**CON ĐƯỜNG HIỆN THỰC HÓA KHÁT VỌNG RẠNG ĐÔNG 2030**

**-----------------**

*Hiện tượng Rạng Đông*

2021 – Rạng Đông chính thức bước sang tuổi 60. 60 năm một hành trình bền bỉ hiện thực hóa giấc mơ tạo dựng một thương hiệu Việt Nam, của người Việt Nam và sản xuất tại Việt Nam. Trên hành trình đó, Rạng Đông đã bản lĩnh vượt qua nhiều thác ghềnh, kiên định tiến lên phía trước, gây dựng lên một Thương hiệu Rạng Đông được người Việt Nam yêu mến, được giới nghiên cứu ưu ái gọi là Hiện tượng.

*Hoàn thành xuất sắc kế hoạch nhiệm kỳ 2015-2020*

2019 – Rạng Đông hoàn thành sớm trước một năm các chỉ tiêu của chiến lược 5 năm 2015-2020. Hoàn thành trong bối cảnh vừa xảy ra sự cố hỏa hoạn ngày 28-08-2019. Một sự cố hy hữu, ngoài ý muốn, gây ra những thiệt hại to lớn cả về vật chất lẫn tinh thần. Có những thời điểm nhiều người đã nghĩ đến việc, có thể Việt Nam sẽ mất đi mãi mãi một thương hiệu quốc gia. Nhưng người Rạng Đông đã đoàn kết, bản lĩnh, kiên cường và thông minh vượt qua thách thức. 4 tháng sau hỏa hoạn, Rạng Đông đã tạo ra lượng doanh thu cao hơn 1,67 lần so với 8 tháng của thời điểm trước cháy. Nhưng điều đáng nói hơn, là chính trong thời điểm gian nan đó, giữa bộn bề công việc khắc phục sự cố, lãnh đạo công ty đã chỉ đạo triển khai xây dựng Đề án Chuyển đổi số, chuẩn bị cho chiến lược 5 năm tiếp theo.

*Bình thường mới*

Trước thềm 2020, thế giới bước vào *trạng thái “bình thường mới”*, phức tạp khôn lường và tiềm ẩn đầy rủi ro. Cạnh tranh nước lớn, toàn cầu hóa song hành với bảo hộ thương mại và chủ nghĩa dân túy. Cách mạng công nghiệp I4.0 mở ra kỷ nguyên mới của thời đại số: thiết bị số, công nghệ số, xã hội số, kinh tế số. Việc hình thành con người số với những thay đổi trong hành vi tiêu dùng và mô hình kinh doanh đã đặt ra những thách thức vô cùng lớn cho cộng đồng doanh nghiệp. Nhờ được chuẩn bị sớm, Rạng Đông có thể nói là một trong những doanh nghiệp đầu tiên ở Việt Nam, ngày từ thời điểm 2019 đã hoàn thiện Đề án thúc đẩy nhanh chuyển đổi số, lấy đó làm động lực để phát triển nhanh và bền vững.

*Đại hội lần thứ 25 – Đại hội của đoàn kết và quả cảm*

*Đại hội Đảng bộ Công ty lần thứ 25*, nhiệm kỳ 2020-2025, Đại hội của sự đoàn kết và quả cảm đã tạo một khí thế mới, đưa Rạng Đông tự tin bước vào một giai đoạn phát triển ở tầm cao hơn, tốc độ nhanh hơn với chất lượng tăng trưởng tốt hơn. 152 đại biểu tham dự Đại hội đã cùng một ý chí, thống nhất thông qua Chiến lược phát triển nhanh và bền vững Công ty giai đoạn 2020-2025, tầm nhìn 2030, với một quyết tâm mãnh liệt biến giấc mơ Rạng Đông thành hiện thực.

