin cậy và không cần nhiều dịch vụ do đó không cần mạng lưới nhà cung cấp và dịch vụ mà Caterpillar có. Do đó, khi cố gắng khai thác đổi mới trong ngành thiết bị đo sự vận động của trái đất, mạng lưới dịch vụ và nhà cung cấp có thể là một năng lực có giá trị. Một công ty nên biết được năng lực đó sẽ tồn tại bao lâu trước khi bị sao chép hoặc bị thay thế.

Khác biệt với đối thủ cạnh tranh (Sự khan hiếm)

Để trở nên nổi bật với một năng lực có giá trị, đối tượng hợp tác phải là đối

tượng duy nhất có năng lực đó hoặc mức độ năng lực của đối tượng đó phải cao hơn mức độ của các đối tượng khác. Điều này đôi khi được hiểu là đặc tính khan hiếm hoặc duy nhất (*sự khác biệt*). Microsoft là công ty duy nhất có bản quyền về hệ điều hành DOS, biến bản quyền đó thành độc nhất. Mặt khác, rất nhiều công ty có năng lực thiết kế động cơ và hệ thống truyền động, nhưng Honda có trình độ cao hơn đối thủ cạnh tranh. Khi đánh giá đối tượng hợp tác, điều quan trọng là xác định mức độ duy nhất hoặc mức độ tốt hơn của năng lực (so với của đối thủ). Một lý do tại sao mạng lưới dịch vụ và nhà cung cấp của Caterpillar lại có giá trị như vậy là vì Caterpillar là công ty duy nhất có mạng lưới đó.

Khả năng mở rộng

Tiêu chuẩn cuối cùng của phân tích VIDE là khả năng mở rộng – mức độ mà một năng lực có thể làm cơ sở cho các sản phẩm khác. Một ví dụ phổ biến là năng lực về động cơ của Honda, năng lực đó không chỉ được dùng để tạo ra ô tô, mà còn để sản xuất máy phát điện di động, phương tiện vận tải đường biển, máy cắt cỏ và xe máy. Một năng lực càng có khả năng mở rộng, cơ hội lựa chọn đối tượng hợp tác của chủ sở hữu năng lực đó càng lớn.

Bằng cách sử dụng những tiêu chuẩn này, một công ty có thể xác định được giá trị các năng lực của mình và của đối tượng hợp tác. Đây là thông tin quan trọng để quyết định hợp tác hay cạnh tranh, và nếu hợp tác thì nên hợp tác với ai.

Tính bổ sung của các năng lực

Nhân tố cuối cùng ảnh hưởng đến lựa chọn đối tượng hợp tác là tính bổ sung – mức độ mà năng lực của một công ty có thể được bổ sung bởi năng lực của đối tượng hợp tác. Hãy cùng xem xét một câu hỏi đơn giản: Loại đối tượng hợp tác mà nhà phát minh hoặc một công ty có công nghệ đang tìm kiếm là gì? Như chúng ta đã chỉ ra trong một số trường hợp, thì hầu hết các công ty tiếp nhận công nghệ mới vì muốn thu được lợi nhuận từ công nghệ đó. Và, như chúng ta

đã thấy trong mô hình Teece ở chương 2, khả năng thu được lợi nhuận từ một công nghệ mới phụ thuộc vào khả năng sao chép của công nghệ mới và tầm quan trọng cũng như độ sẵn có của tài sản bổ sung. Do đó, loại hình đối tượng hợp tác mà một công ty đang tìm kiếm có thể phụ thuộc vào khả năng sao chép của công nghệ đang được nhắc đến và tầm quan trọng cũng như độ sẵn có của tài sản bổ sung. Nhớ lại mô hình Teece, khi một công nghệ có thể dễ dàng bị sao chép hoặc thay thế và tài sản bổ sung không có vai trò quan trọng hoặc dễ dàng có được, nhà phát minh không thu được nhiều lợi nhuận. Do đó, một công ty phát triển công nghệ như vậy trước tiên có thể muốn tìm kiếm một đối tượng hợp tác là nhà sản xuất có chi phí thấp hoặc có chiến lược đổi mới tấn công (Hình 9.2, ô I). Công nghệ có thể được cấp phép cho nhà sản xuất có chi phí thấp để có thể sử dụng năng lực có chi phí thấp của họ nhằm cung cấp sản phẩm/dịch vụ có chi phí thấp hơn của những công ty sao chép. Công ty cũng có thể cấp phép hoặc hợp tác với một công ty có chiến lược đổi mới tấn công. Vì một đối tượng hợp tác như vậy muốn cung cấp sản phẩm mới trước khi đối thủ có cơ hội bắt chước, đối tượng đó có thể hưởng ứng lời kêu gọi hợp tác để có được lợi ích từ công nghệ mới.

Nếu khả năng sao chép của công nghệ là cao nhưng tài sản bổ sung có vai trò quan trọng hoặc không dễ dàng có được, công ty có công nghệ này có thể muốn hợp tác với một đối tượng hợp tác có các tài sản bổ sung (ô II Hình 9.2). Câu hỏi đặt ra là, tại sao đối tượng hợp tác lại muốn hợp tác khi biết được rằng công nghệ đó dễ dàng bị sao chép? Tại sao không đợi rồi bắt sao chép nghệ đó? Tất nhiên, đối tượng hợp tác có thể đợi nhưng lại không thấy thích thú khi làm vậy. Trách nhiệm của công ty có công nghệ là giải thích với đối tượng hợp tác lý do để hợp tác. Không cần biết công nghệ đó dễ dàng như thế nào, công nghệ đó vẫn cần một lượng lớn thời gian để sao chép. Do đó công ty có phát minh nên tiếp cận đối tượng coi trọng thời gian. Ví dụ, một đối tượng hợp tác với chiến lược tấn công có thể muốn có công nghệ để trở thành người đầu tiên cung cấp sản phẩm, trong khi một đối tượng với chiến lược phòng vệ có thể muốn có công

nghe để ngăn cản các công ty khác có được công nghệ đó hoặc để chuẩn bị tốt hơn khi quyết định gia nhập thị trường.

Nếu khả năng sao chép của công nghệ là thấp và tài sản bổ sung có vai trò quan trọng hoặc không dễ dàng có được, nhà phát minh có thể vẫn cần đối tượng hợp tác nếu họ không có tài sản bổ sung (Hình 9.2, ô III). Nếu khả năng sao chép của công nghệ là thấp và tài sản bổ sung luôn sẵn có hoặc không có vai trò quan trọng, nhà phát minh không cần phải có đối tượng hợp tác (Hình 9.2, ô IV).

		Tài sản bổ sung	
		Luôn sẵn có và không quan trọng	Bị kiểm soát chặt chẽ và quan trọng
Khả năng sao chép	Cao	I Nhà sản xuất có chi phí thấp hoặc đối tượng hợp tác với chiến lược tấn công	II Đối tượng hợp tác có tài sản bổ sung
	Thấp	IV Không cần đối tượng hợp tác	III Đối tượng hợp tác có tài sản bổ sung nếu nhà đầu tư không có

Hình 9.2. Một công ty nên theo đuổi loại đối tượng hợp tác nào?

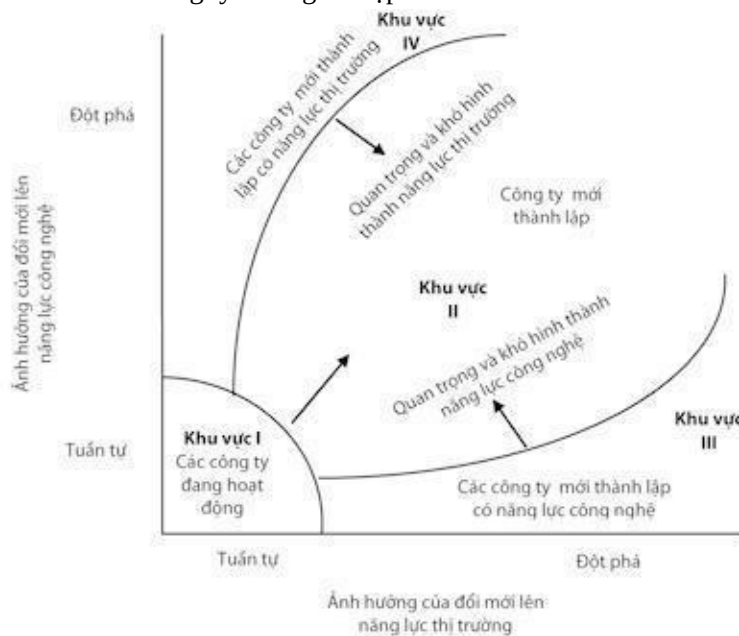
CÁC CÔNG TY ĐANG HOẠT ĐỘNG HAY CÁC CÔNG TY MỚI; ĐỐI MỐI TUẦN TỰ HAY ĐỐI MỐI ĐỘT PHÁ

Một phương pháp để thu hẹp số lượng đối tượng hợp tác mà một công ty phải tiến hành phân tích để quyết định nên hợp tác hay cạnh tranh là sử dụng một số khái niệm đã được thảo luận trong chương 2: Loại hình công ty có khả năng đưa ra và khai thác đối mới nhất phụ thuộc vào loại hình đối mới đang được nhắc tới. Hình 9.3 tóm tắt nội dung thảo luận đó. Hình này là ma trận từng cặp một, nhưng tiếp xúc với nhau theo mức độ quan trọng và khó khăn để hình thành

năng lực (khả năng và tài sản).

Khu vực I

Nếu đổi mới mang tính tuần tự về cả thị trường và công nghệ (khu vực I, Hình 9.3) thì năng lực cần có để cung cấp sản phẩm dựa trên năng lực hiện tại hoặc không thay đổi nhiều, vị trí của các công ty đang hoạt động là không thể xâm phạm, các điều kiện khác không đổi. Ví dụ, cung cấp bộ vi xử lý 486 DX của Intel là một đổi mới tuần tự từ bộ vi xử lý 486 SX. Một bộ đồng xử lý số học đã được cài đặt trong DX. Thay đổi này và các thay đổi khác được thực hiện trên SX là đổi mới tuần tự vì tất cả các năng lực Intel cần có chưa bao giờ thực sự thay đổi, hoặc, nếu có, thì cũng được hình thành dựa trên các năng lực hiện tại. Do đó nếu khả năng và tài sản cần có để khai thác đổi mới dựa trên năng lực thị trường và năng lực công nghệ hiện tại, thì công ty đang hoạt động có khả năng chi phối, khi tất cả các điều kiện khác không đổi, để lại rất ít sân chơi cho các công ty khác gia nhập.



Hình 9.3. Ai có khả năng trở thành đối tượng hợp tác nhất phụ thuộc vào loại hình đổi mới

Khu vực II

Trong khu vực II, nếu năng lực thị trường và năng lực công nghệ hiện tại trở nên lỗi thời do đổi mới, các công ty mới có cơ hội tốt hơn để lật đổ các công ty đang hoạt động và do đó có khả năng gia nhập thị trường. Nhân tố cơ bản ở đây là năng lực của các công ty đang hoạt động không những trở nên vô dụng mà còn thực sự là trở ngại để hình thành các năng lực mới. Tại sao? Trước hết, các công

ty đang hoạt động phải gỡ bỏ thành công cách làm việc cũ vì các năng lực cũ có thể là trở ngại để hình thành các năng lực mới. Hai là, cần phải có thời gian để xây dựng các năng lực mới. Do đó, đối tượng hợp tác tiềm năng có khả năng trở thành các công ty mới. Như chúng ta đã thấy trước đó, các công ty mới này bao gồm cả những người phản bội từ đối thủ cạnh tranh hiện tại, các nhà nghiên cứu từ các trường đại học và các viện nghiên cứu, người sử dụng tiêu biểu và nhà cung cấp dẫn đầu.

Khu vực III

Một đổi mới có thể mang tính tăng cường các năng lực công nghệ nhưng lại không mang tính tăng cường cho các năng lực thị trường. Ví dụ, đó có thể là khi một công ty đang hoạt động bị che mắt vì nhu cầu của các khách hàng hiện tại mà không thấy được nhu cầu của những khách hàng tiềm năng; các nhu cầu có thể được đáp ứng bằng cách sử dụng các kỹ năng công nghệ hiện tại của công ty. Nhà sản xuất ổ đĩa 8-inch được sử dụng trong máy vi tính khi ổ đĩa 5,25-inch xuất hiện là một ví dụ minh họa. Những nhà sản xuất ổ đĩa này quá mãi mê thỏa mãn nhu cầu của các khách hàng máy vi tính mà chậm chạp nhận ra tiềm năng của ổ đĩa 5,25-inch.

Khu vực IV

Trong khu vực IV, nếu năng lực công nghệ bị phá hủy nhưng năng lực thị trường không bị ảnh hưởng, các công ty với năng lực thị trường hiện tại có khả năng gia nhập hơn. Nếu năng lực thị trường có vai trò quan trọng và khó hình thành, các công ty đang hoạt động có thời gian để mắc các sai lầm trong khi phát triển sản phẩm và sửa chữa các sai lầm đó trước khi các công ty mới có cơ hội hình thành các kênh phân phối và danh tiếng cần có để thành công trong thị trường. Ví dụ, trong chuyển đổi công nghệ từ tia X sang máy quét CAT và thiết bị chuẩn đoán y học MRI, thay đổi này mang tính triệt tiêu năng lực công nghệ nhưng không có ảnh hưởng tới năng lực thị trường. Do đó các công ty như DEC với khả năng

marketing và kênh phân phối hùng mạnh thường rất thành công khi khai thác các thay đổi, thậm chí cả khi chậm chạp nắm bắt các thay đổi đó. Do đó các công ty với năng lực thị trường mạnh mẽ có khả năng trở thành đối tượng hợp tác tiềm năng. Điều này gồm cả những công ty đã được thiết lập đã sản xuất được các dòng sản phẩm khác nhưng cùng phục vụ thị trường đối mới đang hướng tới. Ví dụ, IBM đã có được kênh phân phối vững mạnh và danh tiếng tốt khi bước vào thị trường máy đánh chữ điện tử bằng cách mua lại Electrostatic Typewriters trong quá trình chuyển đổi từ máy đánh chữ thuần cơ học đến máy đánh chữ điện cơ. Công ty nhanh chóng trở thành người dẫn đầu thị phần thị trường máy đánh chữ.

CHUỖI GIÁ TRỊ GIA TĂNG CỦA ĐỔI MỚI

Chúng ta đã nhắc đến trước đó rằng vị trí của các công ty đang hoạt động có thể là bất khả xâm phạm khi đổi mới mang tính tuần tự vì khai thác đổi mới này sử dụng năng lực hiện tại của các công ty đang hoạt động. Một số năng lực này tập trung vào nhà cung cấp, khách hàng và nhà đổi mới phụ. Ví dụ như mối quan hệ vững vàng với nhà cung cấp trong ngành ô tô, quan hệ tốt với khách hàng trong dịch vụ tài chính, và các kênh phân phối vững mạnh. Một giả thiết chính trong thảo luận trước đây là đổi mới chỉ ảnh hưởng tới năng lực của nhà sản xuất, không ảnh hưởng đến năng lực của nhà cung cấp, khách hàng và nhà đổi mới phụ. Ví dụ, nếu đổi mới làm cho năng lực của khách hàng trở nên vô dụng, thì bất kỳ một năng lực cụ thể mà khách hàng đã mang lại lợi thế cho nhà sản xuất có thể thực sự trở thành một bất lợi. Một cách để giải quyết điều này là chỉ tập trung vào ảnh hưởng của đổi mới tới năng lực của nhà sản xuất chứ không tập trung vào ảnh hưởng đổi mới gây ra cho năng lực của đối tượng hợp tác tiềm năng. Như đã chỉ ra trong chương 2, một đổi mới mang tính tuần tự với nhà sản xuất có thể không có tính tuần tự với nhà cung cấp hoặc khách hàng. Ví dụ, bàn phím Dvorak là một đổi mới tuần tự với nhà sản xuất máy đánh chữ, nhưng lại là đổi mới đột phá với khách hàng, những người phải học lại cách đánh chữ. Ô tô

điện làm lỗi thời không chỉ năng lực công nghệ của nhà sản xuất ô tô sử dụng động cơ đốt trong đang hoạt động như Ford, mà còn làm lỗi thời năng lực công nghệ của các nhà cung cấp linh kiện ô tô như Bendix cũng như các chủ sở hữu trạm xăng. Do đó các công ty đang hoạt động có thể phải đối mặt với các công ty mới gia nhập vào lúc họ ít mong đợi nhất – khi tri thức công nghệ và tri thức thị trường cốt lõi là cơ sở cho năng lực của công ty gần như không thay đổi. Hãy lấy ví dụ về ngành sản xuất phim, mà chúng ta sẽ nghiên cứu chi tiết sau. Sự thay thế của dây đồng trong các tòa nhà dân ở và nhà thương mại bởi dây cáp quang không trực tiếp ảnh hưởng tới cơ sở công nghệ sản xuất phim. Nhưng lại làm cho ngành sản xuất phim dễ bị gia nhập. Nếu tài sản chính của nhà sản xuất phim là mối quan hệ với các rạp chiếu phim và các cửa hàng cho thuê phim, thì tài sản này sẽ nhanh chóng biến mất khi người sử dụng có thể xem bất kỳ bộ phim nào họ muốn mà không cần phải đi tới rạp chiếu phim hay cửa hàng cho thuê chỉ bằng cách kích chuột tại nhà và xem bất kỳ bộ phim nào từ bất kỳ nhà sản xuất nào mà họ thích.

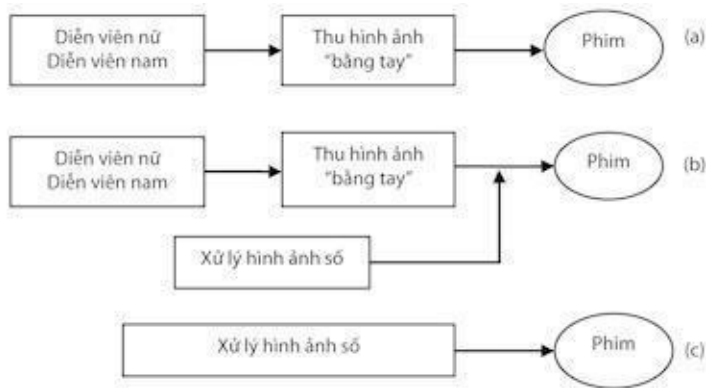
VÍ DỤ THỰC HÀNH: NGÀNH CÔNG NGHIỆP ĐIỆN ẢNH

Nhờ công nghệ xử lý hình ảnh số và các máy tính trạm mà vị trí thống trị của các công ty như Disney và Warner Brothers từng có trong ngành sản xuất phim đang bị đe dọa. Tình huống này sẽ ngăn gọn miêu tả công nghệ sản xuất phim cũ và công nghệ hiện tại, sử dụng khuôn khổ đã được phát triển trước đó để dự đoán nguồn gốc có thể của các công ty mới gia nhập ngành sản xuất phim.

Công nghệ

Các bộ phim hành động truyền thống do các diễn viên nam hoặc nữ thể hiện vai diễn của họ ngay trước ống kính máy quay tại các địa điểm quay ngoài trời, với đồ dùng sân khấu đắt tiền và hình ảnh của các cảnh quay được ghi lại trên thước phim 35-mm. Khi đội làm phim hoàn thành cảnh quay, nhà sản xuất sẽ chỉnh sửa lại thước phim bằng cách cắt đi những phần mà họ không muốn và sắp xếp lại

thứ tự các cảnh quay mà họ muốn. Bộ phim cuối cùng được xử lý và sao chép để phân phối. Quy trình này được minh họa bằng hình ảnh trong Hình 9.4(a). Xử lý hình ảnh mang đến một số thuận lợi cho sản xuất phim. Trước hết, hình ảnh của các cảnh quay, phong cảnh và cảnh vật có thể được lưu trữ trên ổ đĩa và được sử dụng lại sau đó cho các bộ phim khác. Hai là, hình ảnh, cảnh quay hoặc đối tượng có thể được thêm vào hoặc cắt ra khỏi bộ phim. Thậm chí các bộ phận của con người cũng có thể được bớt ra hoặc thêm vào. Việc hiệu chỉnh thực sự là có thể: nhà sản xuất có thể thêm vào hoặc bớt đi bất cứ thứ gì trong bộ phim đã được thực hiện. Ba là, quay đi quay lại một cảnh chỉ là việc chơi đùa với chuột máy tính. Do đó sự xuất hiện của công nghệ xử lý hình ảnh số (được cài đặt trong các máy trạm tương tự của Silicon Graphics), nhà sản xuất phim có thể thực hiện hai loại phim: Phim kết hợp giữa hình ảnh được xử lý số và con người và phim xử lý hình ảnh số. Ví dụ về loại phim đầu tiên là *Jurassic Park*, trong đó khung long được tạo ra bằng kỹ thuật số sau đó được bổ sung bằng kỹ thuật số vào các hình ảnh của các diễn viên đã được ghi lại trước đó. Hình ảnh của Brandon Lee cũng được bổ sung bằng kỹ thuật số vào các cảnh quay sau khi ông qua đời khi quay bộ phim *The Crow* cho phép nhà sản xuất có thể hoàn thành bộ phim. Hoàn thành một bộ phim sau thảm kịch như vậy gần như là điều không thể nếu như không có công nghệ xử lý hình ảnh số. Giống như các bộ phim truyền thống, các cảnh quay bị cắt xén hoặc sắp xếp lại trật tự. Điều này được miêu tả trong Hình 9.4(b), và từ giờ chúng ta sẽ gọi điều này là phim có người đóng được số hóa một phần (WHPD). Loại phim thứ hai là phim được số hóa hoàn toàn không người đóng (NHFD), trong đó tất cả các nhân vật đều được tạo ra bằng kỹ thuật số. Nghĩa là, toàn bộ các cảnh chuyển động trong phim đều được thực hiện không cần có sự can thiệp của con người. Điều này được thể hiện trong Hình 9.4(c). Trong cả hai trường hợp, xử lý kỹ thuật số không chỉ cho phép một công ty cung cấp các đặc điểm mới cho bộ phim mà còn giảm được rất nhiều chi phí làm phim vì tránh phải quay phim ở các địa điểm bên ngoài, sử dụng lại được các hình ảnh cũ và làm giảm rất nhiều quyền mặc cả của nhà cung cấp.



Hình 9.4. Đối mới trong công nghệ làm phim

Ảnh hưởng đến năng lực của các xưởng quay phim

Xử lý hình ảnh số có ảnh hưởng tích cực và tiêu cực tới các nhà sản xuất phim. Thứ nhất, công nghệ này có thể thay thế các diễn viên và các nhà cung cấp khác cho nhà sản xuất phim. Điều này gia tăng quyền mặc cả của nhà sản xuất phim với các diễn viên cũng như các nghiệp đoàn thường cung cấp nhân sự để sản xuất phim. Đó là một tin tốt đối với các nhà sản xuất phim đang hoạt động. Tin xấu là bất kỳ mối quan hệ mà họ đã hình thành được với các diễn viên nổi tiếng và các nghiệp đoàn đều trở nên lỗi thời, khuyến khích các công ty bị ngăn cản bởi các mối quan hệ đó gia nhập ngành. Điều đó có nghĩa là sẽ có nhiều công ty hơn không phải đi tới Hollywood để làm phim. Một máy trạm và khả năng sáng tạo nghệ thuật là đủ để cho một công ty gia nhập ngành sản xuất phim.

Trong sản xuất phim hoạt hình, vai trò của các diễn viên cũng như của các nghiệp đoàn không quan trọng như trong phim chuyển động, xử lý hình ảnh số thậm chí còn có vai trò quan trọng hơn. Khả năng sao chép và gia tăng của máy tính chỉ ra rằng không có công việc làm phim nào phù hợp với xử lý hình ảnh số hơn là sản xuất phim hoạt hình, trong đó các nhân vật là các hình ảnh sao chép được thay đổi từ vị trí này tới vị trí kia để tạo ra chuyển động. Các nghệ sĩ truyền thống vẽ bằng tay hàng trăm cảnh diễn của các nhân vật, vật dụng sân khấu, với một loạt các biến đổi nhỏ để miêu tả chuyển động và hành động. Với máy tính,

các nhân vật kỹ thuật số, vật dụng sân khấu, dụng cụ và thậm chí các hình ảnh được lưu trữ trong bộ nhớ máy tính. Vì được lưu trữ trong bộ nhớ máy tính, chúng có thể được sản xuất lại bất cứ lúc nào và được áp dụng liên tục vào trong phim. Đó cũng là những thiết kế sẵn sàng cho các đồ chơi, áo phông, trò chơi trên CD-ROM và cơ sở cho nhiều sản phẩm khác. Điều này có nghĩa là các nhân vật và các vật dụng sân khấu làm bằng tay của các công ty đang hoạt động như Disney được sử dụng trong các bộ phim hoạt hình của họ trở nên lỗi thời bởi công nghệ xử lý hình ảnh số (những thứ này có thể được số hóa và được lưu trữ để sử dụng lại). Do đó rất nhiều công ty mới có thể gia nhập ngành sản xuất phim hoạt hình. Pixar, Digital Domain, Industrial Light and Magic, DreamWorks SKG và R/GA Digital Studio đều đã thực hiện điều đó. Steve Jobs, người sáng lập Pixar, với khả năng về giao diện người máy đồ họa (GUI) đã thấy trước được sự phát triển của máy tính Macintosh và đã thành lập NeXT Computers, một nhà sản xuất máy tính trạm. Industrial Light and Magic thuộc về Lucas, người đã rất quan tâm đến các hiệu ứng riêng từ khi sản xuất *Star Wars* năm 1977. Steven Spielberg, nhà đồng sáng lập của DreamWork, cũng đã rất quan tâm đến các hiệu ứng riêng từ lâu.

Sợi quang và xa lộ thông tin

Một lợi thế mà các công ty đang hoạt động có là nguồn vốn và kênh phân phối vững mạnh – mối quan hệ với các rạp chiếu phim, các mạng truyền hình, và các cửa hàng băng đĩa mà các xưởng làm phim đã xây dựng trong rất nhiều năm. Thực tế là, một số xưởng làm phim được hợp nhất theo chiều dọc vào thị trường thứ cấp là các rạp chiếu phim. Các mối quan hệ như vậy rất khó thiết lập, và một khi đã được thiết lập lại là những tài sản rất quan trọng. Thực tế là, vì những khó khăn như vậy để xâm nhập các kênh phân phối và khả năng nhìn xa trông rộng của Disney mà Pixar phải hợp tác với Disney để tạo ra *Toy Story*, một bộ phim hoạt hình rất thành công. Tuy nhiên sợi quang có thể giảm được lợi thế mà các công ty đang hoạt động có được trong mối quan hệ với các nhà phân phối. Với

cáp quang được đặt tại nhà, nhà sản xuất phim không cần phải thông qua khách hàng 1 trong Hình 9.5. Tất cả những gì các nhà sản xuất phim phải làm là tìm được người vận chuyển để phân phối hình ảnh tới các hộ gia đình hoặc các cơ sở kinh doanh. Những người vận chuyển này có thể là các công ty điện thoại, công ty dây cáp, các công ty dịch vụ công cộng, hoặc bất kỳ công ty mới trong ngành phân phối thông tin. Cả các công ty mới và các công ty đang hoạt động đều phải thiết lập các mối quan hệ mới với những người vận chuyển này từ đầu. Trong trường hợp đó, các công ty có khả năng về GUI và kỹ năng làm phim nghệ thuật có thể thu được lợi nhuận.



Hình 9.5. Chuỗi giá trị gia tăng đổi mới của ngành sản xuất phim

TỔNG KẾT CHƯƠNG

Trước một đổi mới, một công ty nên biết ai có thể là đối thủ và ai có thể là đồng minh tiềm năng. Hai phương pháp để xác định những đối tượng này đã được đưa ra. Trong phương pháp đầu tiên, một công ty bắt đầu bằng cách đưa ra giả định cơ bản là đối tượng hợp tác có thể xuất hiện từ các nguồn gốc của đổi mới. Nghĩa là, nhà cung cấp hiện tại, khách hàng, đối thủ, các ngành liên quan, các trường đại học, các viện nghiên cứu công cộng, và chuỗi giá trị bên trong của công ty là nguồn gốc của đổi mới đều có thể là nguồn gốc của đối tượng hợp tác. Sau đó công ty xác định các năng lực cần có để khai thác đổi mới. Và sử dụng phân tích VIDE để xác định từ nguồn gốc của đổi mới ai là người có những năng lực thích hợp để trở thành đồng minh hoặc đối thủ tiềm năng. Phương pháp thứ hai dựa vào các phát minh, những công ty có khả năng thực hiện tốt khi khai

thác đổi mới là các công ty mà đổi mới mang tính tăng cường năng lực đối với họ. Ví dụ, nếu năng lực công nghệ cần có để khai thác đổi mới có tính khác biệt đột phá với năng lực hiện tại, khi năng lực thị trường không thay đổi, thì các công ty đang hoạt động hoặc các công ty mới có năng lực thị trường như vậy có thể gia nhập thị trường.

THUẬT NGỮ

Đối tượng hợp tác

Khả năng sao chép

Khác biệt với đối thủ cạnh tranh

Năng lực thị trường

Giá trị mang lại cho khách hàng

Năng lực công nghệ

Các công ty mới hình thành

Phân tích VIDE

Khả năng mở rộng

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Chọn một ngành đang đối mặt với một gián đoạn công nghệ. Ai có khả năng là người chiến thắng và ai chiến bại? [Gợi ý: (a) sự bãi bỏ điều tiết của ngành viễn thông tại Nhật và Đức, (b) sợi quang tại các gia đình Mỹ.]

2. Bạn nghĩ trong quốc gia nào các công ty dịch vụ công cộng (nước, điện, gas) thực sự có cơ hội thu được lợi từ cách mạng viễn thông và tại sao?

10. CHIẾN LƯỢC DUY TRÌ LỢI NHUẬN

Nếu một công nhân với chiếc máy dệt trong tay giờ phải sản xuất gấp sáu lần một công nhân dệt tay một ngày, thì rõ ràng là công ty phải thu được phần thặng dư vượt quá chi phí, v.v... Nhưng giờ mới đến hồi diễn thứ hai của vở kịch. Câu thần chú bị phá vỡ và các công ty mới tiếp tục gia tăng dưới sự thôi thúc của khoản lợi nhuận đầy cám dỗ. Do đó, phần thặng dư của công ty và những người làm theo trực tiếp biến mất. Không chỉ một lần, mà như một quy tắc chỉ sau một giai đoạn ngắn giảm lũy tiến. Tuy nhiên, thặng dư được nhận ra... và đóng góp một lượng rõ ràng vào lợi tức ròng, mặc dù chỉ là tạm thời. Giờ, những công ty nào có lợi nhuận giảm? Lợi nhuận sẽ giảm với những cá nhân mà thành tựu của cá nhân đó là giới thiệu được máy dệt.

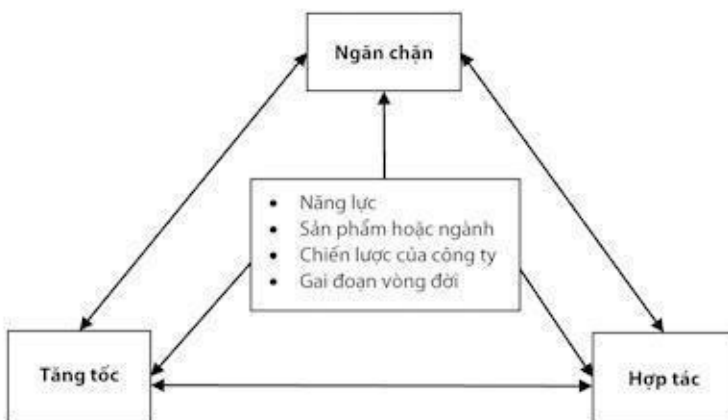
Những cá nhân này đã đóng góp được những gì?

Chỉ là mong muốn và hành động.

- Schumpeter

Cho đến chương này, cuốn sách đã nói về cách làm thế nào để nhận ra tiềm năng đổi mới và khai thác đổi mới đó để thu được lợi nhuận. Vấn đề là lợi nhuận từ đổi mới của một công ty thường chỉ là tạm thời. Các lợi nhuận đó chỉ tồn tại cho đến khi các công ty khác nhận ra được khả năng tạo ra lợi nhuận của đổi mới và bắt chước đổi mới đó, hoặc cho đến khi những gián đoạn như thay đổi công nghệ đột phá, việc bãi bỏ điều tiết và các quy tắc của chính phủ, và thay đổi trong kỳ vọng và sở thích của khách hàng xuất hiện làm cho khả năng và tài sản cốt lõi hiện tại của nhà đổi mới trở nên lỗi thời. Tuy nhiên, dù là một công ty đang hoạt động hay thậm chí là một công ty mới gia nhập, thì nhà đổi mới có thể thực hiện một số hoạt động nhất định để kéo dài thời gian tạo ra lợi nhuận. Mục đích của

chương này chỉ là nghiên cứu xem nhà đổi mới có thể làm gì để duy trì được dòng lợi nhuận. Dựa trên thực tế rằng cạnh tranh không chỉ ở cấp độ sản phẩm cuối cùng và còn ở các giai đoạn khác nữa của chuỗi giá trị, chúng tôi cho rằng cần phải có sự kết hợp giữa các *chiến lược ngăn chặn*, *chiến lược tăng tốc* và *chiến lược hợp tác* tại các giai đoạn khác nhau của chuỗi giá trị và ở các thời kỳ khác nhau trong quá trình phát triển của một sản phẩm để duy trì khả năng tạo ra lợi nhuận. Trong chiến lược ngăn chặn, một công ty ngăn cản sự gia nhập thị trường bằng các cách như bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ, nhãn hiệu thương mại, hoặc các kênh phân phối. Trong chiến lược tăng tốc, công ty tiến hành đổi mới, thường làm lỗi thời một số năng lực của chính mình và phá hủy sản phẩm hiện tại của công ty. Tăng tốc cũng có nghĩa là xây dựng một kho tri thức công nghệ và tri thức thị trường cũng như các khả năng và tài sản mới để sử dụng sau. Trong chiến lược hợp tác, một công ty sẽ kêu gọi các công ty khác gia nhập thị trường bằng cách cấp phép bằng sáng chế của công ty, bản quyền tác giả, hoặc nhãn hiệu thương mại cho đối thủ cạnh tranh hoặc cho phép sản xuất bản sao sản phẩm của công ty. Lựa chọn chiến lược ngăn chặn, tăng tốc hay hợp tác tại giai đoạn bất kỳ của chuỗi giá trị phụ thuộc vào một số nhân tố: năng lực của công ty, chiến lược công ty, loại sản phẩm/dịch vụ, và thời kỳ tiến triển của đổi mới (Hình 10.1).



Hình 10.1. Kết hợp giữa các chiến lược ngăn chặn, tăng tốc và hợp tác để tạo ra lợi nhuận từ đổi mới.

CHIẾN LƯỢC NGĂN CHẶN

Giả sử một công ty hiện tại đang tạo ra lợi nhuận từ một đối mới. Một chiến lược để duy trì khả năng lợi nhuận này là ngăn chặn sự gia nhập của đối thủ cạnh tranh. Công ty có thể thực hiện điều này theo hai cách. Cách thứ nhất là, nếu năng lực của công ty tại mỗi giai đoạn của chuỗi lợi nhuận là độc nhất và không thể bắt chước, công ty có thể hạn chế sự tiếp cận với các năng lực đó, do đó đẩy lui đối thủ cạnh tranh. Cách thứ hai là, nếu tất cả các công ty đều có khả năng thực hiện các hoạt động này, các công ty đang hoạt động trong ngành vẫn có thể ngăn chặn sự gia nhập bằng cách báo hiệu cho các công ty sắp gia nhập biết rằng giá cả sau khi gia nhập sẽ rất thấp. Những dấu hiệu như vậy có thể ngăn cản sự gia nhập của các công ty mới tiềm năng vì động cơ lợi nhuận. Chúng ta sẽ nghiên cứu từng kế hoạch ngăn chặn.

Ngăn chặn bằng năng lực độc nhất

Hiệu quả ngăn chặn sự gia nhập của một công ty ở bất cứ giai đoạn nào của chuỗi giá trị đều phụ thuộc vào mức độ độc nhất và khả năng không thể bắt chước của năng lực và tài sản của công ty tại giai đoạn đó. Ví dụ, ở giai đoạn phát triển, bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ sẽ gây khó khăn rất lớn cho các công ty mới gia nhập để có thể tạo ra các thiết kế có thể so sánh được với thiết kế của các công ty đang hoạt động. Hãy lấy ví dụ về máy tính Macintosh của Apple. Apple có thể giữ độc quyền thiết kế của Macintosh vì hai lý do. Một là, quyền sở hữu trí tuệ của công ty sẽ gây khó khăn cho các công ty khác để có thể sao chép được vi mã của công ty mà không phải gánh chịu hậu quả pháp lý. Hai là, không dễ gì có thể bắt chước được “cái nhìn và cảm nhận” của Macintosh. Các nỗ lực của Microsoft để đưa ra một hệ thống tương tự đã tạo ra Windows 95 vào mùa hè năm 1995, mà theo như một số tính toán, chỉ phù hợp với hệ điều hành 1987 của Macintosh.

Ở giai đoạn nghiên cứu, mối quan hệ thân thiết với các trường đại học có thể

mang lại khả năng tiếp cận nhanh chóng với các phát minh nghiên cứu khoa học. Nếu những mối quan hệ như vậy khó thiết lập, các công ty đang hoạt động sẽ có lợi thế. Hơn nữa, kinh nghiệm của họ để thực hiện các nghiên cứu như vậy cũng mang lại cho họ lợi thế so với các công ty mới gia nhập vì cần phải có tri thức để tiếp nhận tri thức, và các công ty đang hoạt động đã có được kho tri thức đó. Ở giai đoạn sản xuất, có một số tài sản mà một công ty có thể sử dụng để ngăn chặn sự gia nhập. Công ty có thể tiến hành ký kết các hợp đồng mang lại cho công ty khả năng tiếp cận riêng đến những đầu vào nhất định, hoặc các giấy phép cho phép công ty sản xuất sản phẩm của mình ở mức chi phí thấp hơn hoặc có chất lượng cao hơn các công ty mới. Công ty cũng có thể xây dựng các nhà máy có vai trò quan trọng với sản xuất mà các công ty mới không có đủ điều kiện để thực hiện.

Ngăn chặn bằng cách báo hiệu về mức giá thấp sau khi gia nhập

Giả sử rằng các công ty cùng có khả năng thực hiện các hoạt động của từng giai đoạn trong chuỗi giá trị và có khả năng tiếp cận tri thức công nghệ và tri thức thị trường cơ sở ngang nhau. Một nhà đổi mới có thể làm gì để ngăn chặn sự gia nhập? Câu trả lời cho câu hỏi này là chủ đề của nghiên cứu về kinh tế học. Chúng tôi sẽ tóm tắt một cách ngắn gọn. Giả định cơ sở ở đây là các công ty mới tiềm năng sẽ gia nhập thị trường chỉ khi họ tin rằng họ sẽ thu được lợi nhuận sau khi gia nhập, và một thông tin quan trọng để quyết định có gia nhập thị trường hay không chính là giá bán sau khi gia nhập. Biết rằng bất ổn thị trường luôn đi kèm với đổi mới, sẽ rất khó để có thể đạt được thông tin này. Tuy nhiên, bằng cách quan sát các công ty đang hoạt động, các công ty mới có thể có được các dấu hiệu cung cấp thông tin về bản chất của giá bán sau khi gia nhập. Nếu dấu hiệu cho thấy rằng giá bán sau khi gia nhập sẽ thấp, các công ty tiềm năng sẽ không gia nhập. Chúng ta sẽ nhắc đến một số dấu hiệu này trong các phần sau.

Nhiệt huyết của đội ngũ quản lý với công nghệ hiện tại

Nếu đội ngũ quản lý tận tụy với công nghệ hiện tại của công ty hoặc có gắn bó về mặt tình cảm với công nghệ đó, công ty sẽ không coi nhẹ việc gia nhập thị trường, đặc biệt nếu công nghệ này là nguồn doanh thu chính của công ty. Một chiến lược quan trọng để chiến đấu ở lại trong ngành là hạ giá sản phẩm. Ví dụ, một trong những lý do Intel mất quá nhiều thời gian để quyết định bước ra khỏi thị trường DRAM, sản phẩm mà công ty đã phát minh ra là sự gắn bó cảm tính của một trong số những lãnh đạo của công ty với sản phẩm. Tình cảm như vậy với công nghệ sẽ cho các công ty gia nhập tiềm năng biết được rằng giá bán sau khi gia nhập có thể sẽ không hề hấp dẫn.

Công nghệ điều khiển, Nguồn lực chia sẻ

Khi một đổi mới được đưa ra thị trường, một công ty đang hoạt động có thể sẽ ở lại và chiến đấu (bằng cách giảm giá) nếu công nghệ hiện tại của công ty cũng hoạt động như một công nghệ điều khiển cho các sản phẩm khác của công ty. Một sản phẩm là công nghệ điều khiển nếu sự phát triển và sản xuất sản phẩm đó cho phép công ty có được những khả năng và tài sản có thể sử dụng để phát triển và sản xuất các sản phẩm khác. Nếu sản phẩm là một công nghệ điều khiển, các công ty đang hoạt động có khả năng hạ giá bán sau khi có sự gia nhập thị trường nếu lợi nhuận của công ty bắt nguồn từ những sản phẩm khác và nguyên nhân chính để công ty cung cấp công nghệ điều khiển là để học hỏi. Ví dụ, nếu các công ty mới đe dọa thị trường máy cắt cỏ của Honda, công ty có thể hạ giá bán sản phẩm nếu như công ty tin rằng những gì công ty học được từ động cơ máy cắt cỏ có thể giúp công ty nghiên cứu ra loại động cơ xe hơi thậm chí còn nhỏ hơn nữa có hiệu quả về mặt nhiên liệu. Rất nhiều công ty trụ lại trong ngành DRAM lâu hơn cần thiết vì đó là một công nghệ điều khiển.

Lịch sử trả đũa

Nếu một công ty đang hoạt động có một lịch sử về sự trả đũa chống lại các công ty đã mạo hiểm xâm nhập vào không gian sản phẩm – thị trường của công ty đó,

thì đó có thể là một dấu hiệu cho biết công ty sẽ hạ giá sản phẩm của mình khi có sự gia nhập thị trường. Tiếng tăm như vậy sẽ cảnh báo cho các công ty mới biết rằng họ sẽ rơi vào một trận chiến lớn khi gia nhập thị trường. Ví dụ, gia nhập vào một tuyến đường chịu sự chi phối của một công ty vận chuyển hàng không được theo sau bằng hành động giảm giá rất quyết liệt của nhà vận chuyển, và công ty có khả năng sẽ giảm giá trên các tuyến đường khác nếu các công ty hàng không khác tiếp tục gia nhập. Các công ty hàng không mới bắt đầu nên suy nghĩ thật kỹ trước khi mạo hiểm tham gia vào tuyến đường của một công ty vận chuyển, trừ phi cơ cấu chi phí của họ hoặc các nguyên nhân khác cho thấy rằng họ vẫn thu được lợi nhuận dù mức giá thấp.

Tài sản đặc trưng

Một tài sản là tài sản đặc trưng của một thị trường nếu tài sản đó không có giá trị với thị trường khác. Ví dụ, lò đúc nhôm được xây dựng ở khu vực xa xôi hẻo lánh gần với nguồn điện giá rẻ và gần với lớp trầm tích bauxit là một tài sản đặc trưng vì nó có rất ít giá trị cho các mục đích khác. Nếu một công ty đang hoạt động đầu tư vào các tài sản như vậy, công ty đang cho các công ty mới tiềm năng biết rằng công ty có thể hạ giá sau khi có sự gia nhập. Do đó nhà sản xuất chip có nhà máy sản xuất chất bán dẫn trị giá 1 tỷ đô-la tại một thị trấn nhỏ ở Utah có khả năng sẽ đấu tranh bằng cách hạ giá khi đối đầu với những công ty mới gia nhập ngành chip DRAM. Bán một nhà máy chuyên biệt như vậy có thể còn khó hơn so với việc hạ giá thành trong một khoảng thời gian nhất định. Nếu nhà máy có năng lực rỗng, mối đe dọa hạ giá thành sản phẩm sau khi gia nhập thậm chí còn cao hơn.

Quy mô hiệu quả tối thiểu trong ngành

Khi một công ty sản xuất càng nhiều một sản phẩm cụ thể, chi phí đơn vị của sản phẩm đó sẽ càng giảm. Tuy nhiên, vượt quá một khối lượng nhất định, chi phí đơn vị sẽ không giảm nữa. Khối lượng này được gọi là quy mô hiệu quả tối thiểu

(MES). Đó là khối lượng tối thiểu mà công ty phải sản xuất để có được chi phí đơn vị tối thiểu trong ngành. Điều này có nghĩa là một công ty mới vào ngành ít nhất cũng phải sản xuất được khối lượng này nếu chi phí của công ty có khả năng cạnh tranh. Nhưng sản xuất nhiều như thế có nghĩa là bổ sung thêm nhiều sản phẩm vào thị trường. MES càng lớn, và một công ty mới vào ngành càng phải đưa nhiều sản phẩm ra thị trường, thì giá thành càng thấp. Do đó nếu MES lớn, các công ty mới càng ít có khả năng gia nhập vì họ biết được mức giá sẽ giảm nhiều, biết trước khối lượng họ phải bổ sung vào hiệu suất của ngành.

Do đó một công ty có thể ngăn chặn sự gia nhập một cách hiệu quả nếu công ty có những năng lực độc nhất không thể bắt chước, hoặc nếu công ty có thể thực hiện những gắn bó nhất định báo hiệu cho các công ty có tiềm năng gia nhập biết rằng giá thành sau khi gia nhập sẽ quá thấp để bất kỳ công ty mới nào có thể tạo ra lợi nhuận.

CHIẾN LƯỢC TĂNG TỐC

Chiến lược ngăn chặn chỉ hoạt động hiệu quả khi khả năng và tài sản là độc nhất và không thể bắt chước hoặc rào cản gia nhập ngành còn tồn tại. Nhưng đối thủ cạnh tranh có thể phá hủy bằng sáng chế hoặc bản quyền tác giả hoặc tiếp tục thách thức tại tòa án cho đến khi phá hủy được. Hơn nữa, các năng lực này chỉ tồn tại cho đến khi những gián đoạn như phá bỏ điều tiết hoặc hình thành các quy định, thay đổi trong sở thích và kỳ vọng của khách hàng và các thay đổi công nghệ đột phá làm cho các năng lực đó trở nên lỗi thời. Chiến lược tăng tốc thừa nhận rằng các rào cản gia nhập, không cần biết dữ dội như thế nào, thường có thể xâm nhập và cuối cùng sẽ sụp đổ. Ngồi chờ phía sau những rào cản này chỉ mang lại cho đối thủ cạnh tranh thời gian để bắt kịp hoặc vượt qua nhà đổi mới. Do đó nhà đổi mới phải tăng tốc. Tức là, nhà đổi mới phải đủ đổi mới để xây dựng được các năng lực mới và giới thiệu sản phẩm mới nhanh chóng và thực hiện điều đó trước đối thủ cạnh tranh. Nhà đổi mới phải có khả năng làm lỗi thời chính năng lực của mình và phá hủy sản phẩm của mình trước khi đối thủ

cạnh tranh làm vậy. Chiến lược tăng tốc có thể mang lại cho công ty rất nhiều lợi thế của người dịch chuyển trước bao gồm cả khả năng kiểm soát được phần nào môi trường của chính công ty, như chúng ta đã thấy trong chương 9.

Chúng tôi có thể phân loại chiến lược tăng tốc theo mức độ ảnh hưởng chiến lược lên các năng lực hiện tại của công ty đang nhắc tới và mức độ mà chiến lược sẽ phá hủy sản phẩm hiện tại (Hình 10.2). Vì lý do trình bày, chúng tôi đã đánh dấu các chiến lược này dưới dạng I, II, III và IV, và sẽ giới hạn minh họa của chúng tôi ở giai đoạn phát triển của chuỗi giá trị. Trong chiến lược tăng tốc Dạng I, nhà đổi mới giới thiệu sản phẩm mới có thể phá hủy sản phẩm hiện tại, nhưng năng lực cần có để phát triển sản phẩm đó được xây dựng trên năng lực hiện tại của công ty. Ví dụ, khi Intel giới thiệu một thế hệ bộ vi xử lý mới, các thế hệ cũ hơn bị phá hủy. Tuy nhiên, năng lực cần có để tạo ra thế hệ mới này được xây dựng dựa trên các năng lực cũ của công ty. Bản quyền tác giả và các khả năng tích lũy về thiết kế bản mạch, vật lý học về thiết bị chất bán dẫn và công nghệ quy trình đã hoạt động tốt để tạo ra sản phẩm mới. Trong chương 2 chúng ta đã nói rằng một đổi mới như vậy là mang tính đột phá về mặt kinh tế nhưng lại mang tính tuần tự về mặt tổ chức. Vì tri thức công nghệ cần có để thực hiện chiến lược tăng tốc như vậy được xây dựng dựa trên kho tri thức hiện tại, những trở ngại có thể xuất phát từ nỗi sợ bị phá hủy hoặc xói mòn sức mạnh chính trị của tổ chức.

		Phá hủy sản phẩm	
		Thấp	Cao
Sự lỗi thời của năng lực hiện tại	Cao	Dạng III Lò vi sóng	Dạng II HP và RISC
	Thấp	Dạng IV Sự co lại của Pentium	Dạng I Pentium

Hình 10.2. Ví dụ về các chiến lược tăng tốc khác nhau.

Trong chiến lược Dạng II, các năng lực cần có để cung cấp sản phẩm hoàn toàn khác so với các năng lực hiện tại, và sản phẩm tạo ra thị trường mới, trong khi làm cho các sản phẩm hiện tại không còn khả năng cạnh tranh. Bóng bán dẫn thay cho bóng chân không và máy tính tiền điện tử thay cho máy tính tiền điện cơ là các ví dụ cho chiến lược tăng tốc dạng II. Macintosh của Apple cũng là một ví dụ. Cái nhìn và cảm nhận của Mac và giao diện dễ sử dụng, về nhiều mặt, cần có những khả năng rất khác so với những khả năng mà Apple đã sử dụng để thiết kế Apple II. Máy tính cũng đã mở rộng quy mô sử dụng của máy tính cá nhân tới các thị trường như chế bản văn phòng. Về nhiều mặt, chiến lược tăng tốc dạng II là một chiến lược khó khăn hơn nhiều so với dạng I, nhưng khi thành công thì phần thưởng lại rất xứng đáng. Như đã thấy trong chương 5, rất khó để có thể nhận ra các cơ hội do các chiến lược tăng tốc tạo ra. Thậm chí ngay cả sau khi đã nhận ra cơ hội, vẫn còn nỗi sợ bị triệt tiêu, bị mất quyền lực chính trị và sự không sẵn lòng từ bỏ cảm xúc với các năng lực hiện tại, và tất cả đều làm cho việc tiếp nhận trở nên khó khăn. Hơn nữa, các năng lực hiện tại có thể không chỉ trở nên vô dụng trong việc thực hiện chiến lược mà thực sự là một trở ngại. Nhưng các lợi thế nhận được lại rất xứng đáng.

Trong dạng II, chiến lược tăng tốc cần tri thức công nghệ và tri thức thị trường mới, nhưng vẫn để cho sản phẩm hiện tại duy trì khả năng cạnh tranh. Lò vi sóng là một ví dụ điển hình. Trong dạng IV, thay đổi trong năng lực là không đáng kể và sản phẩm mới không đe dọa đến sản phẩm hiện tại.

Cuối cùng, người đọc có thể đang thắc mắc rằng có hay không mối quan hệ giữa chiến lược tăng tốc và các chiến lược đổi mới như chiến lược *tấn công* và *phòng thủ* mà chúng ta đã nghiên cứu trong chương trước. Tất nhiên là có. Các chiến lược tấn công và phòng thủ là một mức độ khác của chiến lược tăng tốc.

CHIẾN LƯỢC HỢP TÁC

Trong một chiến lược hợp tác, một công ty sẽ tiến hành hợp tác chính thức với

các công ty khác để tiếp tục tạo ra lợi nhuận từ đổi mới. Sự hợp tác này có thể dưới hình thức liên minh chiến lược, vốn mạo hiểm và mua lại, trong đó các liên minh chiến lược có thể là liên doanh hợp tác, cấp giấy phép, các thỏa thuận về phân phối, các thỏa thuận cùng marketing, các thỏa thuận về công nghệ, các thỏa thuận về thiết kế hoặc các thỏa thuận khác để hợp tác nhằm gia tăng giá trị trong các hoạt động tạo ra giá trị của công ty. Hãy lưu ý rằng những hình thức hợp tác này đều có một nhân tố chính thức thể hiện dưới dạng một thỏa thuận chính thức. Điều này ngược lại với sự trao đổi bí quyết sản xuất không chính thức giữa các kỹ sư và những người phát triển vốn trí tuệ khác diễn ra ngay cả khi công ty đang theo đuổi chiến lược ngăn chặn hoặc tăng tốc. Trong tất cả các trường hợp, công ty phải có gì đóng góp và hi vọng sẽ nhận lại từ đối tác có thể bổ sung hoặc củng cố cho những gì mà công ty đã đóng góp nếu chiến lược hợp tác thành công. Ví dụ, trong một liên doanh, một công ty kết hợp năng lực của mình với năng lực của đối tác để tạo ra một chủ thể pháp lý riêng biệt. Bằng cách cùng nhau mang đến những năng lực bổ sung cho liên doanh, các đối tác có thể khai thác đổi mới theo những cách không thể thực hiện một mình. Trong liên minh chiến lược như các thỏa thuận về cấp giấy phép, phân phối, marketing hợp tác, công nghệ, thiết kế, sản xuất hoặc các thỏa thuận khác, mức độ hợp tác biến đổi theo điều khoản của thỏa thuận thường được thể hiện bằng văn bản. Trong vốn mạo hiểm, công ty đầu tư vào một công ty mới thành lập và có thể học hỏi khi công ty đó tăng trưởng. Trong mua lại, công ty sẽ mua nhóm hợp tác và sở hữu nhóm đó. Công ty cũng có thể rao bán chính mình và bị công ty khác mua lại.

Trong một chiến lược hợp tác, một công ty đôi khi khuyến khích gia nhập thị trường hơn là ngăn cản sự gia nhập. Câu hỏi đặt ra là, tại sao công ty lại muốn cho đi công nghệ của mình? Có năm lý do giải thích tại sao một công ty lại muốn làm điều đó: Để giành được thiết kế tiêu chuẩn hoặc thiết kế chủ đạo, để gia tăng nhu cầu thứ cấp, hình thành năng lực, khai thác nhà cung cấp thứ hai và thâm nhập thị trường mà đáng ra không thể tiếp cận.

Giành được tiêu chuẩn (Thiết kế chủ đạo)

Vào đầu vòng đời của một sản phẩm, các thiết kế khác nhau cạnh tranh để trở thành tiêu chuẩn (hoặc thiết kế chủ đạo). Với một số sản phẩm cần có các yếu tố bên ngoài mạng lưới, công khai một thiết kế có thể cải thiện cơ hội trở thành một tiêu chuẩn phổ biến hoặc thiết kế chủ đạo. Tại sao? Công khai một thiết kế sẽ mời gọi các công ty khác gia nhập thị trường sử dụng thiết kế đó. Việc này sẽ gia tăng số lượng nhà sản xuất của thiết kế, và càng nhiều người sản xuất, càng nhiều nhà thiết kế bổ sung nhiệt tình phát triển các sản phẩm bổ sung cho thiết kế đó. Càng nhiều nhà sản xuất và nhà thiết kế bổ sung hỗ trợ cho một thiết kế cụ thể, càng có nhiều khả năng khách hàng sẽ lựa chọn thiết kế đó. Và càng có nhiều khách hàng, càng có nhiều nhà thiết kế sản phẩm bổ sung gia nhập. Dạng hiệu ứng phản hồi thực chứng này có thể tạo ra thiết kế chi phối. Trường hợp chiến thắng của VHF vượt qua Beta như Rosenbloom và Cusumano đã thể hiện chi tiết là một ví dụ.

Gia tăng nhu cầu thứ cấp

Một công ty có thể cho đi một công nghệ thứ cấp nếu việc này làm gia tăng nhu cầu về sản phẩm ở thị trường chính. Ví dụ, để thúc đẩy sự khuếch tán của bộ vi xử lý nhanh hơn cho các ứng dụng đa phương tiện, Intel có thể phát triển các phần mềm đa phương tiện và trao phần mềm đó cho người sử dụng máy tính cá nhân cuối cùng. Nếu điều này khiến nhiều công ty mua máy tính cá nhân hơn, thì có nghĩa là doanh số bán bộ vi xử lý của Intel sẽ nhiều hơn.

Hình thành các năng lực

Một công ty thường xuyên cấp phép phát minh của mình cho đối thủ cạnh tranh để có thể hình thành năng lực trong một lĩnh vực mà công ty đang thiếu chúng. Hãy lấy trường hợp ngành dược phẩm làm ví dụ. Để một loại thuốc được chấp nhận ở Mỹ cần phải kết hợp các bài kiểm tra về sức khỏe được các bác sỹ khác

nhau ở các trung tâm y tế khác nhau tiến hành, có được đầy đủ kết quả, cùng với rất nhiều chứng từ khác và được Cơ quan quản lý Thực phẩm và Dược phẩm Hoa Kỳ (FDA) kiểm tra. Việc này sẽ mất rất nhiều thời gian. Nhưng với một số loại thuốc, mỗi ngày ngồi chờ thông qua sẽ gây tổn thất hàng triệu đô-la doanh thu và tạo cơ hội cho những các công ty chuyên sao chép phá hủy bằng sáng chế cơ sở. Rất nhiều công ty dược phẩm nước ngoài hoặc các công ty nhỏ mới thành lập của Mỹ không có năng lực để có thể đưa thành công loại thuốc của mình qua quy trình chấp thuận của FDA nhanh chóng như các công ty đang hoạt động. Do đó, một số đã hình thành liên minh với mong muốn học hỏi từ các công ty Mỹ, các công ty đã thiết lập được những năng lực này. Bán dược phẩm ra nước ngoài là một lĩnh vực khác mà một số công ty có thể phải cấp giấy phép loại thuốc của họ cho các công ty địa phương và sử dụng nó như một phương tiện để học hỏi nhiều hơn về thị trường địa phương hoặc để hình thành nhận biết thương hiệu.

Hiệu ứng nhà cung cấp thứ hai

Một số khách hàng không sẵn lòng cài đặt một thành phần vào hệ thống của họ trừ khi chắc chắn rằng họ có thể dễ dàng tiếp cận các thể hệ tương thích của thành phần đó khi cần. Điều này đặc biệt đúng với các sản phẩm như máy bay và máy tính, trong đó có rất nhiều điều để học hỏi và sự tương thích của sản phẩm có vai trò quan trọng. Thực tế, trong một số ngành, người mua hàng khăng khăng có được nhà cung cấp thứ hai cho những thành phần họ sử dụng trong hệ thống của mình. Ví dụ, trong ngành chất bán dẫn, một số khách hàng lớn khăng khăng có được nhà cung cấp thứ hai cho các thành phần họ mua. Khuyến khích các công ty khác tiếp nhận công nghệ của một công ty để đảm bảo lượng nhà cung cấp thứ hai và có thể gia tăng số lượng khách hàng sẵn sàng tiếp nhận đổi mới.

Thâm nhập thị trường quốc tế

Đôi khi các công ty phải hợp tác với một công ty ở một nước khác để thâm nhập

thị trường nước đó. Điều này có thể là vì chính phủ của nước đó quy định như thế hoặc bởi vì cách tốt nhất để đạt được tri thức thị trường địa phương là thông qua một liên minh.

MỐI QUAN HỆ GIỮA BA CHIẾN LƯỢC

Như chúng ta đã biết, ba chiến lược này có liên quan với nhau. Nếu một công ty giữ độc quyền thiết kế của mình bằng cách, ví dụ như khởi tố một cách nghiêm ngặt bất cứ ai cố gắng vi phạm bản quyền của công ty, thì các công ty có tiềm năng gia nhập sẽ phải tiêu tốn rất nhiều thời gian và nguồn lực để cố gắng phá hủy bản quyền. Trong khi họ đang thực hiện điều đó, nhà đổi mới có thể tập trung vào phát triển và đưa ra một thế hệ sản phẩm khác. Nghĩa là, khi đối thủ đang đấu tranh vượt qua các khó khăn mà nhà đổi mới đã đặt ra, thì công ty đã tiến thêm rất xa. Mặt khác, thực tế, nhà đổi mới có thể giới thiệu thiết kế nhanh hơn các công ty mới và làm nản lòng cố gắng gia nhập của các công ty có tiềm năng gia nhập ngành. Nghĩa là, chiến lược tăng tốc có thể thay thế cho chiến lược ngăn chặn. Cũng có mối quan hệ giữa chiến lược tăng tốc và chiến lược hợp tác. Khả năng công ty giới thiệu các thiết kế mới quá thường xuyên tạo điều kiện dễ dàng hơn để công ty đó thu hút người tiếp nhận khi thiết kế được công khai. Với chiến lược tăng tốc dạng II, trong đó năng lực của công ty trở nên lỗi thời hoặc việc giành được thiết kế chủ đạo có vai trò quan trọng, thì một công ty có thể muốn hợp tác. Đôi khi để tìm được đối tác hợp tác xứng đáng, công ty phải tự chứng minh bằng cách vận hành hoặc bằng các năng lực mà công ty đã xây dựng được. Ba chiến lược này có thể mang tính củng cố hoặc bổ sung cho nhau. Như trong Hình 10.1, cả ba đều dựa vào khả năng và tài sản cũng như vào tri thức công nghệ và tri thức thị trường cơ sở. Khả năng kiểm soát được ba chiến lược này của công ty trước thay đổi của công nghệ, sự dỡ bỏ điều tiết hoặc hình thành quy tắc, thay đổi trong thị hiếu và sở thích của khách hàng, cạnh tranh toàn cầu có vai trò quan trọng để duy trì lợi nhuận của doanh nghiệp.

TÍNH ĐỘNG CỦA CÁC CHIẾN LƯỢC

Như đã nhắc đến trước đó, chỉ riêng một trong ba chiến lược này có thể không đủ để duy trì khả năng tạo ra lợi nhuận. Trong phần này, chúng ta sẽ nghiên cứu lý do tại sao, khi nào thì hợp tác và hợp tác cái gì.

Tại sao lại hợp tác

Chiến lược Ngăn chặn, Tăng tốc hoặc Hợp tác

Có hai lý do giải thích tại sao việc duy trì chặt chẽ khả năng tạo ra lợi nhuận của riêng một công nghệ có thể sẽ không mang lại lợi nhuận dài hạn. Trước hết, như chúng ta đã nhắc đến, tốc độ thay đổi công nghệ nhanh chóng chỉ ra rằng đối thủ cạnh tranh có thể ngay lập tức phá hủy được bằng sáng chế và bản quyền, hoặc vượt qua công ty chỉ phụ thuộc vào chiến lược ngăn chặn sự gia nhập vào không gian công nghệ hiện tại của công ty. Công ty cũng có thể phải tăng tốc. Nghĩa là, khi đấu tranh chống lại khả năng sao chép các phát minh của công ty, một công ty có thể phát triển một thế hệ sản phẩm mới để phá hủy sản phẩm hiện tại trước khi đối thủ phá hủy được quyền bảo vệ sở hữu trí tuệ của công ty. Hai là, các lợi thế có được thông qua chiến lược ngăn chặn chỉ tồn tại cho đến khi những gián đoạn như sự dỡ bỏ điều tiết, hình thành các quy tắc, thay đổi thị hiếu và sở thích của khách hàng, và thay đổi công nghệ đột phá làm cho các lợi thế đó trở nên lỗi thời. Trước những gián đoạn như vậy, công ty có thể trở nên giàu có nhờ chiến lược hợp tác để khai thác công nghệ và thị trường không quen thuộc với công ty.

Chiến lược Hợp tác, Ngăn chặn hoặc Tăng tốc

Như chúng tôi đã nói, một lý do giải thích tại sao một công ty lại muốn hợp tác là nhằm mục đích cải thiện các cơ hội giành được một sản phẩm hoặc thiết kế tiêu chuẩn. Nếu liên minh này giành được tiêu chuẩn, thì công ty vẫn phải thực hiện một điều gì đó khác biệt cho phép công ty biểu hiện tốt hơn các thành viên khác của liên minh nếu như nó có được lợi thế cạnh tranh. Chiến lược ngăn chặn hoặc tăng tốc phải ở một vị trí nào đó trong chuỗi giá trị hoặc vòng đời sản

phẩm. Ví dụ, lý do giải thích tại sao máy tính cá nhân của IBM trở thành một tiêu chuẩn là vì IBM đã “cho đi” công nghệ bằng cách không giữ độc quyền cấu trúc. Tuy nhiên trong phạm vi tiêu chuẩn máy tính cá nhân, mỗi công ty phải tự phân biệt được chính mình ở một mức độ nào đó. Ví dụ, ở đầu vòng đời, Compaq đã thực hiện chiến lược tăng tốc, giới thiệu máy tính cá nhân với thế hệ bộ vi xử lý Intel mới nhất ngay trước khi một công ty khác thực hiện điều đó. Điều cho phép IBM trụ vững lại trong thị trường cho đến tận bây giờ là do danh tiếng thương hiệu và các kênh phân phối của công ty. Trong những trường hợp sau đây, chúng ta sẽ chỉ ra cách mà Intel và Sun đã kết hợp thành công chiến lược hợp tác, ngăn chặn hoặc tăng tốc.

Tăng tốc, Hợp tác hoặc Ngăn chặn

Có một số lý do giải thích tại sao một chiến lược tăng tốc lại cần được bổ sung bởi chiến lược ngăn chặn hoặc hợp tác. Trước hết, khi chiến lược tăng tốc cần có tri thức công nghệ và thị trường khác biệt mang tính đột phá nhưng nếu công ty không quen thuộc với tri thức đó thì có thể họ phải hình thành liên minh. Hai là, trong một số ngành, phát triển sản phẩm mới rất tốn kém. Do đó bằng cách chống lại sự gia nhập, một công ty có thể giảm được số lượng đối thủ cạnh tranh đủ để không phải giới thiệu sản phẩm một cách nhanh chóng như khi công ty không ngăn chặn gia nhập. Ba là, một công ty có thể không có những khả năng để chỉ phụ thuộc vào việc giới thiệu sản phẩm mới. Bằng cách chống lại gia nhập, công ty có thể làm chậm lại tốc độ bắt chước đủ để có thời gian giới thiệu sản phẩm mới ở tốc độ của riêng mình và vẫn đi đầu cuộc đua. Cuối cùng, khi vòng đời công nghệ tiến triển, sẽ có thời điểm chi phí quá cao đến mức một công ty không thể phát triển sản phẩm một mình. Công ty đó có thể sẽ phải hợp tác với các công ty khác. Ví dụ, rất nhiều nhà sản xuất DRAM đã phải hình thành liên minh để có thể chi trả được chi phí xây dựng nhà máy sản xuất.

Khi nào

Trên đây chúng ta đã phân tích các lý do tại sao việc kết hợp các chiến lược, thay vì sử dụng từng chiến lược riêng biệt, lại dẫn tới khả năng tạo ra lợi nhuận bền vững. Câu hỏi đặt ra là khi nào một công ty nên theo đuổi sự kết hợp này?

Kết hợp dọc theo chuỗi giá trị

Một công ty có thể tiến hành chiến lược tăng tốc hoặc ngăn chặn thành công ở các giai đoạn của chuỗi giá trị mà công ty có được các năng lực cơ sở cho chiến lược. Ví dụ, một công ty trong ngành chất bán dẫn có thể thực hiện chiến lược ngăn chặn hoặc tăng tốc chỉ khi nó có được quyền sở hữu trí tuệ và khả năng thiết kế bảng mạch và lý luận có vai trò quan trọng trong việc giới thiệu sản phẩm mới. Bất cứ lúc nào công ty cũng có thể theo đuổi các chiến lược khác nhau dọc theo chuỗi giá trị của công ty, như hình 10.3. Nhà phát minh có thể cấp giấy phép thiết kế cho bất cứ công ty nào muốn bắt chước thiết kế, ví dụ để giúp thiết kế trở thành tiêu chuẩn. Tuy nhiên, đồng thời, công ty cũng bảo vệ năng lực tạo ra và phát triển ý tưởng của mình. Do đó, mặc dù đối thủ cạnh tranh có thể tạo ra các thiết kế tương thích, họ không có được các năng lực tạo ra sản phẩm thường xuyên như nhà phát minh. Trường hợp của Sun Microsystem dưới đây sẽ minh họa điều này.

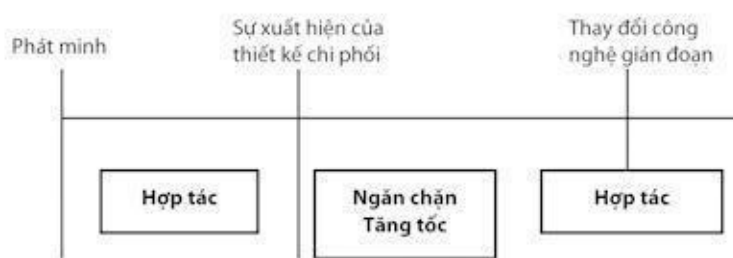


Hình 10.3. Các chiến lược dọc chuỗi giá trị tại một thời điểm

Kết hợp dọc theo vòng đời của đổi mới

Theo Hình 10.4, các chiến lược một công ty theo đuổi trong vòng đời của một công nghệ cũng có thể biến đổi. Trước khi thiết kế chủ đạo xuất hiện, nhà phát minh có thể muốn hợp tác để tăng cơ hội giành được thiết kế chủ đạo. Sau khi

thiết kế chủ đạo xuất hiện, công ty có thể muốn giới thiệu các phiên bản của thiết kế thường xuyên (tăng tốc) hơn đối thủ cạnh tranh. Công ty cũng có thể muốn bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ và danh tiếng thương hiệu của mình (ngăn chặn). Khi xuất hiện một gián đoạn, dạng chiến lược mà công ty theo đuổi phụ thuộc vào bản chất của gián đoạn. Nếu gián đoạn tăng cường năng lực, công ty có thể theo đuổi chiến lược ngăn chặn hoặc tăng tốc, hoặc cả hai, vì năng lực cần có được xây dựng dựa trên năng lực đã có. Nếu gián đoạn mang tính triệt tiêu năng lực, công ty có thể cần một chiến lược hợp tác.



Hình 10.4. Các chiến lược mẫu dọc theo quá trình phát triển của một đổi mới

Loại hình công nghệ và bản chất của tài sản bổ sung

Loại hình chiến lược mà một công ty theo đuổi vào bất cứ thời điểm nào – ví dụ, tại mỗi thời kỳ trong một vòng đời công nghệ - cũng phụ thuộc vào khả năng sao chép của công nghệ và bản chất của tài sản bổ sung cần có để tạo ra lợi nhuận từ công nghệ tại thời điểm đó. Trong ô I của Hình 10.5, nơi khả năng sao chép của công nghệ cao, công ty có thể theo đuổi chiến lược tăng tốc. Tức là, vì công nghệ của công ty có thể bị sao chép một cách dễ dàng, công ty tiếp tục đổi mới để khi đối thủ cạnh tranh theo kịp với công nghệ của ngày hôm trước thì công ty đã chuyển tới công nghệ của ngày hôm sau. Đôi khi, chỉ riêng chiến lược tăng tốc trong ô này là không đủ. Công ty có thể cần phải hợp tác để tăng tốc. Ví dụ, chi phí hoạt động có thể quá tốn kém. Công nghệ bộ nhớ DRAM là một ví dụ điển hình. Công nghệ này rất dễ sao chép, nhưng lại quá tốn kém để phát triển nên các công ty phải kết hợp với nhau để chia sẻ chi phí phát triển. Như chúng

tôi sẽ nghiên cứu sau, một công ty có thể cần phải hợp tác vì công ty không quen thuộc với công nghệ mới. Trong ô II, dù tài sản bổ sung rất chặt chẽ và có vai trò quan trọng và công nghệ có thể dễ dàng sao chép, công ty phải phát triển được các tài sản bổ sung từ bên trong công ty hoặc hợp tác với các công ty khác. Dù là cách nào thì nhân tố quan trọng ở đây chính là thời gian. Nếu công ty quyết định xây dựng bên trong công ty thì phải thực hiện điều đó trước khi đối thủ với tài sản bổ sung có cơ hội sao chép công nghệ. Nếu công ty hợp tác, công ty phải thực hiện điều đó khi vẫn còn có điều gì đó để đóng góp – khi các đối tác tiềm năng vẫn chưa sao chép được công nghệ. Hợp tác nghĩa là hình thành mối quan hệ với một công ty có những tài sản bổ sung quan trọng. Mối quan hệ hợp tác này có thể là liên doanh, liên minh chiến lược hoặc mua lại. Điều đó cũng có nghĩa là công ty tự rao bán mình cho một công ty khác có tài sản bổ sung. Trong trường hợp nào thì công ty vẫn phải theo đuổi chiến lược tăng tốc vì, sớm hay muộn, công nghệ của công ty sẽ bị sao chép.

		Tài sản bổ sung	
		Sẵn có và không quan trọng	Được nắm giữ chặt chẽ và quan trọng
Khả năng sao chép	Cao	I • Tăng tốc • Hợp tác	II • Hợp tác • Tăng tốc
	Thấp	IV • Ngăn chặn • Tăng tốc	III • Ngăn chặn • Hợp tác

Hình 10.5. Các chiến lược phụ thuộc vào khả năng sao chép và tài sản bổ sung

Trong ô III, một công ty có thể theo đuổi một trong hai chiến lược: Ngăn chặn hoặc hợp tác. Nếu công ty có cả công nghệ và tài sản bổ sung, công ty có thể bảo vệ cả hai điều đó. Điều nguy hiểm ở đây chính là, sớm hay muộn, hầu hết các công nghệ sẽ bị sao chép hoặc trở nên lỗi thời. Sự bắt sao chép và tính lỗi thời sẽ

dịch chuyển công ty từ ô III tới ô II, nơi mà công ty có thể sử dụng tài sản bổ sung của mình để hợp tác với một công ty khác có công nghệ mới. Trong khu vực mà công nghệ rất khó sao chép còn tài sản bổ sung lại dễ dàng có được (ô IV), một công ty sẽ bảo vệ công nghệ đó nếu công nghệ đó mang lại lợi nhuận. Nghĩa là, công ty có thể theo đuổi chiến lược ngăn chặn. Rất ít công ty ở trong ô IV. Một công ty trong ô này cũng có thể theo đuổi chiến lược tăng tốc để tiếp tục đi trước đối thủ cạnh tranh để nếu bị bắt kịp, thì họ chỉ có thể bắt kịp công nghệ của ngày hôm trước, trong khi công ty đã đang khai thác công nghệ của ngày hôm nay.

Phát triển trong nội bộ hay tìm nguồn lực từ bên ngoài

Các công ty theo đuổi chiến lược hợp tác sẽ vượt ra khỏi phạm vi tổ chức của họ để tìm kiếm những năng lực họ cần để khai thác công nghệ. Cho dù công ty quyết định tự phát triển công nghệ hay tìm kiếm sự giúp đỡ từ bên ngoài thì cũng phụ thuộc vào hai nhân tố: (1) mức độ quen thuộc của công ty với công nghệ và thị trường mới và (2) chi phí giao dịch.

Mức độ quen thuộc với công nghệ và thị trường mới

Vì khả năng tạo ra lợi nhuận từ một đối mới của một công ty cũng phụ thuộc vào mức độ mà các năng lực cần có để khai thác đối mới đó dựa trên năng lực hiện tại của công ty, công ty sẽ trở nên giàu có hơn khi tiếp nhận một đối mới mang tính tăng cường năng lực – đối mới mà công ty thấy quen thuộc. Nhưng các đối mới đột phá mang lại những lợi nhuận to lớn thường phá hủy cả năng lực công nghệ và năng lực thị trường. Do đó công ty phải đối mặt với thế bế tắc của đối mới (theo Roberts):

Bất kỳ công ty nào càng tìm kiếm đối mới triệt để, tính bằng mức độ thay đổi trong thị trường và công nghệ cơ sở, khả năng thất bại trong nỗ lực đối mới của công ty đó càng lớn. Nhưng, công ty càng ít kiếm tìm đối mới, giữa các bộ phận,

khả năng thất bại của sự phối hợp trong chính công ty càng lớn hơn.

Nghĩa là, năng lực thị trường và năng lực công nghệ cần có để khai thác đổi mới càng khác với năng lực hiện tại của công ty, công ty càng có khả năng thất bại khi cố gắng khai thác đổi mới. Nhưng tránh xa những đổi mới đột phá như vậy có nghĩa là càng ngày càng kiếm được ít lợi nhuận từ đổi mới. Roberts và Berry đã đưa ra một giải pháp cho tình thế tiến thoái lưỡng nan này mà chúng ta sẽ dựa vào đó để nghiên cứu khi nào một công ty nên phát triển một đổi mới bên trong công ty bằng cách sử dụng các năng lực nội bộ hay tìm kiếm các năng lực đó từ bên ngoài.

