



Cùng nhau luyện tập PHƯƠNG PHÁP LUẬN SÁNG TẠO

Phương Pháp Synectics Vận Dụng Trong Kinh Doanh

Phi Long

Tác giả cuốn “Thị trường, chiến lược, cơ cấu: cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp”¹ có trích dẫn² thông tin: trong suốt 30 năm (1950 - 1980), 238 doanh nghiệp đã bị loại ra khỏi danh sách 500 doanh nghiệp thành công nhất nước Mỹ, tính trung bình là 48% trong vòng 30 năm đó. Nhưng từ 1980 – 1989, tỉ lệ này tăng lên 29%, nghĩa là tốc độ loại khỏi danh sách “những doanh nghiệp thành công nhất nước Mỹ” tăng gấp đôi. Nguyên nhân thất bại của các doanh nghiệp này chính là không có những hoạt động (phương thức tổ chức, loại hình dịch vụ, loại sản phẩm...) thích hợp trong một môi trường thay đổi nhanh và sự cạnh tranh ngày càng tăng.

Để vượt qua những thách thức này, một số quan niệm thường được nói tới:

- Tạo ra giá trị lớn hơn cho khách hàng với chi phí cao hơn (điều này có thể dẫn đến vượt quá những gì người mua chấp nhận)
- Tạo ra giá trị thấp với chi phí thấp (điều này không tạo ra sự khác biệt hoàn toàn trong môi trường hoạt động).

Theo tác giả W. Chan Kim và Rene'e Mauborgne³, lãnh đạo công ty cần tạo ra **sự khác biệt cao với chi phí thấp**, nghĩa là nâng cao về giá trị đi kèm theo sự tiện lợi, giá cả thấp và giảm chi phí (việc tiết kiệm chi phí được thực hiện bằng cách loại bỏ hoặc giảm bớt những yếu tố cạnh tranh trong ngành. Việc hình thành những yếu tố ít hoặc chưa xuất hiện trong ngành sẽ mang lại cho người mua những giá trị gia tăng. Theo thời gian, chi phí sẽ ngày càng giảm nhờ khối lượng bán hàng tăng), gọi là đổi mới giá trị. Nói theo ngôn ngữ môn học Phương pháp luận sáng tạo, lãnh đạo công ty cần giải quyết mâu thuẫn vật lý: chi phí phải **cao** (đầu tư nhiều) để tạo ra sự khác biệt và chi phí phải **thấp** (đầu tư ít) để giá thành của sản phẩm dễ được khách hàng chấp nhận.

Nghiên cứu hoạt động kinh doanh của 108 công ty, các tác giả này cho thấy, những hoạt động dựa trên quan niệm đổi mới giá trị (chiếm 14% so với hoạt động theo quan niệm cũ), mang lại 38%

¹ Tôn Thất Nguyễn Thiêm. Nhà xuất bản Tổng hợp thành phố HCM liên doanh với Thời báo Kinh tế Sài Gòn và Trung tâm Kinh tế châu Á – Thái Bình Dương xuất bản 2004.

² Tài liệu “Managing on the Edge” của Richard Pascale, nhà xuất bản Simon & Schuster, 1990

³ *Chiến lược đại dương xanh*. Nhà xuất bản Tri thức. 2006

doanh thu nhưng tổng lợi nhuận đạt 61% (gấp đôi lợi nhuận so với quan điểm cũ)⁴. Chúng ta thử xem cách thức mà một trong 108 công ty đó đã sử dụng.

Đoàn xiếc Cirque du Soleil (Circus of the Sun – tên gọi theo tiếng Anh) thành lập 1984 bởi một nhóm nghệ sĩ đường phố mà tổng giám đốc là Guy Laliberte', một nghệ sĩ chơi đàn accordion, diễn viên biểu diễn trên đôi cò kheo và nước lửa.

