

CHƯƠNG 2

CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN TRỊ CÔNG NGHỆ VÀ ĐỔI MỚI

Khái quát chung

Làm thế nào để tích hợp khía cạnh chiến lược với quản trị công nghệ và đổi mới (MTI) trong doanh nghiệp. Chương này trình bày các cơ sở nền tảng của quản trị chiến lược của MTI. Các vấn đề cụ thể được đề cập như sau:

- ☐ Ý nghĩa của chiến lược
- ☐ Công nghệ cải tiến liên tục và công nghệ cải tiến đột phá
- ☐ Công nghệ tấn công và công nghệ phòng thủ
- ☐ Trọng tâm của MTI trong chiến lược
- ☐ Tiến trình chiến lược
- ☐ Môi trường ngành và ảnh hưởng của ngành
- ☐ Nhóm chiến lược trong ngành

GIỚI THIỆU

Chương 1 cung cấp tổng quan về MTI. Chương này tích hợp MTI và chiến lược, những cơ sở nền tảng còn lại trong tài liệu này. Nỗ lực chiến lược của doanh nghiệp là những hành động nhằm định hướng doanh nghiệp. Những hành động và hoạt động phải phù hợp với nhau¹ để thúc đẩy doanh nghiệp theo định hướng đã định. Để đảm bảo thành công, chiến lược của doanh nghiệp và quản trị công nghệ là những vấn đề quan trọng và có mối quan hệ tác động lẫn nhau.

Để minh họa nhu cầu của các doanh nghiệp trong việc tích hợp chiến lược với quản trị công nghệ và đổi mới, hãy xem xét Polaroid Corporation. Doanh nghiệp được sáng lập vào năm 1937, trước đây là một trong những doanh nghiệp công nghệ hàng đầu ở Mỹ. Sản phẩm của công ty được biết đến với các tên lửa dò nhiệt bằng máy vi tính theo qui trình xử lý ảnh. Polaroid thành công nhờ năng lực đổi mới trong việc tạo ra công nghệ đón đầu (cutting-edge), mà còn ở khả năng của chiến lược xây dựng các hành động thích hợp cho công nghệ. Điều này đã tạo một vị thế thị trường mạnh cho doanh nghiệp và công nghệ.

Tuy nhiên, vào cuối những năm 1990, năng lực của Polaroid trong việc kết hợp giữa công nghệ và chiến lược rơi vào tình thế bế tắc. Vào thời kỳ này đã có những tiến bộ mới trong máy quay kỹ thuật số. Polaroid cũng biết nhu cầu về máy quay kỹ thuật số, nhưng công ty đã tiếp cận sản phẩm này, một quyết định chiến lược là không thâm nhập vào thị trường này. Thay vào đó, Polaroid tập trung các nỗ lực cho chiến lược bảo vệ công nghệ độc tôn về hình ảnh của mình. Tuy nhiên, công ty đã thất bại trong việc cải tiến công nghệ cơ bản. Do đó, công ty đã kết liễu sản phẩm và chiến lược sai lầm cho sản phẩm đó. Kết quả là công ty bị phá sản vào cuối năm 2001².

Vì vậy, một công ty đáp ứng công nghệ cho cạnh tranh thành công cần phải củng cố vị thế công nghệ. Vị thế công nghệ này có thể đạt được bằng cách phát triển công nghệ bên trong hay mua sắm công nghệ từ bên ngoài, nhưng sự thành công của doanh nghiệp không phải đến một cách tình cờ. Các quan tâm của thị trường đối với công nghệ của doanh nghiệp và có chiến lược đúng đắn để cạnh tranh trên thị trường là những yếu tố hết sức quan trọng. Do đó, không chỉ có một hoạt động như phát triển tiến bộ của công nghệ để đem lại thành công trong kinh doanh; thay vào đó, một hệ thống các hoạt động có mối quan hệ với nhau cần thiết cho sự thành công.

Chương này xem xét hai vấn đề cụ thể mà nhà quản trị cần phải lưu ý:

1. Tại sao doanh nghiệp phải đối phó với việc hoạch định và thực thi chiến lược cho MTI. Kết quả là, công nghệ phải được tiếp cận như một phần cốt lõi của tiến trình chiến lược, không phải là tập trung như một phần riêng biệt.
2. Đặc điểm của tiến trình chiến lược phải gắn với thực tiễn trong việc tích hợp giữa công nghệ và chiến lược.

CHIẾN LƯỢC LÀ GÌ?

Chiến lược là tập hợp các hành động phối hợp để thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp. Chiến lược không phải là hành động đơn lẻ diễn ra trong doanh nghiệp. Thường thì các cá nhân gặp phải lúng túng với khái niệm hoạch định chiến lược. Hoạch định chiến lược là một tiến trình nhằm đặt ra một nền tảng hoạt động và định hướng cho doanh nghiệp trong vài năm đến. Kết quả của tiến trình hoạch định chiến lược là kế hoạch chiến lược. Tuy nhiên, chiến lược không chỉ trên giấy mà là kết quả từ những nỗ lực hoạch định của doanh nghiệp.

¹

²

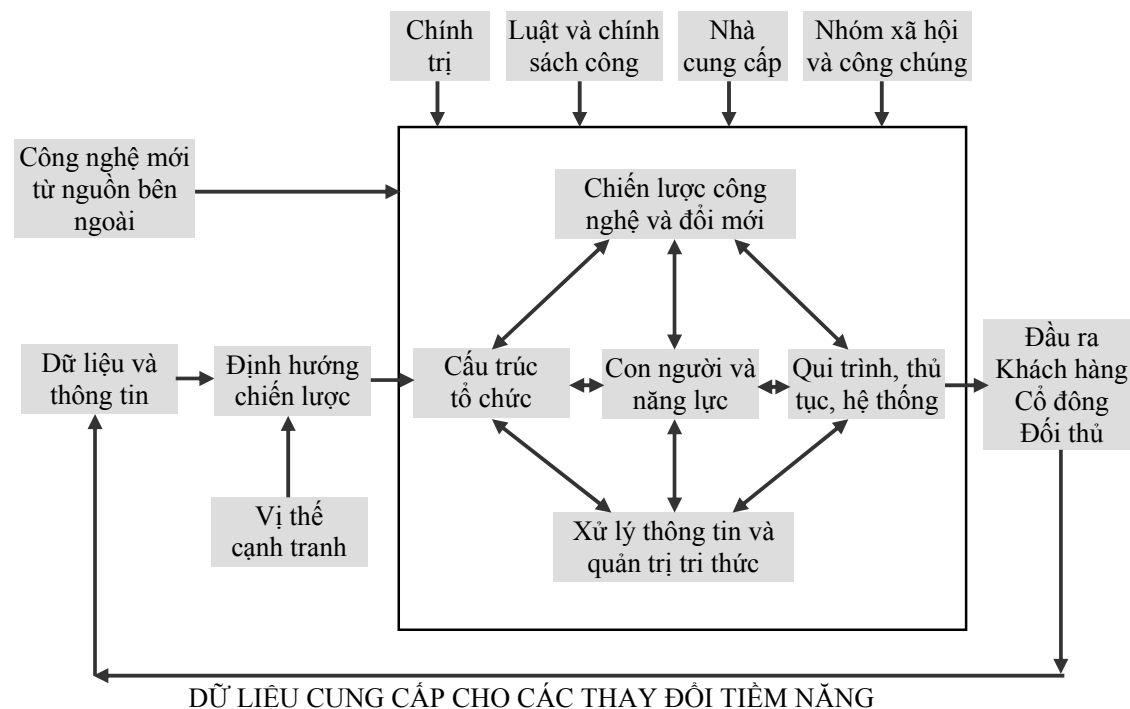
Quản trị chiến lược là một tiến trình trong tương lai, mà ở đó tổ chức xác định tính chất hoạt động kinh doanh, loại hình tổ chức, và sự đóng góp của các bộ phận khác nhau. Phạm vi chiến lược có thể ví như một chiếc dù, mà ở dưới đó doanh nghiệp thiết lập các kế hoạch và chính sách để thúc đẩy các nỗ lực nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Trong việc xây dựng chiến lược cho các doanh nghiệp định hướng vào công nghệ, thì công nghệ không phải là vấn đề phụ. Polaroid Corporation thất bại vì đã tách rời giữa chiến lược và công nghệ. Doanh nghiệp đã không theo đuổi công nghệ đón đầu, và thậm chí không cải tiến công nghệ truyền thống. Thay vào đó, chiến lược của Polaroid tập trung vào việc cắt giảm chi phí, mà bỏ qua các thay đổi lớn trên thị trường.

Polaroid đã không nhất quán trong hành động; cũng có nhiều ví dụ tương tự. Các nhà sản xuất đồng hồ đeo tay Thụy Sĩ đã thống trị ngành đồng hồ trên toàn cầu hơn 100 năm. Vào đầu những năm 1960, Thụy Sĩ đã không tin rằng mọi người sẽ quan tâm đến đồng hồ đeo tay kỹ thuật số. Họ đã nghĩ rằng đồng hồ đeo tay phải có những chi tiết dịch chuyển trên bề mặt đồng hồ, chứ không phải là những con số in trên đó. Các doanh nghiệp Thụy Sĩ đã quá tin tưởng vào điều này và bỏ qua cơ hội công nghệ đồng hồ kỹ thuật số của người Nhật. Kết quả là sau đó Nhật trở thành người thống trị trong ngành này. Một ví dụ khác, ngành sản xuất thép ở Mỹ là sản xuất hàng đầu thế giới trong một thời gian, tuy nhiên ngành thép Mỹ cũng đã bỏ qua công nghệ nung chảy bằng khí. Điều này đã tác động đến vị trí thống trị của ngành, và vì vậy ngành thép Mỹ ngày nay có vị thế cạnh tranh rất yếu. Do đó, công nghệ không phải là yếu tố bị động mà công nghệ phải là một phần then chốt cho sự thành công của chiến lược. Doanh nghiệp phải lựa chọn và đánh giá một cách tích cực với các điều chỉnh cần thiết.

TRỌNG TÂM CỦA MTI TRONG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Lợi ích của chiến lược là định hướng toàn bộ tổ chức tiến đến mục tiêu phù hợp. Hình 2.1 cho thấy chiến lược, công nghệ, và các yếu tố khác nhau tương tác với nhau để xác định đầu ra của tổ chức.



Hình 2.1 Tương tác chiến lược bên trong và bên ngoài

Các mối quan hệ tương tác trong tiến trình này là rất phức tạp. Tuy nhiên, điểm trọng tâm trong tiến trình này là công nghệ được xem xét xuyên suốt trong toàn bộ tiến trình chiến lược. Về bên trong, tiến trình này minh họa công nghệ tác động đến cấu trúc tổ chức, con người, qui trình, thủ tục và hệ thống. Ngoài ra, điều quan trọng cần lưu ý đó là các yếu tố môi trường như chính trị, tốc độ đổi mới, luật, chính sách công, và các ảnh hưởng tương tác giữa con người, các qui trình và cấu trúc của doanh nghiệp. Các nhóm hữu quan quan trọng như khách hàng, đối thủ cạnh tranh và các nhà đầu tư cũng tác động bởi những yếu tố môi trường bên ngoài này. Do đó, doanh nghiệp không chỉ xây dựng chiến lược một cách độc lập. Hoạt động của doanh nghiệp chịu sự tác động và đôi khi tác động đối với môi trường. Hình 2.1 minh họa khá đầy đủ các quan hệ cơ bản, nhưng trong thực tiễn thì có nhiều mối quan hệ ảnh hưởng lẫn nhau hơn so với tiến trình minh họa này.

