

ĐỔI MỚI CHIẾN LƯỢC THEO ĐỊNH HƯỚNG HỌC TẬP: MỘT SỐ HÀM Ý CHO DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Hoàng Thị Kim Oanh

Khoa Quản trị kinh doanh và Marketing, Trường Đại học Đại Nam

Email: oanhhtk@dainam.edu.vn

Tóm tắt: Bài viết tập trung làm rõ các vấn đề lý thuyết liên quan đến khung định hướng đổi mới chiến lược dựa trên định hướng học tập tổ chức của doanh nghiệp. Dựa trên tổng quan nghiên cứu trong nước và quốc tế về đổi mới chiến lược doanh nghiệp và học tập tổ chức, đồng thời phân tích tổng quát các cơ hội và thách thức từ môi trường kinh doanh, tác giả đưa ra một số hàm ý cho việc áp dụng định hướng đổi mới chiến lược theo hướng học tập cho doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh hiện nay.

Từ khóa: Đổi mới chiến lược, học tập tổ chức, định hướng học tập, chiến lược doanh nghiệp

STRATEGIC RENEWAL GUIDED BY A LEARNING ORIENTATION: IMPLICATIONS FOR VIETNAMESE ENTERPRISES

Hoang Thi Kim Oanh

Faculty of Business Administration and Marketing, Dai Nam University

Email: oanhhtk@dainam.edu.vn

Abstract: This article focuses on clarifying theoretical issues related to the framework of strategic innovation orientation based on organizational learning orientation of firms. Drawing on a comprehensive review of both domestic and international research on corporate strategic innovation and organizational learning, as well as a general analysis of the opportunities and challenges arising from the business environment, the author proposes several implications for applying a learning-oriented strategic innovation approach to Vietnamese enterprises in the current context.

Keywords: Strategic innovation, organizational learning, learning orientation, corporate strategy

Nhận bài: 20/04/2025

Phản biện: 25/05/2025

Duyệt đăng: 29/05/2025

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Đổi mới chiến lược là một vấn đề mang tính quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Đặc biệt, trong bối cảnh môi trường kinh doanh biến động nhanh chóng và áp lực cạnh tranh khốc liệt, doanh nghiệp phải liên tục tiếp thu hoặc nâng cấp năng lực để thích ứng nhanh và tồn tại lâu dài (Schad et al., 2016). Trên 95% doanh nghiệp tại Việt Nam là doanh nghiệp nhỏ và vừa, với các doanh nghiệp nhỏ chiếm đa số. Những doanh nghiệp này thường gặp phải các thách thức như hạn chế nguồn lực (tài chính, nhân lực), công nghệ lạc hậu, quản lý yếu kém, năng lực cạnh tranh thấp, khả năng đổi mới hạn chế và chưa sẵn sàng cho hội nhập. Do đó, việc hiểu rõ các thành phần và cấu trúc của đổi mới chiến lược, cùng với việc lựa chọn định hướng đổi mới chiến lược phù hợp, đặc biệt là theo định hướng học tập tổ chức, là rất cần thiết trong bối cảnh hiện nay.

II. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

2.1. Định nghĩa đổi mới chiến lược

Theo Chandler (1962), chiến lược bao gồm “những định hướng và mục tiêu dài hạn cơ bản của tổ chức, đồng thời đưa ra phương án hành động và phân bổ các nguồn lực cần thiết để đạt

được các định hướng, mục tiêu đó.”. Quinn (1980) mở rộng khái niệm này, cho rằng chiến lược là “một kế hoạch phối hợp các mục tiêu chính, chính sách và trình tự hành động thành một thể thống nhất.” Johnson & Scholes (1999) định nghĩa chiến lược trong môi trường thay đổi nhanh là “định hướng và phạm vi dài hạn của tổ chức nhằm giành lợi thế cạnh tranh thông qua việc định dạng các nguồn lực để đáp ứng nhu cầu thị trường và thỏa mãn mong đợi của các bên hữu quan.”. Như vậy, chiến lược doanh nghiệp có thể hiểu là tập hợp các mục tiêu dài hạn cùng các chương trình, phương án hành động nhằm đạt được mục tiêu đó một cách hiệu quả, đồng thời đảm bảo lợi ích cho các bên liên quan.

