

KINH NGHIỆM XÂY DỰNG HỆ SINH THÁI MẠNH ĐỂ DUY TRÌ NĂNG LỰC CẠNH TRANH

Tạo ra giá trị mới mà các chiến lược hệ sinh thái có thể mang lại bằng cách cho phép tạo nên các gói sản phẩm mới, các giải pháp khách hàng mới và nền kinh tế nền tảng mới - và do đó hình thành nên các ngành công nghiệp mới - nghe có vẻ hấp dẫn. Nhưng tại sao điều này lại ngày càng trở nên mang tính bắt buộc đối với nhiều công ty? Câu trả lời chính là môi trường cạnh tranh toàn cầu đang thay đổi theo cách đòi hỏi nhiều năng lực rộng hơn, và các hệ sinh thái mang đến những cơ hội mới để tương tác với những người khác.

Ba hướng phát triển trong môi trường toàn cầu có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong việc ưu tiên các chiến lược hệ sinh thái: thực tế là khách hàng ngày càng cần các giải pháp và trải nghiệm hơn là sản phẩm, hàm lượng kiến thức ngày càng tăng của nhiều sản phẩm và hoạt động kinh doanh, và các cơ hội mới được tạo ra nhờ những tiến bộ của công nghệ thông tin và truyền thông.



Giải pháp và trải nghiệm khách hàng

Khách hàng không chỉ muốn những sản phẩm hoặc dịch vụ đơn giản. Giá trị họ tìm kiếm đến từ trải nghiệm sử dụng một sản phẩm hoặc dịch vụ phù hợp với nhu cầu và sở thích cụ thể của họ. Đây cũng là một xu hướng ở các thị trường B2B, trong đó khách hàng bắt đầu với các dịch vụ theo yêu cầu chứ không phải là sản phẩm (ví dụ như “điện thoại theo giờ” hoặc “số km đi mỗi dặm đường” chứ không phải là động cơ phản lực hoặc lốp).

Mang lại những trải nghiệm như vậy thường đòi hỏi các hệ thống phức tạp và tích hợp. Lấy một ví dụ đơn giản, chẳng hạn như một bữa ăn ngẫu hứng với bạn bè. Ứng dụng có các dịch vụ định vị trên điện thoại thông minh giúp bạn chọn nhà hàng có món ăn ưng ý với thời gian chờ ngắn nhất. Các ứng dụng khác chỉ cho bạn cách đến đó bằng cách sử dụng tuyến đường nhanh nhất với lựa chọn phương thức di chuyển. Các liên kết mạng xã hội cho phép bạn chia sẻ trải nghiệm hoặc đánh giá đồ ăn và dịch vụ.

Các chuỗi cung ứng phức tạp trải dài khắp thế giới có thể đã mang những nguyên liệu lạ đến nhà hàng để bạn có thể thưởng thức các món ăn ưa thích của mình. Các công ty không còn có thể đáp ứng nhu cầu về những loại giải pháp và trải nghiệm hoạt động đơn lẻ. Ở ngày càng nhiều ngành công nghiệp, kiến thức liên quan và năng lực cần để đổi mới sáng tạo nằm rải rác giữa những thành phần liên quan và trên khắp toàn cầu. Không chỉ thách thức làm hài lòng khách hàng ngày nay đòi hỏi cần nhiều năng lực hơn, mà trong thế giới đầy biến động, không chắc chắn và mơ hồ ngày nay, các hoạt động và tương tác giữa các doanh nghiệp cũng có

dịch vụ của bạn - vì chúng cần được cấu hình lại một cách nhanh chóng và linh hoạt.

Đồng thời, nhiều công ty phải đối mặt với áp lực ngày càng tăng trong việc tập trung vào ít hoạt động cốt lõi hơn để giảm đầu tư và tránh chi phí phức tạp cao hơn. Trọng tâm này cho phép họ hướng đầu tư vốn vào việc triển khai công nghệ mới nhất cho các quy trình cốt lõi của họ và tập trung vào việc đào sâu năng lực cốt lõi của họ. “Tập trung và giành chiến thắng” đã trở thành một câu cửa miệng phổ biến.

Tuy nhiên, việc thu hẹp một hoạt động kinh doanh thành các hoạt động cốt lõi tập trung sẽ mâu thuẫn với những khách hàng yêu cầu trải nghiệm và giải pháp đòi hỏi sự tích hợp và phức tạp hơn, đồng thời mang lại nhiều sản phẩm và dịch vụ, thường là trong các gói tùy chỉnh.

