

BÁO CÁO THAM LUẬN

Chuyển đổi số trong Doanh nghiệp –

TỪ GÓC NHÌN 2 CHIỀU SANG GÓC NHÌN 3 CHIỀU

Nguyễn Trung Kiên

Viện công nghệ Thông tin và Truyền thông **CDIT**

12-2021



CĐS Trong Doanh nghiệp – NHỮNG VẤN ĐỀ CÒN MỜ

BỐI CẢNH

- Về mặt chủ trương, đường lối
 - CDS ở Việt Nam đã trở thành chương trình cấp quốc gia nhằm khai thác tiềm năng KHCN và tạo động cơ tăng trưởng mới cho nền kinh tế
 - Ở mức độ cao nhất, CDS đã được đưa vào trong Nghị quyết Đại hội lần thứ XIII của Đảng
 - Ngày 30/11/2021, Thủ tướng Chính phủ, Chủ tịch Ủy ban Quốc gia về chuyển đổi số đã chủ trì Phiên họp thứ Nhất của Ủy ban Quốc gia về chuyển đổi số. Đây là phiên họp ra mắt Ủy ban, là bước triển khai Nghị quyết Đại hội lần thứ XIII của Đảng.

BỐI CẢNH (t)

- **Hành động của các Bộ, Ngành và các Địa phương**
 - Bộ KH&CN: Đã xây dựng các chương trình nghiên cứu cấp Nhà nước về các công nghệ trong CMCN lần thứ 4 và các chương trình nghiên cứu ứng dụng các công nghệ mới, CDS trong các lĩnh vực khác nhau như CPĐT, ĐTTM...
 - Bộ TTTT: Nâng cấp hạ tầng Viễn thông/Internet, thúc đẩy các nền tảng số và quảng bá đến doanh nghiệp. Chuẩn bị bộ chỉ số đo lường mức độ CDS trong doanh nghiệp
 - Bộ KH&ĐT: Ban hành “Hướng dẫn Chuyển đổi số” cho các DN VN 6/2021 và chuẩn bị triển khai các chương trình tư vấn CDS cho các doanh nghiệp
 - Các Bộ ngành và địa phương khác cũng có những chương trình, đề án, các hành động thúc đẩy CDS ở các cấp độ khác nhau

BỐI CẢNH

BỐI CẢNH (t)

- Sự tham gia của các doanh nghiệp ICT
 - Đã đưa ra nhiều nền tảng hỗ trợ doanh nghiệp đa dạng, mức độ phủ trong toàn quốc
 - Đã từng bước bình dân hóa công nghệ để có thể áp dụng cho các DN ở các quy mô khác nhau
 - Đang tích cực hưởng ứng chương trình CDS quốc gia

BỐI CẢNH (t)

- Các doanh nghiệp đã được tuyên truyền về CĐS
- Chuyển đổi số trong doanh nghiệp được định nghĩa là *“việc tích hợp, áp dụng công nghệ số để nâng cao hiệu quả kinh doanh, hiệu quả quản lý, nâng cao năng lực, sức cạnh tranh của doanh nghiệp và tạo ra các giá trị mới”**

**Hướng dẫn Chuyển đổi số | Chương trình Hỗ trợ doanh nghiệp chuyển đổi số giai đoạn 2021 – 2025 của Bộ Kế hoạch và Đầu tư, phối hợp Dự án USAID LinkSME thực hiện*

BỐI CẢNH (t)

- Cách hiểu phổ biến hiện nay về CĐS
 - Số hóa các quy trình hoạt động khác nhau của doanh nghiệp
 - Ứng dụng công nghệ số, như AI, Bigdata khai thác dữ liệu hỗ trợ ra quyết định
 - Nâng cấp trải nghiệm khách hàng
 - Tối ưu hóa các hoạt động doanh nghiệp
 - Nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường

NHỮNG VẤN ĐỀ CÒN MỜ

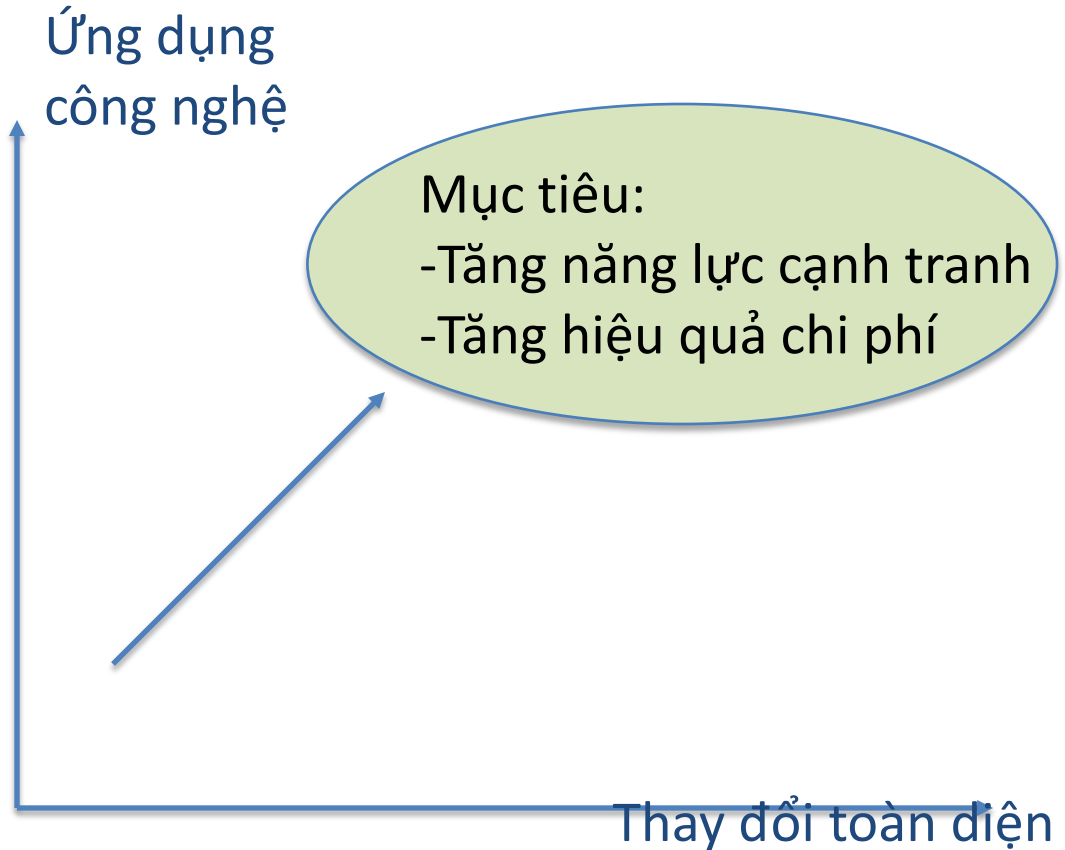
- CDS cho doanh nghiệp nhỏ và vừa (NVV) đã có các hướng dẫn rất cụ thể. Tuy vậy, các **“băn khoăn”** vẫn xuất hiện:
 - *Tại sao phải CDS ?*
 - *Khác gì việc tin học hóa doanh nghiệp ?*
 - *Liệu CDS có mang lại hiệu quả hay không?*
 - *Phải bắt đầu CDS từ đâu?*
 - *Áp dụng công nghệ chỗ nào, khâu nào trong sản xuất, kinh doanh?*
 - ...
- Các băn khoăn này làm giảm động lực, động cơ của các doanh nghiệp với CDS
- Bài tham luận này sẽ cố gắng làm sáng tỏ tại sao có những điểm “mờ” như vậy và làm thế nào để nhìn rõ chúng

CĐS THEO GÓC NHÌN HAI CHIỀU

☞ *CĐS đặt công nghệ lên trước là cách tư duy trên mặt phẳng 2 chiều (2D), đặt CĐS trong bối cảnh tĩnh*

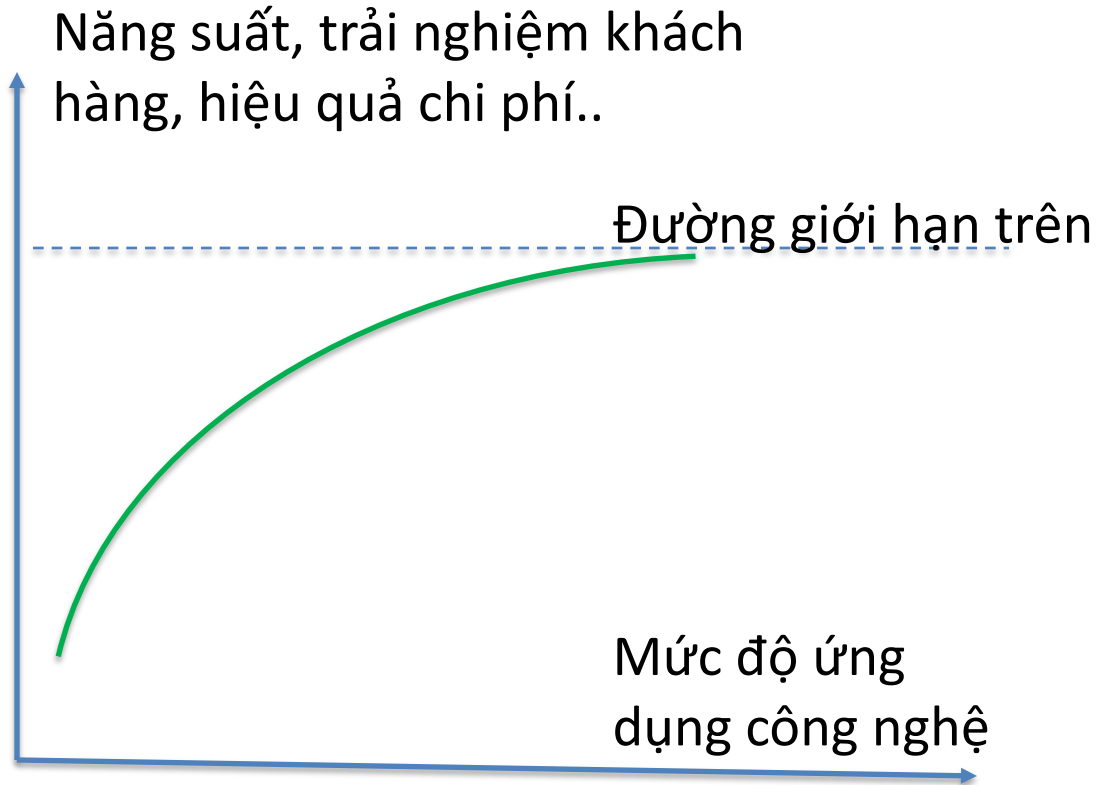
CDiS hiện nay xoay quanh các yếu tố trên mặt phẳng 2D