Đổi mới chiến lược (Strategic Renewal - SR) được chú ý từ năm 1983, nhất là trong bối cảnh kinh doanh biến động nhanh, khi các tổ chức cần liên tục điều chỉnh chiến lược để duy trì khả năng cạnh tranh và phát triển lâu dài. Floyd & Lane (2000) định nghĩa đổi mới chiến lược là “quá trình tiến hóa liên quan đến việc thúc đẩy, thích ứng và sử dụng kiến thức mới và hành vi đổi mới nhằm mang lại sự thay đổi trong năng lực cốt lõi của

tổ chức và/hoặc lĩnh vực sản phẩm-thị trường.” Theo Flier và cộng sự (2003), đổi mới chiến lược là “các hành động chiến lược nhằm điều chỉnh năng lực của tổ chức cho phù hợp với môi trường để tăng lợi thế cạnh tranh.” Từ góc độ học tập tổ chức, Crossan & Berdrow (2003) cho rằng đổi mới chiến lược là “quá trình thể chế hóa kiến thức từ các nguồn bên ngoài.”

Như vậy, dù từ các góc nhìn khác nhau, đổi mới chiến lược đều được hiểu là một tập hợp các hoạt động phức tạp, nhiều cấp độ của tổ chức nhằm chuyển đổi năng lực cốt lõi để ứng phó với sự thay đổi nhanh của thị trường và hướng tới thành công dài hạn. Agarwal & Helfat (2009) chỉ ra bốn đặc điểm chính của đổi mới chiến lược gồm: (1) ảnh hưởng đáng kể đến triển vọng tăng trưởng dài hạn; (2) bao gồm quy trình, nội dung và kết quả đổi mới; (3) làm mới hoặc thay thế các thuộc tính doanh nghiệp; (4) nhằm cung cấp nền tảng cho sự tăng trưởng hoặc phát triển tương lai.

Dựa trên phân tích ngữ nghĩa và các đặc điểm trên, Agarwal & Helfat (2009) định nghĩa: “Đổi mới chiến lược bao gồm quy trình, nội dung và kết quả của việc làm mới hoặc thay thế các thuộc tính của tổ chức có tiềm năng ảnh hưởng đáng kể đến triển vọng dài hạn của nó”.

Trong bài viết này, tác giả sử dụng định nghĩa của Agarwal & Helfat (2009) để thống nhất cách hiểu về đổi mới chiến lược một cách bao quát, đồng thời loại trừ các khái niệm liên quan như “thay đổi chiến lược,” “đổi mới sáng tạo,” hay “quản trị sự thay đổi,” vốn có thể được nghiên cứu thêm trong tương lai (Ciszewska-Mlinarič & Wójcik, 2023).

2.2. Khung khái niệm đổi mới chiến lược

Mặc dù đổi mới chiến lược đã được nghiên cứu hơn 40 năm, song vẫn chưa có một mô hình hay khung khái niệm lý thuyết cơ bản giúp doanh nghiệp hiểu đúng bản chất và thực thi đổi mới chiến lược một cách hiệu quả (Ciszewska-Mlinarič & Wójcik, 2023). Nghiên cứu tổng quan của Ciszewska-Mlinarič & Wójcik (2023) đã liên kết các mảng nghiên cứu phân mảnh và đề xuất một khung khái niệm toàn diện về đổi mới chiến lược, dựa trên sáu chủ đề chính: (1) Các yếu tố tiền đề, (2) Sự khởi xướng, (3) Logic nền tảng, (4) Cấu trúc, (5) Quy trình và (6) Kết quả của đổi mới chiến lược. Khung này cho thấy đổi mới chiến lược chỉ có thể được hiểu toàn diện khi xem xét

các yếu tố tiền đề, động lực và thành phần của quy trình (logic, sự khởi xướng, cấu trúc, phương thức/động lực) cùng kết quả. Các yếu tố tiền đề, bao gồm cả tác nhân bên ngoài và bên trong doanh nghiệp, có thể thúc đẩy hoặc cản trở quá trình đổi mới. Logic đổi mới chiến lược, dù theo hướng đồng điều chỉnh hay đồng kiến tạo, sẽ ảnh hưởng đến các thành phần quy trình và kết quả của đổi mới chiến lược.

