

MÔ HÌNH CHUỖI GIÁ TRỊ DÀNH CHO TỔ CHỨC KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ CÔNG LẬP PHÙ HỢP VỚI ĐIỀU KIỆN VIỆT NAM

TS. Bùi Tiến Dũng¹

Trường Quản lý khoa học và công nghệ, Bộ Khoa học và Công nghệ

Tóm tắt:

Nghiên cứu này nhằm đưa ra một phương thức vận hành mới dựa trên mô hình chuỗi giá trị của Michael Porter đã được cải tiến cho phù hợp với phương thức hoạt động của tổ chức KH&CN công lập Việt Nam. Phương thức vận hành mới chỉ ra mối quan hệ giữa các hoạt động trong các đơn vị vừa nghiên cứu vừa sản xuất kinh doanh và cho thấy cách thức tạo ra giá trị sản phẩm. Ngoài ra, mô hình có thể làm cơ sở để nhà quản trị đánh giá, xem xét đưa ra các quyết định về thuê các đơn vị bên ngoài thực hiện một số hoạt động trong chuỗi giá trị.

Từ khóa: Chuỗi giá trị; Tổ chức KH&CN công lập.

Mã số: 16120801

1. Giới thiệu

Bản chất của các tổ chức KH&CN công lập là do cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền quyết định thành lập. Pháp luật Việt Nam quy định, tổ chức KH&CN công lập là tổ chức nghiên cứu khoa học, tổ chức nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ, tổ chức dịch vụ KH&CN, được tổ chức dưới các hình thức: viện, trung tâm, phòng thí nghiệm, trạm nghiên cứu, trạm quan trắc, trạm thử nghiệm và cơ sở nghiên cứu và phát triển khác thuộc Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ, Bộ, cơ quan ngang Bộ, cơ quan thuộc Chính phủ, uỷ ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương, các trường đại học, học viện, trường cao đẳng và các tổng công ty nhà nước.

Về mặt hình thức, tổ chức KH&CN công lập hiện nay vận hành dưới sự hướng dẫn của các cơ quan quản lý Nhà nước, Thông tư số 10/2005/TT-BKHCN ngày 24/8/2005 hướng dẫn điều kiện thành lập và đăng ký hoạt động của tổ chức KH&CN. Đây là văn bản pháp quy về đăng ký và hoạt động của các tổ chức KH&CN, không phân biệt thành phần kinh tế (Nhà nước, tập thể và tư nhân). Một số điểm mới cơ bản nhất của Thông tư: *Một là*, ngoài việc tiến hành các hoạt động nghiên cứu khoa học và dịch vụ KH&CN, các tổ chức KH&CN được quyền sản xuất, kinh doanh trong lĩnh vực hoạt động của mình; *Hai là*, các tổ chức KH&CN tư nhân không cần

¹ Liên hệ tác giả: buitiendung2302@gmail.com

phải có quyết định thành lập, chỉ cần đăng ký hoạt động với cơ quan quản lý KH&CN có thẩm quyền của Nhà nước; *Ba là*, lần đầu tiên ở nước ta, các tổ chức KH&CN có vốn của nước ngoài được đăng ký hoạt động; *Bốn là*, các tổ chức KH&CN được liên kết, liên doanh với các tổ chức và cá nhân nhà khoa học nước ngoài trong việc đăng ký hoạt động cũng như tiến hành triển khai các hoạt động KH&CN. Ngoài ra, còn một số văn bản hướng dẫn như: Thông tư liên tịch số 11/2007/BCA-BKHCN, ngày 27/7/2007, hướng dẫn tổ chức KH&CN công lập mời chuyên gia, nhà khoa học nước ngoài vào Việt Nam và cử cán bộ ra nước ngoài hoạt động KH&CN; Thông tư số 121/2014/BTC-BKHCN ngày 25/8/2014 Hướng dẫn xây dựng dự toán, quản lý, sử dụng và quyết toán kinh phí thực hiện nhiệm vụ thường xuyên theo chức năng của tổ chức KH&CN công lập; Thông tư liên tịch số 12/2006/TTLT-BKHCN-BTC-BNV; Thông tư liên tịch số 36/2011/TTLT-BKHCN-BTC-BNV;...

