

Chuyển đổi số và các bài toán khó của doanh nghiệp: Một số gợi ý và khuyến nghị

📍 PGS.TS NGUYỄN QUANG TRUNG

*Trưởng Khoa Quản trị kiêm Trưởng Trung tâm nghiên cứu về
Quản trị chuyển đổi thông minh - Đại học RMIT Việt Nam*

● NGÀY NHẬN BÀI: 28/7/2022 ● NGÀY GỬI PHẢN BIỆN: 05/8/2022
● NGÀY DUYỆT ĐĂNG: 15/08/2022

Tóm tắt: Nghiên cứu này đánh giá các thách thức của giới kinh doanh, môi trường kinh doanh và các hệ quả về năng suất, lợi thế cạnh tranh và khả năng thay đổi mô hình kinh doanh trong bối cảnh môi trường kinh doanh nhiều biến động hiện nay. Từ đó, làm rõ vai trò của công nghệ số và chuyển đổi số trong việc góp phần cải thiện hiệu quả cho doanh nghiệp. Tổng quan từ các nghiên cứu trước bài viết cũng sẽ cung cấp thêm một số kiến thức liên quan trong quá trình chuyển đổi số như phân loại doanh nghiệp trong tiến trình chuyển đổi số, kết quả khảo sát ở các doanh nghiệp hoạt động tại Việt Nam, những nhóm năng lực thiết yếu cần có, các lĩnh vực then chốt cần tập trung, các bước triển khai và một số lưu ý cho lãnh đạo doanh nghiệp.

Từ khóa: hệ quả về năng suất, lợi thế cạnh tranh, mô hình kinh doanh, doanh nghiệp.

1. GIỚI THIỆU

Một trong những thách thức mà doanh nghiệp Việt Nam đối mặt là đến từ nội tại của doanh nghiệp, bên cạnh đó là hạn chế của môi trường kinh doanh hiện hữu. Nhìn chung nguồn lực doanh nghiệp Việt Nam còn rất hạn chế do số lượng doanh nghiệp nhỏ và siêu nhỏ chiếm tỉ trọng áp đảo trong

kinh tế Việt Nam. Trong khoảng 97% tổng số doanh nghiệp doanh nghiệp siêu nhỏ, nhỏ và vừa (MSMEs) thì doanh nghiệp vừa chỉ chiếm khoảng 2%, số còn lại chủ yếu là doanh nghiệp siêu nhỏ chiếm 75% và doanh nghiệp nhỏ chiếm 23%. Khả năng đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp Việt Nam còn hạn chế, một phần là do chi phí đầu tư nghiên cứu phát triển (R&D) thuộc

NHÌN CHUNG NGUỒN LỰC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM CÒN RẤT HẠN CHẾ DO SỐ LƯỢNG DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ SIÊU NHỎ CHIẾM TỈ TRỌNG ÁP ĐẢO TRONG KINH TẾ VIỆT NAM. TRONG KHOẢNG 97% TỔNG SỐ DOANH NGHIỆP DOANH NGHIỆP SIÊU NHỎ, NHỎ VÀ VỪA (MSMES) THÌ DOANH NGHIỆP VỪA CHỈ CHIẾM KHOẢNG 2%, SỐ CÒN LẠI CHỦ YẾU LÀ DOANH NGHIỆP SIÊU NHỎ CHIẾM 75% VÀ DOANH NGHIỆP NHỎ CHIẾM 23%.

dạng thấp nhất khu vực, thấp hơn cả Lào và Cam-pu-chia (World Bank, 2017).

Doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) của Việt Nam gặp nhiều khó khăn trong tiếp cận vốn chính sách thức với chi phí đắt đỏ. Nói cách khác chi phí vốn là rất cao. Nền kinh tế Việt Nam hội nhập rộng và có độ mở nền kinh tế rất lớn vì vậy số lượng doanh nghiệp tham gia trực tiếp và gián tiếp vào các hoạt động kinh doanh quốc tế rất lớn. Trong khi đó, hạ tầng logistics còn chậm phát triển so với yêu cầu. Dễ thấy nhất đó là chi phí liên quan đến vận tải đường bộ, loại hình giao thông phổ biến tại Việt Nam. Điều này làm cho chi phí kinh doanh trở nên cao hơn. Trong khi đó đầu tư cho hạ tầng trong thời gian qua còn thấp so với yêu cầu phát triển của kinh tế Việt Nam, một phần do quản trị chưa tốt dẫn đến tham nhũng và chất lượng công trình yếu kém (MacDonald và Nguyễn Quang Trung, 2022). Quản trị doanh nghiệp Việt Nam nhìn chung vẫn còn lạc hậu và chưa đáp ứng các yêu cầu của các doanh nghiệp dẫn đầu (lead firms) trong chuỗi giá trị. Hàm lượng công nghệ và hiệu ứng lan tỏa về công nghệ của các doanh nghiệp FDI chưa như kỳ vọng trong khi đó các bất bình đẳng giữa thành phần doanh nghiệp tư nhân trong nước với các doanh nghiệp FDI và doanh nghiệp nhà nước vẫn hiện hữu (Phạm Chi Lan, 2021).

