

NHẬN THỨC VỀ CHUYỂN ĐỔI SỐ VÀ ỨNG DỤNG CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG CÁC DOANH NGHIỆP TẠI VIỆT NAM

● PHẠM THỊ KIM NGỌC

TÓM TẮT:

Chuyển đổi số được đánh giá là công cụ hữu hiệu để nâng cao hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam. Trong khi nhiều doanh nghiệp Việt Nam nhận thức tầm quan trọng của chuyển đổi số và coi khách hàng là trung tâm của chuyển đổi số, một số doanh nghiệp vẫn chưa nhìn nhận tầm quan trọng của chuyển đổi số để xây dựng chiến lược đầu tư phù hợp về nguồn nhân lực và tài chính. Nghiên cứu này áp dụng một số chỉ tiêu để đo lường nhận thức của doanh nghiệp về chuyển đổi số, đánh giá thực trạng chuyển đổi số của các doanh nghiệp hiện nay và đề xuất một số khuyến nghị để doanh nghiệp có thể ứng dụng chuyển đổi số thành công.

Từ khoá: chuyển đổi số, Canvas, VUCA, doanh nghiệp.

1. Đặt vấn đề

Các doanh nghiệp đang hoạt động trong môi trường đầy biến động, không chắc chắn, phức tạp và không rõ ràng (VUCA). Những sự thay đổi lớn đang diễn ra trên thế giới cũng như ở Việt Nam như toàn cầu hóa, đô thị hóa, cá nhân hóa và thay đổi nhân khẩu học. Để giúp doanh nghiệp có thể đạt được thành công trong môi trường VUCA, chuyển đổi số được coi là một trong những công cụ giúp doanh nghiệp nắm bắt những cơ hội trên thị trường, khắc phục những thách thức và thay đổi mô hình kinh doanh phù hợp, cách thức tổ chức nguồn nhân lực, dữ liệu và quy trình nhằm đạt được những giá trị mới. Chuyển đổi số được hiểu

là thay đổi phương thức điều hành, lãnh đạo, quy trình làm việc, văn hóa công ty. Nói cách khác, chuyển đổi số là quy trình tích hợp các công nghệ kỹ thuật số vào các khía cạnh của doanh nghiệp, để có thể đáp ứng các nhu cầu của thị trường và sự thay đổi của doanh nghiệp.

Tính đến đầu năm 2020, Việt Nam có khoảng hơn 758.000 doanh nghiệp, trong đó, khu vực dịch vụ chiếm 67,1%, khu vực công nghiệp và xây dựng chiếm 31,6% và khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản chiếm 1,3% (Tổng cục Thống kê, 2020). Theo đánh giá của Bộ Thông tin và Truyền thông, các doanh nghiệp đang hoạt động trong lĩnh vực tài chính, giao thông được xem là các

doanh nghiệp tiên phong trong quá trình chuyển đổi số, ngược lại khoảng 97% doanh nghiệp vừa và nhỏ vẫn chưa nhận thức đúng vai trò của chuyển đổi số trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Chuyển đổi số được nhiều doanh nghiệp ở Việt Nam quan tâm, nhưng mới chỉ dừng ở mức tìm hiểu về mặt khái niệm và mô hình, chưa có những khám phá, khai thác về các cấp độ có thể ứng dụng thực sự ở các doanh nghiệp. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm xác định mức độ hiểu biết của doanh nghiệp ở Việt Nam về chuyển đổi số cũng như hình thành các bước đi cần thiết để giúp doanh nghiệp thực hiện chuyển đổi số thành công.

2. Tổng quan về chuyển đổi số

2.1. Khái niệm chuyển đổi số

Chủ đề chuyển đổi số trong hoạt động sản xuất - kinh doanh đã được thảo luận trong cộng đồng doanh nghiệp cũng như các nhà nghiên cứu, nhưng cho đến nay, khái niệm về chuyển đổi số vẫn chưa thống nhất. Theo Westerman và cộng sự (2011), chuyển đổi số được hiểu là “việc sử dụng công nghệ để cải thiện hiệu suất một cách tự nhiên”. Hiện nay, khái niệm chuyển đổi số được nhiều người thừa nhận “là sự phát triển số hóa liên tục và tập trung của một công ty, một mô hình kinh doanh ở góc độ chiến thuật và chiến lược” (Mazzone, 2014).

