

Tiêu đề: Cách thức để tái định hình và xây dựng lại mô hình kinh doanh**Nguồn:** báo Đầu Tư Chứng Khoán đăng ngày 04/09/2020**Link bài viết:** <https://tinnhanhchungkhoan.vn/cach-thuc-de-tai-dinh-hinh-va-xay-dung-lai-mo-hinh-kinh-doanh-post249415.html>

Cách thức để tái định hình và xây dựng lại mô hình kinh doanh

(ĐTCK) Rất nhiều lãnh đạo doanh nghiệp đã phải thừa nhận những chiến lược được xây dựng cho 3 - 5 năm tới từ thời điểm trước Covid-19 đã hoàn toàn thay đổi.



*Ông Hoàng Đức Hùng,
Phó tổng giám đốc PwC Việt Nam.*

Đại dịch Covid-19 đang đặt các doanh nghiệp trước yêu cầu phải thay đổi nếu muốn tiếp tục tồn tại và phát triển, tuy vậy, nhiều doanh nghiệp chưa biết bắt đầu từ đâu. Ông có thể chia sẻ gì với các doanh nghiệp?

Thực tế cho thấy, ngay từ thời điểm đại dịch bùng phát lần thứ nhất, phản ứng đầu tiên của hầu hết các doanh nghiệp trong tất cả các lĩnh vực đều xoay quanh các biện pháp cắt giảm chi phí.

Thay đổi ngành nghề hay hình thức kinh doanh hiện cũng là một trong những phương án tạm thời được các doanh nghiệp chịu ảnh hưởng nặng nhất và trực tiếp nhất từ đại dịch như du lịch lữ hành, nhà hàng hay vận tải hành khách áp dụng.

Tuy nhiên, trong bối cảnh nền kinh tế toàn cầu đang chịu những tác động lớn về gián đoạn giao thương, đứt gãy chuỗi cung ứng và suy thoái kinh tế cũng như cắt giảm chi tiêu, các doanh nghiệp thuộc các ngành và lĩnh vực khác nhau cũng đang phải xem xét lại chiến lược và mô hình kinh doanh.

Rất nhiều lãnh đạo doanh nghiệp đã phải thừa nhận những chiến lược được xây dựng cho 3 - 5 năm tới từ thời điểm trước Covid-19 đã hoàn toàn thay đổi và cũng không có đủ căn cứ chắc chắn để có thể xác định một chiến lược mới mang tính dài hơi.

Nhiều doanh nghiệp phải lưu tâm và thích ứng với những thay đổi và điều kiện ngắn hạn, dù là nhỏ nhất. Dễ hiểu khi các doanh nghiệp chọn cách cắt giảm chi phí do đây là phương án thiết thực và có khả năng thực hiện ngay lập tức. Tuy nhiên, điều này là chưa đủ.

Các doanh nghiệp cần tiết giảm chi phí sao cho không ảnh hưởng đến khả năng tăng trưởng hay phục hồi của doanh nghiệp. Các chi phí từng được coi là cố định thì nay lại là chi phí biến đổi (ví dụ như chi phí thuê văn phòng).

Trong khi đó, một số yếu tố từng được xem như “yếu tố bổ sung giá trị” (value added) như kỹ thuật số và tự động hóa thì nay có vai trò chiến lược.

Khi các doanh nghiệp muốn điều chỉnh, thậm chí thay đổi chiến lược phát triển thì theo ông cần tập trung vào những điều gì?

Xét về dài hạn, tôi muốn nhấn mạnh đến ba hành động mang tính chiến lược chính, góp phần hỗ trợ doanh nghiệp thích ứng để phát triển trong và sau khủng hoảng gồm: (i) Định hướng phân bổ lại chi phí theo các yếu tố thúc đẩy tăng trưởng; (ii) Tái cấu trúc chi phí, tinh gọn quy trình, từ đó tái đầu tư và phát triển và (iii) Phát triển nguồn nhân lực theo phương thức vận hành mới.

Trước tình hình dịch bệnh diễn biến khó lường cũng như những tác động khác đến từ toàn cầu như xung đột thương mại giữa các quốc gia, ảnh hưởng từ biến đổi khí hậu, việc tái định hình và xây dựng lại mô hình kinh doanh bên cạnh chiến lược về chi phí là rất quan trọng để tăng cường sức mạnh và sự linh hoạt cho doanh nghiệp.