Ở nhiều địa phương, doanh nghiệp tư nhân trong nước vẫn đang thiếu vắng hoặc chưa được các hỗ trợ ưu đãi như các doanh nghiệp FDI (Đặng Kim Sơn, 2021). Ngoài ra bất cập của khu vực công và cơ cấu kinh tế của Việt Nam trong thời gian cũng ảnh hưởng đáng kể hoạt động của doanh nghiệp. Cụ thể hơn, năng suất thấp ở khu vực kinh tế nhà nước, hay phụ thuộc quá lớn vào nhập khẩu từ thị trường Trung Quốc, thất nghiệp cơ cấu (structural unemployment), và lực lượng lớn lao động vẫn đang ở khu vực nông nghiệp (Walsh và cộng sự, 2021). Hệ quả của các thách thức trên đã ảnh hưởng rất lớn đến năng suất, năng lực cạnh tranh và khả năng chuyển đổi mô hình kinh doanh của doanh nghiệp Việt Nam. Khi năng suất thấp, năng lực cạnh tranh chưa có được nền tảng tốt và khả năng linh hoạt và chuyển đổi mô hình kinh doanh thấp sẽ là những lực cản rất lớn trong việc hội nhập sâu và rộng và chuỗi giá trị toàn cầu và cũng như khả năng chống chịu với các cú sốc chuỗi cung ứng, sốc về giá dầu do dịch bệnh và những biến cố của chính trị thế giới gây nên.

2.VAI TRÒ CỦA CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG DOANH NGHIỆP

Trong bối cảnh đó, chuyển đổi số ở doanh nghiệp có thể mang lại những tác

KHẢ NĂNG ĐỔI MỚI SÁNG TẠO CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM CÒN HẠN CHẾ, MỘT PHẦN LÀ DO CHI PHÍ ĐẦU TƯ NGHIÊN CỨU PHÁT TRIỂN (R&D) THUỘC DẠNG THẤP NHẤT KHU VỰC, THẤP HƠN CẢ LÀO VÀ CAM-PU-CHIA (WORLD BANK, 2017).

động tích cực trong việc tìm lời giải cho các bài toán về năng suất, năng lực cạnh tranh và chuyển đổi mô hình kinh doanh. Tuy vậy, cần làm rõ về vai trò của chuyển đổi số và từ đó triển khai không theo trào lưu, ồ ạt, lãng phí và không hiệu quả.

Chuyển đổi số là rất quan trọng nhưng không phải là chìa khóa vạn năng cho doanh nghiệp. Các khảo sát từ các nghiên cứu trước và từ thực tiễn của các doanh nghiệp đang hoạt động tại Việt Nam cho thấy chuyển đổi số thường nhằm đến ba mục tiêu chính:

1. khách hàng có trải nghiệm tốt hơn và hài lòng hơn (góp phần tăng năng lực cạnh tranh).

2. quá trình vận hành trở nên hiệu quả hơn và thông minh hơn (giúp nâng cao năng suất).

3. xây dựng mô hình kinh doanh mới, đáp ứng những yêu cầu mới của khách hàng và môi trường cạnh tranh (chuyển đổi toàn diện mô hình kinh doanh dù chỉ có ít các doanh nghiệp làm được).

Như vậy, chỉ phân tích ở phần mục tiêu của các hoạt động chuyển đổi số ở các doanh nghiệp cũng đã cho thấy chuyển đổi số góp phần giải quyết các điểm nghẽn của doanh nghiệp Việt hiện nay. Cụ thể

hơn chuyển đổi số góp phần giải quyết được thách thức lớn nhất của các ngành công nghiệp là sự gia tăng chi phí sản xuất do lợi thế nhân công giá rẻ ngày càng trở nên khan hiếm (Zeng và Lei, 2021). Các công ty chuyển đổi số được ghi nhận đạt năng suất cao hơn 5% so với các đối thủ của mình, đặc biệt công ty có mức độ công nghệ số cao thì có lợi nhuận cao hơn 26% so với đối thủ cạnh tranh (Mugge và ctv., 2020). Một số ví dụ điển hình như ứng dụng kỹ thuật số trong lĩnh vực khai thác dầu khí và mỏ, công nghệ trí tuệ nhân tạo (AI) và phân tích thời gian thực (real-time analysis) giúp tự động cập nhật, lưu trữ dữ liệu liên tục và phân tích chính xác không những giúp cải thiện an toàn môi trường trong quá trình khai thác mà còn chi phí quản lý dữ liệu (Maroufkhani và ctv., 2022). Trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, Internet vạn vật (Internet of Things) giúp cải thiện sự gia tăng sự tham gia của người bệnh thông qua các kênh truy cập dữ liệu sức khỏe, giúp người quản lý chăm sóc sức khỏe theo dõi sức khỏe bệnh nhân từ xa tốt hơn với dữ liệu thời gian thực nhằm cảnh báo tình trạng sức khỏe kịp thời và giảm chi phí chăm sóc sức khỏe (Usak và cộng sự., 2020, Gastaldi và cộng sự., 2018). Hơn thế nữa, chuyển đổi số giúp giảm và tránh lãng phí tài nguyên. Tình trạng lãng phí tài nguyên và quản lý kém hiệu quả nhất là ở các doanh nghiệp SMEs đã cản trở quá trình chuyển đổi và phát triển để trở thành doanh nghiệp lớn hơn.

Thông qua chuyển đổi số, các doanh nghiệp có thể cải thiện quản lý nguồn lực của mình và giảm các khoản chi sai mục đích, do đó nâng cao năng suất của doanh nghiệp (Aly, 2020). Chuyển đổi số giúp các

**CHUYỂN ĐỔI SỐ LÀ RẤT QUAN TRỌNG NHƯNG
KHÔNG PHẢI LÀ CHÌA KHÓA VẠN NĂNG.**

doanh nghiệp công nghệ cao sử dụng hiệu quả các tài sản vô hình. Doanh nghiệp công nghệ cao có ít tài sản vật chất. Hầu hết tài sản của họ là vô hình. Chi phí xây dựng các tài sản vô hình này thậm chí còn cao hơn chi phí mua tài sản của nhiều ngành công nghiệp truyền thống. Tuy vậy, các quyền sở hữu của các tài sản vô hình này dễ bị xâm phạm hơn và các tổn thất liên quan thường lớn hơn. Vì vậy, cần đẩy mạnh các chính sách khuyến khích cho việc chuyển đổi số của các doanh nghiệp công nghệ cao.