*Chiến lược 2020-2025, chuyển đổi số tăng tốc và bền vững*

Chiến lược để ra mục tiêu sớm đưa Rạng Đông trở thành công ty công nghệ cao, dẫn đầu thị trường cung cấp các sản phẩm, dịch vụ của hệ sinh thái LED 4.0 - xanh, thông minh vì sức khỏe và hạnh phúc con người. Đến 2030, đưa Rạng Đông trở thành công ty tầm tỷ đô, thương hiệu Rạng Đông xứng tầm khu vực và quốc tế, hiện thực hóa khát vọng “Make in Vietnam”. Người Rạng Đông không ngừng giữ gìn bản sắc truyền thống “Anh hùng và có Bác Hồ”, phát huy phẩm chất 6T, 4 cùng, tạo dựng môi trường làm việc luôn sáng tạo, văn hóa hơn, chuyên nghiệp hơn và hạnh phúc hơn, phấn đấu đến 2025 thu nhập bình quân đạt 2000 USD/người/tháng.

Muốn làm được điều này, trước hết phải thay đổi mô hình tăng trưởng. Cần chuyển dịch từ mô hình tăng trưởng dựa trên thâm dụng các nguồn lực sang tăng trưởng bằng giá trị, bằng hiệu quả và hiệu suất; chuyển dịch từ mô hình tăng trưởng theo cấp số cộng sang tăng tưởng cấp số nhân.

Để tăng trưởng cần phải có động lực. Muốn tăng trưởng nhanh - động lực càng phải mạnh. Động lực để giúp Rạng Đông thực hiện tăng trưởng cấp số nhân chính là Chuyển đổi số.

*Chuyển đổi số*

Chuyển đổi số trước hết là chuyển đổi tư duy, chuyển đổi mô hình kinh doanh, chuyển đổi cách thức làm việc và kết nối, chuyển đổi để thích ứng với thời đại số, để phụng sự khách hàng số. Mục tiêu của chuyển đổi số là tạo nên bước phát triển bứt phá, đưa Rạng Đông chủ động thích ứng với các điều kiện kinh tế mới, phát triển thương hiệu số, thúc đẩy giá trị số, tạo một vị thế xứng đáng cho Công ty trong không gian số quốc gia và quốc tế.

Với sự giúp đỡ của các chuyên gia đến từ hai tập đoàn tư vấn chuyển đổi số hàng đầu thế giới: TUV-SUD và Siemens, Rạng Đông đã xác định lộ trình và phương pháp chuyển đổi số dựa trên 3 trụ cột: Công nghệ, quá trình, và tổ chức - con người.

*Chuyển đổi công nghệ*

Chuyển đổi công nghệ gắn liền với nâng cao trình độ khoa học công nghệ, chuyển đổi công nghệ sản xuất, công nghệ kinh doanh, công nghệ quản trị. Trong đó *công nghệ sản xuất* có ý nghĩa then chốt bởi gắn liền với *chiến lược sản phẩm*.

Chiến lược sản phẩm của Rạng Đông được chia làm 03 lớp, tương ứng với từng trình độ công nghệ và nhu cầu của thị trường, gồm: sản phẩm truyền thống, sản phẩm chất lượng cao và công nghệ cao, sản phẩm hệ sinh thái LED 4.0. Trong đó, sản phẩm hệ sinh thái LED 4.0 là dòng sản phẩm chiến lược, quyết định tương lai của Công ty. Sản phẩm này hội tụ các thành tựu tiên tiến nhất của thời đại 4.0, của khoa học vật lý, vật liệu, y học và công nghệ thông tin, cho phép tạo dựng một không gian chiếu sáng tự nhiên, xanh, thông minh vì sức khỏe và hạnh phúc của người dùng.

Rạng Đông quyết tâm thực hiện các bước chuyển nhanh chóng để chuyển đổi từ trình độ sản xuất trung bình sang công nghệ cao, thúc đẩy nhanh năng lực sản xuất số lượng lớn, đảm bảo các tiêu chuẩn cao của thị trường G7, G20, đặc biệt là các tiêu chuẩn nội bộ của các tập đoàn đa quốc gia. Rạng Đông từng bước hình thành chuỗi cung ứng với hệ sinh thái sản xuất kinh doanh riêng, phát triển hợp tác và kết nối với các nhà cung cấp để sớm hiện thực hóa giấc mơ “Make in Vietnam”.