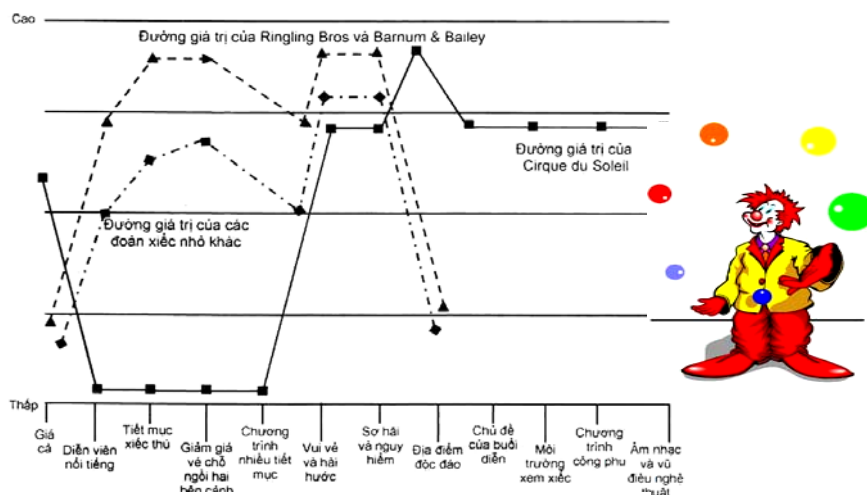
Trong vòng 20 năm, đoàn xiếc này đạt được doanh thu mà hai đoàn xiếc hàng đầu thế giới là Ringing Bross và Bamum & Baleilley phải mất một trăm năm mới đạt được. Điều đặc biệt là ngành kinh doanh này đang suy giảm nhưng Cirque du Soleil vẫn đạt được tốc độ tăng trưởng nhanh. Sự tăng trưởng của Cirque du Soleil là do họ biết tạo ra một nhóm khách hàng mới là người lớn với chương trình đầu tiên được đặt tên: “Chúng tôi đổi mới nghệ thuật biểu diễn xiếc” (đối tượng phục vụ của xiếc truyền thống là trẻ em với những trò xiếc thú, nhào lộn, anh hề...).

Để đổi mới nghệ thuật biểu diễn xiếc, Cirque du Soleil phải loại, giảm những mặt hạn chế (ví dụ xiếc thú – tiết mục này làm tăng chi phí nhiều nhất, bao gồm tiền mua thú, tiền huấn luyện, chăm sóc y tế, chuồng trại, bảo hiểm, vận chuyển...) và phát huy những đặc trưng của xiếc truyền thống (các tiết mục hài hước do các nghệ sĩ hề biểu diễn, tiết mục nhào lộn mang lại sự hồi hộp và nét đặc trưng của rạp xiếc). Cirque du Soleil đã thiết kế rạp kiểu cổ điển với trang trí bên ngoài rất tráng lệ và tạo sự thoải mái cho người xem. Ngoài ra, để tạo ra sự khác biệt nổi trội với các doanh nghiệp khác hoạt động cùng lĩnh vực, Cirque du Soleil còn phải giải quyết bài toán: Làm thế nào tạo ra những cái mới trong các tiết mục biểu diễn?

Một cách khôn ngoan nhất là kế thừa những thành tựu của những hoạt động ở trong lĩnh vực khác. Do đó, Cirque du Soleil đã xem xét thế giới xung quanh (với chiều nhìn giải trí, thư giãn), họ đã phát hiện ra sự giống nhau giữa xiếc và kịch. Vấn đề còn lại là chuyển giao những gì từ đối tượng tương tự (kịch) vào đối tượng cần cải tiến (xiếc) mà thôi. Nếu bạn đã học phương pháp Synectics ở chương trình cơ bản của môn học Phương pháp luận sáng tạo trong việc giải quyết vấn đề và ra quyết định tại Trung tâm sáng tạo khoa học kỹ thuật (TSK), thì thành công của Cirque du Soleil là chuyện tất nhiên và đối với bạn, chẳng có gì phải ngạc nhiên. Cốt truyện, giai điệu cùng những điệu múa đầy tính nghệ thuật của sân khấu kịch là cái mà các tiết mục xiếc truyền thống không có, vậy thì chuyển giao những đặc tính ấy vào. Kết quả là, chương trình của Cirque du Soleil thu hút một lượng lớn khán giả lớn tuổi mà mức vé vào cửa cạnh tranh với vé xem kịch nhưng cao hơn vài lần với mức vé xem xiếc. Chúng ta cùng xem chiến lược đầu tư của Cirque du Soleil so với các đoàn xiếc khác (coi hình)

Thông thường, người ta thường hay chú ý đến những câu chuyện, những kinh nghiệm hay bí quyết của ai đó mà ít chú ý rút ra phương pháp đã được vận dụng trong câu chuyện được đề cập. Điều này làm họ hạn chế việc khai thác những kinh nghiệm đã có của nhân loại. Lev Landau, người đoạt giải Nobel vật lý, có nói: **“Phương pháp quan trọng hơn phát minh, bởi vì phương pháp nghiên cứu đúng sẽ dẫn đến những phát minh mới, giá trị hơn”**. Có thể bạn không có cảm xúc khi đọc câu nói này, nhưng từ câu chuyện của đoàn xiếc Cirque du Soleil, chúng ta thử xem một câu chuyện khác.