Chuyển đổi số giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh Lợi thế cạnh tranh, theo định nghĩa phổ quát nhất, đề cập đến các yếu tố để giúp công ty sản xuất hay cung cấp dịch vụ tốt hơn hoặc rẻ hơn so với đối thủ cạnh tranh trong ngành. Gần đây, ngoài những nhóm yếu tố truyền thống, chuyển đổi số được xem là yếu tố mới và rất quan trọng để nâng cao lợi thế cạnh tranh. Dưới đây là một số khía cạnh mà chuyển đổi số giúp tăng năng lực cạnh tranh:

- Chuyển đổi số đang làm thay đổi phương thức sản xuất và phân phối cả bên trong và bên ngoài theo cách thông minh và tiện lợi hơn cho khách hàng.

- Công nghệ số đã làm giảm chi phí thâm nhập thị trường, thậm chí các thị trường ngoài nước. Ví dụ các nền tảng cho phép các công ty nhỏ bán hàng trực tuyến cho khách hàng nước ngoài và trở thành “công ty đa quốc gia vi mô” (Mettler và Williams, 2011).

- Công nghệ số cũng đã giảm chi phí mở rộng quy mô sản xuất, quảng cáo và phân phối cho những người mới tham gia. Ví dụ, sự sẵn có của các dịch vụ điện toán đám mây cung cấp cho các công ty nhỏ hơn và mới hơn khả năng tiếp cận linh hoạt với sức mạnh tính toán đáng kể mà không cần đầu tư vào cơ sở hạ tầng. Điều này có thể cho phép các công ty khởi nghiệp đổi mới phát triển và giành được thị phần nhanh chóng khi họ đưa một sản phẩm ra thị trường, thường có ít nhân viên, ít tài sản hữu hình (OECD, 2018). Chuyển đổi số và chuyển đổi mô hình kinh doanh Công nghệ số thâm nhập và hiện diện trên mọi lĩnh vực. Rất nhiều các hệ thống cũ trong doanh nghiệp truyền thống hiện đã lỗi thời. Để có thể tồn tại và cạnh tranh, các doanh nghiệp phải đáp ứng nhu cầu của đã và đang liên tục thay đổi của khách hàng, đặc biệt là thế hệ Z (công nghệ là một phần không thể thiếu trong cuộc sống hàng ngày của họ). Dưới đây là một số đặc điểm và ví dụ trong tiến trình chuyển đổi mô hình kinh doanh.

- Từ những năm 1980, các công ty đã tham gia vào quá trình chuyển đổi bằng cách điều phối, tự động hóa và thuê ngoài hoạt động sản xuất. Các máy vi tính nhỏ đã thay thế các máy tính lớn và thúc đẩy phân quyền. Hệ thống Hoạch định Nguồn lực Doanh nghiệp (ERP), và Quản lý Quan hệ Khách hàng (CRM) đã tự động hóa các quy trình văn phòng (Watson và Holmes, 2009).

- Sự chuyển dịch sang đám mây và SaaS (Software as a Service) đã thay đổi sự phát triển của phần mềm và tính kinh tế của việc thuê so với sở hữu. Máy học và trí tuệ nhân tạo phát hiện ra các mô hình thúc đẩy các sản phẩm và dịch vụ mới (Hall và ctv., 2021). Với nhiều thay đổi lớn như vậy,

trong nhiều trường hợp, chuyển đổi số nói chung và chuyển đổi mô hình kinh doanh nói riêng không chỉ còn là một lựa chọn mà là điều kiện cần để thích ứng với môi trường thay đổi và mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp (Stalmachova và ctv., 2021).

- Những doanh nghiệp đã trở thành các biểu tượng cho chuyển đổi mô hình kinh doanh có thể kể đến như Airbnb, Uber, Amazon, eBay và Netflix. Trong khi đó các doanh nghiệp phải trả giá cho việc chần chừ, thiếu quyết đoán hoặc thiếu định hướng chiến lược về chuyển đổi mô hình kinh doanh có thể kể đến như Kodak, Blockbuster, Sears, và Compaq.

Chuyển đổi số vì thế có vai trò rất lớn trong việc giải bài toán về năng suất, năng lực cạnh tranh và chuyển đổi mô hình kinh doanh. Tuy vậy, chuyển đổi số sẽ không làm biến mất các khó khăn nội tại của doanh nghiệp và cũng như các yếu kém của môi trường kinh doanh. Doanh nghiệp và các cơ quan chức năng cần trước tiên phải biết đâu là các điểm nghẽn và nguồn gốc chính là đâu. Công nghệ dù rất quan trọng nhưng nếu doanh nghiệp không đưa ra được giá trị gì cho khách hàng của mình thì dù có tiêu tiền tỉ cho chuyển đổi số cũng chưa hẳn đã mang lại lợi ích.

