

Phát triển mô hình kinh doanh linh hoạt

TRƯỜNG ĐÌNH HẢI THUY*

NGUYỄN THỊ TRẦN LỘC**

PHẠM NGỌC TRÌNH***

Tóm tắt

Trong môi trường kinh doanh đầy biến động, để tăng trưởng, các tổ chức phải tìm giải pháp để tối đa hóa hiệu quả hoạt động, đồng thời phản ứng nhanh với những thay đổi khó lường. Agility là khái niệm nâng cao sức mạnh của năng lực tổ chức, cung cấp các đề xuất có giá trị dẫn đến khách hàng hài lòng hơn và nhân viên hạnh phúc hơn, chi phí vận hành thấp hơn và hiệu suất tốt hơn. Ngoài ra, các tổ chức nên thiết lập sự liên kết chặt chẽ giữa năng lực công nghệ thông tin (CNTT) và các khía cạnh khác của tổ chức.

Từ khóa: nhanh nhẹn, mô hình kinh doanh linh hoạt, quản lý quy trình kinh doanh, lực lượng lao động linh hoạt

Summary

In a volatile business environment, in order to grow, organizations must find solutions to maximize operational efficiency and react quickly to unpredictable changes. Agility is the concept that empowers organizational capability and provides valuable suggestions. As a result, customers are more satisfied, employees are happier, operating costs are lower, and performance is better. This paper suggests that organizations should establish strong linkages between information technology capabilities and other aspects.

Keywords: agile, agile business model, business process management, agile workforce

GIỚI THIỆU

Mô hình kinh doanh là công cụ thực hiện chiến lược; việc thực hiện thành công chiến lược được thúc đẩy bởi kết quả tích cực trong việc xây dựng các khả năng phù hợp để điều chỉnh tốt hơn mục tiêu kinh doanh và mô hình hoạt động. Với những tiến bộ công nghệ, cùng với nhu cầu ngày càng phức tạp của khách hàng và sự cạnh tranh gay gắt hơn trên thị trường, các công ty cần rút ngắn thời gian đáp ứng để nắm bắt giá trị (Bayley, Bersohn, Chaudhry và Poniatowski, 2017). Bài viết này đề cập đến lợi ích của mô hình kinh doanh linh hoạt (ABM) như một cơ chế hữu ích để tối đa hóa hiệu quả hoạt động. Mô hình kinh doanh linh hoạt giúp tăng cường khả năng và tính linh hoạt của các tổ chức trong việc phản ứng nhanh hơn với những thách thức bên ngoài.

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Cơ sở lý thuyết

Khái niệm về mô hình kinh doanh linh hoạt (Agile Business Modeling - ABM)

Sự chuyển đổi linh hoạt ở toàn bộ tổ chức là một tổ

chức linh hoạt hoặc ở cấp bộ phận/chức năng, có thể giải phóng tiềm năng đầy đủ nhất của lực lượng lao động để tạo ra kết quả hài lòng hơn với chi phí hoạt động thấp hơn làm cho nhân viên hạnh phúc hơn và trải nghiệm khách hàng tốt hơn (Jaboul và cộng sự, 2021). Sự linh hoạt là phương pháp đổi mới bắt đầu bằng “công nghệ thông tin được cách mạng hóa” với “sự phát triển phần mềm, chất lượng và tốc độ đưa ra thị trường được cải thiện” được thúc đẩy bởi bộ phận CNTT năng động và hiệu quả hơn.

Theo Bayley và cộng sự (2017), sự chuyển đổi linh hoạt được hỗ trợ bởi các mô hình hoạt động kỹ thuật số nhằm nâng cao quyền tự chủ của các đơn vị kinh doanh trong doanh nghiệp. Tính linh hoạt trong kinh doanh thường được kích hoạt bởi năng lực CNTT.

Quản lý quy trình kinh doanh

Quản lý quy trình kinh doanh là một quy trình bao gồm các hoạt động cụ thể khác nhau được thực hiện bởi con người hoặc máy móc để tạo ra các giá trị đáp

*, **, ***, Trường Đại học Tài chính - Marketing

Ngày nhận bài: 20/12/2022; Ngày phản biện: 05/01/2023; Ngày duyệt đăng: 11/01/2023

ứng mục tiêu kinh doanh và chiến lược của các tổ chức. Về mặt hệ thống, việc quản lý các quy trình kinh doanh có liên quan đến việc tùy chỉnh các hoạt động; thực hiện kế hoạch hành động; phát hiện và ghi lại các diễn biến; đo lường, giám sát, kiểm soát kết quả.

