

# Chuyển đổi số: Hướng phát triển cho doanh nghiệp Việt Nam trước tác động của đại dịch Covid-19

LÊ THUYỀN DƯƠNG\*

**Trước bối cảnh của đại dịch Covid-19, chuyển đổi số trong kinh doanh là một xu hướng mà các doanh nghiệp không thể đứng ngoài nếu muốn tồn tại và phát triển. Tại Việt Nam, chuyển đổi số là một hướng đi cần thiết giúp các doanh nghiệp tìm kiếm được một mô hình kinh doanh linh hoạt, hiệu quả, giúp tối ưu hóa chi phí và nguồn lực để vượt qua khó khăn và phát triển. Bài viết này sẽ phân tích những kết quả đã đạt được trong quá trình chuyển đổi số của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay, đồng thời chỉ ra những bài học mà doanh nghiệp Việt Nam có thể học hỏi từ các doanh nghiệp quốc tế đã chuyển đổi số thành công.**

## KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA CHUYỂN ĐỔI SỐ

Khái niệm chuyển đổi số cho đến hiện tại chưa có sự chuẩn hóa, mà mỗi tổ chức, doanh nghiệp sẽ đưa ra định nghĩa riêng theo góc nhìn của mình. Theo Gartner, chuyển đổi số là việc sử dụng các công nghệ số để thay đổi mô hình kinh doanh, tạo ra những cơ hội, doanh thu và giá trị mới. Microsoft cho rằng, chuyển đổi số là việc tư duy lại cách thức các tổ chức tập hợp mọi người, dữ liệu và quy trình để tạo những giá trị mới. Còn theo quan điểm của FPT, chuyển đổi số là quá trình thay đổi từ mô hình truyền thống sang doanh nghiệp số bằng cách áp dụng công nghệ mới, như: dữ liệu lớn (Big Data), internet vạn vật (IoT), điện toán đám mây (Cloud)... làm thay đổi phương thức điều hành, lãnh đạo, quy trình làm việc, văn hóa công ty (Lê Trọng Vĩnh, 2021).

Vai trò của chuyển đổi số cũng đã được minh chứng rất rõ ràng qua thực tiễn hoạt động kinh doanh của nhiều doanh nghiệp trên thế giới. Theo đó, chuyển đổi số mang lại nhiều lợi ích quan trọng, như: tăng cường sự minh bạch và hiệu quả trong hệ thống quản trị doanh nghiệp, tối ưu hóa năng suất lao động và nâng cao khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp, tổ chức. Thực tế tại các doanh nghiệp chưa có chuyển đổi số cho thấy, các phòng ban còn chưa có sự liên kết thông tin, điều này có thể dẫn đến tốc độ xử lý công việc chậm hoặc bị tắc nghẽn. Ngược lại, khi áp dụng chuyển đổi số, mặc dù mỗi phòng ban sẽ xử lý công việc chuyên môn riêng, song vẫn có thể đồng thời giao tiếp với nhau. Thông qua các kết nối này, các vấn đề có thể được nhận dạng và phòng ngừa trước khi xảy ra, bên cạnh đó công việc cũng sẽ được xử lý một cách nhanh chóng. Ngoài ra, khi áp dụng chuyển đổi số, công việc của các nhà quản lý cũng sẽ hiệu quả và minh bạch

hơn, do thông tin về các mặt hoạt động của doanh nghiệp có thể được truy xuất và báo cáo một cách minh bạch, dễ dàng. Về khía cạnh năng lực cạnh tranh, chuyển đổi số sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng cạnh tranh thông qua việc tương tác nhanh chóng với khách hàng, chăm sóc cá nhân hóa khách hàng và phục vụ khách hàng tốt hơn.