3. KẾT QUẢ KHẢO SÁT CHUYỂN ĐỔI SỐ CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Phần dưới đây sẽ cung cấp thêm một số kiến thức liên quan trong quá trình chuyển đổi số như phân loại doanh nghiệp trong tiến trình chuyển đổi số, và kết quả khảo sát ở các doanh nghiệp hoạt động tại Việt Nam, những nhóm năng lực thiết yếu cần có, các lĩnh vực mấu chốt cần tập trung, các bước triển khai và những lưu ý cho lãnh đạo doanh nghiệp.

Chuyển đổi số là một hành trình gian nan với bất kỳ doanh nghiệp nào. Tỷ lệ thành công thường thấp (dao động từ 60% đến 80%), vì vậy doanh nghiệp cần có những sự chuẩn bị đầy đủ để có thể chuyển đổi thành công (RMIT Việt Nam, 2020b). Nghiên cứu của Westerman và McAfee (2012) và Westerman và cộng sự (2014) đã tóm lược có hai nhóm năng lực mà doanh nghiệp cần chuẩn bị trong quá trình chuyển đổi số, đó là năng lực số và năng lực quản trị chuyển đổi số.

1. Năng lực số mô tả khả năng của doanh nghiệp trong việc trang bị và tận dụng các công nghệ tiên tiến - chẳng hạn như trí tuệ nhân tạo, chuỗi khối, điện toán đám mây, internet vạn vật, thực tế ảo - để mở rộng

CHUYỂN ĐỔI SỐ GIÚP CÁC DOANH NGHIỆP CÔNG NGHỆ CAO SỬ DỤNG HIỆU QUẢ CÁC TÀI SẢN VÔ HÌNH. DOANH NGHIỆP CÔNG NGHỆ CAO CÓ ÍT TÀI SẢN VẬT CHẤT. HẦU HẾT TÀI SẢN CỦA HỌ LÀ VÔ HÌNH. CHI PHÍ XÂY DỰNG CÁC TÀI SẢN VÔ HÌNH NÀY THẬM CHÍ CÒN CAO HƠN CHI PHÍ MUA TÀI SẢN CỦA NHIỀU NGÀNH CÔNG NGHIỆP TRUYỀN THỐNG. TUY VẬY, CÁC QUYỀN SỞ HỮU CỦA CÁC TÀI SẢN VÔ HÌNH NÀY DỄ BỊ XÂM PHẠM HƠN VÀ CÁC TỔN THẤT LIÊN QUAN THƯỜNG LỚN HƠN. VÌ VẬY, CẦN ĐẨY MẠNH CÁC CHÍNH SÁCH KHUYẾN KHÍCH CHO VIỆC CHUYỂN ĐỔI SỐ CỦA CÁC DOANH NGHIỆP CÔNG NGHỆ CAO.

CHUYỂN ĐỔI SỐ LÀ MỘT HÀNH TRÌNH GIAN NAN VỚI BẤT KỲ DOANH NGHIỆP NÀO. TỈ LỆ THÀNH CÔNG THƯỜNG THẤP (DAO ĐỘNG TỪ 60% ĐẾN 80%), VÌ VẬY DOANH NGHIỆP CẦN CÓ NHỮNG SỰ CHUẨN BỊ ĐẦY ĐỦ ĐỂ CÓ THỂ CHUYỂN ĐỔI THÀNH CÔNG

quy mô hoạt động, thu hút khách hàng và gia tăng giá trị. Năng lực số được đánh giá qua tiến trình của doanh nghiệp trong việc triển khai công nghệ và kết nối để chuyển đổi số được sử dụng để tìm hiểu về:

✓ Chuẩn hóa dữ liệu cho phép chia sẻ thông tin một cách đồng bộ và cộng tác hiệu quả giữa các phòng ban và các nhà cung cấp đáng tin cậy;

✓ Các hệ thống và nền tảng cho phép truy cập nhanh chóng, đáng tin cậy và an toàn vào bộ dữ liệu toàn doanh nghiệp;

✓ Thí điểm kỹ thuật số để thử nghiệm các hệ thống mới nhằm thúc đẩy quá trình chuyển đổi số;

✓ Đa dạng hóa các kênh thu thập và phân tích dữ liệu;

✓ Tích hợp các sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp trong các hệ thống kỹ thuật số. Về mức độ mà doanh nghiệp có thể gia tăng giá trị và hiểu hơn về lợi nhuận thông qua việc nắm bắt và phân tích dữ liệu hiệu suất chính đã được sử dụng, bao gồm:

✓ Dữ liệu là tài sản – hiểu được cách tạo ra giá trị tiềm năng thông qua dữ liệu;

✓ Dữ liệu khách hàng được phân tích để hiểu và nắm bắt về hành vi của khách hàng;

✓ Kết quả phân tích từ dữ liệu khách

hàng được tận dụng để thúc đẩy, định hướng chiến lược chuyển đổi số của công ty;

✓ Cá nhân hóa sản phẩm / dịch vụ được cung cấp, dựa trên kết quả phân tích từ dữ liệu khách hàng;

✓ Dữ liệu về hoạt động của doanh nghiệp (doanh thu, khách hàng, hiệu suất của nhà máy, v.v.) được tích hợp và phân tích;

✓ Dữ liệu theo thời gian thực – dữ liệu, phân tích liên quan ảnh hưởng tức thời đến các quyết định trong doanh nghiệp.