Để thành công với công nghệ mới, một công ty cần những năng lực cho phép công ty giành được hoặc củng cố lợi thế cạnh tranh sử dụng công nghệ mới. Công nghệ và thị trường càng xa lạ với công ty, công ty càng không có khả năng có được năng lực hoặc khả năng tiếp nhận cần có để khai thác đổi mới. Vì sẽ rất khó khăn và mất thời gian để xây dựng các năng lực này từ đầu, công ty có thể sẽ phát triển hơn bằng cách hợp tác với một công ty khác có năng lực đó. Sự hợp tác như vậy cho phép công ty học hỏi từ đối tác của mình và phát triển năng lực của riêng mình hoặc cùng nhau phát triển các năng lực này để cùng khai thác đổi mới. Nói cách khác, cơ chế công ty sử dụng để đạt được các năng lực nhằm khai thác một đổi mới phụ thuộc vào mức độ quen thuộc của công ty với tri thức công nghệ và tri thức thị trường cơ sở. Hình 10.6 chỉ ra cơ chế tốt nhất để theo đuổi quá trình tiếp nhận một thay đổi công nghệ. Khi công nghệ mới và thị trường cho sản phẩm từ công nghệ quen thuộc với công ty và nó có năng lực để khai thác công nghệ mới này, công ty sẽ có hai lựa chọn để tạo ra lợi nhuận từ công nghệ mới: Phát triển trong nội bộ và sáp nhập (ô IV trong Hình 10.6). Trong phát triển nội bộ, công ty phát triển các năng lực cần thiết từ bên trong công ty và sử dụng các năng lực đó để khai thác công nghệ mới. Ví dụ, công ty có thể xây dựng bộ phận R&D và các nhóm thiết kế và sử dụng các bộ phận đó để tạo ra sản phẩm của riêng mình. Phát triển bên trong được ưa thích hơn trong ba trường

hợp sau: (1) khi thay đổi công nghệ mang tính tăng cường năng lực hoặc mang tính tuần tự về mặt tổ chức và nhiệm vụ chủ yếu của công ty là xây dựng dựa trên các năng lực hiện tại của công ty, (2) khi công ty không bị thúc giục, và (3) khi công ty muốn bảo vệ công nghệ của mình. Mua lại một công ty đã phát triển công nghệ sẽ được ưa thích hơn trong các trường hợp mà công ty cần công nghệ mới một cách nhanh chóng. Vì công ty quen thuộc với công nghệ mới, công ty có khả năng tiếp nhận để đánh giá và đồng hóa những gì đã mua.

		D	
		I	II
Thị trường	Không quen thuộc	Liên doanh Liên minh chiến lược Sáp nhập	Liên doanh Sáp nhập để học hỏi Đầu tư mạo hiểm nội bộ
	Quen thuộc	IV	III
		Phát triển trong nội bộ Mua lại	Liên doanh Liên minh chiến lược Mua lại Cấp phép

Hình 10.6. Phát triển bên trong hay tìm vốn bên ngoài

Nếu công ty quen thuộc với công nghệ mới nhưng lại xa lạ với thị trường mà công ty phục vụ, nó sẽ có ba sự lựa chọn để đạt được các năng lực cần thiết: Liên doanh, sáp nhập hoặc liên minh chiến lược (ô I trong Hình 10.6). Trong một liên doanh, các công ty hình thành một chủ thể pháp lý riêng mà họ cùng sở hữu. Điều được ưa thích là, mỗi công ty sẽ đóng góp những thứ mà công ty còn lại không có – nghĩa là, năng lực của họ bổ sung cho nhau. Vì công ty quen thuộc với công nghệ mới nhưng xa lạ với thị trường, nó có thể tìm một đối tác quen thuộc với thị trường. Theo cách đó, công ty sẽ đóng góp năng lực công nghệ trong khi đối tác sẽ đóng góp năng lực thị trường và cả hai có thể hình thành một liên doanh khai thác công nghệ mới. Nếu mỗi công ty đóng góp các

năng lực cốt lõi, liên minh có thể sẽ rất thành công. Đôi khi, một số dạng khác của liên minh chiến lược trừ liên doanh cũng phù hợp. Ví dụ, Pfizer đã hình thành một liên minh chiến lược với Warner Lambert tập trung vào một loại thuốc giảm cholesterol mới gọi là Lipitor dựa trên công nghệ mới là statin. Công nghệ này là mới và xa lạ với Pfizer. Dù Warner Lambert có năng lực bán hàng và marketing về dược phẩm, công ty này thiếu loại hình năng lực bán hàng và marketing mạnh mẽ mà Pfizer có, đặc biệt là các loại thuốc về tim và mạch máu, thị trường bán thuốc statin. Liên minh này đã tạo ra một kết hợp đáng sợ những năng lực bổ sung là một trong những lý do giải thích tại sao Lipitor nhanh chóng có được thị phần lớn nhất dù thực tế là loại thuốc này chỉ đứng vị trí thứ năm trong công nghệ statin trong một ngành mà loại thuốc thứ năm thường không hoạt động tốt. Thay vì hình thành một liên doanh hoặc một dạng khác của liên minh chiến lược, một công ty đã quen thuộc với công nghệ mới nhưng xa lạ với thị trường cũng có thể mua lại hoặc để bị mua lại bởi một công ty khác quen thuộc với thị trường. Sự mua lại như vậy cũng tạo ra một kết hợp năng lực bổ sung đúng đắn. Thực tế, Pfizer đã mua lại Warner Lambert để có được thuốc Lipitor và năng lực công nghệ statin là cơ sở cho sản phẩm hiện tại và sản phẩm tiềm năng.

Trong ô II Hình 10.6, công ty đều xa lạ với cả công nghệ mới và thị trường. Đối mới trong ô này cần những năng lực khác biệt so với năng lực hiện tại của công ty. Đó là những đổi mới tạo ra các cải tiến cấp tiến về chi phí và đặc điểm của sản phẩm/dịch vụ. Đôi khi, những đổi mới này còn đưa ra các đặc điểm hoàn toàn mới hoặc mở ra thị trường mới, cùng với đó là cơ hội để thu về nhiều lợi nhuận hơn. Tuy nhiên, vì những đổi mới này có thể triệt tiêu năng lực, khả năng thất bại là cao nhất khi công ty tiếp nhận những đổi mới này. Để gia tăng cơ hội thành công với những công nghệ này, một công ty có thể cần theo đuổi một trong ba lựa chọn: Vốn mạo hiểm (*venture capital*), sáp nhập để học hỏi (*educational acquisition*) và đầu tư mạo hiểm nội bộ (*Internal venture*). Yếu tố cơ bản nằm sau những chiến lược này là năng lực hiện tại của công ty có khả

năng trở thành trở ngại trước công nghệ và thị trường mới vì công nghệ làm lỗi thời năng lực. Đầu tư vốn mạo hiểm, sáp nhập để học hỏi và liên kết bên trong đều cho phép công ty học hỏi và xây dựng năng lực mới mà không bị gây trở ngại bởi các năng lực hiện tại. Trong chiến lược vốn mạo hiểm, công ty đầu tư vào một công ty mới thành lập, có các năng lực, thường là năng lực công nghệ, cần có để khai thác đổi mới. Bằng cách quan tâm chặt chẽ tới công ty này, công ty đầu tư đạt được một lối vào công nghệ và thị trường và có thể học hỏi. Trong chiến lược sáp nhập để học hỏi, một công ty mua lại một công ty khác không phải để làm chi nhánh mà vì mục đích riêng là học hỏi từ công ty đó. Đó là nghiên cứu đảo ngược một tổ chức – mua lại, phát triển và học hỏi. Một công ty phải đối mặt với một công nghệ mới và thị trường xa lạ có thể muốn theo đuổi chiến lược sáp nhập để học hỏi. Ferguson cho rằng vào những năm 1960, 1970 và 1980 các công ty Nhật đã sử dụng chiến lược vốn mạo hiểm và sáp nhập để học hỏi một cách thành công để đạt được công nghệ của Mỹ. Một công ty cũng có thể sử dụng chiến lược đầu tư mạo hiểm nội bộ (*internal venture*) để xây dựng năng lực về công nghệ và thị trường mới và xa lạ. Trong một chiến lược đầu tư mạo hiểm nội bộ, một công ty hình thành một chủ thể riêng trong phạm vi nội bộ để phát triển công nghệ mới và phục vụ thị trường. Ý tưởng là cho nhóm mới quyền độc lập và chủ thể pháp lý riêng như các công ty mới thành lập có để thu hút được tài năng thích hợp và giúp các nhóm và năng lực hiện tại không trở thành trở ngại cho sự phát triển của năng lực mới.

Đôi khi, như trong ô III, công nghệ là mới và xa lạ nhưng thị trường lại là quen thuộc. Đây là hình ảnh phản chiếu của ô I với một khác biệt: Trong ô III, một công ty đối mặt với công nghệ mới và xa lạ nhưng có các năng lực thị trường có thể được cấp phép công nghệ từ một công ty khác. Điều quan trọng trong cấp phép công nghệ từ một công ty khác là đảm bảo chắc chắn rằng công ty được cấp phép có năng lực tiếp nhận để chuyển giao thành công công nghệ. Pfizer đưa ra một ví dụ khác. Loại thuốc bán chạy nhất của công ty để chữa huyết áp cao được cấp phép từ Bayer, AG.

Sai lầm cũng tốt

Yếu tố cơ bản khi sử dụng các phương pháp thận trọng để tiếp nhận đổi mới là giảm các cơ hội thất bại. Do đó, khi đối mặt với một đổi mới đột phá, một chiến lược liên doanh thay vì phát triển bên trong sẽ cho phép một công ty học hỏi từ từ mà không vấp phải kinh nghiệm đau đớn hay nguy cơ thất bại. Nhưng thất bại không phải luôn là điều tồi tệ. Thực tế là, tại công ty 3M, thất bại đôi khi còn được khen thưởng. Theo như Gordon F. Brunner, phó chủ tịch cấp cao của P&G năm 1988, “về bản chất, thành công là thất bại ở một giai đoạn nào đó”. Như trong chương 3, một ý nghĩa quan trọng của cạnh tranh đa cấp độ, đa giai đoạn đó là một sản phẩm thất bại mới có thể không thực sự là “thất bại” vì công ty đã xây dựng được kho năng lực hoạt động, tài sản cũng như tri thức công nghệ và thị trường nhằm tạo ra các sản phẩm/dịch vụ khác. Hai ví dụ về General Mills và Microsoft sẽ minh họa điều này.

Những người học hỏi

Sau khi đội thể dục dụng cụ của Mỹ giành được huy chương vàng tại Olympics 1996, một trong những người chiến thắng lớn nhất là General Mills. Công ty đã bán hàng trăm nghìn hộp ngũ cốc Wheaties có một bức ảnh của đội trên vỏ hộp, một số cho các khách hàng lần đầu mua Wheaties và những người sẽ là khách hàng lâu dài của Wheaties. Có được ảnh của từng nhân vật hoặc của cả đội trên vỏ hộp thực sự là một đổi mới đã tạo ra sự bùng nổ. Phó chủ tịch của General Mills, người sau đó đã trở thành CEO của công ty, muốn cải thiện cách đóng gói Wheaties. Ý tưởng của ông là: Để khách hàng bình chọn vị anh hùng thể thao địa phương bằng cách gửi vỏ hộp Wheaties lại cho General Mills. Người chiến thắng đầu tiên là một cầu thủ bóng đá ở trường cấp ba tại thị trấn Ohio nhỏ bé. Sản phẩm đầu tiên đó đã thất bại. Ý tưởng đó được phục hồi vào năm sau đó, nhưng lần này với hình ảnh của những người nổi tiếng quốc gia như Michael Jordan hoặc các đội chiến thắng như Boston Celtics. Như CEO Steve Sanger của General Mills sau đó đã nói “bạn không luôn chiến thắng ngay lần đầu tiên,

nhưng ý tưởng đó có thể có một ý tưởng tương tự.”

Microsoft

Công ty đầu tiên mà Bill Gates và Paul Allen, những người sáng lập Microsoft, thành lập là Traf-O-Data. Họ đã sử dụng bộ vi xử lý 8008 của Intel để phát triển một hệ thống vận chuyển khối lượng lớn cho các khu tự trị. Trong năm 1972/1973, họ kiếm được doanh thu 20.000 đô-la từ khách hàng ở tận bang Maryland và các tỉnh của người Canada ở British Columbia. Khi chính phủ liên bang Mỹ quyết định cung cấp miễn phí dịch vụ tương tự, Traf-O-Data gặp thất bại. Nhưng Bill Gates và Paul Allen đã học được rất nhiều kinh nghiệm. Paul Allen đã nhớ lại nhiều năm sau đó: “Mặc dù Traf-O-Data không phải là một thành công âm ỉ, nhưng đó là phôi thai để chúng tôi chuẩn bị cho sản phẩm đầu tiên của Microsoft vài năm sau đó. Chúng tôi đã tự hướng dẫn cho nhau dựa theo cách bộ vi xử lý hoạt động sử dụng máy tính của DEC, do đó chúng tôi có thể phát triển phần mềm thậm chí trước cả khi máy móc được xây dựng.” Năng lực có được tại Traf-O-Data trở nên cần thiết khi các nhà sáng lập phải nhanh chóng viết được trình ngôn ngữ BASIC cho máy tính cá nhân của MITS.

Điều mà Bill Gates và Paul Allen học được không bị giới hạn bởi thất bại công nghệ. Kinh nghiệm của họ trong việc tiếp thị trình ngôn ngữ BASIC tới MITS có thể chứng minh giá trị rất to lớn sau đó. Trong niềm háo hức vì bán được BASIC, họ đã ký hợp đồng với MITS, trao cho công ty này một giấy phép riêng khắp thế giới về sản phẩm của họ. MITS cũng có quyền riêng để nhượng lại sản phẩm này cho các bên thứ ba, hứa hẹn sẽ “nỗ lực hết mình” để bán sản phẩm. Sau đó MITS đã không giữ lời hứa của mình và Microsoft phải tiến hành kiện tụng. Do đó, như chi tiết trong chương 7, khi phải đàm phán ký kết hợp đồng cung cấp hệ điều hành cho máy tính cá nhân của IBM năm 1980, Microsoft đã đảm bảo rằng công ty giữ được quyền bán hệ điều hành của mình cho các bản sao của máy tính cá nhân. Công ty đã không trao quyền đó cho IBM và do đó có thể bán cho tất cả các nhà sản xuất làm theo, xây dựng được cơ sở cài đặt khổng

lồ cho máy tính cá nhân giờ là tài sản chính của công ty.

Những ví dụ này cho thấy rằng có thể có những nguyên nhân khác – phần lớn là chiến lược – khiến một công ty quyết định phát triển một công nghệ từ bên trong, thậm chí khi tri thức công nghệ và tri thức thị trường là xa lạ. Công ty có thể thực hiện điều đó để xây dựng năng lực tiếp nhận và khả năng. Công ty cũng có thể thực hiện điều đó để báo cho đối thủ biết rằng công ty đã cam kết gắn bó với lĩnh vực kinh doanh cụ thể đó.

Chi phí giao dịch

Lý thuyết về chi phí giao dịch cho biết rằng việc một công ty tổ chức các hoạt động bên trong hay bên ngoài phụ thuộc vào chi phí tiến hành hoạt động đó. Những chi phí này phụ thuộc vào bốn nhân tố: (1) số lượng bất ổn, (2) tính cơ hội của các bên tham gia, (3) đặc trưng của các tài sản được sử dụng trong hoạt động và (4) mức độ thường xuyên của giao dịch. Lý thuyết này phụ thuộc vào giả định rằng các cá nhân và tổ chức bị giới hạn lý tính. Nghĩa là, họ bị hạn chế nhận thức và không thể thu thập cũng như xử lý toàn bộ thông tin mà họ cần để đưa ra các quyết định. Vì với các tổ chức và các cá nhân bị hạn chế nhận thức, họ rất khó thấy trước được tất cả các sự việc ngẫu nhiên trong một giao dịch, việc soạn thảo, theo dõi và ép buộc hoàn thành hợp đồng giao dịch có thể rất tốn kém. Không có những hợp đồng đó, các bên phải đàm phán điều kiện về mối quan hệ của họ là mối quan hệ phát triển, mối quan hệ tạo cơ hội cho *chủ nghĩa cơ hội*. Một bên có tính cơ hội nếu lợi dụng sự không tương xứng của thông tin và gian lận để theo đuổi mục đích riêng của mình. Càng nhiều bất ổn – tức là càng nhiều thông tin cần có – càng khó để soạn thảo hợp đồng và càng có nhiều cơ hội cho sự không tương xứng của thông tin và chủ nghĩa cơ hội. Các cơ hội để trải nghiệm chủ nghĩa cơ hội cũng là một chức năng của *đặc trưng* tài sản. Đặc trưng tài sản liên quan tới mức độ đặc trưng của một tài sản trong một mối quan hệ khi mối quan hệ đó phát triển. Ví dụ, nếu một nhà cung cấp phát triển một hệ điều hành (OS) cho nhà sản xuất máy tính, và nhà sản xuất xây dựng rất

nhiều gói phần mềm ứng dụng chỉ có thể chạy trên OS đó, thì OS là tài sản có đặc trưng cao trong mối quan hệ giữa nhà cung cấp và nhà sản xuất. Sử dụng ví dụ phần mềm, chủ sở hữu của OS có thể quyết định giữ lại các thông tin về một đối mới khỏi nhà phát triển phần mềm ứng dụng để có được lợi thế đi đầu trong quá trình phát triển phần mềm ứng dụng của riêng công ty. Tần suất của giao dịch là mức độ thường xuyên diễn ra giao dịch giữa các bên. Đặc tính tài sản và tần suất giao dịch càng cao thì càng có nhiều cơ hội cho chủ nghĩa cơ hội.

Chủ nghĩa cơ hội không phải là nguồn gốc duy nhất của chi phí giao dịch. Vì các cá nhân bị hạn chế nhận thức, một bên giao dịch không thể trình bày rõ ràng thông tin mà bên đó có, đặc biệt nếu thông tin có tính kết dính (thông tin kết dính nếu vì tính ẩn hoặc khối lượng trợt, rất khó để trình bày rõ ràng, tiếp nhận hoặc xử lý làm cho việc chuyển giao trở nên rất tốn kém). Và thậm chí nếu bên đó có thể trình bày rõ ràng thông tin, bên còn lại có thể không thể hiểu được toàn bộ thông tin đó. Điều này có nghĩa là với những loại thông tin nhất định, chi phí giao dịch có thể vẫn cao thậm chí khi các bên không có ý định cơ hội.

Đối mới đột phá có những đặc tính đề cập đến việc quốc tế hóa để tối thiểu chi phí giao dịch. Điều này chứa đựng đầy những bất ổn, khiến cho đặc tính kỹ thuật tương lai rất khó khăn và tạo ra nhiều cơ hội cho chủ nghĩa cơ hội. Vì bản chất ẩn và khối lượng trợt của một số thông tin, sẽ rất khó để trình bày cụ thể trong hợp đồng điều mong đợi từ các bên. Đối mới thường yêu cầu các nhà máy hoặc các cá nhân phải được chuyên biệt, điều này lại một lần nữa gia tăng cơ hội cho chủ nghĩa cơ hội.

VÍ DỤ THỰC TIỄN: INTEL, SUN VÀ WAL-MART

Intel

Thành công của Intel, và một phần nào đó cũng là thành công của nước Mỹ về chất bán dẫn có thể được cho là kết quả của một loạt các quyết định chiến lược

mà công ty đã thực hiện từ khi phát minh ra bộ vi xử lý. Intel đã xây dựng và phong tỏa mọi sự xâm nhập bằng cách bảo vệ mạnh mẽ quyền sở hữu trí tuệ của công ty (bản quyền, bằng phát minh, nhãn hiệu thương mại, và bí mật kinh doanh), gia tăng tốc độ tạo ra các thế hệ bộ vi xử lý mới (phá hủy một nửa) và tiến hành quảng cáo để gia tăng danh tiếng thương hiệu.

Những liên minh đầu tiên

Vào cuối những năm 1970, Intel đã cấp phép phát minh năm 1972 của công ty – bộ vi xử lý – cho một số công ty về máy tính và chất bán dẫn, gồm có Mostek, AMD và NEC. Các công ty này đã cùng nhau tạo dựng lên một liên minh đảm bảo với khách hàng về nguồn cung tương lai của bộ vi xử lý và của hệ thống hỗ trợ là một phần sống còn của thiết kế cấu trúc bộ vi xử lý trong một hệ thống mới. Họ cũng cùng nhau phát triển rất nhiều chip bổ sung có vai trò quan trọng với thành công của một bộ vi xử lý. Năm 1980, khi IBM cần một bộ vi xử lý cho máy tính cá nhân của công ty, IBM đã chọn bộ vi xử lý của Intel, một phần vì sự sẵn có của rất nhiều chip bổ sung với mức giá tương đối rẻ, tất cả đều nhờ có các nỗ lực của công ty và của các thành viên liên minh mà công ty đã liên kết.

Bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ

Khi cấu trúc của Intel trở thành thiết kế chủ đạo trong thị trường bộ vi xử lý, Intel đã quyết định sẽ giữ độc quyền những phiên bản chip mới hơn, truy tố bất cứ công ty nào vi phạm sở hữu trí tuệ của công ty. Để thực hiện quyết định này, Intel đã đưa đơn kiện NEC, tuyên bố rằng NEC đã vi phạm bản quyền về vi mã dùng cho bộ vi xử lý 8088 và 8086 của công ty. Năm 1986 Thẩm phán Ingram đã tuyên bố NEC đã vi phạm bản quyền vi mã 8088 và 8086 của Intel. Cho đến tận lúc đó thì vẫn chưa có gì rõ ràng về việc vi mã có thể được cấp bản quyền hay là không. Phần mềm có thể được cấp bản quyền, nhưng phần cứng thì không. Và vì thế, vi mã nằm giữa ranh giới hai loại sản phẩm, và quyết định hoàn toàn là của tòa án. Quyết định – vi mã được cấp bản quyền – là bước ngoặt

lớn. NEC tiến hành chống án vì Thẩm phán Ingram thuộc về một tổ chức đầu tư sở hữu 80 đô-la trị giá cổ phiếu Intel dưới tên của chính ông. Khi vụ kiện được tiến hành xử lại năm 1989, Thẩm phán William Gray đã quyết định lại rằng NEC đã vi phạm vi mã 8088 và 8086 của Intel, nghĩa là vi mã được cấp bản quyền. Quyết định này có nghĩa là vi mã cho các thế hệ bộ vi xử lý tiếp theo của Intel cũng được giữ bản quyền, và do đó các công ty đã được Intel cấp phép các phiên bản bộ vi xử lý trước đó sẽ không thể xây dựng các phiên bản tiếp theo mà không có sự cho phép mới. Intel không hề có ý định trao cho bất kỳ ai các giấy phép mới.

Tiến hành đấu tranh tại tòa án với NEC của Intel gửi thông điệp tới công đồng vi mạch rằng Intel sẽ sử dụng các biện pháp pháp lý để bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ của công ty. Intel đã làm cho sự đe dọa này đáng tin tưởng hơn khi sau đó đã đưa đơn kiện AMD và giành chiến thắng. Bảng 10.1 ghi lại các cuộc chiến pháp lý của Intel để bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ của công ty.

Bảng 10.1. Các cuộc chiến pháp lý của Intel để bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ của công ty

<i>Năm</i>	<i>Sự kiện</i>
1980	IBM chọn sử dụng bộ vi xử lý của Intel trong tất cả các máy tính cá nhân của công ty.
1982	Intel đệ đơn kiện NEC vì vi phạm bản quyền vi mã 8088 và 8086 của công ty.
1983	Đơn kiện giữa NEC và Intel được giải quyết bằng một thỏa thuận bí mật.
1984	Quan hệ giữa Intel và NEC lại nảy sinh. Intel tiến hành kiện lại.
1986	Thẩm phán William Ingram quyết định vi mã được cấp bản quyền.
1989	Vụ kiện được xử lại và thẩm phán Judge Gray quyết định vi mã của Intel, cụ thể là 8088 và 8086 được luật pháp Mỹ bảo vệ. Nghĩa là, nhà sản xuất chip có thể giữ bản quyền vi mã.
1990	Intel đệ đơn kiện AMD vì vi phạm nhãn hiệu thương mại khi AMD sử dụng số 386 để đặt tên cho linh kiện AM386.
1991	Intel đệ đơn kiện AMD vì hai vi phạm: AMD vi phạm bản quyền vi mã 386 và chương trình điều khiển PLA của 386.

Mặc dù Intel đã bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ thành công, một số công ty khác vẫn gia nhập được thị trường bộ vi xử lý của Intel. AMD, Cyrix, NextGen, IBM, và Chips & Technologies đều đã một hai lần sản xuất bộ vi xử lý tương thích Intel. Kết quả là, cùng với việc bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ của mình, Intel phải tìm những cách khác để bảo vệ lợi nhuận khỏi các công ty mới. Năm 1985 công ty bước ra khỏi thị trường DRAM để tập trung vào bộ vi xử lý. Với việc chỉ tập trung vào bộ vi xử lý, Intel có thể phát triển các thế hệ bộ vi xử lý tiếp theo phức tạp hơn (được tính bằng số đèn bán dẫn có trong mỗi chip) và có hiệu quả gia tăng bất thường (tính bằng số lệnh bộ vi xử lý thực hiện mỗi giây). Điều có ý nghĩa hơn là Intel có thể đưa ra các bộ xử lý phức tạp hơn và hiệu quả hơn với kích thước nhỏ gọn hơn có tốc độ tương đương với những thế hệ chậm chạp hơn trước đó (Bảng 10.2). Một số thế hệ bộ vi xử lý được đưa ra thị trường trước khi doanh số bán của thế hệ trước đó đạt mức cao nhất (Bảng 10.2).

Intel cũng đã nỗ lực để xây dựng được thương hiệu. Dù bộ vi xử lý góp phần chủ đạo trong quá trình cải thiện về hiệu quả của máy tính cá nhân, nhưng nó được nhét trong một hộp đen - máy tính cá nhân, và dán nhãn hiệu Intel. Nghĩa là, cho đến năm 1991, Intel mới phân phối trực tiếp đến người sử dụng cuối cùng, quảng cáo âm ỉ và đẩy mạnh logo Intel Inside của mình trong rất nhiều các tạp chí kinh doanh và kỹ thuật và trên các kênh truyền hình quốc gia. Công ty cũng đã xúc tiến logo của công ty bằng cách đưa ra các chiến dịch giảm giá chip cho những nhà sản xuất máy tính cá nhân nếu họ thể hiện logo của công ty trên sản phẩm máy tính cá nhân mà họ bán.

Một sự thật khác mà Intel thành công là vì chi phí cao của các nhà máy sản xuất chất bán dẫn, vào khoảng 1,5 tỷ đô-la năm 1996 trở thành một rào cản gia nhập đối với rất nhiều công ty. Sự thật là Intel đã xây dựng được những nhà máy sản xuất này, tập trung vào sản xuất bộ vi xử lý ngay khi bước ra khỏi lĩnh vực mạch nhớ vào những năm 1980 và có được nguồn vốn khoảng 10 tỷ đô-la đã cho các công ty mới có tiềm năng gia nhập biết rằng bất kỳ cố gắng gia nhập nào cũng sẽ bị đánh bại.

Bảng 10.2. Tốc độ Intel giới thiệu các thế hệ mới của bộ vi xử lý

Bộ xử lý	Miêu tả	Tần suất	Số lượng bóng bán dẫn	Bắt đầu thiết kế	Xuất hiện chính thức	Khối lượng bán ra	Doanh số bán cao nhất	Tốc độ ban đầu (MIPS++)
286*	16-bit	5,0 MHz	130,000	1978	02/1982	1983	1989	1
386	32-bit	16,0 MHz	275,000	1982	10/1985	1986	1992	5
486	32-bit	25 MHz	1,200,000	1986	04/1989	1990	1995 +	20
Pentium (586)	32-bit	60,0 MHz	3,100,000	1989	03/1993	1994	1997 +	100
Pentium II (686)	32-bit	300 MHz	7,500,000		05/1997	TBD	TBD	300
Itanium (Merced) (786)	64-bit	1000,0 MHz	TBD		2000	TBD	TBD	TBD

* Đây thực tế là bộ xử lý 80286 nhưng thường được gọi là 286. Bộ vi xử lý 80386 và 80486 cũng được rút gọn tương tự.

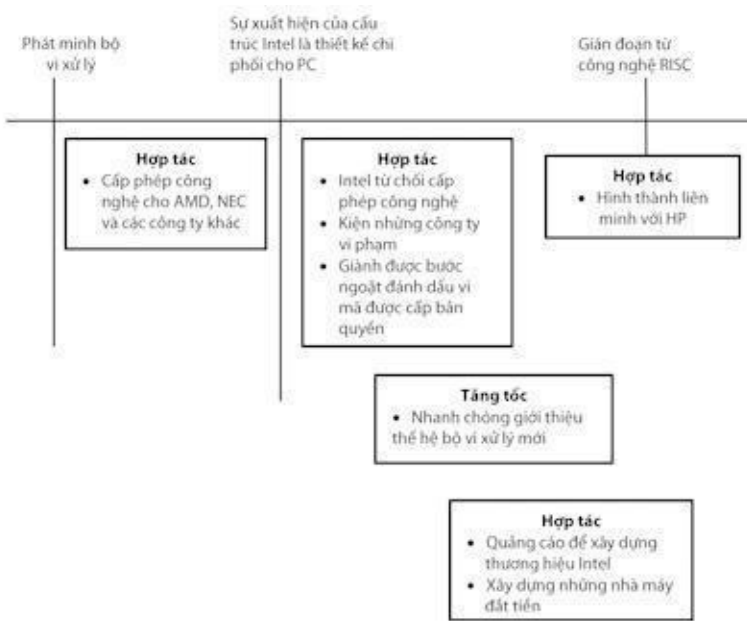
+ Ước tính

++ MIPS là viết tắt của hàng triệu lệnh mỗi giây

Nguồn: Báo cáo hàng năm và giới thiệu ngân sách sản phẩm của Intel, Business Week (20/2/1995), <http://www.intel.com/pressroom/kits/quickrefy.htm>.

Bước ngoặt do Thẩm phán Ingram và Gray quyết định rằng vi mã được cấp bản quyền trên thực tế đã ngăn chặn các đối thủ cạnh tranh bắt chước thiết kế của Intel. Điều này khiến cho các đối thủ cạnh tranh gặp rất nhiều khó khăn để thiết kế được bộ vi xử lý có thể chạy được toàn bộ phần mềm mà những người sử dụng máy tính cá nhân đã tích lũy trong nhiều năm và các phần mềm chỉ chạy trên cấu trúc của Intel, trong đó vi mã là một phần quan trọng. Chi phí chuyển đổi của khách hàng sang một chiếc máy khác là rất cao. Vì thiết kế của bộ vi xử

lý rất phức tạp, cố gắng lật đổ vi mã khiến cho nhiệm vụ thiết kế bộ vi xử lý thậm chí còn kinh khủng hơn nữa. Với bản quyền được bảo vệ và các đổi mới thể hệ sản phẩm liên tục, Intel không chỉ phụ thuộc vào khả năng sản xuất của công ty – một khả năng thường có vai trò quan trọng sau sự xuất hiện của thiết kế chủ đạo. Nghĩa là, dù Intel đã đầu tư rất nhiều vào sản xuất và đã thực hiện rất tốt, nhưng chỉ với năng lực sản xuất của công ty thì không đủ để tạo ra lợi thế cạnh tranh của công ty. Hình 10.7 tóm tắt các chiến lược của Intel.



Hình 10.7. Chiến lược của Intel trong vòng đời của bộ vi xử lý

Sun Microsystems

Trường hợp của Sun Microsystems minh họa cách mà một công ty có thể “cho đi” công nghệ thiết kế của mình nhưng vẫn có thể kiếm được lợi nhuận thông qua chiến lược tăng tốc và chiến lược ngăn chặn ở bất kỳ vị trí nào trên chuỗi giá trị. Năm 1987, khi Sun Microsystems đưa ra máy tính trạm đầu tiên sử dụng công nghệ SPARC (kiến trúc bộ vi xử lý vô hướng) và RISC (máy tính dùng tập lệnh rút gọn), công ty cũng đã thông báo sẽ cấp phép công nghệ này cho bất kỳ công ty nào muốn sử dụng. Theo đúng nghĩa đen, công ty đã cho đi công nghệ

vừa mới phát triển thay vì sử dụng quyền sở hữu trí tuệ của mình làm rào cản gia nhập. Công ty đã củng cố cam kết này năm 1989 bằng việc thành lập của SPARC International Inc., một công ty độc lập có trách nhiệm hỗ trợ bất kỳ công ty nào muốn sản xuất bảo sao máy tính trạm của Sun. Bề ngoài, SPARC tương thích với cơ sở cài đặt lớn nhất của máy tính trạm với số lượng phần mềm ứng dụng lớn nhất trên thị trường này. Gia nhập một thị trường như thế có nghĩa là bước vào một cơ sở cài đặt lớn dành cho khách hàng. Mặt khác, thị trường máy tính trạm là thị trường máy tính phát triển nhanh nhất vào thời điểm đó. Chắc chắn là các công ty mới sẽ dễ dàng gia nhập và thu được lợi nhuận. Rất nhiều công ty đã tận dụng lợi thế gia nhập “tự do” và đưa ra rất nhiều bản sao của máy tính trạm SPARC. Chúng tôi sẽ trở lại với điều này sau. Hiện tại, hãy cùng xem xét quyết định khuyến khích gia nhập nào có ý nghĩa với Intel. Hình 10.8 tóm tắt các chiến lược của Sun.



Hình 10.8. Các chiến lược của Sun dọc theo chuỗi giá trị của công ty.

Vì một số nguyên nhân, cho đi công nghệ SPARC là một bước đi chiến lược của Sun. Trước hết, trong việc ra quyết định sẽ tham gia vào mạng lưới nào của ngày hôm nay, người sử dụng những sản phẩm cần đến các yếu tố ngoài mạng lưới (và cả máy tính) thường quan tâm về quy mô của mạng lưới vào ngày hôm sau. Nghĩa là, quy mô của mạng lưới trong tương lai có vai trò quan trọng với người sử dụng. Bằng cách biến SPARC thành một chuẩn công khai, Sun cho người sử dụng biết rằng sẽ có rất nhiều công ty cung cấp máy tính trạm SPARC và do đó sẽ có một mạng lưới người sử dụng rộng rãi. Một mạng lưới rộng lớn như vậy sẽ

mang lại cho người sử dụng các lợi ích của các yếu tố bên ngoài mạng lưới như: họ có thể chia sẻ máy tính và có nhiều phần mềm hơn nữa. Hai là, Sun cho các nhà cung cấp phần mềm độc lập (ISV) biết rằng, các công ty khác đang phát triển phần mềm cho máy tính, rằng quy mô của mạng lưới khách hàng SPARC sẽ rất rộng rãi, và do đó những nhà cung cấp phần mềm độc lập này có thể sử dụng nguồn lực khan hiếm của họ để phát triển phần mềm cho SPARC. Ba là, một số người sử dụng máy tính trạm đang có ác cảm với công nghệ RISC, sau những gì đã xảy ra với công ty khổng lồ IBM. Năm 1986, IBM đã đưa ra thị trường dòng máy tính trạm RISC và thất bại một cách đau đớn. Bằng cách đưa ra một thỏa thuận đăng sau SPARC, Sun hi vọng rằng khách hàng sẽ sẵn sàng cho công nghệ RISC một cơ hội nữa. Cuối cùng là, còn có những công nghệ RISC khác, dù là trên bảng vẽ, sẽ cạnh tranh để giành ưu thế trên thị trường máy tính trạm. Hợp tác với các nhà sản xuất máy tính trong chính trại RISC của công ty sẽ tốn hơn là việc chống đối lại với họ từ các trại RISC khác. Càng nhiều công ty tham gia vào trại của mình, càng có nhiều cơ hội cho SPARC trở thành thiết kế chủ đạo, đặc biệt khi SPARC đã có được cơ sở cài đặt lớn nhất cho máy tính trạm và phần mềm tương thích chạy trên đó.

Bảng 10.3 chỉ ra rằng, chiến lược của Sun đã mang lại lợi ích cho trại SPARC vì công nghệ có được thị phần lớn trong thị trường máy tính trạm RISC. Dù vậy, câu hỏi quan trọng hơn đặt ra cho Sun là, công ty đã thực hiện tốt như thế nào trong phạm vi trại SPARC. Về vấn đề đó, chúng tôi chuyển sang Bảng 10.4. Rõ ràng, Sun đã duy trì được thị phần rất cao trong thị trường SPARC. Chiến lược khuyến khích gia nhập của công ty cũng đã cho phép trại SPARC duy trì được một thị phần lớn, và trong phạm vi trại Sun đã cố gắng duy trì được một thị phần đặc biệt cao. Câu hỏi đặt ra là tại sao Sun thực hiện rất tốt trong khi các công ty làm theo thì không? Để hiểu được lý do tại sao chúng ta phải xem công ty đã thực hiện những điều gì trong toàn bộ chuỗi giá trị của công ty, không chỉ ở giai đoạn thiết kế. Sun cho phép các công ty khác sao chép thiết kế máy tính trạm của mình. Nhưng ở phần thị trường thứ cấp của chuỗi giá trị, công ty tiến hành bảo

vệ thương hiệu và kênh phân phối của mình. Một số khách hàng không sẵn sàng từ bỏ danh tiếng và thương hiệu của Sun vì mức giá được mong đợi là thấp hơn những công ty sao chép (khi so sánh với giá của Sun thì cũng không phải là quá thấp). Một khách hàng của Sun đã nhận xét khi được hỏi lý do tại sao công ty của ông không chuyển sang hàng bắt chước của Sun: “Tôi là khách hàng trung thành của Sun,” Sun cũng đã mang đến những dịch vụ tuyệt vời mà những công ty sao chép không thể có được.

Bảng 10.3. Máy tính trạm và thị phần máy tính trạm với công nghệ RISC.

Công nghệ RISC	Thị phần (%)			
	1989	1990	1991	1992
SPARC	56,36	63,74	62,75	51,93
MIPS	19,75	18,19	15,20	18,16
PA-RISC	0,81	0,00	6,23	15,31
IBM	4,53	7,56	8,37	9,18
Clipper	15,93	6,67	4,98	3,52
MC88X00	1,66	2,99	2,17	1,25
Alpha	0,00	0,00	0,00	0,47
I860	0,00	0,00	0,18	0,12
Khác	0,97	0,86	0,13	0,07
Tổng	100,00	100,00	100,00	100,00

Nguồn: Dữ liệu từ IDC, các báo cáo của công ty.

Bảng 10.4. Thị phần máy tính trạm cho chuẩn mở SPARC

	Thị phần trong trại SPARC (%)			
	1989	1990	1991	1992
Sun	98,90	97,70	93,68	92,18
Tatung	0,00	0,75	1,39	1,67
Fujitsu	0,00	0,00	0,00	1,57
CompuAdd	0,00	0,00	1,00	1,07
Axil Workstation	0,00	0,00	0,00	0,85
DTK Computer	0,00	0,00	0,00	0,64
Aries Research	0,00	0,04	0,05	0,37
Solbourne	0,89	0,95	2,49	0,31
Opus Systems	0,00	0,36	1,00	0,21
Khác*	0,21	0,21	0,39	1,13
Tổng	100,00	100,00	100,00	100,00

*Khác gồm Matsucshita, Solflower Computer, Integrix, Twinhead, CMS Computing, Mobius Computing, Vertos Technology, và Samo America.

Nguồn: Dữ liệu từ IDC, báo cáo của công ty.

Những công ty sao chép cũng nhận ra rằng không dễ dàng thuyết phục nhà phân phối của Sun tiếp nhận máy tính trạm của họ, vì Sun đã tận dụng các mối quan hệ mà công ty đã thiết lập với kênh phân phối và khách hàng trước khi cấp phép công nghệ của mình. Một nhà quản lý của Sun đã được hỏi: “Tại sao một nhà cung cấp khác, có sản phẩm cạnh tranh trực tiếp với Sun lại được cho phép bước vào và sử dụng đầu tư của Sun vào các đối tác bán lại vì lợi ích của họ và chi phí của Sun?” Ở thị trường chính tại bộ phận R&D, Sun vẫn chăm chỉ nghiên cứu và phát triển, để có thể tạo ra các tiến bộ mà một số người bắt chước không thể làm theo. Hơn nữa, sao chép thiết kế của một công ty là một chuyện, nhưng bắt chước được các khả năng cho phép công ty cung cấp thiết kế ở mức chi phí thấp hơn hoặc giới thiệu thế hệ mới thường xuyên hơn lại là chuyện khác. Sun thường là công ty đầu tiên đưa ra những thế hệ máy tính trạm mới và làm điều đó thường xuyên hơn những công ty chuyên sao chép. Sun cũng có thể tiến hành giảm giá cho khách hàng mà những công ty sao chép không thể theo kịp.

Wal-Mart

Wal-Mart cũng đã sử dụng chiến lược ngăn chặn và tăng tốc để thành công vươn tới vị trí số một trong thị trường bán lẻ thế giới, mặc dù theo những cách hoàn toàn khác so với của Sun và Intel, những công ty đã rất quan tâm tới các tiêu chuẩn và tiến hành hợp tác từ rất sớm trong tiến triển đổi mới. Câu chuyện của Wal-Mart bắt đầu với Sam Walton, người được công nhận là mang lại phần lớn thành công của Wal-Mart. Vào những năm 1950, Walton sở hữu một số cửa hàng tạp hóa ở Ben Franklin, nhận ra rằng cửa hàng tạp hóa đang bị xâm nhập bởi hai đổi mới: các siêu thị và các cửa hàng bán hạ giá. Ông quyết định tiếp nhận, nhưng không phải theo cách sẽ trở thành các cửa hàng giảm giá lớn như Kmart chỉ đặt cửa hàng tại những trung tâm đông đúc. Ông quyết định chọn những thị trấn nhỏ. Vì ông tin rằng “Nếu chúng ta có thể đưa ra mức giá tốt hoặc tốt hơn các cửa hàng trong các thành phố cách đó bốn giờ chạy xe thì mọi người sẽ mua sắm ở nhà. Chỉ đơn giản vậy thôi.” Do đó ông đã xây dựng cửa hàng giảm giá Wal-Mart đầu tiên tại Rogers, Arkansas năm 1962. Như đã đề cập chi tiết trong chương 9, ông cũng bắt đầu xây dựng cái được biết đến như là văn hóa Wal-Mart, trao cho nhân viên quyền hành rộng rãi để tham gia quản lý công ty trước khi từ trao quyền – empowerment – trở nên phổ biến trong các tài liệu về quản lý. Trở thành công ty đầu tiên có những cửa hàng giảm giá lớn tại các thị trấn nhỏ mang lại một số lợi thế: giá thuê đất thấp hơn, chi phí quảng cáo thấp hơn, lực lượng lao động ổn định hơn và “nhãn hiệu” từ việc trở thành cửa hàng lớn nhất trong thị trấn. Nhưng Wal-Mart đã có thể làm nhiều hơn thế nếu như đưa ra mức giá đủ thấp để người dân có thể đi mua sắm “tại nhà” và, hơn hết, nếu công ty tiến hành ngăn chặn các công ty đang hoạt động như Kmart gia nhập. Wal-Mart đã tiến hành ba đổi mới mà hiệu ứng kết hợp của ba đổi mới đó đã trở thành phương tiện cho thành công của công ty. Đổi mới đầu tiên là mở rộng một cách mạnh mẽ sang các thị trấn nhỏ lân cận, đến năm 1979 công ty đã mở 276 cửa hàng tại 11 bang ở phía tây nam nước Mỹ. Xâm nhập các thị trấn nhỏ mới chỉ là bước đầu tiên trong kế hoạch lợi thế quy mô mà công ty cần để có thể đưa

ra được mức giá thấp mà công ty tin rằng có thể khiến khách hàng mua sắm tại nhà. Wal-Mart cần nhiều hơn nữa, do đó công ty đã tiến hành thực hiện đổi mới thứ hai: cross-docking – giao hàng chéo. Trong phương pháp cross-docking, phần lớn hàng hóa cho các cửa hàng trong một bán kính nhất định được sắp xếp ở trung tâm sau đó được phân phối tới các trung tâm phân phối khác nhau, mỗi trung tâm phân phối nằm trong một khu vực phạm vi địa lý nhất định với nhiều cửa hàng khác nhau. Tại những trung tâm phân phối này, hàng hóa sẽ được phân loại và được đưa lên các xe tải đang chờ sẵn và giao tới các cửa hàng riêng lẻ. Cuối cùng là việc sử dụng công nghệ thông tin và liên lạc – tích hợp với các chức năng bán lẻ như hậu cần, mua hàng và quản lý hàng tồn kho. Wal-Mart đã đặt hệ thống máy tính tiền điện tử (EPOS) tại tất cả các cửa hàng của công ty để quản lý hàng tồn kho tốt hơn và thu thập thông tin về khuynh hướng mua hàng của người tiêu dùng trước khi đối thủ cạnh tranh thực hiện điều đó. Thông tin này sau đó được chuyển tiếp bởi hệ thống thông tin vệ tinh tới các kho phân phối. Tại các trung tâm phân phối dữ liệu được hợp nhất và được sử dụng để sắp xếp hàng hóa khác và cũng để phân loại và điều hướng hàng hóa tới đúng xe tải, giao những loại hàng cần thiết tới các cửa hàng trong khu vực phân phối. Trên đường quay trở lại trung tâm phân phối, một số xe tải cũng sẽ thu gom hàng hóa từ một số nhà cung cấp.

Năm 1991 khi Wal-Mart quyết định mở rộng ra thị trường quốc tế, công ty đã tìm kiếm đối tác hoặc mua lại các chi nhánh. Tại Mexico, công ty đã hình thành hợp tác liên doanh với CIFRA S.A de C.V. Năm 1994 công ty mua lại 122 cửa hàng tại Canada từ Woolworth, Inc, của New York. Năm 1995, công ty mở rộng tới Argentina (bằng một công ty sở hữu toàn bộ) và Brazil (bằng đối tác liên doanh Lojas Americanas). Bảng 10.5 thể hiện một số bước dịch chuyển của Wal-Mart.

Bảng 10.5. Các bước dịch chuyển của Wal-Mart

<i>Thời gian</i>	<i>Sự kiện</i>
1950s	Sam Walton sở hữu một số cửa hàng tạp hóa Benjamin Franklin, nhưng cũng nhận ra sự xâm chiếm của các siêu thị và cửa hàng hạ giá.
1962	Sam Walton và anh trai Bud mở cả hàng hạ giá Wal-Mart đầu tiên tại Rogers, Arkansas.
1979	Wal-Mart có 276 cửa hàng tại 11 bang phía nam của nước Mỹ, hầu hết các thị trấn đều có dân số ít hơn 25 nghìn người.
1985	Wal-Mart mở Câu lạc bộ của SAM đầu tiên tại thành phố Midwest, Oklahoma.
1988	Wal-Mart mở Wal-Mart Supercentre đầu tiên kết hợp các cửa hàng tạp hóa tổng hợp và hàng hóa Wal-Mart chung tại Washington, Missouri.
1980s	Wal-Mart bổ sung thêm 1126 cửa hàng.
1990	Warehouse Outlet của Bud mở cửa hàng đầu tiên tại Franklin, Tennessee. Bud's vận chuyển các thiết bị gia đình và nhiều hàng hóa từ các nhà cung cấp xung quanh, các mẫu hàng giảm giá và các nhà máy dự trữ quá nhiều. Wal-Mart mở rộng ra toàn cầu lần đầu tiên, mở Club Aurrera (giờ là SAM's Club), và Wal-Mart Supercentre tại Mexico tìm kiếm hợp tác liên doanh với CIFRA S.A. de C.V.
1991	Wal-Mart mua 122 cửa hàng tại Canada từ Woolworth, Inc., của New York.
1994	Wal-Mart thông báo sẽ mở rộng tới Argentina (bằng một công ty sở hữu toàn bộ) và Brazil (bằng một công ty liên doanh với Lojas Americanas). Value Club đồng sở hữu của Wal-Mart đầu tiên mở tại Hồng Kong.
1995	Cổ phiếu của Wal-Mart được thông qua và được niêm yết trên Thị trường chứng khoán Toronto.

Nguồn: Báo cáo tài chính thường niên và sách giới thiệu công ty của Wal-Mart

Cũng như quyết định giới thiệu Pentium của Intel, bước dịch chuyển của Sam Walton từ cửa hàng tạp hóa sang cửa hàng bán lẻ hạ giá là một ví dụ về chiến lược tăng tốc. Công ty đã phá bỏ nhượng quyền bán lẻ tạp hóa thành công của Benjamin Franklin. Sam biết rằng nếu ông không thay thế các cửa hàng tạp hóa

của mình bằng các cửa hàng bán lẻ hạ giá thì một công ty khác cũng sẽ làm vậy. Vì một số lý do, hiệu ứng kết hợp của việc cung cấp các cửa hàng bán lẻ tại các thị trấn nhỏ bị các cửa hàng hạ giá lớn xa lánh, xâm nhập vào toàn bộ khu vực và sử dụng phương pháp giao hàng chéo và công nghệ thông tin lại chính là một chiến lược ngăn chặn. Lúc đầu, với các cửa hàng tại các thị trấn nhỏ tập hợp trong một khu vực của miền nam nước Mỹ và với lượng đầu tư to lớn vào các nhà xưởng, máy tính và thậm chí cả hệ thống vệ tinh, công ty cho các công ty có tiềm năng gia nhập biết rằng công ty sẽ chống lại sự gia nhập ở khu vực đó. Sau đó, những khoản đầu tư này cũng có thể đã gia tăng được MES để điều hành thành công trong một khu vực đã bão hòa. Nghĩa là, để có mức giá thấp mà Wal-Mart đang cung cấp, một công ty mới phải xây dựng rất nhiều cửa hàng, kho hàng và cả các dịch vụ hậu cần. Với khả năng bổ sung như vậy, mức giá có thể là quá thấp cho bất cứ công ty nào muốn tạo ra lợi nhuận. Ba là, vì là một người mua lớn, Wal-Mart có được lợi thế quy mô nhất định. Ví dụ, như đã nhắc đến trong chương 8, Wal-Mart có được lợi thế nhờ quy mô bao gồm quyền mặc cả rất lớn đối với nhà cung cấp, cũng như với các lợi ích về thông tin khác. Ví dụ, chỉ riêng năm 1991 công ty đã tiết kiệm được 720 triệu đô-la về chi phí phân phối. Nhờ có chi phí thấp, công ty có thể cung cấp cho khách hàng mức giá đủ thấp để ngăn cản các công ty mới gia nhập.

Cuối cùng, thậm chí nếu có một công ty mới có thể vượt qua được các lợi thế về quy mô này, không có gì đảm bảo rằng công ty đó có thể sao chép được văn hóa tổ chức (như chính sách trao quyền cho nhân viên) hoặc khả năng tích hợp công nghệ thông tin về một mặt và quản lý hàng tồn kho, dịch vụ hậu cần, mua hàng và marketing ở mặt khác mà Wal-Mart đã xây dựng cho đến tận bây giờ. Thực tế là, Kmart cũng đã chuyển tới một số thị trấn nhỏ để cạnh tranh với Wal-Mart nhưng không bao giờ có thể bắt kịp chứ đừng nói tới thâm thối Wal-Mart. Năm 1995 khi tương lai trở thành một công ty bán hạ giá lớn của Kmart bị nghi ngờ, Wal-Mart lại là công ty bán lẻ lớn nhất thế giới và vẫn đang phát triển. Trên tất cả, công ty vẫn đang tiến hành các phương pháp bán lẻ quan trọng như doanh số

bán trên mỗi mét vuông (379 đô-la so với 185 đô-la của Kmart và 282 đô-la của Target), 49% người mua hàng đi qua Kmart để tới cửa hàng của Wal-Mart, và 46% khách hàng của Wal-Mart trung thành với chuỗi bán lẻ so với 19% của Kmart. Cuối cùng là, ở mức 15.8%, chi phí của Wal-Mart (chi phí bán hàng, chi phí chung, chi phí quản lý hành chính), 1% trong doanh số bán là mức chi phí thấp nhất trong ngành (so với 22.2% của Kmart và 33.3% của Federated Department Stores). Năm 2002, Kmart đã đệ đơn xin phá sản.

Kết luận

Những trường hợp này minh họa cách một công ty có thể sử dụng chiến lược ngăn chặn, hợp tác hoặc tăng tốc tại các thời điểm khác nhau để bảo vệ lợi nhuận của mình. Vào đầu vòng đời của bộ vi xử lý, Intel đã hình thành một số liên minh cho phép rất nhiều công ty máy tính và chất bán dẫn thiết kế, sản xuất và bán bộ vi xử lý của công ty theo giấy phép. Sau khi thiết kế của công ty trở thành thiết kế bộ vi xử lý chủ đạo, phương pháp bảo vệ lợi nhuận từ bộ vi xử lý của công ty đã trở nên toàn diện. Intel đã xây dựng và phong tỏa mọi sự xâm nhập bằng cách bảo vệ mạnh mẽ quyền sở hữu trí tuệ của công ty (bản quyền, bằng phát minh, nhãn hiệu thương mại và bí mật kinh doanh), gia tăng tốc độ tạo ra các thế hệ bộ vi xử lý mới (phá hủy một nửa) và tiến hành quảng cáo để gia tăng danh tiếng thương hiệu. Cho đến nay, phương pháp này vẫn hạn chế thành công sự gia nhập, đồng thời ngăn chặn được các công ty mới tạo ra bất kỳ ảnh hưởng to lớn nào đến lợi nhuận của công ty.

Phương pháp của Sun có một chút khác biệt. Các thiết kế máy tính trạm đầu tiên của công ty là độc quyền, dù công ty sử dụng các linh kiện tiêu chuẩn. Tuy nhiên, khi tiếp nhận công nghệ RISC, công ty quyết định cho phép các công ty khác sao chép lại máy tính trạm của mình, nhưng lại quản lý chặt chẽ thương hiệu, kênh phân phối và mạng lưới dịch vụ. Hiện tại công ty đang cho đi phần mềm Java với hi vọng giành được tiêu chuẩn trong Web đang phát triển.

Wal-Mart, một nhà bán lẻ hạ giá, bắt đầu bằng phương pháp ngăn chặn khi công ty dịch chuyển tới các thị trấn “nghèo nàn”, bị xa lánh bởi những công ty bán lẻ lớn như Kmart và bảo hòa toàn bộ khu vực với các cửa hàng “khá lớn”. Công ty tìm kiếm các đối tác chỉ khi quyết định mở rộng ra thị trường quốc tế.

TỔNG KẾT CHƯƠNG

Trong chương này chúng ta đã thấy được rằng bảo vệ lợi nhuận từ đổi mới của một công ty không chỉ ở việc xây dựng và phong tỏa mọi rào cản gia nhập. Vì những rào cản này gần như là luôn bị rò rỉ và không sớm thì muộn sẽ sụp đổ dưới sức nặng của cạnh tranh toàn cầu, các thay đổi công nghệ đột phá, hoặc thay đổi về thị hiếu và kỳ vọng của khách hàng, chỉ ngồi yên phía sau có thể sẽ không đủ để bảo vệ lợi nhuận từ đổi mới. Hơn nữa, với những sản phẩm nhất định, và ở những giai đoạn nhất định của tiến triển đổi mới, khuyến khích gia nhập ngành cũng mang lại những lợi ích lớn hơn cả việc hình thành các rào cản – thậm chí cả khi (dù hiếm) những rào cản như vậy rất cứng rắn. Sự kết hợp giữa ba chiến lược – ngăn chặn, tăng tốc và hợp tác – được khuyến khích sử dụng. Chúng biến đổi từ giai đoạn này tới giai đoạn khác của chuỗi giá trị, từ thời kỳ này tới thời kỳ khác của vòng đời đổi mới, cũng như với những dạng năng lực mà công ty sở hữu.

Trong chiến lược ngăn chặn, một công ty giữ độc quyền đổi mới bằng cách hạn chế tiếp cận với năng lực và tài sản nếu những năng lực đó là duy nhất và không thể bắt chước. Nếu những năng lực đó không độc nhất hoặc dễ dàng sao chép, một công ty đang hoạt động có thể hạn chế gia nhập bằng cách cho những công ty có tiềm năng gia nhập vì động cơ lợi nhuận biết được rằng mức giá sau khi gia nhập sẽ là rất thấp. Trong chiến lược tăng tốc, công ty tiến hành đổi mới và làm lỗi thời chính các năng lực của mình và loại bỏ sản phẩm hiện tại của công ty khi tạo ra các sản phẩm mới. Trong chiến lược hợp tác, công ty hình thành liên minh với các công ty khác hoặc cấp phép đổi mới của mình. Hợp tác đặc biệt có lợi khi một công ty muốn giành được một tiêu chuẩn hoặc thiết kế chủ đạo, xây

dựng những năng lực mới, tiếp cận thị trường thứ cấp, thâm nhập vào thị trường nước ngoài hoặc tận hưởng hiệu ứng nhà cung cấp thứ hai.

Ba chiến lược này có liên quan và thường xuyên bổ sung hoặc củng cố cho nhau. Ví dụ, nếu một công ty muốn bảo vệ bằng sáng chế của mình và các công ty khác muốn bắt chước sản phẩm của công ty, họ phải phá hủy được những sáng chế này. Làm như vậy rất mất thời gian – thời gian cho phép công ty tiến xa hơn nữa. Danh tiếng về khả năng tăng tốc của công ty cũng có thể là một trở ngại gia nhập vì các công ty mới biết được rằng họ có thể sẽ không bao giờ theo kịp. Đôi khi một công ty phải hợp tác để có thể tăng tốc, đặc biệt khi chiến lược tăng tốc mang lại lợi thế từ đổi mới làm lỗi thời khả năng của công ty.

Cạnh tranh vì lợi nhuận từ đổi mới cần được xem xét như một cuộc đua trong đó một công ty xây dựng và thực hiện các trở ngại để ngăn chặn gia nhập thị trường hoặc làm chậm lại các công ty mới, nhưng cùng lúc đó phải tiếp tục tiến lên. Đôi khi, đặc biệt là vào đầu vòng đời của những công nghệ nhất định, cần có một nhóm để tiến hành cuộc đua. Trong trường hợp đó, công ty có thể cần phải mời chào sự gia nhập. Đôi khi một công ty có thể cần phải ngăn chặn hoặc tăng tốc đủ nhanh để chứng minh rằng mình xứng đáng để hợp tác. Trong trường hợp này, khi đang tăng tốc, công ty phải đảm bảo rằng động lực của công ty sẽ không đưa nó vào một vết nứt được tạo ra bởi những thay đổi công nghệ, cạnh tranh toàn cầu, phá bỏ điều tiết, thay đổi chính sách của chính phủ hoặc thay đổi thị hiếu và sở thích của khách hàng. Trốn tránh đằng sau các rào cản có thể cũng rất nguy hiểm nếu các rào cản sụp đổ và công ty phát hiện ra rằng mình không thể tiếp tục tiến lên.

Bảng 10.6. Tóm tắt chương

Chiến lược ngăn chặn	<p>Hạn chế tiếp cận các năng lực độc nhất, không thể bắt chước.</p> <p>Bảo hiệu cho các hãng mới biết rằng giá sau khi gia nhập sẽ rất thấp.</p> <ul style="list-style-type: none">Đội ngũ quản lý có gắn bó với công nghệ.Sản phẩm là công nghệ điều khiển.Công ty có lịch sử trả đũa các công ty mới.Công ty đầu tư vào tài sản đặc trưng.Quy mô hiệu quả tối thiểu của ngành lớn. <p>Có thể che mắt một công ty khỏi các cơ hội và thách thức của những gián đoạn.</p>
Chiến lược tăng tốc	<p>Giới thiệu sản phẩm mới hoặc dịch vụ trước đối thủ cạnh tranh.</p> <p>Giữ đối thủ cạnh tranh ở phía sau.</p> <ul style="list-style-type: none">Ngăn chặn gia nhập.Xây dựng năng lực mới.Chứng minh xứng đáng để hợp tác. <p>Nhưng có thể làm lỗi thời năng lực và phá hủy sản phẩm hiện tại.</p>
Chiến lược hợp tác	<p>Hình thành liên minh hoặc các hợp tác khác với đối tượng hợp tác để</p> <ul style="list-style-type: none">Cải thiện cơ hội giành được tiêu chuẩn hoặc thiết kế chủ đạo.Tăng nhu cầu trong thị trường chính.Xây dựng năng lực.Tiếp cận thị trường nước ngoài.Khai thác hiệu ứng nhà cung cấp thứ hai.

Intel	<p>Hợp tác từ ngay khi bắt đầu phát triển bộ vi xử lý và giành được thiết kế chủ đạo.</p> <p>Sau khi giành được thiết kế chủ đạo, công ty đã tiến hành ngăn chặn bằng cách bảo vệ sở hữu trí tuệ và tiến hành tăng tốc bằng các giới thiệu các thế hệ bộ vi xử lý mới hơn trước khi thế hệ hiện tại đạt mức doanh số bán cao nhất.</p> <p>Xây dựng tài sản bằng cách quảng cáo và xúc tiến thương hiệu Intel Inside.</p>
Sun Microsystems	<p>Hợp tác khi tiếp nhận công nghệ RISC để giành tiêu chuẩn.</p> <p>Thực hiện ngăn chặn ở mức độ thương hiệu và kênh phân phối.</p> <p>Hợp tác ở giai đoạn đầu của Web.</p>
Wal-Mart	<p>Tăng tốc khi Sam Walton dịch chuyển từ cửa hàng bán lẻ sang cửa hàng hạ giá.</p> <p>Tiến hành ngăn chặn sớm bằng cách dịch chuyển tới các thị trấn "nghèo nàn" và bảo hòa toàn bộ khu vực với các cửa hàng "cỡ lớn".</p>

THUẬT NGỮ

<i>Chiến lược ngăn chặn</i>	<i>Quy mô hiệu quả tối thiểu (MES)</i>
<i>Cam kết</i>	<i>Chiến lược tăng tốc</i>
<i>Bản quyền</i>	<i>Nhà cung cấp thứ hai</i>
<i>Lợi nhuận từ đổi mới</i>	<i>Chiến lược hợp tác</i>
<i>Tài sản đặc trưng</i>	<i>Bí mật thương mại</i>
<i>Sở hữu trí tuệ</i>	

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Tại sao lại khó duy trì được dòng lợi nhuận từ một sản phẩm hiện tại khi xuất hiện đổi mới đột phá? Giải pháp cho vấn đề này của bạn là gì?
2. Bí mật để tạo ra lợi nhuận của Intel thực sự là gì?
3. Khi kết hợp ba chiến lược ngăn chặn, tăng tốc và hợp tác, cái nào có vai trò điều khiển, và ở mức độ nào thì từng chiến lược có thể được nhấn mạnh?

PHẦN III

TRIỂN KHAI

11. HOẠT ĐỘNG HUY ĐỘNG VỐN CỦA DOANH NGHIỆP

Cho đến giờ trong cuốn sách này chúng tôi đều có một giả định quan trọng tương tự nhau mà hầu hết các nghiên cứu về đổi mới đều thực hiện – đó là luôn có vốn tài trợ cho đổi mới. Đáng tiếc, không phải lúc nào một doanh nghiệp hay một công ty cũng có thể tìm được nguồn vốn cần thiết để tạo ra các ý tưởng mới và biến các ý tưởng đó thành sản phẩm mà khách hàng mong muốn. Nhận ra tiềm năng đổi mới, xác định được vị trí của điểm lợi nhuận, xây dựng được một đội ngũ nhân viên xuất sắc, phát triển và thực hiện các chiến lược đúng đắn là một chuyện. Tìm được nguồn vốn tài trợ cho các hoạt động này lại là chuyện khác. Quá trình tìm kiếm nguồn vốn cần thiết luôn gặp ba trở ngại. Thứ nhất, đổi mới có thể có quá nhiều bất ổn nên thậm chí cả nhà quản lý hoặc doanh nghiệp cũng không hoàn toàn hiểu được các lợi ích có được từ đổi mới và do đó có thể không sẵn lòng cấp vốn nội bộ (hoặc cá nhân) cho đổi mới đó. Thứ hai, nếu nhà quản lý hoặc doanh nghiệp tìm được nguồn vốn từ bên ngoài, thì nhà cấp vốn có thể không sẵn lòng cấp vốn cho đổi mới vì sự không đối xứng thông tin giữa nhà quản lý và nhà cấp vốn. Nếu như nhà cấp vốn hầu như không hiểu gì về đổi mới thì rất khó để biết được nhà quản lý có đang nói sự thật về đổi mới hay không. Điều này có thể khiến nhà cấp vốn không sẵn lòng đầu tư vào đổi mới đột phá, và do đó nhìn chung sẽ có ít đổi mới hơn. Cuối cùng là vấn đề về kiểm soát. Nếu nhà cấp vốn đầu tư vào một đổi mới mà ông ta cho rằng không có nhiều rủi ro, nhà quản lý có thể quyết định dùng số vốn đó để tài trợ cho một đổi mới rủi ro hơn nhiều. Mục đích của chương này là nghiên cứu cả ba vấn đề này. Chúng tôi sẽ bắt đầu bằng cách liệt kê các nguồn gốc cấp vốn cho hoạt động của doanh nghiệp. Sau đó sẽ phân tích rõ các vấn đề mà chúng tôi vừa liệt kê. Cuối cùng, chúng tôi sẽ đề cập đến một số giải pháp cho các vấn đề này.

CÁC NGUỒN HUY ĐỘNG VỐN

Điều đầu tiên xuất hiện trong suy nghĩ của rất nhiều người khi nghĩ về nguồn huy động vốn cho đối mới là ngân hàng – một khoản vay từ ngân hàng. Nợ chỉ là một trong rất nhiều công cụ để huy động vốn cho một đối mới và ngân hàng chỉ là một trong rất nhiều nơi để có thể huy động vốn vay nợ. Có bốn nguồn cấp vốn cho hoạt động của doanh nghiệp là tài sản nội bộ, vốn cổ đông, nợ và tài sản bổ sung từ đối tượng hợp tác.

Nguồn vốn bên trong công ty

Một số nguồn bên trong công ty có thể được sử dụng để huy động vốn cho một đối mới. Một là, công ty hoặc doanh nghiệp có thể sử dụng lợi nhuận giữ lại để cấp vốn cho đối mới. Như trong Hình 11.1, lợi nhuận giữ lại có từ lợi nhuận mà công ty tạo ra, là tiền lãi cổ phần ròng mà công ty trả cho các cổ đông. Do đó một công ty có nhiều lợi nhuận không cần phải tìm kiếm nguồn vốn từ bên ngoài. Như chúng ta sẽ thấy trong chương 15, một khoản giảm trong thuế thu nhập doanh nghiệp cho chính phủ, thuế quan, hạn ngạch và trợ cấp sẽ tăng lợi nhuận sau thuế, tạo ra nhiều nguồn vốn sẵn có hơn cho doanh nghiệp để cấp vốn cho đối mới. Hầu hết các công ty mới thành lập đều không có lợi nhuận.



Hình 11.1. Nguồn huy động vốn – bảng Cân bằng

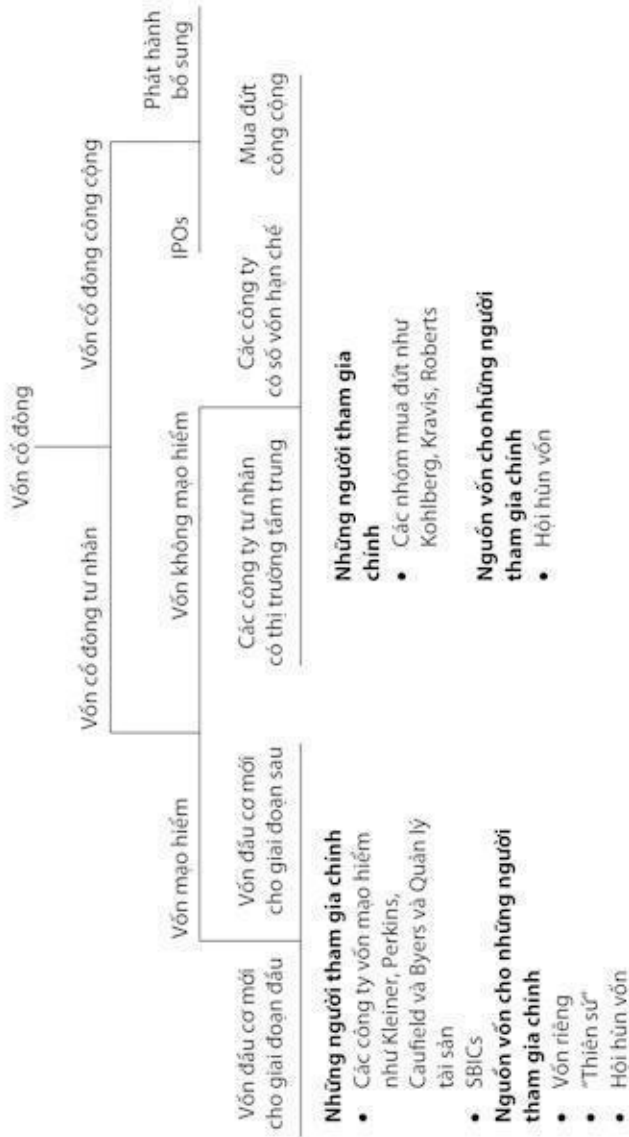
Hai là, công ty có thể sử dụng các tài sản hiện tại ban đầu được chỉ định cho một

dự án khác để sử dụng cho đổi mới. Nhu cầu của Chrysler về nguồn vốn từ bên ngoài cho loại xe nhỏ có doanh thu khổng lồ của công ty giảm xuống vì công ty đã có được động cơ dẫn động bằng bánh trước và cơ cấu truyền động, các linh kiện quan trọng trong xe, đều đã được sử dụng trong xe Dodge Omni và Plymouth Horizon. Các doanh nghiệp thường sử dụng tài sản cá nhân. HP và Apple được bắt đầu từ các gara trong Thung lũng Silicon. Ba là, công ty có thể tìm cách trì hoãn thanh toán cho bất kỳ khoản phải trả đến hạn. Bằng cách không sử dụng tiền mặt sẵn có để trả lãi suất, thuế, trái phiếu, kỳ phiếu phải trả hoặc lãi của các khoản vay cũ, công ty có thể sử dụng khoản tiền đó để cấp vốn cho đổi mới. Bốn là, công ty cũng có thể đẩy nhanh tốc độ thu lại những khoản phải thu.

Vốn cổ đông

Doanh nghiệp hoặc công ty có thể phát hành vốn cổ đông. Nghĩa là, công ty có thể bán cổ phần của công ty cho các nhà đầu tư để có được khoản vốn

Hình 11.2. Các nhân tố khác nhau của vốn cổ đông



mà công ty cần. Hình 11.2 đưa ra một số nhân tố của thị trường vốn cổ đông. Vốn cổ đông có thể được phát hành ra công chúng thông qua thị trường chứng khoán như NASDAQ hoặc Thị trường Chứng khoán London. Việc này có thể diễn ra thông qua IPO, nghĩa là lần đầu tiên công ty đưa cổ phần của mình ra bán cho công chúng. Công ty có cổ phiếu đang lưu hành cũng có thể chào bán nhiều cổ phiếu hơn nữa để huy động được nhiều vốn hơn. Với các công ty mới thành lập chưa có được sản phẩm đã được xác thực hoặc một số công ty tư nhân, thì người mua vốn cổ đông có khả năng nhất là các công ty vốn cổ phần tư nhân.

Vốn cổ phần tư nhân có thể là vốn mạo hiểm hoặc không mạo hiểm. Vốn cổ phần mạo hiểm được phát hành bởi những công ty mới thành lập (các công ty mạo hiểm mới) khi mới bắt đầu đi vào hoạt động hoặc ở các giai đoạn sau trong vòng đời. Về quyền sở hữu chung của công ty mới thành lập, một công ty có vốn mạo hiểm hoặc một nhà cấp vốn khác đều có thể cấp vốn cho công ty mới thành lập. Đôi khi vốn huy động lại dưới hình thức nợ có thể chuyển đổi thành vốn cổ đông. Vốn mà các công ty vốn mạo hiểm sử dụng để cấp vốn cho các công ty mạo hiểm mới có thể là của các công ty đó hoặc của các hội viên có trách nhiệm hữu hạn (sẽ chi tiết hơn về vấn đề này sau). Họ đôi khi cũng cung cấp kỹ năng quản lý cho công ty mới thành lập. Động cơ chính của họ là mong đợi dòng tiền vào khi IPO, sau khi công ty mới thành lập chứng minh đã sẵn sàng để phát hành ra công chúng. Tại Mỹ, vốn mạo hiểm cũng có thể đến từ các công ty đầu tư doanh nghiệp nhỏ (SBIC). Đây là những tập đoàn tư nhân được Cục quản lý xí nghiệp nhỏ (SBA) cấp giấy phép để huy động vốn cho các công ty mạo hiểm. Để khuyến khích họ đảm nhận những khoản vay mạo hiểm này, chính phủ đã giảm thuế cho SBICs và cho SBA vay vốn.

Vốn không mạo hiểm thường được phát hành bởi các công ty tư nhân muốn huy động vốn nhưng vẫn muốn hoạt động tư nhân, bởi các công ty đã trải qua các khó khăn về huy động vốn hoặc bởi các nhóm muốn mua lại các công ty khác. Những người chơi lớn trong lĩnh vực này bao gồm các nhóm mua lại như Kohlberg, Kravis, Robert (KKR). Số vốn họ sử dụng phần lớn là từ các hội hùn vốn.

Nợ

Một công ty hoặc doanh nghiệp cũng có thể tiến hành vay vốn từ một tổ chức cho vay vốn như ngân hàng, hoặc bán trái phiếu hoặc kỳ phiếu, nghĩa là công ty thực hiện vay nợ. Vấn đề của việc vay mượn là nhà cấp vốn thường muốn có một số tài sản vật chất hoặc danh tiếng làm vật thế chấp – cái mà hầu hết các công ty mới thành lập không có. Tài sản của họ là trí tuệ hoặc động cơ, thường

không đủ để cho các ngân hàng xuất vốn. Hạn chế của việc vay mượn là lãi suất cho các khoản vay có thể vượt quá cả lợi nhuận mà có thể được tái đầu tư lại vào kinh doanh hoặc được trả như lãi cổ phần cho các nhà đầu tư.

Tài sản bổ sung từ đối tượng hợp tác

Một số khoản vốn mà công ty huy động được dùng để có được các tài sản bổ sung – nhãn hiệu, công nghệ bổ sung, nhà máy sản xuất, kênh phân phối, cơ sở lắp đặt... như chúng tôi đã nhắc đến trong chương 2 đều có vai trò quan trọng để thu được lợi nhuận từ đổi mới. Câu hỏi đặt ra là, thay vì huy động vốn để mua những tài sản bổ sung này, có cách nào khác để công ty có thể có được các tài sản đó không? Bắt tay với đối tượng hợp tác có thể là một giải pháp. Bằng cách hợp tác với công ty có những tài sản bổ sung mà công ty muốn có, nó có thể tránh được việc phải huy động vốn để mua những tài sản bổ sung này. Công ty có thể huy động vốn một cách hiệu quả cho các hoạt động của mình thông qua hợp tác với chủ sở hữu của những tài sản bổ sung. Một công ty về công nghệ sinh học có thể hợp tác với một công ty dược phẩm truyền thống để có thể tiếp cận đội ngũ bán hàng và các tài sản cần có để giúp một loại thuốc mới vượt qua được bài kiểm tra về sức khỏe và được FDA chấp thuận có thể giảm được rất nhiều nhu cầu về vốn cổ phần, vốn mạo hiểm và vay nợ. Hai câu hỏi liên quan đến hình thức huy động vốn này là: (1) Ai là người có khả năng có các tài sản bổ sung và (2) Công ty đang tìm kiếm nguồn vốn huy động có gì mang ra trao đổi để thuyết phục chủ sở hữu của các tài sản bổ sung tiến hành hợp tác? Trước một thay đổi công nghệ trong ngành, những công ty đang hoạt động trong ngành thường là những công ty có tài sản bổ sung. Dù một số tài sản bổ sung này trở thành trở ngại để tạo ra lợi nhuận từ công nghệ mới thì phần lớn tài sản đó đều rất hữu ích để khai thác công nghệ mới. Nếu một công ty mới đã xây dựng được các năng lực công nghệ thì có thể dùng các năng lực đó để thương lượng với một công ty đang hoạt động muốn có bí quyết công nghệ. Trong ví dụ về công nghệ sinh học, công ty về công nghệ sinh học mới thành lập đã xây dựng được các

năng lực công nghệ về công nghệ sinh học trong khi các công ty được phẩm đã thành lập từ trước có tài sản bổ sung. Điều quan trọng cho các công ty mới thành lập là hiểu được rằng các công ty đang hoạt động có thể bị ngăn cản bởi lý luận chủ đạo và năng lực của họ về công nghệ cũ. Do đó công ty mới thành lập có thể phải rất khó khăn khi trình bày rõ ràng được công nghệ mới sẽ mang lại cái gì cho công ty đang hoạt động. Nếu công ty đang hoạt động có đủ quan tâm đến công nghệ, thì công ty đó không chỉ muốn hợp tác mà có thể thực sự muốn đầu tư tiền mặt vào công ty mới hoạt động để cấp vốn phát triển năng lực công nghệ hơn nữa.

Nhà bổ sung

Nhà bổ sung của các công ty mới thành lập là những công ty cung cấp sản phẩm có doanh số bán tăng lên cùng với doanh số bán sản phẩm của công ty mới thành lập. Do đó họ rất quan tâm đến những công ty mới hoạt động tốt và sẵn sàng đầu tư vào đó. Các công ty mới thành lập phát triển phần mềm và các ứng dụng khác tạo điều kiện thúc đẩy lượng tiêu thụ của các bộ vi xử lý và sản phẩm bổ sung cho Intel. Vào cuối những năm 1990, Intel có một nhóm đầu tư mạo hiểm mới phân loại và đầu tư những khoản đầu tư mạo hiểm đó với mục đích tăng doanh số của bộ vi xử lý. Đó cũng là điều quan trọng cho các công ty mới thành lập để có thể trình bày rõ ràng những gì mà những nhà bổ sung có thể nhận được từ các phát minh hoặc năng lực công nghệ của họ.

