

Đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp tại một số quốc gia trên thế giới: Bài học cho Việt Nam

Nguyễn Thị Nguyệt*, Bé Thu Trang**

Ngày nhận: 12/03/2015

Ngày nhận bản sửa: 22/03/2015

Ngày duyệt đăng: 25/03/2015

Tóm tắt:

Ngày nay, đổi mới sáng tạo là công cụ cạnh tranh hữu hiệu của doanh nghiệp. Trên thế giới rất nhiều công ty đã đầu tư cho nghiên cứu phát triển và đổi mới sáng tạo để từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh, mở rộng thị trường như Samsung, Posco và tập đoàn P&G. Tuy nhiên, có một vài doanh nghiệp đã không thành công vì đổi mới sáng tạo không đúng hướng hoặc không thương mại hóa được các hoạt động nghiên cứu và phát triển như Kodak và công ty Lego. Hầu hết các công ty lớn đều dành phần nhiều doanh thu để đầu tư đổi mới công nghệ và R&D, rất ít trong số họ có sự hỗ trợ từ Nhà nước. Bài viết tập trung phân tích nguyên nhân thành công và thất bại của các doanh nghiệp trên khi đầu tư vào nghiên cứu và phát triển và đổi mới sáng tạo. Từ đó rút ra những bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp Việt Nam nhằm phát triển bền vững.

Từ khóa: đổi mới sáng tạo, doanh nghiệp, bài học kinh nghiệm

Innovation and creation in enterprises in foreign countries: Lessons for Vietnam

Abstract

Nowadays, innovation and creation are efficient tools for enterprises' competitiveness. Many companies all over the world, such as Samsung, Posco and P&G, have invested in research and development, innovation and creation to improve their competitiveness and expand market share. However, some businesses have failed due to their deviatory innovation or non-commercialization of R&D products, such as Kodak and Lego. Most of the large companies have spent a major share of revenue for investment in technological innovation and R&D, while few of them have received support from the government. The paper aims at drawing lessons for investment in R&D as well as innovation and creation for Vietnamese enterprises towards the sustainable development.

Keywords: innovation and creation, enterprises, experiences, lessons

1. Đặt vấn đề

Thực tế cho thấy, đổi mới sáng tạo và tài sản trí tuệ được xem là động lực quan trọng thúc đẩy sự tăng trưởng của nền kinh tế. Hiện, Việt Nam đứng thứ 71/143 quốc gia trong Bảng xếp hạng chỉ số đổi mới sáng tạo toàn cầu năm 2014 và chỉ có khoảng 20-30% doanh nghiệp có hoạt động đổi mới sáng tạo (Cornell University, INSEAD, và WIPO, 2014).

Đây là một con số khiêm tốn trong thời đại đề cao đổi mới sáng tạo để duy trì cạnh tranh như hiện nay. Chính vì vậy Việt Nam đứng trước nguy cơ tụt hậu so với thế giới.

Con số ít ỏi doanh nghiệp có hoạt động đổi mới sáng tạo ở Việt Nam phản ánh thực trạng đa phần doanh nghiệp chưa nhận thức được vai trò của đổi mới sáng tạo đối với sự phát triển bền vững của

doanh nghiệp, đồng thời một vài doanh nghiệp đã có hoạt động đổi mới nhưng chưa đúng cách và có chiến lược nên chưa thành công. Chính vì vậy, việc nghiên cứu một số bài học thành công và thất bại về đầu tư đổi mới của các doanh nghiệp trên thế giới là rất quan trọng, để từ đó rút ra các bài học kinh nghiệm cho doanh nghiệp Việt Nam. Bài nghiên cứu thuộc đề tài nghiên cứu cấp thành phố “Đổi mới đầu tư khoa học và công nghệ để doanh nghiệp Hà Nội phát triển bền vững”, mã số 01X-10/10-2014-2, được tài trợ bởi Sở Khoa học và Công nghệ Hà Nội.

2. Bài học thành công của một số doanh nghiệp

2.1. Tập đoàn Samsung

Trên thế giới, có rất nhiều tập đoàn và công ty thành công nhờ vào R&D và dành phần nhiều ngân sách cho hoạt động này và Tập đoàn Samsung là một ví dụ. Trong những năm gần đây, Tập đoàn Samsung luôn xếp thứ hạng rất cao về đầu tư nghiên cứu và phát triển (R&D), đổi mới sáng tạo. Theo kết quả nghiên cứu Global Innovation 1.000 của Booz & Company, năm 2013 và năm 2014 Samsung xếp hạng 2 về đầu tư cho R&D (PWC, 2015). Sự phát triển liên tục của Samsung là rất ấn tượng trong bối cảnh thị trường các sản phẩm công nghệ cạnh tranh khốc liệt như hiện nay. Năm 2000, Samsung chỉ ở vị trí thứ 43, với giá trị thương hiệu 5,2 tỷ USD. Năm 2013, Samsung đã tiến thêm 35 bậc để vươn lên hạng thứ 8, và giá trị thương hiệu đã gấp gần 8 lần so với hơn 10 năm trước (Phạm Ngọc Minh, 2014).

