

## QUẢN LÝ ĐỔI MỚI TRONG MÔI TRƯỜNG KINH DOANH BIẾN ĐỘNG: BÀI HỌC TỪ CÁC DOANH NGHIỆP Ở VIỆT NAM

Nguyễn Thị Hòa Bình

Trường Đại học Phú Yên

Email: [nguyenthihoabinh@pyu.edu.vn](mailto:nguyenthihoabinh@pyu.edu.vn)

Ngày nhận bài: 26/12/2023; Ngày nhận đăng: 12/01/2024

### Tóm tắt

Trong thế giới kinh doanh đầy biến động ngày nay, quản lý đổi mới trở thành chìa khóa quyết định cho sự thành công của doanh nghiệp. Bài viết này sẽ nghiên cứu kết quả đổi mới của nền kinh tế Việt Nam và hoạt động quản lý đổi mới của các doanh nghiệp hàng đầu tại Việt Nam, giúp ta rút ra những bài học quan trọng trong quản lý đổi mới, trong bối cảnh một môi trường kinh doanh đầy biến động và thách thức.

**Từ khóa:** đổi mới sáng tạo, chiến lược đổi mới, quản lý đổi mới, môi trường kinh doanh.

### Innovation management in the dynamic business environment: Lessons from pioneering businesses in Vietnam

Nguyen Thi Hoa Binh

Phu Yen University

Received: December 26, 2023; Accepted: January 12, 2024

### Abstract

In today's dynamic business world, innovation management has become the decisive key to the success of enterprises. This article will study the innovation results of the Vietnamese economy and the innovation management activities of the leading enterprises in Vietnam, providing valuable lessons in innovation management within the context of a dynamic and challenging business environment.

**Keywords:** innovation, innovation strategy, innovation management, business environment.

### 1. Mở đầu

Đổi mới là chìa khóa quan trọng cho sự thành công của doanh nghiệp đã được chứng minh trong các nghiên cứu của (Yamin và cộng sự, 1999) (Jin và cộng sự, 2015), và đổi mới là việc tạo ra kiến thức và ý tưởng mới để tạo thuận lợi cho kết quả kinh doanh nhằm cải thiện các tiến trình và cấu trúc kinh doanh nội bộ, tạo ra các sản phẩm dịch vụ định hướng thị trường

(Plessis, 2007). Tại Việt Nam, các doanh nghiệp nhận thức khá rõ vai trò, lợi ích của đổi mới và hầu hết các hoạt động đổi mới của doanh nghiệp chủ yếu mang tính cải tiến, rất ít doanh nghiệp phát triển sản phẩm, dịch vụ hoàn toàn mới đối với thị trường (Phùng Xuân Nhạ và Lê Quân, 2013).

Trong môi trường kinh doanh biến động của Việt Nam, quản lý đổi mới đóng

vai trò quan trọng, là chìa khóa quyết định giữa sự thành công và thất bại cho các doanh nghiệp. Đề tài "Quản lý đổi mới trong môi trường kinh doanh biến động: bài học từ các doanh nghiệp ở Việt Nam" được lựa chọn để khám phá cách các doanh nghiệp đổi mới với biến động, tìm kiếm cơ hội và áp dụng chiến lược đổi mới. Đây là một chủ đề hết sức quan trọng và hiện đại, tạo cơ hội để đặt ra những câu hỏi sâu sắc về cách doanh nghiệp định hình tương lai của mình và thích ứng với sự đổi mới liên tục.

## 2. Lý thuyết cơ bản về quản lý đổi mới

### 2.1. Định nghĩa về đổi mới và quản lý đổi mới

Đổi mới là việc sử dụng tri thức mới để tạo ra một dịch vụ hoặc sản phẩm mới mà khách hàng mong muốn. Đó là phát minh + thương mại hóa. Theo Porter thì đó là “một cách mới để thực hiện công việc” (một số tác giả gọi là phát minh (invention)) được thương mại hóa (commercialization). Quy trình đổi mới không thể tách rời khỏi bối cảnh cạnh tranh và chiến lược của một công ty.” (Allan Afuha, 2012).

Đổi mới sáng tạo (Innovation) đã được đề cập đến từ khá lâu trên thế giới. Tại Việt Nam, thuật ngữ này cũng được đề cập trong nhiều văn bản. Theo Điều 3, Luật Khoa học và Công nghệ năm 2013, đổi mới sáng tạo là việc tạo ra, ứng dụng thành tựu, giải pháp kỹ thuật, công nghệ, giải pháp

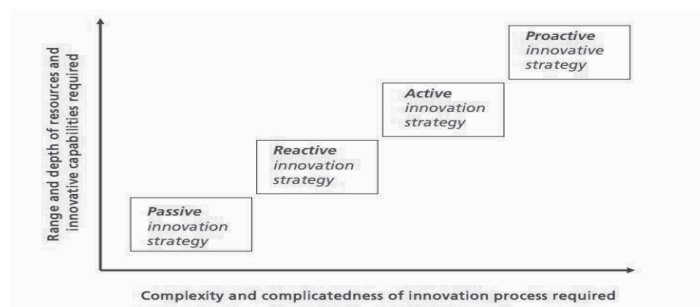
quản lý để nâng cao hiệu quả phát triển kinh tế - xã hội, nâng cao năng suất, chất lượng, giá trị gia tăng của sản phẩm, hàng hóa. (Luật Khoa học và Công nghệ, 2013)

Quản lý đổi mới (Innovation Management) là quá trình có hệ thống tổ chức các hoạt động đổi mới trong toàn bộ doanh nghiệp. Nó cũng có thể đảm bảo các mục tiêu đổi mới phức tạp, quy mô lớn được chia nhỏ thành các mục tiêu có thể quản lý được mà các nhóm người tham gia khác nhau có thể tập trung vào (FPT Digital, 2022).