## THỰC TRẠNG CHUYỂN ĐỔI SỐ CỦA CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM TRƯỚC BỐI CẢNH DỊCH COVID-19

Kết quả điều tra khảo sát về thực trạng chuyển đổi số của doanh nghiệp Việt Nam do Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) thực hiện năm 2020 (Hình 1) cho biết, trên 50% doanh nghiệp đã ứng dụng các công nghệ số trước khi dịch Covid-19 xảy ra. Đây là một tín hiệu hết sức đáng mừng bởi trước đó, theo báo cáo của CISCO (2019), Việt Nam vẫn bị xếp vào nhóm “Thờ ơ với kỹ thuật số”. Trước những tác động lớn của đại dịch Covid-19, 25,7% doanh nghiệp đã bắt đầu áp dụng các công nghệ số và sẽ tiếp tục sử dụng các công nghệ này trong tương lai. 17,3% số doanh nghiệp chưa ứng dụng công nghệ số, nhưng có quan tâm tới việc áp dụng công nghệ này sau đại dịch. Tuy nhiên, cũng cần nhấn mạnh rằng, có 3,1%

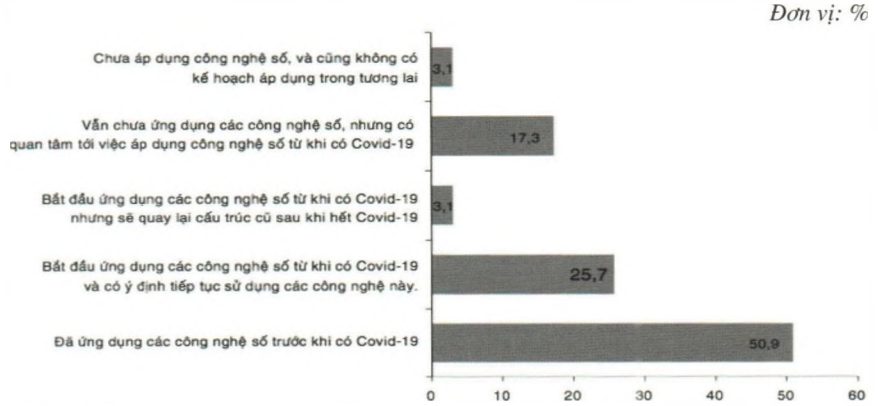
\* ThS., Viện Thương mại và Kinh tế quốc tế - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

doanh nghiệp cho biết đã bắt đầu sử dụng công nghệ số từ khi có dịch Covid-19, nhưng sẽ quay lại cấu trúc cũ khi hết dịch bệnh và 3,1% không có ý định áp dụng công nghệ số trong hiện tại và tương lai (Hình 1). Mặc dù đây chỉ là một tỷ lệ khá nhỏ, song cũng cho thấy một thực tế rằng, việc chuyển đổi số đòi hỏi doanh nghiệp phải phá vỡ cách làm việc truyền thống và thực hiện những thay đổi từ gốc rễ, không ngừng phải cải tiến và đối diện với cả rủi ro, thất bại - điều mà không phải doanh nghiệp nào cũng dám theo đuổi. Cũng theo VCCI (2020), các doanh nghiệp lớn và khối doanh nghiệp FDI vẫn đang đóng vai trò tiên phong trong chuyển đổi số, song các doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng đang dần thay đổi nhận thức và bắt đầu áp dụng công nghệ số ngày càng nhiều hơn.

Trước đại dịch Covid-19, một tỷ lệ tương đối lớn các doanh nghiệp Việt Nam đã ứng dụng công nghệ số trong hầu hết các hoạt động, đặc biệt trong các hoạt động mua hàng, bán hàng, logistics, marketing và quản trị nội bộ. Sau đại dịch Covid-19, tỷ lệ các doanh nghiệp ứng dụng công nghệ số trong kinh doanh tiếp tục tăng lên, nhất là trong các hoạt động quản trị nội bộ, thanh toán điện tử và marketing trực tuyến (Bảng).