Đầu tư đổi mới công nghệ cùng với chính sách liên tục đổi mới sáng tạo đã tạo nên sự thành công của Tập đoàn này trong việc nỗ lực trở thành công ty công nghệ hàng đầu thế giới bằng việc đầu tư xứng đáng vào nghiên cứu và phát triển (R&D). 34 trung tâm R&D của Samsung điện tử được trải đều tại các châu lục trên thế giới: Bắc Mỹ, Anh, Nga, Ấn Độ, Nhật Bản, Israel và Trung Quốc. Chỉ riêng năm 2012, Samsung đã chi 5,7% tổng doanh số của toàn công ty cho R&D, tương ứng khoảng 10,4 tỷ USD. Bộ phận R&D của Samsung đã liên tục đưa ra những phát minh sáng chế. Điều này đã làm cho Samsung nằm trong top 5 công ty công nghệ sở hữu nhiều bằng sáng chế nhất thế giới. Từ năm 2007 đến hết năm 2013, Samsung liên tục là công ty có số lượng bằng sáng chế lớn thứ hai trên thế giới (Phạm Ngọc Minh, 2014).

Đầu tư có chiến lược với sản phẩm mũi nhọn là

một bí quyết thành công của Samsung. Trong đó, R&D là bộ phận được xem là cốt lõi để tạo ra sự khác biệt và thành công của Samsung, đặc biệt là trong lĩnh vực sản xuất ti vi. Bên cạnh đó, đầu tư vào công nghệ mới để theo kịp sự phát triển của thị trường và thị hiếu của khách hàng và nhanh chóng đón đầu thị trường là những điểm mạnh của Samsung. Đó là việc ứng dụng thành công công nghệ đèn nền LED vào chiếc TV năm 2009. Sau đó, Samsung còn tạo ra thế hệ tivi LED với độ mỏng chỉ 29,9 mm. Liên tục trong năm 2010 và năm 2011, đội ngũ R&D Samsung tiếp tục cho ra đời tivi với công nghệ 3D vào chiếc TV và dòng Smart tivi với giao diện Smart Hub, cung cấp những tính năng, tiện ích mới và độc đáo như khả năng duyệt web, chat video, cập nhật mạng xã hội, tải ứng dụng. Hai mẫu TV LED D7000, D8000 ra mắt vào tháng 1.2011, với đường viền TV siêu mỏng chưa đến 5 mm càng khẳng định “Đội ngũ R&D Samsung đã nghiên cứu và phát triển thành công độ siêu mỏng của tivi mà chưa từng có hãng điện tử nào có thể làm được” (Vĩnh Bảo, 2011).

2.2. Tập đoàn Procter & Gamble (Mỹ) thành công nhờ vào chiến lược sáng tạo mở

P&G là nhà sản xuất hàng đầu thế giới về các loại xà phòng, nước tắm, nước gội đầu và các sản phẩm tiêu dùng tương tự. P&G sở hữu hàng chục thương hiệu nổi tiếng như Pampers, Ariel, Wella, Tempo, Ponica, Clairol, Oil of Olaz, Wick hay Pringels. Để có được thành công như ngày hôm nay, P&G đã quan tâm nhiều tới sự đổi mới. Các nhà lãnh đạo của P&G đã làm việc hết mình để tạo ra được sự đổi mới và trở thành phần không thể thiếu trong hoạt động thường ngày. Ngoài việc bảo toàn bộ phận then chốt về nghiên cứu phát triển, P & G tạo ra một hệ thống xã hội doanh nghiệp mở rộng nhằm khai thác được kỹ năng và sự thấu hiểu về con người cho toàn bộ nhân viên công ty cũng như đưa ra một mục tiêu chung: vì người tiêu dùng.

Vào năm 2000, công ty có khoảng 8.000 nhân viên R&D và gần 4.000 kỹ sư. Nhưng họ đã không kết hợp những chương trình đổi mới này với chiến lược kinh doanh, quy trình lập kế hoạch hoặc dự thảo ngân sách. Chính vì vậy, những năm 2000 chỉ có khoảng 15% nỗ lực đổi mới của P&G đáp ứng mục tiêu doanh thu và lợi nhuận. Rõ ràng là mô hình tự phát minh của P&G không còn khả năng duy trì mức tăng trưởng cao hàng đầu. Năng suất R&D chững lại, và tỷ lệ thành công- sự đổi mới, tỷ lệ phần

trăm của các sản phẩm mới đáp ứng các mục tiêu tài chính bị đình trệ vào khoảng 35% (Huston và Sakkab, 2006).