### 2.2. Chiến lược đổi mới và phân loại chiến lược đổi mới

Chiến lược đổi mới, thông thường là một phần của chiến lược kinh doanh và chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp, đôi khi nó hòa trộn vào chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, đôi khi nó được xây dựng thành một chiến lược riêng để phục vụ cho chiến lược và mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

Chiến lược đổi mới không là các vấn đề riêng lẻ, mà liên quan đến các cách tiếp cận toàn diện và mạch lạc để giải quyết các vấn đề, quy trình đổi mới và đánh giá những thách thức và cơ hội bên ngoài cũng như lợi thế tiềm năng từ hành động đổi mới. Nếu không có chiến lược đổi mới, các bộ phận khác nhau của một tổ chức có thể dễ dàng theo đuổi các ưu tiên mâu thuẫn nhau ngay cả khi có một chiến lược kinh doanh rõ ràng.



**Hình 1.** Phân loại chiến lược đổi mới

Chiến lược đổi mới với tư cách là kim chỉ nam cho hoạt động đổi mới trong doanh nghiệp có thể được hiểu theo nhiều cách khác nhau và được theo đuổi dưới nhiều hình thức khác nhau. Các chiến lược đổi mới có thể được phân loại thành chủ động, tích cực, phản ứng và thụ động (Dodgson và cộng sự, 2008).

*Chủ động (Proactive):* Chiến lược đổi mới chủ động đề cập đến một cách tiếp cận nhấn mạnh vào tính chủ động và tư duy tiến bộ trong việc xác định và theo đuổi các cơ hội đổi mới. Điều này liên quan đến việc tích cực tìm kiếm và tạo ra những khả năng mới từ trước thay vì chỉ đơn giản là phản ứng với áp lực cạnh tranh hoặc thị trường sau khi chúng xảy ra. Với việc hiểu bối cảnh đang phát triển và dự đoán các nhu cầu trong tương lai, các doanh nghiệp có thể chủ động xác định các lĩnh vực cần đổi mới và phát triển các giải pháp đáp ứng những nhu cầu đó trước khi các đối thủ cạnh tranh làm được.

*Tích cực (Active):* Các chiến lược đổi mới tích cực liên quan đến việc bảo vệ các công nghệ và thị trường hiện có trong khi sẵn sàng đáp ứng nhanh chóng một khi thị trường và công nghệ đã được chứng minh. Các công ty sử dụng phương pháp này cũng có nhiều nguồn kiến thức và mức

độ chấp nhận rủi ro từ trung bình đến thấp. Ví dụ như Microsoft, Dell và British Airways. Các công ty này chủ yếu sử dụng đổi mới gia tăng với nghiên cứu và phát triển ứng dụng nội bộ.

*Phản ứng (Reactive):* Đây là một chiến lược tập trung vào việc phản ứng với những thay đổi trong môi trường kinh doanh hơn là chủ động tìm kiếm và tạo ra các cơ hội đổi mới. Chiến lược này được kích hoạt khi các yếu tố bên ngoài thay đổi, như thay đổi điều kiện thị trường, tiến bộ công nghệ hoặc áp lực cạnh tranh,... Các chiến lược đổi mới phản ứng có xu hướng liên quan đến mức độ chấp nhận rủi ro thấp hơn so với các chiến lược chủ động hoặc tích cực.

*Thụ động (Passive):* Các công ty có chiến lược đổi mới thụ động đợi cho đến khi khách hàng của họ yêu cầu thay đổi sản phẩm hoặc dịch vụ của họ. Một hạn chế của chiến lược này là về mặt thúc đẩy tăng trưởng dài hạn và lợi thế cạnh tranh. Cách tiếp cận bị động có thể dẫn đến việc bỏ lỡ các cơ hội, có thể khiến doanh nghiệp tụt hậu so với các đối thủ cạnh tranh chủ động và sáng tạo.

### 3. Năng lực và kết quả đổi mới của nền kinh tế Việt Nam

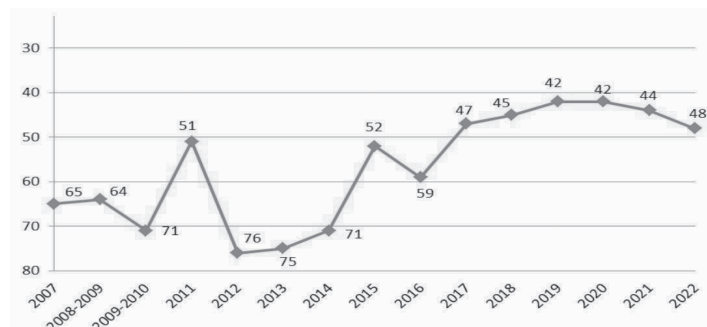
**Bảng 1.** Vị trí của Việt Nam và số nền kinh tế được WIPO đánh giá giai đoạn 2007-2022 (Nguồn tổng hợp GII 2007-2022)

Đối tượng	2007	2008-2009	2009-2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Việt Nam	65	64	71	51	76	75	71	52	59	47	45	42	42	44	48
Số nền kinh tế đánh giá	107	130	132	125	141	142	143	141	128	127	126	129	131	132	132

