

DOANH NGHIỆP ĐỔI MỚI, SÁNG TẠO TRONG THỜI KỲ CHUYỂN ĐỔI SỐ

PHẠM VIỆT THẮNG*

"Chuyển đổi số" là một cách tiếp cận đang làm thay đổi cách thức kinh doanh cho các doanh nghiệp, mở ra những cơ hội mới với những ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh mới. Vậy chuyển đổi số cần tập trung vào yếu tố nào: công nghệ, phương pháp, quy trình, khách hàng, quản lý,... Đây là những câu hỏi lớn, đang cần những lời giải đáp, vì nội dung chuyển đổi số không thể có một đáp án chung cho toàn bộ các loại hình doanh nghiệp mà cần được vận dụng linh hoạt vào từng loại hình sản xuất - kinh doanh và gắn liền với sự đổi mới, sáng tạo của những nhà lãnh đạo doanh nghiệp trong thời đại số.

Từ khóa: Lãnh đạo; đổi mới; sáng tạo; chuyển đổi số.

"Digital transformation" is changing the way how enterprises do their business, opening up new opportunities, creating new industries and business fields. In which factors should the digital transformation be implemented: technology, method, process, customer, or management, ... It is a big questions to be answered because there is no single answer for all types of enterprises; rather digital transformation should be flexibly applied to individual types of production - business and accompanied with innovation and creativity in enterprises leadership in the digital era.

Keywords: Leadership; innovation; creativity; digital transformation.

NGÀY NHẬN: 01/6/2020

NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 03/7/2020

NGÀY DUYỆT: 17/8/2020

1. Chuyển đổi số là việc tích hợp công nghệ kỹ thuật số vào tất cả các lĩnh vực của một doanh nghiệp (DN), thay đổi căn bản cách mà DN vận hành và cung cấp giá trị cho khách hàng. Tuy nhiên, trọng tâm của chuyển đổi số không phải chỉ dừng lại ở việc chuyển đổi các yếu tố về công nghệ, mà còn bao gồm việc chuyển đổi các yếu tố về con người, về tư duy, phương pháp và quy trình thực hiện. Chuyển đổi số cũng bao gồm cả sự chuyển đổi về văn hóa DN. Điều này đòi hỏi các DN phải liên tục thay đổi thực trạng, tiến hành những thử nghiệm mới.... đúng thời,

trải nghiệm với cả những thành công và thất bại. Như vậy, để DN chuyển đổi số thành công, hiệu quả thì lãnh đạo chính là nhân tố quan trọng trong việc thay đổi, sáng tạo trong hoạt động sản xuất - kinh doanh trên nền tảng số.

Bài học kinh nghiệm từ cuộc chuyển đổi số của Domino Pizza bắt đầu chỉ với một cửa hàng đầu tiên vào năm 1960 - 2017, Domino Pizza có khoảng 15.000 cửa hàng trên toàn

* TS, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội



Thủ tướng Chính phủ Nguyễn Xuân Phúc dự Lễ công bố sáng kiến Mạng lưới đổi mới sáng tạo Việt Nam, ngày 19/8/2018

thế giới với doanh thu khoảng 3 tỷ đô la Mỹ. Giải pháp của Domino là công ty dẫn đầu trong việc áp dụng các công nghệ mới nhất vào hoạt động kinh doanh của mình. Đổi mới đầu tiên là dịch vụ giao hàng nhanh của Domino khi mà công ty giao hàng miễn phí cho khách hàng của họ chỉ trong vòng 30 phút. Cải tiến thứ hai là khi công ty bắt đầu chạy website của mình vào năm 1996. Và mọi chuyện bắt đầu kể từ khi Domino đã phát hành ứng dụng di động của họ vào năm 2010 (trước cả Starbucks)¹.

Bắt đầu từ quý 1/2020, do tình hình dịch Covid-19, nhiều DN đã đẩy mạnh chuyển đổi số trong sản xuất - kinh doanh. Việc bán hàng theo hướng số hóa được phát triển mạnh mẽ hơn. Đặc biệt, khi lệnh cách ly xã hội được ban hành, các cửa hàng kinh doanh dịch vụ đều đồng loạt chỉ bán hàng dưới hình thức "mua mang đi", "không sử dụng tại chỗ", cửa hàng đóng cửa và sản phẩm từ quầy được đem lên mạng một cách triệt để. Các siêu thị cũng đồng loạt cung cấp dịch vụ giao hàng online, các hãng xe công nghệ cũng nhanh chóng cho ra đời các dịch vụ mới, như: "đi chợ online", "siêu thị online", "đồ ăn trực

tuyến",... Một số DN trong ngành bất động sản cho các dự án lên mạng, bán qua các phần mềm, thực hiện quay video giới thiệu dự án cho khách hàng thay vì xem trực tiếp như trước².