Tuy nhiên, ngoài việc tiến hành các hoạt động nghiên cứu khoa học và dịch vụ KH&CN, các tổ chức KH&CN được quyền sản xuất, kinh doanh trong lĩnh vực hoạt động của mình. Vậy, vấn đề đặt ra ở đây là phương thức vận hành nào phù hợp với tổ chức KH&CN công lập Việt Nam hiện nay? Dựa trên mô hình chuỗi giá trị của Michael Porter có sự sáng tạo, tác giả bài viết này đã xây dựng mô hình chuỗi giá trị mới với 9 (chín) loại hoạt động đặc thù, chuyên biệt của loại hình tổ chức KH&CN công lập nước ta. Trên cơ sở lấy hoạt động nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ làm trung tâm, mô hình chuỗi giá trị mới này sẽ đem lại cái nhìn rõ hơn về một phương thức tổ chức hoạt động thích ứng với điều kiện Việt Nam hiện nay.

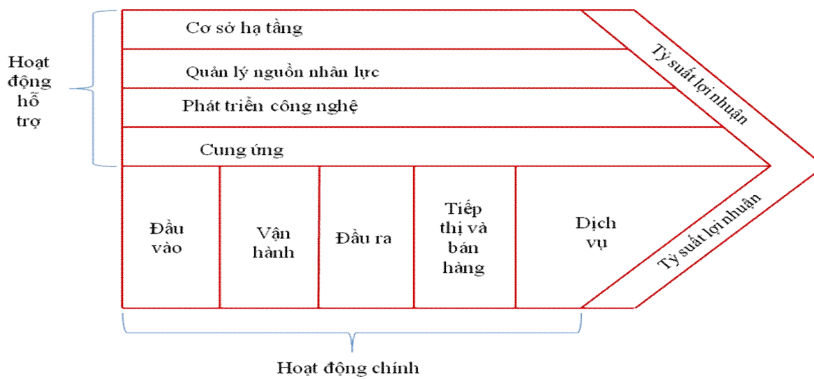
2. Mô hình chuỗi giá trị của Michael Porter

Nguyên nghĩa, chuỗi giá trị của Michael Porter (Michael Porter's value chain, xem Hình 1) là mô hình thể hiện một chuỗi các hoạt động tham gia vào việc tạo ra giá trị của sản phẩm và thể hiện lợi nhuận từ các hoạt động này. Chuỗi các hoạt động này có thể diễn ra theo thứ tự nối tiếp nhau hoặc theo thứ tự song song. Mô hình này phù hợp ở cấp độ đơn vị sản xuất kinh doanh gắn với nghiên cứu. Mô hình chuỗi giá trị bao gồm 3 thành phần:

Một là, nhóm các hoạt động chính: Bao gồm các hoạt động diễn ra theo thứ tự nối tiếp nhau. Nhóm hoạt động này liên quan trực tiếp đến việc tạo ra giá trị cho sản phẩm. Các hoạt động trong nhóm này gồm: Hậu cần đầu vào: nhận hàng, vận chuyển, lưu trữ nguyên liệu đầu vào; Chế tạo: tạo ra sản phẩm; Hậu cần đầu ra: thành phẩm, lưu giữ trong các kho bãi; Tiếp thị và bán hàng: giới thiệu sản phẩm, bán sản phẩm; Dịch vụ: bảo hành, sửa chữa, hỗ trợ khách hàng;

Hai là, nhóm các hoạt động hỗ trợ: Bao gồm các hoạt động song song với hoạt động chính nhằm mục đích hỗ trợ cho việc tạo ra sản phẩm. Đây là các hoạt động gián tiếp góp phần tạo ra giá trị cho sản phẩm. Các hoạt động trong nhóm này gồm: Mua hàng: Mua máy móc thiết bị và nguyên liệu đầu vào; Phát triển công nghệ: Cải tiến sản phẩm, quy trình sản xuất; Quản lý nguồn nhân lực: Tuyển dụng, đào tạo, phát triển và đãi ngộ; Cơ sở hạ tầng doanh nghiệp: Quản lý, tài chính, kế toán, pháp lý,...;

Ba là, lợi nhuận: Lợi nhuận là phần chênh lệch giữa doanh thu và chi phí. Đơn vị sản xuất kinh doanh sẽ được coi như là có lợi nhuận nếu như doanh thu bán hàng lớn hơn chi phí bỏ ra. Trong mô hình chuỗi giá trị thì doanh thu chính là giá trị bán ra của các hàng hóa và các giá trị này được tạo ra thông qua các hoạt động được thể hiện trên mô hình về chuỗi giá trị. Chi phí chính là các khoản tiêu hao để thực hiện các hoạt động trên.