Về năng lực của cả nhân viên và đội ngũ quản lý trong việc sử dụng các hệ thống kỹ thuật số hiện có và/ hoặc áp dụng các hệ thống kỹ thuật số mới; cũng như mức độ liên kết với đối tác bên ngoài để hỗ trợ đào tạo và nâng cao kỹ năng được sử dụng để tìm hiểu về:

✓ Trình độ về kỹ thuật số – đặt ra các câu hỏi như liệu nhân viên có đủ năng lực trong việc sử dụng các hệ thống kỹ thuật số

✓ Sẵn sàng học hỏi – nhân viên liệu có sẵn sàng chấp nhận các hệ thống công nghệ số

✓ Nâng cao kỹ năng – doanh nghiệp đầu tư vào nâng cao kỹ năng và năng lực kỹ thuật số cho nguồn nhân lực;

✓ Chuyên môn kỹ thuật số của lãnh đạo và đội ngũ quản lý;

✓ Hợp tác với các trung tâm đào tạo, trường đại học và các tổ chức uy tín khác để nâng cao năng lực số trong toàn doanh nghiệp; và tuyển dụng nhân viên mới và các nhà lãnh đạo doanh nghiệp tương lai (RMIT Việt Nam, 2020a)

2. Năng lực quản lý chuyển đổi mô tả mức độ hiệu quả của đội ngũ lãnh đạo trong việc định hướng, điều hành và hướng

TRONG XU HƯỚNG CHUYỂN ĐỔI SỐ, SỰ CẠNH TRANH VÀ MỐI QUAN HỆ GIỮA CÁC DOANH NGHIỆP CŨNG THAY ĐỔI SO VỚI TRƯỚC ĐÂY. MỘT TRONG SỐ ĐÓ LÀ NÓ BẮT ĐẦU LÀM MỜ RANH GIỚI GIỮA CÁC NGÀNH KHÁC NHAU, TĂNG TÍNH HỢP TÁC GIỮA CÁC NGÀNH, CÁC CÔNG TY TRONG NGÀNH.

dẫn doanh nghiệp - bao gồm nhân viên, nhà cung cấp và khách hàng - hướng đến việc chuyển đổi số hiệu quả và lâu dài. Hiệu quả của lãnh đạo trong việc hướng dẫn và kiểm soát chiến lược chuyển đổi số của doanh nghiệp được thể hiện ở 5 khía cạnh sau:

✓ Nhận thức về tác động của chuyển đổi số đối với doanh nghiệp và hệ sinh thái của doanh nghiệp;

✓ Ủy thác, giao quyền cho các cấp thuộc doanh nghiệp được tham gia, thực hiện các dự án chuyển đổi số;

✓ Phân bổ nguồn lực bao gồm một lịch trình khả thi để con người và hệ thống quyết tâm, cam kết thực hiện chuyển đổi số;

✓ Truyền tải thông điệp lãnh đạo cần truyền đạt, lan tỏa được chiến lược, khích lệ các sáng kiến chuyển đổi số tới nhân viên ở mọi cấp;

✓ Cộng tác giữa các bộ phận và các nhà cung cấp dịch vụ để tiến hành chuyển đổi số. Hiệu quả của lãnh đạo trong việc lập kế hoạch, thực hiện và đo lường chiến lược chuyển đổi số được thể hiện ở các khía cạnh sau:

✓ Lập kế hoạch – doanh nghiệp có hay

không một lộ trình rõ ràng để chuyển đổi kỹ thuật số;

✓ Sự nhất quán – doanh nghiệp duy trì chiến lược được một chuyển đổi số nhất quán theo thời gian;

✓ Khả năng tương thích của mô hình kinh doanh với chiến lược chuyển đổi số;

✓ Trách nhiệm, quyền lợi được phân công rõ ràng với hệ thống vai trò - trách nhiệm được xác định;

✓ Đánh giá – Xác định các chỉ số đánh giá (KPI) cụ thể để giám sát, đánh giá quá trình chuyển đổi kỹ thuật số. Cách thức nhân viên, ban quản lý và các bên liên quan tương tác với nhau trong đề xuất, thực hiện các sáng kiến, kiến thức về chuyển đổi số trong doanh nghiệp được thể hiện qua:

✓ Chia sẻ kiến thức về đổi mới sáng tạo và bài học kinh nghiệm;

✓ Đón nhận đổi mới sáng tạo và thay đổi;

✓ Sử dụng hiệu quả các hệ thống kỹ thuật số;

✓ Hưởng ứng quá trình chuyển đổi số ở mọi cấp độ trong toàn doanh nghiệp;

✓ Đồng sáng tạo – văn hóa đồng sáng tạo được khuyến khích, hỗ trợ ở mọi cấp độ.

Bốn nhóm doanh nghiệp phổ biến trong tiến trình chuyển đổi số, bao gồm:

1. Nhóm bắt đầu (beginners): nhóm mới bắt đầu có năng lực số ở mức độ cơ bản và thường có đặc trưng là họ đang thích nghi rất chậm hoặc vẫn còn hoài nghi vào giá trị mà công nghệ số đem lại cho doanh nghiệp. Nhóm này cho rằng việc chuyển đổi số là không cần thiết hoặc không đủ năng lực quản trị chuyển đổi số. Do đó, những công ty thuộc nhóm này thường có hiệu suất tài chính thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh.

2. Nhóm chạy theo xu thế (fashionistas): Đặc điểm chung của nhóm 2 này là chạy theo công nghệ mà chưa chuẩn bị tốt cho quá trình chuyển đổi. Những công ty thuộc nhóm này rất tích cực trong việc áp dụng công nghệ mới, nhưng thường không có năng lực quản trị chuyển đổi số tốt và thiếu sự phối hợp giữa các bên liên quan. Do đó, việc ứng công nghệ mới thường không mang lại ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả kinh doanh.

