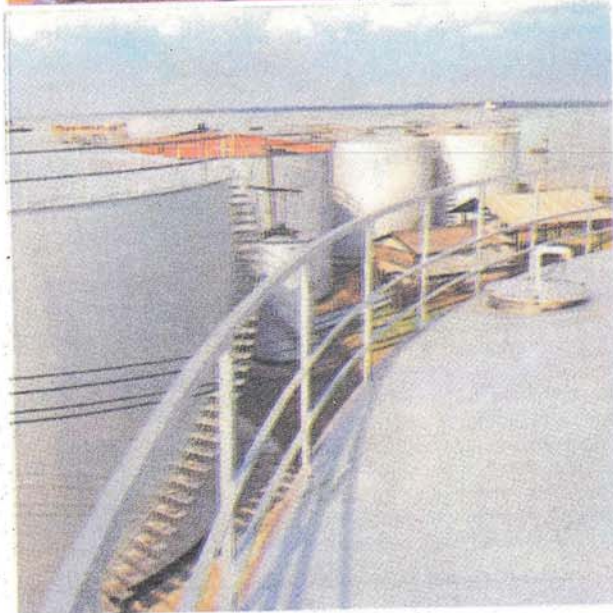


# GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ TÁC ĐỘNG CỦA CÔNG NGHỆ ĐẾN TĂNG TRƯỞNG NHÌN TỪ GÓC ĐỘ DOANH NGHIỆP CẦN KẾT HỢP CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VỚI CHIẾN LƯỢC CÔNG NGHỆ

Thạc sĩ TÔ VĂN HƯNG

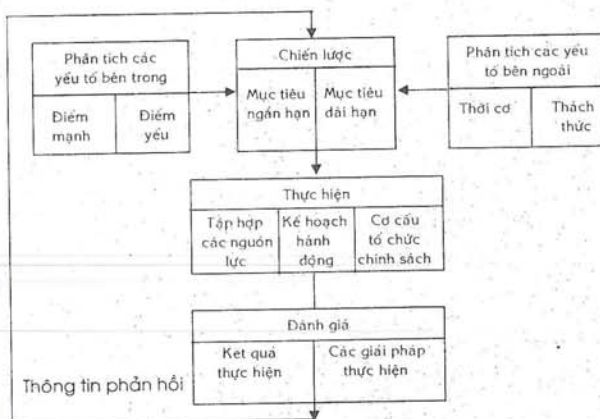


**T**rên giác độ vĩ mô, công nghệ chỉ tác động mạnh đến tăng trưởng kinh tế khi công nghệ được thương mại hóa và được quản lý bằng các chính sách thích hợp. Các chính sách vĩ mô thích hợp sẽ có tác động tốt đến quá trình phát triển, đổi mới công nghệ để nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp và suy cho cùng sẽ thúc đẩy tăng trưởng kinh tế. Trong phạm vi một doanh nghiệp, phát triển công nghệ phù hợp sẽ mang lại hiệu quả kinh doanh cao và muốn phát triển công nghệ hợp lý mang lại kết quả tối ưu cần có sự kết hợp chiến lược kinh doanh với chiến lược công nghệ. Cách kết hợp này chính là chìa khóa giúp doanh nghiệp thành công trong kinh doanh.

Dưới góc độ kinh doanh, chiến lược được xem như là phương cách mà doanh nghiệp phải tuân theo để thành đạt trên thương trường. Chiến lược bao gồm việc xác định mục tiêu, phương thức đạt mục tiêu và kế hoạch hành động để hoàn thành mục tiêu.

Đối với chiến lược kinh doanh, quá trình hình thành và phát triển được mô tả trong sơ đồ 1:

Sơ đồ 1: Quá trình hình thành và phát triển của chiến lược kinh doanh



Theo đó, nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp phải phân tích đánh giá các yếu tố bên trong và bên ngoài tác động đến việc hình thành chiến lược kinh doanh.

Các yếu tố bên trong bao gồm: một là yếu tố về điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp như bí quyết, năng lực, nguồn lực, con người...; hai là, yếu tố về nhu cầu và các giá trị của cá nhân như sự khích lệ, động viên...

Các yếu tố bên trong hình thành nên đặc tính riêng biệt của doanh nghiệp và chúng tác động đến việc hình thành chiến lược.

Các yếu tố bên ngoài gồm hai loại: một là yếu tố về cơ hội và thách thức đối với doanh nghiệp như yếu tố về công nghệ, nhu cầu của người tiêu dùng, mở rộng thị trường, đối thủ cạnh tranh...; hai là yếu tố tác động của xã hội như luật lệ, quy định của nhà nước, thị hiếu của quần chúng, các cảm nhận về môi trường...