Quá trình chuyển đổi *công nghệ kinh doanh* được Rạng Đông thực hiện qua 03 giai đoạn: củng cố mô hình kinh doanh truyền thống; làm mới mô hình truyền thống; thử nghiệm và phát triển mô hình kinh doanh mới. Mô hình kinh doanh mới là mô hình kinh doanh hệ sinh thái LED 4.0, kinh doanh nền tảng, kinh doanh dựa trên nguyên tắc mới của Tiếp thị 4.0, bằng nhân cách hóa thương hiệu với các giá trị của con người, cá biệt hóa thương hiệu, lan tỏa ảnh hưởng của thương hiệu trong các hội nhóm khách hàng, tăng cường trải nghiệm khách hàng bằng hệ thống O2O (online to offline), bằng mô hình thực - ảo.

Để thúc đẩy nhanh quá trình *chuyển đổi số*, với phương châm tư duy tổng thể, hành động cụ thể, hành động có trọng tâm, trọng điểm từng kỳ, không làm tràn lan. Rạng Đông lựa chọn đột phá chuyển đối số khâu đầu ra, lấy đây làm khâu dẫn, kéo theo sự chuyển dịch của toàn hệ thống. Nguyên tắc chuyển đổi là di động (mobile) và thời gian thực (real time), đối tượng phục vụ được chia làm hai nhóm là người của Rạng Đông (gồm CBCNV và tiếp thị) và khách hàng (đại lý, đối tác và người dùng cuối). Phân hệ số của khâu đầu ra được thiết kế dựa trên 02 lớp: nền tảng dữ liệu (data warehouse) và bộ não xử lý ra quyết định ERP – bán hàng. Các phần mềm chuyên dụng phục phụ chăm sóc điểm bán (POS), quản trị hệ thống phân phối (DMS), quản trị quan hệ khách hàng (CRM), trung tâm chăm sóc khách hàng (Call Center), báo cáo thông minh (BI), hệ thống showroom 3D thực - ảo, tuần tự được triển khai tích hợp từng bước vào hệ thống, kết hợp với các hoạt động đổi mới truyền thông online, truyền thông trải nghiệm đã góp phần xây dựng nên một diện mạo của Rạng Đông mới – công nghệ cao, văn minh, hiện đại, đóng góp tích cực cho tăng trưởng doanh thu và tạo niềm tin rất lớn cho khách hàng về sự chuyển mình đúng hướng của Rạng Đông.

*Công nghệ quản trị*

Với chủ trương công cụ chuẩn quốc tế, thực tiễn áp dụng tại Rạng Đông, ngay từ đầu Rạng Đông đã xác định sử dụng các bộ tiêu chuẩn quốc tế làm nền tảng (ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001, ISO 26001, ISO 27001, BSCI, SA8000), kết hợp triển khai đồng thời hai bộ công cụ: a) bộ công cụ cải tiến năng suất chất lượng TPS kết hợp với LEAN Six Sigma (LSS); và b) bộ công cụ quản trị chiến lược bằng BSC – KPI, các chương trình trọng tâm và gần đây nhất là hệ thống thiết lập mục tiêu và quản trị công việc vượt trội (OKRs).

TPS và LSS giúp cho Rạng Đông hình thành văn hóa cải tiến liên tục, phát triển tổ chức tinh gọn, hiệu quả cao, hiệu suất tốt. BSC-KPI và các chương trình trọng tâm tạo cho Rạng Đông sự cân bằng chiến lược cần thiết để phát triển bền vững. Các công cụ Design Thinking và CANVAS giúp đội ngũ Rạng Đông giải phóng sáng tạo, thuấn nhuần tư duy phụng sự khách hàng. Hệ thống OKRs giúp Rạng Đông tập trung cao độ các nguồn lực, tạo sự gắn kết thống nhất trong toàn hệ thống, cộng hưởng tạo sức mạnh tổng hợp để hoàn thành các mục tiêu bứt phá.

