

BA MÔ HÌNH CHIẾN LƯỢC THÚC ĐẨY ĐỔI MỚI SÁNG TẠO TRONG DOANH NGHIỆP

PGS.TS Vũ Minh Khương

Đại học Quốc gia Singapore

Bài viết giới thiệu khái quát 3 mô hình chiến lược giúp lãnh đạo doanh nghiệp (DN) có cách nhìn sáng rõ và mạch lạc về mục tiêu, định hướng ưu tiên và phương cách thúc đẩy đổi mới sáng tạo (ĐMST). Đó là: (i) Mô hình năng lực kiến tạo giá trị (NLKTGT/VCC) giúp DN hiểu nâng cao NLKTGT là trọng tâm cốt lõi của mọi nỗ lực ĐMST; (ii) Mô hình SMART giúp DN chú ý đặc biệt vào 5 trụ cột nền tảng trong quyết định cụ thể cho đầu tư ĐMST; (iii) Mô hình 5E đưa ra 5 phương cách chủ đạo để DN triển khai thực hiện đồng bộ và hiệu quả các dự án ĐMST.

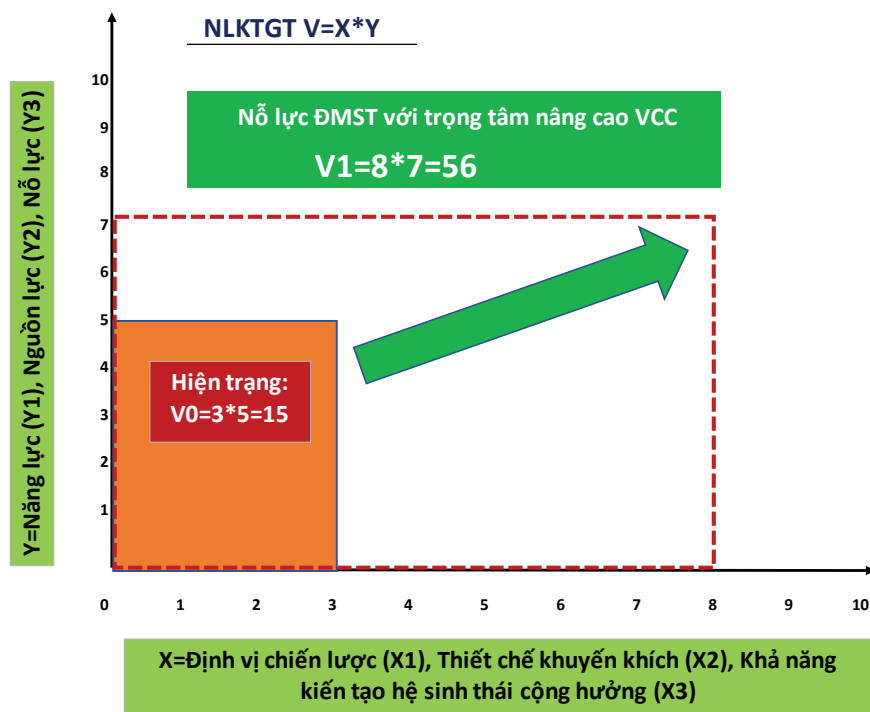
Nỗ lực ĐMST được đề cập trong bài viết bao gồm các nỗ lực ĐMST trên mọi lĩnh vực nhằm nâng cao sức tăng trưởng, năng lực cạnh tranh quốc tế và khả năng thích ứng với tương lai. Các nỗ lực này không chỉ hạn chế trong lĩnh vực nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ mà cả trong định hình lại chiến lược phát triển, tái cấu trúc DN và đổi mới mô hình kinh doanh.

Mô hình NLKTGT

Mô hình này xác định nâng cao NLKTGT là trọng tâm chiến lược cho mọi nỗ lực ĐMST. Trong đó, NLKTGT của một DN được xác định dựa vào thể mạnh tổng hợp của DN trên 2 trục tọa độ: trục hoành (X) và trục tung (Y). Trục Y tích hợp các yếu tố thuộc về thể mạnh vận hành, bao gồm năng lực, nguồn lực và nỗ lực; trục X

tổng hợp các yếu tố thuộc về thể mạnh nền tảng, bao gồm định vị chiến lược, thiết chế khuyến khích và khả năng kiến tạo hệ sinh thái cộng hưởng (hình 1).