Từ việc phân tích điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức đối với doanh nghiệp, các nhà kinh tế đã đề nghị một ma trận làm cơ sở cho việc hình thành chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp với tên gọi phổ biến là ma trận SWOT. Nhà kinh tế học Fred David (1) cũng đã đề nghị các bước thực hiện để xây dựng ma trận SWOT như sau:

Bước 1: Liệt kê các cơ hội bên ngoài mà DN có được.

Bước 2: Liệt kê các thách thức bên ngoài mà DN phải đối phó

Bước 3: Liệt kê các điểm mạnh nội tại của DN.

Bước 4: Liệt kê các điểm yếu nội tại của DN.

Bước 5 : Liệt kê các điểm mạnh nội tại và cơ hội bên ngoài để xây dựng chiến lược "Điểm mạnh - Cơ hội" (SO) trong ô tương ứng của ma trận. Các chiến lược này thể hiện việc sử dụng điểm mạnh nội tại để tận dụng các cơ hội.

Bước 6 : Liên kết các điểm yếu nội tại với cơ hội bên ngoài để hình thành chiến lược "Điểm yếu - Cơ hội" (WO) trong ô tương ứng của ma trận. Các chiến lược này thể hiện việc cố gắng tận dụng cơ hội để khắc phục điểm yếu.

Bước 7 : Liên kết các điểm mạnh nội tại với các thách thức bên ngoài để xây dựng chiến lược "Điểm mạnh - Thách thức" (ST) trong ô tương ứng của ma trận. Các chiến lược này thể hiện việc tận dụng sức mạnh để trấn áp các thách thức.

Bước 8 : Liên kết các điểm yếu nội tại với các thách thức để xây dựng chiến lược "Điểm yếu - Thách thức" (WT) trong ô tương ứng của ma trận. Các chiến lược này thể hiện việc phát triển các giải pháp khác nhau để giảm thiểu các điểm yếu và tránh né các thách thức.

Áp dụng các bước trên vào trường hợp cụ thể của nhà máy chế biến thực phẩm X với các số liệu phân tích về điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ - thách thức cùng kết hợp các điểm trên để hình thành nên các chiến lược SO, WO, ST và WT như được trình bày trong ma trận SWOT dưới đây:

Ma trận SWOT của nhà máy chế biến thực phẩm X:

|                                                                                                                                                                                       | Các điểm mạnh (S)                                                                                                                                                                                                                            | Các điểm yếu (W)                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                       | 1. Ti lệ trả lãi nợ vay tăng 2,5%.<br>2. Thị phần tăng 12%.<br>3. Công nhân có tinh thần làm việc cao.                                                                                                                                       | 1. Chỉ sử dụng 75% công suất thiết kế.<br>2. Thiếu hệ thống quản trị chiến lược.<br>3. Chính sách chiết lệ bán hàng chưa có hiệu quả.                                            |
| <b>Các cơ hội O</b><br>1. Thị hiếu tiêu dùng thực phẩm chế biến hồ đang gia tăng.<br>2. Nền kinh tế thị trường phát triển.<br>3. Nhu cầu về thực ăn súp gia tăng 10%/năm.             | <b>Chiến lược SO</b><br>- Phát triển thực ăn súp bổ dưỡng (kết hợp S1, S2 với O1, O3).<br>- Mở rộng mạng lưới phân phối thực ăn súp khắp cả nước (kết hợp S2, S3 với O2, O3).                                                                | <b>Chiến lược WO</b><br>- Đổi mới cơ cấu tổ chức và quản lý doanh nghiệp (kết hợp W2 với O2).<br>- Tăng cường tiếp thị - nâng cao chất lượng sản phẩm súp (kết hợp W1, W3 với ). |
| <b>Các thách thức T</b><br>1. Cạnh tranh gay gắt trên thị trường.<br>2. Hộp chứa thực ăn bằng thiếc không bị phân hủy bằng vi sinh vật.<br>3. Nền kinh tế phát triển không vững chắc. | <b>Chiến lược ST</b><br>- Phát triển sản phẩm súp mới chứa trong các hộp có thể bị phân hủy bằng vi sinh vật (kết hợp S2 với O2).<br>- Tăng cường tiếp thị và nâng cao chất lượng sản phẩm để giữ vững thị phần (kết hợp S1, S3 với O1, O3). | <b>Chiến lược WT</b><br>- Thực hiện chiến lược kết hợp: chiến lược kinh doanh, chiến lược tiếp thị, chiến lược sản phẩm và chiến lược công nghệ (kết hợp W1, W2, W3 với T1, T3). |

Đối với chiến lược công nghệ, Michael E.Porter (2) trong tác phẩm *Competitive Advantage* (1985) đã đề nghị quá trình hình thành và phát triển chiến lược công nghệ gồm các bước:

Bước 1: Dự báo công nghệ. Từ nghiên cứu thị trường và phân tích các công nghệ hiện có tại thị trường trong nước và ngoài nước để dự báo về hướng phát triển CN trong tương lai.