Vấn đề quan tâm lớn nhất của chuyển đổi số là sự thích ứng với các mô hình kinh doanh hiện có, các quy trình và vai trò kinh doanh mới của doanh nghiệp cần được phát triển ở giai đoạn chuyển đổi từ sản phẩm sang dịch vụ số hóa và tạo ra hệ thống công nghệ mới. Có nhiều mô tả về các lựa chọn cho chiến lược chuyển đổi số trong các nghiên cứu về quản lý chiến lược của các công ty đã thành công trong việc chuyển đổi số. Tuy nhiên, không có mô hình chính thức nào được lựa chọn do tính đa dạng của các doanh nghiệp chuyển đổi.

2.2. Các vấn đề liên quan đến chuyển đổi số

Trong các doanh nghiệp, chuyển đổi kinh doanh hầu hết là thay đổi cơ bản để thực hiện công việc hiện tại theo cách khác hoặc thực hiện công việc khác; các thay đổi này đều tiềm ẩn rủi

ro cao và dẫn đến tỷ lệ thất bại đáng kể (Safrudin và Recker, 2013). Những sự chuyển đổi thường liên quan đến các bên khác nhau, cũng như cần vốn lớn để tích hợp, xây dựng và tổ chức lại các nguồn lực của doanh nghiệp. Sự thay đổi quan trọng và đòi hỏi nhiều nỗ lực nhất chính là thay đổi hình thức kinh doanh, dẫn tới yêu cầu mọi người trong tổ chức phải áp dụng các quy trình mới, cách thức làm việc và cách tiếp cận mới, phá vỡ các cách thức cũ và tiếp cận tới nhiều nhóm khách hàng khác nhau.

Chuyển đổi số được thể hiện ở các thay đổi hoạt động kinh doanh với sự hỗ trợ của công nghệ thông tin (CNTT). Trước đây, các công nghệ kỹ thuật số đã làm gia tăng tốc độ đổi mới, phá vỡ và tạo động lực cạnh tranh (Porter và Heppelmann 2014; Westerman et al. 2011). Chính vì vậy, các doanh nghiệp cần chuyển đổi và tái cấu trúc cơ bản tổ chức của họ để tồn tại trong một môi trường bị phá vỡ. Chuyển đổi số vượt ra ngoài khuôn khổ của số hóa các sản phẩm và dịch vụ đơn thuần, các doanh nghiệp cần xác định lại các ngành công nghiệp và các đề xuất giá trị mới của họ (Porter và Heppelmann 2014).

3. Mục tiêu và phương pháp nghiên cứu

Mục tiêu chính của nghiên cứu này là tìm hiểu về nhận thức và mức độ sẵn sàng của doanh nghiệp Việt Nam về chuyển đổi số. Để xác định mức độ hiểu biết của doanh nghiệp chuyển đổi số trong các doanh nghiệp Việt Nam, các câu hỏi nghiên cứu đã được đặt ra: Ý nghĩa và các nội dung cơ bản liên quan đến chuyển đổi số? Mức độ nhận thức và mức độ sẵn sàng của doanh nghiệp Việt Nam tham gia chuyển đổi số như thế nào?

3.1. Chỉ tiêu đánh giá nhận thức và mức độ sẵn sàng của doanh nghiệp về chuyển đổi số

Để thực hiện được mục tiêu đề ra, nghiên cứu tiếp cận các chỉ tiêu phổ biến thường được sử dụng để đánh giá về nhận thức và mức độ sẵn sàng của doanh nghiệp về chuyển đổi số. Danh mục các chỉ tiêu được trình bày trong Bảng 1.