CÁC VẤN ĐỀ VỀ HUY ĐỘNG VỐN

Giờ chúng ta đã biết được một chút về các nguồn huy động vốn cho đổi mới, chúng ta sẽ chuyển sang vấn đề tại sao huy động vốn cho một số loại đổi mới lại quá khó khăn. Với một nhà quản lý hoặc một doanh nghiệp khi cam kết sử dụng bất kỳ nguồn vốn nào cho đổi mới đều phải tự thuyết phục bản thân hoặc chứng minh cho nhà quản lý cấp cao của mình thấy rằng dự án sẽ mang lại đủ lợi nhuận để bù cho vốn đầu tư. Một vấn đề đặt ra là, biết trước sự bất ổn của công nghệ và

thị trường là cơ sở của rất nhiều đối mới, rất khó để có thể xác định được luồng tiền vào và ra là gì. Chúng ta gọi đây là *vấn đề về sự bất ổn*. Nếu sau khi phân tích, nhà quản lý quyết định rằng đối mới đáng theo đuổi, thì nhà quản lý này phải xác định cách thức huy động vốn cho đối mới đó: sử dụng tài sản hiện tại hay tìm kiếm nguồn vốn từ bên ngoài (phát hành cổ phiếu hoặc vay nợ). Tìm kiếm nguồn vốn từ bên ngoài sẽ có hai vấn đề đi kèm. Một là, dù nhà quản lý phải đối mặt với rất nhiều bất ổn của đối mới thì cô ta cũng có nhiều thông tin về đối mới hơn nhà cấp vốn. Vấn đề đặt ra là nhà cấp vốn có thể có được (từ nhà quản lý) toàn bộ thông tin về đối mới mà ông ta cần để ra quyết định đầu tư không? Chúng ta gọi đây là vấn đề không đối xứng thông tin dự tính, vì những vấn đề này xảy ra trước khi đạt được sự cấp vốn. Hai là, khi nhà quản lý đã có được vốn, vấn đề đặt ra là nhà quản lý có sử dụng nguồn vốn đó cho một dự án rủi ro hơn dự án nhà cấp vốn mong muốn đầu tư không? Bằng cách nào nhà cấp vốn có thể đảm bảo được hành động của nhà quản lý diễn ra theo như mong muốn của ông ta? Chúng ta gọi đây là vấn đề không đối xứng thông tin *hồi tố*, vì nó xảy ra sau khi nhà quản lý đã có được vốn.

VẤN ĐỀ VỀ SỰ BẤT ỔN CỦA NHÀ QUẢN LÝ

Một phương pháp phổ biến để xác định có nên tiếp nhận một đối mới hay không là thực hiện phân tích giá trị hiện tại ròng (NPV). Trước hết, cần phải tính toán giá trị hiện tại ròng của dòng tiền ra cần có để phát minh và thương mại hóa đối mới. Sau đó tính giá trị hiện tại ròng của dòng lợi nhuận *dự tính* mà đối mới sẽ tạo ra. Nếu sự chênh lệch giữa giá trị hiện tại ròng của dòng lợi nhuận và dòng tiền ra là dương thì nhà quản lý có thể tiến hành và đầu tư vào dự án.

Dòng tiền chiết khấu

Một phương pháp để thực hiện phân tích NPV là sử dụng mô hình dòng tiền chiết khấu (DCF) như trong Phương trình (1). Lợi nhuận dự tính $E[X_t]$, cho từng giai đoạn được chiết khấu về hiện tại sử dụng tỷ lệ chiết khấu thích hợp r_t tại

từng giai đoạn cho từng thời kỳ T:

$$PV = \sum_{t=1}^{t=T} \frac{E[X_t]}{(1+r_t)^t}$$

Phương pháp chiết khấu này cho thấy thực tế là tiền có giá trị ngày hôm nay hơn là vào ngày mai. Tỷ lệ chiết khấu r_t là chi phí cơ hội của nguồn vốn cho dự án đang được nhắc tới. Đó là tỷ lệ lợi tức dự kiến nhận được từ đầu tư vào một dự án có mức độ rủi ro tương tự. Nó phản ánh rủi ro hệ thống cụ thể đối với dự án và do đó không thể thay đổi. Điều này có thể được ước tính bằng cách sử dụng mô hình như mô hình định giá tài sản cố định (CAPM):

$$r_t = r_f + \beta_i (r_m - r_f) \quad (2)$$

Nghĩa là, tỷ lệ chiết khấu tương đương với r_f , tỷ lệ rủi ro tự do, như lãi suất trái phiếu kho bạc, cộng với phí rủi ro. Phí rủi ro tương đương với rủi ro hệ thống β_i của dự án, và lợi tức vượt mức lợi tức thị trường r_m . Rủi ro hệ thống β (beta) của dự án tương tự (trong hoặc ngoài công ty) được sử dụng. Tuy nhiên, thường thì β của một dự án cụ thể rất khó đo lường, gây khó khăn cho việc ước tính tỷ lệ chiết khấu. Đôi khi tỷ lệ chiết khấu xấp xỉ bằng chi phí sử dụng vốn bình quân (WACC) – một xấp xỉ thuận lợi nếu dự án của công ty có các beta tương tự nhau.

Hạn chế của DCF như một công cụ của đổi mới

Vì rất nhiều lý do, mô hình DCF không phải là một công cụ hữu ích để ước tính có nên tiến hành một đổi mới đột phá hay không. Một là, về định nghĩa, đổi mới đột phá thường không có các dự án hiện tại hay trong quá khứ có các beta có thể sử dụng để ước tính rủi ro hệ thống. Một beta tốt cho máy tính tiền điện tử năm

1969 là gì khi các máy tính tiền này xâm nhập thị trường của máy tính tiền điện cơ? WACC không phải là một thay thế vì một đổi mới đột phá có thể không giống với các dự án mà công ty đã theo đuổi. Trong hoạch định dài hạn, những năm sau (năm năm hoặc hơn) có khuynh hướng được xem là đầu cơ và thường được chiết khấu rất nhiều trong phân tích DCF. Vì rủi ro đi kèm với dự án sẽ thay đổi khi bất ổn giảm, tỷ lệ chiết khấu cho dự án cũng thay đổi. Nhưng mô hình DCF giả định một tỷ lệ chiết khấu không đổi. Hai là, các khả năng và tri thức mà công ty tích lũy được trong quá trình thực hiện đổi mới không được xem xét. Công ty đã hợp nhất các khả năng và tài sản mà nó tích lũy được khi thiết kế các động cơ đốt trong cho xe hơi vào phân tích DCF như thế nào, biết rằng các năng lực đó có thể được sử dụng để tạo ra động cơ cho máy cắt cỏ, phương tiện đường biển và máy phát điện xách tay? Ba là, mô hình DCF không tính tới các kết quả nếu như không thực hiện đổi mới ra sao? Nếu ngày hôm nay tôi từ bỏ nghiên cứu về công nghệ acxenit gali (GaAs) vì công nghệ đó không đáp ứng được các tiêu chuẩn DCF để sản xuất siêu máy tính, chuyện gì sẽ xảy ra sau đó nếu các ứng dụng như viễn thông bất ngờ có nhu cầu về GaAs vì tốc độ và khả năng tiêu thụ ít năng lượng của công nghệ này? Tôi sẽ có các khả năng và năng lực tiếp nhận để cạnh tranh trong thị trường mới? Bốn là, mô hình DCF giả định rằng đầu tư có thể xoay vòng, và nếu không thể xoay vòng, quyết định đầu tư là quyết định luôn và ngay. Năm là, giá trị cuối – giá trị của tài sản sau khi đã được thương mại hóa – được giả định bằng 0. Và, mô hình DCF không xem xét vai trò to lớn của đội ngũ quản lý trong việc ra các quyết định chiến lược khi đổi mới tiến triển và bất ổn giảm.

Brealey và Myers cho rằng một lý do tại sao mô hình DCF lại không chính xác khi đánh giá đổi mới đột phá là vì mô hình DCF được thiết kế cho một mục đích hoàn toàn khác. Mô hình DCF được phát triển cho thị trường cổ phiếu và trái phiếu. Nhà đầu tư vào các chứng khoán này luôn ở vị trí bị động vì họ không thể làm gì để cải thiện lãi suất của trái phiếu hoặc cổ tức trên mỗi cổ phiếu. Do đó áp dụng DCF để đánh giá một tài sản giả định rằng các công ty bị động nắm giữ tài

sản đó. Brealey và Myers nhấn mạnh thêm, mô hình DCF không phản ánh giá trị của đội ngũ quản lý. Các nhà quản lý đổi mới đột phá không ở vị trí bị động. Họ liên tục đưa ra các quyết định khi bất ổn công nghệ và bất ổn thị trường giảm. Họ tận dụng rất nhiều các quyền chọn khác nhau xuất hiện khi bất ổn giảm. Ví dụ, họ có thể quyết định đi theo thiết kế chủ đạo mà họ đã thua để loại bỏ chính thiết kế của họ và tiếp nhận thiết kế chủ đạo, như Sony đã thực hiện khi loại bỏ định dạng beta và tiếp nhận VHS.

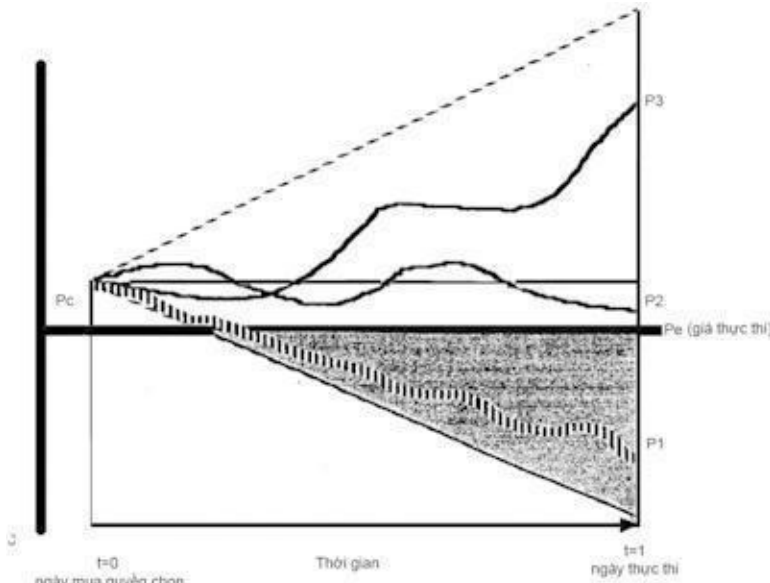
Các quyền chọn

Phương pháp đánh giá *các quyền chọn* là một phương pháp tốt hơn nhiều để đánh giá các dự án đổi mới đột phá so với phương pháp DCF. Các nhà đầu tư nắm giữ các quyền chọn có quyền đưa ra quyết định. Họ thực hiện quyền đó để tạo ra lợi nhuận hoặc cắt giảm thiệt hại. Quá trình tiến hành đổi mới luôn đi kèm với rất nhiều quyền chọn mà các nhà quản lý có thể thực hiện khi sự bất ổn trong đổi mới giảm. Như cách Sony đã thực hiện để thoát khỏi thiết kế độc quyền của mình hướng tới tiêu chuẩn và cắt giảm thiệt hại.

Trước khi nghiên cứu các phương pháp đánh giá các quyền chọn có thể giúp một nhà quản lý đưa ra quyết định tốt hơn về việc có nên đầu tư vào một đổi mới hay không bằng cách nào, điều quan trọng là chúng ta phải hiểu được chúng ta muốn nhắc tới điều gì khi nói tới các quyền chọn. Chúng ta sẽ tập trung vào *quyền chọn mua* vì có liên quan nhất tới mục đích của chúng ta. Giả sử rằng bằng cách nào đó bạn nhận ra rằng cổ phiếu của Intel, hiện tại đang được bán với giá 50 đô-la, sẽ có giá 100 đô-la trong năm tháng nữa tính từ ngày hôm nay. Nếu bạn có tiền để mua cổ phiếu, bạn có thể mua 100 triệu đô-la cổ phiếu và gấp đôi số tiền đó trong năm tháng nữa. Một việc khác bạn có thể thực hiện là mua một *quyền chọn mua* trên thị trường chứng khoán. Nghĩa là, với một khoản tiền cụ thể, bạn có thể đạt được quyền mua một lượng cổ phiếu cụ thể của Intel với mức giá cụ thể vào một ngày cụ thể (ví dụ như năm tháng). Nếu vào ngày cụ thể đó, giá cổ phiếu là 100 đô-la, như bạn hi vọng, hoặc chỉ cần cao hơn mức 50 đô-

la trong hợp đồng, bạn có thể *thực hiện* hợp đồng bằng cách mua cổ phiếu ở mức giá thực hiện là 50 đô-la và sau đó bán ngay cổ phiếu đi với giá 100 đô-la. Nếu, vì một lý do nào đó, bạn sai lầm khi nghĩ rằng cổ phiếu của Intel có thể thực hiện rất tốt và giá thị trường của cổ phiếu thay vì thế giảm xuống dưới mức giá thực hiện là 50 đô-la, bạn có thể cho phép hợp đồng *kết thúc* và hạn chế thiệt hại của mình chỉ ở mức ban đầu mà bạn đã trả để có quyền mua cổ phiếu.

Một câu hỏi quan trọng về cấp vốn và là câu hỏi mà chúng ta sẽ thấy rất hữu ích ngay sau đây là làm thế nào để định giá một quyền chọn? Nghĩa là, bạn sẽ trả bao nhiêu để có được quyền mua cổ phiếu của Intel trong năm tháng nữa tính từ ngày hôm nay? Một số nhân tố để định giá quyền chọn được trình bày trong hình 11.3. Tại $t=0$, ngày thực hiện quyền chọn mua, bạn trả một mức giá – *giá hợp đồng hoặc giá quyền chọn* – và đổi lại, bạn có quyền mua cổ phiếu tại mức giá thực hiện P_e vào ngày thực hiện ($t=1$). Giá trị của cổ phiếu có thể nằm giữa thời điểm $t=0$ và $t=1$. Có ba diễn biến khả năng được chỉ ra trong Hình 11.3. Nếu giá cổ phiếu thấp hơn giá thực hiện, như trong trường hợp P1, bạn có thể không muốn mua cổ phiếu vì giá trị của nó thấp hơn giá thực hiện, giá mua trong hợp đồng. Vùng được tô đen chỉ ra khu vực trong đó thực hiện quyền chọn mua là không đáng giá vì mức giá thấp hơn giá thực hiện. Tuy nhiên, nếu mức giá là P_3 thì bạn muốn mua cổ phiếu vì nó cao hơn mức giá thực hiện và bạn có thể thu được lợi nhuận, thậm chí sau khi xem xét những gì mà ban đầu bạn phải trả để có quyền mua cổ phiếu. Nếu giá thị trường của cổ phiếu là P_2 công ty có thể vẫn muốn đầu tư, mặc dù mức giá thấp hơn tổng mức giá thực hiện và giá hợp đồng. Yếu tố cơ bản là vì giá hợp đồng là giá quá khứ. Cái gì đã là quá khứ thì thường không được để ý. Nếu bạn quyết định không thực hiện hợp đồng, bạn sẽ thiệt hại một mức bằng $P_2 - P_e$.



Hình 11.3. Một số nhân tố của một quyền chọn mua.

Nhìn chung, giá trị của quyền chọn mua phụ thuộc vào một số yếu tố. Một là, giá

cổ phiếu càng cao thì mức giá một công ty phải trả để có quyền mua cổ phiếu sau đó càng cao. Hai là, giá thực hiện càng cao thì giá quyền chọn mua càng thấp. Nghĩa là, nếu bạn có ý định trả nhiều hơn cho cổ phiếu trong năm tháng nữa tính từ bây giờ, bạn sẽ chi ít hơn cho quyền được mua cổ phiếu. Ba là, lãi suất càng cao, giá của quyền chọn mua càng cao. Mua một quyền chọn mua là phải trả tiền ngay cho một cái gì đó. Lãi suất càng cao, tiền mặt công ty dự kiến phải trả càng cao. Bốn là, ngày thực hiện càng xa tính từ ngày mua quyền chọn, định giá quyền chọn càng cao. Cuối cùng là, giá cổ phiếu càng biến động, thì định giá quyền chọn càng cao.

Giờ câu hỏi đặt ra là, một quyền chọn mua có liên quan gì tới đổi mới? Liên quan rất nhiều. Quá trình thực hiện đổi mới gồm rất nhiều bước và kết quả của mỗi bước đều không ổn định. Quá trình tạo ra ý tưởng, nghiên cứu và phát triển, sự xuất hiện của thiết kế chủ đạo, sản xuất và quảng cáo thường có những kết quả bất ổn và đôi khi mở ra các cơ hội không tồn tại lúc đầu. Ví dụ, trong quá trình phát triển loại thuốc điều trị huyết áp cao, một công ty có thể nhận ra một quyền chọn cho loại thuốc đó là được sử dụng để chữa bệnh hói đầu. Đôi khi các dự án bị hủy bỏ ngay trước khi tạo ra sản phẩm đầu tiên. Nhà quản lý có thể đầu tư vào giai đoạn đầu tiên của một dự án. Khi kết thúc giai đoạn đầu tiên, khi giải quyết được một số bất ổn xung quanh đổi mới, nhà quản lý sẽ có nhận định tốt hơn về việc có nên tiếp tục dự án hay không, và hơn nữa là có các quyền chọn khác là kết quả thực hiện các hoạt động của giai đoạn đầu tiên hay không. Nếu quyết định tiếp tục đầu tư, nhà quản lý có thể đầu tư tiếp vào giai đoạn thứ hai.

Do đó đầu tư vào giai đoạn đầu tiên có thể được coi như một quyền chọn mang lại cho nhà quản lý quyền đầu tư vào giai đoạn thứ hai. Bắt đầu giai đoạn đầu tiên có thể được coi như ngày mua quyền chọn và khoản đầu tư là giá của quyền chọn. Mua một quyền chọn (đầu tư vào giai đoạn đầu tiên) mang lại cho nhà quản lý quyền tiếp cận bất cứ lựa chọn nào xuất hiện khi thực hiện các hoạt động của giai đoạn đầu tiên: các khả năng kỹ thuật, các ứng dụng thị trường, chiến

lược của đối thủ cạnh tranh. Thực tế là, đầu tư tạo ra nhiều lựa chọn hơn cho nhà quản lý. Khi kết thúc giai đoạn đầu tiên, nhà quản lý có thể quyết định có tiếp tục đầu tư vào giai đoạn tiếp theo hay không. Quan trọng hơn là, nhà quản lý có thể đưa ra quyết định đầu tư vào những cơ hội khác đã được tạo ra. Đầu tư vào giai đoạn tiếp theo tương đương với thực hiện *quyền chọn mua* được thực hiện bằng cách đầu tư vào giai đoạn 1. Không đầu tư là *kết thúc quyền chọn*. Đầu tư vào giai đoạn thứ hai giống như mua một quyền chọn mua để có quyền đầu tư vào giai đoạn thứ ba. Kết thúc giai đoạn thứ hai, nhà quản lý có thể quyết định có đầu tư vào giai đoạn thứ ba hay không và tiếp tục như vậy. Khả năng sụt giá bị hạn chế trong chi phí cho giai đoạn trước.

Công cụ đổi mới: Các quyền chọn so với DCF

Hầu hết các đặc điểm của đổi mới đều chỉ ra rằng phương pháp định giá các quyền chọn được ưa thích hơn phân tích DCF. Đổi mới luôn đi kèm rất nhiều bất ổn. Phân tích DCF “trừng phạt” sự bất ổn bằng cách sử dụng tỷ lệ chiết khấu rất cao, với kết quả là NPV thường thấp hơn, biết rằng càng nhiều bất ổn, công ty càng ít đầu tư vào đổi mới. Phương pháp định giá các quyền chọn nhìn nhận bất ổn như một cơ hội để tạo ra nhiều giá trị hơn và càng nhiều bất ổn, càng nhiều quyền chọn, và do đó một công ty càng nghĩ sẽ đầu tư nhiều hơn. Đổi mới yêu cầu có sự chú ý của đội ngũ quản lý và việc ra quyết định tại các giai đoạn khác nhau của quy trình đổi mới chiến lược. Phương pháp định giá quyền chọn kết hợp điều đó. Phân tích DCF thì không. Rất nhiều đầu tư vào đổi mới là không thể xoay vòng – chi phí R&D, đầu tư vào nhà máy chế tạo sắt, hoặc quảng cáo cho một loại thuốc đặc biệt. Phân tích DCF giả định rằng các đầu tư đó có thể xoay vòng. Phương pháp quyền chọn thì không.

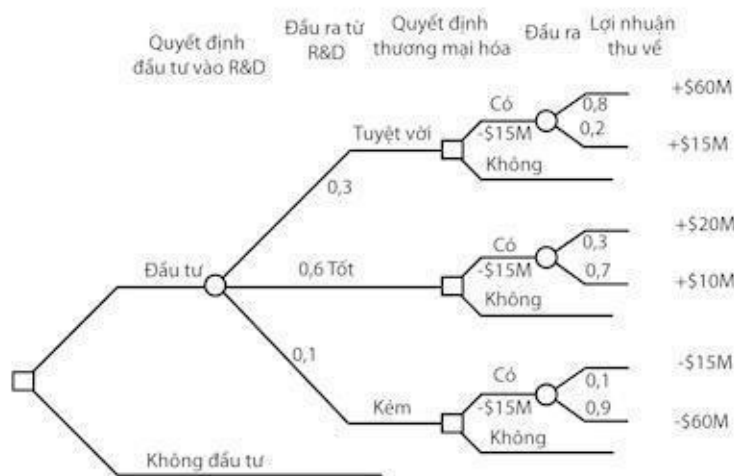
Như chúng ta đã thấy trong chương 2, khả năng và tài sản mà một công ty tích lũy được trong quá trình thực hiện đổi mới, kể cả đổi mới có “thất bại” thì cũng sẽ rất hữu ích cho các đổi mới về sau. DCF không xem xét tới những khả năng và tài sản này. Phương pháp quyền chọn cho phép nhà quản lý nắm bắt được

năng lực và “giá trị” tài sản tại các giai đoạn khác nhau trong quy trình đổi mới. Ví dụ, nếu sau phát minh, nhà quản lý phát hiện ra rằng tiến hành thương mại hóa phát minh đó sẽ rất tốn kém, họ có thể quyết định sẽ không thương mại hóa phát minh đó. Nhưng công ty đã có được một số khả năng trong quá trình phát minh sử dụng cho các phát minh khác. Do đó, một công ty được phẩm khi phát hiện ra rằng một hợp chất hóa học mới có giá trị chữa bệnh, nhưng quyết định không cố gắng có được sự chấp thuận từ FDA cho loại thuốc đó, sẽ không thấy lãng phí khi đầu tư vào phát hiện đó. Công ty đã biết được nhiều hơn về phát hiện của loại thuốc đó. Công ty cũng có thể đăng ký bản quyền sau đó cấp phép cho các công ty khác. Công ty cũng có thể phát hiện ra rằng hợp chất đó có những giá trị chữa bệnh khác mà không hề được tính tới khi bắt đầu nghiên cứu. DCF không hề tính tới các tác động như vậy, vì DCF chỉ tính đến giá trị hiện tại ròng bằng cách xem xét dòng tiền vốn.

Ví dụ minh họa sự khác nhau giữa DCF và phương pháp quyền chọn

Chúng ta sẽ sử dụng một ví dụ để minh họa sự khác nhau giữa DCF và phương pháp quyền chọn để định giá các dự án đổi mới. Hãy xem xét một dự án phát hiện và đưa ra thị trường một loại thuốc giảm lượng cholesterol. Có rất nhiều bất ổn về việc liệu có tìm được một hợp chất làm giảm lượng cholesterol hay không. Cũng có rất nhiều bất ổn về mức độ an toàn của hợp chất đó, liệu chính phủ Mỹ có chấp thuận cho việc đưa loại thuốc đó ra thị trường hay không, có nên tiến hành quảng cáo hay không, thị phần thị trường mà loại thuốc đó có được, sản phẩm hiện tại của công ty sẽ bị phá hủy đến mức nào,... Cây quyết định trong hình 11.4 chỉ ra một số giai đoạn của quá trình đổi mới của loại thuốc và một số kết quả đi kèm. Trong ví dụ được đơn giản hóa này, ban đầu công ty có quyền lựa chọn đầu tư vào R&D hoặc không thực hiện dự án. Nếu công ty quyết định đầu tư vào dự án, vốn đầu tư ban đầu vào dự án là 6 triệu đô-la. Với khoản đầu tư này, cơ hội có được kết quả “xuất sắc” là tìm ra được hợp chất an toàn, giảm lượng cholesterol và có khả năng được FDA chấp thuận là 30%. Công ty cũng có

60% cơ hội có được một kết quả tốt – nghĩa là, tìm được một hợp chất an toàn, phần nào giảm được lượng cholesterol và có thể được FDA chấp thuận. Có 10% cơ hội là không thể tìm được một hợp chất an toàn giảm được lượng cholesterol. Sau quá trình R&D, loại thuốc đó phải được thương mại hóa. Thương mại hóa cần 15 triệu đô-la vốn. Phụ thuộc vào kết quả của quá trình thương mại hóa, khoản tiền nhận được có thể từ 60 triệu đô-la đến -60 triệu đô-la như trong Hình 11.4.



Phương pháp đánh giá	NVP (triệu)	1993	1994	1995
Phương pháp A: DCF chủ yếu sử dụng kịch bản	-\$ 11,4	-6	$-\frac{15}{1,12} +$	$-\frac{10}{1,12^2} +$
Phương pháp B: DCF chỉ với các bất ổn thị trường	-\$ 9,0	-6	$-\frac{15}{1,12} +$	$-\frac{0,3(20) + 0,7(10)}{1,12^2} +$
Phương pháp C: Các tùy chọn	-\$ 2,2	-6	$-\frac{0,3(15)}{1,12} +$	$-\frac{0,3[0,8(60) + 0,2(15)]}{1,12^2} +$

Hình 11.4. Dự án thuốc giảm lượng cholesterol

Kết quả xác định NPV sử dụng cả DCF và phương pháp quyền chọn cho vấn đề này cũng được tóm tắt trong Hình 11.4. Phân tích DCF có thể chỉ xem xét kết quả có khả năng nhất của từng giai đoạn, cho trước giai đoạn trước đó. Nghĩa là công ty có thể mong đợi một kết quả “tốt” vào cuối năm đầu tiên và nhận được 10 triệu đô-la khi kết thúc quá trình thương mại hóa vào cuối năm thứ hai. Do đó sử dụng tỷ lệ chiết khấu 12%, giá trị hiện tại ròng là -11,4 triệu đô-la, như trong

dòng 1 của bảng. Phân tích DCF cũng xem xét các bất ổn thị trường, với giả định rằng khi đưa ra quyết định đầu tư vào R&D công ty phải tiến hành thương mại hóa sản phẩm. Như trong dòng 2 của minh họa, NPV là -9 triệu đô-la. Điều không được chỉ ra là NPV khi cả bất ổn công nghệ và bất ổn thị trường đều được xem xét. Độc giả có thể kiểm tra NPV đó là -5,4 triệu đô-la.

Trong phương pháp quyền chọn, công ty cho rằng đầu tư vào R&D chỉ là một quyền chọn mua cho phép công ty thấy được các thay thế ở cuối giai đoạn đó. Nếu tìm ra hợp chất mới, kiểm tra sơ bộ thấy rằng hợp chất đó an toàn và có thể giảm lượng cholesterol, và có thể vượt qua được kiểm nghiệm FDA, công ty có thể tiến hành quá trình thương mại hóa. Nghĩa là, công ty có thể tiếp tục nếu như kết quả “xuất sắc”. Sẽ không có đầu tư vào thương mại hóa cho đến khi biết được kết quả của quá trình R&D. Do đó con đường “xuất sắc” trong Hình 11.4 được tiếp nhận. Cơ hội nhận được khoản tiền 60 triệu đô-la là 80%, biết rằng kết quả là xuất sắc. Điều này cho một giá trị hiện tại ròng là +2,2 triệu đô-la.

VẤN ĐỀ KHÔNG ĐỐI XỨNG THÔNG TIN DỰ TÍNH VÀ HỒI TỐ

Giả sử rằng nhà quản lý đã quyết định, bằng phương pháp DCF hoặc quyền chọn, rằng đối mới đó đáng để thực hiện, nhưng phải huy động vốn từ bên ngoài. Công ty có thể đạt được vốn huy động bằng cách nào?

Lựa chọn nghịch

Để một nhà cấp vốn quyết định có nên đầu tư vào một đối mới hay không, nhà cấp vốn cần thông tin giúp ông ta xác định đối mới có thể mang lại lợi nhuận bù cho khoản đầu tư đã bỏ ra hay không. Tuy nhiên, vì một số lý do, ông ta không thể đạt được những thông tin này. Một là, vì những bất ổn cố hữu của rất nhiều đối mới, nhà quản lý không thể biết hết về đối mới để cung cấp cho nhà cấp vốn những thông tin mà ông ta cần. Hơn nữa, thông tin có khả năng sẽ thay đổi khi nhà đối mới tiếp xúc với môi trường hoạt động và hiểu biết hơn về chất lượng

sản phẩm và mong muốn của khách hàng. Hai là, nhà quản lý có thể lợi dụng cơ hội giữ lại một số thông tin mà nhà cấp vốn cần. Ba là, biết rằng các cá nhân và tổ chức bị hạn chế về mặt lý tính, nhà quản lý không thể trình bày rõ ràng một cách chính xác những gì nhà quản lý biết về đổi mới. Hơn nữa, thậm chí nếu cô ta trình bày rõ ràng tất cả các thông tin, thì nhà cấp vốn cũng có thể không thể hiểu được toàn bộ thông tin. Cuối cùng, doanh nghiệp sợ đưa hết toàn bộ ý tưởng cho nhà cấp vốn, người có khả năng sẽ trở thành một tên trộm ý tưởng. Kết quả của tất cả những điều này là nhà cấp vốn không có được thông tin tương tự như doanh nghiệp. Sự không đối xứng về thông tin có thể dẫn tới việc nhà cấp vốn đầu tư vào “những kẻ bòn rút”, những công ty không giỏi về đổi mới nhưng lại có thể khai thác sự không đối xứng về thông tin để gây ấn tượng với nhà cấp vốn rằng họ giỏi về đổi mới. Những công ty như vậy có thể lựa chọn cung cấp cho nhà cấp vốn những thông tin khiến cho đầu tư trông có vẻ ít rủi ro hơn, hoặc họ có thể chỉ cần giỏi trong cách trình bày rõ ràng một chút thông tin về đổi mới đột phá hơn các công ty khác thực sự giỏi về đổi mới. Điều này tạo ra vấn đề *lựa chọn nghịch*, mà có thể xảy ra một hoặc hai sự kiện sau: chỉ những công ty hoặc doanh nghiệp không hề tìm hiểu về đổi mới có thể tìm kiếm nguồn vốn từ bên ngoài, hoặc các công ty tìm kiếm nguồn vốn từ bên ngoài vì họ biết rằng đổi mới quá rủi ro để sử dụng vốn của chính họ và thay vì sử dụng vốn của một ai khác. Họ có thể sẽ không tìm được nguồn vốn ở đâu cả.

Lạm tín

Giả sử rằng nhà cấp vốn quyết định mua vốn cổ phần của một công ty và trở thành chủ sở hữu. Điều gì ngăn cản nhà quản lý hoặc doanh nghiệp đi ngược lại và sử dụng vốn đó để đầu tư vào một dự án rủi ro hơn nhiều? Và thậm chí nếu cô ta sử dụng vốn cho dự án đã định, điều gì ngăn cản cô ta lười biếng và không đáp ứng toàn bộ các chi tiết kỹ thuật được đặt ra để bán cổ phần trong dự án? Hơn nữa, nhà quản lý có thể bị ngập trong các thông tin mới phải xử lý. Chủ sở hữu không thể luôn có mặt để kiểm tra doanh nghiệp. Thậm chí nếu ông ta có

mặt ở đó, vẫn có khả năng ông ta không thể biết được nhà quản lý đang làm đúng mọi việc hay không cho đến khi quá muộn. Biết trước sự bất ổn luôn đi kèm với đổi mới và tính ẩn của thông tin cơ sở của đổi mới. Tình huống đặt ra là, nhà quản lý hoặc doanh nghiệp, biết rằng đã tìm được người cấp vốn, cư xử khác đi là vấn đề *lạm tín*, vấn đề có thể xảy ra trong một mối quan hệ *người ủy thác – người đại lý*. Người ủy thác (chủ sở hữu cấp vốn) thuê một đại lý (nhà quản lý hoặc doanh nghiệp) đảm nhiệm quá trình đổi mới, nhưng đại lý làm những gì tốt nhất cho chính mình, có thể không phải là điều tốt nhất cho nhà cấp vốn.

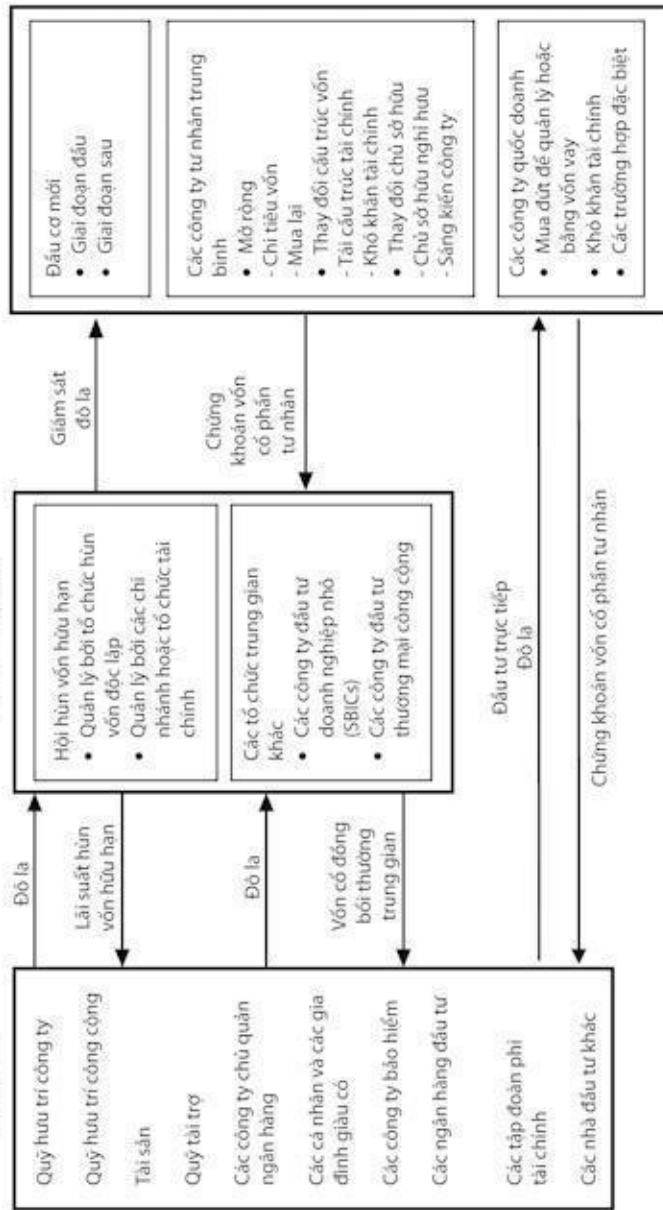
Giải pháp

Có một số giải pháp đã được đề xuất để giải quyết vấn đề lựa chọn nghịch và lạm tín. Với vấn đề lựa chọn nghịch, giải pháp cho nhà cấp vốn là tìm kiếm những công ty dựa vào vốn vay nợ hơn là vốn cổ đông, vì họ sẽ có ít khả năng là những kẻ bòn rút. Một giải pháp khác là chỉ cấp vốn cho các công ty có danh tiếng trong loại hình đổi mới đang nhắc tới. Vấn đề với các giải pháp này là những công ty mới thành lập không hề có cấu trúc vốn cho thấy vốn vay nợ của họ. Họ cũng không có danh tiếng. Thậm chí nếu có, thì một công việc có kết quả cao trong đổi mới có thể thực sự là một trở ngại trong một đổi mới đột phá.

Về vấn đề lạm tín, giải pháp bao gồm giám sát các hoạt động của nhà quản lý, cung cấp cho nhà quản lý những gói bồi thường đúng đắn và thiết kế cấu trúc vốn thích hợp. Một lần nữa, đổi mới đột phá về bản chất khiến cho việc thực hiện các giải pháp này gặp rất nhiều khó khăn. Ví dụ, một ngân hàng làm thế nào có thể giám sát hoạt động của một công ty về công nghệ sinh học mới thành lập? Với các đổi mới đột phá, do không thể dự đoán được kết quả, các nhà quản lý nên được trả bao nhiêu và như thế nào khi mà sản phẩm vẫn còn xa vời? Tất cả những điều này khiến cho các công ty mới thành lập tiến hành đổi mới đột phá trở nên rất rủi ro và có khả năng gặp phải rất nhiều khó khăn để tìm kiếm các khoản vay. Thị trường vốn góp tư nhân có thể là một giải pháp.

Thị trường vốn cổ phần tư nhân

Mối quan hệ giữa người phát hành vốn cổ phần tư nhân, nhà đầu tư và các tổ chức trung gian tạo thành một thị trường vốn cổ phần tư nhân như trong Hình 11.5. Người phát hành phần lớn là những công ty không có khả năng huy động được vốn bằng vay nợ hoặc trên thị trường vốn công chúng, vì tính rủi ro của các dự án. Họ không có tài sản thế chấp, danh tiếng, dòng tiền mặt mà nhà cho vay muốn. Họ thường được gọi theo các cách khác nhau là: công ty mạo hiểm, các công ty mới thành lập hoặc các công ty mạo hiểm mới. Những công ty này bao gồm các công ty thực hiện đổi mới đột phá, những công ty đang trong giai đoạn đầu hoặc sau của vòng đầu tư mạo hiểm và các công ty không được các ngân hàng coi trọng. Apple, DEC và các công ty công nghệ sinh học khác đã một đôi lần phát hành vốn cổ phần tư nhân. Người phát hành không chỉ là các công ty mạo hiểm mới. Các công ty tư nhân muốn mở rộng, thay đổi cấu trúc vốn hoặc thay đổi chủ sở hữu cũng phát hành vốn cổ phần tư nhân. Các công ty đại chúng muốn trở tư nhân hóa cũng có thể phát hành vốn cổ phần tư nhân để cấp vốn cho việc mua đứt bằng vốn vay hoặc mua đứt để quản lý.



Hình 11.5. Thị trường vốn cổ phần tư nhân có tổ chức

Nhà đầu tư phần lớn là các tổ chức có danh mục đầu tư đa dạng và do đó có thể đầu tư một phần danh mục đầu tư vào các công ty mạo hiểm rủi ro. Những nhà đầu tư này bao gồm các quỹ hưu trí tư nhân và đại chúng, các quỹ tài trợ, các ngân hàng đầu tư, các công ty bảo hiểm, các gia đình và cá nhân giàu có. Vì những nhà đầu tư này thường không biết nhiều về tri thức cơ sở của đổi mới mà họ đang tài trợ, họ thường phụ thuộc vào các tổ chức trung gian.

Các tổ chức trung gian là các cổ đông hữu hạn của nhà đầu tư. Họ có kỹ năng chuyên môn về một lĩnh vực hoặc ngành cụ thể cho phép họ tránh được các cái bẫy của lựa chọn nghịch và lạm tín mà một nhà đầu tư ít hiểu biết hơn tiến hành giao dịch trực tiếp với người phát hành có thể mắc phải. Họ cung cấp kỹ năng chuyên môn trong khi nhà đầu tư cung cấp vốn. Họ quản lý đầu tư được góp lại từ các nhà đầu tư khác nhau. Kinh nghiệm quản lý các đầu tư có rủi ro cao mang lại cho họ kỹ năng và danh tiếng quan trọng để thuyết phục nhà đầu tư tin tưởng giao cho họ vốn đầu tư. Trong vai trò hùn vốn hữu hạn với nhà đầu tư, các tổ chức trung gian hoạt động như một cổ đông hợp danh vô hạn chịu trách nhiệm quản lý khoản vốn đầu tư của hội. Họ đóng góp 1% tổng số vốn trong khi nhà đầu tư đóng góp phần còn lại. Và là cổ đông hợp danh vô hạn, các tổ chức trung gian có trách nhiệm pháp lý vô hạn. Mặt khác, nhà đầu tư có trách nhiệm pháp lý hữu hạn, do đó trong trường hợp tồi tệ nhất, họ mất toàn bộ vốn đầu tư của mình.

Một hội hùn vốn giữa nhà đầu tư với các tổ chức trung gian nghĩa là nhà đầu tư cung cấp các khoản vốn có vai trò hết sức quan trọng trong khi các tổ chức trung gian cung cấp kỹ năng chuyên môn để lựa chọn các mục đầu tư tốt nhất và họ giám sát và kiểm tra các hoạt động sau đầu tư của người phát hành. Vấn đề lựa chọn nghịch được giải quyết theo cách tổ chức trung gian, như một cổ đông hợp danh vô hạn lựa chọn dự án đầu tư. Họ có các mạng lưới rộng rãi đưa tới các cơ hội đầu tư, nguồn tri thức công nghệ và thị trường giúp định giá đầu tư và các nguồn mang lại nhiều vốn hơn nữa. Họ có chuyên môn theo ngành, thị trường, vị trí, loại hình đầu tư và đôi khi loại hình công nghệ cơ sở cho đổi mới. Các đề xuất hoặc các kế hoạch kinh doanh trước hết được thẩm tra bởi các tiêu chuẩn định trước nội bộ của cổ đông. Việc này bao gồm các nghiên cứu lưu trữ trên máy tính về thông tin đầu tư, tư vấn từ các chuyên gia trong ngành, và những lần tới khảo sát công ty để phỏng vấn các cá nhân then chốt. Với các đổi mới nhất định, phỏng vấn những cá nhân then chốt có vai trò rất quan trọng. Nếu một công ty mới thành lập dựa vào đổi mới bởi hai nhà phát minh, thì điều quan trọng là cố gắng có được một số ý tưởng không chỉ về yếu tố cơ sở ẩn sau đổi

mới đó và các tiềm năng của nó mà còn cả cách các nhà phát minh làm việc. Điều quan trọng là biết được cách đội ngũ quản lý sẽ làm việc và cống hiến cho dự án. Các cổ đông hợp danh vô hạn cũng phỏng vấn nhà cung cấp, khách hàng và nhà đối mới phụ.

Vấn đề lạm tín được giải quyết thông qua các khuyến khích mang tính quản lý trong đó cố gắng dung hòa lợi ích của đội ngũ quản lý với lợi ích của nhà đầu tư, và kiểm soát các cơ chế sẽ bảo vệ lợi ích của nhà đầu tư. Có một số khuyến khích quản lý tiêu biểu. Một là, nhà quản lý của công ty không chỉ sở hữu một lượng cổ phiếu thường, họ cũng phải có lượng cổ phiếu bồi thường tốt trong số các cổ phiếu thường. Rất nhiều công ty sắp xếp khoản “kiếm ngoài”, trong đó nhà quản lý nhận được một phần cổ phiếu khi công ty đáp ứng các các thước đo hiệu quả nhất định. Hai là, nhà đầu tư được phát hành cổ phiếu ưu tiên có thể chuyển đổi. Vì khi tiến hành thanh toán, các cổ đông ưu tiên sẽ được thanh toán trước cổ đông thường, nhà quản lý (những người sở hữu cổ phiếu thường) có thể sẽ làm việc chăm chỉ để đảm bảo công ty có khả năng thanh toán. Ba là, các hợp đồng lao động cũng có thể đưa ra các điều khoản trừng phạt nếu hiệu quả công việc kém. Các khuyến khích người nắm giữ cổ phiếu thường tập trung vào hiệu quả và khuyến khích tiến hành các công việc rủi ro. Đưa ra điều khoản trừng phạt vì hiệu quả kém có thể ngăn chặn điều đó. Ví dụ, đội ngũ quản lý có thể được thay thế theo những điều khoản nhất định và cổ phiếu của họ sẽ được mua lại với mức giá thấp hơn nếu hiệu quả làm việc của họ thấp hơn một mức độ nhất định.

Có một số phương pháp quản lý cũng có thể làm giảm bớt vấn đề lạm tín. Một là, hội hùn vốn đảm bảo rằng sẽ được đại diện cho ban giám đốc của công ty mà nó cấp vốn. Hai là, các cổ động hùn vốn kiểm soát việc tiếp cận với các vốn bổ sung. Điều này có thể được thực hiện bằng cách đảm bảo rằng các nguồn quỹ đã giao ước sẽ không được rút ra toàn bộ một lần, thay vì thế sẽ được phân bổ trong suốt vòng đời của quá trình đầu tư. Các công ty mạo hiểm thường được cấp vốn

theo vòng, và các cổ đông có thể kiểm soát khi nào và bằng cách nào để rút mỗi vòng vốn. Ba là, các giao kèo cũng có thể mang lại cho các cổ đông quyền kiểm tra cơ sở thiết bị, các lưu trữ của công ty và cũng có thể nhận được các báo cáo tài chính hay các báo cáo hoạt động định kỳ. Bốn là, các cổ đông cố gắng duy trì quyền biểu quyết trong công ty.

Vốn huy động khác

Khi nghiên cứu giải pháp cho vấn đề lựa chọn nghịch và lạm tín, chúng tôi tập trung vào một trường hợp đặc biệt: nghiên cứu trường hợp của một công ty mới thành lập đang theo đuổi một đổi mới đột phá có vấn đề không đối xứng thông tin đặc biệt nghiêm trọng và rủi ro ở mức cao nhất. Không có tài sản thế chấp và danh tiếng, những công ty như vậy gặp nhiều khó khăn hơn khi tìm kiếm nguồn vốn vay nợ. Với họ, thị trường vốn cổ đông tư nhân là một giải pháp. Một trường hợp khác là công ty đã được thiết lập có rất nhiều tài sản thế chấp và danh tiếng đang tiến hành một đổi mới tuần tự. Một công ty như vậy sẽ dễ dàng đạt được vốn vay nợ hơn. Công ty cũng có thể đang kiếm đủ lợi nhuận từ đổi mới hiện tại mà không muốn huy động vốn từ bên ngoài. Ở giữa hai thái cực này là các công ty khác có các rủi ro và giải pháp khác về vấn đề lựa chọn nghịch và lạm tín.

Chính phủ

Đổi mới có vai trò rất quan trọng đối với kinh tế của một quốc gia. Tuy nhiên, vì sự bất ổn, vấn đề lựa chọn nghịch và lạm tín, có thể không có đủ nhà đầu tư để tài trợ cho các đổi mới nhất định. Đây là lúc chính phủ có thể can thiệp. Chương 15 cung cấp chi tiết hơn về vai trò này của chính phủ.

TỔNG KẾT CHƯƠNG

Một công ty có thể huy động vốn cho đổi mới bằng cách sử dụng lượng tiền mặt hoặc các tài sản hiện tại khác của công ty, hoặc bằng cách huy động vốn từ bên

ngoài thông qua vay vốn hoặc vốn cổ đông. Để huy động vốn cho một đối mới, công ty gặp phải ba vấn đề: sự bất ổn, vấn đề lựa chọn nghịch và vấn đề lạm tín. Để có được vốn cho một đối mới, nhà quản lý thường phải chứng minh được đối mới đó sẽ mang lại lợi nhuận để bù cho chi phí bỏ ra. Nhưng với những bất ổn công nghệ và bất ổn thị trường luôn đi kèm với rất nhiều đối mới, rất khó để xác định được dòng tiền vào và dòng tiền ra là gì. Sử dụng dòng tiền chiết khấu (DCF) để xác định một đối mới đột phá có đáng để đầu tư hay không có rất nhiều hạn chế. Với rất nhiều đối mới, hệ phương pháp định hướng quyền chọn sẽ mang lại kết quả tốt hơn.

Nếu nhà đối mới muốn phát hành nợ hoặc vốn cổ đông, nhà cấp vốn sẽ không có được nhiều thông tin về đối mới và năng lực như nhà đối mới. Điều này có thể dẫn tới vấn đề lựa chọn nghịch, là chỉ những nhà đối mới không thành thạo về đối mới tìm kiếm nguồn vốn từ bên ngoài hoặc họ tìm kiếm nguồn vốn từ bên ngoài vì họ biết rằng đối mới quá rủi ro để sử dụng vốn của chính họ. Vẫn có một vấn đề khác nữa. Khi nhà cấp vốn cung cấp vốn cho nhà đối mới, nhà đối mới có thể quyết định nghỉ ngơi hoặc dùng vốn đó đầu tư vào các hoạt động khác rủi ro hơn. Biết trước sự không đối xứng về thông tin giữa nhà đối mới và nhà cấp vốn, sẽ rất khó để biết được nhà đối mới có trốn tránh công việc hay không. Đây là vấn đề lạm tín.

Khi mà sự bất ổn của đối mới là cao, ví dụ như với các công ty vừa mới thành lập, các nhà cấp vốn chuyên môn như các hãng đầu tư mạo hiểm phát triển được các kỹ năng chuyên môn để tối thiểu hóa vấn đề lựa chọn nghịch và lạm tín. Họ có các khả năng và tài sản độc nhất để lựa chọn các đầu tư đúng đắn. Họ cũng đưa ra các khuyến khích quản lý cân bằng lợi ích của đội ngũ quản lý và của nhà cấp vốn và kiểm soát cơ chế giám sát các hành động của nhà đối mới mà không cản trở sáng tạo.

THUẬT NGỮ

Lựa chọn nghịch	Lạm tín
Vấn đề đại lý	Ngày mua quyền chọn
Thiên sử	Người ủy thác – người đại lý
Beta	Vốn cổ đông tư nhân
Quyền chọn mua	Giá thực hiện
Dòng tiền chiết khấu (DCF)	Vấn đề về sự bất ổn
Đầu cơ vào giai đoạn đầu	Vốn mạo hiểm
Giá thực hiện	Hội hùn vốn đầu cơ mạo hiểm
Chào bán cổ phiếu ra công chúng lần đầu (IPO)	

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Bạn có tin rằng các nguồn huy động vốn cho các sản phẩm rủi ro cao là nhân tố chính trong hoạt động của các doanh nghiệp tại Mỹ? Nước Mỹ có thực sự là nước dẫn đầu?
2. Các phương pháp và kỹ năng đánh giá và giám sát tương tự mà các công ty vốn mạo hiểm sử dụng để lựa chọn và giám sát các công ty mới thành lập tại Mỹ có thể được sử dụng tại Pháp? Đức? Tại sao có và tại sao không?
3. Vai trò của chính phủ quốc gia trong việc huy động vốn cho hoạt động của doanh nghiệp?

12. TRIỂN KHAI QUYẾT ĐỊNH ĐỔI MỚI

Giả sử một công ty đã nhận ra tiềm năng của một đổi mới; cho rằng mình đủ năng lực để khai thác đổi mới trong vai trò nhà cung cấp, nhà sản xuất, khách hàng hoặc nhà đổi mới phụ; và quyết định tiếp nhận đổi mới đó. Giờ đây công ty phải triển khai quyết định tiếp nhận. Đổi mới nghĩa là thay đổi, rất nhiều tổ chức có xu hướng cưỡng lại quyết định này, đặc biệt nếu đó là đổi mới đột phá. Trong chương này, chúng ta sẽ kiểm chứng những trở ngại trong quá trình triển khai quyết định tiếp nhận, các chiến lược, cơ cấu tổ chức, hệ thống và nhân sự nhằm hạn chế tối đa những rào cản đó.

CÁC TRỞ NGẠI ĐỐI VỚI QUÁ TRÌNH TRIỂN KHAI

Như đã được đề cập trong chương 2, đổi mới là việc sử dụng tri thức công nghệ và thị trường mới để tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ mới theo nhu cầu của khách hàng. Từ mới ở đây ám chỉ một số thay đổi đối với công ty, có thể về mặt tổ chức hoặc kinh tế. Hay nói cách khác, công ty có khả năng phải đối mặt với cả trở ngại về tổ chức và kinh tế (Hình 12.1).



Hình 12.1. Các trở ngại khi tiếp nhận đổi mới

Về mặt kinh tế

Nếu đổi mới mang tính đột phá trên phương diện kinh tế khiến sản phẩm hiện tại mất đi tính cạnh tranh, thì những sản phẩm này được cho là bị triệt tiêu. Ví dụ, Intel được cho là đã triệt tiêu bộ vi xử lý 486 khi giới thiệu bộ vi xử lý Pentium thành công và có dung lượng lớn hơn rất nhiều. Tiềm năng các sản phẩm hiện tại bị phá hủy dẫn tới bốn trở ngại có thể xảy ra trong quá trình tiếp nhận quyết định đổi mới: Sợ tổn thất về doanh thu, thiếu động lực đầu tư vào đổi mới, sợ mắc kẹt trong một mạng lưới nhỏ hơn và chi phí rút lui lớn.

Sợ tổn thất doanh thu

Nếu đổi mới khiến sản phẩm hoặc dịch vụ hiện tại mất khả năng cạnh tranh, công ty đó lo sợ mất nguồn thu từ sản phẩm cũ. Bởi giá cổ phiếu của công ty luôn phụ thuộc vào thu nhập dự tính; tổn thất doanh thu cùng với lợi nhuận đi kèm có thể kéo theo sự sụt giảm về giá trị của công ty. Nỗi sợ tổn thất như vậy có thể khiến công ty không sẵn sàng tiếp nhận đổi mới trên diện rộng. Những tổn thất doanh thu cũng có thể để lại những hậu quả về mặt tổ chức. Như chúng ta thấy, nếu nguồn lực mạnh mẽ nhất của công ty là doanh thu từ sản phẩm cũ, thì hội đồng quản trị có thể cản trở quá trình triển khai đổi mới.

Thiếu động lực đầu tư vào đổi mới

Nỗi sợ tổn thất doanh thu có thể làm giảm động lực đầu tư vào một đổi mới quyết liệt (đột phá theo nghĩa kinh tế). Nếu công ty giữ vị trí gần như độc quyền trên thị trường sản phẩm và biết rằng bằng việc đầu tư vào đổi mới đột phá sẽ thúc đẩy thời gian giới thiệu đổi mới, thì công ty có thể không muốn đầu tư với các điều kiện khác không đổi. Động lực thay đổi nếu công ty biết rằng họ không đầu tư vào đổi mới thì một công ty khác sẽ chớp thời cơ. Ví dụ, bộ vi xử lý Pentium của Intel là một đổi mới đột phá vì đã gần như triệt tiêu tính cạnh tranh của bộ vi xử lý 486. Nếu Intel không tung ra Pentium, thì chắc chắn các đối thủ cạnh tranh sẽ cho ra đời một sản phẩm tương tự.

Nỗi sợ bị mắc kẹt trong một mạng lưới nhỏ hơn

Nếu đối mới đòi hỏi các yếu tố bên ngoài mạng lưới, trong đó càng nhiều người sử dụng đối mới, đối mới càng giá trị, thì công ty sẽ muốn tham gia vào một mạng lưới rộng lớn. Do đó, nếu đối mới không tương thích với sản phẩm hiện tại, thì công ty sẵn sàng không tiếp nhận vì lo sợ sẽ là công ty duy nhất tiếp nhận đối mới và mắc kẹt trong một mạng lưới nhỏ. Ví dụ, một số công ty miễn cưỡng xây dựng hệ thống máy tính trạm RISC, cho đến khi Sun Microsystem thực hiện điều đó. Khi Sun cấp phép công nghệ RISC của mình cho bất kỳ công ty nào muốn công nghệ đó, rất nhiều công ty đã tham gia vì hoạt động này giúp họ tiếp cận tức thời với cơ sở kiến trúc tương thích rộng lớn đã được lắp đặt của Sun.

Chi phí rút lui lớn

Việc loại bỏ công nghệ cũ có thể rất tốn kém. Ví dụ, việc thay đổi sự phát điện hạt nhân sang sự phát điện hơi đốt có thể dẫn đến việc phá hủy hàng loạt các nhà máy năng lượng hạt nhân đắt tiền. Những khách hàng quan trọng mà không nhanh chóng thấy được tiềm năng của đối mới có thể thấy thất vọng về quyết định tiếp nhận đối mới của nhà sản xuất. Nỗi lo sợ về những chi phí phá hủy các nhà máy cũ hoặc làm thất vọng khách hàng quan trọng có thể làm chậm lại quá trình tiếp nhận đối mới.

Về mặt tổ chức

Nếu đối mới mang tính đột phá về mặt tổ chức trong đó những năng lực cần có để khai thác đối mới hoàn toàn khác biệt so với các năng lực hiện tại, việc triển khai quyết định tiếp nhận có thể bị cản trở bởi một số nhân tố: Sự lỗi thời của năng lực hiện tại, lý luận chủ đạo của công ty, liên minh quyền lực, găng bó về mặt cảm xúc với quá trình đối mới cũ và nỗi sợ mất đi nhân tố xây dựng năng lực trong công nghệ cũ.

Sự lỗi thời của năng lực hiện tại

Vấn đề đầu tiên đối với đổi mới đột phát đó là nó làm lỗi thời một số năng lực và tài sản hiện tại của công ty. Hơn nữa, những năng lực này không chỉ trở nên vô dụng mà còn thực sự trở thành trở ngại trong quá trình tiếp nhận năng lực mới mà công ty đang rất cần.

Quyền lực chính trị

Từ đầu đến giờ, chúng ta đã thảo luận về một công ty như thể nó là một chủ thể đồng nhất với các mục tiêu chung và việc theo đuổi những mục tiêu này là mối quan tâm hàng đầu của nhân viên. Tuy nhiên, đội ngũ quản lý cấp cao thường không chia sẻ mục đích chung và lợi ích của công ty với cấp dưới và có thể không phải là vấn đề tiên quyết trong mỗi quyết định của nhà quản lý. Nghĩa là, công ty có thể đã hình thành các liên minh chính trị để bảo vệ và tăng cường lợi ích của liên minh đó. Mức độ ảnh hưởng của mỗi liên minh này đến quyết định của công ty phụ thuộc vào mức độ quyền lực của liên minh. (Quyền lực ở đây là khả năng thể hiện quyền ưu tiên của ai đó thông qua các hoạt động diễn ra trong công ty hoặc tổ chức.) Một liên minh có quyền lợi được phản ánh trong các quyết định của công ty được gọi là một liên minh chi phối. Mỗi một liên minh này hoạt động vì lợi ích riêng của mình. Một cá nhân có thể có xu hướng muốn công ty tiếp nhận đổi mới nếu đổi mới tăng cường quyền lực của liên minh chi phối của mình. Do đó, nếu đổi mới phá hủy quyền lực của liên minh trong một công ty, thì liên minh đó có thể nỗ lực cản trở việc tiếp nhận công nghệ mới đó.

Sự gắn bó về mặt cảm xúc

Thành công của một số công ty thường được cho là nhờ sản phẩm, dịch vụ hoặc công nghệ. Ngoài ra, một số người ra quyết định hàng đầu có được vị trí hiện tại là nhờ những đóng góp giá trị mà họ thực hiện trong quá trình phát minh và thương mại hóa công nghệ hiện tại. Trong bất cứ trường hợp nào, những nhà quản lý này, khi đối diện với đổi mới mà sẽ thay thế sản phẩm đã làm nên tên tuổi của họ, sẽ nảy sinh sự gắn bó mạnh mẽ về mặt cảm xúc với sản phẩm đó

hình thành nên rào cản đối với việc tiếp nhận đổi mới. Ví dụ, một số nhà quản lý của Intel phản đối việc bước ra khỏi thị trường DRAM và tập trung vào bộ vi xử lý. Họ gắn bó về mặt cảm xúc với công nghệ DRAM. Intel đã phát minh ra DRAM, và có thời gian DRAM là nguồn thu lớn đối với công ty này.

Lý luận chủ đạo

Như được trình bày chi tiết ở chương 5, niềm tin của đội ngũ quản lý – từ kinh nghiệm với sản phẩm, công nghệ và môi trường hiện tại – về khả năng hoạt động của một doanh nghiệp có ảnh hưởng lớn tới khả năng phát hiện ra tiềm năng đổi mới của nó. Lý luận quản trị chủ đạo cũng có khả năng ảnh hưởng tới quyết định tiếp nhận đổi mới và cách phân bổ các nguồn lực của doanh nghiệp. Điều này được thể hiện theo nhiều cách. Hãy lấy ví dụ về ngưỡng thu hồi vốn cho các dự án, tỷ suất lợi tức phải được đáp ứng trước khi công ty đầu tư bất kỳ dự án nào. Các giả định mà công ty đưa ra trong quá trình tính toán các tỷ lệ như vậy phụ thuộc vào lý luận quản trị chủ đạo của công ty. Nếu đội ngũ quản lý vẫn bị che mắt bởi những cách thức thực hiện hiện tại thì quá trình đổi mới sẽ không nhận được lợi thế về tỷ lệ cần thiết trong quá trình phân tích. Điều này có thể làm chậm lại, nếu không ngăn cản quá trình triển khai đổi mới.

Công nghệ tiên phong

Một sản phẩm là công nghệ tiên phong nếu có hai đặc tính sau: (1) nếu tri thức công nghệ làm cơ sở cho sản phẩm đó có thể được sử dụng để tạo ra các sản phẩm khác, và (2) nếu các hoạt động làm nền tảng cho việc tạo ra sản phẩm đó được thực hiện quá thường xuyên đến mức công ty có thể học hỏi rất nhiều từ các hoạt động đó. Ví dụ, trong ngành chất bán dẫn, các công ty có thể hoàn thiện hơn quy trình sản xuất của mình bằng việc sản xuất hàng loạt các chip bộ nhớ và sau đó sử dụng quy trình tương tự để sản xuất chip vi xử lý hoặc ngược lại. Một công ty có thể lường lự tiếp nhận đổi mới nếu làm vậy nghĩa là phải từ bỏ công nghệ tiên phong.

Kết hợp tác động kinh tế và tổ chức

Những rào cản cả về mặt kinh tế lẫn tổ chức có thể củng cố lẫn nhau và khó chia rẽ. Ví dụ, các nhà quản lý có thể tiến tới vị trí quản lý cấp cao nhờ hiệu suất vượt trội trong quá trình phát triển và marketing sản phẩm hoặc dịch vụ hiện tại của công ty. Trong quá trình đó, nhà quản lý có thể nảy sinh sự gắn bó về mặt cảm xúc với sản phẩm. Hơn nữa, việc duy trì quyền lực của họ cũng phụ thuộc vào doanh thu của sản phẩm hiện tại. Quan trọng hơn là sau nhiều năm thành công với công nghệ hiện tại, họ hình thành lý luận quản trị bắt nguồn từ thành công của họ với sản phẩm hiện tại. Khi đối mặt với một đổi mới đột phá, những công ty như vậy gặp nhiều khó khăn trong quá trình tiếp nhận đổi mới. Ví dụ dưới đây không hề cường điệu hóa. Sự miễn cưỡng tiếp nhận công nghệ RISC và phần mềm máy tính cá nhân của IBM được cho là do liên minh quyền lực của công ty được hình thành bởi hầu hết các nhà quản lý marketing hoặc bán hàng dòng máy tính chủ đạo trước đó. Người ta cũng tranh luận rằng kinh nghiệm về dòng máy tính chủ đạo trước đây đã che mắt họ trước tiềm năng của công nghệ RISC, và rằng các nhà quản lý này hẳn là đã hài lòng với ý tưởng về RISC hơn nếu quyền lực của họ không quá phụ thuộc vào doanh thu từ dòng máy tính chủ đạo trước đây.

Khi nào đoán trước được tác động

Một công ty có thể tiên liệu được những trở ngại này khi nào? Điều đó phụ thuộc vào ảnh hưởng của đổi mới lên năng lực và khả năng cạnh tranh của các sản phẩm hiện tại của công ty. Hình 12.2 minh họa thời gian dự tính được sự xuất hiện của những trở ngại. Nếu đổi mới diễn ra theo tuần tự về mặt kinh tế và không làm mất khả năng cạnh tranh của sản phẩm hiện tại thì có thể nó sẽ không gây ra các trở ngại về kinh tế. Doanh thu từ các sản phẩm cũ tiếp tục đổ về với công ty, còn các nhà quản lý có được quyền lực từ nguồn thu này không sợ đánh mất quyền lực của mình và công ty không phải lo sợ tìm đường thoái lui. Nếu đổi mới mang tính đột phá, triệt tiêu năng lực hoạt động của các sản phẩm hiện

tại, thì nỗi sợ mất doanh thu và quyền lực, nỗi sợ bị mắc kẹt trong một mạng lưới nhỏ hơn sẽ hình thành. Nếu đổi mới mang tính tuần tự về mặt tổ chức theo đó năng lực cần thiết để khai thác đổi mới dựa trên năng lực hiện tại, thì công ty hầu như không gặp trở ngại về mặt tổ chức. Tuy nhiên, nếu đổi mới mang tính đột phá theo đó năng lực cần có hoàn toàn khác so với năng lực hiện tại, thì logic quản lý chủ đạo, trở ngại từ năng lực cũ, nỗi sợ đánh mất quyền lực chính trị và sự gắn bó về mặt cảm xúc với công nghệ cũ sẽ xuất hiện.

Phương diện kinh tế	Đột phá	<ul style="list-style-type: none"> • Nỗi sợ tổn thất doanh thu • Thiếu động lực đầu tư • Nỗi sợ bị mắc kẹt • Chi phí rút lui lớn. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nỗi sợ tổn thất doanh thu • Thiếu động lực đầu tư • Nỗi sợ bị mắc kẹt • Chi phí rút lui lớn. • Năng lực lỗi thời • Quyền lực chính trị • Sự gắn bó về mặt cảm xúc • Logic chủ đạo • Công nghệ tiên phong
	Tuần tự	Hầu như không có trở ngại	<ul style="list-style-type: none"> • Năng lực lỗi thời • Quyền lực chính trị • Sự gắn bó về mặt cảm xúc • Logic chủ đạo • Công nghệ tiên phong
		Tuần tự	Đột phá

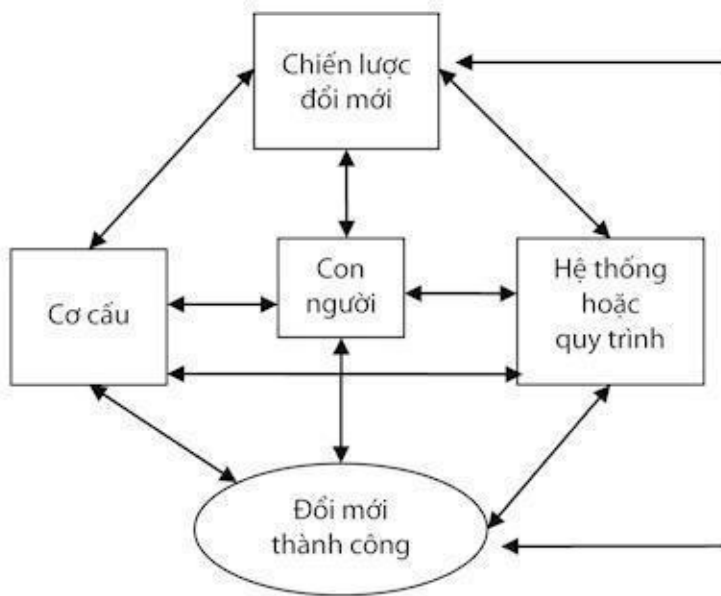
Phương diện tổ chức

Hình 12.2. Số lượng trở ngại phụ thuộc vào ảnh hưởng của đổi mới lên năng lực và sản phẩm hiện tại của công ty.

Một số định nghĩa tương đối khác về đổi mới đột phá cho rằng đổi mới mang tính đột phá về mặt tổ chức có thể mang tính tuần tự về mặt kinh tế và ngược lại. Nước uống có ga ăn kiêng là một ví dụ đổi mới mang tính tuần tự về mặt kinh tế nhưng phần nào đó lại mang tính đột phá về mặt tổ chức.

VƯỢT QUA CÁC TRỞ NGẠI: CHIẾN LƯỢC, CẤU TRÚC, HỆ THỐNG VÀ CON NGƯỜI (S3P)

Vượt qua các trở ngại này và triển khai thành công quyết định tiếp nhận đổi mới phụ thuộc vào chiến lược, cấu trúc, quy trình, hệ thống, con người và môi trường công ty và cách năm nhân tố này kết hợp nhuần nhuyễn với nhau (Hình 12.3).



Hình 12.3. Quá trình thực hiện đổi mới thành công

CHIẾN LƯỢC

Chiến lược của công ty là lý thuyết để cạnh tranh thành công – cách công ty lên kế hoạch chia nhỏ hoạt động và năng lực cơ sở của cấu hình giá trị để tạo ra và cung cấp giá trị cho khách hàng tốt hơn đối thủ cạnh tranh. Mục tiêu quan trọng trong quá trình theo đuổi một chiến lược là giành được và duy trì lợi thế cạnh tranh. Như chúng ta đã thấy ở chương 10, duy trì lợi thế cạnh tranh kéo theo việc theo đuổi một trong ba chiến lược chung: chiến lược ngăn chặn, tăng tốc và hợp tác. Theo đuổi bất kỳ chiến lược nào trong ba chiến lược trên phụ thuộc vào khả năng bắt chước của công nghệ mới, tầm quan trọng và sự sẵn có của tài sản bổ sung. Chúng ta cũng đã thấy trong chương 10 rằng một công ty phát triển đổi mới sẽ sử dụng nội lực của công ty hay tìm kiếm ngoại lực thích hợp phụ thuộc vào khả năng bắt chước công nghệ, bản chất của tài sản bổ sung và mức độ quen thuộc của công ty với công nghệ mới và thị trường dành riêng cho sản phẩm từ

công nghệ mới đó.

Thực hiện các chiến lược

Công ty sẽ thực hiện chiến lược của mình như thế nào? Lấy ví dụ về PC, giả sử bạn là IBM năm 1980. Bạn vừa mới quyết định gia nhập thị trường máy tính cá nhân và muốn phát triển từ bên trong công ty. Vậy bạn sẽ thực hiện quyết định này như thế nào? Trong quá trình tiếp nhận đổi mới, một công ty sẽ gặp phải hai vấn đề lớn. Một là, công ty phải bố trí và truyền đạt thông tin tới nơi cần thiết. Ví dụ, để thiết kế một sản phẩm, công ty cần có cả thông tin thị trường lẫn thông tin công nghệ, không chỉ từ các bộ phận nội bộ như bộ phận sản xuất và bộ phận marketing mà còn từ các đối tượng hợp tác. Công ty phải tìm cách có được các thông tin này đúng thời điểm. Hai là, thông tin phải được xử lý chính xác để đưa ra quyết định đúng đắn. Những vấn đề này phần lớn là kết quả của sự hạn chế về nhận thức của công ty và các bất ổn cố hữu của hầu hết các đổi mới. Chúng ta sẽ nghiên cứu cách cơ cấu tổ chức, hệ thống và quy trình, nguồn nhân lực của tổ chức tạo điều kiện thúc đẩy quá trình tìm nguồn, chuyển giao và xử lý thông tin. Rất nhiều cấu trúc, hệ thống và nguồn nhân lực trong Chương 5 dẫn tới khả năng nhận diện tiềm năng đổi mới cũng tạo điều kiện cho quá trình triển khai chiến lược đổi mới.

CẤU TRÚC

Việc tìm nguồn, chuyển giao và xử lý các thông tin nhanh chóng và tin cậy phụ thuộc vào (1) cách sắp xếp công việc; (2) cách tổ chức nguồn nhân lực để thực hiện công việc, nghĩa là, ai sẽ báo cáo cho ai và bằng cách nào; và (3) loại hình và mức độ liên lạc cần có .

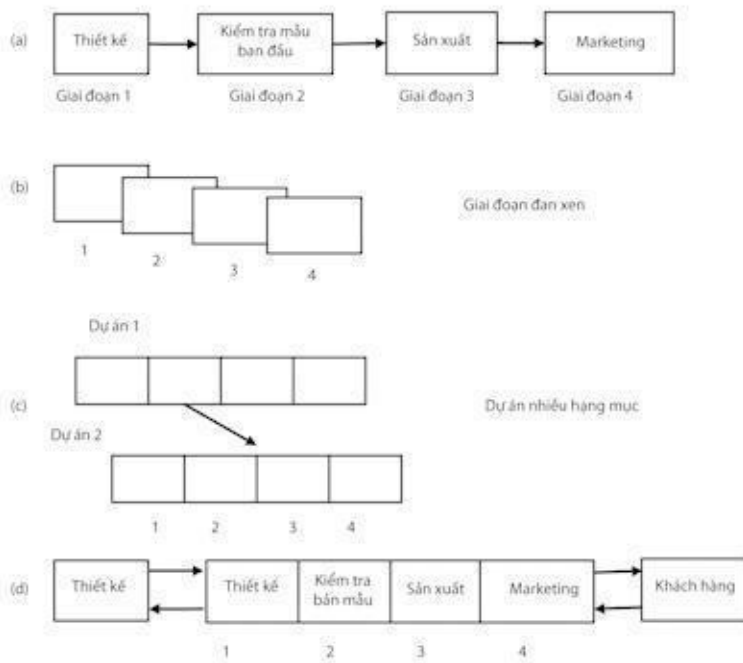
Tổ chức công việc cho những tình huống bất ổn thấp

Cách thức và thời điểm thực hiện mỗi nhiệm vụ làm tiền đề cho đổi mới có thể ảnh hưởng tới chi phí, thời gian triển khai và chất lượng của sản phẩm cuối

cùng.

Cải thiện từng bước

Hình 12.4 (a) chỉ ra một số giai đoạn của quy trình phát triển một sản phẩm được đơn giản hóa. Mỗi bước được bắt đầu sau khi giai đoạn trước đó hoàn thiện. Do đó, giai đoạn mẫu (giai đoạn 2) chỉ được bắt đầu sau khi giai đoạn thiết kế (giai đoạn 1) kết thúc. Một cách để cải thiện hiệu quả của quy trình này là cải thiện từng bước riêng biệt. Ví dụ, sử dụng các công cụ thiết kế được máy tính hỗ trợ (CAD) trong quy trình thiết kế sản phẩm. Trước hết, công cụ CAD cho phép các kỹ sư tái sử dụng lại các module từ các thiết kế thành công trước đó và rút ngắn được thời gian thiết kế, hạn chế được các lỗi có thể mắc phải. Hai là, các công cụ đó có thể được sử dụng để mô phỏng quy trình mẫu ban đầu, từ đó rút ngắn được thời gian phát triển. Ví dụ, năm 1996 Chrysler ước tính chi phí kỹ thuật bằng 2,7% doanh thu so với 5,9% của Ford và 5,5% của General Motors, và 5% của Toyota. Một lý do cho lợi thế chi phí này là việc sử dụng công cụ CAD của công ty để mô phỏng mô hình mẫu thay vì dùng mô hình thật. Các mô phỏng bằng CAD như vậy cho phép công ty xây dựng duy nhất một mô hình mẫu thực sự cho động cơ bằng nhôm 2,7 lít thay vì sử dụng năm mô hình thực thường thấy. Những mô phỏng như vậy cũng tiết kiệm thời gian phát triển. Ba là, các công cụ đó cung cấp một nhật ký điện tử về công việc của từng kỹ sư. Điều này cho phép kỹ sư đảm trách nhiệm vụ thiết kế nhận được kết quả của các kỹ sư khác và sử dụng kết quả đó như đầu vào cho thiết kế của mình. Điều này cũng cho phép các kỹ sư tại, ví dụ như Israel và Thung lũng Silicon làm việc liên tục trên cùng một thiết kế, để nhóm thiết kế khác tiếp tục thiết kế trên bản thiết kế đó khi nhóm kỹ sư này về nhà nghỉ ngơi.



Hình 12.4. Cải thiện quy trình phát triển sản phẩm.

Dan xen

Thay vì cải thiện từng bước của quá trình phát triển trong nỗ lực cải thiện hiệu suất, một công ty có thể đan xen các giai đoạn như trong Hình 12.4 (b). Ví dụ, ý tưởng đưa ra là trong khi giai đoạn thiết kế sản phẩm vẫn đang diễn ra, thì giai đoạn hình thành mẫu ban đầu có thể bắt đầu. Và khi đang triển khai giai đoạn hình thành mẫu ban đầu, quá trình phát triển sản xuất có thể bắt đầu. Điều này trái ngược với việc đợi đến khi các giai đoạn trước hoàn thành mới bắt đầu các hoạt động của giai đoạn sau, như chúng ta thấy trong Hình 12.4 (a). Bằng cách thực hiện một số hoạt động song song, ta có thể rút ngắn thời gian phát triển chung. Ví dụ, điều này cũng cho phép kết quả từ quá trình ra mẫu được phản hồi lại cho bộ phận thiết kế khi quy trình thiết kế vẫn đang diễn ra và kết hợp các thay đổi dễ dàng hơn. Các quy trình sản xuất, thiết kế sản phẩm và phát triển đan xen là một lý do khiến chi phí và thời gian phát triển của Chrysler năm 1996 thấp hơn các đối thủ cạnh tranh.

Dự án nhiều hạng mục

Một công ty thường tiến hành nhiều hơn một dự án tại cùng một thời điểm. Vậy module thiết kế, kết quả kiểm tra và thông tin khác từ dự án này có thể hữu ích đối với quá trình cải thiện hiệu quả của dự án khác và từ đó cải thiện hiệu quả chung của công ty hay không? Đây là câu hỏi được Nobeoka và Cusumano nghiên cứu. Trong các nghiên cứu về ngành ô tô, họ nhận ra rằng các công ty ít chuyển giao thông tin giữa các dự án với nhau thường chậm chạp trong quá trình giới thiệu sản phẩm mới. Tốc độ giới thiệu sản phẩm mới được cải thiện khi công nghệ được chuyển giao liên tục từ dự án đã được hoàn thiện tới dự án vừa được bắt đầu. Các công ty có tốc độ giới thiệu sản phẩm nhanh nhất chuyển giao công nghệ từ dự án đang tiến hành tới dự án vừa mới được bắt đầu tức thì (Hình 12.4(c)). Cụ thể, các công ty chuyển giao công nghệ nhanh chóng từ dự án này tới một dự án khác là những công ty hiệu quả nhất tính về lượng thời gian kỹ thuật được sử dụng vào quá trình phát triển. Năm 1996, Chrysler cho rằng việc

giảm được số lần phát triển của công ty là nhờ đội ngũ chủ chốt tại các dự án đã chia sẻ công nghệ với nhau.