- Hai chiều ở đây gồm:
 - Ứng dụng khai thác tiềm năng các công nghệ mới
 - Thay đổi toàn diện trong mọi mặt của DN: Mô hình kinh doanh, tổ chức, quy trình..
- Theo đó:
 - DN sẽ xem xét nhiều ở mô hình kinh doanh hiện tại, tìm cách tối ưu bằng các giải pháp công nghệ số



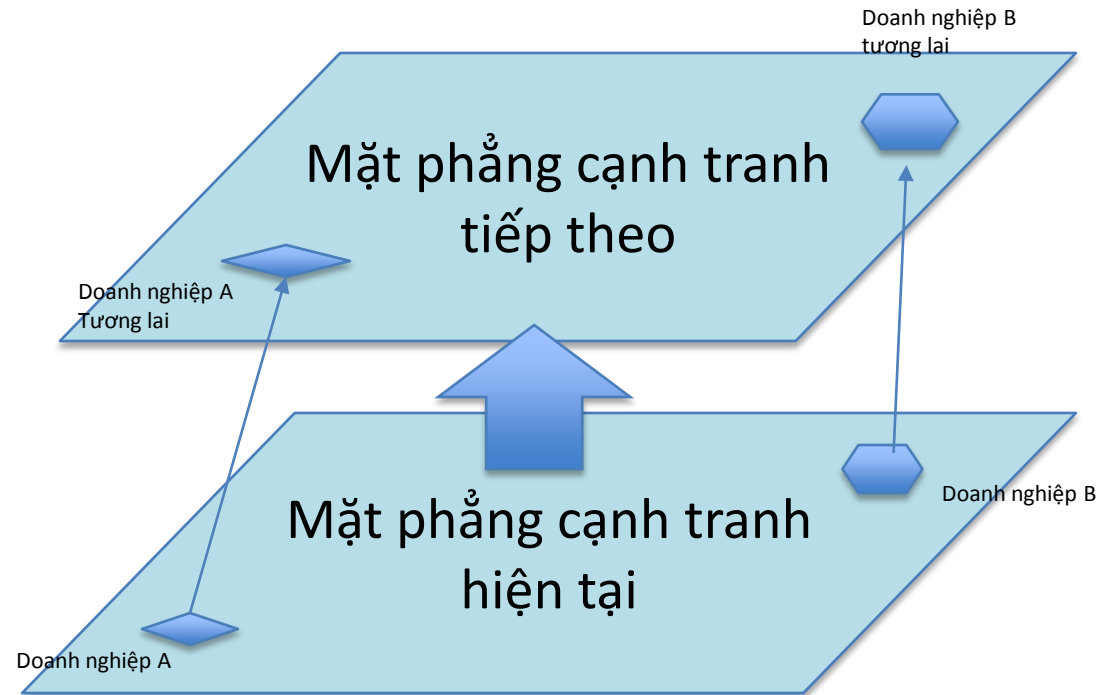
Hiệu quả và giới hạn trong cách nhìn 2D

- Các biểu đồ cải tiến hay tối ưu thường bị giới hạn trên
- Đạt được cải tiến ở giai đoạn cao rất tốn kém
- Các DN thường cũng sẽ chạy đua để cải thiện khi thấy doanh nghiệp đối thủ thực hiện



CĐS là sự dịch chuyển đến mặt phẳng cạnh tranh tiếp theo

- CĐS chỉ đẩy cạnh tranh ở mặt phẳng hiện tại lên một mặt phẳng cạnh tranh mới
- Mặt phẳng mới rộng hơn, nhiều đối thủ hơn và đôi khi cạnh tranh mới (Internet, mạng xã hội, khách hàng làm trung tâm...)
- Có gì đó còn thiếu trong cách hiểu về CĐS hiện nay?