2.3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

2.3.1. Các định hướng đổi mới chiến lược

Định hướng chiến lược ảnh hưởng tích cực đến đổi mới chiến lược và hiệu quả chiến lược trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Quan điểm quản trị chiến lược nhấn mạnh thực tế rằng các tổ chức phải rất hiệu quả trong việc thiết lập các mục tiêu dài hạn của mình để giải quyết các lợi ích xung đột của các bên liên quan (Simons, 1991). Tuy nhiên, hầu hết các tổ chức không có mức độ định hướng phù hợp (Brouthers, Nakos, & Dimitratos, 2015), điều này cuối cùng dẫn đến thất bại của họ (Ladeira et al., 2018). Việc lựa chọn định hướng đổi mới chiến lược phù hợp với bối cảnh là hết sức quan trọng đối với doanh nghiệp. Các nghiên cứu hiện có cho thấy các định hướng của đổi mới chiến lược là học tập của tổ chức (cân bằng các quy trình học tập khám phá và khai thác) hoặc các động thái kết hợp nguồn lực (năng lực động) (Schmitt et al., 2018; Ciszewska-Mlinarič, & Wójcik, 2023).

Những quan điểm ủng hộ đổi mới chiến lược dựa trên lý thuyết học tập của tổ chức cho rằng đổi mới chiến lược nên dựa trên việc khám phá đồng thời kiến thức mới và khai thác kiến thức đã tích lũy. (Ida Ayu et al., 2024). Từ quan điểm học tập, các tổ chức có thể liên tục điều chỉnh lại chiến lược của mình theo thời gian bằng cách cởi mở với khả năng thích ứng (Crossan và Berdrow, 2003). Mặc dù khả năng của các công ty trong việc đánh giá phê bình các nguồn lực của họ là rất cần thiết trong việc thúc đẩy sự thay đổi, điều quan trọng là không bỏ qua tầm quan trọng của các quy trình học tập cơ bản khi xác định các kết quả tối ưu cho các công ty cụ thể (Schmitt et al., 2018; Crossan và Berdrow, 2003).

Những quan điểm ủng hộ đổi mới chiến lược dựa trên lý thuyết nguồn lực và năng lực cho rằng lực lượng đằng sau sự đổi mới chiến lược của tổ chức là “năng lực động” và sự chuyển đổi các

nguồn lực của công ty (Agarwal & Helfat, 2009; Warner & Wäger, 2019; Ciszewska-Mlinarič & Wójcik, 2023) và thách thức chính liên quan đến việc phát triển các năng lực cốt lõi. Theo Agarwal & Helfat (2009), có 2 phương thức để đổi mới chiến lược gồm: đổi mới chiến lược chuyển đổi không liên tục (discontinuous transformations) - bao gồm những thay đổi đáng kể để đối phó với áp lực bên ngoài, và đổi mới chiến lược tăng dần (incremental renewals) - những điều chỉnh nhỏ hơn, liên tục giúp các tổ chức duy trì khả năng cạnh tranh. Điều này chủ yếu liên quan đến phân loại đổi mới chiến lược theo tính chất về tần suất và mức độ đổi mới mà không đề cập đến nội dung.

Như vậy, xét theo nội dung, có hai định hướng đổi mới chiến lược cơ bản để doanh nghiệp lựa chọn: (1) Định hướng học tập (learning-driven) và (2) Định hướng nguồn lực (Resource-driven). Điều này cũng được khẳng định trong nghiên cứu của Ida Ayu et al., (2024).