Bước 2: Phân tích môi trường. Phân tích các yếu tố

tác động bên ngoài để xác định thời cơ, thách thức của doanh nghiệp về mặt công nghệ.

Bước 3: Phân tích và dự báo về thị trường/người tiêu dùng. Sử dụng các công cụ nghiên cứu thị trường để xác định nhu cầu, thị hiếu và khuynh hướng thay đổi về nhu cầu của khách hàng tiềm năng đối với sản phẩm và dịch vụ.

Bước 4: Phân tích nguồn lực của doanh nghiệp. Phân tích, đánh giá nguồn nhân, vật lực mà doanh nghiệp hiện có. Trong bước này cần xác định điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp về mặt công nghệ.

Bước 5: Xác định mục tiêu. Từ các phân tích, đánh giá kết hợp với các giả định trong các bước trên làm cơ sở để xác định mục tiêu ngắn hạn và dài hạn; đồng thời xác định các tiêu chuẩn đánh giá việc hoàn thành các mục tiêu.

Bước 6: Kế hoạch hành động. Dự liệu các tình huống xảy ra và các biện pháp hành động; đồng thời dự liệu các sự cố bất ngờ và biện pháp khắc phục.

Bước 7: Thực hiện. Trong giai đoạn này xác định các bước hành động, thời biểu hoàn thành mục tiêu, kinh phí, cơ chế kiểm tra, tiêu chuẩn đánh giá...

Bước 8: Đánh giá. Bước này gồm việc thu thập, phân tích đánh giá các thông tin phản hồi từ thị trường, đặc biệt chú ý đến tốc độ thay đổi nhanh chóng của công nghệ và thị trường công nghệ rất năng động. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải duy trì nền tảng căn bản hiểu biết về thay đổi công nghệ và phản ứng của khách hàng đối với thay đổi công nghệ để tìm kiếm chương trình hành động mới cho tương lai.

Một cách khái quát, mục đích của chiến lược kinh doanh là tạo cho doanh nghiệp có được lợi thế bền vững về kinh tế và nó phải giải đáp 3 câu hỏi : một là, kinh doanh cái gì; hai là, bằng cách nào để tạo được vị thế của doanh nghiệp trên thị trường; ba là, ứng dụng công nghệ gì; quy trình sản xuất nào và cách tiếp thị như thế nào... để tạo được vị thế của doanh nghiệp trong kinh doanh.

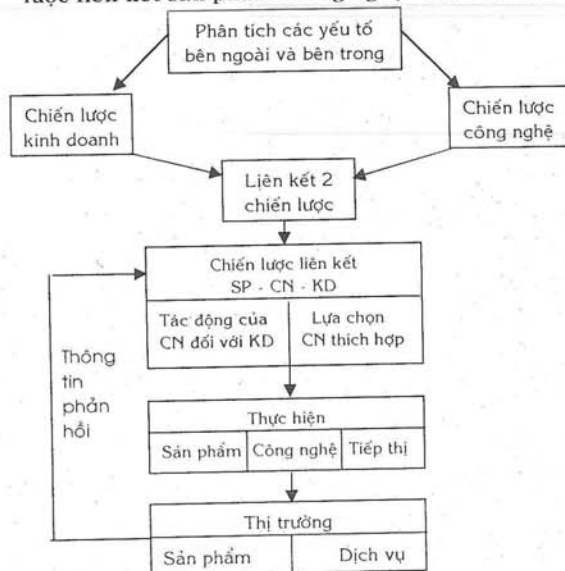
Mục đích của chiến lược công nghệ là tạo cho doanh nghiệp lợi thế cạnh tranh trên sản phẩm - dịch vụ thể hiện trên 3 mặt : giá thành hạ, chất lượng năng cao và cung cấp đúng lúc cho thị trường. Chiến lược công nghệ nhằm giải đáp bốn câu hỏi: một là, sử dụng công nghệ gì; hai là, ai có công nghệ đó; ba là, làm sao có được công nghệ đó; bốn là, giải pháp nào để triển khai thành công CN đó.