*Chuyển đổi Qúa trình*

Hoạt động của doanh nghiệp về bản chất là tập hợp của một hệ thống các quá trình để biến đổi các yếu tố đầu vào thành sản phẩm và dịch vụ đầu ra. Quá trình này tạo nên 03 dòng chảy kinh doanh tiêu biểu: dòng vật chất (sản phẩm và dịch vụ), dòng thông tin và dòng tiền. Quản trị các dòng chảy về thực chất là quản trị các chuỗi hoạt động, các chuỗi cung ứng xuyên suốt vòng đời sản phẩm và dịch vụ. Chuỗi được tạo thành bởi nhiều mắt xích, mỗi mắt xích tạo nên một giá trị tăng thêm, nhiều giá trị tăng thêm kết hợp thành chuỗi giá trị, nhiều chuỗi giá trị kết nối thành hệ giá trị. Một hệ giá trị có quan hệ hữu cơ với môi trường kinh doanh, có khả năng tiếp nhận, sản sinh, nuôi dưỡng và không ngừng phát triển tri thức mới, liên tục tạo ra các giá trị mới, tạo nên một hệ sinh thái kinh doanh mở, sáng tạo, trong một môi trường sáng tạo mở (Open Innovation).

Chuyển đổi số là quá trình được khởi đầu bằng việc chuẩn hóa qui trình, tiến tới thực hiện các kết nối ngang theo lớp (lớp machine layer, lớp SCADA, lớp MES), tích hợp kết nối dọc giữa các lớp, chuyển thông tin về bộ não trung tâm ERP, hình thành một hệ thống kết nối tự động (giảm dần sự tham gia của con người), có năng lực tổng hợp, phân tích và xử lý dữ liệu, cảnh báo, dự báo và ra quyết định dựa trên dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo – từ đó hình thành một nền sản xuất thông minh.

*Chuyển đổi tổ chức và con người*

Cơ cấu tổ chức – thể hiện cách chúng ta tái cơ cấu các nguồn lực. Nguồn lực của Rạng Đông sẽ tập trung để đột phá khâu đầu ra và phát triển hệ sinh thái LED 4.0. Đó là lý do trong thời gian qua Công ty tập trung tái cấu trúc Khối Bán hàng, tổ chức lại Khối Hỗ trợ thị trường, thành lập mới Khối Hệ sinh thái LED 4.0 và CTDA với hạt nhân là Trung tâm nghiên cứu và phát triển hệ sinh thái LED 4.0 (C4LED).

*Sáng tạo mở* - là hệ thống có năng lực liên tục tiếp thu tri thức từ bên ngoài, chuyển hóa và sản sinh tri thức có giá trị, tạo nên môi sinh luôn luôn sáng tạo và không ngừng phát triển. Nhưng sáng tạo luôn đi kèm với rủi ro. Trung tâm Sáng tạo ý tưởng mới và Quỹ đầu tư mạo hiểm Rạng Đông ra đời để làm bệ đỡ cho các ý tưởng sáng tạo. Ngày hội sáng tạo, sự kiện Tech Day – Make in Vietnam, là không gian mở để các ý tưởng sáng tạo được đưa vào cuộc sống, mang lại giá trị cho khách hàng, truyền cảm hứng và tạo nên một Rạng Đông mới – công nghệ cao và hiện đại.

Con người Rạng Đông với nền tảng văn hóa tâm linh bản sắc “Anh hùng và có Bác Hồ”, với phẩm chất 6T, 4 Cùng, được tôi luyện qua thời gian, tạo nên bản lĩnh kiên cường, quyết tâm vượt qua mọi thách thức, với khát vọng làm ra các sản phẩm tử tế, cống hiến cho khách hàng và cộng đồng, góp phần tạo dựng một cuộc sống ngày càng văn minh hơn, tiện nghi và hạnh phúc hơn.

*Covid 19*

Đại dịch covid 19 bùng phát làm đảo lộn thế giới, đặt loài người trước những khủng hoảng chưa từng có. Khủng hoảng y tế, khủng hoảng tâm lý – xã hội, khủng hoảng kinh tế, khủng hoảng chính trị. Nhưng có lẽ sâu sắc nhất là khủng hoảng về nhận thức. Covid 19, buộc loại người, các quốc gia, các tập đoàn và từng con người phải nhận thức lại nhiều thứ.

Các nước lớn cạnh tranh gay gắt để tranh giành quyền ảnh hưởng. Các chuỗi cung ứng bị đứt gãy. Sự phụ thuộc vào một số nguồn cung lớn (đặc biệt là Trung Quốc và Ấn Độ) đã đặt các quốc gia vào tình thế rủi ro. Các nước lớn, các tập đoàn đa quốc gia bắt đầu có ý thức xây dựng phát triển các chuỗi cung ứng mới.