⁴ W.Chan Kim, Rene'e Mauborgne. *Chiến lược đại dương xanh*. Trang 29, nhà xuất bản Tri thức. 2006



Chiến lược đầu tư của Cirque du Soleil

Tháng 6 – 2006, trang web www.lala.com chính thức đi vào hoạt động với mục đích giúp những người nghe nhạc trên thế giới trao đổi những đĩa CD cũ mà họ đang sở hữu⁵. Tuy mới ra đời ít tháng, trang web này đã có 200.000 thành viên và hơn 500.000 đĩa được trao đổi⁶.

Một trong bốn chủ nhân của www.lala.com là Bill Nguyễn, một người Mỹ gốc Việt (người được xếp vào danh sách những triệu phú dưới 40 tuổi giàu nhất nước Mỹ). Khi được hỏi về ý tưởng khởi xướng trang Web này, Bill cho biết, hàng năm gần 30.000 tựa đề CD được phát hành. Sau một thời gian, số tựa đề CD chỉ còn khoảng 5000 trên các kệ hàng của những hệ thống bán lẻ như Wal – Mart. Điều này khiến cho những người hâm mộ muốn tìm kiếm những đĩa CD đã phát hành gặp nhiều khó khăn⁷. Và trong số những người đang sở hữu những tựa đề mà người khác muốn sở hữu, họ lại có nhu cầu trao đổi. Nếu doanh nghiệp nào làm chuyện này thì nhu cầu ấy được thỏa mãn và đương nhiên, doanh nghiệp đó sẽ tồn tại cho đến khi nhu cầu này biến mất. Vấn đề còn lại là phương thức tiến hành việc trao đổi này như thế nào. Và ý tưởng và nguyên tắc hoạt động của trang web www.lala.com nảy sinh khi Bill xem cuốn từ điển trực tuyến Wikipedia⁸. **"Mỗi khi bạn bắt tay vào một vụ làm ăn mới, không nhất thiết bạn phải phát minh lại thế giới"** – Bill Nguyễn nói.

⁵ Nguyên tắc hoạt động: Mỗi thành viên lập danh sách những đĩa CD, bên cạnh ghi "có" hoặc "muốn có". Với CD mà thành viên muốn có, LaLa sẽ phát lệnh hỏi tất cả các thành viên có CD nói trên và người đầu tiên đồng ý trao đổi CD sẽ được cung cấp địa chỉ để chuyển CD cho người cần thông qua dịch vụ chuyển phát của LaLa. Sau khi xác nhận tình trạng CD còn tốt, người nhận sẽ thanh toán cho LaLa 1,49 đồng (USD). Trong đó, khoảng 20-30 xu (cent) được trả cho công ty, 20 xu nữa được trả vào quỹ tác quyền dùng để thanh toán cho các nhà sở hữu bản quyền, phí giao nhận là 49 xu và số còn lại sẽ thuộc về người có CD.

⁶ http://www.forbes.com/free_forbes/2006/1127/087.html

⁷ <http://www.technologyreview.com/TR35/Profile.aspx?Cand=T&TRID=378>

⁸ **Wikipedia** là một bách khoa toàn thư nội dung mở bằng nhiều ngôn ngữ trên Internet. Wikipedia được viết và xây dựng do rất nhiều người dùng cùng cộng tác với nhau, cho nên ai nào có thể thay đổi những bài viết, chỉ cần có một trình duyệt Web và khả năng truy nhập Internet. Dự án này, nói chung, bắt đầu từ ngày 15 tháng 1 năm 2001 để bổ sung bách khoa toàn thư Nupedia bởi những nhà chuyên môn; hiện nay Wikipedia trực thuộc Quỹ Hỗ trợ Wikimedia, một tổ chức phi lợi nhuận. Wikipedia hiện có hơn 4,6 triệu bài viết, tính cả hơn 1,2 triệu bài trong phiên bản tiếng Anh (*English Wikipedia*); vào tháng 1 năm 2006, nó có hơn 750.000 thành viên. Wikipedia hiện có hơn 200 phiên bản ngôn ngữ, trong đó vào khoảng 100 đang hoạt động. 15 phiên bản đã có hơn 50.000 bài viết: tiếng Anh, Đức, Pháp, Ba Lan, Nhật, Ý, Thụy Điển, Hà Lan, Bồ Đào Nha, Tây Ban Nha, Hoa, Nga, Na Uy, Phần Lan và Esperanto.

