

2021

## Chuyển đổi số của Doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) trong bối cảnh đại dịch Covid-19

PGS. TS. Bùi Thị Thanh TS. Nguyễn Xuân Hiệp

UEH University

### Citation:

PGS. TS. Bùi Thị T. and TS. Nguyễn Xuân H. (2021), "Chuyển đổi số của Doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) trong bối cảnh đại dịch Covid-19", Thông tin và Truyền thông

**Available at** <https://digital.lib.ueh.edu.vn/handle/UEH/62522>

---

*This item is protected by copyright and made available here for research and educational purposes. The author(s) retains copyright ownership of this item. Permission to reuse, publish, or reproduce the object beyond the bounds of Vietnam Intellectual Property Law (2005, 2009 and 2022) or other exemptions to the law must be obtained from the author(s).*

# **CHUYỂN ĐỔI SỐ CỦA DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ (SMEs) TRONG BỐI CẢNH ĐẠI DỊCH COVID-19**

**PGS. TS. Bùi Thị Thanh**

**TS. Nguyễn Xuân Hiệp**

*Khoa Quản trị, Trường Đại học Kinh tế TP.HCM*

## **TÓM TẮT**

Nghiên cứu nhằm phân tích thực trạng chuyển đổi số của SMEs trong bối cảnh đại dịch Covid-19 bằng phương pháp tổng hợp, so sánh, thống kê mô tả dữ liệu khảo sát, và phỏng vấn chuyên gia. Mẫu SMEs trong nghiên cứu được thu thập từ Dự án Digital STARS Showcase (2020). Trên cơ sở đó, xác định được các nguyên nhân cơ bản cản trở quá trình chuyển đổi số của SMEs, đó là: lãnh đạo doanh nghiệp chưa mạnh dạn với thay đổi và hạn chế trong nhận thức về chuyển đổi số; chiến lược chuyển đổi số chưa được hình thành rõ ràng và phù hợp với chiến lược kinh doanh & nguồn lực của doanh nghiệp; và doanh nghiệp chưa xây dựng được quy trình chuyển đổi số bài bản, bền vững. Từ đây, một số giải pháp và kiến nghị được đề xuất nhằm giúp SMEs đẩy nhanh quá trình chuyển đổi số, **góp phần vào quá trình phục hồi kinh tế trong và sau đại dịch.**

**Từ khóa:** *Chuyển đổi số; Covid-19; SMEs.*

## **1. ĐẶT VẤN ĐỀ**

**Cuốn theo xu thế của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ 4, chuyển đổi số đã trở thành từ khóa luôn làm nóng các diễn đàn kinh tế - xã hội và chưa có dấu hiệu hạ nhiệt.** Sau khoảng một năm rưỡi chịu ảnh hưởng của đại dịch Covid-19, Việt Nam nhận thức rõ hơn nhu cầu chuyển đổi số (Digital Transformation) không còn là trào lưu thời thượng hay khái niệm công nghệ mà là giải pháp sống còn cho mọi hoạt động của một quốc gia, một doanh nghiệp (DN) trong và sau đại dịch. Hơn thế nữa, **với đặc thù của nền kinh tế là khối SMEs chiếm tỷ trọng lớn và đóng vai trò quan trọng (được nhiều chuyên gia trong và ngoài nước nhấn mạnh), do vậy chuyển đổi số ở Việt Nam muốn thành công phải tập trung vào SMEs.**

Đại dịch Covid-19 không chỉ đưa đến những tác động tiêu cực đến sức khỏe của người lao động, mà còn làm thay đổi thói quen học tập, sinh hoạt của họ và cả phương thức vận hành, kinh doanh của SMEs. Đó là, các DN phải cho nhân viên của mình làm việc online, họp online và cả tăng cường bán hàng online, do các biện pháp giãn cách phòng dịch. Như vậy, có thể nói chính SMEs cũng đang chuyển dịch từ mô hình kinh doanh “nhiều chạm” sang “ít chạm” và thậm chí là “không chạm”. Và đại dịch cũng chính là một sức ép buộc họ phải đẩy nhanh quá trình chuyển đổi số, nhằm **góp phần vào quá trình phục hồi nền kinh tế.**

Chuyển đổi số sẽ giúp SMEs tìm kiếm một mô hình kinh doanh linh hoạt hơn, vừa tiết kiệm chi phí, vừa tối ưu nguồn lực để có thể vượt qua khó khăn và tiếp tục phát triển. Đúng như Ông Trần Duy Đông (Thứ trưởng Bộ Kế hoạch và Đầu tư) đã khẳng định: Các DN Việt Nam đang phải đối mặt với những thách thức rất lớn từ cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư, từ quá trình hội nhập và đặc biệt là từ tác động bởi đại dịch Covid-19. Vì vậy, chuyển đổi số là giải pháp quan trọng và là xu hướng tất yếu để họ có thể tồn tại, nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh, từ đó tham gia vào chuỗi giá trị toàn cầu, tăng tốc và phát triển.

Bài viết sẽ tập trung trình bày các nội dung: chuyển đổi số và bài học kinh nghiệm cho chuyển đổi số của SMEs; xu hướng chuyển đổi số trong những năm tới; thực trạng chuyển đổi số của SMEs trong bối cảnh đại dịch Covid-19; một số giải pháp và kiến nghị nhằm thúc đẩy chuyển đổi số của SMEs.

## **2. CHUYỂN ĐỔI SỐ VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO CHUYỂN ĐỔI SỐ CỦA SMES VIỆT NAM**

### ***2.1 Chuyển đổi số***

Mặc dù đã xuất hiện từ rất lâu trên thế giới, nhưng đến khi Cách mạng công nghiệp lần thứ 4 bùng nổ, thì chuyển đổi số (Digital Transformation) càng trở nên phổ biến hơn. Có thể hiểu về chuyển đổi số như sau.

*Chuyển đổi số* là việc ứng dụng công nghệ trong thay đổi mô hình kinh doanh của DN, từ đó tạo thêm nhiều cơ hội và giá trị mới, giúp DN gia tăng tốc độ tăng trưởng và đạt doanh số tốt hơn (công ty Nghiên cứu và Tư vấn công nghệ thông tin Gartner, 2020). Một cách hiểu khác, chuyển đổi số

chính là tái cấu trúc tư duy trong phối hợp giữa dữ liệu, quy trình và con người nhằm tạo ra nhiều giá trị mới. Chuyển đổi số không chỉ là ứng dụng công nghệ trong thay đổi mô hình kinh doanh, mà còn tham gia vào tất cả các khía cạnh của DN. Nếu đạt hiệu quả, chuyển đổi số sẽ làm thay đổi toàn diện về chất (transformation) cách thức DN hoạt động, từ đó làm tăng hiệu quả hoạt động, tối ưu hóa hiệu suất làm việc và mang lại giá trị lớn hơn cho khách hàng (Microsoft, 2017).

Như vậy, về bản chất **chuyển đổi số là ứng dụng các tiến bộ công nghệ vào thay đổi mô hình kinh doanh, từ tập trung vào sản phẩm sang khách hàng, từ chuỗi cung ứng (supply chain) sang chuỗi giá trị số (digital value chain)**. Nó là quá trình thay đổi mọi lĩnh vực hoạt động của DN thông qua việc ứng dụng các công nghệ kỹ thuật số hiện đại. Sự thay đổi này không chỉ thể hiện ở cách thức tổ chức, cách thức làm việc, mà còn làm thay đổi hệ tư duy và văn hóa của DN.

Quá trình chuyển đổi số trong DN thường được chia thành ba cấp độ, đó là: Số hóa thông tin; Số hóa tổ chức; và Chuyển đổi số.

+ *Số hóa thông tin* (digitization) là giai đoạn chuyển từ các phương thức truyền thống (analog) sang các nền tảng số; tạo ra biểu diễn số của các thực thể (tức tạo ra dữ liệu đặc trưng cho các thực thể này). Ví dụ chuyển từ quảng cáo trên TV sang quảng cáo trên mạng. Việc chỉ chuyển đổi thông tin sang dạng kỹ thuật số thì chưa đủ để gọi đó là chuyển đổi số. Yếu tố quyết định là thông tin dạng kỹ thuật số phải được xử lý bởi các hệ thống và máy móc khiến nó có thể hoạt động và có thể sử dụng được. Quá trình này mở ra cho DN một không gian mới, mô hình kinh doanh mới và tiềm năng cho những tiến bộ và đổi mới công nghệ đang chờ được khai thác (Rojers, 2018).

+ *Số hóa tổ chức* (digitalization) hay ứng dụng số hóa là sử dụng dữ liệu số để tinh giản hóa công việc. Cấp độ này nhằm đổi mới mô hình kinh doanh (business model) của DN để thích nghi với sự hiện hữu của các môi trường số hóa, tức chuyển đổi cách thức hoạt động với việc dùng công nghệ số và dữ liệu để tạo ra giá trị mới lớn hơn cho DN (Brennen & Kreiss, 2016).

Giai đoạn số hóa là bước đệm đầu để DN có thể chuyển đổi số thành công. Ở giai đoạn này, mọi tài liệu, giấy tờ vật lý được chuyển toàn bộ qua

dạng dữ liệu điện tử; được lưu trữ trên môi trường mạng, trên nền tảng điện toán đám mây, từ đó có thể dễ dàng tìm kiếm và truy xuất. DN sẽ tiết kiệm được không gian để lưu trữ, chi phí in ấn, hạn chế thất lạc tài liệu.