Covid 19 cũng giúp chúng ta nhận rõ hơn chân lý - chỉ có tự lực tự cường, dựa vào nội lực và sự cố gắng của chính mình – chúng ta mới có thể vượt qua được khủng hoảng. Cùng với đất nước, Rạng Đông cùng lúc thực hiện nhiệm vụ kép vừa chống dịch vừa thúc đẩy tăng trưởng. Trước tình hình mới với những thử thách chưa từng có tiền lệ, Rạng Đông đã hình thành mô hình Tăng trưởng cấp số nhân thời kỳ quá độ để thích ứng với 04 trọng điểm:

* Bảo vệ Công ty trước đại dịch covid-19, kiên quyết không để dịch bệnh xâm nhập và lan truyền vào bên trong, bảo vệ sức khỏe và đảm bảo đời sống cho cán bộ công nhân viên, không phải nghỉ việc, không phải giảm lương.
* Thúc đẩy thực hiện chiến lược xuất khẩu và hội nhập quốc tế trong điều kiện Bình thường mới.
* Phát triển thị trường nội địa theo hướng phát huy tối đa các lợi thế so sánh, tạo cộng hưởng các trọng điểm thị trường.
* Phát triển mô hình kinh doanh mới – kinh doanh sản phẩm của hệ sinh thái LED 4.0 và công trình dự án, sản phẩm nông nghiệp công nghệ cao, sản phẩm chiếu sáng chuyên dụng.

Và để thực hiện được mô hình này, Công ty đã chuyển dịch từ mô hình quản trị bằng các chương trình trọng tâm sang quản trị mục tiêu và kết quả công việc bứt phá (OKRs).

*OKRs*

Muốn bứt phá trước hết cần tập trung. Tập trung huy động sức mạnh tổng hợp. Sức mạnh tổng hợp chỉ có được khi toàn công ty là một khối thống nhất, hoạt động đồng bộ, kết nối chặt chẽ, hành động nhịp nhàng hướng tới mục đích chung. Làm thế nào để đạt được trạng thái này? Trước hết, mục đích phải có sức hấp dẫn, mục tiêu phải cụ thể và đủ thách thức. Chỉ có những mục tiêu thách thức và cao cả thì mới kích thích con người bước ra khỏi vùng an toàn để sáng tạo và cống hiến. Mục tiêu thách thức buộc chúng ta phải tìm ra cách làm khác biệt để thực hiện, mà muốn tìm được cách làm khác biệt thì phải phối hợp cùng nhau. Do đó, kết nối nhóm chủ động trong phạm vi toàn tổ chức để giải quyết vấn đề, để tìm cách làm mới là một trong những đặc điểm quan trọng của OKRs. Không những vậy, để tăng cường sự chủ động của mọi thành viên, không có cách nào tốt hơn là tạo điều kiện, tin tưởng, trao quyền, trao trách nhiệm cho họ. Làm như vậy sẽ giúp mọi người nhìn rõ giá trị của mình trong tổng thế giá trị chung. Nhận rõ giá trị, tạo ra giá trị, kết nối và phối hợp nhịp nhàng sẽ tạo nên cộng hưởng giá trị. Đó chính là sức mạnh tổng hợp mà OKRs đem lại để giúp tổ chức đạt được các mục tiêu bứt phá.

Tin và tự hào về mục đích cao cả, thấu hiểu giá trị của mục tiêu bứt phá, sáng tạo để tìm cách làm mới, chủ động kết nối thành khối thống nhất và hành động nhịp nhàng theo thời gian thực để tạo sự cộng hưởng. Đó chính là cách thức mà OKRs tạo nên sức mạnh tổng hợp. Và cách làm này rất phù hợp để triển khai Mô hình tăng trưởng cấp số nhân thời kỳ quá độ của Rạng Đông hiện nay.