Đến đây, bạn đã thấy sự giống nhau trong phương pháp đưa ra phương thức kinh doanh mới của hai doanh nghiệp này chưa?

Chúc bạn tìm được cảm xúc khi đọc lại câu nói của Lev Landau đã đề cập.

Bài toán kỳ này:

Tôi là học viên khóa 281, hiện đang gặp 1 vấn đề trong công việc mà không biết giải quyết thế nào là tốt nhất. Thật ra đây không phải vấn đề do tôi gây ra nhưng bây giờ tôi là người chịu trách nhiệm giải quyết nó.

Vấn đề tôi phải giải quyết là: thành phần của sản phẩm ghi trên bao bì bị in thiếu, không đầy đủ (ví dụ: thành phần chất ổn định gồm E403, E407, E408, E452 thì trên nhãn bao bì ghi là E403, E407, E402). Những sản phẩm sử dụng bao bì này hiện đang hút hàng nên công ty muốn nhanh chóng có sản phẩm đưa ra thị trường. Nhưng nhà máy (đơn vị là đối tác làm ăn, được quyền đồng ý hoặc không đồng ý sản xuất) thông báo sẽ không tiếp tục sản xuất nếu công ty không sửa bao bì đã in sai. Nếu sửa bao bì theo yêu cầu nhà máy, cần hơn 3 tháng mới có thể sản xuất được vì phải chỉnh sửa và vận chuyển từ nước ngoài về.

Nói thêm một chút về quá trình sản xuất: Sau khi tiệt trùng sản phẩm, một máy đóng gói sản phẩm tự động cắt những cuộn giấy này, dán keo và rót sản phẩm vào theo 1 quy trình kín. Nếu dán mảnh giấy có in phần in đã sửa lại trước khi rót thì gặp khó khăn do cuộn bao bì quá nặng (bao bì được cuộn lại thành cuộn lớn), khi mở ra thì khó cuộn theo đúng kích cỡ cho vào máy rót. Mặt khác, nhà máy đòi hỏi chi phí cho giải pháp này khá cao. Tôi cũng nghĩ đến 1 giải pháp là gửi đơn xin Cục vệ sinh an toàn thực phẩm cho phép sử dụng hết lô hàng bao bì hiện tại. Tôi phải làm gì bây giờ?

dttramanh@gmail.com



Hình mang tính minh họa

Quản Lý Hoạt Động Máy Tính (Khía Cảnh Phần Mềm) Theo Quy Luật 1

Sơn Triết

Các hệ thống đều phát triển theo những quy luật khách quan chứ không theo ý kiến chủ quan, áp đặt của con người. Nếu sự phát triển của hệ thống phù hợp với các quy luật này thì hệ thống sẽ phát triển ổn định, bền vững; ngược lại, hệ thống sẽ bị đào thải.

Liệu các quy luật phát triển hệ thống có áp dụng được cho các phần mềm quản lý hoạt động của máy tính không? Nói cách khác, hiểu các phần mềm máy tính dưới góc độ các quy luật phát triển hệ thống có giúp chúng ta sử dụng và quản lý hoạt động của máy tính tốt hơn không? Để trả lời những câu hỏi này, chúng ta cần xem qua một số vấn đề sau.

HỌC...

Quy luật 1 được phát biểu như sau:

Một hệ hoạt động tự lập phải bao gồm động cơ, bộ phận truyền động, bộ phận làm việc (công cụ) và bộ phận điều khiển. Trong đó, mỗi bộ phận phải có khả năng làm việc tối thiểu và ít nhất phải có một bộ phận điều khiển được.

Dưới góc độ “phần mềm” của máy tính, bốn bộ phận chính của hệ thống sẽ được hiểu như thế nào?

1. Bộ phận điều khiển:

– Ở mức hệ (máy tính): bộ phận điều khiển là hệ điều hành chính đang được sử dụng. Máy tính muốn hoạt động được thì cần phải có hệ điều hành (Operating System). Đó có thể là hệ điều hành cho DOS như MS-DOS, PC-DOS... , hoặc hệ điều hành Windows hay là hệ điều hành Unix. Nhờ có hệ điều hành mà máy tính có thể giao tiếp với người sử dụng thông qua các thiết bị ngoại vi khác, có thể giúp người sử dụng thực hiện những công việc vừa phức tạp vừa tế nhị.