+ *Chuyển đổi số* (digital transformation) là việc áp dụng dữ liệu và quy trình trong các mô hình kinh doanh mới (Nambisan và cộng sự, 2017).

### **Những lợi ích to lớn mà chuyển đổi số mang đến cho DN, đó là:**

- Thu hẹp khoảng cách giữa các phòng, ban trong DN: khi ứng dụng chuyển đổi số, sự liên kết thông tin giữa các phòng, ban được kết nối với một nền tảng công nghệ đồng nhất. Mỗi phòng ban vẫn có các phần mềm riêng để phục vụ cho nghiệp vụ chuyên môn, nhưng vẫn có thể giao tiếp với các bộ phận khác thông qua hệ thống giao tiếp nội bộ. Điều này sẽ giúp cho các vấn đề phát sinh trong DN được giải quyết ngay khi xảy ra, giúp cho sự vận hành không bị tắc nghẽn mà không rõ nguyên nhân.

- Tăng sự minh bạch và hiệu quả trong hệ thống quản trị DN: thực hiện quá trình chuyển đổi số, CEO sẽ chủ động và dễ dàng truy xuất báo cáo về các hoạt động của DN. Mọi hoạt động của DN như biến động nhân sự, khách hàng tìm hiểu sản phẩm, .vv, sẽ được thể hiện trên các phần mềm quản trị DN. Điều này sẽ giúp giảm sự chậm trễ, giúp CEO quản lý DN hiệu quả và minh bạch hơn so với trước khi thực hiện chuyển đổi số.

- Tối ưu hóa năng suất của nhân viên: chuyển đổi số sẽ giúp DN khai thác được tối đa năng lực làm việc của người lao động. Bởi lúc này, những công việc có giá trị gia tăng thấp thì hệ thống có thể tự động thực hiện, mà không cần đến nhân viên. Từ đó giúp nhân viên có nhiều thời gian hơn để tập trung vào các công việc khác quan trọng hơn. Chuyển đổi số cũng giúp nhà quản lý dễ dàng đánh giá chất lượng công việc của từng nhân viên thông qua số liệu báo cáo nhận lại cuối ngày, cuối tuần, cuối tháng hoặc cuối quý từ hệ thống.

- Nâng cao khả năng cạnh tranh: sở hữu một nền tảng số hóa sẽ giúp việc ra quyết định của DN kịp thời và chính xác hơn, từ đó có thể triển khai và vận hành hiệu quả; và giúp nâng cao khả năng cạnh tranh trong việc tương tác, chăm sóc và phục vụ khách hàng nhanh và hiệu quả hơn.

Theo MIT Center for Digital Business, những DN đã thực hiện chuyển đổi số sẽ đạt lợi nhuận cao hơn 26% so với mức trung bình của các

đổi thủ trong cùng lĩnh vực và có giá trị thị trường cao hơn 12%. Còn theo nghiên cứu của Avanade (2019), các DN thực hiện chuyển đổi số thành công có thể kỳ vọng 17% lợi tức đầu tư (RoI - Return on Investment) trong năm tiếp theo.

## **2.2 Bài học cho chuyển đổi số của SMEs Việt Nam**

### **2.2.1 Bài học từ Singapore (dẫn theo Phạm Mạnh Hùng & Bùi Khắc Linh, 2021)**

#### *(1) Hỗ trợ SMEs thực hiện chuyển đổi số*

Chính phủ Singapore trong những năm qua đã liên tục dành sự hỗ trợ về tài chính, tư vấn, ứng dụng công nghệ, đào tạo nhân lực để nâng cao năng lực chuyển đổi số cho SMEs. Đó là họ đã triển khai nhiều chương trình và hàng loạt các dự án hỗ trợ như: SMEs Go Digital; Chief Technology Officer (CTO) as a Service, .vv.

- Chương trình SMEs Go Digital (SMEs Chuyển đổi số)

+ Chương trình này được khởi xướng vào tháng 04/2017 và được bảo trợ bởi Cục Phát triển Thông tin Truyền thông (IMDA) nhằm giúp cho chuyển đổi số trở nên đơn giản hơn với SMEs, đồng thời hỗ trợ họ sử dụng các công nghệ số và xây dựng năng lực số mạnh hơn cho nhân viên để nắm bắt các cơ hội trong nền kinh tế số, cũng như nâng cao năng lực an ninh mạng và bảo vệ việc phân tích dữ liệu.

Chương trình đã cung cấp một công cụ để SMEs tự đánh giá năng lực công nghệ số hiện tại của mình, vạch ra lộ trình từng bước áp dụng các giải pháp số thích hợp và đào tạo nhân viên ở mỗi giai đoạn. Để tạo thuận lợi, khi SMEs quan tâm đến giải pháp nào thì họ sẽ nộp đơn và Chính phủ sẽ hỗ trợ tối đa 80% chi phí áp dụng các giải pháp đó.

+ Vào tháng 1/2019, chương trình tiếp tục đưa ra thêm gói giải pháp “Start Digital”. Gói này giúp SMEs mới thành lập và chưa chuyển đổi số thì bắt đầu thực hiện các giải pháp chuyển đổi số cơ bản, thông qua các đầu mối tiếp xúc là các ngân hàng và công ty viễn thông. Theo đó SMEs nào ký hợp đồng sử dụng tối thiểu 18 tháng thì có thể sử dụng bất cứ 2 giải pháp nào trong số 6 giải pháp, gồm: kế toán, hệ thống quản lý nhân lực và tiền lương, marketing số, giao dịch số, an ninh mạng và hợp tác số, và được Chính phủ tài trợ chi phí trong 6 tháng.

Cũng trong động thái hỗ trợ những ngành nghề bị ảnh hưởng nặng bởi dịch bệnh Covid-19 như ngành bán lẻ và ăn uống, vào tháng 5/2020 Chính phủ Singapore giới thiệu chương trình “Digital Resilience Bonus”. Theo đó, những DN nào thuộc hai ngành này và được thành lập trước ngày 26/5/2020 và đã ứng dụng các giải pháp số đã được duyệt trước ngày 30/6/2021, thì sẽ nhận được tối đa 10.000 SGD nếu họ áp dụng các hình thức thanh toán điện tử như PayNow Corporate và InvoiceNow; bên cạnh điều kiện đã ứng dụng các giải pháp số theo yêu cầu (gồm các giải pháp: kế toán, quản lý nhân sự, quản lý tồn kho, nhận đơn hàng và giao hàng, và phân tích dữ liệu).

Khi dịch bệnh Covid-19 diễn ra, nhằm giúp đỡ SMEs nhiều hơn nữa, tháng 6/2020 Chính phủ Singapore đưa ra sáng kiến “Grow Digital”, theo đó SMEs có thể tham gia vào các nền tảng thương mại điện tử B2B và B2C để kinh doanh hàng hóa và dịch vụ ở nước ngoài mà không cần sự hiện diện vật lý. Những nền tảng này sẽ được phê chuẩn trước bởi những mạng lưới rộng và uy tín các nhà cung cấp dịch vụ mang tính hỗ trợ (như logistics và tài chính), có lịch sử kinh doanh tốt và có kinh nghiệm hoạt động trên các thị trường nước ngoài. Thông qua những nền tảng này, SMEs có thể thu được những lợi ích như: (i) mở rộng thị trường nước ngoài nhờ kết nối thông minh với khách hàng nước ngoài tiềm năng; (ii) tối ưu hóa việc niêm yết trên các thị trường ở nước ngoài; (iii) tiếp cận tức thời với các nguồn tài chính có trên nền tảng; (iv) các cách thức thanh toán điện tử xuyên biên giới sẽ giúp giảm rủi ro tiền tệ; và (v) xây dựng được mạng lưới các đối tác (các công ty logistics giúp giao hàng hóa).

Để khuyến khích DN ứng dụng các giải pháp tiên tiến hơn nhằm nâng cao hơn nữa năng lực số và cải thiện sức bền của DN trong dài hạn, Chính phủ Singapore đã hỗ trợ tối đa 80% chi phí ứng dụng các giải pháp tiên tiến với gói “Advanced Digital Solutions”. Những giải pháp số tiên tiến này được IMDA chọn ra trên cơ sở làm việc với các đơn vị đi đầu trong các ngành. Các DN quan tâm có thể nộp đơn qua website của IMDA trong thời hạn quy định cho từng giải pháp và nếu thành công thì sẽ được đài thọ chi phí về phần cứng, phần mềm, cơ sở hạ tầng, kết nối, an ninh mạng, tích hợp, phát triển, củng cố và quản lý dự án. Chi phí thay thế và mở rộng các hệ thống cũ và cơ sở hạ tầng hiện tại cũng có thể được hỗ trợ.

- Chương trình “Chief Technology Officer (CTO) as a Service” (Giám đốc công nghệ dạng dịch vụ)

Chương trình này trợ giúp SMEs hiểu và đánh giá được các nhu cầu về số hóa và sự thiếu hụt về năng lực của mình, kèm với khuyến nghị về các giải pháp số. SMEs nào cần các khuyến nghị sâu hơn có thể truy cập và tham khảo một tập hợp các CTO đã có, cũng như các chuyên gia số trong các lĩnh vực an ninh mạng, phân tích dữ liệu và trí tuệ nhân tạo. Các chuyên gia số này được quản lý bởi các công ty IT do IMDA lựa chọn trên cơ sở kinh nghiệm và uy tín của họ trong lĩnh vực tương ứng. Tất cả SMEs có thể tiếp cận dịch vụ tư vấn bởi các chuyên gia này bằng cách nộp đơn vào trang Web của Chương trình.

