

THỰC TRẠNG CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA Ở VIỆT NAM

✍ NGUYỄN THỊ MỸ HẰNG - NGUYỄN THỊ MINH THÚY*

Ngày nhận: 11/04/2022

Ngày phản biện: 29/04/2022

Ngày duyệt đăng: 18/05/2022

Tóm tắt: Sự phát triển mạnh mẽ và nhanh chóng của cách mạng công nghệ 4.0 đã buộc các doanh nghiệp ở Việt Nam phải đẩy mạnh tiến trình chuyển đổi số. Những thay đổi mạnh mẽ về năng suất lao động, xu hướng tiêu dùng sản phẩm và dịch vụ, các mô hình kinh doanh mới đang được hình thành cho thấy vai trò và tác động to lớn của chuyển đổi số trong cuộc sống xã hội hiện nay. Chuyển đổi số đang là xu hướng tất yếu, là vấn đề sống còn mà các doanh nghiệp phải thực hiện thành công, nhất là các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Bài viết tập trung vào khái quát bối cảnh ở Việt Nam, những lợi ích và xu hướng của chuyển đổi số trên thế giới, thực trạng chuyển đổi số của doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam, từ đó phân tích những thách thức và đề xuất lộ trình chuyển đổi số cho doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Từ khóa: chuyển đổi số; doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam; thách thức; lộ trình.

DIGITAL TRANSFORMATION IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN VIETNAM

Abstract: The strong and rapid development of the 4.0 technology revolution has forced Vietnam enterprises to accelerate the digital transformation process. Great changes in labor productivity, consumption trends of products and services, and new business models are being formed, showing the great role and impact of digital transformation in today's social life. Digital transformation is an inevitable trend, a vital issue that enterprises must successfully implement, especially SMEs. This paper focuses on an overview of the context in Vietnam, the benefits and trends of digital transformation in the world, the current situation of digital transformation of Vietnam SMEs, analyzing challenges and proposing a digital transformation roadmap for Vietnam SMEs.

Keywords: digital transformation; Vietnam SMEs; challenges; roadmap.

1. Đặt vấn đề

Nghị quyết số 52-NQ/TW, ngày 27-9-2019, của Bộ Chính trị, "Về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư", nhấn mạnh mục tiêu đến năm 2025, kinh tế số chiếm khoảng 20% GDP và trên 30% GDP vào năm 2030, với năng suất lao động tăng trên 7%/năm. Năm 2045, Việt Nam đặt mục tiêu trở thành một trong những trung tâm sản xuất và dịch vụ thông minh, khởi nghiệp, đổi mới sáng tạo dẫn đầu châu Á.

Tại Đại hội XIII của Đảng, trong Báo cáo chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 10 năm 2021-2030 có đánh giá: "Khoa học - công nghệ, đổi mới sáng tạo và Cách mạng công nghiệp lần thứ tư đang diễn biến rất nhanh, đột phá, tác động sâu rộng, đa chiều trên phạm vi toàn cầu. Khoa học - công nghệ, đổi mới sáng tạo ngày càng trở thành nhân tố quyết định đối với năng lực cạnh tranh của mỗi quốc gia. Công nghệ số sẽ thúc đẩy phát triển kinh tế số, xã hội số, làm thay đổi phương thức quản lý Nhà nước, mô hình sản xuất kinh doanh, tiêu dùng và đời sống văn hóa, xã hội" (Đảng Cộng sản Việt Nam, 2021, 213). Trong bối cảnh đó, Báo cáo chiến lược xác định "phải

đổi mới tư duy phát triển, thay đổi cách làm việc, cách sống, đẩy mạnh cải cách thể chế, ứng dụng tiến bộ khoa học - công nghệ và đổi mới sáng tạo; thực hiện quyết liệt chuyển đổi số, xây dựng nền kinh tế số, xã hội số" [4, tr.213]. Đồng thời cần "Phát triển mạnh khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số là động lực chính của nền kinh tế. Thực hiện chuyển đổi số trong quản trị quốc gia, quản lý nhà nước, sản xuất, kinh doanh... Đẩy nhanh chuyển đổi số đối với một số ngành, lĩnh vực đã có điều kiện, đặc biệt là khu vực doanh nghiệp vừa và nhỏ" (Đảng Cộng sản Việt Nam, 2021, 227). Đồng thời Đảng ta yêu cầu "Phấn đấu đến năm 2030, tỷ lệ doanh nghiệp có hoạt động đổi mới sáng tạo đạt 40%" [4, tr.227].

Có thể nhận thấy, trong tư duy lãnh đạo Đảng, Nhà nước ta rất quan tâm đến chuyển đổi số, xác định đây là một trong các đột phá chiến lược trong giai đoạn 2021-2030. Đặc biệt trước những diễn biến nhanh chóng, phức tạp của đại dịch Covid-19 đã tác động tiêu cực tới toàn bộ đời sống chính trị, kinh tế, xã hội, song đồng thời cũng là động lực để giúp công

* Trường Đại học Công Đoàn

cuộc chuyển đổi số để các doanh nghiệp của Việt Nam vượt lên mạnh mẽ. Có thể khẳng định, dưới tác động của Cách mạng công nghiệp 4.0 và đại dịch Covid-19, chuyển đổi số đã trở thành yêu cầu bắt buộc đối với mỗi quốc gia và doanh nghiệp.

Trong phạm vi bài viết, từ cơ sở của việc phân tích khái niệm chuyển đổi số; đánh giá vai trò của chuyển đổi số với doanh nghiệp nhỏ và vừa; thực trạng chuyển đổi số của các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam hiện nay; đưa ra các giai đoạn với những nội dung cụ thể giúp các doanh nghiệp nhỏ và vừa có thể tham khảo nhằm thúc đẩy quá trình chuyển đổi số nhanh, hiệu quả bền vững trong thời gian tới.

2. Khái niệm, lợi ích và xu thế chuyển đổi số trên thế giới

2.1. Khái niệm

Chuyển đổi số (Digital Transformation) 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 của doanh nghiệp và tạo ra các giá trị mới. Các hoạt động chuyển đổi số có thể bao gồm từ việc số hóa dữ liệu quản lý, kinh doanh của doanh nghiệp, áp dụng công nghệ số để tự động hóa, tối ưu hóa các quy trình nghiệp vụ, quy trình quản lý, sản xuất kinh doanh, quy trình báo cáo, phối hợp công việc trong doanh nghiệp cho đến việc chuyển đổi toàn bộ mô hình kinh doanh, tạo thêm giá trị mới cho doanh nghiệp [1; tr.18].