Tích hợp MTI với chiến lược

Năng lực là tập hợp các kỹ năng mà một doanh nghiệp phát triển³. Hầu hết các doanh nghiệp có các đối thủ cạnh tranh như nhau trong một lĩnh vực cụ thể, như chi tiết trong Hình 2.1. Chẳng hạn, công ty thức ăn nhanh như McDonald's và Burger King trông có vẻ tương tự nhau trong mọi khía cạnh. Tuy nhiên, để thành công thì các công ty này phải có năm hoặc sáu năng lực mà ở đó công ty hơn hẳn so với các đối thủ khác. Những **năng lực** này là các khối được xây dựng cho chiến lược doanh nghiệp. Năng lực từ sự tích hợp giữa công nghệ với chiến lược phải triển khai vì hoạt động của doanh nghiệp suy cho cùng là nhằm giành lợi thế cạnh tranh so với đối thủ từ những năng lực này. Năng lực của doanh nghiệp có thể phân loại dựa trên kỹ thuật hoặc thị trường. Mỗi một loại năng lực này sẽ được xem xét trong phần kế tiếp.

Năng lực kỹ thuật

Năng lực kỹ thuật tập trung vào cách thức doanh nghiệp tiếp cận với công nghệ hiện có hay công nghệ mong muốn trong tương lai. Do đó, tiếp cận của doanh nghiệp đối với những năng lực này có thể phân loại thành một trong ba cách sau: hủy bỏ, duy trì, hay phát triển. Tiếp cận công nghệ là một quyết định chiến lược của doanh nghiệp thông qua sự lựa chọn, trong đó có cả con người, cấu trúc và qui trình.

Hủy bỏ tập trung vào việc hạn chế những năng lực về công nghệ nào đó trong tổ chức và thay thế công nghệ này bằng công nghệ khác. Mặc dầu, việc hủy bỏ các năng lực dường như là điều khác thường, có lẽ công nghệ đã không còn thích hợp và đòi hỏi phải thay thế. Sau khi Exxon Valder gặp tai nạn, nhiều công ty cung cấp tàu chở dầu xem xét lại công nghệ với thiết kế một khoan chứa hiện tại là quá rủi ro. Do đó, nhiều tàu chở dầu cũ nhận được bảo hiểm và thay thế với công nghệ tàu chở dầu hai khoan chứa.

Một cách khác, công ty có thể lựa chọn duy trì công nghệ. Trong trường hợp này, công nghệ có thể cũ nhưng công ty tin rằng công nghệ này vẫn còn lợi ích sử dụng. Những doanh nghiệp này có thể thực hiện tiến trình cải tiến liên tục, nhưng vẫn duy trì một số khía cạnh nào đó của công nghệ hiện tại. Crayolas vẫn tiếp tục với sản phẩm hiện tại mặc dầu công nghệ mới đã phát triển. Binney và Smith, những người sáng lập Crayola, đã cải tiến sản phẩm với nhiều màu sắc mới, có thể giặt được, vv. Nhưng công nghệ hiện tại vẫn được duy trì và kết quả là sản phẩm và công ty vẫn tiếp tục phát triển.

Phát triển năng lực công nghệ mới có thể mang lại cho doanh nghiệp thay đổi cạnh tranh so với các công ty khác trong ngành bằng cách thay đổi cách chơi. Những năng lực này có thể mua từ bên ngoài hay phát triển từ bên trong. Nhiều công ty đã đeo đuổi công nghệ mới để duy trì hay tăng cường vị thế cạnh tranh. Một minh họa cho điều này, các nhà bán lẻ theo

3

đuổi năng lực từ Internet để bổ sung cho số các cửa hàng hiện tại, như Sears, Wal-Mart, và Saks Fifth Avenue. Những công nghệ mới hay cách sử dụng mới của công nghệ cũ cũng cho phép phát triển sang các thị trường mới.

Năng lực thị trường

Một doanh nghiệp không chỉ có năng lực kỹ thuật mà còn có những kỹ năng thị trường thích hợp tác động đến công nghệ của doanh nghiệp một cách gián tiếp. Nhiều kỹ sư chịu trách nhiệm trong việc phát triển sản phẩm mới nhưng cũng có thể bỏ qua các vấn đề như cách thức phân phối chúng. Để minh họa, hãy bắt đầu với các doanh nghiệp cung cấp các thiết bị y tế phát triển công nghệ liên quan đến thay thế hông, một doanh nghiệp có công nghệ tốt nhưng không thể giải phẫu chỉnh hình để có thể sử dụng thiết bị này. Doanh nghiệp không thể hiểu tại sao vì có một công ty đại diện như là một trong những nhà phân phối các sản phẩm chỉnh hình trong thành phố.

Các công ty mới thành lập sau thời gian hoạt động sẽ nhận ra rằng các đại diện bán hàng đã thiết lập quan hệ đối tác trong việc phân phối sản phẩm tập trung vào những khách hàng sử dụng các sản phẩm chỉnh hình trong việc điều trị các chấn thương thể thao. Các bác sĩ chỉnh hình điều trị các chấn thương thể thao thường không thực hiện các giải phẫu, và khi họ làm điều đó thì một nguyên tắc đó là những người đại diện bán hàng không được phép ở trong các phòng phẫu thuật. Ngược lại, các bác sĩ chỉnh hình thường sử dụng các sản phẩm chỉnh hình cho các bệnh nhân điều trị, và một thực tiễn chung đó là những người bán hàng sẽ cung cấp sản phẩm cho những người từ các phòng phẫu thuật và hướng dẫn họ sử dụng sản phẩm mới. Thất bại của công ty thường là do thiếu kiến thức về thị trường. Những người quản lý giỏi sẽ nhận ra sự khác biệt quan trọng này để tìm kiếm các nhà phân phối mới cho sản phẩm. Ngày nay, các doanh nghiệp mới cũng làm tốt công việc này. Năng lực công nghệ mà không có năng lực thị trường thì cũng sẽ không đạt được thành công.

Tóm lại, công nghệ được xem như đầu vào của chiến lược chứ không phải là yếu tố trọng tâm. Lập luận trên cho rằng công ty phải xem xét yếu tố trọng tâm của chiến lược. Thực tế, công nghệ phải xem xét ở hầu hết các cấp trong doanh nghiệp, và mức độ thành thạo trong nhiều lĩnh vực phải phù hợp và có quan hệ với các năng lực công nghệ. Năng lực của doanh nghiệp, trong đó có công nghệ, sẽ đem lại cho doanh nghiệp lợi thế cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh phải bền vững theo thời gian. Do vậy, mục tiêu mà doanh nghiệp hướng đến là **lợi thế cạnh tranh bền vững**.

Công nghệ và lợi thế cạnh tranh

Lợi thế cạnh tranh là thứ mà doanh nghiệp thực hiện tốt hơn so với bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào. Tuy nhiên, khả năng để thực hiện một hoạt động tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh sẽ đem lại lợi thế cạnh tranh bền vững khi và chỉ khi hoạt động này đem lại giá trị cho khách hàng mà những đối thủ khác không thể có được. Chẳng hạn, khả năng xử lý của vi mạch máy tính nhanh hơn có thể là lợi thế cạnh tranh so với các nhà sản xuất vi mạch khác khi và chỉ khi thị trường có nhu cầu đối với các vi mạch này. Do đó, lợi thế cạnh tranh không phải là thứ mà doanh nghiệp có tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh, mà là những thứ tác động đến quyết định mua của khách hàng để họ mua sản phẩm của công ty thay vì mua sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Từ lợi thế cạnh tranh như vậy, công ty có thể xây dựng giá trị cho nhóm hữu quan và những người sở hữu.

Khi chúng ta nghĩ về công nghệ và lợi thế cạnh tranh, có nhiều cách để phân tích công nghệ. Đặc biệt, sự phát triển công nghệ được xem như cải tiến liên tục hay đột phá; công nghệ có sử dụng theo cách tấn công hay phòng thủ. Tuy nhiên, nhiều khía cạnh khác nhau của công nghệ là không có tính loại trừ nhau.

Công nghệ cải tiến liên tục và công nghệ cải tiến đột phá

Công nghệ tác động đến môi trường cạnh tranh theo cách thức cải tiến liên tục hoặc đột phá⁴. Một ví dụ cho **công nghệ cải tiến liên tục** đó là máy tính cá nhân. Máy tính cá nhân dường như là nhẹ hơn và có thuận lợi cho việc di chuyển hơn theo thời gian. Những thay đổi này về mặt công nghệ không phải là sự phát triển tức thời, mà thực tế nó được cải tiến theo thời gian. Do đó, chúng được xem như là cải tiến liên tục vì không có những thay đổi lớn diễn ra cùng một lúc. Tiến trình cải tiến này nhằm thiết kế các thay đổi trên công nghệ hiện tại, nhưng không có sự thay đổi về chức năng. Trong khi đó, đổi mới là tiến trình nhằm cải thiện năng lực hoạt động, chức năng, hay chất lượng với chi phí thấp hơn.

Mặt khác, **công nghệ cải tiến đột phá** gây ra sự thay đổi đáng kể về cách thức hoạt động. Máy tính lần đầu tiên sử dụng là cách lựa chọn về xử lý và lưu trữ thông tin trong tổ chức. Sự ra đời của xe hơi là một minh họa cho công nghệ đột phá. Nó đem lại sự thay đổi đáng kể về phương thức vận chuyển. Khi đó, cá nhân sẽ không còn lệ thuộc vào ngựa và các tuyến mà đường sắt. Một cách tương tự, Henry Ford đã vận dụng lý thuyết về dây chuyền lắp ráp và bắt đầu vận dụng trong sản xuất xe hơi, ông ta đã đột phá về phương pháp sản xuất. Công nghệ đột phá làm xuất hiện các chức năng mới và cách thức mới trong hoạt động trong kinh doanh cũng như trong xã hội. Vì vậy, công nghệ đột phá liên quan đến các ứng dụng, cách thức đổi mới để thay thế cách thức hoạt động trong xã hội.

Nằm giữa công nghệ cải tiến liên tục và công nghệ đột phá là một kiểu công nghệ thứ ba thường không nhận rõ. Công nghệ cải tiến liên tục và đột phá được xem như hai đầu thái cực, mà nằm giữa hai thái cực này là **công nghệ thế hệ kế tiếp**. Sự thay đổi công nghệ và tác động của nó lên xã hội thường lớn hơn so với sự thay đổi trong cải tiến liên tục, nhưng chúng cũng không phải là sự thay đổi có tính cách mạng. Chẳng hạn, máy tính cá nhân là là công nghệ kế tiếp của máy tính trung tâm do sự đổi mới đột phá của vi mạch silicon. Trước vi mạch silicon, các máy tính sử dụng các ống chân không để thực hiện cách kết nối, và sau này là dây cáp. Những thay đổi này không tác động đáng kể so với thay đổi vi mạch silicon.

Như minh họa về máy tính ở trên, công nghệ có thể là đột phá, thế hệ kế tiếp, hay cải tiến liên tục tại các thời điểm khác nhau. Công nghệ đột phá của một doanh nghiệp hay một ngành có thể là công nghệ cải tiến liên tục của các doanh nghiệp và ngành khác. Một sự cải tiến của ngành này có thể dẫn đến sự thất bại của ngành khác. Ứng dụng của màn hình LED và vi mạch silicon trong các máy tính điện tử là một ứng dụng của công nghệ hiện tại; tuy nhiên, những công nghệ này có thể tạo nên những đoạn ngắt quãng trên thước đo lôga. Thay đổi từ cải tiến công nghệ liên tục có thể củng cố cấu trúc ngành hiện tại, và lợi thế cạnh tranh có thể giành được bằng cách lựa chọn đi đầu. Tuy nhiên, thay đổi công nghệ đột phá có thể hình thành nên những ngành mới, có thể thay thế hay huỷ diệt các ngành cũ. Việc thúc đẩy tiến trình thay đổi liên tục trong khi công nghệ đột phá đã xuất hiện cũng là dấu hiệu của một thảm họa.