Lập kế hoạch trước

Một cách khác để cải thiện quá trình phát triển là lên kế hoạch trước. Lên kế hoạch trước có thể loại trừ các bước bổ sung khi quyết định kết quả tốt nhất đối với từng hoạt động và giai đoạn nào tối đa hóa được hiệu quả của phương thức đan xen. Lập kế hoạch trước cung cấp một bản hướng dẫn chung cho toàn bộ thành viên. Do đó mỗi người trong nhóm biết được trách nhiệm của mình cũng như các thành viên khác để quan sát và hỗ trợ lẫn nhau. Bản kế hoạch giúp hạn chế các hiểu nhầm và cho phép công ty bố trí, đào tạo được đội ngũ nhân sự phù hợp cho từng vị trí cần thiết vào giai đoạn sau của quá trình phát triển. Bản kế hoạch này mang lại cho những người tham gia cơ hội tìm hiểu nhau trước khi bắt đầu. Cuối cùng, bản kế hoạch này cho phép những người tham gia hiểu hơn về dự án và đạt được vị trí thuận lợi hơn để trình bày rõ ràng tầm nhìn của công ty cho những người bên ngoài, những người có thể giữ vai trò quan trọng với thành công của sản phẩm. Tất cả những điều này giúp cải thiện tốc độ và hiệu quả của quá trình phát triển cũng như chất lượng của sản phẩm cuối cùng. Tuy nhiên, nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng, lên kế hoạch trước không tốt cho phát triển sản phẩm trong những ngành có tốc độ thay đổi công nghệ và thị trường nhanh và mạnh. Thực tế, trong những ngành có tốc độ thay đổi nhanh như vậy, lên kế hoạch trước có thể gây tổn hại. Dĩ nhiên, các công ty thực hiện tốt là những công ty đã tiến hành nhiều thực nghiệm, kiểm tra và thăm dò sản phẩm để xác định nhu cầu của khách hàng và phương thức giải quyết các bất ổn công nghệ và thị trường tốt hơn.

Sử dụng đối tượng tương tác

Vì các đối tượng hợp tác có thể là nguồn gốc của rất nhiều thông tin công nghệ và thị trường liên quan mật thiết với quá trình phát triển, đưa chúng vào quy

trình có thể cải thiện được quy trình. Ví dụ, bằng cách làm việc với người sử dụng hàng đầu, công ty có thể hợp nhất nhu cầu của khách hàng vào trong thiết kế. Nhà sản xuất và khách hàng có thể phối hợp phát triển sản phẩm, gia tăng cơ hội kết hợp nhu cầu của khách hàng. Vì một số lý do, hợp tác với nhà cung cấp cũng có thể cải thiện hiệu quả của quá trình phát triển sản phẩm. Thứ nhất, nhà cung cấp hiểu rõ về các linh kiện của họ, bao gồm cả cách sử dụng. Do đó nhà sản xuất có thể giao phó một số hoạt động phát triển cho nhà cung cấp để thực hiện một số khác. Thứ hai, mối tương tác chặt chẽ như vậy cho phép công ty chia sẻ những dụng ý của mình để tạo ra sản phẩm tốt hơn. Thứ ba, việc can thiệp sớm của nhà cung cấp khiến việc phát hiện ra các sai sót về thông số hoặc các linh kiện không thực tế về mặt kỹ thuật và tiến hành sửa chữa trước khi quy trình phát triển đi quá xa. Do đó sự tham gia của nhà cung cấp trong quá trình phát triển có thể cải thiện được hiệu quả. Ví dụ, trong ngành công nghiệp xe hơi, người ta chứng minh được rằng giao phó một số quy trình phát triển cho nhà cung cấp có thể giảm được thời gian và chi phí phát triển trong khi vẫn có thể cải thiện được chất lượng.

Tổ chức công việc đối với các tình huống bất ổn cao

Eisenhardt và Tabrizi tranh luận rằng quy trình lên kế hoạch trước, đan xen công việc, và giao phó công việc cho nhà cung cấp mang lại hiệu quả cao nhất trong những tình huống bất ổn thấp ví dụ, giả định rằng quá trình phát triển sản phẩm là một chuỗi các giai đoạn có thể dự tính được.¹⁶ Nếu các giai đoạn này có thể dự tính được, thì công ty có thể lên kế hoạch phân công người phụ trách cho từng giai đoạn và chỉ rõ giai đoạn được phép đan xen. Tuy nhiên, trong những tình huống bất ổn cao, các phương pháp này không thích hợp. Thay vào đó, quy trình thử nghiệm, kiểm tra, phát hiện lỗi, sửa chữa và rút kinh nghiệm, học hỏi hỗ trợ giải quyết các bất ổn mới có tác dụng. Cụ thể, thường xuyên lặp lại thường xuyên các quy trình thiết kế sản phẩm, kiểm tra thiết kế trên diện rộng và những lần tổng kết dự án ngăn sẽ thích hợp hơn.

Lập lại thường xuyên

Với một số đổi mới đột phá, sẽ có nhiều công nghệ cạnh tranh, và trong phạm vi từng công nghệ, có thể có nhiều thiết kế cạnh tranh khác nhau. Vào giai đoạn đầu của đổi mới, không có sự phân biệt rõ ràng về công nghệ hay thiết kế tốt nhất. Bằng cách thử nghiệm nhiều thiết kế khác nhau trong một công nghệ và kết nối với các đối tượng tương tác khác, nhà phát triển có thể lựa chọn được thiết kế hoặc công nghệ phù hợp nhất với nhu cầu của họ. Bằng cách lập lại từng thiết kế, nhà thiết kế không chỉ hiểu hơn về công nghệ và thiết kế đó mà còn khám phá thêm những năng lực triển khai những thiết kế khác nữa. Mỗi thiết kế cũng cho khách hàng biết thêm không chỉ về nhu cầu được đáp ứng của mình mà còn cho nhà cung cấp biết loại linh kiện nào họ cần phải cung cấp.

Kiểm tra trên diện rộng

Một phần quan trọng của quy trình thử nghiệm, kiểm tra, phát hiện lỗi, sửa chữa và rút kinh nghiệm chính là kiểm tra. Kiểm tra không chỉ cần thiết ở cuối mỗi giai đoạn lập lại thiết kế, mà còn ở rất nhiều giai đoạn khác của quy trình thiết kế. Kiểm tra càng được thực hiện sớm bao nhiêu trong quá trình này, khả năng phát hiện ra lỗi trước khi thiết kế gần hoàn thành càng cao hơn. Lỗi càng được phát hiện sớm, chúng càng nhanh chóng được sửa chữa với ít việc phải làm lại nhất và thiết kế cuối cùng càng có khả năng không có lỗi. Càng kiểm tra, càng tốt. Một số kiểm tra có thể được khách hàng tiêu biểu thực hiện và đưa ra các phản hồi về nhu cầu của họ đối với sản phẩm. Tiếp theo tranh luận lý thuyết về quyền chọn trong chương 11, thì thời gian và nguồn lực đầu tư vào từng giai đoạn của quy trình thiết kế cũng được coi như là một quyền chọn mua mang lại cho công ty quyền đầu tư vào giai đoạn tiếp theo của dự án. Sau mỗi bước kiểm tra, công ty có thể thực hiện quyền đầu tư vào giai đoạn tiếp theo hoặc kết thúc quyền chọn.

Xem xét qua giữa những lần tổng kết dự án

Trong quá trình thiết kế, thường có những lần khảo cứu trong đó thành viên dự án gặp gỡ để tổng kết và xem xét lại tiến trình cũng như nhu cầu của dự án. Biết trước bản chất tiềm ẩn của những thông tin thu thập được trong quá trình lặp lại thiết kế và kiểm tra, thành viên dự án càng gặp nhau thường xuyên để xem xét và chia sẻ những gì đã học được trong suốt quá trình, thì cả nhóm càng hiểu biết hơn. Những lần xem xét này là cơ hội để các thành viên giải trình kết quả kiểm tra và chia sẻ quan điểm của họ về những gì diễn ra tiếp theo. Giống như quá trình kiểm tra thường xuyên hay lặp lại thiết kế, việc xem xét qua giữa các giai đoạn của dự án cũng mang lại cho người tham gia cơ hội thay đổi định hướng để xử lý bất cứ rủi ro nào trước khi quá muộn. Đối với những công nghệ và thị trường có tốc độ thay đổi nhanh chóng, thì những lần xem xét này mang lại cho công ty cơ hội xác định vị trí dự án hiện tại so với các đối thủ cạnh tranh và thị trường. Một lần nữa, những lần xem xét này cũng có thể được coi như ngày thực hiện, khi nhóm quyết định triển khai quyền chọn đầu tư vào giai đoạn tiếp theo của dự án hay kết thúc quyền chọn đó.

Nhiệm kỳ của nhóm

Nhiệm kỳ của nhóm hay nói cách khác là khoảng thời gian các thành viên trong nhóm làm việc cùng nhau cũng ảnh hưởng đến hiệu quả của nhóm. Thời gian đầu khi nhóm mới thành lập, các thành viên thường chưa phát triển việc thu thập và chia sẻ thông tin thích hợp hay học cách để hòa hợp với nhau. Điều này có thể gây tổn hại đến hiệu quả. Tuy nhiên, khi thời gian qua đi, họ vượt qua được các trở ngại này và nỗ lực hết sức. Các nhóm làm việc cùng nhau quá lâu sẽ có xu hướng chỉ tập trung vào các hoạt động giao tiếp nội bộ nhóm mà bỏ qua những kết nối bên ngoài, một yếu tố có vai trò rất quan trọng, đặc biệt là trong các ngành thay đổi nhanh chóng hoặc các dự án cần thông tin từ các đối tượng tương tác. Và chính những yếu tố này làm giảm sút hiệu quả của công ty hoặc dự án.

Sắp xếp theo dự án hay theo bộ phận chức năng

Hiện nay, khi chúng ta đã được chứng kiến cách tổ chức công việc, vậy thì phải sắp xếp nguồn nhân lực ra sao để thực hiện tốt những công việc này? Chúng ta sẽ tập trung vào các cơ cấu tổ chức theo dự án và theo chức năng. Hạn chế chính trong cách thiết kế một cơ cấu tổ chức để thực hiện hiệu quả các chiến lược đổi mới đó là cân bằng giữa khác biệt và kết hợp. Nghĩa là, cân bằng nhu cầu duy trì các bộ phận chức năng riêng biệt vì mỗi bộ phận cần phải tập trung vào chuyên môn chức năng của mình để tiếp tục xây dựng kho thông tin làm cơ sở cho các hoạt động của bộ phận, và nhu cầu kết hợp các chức năng khác nhau này lại để phát triển và xây dựng các sản phẩm cần đầu vào từ tất cả các bộ phận này. Ví dụ, một chiếc xe hơi sẽ được tạo ra thành công nếu nhà thiết kế, nhà marketing, nhà sản xuất, nhà bán hàng, nhà sản xuất linh kiện và nhà cung cấp cùng làm việc với nhau và nếu từng bộ phận chức năng này được trang bị thông tin chi tiết về chức năng của bộ phận mình. Điều đó nói lên rằng trong một tổ chức theo chức năng, thì con người được nhóm lại với nhau theo các hoạt động mà họ thực hiện trong chuỗi giá trị, năng lực và kiến thức làm cơ sở cho các hoạt động này. Trong tổ chức theo dự án, thì các nhân viên được sắp xếp theo dự án mà họ đảm nhiệm. Hay nói cách khác, các nhân viên từ bộ phận marketing, thiết kế, sản xuất được chỉ định cho một dự án và làm việc cho quản lý dự án đó. Cơ cấu nào là tốt nhất còn phụ thuộc vào một số nhân tố: (1) loại hình hiệu quả được phân loại, (2) loại công nghệ cơ sở cho dự án, (3) thời gian của dự án, (4) mức độ phụ thuộc lẫn nhau giữa các thành phần.

Loại hình hiệu quả

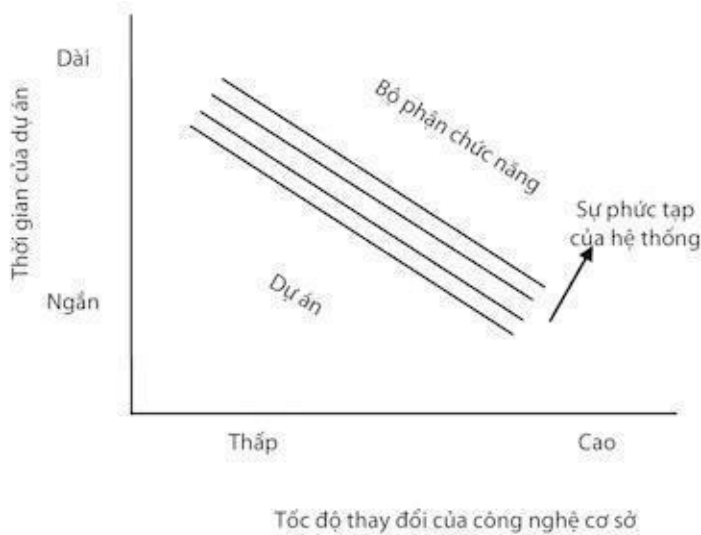
Rất nhiều nghiên cứu đã được tiến hành để tìm ra loại cơ cấu thích hợp nhất với từng loại hình hiệu quả. Một nghiên cứu chỉ ra rằng cơ cấu tổ chức theo chức năng có khuynh hướng hiệu quả hơn để đạt được hiệu quả kỹ thuật cao, trong khi cơ cấu tổ chức theo dự án có khuynh hướng tốt hơn để đạt được mục tiêu về chi phí thấp và thời gian thực hiện. Nghiên cứu thứ hai chỉ ra rằng khi các thước đo hiệu quả là chi phí, lịch trình và hiệu quả kỹ thuật thì các nhóm định hướng

dự án thực hiện tốt hơn các nhóm định hướng chức năng. Nghiên cứu thứ ba cho thấy, nhìn chung, hiệu quả đạt được sẽ cao hơn khi hoạt động của tổ chức tập trung quanh nhà quản lý dự án trong khi các vấn đề về kỹ thuật lại tập trung quanh nhà quản lý chức năng. Thực tế, nghiên cứu đầu tiên cho rằng cơ cấu dự án mang lại hiệu quả kỹ thuật tốt hơn trong khi nghiên cứu thứ hai chỉ ra rằng hiệu quả kỹ thuật tốt hơn nhờ cơ cấu theo chức năng. Hai kết quả này cho thấy rằng phân tích còn thiếu một số biến số ngẫu nhiên khác. Một số biến số này được Allen khám phá trong mô hình ở chương 5. Ông cho rằng loại hình cơ cấu (theo dự án hay theo chức năng) mà công ty chọn cho mỗi hoạt động phụ thuộc vào thời gian, tốc độ thay đổi của công nghệ cơ sở và sự phức tạp của hoạt động.

Loại hình công nghệ, Thời gian của dự án và Sự phức tạp

Nếu dự án kéo dài và tỷ lệ thay đổi của tri thức công nghệ là cơ sở cho các bộ phận chức năng khác nhau cũng thay đổi nhanh chóng, thì công ty có thể muốn giữ nguyên cơ cấu theo chức năng (Hình 12.5). Điều này cho phép các nhân viên ở lại nhóm chức năng của mình, nơi thông qua việc tương tác với các đồng nghiệp trong bộ phận, họ có thể tiếp tục làm giàu thêm kiến thức chuyên môn của bản thân. Nếu quá trình phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ có thời gian ngắn và tốc độ thay đổi công nghệ cơ sở cho khu vực chức năng không thay đổi nhiều, thì công ty sẽ phát triển hơn với cơ cấu theo dự án. Việc lựa chọn cơ cấu cũng phụ thuộc vào mức độ phối hợp cần thiết giữa các hoạt động trong dự án và tần suất phối hợp. Những nhu cầu phối hợp này phụ thuộc vào sự phức tạp của sản phẩm hoặc dịch vụ. Ví dụ, lắp ráp một chiếc máy bay cần nhiều sự phối hợp hơn lắp ráp một chiếc hộp nhôm hai mảnh, biết trước sự phức tạp của các thành phần máy bay so với sự phức tạp của các thành phần hộp. Sự phối hợp này càng cần thiết, thì công ty càng có khuynh hướng muốn sử dụng cơ cấu theo dự án. Khi thời gian của dự án kéo dài nhưng tốc độ thay đổi của tri thức nền tảng chậm, thì cơ cấu tổ chức ma trận là thích hợp. Trong cơ cấu ma trận, các cá nhân từ nhiều bộ phận chức năng được chỉ định cho một dự án, nhưng thay vì chỉ báo cáo kết

quả cho quản lý dự án, họ báo cáo tới cả quản lý bộ phận và quản lý dự án.



Hình 12.5. Lựa chọn giữa cơ cấu tổ chức theo dự án và theo bộ phận chức năng.

Truyền đạt thông tin

Truyền đạt thông tin thường xuyên và liên tục cả nội bộ lẫn ngoại vi nhóm hay công ty đều có vai trò rất quan trọng với thành công của quá trình phát triển. Cơ bản là bởi vì các cá nhân và tổ chức thường bị hạn chế về mặt nhận thức còn tri thức nền tảng cần thiết cho đổi mới thường ở dạng ẩn, chuyển giao thông tin thường cần có sự tương tác giữa các cá nhân thường xuyên. Truyền đạt thông tin càng thường xuyên, thì lượng thông tin chuyển giao càng lớn. Hơn nữa, các dự án này luôn tiềm ẩn sự bất ổn, vì thế sẽ cần nhiều dạng thông tin khác nhau để giải quyết được nhiều bất ổn và đưa ra nhiều quyền chọn. Do đó việc truyền đạt thông tin không chỉ nên được thực hiện thường xuyên mà phải liên tục trong suốt thời gian dự án, không chỉ ở giai đoạn bắt đầu và kết thúc. Truyền đạt thông tin nội bộ cũng tạo nên sự gắn kết giữa các thành viên trong nhóm.

Truyền đạt thông tin ngoại vi thường xuyên và liên tục cũng giúp theo dõi được các thay đổi về tri thức công nghệ cũng như đầu vào từ nhà sản xuất và khách

hàng.

Lượng thông tin truyền đạt không chỉ là thứ duy nhất cần tính đến, mà cách thức truyền đạt cũng là vấn đề đáng quan tâm. Khi hầu hết các thông tin truyền đạt liên quan đến thông tin về công nghệ và thị trường ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình phát triển, thì một số khác lại hỗ trợ cho quá trình tìm kiếm sự hỗ trợ của đội ngũ quản lý, vận động hành lang cho nguồn lực và duy trì hình ảnh tốt của dự án.

HỆ THỐNG

Hiệu quả làm việc của nhân viên được đánh giá và khen thưởng như thế nào cũng là một vấn đề. Nếu mục tiêu là hoàn thành quá trình phát triển đúng thời hạn, thì các đánh giá hiệu quả và chế độ khen thưởng có thể tập trung vào tốc độ hoàn thành công việc thay vì thuộc tính của sản phẩm. Các sách lược về nguồn nhân lực cũng đóng vai trò quan trọng. Ví dụ, khi hiệu quả hoạt động của nhóm giám sát do thời hạn làm việc dài, thì bộ phận nhân sự có thể liên tục cung cấp các thành viên mới cho nhóm.

Các hệ thống thông tin cũng là yếu tố không thể bỏ qua. Các công ty có thể đưa thông tin về dự án lên bảng thông báo điện tử để những người liên quan đến dự án được biết. Bảng thông báo vấn đề/giải pháp của công ty cũng có thể được coi như một phương tiện tiện lợi cảnh báo các vấn đề thiết kế hàng ngày để đội ngũ nhân viên mới không mắc phải. Điều này làm gia tăng hiệu suất làm việc của các thành viên mới tham gia dự án. Tiếp cận thư viện “khoang” về các dự án đang diễn ra và các dự án đã hoàn thành nhằm gia tăng tốc độ giới thiệu sản phẩm mới.

NHÂN LỰC

Việc triển khai thành công một chiến lược cũng phụ thuộc vào yếu tố con người. Như chúng ta thấy ở chương 5, điều này phụ thuộc vào mức độ nhân viên chia sẻ

mục tiêu chung, mức độ hiểu biết, văn hóa doanh nghiệp và động lực thúc đẩy. Triển khai thành công chiến lược cũng phụ thuộc vào loại vai trò chính mà các cá nhân trong tổ chức đảm nhiệm. Trong chương 2 và chương 5, chúng ta đã thảo luận cách thức những người tạo ra ý tưởng, người gác cổng, “người bắc cầu” và lãnh đạo thực hiện đổi mới hỗ trợ một công ty nhận ra tiềm năng đổi mới. Trong quá trình phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ, những cá nhân này có vai trò vô cùng quan trọng. Người gác cổng và người bắc cầu lần lượt là người chuyển đổi thông tin bên trong và bên ngoài công ty. Người lãnh đạo tiếp tục truyền đạt tầm nhìn của mình về tiềm năng đổi mới tới toàn thể công ty, đặc biệt là những nhóm chức năng và khách hàng khác nhau, thậm chí khi đổi mới tiến triển từ bước thiết kế, hình thành mẫu ban đầu, đến kiểm tra, sản xuất và tung ra thị trường. Nhà tài trợ vẫn là người cấp vốn cho dự án. Tuy nhiên chức năng quan trọng nhất ở đây là người quản lý dự án, mà chúng ta sẽ bàn đến sau khi xem xét vai trò của lãnh đạo thực thi.

Lãnh đạo thực thi

Chương 5 đã mô tả lãnh đạo thực thi là các cá nhân tiếp nhận ý tưởng (của chính họ hoặc của người tạo ra ý tưởng) về một sản phẩm hoặc dịch vụ mới nào đó nỗ lực hết mình để đảm bảo sự thành công của đổi mới. Bằng cách chủ động xúc tiến ý tưởng, kết nối thông tin và tạo cảm hứng cho những người khác bằng tầm nhìn của mình về tiềm năng đổi mới, lãnh đạo thực thi có thể giúp tổ chức nhận ra tiềm năng đổi mới. Nhưng nhận ra tiềm năng đổi mới không có nghĩa là công ty sẽ tiếp nhận đổi mới. Thực tế, quá trình nhận ra tiềm năng đổi mới có thể thực sự khiến một liên minh chính trị của tổ chức kiên quyết ngăn chặn đổi mới hơn vì họ thấy đổi mới sẽ làm giảm sút quyền lực chính trị của họ. Đây chính là lúc mà quyền lực và uy tín của lãnh đạo thực thi trong tổ chức xuất hiện. Lãnh đạo thực thi có thể sử dụng quyền lực này để chống lại bất kỳ liên minh nào muốn ngăn chặn quá trình phát triển.

Quản lý dự án

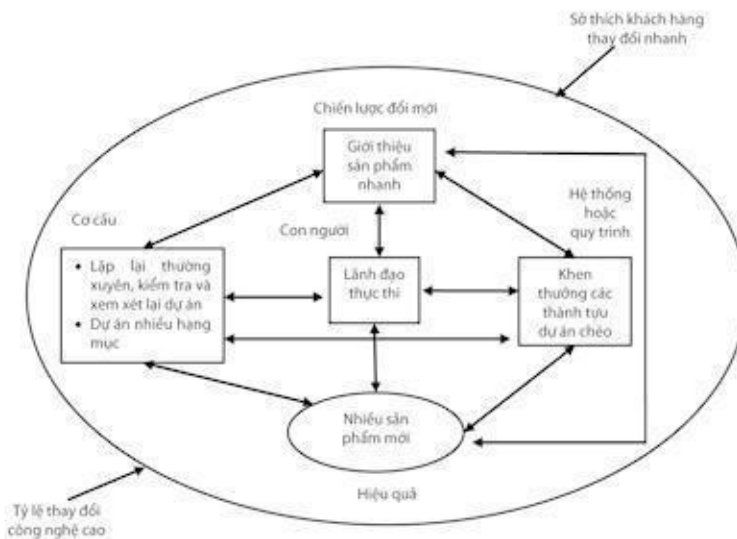
Nhiệm vụ của quản lý dự án là phải đáp ứng các kế hoạch mà lãnh đạo thực thi đã truyền đạt về tầm nhìn của họ liên quan đến tiềm năng đổi mới. Lãnh đạo thực thi là một “điểm thanh toán duy nhất” đối với quá trình ra quyết định, đặt câu hỏi và thông tin về dự án. Câu hỏi quan trọng đặt ra là, giới hạn về quyền của nhà quản lý dự án nên là bao nhiêu? Nhà quản lý dự án chỉ nên thu thập thông tin trong tiến trình của dự án và cung cấp thông tin đó cho những người muốn chúng hay có cả quyền ra quyết định? Nghiên cứu của Clark và Fujimoto về ngành công nghiệp sản xuất ô tô đã đưa ra một chỉ dẫn. Họ phân loại quyền hạn của các nhà quản lý dự án dựa trên nhịp điệu kiểm soát của nhà quản lý. Nhà quản lý ”hạng nặng” là những người có quyền hạn và trách nhiệm với sản phẩm từ việc tạo ra ý tưởng đến quy trình thiết kế và sản xuất. Nhà quản lý ”hạng nhẹ” có quyền hạn và trách nhiệm hạn hẹp, bị giới hạn ở các bộ phận kỹ thuật, không có quyền hạn hoặc trách nhiệm trong quá trình đưa ra ý tưởng và các khía cạnh liên quan đến thị trường sản phẩm. Clark và Fujimoto cho rằng sử dụng nhà quản lý “hạng nặng” sẽ giảm được thời gian thực hiện, tổng thời gian thực hiện (và do đó giảm chi phí sản xuất, khi các điều kiện khác không đổi) đồng thời cải thiện được chất lượng thiết kế.

Quan trọng là nghiên cứu dựa trên các nhà quản lý dự án ”hạng nặng” được thực hiện trong ngành ô tô, một lĩnh vực không có những bất ổn cao như trong ngành dược phẩm hay chất bán dẫn.

Sự phù hợp S3PE?

Chiến lược đổi mới của một công ty, cách công ty tổ chức hoạt động và loại hệ thống phần thưởng và bộ phận có thể thực hiện các nhiệm vụ tốt nhất đều liên quan và phụ thuộc lẫn nhau. Hình 12.6 minh họa cho ví dụ cần xem xét. Một công ty có chiến lược phải giới thiệu sản phẩm mới nhanh chóng trong môi trường có tốc độ thay đổi công nghệ cao và sở thích của khách hàng biến động cần tổ chức các hoạt động phát triển khác biệt so với một công ty có chiến lược giới thiệu sản phẩm mới nhưng có tốc độ chậm hơn. Công ty không chỉ cần thực

hiện các dự án nhiều hạng mục đồng thời, mà còn cần lập lại thiết kế, kiểm tra thường xuyên và xem xét lại dự án liên tục. Trong một môi trường như vậy, công ty cần những nhà quản lý dự án có khuynh hướng lãnh đạo thực thi hơn là nhà quản lý “hạng nặng”, nghĩa là những người có thể trình bày rõ ràng hơn tầm nhìn về nhu cầu thị trường và tiềm năng công nghệ đồng thời thuyết phục được nhóm làm việc thay đổi định hướng đáp ứng được sự thay đổi của nhu cầu. Công ty cần những người có thể thích nghi tốt hơn với sự bất ổn. Hệ thống đánh giá hiệu quả và khen thưởng tập trung vào khả năng giải quyết bất ổn và sử dụng thông tin từ sản phẩm khác của công ty. Trong một môi trường ổn định hơn với ít bất ổn hơn, chiến lược, cơ cấu, hệ thống và nguồn nhân lực của công ty có thể khác đi.



Hình 12.6. Phù hợp S³PE

QUÁ TRÌNH THỰC HIỆN VÀ CÁC NHU CẦU MÂU THUẤN

Lựa chọn được cách thức kết hợp các chiến lược chung là một chuyện. Thực hiện thành công các chiến lược đó lại là chuyện khác. Những khó khăn to lớn mà một công ty gặp phải khi thực hiện các chiến lược này xuất phát từ các nhu cầu mâu thuẫn về loại hình cơ cấu tổ chức, con người và quy trình cần thiết để thực

hiện thành công chiến lược. Hãy lấy chiến lược tăng tốc làm ví dụ.

Chiến lược tăng tốc

Các công ty gặp phải khó khăn lớn khi triển khai chiến lược tăng tốc. Họ phải giữ được dòng lợi nhuận từ sản phẩm hiện tại trong khi phát triển và đưa ra thế hệ sản phẩm tiếp theo. Duy trì được dòng doanh thu từ sản phẩm hiện tại đòi hỏi cần có các chiến lược tổ chức, cơ cấu, hệ thống và nguồn nhân lực khác biệt so với những gì cần có để phát triển và đưa ra sản phẩm mới. Mức độ khác biệt phụ thuộc vào quy trình đổi mới mang tính tuần tự, cấu trúc hay đột phá. Một sản phẩm trưởng thành hiện tại gặp rất ít bất ổn công nghệ và tập trung vào quy trình cung cấp sản phẩm chủ yếu hướng đến tính hiệu quả. Các công việc diễn ra hàng ngày, việc lên kế hoạch trước được khuyến khích, truyền đạt thông tin giữa các bộ phận không thường xuyên, dòng thông tin được cung cấp theo cấp bậc, hiệu suất làm việc và hệ thống khen thưởng khuyến khích các dòng thông tin dạng này và hiệu suất định hướng hiệu quả. Có thể sẽ không cần đến các cá nhân như người gác cổng, nhà tài trợ, người bắc cầu, lãnh đạo thực thi hay thậm chí cả quản lý dự án. Trọng tâm là việc trao và nhận chỉ dẫn một chiều, được tạo điều kiện bằng cơ cấu cấp bậc thay vì trao đổi thông tin. Chiến lược tăng tốc, đặc biệt là chiến lược khai thác đổi mới đột phá hoặc đổi mới cấu trúc, cần loại hình cơ cấu tổ chức khác biệt. Các hoạt động phải được sắp xếp để tạo điều kiện cho các quy trình thử nghiệm, kiểm tra, phát hiện lỗi, tiến hành sửa chữa và có vai trò quan trọng trong việc giải quyết các bất ổn của quá trình phát triển sản phẩm mới. Cơ cấu chức năng chéo, như cơ cấu tổ chức theo dự án, cho phép truyền đạt thông tin giữa các bên giữ vai trò quan trọng cho quá trình phát triển. Nhà quản lý dự án, nhà tài trợ, người gác cổng, người bắc cầu và lãnh đạo thực thi là những nhân tố không thể thiếu. Trọng tâm là quá trình trao đổi thông tin thay vì giao nhận chỉ dẫn một chiều. Con người được đánh giá theo chuyên môn hơn là vị trí trong hệ thống cấp bậc của họ và người thực hiện các hoạt động được lên kế hoạch trước mang tính doanh nghiệp hơn là hệ thống. Hiệu suất công việc và

hệ thống khen thưởng, cũng như hệ thống thông tin hỗ trợ cho các cấu trúc linh hoạt và thành viên của doanh nghiệp cũng có vai trò rất quan trọng.

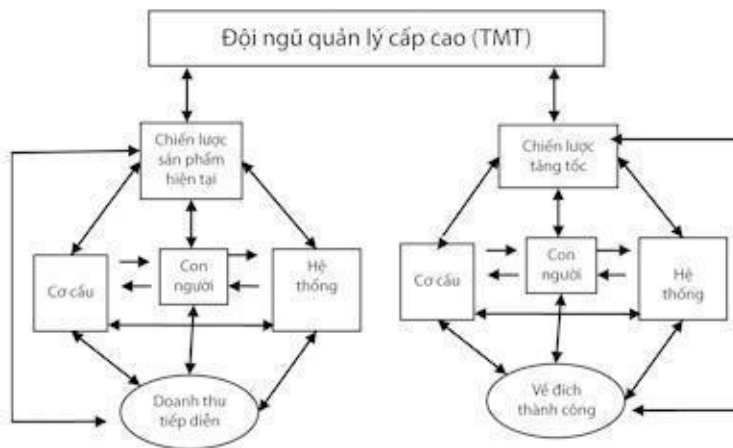
Do đó, việc thực hiện chiến lược tăng tốc đòi hỏi một tổ chức có các nhu cầu mâu thuẫn – một tổ chức có thể duy trì được dòng doanh thu hiện tại trong khi thúc đẩy tìm kiếm nguồn doanh thu tiếp theo. Vậy làm sao một tổ chức đơn lẻ có thể đáp ứng được tất cả các nhu cầu mâu thuẫn? Giải pháp là xây dựng từng nhóm làm việc có cơ cấu, hệ thống và nguồn nhân lực riêng. Rất nhiều công ty đã thực hiện điều này. Nhà sản xuất DRAM thường giao cho một nhóm nhiệm vụ giảm chi phí của thế hệ sản phẩm hiện tại với những mục tiêu như thu nhỏ kích thước khuôn và cải thiện quy trình trong khi một nhóm khác được giao nhiệm vụ thiết kế và phát triển thế hệ sản phẩm tiếp theo. Sun có hai nhóm làm việc khi chuyển đổi từ công nghệ CISC sang RISC – một nhóm chịu trách nhiệm về các sản phẩm CISC, trong khi nhóm còn lại phát triển và giới thiệu sản phẩm RISC. Để thiết kế dòng máy tính cá nhân của mình, IBM phải thành lập một nhóm riêng với cơ cấu tổ chức, con người và cơ sở hạ tầng hoàn toàn khác biệt so với dòng máy tính lớn vẫn đang mang doanh thu về cho công ty. Một nhân tố quan trọng góp phần tạo nên thành công của một công ty trong quá trình quản lý cả hai dạng hoạt động này là đội ngũ quản lý cấp cao của công ty (TMT). Trách nhiệm của đội ngũ này là tạo ra môi trường cho hai nhóm làm việc cùng tồn tại và phát triển, nghĩa là tạo ra môi trường để sản phẩm hiện tại vẫn có thể tiếp tục tạo ra lợi nhuận trong khi vẫn đang thúc đẩy quá trình đổi mới.

Đội ngũ quản lý cấp cao

Đội ngũ TMT bao gồm các nhà quản lý cấp cao chịu trách nhiệm quản lý toàn bộ công ty. Vai trò của TMT rất quan trọng. Cụ thể là, khả năng nhận diện tiềm năng đổi mới của đội ngũ này sẽ là nước cờ đi trước đối thủ cạnh tranh và phân bổ các nguồn lực tương ứng để tạo nên sự khác biệt giữa thất bại và thành công. Khả năng này phụ thuộc vào logic quản lý chủ đạo của đội ngũ, tiếp đến logic quản lý này lại phụ thuộc vào kinh nghiệm của đội ngũ và logic ngành và tổ

chức của nhóm. Hamel và Prahalad cho rằng một công ty nên áp dụng cơ cấu hỗn hợp chung trong TMT của công ty nếu điều đó giải quyết được vấn đề lý luận chủ đạo.

Nhận diện được tiềm năng đổi mới và phân bổ nguồn lực tương ứng chỉ là một phần. TMT cũng có thể phải có khả năng trình bày rõ ràng tầm nhìn đổi mới của đội ngũ với toàn thể công ty. Điều này không chỉ cung cấp chỉ dẫn tốt hơn về đích đến của công ty, mà còn trở thành động lực đối với nhân viên. Cách thức thực hiện chiến lược tăng tốc cần hai nhóm hoạt động trong một công ty, mỗi nhóm có cơ cấu tổ chức, hệ thống, nhân lực và được dẫn dắt bởi một TMT phát hiện ra tiềm năng đổi mới, có tầm nhìn và khả năng trình bày rõ ràng đích đến của công ty. Hình 12.7 tóm lược điều này.



Hình 12.7. Cân bằng các nhu cầu mâu thuẫn trong chiến lược chạy nước rút.

TỔNG KẾT CHƯƠNG

Sau khi nhận ra tiềm năng đổi mới và quyết định tiếp nhận đổi mới đó, một công ty vẫn phải quyết định cách tốt nhất để thực hiện quyết định tiếp nhận đổi mới đó. Công ty sẽ gặp phải một số trở ngại về mặt kinh tế và tổ chức khi triển khai quyết định tiếp nhận này: Nỗi sợ tổn thất doanh thu, thiếu động lực đầu tư vào đổi mới, nỗi sợ bị mắc kẹt trong một mạng lưới nhỏ hơn và chi phí rút lui lớn, sự

lỗi thời của năng lực hiện tại, lý luận chủ đạo của công ty, liên minh quyền lực chính trị, sự gắn kết về mặt tình cảm đối với cái cũ và nỗi sợ mất đi công nghệ tiên phong trong công nghệ cũ. Các chiến lược đổi mới, cơ cấu tổ chức, hệ thống và quy trình, nguồn nhân lực có thể giúp công ty triển khai thành công quyết định tiếp nhận đổi mới.

Chiến lược đổi mới của công ty xác định xem liệu công ty nên đổi mới từ trong hay từ ngoài vào nhờ sự giúp đỡ của các đối tượng tương tác và thời gian thì triển khai đổi mới – liệu công ty nên tiên phong hay ăn theo đổi mới của các công ty khác. Đổi mới càng làm cho năng lực công nghệ và năng lực thị trường trở nên lỗi thời, thì công ty càng nghĩ tới việc tìm kiếm sự giúp đỡ từ bên ngoài. Có hai ngoại lệ. Công ty có thể phát triển đổi mới đó từ trong nếu nó muốn tự xây dựng năng lực của mình. Công ty cũng có thể quyết định hình thành liên minh ngay cả khi đã có năng lực thị trường và công nghệ để tiến hành triển khai. Ví dụ, đó có thể là trường hợp khi quá trình phát triển quá tốn kém và công ty phải sử dụng đến những năng lực bổ sung để khai thác sản phẩm được phát triển đồng thời.

Sau khi lựa chọn chiến lược, công ty cũng phải quyết định cách phân công công việc; bố trí nguồn nhân lực thực hiện công việc, nghĩa là, ai báo cáo cho ai và bằng cách nào; mức độ và dạng thông tin cần thiết. Với những trường hợp có sự bất ổn thấp, việc lên kế hoạch trước, đan xen các giai đoạn, sử dụng thông tin và mô hình từ các dự án khác và giao phó một phần công việc cho đối tượng hợp tác có thể hỗ trợ cải thiện hiệu quả phát triển. Tuy nhiên, với những trường hợp có sự bất ổn cao, các phương pháp khác như lập lại thường xuyên, kiểm tra trên diện rộng, xem xét lại dự án đều rất quan trọng. Trong bất kỳ trường hợp nào, đội ngũ chức năng liên nhóm cũng giữ vai trò không thể thiếu trong quá trình tạo nên thành công.

Liệu một công ty nên sử dụng cơ cấu theo dự án hay theo chức năng cho một hoạt động phụ thuộc vào hoạt động đó, tốc độ thay đổi của công nghệ cơ sở và

sự phức tạp của hoạt động. Ví dụ, nếu dự án kéo dài và tốc độ thay đổi công nghệ cơ sở là rất cao, thì công ty có thể muốn giữ nguyên cơ cấu theo chức năng. Nếu quá trình phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ là ngắn và tốc độ thay đổi của tri thức cơ sở cho chức năng là thấp, thì công ty sẽ phát triển hơn với một cơ cấu tổ chức theo dự án. Việc lựa chọn cơ cấu cũng phụ thuộc vào mức độ phối hợp cần thiết giữa các hoạt động bên trong dự án và tần suất phối hợp.

Hệ thống thông tin, đánh giá hiệu quả công việc và khen thưởng cũng có ý nghĩa rất quan trọng như nguồn nhân lực. Trong bất cứ trường hợp nào, sự kết hợp phù hợp giữa chiến lược đổi mới, cơ cấu tổ chức, hệ thống và nguồn nhân lực có thể mang lại hiệu quả tối ưu.

THUẬT NGỮ

Sáp nhập

Cấp phép

Sự phá hủy sản phẩm cũ

Dự án nhiều hạng mục

Lãnh đạo thực thi

Quy trình đan xen

Nhóm đa chức năng

Quyền lực chính trị

Lý luận chủ đạo

Lãnh đạo sản xuất

Sáp nhập để học hỏi

Thực hiện chiến lược

Ma trận quen thuộc

Công nghệ tiên phong

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Các bạn nghĩ sao về những chiến lược cơ bản thất bại do không được triển khai tốt?
2. Vai trò của cơ cấu, hệ thống, con người và môi trường (S3PE) trong quá trình triển khai một chiến lược là gì? Có cần phải có sự tổng hòa S3PE không?
3. Chọn một ngành mà bạn tin rằng có sự bất ổn tương đối thấp. Việc đan xen các công việc, dự án nhiều hạng mục, lên kế hoạch trước và sử dụng các đối

tượng hợp tác có thể thúc đẩy và cải thiện chất lượng của quy trình phát triển sản phẩm ở mức độ nào?

4. Vai trò của sự đa dạng về sản phẩm trong sự tổng hòa S3PE là gì?

PHẦN IV

TOÀN CẦU HÓA

13. TOÀN CẦU HOÁ ĐỐI VỚI ĐỔI MỚI

Trong chương 2, chương 4 và chương 9, chúng ta đã chỉ ra rằng một số môi trường kích thích đổi mới hơn so với những môi trường khác. Ví dụ, một quốc gia có hỗ trợ tài chính và hệ thống khen thưởng dành cho đổi mới dưới hình thức cổ phiếu phát hành lần đầu ra công chúng (IPO) và vốn đầu tư mạo hiểm, một văn hóa chấp nhận thất bại, các ngành liên quan nhất định; việc nhấn mạnh vào nền tảng nghiên cứu tại các trường đại học và viện nghiên cứu có thể dẫn tới khả năng nhận diện tiềm năng đổi mới và tiến hành khai thác. Vì vậy, khi có thể, các công ty thường muốn hoạt động trong những môi trường như vậy. Đồng thời, các sản phẩm cụ thể được khai thác tốt nhất khi được bán trên thị trường toàn cầu. Ví dụ, những sản phẩm phản hồi tích cực có chi phí trả trước rất cao nhưng sau đó chi phí sản xuất/đơn vị sản phẩm thấp để có thể tận dụng lợi thế quy mô mà các thị trường thế giới mang lại. Để tiếp tục thu được lợi nhuận toàn cầu, các công ty phải đảm bảo rằng các sản phẩm hoặc dịch vụ của họ phải đáp ứng những nhu cầu và sở thích trong khu vực. Khi đó, các công ty phải đối mặt với một vấn đề quan trọng đó là làm thế nào để tận dụng được năng lực của họ tại sân nhà và trong những môi trường dẫn tới đổi mới như Thung lũng Silicon tại Mỹ, hoặc Basel của Thụy Sĩ, đồng thời đáp ứng được nhu cầu tiêu dùng địa phương trên toàn thế giới. Câu hỏi đặt ra là một công ty đa quốc gia (MNC) đặt từng bộ phận chức năng của công ty (chẳng hạn như bộ phận R&D, kỹ thuật, sản xuất, marketing, dịch vụ, tài chính và nguồn nhân lực) tại đâu trên toàn cầu. Công ty có nên đặt các bộ phận chức năng này tại quốc gia mà công ty phục vụ, hay đặt bộ phận R&D và kỹ thuật tại Thung lũng Silicon, còn bộ phận marketing gần với khách hàng? Hay công ty nên đặt các bộ phận chức năng này tại nước chủ nhà sau đó tiến hành xuất khẩu sản phẩm? Mô hình tổ chức các hoạt động toàn cầu nào là tốt nhất cho việc nhận diện tiềm năng đổi mới, triển khai quyết định tiếp nhận và bảo vệ lợi nhuận từ đổi mới? Đây là những câu hỏi mà chúng

ta sẽ nghiên cứu trong chương này.

Luận điểm của chương này là: Để có ảnh hưởng hiệu quả đến khả năng nhận ra tiềm năng đổi mới và tiến hành khai thác đổi mới trên toàn cầu, thì một công ty nên đặt đúng người vào đúng vị trí xuất hiện bất ổn, nghĩa là nơi có nhu cầu thu thập và xử lý thông tin lớn nhất. Ví dụ, nếu một công ty ở trong ngành có thị hiếu khách hàng không chỉ thay đổi thường xuyên mà còn khó nhận biết, thì công ty nên đặt bộ phận marketing của mình gần với khách hàng. Nếu những điều kiện này tương đối ổn định, bộ phận marketing thậm chí có thể được đặt tại nước chủ nhà. Mặt khác, nếu sự bất ổn của công nghệ thông tin là cơ sở cho khả năng cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty, thì công ty có thể đặt bộ phận R&D trong một môi trường có tiềm năng dẫn tới sự gia tăng nhanh chóng lượng tri thức công nghệ. Ví dụ, trong ngành chất bán dẫn, tốc độ thay đổi công nghệ rất nhanh, công ty sẽ phát triển hơn nếu đặt bộ phận R&D ở thung lũng Silicon hoặc trong một môi trường tương tự vậy. Sau đây, chúng ta sẽ phân tích hệ thống các chiến lược *đa nội địa, quốc tế, toàn cầu và xuyên quốc gia* của Bartlett và Ghoshal.

Chúng ta bắt đầu bằng cách xem xét sự bất ổn là gì trong bối cảnh toàn cầu. Tiếp theo, xét tới hạng mục phân loại Bartlett và Ghoshal về cách các công ty tổ chức các hoạt động toàn cầu của mình và sử dụng phân loại đó để xây dựng một mô hình đối phó với những bất ổn công nghệ và thị trường. Sau đó, chúng ta sử dụng mô hình này để nghiên cứu cách tổ chức toàn cầu tốt nhất nhằm nhận diện tiềm năng đổi mới, tiếp nhận các đổi mới và bảo vệ những khoản lợi nhuận từ đổi mới đó. Cụ thể là, chúng ta nghiên cứu những đổi mới bổ sung, chẳng hạn như công nghệ thông tin và truyền thông (ITC), được sử dụng như thế nào để đạt được sự cân bằng tinh tế giữa đổi mới và duy trì chi phí hoạt động thấp. Chúng ta sử dụng trường hợp của *Ford 2000* để minh họa một số các khái niệm này.

CƠ CẤU TỔ CHỨC

Bất ổn thị trường và công nghệ

Trong chương 2, chúng ta định nghĩa đổi mới là việc sử dụng tri thức công nghệ hoặc thị trường mới để cung cấp một sản phẩm hay dịch vụ mới mà khách hàng mong muốn. Trong chương 6 chúng ta cũng đã định nghĩa sự bất ổn là lượng thông tin bổ sung mà công ty cần để giải quyết vấn đề trong phạm vi khả năng của mình. Khả năng đổi mới các ứng dụng toàn cầu của một công ty phụ thuộc vào cách công ty giải quyết các bất ổn công nghệ và bất ổn thị trường, nghĩa là, lượng thông tin công nghệ và thị trường mà công ty có thể thu thập được nhằm cung cấp các sản phẩm có chi phí thấp và khác biệt trên toàn thế giới, đáp ứng thị hiếu và kỳ vọng của khách hàng địa phương.

Bất ổn thị trường

Bất ổn thị trường là thông tin bổ sung về kênh phân phối, ứng dụng sản phẩm, kì vọng, sở thích, nhu cầu và mong muốn của khách hàng mà một công ty cần có để cung cấp sản phẩm mới. Bất ổn thị trường phụ thuộc vào bốn yếu tố. Trước hết, bất ổn phụ thuộc vào tốc độ thay đổi sở thích, thị hiếu và kì vọng của khách hàng. Ví dụ, các loại đồ chơi trẻ em có khuynh hướng thay đổi từ năm này sang năm khác nhiều hơn so với loại thuốc mà bác sĩ kê cho bệnh nhân bệnh tim. Thứ hai, bất ổn phụ thuộc vào tính kết dính của thông tin. Tính kết dính đề cập ở đây là mức độ khó (và do đó tốn kém) để hiểu được khách hàng muốn hoặc ưa thích cái gì. Tính kết dính phụ thuộc vào lượng tri thức cần có, tính ẩn của tri thức, khả năng chuyển giao và tiếp nhận của bên chuyển giao và bên tiếp nhận. Ví dụ, để biết được khách hàng muốn gì ở một chiếc xe năm 1998 khó hơn so với việc biết được bác sĩ tìm kiếm điều gì trong loại thuốc giảm lượng cholesterol. Thứ ba, bất ổn phụ thuộc vào mức độ thay đổi thường xuyên của các chính sách của chính quyền địa phương. Ví dụ, các yêu cầu về an toàn và hiệu quả mà một loại thuốc phải đáp ứng trước khi Cục Quản lý Dược và Thực phẩm Mỹ (FDA) chấp thuận cho bán tại Hoa Kỳ là rất cao. Nhưng các yêu cầu đó không gây ra bất ổn lớn vì chúng không thay đổi nhiều từ những năm 1960 và cũng không có khả

năng thay đổi nhanh chóng. Luật bản quyền cũng không thay đổi nhiều. Tuy nhiên, ở một số nước đang phát triển, đây có thể là cả một vấn đề. Thứ tư, vì lý do văn hoá hoặc lịch sử mà nhu cầu địa phương cho cùng một thị trường thường biến đổi đáng kể. Hãy lấy ví dụ khá phổ biến về bột giặt ở châu Âu. Trong những năm 1980, tại Bắc Âu, “giặt hơi” là quy chuẩn, trong khi giặt tay lại rất phổ biến ở các nước Địa Trung Hải. Độ cứng của nước và lượng phốt phát cũng khác nhau giữa các vùng, dẫn đến các yêu cầu khác nhau về bột giặt tại từng vùng.

Bất ổn công nghệ

Bất ổn công nghệ là lượng thông tin bổ sung về những gì cần có ở sản phẩm hoặc dịch vụ - các bộ phận, liên kết giữa các bộ phận, phương thức, quy trình, và kỹ thuật mà công ty cần để cung cấp sản phẩm trên toàn thế giới. Bất ổn công nghệ phụ thuộc vào ba yếu tố. Trước hết, bất ổn phụ thuộc vào tốc độ thay đổi của công nghệ. Ví dụ, tốc độ thay đổi của công nghệ chất bán dẫn cao hơn so với công nghệ ô tô và do đó, khi các yếu tố khác không đổi, bất ổn trong công nghệ sản xuất sản phẩm bán dẫn cao hơn trong công nghệ ô tô. Thứ hai, cũng có yếu tố “tính kết dính” thông tin, đối với một số sản phẩm nhất định, trong đó tri thức công nghệ lại “kết dính” hơn các sản phẩm khác. Thứ ba là sự phức tạp của sản phẩm. Sản phẩm càng phức tạp thì sự bất ổn trong công nghệ sản phẩm càng cao. Cuối cùng là tác động tiêu cực tiềm tàng của công nghệ đến chính trị xã hội. Ví dụ, công nghệ sinh học hứa hẹn giải quyết nhiều vấn đề sức khỏe nhưng cũng có những tác động tiêu cực mà chúng ta chưa biết tới. Như vậy, khi các điều kiện khác không đổi, công nghệ sinh học có nhiều bất ổn hơn so với công nghệ về chất bán dẫn.

Yếu tố nội sinh

Điều quan trọng cần lưu ý là bất ổn công nghệ không hoàn toàn mang tính ngoại sinh với một công ty. Bất ổn công nghệ cũng phụ thuộc vào chiến lược của công

ty. Nếu một công ty duy trì một chiến lược tăng tốc, như đã trình bày cụ thể trong Chương 10, chiến lược đó có thể ảnh hưởng đến tốc độ thay đổi của công nghệ là cơ sở cho đổi mới. Bất ổn thị trường cũng không hoàn toàn mang tính ngoại sinh với một công ty. Công ty có thể ảnh hưởng tới bất ổn thị trường theo hai cách. Đầu tiên, công ty có thể tiến hành quảng cáo, do đó ảnh hưởng đến tốc độ thay đổi sở thích và mong muốn. Hai là, thông qua những thúc đẩy công nghệ công ty có thể tạo ra kỳ vọng và nhu cầu mới. Ví dụ, nhiều người đã không nhận thấy có nhu cầu nấu ăn nhanh cho đến khi lò vi sóng xuất hiện.

Phân loại

Dựa trên những gì đã thảo luận, chúng ta có thể phân loại sản phẩm dựa trên bất ổn thị trường và bất ổn công nghệ cần có để cung cấp sản phẩm mới trên toàn thế giới. Trong ma trận cặp đôi (two-by-two) ở Hình 13.1, chúng ta coi một sản phẩm là “*giới hạn thông tin thị trường*”, nếu bất ổn thị trường cần thiết để cung cấp sản phẩm mới trên toàn thế giới ở mức cao trong khi bất ổn công nghệ thấp. Hàng hóa đóng gói có nhãn hiệu như ngũ cốc sẽ nằm trong mục này. Những gì mà khách hàng ở các vùng khác nhau trên thế giới ưa thích trong những hàng hoá này có thể khác nhau nhiều, thay đổi thường xuyên, hoặc rất khó nhận biết. Kể đó là những sản phẩm giới hạn thông tin công nghệ trong đó cung cấp các sản phẩm mới có liên quan đến bất ổn công nghệ cao nhưng bất ổn thị trường lại thấp. Nhiều loại dược phẩm sẽ nằm trong mục này. Sẽ mất rất nhiều thời gian để phát hiện, phát triển, sản xuất và phân phối các loại thuốc mới, nhưng ứng dụng của chúng không thay đổi nhiều. Tiếp nữa là những sản phẩm có cả bất ổn thị trường cao và bất ổn công nghệ cao. Chúng ta nói rằng những sản phẩm này có *giới hạn thông tin công nghệ và thị trường*. Máy ủi đất nằm trong mục này vì địa hình ở từng vùng khác nhau và công nghệ sản xuất các loại máy móc này khá phức tạp. Cuối cùng, dịch vụ đồ ăn McDonald sẽ nằm ở mục đối lập, vì thông tin công nghệ và thị trường cần có để cung cấp dịch vụ này có ít bất ổn hơn.

Phân loại sản phẩm theo loại thông tin cần thiết cung cấp cho chúng là một bước

hướng tới mục tiêu tổ chức để nhận ra tiềm năng của đổi mới và tiến hành khai thác trên toàn cầu. Bước tiếp theo là tìm ra một chiến lược trong bối cảnh toàn cầu sao cho phù hợp với những nhu cầu thông tin này. Vì lí do đó, chúng ta sẽ chuyển sang mô hình Bartlett và Ghoshal.

Bất ổn thị trường	Cao	Giới hạn thông tin thị trường Ngũ cốc	Giới hạn thông tin thị trường và công nghệ Máy ủi đất
	Thấp	Không giới hạn thông tin thị trường và công nghệ Đồ ăn nhanh	Giới hạn thông tin công nghệ Dược phẩm
		Thấp	Cao
Bất ổn công nghệ			

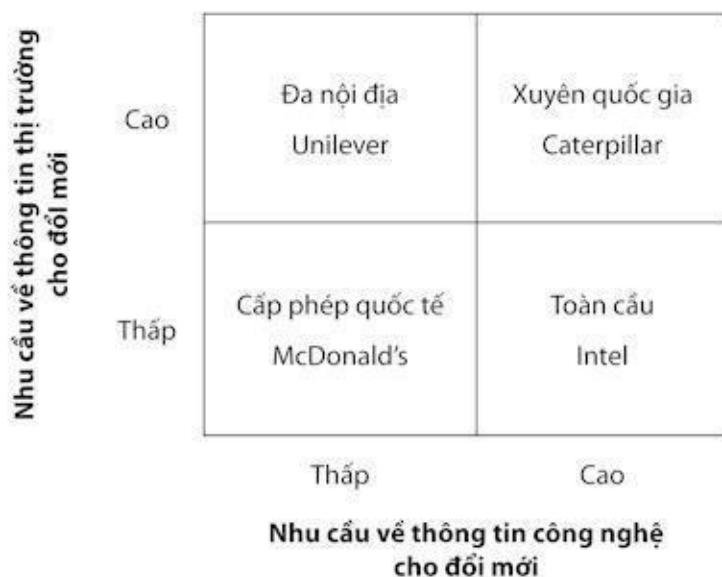
Hình 13.1. Nhu cầu thông tin công nghệ và thị trường để đổi mới thành công

CHIẾN LƯỢC CHUNG CHO ĐỔI MỚI TOÀN CẦU

Các chiến lược khác nhau có thể được sử dụng để đáp ứng tốt hơn các yêu cầu thông tin của những đổi mới khác nhau, như được thể hiện trong Hình 13.2. Chiến lược “*đa nội địa*” phù hợp cho những đổi mới phụ thuộc nhiều vào hiểu biết về thị hiếu, sở thích, kỳ vọng của khách hàng địa phương, các kênh phân phối và các quy định chính phủ hơn là phụ thuộc vào tri thức công nghệ. Nghĩa là, theo như Hình 13.1, chiến lược này thích hợp khi nhu cầu về thông tin thị trường cao, trong khi nhu cầu về thông tin công nghệ thấp. Những nhà sản xuất hàng tiêu dùng đóng gói (bột giặt và các loại ngũ cốc) chẳng hạn như Unilever đã theo đuổi chiến lược này. Các công ty theo đuổi chiến lược “*đa nội địa*” đặt các cơ sở tự cung tự cấp tại mỗi quốc gia để phân biệt và đáp ứng sở thích và thị hiếu khách hàng địa phương tốt hơn.

Mặt khác, nếu yêu cầu về thông tin công nghệ cao hơn so với thông tin thị trường, các công ty có thể muốn theo đuổi chiến lược toàn cầu. Họ có thể đặt cơ

sở ở nơi có môi trường phù hợp nhất cho đổi mới công nghệ hoặc tại nước chủ nhà nơi họ được một số tài sản mang lại lợi thế. Từ đó, họ phát triển sản phẩm cho thị trường thế giới. Ví dụ, Intel đã đặt các trung tâm phát triển của nó tại Hoa Kỳ (đặc biệt ở Thung lũng Silicon) và cung cấp sản phẩm cho thế giới từ đây, với sự trợ giúp từ các đơn vị nước ngoài như một trung tâm thiết kế ở Israel. Nếu cả nhu cầu về thông tin thị trường và thông tin công nghệ đều thấp, một công ty có thể vận hành bằng biện pháp quốc tế. Công ty có thể tận dụng lợi thế của những năng lực nội tại để phát triển sản phẩm cho thị trường trong nước. Khi sản phẩm thu được thành công trong nước, công ty có thể chuyển năng lực và đổi mới của mình ra nước ngoài. McDonald's đã áp dụng chiến lược này rất thành công, xâm nhập thị trường châu Âu và Trung Quốc ngay sau khi đã “hoàn hảo” bánh hamburger tại nước nhà. Nếu cả nhu cầu về thông tin thị trường và công nghệ đều cao, thì biện pháp “xuyên quốc gia” là lựa chọn thích hợp nhất. Với biện pháp này, các công ty tiếp cận với các nguồn tốt nhất của đổi mới, tri thức công nghệ và tri thức thị trường là cơ sở cho đổi mới trên toàn thế giới.



Hình 13.2. Chiến lược đổi mới trên toàn thế giới

LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC: CÂN BẰNG CHI PHÍ VÀ ĐỔI MỚI

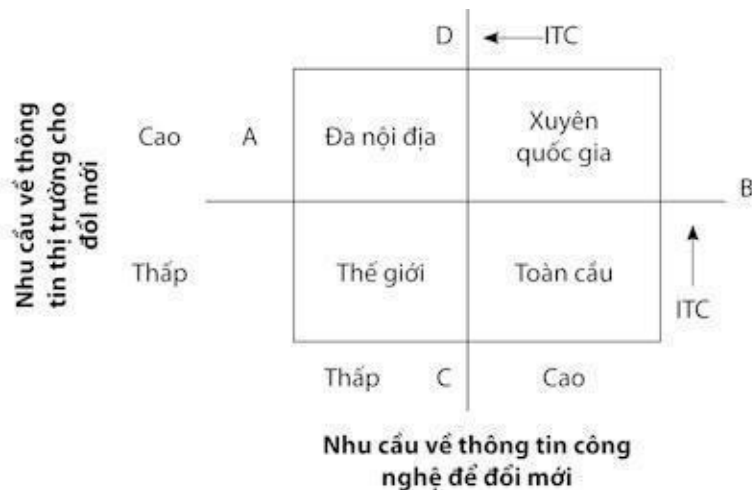
Sau khi chỉ ra những lựa chọn chiến lược đổi mới toàn cầu cho các công ty, câu hỏi đặt ra là các công ty dựa vào những yếu tố nào để quyết định việc lựa chọn một trong những chiến lược này? Chúng ta sẽ chỉ thảo luận một trong những yếu tố này: Chi phí.

Chi phí để theo đuổi các chiến lược khác nhau biến đổi đáng kể và phải được cân đối với lợi ích của đổi mới. Các công ty toàn cầu sản xuất một sản phẩm tiêu chuẩn cho toàn thế giới và đặt bộ phận R&D, sản xuất và marketing tại các địa điểm thuận lợi nhất. Như vậy, các công ty này có thể tận dụng lợi thế quy mô kinh tế và tiến hành học hỏi. Vì các công ty này cũng mua rất nhiều bộ phận tiêu chuẩn, họ có được quyền mặc cả cao với các nhà cung cấp. Tất cả những điều này mang lại cho chiến lược toàn cầu chi phí thấp nhất. Chiến lược tốn kém nhất là chiến lược “đa nội địa”. Vì thị trường ở mỗi quốc gia có chuỗi giá trị riêng và các thiết kế với bộ phận độc nhất, chiến lược “đa nội địa” gần như ngược lại hoàn toàn so với chiến lược toàn cầu. Sự sao chép các cơ sở, nỗ lực và thiết kế khiến cho việc tổ chức theo mô hình “đa nội địa” khó có thể tận dụng được lợi thế của quy mô kinh tế và hạn chế khả năng học hỏi. Các công ty này cũng có ít quyền mặc cả với nhà cung cấp hơn so với các công ty “toàn cầu”. Trong chiến lược “quốc tế”, một công ty đặt hầu hết các cơ sở chính của họ trong nước, nhưng cũng có thể có bộ phận marketing và sản xuất ở nước ngoài. Điều này tạo ra sự tùy biến sản phẩm bị hạn chế. Chi phí của công ty sẽ nằm giữa chi phí của công ty có chiến lược “toàn cầu” và công ty có chiến lược “đa nội địa”. Trong chiến lược xuyên quốc gia, các năng lực có thể được phát triển bất cứ nơi nào và chạy tới bất cứ nơi nào cần nó. Chi phí của chiến lược này cao hơn chi phí của chiến lược quốc tế nhưng phụ thuộc vào độ mở của năng lực và thông tin.

VAI TRÒ CỦA CÔNG NGHỆ BỔ SUNG

Với sự gia tăng của ITC, câu hỏi đặt ra là liệu những công nghệ bổ sung này có thể được sử dụng để làm giảm bất ổn công nghệ và bất ổn thị trường, theo đó thay đổi chiến lược toàn cầu hóa? Câu trả lời, như chúng ta sẽ chỉ ra, là có.

Nếu không có ITC, việc lựa chọn chiến lược đa quốc gia sẽ như chúng ta đã thấy trong Hình 13.2. Tuy nhiên, với ITC vùng phía trên mà một công ty có thể theo đuổi chiến lược toàn cầu so với chiến lược đa nội địa tăng. Bằng cách nào? Có hai cách có thể xảy ra (Hình 13.3). Đầu tiên, ITC góp phần làm giảm nhu cầu có mặt tại một đất nước để phân biệt nhu cầu và sở thích khách hàng địa phương. Ví dụ, các nhà nghiên cứu thị trường ở Ý có thể quan sát hình ảnh luân phiên của thiết kế xe hơi mới được phát triển ở Detroit, trên máy tính trạm ở Milan và đề xuất thay đổi bằng cách đánh giá các bộ phận của chiếc xe qua màn hình tại Milan. Những đề xuất này ngay lập tức được tiếp nhận và đánh giá tại Detroit. Khách hàng trên toàn thế giới có thể đưa ra những phản hồi với Ford về thiết kế xe mới bằng cách nhìn vào hình ảnh ba chiều của chiếc xe trên trang Web hay thử lái xe thực tế. ITC làm giảm nhu cầu phải có mặt tại một quốc gia để đáp ứng nhu cầu thông tin địa phương một cách hiệu quả. Như trong Hình 13.3, điều này đồng nghĩa với việc dịch chuyển đường AB lên trên và tăng vùng phía trên mà các chiến lược toàn cầu và quốc tế có thể được theo đuổi. Nhưng việc sử dụng ITC làm gia tăng bất ổn công nghệ vì công ty không chỉ phải lo lắng về tri thức công nghệ cơ sở của sản phẩm, mà còn phải lo lắng cả về ITC. Điều này được thể hiện trong hình 13.3 bằng sự dịch chuyển đường CD sang trái. Sự dịch chuyển của CD và AB góp phần gia tăng vùng phía trên mà công ty có thể theo đuổi chiến lược toàn cầu so với chiến lược đa nội địa. Nghĩa là, sử dụng ITC phù hợp có thể cho phép công ty tận dụng được lợi thế chi phí của chiến lược toàn cầu trong khi không cần phải từ bỏ việc đáp ứng nhu cầu địa phương.



Hình 13.3. Vai trò của công nghệ thông tin và truyền thông (ITC)

Cách khác mà ITC giúp tăng vùng phía trên để theo đuổi chiến lược toàn cầu là gây ảnh hưởng đến thị hiếu người tiêu dùng trên toàn thế giới. Với mạng lưới TV trên toàn thế giới như CNN, trang mạng toàn cầu và mạng của khách du lịch, các công ty đa quốc gia có thể gây ảnh hưởng đến thị hiếu, sở thích, nhu cầu của khách hàng trên toàn thế giới thông qua quảng cáo trên các kênh thông tin này. Thanh thiếu niên ở nhiều nước đang phát triển cũng đã biết tới thương hiệu McDonald's và Nike. Bằng cách ảnh hưởng đến điều khách hàng muốn, một công ty sẽ giảm bớt được nhu cầu thu thập thông tin thị trường. Điều này tương đương với dịch chuyển AB ở Hình 13.3 lên trên, làm tăng vùng theo đuổi chiến lược quốc tế và toàn cầu. Một lần nữa, bằng cách đưa ITC thêm vào phương trình, ảnh hưởng thuần là làm tăng bất ổn công nghệ, dịch chuyển đường CD sang trái. Ảnh hưởng thuần lại là làm tăng vùng theo đuổi chiến lược toàn cầu.

Tóm lại, để đổi mới, một công ty có thể lựa chọn bốn chiến lược: Đa nội địa, quốc tế, toàn cầu và xuyên quốc gia. Lựa chọn của công ty phụ thuộc vào khả năng, chi phí quan liêu liên quan với chiến lược, nhu cầu thông tin của các sản phẩm mà công ty muốn cung cấp, và môi trường xung quanh. Sử dụng công nghệ thông tin và truyền thông cho phép công ty tận dụng lợi thế hiệu quả chi phí của chiến lược toàn cầu trong khi không đánh mất những lợi thế của chiến

lược “đa nội địa” ví dụ như đáp ứng nhu cầu địa phương.

BẢO VỆ LỢI NHUẬN TỪ ĐỔI MỚI

Chúng ta vừa nghiên cứu các chiến lược khác nhau mà một công ty có thể theo đuổi để nhận ra tiềm năng của một cuộc đổi mới và tiến hành khai thác đổi mới đó. Câu hỏi đặt ra ở đây là ảnh hưởng của các chiến lược toàn cầu hóa đến khả năng bảo vệ lợi nhuận tạo ra được từ đổi mới của một công ty là gì? Trong chương 10, chúng ta đã chỉ ra rằng cần có sự kết hợp của các chiến lược ngăn chặn, tăng tốc và hợp tác, chiến lược tại các giai đoạn khác nhau của chuỗi giá trị và tại các thời kỳ khác nhau trong tiến triển của một sản phẩm để duy trì lợi nhuận. Trong chiến lược ngăn chặn, một công ty ngăn chặn sự gia nhập của các công ty khác bằng cách, ví dụ, thông qua bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ, thương hiệu hoặc kênh phân phối. Trong chiến lược tăng tốc, công ty không ngừng đổi mới, thường làm cho một số khả năng của mình bị lỗi thời và phá hủy sản phẩm hiện tại của công ty đi trước trong cạnh tranh.

Chiến lược hợp tác

Một công ty sử dụng chiến lược hợp tác, đặc biệt là ngay từ giai đoạn đầu của đổi mới nhằm gia tăng cơ hội giành được tiêu chuẩn hoặc để cố gắng thiết lập độ tin cậy cho đổi mới. Cả hai điều này đòi hỏi sự ủng hộ của nhà đổi mới. Một chiến lược toàn cầu hóa đa nội địa thường không phù hợp với chiến lược bảo vệ lợi nhuận chung với mức độc lập của mỗi quốc gia. Ví dụ về North America Philips (NAP) minh họa điều này. Công ty mẹ của NAP, Phillips, cùng với Matsushita và Sony, tiên phong sản xuất máy ghi hình video (VCR) gia đình. Như chúng ta đã biết, phần quan trọng trong chiến lược của Matsushita để giành được tiêu chuẩn là hình thành liên minh với các công ty khác trong khi tập hợp nguồn ủng hộ từ công ty mẹ JVC và chi nhánh Panasonic. Sản phẩm Phillip cung cấp là định dạng V2000 VCR. NAP từ chối tiếp nhận V2000 (từ công ty mẹ) và lựa chọn định dạng VHS của Matsushita. Công ty mua lại VCR từ

Matsushita nhưng dán nhãn của Philips để bán trên thị trường Mỹ. Với lượng người sử dụng tiêu biểu tại Mỹ và quy mô thị trường Bắc Mỹ, đây là cơ hội để sản phẩm của Phillips xuất hiện như một tiêu chuẩn. VHS của Matsushita giành được nhiều tiêu chuẩn. Chiến lược toàn cầu sẽ được yêu thích khi phải hợp tác, vì một sản phẩm tiêu chuẩn được phát triển ra mạng lưới toàn cầu. Biết rằng các hoạt động của phương thức quốc tế thường bị giới hạn bởi các công ty trong nước trong thời kì đầu vòng đời của đổi mới, phương thức này lại không thích hợp để khai thác hết lợi thế toàn cầu của chiến lược hợp tác.

Chiến lược ngăn chặn

Chiến lược toàn cầu hoá mang lại điều gì tốt nhất cho chiến lược ngăn chặn không rõ ràng. Một mặt, có thể thấy rằng vì trong một chiến lược toàn cầu, năng lực của công ty được tập trung, công ty có thể tận hưởng lợi thế quy mô kinh tế và do đó có thêm bằng sáng chế và bản quyền, khi các yếu tố khác không đổi. Hơn nữa, vì công ty cung cấp sản phẩm tiêu chuẩn, thiết kế của công ty có khả năng trở thành tiêu chuẩn. Nếu công ty sử dụng các bộ phận tiêu chuẩn cho các sản phẩm của mình, công ty sẽ có được quyền mặc cả với người mua hơn so với đối thủ. Tiêu chuẩn cùng với bằng phát minh và bản quyền có thể giúp công ty ngăn chặn sự gia nhập thị trường. Mặt khác, việc đặt cơ sở tại một quốc gia có thể tước đi cơ hội làm việc với chính quyền địa phương ở các quốc gia khác nhau để tăng cường khả năng bảo vệ sở hữu trí tuệ. Điều này đặc biệt đúng với các sản phẩm phản hồi tích cực như phần mềm có chi phí phát triển rất tốn kém nhưng lại gần như không mất chi phí “sản xuất”. Bằng chứng là những vấn đề mà các công ty phần mềm phải đối mặt tại một số nước đang phát triển, ở đó đĩa compact bị sao chép bất hợp pháp, phần mềm trị giá 20 nghìn đô-la có thể được bán ra ở mức 52 đô-la.

Chiến lược tăng tốc

Một lần nữa, các công ty toàn cầu có cơ hội sử dụng chiến lược tăng tốc hiệu quả

hơn. Với năng lực được đặt tại một địa điểm thuận lợi mà công ty có thể dễ dàng nhận ra lý do căn bản đằng sau đổi mới, công ty sẽ ở vị trí tốt hơn để bắt đầu đổi mới. Theo định nghĩa, một công ty sử dụng chiến lược “đa nội địa” có hai vấn đề khi bắt đầu chiến lược tăng tốc. Một là, vì tại mỗi quốc gia các cơ sở của công ty gần như độc lập với nhau, một số khác lại có thể được đặt trong môi trường không thuận lợi cho đổi mới. Hai là, mỗi chiến lược tăng tốc chỉ mang lại lợi ích cho quốc gia có cơ sở của công ty. Ví dụ, cho đến khi Ford 2000 ra đời, thì một phiên bản mới của Escort Ford ở châu Âu lại không làm gì với mẫu Escort tại Hoa Kỳ.

CÁC BIỆN PHÁP TOÀN CẦU HOÁ

Một số cơ chế, như chúng ta chỉ ra trong chương 12, để đạt được công nghệ mới có thể được sử dụng để toàn cầu hóa: Mua lại, cấp phép, liên minh chiến lược, liên doanh và phát triển nội bộ. Vì những lợi thế và bất lợi chung của mỗi cơ chế đã được thảo luận trong chương đó, chúng ta chỉ khai thác những khía cạnh liên quan đến toàn cầu hóa.

Mua lại và sáp nhập

Mua lại một công ty nước ngoài có lợi thế là mang lại quyền kiểm soát cơ sở cho người mua. Điều này có thể rất quan trọng trong chiến lược toàn cầu, trong đó các công ty đa quốc gia cần nắm giữ quyền kiểm soát cao. Tuy nhiên, việc mua lại các công ty nước ngoài cũng có một số nhược điểm. Trong một số quốc gia đang phát triển, công ty đa quốc gia có thể bị mất vốn đầu tư nếu một chính phủ không tán thành việc gia tăng đầu tư nước ngoài lên cầm quyền. Hai là, sự không phù hợp giữa phong cách quản lý của hai công ty có thể lớn hơn nhiều so với giữa hai công ty trong cùng một quốc gia, vì sự khác biệt rõ ràng về văn hóa và ngôn ngữ. Thứ ba, việc mua lại các công ty nước ngoài có thể tốn kém hơn nhiều so với mua lại các công ty trong nước.

Liên minh chiến lược

Liên minh chiến lược toàn cầu, trong đó liên doanh quốc tế là một trường hợp đặc biệt, có một số lợi thế. Một là, trong một số trường hợp, liên minh có thể là cách duy nhất để gia nhập vào một quốc gia không cho phép các biện pháp khác như sáp nhập. Sau đó, công ty có thể sử dụng liên minh địa phương này để dần đạt được nhiều nhượng bộ nhiều hơn. Motorola đã làm điều đó khi ra nhập thị trường Nhật Bản. Motorola đã thành lập một liên minh với Toshiba, trong đó Motorola cung cấp cho Toshiba công nghệ của bộ vi xử lý 68.000 và đổi lại Toshiba cung cấp cho Motorola một số chuyên viên marketing, trong đó Isamu Kuru, một chuyên gia có uy tín lớn đã từng làm việc cho Toshiba 28 năm. Nếu môi trường nước ngoài ẩn chứa nhiều rủi ro, một liên minh chiến lược có thể là cách tốt để chia sẻ rủi ro khi hoạt động tại nước này. Bất lợi gồm có sự khác biệt văn hóa, may mắn thay, một số có xu hướng biến mất sau một khởi đầu hay dao động, như chúng ta đã thấy trong liên minh Toshiba, IBM-Siemens trong chương 4.

Cấp phép

Cấp phép cho công nghệ có lợi thế là giúp công ty giành được một tiêu chuẩn. Ví dụ, việc Sun Microsystems cấp phép công nghệ máy tính trạm RISC đã giúp công ty giành được tiêu chuẩn RISC. Tuy nhiên, việc cấp phép tại một số nước, lại có thể gây thêm bất lợi. Luật sở hữu trí tuệ tại một số nước không thể bảo vệ người cấp phép, đặc biệt là bằng phát minh sáng chế và bản quyền tác giả mà công ty có thể muốn giữ thế độc quyền.

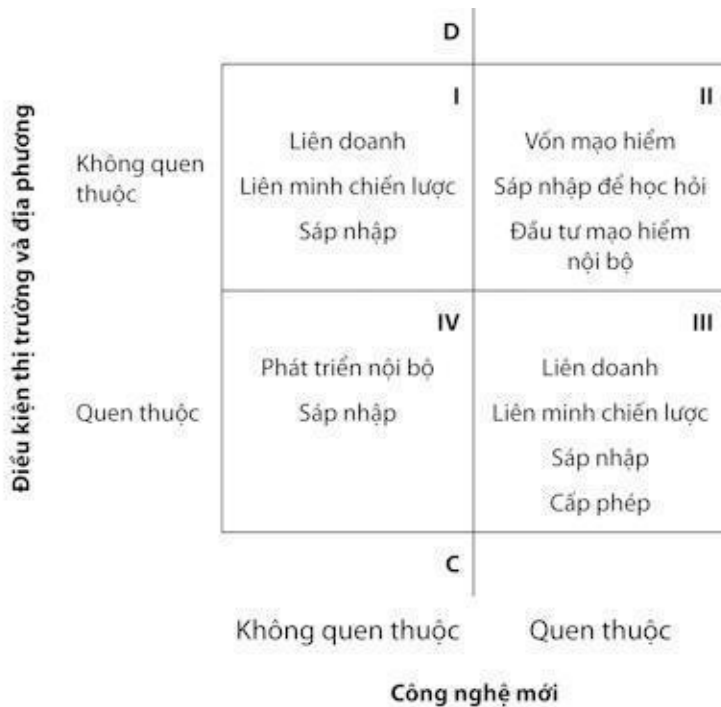
Phát triển nội bộ

“Phát triển” nội bộ ở đây đề cập đến trường hợp một công ty quyết định sử dụng nhân sự của công ty làm việc mở rộng ra quốc tế hoặc chuyển đổi từ phương thức này sang phương thức khác, như trường hợp của Ford Motor mà chúng ta

sẽ thảo luận ngắn gọn. Lợi thế là các công ty không cần phải thuê nhân sự mới. Tuy nhiên, khác biệt văn hóa vẫn là một vấn đề. Từ đa nội địa tới toàn cầu, ví dụ, nhiều người từ các quốc gia khác nhau phải làm việc với nhau chặt chẽ hơn trước đó.

Cơ chế một công ty nên sử dụng để đổi mới ở nước ngoài?