Ví dụ: Các mô hình về thanh toán QR, thanh toán điện tử thay các mô hình thanh toán Séc, thanh toán tiền mặt; Mô hình bán hàng Thương mại điện tử, Online to Offline, Dropship; Mô hình chăm sóc khách hàng, giải quyết khiếu nại đa kênh (facebook fanpage, AI/Chat bot, v.v.) thay thế mô hình chăm sóc khách hàng trực tiếp, qua thư tín, điện thoại; Mô hình quản lý, thiết kế, mô phỏng sử dụng các hệ thống PLM, SLM, công nghệ Digital Twin, công nghệ in 3D, nhanh chóng thiết kế nguyên mẫu (prototype) của sản phẩm v.v. Mặc dù đã xuất hiện từ rất lâu trên thế giới, nhưng đến khi cách mạng công nghiệp 4.0 bùng nổ, chuyển đổi số mới xuất hiện và trở nên phổ biến trong thời gian gần đây.

2.2. Lợi ích của chuyển đổi số đối với doanh nghiệp

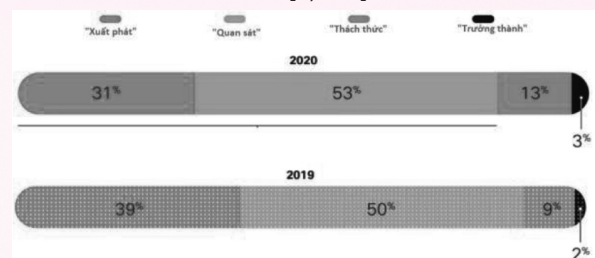
Chuyển đổi số nền kinh tế đang trở thành xu hướng tất yếu trên toàn cầu. Trong sản xuất, kinh doanh của các doanh nghiệp công nghệ số đóng vai trò ngày càng tăng, như: 1- Tự động hóa quy trình sản xuất, điều phối sản xuất theo quy trình tiêu chuẩn quốc tế; 2- Giảm giá thành và thu thập thông tin liên tục cho các chủ thể nền kinh tế; 3- Cung cấp

nền tảng thanh toán số, tại đó, định hình lại phương thức giao dịch theo hướng tiện ích và nhanh chóng hơn, hơn thế, thanh toán số cũng được xem là một nền tảng quan trọng thúc đẩy tài chính bao trùm, góp phần cải thiện tỷ lệ người dân sử dụng các dịch vụ tài chính cơ bản, các chương trình xã hội (giúp đỡ người nghèo) đúng đối tượng; 4- Mô hình kinh doanh mới trong hệ thống doanh nghiệp được hình thành và phát triển kéo theo sự phát triển bền vững nền kinh tế. Ngoài ra, chuyển đổi số cũng góp phần hạn chế rủi ro trong nền kinh tế truyền thống như hạn chế tác động của đại dịch Covid-19 thông qua một số chương trình làm việc trực tuyến [8].

2.3. Xu hướng chuyển đổi số trên thế giới

Theo báo cáo của Cisco & IDC năm 2020 về mức độ trưởng thành số của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại 14 quốc gia thuộc khu vực Châu Á - Thái Bình Dương, chỉ có khoảng 3% các doanh nghiệp cho rằng chuyển đổi số chưa thực sự quan trọng đối với hoạt động của mình, thấp hơn nhiều so với mức 22% năm 2019. Có tới 62% doanh nghiệp kỳ vọng chuyển đổi số giúp doanh nghiệp tạo ra các sản phẩm, dịch vụ mới. 56% doanh nghiệp nhận thấy sự cạnh tranh đang thay đổi và chuyển đổi số giúp doanh nghiệp giữ được nhịp độ (Cisco & IDC 2020). Thống kê này cho thấy các doanh nghiệp đã có nhận thức rõ ràng về tầm quan trọng của chuyển đổi số.

Tiến trình chuyển đổi số của các doanh nghiệp trên thế giới. Trong cùng báo cáo, Cisco & IDC nhấn mạnh trong năm 2020, 31% doanh nghiệp đang ở giai đoạn đầu của chuyển đổi số, giảm 8% so với năm 2019; 53% các doanh nghiệp đang trong giai đoạn tiếp theo ("Observer" - "Quan sát"), tăng 3% so với năm 2019; 13% doanh nghiệp trong giai đoạn "Thách thức" (Challenger) và 3% các doanh nghiệp đã "Trưởng thành" ("Native"), tăng lần lượt 4% và 1% so với năm trước đó [1; tr.7].

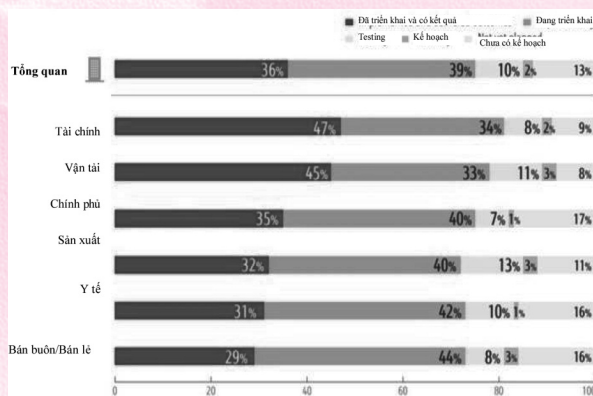


Biểu đồ 1. Trạng thái của các doanh nghiệp trong tiến trình tới "trưởng thành số"

(Nguồn: Bộ Kế hoạch và Đầu tư - Usaid, 2021, 7)

Khảo sát từ 900 nhà lãnh đạo doanh nghiệp trong báo cáo của Fujitsu về "Chuyển đổi số toàn cầu năm

2019” cho thấy có tới 40% doanh nghiệp tham gia khảo sát đã thực hiện và gặt hái được thành quả từ các dự án chuyển đổi, khoảng 40% các dự án vẫn đang trong giai đoạn triển khai và chỉ một số ít, dưới 30% các doanh nghiệp chưa thực hiện dự án chuyển đổi số nào. Cụ thể hơn, các lĩnh vực như tài chính, vận tải, sản xuất, y tế và bán buôn/bán lẻ là những lĩnh vực có tỷ lệ doanh nghiệp thực hiện các dự án chuyển đổi số cao nhất. Đặc biệt, có tới hơn 40% doanh nghiệp trong lĩnh vực ngân hàng và vận tải đã triển khai các dự án thành công với kết quả rõ rệt [1; tr.8].