Nguồn: Porter, 1985, tr. 37

Hình 1: Mô hình chuỗi giá trị của Micheal Porter với chín loại hoạt động

3. Cách tiếp cận chuỗi giá trị trong trường hợp tổ chức khoa học và công nghệ công lập

Để tổ chức KH&CN công lập nhận dạng được ưu thế của mình từ chuỗi giá trị của Michael Porter có thể tiếp cận theo các cách sau:

Thứ nhất, sử dụng phân tích chuỗi giá trị đơn giản, bao gồm việc nhận dạng các hoạt động chủ yếu hay các hoạt động hỗ trợ khác nhau mà các hoạt động này có đóng góp quan trọng vào việc giảm chi phí hoặc tạo ra tính độc đáo.

Thứ hai, để nhận dạng các lợi thế cạnh tranh, bao gồm khảo sát các khả năng mới cho việc liên kết các hoạt động trong chuỗi giá trị. Miễn là tổ chức KH&CN kiểm soát các liên kết thì có thể:

- Nhận dạng các quá trình khác nhau và chọn giải pháp tối ưu. Chẳng hạn như, một tổ chức KH&CN có thể đáp ứng đúng nhu cầu của các đối tác là tổ chức hay cá nhân hoặc bằng sự kiểm soát chất lượng tất cả thành phẩm;
- Giảm chi phí, chẳng hạn như có thể giảm chi phí vận hành hoạt động bằng cách cải thiện sự phối hợp trong các hoạt động hậu cần;
- Giảm thời gian xử lý đơn đặt hàng để cung cấp cho khách hàng nhanh hơn;
- Cải tiến chất lượng và hạ thấp tỷ lệ phế phẩm.

Các tổ chức KH&CN muốn đưa ra các sản phẩm chiến lược sẽ cần phải thiết kế lại mối liên kết giữa các hoạt động sao cho tăng cường phối hợp trong và ngoài tổ chức để giải quyết tốt các nhiệm vụ KH&CN.

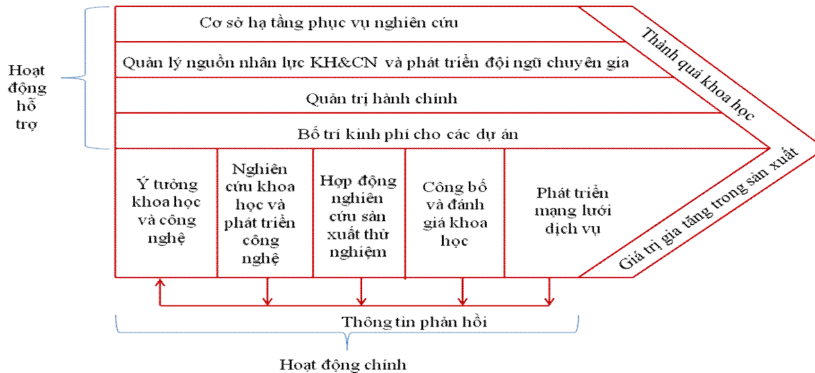
Thứ ba, được tìm thấy trong các liên kết giữa chuỗi giá trị riêng của tổ chức KH&CN và các chuỗi giá trị riêng của các nhà cung cấp và nhà kinh doanh. Ý tưởng của Porter không phải là tiết kiệm chi phí trên chi tiêu của các nhà cung cấp hay nhà kinh doanh mà là cả hai bên đều có thể thu lợi, bởi đây không phải là trò chơi có tổng bằng 0. Để minh họa, có thể dùng trường hợp sau, một người làm mứt kẹo quyết định chọn nguyên liệu sôcôla lỏng thay vì các thanh sôcôla đặc từ nhà cung cấp. Quyết định này giúp người làm mứt kẹo tiết kiệm được quá trình nấu chảy trong khi nhà cung cấp sôcôla cũng cắt giảm được các công đoạn cần thiết là đổ vào khuôn và cô đặc để sản xuất ra các thanh sôcôla (*Michael Porter, 1985*).