Với góc nhìn 2 chiều

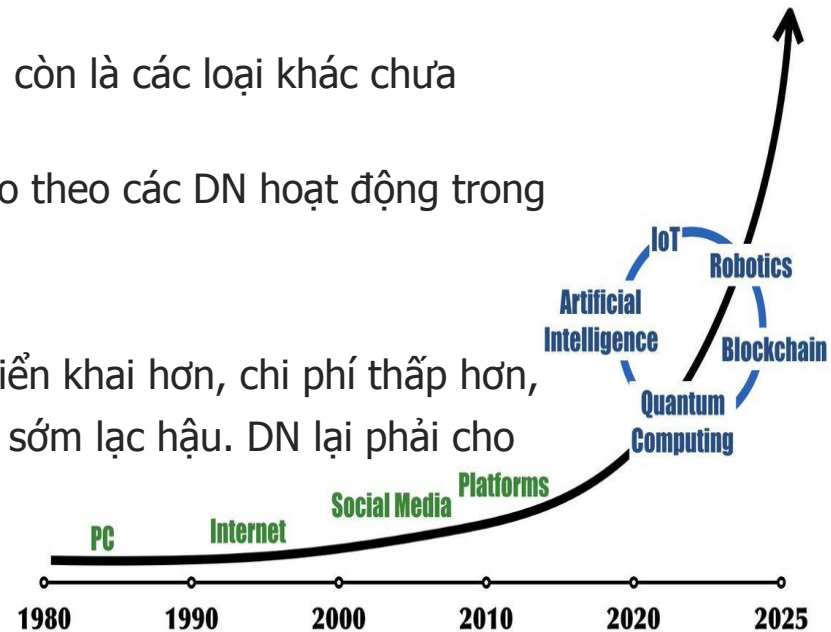
- Các bản khoản của doanh nghiệp NVV xuất phát từ:
 - Không thấy rõ cơ hội mới từ CĐS. Dễ thấy CĐS giống như việc trang bị vũ khí mới (mà các doanh nghiệp khác cũng vậy) và tiếp tục cạnh tranh như trước đây.
 - Truyền thông chưa rõ nên hiện nay doanh nghiệp NVV vẫn đặt mỗi quan tâm rất lớn ở chi phí công nghệ cũng như nguồn nhân lực IT khi phải số hóa toàn bộ.
 - Các doanh nghiệp NVV thường đánh giá hiệu quả của việc đầu tư công nghệ sau thời gian tương đối ngắn, nếu các hiệu quả không rõ DN sẽ nản.
- Ở đây, CĐS dưới góc nhìn 2 chiều các vấn đề lớn khác với DN bị các thách thức trước mắt che mờ,

Thách thức và cơ hội từ sự thay đổi trong môi trường hoạt động của DN

- ☛ Hai *vấn đề lớn* mà các doanh nghiệp phải đối mặt là *quy mô* và *tốc độ* của các thay đổi xung quanh nhưng ít được đề cập là nguyên nhân dẫn đến các *bản khoản* của doanh nghiệp
- ☛ Để phát triển bền vững, CDS cần đặt trong bối cảnh của Sự thay đổi liên tục

Thế giới hiện đang thay đổi với quy mô lớn và nhanh chóng

- Sự phát triển đột phá của các công nghệ mới đặt hoạt động kinh doanh của DN ngày nay trong những thay đổi không ngừng, sự thay đổi này đang diễn ra với **tốc độ** và **quy mô** từng có
- **Quy mô** của sự thay đổi: trong mọi ngành, lĩnh vực => tạo ra các thách thức và cơ hội mới
 - Vô số ngành mới, các đại dương nhu cầu mới, cơ sở cho các sản phẩm dịch vụ mới
 - Các sản phẩm dịch vụ không chỉ là hữu hình mà còn là các loại khác chưa từng xuất hiện (ví dụ NFT)
 - Nhiều ngành nghề hiện nay sẽ sớm biến mất kéo theo các DN hoạt động trong lĩnh vực đó
- **Tốc độ** của thay đổi: theo hàm mũ
 - Công nghệ mới ra đời nhanh hơn, tốt hơn, dễ triển khai hơn, chi phí thấp hơn,
 - Đầu tư hạ tầng công nghệ cho CDS hôm nay sẽ sớm lạc hậu. DN lại phải cho chu kỳ đầu tư mới



DN NVV cần làm gì với các thách thức

- Với quy mô thay đổi lớn, đòi hỏi doanh nghiệp phải luôn xem xét lại sản phẩm, dịch vụ, mô hình kinh doanh, chẳng hạn:
 - Tương lai của lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp sẽ ra sao?
 - Doanh nghiệp đang thiết kế cho tương lai của người tiêu dùng nào?
- Với tốc độ thay đổi nhanh, các doanh nghiệp cũng cần tưởng tượng xa hơn về điều gì xảy ra tiếp theo sau đó:
 - Việc tạo ra giá trị sẽ phát triển như thế nào?
 - Những xu hướng mới nào sẽ được kích hoạt bởi làn sóng thay đổi công nghệ tiếp theo?
 - Chuyển đổi kỹ thuật số sẽ tạo ra những khả năng và cơ hội thị trường mới nào cho doanh nghiệp?
 - Làm thế nào để bạn cho phép tổ chức của mình liên tục thích ứng với thị trường siêu kết nối để có thể phát triển lâu dài?

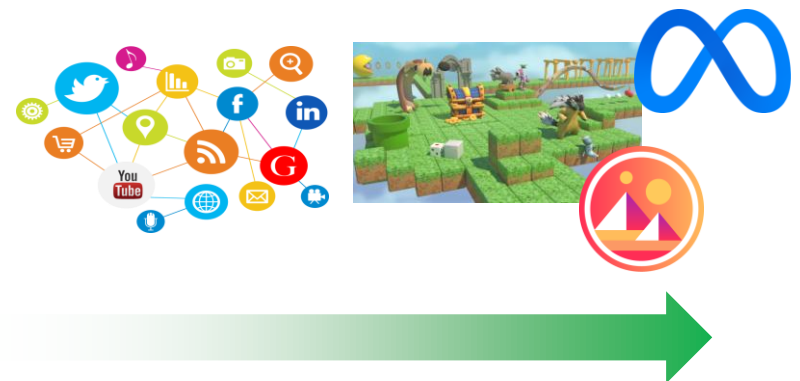
Sự thay đổi tạo ra các không gian mới

- Sự thay đổi tạo các **không gian nhu cầu 3 chiều mới**, không chỉ dừng lại ở những mặt phẳng mới
- Khai thác được các không gian mới này đã tạo ra các DN khổng lồ: Google, Facebook, ...
- Các không gian mới tạo cơ hội cho các doanh nghiệp khai thác với các mô hình hình doanh hoàn toàn mới