Ngay sau đó, P&G mạnh dạn cắt giảm tối đa kinh phí cho lĩnh vực R&D. Mặc dù rất coi trọng sự năng động, sáng tạo của nhân viên, nhưng P&G đã đưa ra quan điểm P&G không cần phải hoàn toàn tự nghiên cứu và phát triển sản phẩm mà có thể mua lại hay đặt bên ngoài làm (Hà Linh, 2005). Trên thực tế, P&G đã tăng trưởng phi thường bằng cách đổi mới từ bên ngoài, xây dựng cơ sở nghiên cứu toàn cầu, thuê và nắm giữ các tài năng tốt nhất trên thế giới. Công ty đưa ra chương trình Connect and Development để mang lại sự đổi mới bên ngoài và xây dựng một quy trình kiểm duyệt mạnh mẽ để quản lý ý tưởng từ khi hình thành đến khi khởi động (Brown và Anthony, 2011).

Chính sách Kết nối và phát triển đã mang lại thành công cho P&G. Tính đến thời điểm năm 2006, hơn 35% các sản phẩm mới của P&G trên thị trường có nguồn gốc từ bên ngoài, tăng khoảng từ mức 15% trong năm 2000. Và 45% các sáng kiến trong danh mục phát triển sản phẩm có những đóng góp quan trọng từ bên ngoài. Thông qua Kết nối và Phát triển cùng với những cải tiến liên quan đến sự đổi mới về chi phí sản phẩm, thiết kế, và tiếp thị, năng suất R&D đã tăng gần 60%. Tỷ lệ thành công đổi mới đã tăng hơn gấp đôi, trong khi chi phí cho sự đổi mới đã giảm. Tỷ lệ phần trăm đầu tư R&D trên doanh số bán hàng giảm từ 4,8% trong năm 2000 còn 3,4% (Huston và Sakkab, 2006).

So với năm 2000, hiện nay tỷ lệ đổi mới đáp ứng mục tiêu doanh thu và lợi nhuận là 50% (Brown và Anthony, 2011). Hiện tại, P&G đã cho ra những nhãn hiệu và sản phẩm mới với tỉ lệ thương mại thành công từ 15% đến 20%, tức là trong sáu sản phẩm mới được giới thiệu sẽ có một sản phẩm đem lại lợi nhuận cho tập đoàn. Hiện nay, một nửa sản phẩm mới đóng góp vào tỷ lệ 50%, 60% doanh thu của công ty.

Quyết định tập trung vào đổi mới là sức mạnh nòng cốt trong toàn công ty. Kể từ đầu thập niên này, trung bình, P&G có 6% tăng trưởng doanh thu, hầu hết đều do sự đổi mới mang lại. Công ty đã đầu tư vào R&D khoảng 2.8% trong năm 2007 và đầu tư 2,1 tỷ đô la vào đổi mới, và doanh thu đạt 76,5 tỷ đô la. Năm 2011, chi phí cho R&D của P&G là 2 tỷ USD, chiếm 2,4% doanh thu. P&G không ngừng mạnh tay đầu tư vào R&D để tạo ra những sản phẩm

mới, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Với 26 trung tâm R&D trên toàn thế giới, P&G luôn coi người tiêu dùng là trung tâm, mọi thay đổi về công nghệ và đổi mới đều phải thỏa mãn người tiêu dùng (Dyer và Gregersen, 2012).

2.3. Bài học thành công của tập đoàn Posco Hàn Quốc

Được thành lập vào năm 1968, Posco đã trở thành một công ty xây dựng tiêu biểu ở Hàn Quốc chỉ trong một thời gian ngắn. Hiện, POSCO là nhà sản xuất thép lớn thứ tư trên thế giới với khoảng 2,8% thị phần thế giới (Anwar, 2006). Theo bảng xếp hạng hàng năm của World Steel Dynamics, trong hai năm liên tiếp, 2010 và 2011, Posco là nhà sản xuất thép có tính cạnh tranh nhất thế giới, dựa trên 23 tiêu chí đánh giá, trong đó bao gồm công nghệ, lợi nhuận, tiết kiệm chi phí và lành mạnh tài chính (World Steel Dynamics, 2011).

Đối với POSCO, đổi mới công nghệ chính là trung tâm của công ty và được thấm nhuần trong văn hóa doanh nghiệp. Ở giai đoạn ban đầu, công ty đã phải sáng tạo để giảm phụ thuộc vào công nghệ nước ngoài và đi lên với chính mình để tăng sức cạnh tranh. Nền văn hóa sáng tạo đã được định hình từ khi thành lập, từ quản lý đến nhân viên (Moon, 2009). Với việc thành lập Trung tâm Nghiên cứu & Phát triển, công ty đã tiến hành nhiều hoạt động nghiên cứu khác nhau thông qua mạng lưới Nghiên cứu & Phát triển của tập đoàn. Mạng lưới này gồm có Viện Nghiên cứu POSCO, Viện Nghiên cứu Khoa học Công nghiệp và Công nghệ Pohang (Pohang Research Institute of Industrial Science and Technology, RIST), Đại học Khoa học và Công nghệ Pohang (Pohang University of Science and Technology, POSTECH). Sự cam kết mạnh mẽ của POSCO cho R&D thể hiện qua việc thành lập trung tâm R&D mới vào tháng 6 năm 2010 (Han, 2008).