Một câu trả lời cho vấn đề “thu gọn cốt lõi nhưng mở rộng dịch vụ của bạn” là thuê ngoài nhiều hơn cho các đối tác. Nhưng rất khó để cung cấp một cách đáng tin cậy một gói giải pháp phức tạp liên quan đến nhiều công nghệ, năng lực và dịch vụ bằng cách sử dụng tích hợp dọc hoặc loại quan hệ hợp đồng phụ phổ biến trong các chuỗi cung ứng truyền thống, trong đó các mối quan hệ và ưu đãi thường đối nghịch nhau. Thay vì thuê ngoài một số hoạt động được xác định rõ ràng, việc cung cấp các giải pháp phức tạp cho khách hàng yêu cầu quản lý các tương tác phức tạp và trao đổi kiến thức giữa nhiều đối tác phụ thuộc lẫn nhau, cũng như quá trình học thử - và sai - các nhiệm vụ mà các chiến lược hệ sinh thái thực hiện tốt hơn nhiều.

Nâng cao hàm lượng tri thức

Xu hướng quan trọng thứ hai là hàm lượng tri thức của nhiều sản phẩm và hoạt động kinh doanh đang tăng lên. Sự gia tăng số lượng nhân viên tri thức xử lý kiến thức ngầm và kiến thức không được sửa đổi có nghĩa là các giao diện đơn

giản, tiêu chuẩn hóa hoặc vật chất không còn đáp ứng được những yêu cầu về tương tác và trao đổi hiện có trong nhiều ngành công nghiệp. Thay vào đó, kiến trúc phức tạp hơn phải luân chuyển giữa các đối tác; ranh giới trách nhiệm bị xóa nhòa và cần được quản lý, cũng như các yêu cầu về sở hữu trí tuệ thường được cùng phát triển.

Hệ sinh thái cho phép tạo ra giá trị mới bằng cách kết hợp kiến trúc từ một nhóm đối tác đa dạng. Dassault Systèmes (DS), dẫn đầu thị trường về hệ thống quản lý vòng đời sản phẩm (PLM), thực hiện điều này bằng cách tạo các nhóm người dùng dành riêng cho ứng dụng, cộng tác trên các nền tảng mạng xã hội được thiết kế đặc biệt. Các nguyên tắc cơ bản về mô hình hóa và thiết kế các sản phẩm và quy trình có thể chung trong nhiều ngành công nghiệp, nhưng các giải pháp phần mềm hiệu quả cần kết hợp kiến trúc chuyên sâu - và thường là ngầm - về ngành công nghiệp mà nó sẽ được sử dụng.

Thiết kế ô tô hoặc máy bay đòi hỏi những kỹ năng rất khác so với thiết kế thời trang hoặc ứng dụng để phân tích địa chất. Để số hóa hoạt động của các công ty khai khoáng, DS đã phải làm việc với một nhóm khai khoáng BHP Billiton của Úc, các nhà cung cấp thiết bị như Atlas Copco của Hà Lan, và các phòng thí

nghiệm của trường đại học như trường kỹ thuật UniLaSalle của Pháp, cùng các đối tác khác. Để tiếp cận kiến trúc đa dạng về ngành cụ thể, DS đã hợp tác với hàng trăm đối tác, bao gồm các nhà tích hợp hệ thống, khách hàng và nhà cung cấp. Đối với mỗi giải pháp của mình, công ty này đã tạo ra các cộng đồng người dùng trên nền tảng doanh nghiệp được phát triển nội bộ cho mạng xã hội có tên DSwYm. Điều này cho phép DS khám phá, khai thác các tài năng, ý tưởng cá nhân bên trong và bên ngoài công ty, bao gồm cả ý tưởng của các đối tác, nhà cung cấp, người tiêu dùng và các bên liên quan khác.

Các cộng đồng kết nối mới

Kết nối thông qua các cộng đồng giúp nhóm đa dạng này liên kết với nhau xung quanh các mục tiêu chính và tập trung vào cách hệ sinh thái có thể tạo ra giá trị. Các cộng đồng này cũng thúc đẩy sự phối hợp mạnh mẽ bằng



Để tiếp cận kiến trúc đa dạng về ngành cụ thể, DS đã hợp tác với hàng trăm đối tác bao gồm các nhà tích hợp hệ thống, khách hàng và nhà cung cấp

cách tạo ra một cách tiếp cận cởi mở và có sự tham gia của mọi người. Sophie Plante, Giám đốc điều hành của 3DSwYm, tuyên bố rằng “3DSwYm trao quyền cho tất cả mọi người, bất kể lĩnh vực nào, để đổi mới và gia tăng giá trị, chia sẻ kinh nghiệm của họ và đưa ra ý tưởng, làm gia tăng cảm giác thân thuộc và lôi cuốn mọi người vào những thách thức và tầm nhìn của doanh nghiệp...”

Kết quả là tạo nên một tầm nhìn 360 độ thống nhất về các hoạt động và tương tác được chia sẻ trên hệ sinh thái. 3DSwYm trở thành một môi trường tham chiếu xã hội năng động theo thời gian thực, cung cấp hỗ trợ ra quyết định và hành động hiệu quả, tận dụng sự đổi mới xã hội để giúp chuyển đổi tổ chức”.