Thời gian qua, dịch Covid-19 đã giáng một đòn nặng nề vào nền kinh tế, gây ảnh hưởng ở tất cả mọi lĩnh vực, ngành nghề. Nhưng xét ở một góc độ tích cực, chính dịch Covid-19 lại đang thúc đẩy sự phát triển cơ sở hạ tầng công nghệ và quy trình làm việc theo hướng chuyển mọi thứ sang mô hình online và công nghệ hóa, "ép" các DN phải chuyển đổi số mạnh mẽ hơn giai đoạn trước. Cũng chính vì vậy, các tổ chức, DN đã nhận thức rõ ràng hơn vai trò quan trọng của chuyển đổi số khi khách hàng, người dân và cả xã hội đã quen với việc mua hàng online, họp trực tuyến, dạy học online, khám bệnh online, ngân hàng điện tử, vi tiền điện tử,...

Như vậy, nếu trước đây, công tác quản lý, lãnh đạo đối với một DN là tổ chức các hoạt động quản lý, điều hành theo quy trình đã được xác lập khép kín và bảo đảm quá trình vận hành tốt để đạt được các mục đích, mục tiêu lợi nhuận đã đặt ra thì giờ đây, lãnh đạo,

quản lý DN phải là người đổi mới, sáng tạo ra các sản phẩm mới, dịch vụ mới, phương thức làm việc mới với nhiều cách tiếp cận mới theo yêu cầu của hoàn cảnh thực tế của khách hàng, đối tác và của cơ quan quản lý nhà nước.

Nhìn vào kết quả hoạt động của một số DN buộc phải chuyển đổi phương thức hoạt động trên nền tảng số từ đầu năm 2020 đến nay cho thấy, việc sử dụng giải pháp áp dụng công nghệ số để tiếp tục vận hành DN hoạt động hiệu quả như chiếc chìa khóa vàng để nắm bắt cơ hội, chuyển đổi đầu tư đã giúp những DN này tăng doanh thu đến 34%. Bên cạnh đó, lợi ích nhìn thấy rõ của việc số hóa là DN sẽ không cần phải dành ra một không gian “cứng” để lưu trữ hồ sơ, giấy tờ, tài liệu..., tiết kiệm chi phí thuê mặt bằng, tiết kiệm thời gian in ấn và sắp xếp tài liệu, tìm kiếm cũng đơn giản hơn; việc số hóa dữ liệu kết hợp với những công cụ bảo mật tốt có thể tăng cường sự an toàn khi lưu trữ; dễ kiểm soát, lên kế hoạch³.

Với hậu quả tác động từ dịch bệnh Covid-19, rõ ràng DN phải tiết kiệm, tối ưu các chi phí. Vì thế, DN cần phải ứng dụng các giải pháp về chuyển đổi số, từ đó có thể quản lý, điều hành DN hiệu quả hơn. Việc ứng dụng quản trị online trong công nghệ chuyển đổi số sẽ giúp DN quản lý từ xa.

Trước và trong dịch Covid-19 đã có nhiều DN startup thành công với những loại hình kinh doanh công nghệ mới, mang lại những cơ hội, vận hội mới và tăng trưởng 25% mỗi tháng⁴. Trên thực tế, chuyển đổi số đã giúp các DN Việt Nam, đặc biệt là DN vừa và nhỏ tìm kiếm một mô hình hoạt động kinh doanh linh hoạt hơn, vừa tiết giảm chi phí, vừa tối ưu hóa nguồn lực để vượt qua khó khăn.