Nếu một công ty quyết định khai thác một thay đổi công nghệ ở một nước khác, công ty nên sử dụng cơ chế nào để gia nhập thị trường quốc gia đó? Điều này phụ thuộc vào mức độ quen thuộc của công ty với các điều kiện thị trường, điều kiện địa phương và công nghệ mới. Hình 13.4 chỉ ra mô hình lựa chọn cơ chế mà một công ty có thể sử dụng để gia nhập một quốc gia khi có thay đổi công nghệ. Nếu mô hình trông có vẻ quen thuộc, thì đó là vì mô hình tương tự mà chúng ta đã sử dụng để nghiên cứu công ty nên phát triển công nghệ nội bộ hay tìm kiếm sự giúp đỡ từ bên ngoài. Nếu các điều kiện thị trường, địa phương và công nghệ trong quốc gia mà công ty muốn ra nhập quen thuộc với công ty, nó có thể theo đuổi chiến lược phát triển nội bộ hoặc mua lại (ô số IV trong Hình 13.4). Vì điều kiện thị trường, địa phương, và công nghệ quen thuộc với công ty, năng lực mà công ty cần để khai thác công nghệ ở quốc gia mới được xây dựng dựa trên năng lực hiện tại của công ty. Vì vậy công ty có khả năng xây dựng trên nền tảng đó nếu quyết định phát triển nội bộ. Công ty cũng có khả năng tiếp nhận để có thể có được một công ty địa phương. Trong phát triển nội bộ, công ty phát triển các năng lực công nghệ và thị trường chính mà công ty cần từ bên trong. Nếu thời gian hoặc quy mô thị trường có vai trò quan trọng để ra nhập thị trường quốc gia mới, công ty nên xem xét việc thu tóm một công ty địa phương. Mặt khác, quy định của chính phủ nước sở tại có thể bức chế điều này.



Hình 13.4. Các phương pháp gia nhập quốc gia mới để khai thác công nghệ mới

Nếu điều kiện thị trường và địa phương không quen thuộc với công ty nhưng công nghệ lại quen thuộc, công ty có ba lựa chọn để đạt được năng lực cần thiết: liên doanh, mua lại, hoặc liên minh chiến lược (ô I trong Hình 13.4). Trong một liên doanh, các đối tác cùng đóng góp khả năng của mình để tạo ra một thực thể pháp lý độc lập mà họ cùng sở hữu. Vì công ty quen thuộc với công nghệ nhưng không quen thuộc với các điều kiện thị trường hoặc địa phương, công ty có thể tìm kiếm đối tác địa phương hoặc đối tác khác quen thuộc với điều kiện thị trường và địa phương. Bằng cách này, công ty đóng góp năng lực công nghệ trong khi đối tác lại đóng góp năng lực thị trường. Liên doanh giữa General Mills và Nestle là một ví dụ điển hình. General Mills muốn gia nhập thị trường cung cấp đồ ăn sáng châu Âu, nhưng lại không quen thuộc với thị trường châu Âu, mặc dù công ty nắm trong tay công nghệ chế biến đồ ăn sáng tuyệt vời. Nestle đã có kênh phân phối châu Âu nhưng lại không có công nghệ. Công ty có thể quyết định theo đuổi hình thức liên minh chiến lược hơn là liên doanh. Trong một liên doanh hoặc hình thức liên minh chiến lược khác, một công ty gia nhập

một quốc gia khác cũng có thể mua hoặc bị một công ty quen thuộc với các điều kiện thị trường và địa phương tại nước đó mua lại. Hình thức mua lại này cũng có thể kết hợp các năng lực bổ sung một cách hiệu quả.

Trong ô II của Hình 13.4, điều kiện thị trường, địa phương và công nghệ đều không quen thuộc với công ty. Như vậy, công ty phải có năng lực rất khác với vốn năng lực hiện tại của mình và rất có khả năng thất bại nếu cố gắng thực hiện một mình. Để tăng cơ hội thành công trong điều kiện như vậy, một công ty có thể theo đuổi một trong ba lựa chọn để dễ dàng ra nhập thị trường nước ngoài: Vốn mạo hiểm, sáp nhập để học hỏi, và đầu tư mạo hiểm nội bộ. Ba hình thức này cho phép một công ty tìm hiểu và xây dựng năng lực của mình tại quốc gia mới mà không bị cản trở bởi năng lực trong nước. Trong đầu tư mạo hiểm, một công ty đầu tư vào một công ty mới thành lập có năng lực thị trường địa phương và công nghệ. Bằng cách giám sát kỹ công ty mới, công ty đầu tư biết được cách tiến hành kinh doanh tại nước đó và có điều kiện học hỏi. Đối với phương pháp sáp nhập để học hỏi, công ty mua lại công ty địa phương không phải để tạo dựng công ty con, mà để học hỏi phương thức kinh doanh của công ty đó tại nước sở tại. Đầu tư nội bộ mạo hiểm cũng có thể được theo đuổi để xây dựng năng lực khai thác công nghệ trong một quốc gia mới. Trong đầu tư nội bộ mạo hiểm, công ty thành lập một thực thể riêng biệt trong chính nó để phát triển năng lực nội bộ và khai thác công nghệ ở quốc gia mới. Mục đích của đầu tư mạo hiểm nội bộ là mang lại cho nhóm đầu tư quyền độc lập như một công ty mới thành lập để thu hút tài năng và giữ các nhóm làm việc và năng lực không gây cản trở cho phát triển của năng lực mới.

Đôi khi, như trình bày trong ô III, điều kiện thị trường và địa phương là quen thuộc trong khi công nghệ lại không. Đây là hình ảnh phản chiếu của ô I nhưng khác biệt quan trọng là trong ô III, một công ty phải đối mặt với công nghệ mới không quen thuộc nhưng có năng lực thị trường địa phương có thể được cấp phép công nghệ từ một công ty khác. Một lần nữa, để phòng quan trọng trong

cấp phép công nghệ từ một công ty khác để đảm bảo rằng đối tượng được cấp phép có khả năng tiếp nhận nhằm chuyển giao công nghệ thành công.

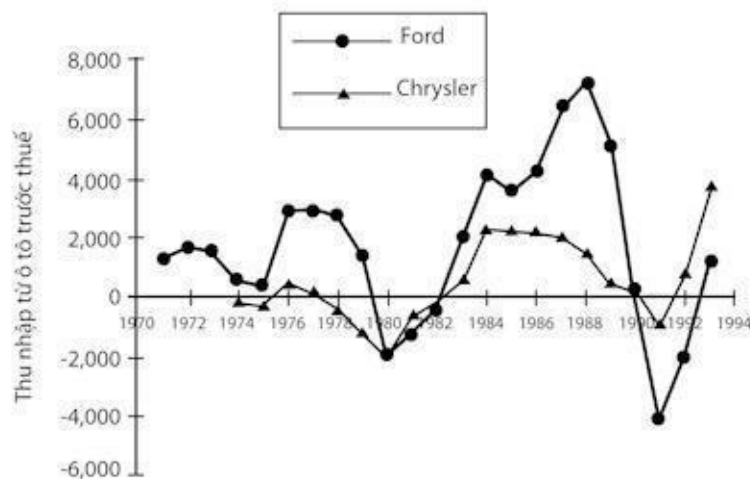
TRƯỜNG HỢP THỰC TIỄN: HÃNG FORD MOTOR VÀ FORD 2000

Vào ngày 21/04/1994, Hãng Ford tuyên bố rằng kể từ ngày 01/01/1995, Hãng sẽ hợp nhất Hãng mô tô Bắc Mỹ, Hãng ô tô châu Âu, và Tập đoàn Linh kiện Mô tô thành một công ty hợp nhất có tên là Hãng ô tô Ford (FAO). Việc phát triển sản phẩm, trước đây được tiến hành độc lập tại từng công ty, sẽ được tích hợp thành năm trung tâm chương trình phương tiện vận tải (VPCs), có trách nhiệm toàn cầu về thiết kế, phát triển và lắp đặt bất kỳ phương tiện nào được giao. Các hoạt động sản xuất, mua bán sản phẩm, marketing và bán hàng cũng được hợp nhất trên phạm vi toàn cầu. Công ty đã chuyển dịch hiệu quả từ chiến lược đa nội địa, khi mỗi công ty tại Bắc Mỹ và châu Âu độc lập phát triển sản phẩm để phục vụ thị trường riêng sang chiến lược toàn cầu, trong đó công ty có một bộ phận phát triển sản phẩm cho thị trường thế giới. Câu hỏi đặt ra ở đây là thay đổi chiến lược này có giúp Ford đổi mới tốt hơn – sử dụng tri thức mới để cung cấp những chiếc xe có chi phí thấp hoặc khác biệt mà khách hàng thế giới mong đợi?

Trước Ford 2000

Năm 1994, khi chương trình mang tên Ford 2000 được công bố, tình hình tài chính của Ford rất vững mạnh. Lợi nhuận năm 1994 từ các cơ sở ô tô là 3,8 tỷ đô-la. Tuy nhiên, có hai vấn đề không đúng với bức tranh rực rỡ mà những con số tạo ra. Đầu tiên, các cơ sở ô tô của công ty đã *thua lỗ* 3,769 tỷ đô-la và 1.775 tỷ đô-la lần lượt trong năm 1991 và 1992. Như Hình 13.5 chỉ ra, ngành công nghiệp ô tô trong xu hướng phát triển và Chrysler đã hoạt động tốt hơn Ford. Xu hướng đi lên này, trong đó bất kỳ công ty nào cũng kiếm ra tiền có thể ẩn chứa một chiến lược kém tối ưu? Thứ hai và quan trọng nhất, thước đo hiệu quả thị trường như lợi nhuận, tỷ lệ hoàn vốn đầu tư và giá cổ phiếu có thể ẩn chứa các vấn đề tồn tại bên trong công ty, chỉ đợi tới lúc xuất hiện. Ford đều gặp các vấn

đề đó. Trong khi lợi nhuận trước thuế về ô tô của Chrysler là 11,6%, thì của Ford là 5,4%. Trong khi Ford mất tới 5 năm để tái thiết kế mẫu Taurus, công ty đối thủ tại Nhật chỉ mất không đầy 2 năm để tung ra sản phẩm cạnh tranh. Toyota tạo ra 37 xe mỗi năm trên một công nhân trong khi Ford chỉ là 20. Mẫu xe gần đây của công ty, Mondeo tại châu Âu và Contour/Mystique ở Bắc Mỹ, có chi phí phát triển và giới thiệu sản phẩm là 6 tỷ đô-la. Chi phí này đắt gấp 4 lần so với của công ty đối thủ.



Hình 13.5. Ngành công nghiệp ô tô: Thu nhập của Ford và Chrysler từ năm 1970 đến 1993 từ ngành ô tô.

Kể từ khi ra mắt mẫu Taurus năm 1985, sản phẩm sân nhà đầu tiên sau mẫu Mustang và Thunderbird, công ty không có bất cứ sản phẩm sân nhà nào khác, đừng nói là gấp ba. Các chương trình chất lượng của công ty đã không thể ngăn cản công ty thấy thoải mãn sau mẫu Taurus. Nỗ lực của Ford để biến chiếc Escort thiết kế châu Âu thành một mẫu xe đẳng cấp quốc tế sử dụng các bộ phận phổ biến và có thể lắp ráp tại nhiều quốc gia trên thế giới đã thất bại. Mỗi khu vực địa lý phải tái thiết kế lại chiếc xe, nhân đôi chi phí. Tại Mỹ, chỉ 6/5000 bộ phận của chiếc xe có điểm chung với bộ phận của Escort tại châu Âu, một trong sáu số đó là bộ tản nhiệt.

Cơ sở cho những dấu hiệu phiền phức này là tổ chức dập tắt đổi mới. Các cơ sở

của Ford ở các quốc gia khác nhau – Ford tại châu Âu (FOE), Hãng Ô tô Bắc Mỹ, và Ford châu Á Thái Bình Dương - đều phát triển, sản xuất và bán sản phẩm một cách độc lập. Mặc dù tập trung theo khu vực, theo góc nhìn lý thuyết, giúp Ford phản ứng nhạy bén hơn với nhu cầu của khách hàng, điều này lại làm mất quyền mặc cả của công ty với nhà cung ứng mà chỉ các tổ chức quốc tế hợp nhất mới có thể mang lại. Quyền mặc cả này không chỉ mang lại cho nhà sản xuất lợi thế về giá, mà còn giúp họ trở thành đơn vị đầu tiên tiếp cận với các đổi mới linh kiện quan trọng.

Có lẽ, điều ngăn cản đổi mới nhất là tổ chức chức năng phân tầng trong mỗi cơ sở khu vực được miêu tả là “những ống khói” trong mức thứ bậc phân tầng. Mặc dù đã có nhiều bằng chứng chứng minh rằng để phát triển sản phẩm và các hoạt động mang tính sáng tạo khác trong ngành ô tô được thực hiện tốt nhất thì cần có sự hợp tác và tương tác giữa các nhóm chức năng hoặc sử dụng các nhóm dự án, các “ống khói” của Ford dường như được thiết kế để cản trở quy trình hợp tác đó. Cơ cấu tổ chức, động lực, hệ thống và các quy trình ngăn cản các hình thức hợp tác mà đổi mới phụ thuộc. Mỗi bộ phận chức năng có mục đích và quan điểm riêng. Donald Peterson, cựu chủ tịch của Ford coi đây là điều quan trọng.

Bạn chỉ giải quyết những vấn đề mà Tuyên bố của nhà Chức trách và người Chịu trách nhiệm cho rằng chúng liên quan đến bạn. Bạn học thật nhanh để ở lại trong giới hạn của mình...Có rất ít hoặc thậm chí không có sự tương tác và phương hướng giải quyết vấn đề. Hơn thế, phần thưởng tài chính được giành cho các kết quả quản lý “ống khói”. Nhà lãnh đạo cấp cao biết đây thực sự là vấn đề nhưng gặp phải những rào cản lịch sử nhất định. Hầu hết số đông mọi người ở đỉnh ống khói...đã trải qua những ống khói riêng thực sự trung thành với người đồng hành trước. Đó là cuộc nội chiến ở phía trên. Không bao giờ có câu hỏi rằng “Liệu chúng ta đang thắng người Nhật?” mà là “Chúng ta chiến đấu chống lại nhau?”. Bạn phải đạt được mục tiêu, thậm chí ngay cả khi chúng mâu thuẫn với các ống khói khác hoặc mâu thuẫn với mục tiêu chung của công ty.

Đối thủ cạnh tranh Nhật Bản của Ford cũng như Chrysler đã tạm hủy bỏ cơ cấu chức năng để ưu tiên cơ cấu kế hoạch cho quá trình phát triển sản phẩm.

Ford 2000 là gì? Chiến lược

Với những vấn đề ẩn sau bảng cân đối tài chính lành mạnh, Chủ tịch và CEO của Ford, Alex Trotman, quyết định theo đuổi một chiến lược toàn cầu khác. Ông quyết định hợp nhất các hoạt động phát triển sản phẩm, sản xuất, cung ứng, marketing và bán hàng toàn cầu. Hãng Ô tô Bắc Mỹ, Ô tô Châu Âu và Tập đoàn linh kiện ô tô đã được hợp nhất thành một đơn vị duy nhất có tên là Hãng Ô tô Ford (FAO). Phát triển sản phẩm, trước đây được đảm nhiệm độc lập bởi mỗi cơ sở, giờ đã được nhập vào 5 VPC mà mỗi VPC có trách nhiệm toàn cầu về thiết kế, phát triển và kỹ thuật của các mẫu ô tô mới cho phân khúc thị trường thế giới cụ thể. VPC bao gồm bốn trung tâm ở Detroit – xe dẫn động bằng bánh trước loại lớn (FWD), xe dẫn động bằng bánh sau (RWD), ô tô tải loại nhẹ và ô tô tải thương mại – và một trung tâm ở châu Âu chia ra thành Trung tâm nghiên cứu và Kỹ thuật của Ford tại Dunton (Anh) và Merkenich (Đức) cho những chiếc xe dẫn động bằng bánh trước cỡ nhỏ (FDW). Mỗi VPC được tạo nên từ các thành viên của các bộ phận khác nhau, mang lại cấu trúc dự án. Hoạt động sản xuất, cung ứng, marketing và bán hàng có cấu trúc ma trận so với cấu trúc chức năng phân tầng ẩn sau những nỗ lực đổi mới trước đây. Theo đó, công ty Ford châu Á Thái Bình Dương và các công ty khác đi theo hướng hợp nhất.

Phân tích

Câu hỏi đặt ra ở đây là liệu sự thay đổi trong chiến lược từ chiến lược đa nội địa sang chiến lược toàn cầu và trong cơ cấu tổ chức từ các tổ chức chức năng sang định hướng dự án có giúp Ford đổi mới tốt hơn trong khi vẫn giữ được chi phí ở mức thấp hay không?

Thay đổi chiến lược

Sự thay đổi từ chiến lược đa nội địa sang chiến lược toàn cầu mang lại một số lợi ích. Một là, bằng cách loại trừ các hoạt động lặp lại của chuỗi giá trị, một công ty tiết kiệm được chi phí phát triển sản phẩm, sản xuất và chi phí quan liêu. Hai là, bằng cách sản xuất sản phẩm tiêu chuẩn cho thế giới sử dụng các bộ phận tiêu chuẩn, một công ty sẽ có được lợi thế quy mô kinh tế. Cụ thể là, công ty có được quyền mặc cả với nhà cung cấp hơn trước đó. Quyền mặc cả này không chỉ giúp Ford giảm bớt chi phí linh kiện, mà còn mang lại khả năng tiếp cận sớm hơn với đổi mới của nhà cung cấp so với đối thủ cạnh tranh có ít quyền lực hơn. Chiến lược mới cũng cho phép Ford giảm số lượng nhà cung cấp và tăng sự tham gia của họ vào quá trình thiết kế xe hơi. Hợp tác kiểu này, như chúng ta thấy trong chương 12, không chỉ giúp giảm chi phí sản xuất xe hơi, mà còn làm tăng chất lượng của xe nữa. Theo ước tính của Fors, công ty có thể tiết kiệm tới 3 tỷ đôla chi phí mỗi năm vào năm 2000, so với 1 tỷ đô-la giữa năm 1996 và 2000. Ngành xe hơi, cũng tương tự như ngành máy tính phụ thuộc càng nhiều vào đổi mới của nhà cung cấp, thì duy trì mối quan hệ với các nhà cung cấp tạo điều kiện tạo ra đổi mới cho nhà sản xuất là điều quan trọng. Công ty dự tính là hơn 50% thành phần của xe sẽ được điện tử hóa trong tương lai không xa. Việc phụ thuộc vào các bộ phận cấu thành có các khái niệm cốt lõi với khái niệm là cơ sở cho ô tô động cơ đốt cháy truyền thống đã nhấn mạnh tầm quan trọng của mối quan hệ với nhà cung cấp và nhu cầu về một phương pháp tiếp cận toàn cầu.

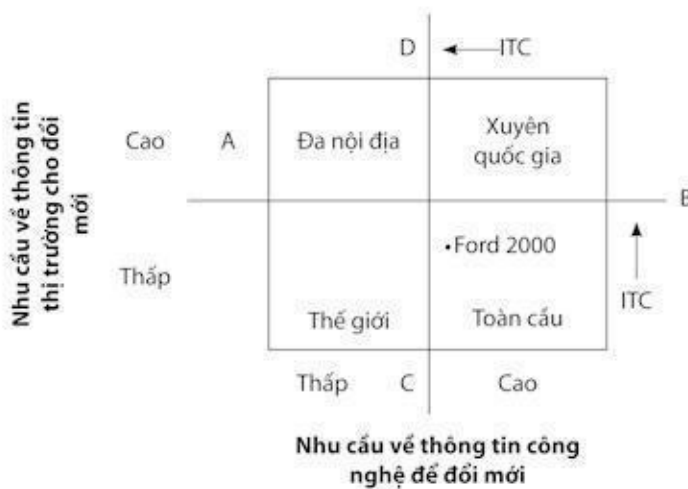
Cuối cùng, bằng cách hợp nhất các hoạt động nghiên cứu và phát triển thị trường, Ford đạt được lợi thế từ hiệu quả quy mô kinh tế bắt nguồn từ quy mô rộng lớn của nghiên cứu và phát triển. Câu hỏi đặt ra là tiết kiệm chi phí và gia tăng tiềm năng đổi mới bắt nguồn từ nhà cung cấp có đủ để vượt qua những bất lợi chính của chiến lược toàn cầu – là không đủ gần gũi với khách hàng để nhanh chóng đáp ứng nhu cầu của họ. Đặt các VPC tại Detroit, Ford có ở quá xa so với khách hàng thế giới để chuyển đổi sở thích và kỳ vọng của khách hàng vào những chiếc xe mới không? Câu trả lời phụ thuộc vào khả năng khai thác các đổi mới bổ sung của công ty như mạng Internet và CAD. Như chúng ta đã thấy trước

đó, sử dụng ITC làm giảm thiểu tác động tiêu cực (đến khả năng đổi mới), bắt nguồn từ công ty khi dịch chuyển từ chiến lược đa nội địa sang chiến lược toàn cầu. Ford có thể sử dụng ITC theo hai cách. Đầu tiên, công ty có thể sử dụng công cụ CAD, mạng nội bộ và trang web để có đầu vào từ các trụ sở kinh doanh và marketing ở nước ngoài và phản hồi của khách hàng về mẫu xe mới, do đó giảm được nhu cầu có mặt tại địa phương. Ví dụ, như chúng ta đề xuất trước đây, các nhà nghiên cứu thị trường ở Ý có thể quan sát các hình ảnh của một mẫu thiết kế xe mới, được được phát triển tại Detroit, qua máy tính trạm tại Milan và đề xuất các thay đổi bằng cách chỉ ra, qua màn hình tại Milan, điều gì họ thấy cần thiết. Thứ hai, thay vì (hoặc thêm vào) cố gắng nắm bắt được sở thích của khách hàng, Ford có thể tác động tới họ bằng cách quảng cáo thông qua phương tiện quảng cáo phổ biến quốc tế.

Ảnh hưởng của việc sử dụng công nghệ thông tin để nắm bắt được sở thích và nhu cầu của khách hàng hoặc quảng cáo khi thay đổi từ chiến lược nội địa sang chiến lược toàn cầu được thể hiện ở hình 13.6 và 13.7. Trong chiến lược đa nội địa, Ford có thể phản ứng nhạy bén hơn với nhu cầu của khách hàng địa phương (Hình 13.6). Hình 13.7 chỉ ra rằng nhu cầu để có một chuỗi giá trị tại mỗi quốc gia nhằm đáp ứng nhu cầu địa phương có thể được giảm xuống bằng cách sử dụng ITC như mạng Internet. Điều này được mô tả bởi đường AB di chuyển lên trên. Nhưng việc sử dụng ITC làm gia tăng nhu cầu về thông tin công nghệ của Ford, như đường CD dịch sang trái. Do đó, bằng cách sử dụng ITC, Ford có thể áp dụng chiến lược toàn cầu hiệu quả mà vẫn có khả năng phản ứng nhanh nhạy với môi trường địa phương.



Hình 13.6. Công ty Ô tô Ford trước Ford 2000



Hình 13.7. Công nghệ thông tin và truyền thông (ITC) cho phép Ford có được lợi ích từ chiến lược toàn cầu mà không phải hy sinh lợi ích của chiến lược đa nội địa

ITC cũng có một vai trò khác. Chúng có thể giúp các kỹ sư tại Nhật, Đức và Mỹ cùng làm việc về một chiếc xe, theo đó mỗi nhóm làm việc sẽ giao lại công việc cho nhóm khác vào cuối ngày làm việc của họ, do đó cho phép công việc được thực hiện 24/24h và tăng nhanh thời gian để phát triển và giới thiệu một chiếc xe mới.

Cuối cùng, sử dụng ITC, Ford có thể thu thập thông tin thị trường nội địa cần thiết để cung cấp những gì khách hàng mong muốn. Câu hỏi đặt ra là, làm thế

nào để kết hợp tất cả những thông tin đó vào một chiếc xe quốc tế? Công ty có liệu linh sản xuất một chiếc McCar mà khách hàng trên toàn thế giới đều không mong muốn? Điều đó là không cần thiết. Công ty có thể học được cách mà các nhà sản xuất bộ vi xử lý đã thực hiện rất thành công để bán ra loại chip có tên là ASIC (mạch tích hợp ứng dụng cụ thể). Sản phẩm cốt lõi là như nhau với tất cả khách hàng. Nhưng công đoạn cuối cùng của quá trình sản xuất cho phép công ty chế tạo sản phẩm theo những nhu cầu riêng biệt của các đối tượng khách hàng khác nhau. Ford có thể thiết kế những chiếc xe sử dụng các bộ phận tiêu chuẩn giống nhau và có đặc điểm ở mức độ nào đó. Thông qua công cụ sản xuất linh hoạt và công cụ thiết kế đổi mới, sản xuất theo yêu cầu của khách hàng có thể được thực hiện tại mỗi quốc gia hay mỗi khu vực. Công ty có thể làm được nhiều hơn thế bằng cách có thể cho phép khách hàng cá nhân chỉ rõ họ muốn gì ở một chiếc xe và tạo ra một chiếc xe theo thị hiếu cá nhân. Đây chính là phương thức sản xuất theo đơn đặt hàng.

Cơ cấu tổ chức và hệ thống

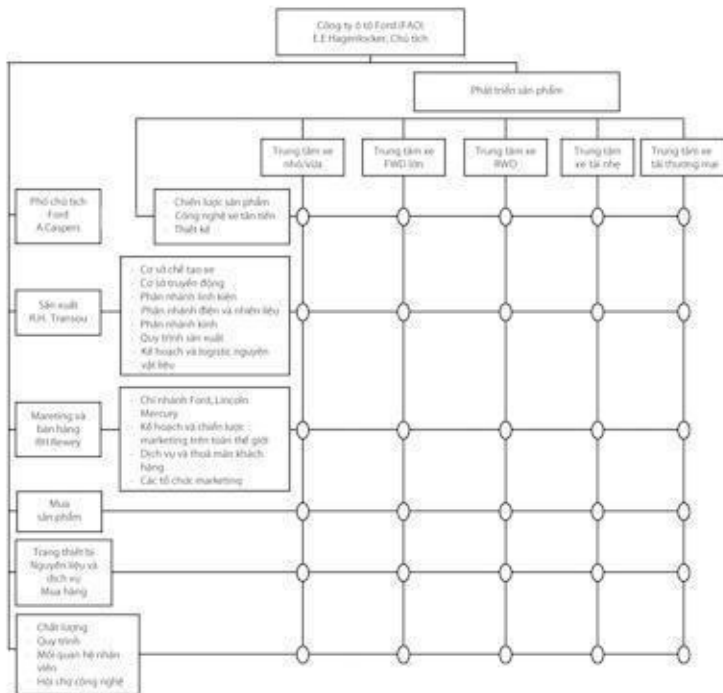
Để hỗ trợ chiến lược toàn cầu, Ford đã dịch chuyển hiệu quả từ cấu trúc chức năng phân cấp thành hai loại cấu trúc: Cấu trúc dự án để phát triển sản phẩm và cấu trúc ma trận để sản xuất, marketing và bán hàng, mua hàng.

Từ cấu trúc chức năng đến cấu trúc theo dự án để phát triển sản phẩm

Trong cấu trúc dự án của các VCP, các kỹ sư có kỹ năng về thiết kế, kỹ thuật, sản xuất và marketing được cử tới một trung tâm thiết kế phương tiện vận tải và báo cáo công việc tới người đứng đầu trung tâm thay vì tới quản lý bộ phận chức năng. (Hình 13.8). Cấu trúc kiểu dự án tạo ra sự tương tác nhạy bén hơn giữa các thành viên trong nhóm, và được coi là cấu trúc hiệu quả nhất để phát triển sản phẩm. Với một người phụ trách về khái niệm, thiết kế, phát triển và kỹ thuật, công ty đã có một nhà quản lý dự án hạng nặng. Việc có được nhà quản lý dự án hạng nặng trong phát triển ô tô làm giảm thời gian sản xuất và tổng thời gian

thiết kế và xây dựng (và do đó làm giảm chi phí, các yếu tố khác không thay đổi) và cải thiện chất lượng thiết kế. Ford thường tổ chức 22 cuộc họp và mất hơn hai tháng để một dự án xe hơi mới được thông qua. *Ford 2000* chỉ mất chưa đầy một tháng.

Một bất lợi của cấu trúc dự án là khi cử nhân viên từ các bộ phận chức năng khác nhau tới dự án, tri thức của họ có thể bị lỗi thời vì họ không ở trong phạm vi bộ phận chức năng để cập nhật những thay đổi trong tri thức là cơ sở của đổi mới. Như chúng ta thấy ở chương 5 và chương 12, tri thức của một thành viên trong nhóm dự án sẽ bị lỗi thời đến mức nào phụ thuộc thời gian của dự án và tốc độ thay đổi của tri thức là cơ sở cho chuyên môn của thành viên đó. Vì tri thức công nghệ cơ sở của động cơ đốt trong không thay đổi nhiều nhưng thị hiếu của khách hàng lại thay đổi, và thường xuyên thay đổi, một cấu trúc kiểu dự án sẽ tốt hơn để phát triển xe hơi so với cấu trúc chức năng mà Ford đã áp dụng trong nhiều thập kỉ.



Hình 13.8. Tổ chức ma trận Ford 2000

Từ cấu trúc chức năng tới cấu trúc ma trận cho các bộ phận Sản xuất, Marketing - Bán hàng và Mua hàng

Ford 2000 sử dụng cơ trúc tổ chức ma trận cho các bộ phận sản xuất, marketing – bán hàng, và mua hàng. Trong cấu trúc ma trận, các nhà quản lý có hai ông chủ: Một là ở VPC và một là ở bộ phận chức năng (Hình 13.8). Cấu trúc này có hai lợi thế cơ bản. Đầu tiên là kỹ năng được cập nhật tốt hơn. Bằng cách nào? Trong các hoạt động đổi mới như thiết kế, phát triển, sản xuất và bán hàng, cá nhân cần kỹ năng T, là chuyên môn trong một lĩnh vực kết hợp với kiến thức đủ rộng trong các lĩnh vực khác để tìm ra mối liên kết giữa chúng. Tổ chức ma trận cho phép cá nhân duy trì được những kỹ năng này bằng cách làm việc tại bộ phận chức năng, trong khi chủ động tham gia vào phát triển sản phẩm hoặc các hoạt động dự án khác. Thứ hai là sự chia sẻ chuyên môn. Chuyên môn của một cá nhân giỏi có thể được sử dụng trong nhiều hơn một dự án. Điểm bất lợi của tổ chức ma trận là hiện tượng “song chủ”. Việc không phân định rõ ràng ai có trách nhiệm đánh giá, thưởng hoặc phạt hoặc theo đuổi hiệu quả có thể trở thành một vấn đề, đặc biệt khi giá trị và mục tiêu của công ty không phải lúc nào cũng được tất cả các nhà quản lý chia sẻ.

Một số vấn đề

Bằng cách dịch chuyển từ chiến lược đa nội địa sang chiến lược toàn cầu, Ford đã cố gắng học theo chiến lược mà Honda và Toyota đã theo đuổi trong nhiều năm. Trong khi chế tạo xe với những nền tảng chung và thiết kế theo yêu cầu của khách hàng địa phương sẽ tốt hơn so với xây dựng một mẫu Escort có phiên bản ở châu Âu và Mỹ với nền tảng hoàn toàn khác, Ford mới có thể bắt kịp các đối thủ cạnh tranh. Câu hỏi là, tại sao lại dừng lại tại nền tảng phổ biến và đáp ứng nhu cầu địa phương? Tại sao kết thúc việc chế tạo theo yêu cầu của khách hàng ở cấp độ địa phương? Tại sao không theo đuổi một chiến lược xây dựng theo đơn đặt hàng? Thay vì chế tạo xe hơi theo yêu cầu của nhiều vùng khác nhau, tại sao không theo đuổi ví dụ của ngành sản xuất thiết bị bán dẫn và xây

dựng những chiếc xe tới một mức độ nào đó (gọi là nền tảng) và rồi sử dụng công nghệ sẵn có để chế tạo xe hơi theo thị hiếu của khách hàng cá nhân? Khách hàng có thể đặt hàng từ nhà và Ford có thể cung cấp xe trong vòng 10 ngày. Một hệ thống như vậy cũng cho phép công ty thu thập được thông tin hữu ích về thị hiếu và sở thích khách hàng.

Dù Ford cung cấp sản phẩm theo yêu cầu khách hàng ở mức độ cá nhân hay mức độ khu vực, thành phần quan trọng trong thay đổi chiến lược từ đa nội địa sang chiến lược toàn cầu là việc sử dụng công nghệ để đáp ứng tốt hơn nhu cầu khách hàng địa phương, khai thác năng lực trí tuệ, và ảnh hưởng tới thị hiếu và sở thích của khách hàng. Giả định ở đây là Ford có thể tích hợp những công nghệ này với các kỹ năng khác của công ty. Chính điều này lại là trở ngại lớn với công ty.

Sự thay đổi từ cấu trúc chức năng sang cấu trúc ma trận cũng đặt ra cho Ford nhiều vấn đề. Nhiều nhân viên có hai nhà quản lý có mục tiêu và lợi ích riêng rất khác nhau. Nhân viên có thể làm hài lòng quản lý nào? Nhân viên có thể tiếp thu kỹ năng T cần thiết để thực hiện năng lực của họ nhanh tới mức độ nào? Hệ thống khen thưởng nào có thể khuyến khích hình thành các kỹ năng T có vai trò thực sự quan trọng với các hoạt động chủ yếu của công ty như phát triển sản phẩm và sản xuất. Công ty có thể đánh giá được hiệu quả công việc của nhân viên trong cơ cấu ma trận phải làm hài lòng cả hai nhà quản lý và tham gia vào các hoạt động của bộ phận và dự án bằng cách nào? Hệ thống khen thưởng nào nuôi dưỡng các giá trị được chia sẻ so với việc xây dựng đế chế riêng?

Trao quyền và các chương trình đa dạng hoá của công ty, giống như chiến lược mới đã được nhiều công ty áp dụng trong nhiều năm. Wal-Mart đã áp dụng thực hiện việc trao quyền từ những năm 1960. Nếu Ford thực sự muốn được lợi thế so sánh, nó không thể theo đuổi những phát minh về hành vi tổ chức khác?

Nói chung, vẫn còn rất nhiều câu hỏi đặt ra. Quyền lực chính trị trong một công ty được sử dụng như thế? Một công ty tiếp tục truyền đạt thông điệp cho nhân

viên bằng cách nào? Công ty sẽ giải quyết với nhân viên và công đoàn như thế nào về những mô hình phát triển trong kinh doanh ô tô? Liệu sẽ có một cuộc khủng hoảng khác như khủng hoảng những năm 1972, 1980 và 1991, khi các nhà sản xuất ô tô Mỹ mất đi một lượng tiền khổng lồ – để tập hợp mọi người lại trong chương trình mới? Cuộc khủng hoảng này, trên thực tế, có phải là lời bào chữa cho những người muốn quay trở lại với chiến lược đa nội địa cũ? Làm thế nào công ty có thể thay đổi 320.000 người từ những nền văn hoá quốc gia khác nhau? Công ty có thể làm gì để có thể thúc đẩy những con người này? Phương pháp đánh giá hiệu quả và hệ thống khen thưởng nào là phù hợp?

TỔNG KẾT CHƯƠNG

Mục tiêu của chương này là nghiên cứu chiến lược toàn cầu hoá mà một công ty nên theo đuổi để nhận ra tiềm năng đổi mới, tiến hành khai thác, và bảo vệ lợi nhuận từ những đổi mới này. Chúng ta đã cho rằng chiến lược tối ưu của một công ty đa quốc gia phụ thuộc vào nhu cầu thông tin, nghĩa là phụ thuộc vào bất ổn công nghệ và thị trường mà công ty đối mặt. Với những sản phẩm giới hạn thông tin thị trường, ví dụ như sản phẩm tiêu dùng đóng gói, có ít bất ổn công nghệ, chiến lược đa nội địa, trong đó các đơn vị nước ngoài có chuỗi giá trị riêng và có thể phân biệt được nhu cầu của khách hàng và kết hợp vào sản phẩm địa phương, là phù hợp. Nếu sản phẩm giới hạn thông tin công nghệ, như với các thiết bị bán dẫn, công ty có thể theo đuổi chiến lược toàn cầu. Trong chiến lược này, công ty định vị ở địa điểm được yêu thích nhất và cung cấp sản phẩm tiêu chuẩn cho thế giới. Lấy ví dụ về chất bán dẫn, vị trí ưa thích có thể là ở một nơi như Thung lũng Silicon rất thích hợp cho việc đổi mới chất bán dẫn.

Một số sản phẩm, như đồ ăn nhanh mà McDonald's cung cấp, có bất ổn công nghệ và thị trường thấp. Để khai thác những đổi mới này trên toàn cầu, công ty đa quốc gia có thể sử dụng chiến lược quốc tế, trong đó công ty phát triển và tiếp thị sản phẩm tại nước mình, và với kinh nghiệm thu thập được, công ty có thể hướng ra thị trường nước ngoài để cung cấp sản phẩm. Cuối cùng, khi cả bất ổn

thị trường và công nghệ đều cao, thì chiến lược xuyên quốc gia là thích hợp nhất. Với chiến lược này, các cơ sở của công ty được phân quyền và đặt ở nhiều nơi trên thế giới, tận dụng những lợi thế tốt nhất mà mỗi quốc gia có thể cung cấp về nguồn gốc đổi mới và thị trường cho đổi mới.

Việc chọn lựa chiến lược nào phải được cân nhắc dựa trên bài toán chi phí. Chiến lược đa nội địa phù hợp với những sản phẩm có bất ổn thị trường cao, lại rất tốn kém, vì nhân đôi chi phí chuỗi giá trị và sự gia tăng của các bộ phận không tiêu chuẩn cho sản phẩm. Chiến lược toàn cầu ít tốn kém nhất vì công ty có thể đặt các cơ sở của mình ở những khu vực có lợi và sản phẩm tiêu chuẩn mang lại cho công ty đa quốc gia lợi thế quy mô. Rất may mắn là bằng việc sử dụng những đổi mới bổ sung như công nghệ thông tin, công ty có thể theo đuổi chiến lược toàn cầu được cho là đang theo đuổi chiến lược đa nội địa.

Chúng ta cũng đã chỉ ra rằng, để bảo vệ lợi nhuận, chiến lược toàn cầu là tốt nhất cho thực hiện các chiến lược hợp tác, ngăn chặn và tăng tốc, trong khi chiến lược đa quốc gia lại tệ nhất. Cuối cùng, chúng ta dùng trường hợp của hãng ô tô Ford đã dịch chuyển từ chiến lược đa quốc gia và cơ cấu tổ chức chức năng sang chiến lược toàn cầu và cấu trúc ma trận – Ford 2000 – để miêu tả một số khái niệm của chương và kết luận rằng để thay đổi phụ thuộc vào cách công ty sử dụng ITC và năng lực để triển khai các chiến lược với tính trì trệ của tổ chức trước Ford 2000.

THUẬT NGỮ

Mua lại và sát nhập

Đổi mới bổ sung

Toàn cầu

Công nghệ thông tin và truyền thông

Giới hạn thông tin công nghệ Quốc tế

Vòng đời quốc tế của sản phẩm

Giới hạn thông tin thị trường

Đa nội địa

Tập đoàn đa quốc gia (MNC)

Xuyên quốc gia

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Với loại sản phẩm nào bạn nên theo đuổi một trong các chiến lược dưới đây: Toàn cầu, quốc tế, đa nội địa và xuyên quốc gia? Sử dụng công nghệ thông tin và truyền thông sẽ thay đổi chiến lược của bạn như thế nào?

2. Công ty nào theo đuổi chiến lược đa nội địa? Họ có nên hay không?

3. Loại cơ cấu tổ chức, hệ thống và nhân lực nào bạn đề xuất cho các chiến lược toàn cầu, quốc tế, đa nội địa và xuyên quốc gia?

3. Có ý kiến cho rằng một số vi phạm bản quyền phần mềm là thực sự tốt cho các nhà sản xuất phần mềm như Microsoft. Bạn đồng ý hay không? Microsoft có nên dừng truy tố các công ty nước ngoài đã vi phạm bản quyền của công ty không?

4. Bạn có cho rằng Ford 2000 là chiến lược hiệu quả? Việc triển khai quan trọng như thế nào và tại sao?

14. ĐỔI MỚI TRONG NHỮNG NỀN KINH TẾ MỚI NỔI

Tính tới năm 2015, dân số châu Á ước tính lên tới gần 4 tỷ, trong đó dân số Trung Quốc ước tính 1,3 tỷ. Với nhiều tập đoàn đa quốc gia và công ty khu vực như vậy, những thị trường lớn tiềm năng này gợi lên hình ảnh về những khoản lợi nhuận khổng lồ. Những hình ảnh này có thể được hiện thực hoá? Mục tiêu của chương này là nghiên cứu các công ty địa phương và nước ngoài có thể thu được lợi nhuận từ đổi mới tại những nền kinh tế mới nổi bằng cách nào. Chúng ta bắt đầu chương này bằng cách nghiên cứu những năng lực khác nhau mà một công ty sử dụng để gia nhập thị trường của nền kinh tế mới nổi. Sau đó chúng ta sẽ xem xét những chiến lược khác nhau mà một công ty có thể áp dụng để gia nhập những thị trường nước ngoài này. Cuối cùng chúng ta sẽ xem xét những chiến lược này có thể được triển khai như thế nào.

NGUỒN GIÁ TRỊ

Giả sử một công ty Đức muốn gia nhập một thị trường châu Á mới nổi như Trung Quốc. Câu hỏi đầu tiên mà công ty này tự đặt ra là “Điều gì có thể giúp chúng ta đổi mới tốt hơn tại Trung Quốc so với đối thủ cạnh tranh?” Một cách để công ty trả lời câu hỏi này là bắt đầu xem xét nguồn giá trị của mình – danh mục các sản phẩm cuối cùng, sản phẩm cốt lõi, năng lực và tri thức mà công ty đã tích lũy được và bằng cách nào nguồn giá trị này có thể giúp công ty phục vụ thị trường mới tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh. Hình 14.1 chỉ ra những nhân tố khác nhau của nguồn giá trị trong ngành ô tô, lấy Mercedes Benz làm ví dụ. Công ty có nhiều loại xe hơi (bao gồm SLK) và công ty có thể cung cấp “chính những sản phẩm này” cho nền kinh tế mới nổi. Công ty cũng có thể thay đổi

chiếc xe bằng cách đưa ra các mẫu xe có tay lái bên phải, như tại Bắc Phi, Hong Kong, hay Australia. Công ty cũng có thể phục hồi lại mẫu xe hiện không còn được sản xuất có mẫu thiết kế đơn giản và chi phí thấp nhưng lại phù hợp với thị trường mới nổi, công ty có thể tìm hiểu nguồn công nghệ cũ và mới của mình.

Thay vì gia nhập với những chiếc xe đã được khẳng định ở vùng nào đó, công ty có thể sử dụng những sản phẩm cốt lõi hiện tại như hệ thống truyền động (động cơ, hệ thống phun xăng điện tử và bộ truyền lực) và lắp thêm khung xe phù hợp với thị hiếu địa phương. Một công ty cũng có thể sử dụng khả năng thiết kế ô tô của mình để đưa ra một thiết kế hoàn toàn mới cho thị trường mới. Những nhân tố này có thể là khả năng thiết kế những chiếc xe có điều hoà, xe có thể ít bị phạt ở thành phố lớn nếu thải ra các khí gây ô nhiễm ít nhất, hay những chiếc xe có thể chạy êm trên những con đường chưa được lát nhựa ở khu vực nông thôn. Cuối cùng, công ty có thể quyết định thuê nhân viên tốt nghiệp từ những trường đại học trong nước và dạy họ thiết kế và sản xuất ô tô sử dụng vốn tri thức trong thiết kế động cơ đốt trong, các vật liệu tiên tiến, nghệ thuật thiết kế và sản xuất.

Sản phẩm cuối cùng "là chính nó" Bán Mercedes SLK tại Trung Quốc
Sản phẩm cuối cùng đã được sửa đổi Đưa vô lăng sang phía tay phải để bán tại thị trường Bắc Phi
Sản phẩm cốt lõi Bổ sung khung địa phương vào hệ thống truyền động SLK
Khả năng và tri thức cơ sở Sử dụng khả năng để thiết kế xe hơi có điều hoà Nhấn mạnh vào độ bền của sản phẩm Thiết kế động cơ đốt trong Nghệ thuật thiết kế xe

Hình 14.1. Nguồn giá trị của một công ty

CÁC NHÂN TỐ KINH TẾ KỸ THUẬT

Nguồn giá trị của công ty đại diện cho những công cụ mà công ty có thể sử dụng để khai thác một thị trường mới nổi. Mức độ nguồn giá trị mà công ty sẽ sử dụng phụ thuộc vào hai nhân tố: (1) sự khác biệt kinh tế giữa các quốc gia có nguồn giá trị đã được khai thác và phát triển và quốc gia công ty muốn ra nhập, và (2) *đặc trưng riêng biệt* của sản phẩm mà công ty muốn cung cấp. Trong chương này, chúng ta sẽ sử dụng từ “*nước chủ nhà*” khi đề cập tới quốc gia có sự hiện diện của nguồn giá trị của công ty. Do đó, *nước chủ nhà* của một công ty Hà Lan có thể là Mỹ hay Nigeria nếu nó có các hoạt động trong chuỗi giá trị tại nước đó, cho phép công ty thiết kế, sản xuất, và tiếp thị sản phẩm cho thị trường địa phương. *Nước ngoài* nghĩa là bất cứ quốc gia nào ngoài *nước chủ nhà*.

Khác biệt về kinh tế

Chúng ta có thể nhận thấy tầm quan trọng của sự khác biệt về kinh tế tồn tại giữa hai quốc gia khi xem xét cách phân phối thu nhập. Ở Đức, xe Mercedes SLK đã được phát triển và bán trên thị trường, thu nhập đầu người trong năm 1993 là 2,908 đô-la, trong khi ở Trung Quốc con số đó chỉ khoảng 4 trăm đô-la. Do đó, mặc dù Trung Quốc có hơn 1 tỷ dân (gấp 10 lần dân số Đức), không nhiều người có khả năng mua được chiếc SLK. Trên thực tế, với mức giá 35 nghìn đô-la năm 1995, chiếc SLK có giá cao hơn cả thu nhập hàng năm của 90% hộ gia đình ở những nền kinh tế mới nổi. Khác biệt giữa thu nhập và giá tương ứng của sản phẩm chỉ là một nhân tố kinh tế. Nhân tố khác là thói quen tiêu dùng của dân chúng. Ví dụ, các gia đình Trung Quốc có thể thích đầu tư vào căn hộ, cơ sở kinh doanh nhỏ và giáo dục của con cái hơn là mua xe hơi.

Đặc trưng của sản phẩm

Nói đặc trưng của sản phẩm là chúng ta muốn đề cập tới việc sử dụng một sản phẩm phụ thuộc vào điều kiện kỹ thuật xã hội của địa phương. Điều này phụ thuộc vào loại hình ứng dụng của sản phẩm, sự tương quan của sản phẩm với các sản phẩm khác, văn hoá địa phương và quy định của chính phủ. Ví dụ, xe hơi có

thể bán chạy hơn tại một quốc gia lớn có hệ thống đường cao tốc tốt, có không gian đỗ xe, hệ thống tín dụng tốt và sự sẵn có của nhiên liệu so với quốc gia không có những nhân tố này. Những điều kiện hỗ trợ như vậy khi bán xe có thể được cho là hiển nhiên tại thị trường Mỹ, nhưng không phải tại Nigeria. Tại một số quốc gia, tiêu chuẩn về ô nhiễm không khí giới hạn chất thải mà một chiếc xe có thể thải ra.

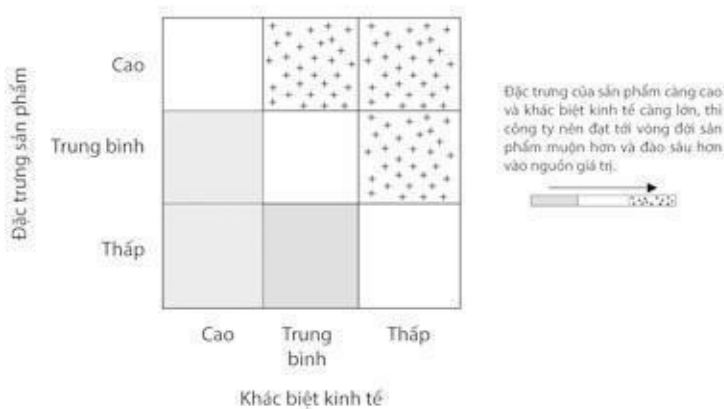
Để nướng thức ăn đòi hỏi phải có lò nướng mà nhiều hộ gia đình tại nhiều quốc gia có thể không có. Ví dụ, công ty General Foods gặp khó khăn khi thấy rằng chỉ 1% các gia đình tại Nhật nơi công ty đang muốn bán nhiều loại bánh, có lò nướng. Coca Cola đã phải thu hồi loại chai 2 lít từ Tây Ban Nha vì công ty nhận thấy rằng phần lớn các hộ gia đình ở Tây Ban Nha không có tủ lạnh có khoang lớn để chứa các chai lớn. Thực phẩm cần được bảo quản trong tủ lạnh có thể không được ưa chuộng ở những nước như Nigeria, nơi rất ít hộ gia đình có tủ lạnh. Về văn hoá địa phương, có thể có một số cấm kỵ liên quan đến những sản phẩm nhất định. Văn hoá địa phương cũng có thể làm cho một số đặc tính trong sản phẩm địa phương trở nên không cần thiết. Ví dụ, xi đánh bóng sàn của công ty S.C Johnson ban đầu đã thất bại tại Nhật Bản vì sản phẩm làm cho sàn nhà rất trơn trong khi hầu hết người dân Nhật đều không đi giày trong nhà.

CHIẾN LƯỢC GIA NHẬP

Với đặc trưng của sản phẩm và khác biệt về kinh tế giữa nước chủ nhà của công ty, nơi công ty đang hoạt động và nền kinh tế mới nổi, câu hỏi đặt ra là làm thế nào công ty có thể sử dụng nguồn giá trị để đổi mới thị trường nước ngoài. Như trong Hình 14.2, đặc trưng của sản phẩm càng cao và sự khác biệt kinh tế càng lớn giữa nước nhà và nước ngoài, thì công ty càng muốn có được vòng đời sản phẩm muộn hơn và công ty càng muốn khai thác kỹ hơn về sản phẩm và tri thức trong nguồn giá trị để gia nhập thị trường nước ngoài.

Đạt tới Giai đoạn sau của Vòng đời sản phẩm

Học thuyết vòng đời quốc tế của sản phẩm của Vernon miêu tả rõ nét nhất về một số công ty có thể khai thác những đổi mới trên toàn thế giới bằng cách nào. Học thuyết cho rằng điểm bắt đầu đổi mới ở các nước khác là đổi mới tại nước nhà. Nước nhà thường là nước phát triển có nhu cầu cao về đổi mới, người dân có thu nhập để mua sản phẩm, và công ty có bí quyết để đổi mới. Ở giai đoạn đầu của vòng đời, tất cả các hoạt động của nhà đổi mới là tại nước nhà để khuyến khích truyền đạt thông tin giữa các bộ phận chức năng như R&D và sản xuất, cũng như với nhà cung cấp và khách hàng. Một số nhu cầu ở giai đoạn đầu cũng có thể tới từ các nước phát triển khác. Nhu cầu này được đáp ứng thông qua xuất khẩu từ nước nhà của các nhà đổi mới.



Hình 14.2. Công ty nên đạt tới chiều sâu chuỗi giá trị ở mức độ nào?

Ở giai đoạn trưởng thành, khi tiêu chuẩn hoá diễn ra nhanh hơn, nhu cầu ở các nước phát triển tăng và có thể tạo thành một phần quan trọng trong dòng doanh thu của công ty. Công ty xây dựng cơ sở sản xuất ở những quốc gia này để đáp ứng nhu cầu địa phương, và có thể xuất khẩu sang quốc gia khác. Các đối thủ cạnh tranh giờ cũng muốn gia nhập các thị trường này.

Ở giai đoạn cuối, sản phẩm được tiêu chuẩn hoá cao và cạnh tranh khốc liệt, tập trung vào chi phí thấp. Với chi phí thấp hơn, khách hàng tại những nền kinh tế mới nổi có thể mua được những sản phẩm này. Để đáp ứng những nhu cầu tại những nền kinh tế mới nổi, và để đạt được chi phí thấp tại giai đoạn này, công ty

chuyển quá trình sản xuất sang những nền kinh tế mới nổi để tận dụng lợi thế của mức lương thấp. Sản phẩm được sản xuất tại những nền kinh tế mới nổi và được vận chuyển tới nước phát triển.

Theo lý thuyết vòng đời quốc tế của sản phẩm, một công ty muốn đổi mới ở một nền kinh tế mới nổi phải đổi mới tại nước nhà trước. Sau đó, trong vòng đời của đổi mới, khi chi phí giảm và nền kinh tế mới nổi có thể mua được sản phẩm, công ty sẽ xuất khẩu sản phẩm sang nước này. Sau đó, công ty có thể chuyển hoạt động sản xuất tới những nền kinh tế mới nổi. Phương pháp này có thể hiệu quả với những sản phẩm có ít hoặc không có đặc trưng sản phẩm.

Nghiên cứu sâu hơn Nguồn giá trị

Một công ty không cần phải đợi tới tận giai đoạn sau của vòng đời sản phẩm khi chi phí giảm để khai thác đổi mới ở nền kinh tế mới nổi. Tùy vào đặc trưng của sản phẩm và khác biệt kinh tế giữa nước nhà và nước ngoài mà công ty có thể sử dụng một trong số các nguồn giá trị của mình để gia nhập thị trường mới nổi. Ví dụ, công ty có thể sử dụng năng lực của mình để cung cấp những sản phẩm có mức giá thấp được thiết kế chung cho thị trường nước ngoài. Hình 14.3 chỉ ra khi nào từng lớp của nguồn giá trị có thể được sử dụng để gia nhập thị trường nước ngoài.

Nếu đặc trưng sản phẩm thấp và khác biệt kinh tế giữa nền kinh tế mới nổi và nước chủ nhà thấp, công ty có thể bán chính sản phẩm “như nó vốn có” tới nền kinh tế mới nổi. Do đó, công ty không phải đổi mới nhiều về mặt công nghệ. Công ty, như chúng ta sẽ thấy sau, vẫn phải đổi mới theo quan điểm marketing. Máy tính cá nhân là một ví dụ điển hình. Với các nước nói tiếng Anh, đặc trưng của sản phẩm rất thấp. Do đó, một công ty Mỹ như Microsoft có thể xuất khẩu phẩm mềm công nghệ mới nhất của nó sang Anh mà không cần phải sửa đổi nhiều.

Nếu khác biệt kinh tế giữa hai nước ở mức độ trung bình, nhưng đặc trưng sản phẩm ở mức thấp, công ty có thể bán những sản phẩm đã được khẳng định trên thị trường của mình. Lý do căn bản ở đây là vì giá của những sản phẩm “sớm hơn” này đã giảm tới mức mà những nền kinh tế kém phát triển hơn có thể chi trả được. Lấy ngành phần mềm làm ví dụ, Microsoft có thể bán những phiên bản đời trước (ví dụ Word 2) tới Nam Mỹ. Nam Mỹ có đủ điều kiện để mua những phiên bản đời trước này không chỉ vì chúng có giá rẻ hơn, mà vì chúng không đòi hỏi bộ nhớ có dung lượng lớn hơn mà các máy tính đời cũ của đất nước này không có. Tại những quốc gia khác biệt kinh tế thậm chí còn lớn hơn, như trường hợp giữa Mỹ và Nigeria, công ty có thể cung cấp công nghệ đời trước tới quốc gia đó. Ví dụ, một công ty dược phẩm có thể sử dụng những kỹ năng tổng hợp về thuốc cơ bản để phát hiện và phát triển các loại thuốc không đắt tiền trị bệnh sốt rét cho các thị trường ở những nước nhiệt đới.

Đặc trưng sản phẩm	Cao	Sản phẩm cốt lõi Công nghệ mới nhất	Năng lực và Tri thức về công nghệ và thị trường	Năng lực và Tri thức về công nghệ và thị trường
	Trung bình	Sản phẩm đã được sửa đổi	Sản phẩm cốt lõi trước đó Sản phẩm đã được sửa đổi	Năng lực và Tri thức về công nghệ và thị trường
	Thấp	Sản phẩm như vốn nó	Sản phẩm trước đó	Công nghệ cũ hoặc gần nhất
		Cao	Trung bình	Thấp
		Khác biệt kinh tế		

Hình 14.3. Chiến lược gia nhập

Nếu khác biệt kinh tế giữa hai quốc gia ở mức thấp, nhưng đặc trưng sản phẩm ở mức cao, công ty có thể gia nhập thị trường nước ngoài bằng những phiên bản được sửa đổi của sản phẩm gần đây. Ví dụ, Microsoft có thể bán phiên bản phần mềm xử lý văn bản mới nhất của mình sang Pháp và Đức bằng cách cung cấp

phiên bản bằng tiếng Pháp và tiếng Đức. Nếu đặc trưng sản phẩm cao hơn nữa, thì công ty có thể sử dụng sản phẩm cốt lõi để thiết kế sản phẩm cuối cùng cho thị trường mới hoặc áp dụng công nghệ mới nhất để cung cấp sản phẩm hoàn toàn mới.

Tại những quốc gia có cả đặc trưng sản phẩm và khác biệt kinh tế đều cao, có thể công ty phải thác năng lực và tri thức công nghệ và thị trường cơ sở để phát triển sản phẩm mới cho thị trường. Ví dụ, để phát triển sản phẩm dinh dưỡng giá rẻ có hạn sử dụng dài cho các nước có khí hậu nhiệt đới đòi hỏi những năng lực mới nhất về công nghệ và thị trường thực phẩm.

Cần ghi nhớ rằng những cơ chế gia nhập khác nhau trong Hình 14.3 là không toàn diện. Thay vì thế, các cơ chế này chỉ ra thực tế là đặc trưng sản phẩm càng cao và khác biệt kinh tế càng lớn giữa nước chủ nhà và nước ngoài càng lớn, thì công ty càng nên đạt tới vòng đời sản phẩm muộn và công ty càng nên đi sâu khai thác nguồn giá trị khi gia nhập thị trường nước ngoài.

Phương pháp Quyền chọn

Do sự bất ổn lớn vốn có trong một số thị trường mới nổi, công ty có thể quyết định gia nhập những thị trường này theo các giai đoạn, như trong Hình 14.4. Ở giai đoạn 1, ví dụ, công ty xuất khẩu sản phẩm cuối cùng sang thị trường nước ngoài. Việc này giúp tiết kiệm được chi phí thiết lập cơ sở thiết kế và sản xuất mới tập trung tại nước đó. Đầu tư vào xuất khẩu có thể coi như mua một quyền chọn cho công ty quyền đầu tư ở giai đoạn thứ hai – cung cấp sản phẩm cuối cùng được sửa đổi. Trong giai đoạn đầu tiên, công ty có thể tìm hiểu kỹ hơn tính ổn định của bộ máy nhà nước của đất nước đó, sản phẩm được tiếp nhận như thế nào, và những thay đổi mà khách hàng tại thị trường đó muốn có trong phiên bản mới của sản phẩm. Sau khi xem xét sản phẩm được tiếp nhận ra sao, công ty có thể quyết định thực hiện bước tiếp theo hay rút lui – công ty có thể thực hiện quyền chọn mua hoặc không.



Hình 14.4. Phương pháp quyền chọn để gia nhập các nền kinh tế mới nổi

Nếu công ty quyết định thực hiện quyền chọn và đầu tư vào giai đoạn 2, công ty có thể đầu tư thêm để sửa đổi sản phẩm cuối cùng cho thị trường. Khi thực hiện các sửa đổi cụ thể để thoả mãn khách hàng ở một quốc gia cụ thể, các công ty tiến hành đầu tư không thể đảo ngược và chứng minh cam kết gắn bó để phục vụ thị trường quốc gia đó. Những khoản đầu tư là quyền chọn mua mang lại cho công ty quyền đầu tư vào giai đoạn 3. Phụ thuộc vào tính ổn định của nhà nước và các nhân tố khác, các nhà máy sửa đổi các sản phẩm này có thể tại nước nhà hoặc ở nước ngoài. Khi thị trường phát triển, công ty có thể nhận thấy có đáng để đầu tư vào bước kế tiếp – giai đoạn 3 không.

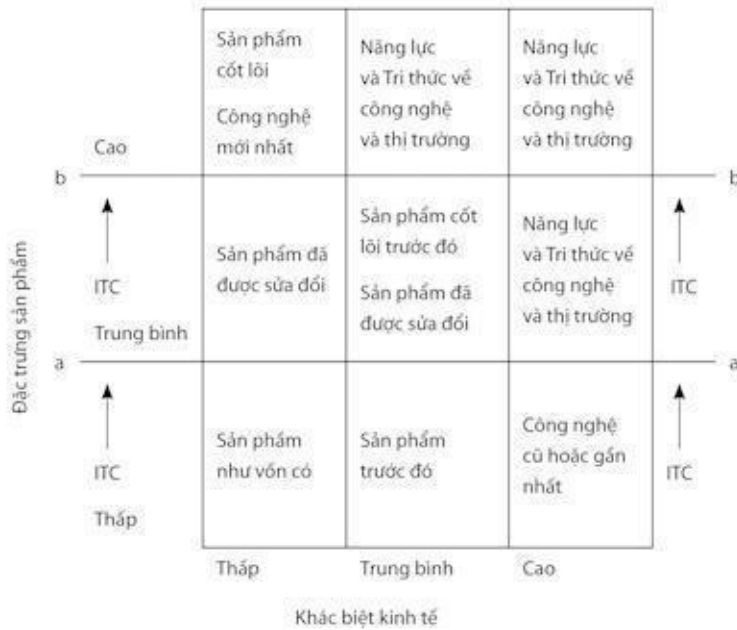
Ở giai đoạn 3, công ty sử dụng các thành phần cốt lõi để xây dựng sản phẩm mới. Tới thời điểm này, công ty đã học hỏi được khá nhiều về thị trường, về việc xây dựng sản phẩm ở nước ngoài, và công ty có thể thành lập nhà máy ở đó. Công ty có thể nhập khẩu các thành phần cốt lõi từ nước chủ nhà và sử dụng các linh kiện địa phương khác để tạo ra sản phẩm cuối cùng phù hợp với thị hiếu khách hàng địa phương. Nếu sản phẩm được đón nhận và có tương lai hứa hẹn, công ty có thể chuyển sang giai đoạn 4 – đầu tư vào cơ sở và con người để phát triển và sản xuất sản phẩm từ đầu ở nước ngoài.

Điều quan trọng cần phải lưu ý là một công ty không cần phải bắt đầu với sản phẩm cuối cùng. Công ty có thể quyết định lượng bất ổn được giải quyết vừa đủ để tiếp tục sử dụng các năng lực để gia nhập thị trường mà không phải sử dụng tới sản phẩm cuối cùng, sản phẩm cuối cùng được sửa đổi và sản phẩm cốt lõi.

Vai trò của công nghệ thông tin và truyền thông

Công nghệ thông tin và truyền thông (ITC) có thể có ảnh hưởng tới đặc trưng sản phẩm và do đó ảnh hưởng tới loại hình chiến lược mà công ty sử dụng để khai thác thị trường nước ngoài. Nghĩa là, mức độ sâu mà công ty sẽ khai thác nguồn giá trị và mức độ nhanh của vòng đời sản phẩm của Vernon công ty muốn có để khai thác đổi mới có thể phụ thuộc vào loại công nghệ thông tin mà công ty sử dụng. ITC ảnh hưởng đến đặc trưng của sản phẩm theo hai cách. Đầu tiên, công nghệ này có thể ảnh hưởng tới thị hiếu của khách hàng trên toàn thế giới. Đây cũng là tranh luận mà Levitt đưa ra. Mạng lưới truyền hình quốc tế như CNN, trang thông tin điện tử, và mạng lưới du khách quốc tế và các công ty đa quốc gia có thể được sử dụng để tác động tới thị hiếu, sở thích và nhu cầu tiêu dùng trên toàn thế giới. Bằng cách đồng hoá mong muốn khách hàng, công ty có thể giảm được đặc trưng sản phẩm một cách hiệu quả. Điều này tương ứng với việc dịch chuyển đường aa và bb lên trên trong Hình 14.5. Thực tế là, vùng sản phẩm cuối cùng được sử dụng tăng lên trong khi năng lực và tri thức công nghệ và thị trường cơ sở được sử dụng giảm xuống. Do đó, tại những quốc gia có khác biệt kinh tế thấp nhưng đặc trưng sản phẩm ở mức trung bình, khách hàng có thị hiếu bị tác động, có thể mua sản phẩm cuối cùng không cần sửa đổi.

Thứ hai, người ta cho rằng do sự gia tăng của công nghệ thông tin và công nghệ sản phẩm, công ty có thể thu thập thông tin về thị hiếu người tiêu dùng nước ngoài dễ dàng hơn và phát triển sản phẩm thể hiện thị hiếu mỗi vùng nhiều hơn.



Hình 14.5. Tác động của công nghệ thông tin và truyền thông là làm tăng vùng tiêu thụ sản phẩm như nó vốn có.

TRIỂN KHAI

Sau khi đã chọn lựa được chiến lược gia nhập thị trường, một công ty phải đưa ra quyết định gia nhập. Quá trình triển khai gồm hai phần: (1) chuyển giao công nghệ và (2) thương mại hoá công nghệ. Nghĩa là, với công nghệ đã có, công ty làm thế nào để thuyết phục khách hàng mua hàng của họ ở mức giá mà công ty vẫn tạo ra lợi nhuận.

Chuyển giao công nghệ

Hình thức của chuyển giao công nghệ phụ thuộc vào mức độ nguồn giá trị công ty đang sử dụng để gia nhập thị trường mới. Nếu công ty xuất khẩu “chính sản phẩm”, thì tri thức cơ sở của sản phẩm sẽ được mã hóa trong sản phẩm đó. Ví dụ, nếu một công ty Đức xuất khẩu xe sang Trung Quốc, thì tri thức về động cơ, bộ truyền lực, phun xăng điện tử, hệ thống làm mát, và mối liên kết giữa các thành phần này, đã được gắn vào trong chiếc xe. Tri thức về quy trình sản xuất xe cũng tương tự như vậy. Trong bất cứ trường hợp nào, chuyển giao công nghệ

được cho là kết tinh trong sản phẩm vì chính sản phẩm đang được chuyển giao.

Nếu một công ty sử dụng các sản phẩm cốt lõi để gia nhập thị trường, kết quả của chuyển giao công nghệ cũng tương tự như kết quả xuất khẩu các sản phẩm lắp ráp đầy đủ, nếu tất cả những gì công ty làm là bán các thành phần cốt lõi cho nền kinh tế mới nổi. Nếu công ty sử dụng linh kiện cốt lõi để xây dựng sản phẩm cho thị trường nước ngoài, công ty cũng phải chuyển giao tri thức để liên kết linh kiện và sản xuất sản phẩm cuối cùng. Trong ví dụ về ô tô, công ty Đức không chỉ xuất khẩu hệ thống truyền động cho xe, mà còn chuyển giao tri thức cần thiết để sản xuất xe tại địa phương. Tri thức sản xuất được cho là kết tinh trong con người và quy trình. Quy trình được chuyển giao dưới hình thức thiết bị, biểu đồ tiến trình, bản vẽ kế hoạch chi tiết, vi mã, phần mềm, chương trình và tri thức gắn liền với nhân viên. Tri thức sản xuất mang tính ẩn hơn so với tri thức kết tinh trong sản phẩm. Sự chuyển giao những tri thức này đòi hỏi có sự tương tác cá nhân giữa bên chuyển giao và bên tiếp nhận và cần nhiều khả năng tiếp nhận và khả năng chuyển giao hơn so với chuyển giao chuyển giao tri thức kết tinh trong sản phẩm.

Nếu công ty quyết định chuyển giao năng lực và tri thức cơ sở của năng lực, thì những tri thức này được thể hiện trong con người và qui trình hơn là trong sản phẩm. Hình thức chuyển giao này cũng có một thành phần mang tính ẩn nhiều hơn so với các loại hình chuyển giao khác. Điều này chỉ ra rằng hầu hết các biện pháp nêu trong chương 4 để cải thiện hiệu quả của chuyển giao công nghệ có thể áp dụng. Ví dụ, trước khi chuyển giao, nhân viên tại nước nhận chuyển giao có thể được cử sang nước chuyển giao để theo học tại các trường đại học, hoặc làm việc tại các trung tâm nghiên cứu hay các ngành liên quan để được chuẩn bị tốt hơn cho việc tiếp nhận chuyển giao. Các khoá huấn luyện mà các thành viên từ hai quốc gia cùng tham gia tìm hiểu văn hoá có thể làm giảm căng thẳng có khả năng xảy ra. Sự chuyển giao có thể dưới hình thức liên doanh hoặc mua lại. Trong quá trình chuyển giao, các buổi hội thảo liên tục bàn về những thách thức

do khác biệt văn hoá có thể giúp làm giảm sự không tương xứng giữa hai công ty.

Thương mại hoá

Đổi mới trong giai đoạn sau: Marketing và Phân phối

Chúng ta đã thảo luận và tập trung vào những khía cạnh công nghệ để cung cấp sản phẩm tới một quốc gia có trình độ kinh tế nhất định. Chuyển giao công nghệ sản phẩm chỉ là một phần trong đó. Phần còn lại là thương mại hoá – tất cả các loại hoạt động khác, như marketing, kênh phân phối, và vốn mua hàng, những hoạt động đưa phát minh đến cho khách hàng.

Để thực hiện marketing ở nước ngoài, công ty có thể tập trung nỗ lực để thực hiện một trong trong điều sau: (1) làm theo phương pháp định giá, khuyến mại, định vị và phân phối, tương tự như các đối thủ địa phương theo đuổi; hoặc (2) sử dụng phương pháp định giá, khuyến mại, định vị và phân phối được áp dụng thành công tại nước chủ nhà của công ty. Một công ty có nên thực hiện những điều mà Người La Mã đã làm khi ở Rome? Terpstra đưa ra hai lý do tại sao thực hiện như người La Mã lại là không khôn ngoan nếu bạn đang cạnh tranh thị phần. Một là, cố gắng bắt chước họ nghĩa là họ luôn đánh bại bạn trong cuộc cạnh tranh trở thành người La Mã vì họ đã là người Roman rồi – họ hơn hẳn khi xét về đường cong học hỏi. Hai là, Rome có thể đã có rất nhiều người La Mã rồi mà không cần thêm người nữa. Bất cứ người Ai Cập nào muốn trở thành một người La Mã giả có thể không có nhiều đóng góp cho Rome. Khác biệt ở một số khía cạnh đôi khi lại tốt hơn. Người Ai Cập lại có thể đổi mới hơn. Tuy nhiên, như chúng ta sẽ thấy, người Ai Cập cũng phải thận trọng không nên cho rằng người La Mã dễ dàng tiếp nhận cách làm của người Hy Lạp.

Các nhân tố về kinh tế, văn hoá, cạnh tranh, pháp lý đều khiến việc định giá, khuyến mại và phân phối tại nước ngoài cần phải khác biệt so với tại nước chủ

nhà (Bảng 14.1). Sự khác biệt tương tự trong mức thu nhập giữa hai quốc gia thúc đẩy các chiến lược gia nhập khác cũng đưa ra các chiến lược định giá khác nhau. Ví dụ, ở một nước tương đối nghèo, việc bán sản phẩm theo lô không mấy dễ dàng vì thu nhập cá nhân có thể chỉ cho phép mua những sản phẩm đơn. Trong khi cung cấp dịch vụ mua hàng chung tại một cửa hàng duy nhất là phương pháp đáng ghi nhận tại nước chủ nhà, thì tại một nền kinh tế mới nổi, điều này lại có thể ngược lại. Trong một số nền văn hoá, giá cả có thể thương lượng được. Trong khi kiểm soát giá là hợp pháp ở một số nước thì nó lại không diễn ra ở các nước khác. Ví dụ, trong khi giá thuốc ở Mỹ do nhà sản xuất quy định, thì ở nhiều nước, nhà nước thiết lập và kiểm soát giá dược phẩm.

Bảng 14.1. Một số rào cản tới marketing quốc tế tiêu chuẩn hoá

Những thách thức về độ đồng đều	Thành tố marketing		
	Giá	Phân phối	Khuyến mãi
Yếu tố kinh tế	Các mức thu nhập khác nhau	Cấu trúc bán lẻ khác nhau	Thông tin sẵn có
Yếu tố văn hoá	Thói quen thương lượng giá	Thói quen mua sắm	Sự khác biệt ngôn ngữ và thái độ
Yếu tố cạnh tranh	Chi phí và giá của đối thủ cạnh tranh	Kênh độc quyền của đối thủ	Ngân sách và điểm thu hút của đối thủ
Yếu tố pháp luật	Kiểm soát giá	Hạn chế phân phối	Hạn chế về quảng cáo và thông tin

Khác biệt về văn hoá và ngôn ngữ có thể khiến việc dịch từ ngôn ngữ này sang ngôn ngữ khác làm mất đi những ngôn từ quảng cáo hoa mỹ. David Ricks đưa ra ví dụ sinh động về sai lầm của những công ty lớn khi tiếp thị sản phẩm của mình tại các nước khác. Khi tiếp thị xe ô tô mới tới Đức, công ty Rolls Royce của Anh quyết định sử dụng cái tên “Màn sương bạc”. Cái tên tiếng Anh quyền rũ, nhưng khi dịch sang tiếng Đức, thì “sương mù” lại trở thành “phân bón” hay “rác thải”. Công ty Sun Beam của Mỹ cũng dịch sản phẩm máy uống tóc tạo sương Vlist-

Stick sang tiếng Đức. Không nhiều người Đức thích thú với những từ “phân bón” như thế. Sau đó là mẫu xe của tập đoàn Ô tô Mỹ có tên là Matador. Trong khi ở Mỹ, loại xe này làm liên tưởng tới hình ảnh hùng dũng và sức mạnh, thì ở Jerto Rico, tên xe lại có nghĩa là “kẻ sát nhân”. Sự sẵn có của phương tiện truyền thông cũng khác biệt đáng kể giữa các quốc gia. Trong khi hầu hết người Mỹ có TV, một số người trong các nền kinh tế mới nổi lại chưa từng nhìn thấy TV, đừng nói đến việc sở hữu một chiếc. Và thậm chí khi các phương tiện truyền thông sẵn có, cũng có những hạn chế về cái gì có thể được quảng cáo và cái gì không thể.

Kênh phân phối cũng biến đổi đáng kể từ quốc gia này sang quốc gia khác. Khi ở Mỹ, bánh xà phòng của công ty Procter & Gamble có thể đi thẳng từ nhà máy sản xuất tới nhà bán lẻ như Wal-mart, thì ở Nhật Bản hệ thống đó lại khác. Nhà sản xuất phải bán cho nhà buôn tổng hợp, rồi họ lại bán cho người bán buôn sản phẩm để bán lại cho nhà buôn chuyên về một loại sản phẩm, người này bán lại cho nhà bán buôn vùng để bán cho nhà bán buôn địa phương, rồi mới bán tới người bán lẻ. Ở một số nước, kênh phân phối bị những công ty hoặc gia đình lớn mạnh độc quyền sở hữu. Ở Mỹ, một số cửa hiệu mở cửa 24 giờ một ngày, 7 ngày trên tuần. Tại rất nhiều nước tất cả các cửa hiệu đóng cửa lúc 8h tối các ngày trong tuần, nửa ngày thứ Bảy và cả ngày Chủ nhật.

Tất cả những sự khác biệt này cho thấy lợi thế cạnh tranh của một công ty khi gia nhập thị trường nước ngoài có thể xuất phát từ đổi mới trong quy trình định giá, khuyến mại và xây dựng mạng lưới phân phối.

Hình thành đối tượng hợp tác

Chuyển giao công nghệ, định giá, quảng cáo và phân phối có thể là không đủ để có được lợi nhuận từ đổi mới. Hệ thống nhà cung ứng, nhà đổi mới phụ, khách hàng, viện tài chính và các ngành liên quan hỗ trợ đổi mới ở nước nhà, hoặc những đối tượng tương tự, phải được đặt tại những nước đang phát triển nếu muốn đổi mới thành công ở nước ngoài. Những cản trở tương tự những cản trở

cần phải vượt qua để chuyển giao công nghệ thành công cũng có thể cần phải được khắc phục để xây dựng hệ thống đối tượng hợp tác. Về phía nhà cung ứng, công ty phải tự hỏi xem công ty đã có một mạng lưới nhà cung ứng với những năng lực thích hợp hay chưa. Ví dụ, nhà sản xuất xe hơi Đức đặt nhà máy sản xuất xe tại Trung Quốc cũng phải quan tâm đến việc có được các nhà cung cấp gần đó mà công ty có thể duy trì quan hệ thân thiết có vai trò rất quan trọng để đảm bảo giao hàng đúng thời hạn và đổi mới bắt nguồn từ nhà cung cấp. Ở một số nước, công ty phải liên kết theo chiều dọc để sản xuất những linh kiện cần thiết.

Công ty cũng phải xem xét đến khả năng tồn tại của những sản phẩm hay dịch vụ bổ sung phù hợp với đổi mới của công ty. Trong khi tại những quốc gia tiến bộ hơn, hệ thống tín dụng khách hàng được cho là điều hiển nhiên, thì tại những nền kinh tế mới nổi, hệ thống như có thể lại không tồn tại. Tục lệ địa phương có thể không cho phép tạo ra những khoản nợ. Điều này ảnh hưởng xấu tới doanh thu của các đổi mới giá cao. Trên thực tế, đổi mới tạo ra sự khác biệt có thể bắt nguồn từ những thứ không liên quan tới sản phẩm như thiết lập hệ thống tín dụng khách hàng giúp khách hàng có vốn để mua sản phẩm.