Sự chia sẻ này trong các hệ sinh thái đã giúp DS luôn phù hợp, sáng tạo và thành công trong 11 lĩnh vực công nghiệp khác nhau mà hiện nay DS đang cung cấp các ứng dụng phần mềm.

Khi quản lý tri thức ngày càng trở thành trung tâm của lợi thế cạnh tranh, thì mô hình của một hệ sinh thái mở rộng cho phép kiến thức và đổi mới sáng tạo được tạo ra nhanh chóng thông qua việc học hỏi chung giữa nhiều đối tác khác nhau, mỗi đối tác được kích thích bởi bối cảnh, lịch sử và văn hóa khác nhau, trở nên rất quan trọng đối với sự thành công. Việc phát triển một hệ sinh thái với nhiều đối tác sẽ nâng cao tính đổi mới, vì nó cho phép “trăm hoa đua nở”. Điều này làm cho các chiến lược hệ sinh thái - vốn có khả năng vượt qua nhiều vấn đề phải đối mặt khi cố gắng di chuyển và cấy ghép kiến thức chủ yếu được gắn trong con người, các hệ thống và văn hóa của các tổ chức bên ngoài - ngày càng hấp dẫn các tổ chức muốn thúc đẩy đổi mới và khám phá giá trị mới.

Gián đoạn đặc hữu và bất ổn

Nhờ ba hướng phát triển này - nhu cầu của khách hàng về các giải pháp và trải nghiệm, hàm lượng tri thức ngày càng tăng và các cơ hội mới do tiến bộ công nghệ - các công ty hiện đang hoạt động trong một môi trường bất ổn ngày càng gia tăng, bị thách thức bởi các

đối thủ cạnh tranh gây rối, những kẻ muốn viết lại luật chơi. Sự phát triển công nghệ nhanh chóng, sự liên kết với nhau của thế giới thương mại và kinh doanh, bất ổn địa chính trị chắc chắn là một số nguyên nhân dẫn đến bất ổn ngày càng gia tăng này. Chúng ta đã chứng kiến khủng hoảng tài chính năm 2008, khi liên kết giữa các ngân hàng và các tổ chức tài chính khác đã làm sụp đổ một số tổ chức danh tiếng nhất. Hoặc số phận của các nhà khai thác viễn thông, vốn đã kiếm được hàng núi tiền từ lưu lượng tin nhắn SMS, nhưng giờ lại phải đối mặt với cạnh tranh gay gắt từ các công ty mạng xã hội dựa trên Internet như WeChat, WhatsApp, Line, Telegram và Viber.

Hệ sinh thái, trong đó các đối tác có thể hợp tác thông qua phát triển và thử nghiệm được phối hợp lỏng lẻo, có thể hấp thụ bất ổn hiệu quả hơn so với hệ thống phân cấp truyền thống hoặc thậm chí các mối quan hệ hợp đồng phụ, trong đó các thành phẩm phải được xác định chính xác trước còn cấu trúc khó điều chỉnh lại hơn. Lợi thế này được củng cố bởi năng lực của các hệ sinh thái cho phép các nhà lãnh đạo của họ đạt được lợi thế về quy mô và mạng lưới kinh tế với mức đầu tư vốn thấp hơn. Điều này đặc biệt quan trọng trong các ngành công nghiệp “kẻ thắng là vô địch”, trong đó việc tăng lợi nhuận trên quy mô mang tính quyết định. Trong khi đó, sự đột phá có thể bị chống lại bởi năng lực của các chiến lược hệ sinh thái trong việc mở ra các nền kinh tế nền tảng mới hoặc tạo ra các ngành công nghiệp mới.

Cộng đồng chung kỹ thuật số

Mặc dù các chiến lược hệ sinh thái mang lại những cơ hội để tạo ra giá trị theo cách giải quyết những thách thức này, một số nhà lãnh đạo doanh nghiệp có thể đã từ chối thực hiện chúng vì lo sợ về phức tạp liên quan. Nhưng những tiến bộ trong lĩnh vực công nghệ thông tin (CNTT) đang làm cho các mô hình kinh doanh mới như hệ sinh thái ngày càng trở nên khả thi và hiệu quả về chi phí hơn. Những công nghệ này cho phép các hệ sinh thái kinh doanh sắp xếp các nguồn lực và kiến thức đa dạng về kinh tế nằm rải rác trên toàn cầu và tạo ra một “cộng đồng chung kỹ thuật số”.