Thứ tư, đây cũng là phương pháp cuối cùng, bao gồm việc phối hợp chuỗi giá trị của tổ chức KH&CN với chuỗi giá trị của người sử dụng tùy thuộc vào sản phẩm hoặc dịch vụ có liên quan, có thể là một tổ chức KH&CN khác hay một gia đình ở địa phương. Nếu khách hàng là một tổ chức KH&CN, thì các chuỗi giá trị có thể được phối hợp trực tiếp, như trong trường hợp của các nhà cung cấp và nhà kinh doanh. Nếu khách hàng là những người tiêu dùng nội địa, thì vấn đề là phải hiểu biết chuỗi giá trị của khách hàng và đáp ứng các sản phẩm và dịch vụ phù hợp. Chẳng hạn như đối với nhà sản xuất dụng cụ leo núi và đi du lịch vùng núi, điều rất quan trọng là phải biết các loại địa hình và điều kiện thời tiết mà sản phẩm sẽ được sử dụng. Những sản phẩm càng phù hợp với nhu cầu và khả năng thực tế, có lẽ bao gồm cả các tình huống cực kỳ khó khăn và nguy hiểm, thì sự thành công thương mại sẽ càng lớn (*Michael Porter, 1985*).

Các cách tiếp cận trên đều cho thấy những ưu thế riêng, đối với các đơn vị sự nghiệp KH&CN công lập cần phải có sự điều chỉnh hầu hết các loại hoạt động trong chuỗi giá trị nguyên bản của Porter.

4. Xây dựng các loại hoạt động trong chuỗi giá trị cho phù hợp với tổ chức khoa học và công nghệ công lập Việt Nam

Như trình bày trong Hình 2 cho thấy, 9 (chín) loại hoạt động trong chuỗi giá trị nguyên bản của Porter đã được điều chỉnh cho phù hợp với phương thức vận hành của tổ chức KH&CN công lập.



Hình 2: Mô hình chuỗi giá trị dành cho tổ chức KH&CN công lập

4.1. Điều chỉnh nhóm các hoạt động hỗ trợ

a) Hoạt động hỗ trợ tạo cơ sở hạ tầng phục vụ nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ

Tạo dựng cơ sở hạ tầng đặc thù cho các hoạt động nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ là điều tối quan trọng và cũng thể hiện đẳng cấp, tầm cỡ của tổ chức KH&CN. Đó là lý do tại sao hoạt động tạo cơ sở hạ tầng cho nghiên cứu là phù hợp hơn trong trường hợp này. Trong nghiên cứu phát triển công nghệ cần các thiết bị, máy móc và dụng cụ chuyên dụng có liên quan đến quy trình kỹ thuật. Điều dễ thấy nhất ở hoạt động này là cần rất nhiều vốn để xây dựng và mua sắm trang thiết bị các loại, bảo trì các thiết bị thí nghiệm và nhiều hoạt động khác.

b) Hoạt động quản lý nguồn nhân lực KH&CN và phát triển đội ngũ chuyên gia

Để tổ chức KH&CN phát triển nguồn nhân lực KH&CN chất lượng và đội ngũ chuyên gia có hạng trong lĩnh vực hoạt động, được xem là yếu tố cốt lõi. Qua thực tiễn nghiên cứu mới có thể phát triển các kỹ năng độc đáo, mới lạ mang đậm tính chuyên môn là thứ không thể cho vay, cho mượn hoặc mô phỏng trong ngắn hạn. Đây là lợi thế quan trọng nhất đối với mọi tổ chức KH&CN công lập ở Việt Nam. Điểm độc đáo nhất trong tổ chức KH&CN, đó là số lượng và chất lượng thành quả nghiên cứu thể hiện đều thông qua các cá nhân suất sắc.