Một khái niệm có liên quan gần gũi với công nghệ đột phá đó là **công nghệ đánh thùng**, người học có thể nhận ra sự tương tự và sự khác biệt giữa hai khái niệm này. Khái niệm về công nghệ đánh thùng được giới thiệu trong cuốn sách *Innovator's Dilemma* của Clayton Christensen⁵. Khái niệm này cũng tương tự như công nghệ đột phá bởi vì cả hai công nghệ đều làm thay đổi cách thức cạnh tranh của ngành. Tuy nhiên, Christensen cho rằng sự khác biệt đó là, không phải lúc nào có công nghệ đột phá thì mới có công nghệ đánh thùng. Một minh họa cho công nghệ đánh thùng là **đánh thùng cực thấp** nhằm thâm nhập vào thị trường với mức thực hiện kém hơn, nhưng đáp ứng được yêu cầu cho phân đoạn thị trường với chi

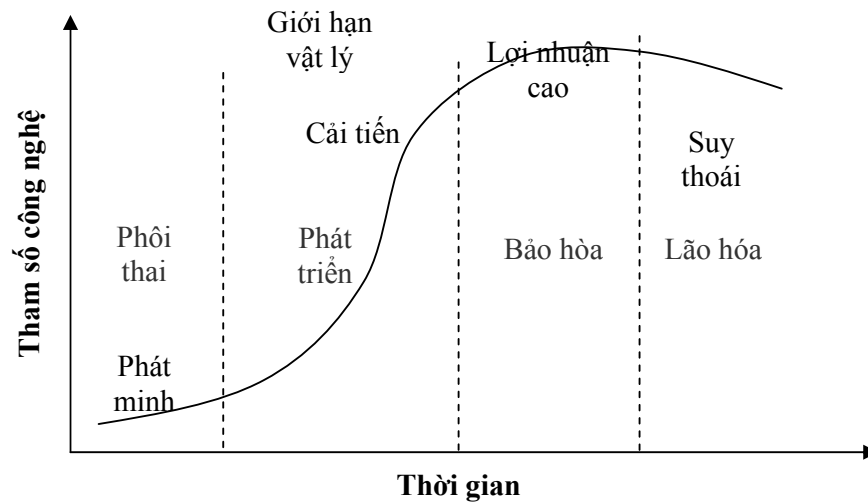
4

5

phí thấp hơn so với các sản phẩm khác. Vì vậy, công nghệ vẫn có thể đánh thủng thị trường đó.

Chu kỳ của công nghệ

Một công cụ thường sử dụng để xem xét sự thay đổi công nghệ là đường cong S⁶. Ban đầu, đổi mới chỉ diễn ra ở một lĩnh vực, và sản phẩm và qui trình mới giới thiệu cho doanh nghiệp, khi đó doanh nghiệp tìm kiếm cách thức để chuyển sản phẩm mới sang thị trường. Tuy nhiên, không có sản phẩm nào sử dụng công nghệ theo một cách cụ thể có thể chiếm ưu thế ngay từ đầu. Thay vào đó, nhiều thiết kế ra đời có thể sử dụng cùng công nghệ theo các cách khác nhau. Thực tế sẽ mất một khoảng thời gian để phát triển một thiết kế nổi trội cho sản phẩm hay qui trình mới. Theo thời gian, số lượng đổi mới về sản phẩm sẽ giảm khi đổi mới về qui trình (cấu trúc, vv.) liên quan đến sản phẩm đó được cải tiến. Tuy nhiên, mặc dầu có những đổi mới sản phẩm hay qui trình thay thế lĩnh vực công nghệ này, thì việc ứng dụng công nghệ vẫn tiếp diễn. Khi đó, chúng ta nhìn vào biểu đồ đường cong S, sẽ thấy có sự giảm dần từ trên đỉnh của đường cong S. Đường cong S được minh họa như trong Hình 2.2.



Hình 2.2 Đường cong – S của chu kỳ công nghệ

Chu kỳ sống công nghệ trong **đường cong - S** có bốn giai đoạn: hình thành, phát triển, bảo hòa và suy thoái. Giai đoạn hình thành bao gồm phát minh và ứng dụng phát minh thông qua đổi mới. Cải tiến sử dụng các qui trình liên quan trực tiếp đến công nghệ nằm trong giai đoạn phát triển. Trong suốt giai đoạn trưởng thành, công ty đã thực hiện tốt hai giai đoạn đầu và thu được lợi nhuận cao. Trong giai đoạn lão hóa, có sự suy giảm về lợi ích của công nghệ. Trong giai đoạn này, công nghệ có thể làm trẻ lại và có sự điều chỉnh trên đường cong - S, hoặc là sản phẩm hay qui trình có thể trở nên lỗi thời. Để minh họa cho điều này, lĩnh vực âm nhạc kỹ thuật số đã phát triển nhanh chóng trong những năm gần đây. Trong hai thế hệ, silicon đã thay thế ni lông, và thẻ nhớ thay thế CDs. Cuối cùng, sự đòi hỏi cá nhân là nhằm cung cấp nhạc mà không có sự dịch chuyển của các phần cơ và dung lượng lưu trữ lớn hơn. Kết quả là đường cong S cho nhạc số được làm trẻ lại và sản phẩm nhạc trước đây trở nên lỗi thời.

Công nghệ tấn công và phòng thủ

Một cách thức khác để doanh nghiệp vận dụng công nghệ theo cách tấn công hay phòng thủ. Doanh nghiệp sử dụng **công nghệ tấn công** theo cách thức mà đối thủ cạnh tranh không sử dụng nhằm giành lợi thế cạnh tranh. Lợi thế có thể từ chi phí thấp hơn hay cung cấp giá trị cho khách hàng hiệu quả hơn. Chẳng hạn, Sotheby's và Christies's là hai nhà đấu giá hàng đầu thế giới, hai nhà đấu giá này đã thống trị lĩnh vực đấu giá nghệ thuật và lịch sử. Sự cạnh tranh giữa họ là rất căng thẳng trong nhiều thập kỷ. Vào cuối những năm 1990, cả hai đều nhận ra rằng sự phát triển của Internet có thể tác động đến bối cảnh cạnh tranh của họ. Nỗi sợ của hai doanh nghiệp đó là Internet có thể ảnh hưởng đến cách thức kinh doanh vì các cá nhân có thể ngồi ở nhà và đưa ra giá trên toàn thế giới thông qua Internet với bất kỳ thứ nào mà họ muốn. Cả hai đã nhận ra điều này và thúc đẩy hoạt động đấu giá trên Internet vào cuối những năm 1990. Tuy nhiên, những nỗ lực của họ không đem lại thành công⁷. Vào cuối năm 2002, Sotheby's giành được lợi thế cạnh tranh do ký kết với đối tác eBay. Trong khi đó, Christie's đã không có được nỗ lực hữu hiệu trong lĩnh vực này, Sotheby's có thể tổ chức cùng lúc nhiều phiên đấu giá và bán trên Internet⁸. Công nghệ mới đã đưa Christie's vào thế cạnh tranh bất lợi do đối thủ Sotheby's có khả năng kiểm soát công nghệ tốt hơn.

Một cách thức lựa chọn khác, đó là doanh nghiệp có thể lựa chọn **công nghệ phòng thủ** mà các đối thủ khác đang thực hiện. Doanh nghiệp có thể ra quyết định mua nếu doanh nghiệp cảm thấy giành lợi thế cạnh tranh trong tình huống này. Sử dụng công nghệ có thể không đem lại cho doanh nghiệp lợi thế cạnh tranh, nhưng ít ra cũng cho phép doanh nghiệp có thể cạnh tranh được với các đối thủ. Công nghệ phòng thủ có thể xảy ra trong tình huống buộc doanh nghiệp thực hiện công nghệ nào đó để ngăn chặn sử dụng của đối thủ khác.

Một ví dụ cho việc sử dụng công nghệ phòng thủ để ngăn chặn diễn ra trong ngành điều trị vết thương ngoại khoa. Johnson & Johnson, thông qua một đại diện Ethicon, một nhà cung cấp lớn nhất trên thế giới vào năm 1999 về băng phẫu thuật, kim khâu, và băng vết thương chuyên dụng trong phẫu thuật. Tuy nhiên, Closure Medical Corporation đã đăng ký quyền sử dụng công nghệ mới về dụng cụ băng vết thương vào năm 1999. Các sản phẩm DermaBond cải tiến cho phép dán dính vào da. Công nghệ này đã làm cho các sản phẩm băng quấn vết thương của Johnson & Johnson không còn phù hợp nữa. Kết quả là, Johnson & Johnson dường như bị văng ra khỏi cuộc chơi, và sau đó phải ký một thỏa thuận marketing với Closure Medical Corporation. Johnson & Johnson cũng nhận ra rằng bộ phận Ethicon rơi vào thế cạnh tranh bất lợi khi Closure Medical phát triển công nghệ mới này. Tuy nhiên, thay vì bỏ qua thay đổi, công ty cũng quan tâm đến lợi ích của công nghệ mới trên thị trường. Lợi nhuận của Johnson & Johnson sẽ lớn hơn nếu như công ty sở hữu được công nghệ này. Nhưng Johnson & Johnson đã không sở hữu được và cũng không bỏ qua công nghệ mới; điều này gợi nhớ lại tình huống Polaroid đã bỏ qua công nghệ mới và đã thất bại. Cũng vì lẽ đó, Johnson & Johnson tham gia vào công nghệ mới thông qua thỏa thuận để được cấp giấy phép về công nghệ mới⁹.

TIẾN TRÌNH CHIẾN LƯỢC TRONG MTI

Các thảo luận trong chương 2 về khía cạnh này cho thấy công nghệ thâm nhập đến toàn bộ tiến trình chiến lược doanh nghiệp. Nhưng chính xác tiến trình đó là gì?

Tiến trình chiến lược doanh nghiệp có thể chia thành ba hoạt động chính. Thực tế, một doanh nghiệp tốt có thể thực hiện các hoạt động này một cách liên tục và đồng thời. Trong khi các

7

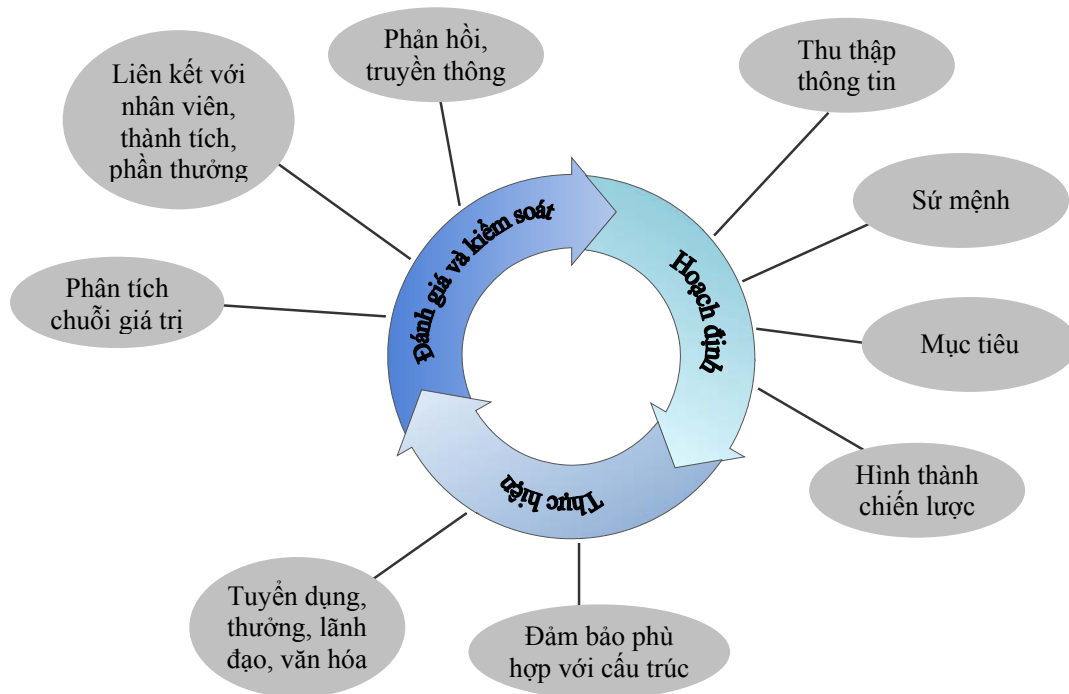
8

9

hoạt động trình bày ở đây một cách riêng lẻ, nhưng trong thực tế chúng tham gia vào tiến trình bên trong doanh nghiệp một cách liên tục. Có ba hoạt động chính, đó là:

1. Hoạch định
2. Thực hiện
3. Đánh giá và kiểm soát

Mỗi hoạt động (như trong Hình 2.3) sẽ được đề cập một cách chi tiết.