Một thế giới số đang hình thành

- Một thế giới số ngày càng rõ nét
- Các nhu cầu mới đang dần xuất hiện
- Thế giới phẳng hơn là cơ hội cho các doanh nghiệp NVV có thể tiếp cận để khai thác song phẳng với các DN lớn



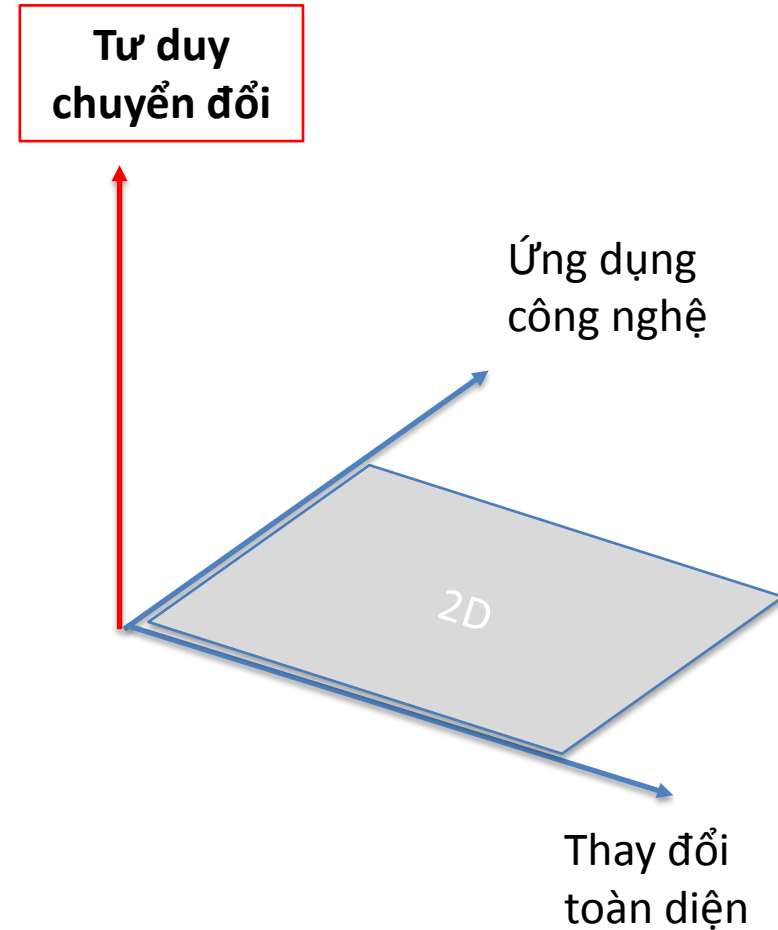
CĐS THEO GÓC NHÌN BA CHIỀU

☞ *Để chuyển đổi số thành công doanh nghiệp phải ở thế chủ động.*

☞ *Công cụ nào giúp doanh nghiệp NVV tự tin hơn với con đường này?*

Sự cần thiết hình thành chiều thứ 3 trong CDS

- Chiều không gian thứ 3 bổ sung sẽ:
 - Phản ánh các thách thức từ sự thay đổi, chỉ ra các không gian nhu cầu mới
 - Cung cấp bản đồ 3D cho DN khi tiến hành CDS, hình dung rõ ràng hơn về con đường sẽ đi.
- Đặt tên cho chiều thứ 3: ***Tư duy chuyển đổi***
 - Ý nghĩa: Tư duy chuyển đổi cũng cần được xem xét đồng thời với ứng dụng công nghệ và thay đổi toàn diện



Xem xét CĐS DN từ góc nhìn 3D

- Thay vì cố gắng áp dụng càng nhiều công nghệ, nhiều quy trình mới, giải pháp số doanh nghiệp cần dùng là mô hình 3D với 3 chiều khi CĐS
- Cần tư duy từ chiều thứ 3 trong không gian 3D là “Tư duy chuyển đổi” trước, đặt cả bài toán ngắn hạn và dài hạn vào khung cảnh chung để khám phá về các cơ hội cũng như thách thức tương lai của doanh nghiệp
- Sử dụng chiến lược số, hình dung con đường sẽ đi, lên lộ trình cho chuyển đổi
- Lập kế hoạch CĐS để đáp ứng các thách thức trước mắt, tìm các giải pháp và công nghệ phù hợp
- Liên tục theo dõi ghi nhận phản hồi và điều chỉnh.