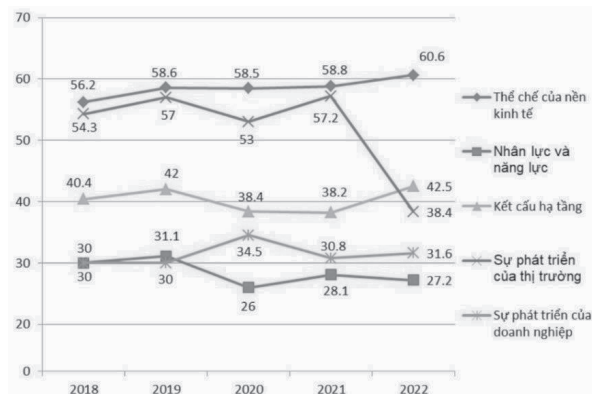
Đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp cần được quản lý đúng phương hướng để có thể tạo ra một nền văn hóa sáng tạo, không bỏ lỡ các cơ hội phát triển và nâng cao năng lực cạnh tranh. Doanh nghiệp Việt Nam hiện tại đã bắt nhịp với đà tăng về chỉ số Đổi mới sáng tạo của thế giới. Theo số liệu Chi

số Đổi mới Sáng tạo Toàn cầu - GII<sup>1</sup>, năm 2022, Việt Nam đứng thứ 48/132 nền kinh tế trên thế giới. Với thứ hạng này, Việt Nam có bước thụt lùi 3 bậc so với cách đây 5 năm (2018). Tuy nhiên, xét trong 15 năm, thứ hạng GII của Việt Nam vẫn có chiều hướng tăng trưởng tích cực (Bảng 1, Biểu đồ 1).

**Biểu đồ 1.** Diễn biến thứ hạng của Việt Nam về ĐMST giai đoạn 2007-2022 (Nguồn tổng hợp GII 2007-2022)



**Biểu đồ 2.** Điểm số các trụ cột đầu vào về đổi mới sáng tạo của Việt Nam, giai đoạn 2018-2022 (Nguồn: tổng hợp GII 2018-2022)

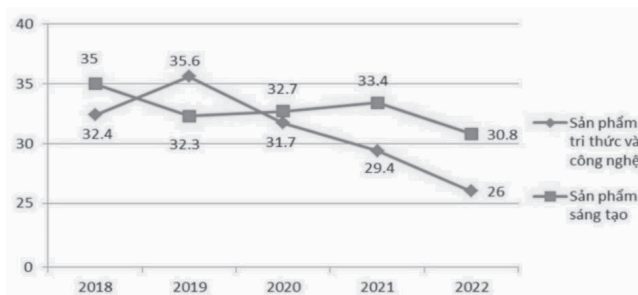


Các trụ cột đầu vào: trong 5 năm từ 2018-2022, điểm số các trụ cột “Thế chế của nền kinh tế” và “Kết cấu hạ tầng” của Việt Nam có xu hướng gia tăng. Với năm 2022, đóng góp mạnh cho sự tăng điểm của trụ cột “Thế chế của nền kinh tế” là nhóm chỉ tiêu “Hiệu quả điều hành”, cho thấy các chủ trương, chính sách hỗ trợ đổi mới

của nhà nước đã phát huy tốt tác dụng. Tuy nhiên, trụ cột “Sự phát triển thị trường” lại sụt giảm, mất điểm, chủ yếu là do các nội dung liên quan đến nhóm “Tín dụng”: các khoản vay từ các tổ chức tài chính vi mô và ngân sách dành cho các doanh nghiệp bị đánh giá thấp (Biểu đồ 2).

<sup>1</sup>Chỉ số Đổi mới Sáng tạo Toàn cầu (Global Innovation Index - viết tắt GII) là chỉ số đánh giá năng lực và kết quả đổi mới của các nền kinh tế thế giới do Tổ chức Sở hữu Trí tuệ Thế giới (World Intellectual Property Organization - WIPO), Đại học Cornell (Hoa Kỳ) và Viện INSEAD hợp tác thực hiện hàng năm.

**Biểu đồ 3.** Điểm số các trụ cột đầu ra về đổi mới sáng tạo của Việt Nam, giai đoạn 2018-2022 (Nguồn: tổng hợp GII 2018-2022)



Các trụ cột đầu ra: các trụ cột đầu ra của Việt Nam đều có xu hướng sụt giảm, dẫn đến sụt giảm thứ hạng của Việt Nam trên bản đồ GII thế giới. Trụ cột “Sản phẩm tri thức và công nghệ” chỉ giữ được đà tăng đến năm 2019. Qua năm 2020, trụ cột này bị đánh giá sụt giảm liên tục đến năm 2022. Các chỉ tiêu trong nhóm thành phần “Tác động của kiến thức - knowledge impact”, sụt giảm liên tục trong kỳ. Trụ cột “Sản phẩm sáng tạo” mất 10% số điểm sau 5 năm do sụt giảm ở cả 3 nhóm cấu thành (Tài sản vô hình - Intangible assets; Hàng hóa và dịch vụ sáng tạo - Creative goods & services và Sáng tạo trực tuyến - Online creativity) (Biểu đồ 3).