Tại Việt Nam, trong bối cảnh nền kinh tế đang thích nghi với trạng thái “bình thường mới”, các doanh nghiệp cần có những động thái chủ động, kịp thời để định hình lại về cơ cấu tổ chức cho tương lai.

Có một điểm quan trọng là các lãnh đạo và các nhà quản lý doanh nghiệp cần lưu ý là chúng ta sẽ khó có thể quay trở lại với những gì đã làm trước đây trong trạng thái “bình thường cũ”.

Dịch bệnh và giãn cách xã hội đã gây ra những rủi ro trọng yếu nào với doanh nghiệp và doanh nghiệp cần làm gì để quản trị, vượt qua được các rủi ro đó, theo ông?

Covid-19 đã và đang làm gia tăng đáng kể, chưa nói tới là làm xuất hiện những rủi ro chưa từng có đối với các doanh nghiệp.

Các rủi ro mà doanh nghiệp cần ứng phó đều có tính liên kết và bao trùm nhiều lĩnh vực từ vận hành, kinh doanh và quản trị doanh nghiệp.

Nổi bật là các rủi ro về tấn công mạng, bảo mật thông tin, bảo mật dữ liệu, rủi ro về khả năng phục hồi của các nhà cung cấp dịch vụ chính, nguy cơ chậm tiến độ dự án, giảm khả năng duy trì mức độ cung cấp dịch vụ chính, rủi ro sụt giảm thị trường và đứt gãy chuỗi cung ứng...

Điều quan trọng là doanh nghiệp cần tiếp cận một cách linh hoạt khi cân nhắc những biện pháp ứng phó. Làm sao đảm bảo hoạt động của doanh nghiệp không bị gián đoạn và rộng hơn là quản trị tốt các rủi ro.

Để thúc đẩy phương pháp tiếp cận linh hoạt trong giai đoạn Covid-19 và trạng thái bình thường mới, quản trị rủi ro cần tăng cường kết hợp tính toán các chỉ số rủi ro và tận dụng các công nghệ, công cụ tiên tiến nhất.

Các biện pháp nâng cao tốc độ và độ chính xác trong việc thu thập và phân tích dữ liệu từ đó sẽ giúp nhanh chóng cung cấp thông tin chi tiết, đo lường mức độ rủi ro để doanh nghiệp có thể đưa ra những quyết định sáng suốt nhất.

Ngoài ra, cần nhấn mạnh việc cập nhật thông tin liên quan đến rủi ro và báo cáo kịp thời là rất quan trọng cho việc ra quyết định.

Hội đồng quản trị, ban giám đốc, ban điều hành, cơ quan pháp lý, khách hàng và các bên liên quan khác cần có thông tin cập nhật nhất về những rủi ro mà doanh nghiệp đang gặp phải cũng như hiệu quả của những biện pháp ứng phó đã thực hiện.

Tuy nhiên, một trong những rủi ro bao trùm nhất với doanh nghiệp chính là việc không thấy được một định hướng chiến lược cụ thể cho doanh nghiệp của mình xuất phát từ quá nhiều các yếu tố không chắc chắn trong bối cảnh ảnh hưởng toàn cầu của dịch bệnh như hiện nay.

Một lần nữa, chúng ta sẽ lại phải nhấn mạnh về tầm quan trọng của chất lượng, số lượng, tốc độ và sự kịp thời để có được các thông tin và dữ liệu phù hợp cho các quyết định quản lý, quản trị.

Quản trị rủi ro có vai trò ngày càng cao hơn trong bối cảnh hiện nay. Hội đồng quản trị cần làm gì để nâng cao chất lượng quản trị rủi ro?

Đây là giai đoạn có rất nhiều biến động. Mức độ rủi ro tăng cao trên nhiều phương diện trong cùng một giai đoạn sẽ dễ dàng làm bộc lộ những điểm yếu trong cơ chế quản trị rủi ro nếu cơ chế này kém vững chắc.

Việc đơn thuần dựa vào những kinh nghiệm trước đây là chưa đủ, mà phải có sự thay đổi, linh hoạt trong ứng phó, tính toán các kịch bản.