Minh họa 1– CĐS trong ngành vận tải taxi

- Vận chuyển hành khách bằng Taxi
 - Hình thức vận tải người phổ biến ở các đô thị lớn, tổ chức bởi các DN taxi
- Bài toán gặp phải gần đây
 - Các doanh nghiệp taxi truyền thống cạnh tranh trực tiếp qua giá cả, chất lượng
 - Các ứng dụng gọi taxi trên Internet bắt đầu xuất hiện
- CĐS theo góc nhìn 2D
 - Các DN taxi truyền thống tăng cường ứng dụng công nghệ: trang bị app để gọi xe, hệ thống định vị tìm đường để giảm thời gian vận chuyển, tăng lượng xe...
 - Các giới hạn: Số lượng xe, chi phí vận chuyển cũng không thể giảm sâu được



Minh họa 1–(tiếp theo)

- CDS theo góc nhìn 3D (Uber/Grab)
 - Uber đã xem xét rộng hơn từ phạm vi hoạt động, sản phẩm dịch vụ, mô hình, phương thức kinh doanh, trong khi luôn khám phá ra các nhu cầu mới của khách hàng
 - Từ đây, công nghệ số được dùng để kết nối các bên trong hệ sinh thái. Ứng dụng Uber ban đầu để gọi xe dần chuyển thành Super app với nhiều tiện ích cho người dùng. Uber bây giờ gần tương đương như doanh nghiệp logistics toàn cầu, taxi chỉ là dịch vụ nhỏ trong số đó,
 - Quan sát bên ngoài chúng ta thấy giống như việc trang bị công nghệ để tạo ra ứng dụng hỗ trợ gọi xe nhưng thực tế Uber sử dụng nhuần nhuyễn các công nghệ trong một không gian 3 chiều.
 - Trong khi đó, nếu chỉ là trang bị ứng dụng số nhưng vẫn hoạt động taxi truyền thống cũng sẽ chỉ là hiệu đại hóa công nghệ mà thôi. Hiện nay, tất cả các hãng taxi trong nước cũng đều đã làm điều này



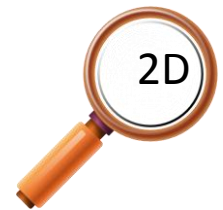
Uber Services



ridester

Minh họa 2– CĐS trong Trồng lúa vùng cao

- Mục tiêu ban đầu:
 - Lấy lương thực ăn và kinh phí trang trải cuộc sống
- Bài toán đặt ra
 - Làm vất vả, năng suất không cao
- CĐS theo cách nhìn 2D
 - Tìm giống lúa mới năng suất cao, ứng dụng máy móc làm giảm yêu cầu sức lao động, dùng sàn giao dịch số để bán hàng đặc sản
 - Thu nhập có cải thiện nhưng vẫn giới hạn bởi năng suất lúa, giá cả



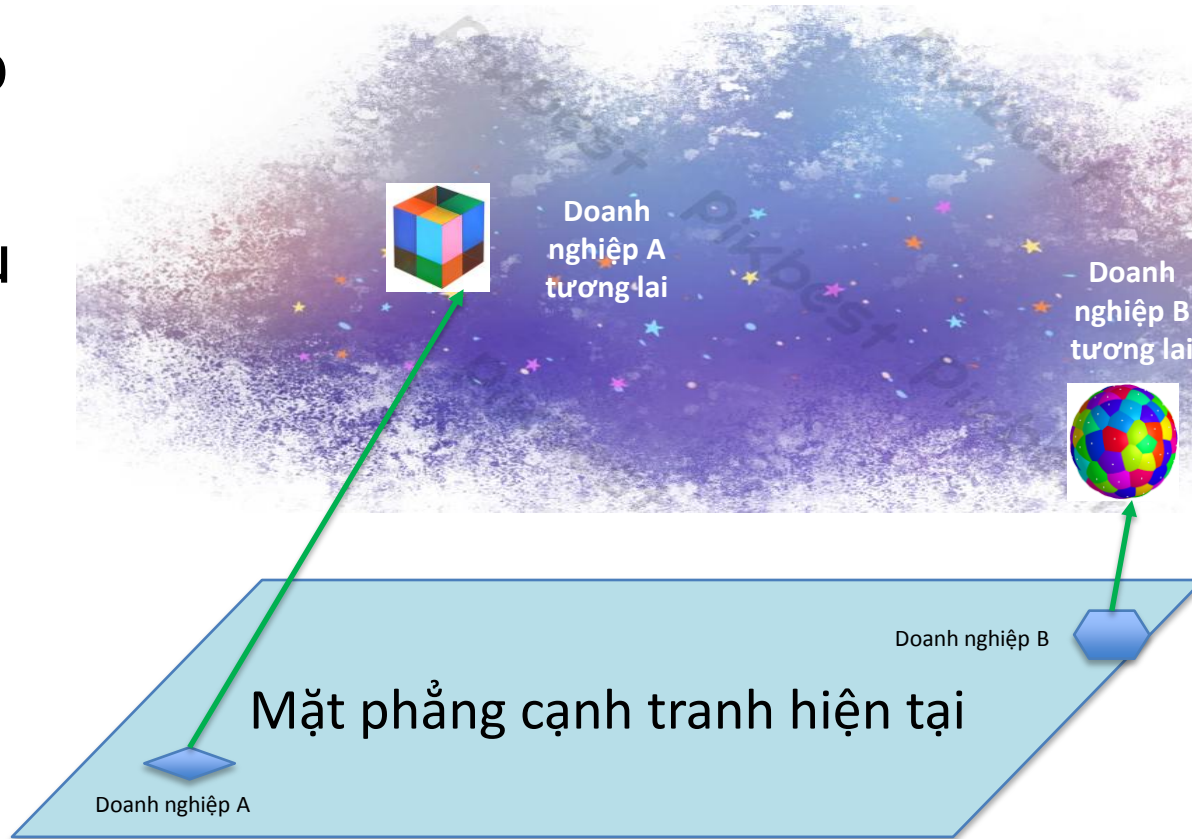
Minh họa 2– (tiếp theo)