**• Chương trình “Digital Leaders Program” (Người Lãnh đạo chuyển đổi số)**

Chương trình này sẽ tìm kiếm người lãnh đạo DN có nhiều triển vọng để trang bị cho họ những năng lực số cần thiết nhằm giúp chuyển đổi mô hình kinh doanh của DN; bên cạnh đó còn trợ giúp các DN xây dựng kỹ năng chuyên môn, tuyển dụng nhân sự giỏi về kỹ thuật số, và phát triển lộ trình chuyển đổi số. Chương trình sẽ đài thọ tối đa 70% chi phí để xây dựng một đội nhóm phụ trách kỹ thuật số trong DN và các chi phí có liên quan theo quy định; ban đầu sẽ tài trợ cho 80 DN chuyển đổi số tiên tiến. DN trong chương trình này sẽ được tham gia thử nghiệm trong 2 năm.

**• Chương trình “Open Innovative Platform” (Nền tảng sáng tạo mở)**

Để tăng tốc đổi mới sáng tạo về chuyển đổi số và khuyến khích hơn nữa sự hợp tác, năm 2018 Chính phủ Singapore đã tăng cường trợ giúp vốn để giúp các DN có được các nguồn lực cần thiết đáp ứng nhu cầu đổi mới sáng tạo một cách hiệu quả. Chương trình được tăng cường ở 2 công cụ là: (1) Tìm kiếm (Discovery Engine) – hỗ trợ việc tìm kiếm các giải pháp công nghệ, và (2) Digital Bench (Proof of Concept) – cung cấp nhanh thử nghiệm bằng chứng khả thi, thông qua một nền tảng cung cấp bằng chứng khả thi ảo. Chính phủ hy vọng rằng chương trình này sẽ dẫn đến sự ra đời nhiều hơn các đồng sáng tạo đổi mới, phát triển nhanh các nguyên mẫu thử nghiệm và giảm thời gian cho sản phẩm/dịch vụ được thương mại hóa.

Nhằm tạo môi trường thuận lợi cho SMEs chuyển đổi số, Chính phủ Singapore còn: (1) Lập 23 bản đồ chuyển đổi số chỉ đường cho 23 ngành gồm cả lĩnh vực công nghiệp và dịch vụ, bao phủ hầu hết các ngành chính yếu, chiếm 80% GDP quốc gia. Các bản đồ này gồm kế hoạch tăng trưởng và gia tăng năng lực cạnh tranh với sự hỗ trợ của 4 trụ cột là: năng suất lao động; việc làm và kỹ năng; đổi mới sáng tạo; thương mại và quốc tế hóa.



Cụ thể hơn, bản đồ sẽ vạch ra các chiến lược và ưu tiên chính, giải đáp các vấn đề như: Làm thế nào để tăng năng suất lao động? Đây là những kỹ năng thiết yếu trong tương lai? Làm thế nào để DN gia tăng xuất khẩu sản phẩm và dịch vụ? (2) Xây dựng Chỉ số sẵn sàng về Ngành công nghiệp thông minh (Smart Industry Readiness Index). Đây là công cụ để các DN tự đánh giá hoạt động sản xuất và mức độ sẵn sàng của mình. Chỉ số này sẽ gồm khung tham chiếu và các công cụ để giúp các nhà sản xuất và ngành công nghiệp biết cách thức để xác định quy mô và duy trì hành trình chuyển đổi sản xuất của mình sao cho phù hợp. SMEs sẽ sử dụng chỉ số này để thiết kế lộ trình cải tiến, đưa ra các giải pháp đánh giá và sàng lọc các sáng kiến; (3) Bố trí các chuyên gia giàu kinh nghiệm tư vấn miễn phí từ A đến Z cho các SMEs thực hiện chuyển đổi số và xây dựng các nền tảng số.

### ***(2) Thực hiện chuyển đổi theo từng bước với kết quả rõ ràng***

Singapore không chỉ hoạch định chính sách kỹ lưỡng mà còn xem “thực thi là tối quan trọng”, họ luôn đảm bảo đầy đủ các định chế hỗ trợ cho việc thực thi chính sách hiệu quả, đặc biệt chú trọng tuyển chọn các chuyên gia công nghệ tầm cỡ, giàu kinh nghiệm, có tầm nhìn chiến lược, để làm đầu tàu trong hành trình chuyển đổi số. Đây chính là yếu tố quan trọng mang lại thành công cho Singapore trong công cuộc chuyển đổi số. Thực tế đã cho thấy, ở nhiều quốc gia, hoạch định chính sách tốt nhưng do thiếu các định chế hỗ trợ thực thi chính sách, cũng như thiếu các tư lệnh tài năng và tâm huyết, nên các chính sách đã không được triển khai đến nơi đến chốn, thậm chí chỉ tồn tại trên giấy tờ.

Singapore đã đặt ra lộ trình là mỗi năm sẽ tập trung vào các lĩnh vực cụ thể để cải tiến và số hóa. Hành trình chuyển đổi số được thực hiện theo từng bước với lộ trình rõ ràng để DN có thời gian làm quen dần và thích ứng. Các sản phẩm và dịch vụ số liên tục được cải tiến để hoàn thiện hơn. Khi phát sinh vướng mắc giữa Chính phủ và DN, kể cả những vấn đề nhỏ nhất trong “hành trình chuyển đổi số” sẽ được giải quyết kịp thời và hiệu quả.

Đại dịch Covid-19 đã được Singapore tận dụng để tăng tốc chuyển đổi số, nhằm một mặt là kiểm soát, giảm thiểu hậu quả của đại dịch; nhưng mặt khác là nhanh chóng cán đích trở thành quốc gia thông minh đầu tiên trên thế giới.

#### ***2.2.2 Bài học từ Thái Lan (dẫn theo Bùi Ngọc Hiền, 2021)***

Thái Lan là quốc gia cũng được xem như một hình mẫu chuyển đổi số trong khu vực Đông Nam Á. Với sự nhận thức rõ ràng của các nhà lãnh đạo

về tầm quan trọng của chuyển đổi số, bắt đầu từ năm 2017, chính quyền đã đưa ra kế hoạch 5 năm đầy tham vọng cho chuyển đổi số. Bước đi đầu tiên trên hành trình chuyển đổi số của Thái Lan là thực hiện chiến lược phát triển Chính phủ điện tử 4.0, nhằm hiện thực hóa 4 nội dung chính đã được Cục Chính phủ Điện tử (EGA) đưa ra trong Kế hoạch Phát triển chính phủ số. Đó là: (1) Xây dựng Chính phủ tích hợp, hướng tới mục tiêu thiết lập dịch vụ chia sẻ hiệu quả, theo quan điểm chính phủ của DN và công dân; (2) Điều hành thông minh, sử dụng công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) và các công nghệ liên quan, thông qua Big data và Internet vạn vật để hỗ trợ công việc cho DN và người lao động; (3) Lấy người dân làm trung tâm của việc cung cấp dịch vụ, nhằm cung cấp các dịch vụ dựa trên nhu cầu của từng công dân; (4) Thúc đẩy chuyển đổi, tập trung vào thay đổi DN thông qua nhiều khía cạnh, có chiến lược phát triển cụ thể, bao gồm nguồn nhân lực, quy trình làm việc, công nghệ và luật pháp.

Mong muốn xây dựng Chính phủ số hiệu quả, EGA của Thái Lan đã chú trọng: phát triển các chương trình đào tạo để nâng cao kiến thức về số hóa cho người lao động trong các DN, để họ có thể giải quyết các vấn đề phức tạp hơn bằng cách phân tích, dự báo và sử dụng dữ liệu lớn; nâng cao năng lực và khả năng cạnh tranh của DN trong nước, đặc biệt là các DN khởi nghiệp; thành lập Học viện chuyển đổi số - nơi chuyên đào tạo kiến thức công nghệ cho người lao động.

Chính phủ đã giải quyết ngay các vấn đề làm cản trở khả năng cạnh tranh của DN thông qua các kênh điện tử bằng việc: (1) Xây dựng một hệ thống cấp phép kinh doanh được tích hợp (cổng doanh nghiệp “Biz Portal”), giúp các doanh nhân có thể dễ dàng đăng ký kinh doanh, khai báo tình hình nhân sự, giấy phép, bảo hiểm, hay đăng ký giấy phép xây dựng, gửi yêu cầu nội điện và nước; (2) Cung cấp nền tảng dịch vụ một cửa để liên kết dữ liệu cho nhà xuất và nhập khẩu, nhằm giảm chi phí và thời gian cho các DN trong thương mại quốc tế, giúp nâng cao năng lực tiếp cận, tìm kiếm thị trường.

Thái Lan đang hướng đến mục tiêu xa hơn là tăng cường khả năng cạnh tranh cho SMEs thông qua hỗ trợ tích hợp và chủ động, như tích hợp hệ thống thuế và trên nền tảng dịch vụ, từ đó giảm công việc trên giấy tờ, chi phí lao động và dự phòng trong lĩnh vực này.