Hình 2.3 Các hoạt động cơ bản trong tiến trình quản trị chiến lược

Hoạch định

Hoạch định được xem như tiến trình thu thập thông tin một cách có hệ thống để hình thành các phương án khả thi cho doanh nghiệp, việc lựa chọn các hành động thích hợp cho mỗi phương án lựa chọn, và cuối cùng là thiết lập định hướng cho doanh nghiệp. Các bước trong tiến trình hoạch định bao gồm:

1. Thu thập dữ liệu
2. Phát biểu sứ mệnh
3. Thiết lập mục tiêu
4. Hình thành chiến lược

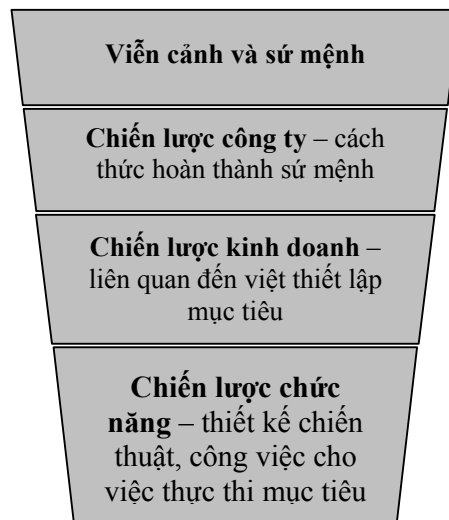
Trong tiến trình hoạch định, doanh nghiệp thu thập các dữ liệu từ môi trường bên ngoài và năng lực bên trong. Tiến trình thu thập dữ liệu là rất quan trọng để cung cấp các cơ sở để xây dựng kế hoạch chiến lược. Doanh nghiệp có thể mất khá nhiều thời gian cho việc thu thập thông tin, sau đó một thảo luận vắn tắt trên cơ sở thông tin thu thập về sứ mệnh, mục tiêu và chiến lược.

Từ thông tin thu thập được, doanh nghiệp đưa ra sứ mệnh. Sứ mệnh của doanh nghiệp là một phát biểu ngắn gọn về mục đích và lý do cơ bản cho sự tồn tại. Sứ mệnh phải nhận diện rõ

ràng chỉ trong một vài từ, những gì công ty thống nhất với nhau về phạm vi hoạt động mà công ty mong muốn theo đuổi. Giới hạn phạm vi hoạt động sẽ giúp cho công ty có thể tập trung tốt hơn vào việc xem xét lý do cơ bản cho sự tồn tại. Chẳng hạn, phát biểu sứ mệnh của 3M's đó là “giải quyết các vấn đề chưa được giải quyết theo cách thức đổi mới”. 3M, theo như phát biểu sứ mệnh công ty, trở thành một trong những công ty đổi mới sản phẩm được ghi danh trên những đại lộ đi đến Post-it Notes. Compaq Computers và Intel hình thành một liên doanh trong các thiết bị cầm tay, và phát biểu sứ mệnh của liên doanh này là “hợp tác để mang đến thị trường các giải pháp tiêu chuẩn ngành có tính đổi mới cho các thiết bị truy cập cầm tay nhỏ cho đến các máy chủ ở công ty lớn”. Rõ ràng, phát biểu sứ mệnh xác định lý do cho sự tồn tại của liên doanh này - một thực thể mới ra đời cho sự hợp tác. Do đó, liên doanh mới tập trung vào những nỗ lực này, và các nhà quản lý hiểu những gì họ cần phải đạt được.

Một khi sứ mệnh được đưa ra và trên cơ sở sứ mệnh này, doanh nghiệp sẽ thiết lập các mục tiêu hoạt động cụ thể để thực hiện sứ mệnh này. Những mục tiêu này phát biểu một cách cụ thể để thực hiện trong một thời gian nhất định. Khoảng thời gian cho các mục tiêu này có thể kéo dài đến 5 năm. Mặc dầu, các mục tiêu này đưa ra trong phạm vi thời gian khá dài như vậy, doanh nghiệp có thể cụ thể hóa và xây dựng các mục tiêu trung hạn và ngắn hạn. Những mục tiêu trung hạn và ngắn hạn có thể hiển thị thông qua các bước cụ thể nhằm đảm bảo cho các mục tiêu dài hạn được thực thi.

Cuối cùng, doanh nghiệp xây dựng chiến lược cho các hành động nhằm thực thi các mục tiêu đã đề ra. Có ba cấp độ chiến lược khác nhau. Chiến lược công ty là định hướng cho toàn bộ công ty và các hành động nhằm dẫn dắt công ty theo định hướng đã chọn. Chiến lược công ty xác định vị thế của công ty trong nhiều đơn vị kinh doanh khác nhau. Do đó, công ty phải thiết lập cách thức đa dạng hóa và lĩnh vực nào đa dạng hóa như một phần của chiến lược công ty. Chiến lược kinh doanh sẽ xem xét các đơn vị kinh doanh cụ thể trong công ty. Nếu công ty có nhiều bộ phận hay đơn vị kinh doanh chiến lược (SBUs), thì mỗi bộ phận hay đơn vị sẽ có chiến lược kinh doanh riêng. Có nhiều chiến lược kinh doanh khác nhau cho cấp chiến lược này. Chẳng hạn, chiến lược kinh doanh có thể là chiến lược chi phí thấp, doanh nghiệp có thể bán với mức giá thấp nhất có thể được; hay chiến lược phân biệt hóa sản phẩm với một số đặc trưng cho phép định giá cao.



Hình 2.4 Các cấp độ chiến lược

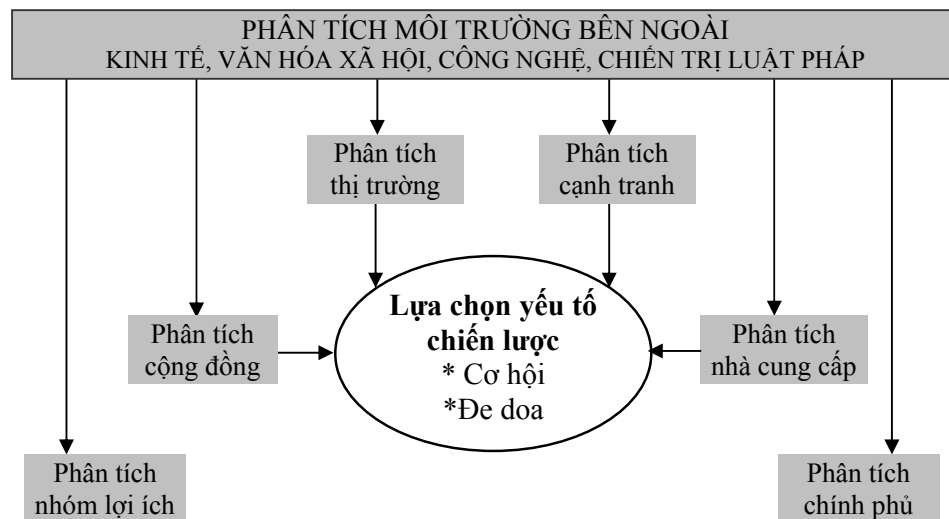
Các chiến lược chức năng dành cho các bộ phận khác nhau như kế toán, kỹ thuật và marketing nhằm hỗ trợ cho chiến lược kinh doanh. Chẳng hạn, chiến lược kinh doanh của công ty là chi phí thấp, thì bộ phận kỹ thuật cần phải thiết kế sản phẩm cho phù hợp với mục

tiêu này. Các sản phẩm chi phí thấp chỉ tập trung vào phân đoạn thị trường hẹp thì không thích hợp. Hình 2.4 tóm tắt các cấp độ chiến lược khác nhau.

Thu thập thông tin như một phần của hoạch định

Như đã đề cập, thu thập thông tin là một phần quan trọng trong tiến trình hoạch định. Do vai trò quan trọng của việc thu thập thông tin, nhiều khi doanh nghiệp mất nhiều thời gian cho hoạt động này hơn so với các hoạt động khác trong hoạch định chiến lược. Hoạch định đòi hỏi doanh nghiệp phải hiểu được những năng lực bên trong và cơ hội từ môi trường bên ngoài. Năng lực bên trong có thể dễ dàng nhận biết hơn so với cơ hội từ môi trường. Các cá nhân với năng lực trong một công ty, đặc biệt là năng lực công nghệ, phải được khám phá trong tiến trình hoạch định chiến lược công ty. Điều này bao gồm cả thành quả giáo dục và đào tạo, và các kỹ năng công nghệ của nhân viên trong công ty.

Tương tự như vậy, tài sản của công ty bao gồm những thứ liên quan đến công nghệ. Một khía cạnh khó khăn trong việc phân tích bên trong là làm thế nào nhận biết về văn hóa của tổ chức và cách thức văn hóa định hình các hành động của doanh nghiệp. Văn hóa của tổ chức sẽ được đề cập chi tiết trong các chương sau.



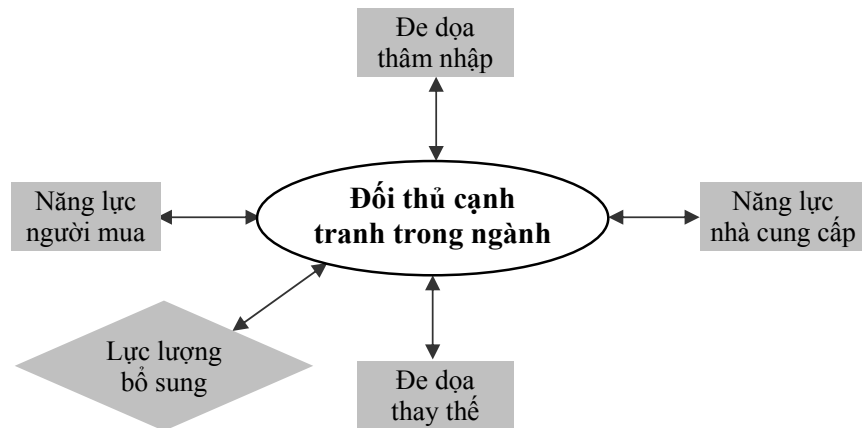
Hình 2.5 Môi trường bên ngoài

Tiến trình thu thập thông tin đòi hỏi phải nhận diện các cơ hội từ môi trường bên ngoài. Các yếu tố môi trường phải xem xét và được tóm tắt trong Hình 2.5. Các yếu tố này bao gồm kinh tế, văn hóa-xã hội, công nghệ, và chính trị-pháp luật. Mục tiêu trong việc thu thập dữ liệu là nắm được các tiến bộ của ngành, nguồn lực của ngành, đối thủ cạnh tranh và các yếu tố chung khác tác động đến thành công của doanh nghiệp. Ngoài ra, doanh nghiệp cần xem xét các xu hướng và các cơ hội trong ngành.