3.2. Thu thập dữ liệu

Một bảng hỏi được thiết lập với 2 nội dung chính: Phần 1 thu thập các thông tin chung về người trả lời phỏng vấn và doanh nghiệp, Phần 2

Bảng 1. Chỉ tiêu đánh giá nhận thức và mức độ sẵn sàng của doanh nghiệp về chuyển đổi số

Khía cạnh	Chỉ tiêu
Quản lý hệ thống	<ul style="list-style-type: none"> • Sự nhất quán của mục đích, mục tiêu và kế hoạch • Chất lượng và hiệu quả của quản lý • Chất lượng và phản hồi bên trong và bên ngoài của hệ thống quản lý
Sự trưởng thành của công ty	<ul style="list-style-type: none"> • Sự tham gia của CNTT vào quản lý và khả năng ứng dụng CNTT để hiểu về nhu cầu kinh doanh • Sự tương ứng giữa CNTT và chiến lược kinh doanh • Hiệu quả của CNTT
Sự sẵn sàng về quy trình kinh doanh	<ul style="list-style-type: none"> • Tiêu chuẩn hóa quy trình kinh doanh • Tích hợp quy trình kinh doanh • Tự động hóa các quy trình kinh doanh
Mức độ trưởng thành của quản lý dữ liệu	<ul style="list-style-type: none"> • Sự tham gia của ban lãnh đạo vào việc quản lý dữ liệu • Tổ chức cấu trúc dữ liệu
Mức độ sẵn sàng về nhân sự	<ul style="list-style-type: none"> • Động lực để thay đổi • Năng lực kỹ thuật số của nhân sự

Nguồn: tác giả tổng hợp từ các nghiên cứu

thu thập các thông tin liên quan đến nhận thức và mức độ sẵn sàng của doanh nghiệp về chuyển đổi số thông qua câu trả lời của người đại diện. Nghiên cứu tiến hành khảo sát 112 doanh nghiệp để tìm hiểu mức độ sẵn sàng cũng như nhận thức của doanh nghiệp đối với việc ứng dụng chuyển đổi số trong hoạt động sản xuất - kinh doanh.

4. Kết quả khảo sát các doanh nghiệp tại Việt Nam về nhận thức chuyển đổi số

4.1. Dữ liệu thống kê

Phần lớn doanh nghiệp có cá nhân tham gia khảo sát thuộc lĩnh vực sản xuất (chiếm 41%), tiếp theo là các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ (chiếm tỷ lệ 20,45%). Số doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực tài chính chiếm tỷ lệ thấp nhất trong quá trình khảo sát (4,26%). Phần lớn doanh nghiệp tham gia phỏng vấn có số lượng lao động dưới 100 nhân viên (51,2%), tiếp đến là các doanh nghiệp có hơn 500 người (23,5%) và từ 100 - 500 người (23,3%).

11,6% số người trả lời phỏng vấn là CEO, 34,9% là trưởng bộ phận và 53,5% là chuyên viên. 41,9% tổng số người được hỏi là chuyên gia CNTT và 58,1% không thuộc bộ phận CNTT.

4.2 Kết quả đánh giá về nhận thức và mức độ sẵn sàng của doanh nghiệp về chuyển đổi số

Trong số những người trả lời phỏng vấn thì 34,11% trả lời rằng công ty của họ không thể phát triển nếu không có chuyển đổi kỹ thuật số, 38,6% trả lời đó không phải là ưu tiên của công ty và 22,7% người trả lời phỏng vấn cho rằng họ không hiểu đầy đủ thế nào là chuyển đổi số, 4,5% người trả lời phỏng vấn thừa nhận công ty của họ không cần thực hiện chuyển đổi số. Đồng thời, 14% trả lời mức độ sẵn sàng của công ty đối với chuyển đổi số là cao, 41,9% đánh giá sự sẵn sàng của công ty ở mức trung bình và 27,9% đánh giá sự sẵn sàng của công ty ở mức độ thấp, 11,6% không biết câu trả lời và 4,7% tuyên bố công ty của họ không quan tâm đến chuyển đổi số.