Biểu đồ 2. Tiến trình chuyển đổi số theo ngành (Fujitsu 2019)

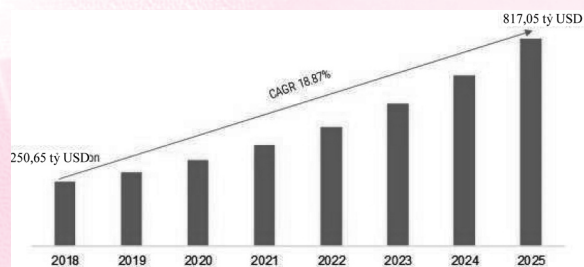
(Nguồn: Bộ Kế hoạch và Đầu tư - Usaid, 2021, 8)

Xu hướng ưu tiên các dự án và thị trường chuyển đổi số

Theo Gartner, công ty nghiên cứu và tư vấn về công nghệ thông tin hàng đầu thế giới, các dự án chuyển đổi số đang là ưu tiên của rất nhiều doanh nghiệp trên thị trường. Cụ thể, có tới 87% nhà lãnh đạo đánh giá số hoá quy trình đang là ưu tiên số 1, 40% các tổ chức đã và đang triển khai rộng rãi các hoạt động nhằm số hoá quy trình kinh doanh, quy trình quản trị và có tới 91% lãnh đạo doanh nghiệp đã bắt đầu hoạt động số hoá trong từng phạm vi nhất định (Bộ Kế hoạch và Đầu tư - USAID, 2021, 8).

Thống kê của công ty nghiên cứu thị trường Market Research Future cho thấy vào năm 2018, mức đầu tư cho chuyển đổi số toàn cầu đạt 205,65 tỷ USD. Ước tính tới năm 2025, con số này sẽ đạt khoảng 817,05 tỷ USD với tốc độ tăng trưởng mức đầu tư trung bình hàng năm đạt tới 18,87% [1; tr.8].

Mức tăng trưởng ấn tượng này gấp nhiều lần so với mức tăng trưởng GDP thế giới, thể hiện mối quan tâm và sự đầu tư rất lớn từ các doanh nghiệp và các tổ chức cho các dự án liên quan tới chuyển đổi số cho tới năm 2025.



Biểu đồ 3. Tăng trưởng mức đầu tư cho các hoạt động chuyển đổi số (Market Research Future)

(Nguồn: Bộ Kế hoạch và Đầu tư - Usaid, 2021, 9)

3. Thực trạng chuyển đổi số tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam

3.1. Những kết quả đạt được

Tại thời điểm 31/12/2019 trên cả nước có 449.031 doanh nghiệp quy mô siêu nhỏ, chiếm 67,2% số doanh nghiệp cả nước, tăng 10,0% so với cùng thời điểm năm 2018; có 179.319 doanh nghiệp quy mô nhỏ, chiếm 26,8%, tăng 8,6%; có 22.788 doanh nghiệp quy mô vừa, chiếm 3,4%; tăng 10,0%; có 17.367 doanh nghiệp quy mô lớn, chỉ chiếm 2,6%, tăng 3,6% so với cùng thời điểm năm 2018 (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2021, 36). Theo số liệu từ một cuộc khảo sát của Ngân hàng Thế giới tại Việt Nam, tính đến tháng 6/2020, có 48% doanh nghiệp tại Việt Nam chuyển sang nền tảng số. Từ tháng 6 đến tháng 9-10.2020, tỉ lệ doanh nghiệp chuyển sang nền tảng số tăng lên thêm 11%. Trong khi đó, số doanh nghiệp đầu tư vào giải pháp số trong 2 giai đoạn tương ứng là 5% và 7%, và đầu tư sắp xếp lại tổ hợp sản phẩm lần lượt là 7% và 6% [1; tr.36].

Có thể nhận thấy, những năm gần đây nền kinh tế Việt Nam trở nên sôi động, đặc biệt là khối kinh tế tư nhân, khối doanh nghiệp nhỏ và vừa. Hoạt động chuyển đổi số trên thực tế đã diễn ra như một nhu cầu tự nhiên của rất nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là chuyển đổi số trong hoạt động kinh doanh nhằm đáp ứng hành vi tiêu dùng đang thay đổi của khách hàng. Có thể dễ dàng nhận thấy một tỷ trọng không nhỏ các doanh nghiệp đã ứng dụng các phần mềm, giải pháp vào hoạt động quản lý bán hàng, bán hàng trực tuyến, đa kênh, tiếp thị, quản lý quan hệ khách hàng, quản trị kênh phân phối (ví dụ: Juno, Yody, Shoptretho, GalleWatch, Pavietnam, Bentoni, Kitchen Art,...), cụ thể: Khoảng 100.000 cửa hàng tại Việt Nam đang sử dụng phần mềm Kiot Việt cho hoạt động quản lý bán hàng tại các cửa hàng bán lẻ và bán hàng đa kênh; con số tương tự đối với Sapov và cũng như hàng nghìn doanh

ngành khác đang sử dụng Haravan, Nhanh, v.v. Hàng trăm nghìn doanh nghiệp đang trực tiếp kinh doanh trên các sàn thương mại điện tử như Sendo, Tiki, Lazada, Shopee, v.v. [9].

Dù chưa có các thống kê, một tỷ trọng lớn các doanh nghiệp Việt Nam (hàng trăm nghìn doanh nghiệp) đã sử dụng tiếp thị số (Digital marketing) như là một phương pháp tiếp thị quan trọng (chiếm khoảng hơn 20% trong tổng chi tiêu quảng cáo tại Việt Nam) trong hoạt động tiếp thị, bán hàng; các nền tảng tiếp thị số chủ yếu có thể nói đến như Facebook, Google, Youtube, Tiktok, Instagram, 24h, admicro, eclick, adtima, v.v. (Vũ Trọng Nghĩa, 2021).