3. Nhóm bảo thủ (conservatives): Nhóm 3 thường có những đặc điểm đối nghịch với nhóm 2, họ có năng lực quản trị chuyển đổi số rất tốt nhưng họ không quan tâm đúng mức đến công nghệ mới. Sự tỉ mỉ, cẩn trọng trong quản lý các dự án phù hợp trong một số lĩnh vực như y tế, tài chính hay ngân hàng, tuy nhiên cũng là một rào cản tạo sự đột phá trong vận hành doanh nghiệp.

4. Nhóm trưởng thành (digitaris/digital masters): Nhóm này vượt trội vì hội đủ hai yếu tố về năng lực số và năng lực quản trị chuyển đổi số. Do đó, việc áp dụng công nghệ số được đầu tư, quản lý một cách nhanh chóng, hiệu quả, đạt giá trị cao nhất từ việc chuyển đổi số. Một số ví dụ điển hình về nhóm trưởng thành này là Nike hay Asian Paints (Westerman và ctv., 2014).

Mức độ chuyển đổi số của các doanh nghiệp Việt Nam Dựa trên khung nghiên cứu với hai nhóm năng lực chính và cách phân loại doanh nghiệp ở trên, nghiên cứu gần đây của Đại học RMIT Việt Nam, dưới sự hỗ trợ của công ty KPMG (RMIT Việt Nam, 2020a), đã cho thấy rằng hầu hết các doanh nghiệp có vốn nhà nước và doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam ở mức bắt đầu. Tuy vậy, vẫn có một số trường hợp đặc biệt đó là các doanh nghiệp nhỏ ở khối

dịch vụ đã vượt lên khỏi giai đoạn ở nhóm bắt đầu. Trong khi đó nhiều 286 công ty tư nhân lớn trong nước đã vượt qua giai đoạn bắt đầu nhóm vượt trội. Các doanh nghiệp FDI thể hiện sự vượt trội về chuyển đổi số.

4. GIẢI PHÁP CHUYỂN ĐỔI SỐ CHO DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Theo David Roger (2016) thì năm lĩnh vực chính mà các doanh nghiệp cần tập trung trong chiến lược chuyển đổi số của mình bao gồm: Khách hàng, Cạnh tranh, Dữ liệu, Sáng tạo, Giá trị.

Trong xu hướng chuyển đổi số, sự cạnh tranh và mối quan hệ giữa các doanh nghiệp cũng thay đổi so với trước đây. Một trong số đó là nó bắt đầu làm mờ ranh giới giữa các ngành khác nhau, tăng tính hợp tác giữa các ngành, các công ty trong ngành. Nếu như trước đây doanh nghiệp cạnh tranh với những đối thủ cùng ngành nghề và hợp tác với các nhà cung ứng hàng hóa dọc chuỗi cung ứng, thì ngày nay đối

KHÁCH HÀNG GÌR ĐÂY ĐÃ KHÁC RẤT NHIỀU, KHÔNG CHỈ BỊ ẢNH HƯỞNG BỞI QUẢNG CÁO TRUYỀN THÔNG THEO KIỂU THỤ ĐỘNG, MỘT CHIỀU TỪ DOANH NGHIỆP ĐẾN HỌ. THAY VÀO ĐÓ, KHÁCH HÀNG VỚI NHIỀU THAY ĐỔI VỀ THÓI QUEN SỬ DỤNG CÔNG NGHỆ THAM GIA NHIỀU ĐIỂN ĐÀN, MẠNG LƯỚI KHÁC NHAU CÓ THÔNG TIN ĐA CHIỀU TRƯỚC KHI HỌ RA QUYẾT ĐỊNH MUA HÀNG HOẶC SỬ DỤNG DỊCH VỤ. VÌ VẬY CẦN PHẢI NÂNG CAO VÀ CHINH PHỤC KHÁCH HÀNG BẰNG CÁCH CUNG CẤP CÁC TRẢI NGHIỆM VƯỢT TRỘI.

thủ cạnh tranh có thể đến từ ngoài ngành với cùng mục tiêu là đem lại giá trị gia tăng cho khách hàng. Các nhà cung ứng hàng hóa/dịch vụ có thể trở thành đối thủ cạnh tranh mạnh mẽ nhất nếu họ có xu hướng cung cấp hàng hóa/dịch vụ trực tiếp cho khách hàng mà không thông qua các tác nhân trung gian. Do đó, công nghệ số giúp tạo nền tảng mô hình kinh doanh nơi có sự kết nối giữa các doanh nghiệp trong và ngoài ngành và khách hàng.

Lĩnh vực thứ ba trong chiến lược chuyển đổi số là dữ liệu, dữ liệu ngày nay không chỉ dừng lại ở mức độ đánh giá, dự báo và ra quyết định từ bộ dữ liệu từ những kỳ khảo sát thị trường như trước. Trong thời đại công nghệ số, dữ liệu liên tục được cập nhật thông qua sự giao tiếp và tương tác với khách hàng, với đối tác qua các kênh truyền thông online tạo nên một dữ liệu lớn (big data) mang lại giá trị vô hình đáng kể cho doanh nghiệp để nâng cao hoạt động kinh doanh và khám phá những cơ hội kinh doanh mới.