*Hội nhập trong điều kiện bình thường mới*

Với 16 FTA đã có hiệu lực, trong đó nhiều FTA thế hệ mới, nổi bật như EVFTA hay CPTPP, có thể thấy đường ra biển lớn của Việt Nam rộng mở hơn bao giờ hết. Bình thường mới thời hậu Covid 19 tiếp tục mở ra cơ hội chưa từng có để Việt Nam trở thành một trung tâm kinh tế mới của thế giới. Giờ đây, chỉ cần ngồi tại Việt Nam chúng ta vẫn có thể thực hiện giao dịch trên toàn cầu, đưa sản phẩm đến khắp mọi nơi trên thế giới, tham gia vào các chuỗi cung ứng của các tập đoàn đa quốc gia, chủ động hội nhập vào những mắt xích có giá trị gia tăng cao hơn trong chuỗi giá trị toàn cầu. Vấn đề cốt lõi là chúng ta thực sự có năng lực hay không? Hay nói đơn giản hơn là chúng ta làm được gì? Rạng Đông làm được gì? Con đường sáng tạo tại Việt Nam, thiết kế tại Việt Nam, công nghệ Việt Nam, sản xuất tại Việt Nam, thương hiệu của Việt Nam – là con đường đúng đắn. Make in Vietnam sẽ giúp Rạng Đông định vị rõ ràng vị trí của mình trên bản đồ kinh doanh khu vực và quốc tế.

*Khát vọng và tầm nhìn Rạng Đông:*

Người Rạng Đông hôm nay có chung một Khát vọng: Đưa Rạng Đông sớm sánh vai cùng các doanh nghiệp lớn trong khu vực, trở thành một thương hiệu ấn tượng trong khách hàng quốc tế, tự hào là nhà sản xuất Việt Nam, lan tỏa văn hóa và trí tuệ Việt Nam, góp phần xây dựng một Việt Nam hùng cường, một xã hội văn minh, hạnh phúc.

**Sứ mệnh**

Cung cấp các sản phẩm, dịch vụ hệ sinh thái Led 4.0 xanh - thông minh - vì sức khỏe & hạnh phúc con người. Gia tăng giá trị cho cổ đông, nhân viên và khách hàng, không ngừng kiến tạo cuộc sống tiện nghi, văn minh và hạnh phúc. Góp phần bảo đảm an ninh năng lượng và bảo vệ môi trường.

**Tầm nhìn:**

* Đến năm 2025 trở thành doanh nghiệp công nghệ cao dẫn đầu thị trường chiếu sáng tại Việt Nam; tiên phong trong lĩnh vực cung cấp **Hệ sinh thái LED 4.0 hiện thực hóa khát vọng** Make in Viet Nam”**.**
* Đến năm 2030 trở thành doanh nghiệp tầm tỷ đô, đưa thương hiệu Rạng Đông lên tầm khu vực.
* Con đường phát triển bằng sự tử tế và khoa học công nghệ.

Xây dựng Công ty có môi trường làm việc luôn sáng tạo, văn hóa hơn, văn minh hơn, chuyên nghiệp hơn và hạnh phúc hơn (thu nhập BQ đến năm 2025 đạt 2000 USD/người/tháng).

**Giá trị cốt lõi:**

* Đoàn kết, chủ động, sáng tạo, tốc độ và chuyên nghiệp

**Năng lực cốt lõi:**

* Bản sắc văn hóa “Rạng Đông Anh hùng & có Bác Hồ”.
* Công ty công nghệ cao, thông minh & “Make in Vietnam”
* Năng lực lãnh đạo và khả năng thích ứng
* Năng lực chịu áp lực và vượt qua thách thức bằng sự đoàn kết và sức mạnh tổng hợp

**Bộ Gens của người Rạng Đông:**

* 6T: Tận tâm - Tận lực - Tự giác - Tự tin - Tự trọng - Trung thực
* 4 Cùng : “Cùng hướng nhìn - Cùng tấm lòng - Cùng làm - Cùng hưởng”
* Phẩm chất mới: Kiến tạo, thích ứng và đột phá.

**Phương châm hành động (slogan):**

* Phụng sự khách hàng, sáng tạo tri thức – cộng hưởng giá trị!

*Hà nội, ngày 01 tháng 10 năm 2020*.

**PGS/TSKH Nguyễn Văn Minh.**

Chuyên gia Tư vấn trưởng Chiến lược Chuyển đổi số Rạng Đông

Giai đoạn 2020 – 2025, tầm nhìn 2030.