Tuy nhiên, chuyển đổi số đúng nghĩa là một hành trình gian nan cho bất kỳ DN nào, khi bắt đầu thay đổi, các DN cần lường trước những khó khăn gặp phải. Bởi theo thống kê, cứ 10 chủ DN trên thế giới thì 9 DN bắt đầu chiến lược chuyển đổi số và trong 9 người triển khai mô hình kinh doanh mới này thì có

7 người thất bại⁵. Hiện nay, ở Việt Nam vẫn còn nhiều DN chưa triển khai và hoàn thiện được hoạt động chuyển đổi số cho DN của mình. Đối với các DN nhỏ có ưu thế là quy trình ra quyết định nhanh, mô hình kinh doanh linh hoạt, song lại gặp phải hạn chế về mặt nguồn lực như tệp khách hàng và công cụ chưa đủ đáp ứng. Và đôi khi tại các DN nhỏ và siêu nhỏ có những vấn đề không thực sự cần đến công nghệ để giải quyết...

2. Nguyên nhân khiến các DN chưa hoặc không triển khai, hay triển khai không hiệu quả hoạt động chuyển đổi số có thể kể đến các DN, nhất là DN vừa và nhỏ thiếu nhân lực, thiếu nền tảng công nghệ thông tin đủ mạnh để cho phép chuyển đổi số, thiếu tư duy kỹ thuật số. Dù khoản đầu tư số hóa dù liệu ít hay nhiều phụ thuộc vào từng giai đoạn phát triển, trình độ công nghệ sản có cũng như nhu cầu thực tế, nhưng đây vẫn là một gánh nặng, đặc biệt nếu đầu tư ngay một hệ thống đầy đủ và hiện đại có thể khiến chi phí đội lên khá cao.

Ngoài ra, việc số hóa có thể gây ra sự thay đổi lớn về nhân sự trong đơn vị, đặc biệt là những vị trí lâu năm hoặc chủ chốt. Như vậy, chuyển đổi số đang đặt ra thách thức cho mỗi DN, nhất là lãnh đạo DN mà rào cản lớn nhất cho việc chuyển đổi số trong các DN chính là thay đổi tư duy, nhận thức của người đứng đầu DN về tầm quan trọng của chuyển đổi số.

Trong quá trình chuyển đổi số, người lãnh đạo giữ vai trò then chốt, đóng thời họ cũng phải có đủ các tố chất, bản lĩnh, ngoài sự quyết đoán, truyền cảm hứng, động viên, khuyến khích, người lãnh đạo còn phải thực sự quan tâm đến quá trình chuyển đổi số, phải là người bảo trợ từng phần của quá trình chuyển đổi, nhằm tăng cường sự tích cực tham gia, tương tác của toàn bộ các thành viên trong suốt quá trình chuyển đổi.

Thực tế, nhiều lãnh đạo DN chưa thực hiện tốt việc này, họ thường “khoán trắng” cho bộ phận IT để tìm hiểu và thực hiện các thay đổi có tính ứng dụng công nghệ. Lãnh

đạo các DN này xem đây là trách nhiệm của bộ phận IT. Ở chiều ngược lại, nhiều giám đốc bộ phận IT cũng nghĩ bộ phận mình có thể tạo ra chuyển đổi số cho DN mà không cần quá nhiều sự can thiệp của lãnh đạo. Đây là một trong những lý do chính dẫn đến việc đại đa số các dự án chuyển đổi số trong DN thất bại.

Thực tế cho thấy, có 3 khả năng gồm: khả năng nhận biết cơ hội, khả năng nắm bắt cơ hội và khả năng thực thi cơ hội đã giúp lãnh đạo DN và DN của họ thành công, làm nên nhiều kỳ tích nhờ những tiến bộ trong công nghệ trên thị trường chứng khoán như: Apple, Amazon, Microsoft, Alibaba,... Cùng với đó là nhiều tên tuổi phải ngậm ngùi tụt hậu, xa dần trong cuộc đua, thậm chí phá sản như: Sears, Kodak, Nokia, Yahoo, Blockbuster,... do yếu hoặc thiếu các năng lực trên⁴.

Bên cạnh đó, yếu tố văn hóa DN cũng có thể coi là một yếu tố quyết định đến khả năng thành công trong chuyển đổi số, bởi lẽ trong quá trình chuyển đổi số, nếu việc chấp nhận rủi ro, dám thử, dám sai và thích ứng nhanh trở thành chuẩn mực văn hóa trong các DN thì quá trình chuyển đổi số sẽ trở nên thuận lợi hơn. Tuy nhiên, đối với DN Việt Nam, văn hóa DN chưa phải là sự quan tâm lớn nhất của lãnh đạo, nguồn lực lại hạn chế nên họ rất sợ thất bại. Thêm vào đó, văn hóa “đổ lỗi” của lãnh đạo và thói quen ngại thay đổi, ngại bước ra khỏi vùng an toàn của nhân viên ở nhiều DN đã khiến cho việc triển khai chiến lược chuyển đổi số trở nên chông chênh và gian nan hơn.