Mặt khác, các nhà quản lý cần phải biết rằng, quản lý để tạo ra tinh thần sáng tạo ở các nhà chuyên môn là một thách thức vô cùng lớn và rất khó khăn. Một khi phương thức quản lý không phù hợp, con người quản lý không thích đáng có thể làm sụp đổ hoàn toàn một tổ chức KH&CN mạnh với vô số các chuyên gia hàng đầu và cơ sở vật chất đầy đủ, hiện đại.

c) Công tác quản trị hành chính

Để đạt được mục tiêu kế hoạch trong môi trường nghiên cứu theo định hướng của Nhà nước, quản trị tài chính, hoạt động tư vấn pháp lý liên quan đến sở hữu trí tuệ, các hợp đồng và các hoạt động hỗ trợ phi kỹ thuật khác đặt dưới sự quản lý của cơ quan chủ quản, tổ chức KH&CN cần duy trì một bộ phận quản trị hành chính thật sự gọn nhẹ, thật sự linh hoạt. Bên cạnh đó, tổ chức KH&CN công lập cần tuyệt đối tránh tuyển dụng những đối tượng của cái gọi là “thừa” trong công việc và “ấu trĩ” trong nhận thức (*Nghị định số 115/2005*).

d) Hoạt động phân bổ kinh phí cho các dự án

Hoạt động phân bổ kinh phí không giới hạn phạm vi ở bên trong tổ chức, mà nó có nghĩa là các tổ chức KH&CN công lập có thể nhận được các nguồn kinh phí từ nhiều nguồn khác nhau (Nhà nước, tổ chức, cá nhân tài trợ,...). Ở Việt Nam, các nhiệm vụ KH&CN, các hợp đồng KH&CN tương đối chậm chễ, ngắn hạn (thường tối đa 3 năm) khiến nhu cầu liên tục phát triển các dự án phải rất chủ động, đa dạng, mau lẹ, thay vì ngồi “ngóng”. Nếu không sẽ thiếu thời gian, thiếu vốn, vỡ hợp đồng và không giữ được các chuyên gia tốt. Để sống sót và vận hành liên tục, tổ chức KH&CN cần phải tự có một số vốn lưu động đủ lớn (con số rất khó ước định) để phân bổ và duy trì các hoạt động ngắn hạn và trung hạn. Trong mọi trường hợp, tổ chức KH&CN công lập ở Việt Nam là không đủ mạnh để trang trải tất cả các nhu cầu của mình.

4.2. Điều chỉnh nhóm các hoạt động chính

a) Quá trình hoạt động chính bắt đầu với việc tạo và phát triển ý tưởng.

Những ý tưởng nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ không chỉ đến từ các nhà nghiên cứu mà phần lớn đến từ thực tế sản xuất kinh doanh. Các nhà chuyên môn đều biết sản phẩm hoạt động KH&CN không đơn thuần được bao hàm bằng số lượng các bài báo tham khảo nhiều, giấy tờ hội nghị quốc tế, số thạc sỹ và tiến sỹ đã tốt nghiệp. Tuy nhiên, xã hội rất cần tổ chức KH&CN làm chức năng dịch vụ cho sản xuất kinh doanh. Để làm được điều này là không đơn giản. Hơn thế nữa, các đề tài nghiên cứu mới luôn gặp phải các đối tác muốn bình luận ý tưởng, kiểm tra sự phù hợp với thực tế sản xuất của họ hay không,...

b) Hoạt động nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ.

Thông thường, các nghiên cứu tự nó chạy theo kế hoạch đã định sẵn. Khi đó, vai trò của các nhà khoa học chỉ đơn thuần là đẩy mạnh hoạt động và đảm bảo rằng công tác nghiên cứu có thể được thực hiện với các trang thiết bị hiện đại. Tuy nhiên, bất cập trong cách quản lý hiện nay, kết quả nghiên cứu ở các tổ chức KH&CN công lập được công bố công khai và sở hữu trí tuệ thuộc về các cơ quan đại diện nhà nước quản lý. Nhưng các thành quả từ hoạt động KH&CN do tổ chức ngoài nhà nước và cá nhân đầu tư hoặc tài trợ không nhất thiết phải công bố và việc xác lập quyền sở hữu tài sản trí tuệ là do thỏa thuận.

c) Hợp đồng nghiên cứu và sản xuất thử nghiệm.

Khi các hoạt động R&D cho những kết quả đầy triển vọng, các nhà sản xuất, nhà kinh doanh sẽ vào cuộc, mở ra nhiều hình thức hợp đồng kèm theo các khoản đầu tư. Ở đây, chúng tôi không mở rộng bàn về các hình thức hợp đồng vì điều này phụ thuộc vào chính tổ chức KH&CN và đối tác được lựa chọn.

d) Hoạt động công bố và đánh giá khoa học thay cho chức năng tiếp thị và bán hàng của Porter vì không phải là thuật ngữ quen thuộc trong các tổ chức KH&CN công lập ở Việt Nam.