MÔ HÌNH NGÀNH CỦA PORTER. Một công cụ hữu ích để thu thập thông tin trong ngành là phân tích năm lực lượng cạnh tranh của Porter¹⁰. Mô hình dựa trên tiếp cận nền kinh tế tổ chức theo ngành để phân tích các thành phần ảnh hưởng đến ngành. Điều quan trọng đó là, đây là mô hình ngành chứ không phải mô hình doanh nghiệp. Mô hình hỗ trợ trong việc phân tích năm lực lượng trong ngành (người mua, nhà cung cấp, thâm nhập ngành, thay thế sản phẩm và đối thủ cạnh tranh), những lực lượng này có ảnh hưởng lẫn nhau chứ không

¹⁰

không đề cập đến ảnh hưởng đối với doanh nghiệp cụ thể. Lực lượng thứ sáu, lực lượng bổ sung, được vận dụng phổ biến tập trung vào việc xem xét công nghệ (Hình 2.6).



Hình 2.6 Mô hình năm lực lượng Porter bổ sung

Các lực lượng trong mô hình phân tích bằng cách xem xét mức độ ảnh hưởng của chúng. Nói cách khác, lực lượng nào có thể đem lại lợi ích kinh tế cho doanh nghiệp trong ngành. Chẳng hạn, xem xét lĩnh vực nào có lợi nhuận bình quân cao hơn trong ngành hay tồn tại những yếu tố không hữu hiệu. Do vậy, khi lợi nhuận cao hơn trong ngành thì tồn tại ít nhất một lực lượng yếu kém để mà ngành có thể giành lợi thế cạnh tranh để tạo ra lợi nhuận cao hơn này. Nếu như không có lực lượng nào yếu kém thì sẽ không có lĩnh vực thích hợp cho doanh nghiệp để đạt được lợi ích về tài chính. Nếu như tất cả các lực lượng đều mạnh, thì hầu như ngành này có lợi nhuận rất thấp. Mỗi lực lượng mô tả lần lượt như sau.

Năng lực người mua: Những người mua, là những cá nhân thực tế mua đầu ra của ngành, được phân tích. Việc nhận diện người mua trong mô hình đôi khi cũng dễ nhầm lẫn. Chẳng hạn đối với ngành dược, các cá nhân có thể mua thuốc ở các quầy thuốc. Tuy nhiên, thực tế thì các bác sĩ mới là người quyết định mua thuốc gì. Các đặc tính để xác định người mua trong ngành bao gồm:

- ☐ Người mua bao nhiêu phần trăm sản lượng của ngành
- ☐ Chi phí cho việc chuyển đổi nhãn hiệu hay thay thế sản phẩm
- ☐ Số lượng người bán

Nếu công nghệ của ngành đang trong giai đoạn bão hòa và có vài người mua, thì khi đó năng lực của người mua là rất cao. Điều này là do công nghệ là khá tương tự nhau trong ngành, và số lượng người mua ít hơn số lượng người bán.

Năng lực nhà cung cấp: Nhà cung cấp là các doanh nghiệp và cá nhân cung cấp đầu vào cho ngành. Điều quan trọng trong mô hình này là nhà quản trị phải nhận diện ngành nào được xem xét vì mỗi ngành sẽ có một số nhà cung cấp khác nhau. Tập trung trong các phân tích là xem xét nhà cung cấp đầu vào trực tiếp cho ngành trong việc sản xuất hàng hóa. Đầu vào có thể là nguyên vật liệu, tài sản cố định và hỗ trợ tài chính. Một yếu tố khác mà chúng ta thường quên đó là lao động. Các tập trung phân tích lao động không phải là xem xét liệu lao động đó là tốt hay quan trọng đối với qui trình sản xuất, mà là xem xét liệu họ có đủ năng lực để đáp ứng công việc hay không. Hãy lấy minh họa đối với ngành dược, các nhà cung cấp là những doanh nghiệp cung cấp các thiết bị cần thiết, nguyên vật liệu như dược liệu, nhân lực có kỹ năng cao. Các yếu tố tạo nên năng lực của nhà cung cấp bao gồm:

- ☐ Nhu cầu cao đối với sản phẩm của nhà cung cấp
- ☐ Chất lượng và chức năng sản phẩm cung cấp là duy nhất
- ☐ Khách hàng không có khả năng tích hợp dọc

Khả năng thâm nhập ngành: Nếu như một ngành đang có lợi nhuận cao thì khi đó sẽ có nhiều doanh nghiệp mới muốn gia nhập ngành. Những đối thủ tiềm năng này tin rằng họ có thể có được một kết quả tương tự hay lợi nhuận cao hơn. Sự thâm nhập của các doanh nghiệp mới có thể cải thiện sản phẩm và qui trình. Ngoài ra, họ không phải chịu chi phí chìm như các doanh nghiệp trong ngành. Thường thì rào cản thâm nhập tùy thuộc vào cấu trúc ngành. Chẳng hạn, ngành dược thì các thiết bị cho nghiên cứu và phát triển là rất đắt. Ngoài ra, doanh nghiệp mới muốn thâm nhập phải mất một khoảng thời gian khá dài để được sự chấp thuận của chính phủ. Do vậy, đặc trưng của cấu trúc ngành tác động đến khả năng thâm nhập, và năng lực thâm nhập ngành bao gồm:

- ☐ Sự trung thành của khách hàng đối với nhãn hiệu
- ☐ Hiệu quả kinh tế theo qui mô
- ☐ Nhu cầu vốn làm cho việc thâm nhập tốn kém hơn
- ☐ Không có khả năng thâm nhập vào kênh phân phối
- ☐ Công nghệ với bằng sáng chế

Ngoài ra, phản ứng của các doanh nghiệp hiện tại trong ngành có thể tác động đến khả năng thâm nhập của các doanh nghiệp tiềm năng. Các doanh nghiệp trong ngành có thể đầu tư nhằm tạo **rào cản thâm nhập** về mặt cấu trúc nhằm hạn chế khả năng thâm nhập mới. Chẳng hạn, nhiều doanh nghiệp mở rộng thị trường hay tập trung vào phân đoạn thị trường nhỏ hơn nhằm hạn chế khả năng thâm nhập vào những thị trường này, nếu không thì đối thủ có thể sẽ thâm nhập và tạo một chỗ đứng trong ngành. Mặt khác, các doanh nghiệp hiện tại có thể cùng nhau hành động để hạn chế khả năng thâm nhập vào ngành.

Khả năng thay thế: Thay thế là những sản phẩm có cùng chức năng hoạt động nhưng không cùng cách thức sử dụng. Tác động của thay thế là nhằm phát triển mức giá trần và lợi nhuận của ngành. Trong một số trường hợp tồn tại khoảng cách quá lớn về sự cân bằng giữa giá-chất lượng, mà người mua có thể đưa ra lựa chọn an toàn để đáp ứng nhu cầu. Do đó, khả năng thay thế làm xuất hiện giá trần đối với một sản phẩm nhất định. Trong ngành dược, khả năng thay thế có thể là thảo dược hay giải pháp trị liệu bằng thiên nhiên khác. Những yếu tố tác động đến năng lực thay thế bao gồm:

- ☐ Khả năng của khách hàng trong việc so sánh chất lượng, chức năng, và giá
- ☐ Chi phí chuyển đổi từ sản phẩm của ngành này sang sản phẩm của ngành khác

Đối thủ cạnh tranh: Đối thủ giữa các doanh nghiệp trong ngành là lực lượng thứ năm trong mô hình. Càng nhiều đối thủ thì sẽ có càng nhiều doanh nghiệp cắt giảm giá. Điều này ảnh hưởng tiêu cực đến lợi nhuận trừ khi có yếu tố khác thay đổi, chẳng hạn như công nghệ. Khi lượng đối thủ cạnh tranh trong ngành giảm thì lợi nhuận của các doanh nghiệp trong ngành sẽ tăng lên. Tiếp tục xem xét ngành dược, đối thủ cạnh tranh trong ngành là các doanh nghiệp bán dược phẩm. Trong ví dụ này, những thuốc bán không cần kê đơn là sản phẩm thay thế. Thuốc sinh học điều trị ung thư không phải cạnh tranh với thuốc không cần kê đơn bởi vì chúng không cùng trong một lĩnh vực. Các yếu tố làm gia tăng cạnh tranh trong ngành bao gồm:

- ☐ Số lượng đối thủ cạnh tranh gia tăng
- ☐ Nhu cầu sản phẩm gia tăng

- ☐ Sản xuất với số lượng lớn để đạt hiệu quả nhờ qui mô
- ☐ Sự chuyển đổi giữa các nhà sản xuất làm giảm chi phí cho khách hàng
- ☐ Tiền lương tăng lên từ biện pháp chiến lược thành công
- ☐ Rời khỏi ngành do chi phí ngành lớn (rào cản rút lui ngành)

Tóm tắt về mô hình Porter: Trong tiến trình hoạch định chiến lược, một doanh nghiệp cần thu thập thông tin về nhiều yếu tố khác nhau, và nắm bắt lực lượng nào là mạnh và nhận biết ngành nào có khả năng sinh lợi. Phân tích môi trường có thể hỗ trợ cho doanh nghiệp nắm bắt thông tin về ngành, và với doanh nghiệp cần phải hành động như thế nào trong tương lai để giành lợi thế cạnh tranh.

Ví dụ về ngành dược, xem xét năm lực lượng cạnh tranh cho thấy các lực lượng của ngành là rất yếu. Các nhà cung cấp thì nhiều nhưng không có tổ chức. Người mua là các bác sĩ nhưng lại không nhạy cảm với giá. Khả năng thâm nhập ngành không bị đe dọa do chi phí và thời gian, đòi hỏi thuốc phải được sự chấp thuận và thiếu sản phẩm thay thế. Khả năng thay thế là các dược phẩm thiên nhiên thì không có nhiều nên cũng ít bị đe dọa. Cuối cùng, đối thủ cạnh tranh trong ngành cũng bị hạn chế. Khoảng thời gian để phát triển thuốc điều trị mới thường mất khá lâu, điều này cho phép doanh nghiệp biết được rõ ràng đối thủ đang làm gì và chủ động tránh đối đầu trực tiếp. Ngoài ra, hầu hết các công ty dược phẩm tập trung vào việc phát triển vào các loại thuốc điều trị cụ thể, như bệnh tim, và không sản xuất nhiều loại thuốc khác nhau. Kết quả là ngành thuốc trở thành một trong những ngành có lợi nhuận cao nhất trong nhiều năm.

Nhưng gần đây, người mua các dược phẩm đã dần dần thay đổi. Các bác sĩ không còn đóng vai trò ảnh hưởng duy nhất trong việc lựa chọn thuốc. Các công ty bảo hiểm sử dụng các công thức chi định trên thuốc có thể kê đơn thuốc. Ngoài ra, khả năng thâm nhập mới của các loại thuốc cùng loại đã làm cho sự cạnh tranh ngày càng gia tăng. Điều này đã làm gia tăng áp lực lên khả năng sinh lợi của các doanh nghiệp trong ngành dược.

Lực lượng bổ sung: **Lực lượng bổ sung**, lực lượng thứ sáu được thêm vào mô hình Porter, là các sản phẩm bán kèm với các sản phẩm khác¹¹. Một minh họa cho điều này, nếu một công ty sản xuất bánh quy giòn, sản phẩm sẽ tiêu thụ tốt hơn nếu như công ty có thể liên kết với công ty sản xuất súp. Hai sản phẩm này là bổ sung cho nhau. Với các công ty công nghệ thì các hoạt động bổ sung như vậy ngày càng đóng vai trò quan trọng. Chẳng hạn các nhà máy sản xuất máy tính không sản xuất các vi mạch cho máy tính. Tuy nhiên, khả năng để công ty bán được nhiều máy tính bằng cách liên kết khả năng của các nhà máy sản xuất vi mạch để cung cấp các thế hệ mới của vi mạch cho phép máy tính thực hiện nhiều và nhanh hơn. Nhưng doanh số máy tính tăng lên thì kéo theo doanh số bán vi mạch máy tính cũng tăng lên. Vì vậy, sản phẩm của nhà máy sản xuất máy tính và nhà máy vi mạch là bổ sung cho nhau và tác động đến sự thành công lẫn nhau.