Về năng lực chuyển đổi số của các doanh nghiệp Việt Nam, theo VCCI (2020), xét trên tất cả các tiêu chí, tỷ lệ số hóa ở nhiều lĩnh vực trong doanh nghiệp đã tăng lên đáng kể so với thời điểm trước Covid-19 với số lượng lớn hơn các doanh nghiệp đạt tỷ lệ số hóa trên các lĩnh vực trên 50% và trên 75%. Một số tiêu chí đạt được mức độ số hóa cao, bao gồm: tỷ lệ nhân viên được trang bị các thiết bị công nghệ thông tin (CNTT) tại nơi làm việc, tỷ lệ nhân viên có kiến thức và khả năng sử dụng CNTT trong doanh nghiệp, tỷ lệ số hóa trong giao tiếp và phối hợp giữa các bộ phận trong doanh nghiệp. Ngược lại, một số tiêu chí, như: tỷ lệ đóng góp của các sản phẩm/dịch vụ được số hóa trong doanh thu của doanh nghiệp hay tỷ lệ sản phẩm/dịch vụ được số hóa trong số các dòng sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp vẫn đang ở mức độ số hóa thấp. Tuy nhiên, những chỉ tiêu này cũng đang dần có những cải thiện theo chiều hướng tích cực hơn với số lượng doanh nghiệp đánh giá các tỷ lệ này ở mức dưới 10% chỉ còn chiếm khoảng 1/3 so với mức 1/2 ở thời điểm trước đại dịch Covid-19 (Hình 2).

HÌNH 1: QUAN ĐIỂM VÀ NHẬN THỨC CỦA DOANH NGHIỆP ĐỐI VỚI CÔNG NGHỆ SỐ



BẢNG: ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ KỸ THUẬT SỐ TRONG DOANH NGHIỆP VIỆT NAM  
Đơn vị: %

Nhóm	Công cụ kỹ thuật số	Công nghệ số đã sử dụng trước Covid-19	Công nghệ số mới được sử dụng khi có Covid-19
Quản trị nội bộ	Hệ thống quản lý nhân sự từ xa	20,75	16,25
	Hệ thống quản lý công việc và quy trình	28,43	17,96
	Hệ thống hội nghị trực tuyến	32,17	19,75
	Dịch vụ điện toán đám mây: chia sẻ tệp/dữ liệu	41,25	19,50
	Hệ thống phê duyệt nội bộ	19,20	11,25
	Học trực tuyến	14,21	11,25
Mua hàng	Trao đổi dữ liệu điện tử	21,95	6,00
	Thanh toán điện tử	52,24	14,54
Logistics	Phần mềm quản lý giao nhận hàng hóa/chứng từ	39,25	7,25
	Phần mềm quản lý kho hàng	44,64	11,75
Sản xuất	Thiết bị IoT	7,00	3,25
	Robot/Dây chuyền tự động hóa	8,48	3,00
	Hệ thống điều hành sản xuất nhà máy	9,02	3,00
	Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp	14,46	6,00
Marketing	Hệ thống hội nghị trực tuyến	26,87	10,25
	Mạng xã hội	40,55	9,75
	Thương mại điện tử	38,56	8,75
Bán hàng	Trao đổi dữ liệu điện tử	20,20	3,50
	Mạng xã hội	36,57	8,75
	Thương mại điện tử	39,30	9,00
	Thanh toán điện tử	54,23	8,29

Nguồn: VCCI (2020)

## KINH NGHIỆM CHUYỂN ĐỔI SỐ CỦA CÁC DOANH NGHIỆP THÀNH CÔNG TRÊN THẾ GIỚI

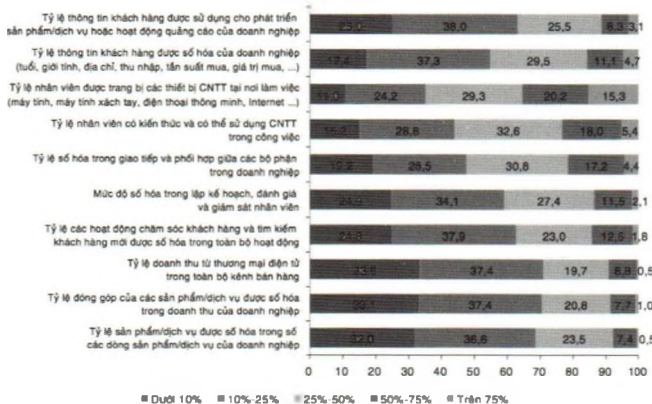
### Coca-Cola

Theo ông Rahul Shinde - Giám đốc CNTT (CIO) của Coca-Cola Beverages Vietnam, trong tất cả khía cạnh, chuyển đổi văn hóa là khó nhất, do đó quá trình chuyển đổi số nên bắt đầu từ lãnh đạo. Lãnh đạo am hiểu về công nghệ và chuyển đổi số sẽ giúp toàn thể công ty cùng nhìn về một hướng, tạo thuận lợi cho quá trình chuyển đổi về văn hóa và dễ dàng giải quyết các vấn đề phát sinh trong suốt quá trình chuyển đổi số.