Mô hình hóa quy trình kinh doanh

Mô hình hóa quy trình kinh doanh là sự kết hợp giữa mô hình kinh doanh và mô hình quy trình để đảm bảo quá trình tạo ra các giá trị và phân phối các giá trị đó đến các đối tượng mục tiêu diễn ra suôn sẻ. Theo đó, các mối quan hệ cụ thể của các hoạt động có thể được trình bày theo những cách thức nào trong các quy trình hoạt động và thủ tục. Mô hình kinh doanh quy định khuôn khổ cơ bản của việc sử dụng các nguồn lực phù hợp thành các giá trị thực. Nó chỉ ra cầu nối “cách thức” việc chuyển giao được thực hiện bởi các hoạt động cụ thể nào hoặc quy trình kinh doanh.

Chuyển đổi nhanh nhẹn (Agile)

Agile là cách làm việc có thể tối đa hóa toàn bộ tiềm năng của các cá nhân, đồng thời mang lại giá trị và hiệu suất cao nhất như mong đợi và thậm chí hơn thế nữa (Jadoul, Mahadevan và Risch, 2021). ABM hỗ trợ tốc độ phục vụ và khả năng phục hồi trong cách phản hồi các câu hỏi của khách hàng, mang lại trải nghiệm tuyệt vời hơn cho khách hàng.

Việc chuyển đổi sang ABM liên quan đến hầu hết các quy trình hoạt động, cấu trúc của một tổ chức, chiến lược và công nghệ được sử dụng. Đó là một vòng tròn lặp đi lặp lại với các kế hoạch từng bước và từng phần cả về lập kế hoạch trước và hiệu chỉnh theo thời gian thực. Về cơ bản, nó liên quan đến những điều chỉnh lớn trong các lĩnh vực quản trị cơ cấu, văn hóa và quản lý con người, lập kế hoạch lực lượng lao động, quy trình và cơ chế của toàn bộ doanh nghiệp, nhóm và cá nhân, hệ thống hỗ trợ, kiến trúc công nghệ...

Nguyên tắc cơ bản của việc áp dụng ABM là các nhóm và cá nhân ít phụ thuộc nhau nhất, đồng thời đảm bảo thực hiện các mục tiêu kinh doanh để tạo ra giá trị. Việc chuyển đổi được thực hiện từ cấp độ nhóm và tích lũy toàn bộ tổ chức. Như vậy, điểm mấu chốt là làm thế nào để di chuyển thành công các nhóm đến các vị trí phụ thuộc lẫn nhau trong trục chính của chuỗi tạo giá trị (Comella-Dorda và cộng sự, 2020).

Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp tổng quan tài liệu có cấu trúc. Phương pháp này gồm 4 giai đoạn chính như sau: (1) Hình thành dữ liệu học thuật; (2) Tinh chỉnh dữ liệu; (3) Đánh giá tính hợp lệ của dữ liệu; (4) Phân tích và kết luận. Quá trình thu thập, đánh giá và phân loại các nguồn dữ liệu học thuật bằng Google Scholar và các từ khóa phù hợp; sau đó, lọc chúng cho một rõ tài liệu có thể áp dụng để trích xuất nội dung phù hợp nhất để điều tra, phân tích và kết luận thêm.

Sử dụng Google Scholar làm nền tảng chính để thu thập dữ liệu học thuật, bước 1 bắt đầu với một số lượng lớn các bài báo tiềm năng. Kết quả tìm kiếm cho thấy hàng nghìn cuộc thảo luận theo từ khóa chính “Mô hình kinh doanh linh hoạt” - khoảng 17.100 kết quả liên quan đến các ngữ cảnh và chủ đề khác nhau kể từ năm 2015. Như vậy, cơ sở dữ liệu ban đầu (Bước 1) của quá trình nghiên cứu có $n = 17.100$ bài báo.

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Mô hình kinh doanh linh hoạt và phát triển

ABM và sự chuyển đổi

Nếu nền tảng lý thuyết chủ yếu đề cập đến sự thay đổi đối với mô hình linh hoạt, thì câu hỏi thực tế theo quan điểm điều hành và quản lý là làm thế nào để cung cấp các thay đổi theo cách có hệ thống mà không hoặc ít tác động nhất đến các hoạt động hiện tại. Những phát hiện của Zacarias, Martins và Goncalves (2017) ủng hộ các lớp hành động và những thay đổi dần dần trong thực hành hàng ngày. Việc điều chỉnh lại trong quá trình chuyển đổi nhanh mang lại khả năng đáp ứng thời gian thực theo cách cải tiến liên tục.