Dựa trên GII, có thể nhận thấy rằng thế mạnh của Việt Nam nằm ở việc thực hiện các chủ trương và chính sách đổi mới sáng tạo có sự phù hợp và linh hoạt đối với cả hoạt động và hệ sinh thái nội địa. Ngoài ra, Việt Nam đang tiếp tục đặt nặng vào việc tăng cường đầu tư và tích hợp công nghệ thông tin vào các lĩnh vực kinh tế - xã hội, điều này cũng là một ưu điểm quan trọng trong quản lý đổi mới doanh nghiệp.

Tuy nhiên, Việt Nam cũng phải đối mặt với những hạn chế quan trọng, đặc biệt liên quan đến khía cạnh sản phẩm tri thức và công nghệ. Điều này đặt ra thách thức trong quá trình quản lý đổi mới doanh nghiệp, yêu cầu sự tập trung và đầu tư chiến lược để cải thiện khả năng nghiên

cứu và phát triển, cũng như thúc đẩy sự hợp tác giữa các doanh nghiệp và các tổ chức nghiên cứu để thúc đẩy sự đổi mới và tiến bộ công nghệ.

#### 4. Chiến lược quản lý đổi mới của một số doanh nghiệp hàng đầu Việt Nam

- **FPT Corporation:**

Năm 1986, Đại hội đại biểu toàn quốc của Đảng lần thứ VI khởi xướng Chính sách Đổi Mới, cho phép những mô hình kinh tế mới hoạt động hiệu quả, đồng thời khuyến khích sự năng động, sáng tạo của một thế hệ mới - thế hệ Doanh nhân Việt Nam. Rất nhiều công ty có đóng góp quan trọng cho nền kinh tế Việt Nam hôm nay, trong đó có FPT, là con đẻ của Chính sách này. Năm 1988, Công ty Công nghệ Thực phẩm (tên gọi đầu tiên của FPT) chính thức được thành lập. Qua 35 năm hình thành và phát triển, FPT Corporation là một tập đoàn công nghệ hàng đầu tại Việt Nam, đã trải qua rất nhiều đổi mới trong quản lý, trong đó bao gồm các chiến lược:

- Chiến lược nghiên cứu và phát triển (R&D): FPT tập trung đầu tư mạnh mẽ vào nghiên cứu và phát triển công nghệ mới. Điều này đã dẫn đến sự xuất hiện của các sản phẩm và dịch vụ tiên tiến như FPT Software, nền tảng trí tuệ nhân tạo, và các giải pháp công nghệ tiên tiến khác.

- Chiến lược đa dạng hóa và mở rộng thị trường: FPT không chỉ tập trung vào lĩnh vực công nghệ thông tin mà còn đa

dạng hóa hoạt động kinh doanh, bao gồm giáo dục, tài chính và bất động sản. Chiến lược này giúp FPT không chỉ đổi mới trong lĩnh vực chính mà còn mở rộng sự hiện diện và tăng cường tính cạnh tranh.

- Chiến lược hợp tác và đối tác chiến lược: FPT thiết lập liên kết vững chắc với các đối tác chiến lược quốc tế để chia sẻ kiến thức và công nghệ. Hợp tác này mang lại cơ hội học hỏi và phát triển, giúp FPT duy trì tốc độ đổi mới và thích ứng với thị trường toàn cầu.

Tập đoàn FPT đối diện với nhiều cơ hội và thách thức trong quản lý đổi mới. Dưới đây là một số điểm cụ thể:

- Cơ hội:

+ FPT có thể tận dụng xu hướng chuyển đổi số và công nghiệp 4.0 để cung cấp các giải pháp và dịch vụ công nghệ tiên tiến cho khách hàng.

+ Tập đoàn có thể đầu tư mạnh mẽ vào hoạt động nghiên cứu và phát triển để tạo ra sản phẩm và dịch vụ mới, thúc đẩy sự sáng tạo trong ngành công nghiệp.

+ Hợp tác với các đối tác toàn cầu giúp FPT tiếp cận nguồn lực và thị trường mới, đồng thời học hỏi từ các tổ chức hàng đầu thế giới.

- Thách thức:

+ Cùng với việc phát triển công nghệ, càng có nhiều rủi ro về bảo mật thông tin. FPT cần đảm bảo rằng họ không chỉ cung cấp các giải pháp an toàn mà còn duy trì và nâng cao sự tin cậy của khách hàng.

+ Sự biến đổi liên tục của nhu cầu khách hàng và cách họ sử dụng công nghệ đòi hỏi FPT phải linh hoạt và nhanh chóng thích ứng với thị trường.

+ Nếu FPT mở rộng quy mô quốc tế, họ sẽ phải đối mặt với thách thức của việc quản lý các vấn đề đa văn hóa và hệ thống pháp luật khác nhau.

#### • **Vingroup:**

Tiền thân của Vingroup là Tập đoàn Technocom, thành lập năm 1993 tại Ucraina. Đầu những năm 2000, Technocom trở về Việt Nam, tập trung đầu tư vào lĩnh vực du lịch và bất động sản với hai thương hiệu chiến lược ban đầu là Vinpearl và Vincom. Đến tháng 1/2012, Vingroup chính thức hoạt động dưới mô hình Tập đoàn. Với mong muốn đem đến cho thị trường những sản phẩm - dịch vụ theo tiêu chuẩn quốc tế và những trải nghiệm hoàn toàn mới về phong cách sống hiện đại, ở bất cứ lĩnh vực nào Vingroup cũng chứng tỏ vai trò tiên phong, dẫn dắt sự thay đổi xu hướng tiêu dùng. Các chiến lược đổi mới quản lý đã được Vingroup áp dụng như:

- Chiến lược phát triển ô tô điện Vinfast: Mở rộng sự hiện diện vào ngành công nghiệp ô tô, VinFast đã áp dụng chiến lược đổi mới trong thiết kế và sản xuất ô tô điện. Điều này giúp Vingroup chứng minh khả năng đa dạng hóa và làm mới trong các lĩnh vực khác nhau.