Khi được hỏi về mức độ sử dụng công nghệ thông tin trong công ty hiện nay, 40,9% số người được hỏi cho rằng hầu hết các quy trình được thực hiện với sự hỗ trợ của CNTT và 54,6% cho rằng chỉ sử dụng CNTT cho một số nhiệm vụ. 4,5% người trả lời không hiểu câu hỏi. Điều thú vị là 95,5% người trả lời làm việc trong các công ty hiện đang sử dụng CNTT, nhưng 72,7% trong số họ tin rằng công ty của họ cần triển khai chuyển đổi số. Điều này cho thấy hiệu quả CNTT tại các doanh nghiệp này còn ở mức thấp.

Khi được hỏi về mức độ sẵn sàng trong các hoạt động kinh doanh của công ty cho việc chuyển đổi số, 34,09% người trả lời phỏng vấn cho biết nội dung này cần làm rõ và 2,27% người trả lời phỏng vấn cho biết khó có thể tính toán.

Đối với câu hỏi liên quan đến nhận thức của cá nhân về chuyển đổi số, 18,8% người trả lời họ vẫn chưa thực sự hiểu rõ thế nào là chuyển đổi số.

Đối với câu hỏi về mức độ trưởng thành về quản lý dữ liệu, 31,82% người trả lời phỏng vấn nói họ không hiểu, trong đó chủ yếu là chuyên viên.

Đối với câu trả lời về tính hệ thống trong công tác quản lý của doanh nghiệp, 31,82% người trả lời cần có thêm các giải thích về tính hệ thống trong quản lý; trong khi 11,36% cho rằng khó đánh giá. Tuy nhiên, có tới 36,36% người trả lời phỏng vấn khẳng định công tác quản lý của công ty đã đảm bảo tính hệ thống.

Đồng thời, có 27,27% người tham gia phỏng vấn cho biết họ sử dụng các mục tiêu phân tầng, tuy nhiên có 47,73% không hiểu thế nào là mục tiêu phân tầng. Trong số đó, 23,5% chuyên gia CNTT và hơn một nửa nhà quản lý không có chuyên môn về CNTT không hiểu phân tầng là gì.

Như vậy, khoảng một phần ba số người tham gia trả lời phỏng vấn cho biết họ vẫn chưa hiểu rõ nội hàm đầy đủ về khái niệm chuyển đổi số, mặc dù họ có hiểu biết chung về sự cần thiết của chuyển đổi số. Câu hỏi dễ hiểu nhất là nhân sự kiểm tra câu hỏi và khó hiểu nhất là câu hỏi về cách tiếp cận kiến trúc. Trong số các phản hồi, những người là CEO có mức độ am hiểu tốt hơn là các trưởng phòng ban đối với chuyển đổi số.