POSCO E&C cũng phát triển các công nghệ trong các lĩnh vực then chốt. Ngành thép là nền tảng cho nhiều ngành khác. Bằng các khả năng công nghệ xuất sắc, POSCO E&C đã nâng cao khả năng cạnh tranh của ngành thép Hàn Quốc. Dựa vào các công nghệ tiên tiến, kể cả kỹ thuật nhà máy tích lũy qua hoạt động xây dựng các công trình bằng thép tích hợp Pohang và Gwangyang, và quy trình FINEX, một công nghệ sản xuất sắt mang tính cách tân, POSCO E&C đã đạt được các kết quả khác biệt trên toàn thế giới (World Steel Dynamics, 2011). Công nghệ FINEX của Posco đang cách mạng hóa

ngành công nghiệp thép và các lợi thế công nghệ này khiến họ có khả năng phát triển và đạt thành quả trong nhiều năm nữa. POSCO đã chứng tỏ mình là đi đầu trong công nghệ sản xuất thép. Với thiên hướng cải tiến liên tục, Posco tiếp tục cải thiện công nghệ FINEX để làm cho quá trình sản xuất hiệu quả hơn. Do đó, khoảng cách công nghệ giữa POSCO và đối thủ cạnh tranh sẽ ngày càng tăng.

POSCO nhận được sự hỗ trợ lớn từ chính phủ trong giai đoạn khởi động và thậm chí như hiện nay khi đã có năng lực cạnh tranh quốc tế, Chính phủ vẫn hỗ trợ đáng kể. Ví dụ, Chính phủ đã tài trợ 22,2 tỷ Won cho R&D đối với việc thương mại hóa FINEX. Trong thực tế, hầu hết các viện nghiên cứu của POSCO được hỗ trợ bởi ngân sách hàng năm của chính phủ (Breckenridge, 2001). Có thể nói POSCO, và ngành công nghiệp thép Hàn Quốc nói chung, được sự ủng hộ của chính phủ như là một lợi thế cạnh tranh, vì thép được coi là một ngành công nghiệp chiến lược của Hàn Quốc. Vì vậy, chính phủ hỗ trợ thông qua các khoản trợ cấp, trợ cấp và các khoản đầu tư để duy trì khả năng cạnh tranh của Hàn Quốc trong ngành công nghiệp. Điều này góp phần tăng cạnh tranh về chi phí và sản xuất thép chất lượng cao, nhưng có thể không phải là một giải pháp bền vững về lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp vì các chính phủ có thể kiểm soát số tiền hỗ trợ và thậm chí có thể rút lại hỗ trợ.

3. Bài học thất bại của một vài doanh nghiệp

3.1. Kodak (Mỹ)

Hãng phim ảnh Kodak của Mỹ là hãng phim ảnh nổi tiếng thế giới, được thành lập năm 1880, nhưng đã phá sản vào năm 2012. Lý do cho sự thất bại này của Kodak là đã không chịu thay đổi bắt kịp công nghệ, và thương mại hoá các phát minh sáng chế của chính mình.

Kodak gặp vấn đề trong việc ứng dụng công nghệ. Đối với một công ty, đầu tư cho khoa học công nghệ, nghiên cứu và phát triển để phát minh ra sản phẩm và công nghệ mới là rất quan trọng nhưng để ứng dụng và phát triển công nghệ thành sản phẩm mang lại lợi nhuận cho công ty mới là mục đích cuối cùng. Kodak không ứng dụng công nghệ mới do bản thân mình phát minh mà lại bán phát minh cho các hãng khác. Từ năm 2008 đến năm 2011, số tiền bán bản quyền sáng chế phát minh của Kodak tới gần 2 tỷ USD. Tuy nhiên, các đối thủ cạnh tranh đã biết tận dụng những phát minh này để

cạnh tranh lại với Kodak.

Máy ảnh kỹ thuật số là đối thủ cạnh tranh đối với công nghệ phim cảm quang của Kodak. Thực tế, năm 1975, Kodak là hãng đầu tiên đi tiên phong trong nghiên cứu và phát minh ra máy ảnh kỹ thuật số. Nhưng khi đó Kodak vẫn trong thời kỳ hưng thịnh, nên không chú ý nắm bắt và phát triển kỹ thuật mới này. Kodak đã trì hoãn việc tham gia thị trường kỹ thuật số đầy tiềm năng vì đánh giá quá thấp sự phát triển của công nghệ máy ảnh kỹ thuật số và lo mất doanh thu từ phim cảm quang. Trong khi các đối thủ của Kodak từ bỏ phim cảm quang để sản xuất và nâng cao kỹ thuật máy ảnh số, Kodak vẫn tiếp tục phát triển dòng phim cảm quang. Điều này đã làm cho Kodak tụt lại phía sau và buộc phải phá sản vào năm 2012 (Kiều Tinh, 2014).