Mô hình NLKTGT nhấn mạnh tầm quan trọng đặc biệt của nỗ lực gia cường các thể mạnh nền tảng trên trục X trong nỗ lực ĐMST. Do vậy, mô hình này sẽ



Hình 1. Mô hình thúc đẩy ĐMST với trọng tâm nâng cao NLKTGT.



giúp DN tránh được sự thiên lệch về đầu tư nâng cao các thể mạnh vận hành trên trục Y khi dồn những nguồn lực lớn cho ĐMST. Hơn nữa, nó giúp DN nhận thức rõ 3 điều cốt tử cần tránh trong nỗ lực ĐMST.

Thứ nhất, càng có nguồn lực (Y1) dồi dào, càng cần phải có định vị chiến lược (X1) tốt. Trước những tiến bộ chưa từng có của công nghệ và đổi thay nhanh chóng của thị trường và đối thủ cạnh tranh, DN có nguồn lực dồi dào càng dễ rơi vào rủi ro bị suy giảm mạnh về NLKTGT vì ỷ vào vị thế thị trường đã có và chủ quan coi nhẹ tầm quan trọng sống còn của định vị chiến lược.

Sự sa sút của hãng phim - giấy ảnh Eastman Kodak 20 năm trước là một ví dụ điển hình. Mặc dù

luôn là một trong những DN hàng đầu thế giới cho tới những năm đầu của thế kỷ XXI về ĐMST (thể hiện qua số lượng bằng sáng chế được cấp hàng năm), Eastman Kodak đã bị đào thải vì thiên lệch về lĩnh vực sản xuất phim và giấy ảnh dựa trên hóa chất trong khi coi nhẹ xu thế hình ảnh dựa trên công nghệ số.

Thứ hai, có năng lực (Y2) tốt chưa đủ mà cần có thiết chế khuyến khích (X2) tạo động lực để cán bộ/chuyên gia dốc hết khả năng của mình tham gia vào các dự án ĐMST để đạt kết quả cao nhất. Trong nội dung này, DN cần hết sức tránh tình trạng cầm chừng vì không thấy sự thôi thúc, thiếu lòng tin vì thấy không được ghi nhận xứng đáng, thất vọng vì không được hỗ trợ thỏa đáng.

Thứ ba, có nỗ lực (Y3) cao nhưng thiếu khả năng kiến tạo hệ sinh thái (X3) làm nền tảng tạo nên sức mạnh cộng hưởng thì kết quả thường thấp hơn nhiều so với mong đợi, thậm chí là thất bại. Thất bại của Tập đoàn General Electric (GE) trong nỗ lực ĐMST vượt bậc với tham vọng trở thành một nhà cung cấp nền tảng internet công nghiệp toàn cầu cho bài học đắt giá về nội dung này. GE thiết lập GE Digital với đội ngũ nhân viên ưu tú, thu hút từ mọi nguồn, đặc biệt từ các công ty công nghệ hàng đầu. Thế nhưng, GE coi nhẹ tầm quan trọng của kiến tạo sức mạnh cộng hưởng của bộ phận mới này với cả tập đoàn. Kết quả là nỗ lực ĐMST này đã dẫn đến sự sa sút của GE cả về năng lực cạnh tranh và giá trị cổ phiếu (giá cổ phiếu của GE

giảm từ xấp xỉ 200 USD vào cuối 2016 xuống dưới 100 USD kể từ đó đến nay). Hiện nay, GE đang tìm cách vượt lên từ thất bại này, chú trọng hơn vào kiến tạo cộng hưởng trong nỗ lực tạo đột phá trong ĐMST.

Để có một hình tượng cụ thể hơn trong sử dụng mô hình NLKTGT để đầu tư thúc đẩy ĐMST trong DN, hình 1 giả định đơn giản rằng, giá trị kiến tạo của một DN được tính bằng tích số thể mạnh tổng hợp của DN trên 2 trục X và Y. Nghĩa là: $V=X*Y$. Giả định tiếp theo là DN có thể mạnh vận hành (trục Y) là 5/10 và thể mạnh chiến lược trên trục X là 3/10 theo thước đo 1-10 trên cả 2 trục tọa độ trong so sánh với DN toàn cầu. Đánh giá về thể mạnh của một doanh nghiệp trên 2 thước đo này thường được thực hiện bởi một nhóm chuyên gia kết hợp với đội ngũ cán bộ chủ chốt của DN. Mỗi cá nhân tham gia đánh giá cho điểm độc lập về thể mạnh của DN trên mỗi trục. Kết quả trung bình của nhóm trên mỗi trục được dùng làm kết quả tổng hợp cho phân tích.

