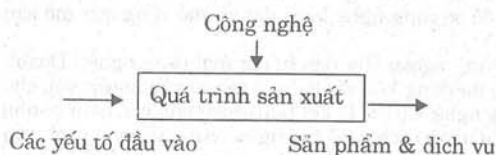


VAI TRÒ QUẢN TRỊ TRONG VIỆC XÂY DỰNG LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP DỰA TRÊN CÔNG NGHỆ

Ngày nay công nghệ được xem như là một tổng hợp của bốn thành phần : thiết bị, con người, tổ chức và thông tin. Trong đó thiết bị là phần cốt lõi và con người giữ vai trò quyết định. Bốn thành phần trên liên hệ mật thiết với nhau và tạo thành phương tiện chuyển đổi trong quá trình sản xuất vật chất như sau :

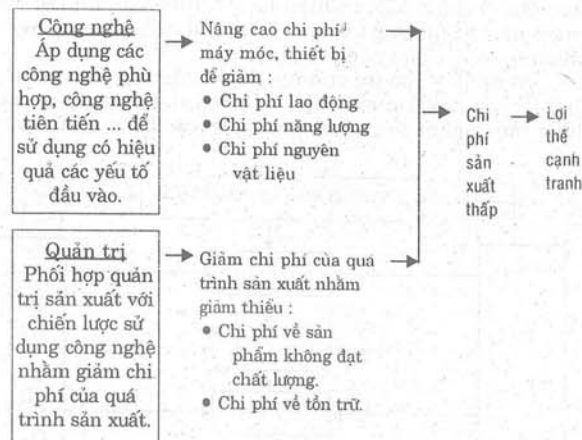


Trong sản xuất, công nghệ là nhân tố sống động mang tính quyết định nhằm nâng cao năng suất lao động và chất lượng sản phẩm. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt ở thị trường trong nước cũng như ngoài nước, công nghệ đang là mối quan tâm sâu sắc của mọi quốc gia. Riêng đối với từng doanh nghiệp, công nghệ là vũ khí sắc bén để tạo lợi thế cạnh tranh trong cơ chế thị trường. Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy một vài công ty của Mỹ với tiềm lực công nghệ dồi dào, hoạt động trong lãnh vực công nghiệp có hàm lượng công nghệ cao như chế tạo xe hơi, dụng cụ cơ khí, hàng điện tử dân dụng, tự động hóa,... lại không thể tạo được lợi thế trước các đối thủ cạnh tranh - cụ thể là các công ty Nhật. Điều này cho thấy, công nghệ không thể tự thân biến đổi thành lợi thế cạnh tranh mà lợi thế cạnh tranh chỉ đến với các doanh nghiệp có một chiến lược thích hợp trong sử dụng công nghệ; điển hình như công ty Merck (Đức) tạo được ưu thế cạnh tranh trong ngành dược; Union Carbide và Dow Chemical (Mỹ) tạo được lợi thế cạnh tranh trong ngành hóa chất, Sony, Matsushita và JVC (Nhật) trong ngành điện tử dân dụng... đều là các công ty đã có chiến lược sử dụng công nghệ hợp lý.

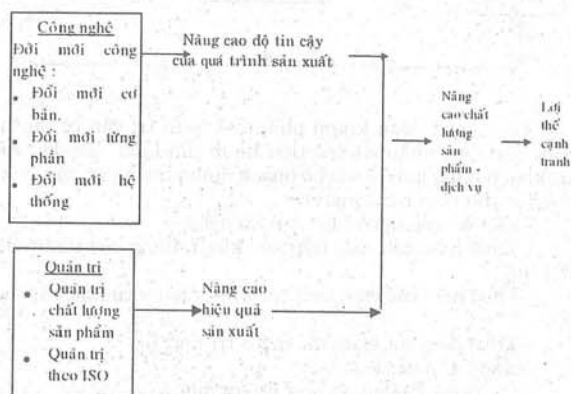
Có nhiều yếu tố tác động đến sự hình thành lợi thế cạnh tranh dựa trên công nghệ của doanh nghiệp như yếu tố bên ngoài gồm môi trường tài chính - tiền tệ, cơ cấu công nghiệp, chính sách của Nhà nước về kinh doanh và công nghệ; yếu tố bên trong như chu kỳ sống của sản phẩm, mức độ thực hiện quản lý chất lượng sản phẩm ... Tuy nhiên, yếu tố tác động cơ bản nhất theo các nhà kinh tế, đó là vai trò quản trị. Thực vậy, quản trị và công nghệ đã hình thành lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp biểu hiện trên ba mặt của sản phẩm - dịch vụ như giá thành hạ, nâng cao chất lượng và cung cấp đúng lúc

cho thị trường. Các tác động trên được thể hiện qua ba sơ đồ sau:

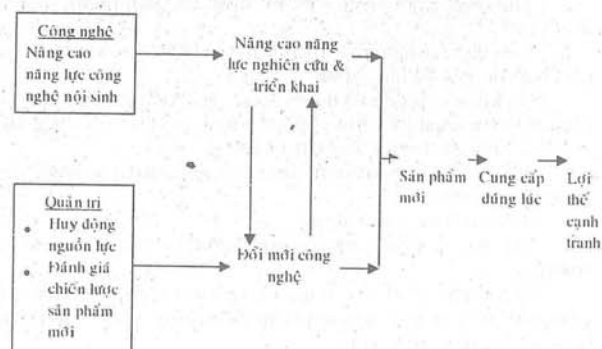
Sơ đồ 1 : Tác động của quản trị và công nghệ nhằm tạo giá thành sản phẩm dịch vụ thấp.