3.2. Công ty Lego (Đan Mạch)

Thành lập từ năm 1949 tại Đan Mạch, tập đoàn Lego với sản phẩm chủ đạo là các bộ đồ chơi lắp ráp sáng tạo trải qua một thời kỳ dài tăng trưởng ổn định. Nhưng sự phát triển của công ty Lego đã bị chững lại từ cuối những năm 1990 cho tới giữa những năm 2000. Có nhiều lý do dẫn tới sự trì trệ của Lego trong thời gian này, và một trong những lý do là sự đầu tư đổi mới không hợp lý.

Năm 2002, Lego đã quá tập trung cho sự ra đời của bộ sản phẩm mới Galidor. Vào thời điểm này, Lego chỉ chú trọng mục tiêu mở rộng mẫu mã kinh doanh và phát triển ngày càng nhiều các bộ sản phẩm mới mà không quan tâm tới thay đổi công nghệ, không tập trung cho nghiên cứu và phát triển các chất lượng thiết kế. Sự ra đời của hàng loạt mẫu thiết kế mới với độ phức tạp cao là kết quả của chính sách tự do sáng tạo. Chính sách “tự do thiết kế” của lãnh đạo Lego khiến bộ sưu tập Lego City Line, một trong những sản phẩm vốn mang lại lợi nhuận chính cho công ty, trở nên sụt giảm mạnh về doanh số, từ chiếm 13% tổng doanh thu năm 1999, xuống còn 3% năm 2004.

Sáng tạo và đổi mới không phù hợp với thực tiễn và thị hiếu của người tiêu dùng sẽ không làm tăng doanh thu mà trái lại làm tăng chi phí và lãng phí nguồn lực và thời gian. Lego đã sai lầm khi tạo điều kiện cho các nhà thiết kế tự do sáng tạo. Thay vì sáng tạo ra mảnh ghép thông minh, các nhân viên lại làm cho các mảnh ghép trở nên sần điệu và phong cách. Nếu trong năm 1997, tổng số loại mảnh ghép là ở mức 7.000 thì đến năm 2004 đã tăng lên 12.400.

Điều này không chỉ tốn kém chi phí mà quan trọng hơn cả là các thiết kế sản phẩm từ những mảnh ghép này không phù hợp với sở thích của trẻ em, khiến doanh số giảm nhanh. Đứng trước hậu quả này, Ban lãnh đạo không cho phép các nhà thiết kế của công ty quyền sáng tạo tự do nữa mà phải sáng tạo trong khuôn khổ. Ngay sau đó, tổng số loại mảnh ghép sản xuất quay trở về mức 7.000 của năm 1997. Lãnh đạo Lego cũng yêu cầu các nhà thiết kế chuyên nghiệp cộng tác với đội ngũ ít sáng tạo nhưng thực tế hơn. Đó là các nhân viên điều tra thị trường, những người hiểu rõ về sở thích của khách hàng thiếu nhi. Vì thế, sản phẩm được định hướng tiêu dùng ngay từ bước thiết kế. Đồng thời để kiểm soát chi phí, các nhà thiết kế phải cộng tác với các chuyên gia kỹ thuật, những người tính toán chi tiết chi phí đầu vào của từng mẫu thiết kế trước khi sản xuất. Kết quả là, đến năm 2005, doanh số từ bộ sản phẩm Lego City Line đã tăng trở lại, đến năm 2008, doanh số của bộ đồ chơi này đã chiếm đến 20% tổng doanh thu của toàn công ty, trong khi chỉ chiếm 13% vào năm 1999 (Quỳnh Hoa, 2013).

4. Bài học cho Việt Nam

Bộ phận nghiên cứu và phát triển trong một công ty rất quan trọng, cho dù hoạt động trong lĩnh vực nào từ tiêu dùng (P&G), đến sản xuất (Posco) và công nghệ (Samsung). Tất cả các công ty trên đều đề cao nhiệm vụ R&D để đưa ra những phát kiến, sản phẩm và cải tiến mới phục vụ tốt nhất nhu cầu thị trường. Có thể thấy, các công ty lớn luôn dành tỷ lệ phần trăm khá lớn trên doanh thu cho hoạt động R&D và họ đều thu được những kết quả tốt đẹp.

Mặc dù R&D là quan trọng, nhưng để quá trình này sáng tạo ra sản phẩm khoa học công nghệ và thương mại hoá các sản phẩm này mới là điều quan trọng nhất. Bởi vì đổi mới công nghệ mang lại lợi nhuận cho công ty mới là mục đích cuối cùng của phát minh sáng chế. Cần có quyết định sáng suốt trong việc trực tiếp khai thác hay chuyển nhượng quyền khai thác sản phẩm. Trường hợp của Kodak là một ví dụ. Tuy là người đầu tiên phát minh ra thể hệ máy ảnh kỹ thuật số, nhưng Kodak đã không thương mại hóa sản phẩm mà lại bán phát minh sáng chế cho các công ty khác vì đã không dự đoán và bắt kịp với xu hướng của thị trường. Nắm bắt lợi thế và cơ hội kinh doanh là yếu tố vô cùng quan trọng trong sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Kodak đã không làm được điều này. Kodak đã tự mãn về sự phát triển sản phẩm phim cảm quang và

không chịu thừa nhận sự phát triển của kỹ thuật số, nên đã bị các đối thủ cạnh tranh vượt qua và chính Kodak đã bị phá sản. Chính vì vậy, bài học cho các doanh nghiệp là các chương trình nghiên cứu phát triển công nghệ phải nắm bắt được hướng đi của thị trường và tạo ra các sản phẩm có thể thương mại hóa trong hiện tại và tương lai, mang lại lợi nhuận cho công ty.