Đối với doanh nghiệp sự thành công trong kinh doanh tuy thuộc vào nhiều yếu tố, trong đó có yếu tố công nghệ. Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy chỉ riêng công nghệ thôi chưa đủ đảm bảo cho doanh nghiệp thành công. Một doanh nghiệp thành công là doanh nghiệp biết liên kết yếu tố CN, sản phẩm và kinh doanh để tung ra thị trường sản phẩm/dịch vụ đáp ứng nhu cầu của thị trường. Chẳng hạn như Công ty Microsoft đã liên kết CN - sản phẩm - kinh doanh để tung ra thị trường các sản phẩm phần mềm tin học đáp ứng được yêu cầu thị trường và đã trở thành công ty công nghệ phần mềm tin học số một trên thế giới. Do vậy để thành công, doanh nghiệp phải liên kết chiến lược kinh doanh với chiến lược công nghệ. Cụ thể doanh nghiệp cần xây dựng "Chiến lược liên kết sản phẩm - công nghệ - kinh doanh" như được trình bày trong sơ đồ 2 dưới đây.

Để xây dựng chiến lược liên kết, đòi hỏi có sự nhất trí và hiểu biết sâu sắc của các nhà quản trị kinh doanh và nhà quản trị công nghệ trong doanh nghiệp về các vấn đề sau: một là, sự liên kết giữa 2 chiến lược nhằm xác định phương cách tiếp cận thị trường cho sản phẩm nghiên cứu - triển khai; hai là, sự liên kết của chiến lược công nghệ vào chiến lược kinh doanh không phải chỉ vì công nghệ là nền tảng cho sản phẩm mà là vì sự liên kết sẽ làm tăng dòng thu nhập cho doanh nghiệp; ba là, các phương án nghiên cứu - triển khai trong chiến lược công nghệ phải

được cung cấp tài chính đầy đủ để thực hiện các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn với nhiều hứa hẹn.

**Sơ đồ 2: Quá trình hình thành và phát triển chiến lược liên kết sản phẩm - công nghệ - kinh doanh**



Bên cạnh đó đòi hỏi nhà hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp phải biết liên kết các khía cạnh sản phẩm - công nghệ - kinh doanh trong nội dung chiến lược. Cụ thể cần liên kết việc xác định mức độ tác động của công nghệ đối với kinh doanh cùng với việc lựa chọn công nghệ phù hợp cho mục tiêu của chiến lược kinh doanh. Vì rằng, phần lớn quá trình hoạch định chiến lược kinh doanh kinh điển (xem Sơ đồ 1) thường bắt đầu bằng phân tích các yếu tố bên ngoài và bên trong tác động đến kinh doanh và thường liệt kê yếu tố công nghệ như là phần tử quan trọng của yếu tố môi trường, là phần tử then chốt của yếu tố đối thủ cạnh tranh và là điểm mạnh hoặc điểm yếu của yếu tố nội tại trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, các phân tích này cần nhưng chưa đủ cho việc xây dựng chiến lược liên kết sản phẩm - công nghệ - kinh doanh. Bởi lẽ, trong điều kiện hiện nay khi mà công nghệ thay đổi với tốc độ nhanh chóng và sự xuất hiện của công nghệ hiện đại đã làm biến đổi cơ cấu cạnh tranh của nhiều ngành công nghiệp cũng như làm cho quá trình hoạch định chiến lược kinh điển thất bại trong dự đoán chiều hướng phát triển trong tương lai. Do vậy đòi hỏi nhà hoạch định chiến lược phải phân tích tiếp vấn đề lựa chọn công nghệ phù hợp với mục tiêu của chiến lược kinh doanh.

Trong thực tế, mục tiêu của chiến lược kinh doanh thường được biểu hiện như là khát vọng của sự tăng trưởng thông qua việc tìm kiếm thị trường mới, tăng thu nhập, tăng năng suất, nâng cao sức cạnh tranh... thường phải được xác định kèm theo loại sản phẩm hoặc lãnh vực kinh doanh và công nghệ tương ứng trước khi chiến lược được triển khai và kế hoạch thực hiện được hình thành. Công nghệ lựa chọn phải giải quyết được các vấn đề then chốt trong kinh doanh như thời điểm tung sản phẩm ra thị trường, tăng dòng thu nhập của dự án, đáp ứng yêu cầu tiếp thị và qui trình sản xuất, phù hợp với định hướng phát triển công nghệ trong giai đoạn hiện tại và tương lai của doanh nghiệp.