Việc lựa chọn định hướng đổi mới chiến lược nào phù hợp với các doanh nghiệp hiện nay là một câu hỏi có ý nghĩa lý luận và thực tiễn. Khó có thể xác định được định hướng học tập hay định hướng nguồn lực thì tốt hơn. Để đưa ra lựa chọn, cần xem xét nhiều hơn đến bối cảnh chung của môi trường kinh doanh hiện nay. Môi trường kinh doanh khắc nghiệt và sự cạnh tranh khốc liệt giữa các công ty đã đặt ra một tình huống mà các nhà quản lý và chủ doanh nghiệp được yêu cầu phải xem xét nghiêm túc các mối quan tâm của khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh và các bên liên quan khác (Freeman, R.E., Wicks, A.C. & Parmar, B., 2004); các doanh nghiệp phải liên tục tiếp thu hoặc nâng cấp năng lực của mình để thích ứng nhanh chóng và tồn tại lâu dài (Schad et al., 2016); việc không nâng cấp hoặc điều chỉnh năng lực để phá vỡ sự phụ thuộc vào con đường đã chọn có thể tàn phá hoạt động kinh doanh (Floyd & Lane, 2000; Schmitt et al., 2018). Theo Ciszewska-Mlinarič & Wójcik (2023), các định hướng chiến lược trên toàn cầu từ năm 2014 trở lại đây gồm có: đổi mới mở và đầu tư mạo hiểm của doanh nghiệp; các nhà máy khởi nghiệp (venture builders); đổi mới mô hình kinh doanh; số hóa và ứng dụng các giải pháp kỹ thuật được bao hàm bởi khái niệm “Cách mạng công nghiệp 4.0 - Industry 4.0”.

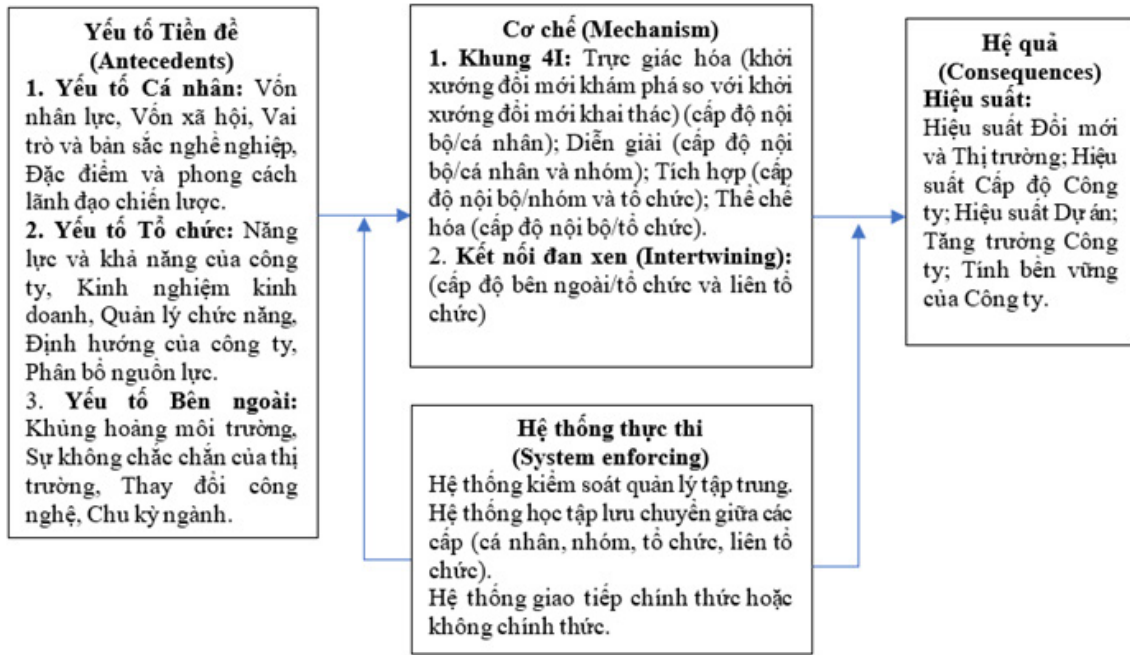
Như vậy có thể thấy, môi trường kinh doanh