Mặc dù giả định này có thể thay đổi nhiều cho từng DN, nó chỉ ra một đặc trưng khá phổ biến của DN Việt Nam trong tình hình hiện nay là có thể mạnh chiến lược (X) thấp hơn đáng kể so với thể mạnh vận hành (Y). Một trong những nguyên nhân chủ yếu là cục diện thế giới và tiến bộ công nghệ đang trải qua những thay đổi mạnh mẽ và mô hình tăng

trưởng của Việt Nam chủ yếu dựa trên nỗ lực mở rộng đang mất dần hiệu lực.

Như vậy, nếu nỗ lực ĐMST chú trọng đặc biệt vào nâng cao thể mạnh chiến lược X bên cạnh nỗ lực nâng cao thể mạnh vận hành Y, kết quả nâng cao năng lực giá trị sẽ rất lớn, với mức tăng gần 4 lần, từ $V_0=3*5=15$ lên $V_1=7*8=56$.

Mô hình SMART

Mô hình SMART chỉ ra 5 trụ cột trong nỗ lực ĐMST của DN, đó là: (i) Strategic choices (lựa chọn chiến lược), (ii) Momentum building (tạo đà tiến), (iii) Alliance building (xây dựng đồng minh), (iv) Reflecting/Review (đánh giá/chiếm nghiệm), (v) Trust deepening (gia cường lòng tin).

Trụ cột S (lựa chọn chiến lược) đòi hỏi DN khi xem xét đầu tư ĐMST cần đưa ra lựa chọn xác đáng trên 4 vấn đề chiến lược: sản phẩm, công nghệ, mô hình kinh doanh, và thị trường trọng điểm. Trong quá trình xem xét các lựa chọn này, DN cần tránh sai lầm thường thấy là sự chủ quan, ỷ vào thể mạnh hiện có và nóng vội nắm bắt cơ hội mới xuất hiện trong khi không thấy hết các hiểm họa/thách thức cốt tử đang rình rập và xem nhẹ sự cấp bách phải sửa đổi những điểm yếu cố hữu của mình. Để khắc phục khiếm khuyết này, trụ cột S đòi hỏi DN khi xem xét lựa chọn các phương án đầu tư cho ĐMST phải đặt hiểm họa/thách thức và các

điểm yếu dễ tổn thương là ưu tiên hàng đầu phải giải quyết. Trên cơ sở đó, DN sẽ dành sự nỗ lực cao độ để tìm kiếm cơ hội và lựa chọn phương cách khai thác, phát triển thể mạnh sắc bén, hiệu quả nhất nhằm vượt qua hiểm họa/thách thức và các điểm yếu dễ tổn thương, khi các vấn đề đều đã được phân tích thấu đáo. Điều cần nhấn mạnh là, nếu không cân nhắc cẩn trọng trụ cột S, DN dễ sa vào tình trạng: “biến thuận lợi và thể mạnh thành khó khăn trắc trở; biến cơ hội thành cạm bẫy làm cạn kiệt nguồn lực và suy yếu sức cạnh tranh”.

Trụ cột M (tạo đà tiến) đòi hỏi DN cần ý thức tận dụng các thể mạnh hiện có và những cơ hội khả thi nhất để nỗ lực ĐMST, sớm mang lại hiệu quả, khiến mọi thành viên tham gia phấn chấn và mở ra cục diện mới ngày càng sáng rõ và thuận lợi. Theo hướng đi này, bắt đầu bằng các dự án nhỏ, có tính thử nghiệm là rất quan trọng. Nó giúp DN không chỉ có khả năng mở rộng nhanh chóng nếu thành công mà còn học hỏi được những bài học giá trị cao với tổn phí thấp nếu dự án thất bại. Câu chuyện gần 30 năm trước của Bóng đèn Phích nước Rạng Đông là một ví dụ thú vị mà tác giả được chia sẻ trực tiếp ở thời điểm đó. Khi thị trường Việt Nam bị phích nước Trung Quốc giá rẻ, hình thức đẹp ồ ạt xâm nhập, Rạng Đông gặp rất nhiều khó khăn. Để đối phó, Rạng Đông đã chọn một phương án đơn giản

dựa trên trụ cột M. Đó là nhập dây chuyền hút chân không từ Nhật Bản để tăng thể mạnh đặc sắc của phích nước Rạng Đông là khả năng giữ nhiệt và làm nổi bật điểm yếu của phích Trung Quốc (giữ nhiệt kém). Quyết định này đã tạo đà rất tốt cho Rạng Đông trụ vững và tiếp tục có các ĐMST đưa DN không ngừng đi lên.