Sơ đồ 2 : Tác động của quản trị và công nghệ nhằm cung cấp sản phẩm - dịch vụ đúng lúc cho thị trường. Nâng cao độ tin cậy của quá trình sản xuất



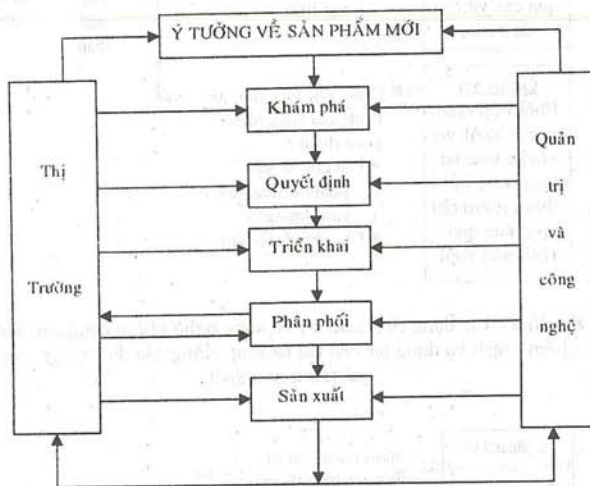
Sơ đồ 3 : Tác động của quản trị và công nghệ nhằm cung cấp sản phẩm - dịch vụ đúng lúc cho thị trường



Đối với các nước đang phát triển, trình độ công nghệ của các doanh nghiệp còn lạc hậu so với các nước phát triển. Do đó

để có thể tạo được lợi thế cạnh tranh dựa trên công nghệ, các doanh nghiệp phải kết hợp chặt chẽ giữa quản trị và công nghệ để hình thành chiến lược sử dụng công nghệ phù hợp. Thực chất, doanh nghiệp phải biết kết hợp chặt chẽ giữa 3 chiến lược: Chiến lược nghiên cứu thị trường, chiến lược và phương án sản phẩm mới cùng chiến lược và phương án đổi mới công nghệ.

Từ nghiên cứu thị trường, doanh nghiệp phát hiện ý tưởng về sản phẩm mới và trên nền tảng ý tưởng đó xây dựng phương án sản phẩm mới gồm các bước như sau:



Trong giai đoạn khám phá, nhà quản trị cần có đủ thời gian, tiền bạc, nhân sự... để tiến hành tìm hiểu "các đầu vào" của khách hàng làm cơ sở cho hoạch định phương án sản phẩm mới. Cụ thể gồm các công việc:

- Liệt kê các nguồn lực cần sử dụng.
- Thực hiện các cuộc tiếp xúc khách hàng của nhân viên tiếp thị.
- Thực hiện các cuộc tiếp xúc khách hàng của các nhà chế tạo.

- Thực hiện tốt công tác quản trị tiếp thị.
- Xác lập mục tiêu.
- Dự thảo phương án sản phẩm mới.

Trên cơ sở phân tích dự thảo phương án sản xuất mới, nhà quản trị ra quyết định và cấp kinh phí cho giai đoạn triển khai. Trong giai đoạn này nhà quản trị thực hiện các phần việc:

- Gia tăng các hoạt động tiếp xúc khách hàng để thu thập ý kiến.
 - Hoàn tất thiết kế chi tiết kỹ thuật cho sản phẩm mới để sản xuất.
 - Lựa chọn công nghệ thích hợp và cung cấp các nguồn lực phù hợp để triển khai dự án.
- Sau khi sản phẩm đã được tung ra thị trường, nhà quản trị phải tiếp tục thực hiện tốt công tác nghiên cứu tiếp thị gồm:
- Đánh giá tiềm năng thị trường.
 - Các vấn đề về cải tiến quy trình sản xuất mà trước đây chưa dự báo được.
 - Khách hàng tiềm năng.
 - Các vấn đề phát sinh khi sản phẩm được tiêu thụ trên thị trường.

Từ các phân tích đánh giá đó doanh nghiệp cải tiến quy trình sản xuất để chế tạo sản phẩm chất lượng cao, chi phí thấp hầu tạo lợi thế cạnh tranh.

Thực tế nghiên cứu một số doanh nghiệp hiện đại hóa thành công ở TP. HCM (1991 - 1997) của Sở Khoa học, Công nghệ và Môi trường Thành phố đã phát hiện một nguyên tắc phát triển: "Việc hiện đại hóa không nhất thiết bắt đầu từ đổi mới công nghệ, thiết bị mà xuất phát từ đổi mới sản phẩm".