Một công ty cũng có thể phải hợp tác với đối thủ để thiết lập sự tín nhiệm về đổi mới, hay vận động hành lang chính phủ để xây dựng những tài sản bổ sung như hệ thống đường giao thông tốt hay nới lỏng việc kiểm soát giá.

CÁC YẾU TỐ KHÁC

Có nhiều yếu tố khác có thể ảnh hưởng mạnh tới khả năng đổi mới tại nền kinh tế mới nổi của một công ty. Kotler đề xuất xem xét một vài nhân tố khác khi gia nhập thị trường nước ngoài.

Những công ty vận hành tại nước có chính quyền bất ổn có thêm rủi ro về trưng thu, quốc hữu hoá và hạn chế về định mức lợi nhuận công ty được phép chuyển

về nước chủ nhà. Đồng tiền tại một số quốc gia biến động hay mất giá thường xuyên, gây khó khăn cho công ty khi chuyển lợi nhuận về đồng tiền ổn định.

Một số chính phủ đặt ra nhiều luật lệ với các công ty nước ngoài, làm hạn chế nghiêm ngặt các quyết định chiến lược mà công ty cần thực hiện để thu được lợi nhuận từ đối mới ở những nước này. Ví dụ, chính phủ có thể can thiệp vào việc chuyển giao công nghệ, bức chế số lượng cổ phiếu trong liên doanh mà công ty địa phương phải nắm giữ và số lượng lao động trong nước phải được thuê, hay đặt giới hạn về tỷ lệ lợi nhuận chuyển về nước nhà.

Như chúng ta sẽ thấy trong chương 15, chính phủ thường sử dụng thuế quan, hạn ngạch và chính sách trợ giá để bảo vệ các ngành trong nước. Các nước cũng có thể đưa ra chính sách cổ chai quan liêu để làm chậm quá trình chấp thuận nhập khẩu và thanh tra, thông quan các hàng hóa đến, như chính phủ Pháp đã làm với băng video của Nhật Bản trong những năm 1980. Tại một số nước, hối lộ là một phần trong kinh doanh. Điều này đặt các công ty từ quốc gia như Hoa Kỳ vào thế bất lợi vì Đạo luật thực hành về Tham nhũng nước ngoài của Mỹ năm 1977 cấm các công ty Hoa Kỳ có hành vi hối lộ trong khi chính phủ các quốc gia của đối thủ cạnh tranh lại không có luật đó.



Hình 14.6. Thành công đồng nghĩa với việc có hệ thống đối tượng hợp tác phù hợp.

Khi định vị các hoạt động đổi mới tại nước ngoài, công ty công khai tài sản trí tuệ của mình. Một số nhân viên từ nước ngoài có thể ra nhập công ty chỉ để học hỏi cho tới khi đủ để chuyển ra và bắt đầu một công ty mới để cạnh tranh. Nếu bảo vệ quyền sở hữu và bằng phát minh không chặt chẽ tại các nước này, lợi nhuận có thể giảm trong khi lại mất đi các nguồn gốc của lợi nhuận.

TRƯỜNG HỢP THỰC TẾ: XE HƠI GIA ĐÌNH TRUNG QUỐC

Năm 1994, chính phủ Trung Quốc mời 20 nhà sản xuất xe hơi từ Mỹ, châu Âu, Hàn Quốc và Nhật Bản đưa ra đề xuất phát triển và xây dựng tại Trung Quốc loại xe hơi gia đình tiết kiệm nhiên liệu và chi phí thấp (5 nghìn - 6 nghìn đô-la). Chiếc xe được thiết kế đặc biệt cho thị trường Trung Quốc và sử dụng các tiêu

chuẩn công nghệ những năm 1990, nhấn mạnh vào tính an toàn, hiện đại và kiểm soát ô nhiễm. Quyết định để công ty nào sẽ xây dựng chiếc xe gia đình này được đưa ra vào năm 1996 và việc sản xuất sẽ bắt đầu vào năm 1999.

Thị trường Trung Quốc cho ô tô gia đình

Tiềm năng của thị trường xe hơi Trung Quốc được xem là rất lớn. (Bảng 14.2). Trước hết, tốc độ tăng trưởng kinh tế của quốc gia này rất cao. Thứ hai, thị trường xe hơi còn ở xa mức bão hòa, chỉ có khoảng 1 chiếc xe trên 640 người, so với 1 chiếc xe tính trên 2 người của Đức. Hơn 70% xe bán ra là xe chở hàng hoặc xe tải. Hơn 90% xe được bán cho chính phủ hoặc công ty.

Ở Trung Quốc có 914 km đường giao thông trên một triệu người, so với 25,326 km trên một triệu người ở Hoa Kỳ và 9,096 tại Nhật Bản. Ước tính vào năm 2010, 80 triệu gia đình Trung Quốc sẽ mua chiếc xe đầu tiên của họ.

Bảng 14.2. Dự báo xe hơi năm 1994 tại Trung Quốc

	1990	1991	1992	1994	1996	1998	2000
Tăng số lượng xe đăng ký	21,2	98,7	2,8	8,6	19,8	15,9	11,1
Số lượng xe đang sử dụng	1150	1225	1500	1850	2500	3400	4450
Tăng số lượng xe sử dụng	8,5	6,5	22,4	10,4	17,6	15,3	12,7
Số xe/100 người	0,10	0,11	0,13	0,15	0,20	0,27	0,34
Sản lượng	38	67	47	315	575	825	1100

Đối thủ tiềm năng

20 công ty trình bày đề xuất của họ trong cuộc cạnh tranh xe gia đình Trung Quốc trong Diễn đàn xe gia đình Trung Quốc được tổ chức tại Bắc Kinh vào tháng 11 năm 1994. Daihatsu cung cấp mẫu Charade ba xi-lanh 0,993 lít, đã được sản xuất tại Trung Quốc và được coi như chiếc xe chở khách. Tỷ lệ linh kiện nội địa chiếm 70% cả chiếc xe. Daihatsu có năng lực sản xuất 300 nghìn chiếc Charade tại Trung Quốc vào năm 2000. Công ty đã hoạt động ở Trung

Quốc từ năm 1984, khi công ty này kí hợp đồng bắt đầu sản xuất mẫu Charade và xe tải cỡ nhỏ ở Thiên Tân. Công ty được mong đợi sẽ sản xuất 60 nghìn chiếc Charade và 100 nghìn xe tải cỡ nhỏ năm 1994.

Ford đã đưa ra dòng Fiesta đã được phát triển ở châu Âu cho thị trường châu Âu. General Motors đưa ra dòng xe Opel Corsa 1,1-1,4 lít – được phát triển và sản xuất bởi Adam Opel AG, công ty con ở Đức. Nhờ hiệu quả nhiên liệu và giá cả thấp, loại xe này được đón nhận ở Brazil, Mexico và các nước Mỹ Latinh khác. Mercedes-Benz, không được biết đến với những chiếc xe giá rẻ, đưa ra mẫu FCC (Xe gia đình Trung Quốc). FCC bốn cửa được thiết kế đặc biệt cho Trung Quốc và trông giống như một chiếc xe tải nhỏ. Chiếc xe được thiết kế dựa trên dòng A-Class. Một phiên bản ba xi-lanh, 1,3 lít với hệ thống phanh chống bó được lắp ráp từ các linh kiện nội địa, có thể trị giá khoảng 10 nghìn đô-la. *Mitsubishi Motors* đưa ra một chiếc xe tải nhỏ đuôi cong như một phương tiện vận chuyển hàng hóa. Công ty gọi chiếc xe là X-concept bắt nguồn từ chiếc xe Chariot/Wagon với không gian nhỏ đa năng của nó. *Nissan* cung cấp mẫu Micra.

Peugeot-Citroen SA đưa ra mẫu Fukang, có nguồn gốc từ Citroen ZX. Chiếc xe được lắp ráp từ các bộ dụng cụ tại Trung Quốc, sẽ đi vào sản xuất với quy mô đầy đủ tại Trung Quốc năm 1995. Một ứng viên không thể thiếu trong cuộc thi thiết kế chiếc xe gia đình không đắt tiền này là *Porsche AG*, nhà sản xuất ô tô nổi tiếng với những chiếc xe thể thao tốc độ đắt tiền. Làm việc với các kỹ sư Trung Quốc, công ty này đã phát triển bản chạy thử ngay từ đầu. Với cái tên CC88, mẫu xe 50 mã lực, dung tích 1,1 lít, 5 chỗ ngồi đạt tốc độ 96km/giờ chỉ trong vòng 22 giây. *Suzuki* giới thiệu mẫu Alto, đã được sản xuất tại Trung Quốc. *Toyota Motor Corp* cung cấp mẫu Crown Corona chuyên cho các CEO, hứa hẹn cung cấp Corolla phổ biến sau. *Volkswagen* đã đứng đầu ở thị trường Trung Quốc với mẫu xe ô tô mui kín có tên là Santana. Tuy nhiên nó đã được sử dụng chủ yếu cho xe ô tô của công ty và taxi. *Volkswagen* đã có mặt tại Trung Quốc kể từ năm 1984, khi công ty này gia nhập công ty liên doanh, Thượng Hải

Volks Wagon với Trung Quốc để sản xuất dòng xe ô tô mui kín chở khách. Năm 1994, liên doanh này được dự kiến sẽ sản xuất hơn 100 nghìn xe. Công ty cũng có một liên doanh khác được thiết lập năm 1991 với xưởng sản xuất ô tô đầu tiên của Trung Quốc, mà Volkswagen chiếm 40% trong liên doanh. ước tính vào năm 2000, Volkswagen có khả năng sản xuất 660 nghìn xe ô tô và 830 nghìn động cơ từ hai liên doanh của mình. Linh kiện nội địa tại nhà máy Thượng Hải vượt 80%.

Điều kế tiếp là gì?

Kết thúc hội nghị, mỗi công ty xe hơi đều băn khoăn ai sẽ là người may mắn chiến thắng với mẫu Xe Gia đình Trung Quốc. Nhiều công ty tự hỏi liệu họ có nên ra nhập thị trường Trung Quốc sớm như Volkswagen hay nên thiết kế một chiếc xe từ đầu như Porsche và Mercedes.

TỔNG KẾT CHƯƠNG

Mỗi công ty đều có nguồn giá trị – sản phẩm cuối cùng, sản phẩm cuối cùng được sửa đổi, sản phẩm cốt lõi, và năng lực – có thể sử dụng để gia nhập các thị trường mới nổi. Công ty có thể sử dụng ba chiến lược khác nhau để khai thác thị trường mới nổi. Đầu tiên, công ty giới thiệu sản phẩm tại nước chủ nhà trước, khi sản phẩm chín muồi và giá đã giảm, công ty có thể giới thiệu sản phẩm sang nước có khả năng tiếp nhận để xây dựng sản phẩm. Ở chiến lược thứ hai, công ty sử dụng một trong các giai đoạn của nguồn giá trị để gia nhập thị trường. Chiến lược mà công ty lựa chọn phụ thuộc vào đặc trưng của sản phẩm mà công ty muốn cung cấp, và vào khác biệt kinh tế giữa nước mà nguồn giá trị của công ty đang hiện hữu (nước chủ nhà) và nước ngoài mà nó muốn gia nhập (đặc trưng sản phẩm là mức độ sử dụng sản phẩm phụ thuộc vào điều kiện kỹ thuật, xã hội địa phương). Đặc trưng của sản phẩm càng cao và khác biệt kinh tế càng lớn, thì công ty càng muốn khai thác nguồn giá trị của mình về chiều sâu và đạt tới vòng đời sản phẩm muộn hơn.

Ở chiến lược thứ ba, công ty gia nhập theo chuỗi các giai đoạn. Đầu tư vào giai đoạn đầu tiên, giống như việc mua một quyền chọn. Ở cuối giai đoạn đó, khi một số bất ổn đi kèm với đổi mới tại nước ngoài được giải quyết, công ty có thể quyết định đầu tư ở giai đoạn tiếp theo (thực hiện quyền chọn), hoặc không (kết thúc quyền chọn). Việc sử dụng công nghệ thông tin và truyền thông có thể thay đổi chiến lược hiệu quả.

Triển khai các chiến lược này diễn ra theo hai giai đoạn: Chuyển giao công nghệ và thương mại hoá. Hiệu quả của việc chuyển giao phụ thuộc vào giai đoạn của nguồn giá trị được chuyển giao và phương pháp được sử dụng để khắc phục những nhân tố kìm hãm việc chuyển giao công nghệ một cách hiệu quả (xem chương 4). Thương mại hoá cũng có các nhân tố về kinh tế, văn hoá, cạnh tranh và pháp luật để đấu tranh.

THUẬT NGỮ

Sản phẩm cốt lõi

Nền kinh tế mới nổi

Sản phẩm cuối cùng

Phương pháp quyền chọn với với chuyển giao công nghệ quốc tế Định giá, khuyến mại và định vị

Đặc trưng sản phẩm

Nguồn giá trị

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Chọn một ngành khác ngoài ngành ô tô. Phát triển nguồn giá trị cho công ty tại một quốc gia theo lựa chọn của bạn

2. Tầm quan trọng của đối tượng hợp tác trong khai thác đổi mới tại nước đang phát triển? Tầm quan trọng này biến đổi như thế nào từ ngành này sang ngành khác?

15. VAI TRÒ CỦA CHÍNH PHỦ QUỐC GIA VỚI ĐỔI MỚI

Trong cuốn sách này, chúng ta đã ngầm chỉ ra vai trò chính phủ quốc gia để cung cấp một môi trường thuận lợi cho đổi mới. Trong chương này, chúng ta sẽ phân tích chi tiết này. Chúng ta bắt đầu bằng cách nghiên cứu một số lí do tại sao chính phủ lại có vai trò trong đổi mới. Kế đó, chúng ta chỉ ra một số chính sách của chính phủ ảnh hưởng tới đổi mới. Sau đó, chúng ta tìm hiểu xem công ty khai thác lợi thế từ những chính sách này như thế nào. Cuối cùng, chúng ta xét trường hợp cụ thể của ngành dược phẩm toàn cầu đã nêu bật lên ảnh hưởng dự định và không theo dự định của chính sách nhà nước về đổi mới trong ngành này. Trong toàn chương, vấn đề không phải là đánh giá chính sách của chính phủ là thuận lợi hay hạn chế đổi mới và chính phủ phải làm thế nào để thực hiện vai trò của người quản lý xã hội. Mục tiêu của chương này là chỉ ra cách để một công ty có thể khai thác tốt nhất lợi thế của cơ hội và thách thức trong đổi mới mà các chính sách của chính phủ mang lại.

TẠI SAO CHÍNH PHỦ CÓ VAI TRÒ

Có một số lí do giải thích tại sao một chính phủ quốc gia lại muốn đóng vai trò trong quá trình đổi mới: (1) bản chất “đại chúng” của tri thức cơ sở của đổi mới, (2) sự bất ổn thường cản trở quá trình đổi mới, (3) nhu cầu về một số loại tài sản bổ sung nhất định, (4) bản chất của các công nghệ nhất định, và (5) chính trị đơn thuần.

Bản chất “đại chúng” của tri thức

Tri thức công nghệ có những đặc tính “đại chúng” có thể gây khó khăn cho việc

thu được lợi nhuận từ đổi mới. Đầu tiên, giả sử một công ty muốn mua ý tưởng mới. Người mua không thể xác định được giá trị của ý tưởng tới khi họ biết được ý tưởng đó là gì. Nhưng khi biết được ý tưởng đó, thì người mua tiềm năng không còn có động cơ trả cho ý tưởng đó nữa, đặc biệt nếu người mua là một người cơ hội. Anh ta đã có được ý tưởng. Tình huống như vậy có thể cản trở nhà cung cấp tri thức tiềm năng đầu tư để tạo ra ý tưởng. Hai là, tri thức có khía cạnh không cạnh tranh. Nếu A cho B một lượng kiến thức, tri thức của A không bị giảm đi. Hơn thế nữa, B, người mua, luôn luôn có tri thức. Nghĩa là, khác với sản phẩm hoặc dịch vụ sẽ bị dùng tới cạn kiệt và nhà sản xuất có thể bán nhiều hơn, kiến thức vẫn lưu thông bất kể có bao nhiêu người sử dụng đi nữa. Điều này cũng có thể ngăn cản nhà cung cấp tiềm năng đầu tư để tạo ra tri thức. Thứ ba, nếu người bán tri thức tìm được người mua, thì tri thức có thể bị rò rỉ trong quá trình chuyển giao. Hay khi người mua bắt đầu thu được lợi nhuận từ tri thức, thì ý tưởng có thể nhanh chóng bị sao chép. Trong trường hợp nào thì khả năng đạt được tri thức cũng giảm. Độ rò rỉ phụ thuộc vào tri thức là ẩn hay hiện. Nếu tri thức ẩn, và do đó cần phải học hỏi qua tương tác theo thời gian với người tạo ra tri thức, thì nguy cơ rò rỉ được giảm xuống. Rò rỉ tri thức, cũng được biết tới như hiệu ứng lan tỏa, không phải lúc nào cũng là điều tệ. Rò rỉ tri thức cho phép các công ty không phải đầu tư lặp lại những nỗ lực trong quá khứ của người khác.

Một số biện pháp có thể được thực hiện để giảm nhẹ tình trạng này. Đầu tiên là để chính phủ bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ cho những người tạo ra tri thức. Thứ hai, chính phủ có thể trực tiếp tham gia vào quá trình tạo ý tưởng và cung cấp đầu ra rộng rãi cho các công ty và doanh nghiệp. Thứ ba, chính phủ có chế độ trợ giá cho các công ty và cá nhân cũng như khuyến khích tạo ra tri thức riêng. Chúng ta sẽ thảo luận cả ba vấn đề này ở phần sau của chương này.

Sự bất ổn

Như chúng ta thấy trong chương 6, quá trình đổi mới luôn chứa đầy bất ổn về

công nghệ và thị trường. Nghiên cứu và phát triển thị trường (R&D) có mang lại khám phá hay phát minh? Nếu có, những phát hiện đó có được thương mại hoá? Tiềm năng của đổi mới là gì? Khi nào lợi nhuận bắt đầu chảy vào để thoả mãn nhà đầu tư và nhà tài chính? Thật không may, những đột phá như DNA hay Web rất khó dự đoán, và cũng khó để thuyết phục các công ty đầu tư – mà không có sự hỗ trợ của chính phủ – với hy vọng sẽ tạo ra một phát kiến lớn như vậy vào một ngày nào đó. Hơn thế, khi tìm ra những phát kiến này, đôi khi lại mất quá nhiều thời gian để hiện thực hoá những lợi ích mà chúng mang lại. Ví dụ, cấu trúc DNA được phát hiện năm 1953, nhưng nửa thế kỉ sau, những lợi ích đầy đủ của công nghệ sinh học vẫn chưa được khai thác hết. Nghiên cứu về mạng Internet, sau đó dẫn tới Web, bắt đầu năm 1960, và không ai dự tính được loại hình web mà chúng ta có ngày nay.

Nếu các bất ổn cố hữu trong đổi mới là lớn, công ty có thể không sẵn lòng đầu tư vào đổi mới. Một giải pháp là chuyển rủi ro thất bại sang cho các nhà bảo hiểm. Nhưng như vậy cũng vẫn còn một số vấn đề. Nhà đổi mới tiềm năng có nhiều thông tin về đổi mới hơn nhà bảo hiểm. Những nhà đổi mới cơ hội có thể quyết định không cung cấp cho nhà bảo hiểm tất cả thông tin cần thiết để có một hợp đồng bảo hiểm thuận lợi. Và thậm chí nếu nhà đổi mới không có ý định làm như vậy, có thể anh ta không thể trình bày rõ tất cả các thông tin, vì anh ta có hạn chế về mặt nhận thức. Nhà bảo hiểm cũng không thể tiếp thu và xử lý toàn bộ thông tin từ nhà đổi mới. Sự không tương xứng thông tin dẫn tới hai vấn đề có thể xảy ra như sau: *Lựa chọn nghịch* và *lạm tín*. Chỉ những công ty không thành thạo về đổi mới mới có quyết định dùng tới bảo hiểm trong khi các công ty có kinh nghiệm lại tránh xa. Vì nhà bảo hiểm không có tất cả thông tin về công ty và đổi mới, họ không thể phân biệt được kẻ bòn rút từ những nhà đổi mới. Đây là vấn đề về lựa chọn nghịch mà chúng ta thấy ở chương 11. Nhà bảo hiểm cũng có thể thành công trong chọn lựa đúng nhà đổi mới. Nhưng khi hợp đồng được kí kết, nhà đổi mới có thể trở nên tự mãn và không làm việc chăm chỉ so với khi họ không được bảo hiểm. Với những bất ổn luôn đi kèm đổi mới, rất khó để biết

được nhà đổi mới đang trốn việc hay không. Vấn đề cách công ty ứng xử một cách cơ hội khi đã có được hợp đồng như thế này là vấn đề lạm tín.

Nếu công ty dè dặt trong việc đầu tư vào các đổi mới có tính bất ổn cao và công ty bảo hiểm không muốn nhận rủi ro, những đổi mới này có thể không được thực thi. Chính phủ có thể thực hiện một số điều để trợ giúp vấn đề này. Đầu tiên, chính phủ tự nhận một số chương trình R&D rủi ro. Thứ hai, chính phủ có thể hỗ trợ các công ty hợp tác trong những chương trình R&D rủi ro. Thứ ba, chính phủ có thể trợ cấp R&D cho những công việc kinh doanh mạo hiểm để thu hút thêm các nhà đổi mới. Thứ tư, chính phủ có thể gia hạn thời hạn bằng sáng chế của những đổi mới từ các nghiên cứu mạo hiểm như vậy để kéo dài thời gian công ty thu hồi các khoản đầu tư vào R&D.

Tài sản bổ sung “đại chúng”

Như chúng ta đã thấy trong chương 2, để đổi mới thì chỉ R&D là không đủ. Xét tới đặc tính đại chúng, phải xét thêm về các tài sản bổ sung đa phần được chính phủ cung cấp. Những tài sản này bao gồm đường xá, điện, gas, nước và hệ thống truyền thông. Trong một số trường hợp, những tài sản này đòi hỏi sự độc quyền tự nhiên vì quy mô hiệu quả tối thiểu để sản xuất những tài sản này bằng hoặc lớn hơn quy mô toàn thị trường. Quy mô hiệu quả tối thiểu là sản lượng nhỏ nhất để tối thiểu hóa chi phí. Có quá nhiều công ty cạnh tranh trong thị trường như vậy không phải là điều khôn ngoan. Chính phủ có thể để một công ty cung cấp dịch vụ này theo quy định của mình hoặc tự cung cấp dịch vụ đó.

Các yếu tố mạng lưới

Một loại công nghệ thể hiện ảnh hưởng của các yếu tố ngoài mạng lưới nếu càng nhiều người sử dụng, giá trị của công nghệ càng được nâng cao. Một bất lợi của những công nghệ này là nếu một công nghệ tốt hơn ra đời nhưng lại có mạng lưới nhỏ hơn, người sử dụng có thể thích tiếp tục dùng công nghệ cũ vì sợ là

người duy nhất chuyên sang công nghệ mới, và đánh mất ích lợi từ mạng lưới. Do đó, công ty có thể ở lại với công nghệ cũ hơn. Nếu điều này tiếp diễn trong một thời gian dài và quốc gia bắt đầu mất đi lợi thế cạnh tranh vì công nghệ kém hơn, thì chính phủ sẽ phải can thiệp.

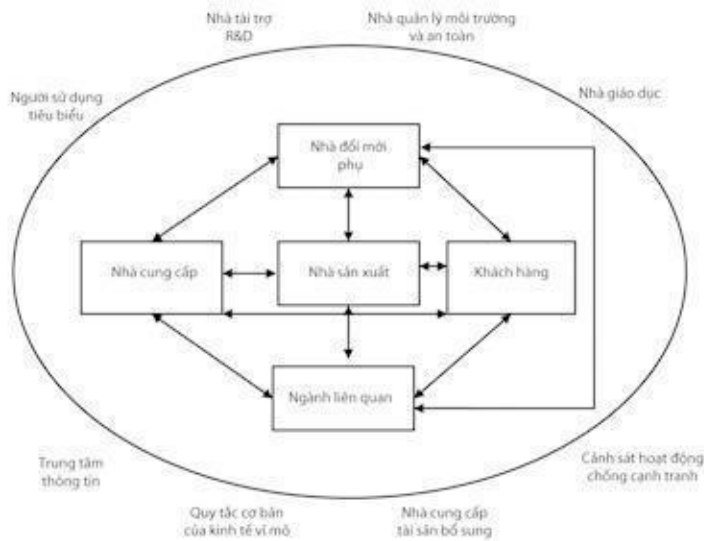
Cũng có hình thức truyền thống hơn của các yếu tố ngoài mạng lưới. Đó chính là chi phí hoặc lợi ích tạo ra bằng các hành động của công ty này tới công ty khác. Yếu tố này mang tính tiêu cực nếu ảnh hưởng của nó là tạo ra chi phí, và mang tính tích cực nếu ảnh hưởng của nó là tạo ra lợi nhuận. Một ví dụ điển hình là nhà máy năng lượng đốt cháy than cốc để sản xuất điện, cũng tạo ra khí sulfur dioxide thải ra ngoài không khí, gây ra các cơn mưa axit. Mưa axit là một yếu tố bên ngoài tiêu cực vì, trong khi tính toán chi phí điện bán ra, công ty điện không tính tới những chi phí mà mưa axit tạo ra với con người khi lượng mưa này rơi xuống làm ảnh hưởng đến người dân và tài sản của họ. Bằng cách quy định lượng sulphua mà than có, chính phủ có thể giảm bớt các yếu tố tiêu cực bên ngoài. Ô nhiễm từ xe ô tô cũng là yếu tố tiêu cực bên ngoài.

Chính trị

Tất nhiên, nhiều quy định liên quan tới đổi mới có thể được thúc đẩy xét theo xã hội chính trị. Quy định về an toàn là một ví dụ.

HÀNH ĐỘNG CỦA CHÍNH PHỦ

Như chúng ta đã thấy, can thiệp của chính phủ có thể cần thiết ở một số giai đoạn nhất định trong một quy trình đổi mới. Nói chung, sự can thiệp này có thể ở dạng huy động vốn cho R&D, đóng vai trò như một người sử dụng tiêu biểu, cung cấp tài sản bổ sung, quy định hoạt động của công ty, đào tạo lực lượng lao động, duy trì các quy tắc cơ bản của kinh tế vĩ mô và duy trì ổn định chính trị để thu hút đầu tư vào đổi mới (Hình 15.1).



Hình 15.1. Chính phủ - môi trường cho đổi mới

Huy động vốn cho các chương trình R&D

Một giải pháp cho đổi mới hàng hóa đại chúng, như chúng ta đã thấy trước đó, là để cho chính phủ thực hiện nghiên cứu. Nghĩa là, do những khó khăn để có được phát minh có thể cản trở các công ty đầu tư vào R&D, chính phủ có thể thực hiện R&D và cung cấp cho các công ty. Chính phủ tài trợ cho hai loại R&D: Nghiên cứu cơ bản và nghiên cứu ứng dụng. Nghiên cứu được thực hiện phần lớn tại các phòng thí nghiệm quốc gia, trường đại học, trong công ty hay tại Công-xoóc-xium là sự kết hợp của cả ba. Ví dụ, năm 1995, ngân sách Mỹ dành cho R&D là 71,4 triệu đô-la chi tiêu vào quốc phòng, y tế, vũ trụ, khoa học, năng lượng, giao thông, năng lượng, môi trường và nông nghiệp. Trong khi một số quỹ này được chi tiêu vào sản xuất, thử nghiệm nâng cao và đổi mới vũ khí và hệ thống nghiên cứu vũ trụ tại Cục Quốc phòng, Cục Năng lượng, NASA, một số khác lại được dùng trong các phòng thí nghiệm nghiên cứu ngành, các phòng thí nghiệm nội bang, các trường đại học, các phòng thí nghiệm phi lợi nhuận và Trung tâm nghiên cứu và phát triển của bang (FFRDCs) để tìm ra tri thức khoa học và công nghệ mới. Huy động vốn của chính phủ cho R&D không phải lúc nào cũng là hình thức trực tiếp. Một số công ty nhận được tài trợ gián tiếp thông

qua chính sách giảm thuế, chính sách trợ giá của chính phủ, đảm bảo khoản vay, tín dụng xuất khẩu hoặc trần giá để bảo đảm lợi nhuận. Ví dụ, Boeing không phải trả thuế từ năm 1970 tới 1984, và còn được hoàn thuế 285 triệu đô-la trong suốt giai đoạn đó. Hạn ngạch, thuế quan, trợ giá, như chúng ta thấy, là nguồn tài trợ gián tiếp.

R&D được chính phủ tài trợ là công cụ để tạo ra những ngành hoàn toàn mới và nhiều đổi mới trong ngành hiện tại. Mạng Internet và Web, với nguyên lý đường truyền thông tin tốc độ hứa hẹn thúc đẩy sự hình thành của hàng ngàn công ty khác nhau trên toàn thế giới, đều bắt nguồn từ nghiên cứu được chính phủ tài trợ. Mạng Internet bắt nguồn từ Cục Dự án Nghiên cứu nâng cao của Bộ Quốc phòng Mỹ (DARPA) khi tài trợ cho nghiên cứu về mạng lưới máy tính. Bemers-Lee phát minh ra Web trong khi đang làm việc tại CERN, một phòng thí nghiệm vật lý châu Âu được chính phủ tài trợ ở Geneva. Sự phát hiện ra cấu trúc gen xoắn kép, hay DNA, nét đặc trưng trong công nghệ sinh học ngày nay cũng được ra đời tại trung tâm nghiên cứu được chính phủ tài trợ đặt tại trường đại học. UNIX, máy tính, chất bán dẫn, công nghệ RISC, động cơ máy bay, máy bay đều được lợi từ hoạt động cấp vốn của chính phủ. Chỉ riêng DARPA đã tài trợ tín dụng cho hơn một nửa số đổi mới quan trọng trong ngành máy tính.

Tài trợ cho R&D có nhiều lợi ích khác ngoài giải quyết vấn đề đặc tính “đại chúng” của tri thức. Đầu tiên, khi tài trợ R&D chính phủ cũng đào tạo nguồn nhân lực của mình với tri thức và kỹ năng mà các công ty cần để đổi mới. Ví dụ, khi áp dụng Web, việc tìm kiếm nhân viên hiểu biết về khoa học máy tính và kỹ năng mạng trở nên dễ dàng hơn, một phần là do nhiều sinh viên được đào tạo tại nhiều trường đại học được tài trợ bởi quỹ DARPA. Thứ hai, chi tiêu của chính phủ vào R&D cũng khích lệ các công ty tư nhân đầu tư vào các phát minh liên quan hoặc tiến hành hoạt động thương mại hoá. Thứ ba, bằng cách tập trung vào những khu vực cụ thể, dự án R&D chính phủ có thể đạt được lợi thế quy mô luôn đi kèm với những dự án R&D lớn. Cuối cùng, chính phủ có thể giảm đáng

kế chi phí để công ty gia nhập một số thị trường nhất định. Tính tới năm 1996, khi công-xooc-xium của Airbus Đức, Pháp, Anh và Tây Ban Nha giành được 1/3 thị phần máy bay, nó được trợ giá 20 triệu đô-la. Boeing 747, máy bay thành công nhất trong thương mại quốc tế, đầu tiên được thiết kế là máy bay chở hàng quân sự và hầu hết chúng đều được Cục Quốc Phòng Mỹ mua.

Mặc dù ý định của chính phủ là thiện ý, nhưng kết quả các hành động của chính phủ không phải lúc nào cũng tích cực. Có nhiều câu chuyện về những dự án bị thất bại, và câu hỏi về mức độ đảm nhận R&D của nhà nước luôn là nỗi trăn trở của các nhà hoạch định chính sách.

Người sử dụng tiêu biểu

Như chúng ta đã chỉ ra trong chương 2, vào đầu vòng đời đổi mới, có rất nhiều bất ổn về công nghệ và thị trường. Nhà đổi mới có thể không chắc chắn liệu điều gì sẽ tạo thành sản phẩm và khách hàng muốn gì. Nhiều khách hàng thậm chí cũng không biết họ muốn gì trong sản phẩm. Do đó, sự tương tác giữa nhà đổi mới và khách hàng là thực sự quan trọng để giúp khách hàng biết tới những khả năng và giúp nhà đổi mới tìm ra nhu cầu khách hàng. Von Hippel chỉ ra rằng người sử dụng tiêu biểu thực sự quan trọng với đổi mới. Họ là những người sử dụng có nhu cầu tương tự như nhu cầu của những người khác, trừ phi họ có những nhu cầu này hàng tháng hoặc hàng năm trước phần còn lại của thị trường và họ thu được lợi nhuận đáng kể khi nhu cầu của mình được đáp ứng sớm hơn lượng khách hàng còn lại.

Trong một số lĩnh vực quan trọng, chính phủ cần đổi mới sớm hơn so với công chúng, và sẵn sàng trả giá cao để đổi mới được thực hiện từ sớm. Hơn thế nữa chính phủ, với tư cách người sử dụng tiêu biểu, luôn sẵn sàng phối hợp chặt chẽ với công ty để hướng phát minh thành đổi mới. Bộ Quốc phòng Mỹ thấy nhiều ích lợi khi bóng bán dẫn thay thế đèn chân không công kênh. Vì bóng bán dẫn nhỏ hơn nhiều và tiêu thụ ít năng lượng hơn đèn chân không, hệ thống điện

không những đơn giản hơn và cung cấp nhiều chức năng hơn, mà còn cần nguồn điện nhỏ hơn và do đó giảm bớt trọng lượng của cả hệ thống. Điều này khiến cho bóng chân không và kế đó là mạch tích hợp thực sự trở nên hấp dẫn với Bộ Quốc Phòng và NASA. Sự sẵn lòng của chính phủ Mỹ khi trao hợp đồng cho cả các công ty đang hoạt động và những công ty mới ra nhập, làm việc với họ, giúp ngành bán dẫn của Mỹ sớm trở thành ngành dẫn đầu. Vai trò của chính phủ Mỹ với tư cách người tiêu dùng tiêu biểu không bị cô lập trong ngành bán dẫn. Động cơ máy bay, máy bay và máy tính đều được lợi từ việc này. Vai trò này không chỉ giới hạn ở chính phủ Mỹ. Rothwell và Zegveld cũng nhận thấy rằng các khoản mua của chính phủ châu Âu đóng vai trò quan trọng trong đổi mới.

Nhà cung cấp tài sản bổ sung đại chúng

Ví dụ, hệ thống đường cao tốc cao cấp có thể khuyến khích đổi mới trong ngành ô tô. Xa lộ thông tin tạo điều kiện thúc đẩy truyền đạt thông tin không chỉ giữa những đơn vị chức năng khác nhau trong công ty, mà còn giữa các đơn vị khác nhau trên toàn thế giới và giữa công ty và khách hàng. Thiết kế chip ngày nay có thể diễn ra 24h/ngày, các nhân viên ở Israel, Nhật và Thung lũng Silicon luân lượt thay nhau thiết kế cùng một sản phẩm. Đôi khi, tài sản bổ sung là sản phẩm phụ của một số dự án khác của chính phủ. Ví dụ, một trong những thế mạnh của Caterpillar trong những năm 1970 là dịch vụ và hệ thống đại lý vững mạnh trên toàn thế giới. Một lý do để hệ thống phát triển mạnh như vậy là vì xe ủi của Caterpillar là công cụ tiêu chuẩn của Quân đội trong Chiến tranh Thế giới II. Khi rút lui, quân đội để lại nhiều xe ủi cho địa phương sử dụng, và các công nhân cơ khí địa phương đã học được cách khai thác những chiếc máy này – tài sản rất có giá trị trong ngành máy ủi đất.

Nhà quản lý

Một giải pháp khác cho vấn đề mà các công ty gặp phải khi đang thu được lợi nhuận từ đổi mới là ban cho nhà đổi mới một số đặc quyền độc quyền về phát

minh của họ. Ở Mỹ, những đặc quyền như vậy được ghi rõ trong hiến pháp: Quốc hội cho phép “một khoảng thời gian hạn chế để tác giả và người đổi mới có độc quyền về những tác phẩm và phát minh riêng của họ” để “thúc đẩy tiến triển của khoa học và nghệ thuật ứng dụng” (Khoản 1, điều 8). Đặc quyền này được thể hiện thông qua bảo vệ sở hữu trí tuệ như bằng phát minh và quyền sở hữu. Do đó, theo lập luận của Schumpeter, mong muốn có được sức mạnh thị trường thông qua bằng sáng chế là một động cơ lớn để các công ty đầu tư vào đổi mới. Hiệu quả bảo vệ bằng sáng chế biến đổi theo từng ngành. Hiệu quả bảo vệ trong ngành thiết bị bán dẫn khá thấp, vì những công ty sao chép cũng có thể phát minh ra các bằng sáng chế “tương tự”. Một lí do khác dẫn tới khả năng lợi nhuận thấp là vì bằng sáng chế từ nhiều người sở hữu khác nhau có tương quan với nhau nên rất khó để công ty có thể phát triển bằng sáng chế mà không vi phạm sáng chế của công ty khác. Trong ngành dược phẩm, bằng sáng chế được bảo vệ tốt hơn, mặc dù khi nghiên cứu một bằng sáng chế, công ty có thể thu hẹp phạm vi thành phần hoá học cần nghiên cứu để tạo ra một loại thuốc tương tự.

Trao cho một công ty đặc quyền độc quyền thông qua cấp bằng sáng chế nâng cao khả năng công ty sẽ quan tâm tới việc cấp bằng sáng chế ưu tiên, trong đó công ty đăng ký bản quyền sáng chế phát minh của mình, nhưng lại không thương mại hoá phát minh đó. Do đó, công ty có thể ngăn cản các công ty khác cung cấp sản phẩm sử dụng sáng chế này. Nếu sáng chế mang tính đột phá về mặt kinh tế, trong đó công ty làm cho những sản phẩm hiện tại mất đi khả năng cạnh tranh, cấp bằng sáng chế ưu tiên cho phép công ty có thu được lợi nhuận độc quyền trong khi làm chậm lại tốc độ đổi mới. Do đó, mặc dù đặc quyền độc quyền được cho là thúc đẩy đổi mới, các đặc quyền đó có thể gây ra trì trệ nếu không được quản lý tốt.

Trở trêu thay, một nhiệm vụ quản lý khác của chính phủ là hạn chế độc quyền lại dẫn tới phi đổi mới. Ví dụ, trong sáp nhập, luật chống độc quyền ở Mỹ tìm cách để ngăn chặn các tổ chức sáp nhập để gia tăng sức mạnh thị trường của một tổ

chức. Sức mạnh thị trường đó có thể khiến một công ty giữ mức giá cao một cách giả tạo và thiếu đi động cơ để đổi mới. Các hoạt động khác có thể dẫn tới mức giá cao, ví dụ như thông đồng và phá giá, là vi phạm pháp luật ở một số nước. Ở Mỹ, Đạo luật Sherman quy định thoả thuận giữa các đối thủ cạnh tranh để giữ giá giả ở mức độ nào đó bằng cách cố định giá hoặc kết hợp đầu ra là phạm pháp. Nếu vậy, thay vì có những thoả thuận rõ ràng chính thức, công ty có thể gửi tín hiệu về hành động tiếp theo của họ để đối thủ cạnh tranh có thể làm. Trong định giá để phá giá, công ty cố tình thực hiện những hành động không vì lợi nhuận, như giảm giá, để có thể loại bớt đối thủ. Kế đó, sau khi đối thủ đã bị đẩy lui khỏi thị trường, công ty nâng giá để lại bắt đầu thu lợi nhuận. Điều này rất khó chứng minh, đặc biệt là vào thời kì đầu của đổi mới, vì các nhà đổi mới có thể bào chữa rằng họ đang giảm giá để đạt được sản lượng đưa họ xuống dưới đường cong học tập (trên đường cong S) một cách nhanh chóng, dẫn tới chi phí thấp hơn mà công ty có thể đáp ứng để cung cấp sản phẩm có mức giá thấp hơn. Đây cũng là hoàn cảnh khó khăn của Nhật khi bị cáo buộc bán phá giá sản phẩm sang nước ngoài thấp hơn giá nội địa – thẻ chip vào thị trường Mỹ.

Một khía cạnh quản lý khác có thể ảnh hưởng tới đổi mới là chính sách định giá của chính phủ. Các hình thức gồm có giá sàn, giá trần, thuế, hạn ngạch và trợ giá. Giá sàn là mức giá công ty không thể định giá sản phẩm của công ty thấp hơn. Chính phủ có thể việ tới giá sàn, ví dụ, khi muốn ngăn chặn bán phá giá từ công ty nước ngoài. Mỹ và Nhật đã cùng nhau thoả thuận về giá sàn của DRAM năm 1986 để giải quyết vấn đề chống bán phá giá đối với nhà sản xuất chất bán dẫn Nhật Bản. Bằng cách tạo ra mức giá cao giả tạo, chính phủ có thể đảm bảo cho công ty địa phương thu được lợi nhuận cao hơn khi giá sàn kết thúc. Giá trần là mức giá mà công ty không thể định giá sản phẩm của mình cao hơn. Giá trần có thể được chính phủ quy định để giữ những chi phí nhất định ở mức thấp. Ví dụ, tại một số nước giá dược phẩm là do chính phủ quy định. Hiệu ứng có thể là làm giảm lợi nhuận của người bán và do đó là lợi nhuận của đổi mới, như chúng ta sẽ thấy trong trường hợp thực tế ở cuối chương. Về thuế quan, chính phủ áp

mức phí lên hàng nhập khẩu, do đó làm tăng giá hàng nhập khẩu. Điều này cho phép công ty địa phương nâng giá và thu được lợi nhuận cao hơn. Thay vì áp dụng thuế quan, chính phủ có thể quyết định đặt ra số lượng hàng hoá được nhập khẩu từ một số nước ở mức nào đó hay còn gọi là hạn ngạch. Mức độ được chọn phải đủ nhỏ để tổng lượng hàng bán ra tại địa phương đủ thấp để đẩy giá lên cao. Tác động lên giá địa phương và lợi ích của công ty địa phương cũng tương tự như trong trường hợp của thuế quan. Sự khác biệt là với hạn ngạch, công ty nước ngoài cũng thu được nhiều lợi nhuận, trong khi người bị thiệt là chính phủ vì không thu được gì. Cuối cùng, để duy trì lợi nhuận của công ty địa phương ở mức cao, chính phủ có thể áp dụng chính sách trợ giá. Với mỗi lượng sản phẩm được bán ra, chính phủ trả cho công ty một lượng tiền nhất định, lượng trợ giá.

Phương thức mà thị trường tài chính được quản lý cũng có ảnh hưởng đến mức độ đổi mới. Ví dụ, phương pháp phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu (IPO) là cách hữu hiệu để công ty huy động vốn. Quan trọng hơn, như chúng ta thấy trong chương 5 và chương 11, mong đợi dòng tiền vào từ IPO cũng là động cơ cho các nhà đầu tư mạo hiểm đầu tư vào dự án kinh doanh mạo hiểm mới và để công ty theo đuổi các ý tưởng trung thực hơn. Khi nào và làm thế nào để công ty có thể bắt đầu phát hành ra công chúng khác nhau giữa các nước. Ví dụ, ở Nhật Bản, công ty phải chỉ ra được lợi nhuận trong vài năm để được niêm yết trên thị trường chứng khoán phi tập trung (OTC). Thời gian đó có thể là 10 năm, so với 5 năm tại Mỹ. Đa phần các nhà đầu tư đều thích dòng tiền chảy về trong vòng 5 năm hơn 10 năm.

Các quy định về môi trường và an toàn giúp đảm bảo an toàn cho người dân trong công việc, tại nhà và trong sản phẩm họ sử dụng. Trong ngành dược phẩm – ngành mà sau đây chúng ta sẽ thảo luận nhiều, trước khi tiếp thị một loại thuốc mới, công ty phải chứng minh với chính phủ loại thuốc là an toàn và trị được bệnh. Các quyết định quản lý cũng có thể gây ra gián đoạn công nghệ. Quyết định của nhà chức trách Los Angeles yêu cầu một tỷ lệ xe hơi nhất định bán

trong nước trước năm 2000 không được tạo ra khí thải cũng đồng nghĩa với việc một số nhà sản xuất, có sự gián đoạn công nghệ từ xe động cơ đốt trong sang xe điện.

Cũng giống như việc chính phủ có thể đưa ra quy định, chính phủ cũng có thể bãi bỏ quy định. Bãi bỏ quy định có thể thay đổi tính chất cạnh tranh trong ngành một cách đáng kể. Bãi bỏ quy định trong ngành viễn thông ở Mỹ làm thay đổi cách âm thanh, dữ liệu và hình ảnh được truyền đi.

Các yếu tố cơ bản của kinh tế vĩ mô

Các yếu tố cơ bản vững mạnh của kinh tế vĩ mô thực sự quan trọng với đổi mới. Chính sách kinh tế đưa ra kì vọng về lạm phát thấp, lãi suất thấp, tăng trưởng cao và lợi nhuận cao hơn sẽ khuyến khích công ty đầu tư nhiều hơn vào các chương trình R&D và tài sản bổ sung như nhà xưởng và các thiết bị quan trọng với đổi mới. Kì vọng về lợi nhuận như vậy khuyến khích các nhà đầu tư mạo hiểm đầu tư vào các hoạt động công ty. Lãi suất kì vọng thấp giúp các dự án dễ dàng đặt ra ngưỡng thu hồi vốn. Lãi suất thấp và tăng trưởng kinh tế cao hơn nghĩa là sẽ có nhiều khách hàng mua sản phẩm hoặc hay nhiều người sử dụng tiêu biểu sẵn sàng làm việc với các nhà đổi mới hơn. Hoạt động đổi mới có thể là động cơ để phát triển kinh tế. Nhưng thực tế là quy trình kinh tế lại nuôi dưỡng động cơ đó.

Người giữ trẻ và cha đỡ đầu

Như chúng ta thấy từ trước, hạn ngạch, trợ giá, thuế quan và giá sàn có thể được chính phủ sử dụng để bảo vệ những ngành còn non nớt cho tới khi những ngành này có thể cạnh tranh tốt tại thị trường trong nước với các sản phẩm nhập ngoại. Những biện pháp này lại có thể nuôi dưỡng sự bằng lòng với chính mình. Chính phủ cũng có thể giúp các công ty trong nước tiếp cận với thị trường nước ngoài. Mỹ, Pháp và Anh đều hỗ trợ cho các công ty quốc phòng nội địa giành được

doanh thu từ tay công ty nước ngoài. Chính phủ cũng đóng vai trò quan trọng để tạo ra các cơ hội tại nước ngoài. Để cho phép các công ty vận tải Mỹ bay từ Mỹ để đón hành khách tại châu Âu và bay tới nước khác, đòi hỏi phải có thoả thuận đặc biệt giữa các chính phủ. Chính phủ có thể can thiệp khi quyền bảo hộ tài sản trí tuệ của công ty bị vi phạm bởi những công ty từ các quốc gia khác. Chính phủ cũng có thể can thiệp khi đầu tư của công ty ở nước ngoài bị chiếm đoạt.

Nhà giáo dục, Trung tâm thông tin và Người duy trì ổn định chính trị.

Như chúng ta đã đề cập đến, phòng thí nghiệm tại các trường đại học, trong khi thực hiện R&D, cũng đào tạo các nhà đổi mới tương lai. Ngoài duy trì các phòng thí nghiệm nghiên cứu R&D, các trường đại học cũng thực hiện đào tạo. Bằng cách đưa ra các chỉ dẫn, cung cấp vốn và phần thưởng khuyến học, chính phủ không những hỗ trợ giáo dục chính thức mà còn đào tạo làm việc thực tế và đào tạo lại những công nhân từng bị thay thế. Chính phủ cũng có thể là nguồn thông tin dồi dào. Các công ty gia nhập thị trường các nước đang phát triển có thể tìm thấy nguồn thông tin tốt nhất tại đại sứ quán nước mình đặt tại nước sở tại. Một vai trò khác của chính phủ là tạo ra môi trường chính trị ổn định đảm bảo với các nhà đầu tư rằng vốn đầu tư của họ không bị chiếm đoạt và người dân không có hành động bạo loạn hay phá huỷ các khoản đầu tư, rằng rất an toàn để tiến hành kinh doanh tại môi trường đó.

TẬN DỤNG CÁC CƠ HỘI VÀ THÁCH THỨC DO CHÍNH PHỦ MANG LẠI

Thực tế là chính phủ có thể đóng vai trò là người tạo ra ý tưởng, người tài trợ hoạt động R&D, nhà cung cấp tài sản bổ sung, người sử dụng tiêu biểu và khách hàng, nguồn gốc của cơ hội và thách thức và đối tác khi tìm kiếm các cơ hội toàn cầu hay bảo vệ tài sản trí tuệ, có ý nghĩa sâu sắc với việc hình thành và triển khai các chiến lược đổi mới. Chúng ta sẽ xem xét một số ý nghĩa này.

Tạo ra ý tưởng và nhận ra tiềm năng của đổi mới

Câu hỏi đặt ra ở đây là làm thế nào một công ty có thể khai thác tri thức được tạo ra từ công quỹ. Cụ thể hơn, làm thế nào để công ty có thể chuyển giao những tri thức từ người tạo ra ý tưởng vào trong tổ chức? Đầu tiên, công ty phải thực hiện các chương trình R&D của mình vì họ cần có khả năng tiếp nhận. Thứ hai, sự tương tác trực tiếp với người tạo ra ý tưởng có thể thực sự cần thiết. Mặc dù các kết quả khám phá khoa học và công nghệ có thể được đăng tải trên báo chí, vẫn còn nhiều lý do công ty muốn liên hệ chặt chẽ, gần gũi với các nhà nghiên cứu tại các trường đại học và các phòng nghiên cứu cấp quốc gia và phòng nghiên cứu công. Như Allen đã chỉ ra, nhiều kỹ sư thu nhập thông tin từ đồng nghiệp thông qua sự tương tác không chính thức và không phải từ các nguồn báo chí. Mặt khác, vào thời điểm kết quả nghiên cứu được đăng tải trên báo chí và trình bày tại các hội thảo, thì đã khá muộn với các ngành, trong khi lợi thế của người dịch chuyển đầu tiên thực sự quan trọng. Hơn thế, không phải toàn bộ tri thức từ nghiên cứu, đặc biệt là phần ần của phương pháp luận, được trình bày trên giấy tờ.

Mỗi liên hệ gần gũi với viện nghiên cứu công có thể đạt được thông qua một số cơ chế. Một số công ty đặt trụ sở hay viện nghiên cứu gần các trường đại học trong khi số khác lại thực hiện các nghiên cứu liên kết. Một số khác lại tài trợ cho nghiên cứu ứng dụng tại các trường đại học để thu được lợi thế của nghiên cứu cơ bản được thực hiện tại đó.

Mặc dù nghiên cứu tiến hành bởi chính phủ thường nhằm tới lợi ích của công ty nội địa cũng có thể là nguồn gốc của ý tưởng và tri thức cho các nước khác. Trong những năm 1970, 1980. các công ty Nhật Bản đã áp dụng một số cơ chế để tiếp cận tri thức khoa học và công nghệ của Mỹ. Họ cử nhân viên với tư cách là các nhà khoa học sang thăm phòng thí nghiệm nghiên cứu tại các trường đại học Mỹ, hỗ trợ nghiên cứu tại trường đại học để tìm ra những kết quả nghiên cứu mới, tuyển dụng nhân sự Mỹ từ các công ty Mỹ, cấp phép công nghệ từ các công ty mới thành lập của Mỹ, và gửi nhân viên sang du học tại các trường đại học

hàng đầu của Mỹ. Công ty cũng có thể đặt các chi nhánh tại nước ngoài để duy trì cửa tiếp cận những tiến bộ về tri thức ở các quốc gia này.

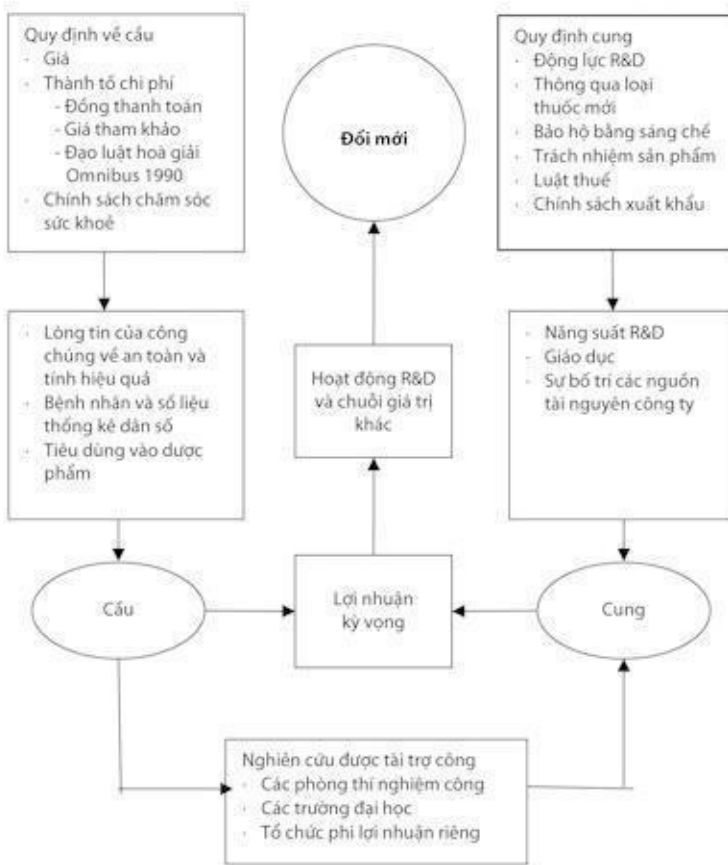
Người kết nối thông tin đóng vai trò quan trọng như một bộ chuyển đổi giữa các phòng thí nghiệm khoa học và công ty khi chuyển giao công nghệ, đặc biệt là giữa các quốc gia khác nhau vì sự không tương xứng có thể lớn hơn nhiều lần.

Bảo vệ lợi nhuận

Trong khi thực hiện tất cả các chiến lược để bảo vệ lợi nhuận từ đổi mới, một công ty có thể cần tới sự trợ giúp của chính phủ. Với chiến lược “ngăn chặn”, một công ty cần có những cường chế bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ mạnh mẽ khi bị vi phạm. Texas Instruments đã kiện công ty Nhật Bản vì vi phạm bản quyền sáng chế chất bán dẫn và đã thắng kiện. Việc này cho phép công ty thu thập tiền bản quyền giữa năm 1987 và 1994 lên tới 1,9 triệu đô-la so với 1,4 triệu đô-la lợi nhuận hoạt động trong suốt thời gian đó. Như đã được trình bày tại chương 10, ngành bộ vi xử lý lại khác, khi toà án Mỹ trong phiên xử Intel kiện NEC, đã không quy định rằng vi mã có thể được cấp bản quyền tại Mỹ. Trong chiến lược “tăng tốc”, công ty được bao quanh bởi các phòng thí nghiệm được nhà nước tài trợ có xu hướng tìm được nhiều ý tưởng hơn so với các công ty khác. Cuối cùng, trong chiến lược “hợp tác”, công ty đôi khi cần sự chấp thuận của chính phủ hoặc thậm chí là hỗ trợ. Năm 1987, khi công ty sản xuất thiết bị chất bán dẫn của Mỹ quyết định liên kết để khắc phục những thiếu sót trong sản xuất, họ tìm đến chính phủ Mỹ để có được sự đồng thuận và tài trợ tài chính của chính phủ. Trước đó, năm 1984, luật chống độc quyền của Mỹ đã được viết lại, cho phép các công ty chia sẻ bí kíp sản xuất. Với 100 triệu đô-la trong ngành và 100 triệu đô-la khác từ chính phủ Mỹ, Sematech đã được thiết lập để giúp công ty Mỹ thúc đẩy khả năng sản xuất chất bán dẫn.

TRƯỜNG HỢP THỰC TẾ: NGÀNH DƯỢC PHẨM TOÀN CẦU

Chính phủ tại nhiều quốc gia khác nhau, vì lí do chính trị xã hội và kinh tế xã hội, đã đặt ra các chính sách có ảnh hưởng lớn đến sự phát triển của ngành dược phẩm toàn cầu. (Hình 15.2). Những luật lệ này đều mang lại những hiệu quả tích cực lẫn tiêu cực. Ví dụ, các luật lệ nghiêm ngặt của Cơ quan Quản lý Dược phẩm và Thực phẩm Hoa Kỳ (FDA) về an toàn và hiệu quả là nhằm ngăn chặn những loại thuốc không an toàn và không hiệu quả ra khỏi thị trường Mỹ và đã thu được nhiều thành công. Tuy nhiên, các chính sách cũng có những ảnh hưởng không dự kiến trước là khiến các công ty Mỹ trở nên cạnh tranh hơn trên thị trường thế giới trong khi loại bỏ các công ty nhỏ ra khỏi thị trường.



Hình 15.2. Chính sách công và đổi mới

Trường hợp này nghiên cứu hiệu quả của chính sách công với ngành dược phẩm toàn cầu. Để tập trung hơn, đầu tiên chúng ta thảo luận những chính sách ảnh hưởng tới nguồn cung của sản phẩm mới và sau đó chuyển sang bàn về những

chính sách ảnh hưởng tới nhu cầu sử dụng thuốc. Các chính sách ảnh hưởng tới nguồn cung bao gồm các khoản đầu tư công vào các chương trình R&D, bảo vệ bằng sáng chế và sự chấp thuận theo luật khi giới thiệu một loại thuốc mới. Các chính sách ảnh hưởng tới nhu cầu bao gồm quy định về giá, phương pháp thanh toán và sự bồi hoàn của chính phủ. Tất nhiên vì cung và cầu trực tiếp liên quan tới nhau, các chính sách ảnh hưởng tới cầu cũng sẽ có ảnh hưởng gián tiếp tới cung, và ngược lại. Ví dụ, những nỗ lực kiểm soát cầu có thể giảm lợi nhuận công ty, do đó hạn chế nguồn cung của những loại thuốc đổi mới.

Các chính sách ảnh hưởng tới Cung

Ba công cụ chính sách có ảnh hưởng quan trọng tới “phía cung” của ngành dược phẩm là: Đầu tư công vào các chương trình R&D, chính sách về bằng sáng chế và bản chất của cơ chế quản lý để giới thiệu loại thuốc mới.

Động lực Nghiên cứu & Phát triển (R&D)

Nhiều chính phủ tài trợ nghiên cứu cơ bản về khoa học cuộc sống. Một số học thuyết chỉ ra rằng tài trợ chính phủ với nghiên cứu cơ bản có ảnh hưởng đáng kể tới năng suất ngành của địa phương. Ví dụ, trong nghiên cứu 10 quốc gia về chính sách chính phủ và lợi thế cạnh tranh ngành dược phẩm, Thomas nhận thấy tỷ lệ chi tiêu của quốc gia cho R&D so với chi tiêu của đoàn thể cho R&D có sự tương ứng đáng kể với đổi mới của quốc gia.

Kết quả nghiên cứu này được xác nhận bởi nghiên cứu của Ward và Dranove. Sử dụng dữ liệu về tài trợ của Viện nghiên cứu Quốc gia về Sức Khỏe (NHI) từ năm 1962 tới 1988, các tập san báo chí dược, và tiêu dùng của Hiệp hội sản xuất dược phẩm (PMA) từ năm 1968 tới 1988, Ward và Dranove chỉ ra rằng chi tiêu của công ty dược phẩm Mỹ vào R&D ứng dụng có tương quan trực tiếp với các bài báo dược phẩm, đối lại các bài báo về dược phẩm lại có tương quan với chi tiêu của NHI về nghiên cứu cơ bản. Cứ 10% tăng trong chi tiêu cho nghiên cứu

cơ bản, số lượng của tập san báo chí được xuất bản tăng 2,5%, và vài năm sau đó, chi tiêu của các thành viên PMA vào nghiên cứu ứng dụng tăng 7,5%. Họ coi những kết quả này là bằng chứng chứng tỏ nghiên cứu cơ bản thúc đẩy sự gia tăng đáng kể của nghiên cứu được tài trợ tư.

Bằng sáng chế

Một số nghiên cứu đã xem xét ảnh hưởng của chính sách về bằng sáng chế đến đổi mới của ngành dược tại nước sở tại. Trong một nghiên cứu của chính sách về sức khoẻ Nhật như chính sách ngành, Reich chỉ ra rằng thiếu sự bảo vệ bằng sáng chế đầy đủ về các loại hợp chất hoá học đã ngăn cản sự phát triển của các công ty cạnh tranh toàn cầu. Trước năm 1976, luật pháp Nhật Bản không cho phép cấp bằng sáng chế với hợp chất hoá học, công ty chỉ được cấp bằng sáng chế cho quy trình độc nhất. Do đó, công ty Nhật có thể phát triển một quy trình mới so với hợp chất của đối thủ và giành được bằng sáng chế để sản xuất và bán sản phẩm này tại thị trường Nhật Bản. Reich cho rằng điều này làm giảm đáng kể động cơ đầu tư vào nghiên cứu. Luật bản quyền Nhật Bản đã được thay đổi năm 1976 để cung cấp sự bảo vệ cho những hợp chất độc nhất. Năm 1988, Nhật đã làm theo Đạo luật phục hồi bằng sáng chế Mỹ năm 1984 và thông qua luật pháp cho phép kéo dài thời gian bảo vệ bằng sáng chế phụ thuộc vào thời gian công ty có được chấp thuận đưa thuốc ra thị trường. Cho tới nay vẫn chưa có nghiên cứu nào về ảnh hưởng của pháp luật.

Phê chuẩn cho phép giới thiệu loại thuốc mới

Một số nhà nghiên cứu đã chỉ ra rằng những yêu cầu nghiêm ngặt của luật pháp cho phép giới thiệu loại thuốc mới có ảnh hưởng tích cực tới đổi mới của ngành dược phẩm địa phương. Ví dụ, trong một nghiên cứu, Thomas đã so sánh chính sách ngành của 10 quốc gia và chỉ ra rằng luật pháp về dược phẩm trong một nước nghiêm ngặt như ở Mỹ tạo điều kiện cho các công ty dược phẩm Mỹ trở thành những đối thủ cạnh tranh tốt hơn trên thị trường thế giới. Trong một

nghiên cứu sau đó về ảnh hưởng của việc định giá và các quy định an toàn tại Anh và Pháp, Thomas nhận thấy định giá theo đổi mới và các quy định nghiêm ngặt tại Anh khiến các công ty của nước này có khả năng cạnh tranh trên trường quốc tế hơn, trong khi các quy định về an toàn khá lỏng lẻo và giá thấp tại Pháp lại làm cho công ty được của nước này kém cạnh tranh trên trường quốc tế.

Thomas lưu ý rằng trước khi một loại thuốc có thể được tiếp thị tại Anh, việc loại thuốc đó phải được kiểm tra chính thức về độ an toàn và hiệu quả qua các thử nghiệm tại phòng khám được kiểm soát tốt diễn ra khá phức tạp, tốn kém và mất thời gian. Ngược lại, hệ thống Pháp đầu tiên được thiết kế để giới hạn gia nhập của các công ty nước ngoài vào thị trường Pháp hơn là hạn chế các loại thuốc không hiệu quả và độc hại. Quyết định cho gia nhập thị trường Pháp được thực hiện bởi nhân viên trong các công ty thuốc đang bán sản phẩm tại thị trường Pháp, thay vì được thông qua bởi hội đồng các chuyên gia độc lập, những người cũng đưa ra quyết định tương tự tại Anh. Hơn thế, Pháp đánh giá độ an toàn và chất lượng bằng cách sử dụng phương pháp đánh giá truyền thống bởi các bác sĩ tư trong khi Anh lại kiên quyết dựa vào minh chứng khoa học về độ an toàn và hiệu quả. Kết quả là một công ty giới thiệu thuốc tại thị trường Anh có thể dễ dàng đưa sản phẩm này sang Pháp, nhưng loại thuốc được giới thiệu tại Pháp lại không dễ dàng được giới thiệu ở Anh. Thomas cũng nhận định rằng những yêu cầu nghiêm ngặt để chấp thuận loại thuốc nội địa của Anh có thể làm công ty nhỏ yếu rút lui, còn lại các công ty lớn mạnh hơn, có khả năng đổi mới và cạnh tranh toàn cầu, trong khi luật lệ lỏng lẻo hơn của Pháp lại khuyến khích sự tồn tại của những công ty nhỏ không có nhiều khả năng đổi mới và cũng không cạnh tranh.

Phát hiện của Reich hỗ trợ những kết luận Thomas. Ông chỉ ra rằng trước năm 1967, Nhật Bản không yêu cầu thử nghiệm nội địa về tính an toàn và hiệu quả của bất kì loại thuốc nào có tên trong danh sách được thư chính thức được công nhận. Điều này đồng nghĩa với việc các công ty Nhật có thể dễ dàng được cấp

bằng sáng chế với loại thuốc nước ngoài và nhanh chóng được chấp thuận đưa ra thị trường Nhật. Reich cho rằng điều này có thể khuyến khích các công ty Nhật cấp bằng sáng chế cho sản phẩm ngoại mà đánh mất cơ hội phát triển khả năng đổi mới đáng kể.

Cả Reich và Thomas đều cho rằng những quy định nội địa chặt chẽ sẽ che chở các công ty nội địa. Ví dụ, Thomas cho rằng hệ thống kiểm tra đồ sộ và kiến thức chuyên môn đòi hỏi để đáp ứng yêu cầu của PDA thiết lập rào cản ra nhập vào thị trường Mỹ, đặc biệt với các công ty nước ngoài. Ông chỉ ra rằng cả công ty nước ngoài và một số công ty nhỏ của Mỹ đã bị ép buộc phải cấp phép các loại thuốc mới của họ cho các công ty Mỹ lớn hơn hoặc thiết lập một số hình thức cộng tác với các công ty Mỹ lớn hơn để tiếp cận cơ sở hạ tầng mà họ có thay vì kiểm tra tại phòng bệnh. Tương tự, Reich chỉ ra rằng ở Nhật, sau thay đổi năm 1967 về luật pháp yêu cầu thử nghiệm tính hiệu quả và độ an toàn với các loại thuốc ngoại, các công ty nước ngoài không được phép tự áp dụng giai đoạn đầu tiên của việc thông qua loại thuốc (shonin), xem xét lại sự thể hiện của tính hiệu quả và độ an toàn. Các thử nghiệm lâm sàng phải được thực hiện tại Nhật với đối tượng là người bản xứ. Luật này đã được thay đổi vào giữa những năm 1980 dưới sức ép từ Mỹ trong quy trình thương lượng thương mại.

Chính sách ảnh hưởng tới Cầu

Nhiều quốc gia thực hiện các chính sách có kết quả ảnh hưởng trực tiếp tới nhu cầu của sản phẩm dược. Tất cả các kết quả này đều bắt nguồn từ nỗ lực của chính phủ để mang lại lợi ích sức khỏe cho người dân, đặc biệt là với những người nghèo và nhìn chung những chính sách này đã làm gia tăng đáng kể nhu cầu.

Tuy nhiên, một vài chính sách đã được thực hiện để giữ chi phí chăm sóc sức khỏe leo thang, theo đó làm giảm nhu cầu.

Quy định giá

Chính sách định giá biến đổi từ quốc gia này tới quốc gia khác, từ quốc gia có nền kinh tế hoàn toàn tự do như Mỹ và Đan Mạch, tự do trong một số giới hạn như Anh, Đức, Phần Lan và Thụy Điển cho tới việc kiểm soát giá từng sản phẩm như ở Australia, Đức/Luxemburg, Pháp, Hy Lạp, Ý, Nhật, Bồ Đào Nha, Tây Ban Nha và Thụy Sĩ. Nói chung, điều kiện hiện tại chỉ ra rằng có mối liên kết chặt chẽ giữa quy định về giá và tính đổi mới của ngành kinh doanh địa phương. Những quốc gia không quy định giá dược phẩm hoặc liên kết giá với đầu tư nghiên cứu và cạnh tranh toàn cầu dường như có ngành kinh doanh địa phương mang tính đổi mới hơn các quốc gia khác.

Ví dụ, Thomas phát hiện ra sự khác biệt trong quy định giá giữa Anh và Pháp là nhân tố chính hình thành đổi mới của ngành dược phẩm địa phương. Tại Anh, quy định giá thông qua hợp tác tình nguyện giữa ngành dược phẩm và Bộ Y Tế. Giá được tính toán trên tỷ lệ thu hồi của mức đầu tư đã được thông qua, với tỷ lệ thu hồi được đặt cao hơn cho những công ty có định hướng xuất khẩu. Các công ty nước ngoài cố gắng bán thuốc tại Anh mà không đầu tư vào địa phương sẽ bị phạt. Thomas cho rằng điều này khuyến khích các công ty ngoại có khả năng cạnh tranh đầu tư vào Anh, khiến môi trường Anh trở nên cạnh tranh hơn, và dẫn tới sự phát triển của các công ty địa phương có khả năng cạnh tranh toàn cầu. Ngược lại, tại Pháp, giá bị chế ngự ở mức trên chi phí sản xuất. Thomas cho rằng chính sách này khuyến khích chi phí sản xuất cao, đồng thời không khuyến khích đầu tư vào nghiên cứu chuyên sâu. Ông kết luận rằng ảnh hưởng của những chính sách này tập trung vào những nỗ lực đổi mới tại Anh vào một số công ty có khả năng cạnh tranh toàn cầu, trong khi ngành dược phẩm tại Pháp lại được phân ra nhiều mảng và giới thiệu nhiều sản phẩm nhỏ, phái sinh.

Trong nghiên cứu liên quan, Redwood đưa ra hai bộ dữ liệu để nghiên cứu ra mối quan hệ giữa đổi mới của loại thuốc mới và chi phí chăm sóc y tế. Bộ dữ liệu đầu tiên là nghiên cứu của Barral năm 1992 về 775 loại thuốc mới được ra

mất trong khoảng năm 1975 và 1989. Barral nhận định các loại thuốc này là “đổi mới và được toàn cầu hóa” (có mặt tại bảy trong số các thị trường mà ông nghiên cứu). Redwood ghi nhận rằng Mỹ và Anh thống trị hạng mục đổi mới và toàn cầu hóa trong suốt 15 năm nghiên cứu, đã lần lượt cho ra mắt tương ứng 45% và 17% các loại thuốc đổi mới và toàn cầu hóa, so sánh với thị phần giới thiệu thuốc lần lượt là 27% và 5%. Ông cũng chỉ rõ rằng thị phần của loại thuốc đổi mới và toàn cầu hóa của Nhật là 5%, so với thị phần giới thiệu thuốc là 20%, và thị phần của Mỹ, Ý lần lượt là 5% và 1%, tương ứng với tổng số thuốc giới thiệu là 12% và 9%.

Bộ dữ liệu thứ hai Redwood chỉ ra trong nghiên cứu của riêng mình với 453 loại thuốc được chấp nhận toàn cầu được giới thiệu giữa năm 1970 và tháng 5/1992, khi ông định nghĩa “sự chấp nhận toàn cầu” như lời giới thiệu tại ít nhất 4/7 thị trường hàng đầu thế giới, hay tiến triển tới giai đoạn hậu lâm sàng tại ít nhất 6/7 thị trường đó. Ông chia các loại thuốc này thành hai nhóm: 265 “loại thuốc toàn cầu chính” được tiếp thị hoặc nghiên cứu ít nhất ở giai đoạn hậu lâm sàng (đăng kí trước) tại ít nhất 6/7 thị trường, và 188 “các loại thuốc quốc tế khác” chỉ xuất hiện ở bốn hoặc năm trong số các thị trường này. Ông phát hiện ra rằng công ty Mỹ giới thiệu 43% loại thuốc bán toàn cầu, hay tương đương với tổng số 114 loại thuốc và các công ty Mỹ dẫn đầu thị trường gần như tại mỗi mục thuốc chữa bệnh, trong khi Nhật đứng khá xa ở vị trí thứ hai với 29 loại thuốc và Anh đứng thứ ba với con số 25.

Redwood chỉ ra Mỹ dẫn đầu cả về nghiên cứu “tự do đặt giá” mà các công ty dược phẩm của Mỹ thực hiện và là động lực cho đổi mới trong lĩnh vực chữa bệnh, nơi ẩn chứa rủi ro thất bại cao nhất. Ông cũng tranh luận rằng các quy định về giá giúp kiềm chế cạnh tranh về giá. Ông chỉ ra rằng ở các quốc gia như Pháp, Nhật, Ý, các nước thực hiện quy định giá nghiêm ngặt, “phát triển những loại thuốc không đổi mới cho thị trường nội địa với nhãn giá ‘đương thời’ trở thành lựa chọn ít rủi ro đầy hấp dẫn”. Trong khi các quốc gia này nằm trong số bảy

quốc gia chi tiêu cho R&D được phẩm nhiều nhất, họ lập kỉ lục dưới trung bình tìm ra các loại thuốc với tiềm năng tiếp thị toàn cầu và chữa bệnh. Ông rút ra kết luận rằng “có mối liên kết không thể tranh cãi giữa tự do giá và nghiên cứu, phát triển đổi mới thành công trong ngành công nghiệp dược phẩm.”

Sau đó, Redwood chuyển sang câu hỏi liệu chăm sóc y tế có đủ điều kiện chi trả cho tự do giá dược phẩm. Ông lưu ý rằng Mỹ chi một tỷ lệ thấp hơn trong chi phí chăm sóc sức khỏe vào các loại thuốc so với bất cứ quốc gia công nghiệp nào khác (8,2% tại Mỹ so với 16,3% tại Cộng đồng châu Âu), và tại những nước mà tự do giá toàn bộ hoặc từng phần được cho phép vào năm 1989, chi tiêu cho dược phẩm tính trên đầu người là 22% thấp hơn những quốc gia với quy định nghiêm ngặt. Ông chỉ ra rằng những con số này phản ánh sự thay đổi mang tính cấu trúc trong cách thức tiêu dùng của những loại thuốc có giá bị kiểm soát. Kiểm soát giá góp phần gia tăng chi tiêu vào thuốc, vì R&D được tái định hướng để phát triển những sản phẩm mới không đổi mới với nhãn giá đương thời để thay thế những loại thuốc cũ hơn có giá ít được kiểm soát. Ngược lại, ông cho rằng, giá tự do gần như luôn đi kèm với những áp lực được tạo ra để điều hòa kinh phí tiêu dùng: Cạnh tranh nói chung được khuyến khích, và những nỗ lực thực sự để thuyết phục các thầy thuốc kê đơn đúng chừng mực và kinh tế. Kết quả là, tự do giá có liên hệ với đổi mới ở mức cao hơn.

Quản lý chi phí

Những nghiên cứu về ảnh hưởng của quản lý chi phí trong tiêu dùng dược phẩm chỉ ra rằng những quản lý trực tiếp có thể mang lại những ảnh hưởng nghịch lý trong đó giá thuốc giảm, chi phí bệnh viện hay chi phí chăm sóc tăng và sự hình thành chi phí cùng trả hoặc giá tham khảo có thể gây ra những ảnh hưởng nhỏ đáng thất vọng.

Trong một ví dụ về những ảnh hưởng không dự định của chính sách công, Soumerai và những người khác đã nghiên cứu ảnh hưởng của giới hạn dùng

thuốc Medicaid khi vào viện và vào bệnh xá. Họ phân tích dữ liệu yêu cầu thuốc Medicaid trong 36 tháng trên 411 bệnh nhân từ New Hampshire, những người giới hạn dùng 3 loại thuốc /người trong vòng 11 /36 tháng, và 1.375 bệnh nhân từ New Jersey, những người không có giới hạn sử dụng đó. Ở New Hampshire, theo nghiên cứu có 35% trường hợp sử dụng thuốc giảm xuống, nhưng điều này sau đó kéo theo sự gia tăng đáng kể tỷ lệ đi bệnh xá. New Jersey không có sự thay đổi như vậy. Trong cả 2 trường hợp, đều không có sự gia tăng đáng kể trong tỷ lệ bệnh nhân điều trị tại bệnh viện. Trong khi New Hampshire ngừng yêu cầu giới hạn ba loại thuốc, mức sử dụng dược phẩm và tỷ lệ nhập bệnh xá lại quay lại mức trước đó. Nhà nghiên cứu kết luận rằng giới hạn về sự quay lại của những loại thuốc hiệu quả khiến các bệnh nhân không đủ sức khỏe, có thu nhập thấp và lớn tuổi có nguy cơ cao vào điều trị tại bệnh xá và có thể làm gia tăng chi phí y tế.

Trong một nghiên cứu về các phương pháp giảm chi phí tại thị trường dược phẩm châu Âu, Trung tâm tư vấn REMIT nghiên cứu ba phương án được sử dụng để quản lý chi tiêu công vào dược phẩm: Bệnh nhân cùng trả chi phí, giá tham khảo và quy định cạnh tranh về những sản phẩm chung. Họ thấy rằng sự triển khai chính sách đồng chi trả khác nhau giữa các nước, nhưng trong mọi trường hợp, độ dẫn của cầu về thuốc khá nhỏ, trong ngưỡng 0,2 tới 0,3. Họ suy ra độ dẫn của giá dài hạn thậm chí còn có thể thấp hơn vì ảnh hưởng của việc cùng chi trả gia tăng có ít tác động hơn theo thời gian, và kết luận rằng chính sách cùng chi trả có thể gây ra ảnh hưởng nhỏ không mong muốn đến tổng nhu cầu về thuốc.

Giá tham khảo, một hình thức quản lý giá gián tiếp trong đó lựa chọn thuốc của bệnh nhân không bị giới hạn nhưng tỷ lệ hoàn lại lại được quy định bởi “giá tham khảo” giới thiệu vào Đức vào năm 1989 và tại Phần Lan năm 1991. Ở Đức, đây là chính sách đầu tiên được áp dụng cho sản phẩm đa nguồn, và công ty mà giới thiệu thuốc cao hơn mức giá tham khảo bị buộc phải giảm giá tới mức tham

khảo hoặc nếu không sẽ mất thị phần. Tuy nhiên, chính phủ Đức chỉ nhận được khoản tiết kiệm nhỏ từ việc áp dụng chính sách này, một phần giá cố định của chính sách đồng chi trả đồng thời bị bãi bỏ và một phần vì các công ty nâng giá của các loại thuốc không nằm luật giá tham khảo. Xét một cách tổng thể, chi tiêu giảm 2,5%. Các nhà nghiên cứu cho rằng sự mở rộng giá tham khảo ra các sản phẩm khác có thể gây ảnh hưởng nghiêm trọng tới ngành kinh doanh dựa vào nghiên cứu.