ABM và sự liên kết năng lực CNTT

Chia sẻ ý kiến chung với việc kích hoạt ABM bằng năng lực CNTT, các khảo sát cho thấy, tiềm năng tích hợp công nghệ vào hoạt động để tạo ra các yếu tố giá trị gia tăng hoặc các thành phần khác biệt cho phép tăng tốc khả năng của các tổ chức trong việc phản ứng rất nhanh với các áp lực bên ngoài. Việc áp dụng tính linh hoạt có tác động lên toàn bộ cấu trúc doanh nghiệp và điều đó đề cập đến việc tái cấu trúc để liên kết công nghệ với các mục tiêu kinh doanh, quy trình vận hành và hệ thống. Vì ABM ảnh hưởng đến các khía cạnh tài chính và xã hội, nó liên quan đến sự phát triển của công ty bằng cách đạt được những thay đổi về môi trường và xã hội. Việc tích hợp thông tin, công nghệ và con người vào quá trình chuyển đổi linh hoạt sẽ mang lại những thành tựu cho mục tiêu kinh doanh.

Tương tự Caceres và Gomez (2019), Zacarias và cộng sự (2017) nêu những lỗ hổng trong quản lý quy trình kinh doanh hiện tại do kết quả của việc đánh giá sai khả năng CNTT với các khía cạnh tổ chức, công việc hàng ngày và quy trình kinh doanh. Năng lực CNTT là điều kiện cơ bản để áp dụng ABM. Mối quan tâm chính là trình độ/ chuyên môn về năng lực CNTT tổ chức phải trang bị.

ABM và đổi mới

Sự nhanh nhẹn củng cố tầm quan trọng của sự đổi mới bằng cách nhanh chóng chuyển đổi quy trình sản xuất nội bộ sang công nghệ mới và điều chỉnh các quy trình vận hành hợp lệ vào các dòng sản phẩm mới. Vai trò của sự nhanh nhẹn như một phần không thể thiếu của khung năng lực động. Khả năng năng động rút ngắn việc đạt được sự nhanh nhẹn với ít sự đánh đổi nhất. Đòn bẩy của việc giảm thiểu tổn thất về hiệu quả và đạt được sự linh hoạt đi đôi với những rủi ro được nhận thức vốn có đối với những thay đổi đổi mới để đáp ứng yêu cầu của thị trường. Nói cách khác, sự đổi mới giúp tận dụng các cơ hội và sự nhanh nhạy chứng thực tốc độ nhanh chóng trong việc nắm bắt các ý tưởng và biến chúng thành hoạt động kinh doanh. Nó có khả năng đẩy nhanh quá trình đổi mới và tích hợp chúng vào các mô hình kinh doanh để tạo ra giá trị (Brand và cộng sự, 2021).

Lực lượng lao động nhanh nhẹn

Kết hợp với nhận thức của Brosseau và cộng sự (2019) và Jadoul và cộng sự (2021), con người là một trong bốn trụ cột của chuyển đổi nhanh. Vì vậy, lực lượng lao động nhanh nhẹn là cần thiết nhất hiện nay. Khả năng của các tổ chức phản ứng nhanh chóng với những thách thức và cơ hội bên ngoài, với mức độ tham gia lớn, nhận xét về vai trò quan trọng của nhân viên của họ (Gottfredson, 2019). Nguồn nhân lực có thể mang lại lợi thế cạnh tranh bền vững cho các công ty. Là nền tảng lý thuyết của ABM và các khái niệm liên quan, các cá nhân có tư duy phát triển và toàn bộ tổ chức sẵn sàng thay đổi và thích nghi là những động lực và chất xúc tác đủ điều kiện cho mọi chuyển đổi. Ba yếu tố liên tục thay đổi tư duy để đạt được sự linh hoạt ở cấp độ nhân viên là: tư duy phát triển; tư duy cởi mở; tư duy thăng tiến với vai trò tích cực. Quyền tự chủ trong công việc là công cụ hoàn hảo để tăng cường sự gắn kết; tuy nhiên, nó sẽ không hữu ích khi nhân viên có tư duy phản kháng.

Gottfredson (2019), Jerath (2019) khẳng định, tầm quan trọng của việc học cách đào tạo lại kỹ năng và nâng cao kỹ năng của nhân viên đến mức có tư duy phát triển và sẵn sàng tạo ra công việc của họ cho các phương tiện làm việc nhanh nhẹn mới. Lực lượng lao động nhanh nhẹn không khác với ABM vì lực lượng lao động là một trong những nguồn lực nội bộ mà các tổ chức phải sử dụng một cách bền vững và hiệu quả nhất. Nếu mô hình quy trình liên quan đến việc sắp xếp hợp lý các nguồn lực và hoạt động hữu hình, thì việc lập kế hoạch lực lượng lao động linh hoạt liên quan đến việc trang bị các kỹ năng hành vi hướng tới ABM (Jerath, 2019).