Trong quá trình thực hiện chuyển đổi số của Thái Lan, các cơ quan trung ương có vai trò quan trọng trong việc chỉ đạo, điều hành các chiến

lược chính phủ điện tử và tầm nhìn chuyển đổi số, trong đó Bộ Kinh tế số và EGA nắm giữ vị trí chủ chốt trong các vấn đề tích hợp cơ sở hạ tầng, dữ liệu và các nỗ lực số hóa của Chính phủ.

### *2.2.3 Bài học từ Malaysia (dẫn theo Bùi Ngọc Hiền, 2021)*

Để chuyển đổi số thành công, Malaysia đã xây dựng kế hoạch Công nghiệp tổng thể nhằm tạo nền móng vững chắc cho cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư. Thực hiện kế hoạch này, họ đã tích cực áp dụng những công nghệ hiện đại (như trí tuệ nhân tạo, tự động hóa trong công nghiệp) giúp cải thiện khả năng cạnh tranh toàn cầu của đất nước, tạo ra giá trị gia tăng lớn hơn và dựa vào tri thức, công nghệ để phát triển kinh tế. Bên cạnh đó, Malaysia cũng tập trung xây dựng chính sách khoa học công nghệ và sáng tạo, đồng thời nhận thức rõ tăng trưởng dựa vào sáng tạo là trọng tâm thúc đẩy sự phát triển của đất nước.

Chính phủ Malaysia hiện đang thúc đẩy mạnh mẽ công cuộc chuyển đổi số với bốn trụ cột chính là: công nghiệp 4.0, du lịch thông minh, giáo dục thông minh và thành phố an toàn. Đây được coi là chìa khóa chính để Malaysia đẩy nhanh phát triển, hướng tới mục tiêu thuộc vào nhóm 20 nền kinh tế hàng đầu thế giới vào năm 2050. Ngoài ra, Malaysia cũng đang tạo ra một hệ sinh thái mới để thu hút các bên liên quan đầu tư vào các lĩnh vực như: hóa học, thiết bị y tế, dệt may, cao su, thực phẩm và các hoạt động sản xuất khác. Họ cũng đang chuẩn bị cơ sở hạ tầng, kiến thức, năng lực và cả nguồn nhân lực để sẵn sàng cho cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4.

Chính phủ đặt ra nhiệm vụ đến năm 2025 - 2026, Malaysia phải thực hiện được bốn mục tiêu quốc gia là: tăng hiệu quả lao động; tăng đầu tư đóng góp cho GDP; nâng cao năng lực đổi mới; và có nguồn nhân lực dồi dào với kỹ năng cao. Để đạt được những mục tiêu này, với kỳ vọng có thể cạnh tranh trên thị trường quốc tế và trở thành quốc gia phát triển bền vững trước năm 2025, Malaysia đang đẩy mạnh tìm kiếm các nguồn nhân lực liên quan đến trí tuệ nhân tạo (AI) và tăng cường các giải pháp để tiếp cận với công nghệ nhanh hơn và chính xác hơn.

Như vậy có thể nói, mỗi quốc gia sẽ có những chiến lược khác nhau để đạt được đích đến thành công trên hành trình chuyển đổi số và tất cả đều là những kinh nghiệm rất quý để SMEs Việt Nam nghiên cứu, tham khảo và có những bước chuyển đổi số phù hợp với điều kiện và hoàn cảnh đặc thù của mình.

### 3. XU HƯỚNG CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG NHỮNG NĂM TỚI

Những năm tới đây, cả thế giới và Việt Nam sẽ vẫn còn tiếp tục gánh chịu những ảnh hưởng ít nhiều từ đại dịch Covid-19. Do vậy, những xu hướng chuyển đổi số được dự báo tiếp tục diễn ra đó là:

- *Đầu tư/chi tiêu cho chuyển đổi kỹ thuật số sẽ tăng gần gấp đôi*: các DN sẽ đẩy mạnh hơn nữa đầu tư vào công nghệ, tự động hóa. Hãng truyền thông IOTNow báo cáo rằng, các xu hướng chuyển đổi kỹ thuật số sẽ không ngừng tăng tốc trong 5 năm tới. Statista cũng dự đoán chi tiêu cho chuyển đổi kỹ thuật số toàn cầu sẽ tăng gần gấp đôi trong 3 năm từ 2020 đến 2023.

- *80% DN sẽ triển khai các giải pháp Remotely Working*: Theo Deloitte, hầu hết các DN đã chuyển đổi sang phương pháp làm việc số để tuân thủ nguyên tắc giãn cách xã hội của Chính phủ. Nhiều công ty công nghệ lớn như Google và Facebook đã cho nhân viên của họ làm việc từ xa ít nhất đến hết năm 2021. Phương pháp làm việc này không chỉ là xu hướng chuyển đổi số ở thời kỳ đại dịch mà còn là xu hướng làm việc tất yếu trong tương lai.

- *Công nghệ làm việc trực tuyến sẽ thay thế phòng làm việc thực tại ở DN*: người lao động đã sử dụng nhiều các nền tảng làm việc trực tuyến như Zoom, Cisco Webex hay Microsoft Teams. Doanh thu của những công ty này đã tăng “thần tốc” trong đại dịch. Đơn cử, doanh thu Zoom tăng 369% đạt mức 882,5 triệu USD. Bên cạnh đó, các nền tảng quản trị DN trong nước cũng ra đời ngày càng nhiều (Smart Website, Chatbot, CRM, .vv). Điều đó cho thấy nhu cầu sử dụng công nghệ để quản trị của DN ngày càng tăng nhanh.

- *Mạng truyền thông kỹ thuật 5G sẽ bao phủ toàn cầu*: Nhu cầu kết nối, sử dụng các dịch vụ kỹ thuật số ngày một tăng đã thúc đẩy các dịch vụ di động 5G có khả năng đáp ứng nhu cầu truyền dữ liệu tốc độ cao ra đời. Mặc dù đại dịch đã làm gián đoạn quy trình triển khai mạng 5G mới vào đầu năm 2021, nhưng 5G đã có mặt tại một số thị trường lớn như Trung Quốc, Hoa Kỳ, Anh, .vv. Mạng kỹ thuật 5G sẽ trở thành xu hướng chuyển đổi kỹ thuật số mạnh mẽ trong những năm tới, bên cạnh đó sự ra đời của Wi-Fi 6 tăng tốc độ kết nối cũng đang được các chuyên gia nghiên cứu để phục vụ cộng đồng.

- *Tập trung nhiều hơn vào bán lẻ đa kênh*: Năm 2020 thể hiện sức mạnh của thị trường bán lẻ; còn năm 2021, bán lẻ đa kênh sẽ là yếu tố cần

thiết của chuyển đổi số thành công cho ngành bán lẻ. Chuyển đổi số có thể khiến khách hàng xem chuỗi cung ứng tại cửa hàng online và offline có chất lượng tương đồng. Khách hàng có thể nhờ công nghệ để tin tưởng nhiều hơn vào trải nghiệm sản phẩm, dịch vụ của nhà cung cấp. Đây là xu hướng chuyển đổi số quan trọng giúp phá vỡ các rào cản về mặt địa lý.

- *Sự phát triển mạnh mẽ của Công nghệ điện toán đám mây*: Thay vì tích hợp các xu hướng công nghệ mới vào mô hình hoạt động, DN có thể cân nhắc bắt đầu quá trình chuyển đổi số thông qua đầu nối các dịch vụ điện toán đám mây. Bởi vì, theo thời gian những ứng dụng đang sử dụng có thể trở nên lỗi thời do không tương thích với nền tảng mới (chẳng hạn DN có thể tự lập trình website nhưng lại khó đầu nối với tính năng mới được phát triển riêng cho các nền tảng có quá nhiều người dùng); hoặc một công nghệ đơn lẻ đôi khi không thể thỏa mãn hoàn toàn nhu cầu của DN (chẳng hạn những phần mềm gửi email cũ không tích hợp machine learning để tự động phân tích hay lọc dữ liệu).

Để đáp ứng những nhu cầu không ngừng phát triển, DN cần hướng đến những dịch vụ điện toán đám mây có khả năng đầu nối với nhau để tạo ra một chuỗi tuần hoàn. Hệ thống CRM là một ví dụ, bởi nó không chỉ thu thập và quản lý dữ liệu, mà còn là nơi kết nối nhiều công cụ như: tự động hóa email marketing/remarketing; machine learning; thiết kế landing page; kết nối các phần mềm tương tác khác như live chat, messenger, điện thoại; biểu đồ hóa số liệu, .vv. Đây sẽ là giải pháp giải phóng DN hoàn toàn khỏi các ứng dụng cố định đã tồn tại nhiều hạn chế. Điện toán đám mây cho phép người dùng truy cập dữ liệu trên toàn thế giới và là yếu tố quan trọng để tạo điều kiện cho làm việc từ xa. Công nghệ đám mây đã mang đến sự linh hoạt và khả năng mở rộng vô song, cho phép DN phản ứng nhanh chóng với các cơ hội và thách thức mới. Nó cũng đang được xem là *giải pháp chuyển đổi số khá phù hợp với khả năng tài chính của SMEs*.

- *Tăng tốc trong kỹ thuật phân tích, dự đoán và mô tả trong nhiều lĩnh vực*: Một trong những yếu tố độc đáo được ghi nhận trong đại dịch Covid-19 là cách các nhà khoa học có thể dự đoán sự phát triển của bệnh nhiễm trùng và xác định đỉnh điểm ở một mức độ nào đó. Các bệnh viện đã sử dụng công nghệ dự đoán để dự đoán vị trí và thời gian của các đợt gia tăng dịch Covid-19 cục bộ với mức độ chính xác đáng kể. Phân tích, mô tả cho phép DN xác định các quyết định tối ưu để đối phó với các vấn đề khủng

hoảng. Sự phát triển nhanh chóng trong phân tích dự đoán và mô tả đại diện cho các xu hướng chuyển đổi số chính để đạt được thành công trong những năm tiếp theo của 2021.

Những xu hướng chuyển đổi số nói trên sẽ là một trong những căn cứ hữu ích cho SMEs có thể tham khảo để xây dựng chiến lược chuyển đổi số phù hợp với mô hình kinh doanh của mình và điều kiện thị trường hiện tại.

#### **4. THỰC TRẠNG CHUYỂN ĐỔI SỐ CỦA SMEs TRONG BỐI CẢNH ĐẠI DỊCH COVID-19**

Theo Sách trắng Doanh nghiệp Việt Nam, tính đến đầu năm 2020, Việt Nam có trên 758,6 nghìn DN đang hoạt động, tăng 6,1% so với cùng thời điểm năm 2018. Trong đó, số SMEs chiếm tỷ lệ lớn trong cộng đồng DN Việt Nam với trên 97%, sử dụng gần một nửa tổng số lao động và đóng góp đáng kể với tỷ lệ trên 40% GDP hàng năm. Giữ vai trò là bộ phận quan trọng trong thành phần kinh tế tư nhân, khu vực SMEs đã có những đóng góp thúc đẩy sự chuyển mình và tăng trưởng của nền kinh tế Việt Nam những năm vừa qua. Theo Báo cáo “Chỉ số phát triển kỹ thuật số của SMEs khu vực châu Á - Thái Bình Dương” do tổ chức Cisco thực hiện đã chỉ ra, năm 2020 có tới 72% SMEs tại Việt Nam đang tìm cách chuyển đổi số để có thể đưa các sản phẩm và dịch vụ mới ra thị trường (tăng đáng kể so với mức 32% của năm 2019).

Báo cáo cũng chỉ ra rằng, quá trình chuyển đổi số của SMEs tại Việt Nam có thể đóng góp từ 24 - 30 tỷ USD vào tổng sản phẩm quốc nội (GDP) vào năm 2024 và góp phần vào phục hồi kinh tế hậu Covid-19. Khảo sát của Hiệp hội Doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam, thì có đến hơn 80% lãnh đạo DN sẵn sàng thực hiện chuyển đổi số và 65% DN nỗ lực đầu tư vào chuyển đổi số. Con số này đã cho thấy nhu cầu chuyển đổi số cũng như tinh thần sẵn sàng chuyển mình theo xu thế của khối DN này. Thêm vào đó, những biến cố của đại dịch Covid-19 gây ra trong năm 2020 và nửa đầu 2021 chính là cú hích cho SMEs quyết tâm thực hiện chuyển đổi số.

Một tín hiệu đáng mừng nữa là, hiện tại công cuộc chuyển đổi số đã lan tỏa và phủ sóng rộng khắp các lĩnh vực, các ngành nghề. Ba từ “chuyển đổi số” đã có tần suất xuất hiện rất nhiều trên internet, nếu tìm cụm từ này trên Google, thì chỉ với 0,4 giây sẽ cho ra trên 296 triệu kết quả. Các diễn đàn, hội thảo, tọa đàm về “chuyển đổi số” cũng liên tục được tổ chức. Nói

như vậy để thấy rằng, tốc độ của cuộc đua “chuyển đổi số” hiện nay diễn ra vô cùng mạnh mẽ.

Cùng với tinh thần đó, các SMEs cũng được sự đồng hành của Chính phủ với hàng loạt các cơ chế, chính sách hỗ trợ. Điển hình là hàng năm, Chính phủ đã ban hành kịp thời các Nghị quyết để đáp ứng yêu cầu thực tiễn của SMEs, như: Nghị quyết 35/NQ-CP ngày 16/5/2016 và Chỉ thị 26/CT-TTg ngày 6/6/2017 về hỗ trợ và phát triển DN đến năm 2020; Nghị quyết 75/NQ-CP ngày 9/8/2017 về cắt giảm mức phí, chi phí cho DN; Nghị quyết 98/NQ-CP ngày 3/10/2017 về Chương trình hành động của Chính phủ triển khai thực hiện Nghị quyết 10-NQ/TW ngày 3/6/2017 của Đảng về phát triển kinh tế tư nhân; Nghị quyết 19/NQ-CP ngày 15/5/2018 về cải thiện môi trường kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia. Với các nghị quyết và Chỉ thị trên đã giúp đơn giản hóa và giảm bớt các điều kiện, tạo môi trường kinh doanh thuận lợi, bình đẳng cho mọi thành phần kinh tế, trợ giúp phát triển SMEs; đồng thời tạo thuận lợi về nguồn vốn, công nghệ, .vv, để các DN này mạnh dạn hơn khi bước vào tiến trình chuyển đổi số, góp phần vào công cuộc chuyển đổi số của quốc gia.

Đặc biệt, Quyết định 749/QĐ-TTg ngày 3/6/2020 của Thủ tướng Chính phủ đã phê duyệt “Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030” đã trở thành kim chỉ nam cho các tổ chức, cá nhân, DN tham gia vào công cuộc chuyển đổi số. Từ đây, không chỉ các DN lớn mà chính SMEs cũng không thể đứng ngoài cuộc chơi lớn. Vào những mốc cao điểm chống dịch Covid-19 của năm 2020, Chính phủ đã tung gói tín dụng có quy mô hàng trăm nghìn tỷ đồng để hỗ trợ các nhóm DN, trong đó có SMEs để vượt qua khó khăn. Việc tiếp cận với gói hỗ trợ của Chính phủ đã giúp SMEs lọt vào nhóm DN tham gia chuyển đổi số mạnh mẽ, có thêm sức bật để mạnh dạn tiến tới công cuộc số hóa thành công. Vào tháng 12/2020, Bộ Kế hoạch và Đầu tư đã phối hợp với Cơ quan Phát triển Quốc tế Hoa Kỳ tại Việt Nam (USAID) thông qua Dự án “Thúc đẩy cải cách và nâng cao năng lực kết nối của doanh nghiệp vừa và nhỏ (LinkSME)” triển khai Chương trình hỗ trợ DN chuyển đổi số giai đoạn 2020 - 2025 nhằm góp phần thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số theo tinh thần của Quyết định 749 nói trên. Mục tiêu đặt ra là đến năm 2025 sẽ hỗ trợ 100% DN nâng cao nhận thức về chuyển đổi số; tối thiểu 100 nghìn DN

nhận được sự hỗ trợ; tối thiểu 100 DN được hỗ trợ trở thành điển hình về chuyển đổi số; thiết lập đội ngũ chuyên gia tư vấn về chuyển đổi số.

Mặc dù được sự hỗ trợ và đồng hành của Chính Phủ như đã nói trên, nhưng theo khảo sát của Hiệp hội Phần mềm và Dịch vụ công nghệ thông tin Việt Nam cho thấy, chỉ có 6,6% DN cho rằng họ có đủ nguồn lực để thay đổi hoàn toàn từ hệ thống cũ sang hệ thống công nghệ mới; 34,6% sẽ thay đổi từng bước do không đủ nguồn lực; 27,5% đang trong quá trình chuẩn bị vốn và nguồn lực, và có tới 31,1% DN vẫn chưa làm gì; hơn 70% SMEs phản ứng thụ động với những thay đổi của thị trường; chỉ có 1/4 SMEs đầu tư vào công nghệ hiện đại trong những năm gần đây, còn đa phần sử dụng gần 80% máy móc là nhập khẩu công nghệ cũ từ thập niên 1980 - 1990; hầu hết SMEs chưa xây dựng chiến lược về ứng dụng công nghệ số và chủ động trong đổi mới. Thực trạng trên đã khiến cho SMEs Việt Nam đứng sau SMEs của Philippines và Indoneisa về chuyển đổi số.

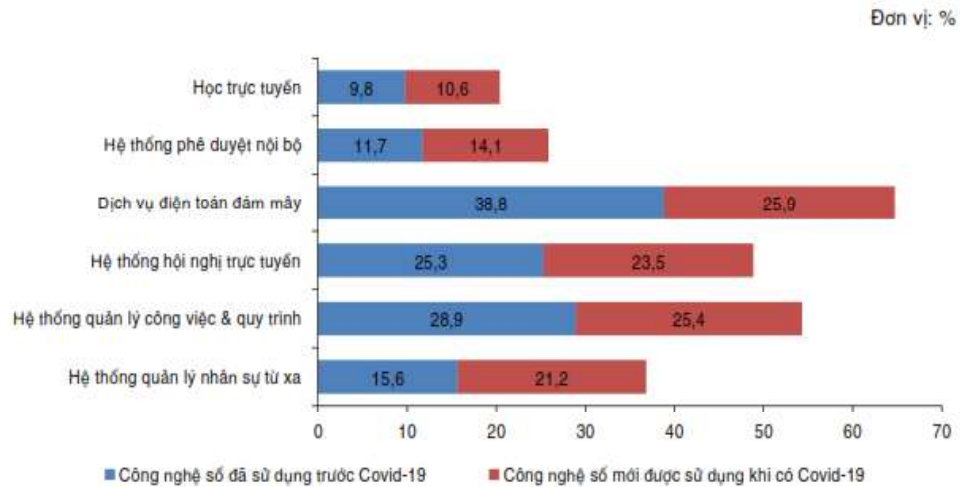
Dưới đây sẽ trình bày thực trạng chuyển đổi số trong các hoạt động quản trị nội bộ, mua hàng, logistics, sản xuất, marketing và bán hàng, của SMEs trong bối cảnh đại dịch. Khảo sát của nhóm nghiên cứu dự án với khoảng 400 SMEs ở khu vực Đông Nam Bộ năm 2020. Trong đó có 61,3% là các DN thuộc ngành chế tạo và chế biến, đây cũng là nhóm ngành có yêu cầu đặc biệt về khả năng làm chủ công nghệ và kỹ thuật trong sản xuất, là động lực cho quá trình chuyển đổi số; và 38,7% DN còn lại thuộc các lĩnh vực xây dựng, thương mại, dịch vụ,..vv, gọi chung là khu vực phi sản xuất. Kết quả khảo sát cho thấy, một tỷ lệ tương đối các DN sớm nhận thức được vai trò của công nghệ số, thể hiện có đến 57,6% DN ngành sản xuất và 41,4% ngành phi sản xuất đã ứng dụng công nghệ số trước khi có dịch Covid-19. Khi dịch Covid-19 diễn ra, có 18,6% DN sản xuất và 35,8% DN phi sản xuất bắt đầu ứng dụng công nghệ số và sẽ tiếp tục ứng dụng; có 16,9% DN sản xuất và 17,9% DN phi sản xuất chưa áp dụng nhưng có quan tâm đến công nghệ số khi có dịch Covid-19; khoảng 7% DN sản xuất và 5% DN phi sản xuất chưa áp dụng nhưng cũng không có kế hoạch áp dụng công nghệ số trong tương lai.

*\* Trong hoạt động Quản trị nội bộ*

Kết quả khảo sát cho thấy, dịch vụ điện toán đám mây đang được khối SMEs đánh giá là quan trọng trong hoạt động quản trị nội bộ trước, trong và



sau đại dịch Covid-19 xảy ra. Đặc biệt là, chính Covid-19 đã thúc đẩy SMEs thay đổi cấu trúc quản trị nội bộ. Có 25,9% DN áp dụng dịch vụ điện toán đám mây; 25,4% áp dụng quy trình và hệ thống quản lý công việc; 23,5% áp dụng hội nghị trực tuyến; và 21,2% áp dụng hệ thống quản lý nhân sự từ xa khi có Covid-19.

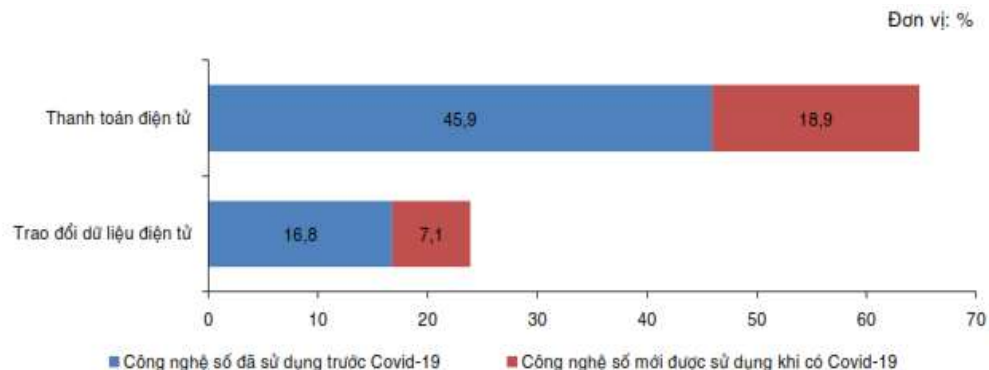


**Hình 1:** Thực trạng chuyển đổi số trong Quản trị nội bộ của SMEs

*Nguồn: Thu thập dữ liệu từ Digital STARS Showcase, 2020.*

\* Trong hoạt động Mua hàng

Các SMEs đã áp dụng công cụ thanh toán điện tử nhiều hơn là công cụ trao đổi dữ liệu điện tử. Trước Covid-19, có khoảng 45,9% DN áp dụng ứng dụng thanh toán điện tử, còn khi có Covid-19 tỷ lệ này tăng lên thêm 18,9% DN ứng dụng mới.

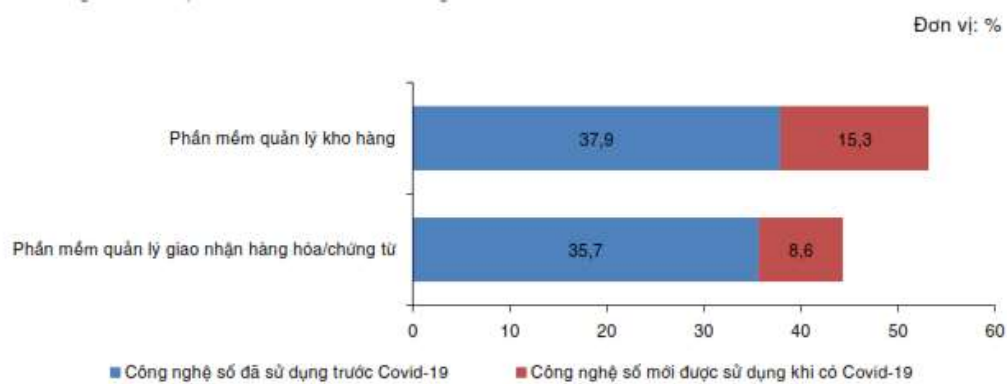


**Hình 2:** Thực trạng chuyển đổi số trong hoạt động Mua hàng của SMEs

*Nguồn: Thu thập dữ liệu từ Digital STARS Showcase, 2020.*

### \* Trong hoạt động Logistics

Kết quả cho thấy, SMEs cũng đã ý thức được tầm quan trọng của công nghệ số trong lĩnh vực Logistics, và khi dịch bệnh diễn ra cũng không có ảnh hưởng gì quá lớn đến việc tiếp tục áp dụng của các DN. Chính trong bối cảnh dịch bệnh đã giúp DN nhìn nhận đánh giá được sự cấp thiết hơn nữa của việc ứng dụng chuyển đổi số trong hoạt động logistics. Thể hiện là, trước đại dịch Covid-19 có 37,9% DN đã áp dụng phần mềm quản lý kho hàng; 35,7% áp dụng phần mềm quản lý giao nhận hàng hóa/chứng từ; và khi có Covid-19 thì tỷ lệ DN tiếp tục ứng dụng mới 2 phần mềm này tương ứng là 15,3% và 8,6%.



**Hình 3:** Thực trạng chuyển đổi số trong hoạt động Logistics của SMEs

*Nguồn: Thu thập dữ liệu từ Digital STARS Showcase, 2020.*

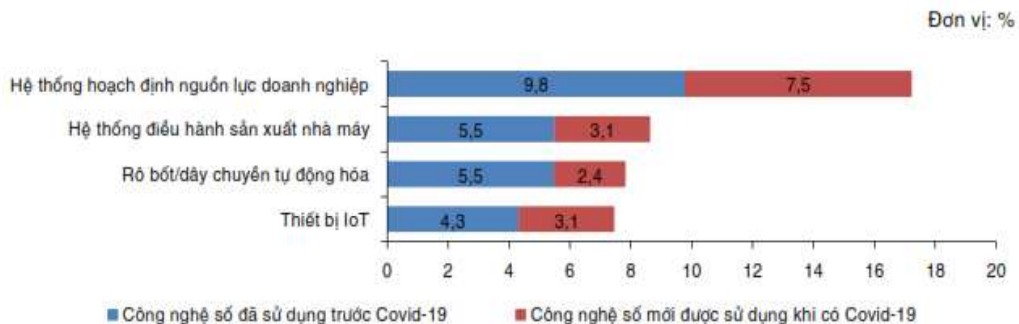
### \* Trong hoạt động Sản xuất

Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) là công cụ đã được các DN biết đến khá lâu và áp dụng vào hoạt động sản xuất của mình. Với 9,8% SMEs khảo sát đã áp dụng hệ thống ERP từ trước Covid-19, và thêm 7,5% áp dụng khi xảy ra Covid-19. Việc ứng dụng ERP đã mang lại nhiều hiệu quả tích cực cho SMEs, đặc biệt là khi đại dịch xảy ra cần phải hạn chế tiếp xúc trực tiếp giữa các bộ phận trong DN. Tuy vậy, công cụ này cũng đòi hỏi SMEs phải có được đội ngũ nguồn nhân lực chất lượng cao và chi phí đầu tư lớn, điều này đã khiến nhiều DN mới chỉ dự định áp dụng chứ chưa triển khai trong thực tế, trong khi một số DN khác quyết định sẽ ngưng áp dụng công cụ này sau khi dịch Covid-19 kết thúc.

Tiếp đó là hệ thống điều hành sản xuất nhà máy (MES), là công cụ tương tự như ERP nhưng nó tập trung nhiều vào giám sát khu vực sản xuất, giúp DN theo dõi nắm bắt thực trạng vận hành dây chuyền sản xuất, phân

tích hiệu suất công việc và quản lý bảo trì máy móc thiết bị. Kết quả khảo sát cho thấy có 5,5% DN đã áp dụng trước khi có dịch Covid-19 và 3,1% DN mới áp dụng khi có dịch Covid-19. Tỷ lệ các DN áp dụng công cụ này còn thấp là do, hệ thống đòi hỏi phải có sự đồng bộ cao giữa các thiết bị sản xuất trong DN, trong khi đa phần SMEs còn đang sử dụng các máy móc thiết bị cũ, nhiều chủng loại, gây nên khó khăn trong việc chuẩn hóa dữ liệu và kết nối.

Về dây chuyền tự động hóa/Rô bốt và thiết bị Internet vạn vật (IoT) là 2 công cụ hiện có mức độ áp dụng trong hoạt động sản xuất của SMEs thấp nhất so với công cụ hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) và hệ thống điều hành sản xuất nhà máy (MES), tỷ lệ này lần lượt là 5,5% và 4,3% DN áp dụng trước khi có Covid-19 và khi có dịch Covid-19 là 2,4% và 3,1%. Vẫn biết DN sẽ nhận được nhiều lợi ích khi áp dụng Internet vạn vật, tuy nhiên việc áp dụng nó còn là rào cản với nhiều SMEs do chi phí đầu tư lớn, dẫn đến tăng giá thành sản phẩm; khả năng giao tiếp tự động của các thiết bị IoT làm cho vấn đề an ninh, bảo mật thông tin trở thành mối quan tâm lo ngại của nhiều DN. Hay việc áp dụng dây chuyền tự động hóa của SMEs cũng gặp phải những khó khăn như: chi phí đầu tư cao, phụ thuộc vào máy móc nhập khẩu từ nước ngoài, trình độ nhân lực của DN chưa đảm bảo để có thể vận hành tốt hệ thống.



**Hình 4:** Thực trạng chuyển đổi số trong hoạt động Sản xuất của SMEs

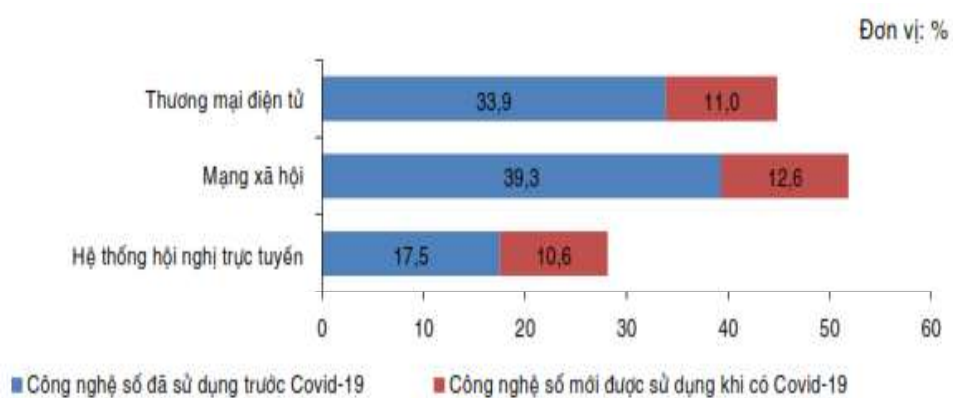
*Nguồn: Thu thập dữ liệu từ Digital STARS Showcase, 2020.*

*\* Trong hoạt động Marketing*

Marketing là một trong những hoạt động chủ chốt trong quy trình kinh doanh, do vậy cũng không nằm ngoài xu thế chuyển đổi số của SMEs hiện nay. Những công cụ kỹ thuật số được biết đến nhiều nhất trong hoạt động Marketing của DN là thương mại điện tử, mạng xã hội và hội nghị trực tuyến.

Đặc biệt là marketing thông qua mạng xã hội và thương mại điện tử đã trở nên rất phổ biến tại Việt Nam với sự bùng nổ của Facebook, Google và các trang giao dịch mua sắm điện tử (Shopee, Lazada, Tiki...). Do mức độ hiệu quả của việc gia tăng mối quan hệ giữa DN với khách hàng, tăng trải nghiệm mua sắm của khách hàng, không đòi hỏi chi phí đầu tư cao, không yêu cầu các công nghệ quá hiện đại, lại dễ dàng áp dụng trong thực tế kinh doanh, nên đã khiến các công cụ này có mức độ áp dụng tại các SMEs khá cao. Điển hình là đã có gần 33,9% DN áp dụng thương mại điện tử, 11% áp dụng mạng xã hội từ trước khi có Covid-19. Khi xảy ra Covid-19, các hoạt động quảng bá sản phẩm, trao đổi mua sắm trực tiếp giữa DN và khách hàng gặp nhiều rào cản, thì tỷ lệ áp dụng tiếp tục tăng thêm 11% ở công cụ thương mại điện tử và 12,6% ở công cụ mạng xã hội. Đa phần các DN đều cho biết sẽ tiếp tục sử dụng các công cụ này trong tương lai, ngay cả khi dịch bệnh đã kết thúc.

Hệ thống Hội nghị trực tuyến cũng là một trong những công cụ kỹ thuật số được áp dụng cho hoạt động marketing của DN. Tuy nhiên do những hạn chế cơ bản của hệ thống trang thiết bị, dung lượng đường truyền chưa đảm bảo đáp ứng cho nhu cầu sử dụng và truy cập của một số lượng lớn người tham dự, dẫn đến nhiều DN gặp khó khăn trong triển khai hội nghị trên nền tảng trực tuyến. Do vậy họ đã không thực sự ưu tiên áp dụng công cụ này, thể hiện là chỉ có 17,5% DN áp dụng trước khi có Covid-19 và 10,6% DN khi có dịch Covid-19 diễn ra, mặc dù dịch bệnh đã làm hạn chế các phương thức marketing truyền thống.



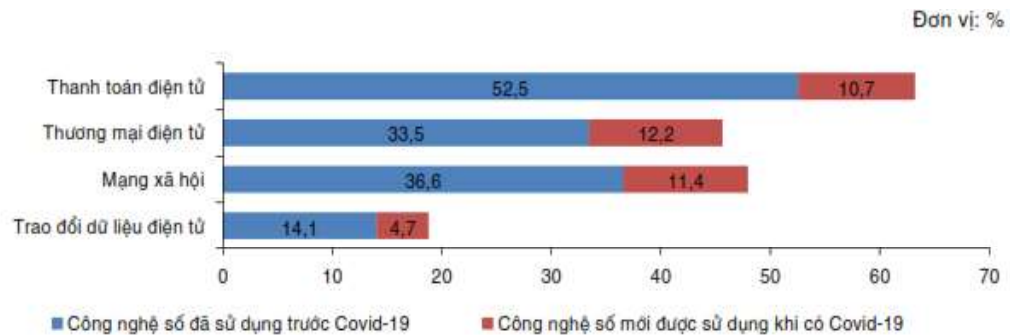
**Hình 5:** Thực trạng chuyển đổi số trong hoạt động Marketing của SMEs

*Nguồn: Thu thập dữ liệu từ Digital STARS Showcase, 2020.*

Bên cạnh đó, kết quả khảo sát cũng chỉ ra, SMEs chỉ sử dụng khoảng dưới 20% tổng vốn đầu tư cho thương mại điện tử để xây dựng, vận hành website hoặc ứng dụng di động.

*\* Trong hoạt động Bán hàng*

Tương tự như hoạt động mua hàng, trong bán hàng công cụ thanh toán điện tử vẫn là công cụ kỹ thuật số có tỷ lệ DN áp dụng lớn nhất, với hơn 1/2 số DN đã áp dụng trước khi có Covid-19 (52,5%), trong khi tỷ lệ này ở công cụ thương mại điện tử và mạng xã hội thì thấp hơn, lần lượt là 33,5% và 36,6%. Còn khi dịch bệnh bùng phát, thì các hoạt động giao dịch đã bị đảo lộn, cả 3 công cụ đã thu hút thêm số DN áp dụng, với thanh toán điện tử là 10,7%; thương mại điện tử là 12,2% và mạng xã hội là 11,4%. Trao đổi dữ liệu điện tử vẫn là công cụ có mức độ áp dụng thấp nhất tại SMEs, chỉ có 14,1% DN đã áp dụng trước Covid-19 và một tỷ lệ rất nhỏ (4,7%) DN áp dụng khi có dịch bệnh, do vấn đề an ninh, bảo mật thông tin vẫn tiếp tục là mối e ngại của DN khi phải trao đổi dữ liệu thông qua nền tảng trực tuyến. Và đặc biệt là hầu hết SMEs cho biết, họ sẽ không muốn tiếp tục áp dụng công cụ này khi dịch bệnh kết thúc.



**Hình 6:** Thực trạng chuyển đổi số trong hoạt động Bán hàng của SMEs

*Nguồn: Thu thập dữ liệu từ Digital STARS Showcase, 2020.*

Thực hiện phỏng vấn ý kiến một số chuyên gia về thực trạng chuyển đổi số của SMEs hiện nay, nhóm nghiên cứu nhận được kết quả như sau:

- “*Thực trạng chuyển đổi số trong SMEs còn khá khiêm tốn. Các nguyên nhân chính là do: hiểu về công nghệ số là khó và hạn chế đối với SMEs; hạ tầng công nghệ thông tin, nguồn nhân lực phục vụ cho chuyển đổi số còn nhiều hạn chế; tổ chức quản lý, quy trình nghiệp vụ, chuỗi cung ứng chưa chuẩn hóa, đồng bộ; chi phí đầu tư cao và chưa có bộ phận công nghệ thông tin riêng. Ngoài ra, việc chuyển đổi số còn có nhiều rào cản khác từ DN như quy định, quy tắc hiện tại của DN không phù hợp để chuyển đổi; thiếu cam kết,*

hiểu biết của người lao động và của lãnh đạo DN...từ đây dẫn đến mục tiêu chuyển đổi số của SMEs khó có thể thực hiện được” (Nguyễn Việt Long, chuyên gia tư vấn chuyển đổi số, Dự án thúc đẩy cải cách và nâng cao năng lực kết nối của doanh nghiệp vừa và nhỏ - LinkSME).