Tiếp đến là sự sáng tạo, đổi mới, đây là một quy trình phát triển từ ý tưởng mới, thử nghiệm và đưa ra thị trường. Nếu như trước đây, các sáng tạo đổi mới chỉ được đưa ra thị trường sau khi thành sản phẩm hoàn chỉnh do chi phí thử nghiệm tốn kém và sự quyết định phụ thuộc nhiều vào quyết định của nhà quản lý. Ngày nay, công nghệ số cung cấp nhiều tính năng khác nhau giúp đẩy nhanh quy trình thí nghiệm các sự sáng tạo đổi mới một cách cẩn thận và liên tục ở bất kỳ giai đoạn nào kể từ khi ý tưởng mới bắt đầu hình thành cho đến lúc đưa đến tay khách hàng trải nghiệm. Do vậy, công nghệ số cung cấp các tính năng thử nghiệm nhanh, cẩn thận và liên tục

xuyên suốt quá trình phát triển để xem xét tính khả thi của sự đổi mới sáng tạo với chi phí tối thiểu, tiết kiệm thời gian và cải thiện tính sự học hỏi trong tổ chức.

Cuối cùng, doanh nghiệp cần tập trung vào việc tạo giá trị cho khách hàng trong chiến lược chuyển đổi số của mình, bằng cách luôn cập nhật xu hướng công nghệ và cân nhắc việc áp dụng nhằm cam kết mang lại lợi ích cho khách hàng, mở rộng cơ hội kinh doanh, và đảm bảo việc đón đầu xu thế phát triển. Các bước quan trọng trong kế hoạch chuyển đổi số.

Mục tiêu của chuyển đổi số không phải là cải tiến một lần đối với các quy trình hiện có; cũng không nên mong đợi những lợi ích đầu tư ngắn hạn. Thay vào đó, chuyển đổi số thực sự sẽ đổi mới mô hình kinh doanh, sử dụng dữ liệu hoạt động và dữ liệu khách hàng nhằm liên tục tạo ra giá trị mới trong thời gian dài. Lên kế hoạch và thực hiện chuyển đổi số là việc không đơn giản. Mỗi doanh nghiệp sẽ có cách tiếp cận khác nhau và thường là lộ trình của họ sẽ không rõ ràng, thiếu định hướng.

Hướng dẫn dưới đây dựa trên nghiên cứu của RMIT Việt Nam (2018), RMIT Việt Nam (2021) nhằm chia sẻ một số bước quan trọng để lập kế hoạch, xây dựng và điều chỉnh nhằm giúp chuyển đổi số thành công.

1. Lập kế hoạch

Việc lập kế hoạch cần xem xét:

i. Kết quả kinh doanh ở các khía cạnh như Doanh nghiệp bị ảnh hưởng nhiều nhất ở khâu nào - tỷ suất lợi nhuận ròng hay tỷ lệ lưu giữ khách hàng hoặc dòng tiền,...? Và khâu nào hoạt động mạnh - doanh thu hay lợi tức trên tài sản,...? So sánh các chỉ số quan trọng của doanh nghiệp với các đối

MỤC TIÊU CỦA CHUYỂN ĐỔI SỐ KHÔNG PHẢI LÀ CẢI TIẾN MỘT LẦN ĐỐI VỚI CÁC QUY TRÌNH HIỆN CÓ; CŨNG KHÔNG NÊN MONG ĐỢI NHỮNG LỢI ÍCH ĐẦU TƯ NGẮN HẠN. THAY VÀO ĐÓ, CHUYỂN ĐỔI SỐ THỰC SỰ SẼ ĐỔI MỚI MÔ HÌNH KINH DOANH, SỬ DỤNG DỮ LIỆU HOẠT ĐỘNG VÀ DỮ LIỆU KHÁCH HÀNG NHẪM LIÊN TỤC TẠO RA GIÁ TRỊ MỚI TRONG THỜI GIAN DÀI.

thủ cạnh tranh và đánh giá xem chuyển đổi số sẽ thay đổi các chỉ số này như thế nào theo thời gian (Westerman và ctv., 2012). Bước này có thể giúp hình thành, xác định mục tiêu và cách thức chuyển đổi số sẽ cải thiện lợi nhuận của doanh nghiệp bạn, từ đó xác định mức đầu tư chiến lược chuyển đổi của mình.

ii. Bức tranh tổng thể: Giống như các chương trình thay đổi ở bất kỳ tổ chức lớn nào, chuyển đổi số có thể rất tốn kém, mất thời gian và rủi ro. Do đó, hãy dành thời gian để nghiên cứu những giải pháp số hiện hữu (hoặc sẽ ra mắt trong thời gian ngắn); những gì đối thủ cạnh tranh và nhà cung cấp của quý vị đang lên kế hoạch/ thực hiện; những gì khách hàng của quý vị đang mong đợi; và thị trường mục tiêu tiếp theo của quý vị nằm ở đâu. Nghiên cứu của chúng tôi nhận thấy rằng một số nhà lãnh đạo giao phó việc nghiên cứu đổi mới này cho bộ phận CNTT của họ. Tuy nhiên, vì chuyển đổi số là yếu tố quan trọng trong kinh doanh, nên ban lãnh đạo cấp cao phải đích thân đảm nhiệm việc xem xét “bức

tranh tổng thể” này.

iii. Định giá dữ liệu: Đừng tập trung quá nhiều thời gian cho việc lập kế hoạch, dự đoán về cách thức công nghệ nào có thể cải thiện các quy trình nội bộ của công ty. Điều quan trọng hơn là tổng hợp, nghiên cứu những dữ liệu nào mà các trưởng phòng ban chủ chốt hiện đang sử dụng để hỗ trợ việc ra quyết định. Từ đó, đánh giá xem kết quả từ bước nghiên cứu “bức tranh tổng thể” của quý vị có cung cấp 289 bất kỳ ý tưởng hoặc mô hình nào về cách thức họ có thể sử dụng và chia sẻ dữ liệu hiện có để tạo ra thông tin chi tiết và hiệu quả theo thời gian thực không? Hoặc bộ dữ liệu mới nào có thể chuyển đổi mô hình kinh doanh? Để hoàn thành tốt bước này, lãnh đạo cần có sự hiểu biết về cách thức ra quyết định ở tất cả các chức năng chính của doanh nghiệp (McKinsey & Company, 2018).