- Chiến lược đầu tư công nghệ và nghiên cứu: Vingroup đã tạo ra VinTech Fund để đầu tư vào các dự án và startup công nghệ mới. Chiến lược này thúc đẩy sự đổi mới thông qua việc hỗ trợ và tạo điều kiện cho các doanh nghiệp mới nổi.

- Chiến lược xây dựng hệ sinh thái công nghệ: Bên cạnh sản xuất ô tô, Vingroup mở rộng sự đổi mới vào lĩnh vực điện thoại thông minh và thiết bị gia dụng thông minh với thương hiệu Vinsmart, tạo ra một hệ sinh thái công nghệ toàn diện.

Tập đoàn Vingroup cũng đối mặt với nhiều cơ hội và thách thức trong quản lý đổi mới. Dưới đây là một số điểm cụ thể:

- Cơ hội:

+ Với sự đa dạng trong ngành nghề từ bất động sản, dịch vụ giáo dục, y tế, sản

xuất ô tô đến năng lượng, Vingroup có cơ hội tận dụng tài nguyên và kiến thức chuyên môn từ các lĩnh vực khác nhau để tạo ra các đổi mới đa chiều.

+ Hợp tác với các đối tác quốc tế giúp Vingroup tiếp cận nguồn lực và công nghệ mới, cũng như mở rộng thị trường quốc tế.

+ Sử dụng chuyển đổi số và công nghệ để tối ưu hóa quy trình sản xuất, cải thiện trải nghiệm khách hàng và tạo ra các giải pháp thông minh.

- Thách thức:

+ Quản lý một tập đoàn với nhiều ngành nghề và quy mô lớn có thể đặt ra thách thức về hiệu suất và quy trình quản lý nội bộ.

+ Cả lĩnh vực sản xuất ô tô và năng lượng đều đang phát triển mạnh mẽ. Vingroup cần đổi mới với sự cạnh tranh để giữ vững thị trường và tạo ra sản phẩm độc đáo.

+ Trong các lĩnh vực như y tế và công nghệ, quản lý bảo mật thông tin và tuân thủ quy định về quyền riêng tư là một thách thức đối với Vingroup.

- **Masan Group:**

Công ty chính thức thành lập vào năm 2004 nhưng tính đến việc thành lập và hoạt động của các cổ đông lớn, công ty con và các công ty tiền nhiệm của chúng tôi thì Masan Group đã hoạt động từ năm 1996. Công nghệ và sự tiện lợi ngày càng trở thành mối quan tâm hàng đầu, được nhiều người ưa chuộng. Đón đầu xu hướng này, bên cạnh hoạt động sản xuất kinh doanh các sản phẩm có thương hiệu, Masan Group đã xây dựng hệ sinh thái tiêu dùng – công nghệ tích hợp xuyên suốt từ offline đến online thông qua sự thành công của các chiến lược:

- Chiến lược sáng tạo trong thực phẩm và tiêu dùng: Masan tích hợp công nghệ vào ngành thực phẩm và tiêu dùng, từ

quy trình sản xuất đến trải nghiệm mua sắm. Sự đổi mới trong sản phẩm và dịch vụ giúp Masan duy trì sự hấp dẫn trong thị trường cạnh tranh.

- Chiến lược phân phối và bán lẻ hiện đại: Masan đã đổi mới trong hệ thống phân phối và bán lẻ, áp dụng công nghệ để tối ưu hóa chuỗi cung ứng và cải thiện trải nghiệm mua sắm cho khách hàng.

- Chiến lược đầu tư vào nghiên cứu và phát triển: Masan liên tục đầu tư vào nghiên cứu và phát triển để đổi mới sản phẩm và quy trình kinh doanh trong các lĩnh vực thực phẩm và tiêu dùng.

Sau đây là một số điểm cơ hội và thách thức trong quản lý đổi mới đối với Tập đoàn Masan:

- Cơ hội:

+ Sự đa dạng trong các lĩnh vực kinh doanh như thực phẩm, nước ngọt, nông nghiệp có thể tạo ra cơ hội để Masan tận dụng các xu hướng thị trường và mở rộng doanh nghiệp.

+ Sử dụng chuyển đổi số và công nghệ để tối ưu hóa quy trình sản xuất, cải thiện trải nghiệm khách hàng và tạo ra các sản phẩm và dịch vụ tiên tiến.

+ Với tăng cường nhận thức về sức khỏe và thực phẩm sạch, Masan có cơ hội tạo ra các sản phẩm và dịch vụ đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng.

- Thách thức:

+ Ngành công nghiệp thực phẩm và đồ uống có sự cạnh tranh cao. Masan cần phải duy trì sự cạnh tranh và quản lý thị trường để giữ vững và mở rộng thị phần.

+ Trong lĩnh vực nông nghiệp, quản lý chuỗi cung ứng là một thách thức, đặc biệt là khi phải đối mặt với biến động của thời tiết và giá cả nông sản.

+ Nếu Masan mở rộng ra thị trường quốc tế, họ sẽ phải đối mặt với rủi ro và thách thức của việc quản lý trong môi trường kinh doanh và văn hóa khác nhau.