5. Khuyến cáo về ứng dụng chuyển đổi số trong hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp

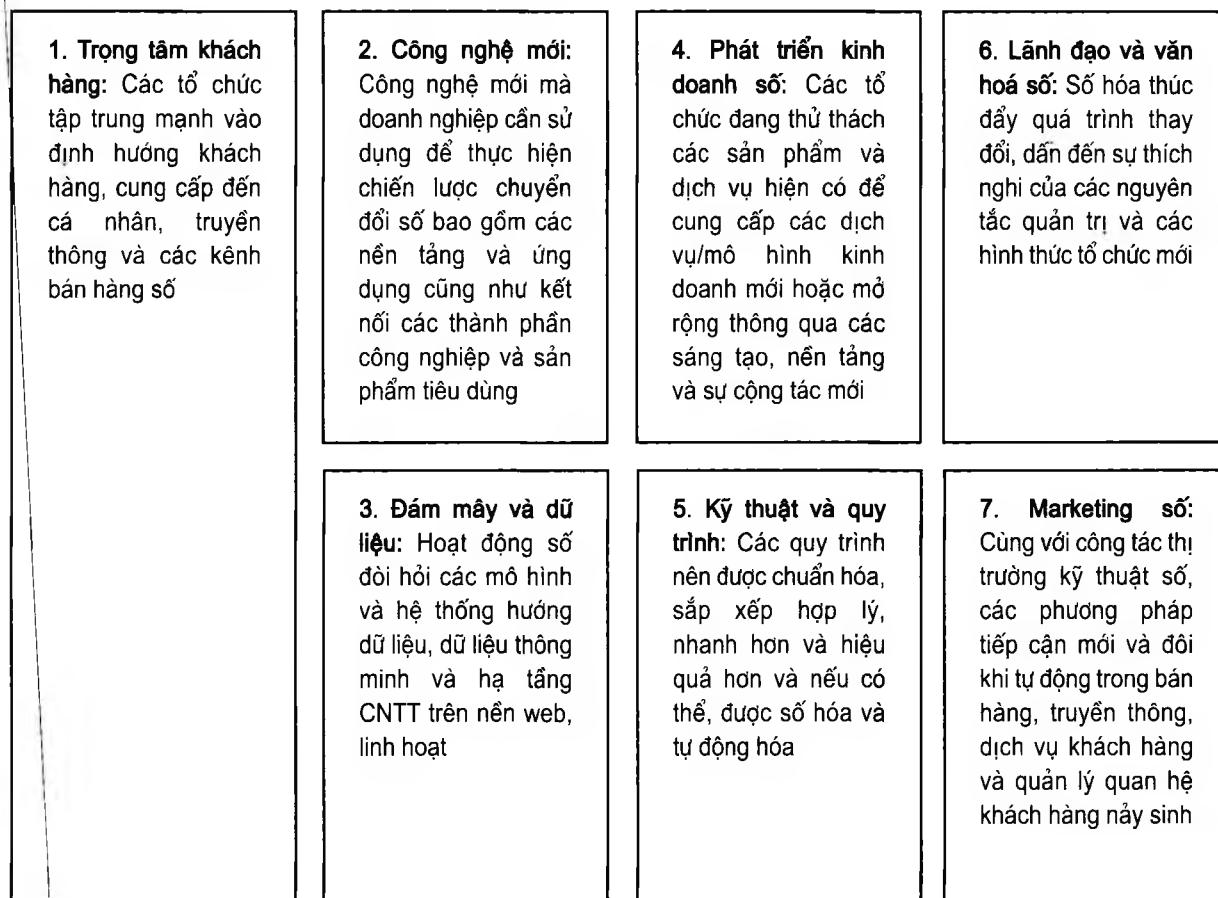
Kết quả khảo sát về nhận thức về chuyển đổi số trong doanh nghiệp cho thấy vẫn còn một số tồn tại về sự hiểu biết và mức độ sẵn sàng của doanh nghiệp về chuyển đổi số. Có thể thấy, quá trình chuyển đổi số sẽ diễn ra trong nhiều giai đoạn và biến đổi nhiều thứ, cần thời gian để thay đổi trong nội bộ doanh nghiệp. Do đó, để doanh nghiệp có thể ứng dụng chuyển đổi số thành công cần phải nhận thức rõ thứ tự ưu tiên trong hoạt động sản xuất - kinh doanh. Nghiên cứu đề xuất ứng dụng mô hình Canvas tập trung vào 7 khía cạnh chính về hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp. Một số câu hỏi gợi ý cho các doanh nghiệp trả lời để chuẩn bị cho chuyển đổi số thành công được đề xuất cụ thể dưới đây: (Hình 1)

Trọng tâm khách hàng: Các tổ chức tập trung mạnh vào định hướng khách hàng, cung cấp đến cá nhân, truyền thông và các kênh bán hàng số: Đây là phân khúc mục tiêu với tiềm năng cao nhất? Điều gì làm hài lòng khách hàng hiện tại trên mỗi phân khúc? Đây là nhu cầu của khách hàng (kỹ thuật số, mới) ở trung tâm theo phân khúc? Dữ liệu nào sẵn có hoặc phải được thu thập để hiểu rõ hơn về khách hàng của chúng ta?...