Về cách thức chuyển đổi số của Coca-Cola, ông Rahul Shinde nhấn mạnh rằng, sứ mệnh của Coca-Cola ở thời điểm hiện tại cũng giống như 130 năm trước đây,



HÌNH 2: NĂNG LỰC CHUYỂN ĐỔI SỐ CỦA DOANH NGHIỆP HIỆN NAY



Nguồn: VCCI (2020)

đó là duy trì trải nghiệm đồng nhất cho khách hàng, đồng thời tạo điều kiện để khách hàng dễ dàng mua được 1 chai/lon Coca-Cola sau mỗi cú click/chạm. Công nghệ ngày càng phát triển buộc Coca-Cola phải ứng dụng những công nghệ mới để số hóa khách hàng, nhà cung cấp và cả bên trong nội bộ nhằm phát triển và duy trì thị trường. Công nghệ 4.0 cho phép Coca-Cola có thể “may đo” những tấm áo riêng cho từng thị trường, chiến lược kinh doanh - cách tiếp cận khách hàng ở từng nước sẽ phụ thuộc vào những số liệu mà họ thu thập được trong hệ thống của mình ở nước đó (Quỳnh Như, 2019).

**Starbucks**

Khi phải đối mặt với cuộc suy thoái tài chính vào năm 2008 tại Mỹ, đội ngũ lãnh đạo công ty Starbucks đã quyết định triển khai chuyển đổi số, khởi động bằng việc thành lập Viện Nghiên cứu Starbucks Digital Ventures năm 2008. Từ kết quả các nghiên cứu, Starbucks đã cho ra đời hàng loạt những ứng dụng công nghệ tân tiến, tiêu biểu như: (i) Là chuỗi cửa hàng đầu tiên cung cấp wifi miễn phí cho khách hàng; (ii) Cho ra đời website My Starbucks Ideas, tiếp nhận ý kiến cải thiện dịch vụ trực tiếp từ người dùng; (iii) Nâng cao trải nghiệm thanh toán của khách hàng bằng 4 cách thuận tiện; (iv) Ứng dụng trí tuệ thông minh (AI) để hỗ trợ người dùng mua hàng nhanh chóng. Nhờ chuyển đổi số thành công, Starbucks đã lấy lại tương tác với khách hàng và tăng hiệu suất tổng thể. Cũng nhờ sự tiên phong trong ứng dụng công nghệ số vào mô hình hoạt động của hệ thống, giá cổ phiếu của Starbucks đã tăng trở lại, từ khoảng 8 USD trong năm 2009 lên gần 58 USD vào tháng 7/2018 trên sàn chứng khoán NASDAQ (Asoft, 2020).

**Amazon**

Theo Thanh Mai (2019), máy học đã được áp dụng ở Amazon từ năm 1999. Amazon cũng đã thành lập ra một nhóm nhà khoa học có nhiệm vụ nghiên cứu các quy trình nội bộ của tập đoàn để cải thiện tính hiệu quả. Tiếp đó, các thuật toán khoa học được áp dụng trong chu trình hoạt động của doanh nghiệp nhằm không ngừng tinh gọn hoạt động nội bộ.

Tại các trung tâm xử lý đơn hàng của Amazon, công nghệ robot được áp dụng để đóng gói và vận

chuyển hàng trên quy mô lớn. Bên trong một khu vực có hàng rào với diện tích bằng một sân bóng đá là hàng ngàn giá hàng có hình khối màu vàng, mỗi khối giá cao tới 1,8 m. Hàng trăm robot dịch chuyển những khối giá hàng này ra khỏi các dãy hàng ngay ngắn rồi xếp trở lại, trượt xuống bên dưới các khối giá này, rồi kéo chúng đi vòng quanh kho hàng. Hàng hóa sắp xếp trên giá không phải ngẫu nhiên, mà đều có mục đích nhất định. Các nhân viên ở đây là người thật, điều khiển các trạm ngay hàng rào vây quanh “khu vực robot” này. Một số lấy hàng ra từ các khối giá do robot mang đến, những người khác thì để món hàng vào các khu vực trống, được robot mang đi và lưu kho. Bất cứ khi nào lấy hàng ra hoặc để vào kệ một món hàng, họ đều sử dụng thiết bị quét mã vạch để quét qua món hàng và khối giá để món hàng đó, sao cho phần mềm có thể theo dõi tình trạng các món hàng.