Những thách thức chính trong việc lập kế hoạch và phát triển lực lượng lao động nhanh nhẹn cho các công ty do những hạn chế về nguồn lực, cam kết và công nghệ. Các tổ chức đang gặp khó khăn trong việc chuyển đổi hành vi và tư duy của lực lượng lao động sang mô hình linh hoạt hơn. Bên cạnh sự hợp tác chức năng, các giải pháp công nghệ tiên tiến để lập kế

hoạch tài nguyên và khả năng tiếp cận phân tích dữ liệu là điều cần thiết cho việc lập kế hoạch lực lượng lao động nhanh nhẹn. Maurer (2015) đã áp dụng quan điểm tổ chức trong việc tìm kiếm các giải pháp để tạo ra một lực lượng lao động nhanh nhẹn trên 2 khía cạnh chính: (i) Nâng cao chất lượng của việc lập kế hoạch làm việc chiến lược bằng các mối quan tâm về phân tích dữ liệu và công nghệ; (ii) Tái cấu trúc hệ thống phân cấp hoạt động truyền thống. Nếu phần trước phản ánh các phản ứng mang tính hệ quả trong các thay đổi của mô hình quy trình, thì phần sau đề cập đến khía cạnh cấu trúc quản trị được cho là sẽ tạo ra tác động to lớn đối với việc tạo ra lực lượng lao động nhanh nhẹn.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

Kết luận

Mô hình hóa kinh doanh linh hoạt là một trong những cơ chế thực thi chiến lược tốt nhất cần được cân nhắc trong quá trình tìm kiếm các giải pháp để làm được nhiều việc hơn với ít áp lực hơn đến năng lực nội bộ của các tổ chức. ABM có nhiều định dạng ứng dụng và áp dụng khác nhau, phần lớn phụ thuộc vào bối cảnh bên ngoài, cấu trúc thị trường, tình hình nội bộ, mô hình quy trình và kinh doanh hiện có cũng như kết quả mong muốn của các công ty. Trên hết, đó là sự sẵn sàng của toàn bộ tổ chức để thích ứng với những thay đổi bên ngoài, tồn tại qua sự hỗn loạn và phát triển trong cuộc cạnh tranh. Các nghiên cứu thực nghiệm đã xác nhận lợi ích của chuyển đổi linh hoạt trong việc thúc đẩy khả năng đáp ứng nhanh chóng cho sự phát triển và đổi mới. Agility yêu cầu điều chỉnh lại một số hoạt động và thành phần trong 4 trụ cột: con người, công nghệ, cấu trúc, quy trình. Sự nhanh nhẹn không mang lại những thành tựu về mục tiêu, nhưng nó định hướng một môi trường làm việc mới với ít sự phụ thuộc hơn trong việc đưa ra quyết định và sắp xếp công việc để nâng cao sức mạnh và quyền tự chủ của từng cá nhân. Nó nâng cao khả năng của các cá nhân trong việc cung cấp các giá trị bằng tiềm năng tối đa. Xem nguồn nhân lực là động lực có giá trị nhất của chuyển đổi nhanh, tức là các tác nhân chính thực hiện tất cả các quy trình sửa đổi, lực lượng lao động nhanh nhẹn hiện đang có nhu cầu cấp thiết trong các tổ chức.

Sau đây là một số khuyến nghị theo hai hướng liên tục: áp dụng ABM ở cấp độ tổ chức và lập kế hoạch lực lượng lao động linh hoạt. Trên cơ sở những sự liên kết cần thiết, việc áp dụng ABM đòi hỏi chiến lược linh hoạt hợp lý để đảm bảo tính nhất quán trong việc điều chỉnh các quy trình và hệ thống nội bộ theo bốn lĩnh vực con người - công nghệ - cơ cấu - quy trình. Chiến lược này bao gồm bốn lĩnh vực: (1) Nâng cao vai trò của chức năng CNTT và điều chỉnh năng lực CNTT phù hợp với các khả năng chức năng để tạo ra đề xuất có giá trị; (2) Xem xét lại và tinh chỉnh các quy trình kinh doanh hiện tại theo các quan điểm khác nhau về chức năng, hành vi, thông tin; và tổ chức; (3) Kích hoạt các sáng kiến cho trải nghiệm của khách hàng bằng cách sử dụng bản thiết kế dịch vụ để khám phá các lỗ hổng để cải thiện; (4) Chiến lược nguồn nhân lực.