### - *Viettel Group:*

Từ năm 1989, sau hơn 3 thập kỷ nỗ lực hoàn thành mục tiêu phổ cập dịch vụ viễn thông, đưa viễn thông và công nghệ thông tin vào mọi lĩnh vực của cuộc sống ở Việt Nam, Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội (Viettel) mở rộng lĩnh vực sản xuất kinh doanh, vươn mình trở thành Tập đoàn công nghiệp – công nghệ toàn cầu. Sau đây là một số chiến lược đổi mới quản lý nổi bật đã được Viettel áp dụng:

- Chiến lược phát triển công nghệ số: Viettel đã thành công với chiến lược phát triển các dịch vụ số, bao gồm ViettelPay - một giải pháp thanh toán số toàn diện. Việc tích hợp dịch vụ viễn thông và thanh toán số giúp tạo ra một hệ sinh thái đổi mới.

- Chiến lược nghiên cứu và phát triển công nghệ mạng: Viettel không ngừng nghiên cứu và phát triển công nghệ mạng, từ 4G đến 5G. Chiến lược này giúp Viettel duy trì vị thế dẫn đầu trong lĩnh vực viễn thông.

- Chiến lược hợp tác quốc tế và đổi mới chiến lược: Viettel thiết lập mối quan hệ hợp tác chặt chẽ với các đối tác quốc tế để chia sẻ công nghệ và kiến thức, hỗ trợ trong quá trình đổi mới và mở rộng quy mô kinh doanh quốc tế.

Tập đoàn Viettel đổi mới với nhiều cơ hội và thách thức trong quản lý đổi mới, cụ thể:

#### - Cơ hội:

+ Viettel có thể tận dụng mạng lưới toàn cầu và quốc tế để mở rộng kinh doanh và hợp tác với các đối tác quốc tế.

+ Sự chuyển đổi số và công nghiệp 4.0 tạo ra cơ hội để Viettel cung cấp các giải pháp công nghệ tiên tiến và đổi mới trong các lĩnh vực như trí tuệ nhân tạo, Internet of Things, và năng lượng mới.

+ Đầu tư mạnh mẽ vào hoạt động

nghiên cứu và phát triển có thể giúp Viettel sáng tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mới, đồng thời nâng cao hiệu suất.

#### - Thách thức:

+ Việc quản lý một tập đoàn với nhiều ngành nghề và hoạt động trên nhiều quốc gia có thể đặt ra thách thức về hiệu suất và quy trình quản lý nội bộ.

+ Với sự liên quan chặt chẽ với quốc phòng, Viettel phải đối mặt với thách thức của việc duy trì mức độ an toàn và bảo mật cao trong môi trường kinh doanh.

+ Phát triển và duy trì đội ngũ nhân sự chất lượng cao, đặc biệt là trong các lĩnh vực đòi hỏi kiến thức chuyên sâu, là một thách thức liên quan đến nguồn nhân lực và đào tạo.

### - *Tiki*

Thành lập từ tháng 3/2010, Tiki.vn hiện đang là trang thương mại điện tử lọt top 2 tại Việt Nam và top 6 tại khu vực Đông Nam Á, cung cấp 10 triệu sản phẩm từ 26 ngành hàng phục vụ hàng triệu khách hàng trên toàn quốc. Tiki là một hệ sinh thái thương mại tất cả trong một, gồm các công ty thành viên hoạt động trong các lĩnh vực liên quan đến sàn thương mại điện tử như quản lý sàn, bán hàng hóa, dịch vụ, bán lẻ, logistics đầu-cuối, vận chuyển, bưu chính. Các chiến lược chính yếu đã được Tiki áp dụng như:

- Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm và dịch vụ: Tiki đã thành công trong việc đa dạng hóa danh mục sản phẩm và dịch vụ của mình, bao gồm đồ điện tử, thời trang, đồ gia dụng, sách và nhiều lĩnh vực khác. Chiến lược này giúp tạo ra một trải nghiệm mua sắm toàn diện cho khách hàng, làm gia tăng khả năng giữ chân và mở rộng đối tượng khách hàng.

- Chiến lược tập trung vào trải nghiệm người dùng: Tiki đặt ưu tiên cao vào trải nghiệm người dùng trên cả ứng



dụng di động và trang web. Giao diện thân thiện, hệ thống tìm kiếm và lọc sản phẩm thông minh giúp người dùng dễ dàng tìm kiếm và mua sắm. Chiến lược này tăng tính thân thiện và thuận tiện, tạo ra một sự kết nối mạnh mẽ với khách hàng.

- Chiến lược giao hàng nhanh chóng và tin cậy: Tiki đã đầu tư mạnh mẽ vào hệ thống vận chuyển và giao hàng nhanh chóng. Chiến lược này bao gồm việc xây dựng mạng lưới kho hàng, tối ưu hóa quy trình đóng gói, và hợp tác chặt chẽ với các đối tác vận chuyển. Giao hàng nhanh chóng và đáng tin cậy giúp Tiki xây dựng lòng tin từ khách hàng và tạo ra một lợi thế cạnh tranh trong thị trường thương mại điện tử.

Tập đoàn Tiki cũng đối mặt với nhiều cơ hội và thách thức trong quản lý đổi mới. Dưới đây là một số điểm cụ thể:

- Cơ hội:

+ Với sự gia tăng sử dụng Internet và mua sắm trực tuyến, Tiki có cơ hội mở rộng thị trường và tăng cường doanh số bán hàng.