REMIT cũng kiểm tra một cách ngắn gọn việc quản lý giá trực tiếp và lưu ý một thay thế cho quản lý giá trực tiếp là thúc đẩy cạnh tranh về những sản phẩm chung. Mỹ cũng đi theo đường lối này và gạt hái được một chút thành tựu, với các sản phẩm chung có khoảng 30% giá trị trong các đơn kê thuốc từ ngoài bệnh viện. Ngược lại, các sản phẩm này chỉ chiếm 5% thị trường Cộng đồng châu Âu. Họ chỉ ra rằng các sản phẩm chung dễ thành công hơn tại khi bắt đầu với mức giá cao.

Trong một phân tích tổng hợp về ảnh hưởng chi phí tiêu dùng tới tiêu thụ thuốc, Smith và Kirking nhận ra rằng nhu cầu về thuốc không nhạy cảm với chi phí tiêu dùng, nhưng cảnh báo rằng phải thực sự thận trọng khi tổng hợp kết quả với dân số không có bảo hiểm, vì hầu hết các dữ liệu trong nghiên cứu là áp dụng cho các đối tượng được bảo hiểm. Họ ước tính độ đàn của cầu nằm trong khoảng từ 0,1 tới 0,3 với các loại thuốc được kê. Tổng chi phí tiết kiệm cho chăm sóc sức khỏe là tối thiểu, vì chi phí tiết kiệm có khuynh hướng được chuyển qua bên thứ ba trong hệ thống chăm sóc sức khỏe. Họ trích dẫn ví dụ của Roemer và những người khác đã phát hiện ra rằng đồng chi trả thuốc và dịch vụ y tế trong năm 1972-1973 đã giảm chi phí thuốc và y tế, nhưng tăng tổng chi phí vì chi phí bệnh viện cao hơn.

Kết luận

Gần như mọi phương pháp hiện có, bao gồm các nghiên cứu khoa học, bằng

sáng chế, số đơn vị được phẩm mới và thị phần, chỉ ra rằng các công ty dược tại Mỹ có khả năng đổi mới hơn đối thủ quốc tế của họ. Bối cảnh được xem xét trong trường hợp này chỉ ra bốn chính sách là nhân tố quan trọng quyết định đổi mới: Tài trợ chính phủ cho các nghiên cứu cơ bản, bảo vệ chặt chẽ bằng sáng chế, quy định chấp thuận thuốc nghiêm ngặt, và giá không bị quy định. Cả bốn chính sách đều liên quan tới việc duy trì một ngành địa phương đổi mới và có khả năng cạnh tranh toàn cầu.

Hỗ trợ của chính phủ cho nghiên cứu cơ bản mang lại nền tảng khoa học phong phú cho ngành. Bảo vệ chặt chẽ bằng sáng chế là động lực cho đổi mới, và cũng là nguồn gốc của lợi nhuận từ đổi mới có thể được tái đầu tư vào nghiên cứu. Những quy định chấp thuận thuốc nghiêm ngặt nuôi dưỡng môi trường địa phương phù hợp cho sự phát triển của các công ty cạnh tranh toàn cầu, và chính sách giá không bị kiểm soát cũng thúc đẩy một ngành địa phương đổi mới mạnh mẽ. (Bảng 15.1)

Bảng 15.1. Chính sách với các tác động dự kiến
và tác động ngoài dự kiến

<i>Chính sách</i>	<i>Tác động dự kiến</i>	<i>Tác động ngoài dự kiến</i>
<i>Cung</i> <i>Chấp thuận quản lý</i>	Bảo vệ người tiêu dùng khỏi những loại thuốc không an toàn, không hiệu quả và lừa lọc	Mất nhiều thời gian để được chấp thuận, do đó giảm thời gian của bằng sáng chế và động lực đổi mới Khiến các công ty Mỹ trở nên cạnh tranh hơn trên thế giới Rào cản gia nhập đối với công ty mới, các công ty có quy mô nhỏ và công ty nước ngoài Tăng cường tập trung thị trường Các công ty lớn hơn đồng nghĩa với quy mô và phạm vi kinh tế rộng hơn với nhiều đổi mới hơn

Bảng sáng chế	Khuyến khích đổi mới	Có thể khuyến khích cuộc đua tranh bằng sáng chế và chi tiêu nhiều hơn cho các chương trình R&D
Trách nhiệm sản phẩm	Bảo vệ người tiêu dùng	Chi phí chăm sóc sức khỏe cao hơn
Chính sách xuất khẩu	Bảo vệ các nước khác khỏi những loại thuốc không được chấp thuận và không an toàn	Xuất khẩu công nghệ và việc làm Có thể giảm đổi mới tại Mỹ
Cấu Giá	Thuốc sẵn có hơn Chi phí chăm sóc sức khỏe thấp hơn	Kiểm soát giá không khuyến khích đổi mới và có thể làm gia tăng chi phí chăm sóc sức khỏe Tự do giá cả khuyến khích đổi mới
Cấu thành giá Đồng thanh toán Giá tham khảo Đạo luật hoà giải Omnibus 1990	Duy trì chi phí chăm sóc sức khỏe thấp	Không khuyến khích cấu với một số loại thuốc nhất định (giá tham khảo tại Đức, không chắc chắn thực sự làm giảm khả năng chăm sóc sức khỏe
Chính sách chăm sóc sức khỏe	Giảm chi phí chăm sóc sức khỏe Mang lại hệ thống chăm sóc sức khỏe tốt hơn	Có thể làm tăng chi phí chăm sóc sức khỏe và mang tới ít sự chăm sóc hơn Có thể gián tiếp giảm đổi mới

Những nghiên cứu này cũng chỉ ra một số hiệu quả bất ngờ của chính sách công. Tính bắt buộc của quản lý giá có thể làm gia tăng ngân sách trong chăm sóc sức khỏe cho các loại thuốc, và các phương thức giảm chi phí chăm sóc sức khỏe quy định tiêu dùng vào được trực tiếp có thể gia tăng chi phí chăm sóc sức khỏe thông qua gia tăng nhu cầu về các dịch vụ chăm sóc sức khỏe khác.

Nhiều nghiên cứu khác về hiệu quả của các hình thức quản lý giá tất nhiên sẽ mang lại nhiều ích lợi. Ví dụ, nghiên cứu hiện tại chỉ ra rằng ủy ban kiểm tra giá

có thể khác nhau về hiệu quả hơn là các hình thức quản lý giá trực tiếp. Những kết quả này không được đón nhận, nhưng nghiên cứu chuyên sâu hơn lại thực sự cần thiết trong lĩnh vực này. Một câu hỏi quan trọng mà nghiên cứu này còn để mở, ví dụ, là về mức độ mà những nghiên cứu cơ bản được tài trợ công mang lại lợi ích cho các công ty địa phương không đồng đều. Ví dụ đó có thể là khi cộng đồng khoa học trở nên “toàn cầu”, nghiên cứu cơ bản được tài trợ công sẽ mang lợi cho các công ty dược phẩm lớn. Trong những trường hợp này, lợi nhuận một công ty thừa hưởng được từ nghiên cứu cơ bản được tài trợ công có thể phụ thuộc vào chi tiêu R&D hơn là vị trí địa lý của nó.

Một khuyết điểm khác trong bối cảnh này là thất bại trong việc chú tâm tới những chính sách công bổ sung có thể ảnh hưởng quan trọng tới đổi mới trong ngành dược phẩm. Ví dụ, hạn chế xuất khẩu có thể có tác động tiêu cực tới công ty nội địa, đặc biệt khi những công ty này được đi đôi với các quy định khác. Tới tận năm 1986, các công ty Mỹ không thể xuất khẩu thuốc trừ phi được cho phép sử dụng tại Mỹ, thậm chí nếu thuốc được thông qua ở các nước nhập khẩu. Quy định này buộc các công ty dược phẩm Mỹ xây dựng nhà xưởng ở nước ngoài để sản xuất các loại thuốc được chấp thuận ở nước ngoài nhưng lại không được FDA duyệt. Pisano cho rằng tri thức ỹ phát triển qua giai đoạn sản xuất của một số loại sản phẩm dược rất khó để chuyển giao, giả thiết rằng các nước buộc công ty nội địa xây dựng nhà xưởng ở nước ngoài có thể đang tự trừng phạt mình vì làm giảm lượng tri thức phát sinh nội địa.

Luật trách nhiệm sản phẩm là một bộ chính sách khác của chính phủ với hàm ý về sự lớn mạnh của ngành dược phẩm chưa được nghiên cứu một cách hệ thống. Luật trách nhiệm sản phẩm quy định quyền của bệnh nhân khi thực hiện hành động pháp lý chống lại các công ty dược phẩm với các thương tích bắt nguồn từ khiếm khuyết của một loại thuốc. Người ta ước tính rằng các sản phẩm, ví dụ như thuốc vắc-xin trẻ em tại Mỹ, có bảo hiểm trách nhiệm và chi phí dự phòng kiện tụng chiếm phần lớn trong chi phí của các loại thuốc này, chiếm hơn 95%

mức giá của vắc-xin. Vì công ty được phẩm chịu gánh nặng trách nhiệm sản phẩm, mối lo này có thể giới hạn nguồn cung các loại thuốc đó. Công ty Mỹ có thể gặp bất lợi vì thực tế luật trách nhiệm nước ngoài có vẻ ít nghiêm ngặt hơn.

Quan trọng nhất là bối cảnh hiện tại không làm sáng tỏ mối quan hệ tương tác giữa các cơ chế chính sách khác nhau được miêu tả. Vai trò liên quan của chi tiêu NHI, quy định FDA, và tự do giá trong việc hỗ trợ ngành công nghiệp Mỹ cạnh tranh toàn cầu là gì? Giá cả của Nhật gần như cao gấp đôi mức giá tại Mỹ, do đó công nghiệp Mỹ rõ ràng đổi mới hơn hẳn. Điều này có thể quy cho quy định nội địa lỏng lẻo, bảo hộ bằng sáng chế chưa thỏa đáng, hay sự hỗ trợ chưa phù hợp cho các nghiên cứu cơ bản? Chính sách công trong lĩnh vực này rõ ràng có những tác động dự kiến và ngoài dự kiến. Chúng ta cần hiểu rõ hơn về cả hai yếu tố trước khi đặt mình vào vị trí đưa ra những dự đoán tự tin.

TỔNG KẾT CHƯƠNG

Điều quan trọng cần phải nhắc lại là mục tiêu của chương không phải là xét đoán xem vai trò nếu có của một chính phủ trong đổi mới của các công ty nước đó nên ở mức nào và cách nào để thực hiện vai trò đó tốt nhất. Mục tiêu là khám phá vai trò của chính phủ khi chính phủ quyết định tham gia vào quá trình đổi mới và công ty có thể khai thác được cơ hội và thách thức mà các hành động của chính phủ mang lại tốt tới mức nào. Tại sao chính phủ lại muốn có vai trò trong đổi mới? Chúng ta đưa ra một vài câu trả lời với câu hỏi này. Đầu tiên, tri thức chung làm công ty khó có được một số loại đổi mới nhất định. Nếu không có sự can thiệp của chính phủ, có thể sẽ không có những đổi mới này. Chính phủ có thể can thiệp hoặc bằng cách thực hiện tự nghiên cứu hay trao quyền độc quyền tạm thời (bằng sáng chế) cho các nhà đổi mới với một số đổi mới nhất định. Thứ hai, vì sự bất ổn thường ngăn cản đổi mới, lượng vốn cần thiết để thực hiện nghiên cứu và khoảng thời gian trước khi có được kết quả nào đó, hầu hết các công ty đều không sẵn lòng đầu tư vào những nghiên cứu như vậy. Chính phủ cũng có thể thực hiện những nghiên cứu như vật hoặc cấp vốn để các ngành

riêng thực hiện. Thứ ba, các tài sản bổ sung như đường cao tốc, hệ thống điện và trường học được đảm nhiệm tốt nhất bởi chính phủ. Cuối cùng, yếu tố chính trị là lý do tại sao chính phủ đóng vai trò trong đổi mới.

THUẬT NGỮ

Lựa chọn nghịch

Cán cân R&D

Lạm tín

Hiệu ứng lan tỏa

Các yếu tố ngoài

Trợ giá

Bản chất công cộng của tri thức

Hàng rào thuế quan

Hạn ngạch

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Bạn có nghĩ rằng vai trò của chính phủ ở địa vị người tiêu dùng tiêu biểu có thể cản trở tiến trình phát triển công nghệ trong một số trường hợp? Hãy kể ra một trường hợp.
2. Theo bạn vai trò quan trọng nhất của chính phủ là gì?
3. Bạn có lời khuyên gì dành cho các công ty muốn khai thác tối đa các lợi ích mà chính phủ mang lại.
4. Mỗi chính sách dưới đây có thể tài trợ đổi mới với công ty trong nước như thế nào: (a) giảm thuế, tăng đầu tư, (b) hạn ngạch, (c) thuế quan, (d) trợ giá và (e) chính phủ thực hiện các chương trình R&D?

16. MẠNG INTERNET: MỘT TRƯỜNG HỢP THAY ĐỔI CÔNG NGHỆ

Trong những năm 1997, 1998 và 1999, nhiều công ty trực tuyến (dot.com) được thành lập – mạng Internet đã không sai lầm. Các chuyên gia dự đoán về sự xuất hiện của nền kinh tế mới trong đó các công ty dot.com thay thế dần các công ty truyền thống. Tuy nhiên vào năm 2000, nhiều công ty mới thành lập này lại rơi xuống đáy, trong nhiều trường hợp, các công ty kinh doanh theo phương thức truyền thống lại duy trì được lợi thế cạnh tranh của mình. Điều này đặt ra nhiều câu hỏi: Sự gia tăng hay giảm sút của các công ty dot.com có được mong đợi? Các công ty dot.com có thể làm gì để cải thiện cơ hội tồn tại của mình? Khi nào thì công ty mô hình truyền thống qua mặt được công ty dot.com? Mạng Internet có ảnh hưởng gì tới toàn cầu hoá? Trong chương này, chúng ta sẽ sử dụng quan điểm của cuốn sách để tìm hiểu những câu hỏi này và nhiều hơn nữa. Chúng ta bắt đầu chương này bằng cách định nghĩa mạng Internet và nghiên cứu những đặc tính giúp chúng ta hiểu thêm về ảnh hưởng của mạng Internet tới các tổ chức.

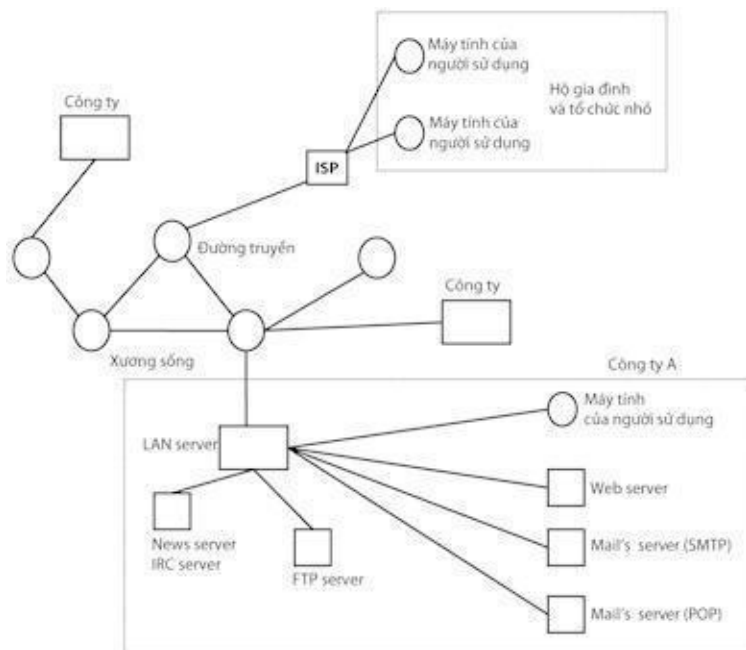
INTERNET LÀ GÌ?

Internet là mạng lưới của mạng các máy tính liên kết cho phép người sử dụng được kết nối với Internet trao đổi thông tin (Hình 16.1). Mạng được phát triển bởi Cục Dự án nghiên cứu nâng cao (ARPA), một chương trình nghiên cứu của Bộ Quốc phòng Mỹ cho phép các máy tính khác nhau và người sử dụng liên lạc với nhau ngay cả trong giai đoạn chiến tranh. Trước khi phát minh ra Mạng lưới toàn cầu (World Wide Web), mạng Internet có bốn ứng dụng cơ bản: Thư điện tử (e-mail), giao thức truyền tập tin (ftp), danh sách thảo luận hay nhóm thông tin

và chương trình Telnet hay truy cập từ xa. Thư điện tử cho phép người sử dụng máy tính được kết nối với mạng gửi tin dạng văn bản tại bất cứ thời điểm nào tới máy tính của người nhận, nơi tin được lưu trữ và truy cập bởi người nhận tại bất cứ thời điểm nào. Giao thức truyền tập tin (FTP) cho phép người sử dụng chuyển các tập file (thường là những khối dữ liệu lớn) từ máy tính trong mạng tới một máy tính khác với tốc độ cao. Dịch vụ danh sách thảo luận hay nhóm thông tin cho phép người sử dụng gửi thư trên bảng điện tử hoặc gửi thư tới danh sách người nhận. Chương trình Telnet hay truy cập từ xa cho phép người sử dụng truy cập vào máy tính từ xa và sử dụng đang ngồi ở chiếc máy tính đó. Nếu người sử dụng muốn thông tin từ máy tính khác trên hệ thống mạng, anh ta phải chỉ rõ nút mạng, đường truyền và tập tin mà thông tin được lưu trữ. Điều này không dễ thực hiện với đa phần người sử dụng nên Internet chủ yếu là công cụ cho các kỹ sư, nhà khoa học và một số học giả. Với sự phát minh ra Mạng toàn cầu và sự ra mắt của trình duyệt web, người sử dụng có thể truy cập thông tin trên bất kì máy tính ở bất cứ đâu trên thế giới mà không cần chỉ rõ tên file, thư mục mà hàng triệu máy tính trong mạng có được thông tin. Nhân viên ở bất cứ nơi nào thuộc tổ chức có thể truy cập thông tin đặt trong máy tính ở bất cứ đâu chỉ bằng cách nhấn vào dòng chữ và hình ảnh được làm nổi bật nhất.

Không ai, dù công ty hay cá nhân sở hữu hay kiểm soát giao thức Internet, các quy tắc kết nối với Internet và sử dụng. Điều này làm Internet đạt được tiêu chuẩn chung và chi phí thấp. Do đó, bất kì ai, ở bất cứ đâu có thể kết nối miễn là anh ta tuân theo giao thức. Mạng trước đây như trao đổi dữ liệu điện tử (EDI) là độc quyền và do đó rất tốn kém để gia nhập hoặc truy cập đồng thời giới hạn số lượng người có thể truy cập. Là mạng chuẩn, công khai và ít tốn kém, Internet cho thấy đặc tính của các yếu tố bên ngoài mạng lưới. Càng nhiều người kết nối, giá trị họ nhận được càng cao, vì mạng mang lại cho người dùng những lợi ích mà công nghệ thông tin trước đó không làm được. Mỗi người dùng không chỉ truy cập với các thông tin dạng văn bản, âm thanh, video với mức giá thấp, mà họ cũng có thể truyền thông tin tới người khác trên mạng, thứ mà công nghệ

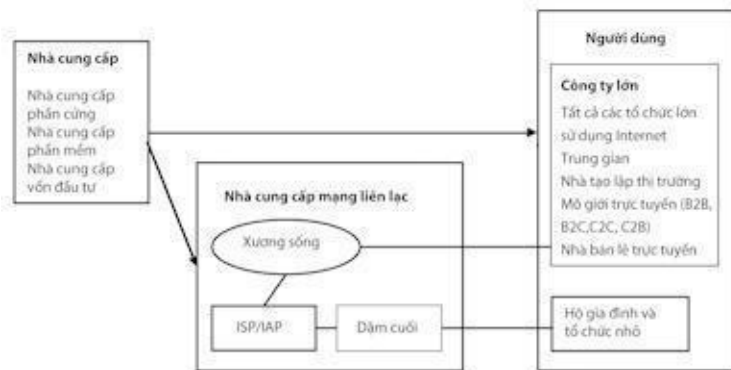
thông tin và truyền thông trước đây không cho phép người dùng làm được. Sự kết hợp của thư điện tử, mạng toàn cầu, giao thức truyền tin điện tử, nói chuyện trực tuyến, đi đôi với việc đó là tiêu chuẩn, chi phí thấp với khả năng ảnh hưởng tới cách thức các tổ chức liên hệ, trao đổi các hoạt động theo phương thức mà công nghệ thông tin trước đó không làm được. Mạng Internet mang lại tiềm năng thay đổi tương tác giữa các công ty, nội bộ công ty, giữa người bán – người mua theo cách mà công nghệ thông tin trước đó không làm được.



Hình 16.1. Mạng Internet

ĐIỂM LỢI NHUẬN HAY MẠNG GIÁ TRỊ

Với công nghệ mới như mạng Internet, một câu hỏi quan trọng cho nhiều công ty là làm thế nào có thể tạo ra lợi nhuận được từ đó? Để tạo ra lợi nhuận từ mạng Internet, một công ty phải bổ sung giá trị vào mạng giá trị của công nghệ. Công ty phải bổ sung giá trị ở giai đoạn giá trị bổ sung tạo ra giá trị thu thập cho người sử dụng mạng Internet cuối cùng. Mạng giá trị có ba phần: mạng truyền thông hay các công ty cơ sở hạ tầng, người sử dụng Internet, và nhà cung cấp cơ sở hạ tầng và người sử dụng (hình 16.2)



Hình 16.2. Hệ thống mạng giá trị Internet

Nhà cung cấp mạng truyền thông

Nhà cung cấp mạng truyền thông là các công ty phần cứng và phần mềm phát triển và duy trì cơ sở hạ tầng để các thông điệp mạng Internet có thể được gửi và nhận. Mạng truyền thông bao gồm một vài yếu tố: phần xương sống, đường truyền, điểm của sự hiện diện (POP), server máy chủ, nhà cung cấp dặm cuối, máy tính của người sử dụng, nhà cung cấp dịch vụ Internet (ISP), và cổng thông tin (Hình 16.2) Xương sống là sự tổng hợp của các đường truyền viễn thông tốc độ cao, thường được tạo bởi các cáp quang hoặc kênh băng chuyền rộng không dây được kết nối bởi máy tính tốc độ cao. Đường truyền là các cặp điện tử tốc độ cao hoặc các máy tính dẫn đường hoặc chỉ dẫn dấu hiệu từ đường xương sống tới chỗ khác. Thông thường, người sử dụng tại nhà hoặc tại công ty nhỏ, những người muốn truy cập mạng Internet thông qua nhà cung cấp dịch vụ mạng (ISP). ISP kết nối người sử dụng tới đường truyền thông qua điểm hiện diện (POP) – một máy tính đóng vai trò trung gian giữa đường truyền tốc độ cao và người dùng tại nhà hay công ty nhỏ. Sự kết nối phần cứng giữa người sử dụng tại nhà và server ISP thường được biết tới như dặm cuối. Phụ thuộc vào địa điểm nhà của người sử dụng, anh ta có thể có một vài lựa chọn “dặm cuối”: dây đồng xoắn truyền thống mà công ty điện thoại sử dụng để truyền tín hiệu âm thanh, đường dây thuê bao số bất đối xứng (ADSL), cáp đồng trục TV, cáp quang sợi, không dây.

Nhà sử dụng lớn như Công ty A trong Hình 16.1 có mạng nội bộ riêng. Hệ thống mạng như vậy thường được tạo bởi máy tính của người sử dụng và một vài server. Server mạng tích trữ trang web của công ty và truyền chúng phản hồi lại những yêu cầu từ trình duyệt mạng, hay còn gọi là khách hàng mạng. Hai máy chủ thư điện tử quản lý thư điện tử tới và truyền đi. Server POP, cũng được biết tới là POP3, trữ thư tới. Giao thức truyền tải thư tín đơn giản (SMTP) trữ thư đi. Chương trình thư điện tử trong máy tính người sử dụng giúp người dùng đọc, viết, lưu trữ, in, gửi và nhận tin, FTP lưu trữ tập tin mà người sử dụng có thể truyền tới hoặc từ một máy tính sử dụng FTP. Server tin tức lưu trữ bài báo mà người dùng có thể đọc hoặc gửi đi sử dụng tin tức. Server IRC kiểm soát truy cập nói chuyện trực tuyến mà người tham gia phải có IRC. Máy chủ được kết nối thông qua mạng nội bộ LAN.

Nhà cung cấp

Nhà cung cấp có thể được chia ra làm 3 nhóm: nhà cung cấp phần cứng, nhà cung cấp phần mềm, nhà sáng tạo nội dung và nhà cung cấp vốn.

Nhà cung cấp phần cứng bao gồm nhà sản xuất công cụ truyền thông, nhà cung cấp thiết bị máy tính và nhà sản xuất linh kiện. Nhà sản xuất công cụ truyền thông là công ty cung cấp cho công ty cơ sở hạ tầng với đường truyền, các thiết bị chuyển mạch điện tử, hệ thống không dây, cáp quang sợi được sử dụng để xây dựng và duy trì cơ sở hạ tầng. Các nhà cung cấp phần cứng cung cấp server, máy tính trạm và các máy tính khác mà người dùng và các công ty cơ sở hạ tầng cần tới. Nhà cung cấp linh kiện phần cứng cung cấp linh kiện như vi chip cho cơ sở hạ tầng và công ty phần cứng. Nhóm này bao gồm Intel, AMD và Motorola.

Nhà cung cấp phần mềm cung cấp phần mềm các loại cho cơ sở hạ tầng và người sử dụng. Các mảng khác nhau của nhà cung cấp phần mềm vẫn đang phát triển và bao gồm nhà cung cấp cơ sở hạ tầng vận hành hệ thống, phần mềm ứng dụng và dịch vụ ứng dụng. Nhà cung cấp hệ thống vận hành cơ sở hạ tầng là các

công ty như Microsoft hay AOL/Netscape, công ty phát triển và tiếp thị phần mềm để giúp mọi người quản lý hoặc sử dụng mạng Internet. Phần mềm thuộc mảng này bao gồm các trình duyệt như Internet Explorer của Microsoft và Netscape Communicator cho phép lướt web. Nhà cung cấp phần mềm ứng dụng phát triển các phần mềm mục tiêu hướng tới những ứng dụng riêng biệt trên mạng Internet. Nhóm này bao gồm các nhà phát triển các gói thư điện tử khác nhau và các gói ứng dụng thương mại điện tử ví dụ như giỏ mua hàng và vi thanh toán. Nhà cung cấp dịch vụ ứng dụng (ASPs) cung cấp phần mềm trên server riêng của họ mà cá nhân có thể thuê thay vì mua toàn bộ phần mềm. Ứng dụng thường được chuyển tới khách hàng có nhu cầu.

Nhà cung cấp nội dung phát triển nhạc, trò chơi, phim, video, tin tức, thể thao, giải trí, tác phẩm, nghệ thuật, sách và kết quả của nghiên cứu có thể được truyền thông qua mạng Internet. Như thế, bất cứ tác phẩm hoặc tài sản trí tuệ nào có thể được giảm tới mức bit và truyền qua mạng Internet đều được coi là nội dung.

Nhà cấp vốn là nhà đầu tư, những người cấp tiền cần thiết để tài trợ các hoạt động khai thác mạng Internet. Các công ty kinh doanh để tạo ra tiền. Nhưng cho tới khi bắt đầu kiếm được tiền, họ cần tiền để tài trợ các hoạt động của mình. Vì thế, họ hướng đến, như chúng ta thấy tại chương 11, người xuất vốn, tư bản, ngân hàng, nhà đầu tư cá nhân và cơ quan, và viện tài chính khác. Các nhà đầu tư này mong đợi tỷ lệ hoàn vốn đầu tư trong các công ty cơ sở hạ tầng, nhà cung cấp và nhà sử dụng mà họ đầu tư vào.

Người sử dụng

Trong điểm lợi nhuận – cơ sở hạ tầng, nhà cung cấp và người sử dụng – người sử dụng là hạng mục lớn nhất. Điểm lợi nhuận này không chỉ bao gồm hàng triệu người sử dụng mà còn hàng ngàn công ty sử dụng mạng Internet.

BONG BÓNG INTERNET NĂM 1998, 1999 VÀ ĐẦU NĂM 2000

Bảng 16.1 đưa ra một cái nhìn với nhiều hứng khởi về các công ty dot.com được thành lập trong năm 1998, 1999 và đầu năm 2000. Sự tiếp nhận các công ty mới thành lập ra công chúng để huy động tiền thông qua phát hành ra công chúng lần đầu (IPO) trở thành hiện tượng. Ví dụ, vào ngày 13/11/1998, Globe.com phát hành ra công chúng với cổ phiếu giá 9 đô-la/cổ phiếu. Công chúng muốn trả nhiều hơn mức 9 đô-la. Các nhà đầu tư muốn trả hơn mức đó 10 lần. Giá cổ phiếu nhảy vọt lên 90 đô-la trước khi chốt ở mức 63,5 đô-la phiên cuối ngày. Giá cổ phiếu cao như vậy không trở thành vấn đề vì công ty đang không tạo được tiền và không có tiềm năng tạo được lượng tiền nhiều như vậy. Nhớ lại rằng giá trị của công ty là giá trị hiện tại của dòng tiền tương lai và định giá cao đồng nghĩa với việc các nhà đầu tư kì vọng công ty thu được nhiều lợi nhuận. Mô hình kinh doanh của Globe rất dễ để bắt chước theo. Không có điểm đặc biệt hoặc không thể bắt chước được về cách công ty lên kế hoạch để kiếm tiền. Khoảng 1 năm sau đó, vào 9/12/1999, hệ thống VA Linux, một công ty xây dựng máy chủ máy tính, cũng phát hành ra công chúng với giá chào IPO là 30 đô-la. Thêm một lần nữa, nhà đầu tư muốn trả cao gấp 10 lần mức đó và giá nhảy vọt tới mức 299 đô-la trước khi giảm xuống mức 39,25 đô-la vào phiên cuối ngày. Cũng không có nét đặc biệt về hình thức kinh doanh của VA Linux. Công ty đã kế hoạch xây dựng hệ thống sử dụng các linh kiện hàng hoá và hệ thống hoạt động miễn phí tại Linux. Nói chung, hầu hết các cuộc phát hành lần đầu ra công chúng liên quan tới mạng Internet trong các năm 1998, 1999 và đầu năm 2000 đều được đón nhận nồng nhiệt. Dường như không công ty dot.com nào sai lầm thậm chí hầu hết các công ty không tăng tiền và không có khả năng làm như vậy. Đôi khi, những gì tất cả công ty cần là hậu tố “.com” để kiếm được nhà đầu tư.

Bảng 16.1. Những ngày đầu ngoại mục

Công ty (máy tính)	Ngày IPO	Giá chào	Mở cửa ngày đầu	Đóng cửa ngày đầu	Mức đóng gấp giá chào
VA Linux Systems, Inc. (LNUX)	9/12/99	\$ 30	299	\$239,25	697,50%
theGlobe.com, inc. (TGLO)	13/11/98	\$ 9	90	\$ 63,50	605,56%
Foundry Networks, Inc. (FDRY)	28/9/99	\$ 25	109	\$156,25	525,00%
webMethods, Inc. (WEBM)	11/2/00	\$ 35	195	\$212,63	507,51%
Free Markets, Inc. (FMKT)	10/12/99	\$ 48	248	\$280	483,33%
Akamai Technologies, Inc. (AKAM)	29/10/99	\$ 26	110	\$145,19	458,42%
Avanex Corporation (AVNX)	03/12/99	\$ 36	175	\$172	377,78%
Ask Jeeves, Inc (ASKJ)	01/7/99	\$ 14	72	\$ 64,94	363,86%
Priceline.com Inc. (PCLN)	30/3/99	\$ 16	81	\$ 69	331,25%
Healtheon/WebMD Corp. (HLTH)	11/02//99	\$ 8	21,88	\$ 31,38	292,25%
Etoys (ETYS)	20/3/99	\$ 20	78	\$ 76,56	282,80%
Red Hat, Inc. (RHAT)	11/08/99	\$ 14	46	\$ 52,06	271,86%
Redback Networks Inc. (RBAK)	18/5/99	\$ 23	67,25	\$ 84,13	265,78%
Turnstone Systems, Inc. (TSTN)	01/02//00	\$ 29	94	\$ 97	234,48%
iVillageInc. (1V1L)	19/03//99	\$ 24	95,88	\$ 80,13	233,88%
OpenTV Corp. (OPTV)	23/11/99	\$ 20	56	\$ 62,75	213,75%
Aether Systems, Inc. (AETH)	20/8/99	\$ 16	50	\$ 48,44	202,75%

Tới tháng 4/2000, tình hình thay đổi (tham khảo Bảng 16.2). Bong bóng Internet, khi giá cổ phiếu bị lạm phát được biết tới, đã nổ. Vào ngày 20/3, ví dụ giá cổ phiếu của Globe.com đã giảm xuống 3,56%, mức giảm 94% giá đóng cửa ngày đầu tiên của nó, trong khi của VA Linux System giảm xuống mức 38,02 đô-la, mức giảm 84% từ giá đóng cửa phiên ngày đầu tiên của nó. Tới năm 2001, giá trị của nhiều công ty dot.com đã giảm đáng kể và thậm chí bên bờ phá sản. Trên thực tế, giá trị của VA Linux Systems đã giảm ít hơn 5 đô-la. Nhiều công ty đã điều chỉnh mà không đạt tới mức IPO và giấc mơ của nhiều công ty khác. Nhiều cá nhân đầu tư vào những công ty dot.com thua lỗ rất nhiều.

Bảng 16.2. Những dấu hiệu đầu của sự sụp đổ

Công ty (Máy tính)	Ngày IPO	Giá chào	Mở cửa ngày đầu	Đóng cửa ngày đầu	52 tuần cao	Đóng cửa ngày 20/4/00	Đóng cửa ngày 05/3/01
theGlobe.com, inc. (TGLO)	13/11/98	\$ 9	\$ 90	\$ 63,50	\$ 20,38	\$ 3,56	\$ 0,38
Etoys (ETYS)	20/3/99	\$ 20	\$ 78	\$ 76,56	\$ 86	\$ 6	\$ 0,09
Autoweb (AWEB)	23/3/99	\$ 14	\$ 21,63	\$ 40	\$ 18,50	\$ 3,97	\$ 0,40
iVillage Inc. (IVIL)	19/3/99	\$ 24	\$ 95,88	\$ 80,13	\$ 67,88	\$ 12,16	\$ 1,03
VA Linux Systems, Inc. (LNUX)	9/12/99	\$ 30	\$ 299	\$ 239,25	\$ 320	\$ 38,02	\$ 3,90
drugstore.com, inc. (DSCM)	28/7/99	\$ 18	\$ 65	\$ 50,25	\$ 69	\$ 8,06	\$ 1,50
MP3.COM, Inc. (MPPP)	21/7/99	\$ 28	\$ 92	\$ 63,31	\$ 105	\$ 10,56	\$ 3,00
cdnow (CDNW)	10/2/98	\$ 16	\$ 22	\$ 22	\$ 23,27	\$ 3,81	\$ 0,00
Free Markets, Inc. (FMKT)	10/12/99	\$ 48	\$ 248	\$ 280	\$ 370	\$ 59,81	\$ 17,00
Webvan Group Inc. (WBVN)	05/11/99	\$ 15	\$ 26	\$ 24,88	\$ 34	\$ 5,75	\$ 0,25
1-800-FLOWERS.COM, Inc. (FLWS)	03/08/99	\$ 21	\$ 21,75	\$ 18,19	\$ 23,19	\$ 4,50	\$ 6,00
BUY.COM INC (BUYX)	08/02/00	\$ 13	\$ 30,13	\$ 25,13	\$ 35,44	\$ 6,25	\$ 0,38
Varsity Books	15/02/009	\$ 10	\$ 12	\$ 9,88	\$ 13,12	\$ 2,81	\$ 9,25
pets.com (IPET)	11/02/00	\$ 11	\$ 13,50	\$ 11	\$ 14	\$ 3,38	\$ 0,00
Palm Inc. (-ALM)	02/3/00	\$ 38	\$ 165	\$ 95,06	\$ 165	\$ 30,06	\$ 18,00
Avanex Corporation (AVNX)	03/12/99	\$ 36	\$ 175	\$ 172	\$ 273	\$ 55,06	\$ 20,00
webMethods, Inc. (WEBM)	11/02/00	\$ 35	\$ 195	\$ 212,63	\$ 336,25	\$ 90	\$ 33,00
Ask Jeeves, Inc (ASKJ)	01/07/99	\$ 14	\$ 72	\$ 64,94	\$ 190,50	\$ 29,38	\$ 1,67
Red Hat, Inc. (RHAT)	11/8/99	\$ 14	\$ 46	\$ 52,06	\$ 151	\$ 26,25	\$ 7,00

Hiện tượng bong bóng này có được chờ đợi?

Sự gia tăng và sụp đổ giá trị của công ty dot.com đặt ra câu hỏi: Liệu có ai lường trước những sự kiện này? Câu trả lời là có. Công nghệ mới như mạng Internet, như chúng ta thấy tại chương 2, thường cho phép công ty cung cấp cho khách hàng của họ giá trị tốt hơn so với công nghệ hiện tại. Các công ty nhận ra giá trị hoặc tiềm năng trong nhiều giai đoạn đổi mới cấu hình giá trị của công ty (mạng giá trị trong trường hợp của mạng Internet). Trong giai đoạn động của công

nghe, có nhiều lối vào. Trong năm 2000, ví dụ, có hơn 9000 IPS và IPS chỉ là một trong số nhiều vùng lợi. Tiềm năng của công nghệ càng lớn và rào cản gia nhập càng thấp, thì lối vào càng nhiều hơn. Khi lượng gia nhập gia tăng, cạnh tranh cho các nguồn như vốn, nhân lực tài năng và các tiêu chuẩn cũng tăng lên. Cũng tương tự như vậy với cạnh tranh về thị phần, khách hàng và nhà cung cấp. Mỗi công ty đều mong muốn giành chiến thắng. Nếu một công ty dự định để giành chiến thắng. Ví dụ, chiếm 20% thị phần, thì hàng trăm công ty khác trong thị trường cũng muốn 20% thị trường. Nếu tất cả nhóm đó đều hướng đầu tư cho 20% thị phần, cầu nhân tạo sẽ được tạo ra với mọi nguồn lực. Khi cạnh tranh nóng lên, một số công ty buộc phải thoát ra hoặc bị mua lại bởi đối thủ tiềm năng tốt hơn. Trong những phân khúc mà thiết kế chủ đạo xuất hiện, các công ty không giành được thiết kế chủ đạo có thể phải tìm lối thoát. Ngành ô tô có thể được coi là một ví dụ điển hình. Vào những năm cuối 1800 tới đầu những năm 1900, hơn một nghìn công ty ô tô đã bắt đầu tại Mỹ. Như thông lệ, tất cả một công ty cần để thu hút các nhà đầu tư là cụm từ “Công ty Ô tô”, cũng cụm từ thần kì trong năm 1997, 1998 và 1999 là “dot.com”. Xuyên suốt thời gian đó, hàng trăm công ty đã buộc phải rút lui. Các công ty khác phải sáp nhập để hình thành công ty lớn hơn.

Ở đây, phân tích của chúng ta về hiện tượng bong bóng giới hạn với các công ty dot.com. Một câu hỏi thú vị là tại sao các công ty không phải dot.com ở phía trên cũng chịu những tổn thất lớn trong giá trị trong năm 2000 và 2001? Ví dụ, tháng 6/2001, giá cổ phiếu của Cisco giảm hơn 80% từ mức cao suốt 52 tuần. Sự giảm sút trong giá trị của những công ty hàng đầu này có thể được lý giải khi tập trung phân tích vào cả hệ thống giá trị – bằng cách nghiên cứu cách thức tương tác của các điểm lợi nhuận khác nhau của Internet. Lấy Cisco làm ví dụ. Vì công ty cung cấp đường truyền và các mẫu nối điện tử cho cơ sở hạ tầng và người dùng Internet, bất cứ sự kì vọng nào về thị phần dot.com dẫn tới đầu tư quá mức (ví dụ, cả 30 công ty trong cùng ngành tin rằng họ sẽ giành được 20% thị trường dẫn tới năng lực gấp 6 lần hơn mức công ty cần) sẽ được hiểu là nhu cầu quá

mức với sản phẩm của Cisco. Trong khi thực tế Cisco cũng đang thua lỗ.

Công ty nên làm gì để gia tăng cơ hội tồn tại?

Câu hỏi là công ty nên làm gì để gia tăng cơ hội duy trì giá trị thị trường cao và tồn tại trong suốt quá trình chấn chỉnh khi có sự can thiệp của công nghệ? Nói cách khác, điều gì làm tăng cơ hội của công ty? Cơ hội tồn tại và phát triển của công ty được quyết định bởi khả năng kiếm tiền hay tiềm năng làm như vậy và lợi dụng được thời cơ. Vì khả năng kiếm tiền của công ty được quyết định bởi môi trường vĩ mô và địa phương, môi trường cạnh tranh và loại hình kinh doanh, chúng ta có thể nói rằng cơ hội tồn tại và phát triển của công ty trong điều kiện cú thúc công nghệ là tổng hợp của 4 yếu tố: môi trường vĩ mô hay toàn địa phương, môi trường cạnh tranh, mô hình kinh doanh và các tình huống bất ngờ.

Môi trường vĩ mô hay khu vực

Như chi tiết tại chương 5, một vài môi trường, như đặc tính của mình, thích hợp và đón nhận đổi mới hơn những môi trường khác. Do đó, công ty trong môi trường này có cơ hội tồn tại tốt hơn những công ty không có môi trường như thế. Như chúng ta thấy, bốn yếu tố quyết định môi trường hướng đổi mới hay không là: Một hệ thống cung cấp hỗ trợ tài chính và phần thưởng cho đổi mới, môi trường với rủi ro thất bại, sự hiện diện của các ngành liên quan, trường đại học và viện nghiên cứu và chính sách nhà nước.

Môi trường cạnh tranh

Một số ngành có lợi nhuận hơn các ngành khác. Để một ngành có được lợi nhuận, các công ty trong ngành phải cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ mà giá trị của công ty tới khách hàng vượt mức chi phí cung cấp chúng. Nhưng như Michael Porter chỉ ra, có 5 áp lực ngăn chặn công ty thu được lợi nhuận. Ảnh hưởng của những áp lực này tới lợi nhuận của công ty, như chúng ta thấy ở chương 7, có thể hiểu được thông qua xét tới mối quan hệ đơn thuần của Phép

toán 1. Phép toán chỉ ra rằng lợi nhuận mà công ty trong một ngành tạo ra bằng doanh thu công ty nhận được từ khách hàng khi giao các sản phẩm hoặc dịch vụ ít hơn chi phí cung cấp chúng.

$$\text{Lợi nhuận} = \text{Doanh thu} - \text{chi phí} = P(Q) \cdot Q - C(Q) \quad (1)$$

Nếu khách hàng đủ mạnh để áp giá thấp hơn với các công ty trong ngành, doanh thu của công ty thấp đi, làm giảm lợi nhuận. Nếu khách hàng tiềm lực mạnh, thay vào đó muốn sản phẩm chất lượng tốt hơn với mức giá thấp hơn, công ty phải chịu chi phí của sản phẩm chất lượng cao hơn và do đó giảm lợi nhuận. Các nhà cung cấp có thể mạnh cũng có ảnh hưởng tương tự tới lợi nhuận của công ty. Họ có thể tách sản phẩm giá cao hơn hay chất lượng thấp hơn với công ty trong ngành. Chi phí nguồn cung cao đồng nghĩa với lợi nhuận giảm đi. Các linh kiện chất lượng thấp hơn nghĩa là công ty cho thể phải giao hàng chất lượng thấp hơn tới khách hàng, nên dẫn tới giá thấp hơn và doanh thu ít hơn. Cả hai đều dẫn tới lợi nhuận thấp hơn. Các công ty cũng có thể buộc phải thực hiện các phương thức tốn kém như quảng cáo để tạo rào cản gia nhập với công ty khác hoặc khác biệt hoá sản phẩm của mình. Cách nào cũng làm giảm lợi nhuận của công ty. Tương tự, cạnh tranh gia tăng cũng dẫn tới cuộc chiến về giá và nỗ lực tốn kém để khác biệt hoá sản phẩm, cách nào cũng làm giảm lợi nhuận. Sản phẩm thay thế cung cấp sự lựa chọn đa dạng cho khách hàng, hơn thế tạo áp lực về giá của ngành. Điểm lợi nhuận mà nhà cung cấp và người mua có sức mạnh mặc cả, tính cạnh tranh cao, nguy cơ gia nhập mới cao và sức mạnh của hàng hoá thay thế lớn, đều coi là không hấp dẫn. Một công ty đặt trong vùng đó, nói chung, làm tăng cơ hội không tồn tại việc chấn chỉnh công nghệ. Điều này là bởi nếu vùng được nhìn nhận không có tiềm năng cho lợi nhuận, các nhà đầu tư mạo hiểm sẽ quyết định không đầu tư vào các công ty ở vùng này. Các công ty mới khởi nghiệp thiếu hụt ngân sách có cơ hội tồn tại mỏng manh. Vùng này không thu hút nhân lực hiểu biết những người hiểu về phân tích ngành.

Mô hình kinh doanh và Lợi thế cạnh tranh

Mô hình kinh doanh của một công ty chỉ ra chi tiết cách thức kiếm tiền hiện tại và kế hoạch thực hiện điều này trong dài hạn. Để thu được và duy trì lợi thế cạnh tranh, mô hình kinh doanh thực sự quan trọng. Có 10 thành tố của mô hình kinh doanh (Hình 16.3)



Hình 16.3. Các thành tố của một mô hình kinh doanh

Vùng lợi nhuận. Sự lựa chọn vùng lợi nhuận, như chúng ta đã thấy, rất quan trọng. Đặt tại vùng lợi nhuận hấp dẫn, nơi mà xét tổng thể trung bình, công ty có lợi nhuận nhiều hơn làm tăng cơ hội kiếm tiền của công ty. Nhớ lại từ chương 7, ngành hay thị trường hấp dẫn nếu các lực thị trường tác động tới công ty thị trường bởi nhà cung cấp, khách hàng, sản phẩm thay thế, cạnh tranh, và người gia nhập mới tiềm năng ở mức thấp. Trong môi trường có lợi cho đổi mới hay ở vùng lợi nhuận hấp dẫn, cũng không đảm bảo cho công ty tồn tại và phát triển. Yếu tố quan trọng để làm tốt, bất kể ở môi trường hấp dẫn hay không, là công ty có lợi thế cạnh tranh. Công ty có lợi thế cạnh tranh nếu công ty có lợi nhuận cao hơn đối thủ hoặc có tiềm năng đạt được điều đó. Để giành được và duy trì lợi thế

cạnh tranh, một công ty cũng cần tới 9 yếu tố khác của mô hình kinh doanh.

Giá trị khách hàng. Khách hàng thích sản phẩm của công ty hơn của đối thủ cạnh tranh chỉ khi sản phẩm mang lại điểm đặc biệt nào đó mà sản phẩm cạnh tranh không có. Điểm gì đó, hay giá trị khách hàng đặc biệt, có thể ở hình thức sản phẩm/dịch vụ khác biệt hoá hoặc chi phí thấp. Nếu giá trị không đặc biệt, thì sẽ khó thuyết phục khách hàng quay lại.

Phạm vi. Một công ty cũng phải quyết định phân đoạn thị trường nào để cung cấp giá trị cũng như bao nhiêu loại sản phẩm mà các mẫu giá trị này nên được bán ra. Một công ty có thể tiếp thị tới công ty hoặc hộ gia đình. Thông thường, một công ty cũng phải quyết định nơi nào trên thế giới công ty muốn tiếp thị sản phẩm của mình: ở Bắc Mỹ, châu Âu hay châu Phi. Ở mỗi lục địa, công ty phải quyết định phục vụ nước nào. Lựa chọn phân đoạn thị trường chỉ là một quyết định công ty phải đưa ra. Công ty phải quyết định nhu cầu ở mỗi phân đoạn mà công ty có thể cung cấp và có lợi.

Giá. Chiến lược giá không tốt không chỉ đặt tiền trên mặt bàn, mà còn giết chết một sản phẩm. Một phần quan trọng của giá là hiểu được bản chất và động lực của công nghệ. Với sản phẩm có nền tảng tri thức, sản phẩm có bề dày bí kíp và chi phí trả trước rất cao so với chi phí khác của sản xuất và cung cấp từng đơn vị sản phẩm tới khách hàng, công ty có thể quyết định đưa sản phẩm ra sớm hơn để xây dựng thị phần lớn và chi phí xoay quanh khách hàng cao. Công ty có thể quyết định bỏ một sản phẩm và thay thế bằng sản phẩm liên quan khó sao chép hơn.

Nguồn doanh thu và lợi nhuận. Tách riêng nguồn doanh thu và lợi nhuận của công ty rất quan trọng. Ví dụ, lợi nhuận nhà sản xuất máy tính có thể không đến nhiều từ các phần cứng công ty bán ra mà từ các dịch vụ hậu mãi. Hiểu về những nguồn này tạo ra chiến lược tốt hơn.

Hoạt động. Cung cấp giá trị khách hàng tới nhiều phân đoạn khác nhau của thị trường đòi hỏi việc thực hiện các hoạt động cấu hình giá trị công ty – chuỗi giá trị, cửa hàng giá trị, mạng lưới giá trị. Để cung cấp giá trị tốt hơn tới khách hàng, một công ty phải lựa chọn cẩn thận hoạt động nào nên thực hiện, hoạt động nào không thực hiện, khi nào thực hiện hay không thực hiện. Một yếu tố để thực hiện hoạt động đó là liệu khả năng công ty trong hoạt động đó đặc biệt hay công ty có thể xây dựng khả năng đặc biệt trong hoạt động đó. Nếu công ty không có khả năng đặc biệt hoặc không có tiềm năng xây dựng khả năng đó, công ty có thể thuê ngoài thực hiện hoạt động miễn là có nhiều hơn một công ty có khả năng thực hiện hoạt động tốt hơn, công ty eBay là một ví dụ điển hình. Khả năng đặc biệt nằm ở nền tảng cơ bản của người sử dụng và thương hiệu. Mặc dù công nghệ nền để truy cập vào trang web rất quan trọng với công ty, các công ty khác có thể cung cấp công nghệ tốt hơn eBay. Do đó, eBay quyết định thuê ngoài công nghệ nền của công ty Abovenet Communications và Exodus Communications.

Triển khai. Mang lại giá trị đích thực tới người sử dụng, đặt giá với giá trị mang lại hiệu quả, nhận diện đúng nguồn doanh thu, và chọn lựa hoạt động nào để thực hiện và không thực hiện thực sự quan trọng nhưng vẫn chưa đủ. Một công ty phải thực hiện nếu công ty chuẩn bị khai thác sự thay đổi của công nghệ. Sự triển khai này mang lại sự thống nhất giữa chiến lược, cấu trúc, hệ thống, con người, và môi trường (S3PE), chúng ta đã thảo luận về vấn đề này trong chương 5. Chiến lược của công ty được quyết định bởi việc công ty sử dụng năng lực của mình để thực thi các hoạt động liên quan tới định vị giá trị và cung cấp cho khách hàng những sản phẩm giá thấp hơn và khác biệt để thu được tỷ suất lợi tức cao hơn đối thủ của mình.

Khả năng. Để công ty mang lại giá trị đặc biệt, đạt tới các phân đoạn khách hàng mong muốn, triển khai chiến lược hiệu quả, và thực hiện để có được lợi thế cạnh tranh, công ty cần những khả năng đặc biệt. Để một công ty có lợi thế cạnh

tranh, nó phải sở hữu những đặc tính đặc biệt cho phép bản thân thực hiện các hoạt động tạo ra giá trị tốt hơn đối thủ của mình.

Tính bền vững. Như chúng ta đã thảo luận tại chương 10, nếu một công ty duy trì lợi thế cạnh tranh của mình, công ty phải theo đuổi và đạt được sự kết hợp các chiến lược ngăn chặn, hợp tác hoặc tăng tốc.

Chi phí. Một công ty luôn cố gắng hiệu quả, bất kể việc công ty cung cấp những sản phẩm giá thấp hay khác biệt hoá. Chi phí phải được quản lý cẩn thận. Công ty khởi đầu với mức lợi nhuận khá cao có thể không tồn tại đủ lâu để khai thác hết tiềm năng kiếm tiền trong dài hạn. Tất cả các thành tố trong mô hình kinh doanh của công ty có thể là một điểm, nhưng nếu việc thực thi không nhất thiết phải tốn kém, công ty vẫn có thể thất bại.

Sự may rủi. Không phải công ty nào mang lại cho khách hàng giá trị tốt nhất sẽ luôn chiến thắng. Câu chuyện của VHS đối lập với Beta và Apple với máy tính cá nhân tương thích IBM, như tại chương 12 mô tả thực tế rằng mặc dù chiến lược quan trọng, may mắn có thể đóng vai trò với việc công ty có thể tồn tại và phát triển trong bối cảnh công nghệ thay đổi. Trong bất kỳ trường hợp nào, công ty “may mắn” hoặc tự đặt mình vào vị trí may mắn hoặc giỏi trong việc tận dụng may mắn. Ví dụ, Microsoft đã may mắn trong quá trình mua QDOS từ Seattle Computer khi IBM mua phần mềm. Tuy nhiên, đó là chiến lược của Microsoft kể từ đó, nên công ty thu được lợi nhuận nhiều như từ phần mềm hệ thống vận hành.

AI LÀ NGƯỜI CHIẾN THẮNG TRONG CUỘC CHIẾN GIỮA CÔNG TY DOT.COM VÀ CÔNG TY TRUYỀN THỐNG?

Khi hiện tượng dot.com xâm lấn vào ngành truyền thống, câu hỏi mà nhiều nhà nghiên cứu đặt ra là, những công ty truyền thống đi trước có mất đi lợi thế cạnh tranh để thay vào đó các dot.com nổi lên? Để trả lời câu hỏi này, chúng ta phải

xem lại 2 điều từ chương trước. Đầu tiên, không chỉ yếu tố công nghệ giúp công ty có lợi nhuận từ công nghệ. Yếu tố tài sản bổ sung cũng đóng vai trò. Nếu công ty muốn kiếm được tiền trong dài hạn, công ty phải cung cấp cho khách hàng giá trị nào đó. Công nghệ chỉ là một trong số rất nhiều yếu tố công ty cần để định vị giá trị – là chuỗi giá trị, cửa hàng giá trị, mạng giá trị – để cung cấp giá trị khách hàng. Các tài sản bổ sung như kênh phân phối, marketing, sản xuất, logistic, thương hiệu, cơ sở, mối quan hệ với khách hàng, nội dung và các yếu tố khác để mang lại giá trị khách hàng. Thứ hai, nhớ lại mô hình Teece khi tính bất ổn định của công nghệ khá cao và tài sản bổ sung quan trọng và khó đạt được, thì những người sở hữu tài sản bổ sung sẽ kiếm ra tiền. Vì việc sử dụng Internet dễ bị bắt chước trong nhiều trường hợp, chủ sở hữu tài sản bổ sung trong các trường hợp này sẽ chiến thắng. Do đó, câu trả lời cho câu hỏi ai sẽ là người chiến thắng trong cuộc chiến công ty dot.com và công ty truyền thống? Những công ty truyền thống có khả năng bổ sung đặc biệt trên thị trường, nơi tài sản bổ sung quan trọng và khó đạt được, và với việc sử dụng Internet dễ bị sao chép.

Ảnh hưởng tới tính bền vững là gì?

Như tranh luận tại chương 10, cần sự kết hợp của chiến lược ngăn chặn, hợp tác và tăng tốc để giành được lợi thế cạnh tranh. Hình 16.4 đưa ra mô hình ảnh hưởng của Internet tới tính bền vững. Với những thông tin dễ được tiếp cận bởi nhiều người với chi phí thấp hơn, khả năng bị bắt chước sẽ cao hơn. Ví dụ, nghiên cứu đảo ngược một sản phẩm dễ dàng hơn với Internet với một vài lí do. Thứ nhất, thông tin về những ý tưởng nằm trong sản phẩm dễ tới tay những kẻ bắt chước hơn qua máy tính. Một công ty cần tìm hiểu nhiều hơn về cấu trúc hoá học và cơ chế của loại thuốc mới thì có xu hướng dễ tìm thông tin với mạng Internet hơn so với trước đó. Thứ hai, những kẻ giả mạo dễ dàng tìm ra công cụ để nghiên cứu đảo ngược và những người sẵn sàng giúp nghiên cứu đảo ngược một sản phẩm với một mức phí. Nhìn chung, vì khả năng bắt chước tăng lên, vùng mà chiến lược ngăn chặn có thể hoạt động được giảm trong khi vùng chiến

lược tăng tốc hoạt động lại tăng. Điều này chỉ ra rằng để duy trì lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh mạng Internet, công ty có thể phải theo đuổi chiến lược tăng tốc trong những trường hợp mà chiến lược ngăn chặn là phù hợp trước khi có Internet.



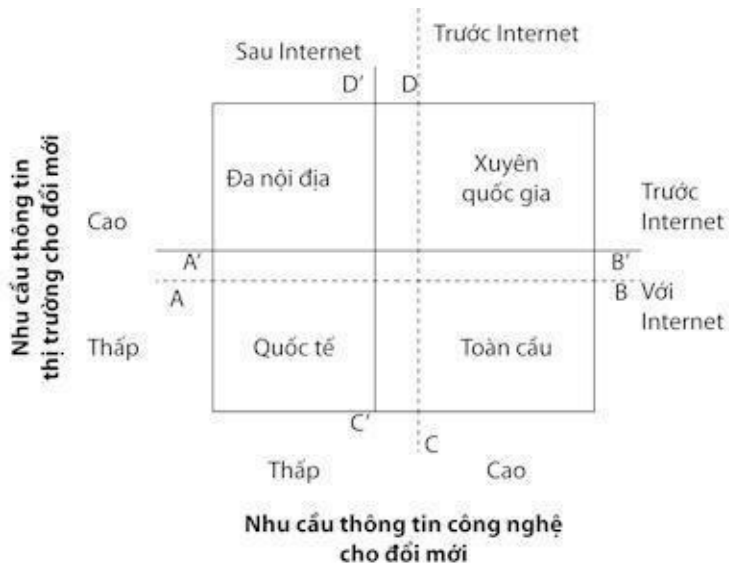
Hình 16.4. Tác động của Internet tới tính bền vững

Ảnh hưởng với Toàn cầu hoá là gì?

Trong Chương 13, chúng ta đã nghiên cứu ảnh hưởng của công nghệ thông tin và truyền thông (ICTs) – bao gồm Internet, thiết bị vô tuyến, và thiết bị cầm tay – với toàn cầu hoá. Trong phần này, chúng ta tập trung tới ảnh hưởng của Internet. Nhớ lại từ chương 13, 4 bốn chiến lược có thể được áp dụng để đổi mới tốt hơn trên bối cảnh toàn cầu: đa nội địa, toàn cầu, xuyên quốc gia và quốc tế. Chiến lược *đa nội địa* phù hợp với những đổi mới phụ thuộc nhiều hơn vào việc am hiểu sở thích, thị hiếu, kỳ vọng của khách hàng địa phương, kênh phân phối, và luật lệ chính phủ địa phương hơn là phụ thuộc vào tri thức công nghệ. Nếu những đòi hỏi công nghệ thông tin phục vụ đổi mới là cao so với đòi hỏi thông

tin thị trường, một công ty có thể muốn theo đuổi chiến lược *toàn cầu*. Công ty có thể đặt cơ sở tại những môi trường phù hợp với đổi mới công nghệ hoặc tại nội địa nơi những tài sản nội địa có thể mang lại một số lợi thế cho công ty. Nếu cả nhu cầu thông tin thị trường và công nghệ đều thấp, công ty có thể theo đuổi *chiến lược quốc tế*. Nếu cả nhu cầu thông tin thị trường và công nghệ đều cao, sự lựa chọn tốt nhất là *chiến lược xuyên quốc gia*.

Internet có thể được sử dụng để đặt, thu thập và chia sẻ một số thông tin thị trường nhất định tại nước ngoài không tốn kém bằng việc chuyển tới những nước này. Do đó, vùng ABA'B' trong Hình 16.5 nơi công ty có thể áp dụng chiến lược *đa nội địa* hay *xuyên quốc gia* để đạt được đổi mới tại nước ngoài, thì bây giờ công ty có thể theo đuổi chiến lược *quốc tế* hay *toàn cầu*. Tuy nhiên, bằng cách tích hợp công nghệ Internet vào công nghệ vận hành tổ chức, công ty đang gai tăng nhu cầu thông tin công nghệ. Một cách hiệu quả, các công ty di chuyển từ đường CD sang đường C'D' trong hình 16.5. Xét tổng quát, Internet làm gia tăng khoảng mà chiến lược *toàn cầu* có thể được theo đuổi trong khi làm giảm khoảng mà chiến lược *đa nội địa* có thể được áp dụng. Việc công ty làm tăng hay giảm khoảng mà chiến lược quốc tế hay xuyên quốc gia được theo đuổi hay không là tổng hợp các phạm vi trong đó nhu cầu thông tin của công ty cần nhiều về thị trường hơn là công nghệ. Nhu cầu thông tin thị trường càng lớn, thì khu vực mà chiến lược *toàn cầu* được theo đuổi hơn so với *xuyên quốc gia* càng rộng.



Hình 16.5. Tác động của Internet với toàn cầu hoá

HẠN CHẾ CỦA INTERNET

Điều quan trọng là hiểu được rằng vì Internet là một dạng công nghệ thông tin, cũng có những hạn chế về loại thông tin có thể được truyền và nhận thông qua Internet. Thứ được gửi qua mạng Internet phải được mã hoá dưới dạng bit (1 và 0) tại một điểm để có thể được truyền đi và nhận. Điều này có nghĩa là thông tin chuyển qua Internet, sớm hay muộn gì, cũng sẽ được xử lý bởi con người. Do đó, loại hình giao dịch có thể được thực hiện qua Internet là tổng hợp tri thức mà các giao dịch xảy ra trên đó và cách thức con người thực hiện các giao dịch đó. Vì thế, tri thức và con người giới hạn phạm vi mà con người có thể khai thác sử dụng Internet.

Tri thức ẩn

Bất kể thứ gì được truyền qua mạng Internet, tại thời điểm này hay khác, tri thức sẽ nằm trong tay cá nhân hay chương trình của một tổ chức. Thư điện tử gửi bởi cá nhân bắt nguồn từ nguồn tri thức của họ. Thiết kế một chiếc xe ô tô được gửi thông qua mạng Internet là tri thức của cá nhân về lĩnh vực xe tự động hoặc theo chương trình của tổ chức và tri thức thu nạp. Một cách hiệu quả, với những kiến

thức được chuyển qua mạng Internet, công ty phải được mã hoá dưới dạng có thể chuyển đi được. Vì thế, tri thức chuyển qua mạng Internet là rõ ràng, không phải là ẩn định. Như chúng ta thấy ở chương 2, tri thức là rõ ràng nếu công ty được hệ thống hoá, được thể hiện dưới hình thức viết, phát âm, dưới dạng hình vẽ, các chương trình máy tính hay các sản phẩm khác. Công ty sẽ là ẩn nếu không được mã hoá và không được diễn đạt thành lời. Với nỗ lực thực hiện các giao dịch qua Internet, vấn đề nảy sinh khi tri thức ẩn, trên đó các giao dịch không thể được mã hoá dưới dạng có thể dùng trong mạng Internet và chuyển đi được. Do đó, một chiến lược đa *nội địa* sẽ được thay thế bởi chiến lược quốc tế chỉ trong phạm vi tri thức về thị trường và điều kiện địa phương là rõ ràng hoặc có thể được mã hoá dưới dạng có thể truyền được qua mạng Internet.

Con người

Vấn đề khác khi giao dịch qua Internet, như chúng ta đã thấy tại chương 3 là con người và tổ chức của họ có thông minh tới đâu thì nhận thức vẫn còn tồn tại giới hạn. Rõ ràng họ có lý trí, nhưng không lý trí như nhiều người thường nghĩ. Vì cá nhân và tổ chức còn những giới hạn tri thức, họ không thể mã hoá đóng góp tri thức của mình trong giao dịch dưới dạng có thể được truyền đi qua mạng Internet. Và thậm chí nếu họ có thể khớp tri thức với nhau, các cá nhân hiểu biết ở phía đầu nhận cuối cùng cũng có thể không hiểu hết được. Làm thế nào một người có thể diễn tả mùi của 1 chiếc xe với người khác và mang lại cho họ cảm giác mà đích thân người đó cảm nhận thấy? Thậm chí nếu người đó có thể diễn tả, liệu người nhận có cảm nhận được không? Tri thức ẩn và giới hạn nhận thức của con người khiến việc thực hiện giao dịch qua Internet khó khăn. Đối mới công nghệ ví dụ như hiện thực ảo giác có thể làm giảm đi những hạn chế này.

TỔNG KẾT CHƯƠNG

Giống như đa phần các công nghệ mới chủ yếu, Internet mang lại khả năng tạo ra và mang tới giá trị khách hàng cao. Tạo ra và mang lại giá trị này đồng nghĩa

với việc gia tăng giá trị tại các điểm lợi nhuận đa dạng. Các công ty đặt các cơ sở mới thành lập tại vùng lợi nhuận để kiếm tiền. Nhưng vì các cơ sở mới lập cạnh tranh về khách hàng, thị phần, tài trí, tài chính và các nguồn khác, một số trong đó buộc phải rút lui. Để gia tăng cơ hội tồn tại và phát triển khi công nghệ là yếu tố liên quan, công ty cần mô hình kinh doanh với các yếu tố đúng đắn: vùng lợi nhuận, giá trị khách hàng, phạm vi, giá, nguồn doanh thu, các hoạt động, khả năng, triển khai, tính bền vững và cấu trúc giá. Các công ty truyền thống đi trước phải chống đỡ được cạnh tranh từ những công ty mới nổi hoặc sử dụng Internet để củng cố lợi thế cạnh tranh. Trong bất cứ trường hợp nào, các công ty đều cần mô hình kinh doanh phù hợp. Ở nơi mà tài sản bổ sung là quan trọng và khó để đạt được, những công ty đi trước này có lợi thế vì các công ty có thể sử dụng các tài sản bổ sung hiện tại của mình.

THUẬT NGỮ

<i>Xương sống</i>	<i>Điểm hiện diện</i>
<i>Mô hình kinh doanh</i>	<i>Giao thức bưu điện</i>
<i>Môi trường cạnh tranh</i>	<i>Điểm lợi nhuận</i>
<i>Nhà cung cấp nội dung</i>	<i>Đường dẫn</i>
<i>Nhà cung cấp dịch vụ mạng Internet</i>	<i>Nguồn doanh thu</i>
<i>Dậm cuối</i>	<i>Tính bền vững</i>
<i>Yếu tố ngoài mạng lưới</i>	<i>Tri thức ẩn</i>
<i>Mô giới trực tuyến</i>	<i>Mạng toàn cầu</i>

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Mô hình công nghệ mà chúng ta thấy ở chương 2 có giải thích được tại sao nhiều công ty truyền thống hoạt động tốt hơn nhiều các đối thủ công ty dot.com trong cuộc cạnh tranh đối đầu?
2. Những ngành nào dưới đây mà Internet dường như là (a) đổi mới đột phá và (b) đổi mới từng phần?

- Ngân hàng đầu tư
- Đại lý du lịch
- Ô tô
- Xuất bản
- Phân phối phần mềm

17. QUY TRÌNH ĐỔI MỚI CHIẾN LƯỢC

Tại chương này chúng ta đưa ra quy trình hệ thống cho việc thành lập và triển khai chiến lược cho phép thu được lợi từ đổi mới. Chúng ta sẽ gọi là *quy trình đổi mới chiến lược* với tiền thân là quy trình quản lý chiến lược (Hình 17.1). Trong quy trình này, công ty có một nhiệm vụ và một số mục tiêu. Để đạt được những mục tiêu này, công ty xem xét môi trường và các nguồn đổi mới khác với bất cứ cơ hội và rủi ro nào mà công ty có thể khai thác. Sau khi phân tích khả năng khai thác cơ hội và thách thức, công ty lựa chọn điểm lợi nhuận – hoặc là nhà cung cấp, nhà sản xuất, nhà đổi mới phụ, nhà phân phối hay khách hàng. Kế tiếp, công ty đưa ra một vài chiến lược. Trong chiến lược kinh doanh, công ty quyết định liệu sản phẩm – đầu ra của quá trình đổi mới – sẽ là sản phẩm giá thấp, khác biệt hóa hay cả hai. Với chiến lược đổi mới, công ty quyết định liệu mình là người đầu tiên giới thiệu đổi mới hay là người đi sau. Chiến lược kinh doanh và đổi mới giúp thúc đẩy chiến lược chức năng – định vị các tài nguyên và hành động thực hiện bởi mỗi chức năng theo suốt chuỗi giá trị (R&D, sản xuất, v.v...). Chiến lược toàn cầu hóa của công ty mang lại một lộ trình cách thức công ty tận dụng lợi thế của nguồn đổi mới và thị trường quốc tế.

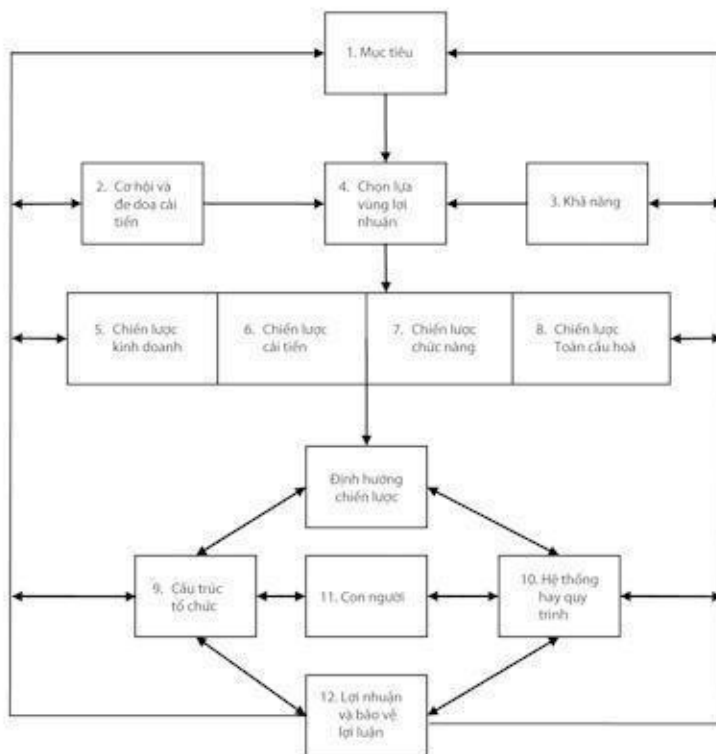
Tất cả những chiến lược hợp thành định hướng chiến lược, thúc đẩy quá trình triển khai sau đó. Sự triển khai đòi hỏi có cấu trúc tổ chức, hệ thống hay quy trình và con người thích hợp. Một chiến lược, bất chấp có vẻ cơ bản tới mức nào, phải được triển khai tốt nếu lợi ích của công ty được nhận dạng.

MÔ HÌNH QUY TRÌNH ĐỔI MỚI CHIẾN LƯỢC

1. Nhiệm vụ và mục tiêu

Hầu hết các công ty đều có mục tiêu, và vai trò của đổi mới trong phạm vi mục

tiêu đó đôi khi cũng rất rõ ràng. Vai trò này khác nhau giữa các công ty với nhau. Với một số công ty, đổi mới là ở sản phẩm và dịch vụ cốt lõi của công ty và là một phần không thể tách rời nhiệm vụ và mục tiêu hay sự theo đuổi của mình. 3M, Intel, Merck và General Mills là ví dụ điển hình. Trong bất kì trường hợp nào, đổi mới có thể đóng một trong hai vai trò. Đầu tiên có thể được mô tả là kéo mục tiêu. Một công ty đặt một số mục tiêu – ví như, đứng số 1 hay 2 trên thị trường công ty gia nhập – và sau đó áp dụng đổi mới để đạt được những mục tiêu này. Thứ hai có thể được gọi là đẩy đổi mới. Ví dụ, một công ty được phú một số khả năng đặc biệt duy nhất, thúc đẩy công ty nhận ra và khai thác đổi mới, có thể đặt mục tiêu của mình là trở thành công ty lợi nhuận lớn nhất thế giới, hoặc có thị phần cao nhất ở bất cứ thị trường nào với năng lực của mình gia nhập.



Hình 17.1. Quy trình đổi mới chiến lược

2. Cơ hội và thách thức của đổi mới

Bước đầu tiên để đạt được mục tiêu là công ty xem xét nhà cung cấp, khách hàng, đối thủ, các nhà đổi mới, ngành liên quan, các phòng thí nghiệm nghiên cứu, trường đại học toàn cầu và chuỗi giá trị của công ty để đạt được ý tưởng hay phát minh có thể chuyển thành đổi mới có lợi. Giám đoạn công nghệ, bãi bỏ quy định, quy định, toàn cầu hóa, thay đổi nhân khẩu học, biến động kinh tế vĩ mô, chiến lược của đối thủ, thay đổi sở thích, thị hiếu, kỳ vọng khách hàng, tất cả đều mang lại cơ hội và mối đe dọa.

3. Nhận diện năng lực

Một khi ý tưởng hoặc đổi mới được phát hiện ra và nhân tố căn bản sau đó cũng như những ứng dụng được tìm hiểu công ty sau đó sẽ quyết định ba thứ: (1) những năng lực phải có để khai thác đổi mới với tư cách là nhà cung cấp, nhà sản xuất, nhà đổi mới, nhà phân phối hay khách hàng, (2) năng lực của công ty và mức độ áp dụng được chúng để khai thác đổi mới trong mỗi ngành, và (3) năng lực của đối tượng hợp tác tiềm năng. Khả năng của công ty và của đối tượng hợp tác được xác định khi áp dụng phân tích VIDE (giá trị khách hàng, khả năng sao chép, sự khác biệt so với đối thủ và khả năng mở rộng) trong chương 9.

4. Chọn lựa điểm lợi nhuận

Kế tiếp, công ty chọn lựa điểm lợi nhuận – là nhà cung cấp, nhà sản xuất, khách hàng, nhà đổi mới phụ hoặc nhà phân phối. Với mỗi điểm lợi nhuận này, công ty phải trả lời một vài câu hỏi: Ngành có độ hấp dẫn thế nào với dòng đời của đổi mới? Khả năng nào là cần thiết để đạt được lợi nhuận trong vòng đời của sản phẩm? Công ty đang sở hữu những năng lực này, nếu không thì công ty có thể xây dựng chúng một cách nhanh chóng không? Đối tượng hợp tác của công ty thì sao? Công ty có thể hợp tác với đối tượng nào và ở mức độ nào? Cuối cùng, sự lựa chọn điểm lợi nhuận phải tương thích với chiến lược hợp tác của công ty. Chiến lược hợp tác trả lời câu hỏi: Công ty kinh doanh trong lĩnh vực nào? Biết

được mục tiêu, năng lực, mức độ năng lực đáp ứng những đòi hỏi để khai thác đổi mới so với đối thủ cạnh tranh, và chiến lược cộng tác của mình, công ty có thể chọn lựa điểm lợi nhuận.

5. Chiến lược kinh doanh

Sau khi chọn lựa được điểm lợi nhuận, một công ty phải quyết định chiến lược kinh doanh của mình là gì. Ngành nào họ nên kinh doanh và tự đặt mình ở vị trí nào trong ngành? Sản phẩm từ đổi mới sẽ giá thấp, khác biệt hoá hay mang cả hai đặc tính này? Quyết định này tạo khả năng để công ty định vị các nguồn tài nguyên cho các cơ sở chức năng khác nhau theo chuỗi giá trị một cách hiệu quả hơn.

6. Chiến lược đổi mới

Công ty cũng quyết định liệu công ty sẽ theo chiến lược đổi mới tấn công, chiến lược mà bản thân công ty là người đầu tiên cho ra mắt đổi mới, hoặc theo đuổi một chiến lược mà trong đó công ty đợi những người khác đi tiên phong. Chiến lược nào công ty theo đuổi sẽ phụ thuộc vào năng lực và mục đích chiến lược.

7. Chiến lược chức năng

Đã đưa ra được quyết định cung cấp sản phẩm giá thấp hay khác biệt hoá và là người đầu tiên giới thiệu sản phẩm hoặc là người đi sau, công ty phải đặt tài nguyên và chỉ dẫn các bộ phận chức năng khác nhau theo chuỗi giá trị phù hợp với chiến lược kinh doanh và đổi mới. Sản phẩm khác biệt hoá và chiến lược tấn công có thể yêu cầu đầu tư mạnh mẽ vào R&D để mở đường tiên phong cho sản phẩm mới. Công ty cũng có thể yêu cầu đẩy nhanh quy trình phát triển sản phẩm. Một chiến lược giá thấp, là người đi sau có thể lại yêu cầu đặt trọng tâm vào quy trình sản xuất.

8. Toàn cầu hoá

Một phần quan trọng của quyết định đổi mới liên quan tới câu hỏi khi nào và làm cách nào để thực hiện toàn cầu, đặc biệt là khi nào và ở đâu đặt các bộ phận chức năng của chuỗi giá trị, đặt các hoạt động chức năng ở đâu để có thể sử dụng cả tri thức công nghệ và thị trường để cung cấp sản phẩm giá thấp hoặc khác biệt hoá trên phạm vi toàn cầu. Công ty có thể áp dụng một trong bốn chiến lược toàn cầu hoá: thế giới, toàn cầu, đa nội địa hoặc xuyên quốc gia.