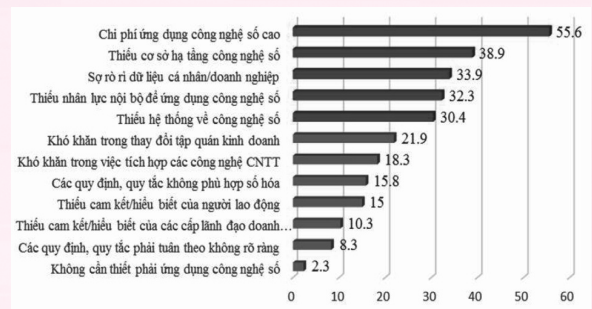
Đối với chuyển đổi số trong quản trị doanh nghiệp, dù rằng việc chuyển đổi còn chậm, thể hiện qua số lượng không nhiều các doanh nghiệp ứng dụng các giải pháp ERP, HRM, E-Office, phần mềm chấm công, tính lương, v.v., có một tỷ lệ tương đối lớn các doanh nghiệp đã chuyển đổi số hoạt động quản trị, vận hành nội bộ ở mức cơ bản, thể hiện qua những thống kê sơ bộ: Hơn 60% doanh nghiệp đang sử dụng các phần mềm kế toán, trong đó có gần 200.000 doanh nghiệp sử dụng phần mềm kế toán Misa; Trên 200.000 doanh nghiệp đang sử dụng các phần mềm hóa đơn điện tử của nhiều nhà cung cấp khác nhau; Hầu như các doanh nghiệp đều đã trang bị và sử dụng chữ ký số. Ngoài ra các phần mềm khai báo thuế trực tuyến, khai báo bảo hiểm xã hội trực tuyến được ứng dụng tại đại đa số các doanh nghiệp tại Việt Nam [9].

Bên cạnh các hoạt động chuyển đổi mô hình bán hàng, tiếp thị, quản trị và vận hành, nhiều doanh nghiệp nhìn nhận chuyển đổi số như một cơ hội để sáng tạo ra những sản phẩm và dịch vụ mới, hướng tới thay đổi bản chất doanh nghiệp. Điều này đang góp phần tạo ra các doanh nghiệp y tế số, giáo dục số, nông nghiệp số, các doanh nghiệp logistic, giao nhận, thương mại, xuất nhập khẩu, nhà hàng, khách sạn, du lịch và sản xuất, v.v. hoạt động theo những phương thức mới, dựa trên việc kết nối các hệ thống công nghệ, dữ liệu và xử lý thông tin tự động. Dù những hoạt động này mới chỉ bắt đầu nhưng đã thu hút được sự quan tâm lớn từ cộng đồng doanh nghiệp, kỳ vọng một tương lai không xa sẽ xuất hiện nhiều doanh nghiệp với những mô hình kinh doanh đột phá, dịch chuyển hoàn toàn sang mô hình kinh doanh trên môi trường số.

3.2. Những rào cản, thách thức

Đối với các doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp nhỏ và vừa nói riêng, hoạt động chuyển đổi số trong sản xuất, kinh doanh đang gặp nhiều thách thức. Những thách thức này đã được

nhận diện, liệt kê qua khảo sát “Thực trạng Chuyển đổi số trong doanh nghiệp trong bối cảnh Covid-19 năm (Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam, 2020) của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) thực hiện năm 2020 khảo sát trên 400 doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ cũng như quy mô lớn cho thấy, các rào cản chính đến chuyển đổi số doanh nghiệp bao gồm: Chi phí đầu tư vào chuyển đổi số còn cao 55,6%; Hạ tầng công nghệ thông tin hiện tại kém phát triển 38,9%; Khó khăn trong việc tiếp cận các giải pháp về rủi ro và an ninh mạng 33,9%; Nguồn lực chuyển đổi số còn hạn chế 32,3%; Tổ chức quản lý, quy trình nghiệp vụ, chuỗi cung ứng chưa được chuẩn hóa; Khó khăn trong việc tiếp cận thông tin về công nghệ số 30,4% (biểu đồ 3.1).



Biểu đồ 4. Rào cản chính trong chuyển đổi số đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa

(Nguồn: VCCI năm 2020)

Qua số liệu của VCCI năm 2020, thực tiễn chuyển đổi số của các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong những năm gần đây, có thể nhận diện những thách thức đối với quá trình chuyển đổi số đến từ các nhóm sau:

Thứ nhất, thách thức từ công nghệ

Chuyển đổi số chính là việc ứng dụng công nghệ vào mọi hoạt động của doanh nghiệp được thực hiện trong thời đại bùng nổ về công nghệ trên nền tảng của hệ thống internet mạnh mẽ, chính vì vậy đòi hỏi trình độ rất cao của cả về kỹ thuật cũng như nhân lực. Trong khi đó, Việt Nam vẫn còn đi sau thế giới về mặt công nghệ, chúng ta chưa làm chủ được các công nghệ lõi của chuyển đổi số, các hệ thống platform cơ bản. Chính vì vậy, chuyển đổi số tại Việt Nam hiện vẫn cơ bản sử dụng các công nghệ sẵn có trên thế giới.

Để các doanh nghiệp thực hiện chuyển đổi số thành công cần có cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin phù hợp - cả phần cứng và phần mềm. Vì vậy, việc sở hữu cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin phù hợp đóng vai trò rất quan trọng trong đáp ứng nhu cầu ngày càng mạnh mẽ của các doanh nghiệp Việt Nam

trong ngắn hạn cũng như về mặt lâu dài. Trong khi các doanh nghiệp lớn đi nhanh hơn thì đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa chỉ có 10,7% cho biết họ đang đầu tư vào việc nâng cấp phần mềm và phần cứng công nghệ thông tin theo nghiên cứu của Cisco năm 2019.

Tại Việt Nam, tính đến 31/12/2019 các doanh nghiệp nhỏ và vừa chiếm 94% (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2021, 36) số lượng doanh nghiệp nhưng là nhóm gặp khó khăn trong việc chuyển đổi số nhất. Mặc dù đã có những nhận thức về sự cần thiết của chuyển đổi số, tuy nhiên do khả năng sản xuất còn hạn chế, mức độ tự động hóa còn chưa cao nên khó áp dụng chuyển đổi số.

Đồng thời chuyển đổi số cần có nguồn nhân lực chất lượng cao để có thể làm chủ công nghệ mới, phục vụ cho việc triển khai chuyển đổi số và đó cũng là điều mà các doanh nghiệp nhỏ và vừa gặp khó khăn. Trên bình diện quốc gia, mỗi năm Việt Nam thiếu khoảng 90.000 nhân lực để phát triển nền kinh tế số, xã hội số trong khi các chương trình đào tạo ngành công nghệ thông tin trong nước vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu. Một nghiên cứu của Vietnam Report trong năm 2019 cho thấy các doanh nghiệp lo lắng về việc thiếu hụt lao động có kỹ năng để vận hành các hệ thống công nghệ mới. Có đến 49,1% doanh nghiệp khảo sát cho rằng thách thức này sẽ ngăn cản thực hiện chuyển đổi số [9].

Đánh giá mức độ sẵn sàng cho hoạt động số hóa Việt Nam đang ở mức trung bình ở vị trí 70/141 quốc gia, với điểm mức là 12,06/25 điểm theo nghiên cứu của Cisco năm 2019. Theo Temasek, Bain & Company (2019), kinh tế số của Việt Nam dự kiến vượt 43 tỷ USD vào năm 2025, tăng trưởng nóng nhất trong các lĩnh vực gồm thương mại điện tử, du lịch trực tuyến, truyền thông trực tuyến, và gọi xe công nghệ [9].

Thứ hai, thách thức từ vốn đầu tư

Đầu tư chi chuyển đổi số là đầu tư để thay đổi, từ nhận thức, chiến lược, nhân lực, cơ sở hạ tầng tới giải pháp công nghệ chính, vì vậy đây là công cuộc đòi hỏi nguồn vốn đầu tư lớn. Tuy vậy, việc sẽ phải đầu tư lớn về tài chính và nhân lực, trong khi chưa chắc chắn về hiệu quả cũng như đối mặt với nguy cơ thất bại từ đó nạo mòn rào cản lớn với các doanh nghiệp Việt Nam.

Đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa vốn có ngân sách hạn chế, điều này làm chậm quá trình ra quyết định và buộc các nhà lãnh đạo phải lùi bước. Theo báo cáo của Tổng cục Thống kê, Việt Nam có

hơn 98,1% doanh nghiệp SME và 99% doanh nghiệp này đang gặp khó khăn về vốn. Chính vì thiếu vốn, nên các doanh nghiệp này cho rằng chuyển đổi số là cuộc chơi của các doanh nghiệp lớn. Chính vì vậy, chuyển đổi số vẫn chỉ là sự “khao khát” của khoảng 72% doanh nghiệp này; thay vì tốn chi phí, nhân lực cho việc chuyển đổi số thì doanh nghiệp SME sẽ ưu tiên đầu tư vào các hình thức tăng trưởng ngắn hạn [9].

Vì thiếu vốn nên khi các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam thường chọn “đám mây” là công nghệ mà họ đầu tư nhiều nhất (18%) bởi công nghệ này cho phép các doanh nghiệp nhỏ và vừa mở rộng nhanh chóng khi có nhu cầu mà không phải đầu tư nhiều vốn vào cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin. Theo báo cáo của VCCI có 55,6% doanh nghiệp được khảo sát cho biết rào cản mà họ gặp phải khi chuyển đổi số bắt nguồn từ vấn đề tài chính khi mà hoạt động này đòi hỏi chi phí cao (biểu đồ 1).

Các doanh nghiệp lớn tuy không chịu áp lực lớn về tài chính cho hoạt động chuyển đổi số tuy nhiên cuộc đua chuyển đổi số giữa các doanh nghiệp lớn theo kiểu mạnh ai nấy làm sẽ gây ra sự lãng phí lớn. Một ví dụ có thể kể tới là việc các doanh nghiệp ngân hàng Việt Nam hiện đang triển khai giải pháp định danh khách hàng điện tử (eKYC) một cách quyết liệt. Cuộc chạy đua triển khai eKYC dẫn tới tốn kém không ít chi phí cho tất cả các bên thay vì dùng nguồn lực này để hỗ trợ khách hàng chẳng hạn khách hàng sẽ chỉ cần mở một tài khoản nhưng có thể sử dụng dịch vụ của nhiều ngân hàng khác nhau.

Thứ ba, thách thức từ nhận thức của doanh nghiệp

Chuyển đổi tại mỗi doanh nghiệp sẽ tác động lớn đến chiến lược kinh doanh, hình thức hoạt động của doanh nghiệp vì vậy đó sẽ là một sự thay đổi lớn tới toàn bộ doanh nghiệp, điều này gây áp lực cho các nhà quản trị tại các doanh nghiệp này. Các nhà quản trị sẽ gặp nhiều trở ngại trong vấn đề nhận thức tầm quan trọng của chuyển đổi số đối với sự phát triển doanh nghiệp. Quá trình này đòi hỏi nguồn tài chính lớn cũng như sự tham gia của toàn bộ doanh nghiệp nhưng đồng thời sẽ đối mặt với vấn đề về tính hiệu quả.

Theo nghiên cứu của VINASA - Hiệp hội Phần mềm và Dịch vụ Công nghệ thông tin Việt Nam - tại các doanh nghiệp Việt Nam hiện có 4 quan niệm hiểu chưa chính xác về chuyển đổi số: Chỉ dành cho doanh nghiệp lớn; tốn nhiều tiền; triển khai càng nhiều, càng nhanh càng tốt và là chiếc đũa thần giúp doanh nghiệp cất cánh. Điều này trái ngược với bản

chất của chuyển đổi số, quá trình này tuy tạo điều kiện, mở rộng thời cơ cho phát triển nhưng không thể là giải pháp toàn năng giải quyết mọi vấn đề cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó tùy thuộc vào đặc điểm riêng biệt của mỗi doanh nghiệp cần có cách tiếp cận khác nhau dựa trên sự nghiên cứu và khảo sát cụ thể mà không thể sao chép một hình mẫu chung nào về chuyển đổi số.

Việc chuyển đổi số như thế nào, phải bắt đầu từ đâu vẫn là câu hỏi nhiều doanh nghiệp chưa có lời giải. Tuy nhiên, chuyển đổi số phải bắt đầu từ tư duy người lãnh đạo, đến xây dựng hạ tầng, đào tạo nhân sự và cuối cùng là yếu tố công nghệ. Một khảo sát cho thấy 85% những người giữ vai trò ra quyết định quan trọng trong doanh nghiệp cho biết họ chỉ có 2 năm để nắm vững về chuyển đổi số. Chính vì vậy, thực tế buộc những nhà quản trị cần có được nhận thức kịp thời và đưa ra hành động sớm cho chuyển đổi số tại doanh nghiệp của mình.

Trong bối cảnh hiện nay, chiến lược tư duy truyền thống không còn phù hợp đối với mỗi doanh nghiệp. Lãnh đạo doanh nghiệp cần thay đổi suy nghĩ của mình để có một chiến lược kinh doanh công nghệ số hiệu quả, tạo ra những trải nghiệm ban đầu và lồng ghép những trải nghiệm đó vào quy trình chiến lược phát triển doanh nghiệp.

4. Lộ trình chuyển đổi số cho doanh nghiệp nhỏ và vừa

Đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa, trong bối cảnh đại dịch Covid-19 vẫn đang tiếp tục có những diễn biến phức tạp, khó lường, chuyển đổi số trong sản xuất/kinh doanh vừa là cơ hội để vượt qua khó khăn, đồng thời cũng là tiền đề để hòa nhập, không để bị tụt hậu xa hơn trước những yêu cầu đặt ra của công nghệ do Cách mạng công nghiệp 4.0 mang đến. Điều đó, đòi hỏi sự thay đổi tổng thể về mặt nhận thức, định hướng chiến lược, mô hình kinh doanh, mô hình quản trị ở mỗi doanh nghiệp. Theo đó, doanh nghiệp cần nhận thức rõ chuyển đổi số là sự thay đổi quy mô lớn, đòi hỏi phải điều chỉnh cấu trúc, quy trình hoặc văn hóa kinh doanh cơ bản song sẽ mang lại tác động tích cực lớn đến sự phát triển lâu dài và bền vững của doanh nghiệp.

Lộ trình chuyển đổi số phổ biến cho doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam bao gồm giai đoạn chuẩn bị và 03 giai đoạn để thực hiện chuyển đổi dần từ “doing digital” sang “being digital”. Các giai đoạn có thể được thực hiện song song hoặc nối tiếp nhau, tùy thuộc vào mục tiêu và tiềm lực hiện tại của doanh nghiệp. Đây là lộ trình phổ biến cho doanh

nh nghiệp nhỏ và vừa và cần được tùy chỉnh để phù hợp với hiện trạng của từng doanh nghiệp.

4.1. Giai đoạn chuẩn bị

Ở giai đoạn chuẩn bị này, các lãnh đạo của doanh nghiệp cần thảo luận để xác định tầm nhìn và chiến lược chuyển đổi số đảm bảo phù hợp với mục tiêu chiến lược chung của doanh nghiệp trong dài hạn và ngắn hạn, tích hợp chiến lược chuyển đổi số vào chiến lược phát triển chung của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần tự đánh giá mức độ sẵn sàng chuyển đổi số để xác định hiện trạng của doanh nghiệp trên lộ trình chuyển đổi số. Dựa trên đánh giá mức độ sẵn sàng và mục tiêu, doanh nghiệp sẽ xây dựng chiến lược chuyển đổi số tích hợp vào cùng chiến lược chung của doanh nghiệp.

Chuyển đổi số phải cần diễn ra song hành và được tích hợp với các chiến lược phát triển khác của doanh nghiệp. Để phát triển một cách bền vững và đồng bộ, trước khi triển khai các chiến lược, doanh nghiệp cần phải xác định rõ kiến trúc tổng thể của doanh nghiệp. Kiến trúc tổng thể của doanh nghiệp mô tả đầy đủ các cấu phần kinh doanh thiết yếu và mối quan hệ của chúng. Do đó, kiến trúc tổng thể sẽ cung cấp các nguyên tắc, phương pháp và mô hình giúp doanh nghiệp thiết kế và hiện thực hóa cơ cấu tổ chức cũng như các quy trình kinh doanh, hệ thống thông tin và cơ sở hạ tầng phù hợp.

4.2. Giai đoạn chuyển đổi số mô hình kinh doanh

Do mục tiêu của hầu hết doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam là tăng trưởng, do đó trong giai đoạn đầu tiên của chuyển đổi số, doanh nghiệp nên thực hiện chuyển đổi số đối với mô hình kinh doanh trước để nhận lại những giá trị tức thời từ các thành tựu của việc áp dụng công nghệ số. Doanh nghiệp cần nhanh chóng áp dụng công nghệ số để mở rộng hệ thống kênh phân phối, tiếp thị, bán hàng và nâng cao hiệu quả hoạt động chăm sóc khách hàng. Để đưa sản phẩm tới được nhiều khách hàng hơn, hiện nay trên thị trường có rất nhiều nhà cung cấp giải pháp hỗ trợ cho Marketing như Google, Facebook với đa dạng các công cụ tối ưu quảng cáo, công cụ SEO và hàng loạt các hình thức Marketing mới cũng xuất hiện như Affiliate marketing, live stream, v.v. Sự phát triển của các nền tảng thương mại điện tử như Shopee, Tiki, Lazada, Sendo, v.v tạo sự thuận lợi cho hoạt động bán hàng trực tuyến hơn bao giờ hết. Các công nghệ về quản trị quan hệ khách hàng (CRM) như Gefity, GenCRM hay VietCRM sẽ giúp doanh nghiệp tối ưu hóa các hoạt động chăm sóc khách

hàng, tiến hành dần dần cá nhân hóa trải nghiệm của từng khách hàng.