+ Sự chuyển đổi số cho phép Tiki cải thiện trải nghiệm người dùng, cung cấp dịch vụ tốt hơn và tạo ra các chiến lược quảng cáo và tiếp thị hiệu quả hơn.

+ Hợp tác với các đối tác trong chuỗi cung ứng, các đối tác thanh toán, hoặc mở rộng đối tác địa phương và quốc tế có thể tăng cường vị thế của Tiki.

- Thách thức:

+ Quản lý chuỗi cung ứng và logistics hiệu quả là một thách thức, đặc biệt khi phải xử lý số lượng lớn đơn đặt hàng từ khách hàng.

+ Tính đồng bộ và quản lý các mối quan hệ với đối tác và đối tác logistics cũng là một khía cạnh khó khăn của quản lý đổi mới.

+ Với việc giao dịch trực tuyến, việc đảm bảo bảo mật thông tin và tuân thủ quy định về quyền riêng tư là một thách thức.

## **5. Bài học và kinh nghiệm rút ra từ quá trình quản lý đổi mới**

### **5.1. Cơ hội mà môi trường kinh doanh biến động tạo ra cho sự đổi mới**

Môi trường kinh doanh biến động của Việt Nam, mặc dù đầy thách thức, nhưng cũng mở ra nhiều cơ hội đáng kể cho doanh nghiệp. Sự phát triển nhanh chóng của nền kinh tế, cùng với việc thúc đẩy đầu tư và cải thiện hạ tầng, tạo nền tảng lý tưởng cho sự tăng trưởng.

Các cơ hội xuất phát từ sự đa dạng của thị trường, với ngày càng nhiều đối tượng khách hàng có nhu cầu đa dạng. Doanh nghiệp có thể tận dụng việc phân khúc hóa sản phẩm và dịch vụ, tạo ra giá trị đặc biệt để thu hút đối tượng khách hàng đặc thù.

Sự chuyển đổi số và tiến bộ trong công nghệ mở ra cơ hội mới. Doanh nghiệp có thể áp dụng công nghệ thông tin, trí tuệ nhân tạo và big data để tối ưu hóa quy trình, cải thiện trải nghiệm khách hàng, thậm chí là tạo ra những mô hình kinh doanh hoàn toàn mới.

Ngoài ra, sự chủ động trong đổi mới với thách thức cũng mở ra cơ hội cho doanh nghiệp nắm bắt thị trường. Các chiến lược linh hoạt, sáng tạo trong quản lý và marketing có thể giúp doanh nghiệp tận dụng cơ hội từ mọi thay đổi và biến động của môi trường kinh doanh.

### **5.2. Thách thức mà doanh nghiệp ở Việt Nam phải đối mặt trong việc quản lý đổi mới**

Môi trường kinh doanh biến động của Việt Nam đặt ra nhiều thách thức đối với doanh nghiệp, đòi hỏi sự nhạy bén, linh hoạt và khả năng thích ứng nhanh chóng. Một trong những thách thức lớn nhất là sự không chắc chắn và thay đổi liên tục của thị trường. Sự biến động trong chính trị, kinh tế và yếu tố xã hội tạo ra môi trường kinh

doanh không dự đoán được, làm tăng áp lực đối với doanh nghiệp để duy trì và phát triển.

Thách thức khác là cạnh tranh mạnh mẽ từ cả doanh nghiệp nội địa và quốc tế. Đối diện với sự đa dạng và sự xuất hiện liên tục của các đối thủ mới, doanh nghiệp cần không ngừng cải thiện chất lượng sản phẩm, dịch vụ, và tối ưu hóa quy trình để giữ vững thị trường.

Ngoài ra, sự thay đổi nhanh chóng trong công nghệ và yêu cầu ngày càng cao của khách hàng cũng là một thách thức. Để không bị lạc hậu, doanh nghiệp phải liên tục đầu tư vào nghiên cứu và phát triển, thực hiện các chiến lược kỹ thuật số và tạo ra trải nghiệm người dùng tối ưu.

Tổng thể, thách thức của doanh nghiệp trong môi trường biến động của Việt Nam yêu cầu sự linh hoạt, sáng tạo, và khả năng quản lý rủi ro để có thể vượt qua mọi khó khăn và tận dụng cơ hội trong môi trường kinh doanh ngày nay.

### **5.3. Một số điểm quan trọng mà doanh nghiệp có thể rút ra từ việc quản lý đổi mới**

Quá trình quản lý đổi mới là một hành trình đầy thách thức, nhưng cũng đem lại nhiều bài học và kinh nghiệm quý báu cho doanh nghiệp. Dưới đây là một số điểm quan trọng mà doanh nghiệp có thể rút ra từ việc quản lý đổi mới.

- Hiểu rõ khách hàng: Để đổi mới thành công, việc hiểu rõ nhu cầu và mong muốn của khách hàng là chìa khóa. Sự tập trung vào trải nghiệm khách hàng và lắng nghe ý kiến phản hồi giúp doanh nghiệp tạo ra những sản phẩm và dịch vụ có giá trị thực sự.

- Sáng tạo liên tục: Quản lý đổi mới không chỉ là vấn đề của một giai đoạn mà là một quá trình liên tục. Sự sáng tạo cần được thúc đẩy trong tất cả các lĩnh vực của

doanh nghiệp, từ R&D đến quản lý sản xuất và tiếp thị. Điều này giúp doanh nghiệp duy trì sự độc đáo và tạo ra giá trị liên tục.