9. Cơ cấu tổ chức

Với chiến lược kinh doanh, đổi mới, chức năng và toàn cầu hoá, công ty có thể bước sang triển khai. Công ty phải tìm cơ cấu tổ chức, xây dựng hệ thống và quy trình, bố trí nhân lực hợp lý để khớp với chiến lược. Trong khi tìm kiếm cơ cấu phù hợp, công ty sẽ đối mặt với một vài câu hỏi. Các cơ sở chức năng trên phạm vi toàn cầu có không ngừng gia tăng tính khác biệt hoá ở bộ phận chức năng trong khi đồng thời kết hợp với các hoạt động để thúc đẩy phát triển sản phẩm và giữ chi phí thấp? Nhiệm vụ này nên được tổ chức như thế nào? Ai đi tới đâu?

10. Hệ thống hay quy trình

Đội ngũ quản lý phải đủ khả năng điều chỉnh hoạt động và khen thưởng hoặc phạt các cá nhân, bộ phận chức năng, chi nhánh và tổ chức theo một cách đã được thống nhất và thoả đáng. Công ty phải thiết lập được hệ thống mà thông tin sẽ được chuyển tới trong khoảng thời gian ngắn nhất có thể với mục tiêu đã xác lập để đưa ra quyết định.

11. Con người

Rõ ràng, con người sẽ thực hiện chiến lược. Một công ty phải đặt ra một vài câu hỏi về những người này. Công ty có hoặc cần người gác cổng, người bắc cầu, lãnh đạo thực thi, nhà tài trợ hay nhà quản lý dự án? Kỹ sư có chung mục tiêu với công ty ở mức độ nào? Bộ phận sản xuất coi R&D là “những nhà khoa học viễn vông” hay là đồng sự với những người có khả năng làm việc để xây dựng

những chiếc xe tốt nhất trong khoảng thời gian ngắn nhất với chi phí thấp nhất có thể? Nhân viên nắm được tri thức trong các hoạt động đa dạng của chuỗi giá trị công ty ở mức độ nào? Những tri thức được tính giá trị bao nhiêu? Làm gì để tạo động lực cho nhân viên? Trả séc, đảm bảo công việc, lựa chọn ý tưởng, ý tưởng được thực thi, được tôn trọng, hoặc được nhìn nhận đúng nghĩa một con người? Người quản lý là người đứng đầu hay là người lên kế hoạch hệ thống?

12. Lợi nhuận và bảo vệ lợi nhuận

Các bước này được thiết kế để cho phép công ty cung cấp sản phẩm giá thấp hay khác biệt hoá tốt hơn so với đối thủ và do đó có thể kiếm được lợi nhuận. Một khi công ty bắt đầu kiếm được lợi nhuận, đối thủ cũng muốn đạt được điều tương tự. Hơn thế, sự gián đoạn công nghệ và các yếu tố khác có thể khiến các năng lực tạo ra lợi nhuận của công ty trở thành vô dụng. Để bảo vệ lợi nhuận, công ty phải kết hợp 3 chiến lược chung: (1) hợp tác, trong đó công ty liên kết với công ty khác, thí dụ, để nâng cao cơ hội đạt tới thiết kế tiêu chuẩn hay chủ đạo, (2) ngăn chặn, trong đó công ty ngăn chặn các công ty khác bắt chước đổi mới của mình, và (3) tăng tốc, trong đó công ty thường xuyên giới thiệu sản phẩm mới, tung ra sản phẩm của riêng mình trước khi ai đó có thể.

KHÔNG QUÁ HỆ THỐNG

Cuộc thảo luận của chúng ta đưa ra dòng chảy của các hoạt động từ mục tiêu đổi mới của công ty tới bảo vệ lợi nhuận, và một chu trình hồi tiếp, như được miêu tả trong Hình 6.1 (mũi tên đứng) để củng cố hoặc thay đổi mục tiêu và chiến lược. Một quy trình như vậy sẽ tốt nhất trong điều kiện tương đối ổn định, với ít bất ổn, cũng như trường hợp với nhiều đổi mới tuần tự, và nếu tổ chức và các nhà quản lý của mình có lý trí và do đó có thể nhìn trước được tình huống ngẫu nhiên trong tương lai. Biết rằng công ty đều hiểu biết và đổi mới tri thức thường không rõ với tính bất ổn, quy trình từ trên xuống dưới có thể không thực tiễn với những đổi mới như vậy. Mà mỗi hộp trong Hình 16.1 có thể là điểm bắt đầu của

quy trình đổi mới chiến lược của công ty. Ví dụ, khi Intel bắt đầu với bộ vi xử lý, công ty không có mục tiêu rõ ràng trở thành một trong số những công ty có lợi nhuận và được ngưỡng mộ nhất trên thế giới. Bộ vi xử lý đầu tiên của công ty, mẫu 4004, được thiết kế cho Busicom, một nhà sản xuất máy tính Nhật Bản. Intel không nhận ra tiềm năng của đổi mới là bộ não của máy tính cá nhân tới tận vài năm sau đó. Vì sự nhận ra đó đã điều chỉnh quy trình đổi mới chiến lược tương ứng, bao gồm cách công ty bảo vệ lợi nhuận của công ty như chúng ta dẫn ra chi tiết trong Chương 10.

THUẬT NGỮ

Chiến lược kinh doanh

Chiến lược liên kết

Chiến lược chức năng

Chiến lược toàn cầu hoá

Chiến lược đổi mới Quy trình đổi mới chiến lược

Quy trình quản lý chiến lược

Cấu trúc, hệ thống, quy trình và môi trường (S2PE)

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Hãy chọn một công ty và phát triển quy trình đổi mới chiến lược cho công ty.
2. Sự khác nhau giữa quy trình đổi mới chiến lược và quy trình quản lý chiến lược là gì? Khi nào nên có sự khác biệt đó?

PHỤ LỤC 1

THIẾT KẾ CHỦ ĐẠO VÀ TIÊU CHUẨN

Trong chương 2 và chương 7, chúng ta chỉ ra rằng trong một số ngành, một mục tiêu quan trọng của công ty là có được thiết kế chủ đạo hay đạt được tiêu chuẩn với sản phẩm công ty cung cấp. Mục tiêu của Phụ lục này là phân biệt thiết kế chủ đạo và tiêu chuẩn, phân biệt chúng, thảo luận về những lợi ích từ chúng, và xác định rằng chúng ta biết cách đạt được chúng.

THIẾT KẾ CHỦ ĐẠO

Khái niệm về thiết kế ưu thế được phát triển bởi Utterback và Abernathy. Theo Utterback, thiết kế chủ đạo trong sản phẩm là “thiết kế dành được sự trung thành sử dụng trên thị trường, mà đối thủ và các nhà đổi mới phải tuân thủ nếu họ muốn tồn tại ở thị trường”. Thiết kế như vậy cũng là dấu chấm hết cho quá trình thử nghiệm, vì với bất ổn công nghệ và thị trường trong giai đoạn đầu của sản phẩm, các nhà sản xuất phải tương tác với các đối tác hợp tác cạnh tranh để giải quyết tính bất định. Ví dụ, các nhà sản xuất máy tính cá nhân (PC) như MITS không biết được chính xác nên đưa những gì vào PC. Nhiều khách hàng công ty không biết rằng mình có cần một chiếc hay không và nếu muốn thì muốn gì trong sản phẩm. Theo sau sự gia nhập của IBM và sự xuất hiện kiến trúc sau đó với tư cách của thiết kế chủ yếu, những gì nên có trong chiếc máy tính cá nhân trở nên rõ ràng hơn và nhiều khách hàng của công ty có ý tưởng rõ hơn về họ muốn điều gì. Một thiết kế chủ yếu cũng hợp thành những sự lựa chọn nhất định về thiết kế không được xem xét tới trong mỗi thiết kế về sau. Nhà sản xuất các máy tính cá nhân tương thích, IBM không phải nghĩ lại về bộ vi xử lý, hệ thống vận hành, hay loại hệ thống bộ nhớ mỗi lần họ thiết kế một chiếc máy PC mới.

Vì một thiết kế thường là một hệ thống kết hợp nhiều bộ phận, một số trong các bộ phận này cũng là những thiết kế chủ đạo. Ví dụ, với máy tính cá nhân, bộ vi xử lý Intel, DOS của Microsoft, hệ điều hành Windows 95 và bộ nhớ DRAM đều là những thiết kế chủ đạo. Đôi khi những thiết kế chủ yếu của các bộ phận xuất hiện tại thời điểm thiết kế chủ đạo của hệ thống xuất hiện, như trường hợp của bộ vi xử lý và hệ điều hành. DRAM xuất hiện sớm hơn trước đó.

TIÊU CHUẨN

Có hai loại tiêu chuẩn: Tiêu chuẩn có thể thay thế cho nhau và tiêu chuẩn sản phẩm. Tiêu chuẩn có thể thay thế cho nhau là không gian, thời gian, điện hay các đặc điểm khác cho phép hai hay nhiều bộ phận cấu thành làm việc với nhau. Ví dụ, đui đèn mà hầu hết các hộ gia đình tại Mỹ có thể xoay bóng đèn vào là một tiêu chuẩn vì bất cứ ai cũng có thể đi tới một cửa hiệu và mua một bóng đèn và khớp với đui đèn. Đui đèn sẽ không phải là tiêu chuẩn nếu bóng đèn từ Đức chỉ có thể khớp với một số đui đèn nhất định (có thể được sản xuất bởi người Đức) và những sản phẩm từ các nhà sản xuất khác cũng chỉ có thể khớp với đui đèn của riêng họ. Đui đèn tiêu chuẩn cho phép bất cứ đèn nào của nhà sản xuất khớp với tiêu chuẩn bóng đèn của bất kì nhà sản xuất nào theo tiêu chuẩn. Trong phạm vi liên quan của đui đèn tiêu chuẩn, bóng đèn và bầu đèn là những hộp đen. Do đó, công ty có thể khác biệt hóa bầu đèn hoặc đèn, mặc dù đui đèn là tiêu chuẩn. Ví dụ, loại ổ cắm 110-volt 60-Hz tại Mỹ là một tiêu chuẩn vì một ứng dụng, ví dụ như máy sấy tóc, sẽ hoạt động khi được cắm ở mỗi hộ gia đình ở bất cứ nơi nào tại Mỹ. Tất nhiên các ứng dụng này có thể rất khác nhau về tác dụng của nó. Châu Âu và châu Phi lại có tiêu chuẩn là 230-volt 50-Hz và do đó các ứng dụng thiết kế cho các hộ gia đình Mỹ sẽ không hoạt động được tại châu Âu hay châu Phi nếu không có một bộ đổi điện.

Cũng tương tự như thiết kế chủ đạo, một tiêu chuẩn sản phẩm xuất hiện khi một trong số rất nhiều các sản phẩm vượt mặt các thiết kế cạnh tranh và trở thành sản phẩm thông dụng nhất trong ngành. Khi đó, tiêu chuẩn sản phẩm và thiết kế nổi

trội được sử dụng một cách đồng nghĩa. Cũng giống thiết kế chủ đạo, một tiêu chuẩn có thể bao gồm nhiều hơn một tiêu chuẩn. PC và các bộ phận cấu thành – bộ vi xử lý, DRAM và hệ thống điều hành là một ví dụ. Tiêu chuẩn giao diện ám chỉ tính tương thích trong khi một thiết kế nổi trội không cần thiết tính tương thích. Ví dụ, máy tính nhỏ của IBM và DEC đều sử dụng thiết kế tiêu chuẩn bộ xử lý đơn (còn được gọi là kiến trúc Neuman). Nhưng máy tính nhỏ từ hai nhà sản xuất máy tính lại không tương thích nhau.

LỢI ÍCH CỦA TIÊU CHUẨN VÀ THIẾT KẾ CHỦ ĐẠO

Trong chương 2 và chương 3, chúng ta nhấn mạnh mong muốn dành được tiêu chuẩn. Câu hỏi là, tại sao việc đạt được thiết kế chủ đạo lại quan trọng như vậy? Lợi ích thực sự của tiêu chuẩn là gì?

Người giành được tiêu chuẩn

Người giành được tiêu chuẩn có thể đạt được tiêu chuẩn theo một số cách, phụ thuộc vào khả năng của mình. Nếu khó để bắt chước theo một tiêu chuẩn, và nếu quyền sở hữu trí tuệ được bảo vệ, thì người sở hữu có thể có độc quyền. Thậm chí khi tiêu chuẩn khá công khai bất cứ ai có thể sao chép mà không để lại hậu quả gì, thì nhà đổi mới vẫn có thể kiếm ra tiền bằng cách xây dựng các sản phẩm bổ sung tốt hơn sản phẩm của đối thủ. Nhà đổi mới cũng có thể sử dụng tri thức công nghệ nằm trong tiêu chuẩn để thiết lập một tiêu chuẩn khác. Ví dụ, theo lý thuyết, bất kỳ công ty nào cũng có thể thiết kế hệ thống vận hành dựa trên Giao diện đồ họa (GUI) cho máy tính cá nhân để đánh bại Windows của Microsoft. Thực tế Microsoft sở hữu DOS giúp công ty dễ dàng phát triển hệ thống vận hành dựa trên Giao diện đồ họa (GUI) tương thích với DOS. Nếu một công ty kiểm soát một tiêu chuẩn, trong các điều kiện thông thường, công ty có thể giới thiệu sản phẩm bổ sung nhanh hơn. Microsoft thắng Lotus về bảng tính sau khi công ty giới thiệu phiên bản chương trình Windows trước Lotus. Với tư cách nhà đổi mới của Windows, chương trình mà bảng tính dựa trên đó, Microsoft nên

tiếp cận tới những thông tin quan trọng cần thiết để phát triển bảng tính.

Cũng có một số hạn chế khi sở hữu một tiêu chuẩn. Đầu tiên, nếu thế hệ tiêu chuẩn mới hơn phải tương thích với những tiêu chuẩn cũ, có thể sẽ dẫn tới phải hy sinh một số ứng dụng. Ví dụ trong Windows 95, một phần lớn code (theo đó là khoảng trống bộ nhớ và tốc độ) để đảm bảo tính tương thích với DOS và các ứng dụng của nó. Thứ hai, như nêu chi tiết tại chương 5 và chương 12, tập trung quá nhiều vào tiêu chuẩn có thể khiến công ty không nhận ra tiềm năng của đối mới tri thức hoặc áp dụng thành công chúng. Máy vi tính lớn thường đổ tại cho những khó khăn của IBM trong việc khai thác máy tính cá nhân, máy tính trạm và bây giờ là Web. Thứ ba, pháp chế chống độc quyền có thể ngăn cản người sở hữu tiêu chuẩn đối mới ở một số khía cạnh vì những hoạt động như vậy có thể bị coi là chống cạnh tranh.

Lợi ích cho những người khác

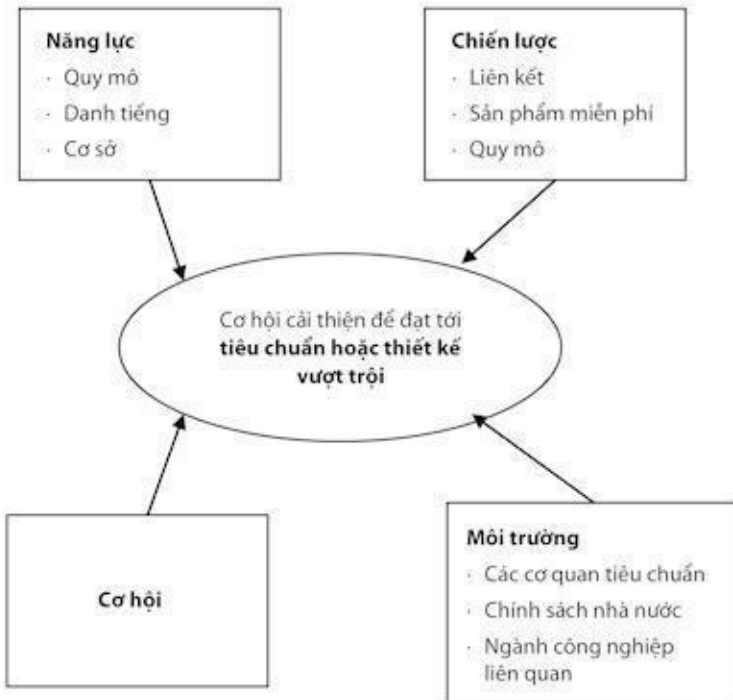
Người giành được tiêu chuẩn không phải là đối tượng duy nhất thu được lợi ích từ tiêu chuẩn. Khách hàng cũng có lợi theo cách nào đó. Đầu tiên, với một số sản phẩm, lợi ích là các yếu tố ngoài mạng lưới. Từ chương 2, chúng ta đã biết rằng một sản phẩm thể hiện các ngoại tính của mạng nếu càng nhiều khách hàng sở hữu nó, thì giá trị càng cao lên. Lại lấy máy tính cá nhân làm ví dụ. PC có mạng lưới rộng hơn Macintosh vì nhiều người sở hữu nó hơn. Nếu bạn mua một PC, cơ hội tìm phần mềm của bạn sẽ lớn hơn vì nhiều người đang phát triển phần mềm cho nó. Nếu bạn học được cách sử dụng và mua phần mềm chạy trên máy, thì khả năng tìm được phần mềm đó rất cao vì tính sẵn có cao. Thứ hai, càng nhiều người sản xuất sản phẩm, thì khách hàng càng nhận được những sản phẩm giá rẻ hơn. Điểm bất lợi cho khách hàng là họ có thể không áp dụng công nghệ mới và tốt nhất vì đã viện tới tiêu chuẩn. Cũng có ít sự đa dạng để lựa chọn từ đó.

ĐẠT ĐƯỢC TIÊU CHUẨN HAY THIẾT KẾ CHỦ ĐẠO

Nếu tiêu chuẩn đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra lợi nhuận của một công ty, thì câu hỏi là những tiêu chuẩn này ra đời như thế nào, và liệu công ty có thể thực hiện bất cứ điều gì để cải thiện khả năng thiết kế sản phẩm của mình thành những thiết kế chủ đạo hoặc tiêu chuẩn? Chính phủ có thể ủy thác tiêu chuẩn hoặc giúp đưa ra sự cân bằng cho cả một nhóm. Ví dụ, năm 1949 Ủy ban Truyền thông liên bang Mỹ (FCC) chọn cấu hình TV màu CBS làm tiêu chuẩn. Nó đóng vai trò trong liên kết năm 1993 của AT&T, General Instrument, Philips, Thomson, Zenith, the David Samoff Research Center, MIT và có cơ hội lớn để đạt tới tiêu chuẩn HD TV. Ngành công nghiệp này có hai cách thực hiện điều đó. Đầu tiên là thông qua các tổ chức tiêu chuẩn, đàm phán với ngành và chính phủ để đạt tới mức tiêu chuẩn. Tiêu chuẩn được đặt ra bởi chính phủ và các tổ chức tiêu chuẩn đôi khi được nhắc tới với từ tiêu chuẩn *dejour*. Ngành có thể đặt ra tiêu chuẩn theo một cách khác đó là để thị trường lựa chọn, tức là để một tiêu chuẩn xuất hiện thông qua sự tương tác của khách hàng, nhà sản xuất, nhà cung ứng và các nhà đổi mới phụ. Những tiêu chuẩn này được gọi là *defacto*. Ví dụ như sự xuất hiện của máy tính IBM đạt tiêu chuẩn. Chính phủ hay các tổ chức tiêu chuẩn không hành động gì để có sự xuất hiện của tiêu chuẩn này. Câu hỏi đặt ra là công ty có thể làm gì để cải thiện khả năng đưa thiết kế của mình thành tiêu chuẩn?

Cải thiện cơ hội của một công ty

Không có điều gì chắc chắn để đánh cược việc công ty làm gì để đảm bảo bản thân mình đạt tới tiêu chuẩn. Tuy nhiên, có một số điều nhất định mà công ty có thể làm để cải thiện cơ hội của mình. Chúng ta nhóm vào năng lực (khả năng và tài sản), chiến lược, tình huống ngẫu nhiên và môi trường, như được miêu tả trong Hình A1.1.



Hình A1.1. Yếu tố quyết định của tiêu chuẩn mới xuất hiện

Năng lực

Tài sản của công ty, ví dụ như quy mô, trụ sở đặt các sản phẩm tương thích, danh tiếng, có thể đóng vai trò quan trọng để thiết kế của nó đạt tới tiêu chuẩn. Trước khi IBM gia nhập thị trường máy tính năm 1981, nhiều công ty đã có mặt trên thị trường. Nhưng khi công ty này giới thiệu sản phẩm PC của mình, thiết kế này nhanh chóng đạt tới tiêu chuẩn của ngành. Một lý do cho sự hình thành nhanh chóng của tiêu chuẩn này là bởi quy mô và danh tiếng của IBM tại thời điểm đó, đã đạt tới tiêu chuẩn về máy tính cỡ to trước đó. Tới tận khi sản phẩm IBM xuất hiện trong thị trường máy tính cá nhân, vẫn còn những nghi vấn đặc biệt từ nhóm khách hàng quanh việc mức độ thực tế của máy tính cá nhân như thế nào. Khi gia nhập thị trường máy tính cá nhân, người ta nói IBM đã “chính thống hóa PC”. Với nhiều khách hàng, nếu là công ty IBM danh tiếng đã thiết lập tiêu chuẩn máy tính cỡ lớn trước đó, họ tin rằng khi IBM cung cấp PC thì sẽ có những đặc tính tốt của sản phẩm. Thêm vào đó, các nhà phát triển phần mềm đã

nhanh chóng đưa ra cam kết phát triển phần mềm cho máy tính. Khi máy tính càng có nhiều phần mềm hỗ trợ, thì giá trị của nó với khách hàng càng lớn, do đó nhiều người sử dụng tiềm năng sẽ chọn lựa IBM với sản phẩm PC. Sản phẩm nhanh chóng trở thành tiêu chuẩn, đạt được thị phần lớn trên thị trường.

Mặc dù sản phẩm xuất hiện là tiêu chuẩn không phải lúc nào cũng là tiên phong công nghệ, phát triển sản phẩm đó vẫn đòi hỏi mức độ nào đó của tài năng. Do đó mặc dù chất lượng định dạng VHS của JVC kém hơn Beta của Sony, nó vẫn là máy tốt khi so sánh với sản phẩm mà công ty đi trước như Ampex cung cấp. Lấy một ví dụ khác, chúng ta nói tới tiêu chuẩn bộ vi xử lý Intel. Một lý do mà IBM chọn Intel vì nó đủ độ thông minh để xây dựng phiên bản máy 16-bit có thể dùng với loại chip 8-bit hiện có giá rẻ, thay vì phải dùng loại chip 16-bit không sẵn có và giá đắt. Bộ vi xử lý 16-bit cạnh tranh không có khả năng giao diện 8-bit với con chip bổ sung.

Chiến lược

Chiến lược của công ty có thể đóng vai trò quan trọng trong việc giúp sản phẩm đạt tới tiêu chuẩn. Một trong những trường hợp được ghi chép cẩn thận thể hiện vai trò của chiến lược trong việc đạt tới tiêu chuẩn là sự chiến thắng của VHS của hãng JVC với Betamax của công ty Sony. Sony giữ độc quyền công nghệ, trong khi JVC tìm kiếm tới liên minh chiến lược với các nhà sản xuất trên thế giới, cấp bằng sáng chế cho công nghệ và khai thác điểm mạnh của các cửa hàng để mang lại cơ hội thử sản phẩm cho khách hàng. Một ví dụ khác là chiến lược Máy tính với tập lệnh đơn giản hóa (RISC) của hãng Sun. Khi công ty quyết định sử dụng công nghệ RISC, nó đã phát triển phiên bản công nghệ nội bộ của riêng mình, nhưng lại cấp sáng chế cho bất kì ai muốn nó. Điều này giúp công nghệ RISC thành tiêu chuẩn trong máy tính trạm thế giới.

Bất chấp công kích từ HP, IBM và DEC, Sun đã giữ được vị thế riêng trên thị trường máy tính trạm quốc tế. Gần đây, Sun đã quyết định đưa ra “miễn phí”

phần mềm Java của mình. Đây là phần mềm mà người trên Web có thể sử dụng để tạo ra phần mềm ứng dụng riêng của mình.

Môi trường

Môi trường nội địa của công ty, của nhà cung cấp, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, nhà đối mới phụ và chính phủ có thể đóng vai trò quan trọng để sản phẩm đạt tới tiêu chuẩn. Không phải ngẫu nhiên những người chiến thắng đạt được tiêu chuẩn chủ chốt trong ngành máy tính cá nhân đều là những công ty Mỹ. Một lý do là tính ẩn của tri thức công nghệ và thị trường. Bộ vi xử lý được phát minh bởi Intel, và mặc dù bộ giới thiệu được viết thành sổ tay, phát triển phần mềm cho nó (hệ điều hành, ngôn ngữ lập trình và các ứng dụng) đòi hỏi nhiều tri thức ẩn có thể trao đổi dễ dàng giữa công ty và những người yêu thích tại địa phương. Do đó, một số phần mềm đầu tiên được phát triển cho PC là tại Mỹ. Và khi IBM muốn hệ điều hành và bộ vi xử lý cho PC, nó sẽ tới các công ty nội địa Mỹ, Microsoft và Intel. Do đó, không phải điều ngẫu nhiên nếu tiêu chuẩn bộ vi xử lý và hệ điều hành được sinh ra từ các công ty địa phương.

Chính sách nhà nước có thể có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp tới sự xuất hiện của tiêu chuẩn. Một cách trực tiếp, như chúng ta đã thấy trước đó, chính phủ có thể ủy thác tiêu chuẩn. Một cách không trực tiếp, pháp chế chống độc quyền có thể ngăn chặn công ty sử dụng thế mạnh trời phú ví dụ như quy mô hay địa điểm cơ sở để đạt tới tiêu chuẩn. Các vụ kiện chống lại Microsoft có thể làm hại tới khả năng dùng danh tiếng và năng lực để đạt tới tiêu chuẩn ở các thị trường mới như Web.

Sự kiện cơ hội và Các hiệu ứng phản hồi tích cực

Trong một số trường hợp, sự may mắn đóng vai trò quan trọng để đạt tới tiêu chuẩn. Nhưng chỉ sự may mắn và cơ hội thôi thì chưa đủ. Năm 1980, khi IBM tới Microsoft để tìm phần mềm cho máy tính cá nhân sắp tới của công ty,

Microsoft vừa thỏa thuận mua Q-DOS từ Seattle Computer. Microsoft mua hệ điều hành này, thay đổi một chút, và bán lại cho IBM (là DOS). Nhưng cần phải hiểu rằng IBM tới Microsoft vì danh tiếng công ty phần mềm của Microsoft vì sản phẩm BASIC bán tại MITS Altair, máy tính PC đầu tiên đều là của Microsoft. (Gates, chủ tịch Microsoft, cũng là tên tuổi có tiếng trên thế giới PC một phần vì những tác phẩm viết với các nhà biên tập tạp chí quy tội sao chép phần mềm.) Hơn thế, việc mua Q-DOS và bán lại nó cho IBM không đủ để đảm bảo tiêu chuẩn. Như chi tiết nêu trong chương 7 và chương 12, Microsoft dựa vào kinh nghiệm để có những bước đi chiến lược là công cụ để DOS đạt tới tiêu chuẩn.

Hiệu ứng kết hợp

Hãy ghi nhớ rằng mặc dù chúng ta đã liệt kê các yếu tố này độc lập, thì việc kết hợp của những yếu tố này cũng giúp công ty có cơ hội đạt tới tiêu chuẩn. Ví dụ, như nêu ở trên, chiến lược của Sun theo đuổi tiêu chuẩn đã khiến nó tung ra công nghệ RISC với bất kì ai muốn có nó. Nhưng một lý do mà công nghệ nhanh chóng được chấp nhận bởi Sun đã có nền tương thích khá lớn trên máy tính trạm. Do đó, việc áp dụng công nghệ đồng nghĩa với việc tiếp cận tới lượng khách hàng khổng lồ có thư viện phần mềm và đã học sử dụng hệ điều hành của Sun.

PHỤ LỤC 2

MỘT SỐ CƠ CẤU TỔ CHỨC

Trong nghiên cứu đổi mới ba loại cơ cấu tổ chức thường xuyên được xét đến: theo chức năng, theo dự án và ma trận. Chúng ta sẽ thảo luận từng cơ cấu.

BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

Trong cơ cấu chức năng, mọi người được phân nhóm và thực hiện nhiệm vụ của mình theo các nhiệm vụ truyền thống như R&D, sản xuất, marketing, v.v. Như được chỉ ra tại Hình A2.1, một CEO có phó chủ tịch đứng đầu mỗi bộ phận chức năng, từ R&D tới tài chính, báo cáo tình hình cho CEO. Mỗi vị phó chủ tịch có nhiều nhà quản lý báo cáo tình hình cho mình. Số lượng người báo cáo trực tiếp tới quản lý được gọi là tầm hạn kiểm soát của quản lý. Số lượng các cấp quản lý trong một công ty được gọi là độ sâu của các cấp thứ bậc. Bằng cách tạo nhóm những người có tài năng và tri thức tương tự nhau, họ có thể học hỏi từ nhau và gia tăng lượng tri thức của công ty trong bộ phận chức năng của mình. Họ cũng có thể điều khiển nhau vì họ sở hữu tri thức công nghệ và thị trường tương tự nhau. Nếu có nhiệm vụ nào đòi hỏi tri thức chuyên ngành của một lĩnh vực, nhiệm vụ sẽ được thực hiện một cách hiệu quả. Ví dụ, nếu nhà sản xuất chip muốn nghiên cứu đảo ngược một con chip, nhóm kỹ sư có thể thực hiện mà không cần nhiều sự hỗ trợ từ bộ phận marketing và bộ phận bán hàng.



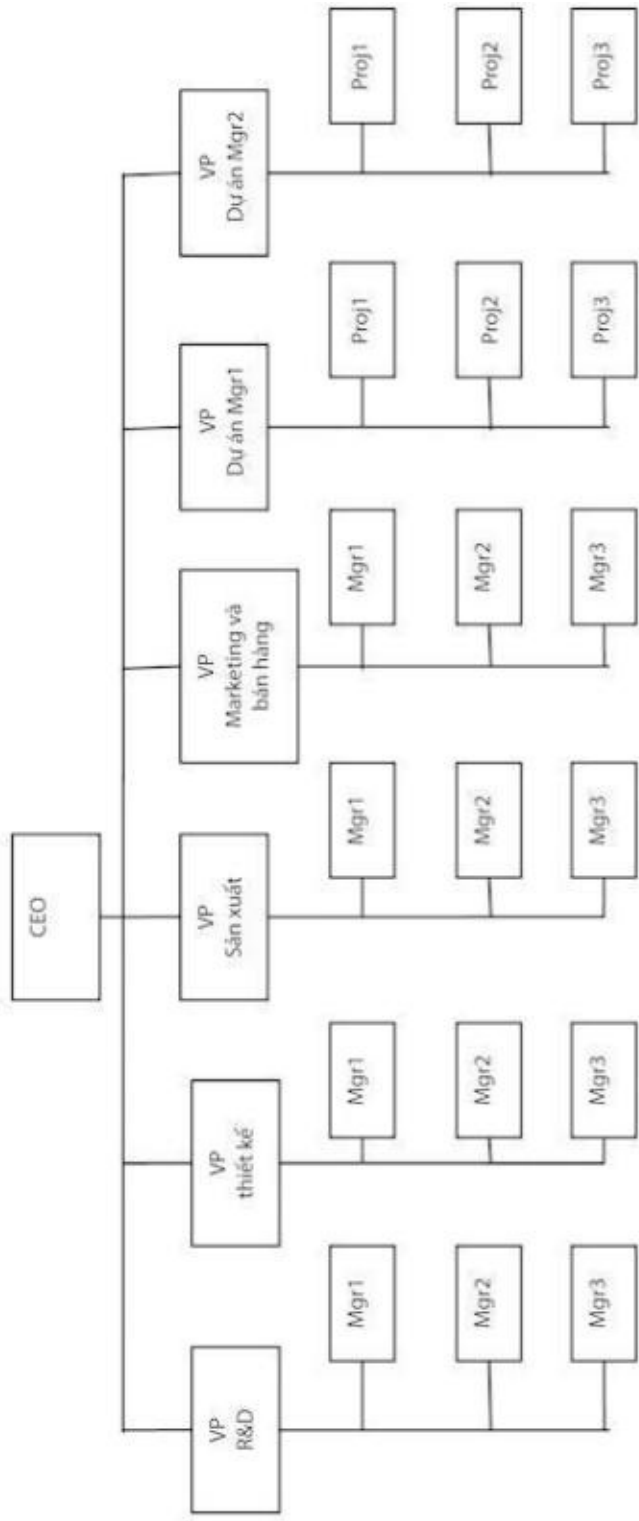
Hình A2.1. Cấu trúc theo chức năng

Cơ cấu chức năng có một số điểm bất lợi khi một công ty muốn thực thi hoạt động ví dụ như phát triển sản phẩm đòi hỏi sự kết hợp khả năng của các bộ phận chức năng khác nhau. Đầu tiên, vì lòng trung thành của nhân viên với bộ phận chức năng, nơi có sự đánh giá thành tích và trả lương, nhân viên dường như không cống hiến loại năng lực cần thiết để cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ cạnh tranh. Thứ hai, các nhóm bộ phận chức năng có thể được đặt riêng rẽ nhau, khiến truyền thông liên lạc giữa chúng trở nên khó khăn. Mỗi bộ phận chức năng có thể được đặt tại toà nhà khác nhau với sự tương tác cá nhân thấp giữa nhân viên từ các bộ phận khác. Vì thế, với đặc tính ãn và “kết dính” của nó, tri thức công nghệ và kiến thức thị trường được truyền tải bởi một số sự tương tác trực tiếp, ví dụ nhóm thiết kế có thể thiếu thông tin thị trường quan trọng để biến sản phẩm thành sản phẩm có tiếng. Thu xếp gặp gỡ giữa các bộ phận có vị trí địa lý khác nhau có thể rất tốn kém, đặc biệt khi mức độ tương tác cao. Các bộ phận có thể được tách biệt trong cách họ lãnh hội lẫn nhau. Ví dụ, sản xuất có thể coi R&D là “viễn vông”, trong khi R&D lại coi marketing là “những người bán hàng với bộ trang phục hào nhoáng”. Những định kiến này có thể làm việc trao đổi thông tin trở nên khó khăn. Thứ ba, với sự khác biệt trong kinh nghiệm và khả năng, các bộ phận chức năng có thể có mục tiêu không đồng nhất với phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ hoặc hợp tác với các bộ phận khác. Ví dụ, người đứng đầu của một bộ phận chức năng đạt tới vị trí đó vì tính ưu việt của sản phẩm hoặc dịch vụ hiện tại, anh ta sẽ không hợp tác trong phát triển sản phẩm có thể thay thế sản

phẩm hiện tại và làm lung lay quyền lực của anh ta. Với tất cả những lí do ở trên, bộ phận chức năng sẽ tốt cho phát triển sản phẩm và dịch vụ đòi hỏi ít hoặc không có sự tương tác giữa các bộ phận khác nhau. Với những dịch vụ và sản phẩm đòi hỏi tính tương tác, chúng ta sẽ khám phá tiếp đây với cấu trúc dự án.

CẤU TRÚC DỰ ÁN

Cấu trúc dự án, như trong Hình A 2.2, thực tiễn hơn với những nhiệm vụ đòi hỏi mức độ cao và thường xuyên của tương tác giữa các bộ phận. Mỗi nhóm dự án chịu sự giám sát của Phó chủ tịch quản lý chương trình. Mỗi phó chủ tịch có các quản lý dự án làm việc cho mình. Trong mỗi dự án có các nhân viên với các năng lực khác nhau và cần thiết cho dự án. Các nhân viên này được phân công tới dự án theo thời hạn của dự án và báo cáo lên nhà quản lý dự án. Việc đánh giá kết quả công việc và lương thưởng là trách nhiệm của nhà quản lý dự án, không phải của bộ phận chức năng. Do đó, trong thời gian diễn ra dự án, họ trung thành với dự án và với nhà quản lý dự án, không phải với bộ phận chức năng nơi họ trực thuộc. Vì các thành viên trong cùng đội dự án thường làm việc tại cùng các địa điểm giống nhau, họ có thể tương tác và trao đổi thông tin dễ dàng hơn. Dòng thông tin được cải thiện không phải là lợi thế duy nhất của cấu trúc dự án. Nó cũng có thể được sử dụng trong việc tránh các tác động của sức mạnh chính trị, nỗi sợ hãi bị thâm tóm và sự gắn kết cảm xúc với sản phẩm hiện tại có thể không được đưa vào triển khai. Một khi đã đưa ra quyết định, đội hỗ trợ dự án có thể được chọn lựa từ các bộ phận khác nhau và khi có thể, được đặt tại các vị trí địa lý khác nhau. Sự phát triển sản phẩm PC của IBM là một ví dụ điển hình. Chương trình được đặt tại Boca Raton, Florida, cách xa trung tâm hệ thống máy tính lớn của IBM tại New York và các nơi khác. Các thành viên chủ chốt trong nhóm là những “thành phần nổi loạn” tin rằng không còn gì sau hệ thống máy tính lớn.



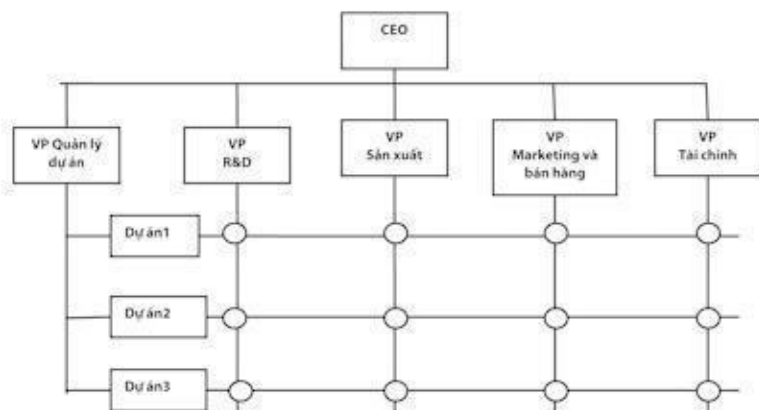
Hình A2.2. Cấu trúc theo dự án

Cấu trúc dự án có một nhược điểm lớn: Khi làm việc trong dự án, nhân viên từ các bộ phận chức năng nơi tri thức công nghệ và thị trường thay đổi nhanh

chóng, có thể bị bỏ lại phía sau, đặc biệt nếu thời gian dự án khá dài. Nếu mức độ thay đổi tri thức trong bộ phận chức năng cao và thời gian của dự án dài, các thành viên có thể nhận thấy các kỹ năng của học trở lên lạc hậu. Như vậy kỹ năng T sẽ bị mai một. Do tầm quan trọng của những kỹ năng này đối với sự phát triển của sản phẩm hoặc dịch vụ, câu hỏi đặt ra là có thể giảm được sự thất thoát những kỹ năng này tới mức nào. Câu trả lời nằm trong cấu trúc ma trận.

CẤU TRÚC MA TRẬN

Trong cấu trúc ma trận, như trong Hình A2.3, phó chủ tịch quản lý chương trình, người báo cáo trực tiếp cho CEO. Báo cáo tới họ là các nhà quản lý dự án, như trong cấu trúc dự án. Sự khác biệt là những nhà quản lý này và cấp dưới của họ có tới hai ông chủ, một từ bộ phận chức năng và một từ nhóm dự án. Những người ở trong cùng một nhóm dự án có thể có hoặc có thể không ở cùng một khu vực địa lý. Cấu trúc này có ba lợi thế. Một là, vì tốc độ thay đổi công nghệ có khả năng biến đổi từ bộ phận này tới bộ phận khác, nhân viên có thể dành thời gian cho dự án tương ứng với tốc độ thay đổi của tri thức trong bộ phận của họ. Ví dụ, nếu tốc độ thay đổi của công nghệ thiết kế cơ sở là cao trong khi tốc độ của bộ phận sản xuất là thấp, nhân viên từ bộ phận thiết kế có thể dành ít thời gian vào dự án và được sắp xếp, về mặt địa lý, ở khu vực kỹ thuật thiết kế, trong khi nhân viên từ bộ phận sản xuất có thể di chuyển tới vị trí của dự án và dành phần lớn thời gian vào dự án. Hai là, nhân viên có thể rèn dũa các kỹ năng T của mình vì họ có cơ hội tiếp xúc với cả đội ngũ dự án và nhóm trong bộ phận của họ. Ba là, những nhân viên tài năng có thể được chỉ định tham gia nhiều hơn một dự án. Bất lợi trong cấu trúc này là khó khăn trong quản lý hai ông chủ và phân chia nhiệm vụ.



Hình A2.3. Cấu trúc ma trận

THUẬT NGỮ

Giải thích một số thuật ngữ được in nghiêng trong cuốn sách

Khả năng tiếp nhận (Absorptive capacity): Khả năng đồng hóa tri thức mới của một công ty. Càng nắm bắt nhiều tri thức liên quan (đến tri thức mới), công ty càng dễ đồng hóa tri thức mới.

Lựa chọn nghịch hay lựa chọn bất lợi (Adverse selection): Một vấn đề phát sinh do sự không tương xứng thông tin, theo đó chỉ những người ít mong muốn hơn (những cá nhân/tổ chức vô tình có được một lợi thế thông tin) bị thu hút vào một hợp đồng, đặt bên còn lại (không có thông tin) vào thế bất lợi. Ví dụ, vấn đề lựa chọn nghịch sẽ xuất hiện khi chỉ có các công ty với các dự án đổi mới đầy rủi ro tìm kiếm nguồn vốn từ bên ngoài và các nhà đầu tư hầu như không nắm được thông tin gì về những dự án này.

Tính mơ hồ (Ambiguity): Tình huống giải quyết một vấn đề trong đó các biến số vẫn chưa được xác định.

Thiên sứ (Angel): Những cá nhân giàu có đầu tư vào các công ty tư nhân.

Chế độ quản lý độc quyền (Appropriability regime): Mức độ một công nghệ được bảo vệ khỏi bị sao chép và do đó cho phép nhà đổi mới thu được lợi nhuận.

Tri thức cấu trúc (Architectural knowledge): Tri thức về mối liên kết giữa các thành phần trong một hệ thống.

Sự không đối xứng thông tin (Asymmetric information): Thông tin quan trọng để thương lượng hoặc cạnh tranh được nắm giữ bởi một bên.

Sáp nhập theo chiều dọc từ phía sau (Backward integration): Bắt đầu tự sản xuất một số đầu vào.

Quyền mặc cả của người mua (Bargaining power of buyers): Mức độ người mua có thể quyết định một cách hiệu quả lên mối quan hệ về giá – chi phí giữa nhà sản xuất và khách hàng, mang lại cho người mua mức giá thấp hơn và chất lượng tốt hơn.

Quyền mặc cả của nhà cung cấp (Bargaining power of suppliers): Mức độ nhà cung cấp có thể quyết định một cách hiệu quả lên mối quan hệ về giá – chi phí giữa nhà sản xuất và nhà cung cấp, mang lại cho nhà cung cấp mức giá cao hơn và quyền bán ra nguồn cung chất lượng thấp hơn.

Beta (Beta): Thước đo rủi ro thị trường trong mô hình định giá tài sản tư bản (CAPM)

Chiến lược ngăn chặn (Block): là chiến lược do một công ty áp dụng để tìm cách bảo vệ công nghệ của họ không bị sao chép hoặc ngăn chặn các công ty khác gia nhập vào không gian sản phẩm – thị trường của công ty.

Người chuyển đổi liên kết (từ ngoài vào) (Boundary spanner): Các cá nhân trong một nhóm có vai trò như bộ chuyển đổi giữa nhóm và phần còn lại của công ty (tổ chức) trong suốt quá trình trao đổi thông tin diễn ra trong tiến trình đổi mới.

Giới hạn lý tính (Bounded rationality): Phòng đoán mà các cá nhân bị giới hạn về nhận thức và do đó không phải lúc nào cũng nắm bắt được tất cả những gì họ cần phải biết để đưa ra quyết định. Do đó dẫn đến việc, trong một thỏa thuận hoặc hợp đồng, hai bên nắm giữ các thông tin khác nhau, tạo ra khoảng trống cho chủ nghĩa cơ hội. Giả định cơ sở trong chi phí giao dịch kinh tế.

Tri thức đột phá (Breakthrough knowledge): Tri thức chưa bao giờ tồn tại trước đó, ví dụ như bóng bán dẫn, và DNA khi được phát hiện ra.

Chiến lược kinh doanh (Business strategy): Trả lời cho câu hỏi: Công ty nên tham gia vào ngành nào và nên định vị bản thân ở vị trí nào trong ngành? Công ty nên cung cấp sản phẩm có chi phí thấp hay sản phẩm khác biệt, hoặc cả hai?

Quyền chọn mua (Call option): Quyền mua một tài sản ở một mức giá cụ thể (giá thực hiện) vào hoặc trước một ngày cụ thể (ngày thực hiện).

Triệt tiêu sản phẩm/dịch vụ hiện tại (Canibalization): Tổn thất về doanh thu từ sản phẩm hoặc dịch vụ hiện tại do đưa ra một sản phẩm hoặc dịch vụ khác làm cho sản phẩm hiện tại của chính công ty mất khả năng cạnh tranh.

Năng lực tổng hợp (Capabilities): Năng lực hoạt động và tài sản.

Người lãnh đạo thực hiện (Champion): Các cá nhân tiếp nhận một ý tưởng mới về một sản phẩm hoặc dịch vụ mới và làm hết khả năng của mình để đảm bảo thành công của đổi mới và, trong suốt quá trình đó, gây rủi ro cho vị trí, danh tiếng và uy tín của họ.

Nguồn gốc đổi mới do hoàn cảnh (Circumstantial sources of innovation): Trả lời cho câu hỏi: Khi nào và trong trường hợp nào một công ty có thể mong đợi sự xuất hiện của đổi mới?

Năng lực hoạt động (Competence): Kỹ năng hoặc năng khiếu. Khả năng thực hiện một hành động. Kỹ năng hoặc năng khiếu này được coi là cốt lõi (ví dụ như một năng lực hoạt động cốt lõi) chỉ khi nó mang lại giá trị cho khách hàng, giúp công ty trở lên khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh và có khả năng mở rộng ra các sản phẩm khác.

Triệt tiêu năng lực hoạt động (Competence destroying): Làm cho khả năng hiện tại để thực hiện một hoạt động trở nên lỗi thời.

Củng cố năng lực hoạt động (Competence enhancing): Xây dựng dựa trên khả

năng hiện tại để thực hiện một hoạt động.

Lợi thế cạnh tranh (Competitive advantage): Là những gì giúp một công ty hoạt động hiệu quả hơn các đối thủ cạnh tranh.

Khác biệt so với đối thủ cạnh tranh (Competitor differentiation). Là một trong ba tiêu chí cần có để một tài sản hoặc một năng lực hoạt động trở thành cốt lõi (hai tiêu chí khác là giá trị mang lại cho khách hàng và khả năng mở rộng). Để được xếp vào tiêu chí này, năng lực hoạt động hoặc tài sản đó phải do một công ty độc quyền nắm giữ hoặc nếu là phổ biến thì năng lực (hoặc tài sản) của công ty phải cao hơn của các đối thủ cạnh tranh.

Các tài sản bổ sung (Complementary assets): Là các năng lực tổng hợp – trừ những năng lực cốt lõi của công nghệ - mà một công ty cần có để khai thác công nghệ đó.

Các đổi mới bổ sung (Complementary innovations): Các đổi mới khác mà có vai trò quan trọng trong quá trình của một đổi mới.

Tính phức tạp (Complexity): Xem tính phức tạp của sản phẩm.

Các đối tượng hợp tác (Co-opetitors). Là nhà cung cấp, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, nhà đổi mới phụ và các ngành liên quan mà công ty phải cạnh tranh hoặc hợp tác cùng để có thể thành công.

Các năng lực hoạt động cốt lõi (Core competences): Là kỹ năng, khả năng thực hiện một hoạt động đáp ứng ba tiêu chí: Giá trị mang lại cho khách hàng, khác biệt với đối thủ cạnh tranh, khả năng mở rộng. Một năng lực hoạt động đạt được tiêu chí giá trị mang lại cho khách hàng khi nó có đóng góp mới và quan trọng vào giá trị mà khách hàng nhận được; đạt được tiêu chí khác biệt với đối thủ cạnh tranh khi năng lực này do công ty độc quyền nắm giữ hoặc nếu là năng lực phổ biến thì năng lực của công ty phải cao hơn của các đối thủ cạnh tranh; đạt

được tiêu chí khả năng mở rộng khi năng lực này có thể được áp dụng cho nhiều hơn một sản phẩm.

Tính cốt lõi (Coreness): Mức độ mà một năng lực hoạt động hoặc tài sản đáp ứng ba tiêu chí giá trị mang lại cho khách hàng, khác biệt với đối thủ cạnh tranh, khả năng mở rộng.

Văn hóa doanh nghiệp (Corporate culture): Một hệ thống các giá trị chung (điều quan trọng) và niềm tin (cách mọi việc diễn ra) có tương tác với con người trong doanh nghiệp/tổ chức đó, các cơ cấu tổ chức và hệ thống để hình thành các hành vi chuẩn mực (cách chúng ta thực hiện các công việc xung quanh).

Chiến lược doanh nghiệp (Corporate strategy): Trả lời cho câu hỏi: Công ty nên tham gia ngành kinh doanh nào?

Sản phẩm cốt lõi (Core product): Sản phẩm trung gian giữa một năng lực hoạt động cốt lõi và sản phẩm cuối cùng, ví dụ như máy in laser, động cơ và bộ vi xử lý.

Phá hủy mang tính sáng tạo (Creative destruction): Là một hiện tượng trong đó một thay đổi về công nghệ tạo ra một hiệu quả hoạt động hơn hẳn so với công nghệ cũ nhưng đồng thời làm cho các năng lực tổng hợp hiện tại trở nên lỗi thời.

Nhóm đa chức năng (Cross-functional team): Một nhóm mà các thành viên được tập hợp lại từ nhiều bộ phận chức năng khác nhau như bộ phận R&D, bộ phận sản xuất, bộ phận marketing và bộ phận bán hàng.

Chiến lược phòng vệ (Defensive strategy): Các hoạt động để công ty đưa một sản phẩm hoặc dịch vụ ra thị trường sau công ty tiên phong.

Sản phẩm khác biệt (Differentiated product): Sản phẩm được khách hàng nhận định là có điểm khác biệt mà các sản phẩm khác không có.

Gián đoạn (Discontinuity): Xem gián đoạn công nghệ.

Dòng tiền chiết khấu (Discounted cash flow (DCF)): Giá trị hiện tại của dòng tiền tương lai

Thiết kế chủ đạo (Dominant design): Là thiết kế mà các thành phần chính và khái niệm cốt lõi không biến đổi nhiều từ mẫu sản phẩm này sang mẫu sản phẩm khác, và chiếm lĩnh một thị phần lớn cho sản phẩm của nó.

Lý luận chủ đạo (Dominant logic): Xem Lý luận quản trị chủ đạo.

Đổi mới đột phá (Drastic innovation): Một đổi mới làm cho sản phẩm hiện tại mất khả năng cạnh tranh. Tương tự như đổi mới đột phá (radical innovation) về mặt kinh tế.

Phân tích động (Dynamic analysis): Phân tích có cái nhìn theo chiều dọc, xem xét các sự kiện theo thời gian.

Sáp nhập để học hỏi (Educational acquisition): Mua lại một công ty không phải vì những lợi nhuận do công ty đó tạo ra mà chủ yếu để học hỏi từ công ty đó. Làm thay đổi hoàn toàn kỹ thuật của công ty.

Tính co giãn (Elasticity): Thước đo phần trăm thay đổi của một biến số tương ứng với một phần trăm thay đổi của một biến số khác.

Lợi nhuận từ đổi mới (Entrepreneurial rent): Lợi nhuận thu được từ đổi mới.

Vai trò quyết định của môi trường (Environmental determination): Mức độ mà môi trường của một công ty quyết định thành công của công ty đó trong đổi mới.

Thời kỳ náo động (Era of ferment): Một giai đoạn trong vòng đời của công nghệ sau khi xảy ra gián đoạn. Trong giai đoạn này, công nghệ và thị trường có sự bất ổn lớn, kèm theo đó là sự cạnh tranh giữa các thiết kế khác nhau sử dụng cùng

công nghệ mới đó. Tương tự như giai đoạn động.

Thời kỳ đổi mới tuần tự (Era of incremental innovation): Một giai đoạn trong vòng đời công nghệ, sau khi thiết kế chủ đạo xuất hiện, các bất ổn công nghệ giảm nhiều và các công ty chủ yếu tập trung vào các đổi mới sản phẩm tuần tự. Tương tự như giai đoạn cụ thể.

Giá thực thi (Exercise price): Mức giá để thực thi một quyền chọn mua.

Chi phí rút lui (Exit cost): Chi phí để rút lui khỏi một thị trường.

Khả năng mở rộng (Extendability): Là một trong ba tiêu chí để một tài sản hoặc năng lực hoạt động được xếp vào loại cốt lõi (hai tiêu chí khác là giá trị mang lại cho khách hàng và khác biệt với đối thủ cạnh tranh). Để đạt được tiêu chí này, một năng lực hoạt động hoặc tài sản phải có khả năng áp dụng cho nhiều hơn một sản phẩm.

Lợi thế đổi mới đầu tiên (First-mover advantage): Lợi thế nắm giữ bởi công ty đầu tiên giới thiệu một sản phẩm hoặc dịch vụ ra thị trường.

Giai đoạn động (Fluid phase): Một giai đoạn trong vòng đời công nghệ sau khi xảy ra gián đoạn. Trong giai đoạn này, công nghệ và thị trường có sự bất ổn lớn, kèm theo đó là sự cạnh tranh giữa các thiết kế khác nhau sử dụng cùng công nghệ mới đó. Tương tự như thời kỳ náo động.

Sáp nhập theo chiều dọc về phía trước (Forward integration): Thực hiện các chức năng trong chuỗi giá trị gia tăng của đối mà trước đó do khách hàng hoặc nhà phân phối thực hiện.

Nguồn chức năng của đổi mới (Functional sources of innovation): Vị trí nào trong chuỗi giá trị hoặc môi trường của một công ty tạo ra đổi mới.

Chiến lược chức năng (Functional strategy): Trả lời cho câu hỏi: Loại hoạt động

nào mỗi đơn vị chức năng của công ty (R&D, sản xuất, marketing...) nên thực hiện và loại nguồn lực nào nên được phân bổ cho họ.

Cơ cấu theo chức năng (Functional structure): Một cơ cấu tổ chức, trong đó con người được tổ chức lại với nhau và thực hiện nhiệm vụ theo chức năng truyền thống như bộ phận R&D, bộ phận sản xuất, marketing, v.v...

Người chuyển đổi liên kết (từ trong ra) (Gatekeeper): Các cá nhân trong một công ty hiểu được các đặc trưng của công ty và các đặc trưng bên ngoài công ty, có vai trò như bộ chuyển đổi giữa công ty và phần thế giới bên ngoài trong suốt quá trình trao đổi thông tin diễn ra trong tiến trình của đổi mới.

Chiến lược toàn cầu (Global): Một chiến lược trong đó công ty thiết lập các cơ sở của mình tại nơi có môi trường thuận lợi nhất cho đổi mới công nghệ và từ đó phát triển sản phẩm cho thị trường toàn cầu.

Chiến lược toàn cầu hóa (Globalization strategy): Trả lời cho câu hỏi: Khi nào và ở đâu (ở quốc gia nào) một công ty nên đặt các bộ phận chức năng nào để tiến hành đổi mới tốt hơn cho khách hàng toàn cầu?

Tỷ lệ hoàn vốn (Hurdle rate): Tỷ lệ lợi tức tối thiểu có thể chấp nhận được mà một dự án do một công ty lập ra phải đạt được.

Tôi đã biết rồi (I already know it (IAKI)): Một tình huống mà trong đó một cá nhân tự dựng lên hàng rào phòng vệ về tinh thần và không cho các ý tưởng mới cơ hội được phát triển (thành sản phẩm hoặc dịch vụ). Một thái độ thiếu khách quan về các ý tưởng mới.

Tạo ra ý tưởng (Idea generation): Quá trình tìm kiếm và trình bày các ý tưởng mới mà có khả năng dẫn tới sự ra đời của các sản phẩm hoặc dịch vụ mới.

Người tạo ra ý tưởng (Idea generator): Các cá nhân có khả năng vượt qua một

ma trận thông tin về công nghệ và thị trường để tìm ra các ý tưởng mới mà có thể dẫn đến sự ra đời của các sản phẩm hoặc dịch vụ mới.

Tài sản đặc trưng (Idiosyncratic assets): Các tài sản mà giá trị của chúng bị giới hạn trong một phạm vi sử dụng hẹp.

Khả năng sao chép (Imitability): Mức độ mà các năng lực hoạt động hoặc tài sản của công ty có thể bị sao chép hoặc bị thay thế.

Đổi mới tuần tự (Incremental innovation): Đổi mới mang tính tuần tự về mặt tổ chức nếu tri thức cần có để khai thác đổi mới có nền tảng từ tri thức hiện tại. Đổi mới mang tính tuần tự về mặt kinh tế nếu nó vẫn để cho sản phẩm hiện tại còn khả năng cạnh tranh.

Các kênh thông tin (Information channels): Các nguồn tìm kiếm dữ liệu của một công ty.

Bộ lọc thông tin (Information filter): Bộ lọc cho qua những dữ liệu mà một công ty tin là cần và loại bỏ những thông tin công ty tin là không cần thiết.

Cổ phiếu phát hành lần đầu (Initial public offering (IPO)): Lần chào bán cổ phiếu đầu tiên của công ty trên thị trường cổ phiếu.

Đổi mới (Innovation): Là việc sử dụng các tri thức mới (về công nghệ hoặc thị trường) để tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ mới mà khách hàng mong muốn.

Chiến lược đổi mới (Innovation strategy): Một chuỗi các hoạt động để quyết định khi nào thì sử dụng tri thức mới và sử dụng như thế nào để tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ mới.

Chuỗi giá trị gia tăng của đổi mới (Innovation value-added chain): Nhà cung cấp, nhà sản xuất, nhà đổi mới phụ, nhà phân phối và khách hàng mà có bổ sung thêm giá trị cho đổi mới trong quá trình tới tay người tiêu dùng cuối cùng.

Sở hữu trí tuệ (Intellectual property): Bằng phát minh, bản quyền, bí mật kinh doanh, và các bí quyết khác mà làm cơ sở tạo ra đổi mới.

Đầu tư mạo hiểm nội bộ (Internal venture): Một đơn vị trong một công ty, đơn vị này có môi trường kinh doanh tương tự như một công ty mới được thành lập.

Chiến lược quốc tế (International): Chiến lược trong đó một công ty phát triển các sản phẩm tại nước mình trước, sau đó thâm nhập vào các thị trường nước ngoài, chỉ khi họ đã học đủ về sản phẩm.

Vòng đời quốc tế của sản phẩm (International product life cycle): Khái niệm này do Vernon đề xuất ra. Một sản phẩm thường được phát triển trong một quốc gia đã phát triển, khi chi phí giảm và cạnh tranh tăng lên, sản phẩm có thể được dịch chuyển tới nền kinh tế kém phát triển hơn và cuối cùng là tới các quốc gia đang phát triển.

Phát minh (Invention): Là các ý tưởng mới, các khái niệm, kỹ thuật, thiết bị hoặc quy trình mà vẫn chưa được thương mại hóa.

Liên doanh (Joint venture): Chủ thể pháp lý riêng biệt, do hai hay nhiều công ty thành lập và có quyền sở hữu đầu ra của công ty liên doanh.

Sản phẩm dựa trên tri thức (Knowledge-based product): Là các sản phẩm như dược phẩm, máy tính, phần mềm, thiết bị viễn thông, tên lửa, ô tô và công nghệ sinh học mà cần rất ít tài nguyên thiên nhiên nhưng lại sử dụng nhiều bí quyết sản xuất và có chi phí phát triển trả trước rất cao nhưng chi phí sản xuất trên từng đơn vị lại thấp.

Những người sử dụng tiêu biểu (Lead users): Là những người sử dụng có nhu cầu tương tự như những người sử dụng khác trừ việc họ có nhu cầu trước những người sử dụng còn lại hàng tháng hoặc hàng năm và thu được lợi ích to lớn vì nhu cầu của họ được đáp ứng trước những khách hàng.

Cấp phép (Licensing): Cho thuê công nghệ từ hoặc tới một công ty khác.

Định giá hạn chế (Limit pricing): Khi các công ty trong ngành hạ thấp giá hiện tại để cản trở các công ty mới gia nhập thị trường.

Môi trường địa phương (Local Environment): Các nhà cung cấp, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, nhà đối mới phụ, chính phủ và các ngành liên quan mà nhà đối mới tương tác trong quá trình phát triển của một đối mới.

Lý luận quản trị chủ đạo (Managerial dominant logic): Niềm tin chung của các nhà quản lý của một công ty về ngành kinh doanh mà công ty nên tham gia, số tiền đầu tư vào ngành đó, loại hình nhân sự cần tuyển, công nghệ tốt nhất cho công ty và phương pháp tiếp cận kinh doanh nói chung.

Sản phẩm bị giới hạn thông tin thị trường (Market information bound): Sản phẩm có bất ổn thị trường cao.

Bất ổn thị trường (Market uncertainty): Những thông tin bổ sung về khách hàng là ai, nhu cầu và kỳ vọng của họ là gì, làm thế nào để họ mua sản phẩm và làm thế nào để cung cấp sản phẩm đến họ.

Cấu trúc ma trận (Matrix structure): Cơ cấu tổ chức trong đó các cá nhân từ các bộ phận chức năng khác nhau được giao thực hiện một dự án, nhưng thay vì chỉ báo cáo cho nhà quản lý dự án, họ báo cáo cho cả nhà quản lý dự án và nhà quản lý bộ phận chức năng mà họ trực thuộc.

Cấu trúc cơ học (Mechanistic structure): Cách tổ chức kém linh hoạt, việc truyền đạt thông tin diễn ra theo chiều dọc, việc xác định trách nhiệm và tầm ảnh hưởng dựa trên thứ bậc.

Quy mô hiệu quả tối thiểu (Minimum efficient scale (MES)): Đầu ra nhỏ nhất mà một công ty sản xuất với mức chi phí tối thiểu.

Lợi tức độc quyền (Monopoly rent): Lợi nhuận có được do sự hạn chế đầu ra một cách có chủ ý (ngược lại với lợi tức Ricardo).

Rủi ro đạo đức hay lạm tín (Moral hazard): Là tình huống trong đó hành vi của một hay nhiều bên trong hợp đồng thay đổi để khai thác một lợi thế thông tin, ví dụ, một chủ sở hữu đã mua mua bảo hiểm chống trộm cho xe ô tô của mình quyết định không cần phải cẩn thận về nơi đỗ xe.

Chiến lược đa thị trường nội địa (Multidomestic): Chiến lược mà theo đó tại mỗi quốc gia có một công ty riêng (với các chuỗi giá trị hoàn thiện) gần như độc lập với công ty mẹ.

Các yếu tố bên ngoài mạng lưới (Network externality): Đặc tính của một sản phẩm hoặc công nghệ giúp có giá trị với người sử dụng hơn khi có nhiều người sử dụng.

Tri thức mới (New knowledge): Tri thức mà chưa từng được công ty sử dụng trước đó để tạo ra sản phẩm cho thị trường. Bao gồm, nhưng không giới hạn, tri thức đột phá.

Hội chứng Không được phát minh ở đây ((Not-invented-here (NIH) syndrome): Tình huống trong đó một nhóm hoặc một công ty từ chối ý tưởng, công nghệ, đổi mới không phải vì giá trị mà là vì nó có nguồn gốc từ bên ngoài tổ chức.

Chiến lược tấn công (Offensive strategy): Mẫu các hoạt động dẫn tới và bao gồm việc trở thành người đầu tiên giới thiệu sản phẩm hoặc dịch vụ.

Chủ nghĩa cơ hội (Opportunism): Tình huống có sự không đối xứng thông tin và một cá nhân với lợi thế thông tin khai thác thông tin đó.

Quyền chọn (Option): Xem quyền chọn mua.

Ngày mua quyền chọn (Option purchase date): Ngày mà một quyền chọn mua được mua.

Cấu trúc hệ thống (Organic structure): Cấu trúc linh hoạt, dễ linh hội, nhấn mạnh vào trách nhiệm cụ thể, truyền đạt thông tin theo chiều ngang, tầm ảnh hưởng dựa vào chuyên môn.

Quyền lực chính trị (Political power): Khả năng gây ảnh hưởng đến các quyết định trong công ty của một cá nhân hoặc một nhóm để các quyết định đó có lợi cho họ.

Các sản phẩm nhận được phản hồi tích cực (Positive-feedback products): Sản phẩm nặng về bí quyết sản xuất, cần đến các yếu tố bên ngoài mạng lưới, có thể giữ chân khách hàng, mà một sự dẫn đầu sớm hoặc các sự kiện cơ hội có thể đẩy công nghệ kém hơn trở thành công nghệ chi phối (hoặc tiêu chuẩn), đánh bại công nghệ tốt hơn.

Vấn đề người ủy thác – nhà đại lý (Principal-agent problem): Là vấn đề đặt ra giữa người ủy thác và thể lực kiểm soát (ví dụ như cổ đông) để đảm bảo rằng nhà đại lý (nhà quản lý) sẽ cư xử nhân danh họ. Nhà quản lý có nhiều thông tin về cách vận hành công ty hơn là các cổ đông.

Các chiến lược giải quyết vấn đề (Problem-solving strategies): Các phương pháp giải quyết vấn đề đã được chứng minh mà công ty thường xuyên sử dụng trước đó.

Đổi mới quy trình (Process innovation): Là việc sử dụng các phương pháp, kỹ thuật, vật liệu, hoặc thiết bị mới trong hoạt động sản xuất hoặc chăm sóc khách hàng của một tổ chức để cung cấp sản phẩm có chi phí thấp hơn hoặc chất lượng tốt hơn.

Người lãnh đạo thực hiện sản phẩm (Product champion): Xem Người lãnh đạo

thực hiện.

Sự phức tạp của sản phẩm (Product complexity): Sự kết hợp của các giá trị của sản phẩm được môi trường địa phương công nhận, tương tác với sản phẩm và sản phẩm bổ sung, các thành phần và các mối liên kết giữa các thành phần, và số lượng tổ chức trong môi trường hoạt động của sản phẩm bị ảnh hưởng.

Định vị sản phẩm-thị trường (Product-market position): Là quan điểm mà theo đó, khả năng tạo ra lợi nhuận của công ty phụ thuộc vào việc lựa chọn đúng ngành kinh doanh và định vị sản phẩm của công ty vào đúng thị trường trong ngành (ngược với quan điểm dựa vào nguồn lực).

Đặc trưng sản phẩm (Product specificity): Mức độ sử dụng sản phẩm phụ thuộc vào điều kiện kỹ thuật xã hội của địa phương.

Chuỗi lợi nhuận (Value chain): Cơ cấu tổ chức liên kết tri thức mới (trong phạm vi và cả bên ngoài công ty). Thực tế là, lợi nhuận xuất phát từ sản phẩm có chi phí thấp hoặc khác biệt, đến lượt nó lại phụ thuộc vào khả năng và tài sản, cũng phụ thuộc vào tri thức công nghệ và thị trường. Tri thức đến từ chuỗi giá trị và môi trường của công ty.

Điểm lợi nhuận (Profit site): Vị trí trong chuỗi giá trị gia tăng của đối mới (dù là nhà cung cấp, khách hàng, nhà đối mới phụ, nhà sản xuất hay nhà phân phối) mà một công ty lựa chọn để khai thác đối mới.

Nhà quản lý dự án (Project manager): Cá nhân chịu trách nhiệm điều phối các hoạt động mà là cơ sở cho sự phát triển của một sản phẩm hoặc dịch vụ.

Cơ cấu theo dự án (Project structure): Một phương pháp cơ cấu theo đó nhân viên từ các bộ phận chức năng khác nhau được giao thực hiện một dự án và làm việc cho nhà quản lý dự án, không làm việc cho nhà quản lý bộ phận chức năng của họ.

Hãy chứng minh cho tôi thấy (Prove it to me (PITM)): Trường hợp mà một cá nhân, nhóm hoặc công ty đã hình thành suy nghĩ về một điều gì đó và không muốn cho ý tưởng của người có khác cơ hội phát triển.

“Bản chất” công cộng của tri thức (Public “nature” of knowledge): Một thuộc tính của tri thức mà khiến cho các công ty tư nhân rất khó có được ý tưởng mới mà họ tạo ra.

Chất lượng của tri thức (Quality of knowledge): Thước đo mức độ tri thức hiện.

Số lượng của tri thức (Quantity of knowledge): Thước đo lượng tri thức cần phải được thu thập và xử lý trong tiến trình đổi mới. Phụ thuộc vào sự phức tạp của đổi mới.

Hạn ngạch (Quota): Giới hạn về số lượng của một loại hàng hóa mà một quốc gia được phép nhập khẩu từ một quốc gia khác.

Đổi mới đột phá (Radical innovation): Một đổi mới là đột phá về mặt tổ chức nếu tri thức cơ sở của đổi mới đó hoàn toàn khác so với tri thức hiện tại; mang tính đột phá về mặt kinh tế nếu đổi mới đó làm cho sản phẩm hiện tại mất đi khả năng cạnh tranh.

Tốc độ phát triển của công nghệ (Rate of technological progress): Là tốc độ mà một số giá trị chung của một công nghệ gia tăng do ngày càng có nhiều nỗ lực nhằm cải thiện công nghệ.

Nguồn lực (Resource): Là các tài sản của một công ty.

Quan điểm dựa vào nguồn lực (của một công ty) (Resource-based view (of a firm)): Một quan điểm cho rằng để duy trì lợi nhuận, một công ty phải có được các năng lực hoạt động và tài sản đặc biệt.

Lợi tức Ricardo (Ricardian rents): Lợi nhuận thu được do đầu ra giảm, vì khan

hiếm đầu vào.

Rủi ro (Risk): Trường hợp giải quyết một vấn đề trong đó rất nhiều biến số được biết đến nhưng mối quan hệ giữa các biến lại chỉ có thể dự tính.

Cạnh tranh giữa các đối thủ hiện tại (Rivalry among existing competitors): Mức độ cạnh tranh giữa các đối thủ.

Chiến lược tăng tốc (Run): Là chiến lược trong đó một công ty thường xuyên đưa ra các sản phẩm mới, đôi khi còn tự triệt tiêu sản phẩm cũ của chính mình.

Đường cong S (S curve): Miêu tả chu trình phát triển của một công nghệ, dựa trên những nỗ lực đã được đầu tư vào công nghệ đó: Khởi đầu chậm chạp, sau đó tăng nhanh, và giảm dần khi công nghệ đó đạt đến giới hạn vật lý.

Nguồn thứ hai (Second source): Nhà cung cấp thứ hai cho một sản phẩm hoặc một công nghệ.

Đường cong S anh em (Sibling S curves): Các đường cong S của các ngành liên quan.

Đội chuyên trách (Skunkworks): Cơ sở nhỏ, thường bị giấu kín, được sử dụng để phát triển một sản phẩm mới mà không ảnh hưởng đến hoạt động đang tiếp diễn của công ty.

Giai đoạn cụ thể (Specific phases): Một giai đoạn trong vòng đời của công nghệ, sau khi thiết kế chủ đạo xuất hiện, khi các bất ổn công nghệ đã giảm nhiều và các công ty chủ yếu tập trung vào các đổi mới sản phẩm mang tính tuần tự và các đổi mới quy trình chính. Tương tự như thời kỳ đổi mới tuần tự.

Hiệu ứng lan tỏa (Spillovers): Sự rò rỉ tri thức từ một công ty tới công ty khác.

Nhà bảo trợ (Sponsor): Là nhà quản lý cấp cao ngầm ủng hộ một đổi mới, cho

phép những cá nhân liên quan tiếp cận với các nguồn lực và bảo vệ họ khỏi các kẻ thù chính trị trong suốt tiến trình của một đổi mới.

Phân tích tĩnh (Static analysis): Phân tích chỉ nhìn vào mặt cắt ngang, vào một thời điểm cụ thể.

Thông tin kết dính (Sticky information): Những thông tin mà vì tính ẩn hoặc khối lượng lớn, nên rất tốn kém để chuyển giao.

Triển khai chiến lược (Strategy implementation): Tiến hành các hoạt động được quy định trong chiến lược.

Giá thực hiện (Strike price): Mức giá thực hiện một quyền chọn mua.

Tri thức ẩn (Tacit knowledge): Các tri thức không được mã hóa và không thể diễn đạt bằng lời nói, các tri thức này thường hàm ẩn trong các hoạt động và thói quen.

Chiến lược hợp tác (Team up): Là một chiến lược mà trong đó một công ty liên minh với công ty khác để đưa ra đổi mới thay vì giữ độc quyền công nghệ và thực hiện một mình.

Gián đoạn công nghệ (Technology discontinuity): Những thay đổi căn bản không thể dự đoán trước trong tri thức cơ sở của một sản phẩm/dịch vụ, kết quả là tạo ra sản phẩm/dịch vụ mới với chi phí, hiệu quả hoạt động hoặc lợi thế chất lượng vượt trội so với sản phẩm/dịch vụ hiện tại.

Tri thức công nghệ (Technology knowledge): Tri thức về các thành phần, mối liên kết giữa các thành phần, các phương pháp, quy trình và kỹ thuật tạo thành một sản phẩm hoặc dịch vụ.

Bất ổn về công nghệ (Technology uncertainty): Là các thông tin bổ sung về thành phần, mối liên kết giữa các thành phần, các phương pháp, quy trình và kỹ

thuật tạo thành sản phẩm hoặc dịch vụ hoạt động và khiến chúng hoạt động theo một số thông số kỹ thuật, mà phải được xác định.

Sản phẩm truyền dẫn công nghệ (Technology driver): Sản phẩm mà giúp công ty học được nhiều hơn về một công nghệ mà công nghệ này lại là cơ sở tạo ra các sản phẩm khác của công ty.

Sản phẩm giới hạn về thông tin công nghệ (Technology information bound): Các sản phẩm mà công nghệ cơ sở của chúng có tính bất ổn cao.

Mối đe dọa từ các công ty mới vào ngành (Threat of new entrants): Mức độ các công ty mới có thể gia nhập ngành và làm giảm lợi nhuận của các công ty đang hoạt động trong ngành.

Mối đe dọa từ các sản phẩm thay thế (Threat of substitute products): Mức độ mà một sản phẩm hoặc dịch vụ có thể bị thay thế bởi một sản phẩm hoặc dịch vụ khác.

Đội ngũ quản lý cấp cao (Top manager team (TMT)): Những nhà quản lý cấp cao chịu trách nhiệm chung cho toàn công ty.

Các kỹ năng T (T-skills): Có tri thức chuyên sâu về một lĩnh vực và một vốn tri thức đủ rộng về các lĩnh vực khác để có thể nhận ra mối liên kết giữa những tri thức này.

Các chi phí giao dịch (Transaction costs): Là các chi phí xung quanh các mối quan hệ hợp đồng trong phạm vi công ty và giữa các công ty mà ở đó tồn tại sự không tương xứng thông tin, các cá nhân và tổ chức bị giới hạn lý tính và có thể mang tính cơ hội, và do đó, sẽ rất tốn kém để soạn thảo, giám sát và củng cố các hợp đồng nhằm tiến hành các hoạt động có tính bất ổn cao.

Giai đoạn chuyển tiếp (Transitional phase): Một giai đoạn trong vòng đời công

nghệ trong đó thiết kế chủ đạo xuất hiện.

Khả năng chuyển giao (Transmission capacity): Khả năng chuyển giao tri thức của một tổ chức trong công ty tới một tổ chức trong công ty khác

Chiến lược xuyên quốc gia (Transnational): Là chiến lược trong đó mỗi giai đoạn của chuỗi giá trị được bố trí tại nơi (trên thế giới) mà môi trường thuận lợi nhất cho hoạt động đổi mới của công ty.

Vấn đề về sự bất ổn (Uncertainty problem): Là vấn đề khiến nhà đổi mới, dù biết trước được sự bất ổn của đổi mới, vẫn không thể quyết định được đổi mới đó có đáng để đầu tư hay không

Chuỗi giá trị (Value chain): Chuỗi các hoạt động trong phạm vi một công ty mà mỗi hoạt động lại bổ sung thêm giá trị để tạo thành sản phẩm hoặc dịch vụ cuối cùng.

Nguồn giá trị (Value stock): Danh mục các sản phẩm cuối, sản phẩm cốt lõi, năng lực và tri thức mà một công ty đã tích lũy được và có thể được sử dụng để khai thác thị trường mới.

Vốn mạo hiểm (Venture capital): Vốn để tài trợ cho một công ty mới thành lập.

Nuôi dưỡng vốn mạo hiểm (Venture nurturing): Trường hợp trong đó công ty đầu tư vốn mạo hiểm không chỉ cung cấp vốn mà còn hỗ trợ chuyên môn quản lý cho một công ty mới thành lập.

Hội hùn vốn mạo hiểm (Venture partnership): là sự hợp tác giữa một bên (ví dụ như một công ty đầu tư vốn mạo hiểm) có chuyên môn để tối thiểu hóa các vấn đề về lựa chọn nghịch và rủi ro đạo đức hay lạm tín mà thường xuyên xảy ra cho các công ty đầu tư vốn mạo hiểm, và một cá nhân/tổ chức (như một thiên sứ hay một quỹ hưu trí) có vốn.

Phân tích VIDE (VIDE analysis): (VIDE là viết tắt chữ cái tiếng Anh của customer value - giá trị mang lại cho khách hàng, imitability - khả năng sao chép, competitor differentiation - khác biệt với đối thủ cạnh tranh, và extendability - khả năng mở rộng). Phân tích này quyết định mức độ mà các năng lực của một công ty cho phép công ty đó khai thác một đổi mới dài hạn.

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản