

Đổi mới doanh nghiệp theo tư duy mới

Trong báo cáo “Triển vọng kinh tế thế giới”, Quỹ Tiền tệ quốc tế (IMF) nhận định rằng tăng trưởng trong năm 2012 của hầu hết các nền kinh tế trên thế giới đều giảm và tăng trưởng khu vực Châu Á Thái Bình Dương đã chậm lại. Tuy nhiên khu vực Đông Nam Á vẫn được coi là khu vực sẽ tăng trưởng trong năm 2013. Đặc biệt tại các nước như Indônêxia, Malaixia, Thái Lan, Philippin, ngân hàng Thế giới dự báo sẽ tăng trưởng mạnh do nhu cầu nội địa trong tiêu dùng và đầu tư. Theo dự báo của Chủ tịch ADB Kuroda Haruhiko, kinh tế Việt Nam sẽ có tăng trưởng mạnh cùng Ấn Độ và các nước Châu Á khác. Tuy nhiên đó chỉ là dự báo, và vấn đề của nền kinh tế nước ta hiện nay là gì? Các doanh nghiệp cần làm gì để vượt qua khó khăn nhằm duy trì và tìm đã phát triển trong thời gian tới?

Nhà kinh tế Mỹ Clayton M. Christensen đã đưa ra trong bài viết của mình 3 hình thức đổi mới doanh nghiệp giúp các nhà doanh nghiệp rời xa các khoản đầu tư tạo ra lợi nhuận tối đa như họ vẫn làm, mà thay vào đó sẽ chú tâm đến việc đầu tư phát triển bền vững. Ông cho rằng các nhà quản lý doanh nghiệp có thể xem xét và quyết định thời điểm thích hợp để đổ vốn vào ba hình thức đổi mới sau:

• Đổi mới “trao quyền”

Đây là hình thức biến các hàng hóa phức tạp và đắt tiền mà chỉ có ít người tiếp cận được thành hàng hóa đơn giản và rẻ tiền hơn, từ đó sẽ đưa hàng hóa đến với nhiều người tiêu dùng hơn.

Sự xuất hiện của xe ô tô Ford model T vào năm 1908 là một ví dụ cụ thể về hình thức đổi mới “trao quyền”. Đây là loại xe ô tô phổ thông đầu tiên trên thế giới đến được với những gia đình trung lưu và đã mở ra một kỷ nguyên mới trong ngành giao

thông vận tải. Các ví dụ khác như: radio bán dẫn của Sony; máy vi tính cá nhân của I.B.M và Compaq; giao dịch trực tuyến tại Schwab; điện toán đám mây.... đó là những công nghệ mà trước đó chỉ các công ty lớn mới tiếp cận được, nay đã trở thành những thứ mà cả các công ty nhỏ cũng làm được.

Đổi mới trao quyền cũng tạo thêm được nhiều việc làm, vì khi đối tượng khách hàng mở rộng thì sẽ cần thêm nhiều người hơn để sản xuất, phân phối, bán và làm dịch vụ cho các sản phẩm mới. Hình thức này cũng sử dụng vốn nhiều hơn để mở rộng quy mô, tăng năng suất và để đưa tiền vào các khoản phải thu và hàng trong kho.

• Đổi mới “duy trì”

Hình thức đổi mới này là thay thế các sản phẩm cũ bằng các mẫu hàng mới. Đổi mới duy trì có một yếu tố “tổng bằng không”. Khi doanh nghiệp thay sản phẩm cũ bằng sản phẩm mới và tạo ra ít việc làm mới thì nền kinh tế sẽ có đa dạng sản phẩm hơn, và khi tính ra tiền thì đây là phân đầu tư đổi mới lớn nhất, nhưng nó lại có hiệu ứng trung gian đối với hoạt động kinh tế và với vốn tư bản. Ví dụ như xe ô tô lai chạy xăng - điện Toyota Prius, đây là 1 sản phẩm tuyệt vời, nhưng không có nghĩa rằng khi Toyota bán được một chiếc Prius cho một khách hàng thì khách hàng đó cũng sẽ mua một chiếc Camry.

• Đổi mới “hiệu suất”

Đây là hình thức giảm chi phí sản xuất và phân phối các sản phẩm, dịch vụ hiện đang có. Ví dụ: Minimill trong sản xuất thép và Geico trong bảo hiểm trực tuyến. Trong tổng thể của một ngành nghề, những đổi mới sẽ luôn làm giảm số việc làm thực tế, vì chúng đã hợp lý hóa toàn bộ quy trình, nhưng cũng giúp gìn giữ phần việc làm còn lại vì nếu không có số lao động này, toàn bộ các công ty trong ngành sẽ biến

mất khi phải cạnh tranh với những công ty nước ngoài có đổi mới hiệu quả hơn. Hình thức này đồng thời cũng giải phóng nguồn vốn. Khi không có những đổi mới này thì phần lớn số vốn trong nền kinh tế sẽ bị giữ lại trên các băng cân đối, mà không thể đưa ra để nuôi các đổi mới trao quyền. Ví dụ: hệ thống sản xuất just-in-time của Toyota là một đổi mới hiệu suất, giúp các nhà sản xuất hoạt động với ít vốn nằm chờ hơn.

Các ngành công nghiệp thường luân chuyển qua ba loại hình đầu tư đổi mới này. Các công ty như I.B.M. và Hewlett-Packard đã phải thuê hàng trăm nghìn người để sản xuất và bán máy tính. Nhưng sau đó các công ty này thiết kế và sản xuất các đời máy tính mới và tốt hơn (đầu tư đổi mới duy trì) khiến cho chúng ta lại có nhu cầu mua máy tính mới. Điều này làm giảm số lao động thực tế, nhưng lại giải phóng được vốn từ bán đang được sử dụng trong chuỗi cung ứng. Các máy tính trung tâm lớn trước đây có giá thành rất cao và rất phức tạp nên chỉ có các công ty, tổ chức lớn mới mua và sở hữu. Sự xuất hiện của máy tính cá nhân đơn giản và hợp túi tiền đã trao quyền sử dụng cho nhiều người hơn....

Lý tưởng nhất là khi ba loại đầu tư đổi mới trên được hoạt động theo chu kỳ tuần hoàn. Đổi mới trao quyền là thiết yếu cho sự tăng trưởng vì nó tạo ra sự tiêu dùng mới. Ta sẽ kiểm chế được suy thoái cho đến khi đổi mới trao quyền còn tạo ra được nhiều việc làm hơn số bị cắt giảm do đổi mới hiệu suất, và số vốn giải phóng bởi đổi mới hiệu suất còn được đầu tư trở lại vào đổi mới trao quyền. Ba loại hình đầu tư này cần được điều chỉnh rất nhạy cảm, vì khi được điều chỉnh đúng, nền kinh tế sẽ trở thành một cỗ máy hoạt động trơn tru, hiệu quả.

Trong một phần đáng kể của 150 năm vừa qua, kinh tế Mỹ đã hoạt động như vậy. Trong bảy lần hồi phục sau suy thoái từ năm 1948 đến năm 1981, theo Viện Nghiên cứu toàn cầu McKinsey, nền kinh tế trở lại

mức việc làm tốt nhất trước suy thoái trong vòng sáu tháng, đều đặn như con lắc đồng hồ - cứ như là nền kinh tế đã được tra dầu và căn chỉnh lại 3 loại hình đầu tư để dẫn đến phục hồi.

Tuy nhiên, theo Clayton, trong ba lần phục hồi gần đây thì guồng máy kinh tế Mỹ đã xuất hiện những dấu hiệu chưa từng thấy trước đó. Lần phục hồi để đạt hiệu suất kinh tế đỉnh điểm trước suy thoái vào năm 1990 phải cần đến 15 tháng chứ không phải 6 tháng như mọi khi. Sau kỳ suy thoái năm 2001, cần đến 39 tháng để vực dậy. Hiện nay thì guồng máy của chúng ta đã ỉ ạch suốt 60 tháng, cố gắng để đạt được mức trước suy thoái mà vẫn không rõ khi nào, bằng cách nào chúng ta sẽ vượt qua được. Guồng máy kinh tế đang mất cân bằng và sức mạnh. Vì sao? Câu trả lời là do đổi mới hiệu suất đang giải phóng vốn, mà số vốn này lại được đầu tư thêm vào đổi mới hiệu suất. Hiện nay Mỹ đang tạo ra ít đổi mới trao quyền hơn so với trước. Do đó, cần cân đối lại các khoản đầu tư vào đổi mới trao quyền và đổi mới hiệu suất.

Học thuyết Tài chính những năm 1930 và 1950 đã cho rằng, chúng ta phải dùng dè xén tài nguyên hiếm và đắt đỏ, nhưng có thể lãng phí được tài nguyên thừa thãi và rẻ tiền, vì khi đó nền kinh tế tương đối hiếm vốn. Vì thế chúng ta dạy sinh viên là phải tối ưu hóa từng đồng tiền bỏ vào công ty, tức là với mỗi đồng vốn bỏ ra phải đạt được mức doanh thu và lợi nhuận lớn nhất. Để xác định điều này, chúng ta định nghĩa lại lợi nhuận không phải bằng đồng đôla, đồng yên hay nhân dân tệ, mà bằng tỷ suất như: ROA (tỷ suất lợi nhuận trên tài sản), ROE (tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu) và IRR (tỷ suất thu nhập nội bộ). Trước khi có những khái niệm này, các nhà quản lý và đầu tư dùng những khái niệm đơn giản như "rất nhiều tiền" để mô tả lợi nhuận. Những cách tính mới dùng tỷ suất và cho người quản lý nhiều lựa chọn: họ có thể cải tiến để làm tăng tỷ số trong tỷ số

ROA, nhưng họ cũng có thể làm giảm mẫu số bằng cách đẩy bớt tài sản khỏi bảng cân đối tài chính thông qua outsource. Cả hai cách này đều làm tăng ROA và ROE. Tương tự như vậy, IRR cho nhà đầu tư nhiều lựa chọn hơn. Nó tăng lên khi quãng thời gian ngắn. Vì thế thay vì đầu tư vào các đổi mới trao quyền sẽ cho lợi trong 5 đến 8 năm nữa, các nhà đầu tư sẽ tìm thấy tỉ suất thu nhập nội bộ cao hơn khi chỉ đầu tư vào những đổi mới “duy trì” và đổi mới “hiệu suất” cho lợi trong ngắn hạn.

Theo cách này, nó cũng giống với nghịch lý kinh tế vì mô được đưa ra trong cuốn “The Innovator’s Dilemma” của Clayton, trong đó chỉ ra rằng một công ty đang thành công có thể thất bại khi đưa ra quyết định “đúng” vào sai tình huống. Nước Mỹ ngày nay đang ở trong một nghịch lý kinh tế vĩ mô mà ta có thể gọi là nghịch lý của nhà tư bản. Các nhà quản lý, đầu tư và phân tích đang làm đúng, theo góc nhìn của họ và theo những gì họ đã được học. Những học thuyết này phù hợp với bối cảnh khi nó mới được đưa ra khi khan hiếm vốn.

Nhưng chúng ta lại chưa bao giờ dạy học trò là khi thừa thãi vốn và một số kỹ năng mới đang khan hiếm thì những quy tắc này không còn đúng nữa. Việc tiếp tục tính hiệu quả của vốn đầu tư sẽ ngăn chặn dòng vốn đầu tư vào đổi mới trao quyền cần thiết để tạo nên tăng trưởng mới cần thiết, vì đầu tư dài hạn như vậy sẽ làm giảm ROA, ROE và IRR.

Điều đó giống như các nhà lãnh đạo ở Washington, tất cả đều có uy tín và kiến thức, đang đứng bên bờ biển ôm vôi phun mỡ hết cỡ, đổ thêm vốn vào một đại dương đầy vốn. Chúng ta đang cố giải quyết sai vấn đề.

Cách chúng ta tiếp cận giáo dục bậc cao càng làm vấn đề trầm trọng thêm. Đổi mới hiệu suất thường đẩy thêm người lao động với những kỹ năng cũ vào hàng ngũ thất nghiệp. Trong khi đó, đổi mới trao quyền lại thường thay đổi bản chất nghề nghiệp -

tạo ra những công việc không có người làm.

Hiện nay, kỹ năng giáo dục cần thiết để mở ra các công ty tập trung vào đổi mới trao quyền là hiếm. Vậy mà lãnh đạo của chúng ta lại lãng phí giáo dục bằng cách đổ hàng tỷ USD vào tài trợ Pell và các khoản vay có trợ cấp cho sinh viên tốt nghiệp với các kỹ năng và chuyên ngành mà người sử dụng lao động không thể dùng.

Liệu có giải pháp không? Để đưa ra được giải pháp là rất phức tạp. Clayton đã đưa ra ba ý tưởng sau nhằm châm ngòi cho các cuộc thảo luận:

• *Thay đổi cách tính*

Bây giờ chúng ta có thể thoải mái dùng vốn, vì chúng ta có thừa vốn rẻ mạt. Nhưng chúng ta không thể lãng phí trong giáo dục bằng cách tiếp tục trợ cấp cho các ngành không tìm được việc. Tối ưu hóa lợi nhuận so với vốn sẽ tạo ra ít tăng trưởng hơn so với tối ưu hóa lợi nhuận trên giáo dục đào tạo. Việc này hãy để cho các doanh nghiệp đầu tư vào các loại hình lao động mà họ cần.

• *Thay đổi mức thuế đối với khoản lãi vay*

Nên để khoản lãi vốn thoái lui theo thời gian dựa trên thời gian vốn được đầu tư vào một công ty. Thuế đối với đầu tư ngắn hạn nên tiếp tục chịu mức thuế giống thu nhập cá nhân. Nhưng khi thời gian đầu tư càng dài mức thuế càng giảm dần. Ví dụ, mức thuế với khoản đầu tư 5 năm chỉ còn bằng 0, và mức thuế với đầu tư 8 năm ở mức âm. Ở Mỹ các khoản thu thuế liên bang từ khoản lãi vay vốn chỉ chiếm một phần rất nhỏ trong tổng doanh thu thuế của Mỹ, vì thế nên tác động ngắn hạn lên ngân sách là rất nhỏ.

Đầu tư dài hạn sẽ tác động tích cực đến vấn đề giảm bớt thâm hụt ngân sách quốc gia trong tương lai, tạo sự phát triển bền vững nền kinh tế, các doanh nghiệp sẽ sử dụng các khoản tiền thuế không phải nộp

bởi các công ty và nhân viên để thực hiện các đổi mới "trao quyền".

• *Thay đổi quan điểm chính trị ở Mỹ*

Cả hai Đảng lớn đều sai lầm trong việc đánh thuế và phân phối tới tầng lớp trung lưu vốn của 1% giàu nhất. Sự thật là một số người Mỹ giàu nhất đang lấy tiền làm ra tiền, đầu tư vào đổi mới hiệu suất thay vì đầu tư để tạo việc làm. Họ đang làm đúng theo những gì họ được dạy, tuy rằng thời thế đã thay đổi.

Nếu IRS (Internal Revenue Service) đánh thuế họ và chia cho mọi người thì vẫn chưa giúp được nền kinh tế. Nếu không có những sản phẩm và dịch vụ được trao quyền mới trong nền kinh tế, phần lớn số của cải được chia sẽ lại được dùng để mua các sản phẩm duy trì, thay tiêu dùng bằng tiêu dùng. Chúng ta phải tạo động lực cho người giàu đầu tư dài hạn, như vậy mới tạo ra tăng trưởng được.

Những quan điểm của nhà kinh tế Clayton thực ra mới chỉ đưa ra được một mô hình đơn giản, vấn đề gặp phải còn rất phức tạp. Mặc dù vậy, những ý kiến này sẽ giúp chúng ta và các nhà lãnh đạo hiểu rằng các chính sách có thể đúng đắn với giai đoạn này nhưng lại không phù hợp với giai đoạn khác và các biện pháp mà bị coi là tếu ngoe so với bình thường có khi lại có tác dụng phát triển kinh tế trong tương lai./.

TRỊNH THỊ HOA. TS.

Biên soạn theo bài viết của: Clayton M. Christensen là giáo sư kinh doanh ở Harvard và đồng tác giả cuốn "How Will You Measure Your Life?"
http://www.nytimes.com/2012/11/04/business/capitalists-dilemma-whoever-becomes-president.html?pagewanted=all&_r=1 & - CLAYTON M. CHRISTENSEN November 3, 2012.