Đặc biệt, Amazon Web Services (AWS) là xương sống của mảng điện toán đám mây trị giá 26 tỷ USD của tập đoàn Amazon, cho phép các doanh nghiệp chạy trang web và các ứng dụng mà không cần sở hữu máy chủ của riêng. AWS chủ yếu ứng dụng máy học vào việc dự đoán nhu cầu điện toán. AWS sẽ phân tích dữ liệu khách hàng để đảm bảo lúc nào cũng có đủ năng lực máy tính cho tất cả. Từ đó, Amazon có thể theo dõi được lưu lượng mà các khách hàng sử dụng, thời gian kết nối bao lâu và kết nối ổn định như thế nào.

Một thuật toán mới đây nhất của tập đoàn là Amazon Go - một loại hình cửa hàng không có quầy thu ngân. Một dãy gồm hàng trăm camera theo dõi người đi mua sắm từ trên cao, chuyển đổi dữ liệu thị giác thành một hồ sơ 3D được sử dụng để theo dõi các bàn tay và cánh tay khi khách cầm lên một sản phẩm. Hệ thống nhìn thấy các món hàng mà người mua sắm chọn và gửi hóa đơn thanh toán vào tài khoản Amazon của khách khi họ rời cửa hàng.

Theo dõi động tác cơ thể dựa trên AI cũng đang được áp dụng bên trong các trung tâm xử lý đơn hàng. Amazon có một dự án thử nghiệm (Nike Intent Detection) với nhiệm vụ hỗ trợ các nhân viên làm tại các trung tâm xử lý đơn hàng giống như cách Amazon Go hỗ trợ việc mua sắm của người tiêu dùng: hệ thống theo dõi xem robot lấy gì và đặt gì trên các khối giá hàng. Dự án này nâng cao tính hiệu quả, tối đa hóa tốc độ lưu

thông của các món hàng, đồng thời cải thiện trải nghiệm của khách hàng.

## BÀI HỌC RÚT RA CHO CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM KHI THỰC HIỆN CHUYỂN ĐỔI SỐ

**Thứ nhất, các doanh nghiệp Việt Nam cần có sự thay đổi về tư duy kinh doanh khi theo đuổi công cuộc chuyển đổi số**

Chuyển đổi số không phải vấn đề công nghệ, mà là thay đổi tư duy kinh doanh, cách vận hành với sự nỗ lực của ban lãnh đạo và toàn bộ nhân sự trong doanh nghiệp. Đa số tổ chức còn khá ngại đối mặt với rủi ro, sợ thất bại. Do đó, điều cần thay đổi là tư duy và cách nhìn để có thể chấp nhận rủi ro thử nghiệm thất bại, nhưng quyết tâm đi nhanh, tiến xa. Thêm vào đó, việc chuyển đổi sẽ cần được thực hiện trên tất cả các khía cạnh: từ mô hình kinh doanh, cách vận hành, cách tiếp cận khách hàng... Muốn chuyển đổi số thành công, phải kết hợp cả hai yếu tố công nghệ và con người.

**Thứ hai, ban lãnh đạo phải là người tham gia đầu tiên**

Thực tế, tại Việt Nam, nhiều dự án chuyển đổi số thất bại đều do lãnh đạo doanh nghiệp vẫn đứng ngoài cuộc. Trong rất nhiều dự án, ban quản trị, giám đốc CNTT và cả CIO đều hiếm khi tham dự. Thực tế cho thấy, trong những dự án chuyển đổi số mà doanh nghiệp thực hiện, 90% dự án thành công là nhờ sự tham gia của ban lãnh đạo và nhân sự cao cấp trong bộ phận liên quan (Quỳnh Như, 2019). Do đó, dù tự làm hoặc thuê

công ty tư vấn, ban lãnh đạo doanh nghiệp cũng nên dành ra từ 6 tháng đến 1 năm để làm việc chung với ban dự án. Nếu doanh nghiệp không có vị trí CIO, thì cần thuê một CIO ở bên ngoài có đủ năng lực. Để lôi kéo lãnh đạo vào cuộc, ban chuyển đổi cần thể hiện rõ: nhiệm vụ như thế nào, kết quả sẽ là gì, kế hoạch - nhiệm vụ cụ thể, khách hàng là ai và giá trị mà họ muốn nhận lại. Sau khi thuyết phục và lôi kéo được ban lãnh đạo tham gia cùng, CNTT sẽ chính là bộ phận cần phải chuyển đổi đầu tiên.