- CDS theo cách nhìn 3D:
 - Nguy cơ với sản xuất Lúa ở vùng cao: Lúa được sản xuất ở nhiều nơi có lợi thế nên chất lượng và năng suất cao, lúa làm lương thực không còn là vấn đề
 - Cơ hội mới từ tiếp thị trên không gian số: Qua các hình ảnh trên mạng, mọi người biết đến vùng cao nhiều hơn và thấy thú vị hơn ở hình ảnh cánh đồng lúa mùa thu hoạch xen giữa các vùng núi cao
 - Nhu cầu mới xuất hiện: Mọi người đến với địa phương nhiều hơn để thưởng thức du lịch → Thu nhập cao hơn, tạo ra nhiều nguồn thu mới cho bà con
 - Như vậy: Trồng lúa vẫn còn đó nhưng là một phần trong giải pháp thu hút nguồn thu từ du lịch



Doanh nghiệp sẽ định vị ở đâu trong các không gian mới sẽ mở ra

- Chủ động đi trước có thể tìm ra các đại dương nhu cầu mới cho DN
- Sự cạnh tranh có thể sẽ không cần thiết



Tại sao góc nhìn 3 chiều sẽ hỗ trợ tốt hơn cho doanh nghiệp NVV?

- Trả lời câu hỏi: tại sao phải CDS?
 - Sự thay đổi sẽ tạo ra các cơ hội mới cũng như các nguy cơ,
 - Các doanh nghiệp cần tìm kiếm các cơ hội đang mở ra từ quy mô và tốc độ của thay đổi, đồng thời lường trước và tránh được các nguy cơ.
- Trả lời câu hỏi: Đi đâu?
 - DN có cái nhìn xa hơn về tương lai để chọn lựa miền đất hứa trong các đại dương nhu cầu mới phù hợp với doanh nghiệp,
 - Doanh nghiệp làm chủ con đường di trú của mình, việc CDS là từng bước đi có tính toán trước để đến đích.
- Trả lời: Bắt đầu từ đâu?
 - Khi tính toán CDS từ chiều thứ 3, doanh nghiệp dễ dàng xác định đâu là cái có tính dài hạn hay ngắn hạn để tránh được đầu tư công nghệ số dàn trải hoặc không cần thiết.
- Trả lời: Có hiệu quả không?
 - Tâm nhìn dài hạn với mục tiêu phát triển bền vững sẽ giúp DN có cách đo lường xa hơn, rõ ràng hơn và có thể chấp nhận hiệu quả từ CDS chưa như kỳ vọng trong gian đoạn ngắn hạn ban đầu để theo đuổi mục tiêu phát triển bền vững trong tương lai.

Một số đề xuất, khuyến nghị

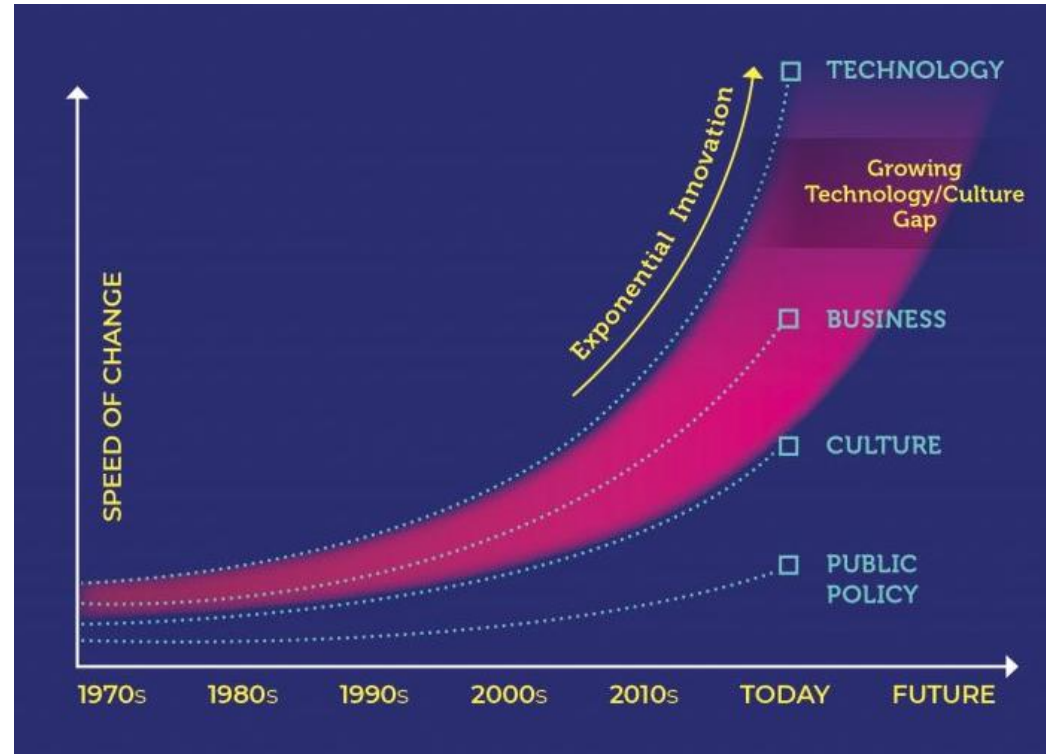
☞ *CĐS trong góc nhìn 3 chiều cũng đặt ra một số vấn đề cần lưu tâm với các bên liên quan*