Bên cạnh nâng cao trải nghiệm khách hàng, doanh nghiệp cần triển khai áp dụng công nghệ số cho chuỗi cung ứng (quản lý hàng tồn kho, dây chuyền sản xuất, quản lý mua hàng) để tăng cường lợi thế cạnh tranh, kiểm soát hiệu quả chi phí, đảm bảo hàng hóa đáp ứng được nhu cầu khách hàng và với chi phí thấp nhất. Các giải pháp phần mềm dạng dịch vụ (SaaS) mang lại cho chuỗi cung ứng khả năng giám sát hoạt động trong thời gian thực nhằm đảm bảo tính minh bạch và hiệu suất làm việc cho doanh nghiệp. Đồng bộ hóa các quy trình làm việc trên nền tảng đám mây hỗ trợ doanh nghiệp quản lý an toàn dữ liệu, tạo thuận lợi cho việc chia sẻ dữ liệu và cắt giảm chi phí đáng kể. Công nghệ Internet vạn vật (Internet of Things) đang giúp chuỗi cung ứng quản lý các hoạt động vận tải hay sản xuất dễ dàng và hiệu quả hơn bao giờ hết.

Ngoài mô hình kinh doanh, doanh nghiệp cũng cần chú trọng đến việc áp dụng công nghệ số vào các nghiệp vụ quản lý như kế toán, tài chính. Có nhiều nhà cung cấp các giải pháp công nghệ trên thị trường hiện nay như MISA, FAST, BRAVO hỗ trợ các doanh nghiệp đảm bảo năng suất và chất lượng trong công tác kế toán - tài chính. Với sự hỗ trợ của các ứng dụng công nghệ, doanh nghiệp nên có kế hoạch để xây dựng cơ sở dữ liệu chung về kinh doanh (doanh thu, khách hàng), cung ứng (hàng tồn kho, chi phí), kế toán (lợi nhuận, giá vốn). Đó sẽ là tiền đề để doanh nghiệp triển khai các giai đoạn tiếp theo trong lộ trình chuyển đổi số. Bảo mật thông tin không còn là "chuyện nhỏ" với các doanh nghiệp khi mà những mối đe dọa việc bảo mật ngày càng nhiều và phức tạp. Do đó, ở giai đoạn bắt đầu này, khi công nghệ số được áp dụng và đã xây dựng được cơ sở dữ liệu cơ bản, doanh nghiệp cần quan tâm đến các chính sách và công cụ bảo mật để bảo vệ các bí mật kinh doanh, thông tin khách hàng để tạo lợi thế cạnh tranh và phòng ngừa rủi ro trong hoạt động của doanh nghiệp.

4.3. Giai đoạn hoàn thiện và chuyển đổi số năng lực quản trị

Bước 1: Hoàn thiện mô hình quản trị và xác định các yêu cầu về dữ liệu tích hợp cho bước tiếp theo

Khi đã đạt được tăng trưởng về mặt doanh thu và khách hàng, doanh nghiệp cần xem xét hoàn thiện mô hình quản trị đi từ cơ cấu tổ chức, hệ thống công

nghệ thông tin, dữ liệu, con người, chính sách, quy trình và quản lý hiệu quả hoạt động ở đầu giai đoạn này. Một mô hình quản trị hiệu quả có thể kích thích tăng trưởng, hướng doanh nghiệp tới sự phát triển bền vững. Quá trình hoàn thiện mô hình quản trị có thể bao gồm rà soát, hoàn thiện cơ cấu tổ chức, chức năng - nhiệm vụ của từng bộ phận chức năng, định biên nhân sự, mô tả công việc của từng vị trí chức danh, v.v. đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng bộ chỉ số đánh giá hiệu quả hoạt động (KPI/OKR) nhằm góp phần tạo dựng một văn hóa làm việc với trọng tâm là thúc đẩy hiệu quả làm việc. Các yêu cầu về dữ liệu liên quan để phục vụ việc đánh giá KPI cần được xác định trong bước này để làm đầu vào cho các chuyển đổi ở bước 2.

Bước 2: Chuyển đổi số mô hình quản trị và hoàn thiện cơ sở dữ liệu

Sau khi đã hoàn thiện mô hình quản trị ở bước 1, doanh nghiệp đã có đòn bẩy để áp dụng các công nghệ nhằm số hóa một số quy trình như lập kế hoạch, quản trị nhân sự, v.v. Chuyển đổi số mô hình quản trị nên bắt đầu từ việc áp dụng các giải pháp công nghệ cho hệ thống báo cáo quản trị, hệ thống lập kế hoạch, ngân sách và dự báo, hệ thống quản trị nhân sự của doanh nghiệp. Bài toán lập kế hoạch, ngân sách và dự báo là chìa khóa để thực hiện và giám sát việc thực hiện các kế hoạch chiến lược của doanh nghiệp. Việc áp dụng công nghệ số cho phép doanh nghiệp nắm bắt nhanh chóng các thay đổi trong kinh doanh ảnh hưởng đến mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào và từ đó đưa ra các điều chỉnh kịp thời. Các giải pháp công nghệ hiện có trên thị trường cho phép doanh nghiệp kiểm soát khối lượng dữ liệu khổng lồ đến từ nhiều nguồn khác nhau và khai thác nguồn dữ liệu đó một cách hiệu quả, tổng hợp, xử lý và cung cấp những thông tin mới giúp cho lãnh đạo doanh nghiệp có thể đưa ra các quyết định hiệu quả hơn trong hoạt động quản trị của mình. Một số phần mềm quản trị doanh nghiệp có thể nhắc tới ở đây như Microsoft Dynamic, Oracle, SAP Business One, Openbravo, v.v.

Cần phải nhấn mạnh rằng chuyển đổi số liên quan đến việc dữ liệu được quản lý nhằm phục vụ hoạt động của doanh nghiệp cũng như tạo ra sự khác biệt của doanh nghiệp trên thị trường cạnh tranh. Do vậy, doanh nghiệp luôn cần ưu tiên vai trò quản trị dữ liệu bền vững, tối ưu hóa dữ liệu để đáp ứng nhu cầu, chức năng và các yêu cầu công việc cụ

thể, hướng tới chuyển đổi số hoàn toàn hiệu quả. Việc xây dựng một cơ sở dữ liệu chung về quản trị tài chính, kinh doanh và nhân sự ở giai đoạn này được coi là tất yếu. Đồng thời, hệ thống đảm bảo an toàn thông tin và an ninh mạng cũng cần được doanh nghiệp xây dựng và phát triển tương ứng nhằm đảm bảo các hệ thống quản trị doanh nghiệp thực hiện đúng chức năng, phục vụ đúng đối tượng một cách sẵn sàng, chính xác và tin cậy.