Ngoài ra, việc hiểu sai về năng lực số của các DN Việt Nam dẫn đến tình trạng nhiều DN lao vào các dự án đầu tư công nghệ tốn kém, trong khi đó, các giải pháp đưa ra không đáp ứng được kỳ vọng của khách hàng bởi sự yếu kém ở những năng lực số khác như, hạ tầng công nghệ, quy trình thu thập và quản lý dữ liệu, khả năng phân tích, khả năng đưa ra các giải pháp dựa trên phân tích dữ liệu và công nghệ, khả năng bảo mật. Chính điều này đã dẫn đến các sai lầm khác của DN Việt

Nam trong tiến trình chuyển đổi số như: quá thiên về công nghệ mà quên rằng con người mới là chủ thể chính trong quá trình này (đội ngũ nhân viên, cổ đông, khách hàng và nhà cung cấp); quá ảo tưởng về khả năng “đại thành công” của chuyển đổi số và đưa ra những mục tiêu không tưởng trong khoảng thời gian thực thi ngắn đã làm ảnh hưởng đến chiến lược phát triển tiếp theo và sau đó của DN; quá cầu toàn và cẩn trọng khi triển khai thực hiện khiến quá trình chuyển đổi số diễn ra chậm chạp, dẫn đến phải chịu chi phí cơ hội cao hoặc mất cơ hội; thiếu tập trung, thiếu chuẩn bị và không ưu tiên nguồn lực cho quá trình chuyển đổi số.

Những sai lầm trên thường là do việc chưa hiểu thấu đáo bản chất của từ “chuyển đổi” trong cụm từ “chuyển đổi số”. Tùy vào lĩnh vực hoạt động và quy mô của DN mà người lãnh đạo DN phải chịu chi phí, đầu tư cho các nguồn lực ở những mức độ khác nhau, nhưng chuyển đổi số phải mang lại những thay đổi căn bản trong quá trình vận hành, giao tiếp và thậm chí cả mô hình kinh doanh. Vì vậy, chuyển đổi số cần người lãnh đạo có khả năng thúc đẩy đổi mới hay ngắn gọn hơn là lãnh đạo đổi mới (transformational leaders).

3. Cải tổ DN trong thời đại số không chỉ là vấn đề về công nghệ mà còn là vấn đề về chiến lược và cách tư duy mới. Quá trình chuyển đổi số cần một sự chuyển đổi toàn diện cả về tư duy và hành động, thích ứng, linh hoạt cả về tầm nhìn và năng lực chịu trách nhiệm của lãnh đạo.

Đổi mới, sáng tạo trong DN có thể hiểu theo nghĩa sử dụng công nghệ, chủ yếu là công nghệ số, để tự động hóa, thông minh hóa toàn bộ quá trình sản xuất - kinh doanh, quản trị và bán hàng.

Trước đây, sức mạnh của DN là đông người thì nay sức mạnh là ít người để phản ứng nhanh, chuyển động nhanh. Hạ tầng cũ, cách làm cũ, tri thức cũ, sản phẩm truyền thống, mô hình kinh doanh cũ không còn phù hợp. Chính vì vậy, quan trọng nhất với

các lãnh đạo DN là phải tìm cách tiếp cận mới trong mọi hoạt động sản xuất - kinh doanh, thúc đẩy các công nghệ và thị trường mới để đi trước, đón đầu, đủ nhanh để tăng trưởng, phát triển DN,...

Về mặt quản trị DN, trong bối cảnh chung hiện nay, Việt Nam hướng tới mục tiêu đến năm 2025 sẽ vào nhóm 4 ASEAN về chỉ số quản trị tốt, năm 2030 vào nhóm 3 về chỉ số quản trị, nhưng chất lượng quản trị ở thời điểm hiện tại đang là vấn đề cần quan tâm. Bên cạnh nỗ lực cải cách thể chế, cộng đồng DN hiến kế thì ngay chính các DN cũng cần nâng cao năng lực hơn nữa. Hiện tại, điểm trung bình toàn bộ ASEAN về chỉ số quản trị DN là 71 điểm nhưng Việt Nam mới đạt 40 điểm, còn một khoảng cách xa so với điểm trung bình về chỉ số quản trị DN, hơn nữa, khả năng quản trị giữa các DN cũng cách xa nhau, trong khi quản trị đang là yếu tố sống còn với DN. Như vậy, tất cả những vấn đề như công nghệ, tài chính, nhân lực đều bắt nguồn từ vấn đề quản trị và điều này đặt ra yêu cầu về nâng cấp DN⁶.

Để nâng cấp DN và có thể chuyển đổi số thành công, DN cần phải có đủ năng lực quản trị, năng lực của người đứng đầu DN và cần có sự đầu tư nhất định cho nền tảng công nghệ số, song vấn đề cần phải lưu tâm là công tác bảo mật. Cần chọn những đối tác đủ độ tin cậy và có tầm nhìn phát triển, mọi thông tin, yêu cầu đến được với khách hàng, đối tác nhưng cần được bảo mật nghiêm ngặt, vì vậy, sự kết hợp giữa DN với chủ thể công nghệ số rất quan trọng. Bên cạnh đó, DN cũng cần hiện đại hóa quá trình sản xuất - kinh doanh và chuyển đổi với các nền tảng công nghệ số. Đồng thời, các cơ quan hữu quan phải hoàn thiện các chính sách liên quan đến kinh doanh điện tử, bảo mật,... để các DN có phương thức kinh doanh, sử dụng dòng tiền của mình một cách hợp lý nhất, từ đó phát triển thương mại điện tử.

Đối với mô hình giao dịch truyền thống chủ yếu dựa trên uy tín và xác lập chi phí giao dịch, còn đối với mô hình số, khoa học công

nghệ cho phép số hóa mọi hoạt động, có khả năng tìm kiếm thông tin và kết nối rất nhanh. Điều này làm giảm chi phí giao dịch, qua đó giải quyết được bài toán với hiệu quả lớn và mang tính cách mạng. Vì vậy, lãnh đạo DN chuyển đổi số thành công thì có thể thay đổi vận mệnh và đưa DN của mình phát triển bền vững.

Trong bối cảnh này, đòi hỏi lãnh đạo các DN không chỉ có kinh nghiệm, trình độ chuyên môn, có khả năng quản trị DN mà phải có khả năng nhanh nhạy, có tầm nhìn chiến lược. Các tố chất cần thiết đối với một lãnh đạo, điều hành DN đó là: sự đam mê, hiểu biết và ham học hỏi, nhìn xa trông rộng, tư duy đổi mới, sáng tạo, lòng dũng cảm, sẵn sàng chấp nhận rủi ro,...

Lãnh đạo các DN phải luôn sẵn sàng hoạt động trên nền tảng số, phải là "người trong cuộc" và cần làm mọi cách để mỗi nhân viên, người lao động của DN có thể làm việc, kết nối được với nhau, DN có thể tương tác trực tuyến với nhà cung cấp, khách hàng. Đây cũng chính là xu thế và xu thế này sẽ thay đổi rất nhiều cách thức, phương thức hoạt động của DN Việt Nam trong bối cảnh dịch bệnh Covid-19 hiện nay và định hướng phát triển trong tương lai□

Chú thích:

1. Cuộc chuyển đổi số của Domino Pizza. <https://enternews.vn>, ngày 18/5/2020.
2. Hội thảo quốc tế: "Lãnh đạo và quản lý trong thời đại chuyển đổi số" do Viện Quốc tế Pháp ngữ (IFI) phối hợp với Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội (USB) và Viện Phát triển doanh nghiệp tổ chức tại Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội, tháng 6/2020.
3. Chuyển đổi số trong doanh nghiệp: Người đứng đầu phải là nhà lãnh đạo số. <https://enternews.vn>, ngày 02/7/2020.
4. Năm lý do khiến doanh nghiệp Việt Nam chuyển đổi số chưa thành công. <https://baodautu.vn>, ngày 03/7/2020
5. Chuyển đổi số giúp doanh nghiệp Việt Nam vươn. <https://vov.vn>, ngày 26/5/2020.
6. Chuyển đổi số là cơ hội cho chúng ta. <https://enternews.vn>, ngày 23/9/2019.