– Ở mức hệ dưới (thiết bị ngoại vi): bộ phận điều khiển chính là các trình điều khiển thiết bị (driver), các phần mềm tính chỉnh hệ thống... bổ sung cho hệ điều hành chính. Với các hệ điều hành “già cỗi” như MS-DOS, Windows 3.1, Windows 95... , để có thể giao tiếp với các thiết bị ngoại vi, hệ điều hành cần được cung cấp các trình điều khiển thiết bị phù hợp. Với những hệ điều hành thông minh, ra đời sau này như Windows 2000, Windows XP... hầu hết các trình điều khiển các thiết bị ngoại vi đã được tích hợp sẵn trong hệ điều hành. Tuy nhiên, theo lời khuyên của các nhà sản xuất, để cho các thiết bị ngoại vi hoạt động tối ưu thì người sử dụng vẫn nên cài đặt các trình điều khiển đặc thù của từng thiết bị cho hệ điều hành chứ không dùng các các trình điều khiển có sẵn trong hệ điều hành.

Có thể xem, các trình điều khiển thiết bị ngoại vi là các “hệ điều hành con” của các thiết bị ngoại vi.

– Ở mức hệ trên (mạng máy tính): các phần mềm điều khiển làm việc với mạng máy tính hoặc với máy chủ (server). Ngày nay, máy tính ít khi hoạt động độc lập mà chúng thường liên kết với các máy tính khác thông qua mạng nội bộ hay qua Internet. Để các máy tính này giao tiếp được với nhau, cần có một “nhà quản lý chung” điều khiển, kiểm soát hoạt động của các máy tính thành viên.

2. Bộ phận làm việc:

Bộ phận làm việc được hiểu là bộ phận trực tiếp thực hiện chức năng chính của hệ. Nếu máy tính được sử dụng để soạn thảo văn bản thì chức năng chính của máy tính lúc bấy giờ là “soạn thảo văn bản”; nếu máy tính được dùng để chơi game thì chức năng chính của máy tính lúc đó là “chơi game”...

– Ở mức hệ: bộ phận làm việc ở mức hệ chính là các phần mềm thực hiện các nhiệm vụ cụ thể như soạn thảo văn bản, tính toán, xử lý đồ họa, xem phim, chơi game...

– Ở mức hệ dưới: mặc dù các phần mềm soạn thảo văn bản, bảng tính, đồ họa... có thể dùng cho tất cả mọi máy tính, nhưng để các phần mềm hoạt động tối ưu đối với từng cấu hình máy tính cụ thể, từng nhu cầu cụ thể của từng người sử dụng cụ thể, người sử dụng cần sự trợ giúp của các phần mềm bổ xung (plug-in, add-on...) để mở rộng chức năng và làm tăng hiệu quả của bộ phận làm việc.

– Ở mức hệ trên: với sự phát triển vượt bậc của Internet, khuynh hướng làm việc thông qua mạng ngày càng được hoàn thiện. Các máy tính cá nhân ở tại nơi làm việc của mỗi người chỉ là nơi hiển thị kết quả xử lý, còn “bộ phận làm việc” thực sự được đặt ở máy chủ. Vì vậy, các phần mềm dùng chung trên mạng máy tính như : tự điển trực tuyến, máy dò tìm... được xem là “bộ phận làm việc” ở mức hệ trên.

3. Động cơ:

Không giống như các hệ thống kỹ thuật cụ thể, tồn tại dưới hình thức vật chất, các hệ thống phần mềm tồn tại dưới hình thức thông tin. Cho nên, cách hiểu động cơ theo nghĩa “*thiết bị dùng để biến đổi một dạng năng lượng nào đó thành cơ năng*” trở nên không phù hợp. Có nhiều cách nhìn trừu tượng khác nhau về phần động cơ trong một hệ thống tồn tại dưới hình thức thông tin. Trong bài viết này, “động cơ” được hiểu là *nguồn cung cấp các yếu tố, các yêu cầu xử lý... dưới dạng thông tin để bộ phận làm việc có thể hoạt động được.*

Ví dụ, để xử lý đồ họa, bạn cần đầu vào là thông tin dưới dạng hình ảnh; để xử lý văn bản, bạn cần đầu vào là thông tin dưới dạng ký tự; để tính toán, bạn cần đầu vào là số liệu; để quét virus, bạn cần đầu vào là các tệp tin cần quét.

Nếu nhìn theo quan điểm lập trình, “động cơ” có thể được hiểu là *phần chương trình được lập (hay viết, thảo chương) mà nhờ nó, phần mềm có thể chạy được.* Ví dụ, phần vĩ lệnh (Macro) trong bộ Microsoft Office; phần thư viện liên kết động (Dynamic-Link Libraries - DLLs) của Microsoft Windows...

(Mời các bạn xem tiếp ở số báo sau)