Sáng tạo và đổi mới không phù hợp với thực tiễn và thị hiếu của người tiêu dùng sẽ không làm tăng doanh thu mà trái lại làm tăng chi phí và lãng phí nguồn lực và thời gian như trong trường hợp của Lego. Sáng tạo phải định hướng thị trường và không được xa rời thực tế. Sau thất bại của chính sách tự do sáng tạo, Ban lãnh đạo đã thay đổi chiến lược, không cho phép các nhà thiết kế của công ty quyền sáng tạo tự do nữa mà phải sáng tạo trong khuôn khổ. Ban Lãnh đạo đã yêu cầu các nhân viên thiết kế phải cộng tác với các nhân viên điều tra thị trường vì họ là những người hiểu rõ về sở thích của khách hàng. Đầu tư đổi mới cho khoa học công nghệ nhưng vẫn cần phải đáp ứng thị hiếu của người tiêu dùng, cần đi đúng hướng, nếu không doanh nghiệp không thể cạnh tranh, tồn tại và phát triển bền vững. Đó cũng chính là chiến lược đúng đắn mà Samsung đã áp dụng vì Samsung đã đầu tư vào công nghệ mới để theo kịp sự phát triển của thị trường và thị hiếu của khách hàng.

Đổi mới công nghệ là hoàn toàn phụ thuộc vào nhận thức tầm quan trọng của đổi mới công nghệ của doanh nghiệp. Bản thân các doanh nghiệp trên không hề có sự hỗ trợ của Nhà nước mà chính vì ý thức được hậu quả của tình trạng tụt hậu so với các đối thủ cạnh tranh và mong muốn phát triển thị trường mà đã tự đầu tư cho nghiên cứu phát triển và đổi mới công nghệ. Hoạt động đổi mới sáng tạo phải khởi đầu từ doanh nghiệp, và do doanh nghiệp thực hiện, xuất phát từ hiểu biết của doanh nghiệp đối với thị trường và xu hướng công nghệ. Doanh nghiệp cần nhận thức rằng đổi mới sáng tạo sẽ nâng cao hiệu quả sản xuất và kinh doanh và phát triển bền vững. Hầu hết các công ty đầu tư mạnh cho đổi mới công nghệ đều là những công ty lớn, có tiềm lực nên họ có khả năng tự định hướng cho nghiên cứu và phát triển mà không cần bất kỳ sự hỗ trợ nào. Tuy nhiên, không thể phủ nhận vai trò của Nhà nước trong việc hỗ trợ và định hướng phát triển của doanh nghiệp và ngành. Trường hợp của POSCO là một ví dụ, công ty này nhận được sự giúp đỡ lớn từ chính

phủ trong giai đoạn bắt đầu và thậm chí như hiện nay khi đã có năng lực cạnh tranh quốc tế, Chính phủ vẫn cho phép hỗ trợ đáng kể vào R&D cho việc thương mại hóa FINEX. Trong thực tế, hầu hết các viện nghiên cứu của POSCO và RIST, hàng năm được hỗ trợ bởi chính phủ. Do đó, có thể nói POSCO, và ngành công nghiệp thép Hàn Quốc nói chung, được sự ủng hộ của chính phủ vì thép được coi là một ngành công nghiệp chiến lược.

Đối với Việt Nam cũng như ở các nước đang phát triển, các doanh nghiệp nhỏ và vừa chưa có tiềm lực kinh tế lớn, vẫn rất cần những ưu đãi và khuyến khích của Nhà nước, cũng như các quy định bằng văn bản về việc cần thiết cho đầu tư đổi mới công nghệ. Ở Việt Nam, 97% các doanh nghiệp là nhỏ và vừa, hầu hết đều trong giai đoạn sơ khai, chưa có tiềm lực để đầu tư cho khoa học công nghệ. Chính vì vậy, việc hỗ trợ và khuyến khích các doanh nghiệp đầu tư đổi mới công nghệ từ phía Chính phủ là rất quan trọng. Vai trò này cần thể hiện mạnh mẽ hơn trong các văn bản chính sách của Nhà nước, thể hiện rõ định hướng công nghệ là vấn đề then chốt của quốc gia, ban hành các hỗ trợ của Nhà nước về tài chính và nhân lực.