Một khi xác định được công nghệ thích hợp cho chiến lược kinh doanh, nhà hoạch định chiến lược thực hiện tiếp bước tổ chức thực hiện. Trong giai đoạn này nhà hoạch định chiến lược cần liên kết hoạt động tiếp thị với sản xuất và nghiên cứu - triển khai để vừa tạo sản phẩm/dịch

vụ cung ứng cho thị trường nhưng cũng đồng thời thu thập, phân tích các thông tin phản hồi từ thị trường để có các đối sách tương thích với các trường hợp có thể xảy ra. Cụ thể nếu dự án có rủi ro cao và thu nhập thấp cần loại trừ ngay; nếu dự án có thu nhập cao và rủi ro ít thì cần triển khai ngay; nếu dự án có thu nhập và rủi ro đều thấp cần tìm phương án nâng cao chất lượng sản phẩm; nếu dự án có thu nhập và rủi ro đều ở mức trung bình cần tìm ra phương án tạo sản phẩm thế hệ tương lai; nếu dự án có thu nhập rủi ro đều cao cần tìm phương án sản phẩm mới.

Trên thực tế "Bảng báo cáo thành tích về nghiên cứu - triển khai (R-D) năm 1996" của Bộ Thương Mại và Công nghiệp Vương Quốc Anh (3) đã cho thấy sự thành công của Công ty xe hơi General Motor (GM) là do việc sử dụng và quản lý kinh phí R-D một cách khôn ngoan để tạo giá trị kinh doanh. Đó chính là sự liên kết R-D với sản xuất và kinh doanh. Cụ thể với kinh phí R-D là 8,9 tỉ USD, Công ty GM đạt được doanh thu 164 tỉ USD và lợi nhuận 4,9 tỉ USD. Trước năm 1993, Công ty GM đã xem bộ phận R-D như là Viện hàn lâm chỉ chú ý tập trung vào khía cạnh khoa học chứ không xem R-D là động lực tạo ra giá trị kinh doanh. Nhưng từ sau năm 1993, Công ty GM đã cơ cấu lại bộ phận R-D của Công ty, không còn là tổ chức chỉ gồm các nhà hóa học, luyện kim và kỹ sư mà là một tổ chức liên kết giữa các nhà khoa học và chế tạo nhằm giải quyết yêu cầu sản xuất và kinh doanh để đáp ứng nhu cầu của thị trường.

Điểm quan trọng trong thay đổi cơ cấu tổ chức R-D là phát triển thêm năng lực sản xuất của tổ chức này. Điều này đã giải quyết được khuyết điểm của phương pháp cổ điển đã xem quá trình phát triển sản phẩm mới hoàn toàn thuộc bộ phận R-D tách biệt khỏi quá trình sản xuất. Nhưng trên thực tế, bộ phận R-D và bộ phận sản xuất của doanh nghiệp phải liên kết trong việc đáp ứng các nhu cầu của thị trường. Do vậy, nhà quản trị kinh doanh và nhà quản trị công nghệ trong doanh nghiệp phải liên kết R-D với sản xuất và kinh doanh nhằm đạt được sự gia tăng thu nhập, lợi nhuận và tăng trưởng trong kinh doanh của doanh nghiệp.

Dưới góc độ kinh doanh, công nghệ được coi như là phần tử hỗ trợ cho kinh doanh. Bởi lẽ công nghệ tạo ra cơ hội cho kinh doanh bằng cách làm thỏa mãn nhu cầu của thị trường.

Dưới góc độ công nghệ, với vai trò công nghệ là kỹ năng của con người, công nghệ sáng tạo ra kinh doanh và kinh doanh được coi là phần tử hỗ trợ cho công nghệ.

Tóm lại để thành công, các nhà hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp phải xem 2 mặt kinh doanh - công nghệ là 2 mặt của một tờ giấy bạc. Chúng không thể tách rời cũng không thể thiếu vắng bất cứ một mặt nào trong việc hình thành giá trị của tờ giấy bạc. Hai mặt kinh doanh - công nghệ hỗ trợ cho nhau liên kết với nhau để tạo thành giá trị, đó chính là sự thành công của doanh nghiệp trong kinh doanh ■

#### Tài liệu tham khảo:

- (1) Tarek Khalil - *Management of Technology - The key to competitiveness and wealth creation* - Mc Graw Hill - 2000.
- (2) Michael E. Porter - *Competitive Advantage* - Free Press - New York - 1985.
- (3) John V. Buckley - *Growing for Growth - Realizing the Value of Technology* - Mc Graw Hill - 1998.