Cách DS tập hợp các kỹ sư và những người làm việc tại các đối tác của mình thông qua CNTT cho thấy cách có thể đạt tới sự điều phối công việc trên hàng chục địa điểm. Nền tảng phần mềm của DS cho phép các kỹ sư trong phòng thí nghiệm của riêng DS hoặc với các đối tác ở những nơi xa như Mỹ, Nhật Bản, Trung Quốc và Ấn Độ cùng làm việc trên thiết kế 3D trong thời gian thực chỉ với kết nối Internet. Khả

năng này là một lợi thế lớn cho bất kỳ công ty nào có chiến lược sản xuất và kỹ thuật toàn cầu. Do đó, CNTT có thể nâng cao chiều rộng và chiều sâu của hợp tác. Một trong những người dùng của DS là Renault, công ty ô tô của Pháp và là một phần của Liên minh Renault - Nissan - Mitsubishi.

Công ty này đã triển khai giải pháp của DS từ năm 2009 trên tất cả các khu vực địa lý và chi nhánh của mình. Việc truy cập trực tuyến vào mô phỏng kỹ thuật số các mô hình và cập đổi ảo của nó đã dẫn đến việc đơn giản hóa hợp tác giữa các trang web kỹ thuật.

Việc sử dụng một giao diện cộng tác, duy nhất cho tất cả các nhà phát triển trên toàn thế giới sẽ hỗ trợ kỹ thuật sản phẩm/quy trình đồng thời để có được thiết kế phù hợp ngay từ lần đầu tiên. Renault muốn có một môi trường PLM tích hợp và hợp tác cho phép hoạt động minh bạch và khả năng xác thực các kịch bản hơn thông qua mô phỏng ảo và quản lý trực tuyến mô phỏng kỹ thuật số. Điều này làm giảm bớt đáng kể quá trình ra quyết định trong cộng đồng các bên liên quan và trong toàn bộ vòng đời sản phẩm của ô tô Renault, từ khi hình thành ý tưởng đến thiết kế, tuân thủ, mô phỏng và sản xuất.

Vai trò chính của nhà lãnh đạo hệ sinh thái

Bốn cách mà sự phát triển của một hệ sinh thái có



thể mở ra giá trị mới - thông qua các gói sản phẩm mới, giải pháp khách hàng mới, các nền kinh tế nền tảng mới và sự ra đời của các ngành công nghiệp mới - đều có một đặc điểm chung: Chúng yêu cầu một quy trình theo đó giá trị khách hàng mới được phát hiện. Giá trị mới không chỉ được lắp ráp hoặc phân phối từ các phần tử hiện có bằng cách tuân theo một bản thiết kế định trước; mà nó phải được xác định. Hệ sinh thái kinh doanh hoạt động theo cách riêng chúng bằng cách tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình khám phá. Khám phá các nguồn giá trị mới đòi hỏi ba năng lực chính mà hệ sinh thái vượt trội: tiềm năng to lớn cho việc cùng học hỏi và đổi mới sáng tạo nhanh chóng; khả năng khai thác năng lực của những người tham gia đa dạng và hướng họ đến một mục tiêu chung thông qua sự lãnh đạo của một công ty khai sáng; và tính linh hoạt để liên tục điều chỉnh khi đối mặt với môi trường bất ổn, luôn thay đổi. Với những yêu cầu này, bạn có thể làm gì với tư cách là nhà lãnh đạo hệ sinh thái để xúc tác và thúc đẩy khám phá giá trị mới thông qua chiến lược hệ sinh thái của mình?

Một trong những hành động quan trọng đối với các nhà lãnh đạo là tập trung hướng ngoại. Hướng

tầm nhìn về những gì đang diễn ra bên ngoài công ty của bạn, bắt đầu từ những khách hàng tiềm năng.

Rất ít nhà lãnh đạo hệ sinh thái đã thành công với việc đưa ra một đề xuất giá trị mới trong nội bộ, thiết kế hệ sinh thái lý tưởng của họ, và sau đó quyết tâm xây dựng nó.

Hầu hết đều bắt đầu với ý tưởng rộng về tiềm năng giá trị mới có thể nằm ở đâu, sau đó nói chuyện với những khách hàng tiềm năng có hoặc thử nghiệm một sản phẩm, dịch vụ hoặc nền tảng giả định để thu hút họ. Trong nhiều trường hợp, giá trị và hình dạng của hệ sinh thái lại xuất hiện sau đó không đúng ở vị trí hoặc cách họ mong đợi ngay từ đầu. Một số chiến lược hệ sinh thái xuất hiện từ những thất bại ban đầu; trong khi cố gắng hiểu và khắc phục những lý do tại sao những thất bại này lại xảy ra, thì các nhà lãnh đạo hệ sinh thái tương lai khám phá ra tiềm năng giá trị thực sự nằm ở đâu./.

Theo Startup số 12/2022



Một trong những hành động quan trọng đối với các nhà lãnh đạo là tập trung hướng ngoại bắt đầu từ những khách hàng tiềm năng