Công nghệ mới: Công nghệ mới doanh nghiệp cần sử dụng để thực hiện chiến lược chuyển đổi số bao gồm các nền tảng và ứng dụng cũng như kết nối các thành phần công nghiệp và sản phẩm tiêu dùng: Các công nghệ mới sẵn có ngày hôm nay và trong tương lai là gì và chúng có tiềm năng gì cho các khách hàng và tổ chức? Những công nghệ này sẽ phát triển như thế nào và được sử dụng như thế nào trong tương lai? Những giải pháp/ứng dụng phần mềm nào có thể hỗ trợ tích cực cho các đề xuất giá trị và quy trình của chúng ta?...

Đám mây và dữ liệu: Hoạt động số đòi hỏi các mô hình và hệ thống hướng dữ liệu, dữ liệu thông minh và hạ tầng CNTT trên nền web, linh hoạt: Chúng ta đã liên kết các nền tảng và dữ liệu hiện có theo những cách tốt nhất có thể được chưa? Các hệ thống CNTT, bao gồm các giải pháp dựa trên web, có thể truy cập dễ dàng và có thể mở

Hình 1: Mô hình Canvas - 7 Khía cạnh chuyển đổi số trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp



rộng cho khách hàng và đối tác không? Tiềm năng nào có thể rút ra từ dữ liệu hiện có?...

Phát triển kinh doanh số: Các tổ chức đang thử thách các sản phẩm và dịch vụ hiện có để cung cấp các dịch vụ/mô hình kinh doanh mới hoặc mở rộng thông qua các sáng tạo, nền tảng và sự cộng tác mới: Những chiến lược, mô hình kinh doanh và sản phẩm nào mà đối thủ cạnh tranh và các công ty đổi mới cung cấp? Các thành phần của chuỗi giá trị là gì: dịch vụ /sản phẩm nào mang lại lợi ích cho khách hàng (số), dịch vụ /sản phẩm nào trong chuỗi giá trị có thể được cung cấp riêng lẻ?...

Kỹ thuật và quy trình: Các quy trình nên được chuẩn hóa, sắp xếp hợp lý, nhanh hơn và hiệu quả hơn và nếu có thể, được số hóa và tự động hóa: Các quy trình hiện tại là gì và phải sửa đổi các quy

trình nào do các yêu cầu và công nghệ mới? Những quá trình nào có thể số hóa và tự động hóa, và bằng cách nào? Những phương pháp cải tiến quy trình nào sẽ sử dụng trong tương lai để phản ứng linh hoạt hơn với thị trường?

Lãnh đạo và văn hoá số: Số hóa thúc đẩy quá trình thay đổi, dẫn đến sự thích nghi của các nguyên tắc quản trị và các hình thức tổ chức mới: Những nguyên tắc quản lý và hình thức tổ chức mới nào muốn giới thiệu ra? Làm thế nào để phát triển nền tảng cho lãnh đạo số cùng với nhân viên của mình?...

Marketing số: Cùng với công tác thị trường kỹ thuật số, các phương pháp tiếp cận mới và đôi khi tự động trong bán hàng, truyền thông, dịch vụ khách hàng và quản lý quan hệ khách hàng nảy

sinh: Đây là chiến lược tiếp thị kỹ thuật số toàn diện, mới mẻ (tiếp thị, phân phối, bán hàng, dịch vụ khách hàng)? Các nhóm khác nhau sẽ được cơ cấu lại và làm việc cùng nhau như thế nào trong tương lai?...