Một số khuyến nghị

Đề cập đến các hành vi cá nhân và tổ chức hướng tới chuyển đổi nhanh, 3 khía cạnh cần lưu ý được khuyến nghị: Sức mạnh cá nhân và tư duy phát triển có thể đạt được thông qua đào tạo và phát triển; Trao đổi thông tin giữa các nhóm nhằm duy trì sự gắn kết giữa các nhóm, ngăn chặn tình trạng tự chủ quá mức dẫn

đến phá vỡ hợp tác nội bộ; Sự sẵn sàng của toàn bộ tổ chức trong việc thích nghi và thay đổi. Cụ thể, một số kiến nghị như sau:

- Tăng cường thực hành trao quyền thay cho hình thức kiểm soát quản lý chặt chẽ. Phát triển quá trình học tập để lấy kiến thức thay vì sử dụng kiến thức chuyên môn làm giảm cơ hội để nhân viên phát huy ý tưởng và tự tin hơn với các giải pháp sáng tạo. Thay đổi cơ cấu tổ chức với ranh giới mềm nhằm nâng cao hiểu biết của đội ngũ về chức năng, nhiệm vụ một cách có hệ thống. Đây được coi là nền tảng cơ bản để họ xây dựng bức tường ảo về phạm vi trách nhiệm.

- Lập kế hoạch lực lượng lao động linh hoạt liên quan đến 3 lĩnh vực khuyến nghị: *Thứ nhất*, vì có sự phụ thuộc lẫn nhau cao hơn giữa các cá nhân và nhóm, nên việc liên lạc trực tuyến với các luồng thông tin đầy đủ là điều cần thiết; *Thứ hai*, thực hành workflex cần cải thiện nhiều hơn nữa. Vì ABM cũng đề cập đến khía cạnh xã hội nên các tổ chức cũng không thể thoát khỏi những ảnh hưởng của xã hội, chẳng hạn như xu hướng làm việc từ xa do tác động của Covid-19; *Thứ ba*, kết hợp với việc xem xét lại cơ cấu tổ chức, sử dụng các kỹ thuật hiện đại và phân tích dữ liệu để dự đoán các yêu cầu về lực lượng lao động trong tương lai về cả chất lượng và số lượng là hết sức quan trọng đối với việc thu hút nguồn nhân lực chất lượng.

Nhìn chung, bằng cách sắp xếp lại các quy trình và hoạt động nội bộ, các tổ chức có thể nâng cao khả năng đối phó với sự hỗn loạn bên ngoài và nắm bắt các cơ hội thị trường một cách nhanh hơn. Đây chính là đầu mối để duy trì lợi thế cạnh tranh và giữ vững vị thế. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bayley, N., Bersohn, D., Chaudhry, A. and Poniatowski, S. (2017), *Adapt to survive: an agile operating model for the digital age*, Accenture, retrieved from <https://www.accenture.com/acnmedia/pdf-67/accenture-strategy-adapt-to-survive-pov.pdf>.
2. Caceres, J. G., and Gómez, A. R. (2019), Business architecture: A differentiating element in the growth of organizations, *Journal of Physics: Conference Series*, June 2019. IOP Publishing, 1257(1)
3. Comella-Dorda, S., Handscomb, C., and Zaidi, A. (2020), *Agility to action: operationalizing a value-driven agile blueprint*, McKinsey, retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/agility-to-action-operationalizing-a-value-driven-agile-blueprint>.
4. Gottfredson, R. (2019), *Viewpoint: how to develop an agile workforce*, SHRM, retrieved from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/organizational-and-employee-development/pages/viewpoint-how-to-develop-an-agile-workforce.aspx>.
5. Jadoul, Q., Mahadevan, D., and Risch, P. (2021), *How agile can power frontline excellence*, McKinsey, retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-agile-can-power-frontline-excellence>.
6. Jerath, A. (2019), *Winning strategies to build an agile and skilled workforce for the future*, SHRM, retrieved from <https://www.shrm.org/shrm-india/pages/winning-strategies-to-build-an-agile-and-skilled-workforce-for-the-future.aspx>.
7. Peters, R. (2020), *Is spotlighting strengths the way to success?*, CIPD, retrieved from <https://www.cipd.co.uk/news-views/changing-work-views/future-work/thought-pieces/spotlighting-strengths#ref>.
8. Zacarias, M., Martins, P. V., and Goncalves, A. (2017), An agile business process and practice meta-model, *Procedia Computer Science*, 121, 170-177.