Trụ cột A (xây dựng đồng minh) nhấn mạnh tầm quan trọng trong tìm kiếm và xây dựng mối quan hệ với các đồng minh có lòng tin chiến lược và khả năng cộng hưởng cao. Trong nỗ lực ĐMST, gắn kết với các công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ đang được quan tâm là một hướng đi có thể mang lại giá trị cao, đặc biệt trong nâng cao các thể mạnh chiến lược trên trục X được trình bày trong mô hình NLKTGT.

Trụ cột R (đánh giá/chiêm nghiệm) đòi hỏi mỗi nỗ lực ĐMST đều phải có chỉ số đánh giá kết quả (KPI) minh bạch và thực tế. Nó không chỉ giúp DN gắn nỗ lực ĐMST với kết quả thiết thực trong sản xuất kinh doanh mà còn giúp DN sớm phát hiện những hạn chế chiến lược trong dự án ĐMST đang thực hiện.

Trụ cột T (gia cường lòng tin) nhấn mạnh tầm quan trọng của ĐMST trong gia cường lòng tin của cán bộ, công nhân viên, nhà đầu tư, cộng đồng với hình ảnh vươn lên và nỗ lực kiến tạo giá trị của DN. Trong nội dung này,

truyền thông cùng với các nỗ lực trên 4 trụ cột S, M, A, R có tầm quan trọng đặc biệt.

Mô hình 5E

Mô hình 5E đưa ra cách tiếp cận toàn diện về phương cách thực thi một dự án ĐMST. Nó bao gồm 5 hướng hành động có tác động qua lại chặt chẽ với nhau. Cụ thể là:

Xúc cảm (E1=Emotion): hướng hành động này làm các thành viên tham gia thấy tính cấp bách và giá trị đặc biệt của dự án ĐMST được lựa chọn. Nó khiến cho mọi người không chỉ thấy thôi thúc phải làm hết sức mình mà còn thấy gần bó hơn với vận mệnh và sự thành bại trong tương lai của DN.

Gắn kết (E2=Engagement): hướng đi này giúp thúc đẩy các thành viên tham gia dự án có sự gắn kết đặc biệt với các bộ phận liên quan trong DN, đối tác, khách hàng để chia sẻ ý tưởng, tham khảo ý kiến và cộng tác sáng tạo. Các nỗ lực này giúp dự án ĐMST có được sự ủng hộ cao của cả DN và huy động được sức mạnh cộng hưởng của tập thể để vượt qua các thách thức và khó khăn gặp phải trong quá trình thực hiện.

Khai sáng (E3=Enlightenment): hướng đi này đòi hỏi DN có nỗ lực cao nhất trong học hỏi kinh nghiệm quốc tế, thu thập thông tin và cập nhật về công nghệ, thị trường. DN cần ý thức đứng trên vai người khổng lồ khi triển khai

một nỗ lực ĐMST lớn. Bỏ qua hướng đi này dễ bị rơi vào tình trạng “ếch ngồi đáy giếng”, “diếc không sợ súng” và “mẹ hát con khen hay”.

Kiến tạo (E4=Engineering): hướng đi này chú trọng tìm ra các bước đi phù hợp với thực tế, khoa học và có tầm nhìn xa; chú trọng nỗ lực tuyển chọn tài năng, thiết lập cơ chế đãi ngộ, khuyến khích có hiệu lực cao, huy động nguồn lực dồi dào cho thực hiện dự án và nỗ lực không ngừng hoàn thiện để dự án ĐMST đạt kết quả mong muốn.

Tiến hóa (E5=Evolution): hướng đi này chú trọng hình thành và phát triển các “gen” tốt cho nỗ lực ĐMST, đồng thời loại bỏ các tập tính và lễ thói lạc hậu làm hạn chế khả năng ĐMST. Theo hướng đi này, nỗ lực ĐMST đặc biệt ưu tiên giúp DN nâng cao khả năng thích ứng với thời đại số và kỷ nguyên xanh.

*
* *

Các mô hình trong bài viết dựa trên nghiên cứu của tác giả và vẫn còn đang trong giai đoạn hoàn thiện. Tác giả rất mong được trao đổi với lãnh đạo các DN để cùng thảo luận khả năng áp dụng các mô hình này trong thực tế Việt Nam thời gian tới ✍