Lực lượng bổ sung có thể có cùng một công ty mẹ. Chẳng hạn, bánh quy giòn và súp minh họa cho Pepperidge Farms và Campbell Soup, cả hai đều có cùng công ty mẹ. Nói cách khác, lực lượng bổ sung có thể là những công ty khác nhau mà sản phẩm của nó hỗ trợ cho nhau. Chẳng hạn, phần mềm Microsoft chạy trên chip Intel. Hai công ty này có thể hỗ trợ cho nhau. Sự thành công hay thất bại, trong một công ty sẽ tác động đến công ty kia¹². Các đặc tính ảnh hưởng đến năng lực của lực lượng bổ sung là:

- ☐ Khả năng tích hợp trước và sau để thay thế bổ sung

¹¹

¹²

- ☐ Khả năng cung cấp của các bổ sung thay thế
- ☐ Chi phí chuyển đổi của người mua hay nhà cung cấp
- ☐ Mức độ tập trung tương đối

CÁC NHÓM CHIẾN LƯỢC: Một công cụ hữu ích khác cho việc thu thập thông tin trong tiến trình hoạch định chiến lược là nhằm phân tích các doanh nghiệp nằm trong các nhóm chiến lược. Một doanh nghiệp không cạnh tranh trực tiếp với tất cả các doanh nghiệp trong ngành. Một nhà sản xuất thuốc với chi phí thấp chẳng hạn thuốc kháng sinh không cạnh tranh với các công ty sản xuất thuốc khác. Thay vào đó, công ty đang sản xuất thuốc gia đình sẽ cạnh tranh với các công ty thuốc gia đình khác, như thuốc kháng sinh. Ngược lại, một công ty tham gia trong việc sản xuất thuốc chống lại ảnh hưởng của AIDS chỉ có thể cạnh tranh với công ty sản xuất thuốc cùng loại. **Nhóm chiến lược** là nhóm các công ty cạnh tranh theo cùng một cách thức (khách hàng, sản phẩm, khu vực địa lý)¹³. Có nhiều cách khác nhau để phân chia một ngành thành các nhóm chiến lược. Tuy nhiên, một doanh nghiệp phải làm điều này, theo cùng một cách, để thu thập các thông tin về các doanh nghiệp cạnh tranh trực tiếp khác. Thông tin này giúp cho doanh nghiệp có thể nhận diện khoảng cách về thị trường, mà doanh nghiệp đang phục vụ hay mong muốn phục vụ.

Tiến trình hoạch định

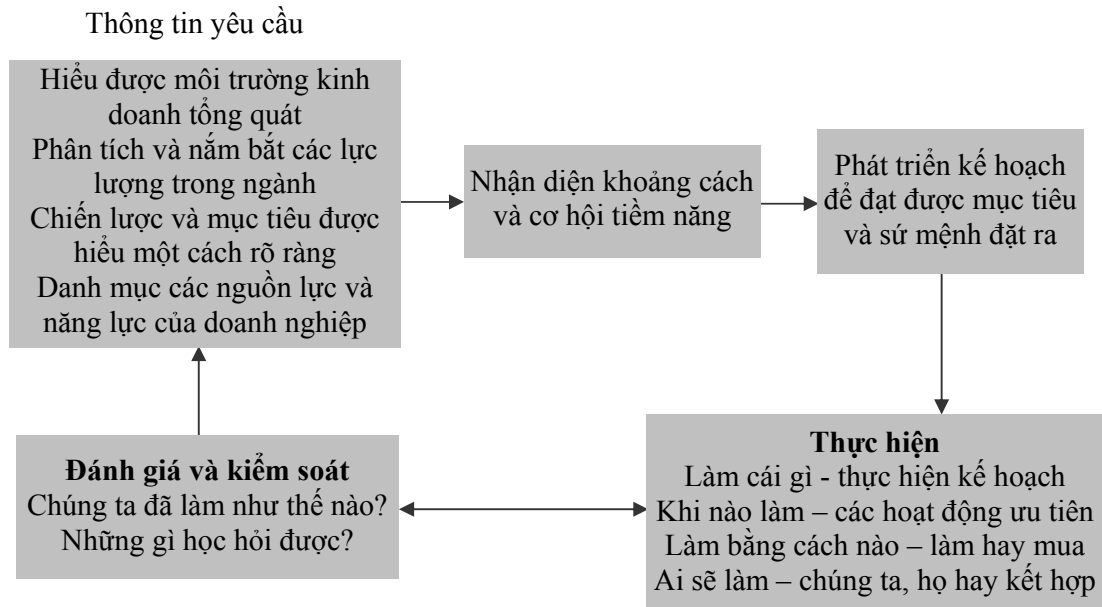
Tiến trình hoạch định đòi hỏi phải thu thập thông tin từ môi trường hiện tại và tương lai. Thông thường, doanh nghiệp thường nhìn vào các hoạt động quá khứ và dự đoán thay đổi tương lai. Điều này xảy ra là do một số nguyên nhân sau:

1. Thật dễ dàng để nhận biết những gì diễn ra trong quá khứ hơn là những gì diễn ra trong tương lai.
2. Nếu như doanh nghiệp thành công, thì doanh nghiệp mong muốn “duy trì thành công” mặc dầu có những dấu hiệu cho thấy sự thay đổi môi trường.
3. Lãnh đạo doanh nghiệp là những người ở vị trí quản lý cao nhất muốn thực hiện những hoạt động chắc chắn và mong muốn duy trì nó.

Thay vào đó, doanh nghiệp nên nhìn vào những thách thức xa hơn những gì trong hiện tại và tương lai sẽ như thế nào. Phụ lục 4 sẽ cung cấp cho chúng ta các công cụ để thực hiện các phân tích dự báo. Điều hết sức quan trọng liên quan đến hoạt động doanh nghiệp bao gồm nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp và các bên liên quan khác. Từ đó, nhiều quan điểm và cách thức lựa chọn khác nhau giúp cho việc xây dựng các kế hoạch dự kiến tốt hơn.

Thực hiện

Sau bước hoạch định chiến lược, doanh nghiệp phải thực hiện các kế hoạch. Hình 2.7 tóm tắt tiến trình thực thi chiến lược của doanh nghiệp. Theo như minh họa, một khi doanh nghiệp thu thập thông tin, nhận diện khoảng cách thị trường, và phát biểu sứ mệnh, mục tiêu và chiến lược thành công trên thị trường. Bước kế tiếp là thực hiện chiến lược. Các hoạt động trong doanh nghiệp không tách rời nhau. Hoạt động trong lĩnh vực này sẽ liên quan đến các hoạt động trong lĩnh vực khác của doanh nghiệp.



Hình 2.7 Tiến trình thực hiện chiến lược

Kết quả là việc thực hiện chiến lược đòi hỏi doanh nghiệp phải xem xét các hoạt động phù hợp với chiến lược đưa ra¹⁴. Các chương sau sẽ phát triển một cách chi tiết về cách thức thực thi chiến lược thành công. Tuy nhiên, điều quan trọng đối với tiến trình thực hiện chiến lược là sự phối hợp các hành động khác nhau một cách hợp lý trong doanh nghiệp. Ảnh hưởng thực sự của chiến lược xuất phát từ cách thức doanh nghiệp định hướng rõ ràng và thực hiện các hành động phù hợp với chiến lược. Các vấn đề liên quan đến thực thi chiến lược bao gồm:

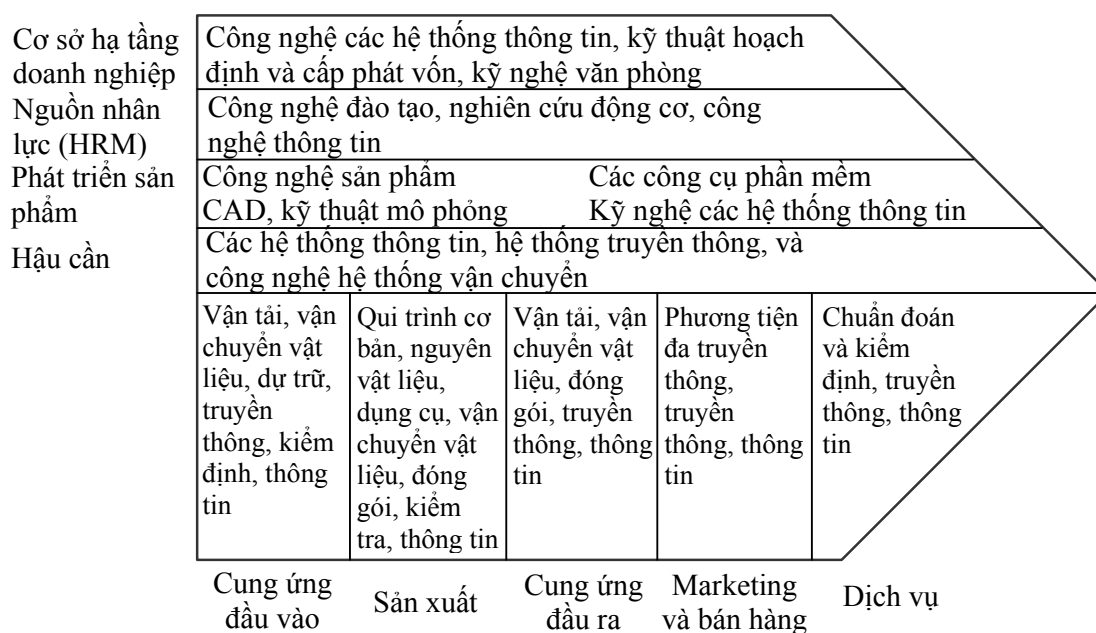
- ☐ Cấu trúc
- ☐ Thuê nhân viên và các quan hệ
- ☐ Ra quyết định
- ☐ Truyền thông
- ☐ Văn hóa
- ☐ Động viên nhân viên

Để minh họa cho điều này, giả sử một công ty phát triển chiến lược nhằm áp dụng một công nghệ nào đó, thì doanh nghiệp sẽ có nhu cầu về nhân viên có hiểu biết về công nghệ này. Để thu hút những nhân viên, đòi hỏi doanh nghiệp có nhiều hệ thống khen thưởng khác nhau. Nếu như doanh nghiệp phát triển một phần mềm, thì đòi hỏi doanh nghiệp phải tìm kiếm những người có thể viết được phần mềm với nhiều ngôn ngữ khác nhau. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp không có đủ nguồn lực để thuê nguồn nhân lực như vậy. Do đó, ngoài chính sách tiền thưởng thì các công ty đưa ra các đặc quyền về quyền chọn mua cổ phiếu có giá nếu như công ty tăng trưởng và thành công. Quyền chọn mua cổ phiếu thường được vận dụng đối với các doanh nghiệp mới đang cố gắng thực hiện công nghệ thế hệ kế tiếp. Quyền chọn mua cổ phiếu gắn lợi ích của nhân viên với sự thành công trong dài hạn của doanh nghiệp. Nếu một cá nhân nhận được quyền chọn mua cổ phiếu, thì cá nhân sẽ gắn bó với công việc cho sự thành công của doanh nghiệp. Các công ty như Sun Microsystems và Microsoft sử dụng

chiến lược này khi mới thành lập. Các doanh nghiệp thành công rất chú trọng trong việc quản lý các vấn đề thực thi chiến lược để tối đa hóa giá trị tăng thêm¹⁵.