hiện nay biến đổi rất nhanh (đặc biệt khi có sự “bùng nổ” của Cách mạng công nghiệp 4.0 đã đặt ra đòi hỏi các doanh nghiệp liên tục có những giải pháp để “thích ứng liên tục” - điều này rất phù hợp với mục tiêu và nội dung của lý thuyết học tập tổ chức (Crossan et al., 1999). Trong khi đó, quan điểm đổi mới chiến lược dựa trên lý thuyết về nguồn lực không tập trung vào “sự thay đổi liên tục” mà tập trung nhiều hơn vào yếu tố “thích ứng” dựa trên cơ sở thực trạng huy động và sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp. Từ nhận định này, bài viết tiếp tục phân tích, tổng hợp các công trình nghiên cứu có liên quan đến đổi mới chiến lược định hướng học tập nhằm mục đích đưa ra các hàm ý giải pháp đổi mới chiến lược cho các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay.

2.3.2. Khung tổ chức đổi mới chiến lược theo định hướng học tập

Các nghiên cứu về tổ chức học tập và học tập tổ chức đã được thực hiện rộng rãi trên thế giới cũng như tại Việt Nam. Tuy nhiên, nghiên cứu về mối quan hệ giữa “đổi mới chiến lược” và “học tập tổ chức” vẫn còn khá hạn chế. Một nghiên cứu gần đây của Ida Ayu et al. (2024) đã sử dụng kỹ thuật lấy mẫu quả cầu tuyết kết hợp (hybrid snowball sampling) và truy vấn Boolean trên cơ sở dữ liệu Scopus và Web of Science, trích xuất 49 bài báo từ năm 1992 đến 2022. Mục tiêu của nghiên cứu là tổng quan và hệ thống hóa các nghiên cứu hiện có về đổi mới chiến lược dựa trên học tập, đồng thời phân tích các khía cạnh, yếu tố tiền đề, cơ chế và hệ quả liên quan.

Kết quả nghiên cứu của Ida Ayu et al. (2024) đã xây dựng và trình bày một “Khung tổ chức đổi mới chiến lược dựa trên học tập” (learning-driven strategic renewal). Khung này xác định các thành phần khác nhau trong quy trình đổi mới chiến lược của doanh nghiệp, bao gồm các yếu tố tiền đề, cơ chế và kết quả. Các yếu tố tiền đề được phân loại thành ba nhóm: cá nhân, tổ chức và bên ngoài. Cơ chế đổi mới chiến lược dựa trên học tập được phân tích thông qua Khung 4I (Intuiting - Interpreting - Integrating - Institutionalizing) do Crossan (1999) thiết lập, như một lăng kính nhằm cân bằng giữa học tập khám phá và học tập khai thác. Bốn yếu tố trong Khung 4I trở thành định hướng quan trọng cho quy trình đổi mới chiến lược doanh nghiệp. Khung khái niệm của Ida Ayu et al. (2024) được minh họa trong Hình 1.



Hình 1. Khung tổ chức đổi mới chiến lược theo định hướng học tập Ida Ayu et al., (2024)

2.3.3. Một số hàm ý đổi mới chiến lược dựa trên định hướng học tập cho doanh nghiệp Việt Nam

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh được dự báo tiếp tục đối mặt với các biến động địa chính trị và kinh tế phức tạp giai đoạn 2024-2025, việc định hình chiến lược bút phá trở nên tối quan trọng. Đổi mới chiến lược theo định hướng học tập (learning-driven) được xem là một cách tiếp cận phù hợp và bền vững hơn so với định hướng thuần túy dựa vào nguồn lực (resource-driven) cho các doanh nghiệp Việt Nam. Để doanh nghiệp Việt Nam có thể tận dụng hiệu quả định hướng đổi mới chiến lược dựa trên học tập, cần tập trung phát triển đồng bộ một số yếu tố cốt lõi sau đây. Các yếu tố này không chỉ nâng cao năng lực nội tại mà còn tạo tiền đề cho sự đổi mới liên tục và khả năng thích ứng trước những thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh hiện đại.