Điển hình công ty cao su Thống Nhất đã quyết định từ bỏ mặt hàng truyền thống là vỏ ruột xe đạp khi mà thị trường đã bị thu hẹp để chuyển sang sản phẩm mới là huyết áp kế, rồi đến các sản phẩm cao su kỹ thuật và giày thể thao; Công ty nhựa Sài Gòn đã từ bỏ sản phẩm nhựa dân dụng khi mà thị trường đã bị cạnh tranh gay gắt để chuyển sang sản xuất các sản phẩm nhựa công nghiệp như tấm lợp và rồi đến các sản phẩm phụ liệu cho ngành may... Để thực hiện phương án sản phẩm mới, các công ty này cũng đã thực hiện theo các bước trên và khi đến giai đoạn triển khai, khi mà sản phẩm mới đã tạo được thế cạnh tranh thì doanh nghiệp mới tìm giải pháp đổi mới công nghệ để tạo sản phẩm có chất lượng cao với chi phí thấp. Việc đổi mới công nghệ của doanh nghiệp phải dựa trên cơ sở nhu cầu thị trường về sản phẩm dịch vụ và từ thực trạng cùng khả năng về vốn và công nghệ của doanh nghiệp mà xây dựng phương án đổi mới công nghệ.

Sự thành bại của đổi mới công nghệ phụ thuộc rất nhiều vào các giải pháp như lựa chọn hình thức đổi mới thích hợp, tăng nguồn vốn cho đầu tư đổi mới công nghệ và nâng cao năng lực công nghệ của doanh nghiệp.

- Về hình thức đổi mới công nghệ: các doanh nghiệp có thể lựa chọn một trong các hình thức sau:

- + Nhập một số thiết bị mới ở các khâu trọng điểm trong toàn bộ dây chuyền sản xuất; hoặc nhập thiết bị đã qua sử dụng.
- + Tự nghiên cứu cải tiến thiết bị hiện có, hoặc tự chế thiết bị mới, hoặc ứng dụng công nghệ tiên tiến của các doanh nghiệp cùng ngành ở trong nước.

- + Liên kết với các cơ quan nghiên cứu triển khai trong nước như các trường Đại học, các viện và trung tâm nghiên cứu để tiếp nhận công nghệ mới.

- + Bước đầu vay vốn để nhập thiết bị sản xuất mặt hàng mới, khi đã có chỗ đứng và có lực thì tiến hành liên doanh với nước ngoài để có công nghệ hiện đại và mở rộng quy mô sản xuất.

- Về tăng nguồn vốn đầu tư đổi mới công nghệ: Doanh nghiệp phải đa dạng hóa và đổi mới các cơ cấu nguồn vốn cho đổi mới công nghệ. Cụ thể là kết hợp các nguồn vốn hiện có như vốn đầu tư từ ngân sách, vốn vay ngân hàng, vốn viện trợ, vốn tự có, vốn liên doanh - liên kết cùng với các nguồn vốn khác: Vốn từ phát hành cổ phiếu, trái phiếu; hoặc kiến nghị Nhà nước thành lập quỹ hỗ trợ cho đổi mới công nghệ.

- Về nâng cao năng lực công nghệ của doanh nghiệp: Năng lực công nghệ của doanh nghiệp được đo bằng khả năng của đội ngũ Cán bộ và công nhân kỹ thuật của doanh nghiệp có thể nghiên cứu, ứng dụng tiến bộ kỹ thuật - công nghệ vào sản xuất và khả năng tiếp nhận, sử dụng, phát triển có hiệu quả công nghệ được chuyển giao từ nước ngoài. Do đó cần nâng cao trình độ của đội ngũ Cán bộ và công nhân kỹ thuật; đặc biệt coi trọng công tác đào tạo và đào tạo lại để từ chỗ phụ thuộc công nghệ tiên tiến đến tự lực qua các bước nối tiếp như sau: nhập công nghệ, làm thích nghi công nghệ nhập, cải tiến công nghệ nhập, phát triển công nghệ có liên quan và sau cùng phát triển công nghệ mới.

Các phân tích trên cho thấy quản trị đã đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp dựa trên cơ sở công nghệ; đặc biệt đối với các doanh nghiệp ở các nước đang phát triển khi mà trình độ công nghệ còn thấp. Để xây dựng lợi thế cạnh tranh dựa trên cơ sở công nghệ, các doanh nghiệp cần xây dựng một chiến lược sử dụng công nghệ thích hợp; đó là việc kết hợp chặt chẽ ba chiến lược: chiến lược nghiên cứu thị trường, chiến lược và phương án sản phẩm mới cùng chiến lược và phương án đổi mới công nghệ ■

Tài liệu tham khảo:

1. Động lực, cơ chế và chính sách thực hiện hiện đại hóa ở TP. HCM PGS. Nguyễn Thiện Nhân - Sở KHCN-MT TP. HCM - Tháng 9/1998.
2. *Handbook of Technology Management*, Gerard H. Gaynor - Mc Graw-Hill, 1996
3. *Strategic Management of Technology and Innovation*, 2nd ed. Robert A. Burgelman, Modesto A. Maidique, Steven C. Wheelwright - Irwin, Mc Graw-Hill, 1996.