Một công cụ để kết hợp yếu tố liên quan đến thực thi chiến lược của doanh nghiệp, đó là phân tích chuỗi giá trị¹⁶. Phân tích chuỗi giá trị phân chia các hoạt động của doanh nghiệp thành các hoạt động cơ bản và các hoạt động hỗ trợ. Các hoạt động cơ bản là những hoạt động chính liên quan đến quá trình tạo ra sản phẩm của công ty. Các hoạt động này bao gồm cung ứng các yếu tố đầu vào, các hoạt động thực tế để chuyển các yếu tố đầu vào thành sản phẩm, vận chuyển hàng hóa hay cung ứng đầu ra, tiếp thị sản phẩm và dịch vụ sau khi bán. Các hoạt động hỗ trợ hỗ trợ cho tất cả các hoạt động cơ bản. Chẳng hạn như quản trị nguồn nhân lực thuê công nhân để sản xuất và phân phối sản phẩm. Các hoạt động hỗ trợ thường được xem xét trong phân tích chuỗi giá trị bao gồm cơ sở hạ tầng doanh nghiệp, quản trị nguồn nhân lực, phát triển công nghệ, và hậu cần.

Các thành phần trong phân tích chuỗi giá trị được minh họa trong Hình 2.8. Biểu đồ cũng cho thấy công nghệ tác động đến chuỗi giá trị của doanh nghiệp như thế nào. Công nghệ và phát triển công nghệ có thể làm gia tăng giá trị vào sản phẩm và quy trình. Các thành phần này là hết sức quan trọng nhằm phân tích sự phù hợp với mục tiêu tổng quát và chiến lược của doanh nghiệp.



Hình 2.8 Các công nghệ trong chuỗi giá trị

Vận dụng phân tích chuỗi giá trị đối với nhà máy sản xuất điện tử minh họa các hoạt động cơ bản chịu sự tác động bởi công nghệ. Cung ứng đối với quá trình đầu vào được kiểm soát để đảm bảo nguyên vật liệu được giao đúng giờ và chất lượng nguyên vật liệu đáp ứng theo yêu cầu công nghệ. Tiến trình chuyển hoá các yếu tố đầu vào thành sản phẩm không chỉ là quy trình sản xuất mà còn cả việc kiểm soát chất lượng đầu ra. Cung ứng đầu ra cũng phụ thuộc vào công nghệ. Ngày nay, tồn kho just-in-time được xem như một chuẩn mực. Vì vậy, nhà sản xuất phải làm việc với khách hàng để đảm bảo “đúng khối lượng” sản xuất – không nhiều cũng không ít. Điều này cũng giúp cho các doanh nghiệp hạn chế đầu tư vào tồn kho và kiểm

¹⁵

¹⁶

soát chất lượng đầu vào trước khi đưa vào sản xuất. Tồn kho just-in-time sử dụng công nghệ để kiểm soát trạng thái chuyển giao sản phẩm. Tương tự như vậy, dịch vụ sau khi bán cũng xem xét công nghệ để chuẩn đoán và giải quyết các vấn đề nảy sinh với sản phẩm của doanh nghiệp.

Các hoạt động hỗ trợ của nhà máy sản xuất điện tử cũng phụ thuộc rất nhiều vào công nghệ. Hai trường hợp minh họa công nghệ ảnh hưởng đến sản xuất điện tử đó là, phát triển sản phẩm mới và mua sắm các yếu tố đầu vào. Do vậy, để thành công thì các nhà sản xuất điện tử phải đảm bảo rằng công nghệ vận dụng một cách thích hợp và tích hợp hữu hiệu thông qua chuỗi giá trị¹⁷.

Đánh giá và kiểm soát

Như đã đề cập trước đây (Hình 2.3 và 2.7), tiến trình chiến lược là một chu trình. Một khi chiến lược được thực hiện, thì doanh nghiệp phải đảm bảo rằng chiến lược hiện đang được theo đuổi. Doanh nghiệp thông qua hoạch định sẽ thiết lập các mục tiêu. Sau khi chiến lược được thực thi, thì doanh nghiệp phải đảm bảo rằng các mục tiêu đề ra phải được đáp ứng. Tiến trình này được biết đến như đánh giá (so sánh kết quả thực tế với kết quả dự kiến) và kiểm soát (điều chỉnh nếu cần). Doanh nghiệp cần phải xác định tại sao doanh nghiệp không đáp ứng với mục tiêu hay phải thực hiện thay đổi điều gì. Tiến trình xác định tại sao doanh nghiệp không đạt được mục tiêu là tiến trình đánh giá phía trước. Đây là tiến trình khó khăn và phức tạp, và đòi hỏi phải xem xét thường xuyên tiến trình hoạch định. Các phản hồi sẽ cung cấp thông tin thích hợp tập trung vào các lĩnh vực thích hợp cần phải điều chỉnh.

Một phần quan trọng của đánh giá và kiểm soát là thiết lập các đo lường để xác định liệu doanh nghiệp có thành công hay không. Có vô số vấn đề quan trọng mà doanh nghiệp cần phải xem xét quan hệ giữa chiến lược và công nghệ. Thứ nhất và quan trọng nhất, doanh nghiệp phải đảm bảo các nỗ lực chiến lược phải thành công. Các nỗ lực này bao gồm các qui trình hoạt động, nguồn lực được đặt đúng chỗ và đúng lúc, và có sự định hướng của chiến lược. Hai khía cạnh quan trọng trong các đo lường, bao gồm:

- ☐ Các mục tiêu định lượng cho qui trình sản xuất và thị trường.
- ☐ Các đo lường định tính tập trung vào khía cạnh chiến lược.

Tiến trình chiến lược của doanh nghiệp là một tiến trình tích cực; nó không phải là một tiến trình có thể thực hiện một cách tự động với một ít phân tích. Đo lường sự thành công được đánh giá cao hơn so với doanh số và lợi nhuận. Vì vậy, nhiều thông số thực hiện được sử dụng cho tiến trình đánh giá và kiểm soát. Ngoài ra, các khía cạnh khác nhau của tiến trình chiến lược được liên kết với nhau. Nếu một tổ chức không thực hiện tiến trình đánh giá, thì các hành động của doanh nghiệp bao gồm cả tiến trình quản trị công nghệ sẽ không được xác định một cách rõ ràng trong các kế hoạch hành động. Nếu không có tiến trình này thì cơ hội thành công của doanh nghiệp giảm đi một cách đáng kể.

Chương này cung cấp nhiều công cụ đánh giá khác nhau. Phân tích năm-lực lượng cạnh tranh, xác định nhóm chiến lược, và chuỗi giá trị nhằm cung cấp đầy đủ các chỉ dẫn cho các vấn đề cần quản lý. Chẳng hạn, số lượng sản phẩm thay thế của ngành có thể thay đổi theo thời gian. Những thay đổi như vậy tác động đến mức độ hấp dẫn ngành. Theo định kỳ, doanh nghiệp phải đánh giá cách thức tiến triển và vai trò tác động của các lực lượng trong ngành.

Một công cụ khác vận dụng phổ biến trong thời gian gần đây, có thể giúp cho người học kiểm soát tiến trình này, đó là tiếp cận Balanced Scorecard (BSC)¹⁸. Nền tảng của kỹ thuật đánh

¹⁷

¹⁸

giá này là, các phản hồi tài chính cung cấp bức tranh không hoàn chỉnh về hoạt động và tiềm năng của doanh nghiệp. Kaplan và Norton, những người phát triển BSC, xác định bốn khía cạnh quan trọng cần phải được phân tích: tài chính, khách hàng, qui trình bên trong, học tập và phát triển (đổi mới). Hình 2.9 phát họa một số vấn đề cần xem xét khi tập trung vào đánh giá chiến lược của MTI. BSC sẽ được đề cập chi tiết trong các phần kế tiếp của tài liệu này.

Khía cạnh	Vấn đề
Tài chính	Giá trị cổ đông; Chiến lược tăng trưởng doanh số; Chiến lược cơ cấu chi phí
Khách hàng	Nền tảng giá trị - chất lượng, giá, sự sẵn sàng, đa dạng, chức năng, dịch vụ, nhãn hiệu, hình ảnh.
Nội bộ	Các qui trình - Sản xuất/tác nghiệp; Quản trị quan hệ khách hàng; Đổi mới; Liên kết ngành
Học tập và Tăng trưởng	Đào tạo và phát triển kỹ năng; Đầu tư vốn thông tin; Văn hóa tổ chức và liên kết

Hình 2.9 Các vấn đề Balanced Scorecard

CÁC BƯỚC TIẾP THEO TRONG VIỆC TÍCH HỢP MTI VÀ CHIẾN LƯỢC

Chương này kết thúc phần một của tài liệu. Sáu chương tiếp theo sẽ đề cập đến hoạch định, thực hiện, đánh giá và kiểm soát cho hai phần tiếp cận chiến lược quan trọng để mang lại sự thay đổi trong một tổ chức: đổi mới bên trong và nắm bắt công nghệ bên ngoài. Bản chất của đổi mới đòi hỏi tiếp cận nhiều hơn về bên trong của tổ chức. Mặc dầu, doanh nghiệp phải xem xét các cơ hội trong môi trường, nó phải nhắm vào sự phát triển môi trường bên trong để khuyến khích chấp nhận rủi ro và chấp nhận sự thất bại. Nói cách khác, giành được công nghệ thông qua các phương thức liên kết đồng minh chiến lược khác nhau đòi hỏi các phân tích các yếu tố bên ngoài và cân bằng giữa chi phí và lợi ích theo một cách thức hoàn toàn khác nhau.

Các vấn đề đặt ra đối với tổ chức trong việc quản trị công nghệ có tính chiến lược như:

1. Doanh nghiệp có nên tạo ra công nghệ mới hay đổi mới bên trong hay không?
2. Hay doanh nghiệp đầu tư công nghệ từ bên ngoài thông qua mua lại hay liên minh chiến lược?

Giải quyết các vấn đề này đòi hỏi phải cân nhắc giữa chi phí và kết quả cũng như cách thức tiếp cận phù hợp với mục tiêu và định hướng của doanh nghiệp.

TÓM TẮT

Chương này đưa ra những cơ sở nền tảng cho việc nghiên cứu MTI bằng cách liên kết công nghệ với khái niệm chiến lược. Chiến lược là sự định hướng cho các hành động của doanh nghiệp. Công nghệ và đổi mới là những phần quan trọng trong hoạt động kinh doanh và năng lực của doanh nghiệp. Chương này cũng đặt ra những khái niệm quan trọng đối với MTI như công nghệ cải tiến liên tục và công nghệ cải tiến đột phá, công nghệ phòng thủ hay công nghệ tấn công. Chương này xem xét chiến lược không phải là một sự kiện riêng lẻ mà là một tiến trình. Tiến trình này kết nối cả môi trường bên ngoài và môi trường ngành, và năng lực kinh doanh của doanh nghiệp. Chương kế tiếp sẽ xem xét một cách chi tiết hơn về các cách thức cụ thể để doanh nghiệp có thể đạt được công nghệ theo cách tiếp cận từ bên trong hoặc bên ngoài.