Là một đơn vị nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ, tổ chức KH&CN công lập luôn coi trọng các hoạt động KH&CN và các sản phẩm từ hoạt động này. Do đó, chức năng tiếp thị và bán hàng của Michael Porter không phải là thuật ngữ thường xuất hiện trong các tổ chức KH&CN công lập ở Việt Nam. Hoạt động “*công bố và đánh giá khoa học*” lại là một cụm từ rất được ưa chuộng và thân thiết, cho dù cụm từ này còn nhiều điều phải bàn.

e) Thành quả khoa học và giá trị gia tăng trong sản xuất.

Quan sát Hình 2 cho thấy, đầu ra chuỗi giá trị không phải là lợi nhuận như trong mô hình của Michael Porter nguyên bản, nó được thay bằng kết quả nghiên cứu khoa học mới và giá trị gia tăng cho các ngành sản xuất. Công thức này phù hợp hơn vì tổ chức KH&CN xét về bản chất là tạo giá trị gia tăng cho các ngành sản xuất và dịch vụ. Tuy nhiên, lợi nhuận mà tổ chức KH&CN có thể có được lại đến từ một phần trong giá trị gia tăng trong sản phẩm mới hoặc từ các hoạt động chuyên giao công nghệ.

g) Các hoạt động thông tin phản hồi

Thêm vào đó, trong Hình 2 có một kết nối thông tin phản hồi, trong đó, cho thấy sự liên kết giữa các hoạt động khác nhau bên trong tổ chức KH&CN. Đây cũng là một hình thức kiểm soát chất lượng. Bằng cách này, dễ dàng nhận thấy sự cải thiện hiệu suất trong toàn bộ quá trình, học hỏi từ những sai lầm và thực hành hoàn thiện.

5. Những lưu ý trong xây dựng thương hiệu cho tổ chức khoa học và công nghệ công lập và biện pháp gia tăng giá trị sản phẩm

Để gia tăng giá trị sản phẩm, tổ chức KH&CN công lập có thể có hai phương án sau:

Phương án 1, tăng giá trị sản phẩm: đòi hỏi phải củng cố/nâng cao lợi ích của sản phẩm/dịch vụ hay nâng cao danh tiếng và vị thế của tổ chức KH&CN.

Phương án 2, Giảm tổng chi phí đầu tư, đòi hỏi phải giảm chi phí thông qua việc giảm giá, đơn giản thủ tục mua bán, tạo ra những điều kiện thuận lợi cho việc mua và sử dụng hàng hóa,...

Cả hai phương án này đòi hỏi có sự phối hợp đồng bộ của tất cả các hoạt động của tổ chức KH&CN. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng, mặc dù tổ chức KH&CN đã coi việc lấy khách hàng làm trung tâm để tìm cách tạo ra sự thỏa mãn cao cho họ, nhưng không có nghĩa là tăng mức độ thỏa mãn này bằng mọi cách. Việc tăng này phải gắn với mục tiêu kinh doanh, gắn với các nguồn lực của tổ chức và trong những điều kiện cạnh tranh nhất định. Tổ chức KH&CN cần hành động theo triết lý: cố gắng đảm bảo mức độ thỏa mãn cao cho các đối tác trên cơ sở vẫn đảm bảo mức độ thỏa mãn cho các đối tượng khác nhau có liên quan tới tổ chức (*Prajogo, D.I., McDermott P., God M., 2008*).

Về bản chất, chuỗi giá trị bao gồm 09 hoạt động tương ứng về chiến lược tạo ra giá trị sản phẩm lớn hơn, trong đó, chia ra 05 hoạt động chủ chốt và 4 hoạt động hỗ trợ. Có thể khái quát chuỗi giá trị (điều chỉnh) dành cho tổ chức KH&CN công lập qua sơ đồ trong Hình 2. Từ sơ đồ trên có thể thấy rằng, để tổ chức KH&CN tạo ra những giá trị lớn hơn dành cho khách hàng làm cơ sở cho việc xây dựng thương hiệu mạnh, cần chú ý mấy điểm sau:

Thứ nhất, cần tiến hành tốt 4 hoạt động chính vì đây là những hoạt động đóng vai trò chính trong việc tạo ra giá trị sản phẩm. Các hoạt động chủ chốt bao gồm: các ý tưởng hình thành từ bên trong tổ chức; hoạt động nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ; các hợp đồng phát triển ứng dụng; công bố và đánh giá khoa học, cung cấp mạng lưới dịch vụ. Nó là một chuỗi công việc, từ việc đưa các yếu tố đầu vào của tổ chức, chế biến

chúng đến việc sản xuất các thành phẩm, bán hàng và các hoạt động để phục vụ người sử dụng.