Áp dụng công nghệ mới cần có tầm nhìn chiến lược về lợi ích trước mắt và lâu dài. Khi áp dụng kỹ thuật và công nghệ mới để đổi mới doanh nghiệp phải tiêu tốn tiền, thậm chí lúc đầu có thể thất bại và làm giảm lợi ích trong ngắn hạn. Nhưng xét về lâu dài thì doanh nghiệp lại chiếm lĩnh được thị trường và thu siêu lợi nhuận nếu thành công. Do vậy, doanh nghiệp cần có tầm nhìn dài hạn để đầu tư cho đổi mới khoa học công nghệ. Điều quan trọng nhất là doanh nghiệp phải có chiến lược kinh doanh rõ ràng và đổi mới công nghệ và sáng tạo phải phục vụ cho chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Nghiên cứu và phát triển không nhất thiết phải xuất phát từ nội bộ công ty, việc này có thể thực hiện bằng việc thuê khoán ngoài, hay hợp tác với các đối tác khác. Đây là một xu hướng mới hiện nay và đã được Tập đoàn P&G áp dụng thành công. Quan trọng hơn cả là ý thức và nguồn ngân sách dành cho đầu tư phát triển, cải tiến sản phẩm. Việc nghiên cứu và phát triển từ thuê ngoài hay xuất phát từ nội bộ công ty có thể tùy thuộc vào tình hình tài chính và mục đích của từng công ty. Tuy nhiên, trong mỗi công ty vẫn cần có bộ phận R&D then chốt, sau đó có thể kết hợp với các ý tưởng từ bên ngoài. Chương trình Kết nối và Phát triển của P&G

đã mở rộng các chương trình kết nối với các phòng thí nghiệm của chính phủ, các trường đại học, các doanh nghiệp nhỏ và vừa, các tập đoàn và các công ty đầu tư mạo hiểm và họ đã rất thành công.

Đầu tư R&D nên có chiến lược với sản phẩm mũi nhọn. Đó là một bí quyết thành công của Samsung. Bộ phận R&D đã tập trung vào phát triển dòng sản phẩm TV với những đột phá về công nghệ mà các đối thủ cạnh tranh không thể nào vượt qua được và TV đã trở thành sản phẩm thương hiệu của Samsung, tạo ra sự khác biệt và thành công của Samsung trong hơn một thập kỷ qua. TV Samsung đang được nhìn nhận như là một thương hiệu TV của sự đổi mới và có chất lượng cao nhờ vào đội ngũ R&D đầy nhiệt huyết và sáng tạo. Tương tự như vậy, POSCO cũng phát triển các công nghệ vào lĩnh vực then chốt là ngành thép. Bằng các khả năng công nghệ xuất sắc, POSCO đã nâng cao khả năng cạnh tranh của ngành thép Hàn Quốc dựa vào các công nghệ tiên tiến được tích lũy qua hoạt động xây dựng các công trình bằng thép tích hợp Pohang và Gwangyang, và quy trình FINEX, một công nghệ sản xuất sắt mang tính cách tân, và công ty đã đạt được các kết quả khác biệt trên toàn thế giới.

Hoạt động đổi mới sáng tạo phải diễn ra liên tục và hàng ngày và lan tỏa trong tất cả các bộ phận của doanh nghiệp và bắt nguồn từ những hoạt động đơn giản nhất. Ngay cả khi công ty đang hoạt động tốt thì vẫn luôn đổi mới bằng cách làm cho chu trình ngắn hơn, phát triển các ý tưởng thương mại mới hoặc thực hiện những mô hình kinh doanh mới. Ban lãnh đạo cũng như toàn thể nhân viên phải liên tục học hỏi những phương pháp mới để làm tăng doanh thu và lợi nhuận. Trong đó, các nhà lãnh đạo là nhân tố chính truyền lửa cho các hoạt động đổi mới của doanh nghiệp như trong trường hợp của P&G. Chính các nhà lãnh đạo là người khởi xướng hoạt động đổi mới sáng tạo, và chỉ đạo các hoạt động này là một hoạt động không thể thiếu trong hoạt động thường ngày của P&G. Đối với POSCO, đổi mới công nghệ chính là trung tâm của công ty và được thâm nhuần trong văn hóa doanh nghiệp. Ngay ở giai đoạn đầu, công ty đã chủ động sáng tạo để giảm phụ thuộc vào công nghệ nước ngoài và đi lên bằng nội lực để tăng sức cạnh tranh. Nền văn hóa sáng tạo đã được định hình từ khi thành lập và thâm nhuần trong công ty, từ quản lý đến nhân viên của Posco. □