**Thứ ba, chuyển đổi số cần gắn liền với yếu tố thông tin và trải nghiệm của khách hàng**

Thị trường đang thay đổi rất nhanh, đòi hỏi các doanh nghiệp cũng phải liên tục thay đổi để chiếm lĩnh được niềm tin của khách hàng. Từ kinh nghiệm chuyển đổi số của các doanh nghiệp thành công cho thấy, việc tích hợp và thu thập một lượng dữ liệu khổng lồ từ khách hàng sẽ giúp doanh nghiệp thấu hiểu trải nghiệm mua hàng của người tiêu dùng hơn, từ đó đặt ra các chiến lược tiếp cận niềm tin khách hàng hay phát triển nguồn khách hàng mới. Bên cạnh đó, ưu tiên cho các công nghệ giúp doanh nghiệp thấu hiểu khách hàng để dành hơn và nâng cao trải nghiệm khách hàng tốt hơn.

**Thứ tư, coi chuyển đổi số là một hành trình, không phải là một điểm đến**

Trong quá trình chuyển đổi số của các doanh nghiệp, việc đo lường kết quả và đánh giá tiến độ là một việc làm cần thiết để duy trì động lực cải tiến liên tục, do quá trình này là một hành trình, không phải một điểm đến. Bản thân các doanh nghiệp lớn, thành công trên thế giới cũng luôn phải liên tục cải tiến để tinh giản bộ máy và nâng cao hiệu quả hoạt động. Đối với các doanh nghiệp Việt Nam mà phần lớn là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, giải pháp khả thi nhất là nên khởi đầu từ những dự án nhỏ, bắt đầu bằng việc tìm hiểu sâu về khách hàng, sau đó liên tục điều chỉnh, cải tiến trong quá trình kinh doanh theo hướng đáp ứng tốt nhu cầu và mang lại trải nghiệm tốt cho khách hàng, từ đó tiến từng bước vững chắc đến những thành công lớn. □

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Asoft (2020). *Starbucks và bài học chuyển đổi số thành công nhờ nâng tầm trải nghiệm khách hàng*, truy cập từ <https://asoft.com.vn/vn/erp-cau-chuyen/starbucks-va-bai-hoc-chuyen-doi-so-thanh-cong-nho-nang-tam-trai-nghiem-khach-hang/156>
2. Thanh Mai (2019). *Bí mật 'não bộ' chuyển đổi số của Amazon*, truy cập từ <https://chungta.vn/cong-nghe/bi-mat-nao-bo-chuyen-doi-so-cua-amazon-1125423.html>
3. Quỳnh Như (2019). *Sếp Coca-Cola, Hitachi, Lenovo bật mí kinh nghiệm chuyển đổi số*, truy cập từ <https://theleader.vn/sep-coca-cola-hitachi-lenovo-bat-mi-kinh-nghiem-chuyen-doi-so-1558588332235.htm>
4. Nguyễn Thủy (2019). *Chuyển đổi số: Đã đến lúc doanh nghiệp hành động*, truy cập từ <https://www.tinnhanhchungkhoan.vn/chuyen-doi-so-da-den-luc-doanh-nghiep-hanh-dong-post218425.html>
5. Lê Trọng Vĩnh (2021). *Xu thế chuyển đổi số toàn cầu*, truy cập từ <https://kinhtedothi.vn/xu-huong-xu-the-chuyen-doi-so-toan-cau-416636.html>
6. Cisco (2019). *IDC White Paper - SMB Digital Maturity Index Study: Beyond Leveling the Competitive Playing Field*
7. Cognizant (2014). *A Framework for Digital Business Transformation*