Thứ nhất, đầu tư mạnh mẽ vào phát triển nguồn nhân lực và kiến tạo văn hóa học tập. Việc xây dựng một môi trường làm việc khuyến khích học hỏi liên tục, chia sẻ tri thức sâu rộng sẽ giúp đội ngũ nhân viên nâng cao năng lực chuyên môn, kỹ năng quản lý và tinh thần sáng tạo. Đây chính là nền tảng để doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững và

thúc đẩy đổi mới sáng tạo từ bên trong.

Thứ hai, tăng cường hợp tác và mở rộng liên kết đổi mới. Doanh nghiệp cần chủ động xây dựng mạng lưới hợp tác với các đối tác trong và ngoài nước nhằm tiếp nhận, chuyển giao công nghệ, đồng thời đa dạng hóa nguồn tri thức. Việc này góp phần thúc đẩy các sáng kiến đổi mới hiệu quả, đồng thời nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường quốc tế.

Thứ ba, xây dựng hệ thống quản lý tri thức hiệu quả. Quản lý tri thức không đơn thuần là thu thập thông tin mà còn bao gồm tổ chức, lưu trữ, truyền đạt và ứng dụng tri thức vào thực tế kinh doanh. Một hệ thống quản lý tri thức hiệu quả giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng ra quyết định và phản ứng kịp thời trước các biến động môi trường kinh doanh.

Thứ tư, thúc đẩy đổi mới dựa trên học tập liên tục. Doanh nghiệp cần duy trì và phát triển các quy trình học tập tổ chức không ngừng, từ đó điều chỉnh và làm mới chiến lược dựa trên phản hồi thực tế từ thị trường, khách hàng và các bên liên quan. Đây là chìa khóa để doanh nghiệp duy trì sự linh hoạt và sức cạnh tranh trong dài hạn.

III. KẾT LUẬN

Bài viết đã làm rõ tầm quan trọng của đổi mới chiến lược theo định hướng học tập trong

việc nâng cao năng lực thích ứng và phát triển bền vững của doanh nghiệp Việt Nam. Thông qua việc vận dụng khung tổ chức đổi mới chiến lược dựa trên học tập, doanh nghiệp có thể tận dụng tri thức và quy trình học tập liên tục để đối phó hiệu quả với những biến động và thách thức của môi

trường kinh doanh hiện đại. Một số hàm ý chiến lược thiết thực được đề xuất nhằm hỗ trợ doanh nghiệp xây dựng năng lực nội tại và thúc đẩy đổi mới sáng tạo. Đây là nền tảng quan trọng giúp doanh nghiệp Việt Nam duy trì lợi thế cạnh tranh và phát triển ổn định trong tương lai.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. M.I.T. Press.
- Brouthers, K. D., Nakos, G., & Dimitratos, P. (2015). SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1161-1187.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>
- Crossan, M. M., & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1087-1105. <https://doi.org/10.1002/smj.342>
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791608>
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and 'the corporate objective revisited'. *Organization Science*, 15(3), 364-369.
- Ida Ayu, K. M., Badri, M. S., Usman, I., & Ahlstrom, D. (2024). Learning-driven strategic renewal: Systematic literature review. *Management Research Review*, 47(5), 708-743. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2023-0377>
- Johnson, G., & Scholes, K. (1999). *Exploring corporate strategy* (5th ed.). Prentice Hall Europe.
- Ladeira, W. J., de Oliveira Santini, F., da Costa, J. R. A., & Ribeiro, L. E. S. (2018). Strategic orientation for failure recovery and performance behavior. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(6), 646-660. <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2017-0130>
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Irwin.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162422>
- Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2018). Strategic renewal: Past research, theoretical tensions and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 81-98.
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), 49-62.