4.4. Giai đoạn kết nối kinh doanh và quản trị, đổi mới sáng tạo để tạo ra sản phẩm, dịch vụ mới

Sau khi đã thực hiện chuyển đổi số mô hình kinh doanh ở giai đoạn 1 và chuyển đổi số mô hình quản trị ở giai đoạn 2, doanh nghiệp cần áp dụng các giải pháp công nghệ nhằm từng bước kết nối các hệ thống hiện có thành một hệ thống thông tin xuyên suốt, sử dụng một cơ sở dữ liệu chung trong toàn bộ doanh nghiệp của mình. Thực tế cho thấy các doanh nghiệp Việt Nam đã và đang áp dụng hệ thống ERP (hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp), cho phép doanh nghiệp tích hợp toàn bộ các chức năng chung vào một hệ thống duy nhất, thay vì phải sử dụng cùng một lúc nhiều phần mềm như phần mềm kế toán, phần mềm quản lý nhân sự và tiền lương (HRM), phần mềm quản trị quan hệ khách hàng (CRM), quản trị sản xuất một cách song song. Một hệ thống tích hợp giúp theo dõi, quản lý thông suốt, tăng tính năng động, đảm bảo cho doanh nghiệp phản ứng kịp thời trước những thay đổi liên tục của môi trường kinh doanh, đem lại cho doanh nghiệp lợi ích lâu dài thông qua việc tiết kiệm chi phí và tăng khả năng cạnh tranh.

Ở các giai đoạn trước, doanh nghiệp đã xây dựng được bộ dữ liệu về kinh doanh và quản trị, ở giai đoạn này, doanh nghiệp cần có giải pháp để kết nối các dữ liệu để làm tiền đề cho “data mining” - phân tích dữ liệu theo nhiều khía cạnh khác nhau nhằm hỗ trợ cho lãnh đạo doanh nghiệp trong quá trình ra quyết định. Giai đoạn này cũng đòi hỏi lãnh đạo phải đầu tư vào các giải pháp tập trung, hiệu quả cao nhằm đảm bảo an toàn thông tin doanh nghiệp, thông tin khách hàng, phòng ngừa các rủi ro liên quan đến an ninh mạng để tránh sự gián đoạn trong hoạt động kinh doanh và rò rỉ thông tin của toàn doanh nghiệp.

Sau khi đã đạt được tăng trưởng ổn định và bước vào giai đoạn biến động, doanh nghiệp cần có những sáng kiến để tạo ra chu kỳ phát triển mới cho

doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể lựa chọn đầu tư vào đổi mới sáng tạo (R&D), sử dụng các công nghệ số tiên tiến nhằm tạo ra các sản phẩm, dịch vụ và mang lại giá trị mới cho khách hàng. Đối với các hệ thống kinh doanh và quản trị hiện có, doanh nghiệp cần có kế hoạch để bảo trì, nâng cấp nhằm duy trì hoạt động liên tục.

5. Kết luận

Cốt lõi của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 chính là chuyển đổi số với sự tích hợp của số hóa tài liệu, số hóa qui trình và số hóa tổ chức, kết nối, siêu kết nối và xử lý dữ liệu thông minh. Đây là quá trình phát triển tất yếu trên toàn cầu và Việt Nam cũng không thể nằm ngoài lộ trình ấy. Đặc biệt, trong các văn kiện của Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XIII, những khái niệm như chuyển đổi số, kinh tế số, xã hội số đã lần đầu tiên được đề cập. Nội hàm của những khái niệm này cũng được nhấn mạnh nhiều lần trong mục tiêu, quan điểm phát triển lần đột phá chiến lược. Trong thực tiễn, chuyển đổi số đối với doanh nghiệp, các doanh nghiệp nhỏ và vừa không còn chỉ là tầm nhìn, mà là nhu cầu cần thiết để tồn tại và phát triển trong bối cảnh đại dịch Covid-19 cũng như xu thế toàn cầu. □

Tài liệu tham khảo

1. Bộ Kế hoạch và Đầu tư - Usaid (2021), *Hướng dẫn chuyển đổi số cho doanh nghiệp tại Việt Nam*.
2. Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2021), *Sách trắng Doanh nghiệp Việt Nam năm 2021*, Nxb Thống kê, Hà Nội.
3. Cisco (2019), *Cisco APAC SMB Digital Maturity Index*. USA: Cisco.
4. Đảng Cộng sản Việt Nam (2021), *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII*, tập 1, Nxb Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội.
5. Nghị quyết số 52-NQ/TW, ngày 27-9-2019, của Bộ Chính trị “Về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư”.
6. Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (2020), *Chuyển đổi số: Giải pháp giúp doanh nghiệp vượt qua đại dịch COVID-9 và phát triển*. <http://vbis.vn/chuyen-doi-so-giai-phap-giup-doanh-nghiep-vuot-qua-covid-19-va-phat-trien.html> (Cập nhật 8h00 ngày 13/12/2021).
7. Thế Lâm. *Báo Lao Động*. <https://laodong.vn/kinh-te/chuyen-doi-so-da-tro-thanh-con-duong-song-tai-cac-doanh-nghiep-viet-nam-899837>. ldo; 4/2021 (cập nhật 16h00 ngày 14/12/2021).
8. Trần Quang Tuyền - Lê Văn Đạo (2021), *Chuyển đổi số nền kinh tế Việt Nam trong giai đoạn tới*, Tạp chí Cộng sản điện tử, truy cập từ <https://www.tapchicongsan.org.vn/web/guest/kinh-te/-/2018/824383/chuyen-doi-so-nen-kinh-te-viet-nam-trong-giai-doan-toi.aspx> (Cập nhật 14h00 ngày 15/12/2021).
9. Vũ Trọng Nghĩa (2021), *Chuyển đổi số tại các doanh nghiệp Việt Nam: Thực trạng và thách thức*, Tạp chí Công thương, số 12, tháng 5 năm 2021.