2. Thực hiện

Để thực hiện thành công cần:

i. Kêu gọi hành động: Thể hiện sự ủng hộ mạnh mẽ và quyết tâm đối với chuyển đổi số từ phía lãnh đạo doanh nghiệp. Hơn nữa, cần truyền tải được thông điệp về sự quyết tâm chuyển đổi kèm với một chiến lược chuyển đổi số rõ ràng, nhất quán đến tất cả các cấp, bộ phận trong doanh nghiệp. Đồng thời, tiếp thu các phản hồi từ các cấp trong doanh nghiệp, từ khách hàng cũng như các đối tác của công ty.

ii. Thí điểm kỹ thuật số: Tận dụng các nguồn lực sẵn có để giả lập, thí điểm các giải pháp khả thi nhất. Dùng kết quả của thử nghiệm làm cơ sở để xác định tiềm năng của chuyển đổi số cho các bên liên quan, hay những ai còn hoài nghi về những lợi ích mà chuyển đổi số có thể mang lại.

Ứng dụng SaaS như một dịch vụ được các nhà cung cấp mang đến cho người dùng cuối sử dụng dựa trên công nghệ đám mây để xây dựng các chương trình thí điểm nhằm giảm chi phí ban đầu cho việc phát triển kỹ thuật số.

iii. Huy động nguồn lực: Xây dựng và thực hiện các thí điểm kỹ thuật số cũng giúp xác định các mục tiêu khả thi với doanh nghiệp, đồng thời xây dựng cách thức đánh giá, đo lường cho các kết quả; xác định các nguồn lực sẵn có và cần thiết (con người và kỹ thuật số); và xác định mức kinh phí cần thiết để thực hiện chuyển đổi số. Nền tảng kỹ thuật số. Đảm bảo các bộ dữ liệu quan trọng được số hóa và chia sẻ. Thúc đẩy doanh nghiệp và các nhà cung cấp chính hướng tới các định dạng, mạng và nền tảng dữ liệu tiêu chuẩn, đồng nhất. Thúc đẩy sự hiểu biết về cách sử dụng các dữ liệu theo thời gian thực như một tài sản để tạo ra giá trị mới.

iv. Năng lực quản lý chuyển đổi: Quản lý chuyển đổi số là yếu tố quan trọng nhất. Cần phải phân bổ đủ nguồn lực và phân quyền các nhiệm vụ chính trong toàn doanh nghiệp. Chuyển đổi số đòi hỏi một nền văn hóa hợp tác hiệu quả trong toàn doanh nghiệp, vì vậy hãy loại bỏ tư tưởng “phó thác hoàn toàn” dự án này cho đội ngũ CNTT.

3. Điều chỉnh

Ở bước này doanh nghiệp cần:

i. Tạo động lực, chia sẻ, nâng cao kỹ năng: Chuyển đổi số là một cam kết, một chuỗi sự kiện liên tục. Để duy trì động lực, hãy động viên và khen thưởng những cá nhân và đội ngũ đang cố gắng thực hiện, thúc đẩy quá trình chuyển đổi số. Tuyên

dương những thành tích, kết quả hay nhất của họ trong toàn doanh nghiệp. Doanh nghiệp nên hợp tác với một tổ chức đào tạo chất lượng để cung cấp các hoạt động nâng cao kỹ năng thường xuyên nhằm xây dựng kiến thức kỹ thuật số cho đội ngũ lãnh đạo, quản lý và nhân viên.

ii. Điều chỉnh: Đặt ra các mốc thời gian cụ thể để đo lường tiến trình chuyển đổi số dựa trên các chỉ số “kết quả kinh doanh”, ví dụ: tài sản, giữ chân khách hàng,... Điều chỉnh chiến lược của doanh nghiệp theo các thay đổi trong hệ sinh thái. Cho mọi người thấy rằng chuyển đổi số có tác động rõ ràng đến các chỉ số hiệu suất chính của doanh nghiệp để duy trì sự ủng hộ và quyết tâm.

iii. Tiếp tục theo dõi bức tranh tổng thể: Khi đã khởi động chuyển đổi số và thiết lập được đà phát triển, doanh nghiệp sẽ có xu hướng tập trung một lần nữa vào các quy trình nội bộ. Cần lưu ý là mọi công nghệ đều có tuổi thọ giới hạn và các nhà lãnh đạo cần luôn nghĩ đến tương lai. Vì vậy, hãy tiếp tục lặp lại cùng bước mà chúng ta đã bắt đầu: kiểm tra xem có những giải pháp kỹ thuật số mới nào; đối thủ cạnh tranh và nhà cung cấp của quý vị đang hoạch định những gì; khách hàng hiện tại của doanh nghiệp đang mong đợi những gì; và điều quan trọng nhất đối với việc tăng trưởng: thị trường tiếp theo của doanh nghiệp nằm ở đâu♦

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- *Nguyễn Quang Trung và cộng sự, 2022.*
- *McKinsey & Company, 2018*
- *Westerman & ctv,*
- *Watson và Holmes, 2009,*
- *Stalmachova và ctv,*