Đối với các cơ quan quản lý Nhà nước: dẫn dắt CĐS cho doanh nghiệp

- Mục tiêu:
 - Làm sao để các doanh nghiệp NVV CĐS một cách chủ động hơn, tự tin hơn
 - Chuyển dần từ “đẩy” (hiện nay) sang “kéo”,
- Từ góc độ dẫn dắt, các hoạt động cần:
 - Giúp doanh nghiệp NVV hình dung đầy đủ hơn về CĐS trong bối cảnh thay đổi hiện nay
 - Chiều không gian thứ 3 cần được làm rõ nét hơn: khi doanh nghiệp hình dung được các yếu tố mới trong bối cảnh dài hạn sẽ giảm được các nỗi sợ “mơ hồ” từ góc nhìn 2D không rõ ràng
 - Trong các mẫu hình thành công CĐS nên ưu tiên các doanh nghiệp có tư duy chuyển đổi, có các định hướng và lộ trình chuyển đổi dài hạn.

Đổi với các cơ quan quản lý Nhà nước: dẫn dắt CDS cho doanh nghiệp (t)

- Từ góc độ quản lý Nhà nước, các chính sách cũng cần đồng bộ để hỗ trợ DN tốt hơn:
 - Chấp nhận các mô hình mới, sáng tạo để có thể có các doanh nghiệp tiên phong, cơ sở cho hình thành các DN lớn tương lai
 - Các chính sách cần ra nhanh để đồng bộ với phát triển KHCN, tránh lạc hậu
 - Nghiên cứu, tạo môi trường ươm cho lớp doanh nghiệp mới thời đại số



Đối với các doanh nghiệp NVV

- Trong góc nhìn 3D này, các doanh nghiệp NVV cũng cần có sự điều chỉnh:
 - Về cách tiếp cận: Chủ động tìm kiếm cơ hội và chủ động thay đổi (Không chờ đến khi hỏng mới sửa)
 - Về tư duy: Cần đến một tư duy thích ứng và nhanh nhẹn, không nên dựa vào những giả định của quá khứ (vốn đã thuộc mặt phẳng khác) về những điều xung quanh doanh nghiệp (môi trường, khách hàng, sản phẩm, đối thủ, mô hình kinh doanh...)
 - Về văn hóa doanh nghiệp: Tạo ra văn hóa và quy trình phù hợp để thúc đẩy tinh thần đổi mới, khuyến khích hỗ trợ các thử nghiệm mới trong doanh nghiệp
 - Về việc tham gia hệ sinh thái: Theo đuổi chiến lược bên ngoài để thúc đẩy sự đổi mới của doanh nghiệp thông qua hệ sinh thái và quan hệ đối tác (sẽ là quá chậm để làm tất cả một mình).

Một số vấn đề liên quan khác

- Nên bắt đầu với thách thức (hoặc các bài toán khó) và cơ hội của doanh nghiệp để tạo ra động lực chuyển đổi cho mình
- Các công nghệ số và các giải pháp ứng dụng chỉ nên là yếu tố quan tiếp theo khi cần giải bài toán thách thức/cơ hội của doanh nghiệp bằng công nghệ số
- Hai rào cản đối với CĐS mà doanh nghiệp NVV vẫn nhìn nhận ở mức cao cần có sự thay đổi:
 - Chi phí ứng dụng công nghệ: Hiện nay, các công nghệ số phức tạp (Bigdata, IoT, AI, CloudComputing..) đã được đóng gói, cung cấp dưới dạng tiện ích dịch vụ trả phí theo sử dụng nên chi phí thấp (ví dụ các phần mềm CRM, Kế toán...),
 - Nguồn nhân lực IT: Việc sử dụng các tiện ích dịch vụ số cũng được đơn giản hóa và nhiều khi không cần có nguồn nhân lực IT riêng, khi cần có thể thuê như dịch vụ.

TÓM TẮT

- Chuyển đổi số trong góc nhìn 3D cung cấp một cách tiếp cận toàn diện để đồng thời giải quyết thách thức của hiện tại, tiếp theo và xa hơn, bao gồm mọi khía cạnh của tổ chức.
- Tốc độ đổi mới và thay đổi công nghệ nhanh chóng đòi hỏi các doanh nghiệp phải suy nghĩ và thực hiện đồng thời theo ba khía cạnh này nếu không sẽ có nguy cơ nhanh chóng bị tụt hậu.
- Ba khía cạnh này cũng cho phép các tổ chức suy nghĩ vượt ra ngoài sự chuyển đổi tức thời, đây chỉ là bước dạo đầu để hiểu và đạt được các kết quả tiềm năng.
- Các doanh nghiệp cần được hỗ trợ *có khả năng* dễ dàng thích ứng với sự thay đổi. **Năng lực nổi trội chiều thứ 3 sẽ mang lại sự phát triển bền vững và là cơ sở tạo ra các “Kỳ lân” mới cho nền kinh tế Việt Nam.**

Trân trọng cảm ơn!