Các chỉ dẫn về quản lý

Một doanh nghiệp, theo đuổi thành công tiến trình chiến lược cho quản trị công nghệ và đổi mới, đòi hỏi phải thực hiện các hành động cụ thể, bao gồm:

1. Hãy quên các chức năng tổ chức truyền thống – đánh giá các ý tưởng, không phải là các luận điểm.
2. Biết được doanh nghiệp đang ở đâu trong chu kỳ công nghệ và đối thủ cạnh tranh đang ở đâu.
3. Khuyến khích chấp nhận rủi ro với phần thưởng thích hợp trong dài hạn.
4. Khai thác tốt nhất các nguồn lực môi trường. Đừng có hòa theo hội chứng “không có chuyện sáng tạo ở đây”.
5. Phá bỏ rào cản trong truyền thông. Nhiều doanh nghiệp mất cơ hội vì cách tiếp cận “không có sự chia sẻ ở đây” với các kinh nghiệm học hỏi được.
6. Theo đuổi các kỳ vọng thực tiễn hơn. Thông thường, nhiều doanh nghiệp từ bỏ công nghệ quá sớm do các kỳ vọng phi thực tế không được đáp ứng.
7. Thiết lập các tiến trình theo các cách tiếp cận đổi mới đối với quản lý.

Các câu hỏi gợi ý

Có nhiều câu hỏi đặt ra đối với các nhà quản trị và tổ chức, khi bắt đầu đánh giá vị thế công nghệ có tính chiến lược của doanh nghiệp. Một số câu hỏi quan trọng cần xem xét, đó là:

1. Cách tiếp cận đối với phát triển công nghệ trước đây là gì? Giá trị nào đã được tạo ra? Đã có sự tiến triển về sản phẩm hay quy trình hay chưa?
2. Các cách tiếp cận nào không hoạt động tốt? Tại sao? Những bài học kinh nghiệm nào được rút ra?
3. Những quy trình và cấu trúc nào tạo ra trong phạm vi đổi mới của tổ chức? Nó đã tác động đến môi trường và tiềm năng của tổ chức như thế nào?
4. Doanh nghiệp đã có tiến trình đổi mới chính thức hay chưa?
5. Ai là người dẫn đầu cho đổi mới của doanh nghiệp?
6. Cách thức đưa ra các quyết định về những gì phải làm và những gì phải ngưng làm?
7. Cho biết cách thức đổi mới và công nghệ tác động đến doanh nghiệp?

Vấn đề thực tiễn

1. Hình 2.10 minh họa khái niệm chu kỳ sản phẩm từ khía cạnh công nghệ: giới thiệu, tăng trưởng, bão hòa, suy thoái. Các vấn đề nào doanh nghiệp cần phải xem xét trong mỗi giai đoạn khác nhau. Nhận diện các vấn đề chiến lược tiềm năng mà doanh nghiệp bạn cần phải đặc biệt xem xét trong mỗi giai đoạn.

Các giai đoạn của chu kỳ công nghệ	Các vấn đề chiến lược tiềm năng
Giới thiệu Tăng trưởng Bảo hòa Suy thoái	

Cho biết cách thức giải quyết của bạn đối với các vấn đề này?

- Chúng ta đã đề cập về thương thuyết “mua lại” theo định hướng chiến lược của tổ chức. Làm thế nào mà nhà quản trị có thể triển khai hoạt động “mua lại” với các nhóm trong các lĩnh vực khác nhau trong tổ chức? Liệu có cần sự hỗ trợ của nhân viên và các nhóm hữu quan trong tiến trình hoạch định chiến lược? Hãy giải thích cho câu trả lời của bạn?
- Phát triển kế hoạch chiến lược cho cuộc sống của bạn. Hãy vận dụng định nghĩa công nghệ và quản trị công nghệ mà bạn đã học được, cho biết cách thức giải quyết với công nghệ thay đổi khi bạn thực hiện kế hoạch chiến lược cá nhân.

	Hình thành	Tăng trưởng	Bảo hòa	Suy thoái
Kiểu đổi mới	Các thay đổi sản phẩm cơ bản	Thay đổi bổ sung sản phẩm, thay đổi qui trình	Thay đổi bổ sung qui trình, thiết kế thẩm mỹ	Không
Khuyến khích đổi mới	Nhu cầu người sử dụng; phản hồi	Năng lực kỹ thuật bên trong; chi phí và chất lượng	Cải tiến chi phí và chất lượng	
Nhấn mạnh cạnh tranh	Chức năng hoạt động của sản phẩm mới	Một số thay đổi sản phẩm; thị phần và chất lượng	Giảm chi phí; Các sản phẩm tiêu chuẩn	Phòng thủ; Bảo vệ
Thị trường	Phân đoạn thị trường	Tăng trưởng trong thị trường lớn	Thị trường trở nên bảo hòa	Thị trường thay thế
Tổ chức và quản trị	Nhỏ; Linh hoạt	Mở rộng; Tổ chức	Cứng nhắc	Cứng nhắc

Hình 2.10 Các đặc tính theo chu kỳ của các công ty công nghệ

Bài tập WWW

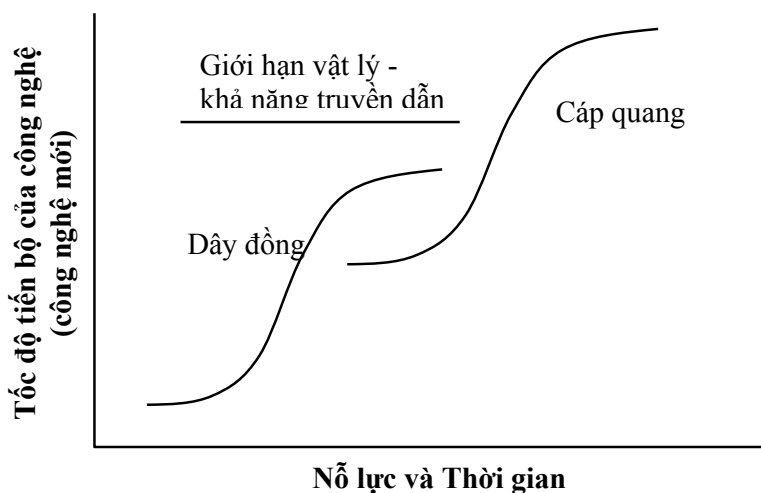
- Hãy cho biết một doanh nghiệp thực hiện khá tốt trong việc quản trị công nghệ và đổi mới. Hãy vào địa chỉ trang web doanh nghiệp và cho biết có bao nhiêu lần doanh nghiệp đã đề cập về công nghệ và đổi mới. Có bao nhiêu bài báo hay bình luận về doanh nghiệp có đề cập MTI đối với chiến lược của doanh nghiệp.
- Hãy tìm một website đề cập đến các vấn đề MTI cho một ngành cụ thể. Rồi thì, lựa chọn hai hoặc ba công ty trong ngành và ghé thăm trang web của các công ty này. Hãy cho biết sự khác nhau trong các vấn đề từ website ngành và các công ty? Liệu có sự khác nhau hay không? Tại sao có và tại sao không?
- Hãy tìm một bài báo hay một website cung cấp các chỉ dẫn cho quản trị chiến lược của MTI. Bạn suy nghĩ gì về những chỉ dẫn này? Hãy so sánh những chỉ dẫn này với những gì bạn đã học được trên lớp?

Bài tập đánh giá

Trong chương này, chúng ta đã đề cập đường cong – S. Công cụ này được sử dụng để xem xét công nghệ và sự phát triển công nghệ trong việc định vị cạnh tranh của doanh nghiệp đối với công nghệ này. Sau đây là các tiếp cận khác nhau về hai bối cảnh của đường cong – S và hãy mô tả cho mỗi công cụ. Hãy đọc từng bối cảnh, xem lại các lưu đồ thích hợp và trả lời cho các câu hỏi sau:

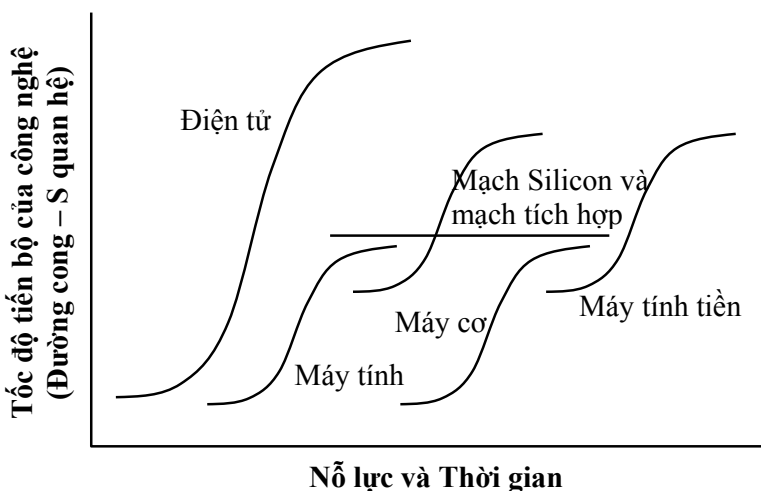
Bối cảnh 1:

Một công nghệ mới được phát triển bởi vì khả năng về vật lý của công nghệ cũ không đáp ứng được yêu cầu. Trong trường hợp này, một dây cáp đồng với 1,000 sợi dây đồng có thể được thay thế bằng một sợi dây cáp quang có kích thước chỉ bằng một sợi dây đồng. Điều này cho phép gia tăng năng lực trong việc truyền dẫn dữ liệu và thông tin.



Bối cảnh 2:

Với các đường cong có quan hệ với nhau, sự thay đổi công nghệ tác động đến nhiều sản phẩm. Nếu bạn là nhà phát triển công nghệ mới (trong trường hợp này, vì mạch silicon), thì bạn muốn biết sản phẩm nào sẽ tác động khi công nghệ mới được phát triển.



1. Những nhân tố nào doanh nghiệp cần phải quản lý cho mỗi bối cảnh trên?
 - a. Công nghệ mới

- b. Các đường cong quan hệ
2. Hãy cho biết cách thức bạn phát triển các công cụ kiểm soát cho vấn đề này?
3. Các nhân tố môi trường nào bạn cần phân tích để chuyển giao một sản phẩm từ môi trường kinh doanh đến nhà và đến xe? Đột phá công nghệ nào đã làm dịch chuyển điện thoại phục vụ cho mục đích kinh doanh đến phục vụ nhu cầu cần thiết của cá nhân? Bạn mô hình hóa bằng đường cong - S như thế nào?

Câu hỏi thảo luận

1. Tại sao chiến lược và quản trị công nghệ và đổi mới có mối liên kết với nhau?
2. Mô tả ba giai đoạn của tiến trình hoạch định chiến lược và cách thức ảnh hưởng đến quản trị công nghệ và đổi mới.
3. Vai trò của sự tích hợp các hoạt động khác nhau trong tiến trình quản trị chiến lược của công nghệ và đổi mới là gì?
4. Các quyết định quan trọng tác động đến quản trị công nghệ và đổi mới là gì?
5. Một số vấn đề chiến lược mà một doanh nghiệp giống như Nokia cần phải tập trung trong việc tìm kiếm các giải pháp cho việc quản trị công nghệ và đổi mới là gì?

Tình huống phần một: Nokia

1. Nokia đã kết hợp công nghệ và quản trị chiến lược một cách thành công như thế nào?
2. Những vấn đề chiến lược mà Nokia gặp phải trong tương lai là gì? Công nghệ và sản phẩm nào mà công ty nên phải kiểm soát? Cách thức mà Nokia đã cân bằng giữa tiếp thị và năng lực công nghệ của doanh nghiệp?

Các thuật ngữ quan trọng

Chiến lược, 3	Đường cong - S, 8
Công nghệ cải tiến đột phá, 7	Lợi thế cạnh tranh, 6
Công nghệ cải tiến liên tục, 6	Lợi thế cạnh tranh bền vững, 6
Công nghệ đánh thủng, 7	Lực lượng bổ sung, 16
Công nghệ phòng thủ, 9	Năng lực, 4
Công nghệ tấn công, 9	Người mua, 13
Công nghệ thế hệ kế tiếp, 7	Nhóm chiến lược, 16
Đánh thủng cực thấp, 7	Rào cản thâm nhập, 14