Chuyển đổi số không có nghĩa là thay thế, phủ định những công nghệ cũ, doanh nghiệp hoặc tổ chức vẫn cần giữ lại những công nghệ phù hợp, giá trị văn hóa và tinh thần phù hợp. Doanh nghiệp, tổ chức cần thay đổi một cách logic, hợp lý, mạnh mẽ và phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp. Nhưng chắc chắn, doanh nghiệp hoặc tổ chức phải hành động ngay và hành động đúng, việc thiếu hành động hoặc các hoạt động không đúng, không hiệu quả có thể làm tăng nguy cơ về sự tụt hậu hay còn gọi là rơi vào trạng thái gián đoạn kỹ thuật số. Phải thừa nhận rằng, sự thay đổi mang tính tổ chức đòi hỏi sự nhận thức ở bậc cao về nhu cầu của sự chuyển đổi, sự hiểu biết về những việc phải được chuyển đổi và lộ trình chuyển đổi số, những công việc cụ thể cần phải làm. Muốn chuyển đổi số thành công, cần có sự

nhạy và đo lường sự thay đổi của đối thủ, học hỏi trước những công nghệ có khả năng ứng dụng dài hạn trong tương lai.

6. Kết luận

Chuyển đổi kinh doanh theo hướng kỹ thuật số là khi mọi hoạt động kinh doanh đều được xây dựng dựa trên nền tảng kỹ thuật số. Điều này cho thấy, doanh nghiệp cần tập trung vào công nghệ kỹ thuật số nhằm tạo động lực cho các sự chuyển đổi khác. Các mô hình công nghệ và mô hình kinh doanh cần làm nền tảng cho sự phát triển trong quá trình chuyển đổi số, đòi hỏi sự linh hoạt chứ không cố định một cách cứng nhắc.

Nghiên cứu cho thấy đã có sự hiểu biết chung về nhu cầu chuyển đổi số trong các doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0 đang làm thay đổi rõ rệt nền sản xuất và tác động mạnh mẽ tới doanh nghiệp. Tuy nhiên, nhận thức về chuyển đổi số khá đa dạng, do đó, để có thể ứng dụng chuyển đổi số trong doanh nghiệp, cách tiếp cận theo mô hình Canvas nên được triển khai tại các doanh nghiệp ở Việt Nam ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

[1] Tổng cục thống kê (2020). *Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam 2020*.

[2] Bharadwaj. (2013). *Digital business strategy: Toward a next generation of insights*. USA: Goizueta Business School, Emory University.

[3] Porter and Heppelmann, (2014). *How smart, Connected Products are transforming Competition*. [Online] Available at: <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition>

[4] Safrudin and Recker, (2013). *Identifying the Triggers for Management Services in Business Transformation Management*. [Online] Available at: https://www.researchgate.net/publication/288705714_Identifying_the_triggers_for_management_services_in_business_transformation_management

[5] Mazzone. (2014). *Digital or death: digital transformation is the only choice for a business to survive, smash and conquer*, 1st ed. Ontario: Smashbox Consulting Inc.

[6] Westerman, et al. (2011). *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations*, pp. 1–68. MIT Sloan Management, MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting

Ngày nhận bài: 6/5/2021

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 20/5/2021

Ngày chấp nhận đăng bài: 8/6/2021

Thông tin tác giả:

PHẠM THỊ KIM NGỌC

Bộ môn Khoa học Quản lý và Luật

Viện Kinh tế và quản lý, Trường Đại học Bách khoa Hà Nội

AWARENESS AND APPLICATION OF DIGITAL TRANSFORMATION IN VIETNAMESE ENTERPRISES

● **PHAM THI KIM NGOC**

Department of Scientific Management and Law,
School of Economics and Management,
Hanoi University of Science and Technology

ABSTRACT:

Digital transformation is considered an effective tool to help Vietnamese enterprises conduct their business activities more efficiently. While many Vietnamese companies have realized the importance of digital transformation and consider customers as the center of digital transformation, some have not yet recognized this trend to develop an appropriate investment strategy for their businesses. This research applied several indicators to measure the awareness of companies about digital transformation and proposes some recommendations for Vietnam companies to successfully conduct digital transformation.

Keywords: awareness about digital transformation, Canvas, VUCA, enterprise.