Thứ hai, tổ chức KH&CN cũng cần đầu tư cho những hoạt động hỗ trợ. Đây là những hoạt động tuy không trực tiếp và đóng vai trò chính trong việc tạo ra giá trị sản phẩm nhưng lại có ý nghĩa trợ giúp cho tất cả các hoạt động chính nói trên và thiếu chúng thì không thể tiến hành các hoạt động chính được. Chẳng hạn: cơ sở hạ tầng của tổ chức KH&CN thực sự có ảnh hưởng bao trùm lên mọi hoạt động chính; công tác quản lý nguồn nhân lực cũng đụng chạm đến tất cả mọi hoạt động này.

Thứ ba, nhiệm vụ của tổ chức KH&CN là phải thường xuyên kiểm tra chi phí và kết quả thực hiện của mình trong từng hoạt động tạo ra giá trị, không ngừng cải tiến hoạt động này để làm sao có thể thực hiện những hoạt động đó tốt hơn đối thủ cạnh tranh. Chỉ có như thế mới đạt được các ưu thế cạnh tranh.

Thứ tư, để đạt được giá trị tối đa không chỉ đòi hỏi sự nỗ lực cố gắng đạt kết quả tốt của từng hoạt động, từng bộ phận riêng rẽ mà còn đòi hỏi sự phối hợp tốt hoạt động của tất cả các bộ phận khác nhau của tổ chức. Nói cách khác, ở đây phải tránh tình trạng mỗi bộ phận trong tổ chức chỉ hành động nhằm gia tăng tối đa lợi ích của bộ phận mình mà không chăm lo đến lợi ích chung của tổ chức và các đối tác.

Kết luận

Chuỗi giá trị cổ điển của Michael Porter với 9 hoạt động cơ bản cũng đủ cho tổ chức KH&CN công lập của Việt Nam thấy được hoạt động sản xuất kinh doanh vì mục tiêu lợi nhuận là như thế nào. Do đó, việc xây dựng các hoạt động trong mô hình chuỗi giá trị (có thể coi là lạ) có thể hữu ích cho loại hình tổ chức KH&CN hiện nay. Vì nó có thể được xem là một công cụ trong việc lập kế hoạch và quản lý chiến lược để giữ cho các hoạt động của tổ chức tập trung hơn, chủ động hơn và linh hoạt hơn. Trong chuỗi giá trị này, hoạt động thông tin phản hồi liên kết các hoạt động có thể giúp thấy được hoạt động bên trong tổ chức KH&CN một cách toàn diện. Đầu ra của chuỗi giá trị này rất đáng chú ý bởi vì nó có thể được đo bằng cách thông qua các sản phẩm đầu ra (các thành quả KH&CN) và giá trị gia tăng cho sản phẩm hàng hóa mới trên thị trường.

Mô hình đưa ra trên đây là dạng mô hình nguyên lý. Để hiện thực hóa mô hình này cần có những nghiên cứu triển khai tiếp và áp dụng thử nghiệm trên một số tổ chức KH&CN cụ thể tại Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh (nếu các tổ chức KH&CN đồng ý hợp tác)/.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt:

1. Bùi Tiến Dũng. (2014) *Đổi mới cơ chế tài chính đối với đơn vị sự nghiệp khoa học và công nghệ công lập: những vấn đề đặt ra*. Tạp chí Tài chính, số 1/2014.
2. Bùi Tiến Dũng. (2016) *Thêm nhiều giải pháp tài chính cho phát triển khoa học và công nghệ*. Tạp chí Tài chính, Kỳ 1, số 628, tháng 3/2016.

Tiếng Anh:

3. Michael Porter. (1985) *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performace*. New York, The Free Press.
4. Prajogo D.I., McDermott, P, God M. (2008) *Impact of value chain activity and innovation*. International Journal of Operations & Production Management, 28 (7), pp. 615-635.