Ví dụ, ngay từ thời điểm xảy ra đại dịch, doanh nghiệp có thể vấp phải những hạn chế khi làm việc từ xa, giảm lực lượng lao động, gián đoạn kỹ thuật hoặc quá tải do có những thời điểm khối lượng công việc gia tăng đột biến.

Doanh nghiệp có quản trị rủi ro tốt sẽ nhanh chóng nhận diện và khoanh vùng các loại dịch vụ quan trọng nhất để ưu tiên đảm bảo vận hành, bảo vệ doanh nghiệp, đồng thời đưa ra những tính toán kịp thời để chuẩn bị trước cho những kịch bản và tình huống khác nhau có thể xảy ra trong tương lai.

Dịch bệnh và ảnh hưởng của nó có thể nằm ngoài radar rủi ro của một doanh nghiệp, nhưng khi nó xảy ra thì doanh nghiệp có kế hoạch đối phó và xử lý khủng hoảng sẽ nhanh chóng thích ứng và điều chỉnh với trạng thái “bình thường mới”. Trên cơ sở đó, một cơ chế quản trị rủi ro hiệu quả sẽ tiếp tục phát huy tác dụng.

Về cơ bản, những biến động từ đại dịch và trạng thái “bình thường mới” sẽ không thay đổi về mặt quản trị công ty. Để phát huy vai trò của hội đồng quản trị và quản trị công ty vững vàng trong giai đoạn này, chìa khóa vẫn là cơ chế trao đổi thông tin và tính chịu trách nhiệm.

Tình hình mới chỉ buộc các doanh nghiệp phải chấp nhận những thực tế từ thị trường và chính sách, từ đó xác định thay đổi về mô hình kinh doanh cũng như cách thức để tiếp cận khách hàng tốt hơn.

Điều này đòi hỏi hội đồng quản trị có cái nhìn tổng thể và linh hoạt hơn, đồng thời cân đối trao quyền tự chủ cho ban điều hành và phải ra quyết định thường xuyên hơn.

Người ta thường nói “trong nguy có cơ”, vậy theo ông, đâu là cơ hội với các doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh đại dịch?

Đại dịch lần này đã gây ra những đứt gãy và thách thức chưa từng có đối với nền kinh tế và tới từng doanh nghiệp. Nhưng cũng như mọi khủng hoảng khác, vẫn luôn có những cơ hội để tái thiết và tạo sự khác biệt.

Chưa bao giờ ứng dụng công nghệ lại có vai trò thiết yếu trong việc duy trì vận hành doanh nghiệp đến như vậy.

Cần nhìn nhận đại dịch lần này chính là cú hích giúp đẩy nhanh quá trình chuyển đổi số hoặc dần số hóa các hoạt động kinh doanh cho các doanh nghiệp ở các ngành công nghiệp đa dạng.

Một điểm nữa mà tôi muốn nhắc đến là những gián đoạn của nền kinh tế đã và đang thôi thúc các doanh nghiệp ưu tiên các chiến lược về sáng tạo và đổi mới. Đây là thách thức nhưng cũng là cơ hội để họ đưa vào các sản phẩm, dịch vụ mới, hoặc có thêm cải tiến nhằm tạo sự khác biệt và thậm chí đột phá trên thị trường.

Có thể thấy các doanh nghiệp nhanh nhạy thích nghi, nắm bắt cơ hội sẽ cải tiến một cách linh hoạt trong mùa dịch, đồng thời đưa vào những trải nghiệm mới cho khách hàng, ví dụ như ứng dụng các công nghệ mới.

Các doanh nghiệp này sẽ không chỉ giữ chân được khách hàng hiện tại, mà sẽ còn thu hút được những khách hàng tiềm năng nhờ những sản phẩm, dịch vụ nổi bật đó.

Việc tận dụng tốt những bài học rút ra từ cuộc khủng hoảng sẽ là đòn bẩy giúp các doanh nghiệp tăng cường lợi thế cạnh tranh trong tương lai.

Bên cạnh tầm quan trọng của việc ứng dụng và đầu tư vào công nghệ, chúng ta cũng không thể không thấy đây là một cơ hội để các doanh nghiệp Việt Nam nhìn lại chuỗi cung ứng và thị trường của mình để phát huy tối đa nội lực và thị trường trong nước với một mô hình và định hướng chiến lược kinh doanh linh hoạt và phù hợp.