- Quản lý rủi ro và thất bại: Khi thực hiện các chiến lược mới, quản lý rủi ro là quan trọng. Việc đánh giá và chuẩn bị cho những thách thức có thể xảy ra giúp doanh nghiệp giảm thiểu tổn thất và tối ưu hóa cơ hội học hỏi từ những thất bại.

- Tạo nền tảng công nghệ mạnh mẽ: Công nghệ đóng vai trò quan trọng trong quản lý đổi mới. Đầu tư vào hệ thống công nghệ thông tin hiện đại, trí tuệ nhân tạo, và phân tích dữ liệu giúp doanh nghiệp nhanh chóng thích ứng với sự phát triển công nghệ và tận dụng cơ hội số.

- Chủ động thị trường: Doanh nghiệp cần chủ động tìm kiếm và tận dụng cơ hội thị trường mới. Việc nắm bắt xu hướng và sự biến động của ngành công nghiệp giúp họ dự đoán và chuẩn bị cho những thay đổi, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh.

- Xây dựng văn hóa đổi mới: Văn hóa tổ chức có ảnh hưởng lớn đến khả năng đổi mới. Sự hỗ trợ từ lãnh đạo, tinh thần sáng tạo trong đội ngũ, và sự linh hoạt trong quyết định là những yếu tố quan trọng giúp xây dựng một văn hóa đổi mới.

- Hợp tác và đối tác chiến lược: Hợp tác với các đối tác chiến lược và chia sẻ kiến thức, nguồn lực có thể tăng cường khả năng đổi mới của doanh nghiệp. Sự hợp tác có thể mang lại cơ hội mở rộng và tận dụng sức mạnh từ các đối tác.

- Đào tạo và phát triển nhân sự: Đào tạo và phát triển nhân sự là cơ sở để xây dựng một đội ngũ làm việc sáng tạo và có khả năng đổi mới. Đầu tư vào nguồn nhân lực giúp doanh nghiệp duy trì sự năng động và linh hoạt trong môi trường biến động.

Tổng quát, quản lý đổi mới không chỉ là một chiến lược mà là một triết lý, yêu

cầu sự nhạy bén, sáng tạo và lòng dũng cảm để đối mặt với thách thức và tận dụng cơ hội trong môi trường kinh doanh đầy biến động. Bài học từ quá trình này không chỉ cung cấp những kiến thức quý báu mà còn giúp doanh nghiệp phát triển bền vững trong thời đại.

## 6. Kết luận

Từ việc phân tích các doanh nghiệp tiên phong, chúng ta thấy rõ rằng quản lý đổi mới đóng vai trò lớn trong việc giúp doanh nghiệp vượt qua thách thức và tận dụng cơ hội trong môi trường kinh doanh đầy biến động. Các chiến lược đổi mới của họ, từ việc đầu tư mạnh vào R&D, đa dạng hóa sản phẩm và dịch vụ, đến việc áp dụng công nghệ số và hợp tác chiến lược, đều

đóng góp vào sự thành công của họ.

Bài học lớn nhất là sự chủ động và linh hoạt. Doanh nghiệp cần liên tục đánh giá và điều chỉnh chiến lược theo thời gian, không ngần ngại đầu tư vào nghiên cứu và sáng tạo, cũng như chấp nhận và học từ thất bại. Họ đã chứng minh rằng việc không ngừng đổi mới không chỉ là chiến lược mà còn là một triết lý, giúp doanh nghiệp trở nên mạnh mẽ và linh hoạt trong môi trường kinh doanh không chắc chắn.

Tóm lại, đề tài này là một đóng góp cho sự hiểu biết về quản lý đổi mới trong bối cảnh kinh doanh đầy biến động, với những bài học thiết thực và chiến lược áp dụng được từ các doanh nghiệp tiên phong tại Việt Nam □

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Allan Afuha (2012), *Quản Trị Quá Trình Đổi Mới Và Sáng Tạo*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- FPT Digital (2022), *Quản lý đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp*, <https://s.net.vn/6FLI>
- Hệ thống thông tin thông kê khoa học và công nghệ Cesti (2022), *Việt Nam và chỉ số đổi mới sáng tạo toàn cầu*, <https://s.net.vn/4a21>
- Jin, X., Wang, J., Chen, S. and Wang, T. (2015), *A study of the relationship between the knowledge base and the innovation performance under the organizational slack regulating*, Management Decision, tr. 2202-2225.
- M. Dodgson, D. M. Gann, A. J. Salter, 2008, *The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice: Strategy and Practice*.
- Luật Khoa học và Công nghệ (2013), Quốc hội Nước CHXHCN Việt Nam.
- Masan Group, <https://www.masangroup.com/vi>
- Phùng Xuân Nhạ và Lê Quân (2013), *Đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp Việt Nam*, Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh, tr. 1-11.
- Plessis, M. D. (2007), *The role of knowledge management in innovation*, Journal of Knowledge Management, tr. 20-29.
- Yamin, S., Gunasekaran, A. and Mavondo, F. T. (1999), *Innovation index and its implications on organizational performance: A study of Australian manufacturing firms*, International Journal of Technology Management, tr. 495-503.
- FPT Corporation, <https://fpt.com/>
- Tiki, <https://tiki.vn/>
- Vingroup, <https://vingroup.net/>
- Viettel Group, <https://viettel.com.vn/vi/>