Tài liệu tham khảo

- Anwar, S. (2006), *Overview of global steel industry*, truy cập lần cuối ngày 18 tháng 5 năm 2015, từ <<http://www.kwrintl.com/library/2006/OverviewOfGlobalSteelIndustry.htm>>.
- Brown, B. và Anthony, S. (2011), 'How P&G trippled its innovation success rate', *Havard Business Review*, truy cập lần cuối ngày 8 tháng 5 năm 2015, từ <<https://hbr.org/2011/06/how-pg-tripled-its-innovation-success-rate>>.
- Breckenridge, T. (2001), *Productivity in a Korean paradise*, truy cập lần cuối ngày 5 tháng 5 năm 2015, từ <<http://www.cleveland.com/indepth/steel/index.ssf?/indepth/steel/more/100548330034350.html>>.
- Dyer, J. và Gregersen, H. (2012), *How Procter & Gamble keeps its innovation edge*, truy cập lần cuối ngày 7 tháng 5 năm 2015, từ <<http://www.forbes.com/sites/innovatorsdna/2012/04/12/how-procter-gamble-keeps-its-innovation-edge/2/>>.
- Hà Linh (2005), 'Alan G. Lafley - Sự trỗi dậy của Tập đoàn P&G', *Thời báo Kinh tế Việt Nam*, số 250, ngày 16 tháng 12 năm 2005, trang 15.
- Han, J. (2008), *POSCO R&D Center to open by 2010*, truy cập lần cuối ngày 7 tháng 5 năm 2015, từ <http://www.koreatimes.co.kr/www/news/biz/2009/08/123_22994.html>.
- Huston, L. và Sakkab, N. (2006), 'Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's new model for innovation', *Harvard Business Review*, tập 84, số 3, trang 58-66.
- Kiểu Tinh (2014), *Người khổng lồ áo vàng Kodak sụp đổ và bài học đổi mới doanh nghiệp*, truy cập lần cuối ngày 6 tháng 5 năm 2015, từ <<http://tamnhin.net/nguoi-khong-lo-ao-vang-kodak-sup-do-va-bai-hoc-doi-moi-doanh-nghiep.html>>.
- Quỳnh Hoa (2013), *Lego: Sự hồi sinh của người hùng lắp ráp*, truy cập lần cuối ngày 8 tháng 5 năm 2015, từ <<http://thoibaokinhdoanh.vn/Kinh-doanh-xanh-16/LEGO-Su-hoi-sinh-cua-nguoi-hung-lap-rap-3374.html>>.
- Moon, S. (2009), *Korea's privatization success story*, truy cập lần cuối ngày 12 tháng 5 năm 2015, từ <<http://korea-joongangdaily.joins.com/news/article/Article.aspx?aid=2902557>>.
- Phạm Ngọc Minh (2014), *Vai trò của khoa học và công nghệ, đổi mới sáng tạo đối với doanh nghiệp*, truy cập lần cuối ngày 7 tháng 5 năm 2015, từ <<http://diaocvietnam.org.vn/tin-tuc/2-phan-tich-nhan-dinh/10/2014/7179-vai-tro-cua-khoa-hoc-va-cong-nghe-doi-moi-sang-tao-doi-voi-doanh-nghiep.html>>.
- PWC (2015), *The Global Innovation 1000: Top 20 R&D Spenders 2005-2014*, truy cập lần cuối ngày 7 tháng 5 năm 2015, từ <<http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/innovation1000/top-20-rd-spenders-2014>>.
- Cornell University, INSEAD, và WIPO (2014), *The global innovation index 2014: the human factor in innovation*, Fontainebleau, Ithaca, and Geneva.
- World Steel Dynamics (2011), *Posco stainless steel*, truy cập lần cuối ngày 15 tháng 5 năm 2015, từ <http://www.steeln.com/esales/general/us/new_demand/stainless/electric/stainless%20for%20electric%20appliance%28eng%29.pdf>.
- Vĩnh Bảo (2011), *Khi R&D là cốt lõi của sự thành công*, truy cập lần cuối ngày 7 tháng 5 năm 2015, từ <<http://best50.vn/article.aspx?id=10343-khi-r&d-la-cot-loi-cua-su-thanh-cong>>.

Thông tin tác giả:

***Nguyễn Thị Nguyệt**, Tiến sỹ Kinh tế

- Tổ chức tác giả công tác: Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương – Bộ Kế hoạch & Đầu tư
- Lĩnh vực nghiên cứu chính của tác giả: Chính sách kinh tế, Ngân sách quốc gia.
- Một số tạp chí tiêu biểu mà tác giả đã từng đăng tải công trình nghiên cứu: *Tạp chí Kinh tế phát triển, Tạp chí Quản lý kinh tế, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế, Tạp chí Những vấn đề kinh tế và chính trị thế giới, Vietnam socio-economic Development*
- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ Email: nguyetnt@mpi.gov.vn

****Bế Thu Trang**, Thạc sỹ Kinh tế

- Tổ chức tác giả công tác: Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương – Bộ Kế hoạch & Đầu tư
- Lĩnh vực nghiên cứu chính của tác giả: kinh tế phát triển, đổi mới công nghệ, nghèo đói, tăng trưởng xanh, phát triển bền vững.
- Một số tạp chí tiêu biểu mà tác giả đã từng đăng tải công trình nghiên cứu: *Tạp chí Quản lý kinh tế, Tạp chí Những vấn đề kinh tế và chính trị thế giới.*
- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ email: trangbt@mpi.gov.vn