- “Để chuyển đổi số, DN cần phải quyết liệt. Đầu tiên, DN phải chọn ra đội nhóm tiên phong thực hiện chuyển đổi số, để làm rõ lý do tại sao DN cần thực hiện chuyển đổi số. Từ đó, đề ra chiến lược chuyển đổi bắt đầu từ những việc cụ thể, chiến lược cam kết và kỷ luật cho việc thực hiện như thế nào” (Hồ Đức Hùng, Phó Tổng Giám đốc Công ty cổ phần Misa).

- “SMEs thường có nhiều góc nhìn sai lầm như: chuyển đổi số chỉ dành cho DN lớn; chuyển đổi số triển khai càng nhiều càng tốt, tiến trình sẽ diễn ra nhanh chóng; thực hiện nó sẽ tốn rất nhiều tiền và thời gian công sức; chuyển đổi số là chiếc đũa thần giúp DN cất cánh, vv.... Với những góc nhìn như vậy là hoàn toàn sai lầm, vì không chỉ DN lớn mà chính SMEs cũng cần thực hiện chuyển đổi số. Rất nhiều DN đã và đang thực hiện, nhưng lại không nhận thức được đó cũng chính là họ đang thực hiện một phần quá trình chuyển đổi số, chẳng hạn như bán hàng online, bán hàng trên các sàn thương mại điện tử, dùng chatbot (thảo luận trực tuyến), dùng các hệ thống tự động hóa, vv” (Nguyễn Văn Tuấn, Phó Tổng giám đốc VCCorp, nhà sáng lập Bizfly).

Cùng với những nhận định của các chuyên gia nói trên, theo tổng hợp kết quả khảo sát của Facebook (04/2021) về tác động của đại dịch Covid-19 đối với SMEs, được thực hiện với 27 quốc gia gồm cả Việt Nam, cho thấy SMEs Việt Nam đang gặp rất nhiều khó khăn, đó là: tỷ lệ SMEs phải đóng cửa vào tháng 02/2021 là 24%; 40% SMEs phải cắt giảm nhân sự; 27% SMEs phải cho toàn bộ nhân viên nghỉ việc dưới tác động của đại dịch; 78% SMEs đang hoạt động hoặc hoạt động có doanh thu, nhưng đến 62% DN cho biết doanh số bán hàng của họ trong những tháng qua thấp hơn so với cùng kỳ năm 2019 (giai đoạn trước khi xảy ra đại dịch).

Với thực trạng chuyển đổi số của SMEs đã trình bày ở trên thì đâu là nguyên nhân đã cản trở họ thực hiện chuyển đổi số thành công?

## **5. NGUYÊN NHÂN CẢN TRỞ SMEs THỰC HIỆN CHUYỂN ĐỔI SỐ THÀNH CÔNG**

Nhóm nghiên cứu tiếp tục phỏng vấn các chuyên gia nói trên kết hợp với thu thập dữ liệu từ VCCI & JETRO và Dự án Digital STARS Showcase (2020), từ đó có thể tổng kết thành những nguyên nhân cơ bản sau đây:

*Thứ nhất*, công cuộc chuyển đổi số luôn đòi hỏi những người đứng đầu SMEs phải là người sẵn sàng với thay đổi, mạnh dạn từ bỏ các mô hình kinh doanh truyền thống để thiết lập một mô hình kinh doanh mới, một quy trình làm việc mới. Tuy nhiên, theo khảo sát thì có đến 22% lãnh đạo SMEs do thiếu tầm nhìn tư duy và hạn chế trong nhận thức về chuyển đổi số đã khiến họ chần chừ và đứng ngoài xu thế chuyển đổi số. Có thể nói thêm, đa phần lãnh đạo SMEs tập trung phần lớn thời gian để kinh doanh với mục đích tồn tại, nên chưa thấy được tính cấp thiết phải thay đổi phương thức tiếp cận kinh doanh hay thực hiện chuyển đổi số; bên cạnh đó là việc thiếu thông tin cũng như kiến thức về công nghệ số nên họ chưa thể đóng vai trò là nhà tư vấn để vừa hiểu quản trị, vừa hiểu công nghệ nhằm đưa ra các giải pháp triển khai hiệu quả cho DN. Chuyển đổi số không phải là một thay đổi nhỏ lẻ mà là sự chuyển đổi cấu trúc toàn diện của DN. Vì thế, những người đứng đầu SMEs sẽ là yếu tố quyết định việc chuyển đổi số nhanh hay chậm tại chính DN của họ.

*Thứ hai*, bản thân mỗi SMEs chưa xây dựng được chiến lược chuyển đổi số rõ ràng, phù hợp với chiến lược kinh doanh và các nguồn lực của DN mình; cũng như chưa xác định được các hướng chuyển đổi công nghệ thực sự phù hợp, từ đó dễ làm cho DN mất phương hướng và dẫn đến bỏ cuộc. Suy cho cùng, việc áp dụng công nghệ cũng là để thỏa mãn trải nghiệm của khách hàng đối với sản phẩm, dịch vụ của DN. Nhưng rất nhiều DN lại có xu hướng áp dụng các giải pháp chuyển đổi số đại trà mà không đặt trọng tâm thay đổi vào chuyển đổi số trải nghiệm khách hàng.

*Thứ ba*, chuyển đổi số là một quá trình lâu dài và cần phải kiên trì thực hiện từng bước, theo một lộ trình có tính bài bản, bền vững, vì thế nó không phải là nhiệm vụ dễ dàng đối với DN. Tuy nhiên từ kết quả phân tích cho thấy, một số DN thực hiện chuyển đổi số nhưng chưa xây dựng cho mình một lộ trình phù hợp, mà lại chọn thực hiện nhiều thay đổi cùng một lúc, trong khi đang còn thiếu các nguồn lực cơ bản (cơ sở hạ tầng về công nghệ số, nguồn nhân lực nội bộ có khả năng vận hành, chi phí tiếp cận giải pháp công nghệ, năng lực công nghệ về bảo mật dữ liệu và đảm bảo an toàn, an ninh thông tin); một số khác thì đã xây dựng lộ trình nhưng lại không tuân thủ đúng timeline đã vạch ra; nhiều SMEs khi thực hiện chuyển đổi số đều muốn thấy kết quả nhanh chóng, điều này không những không mang lại hiệu quả mà ngược lại còn gây ra sự chậm trễ và thất bại cho quá trình chuyển đổi số.

## 6. MỘT SỐ GIẢI PHÁP THÚC ĐẨY CHUYỂN ĐỔI SỐ CỦA SMEs

### 6.1 Giải pháp cho SMEs

**Giải pháp 1.** *Thay đổi tận gốc tư duy và cả phương pháp tiếp cận kinh doanh* theo cách kết hợp giữ online to offline (O2O), đây là yếu tố quan trọng để thành công trong quá trình chuyển đổi số.

+ Trước tiên, thay đổi sẽ bắt đầu từ cấp cao nhất, đó là các lãnh đạo/chủ DN. Không cần đợi đến khi nắm vững kiến thức về chuyển đổi số rồi mới tiến hành, mà lãnh đạo/chủ DN cần chấp nhận thực nghiệm. Chỉ có hành động và bắt đầu từ các dự án chuyển đổi số nhỏ, thì mới có thể hiểu sâu sắc và thấu đáo chuyển đổi số trong hoàn cảnh, điều kiện phù hợp của DN mình. Thực tiễn tại nhiều quốc gia đã cho thấy, các chương trình đào tạo về chuyển đổi số luôn đề nghị lãnh đạo/chủ DN tiến hành ngay những dự án chuyển đổi số nhỏ để kiểm nghiệm những giá trị cụ thể mà chuyển đổi số mang lại.

+ Tiếp theo thay đổi ở cấp thứ 2, là Giám đốc chuyển đổi số (CXO - Chief digital transformation officer). CXO phải là người nắm vững bốn nhiệm vụ quan trọng của họ là: (1) Đánh giá năng lực sẵn sàng cho chuyển đổi số của DN và kế hoạch phát triển các năng lực nếu chưa đạt đủ điều kiện đặc biệt về nhân lực và công nghệ; (2) Xây dựng chiến lược chuyển đổi số tích hợp/song hành với chiến lược kinh doanh. CXO sẽ là người sẽ giải các đề bài chuyển đổi từ kinh doanh và xác lập các giải pháp phân cứng cũng như công nghệ cho lộ trình chuyển đổi và triển khai số hóa tại DN; (3) Xây dựng lộ trình và kế hoạch triển khai chuyển đổi số phù hợp bối cảnh và nguồn lực doanh nghiệp. CXO lúc này sẽ quyết định các phương án triển khai phối hợp giữa nguồn lực bên trong và các đối tác cung cấp, triển khai các giải pháp công nghệ từ bên ngoài; (4) Cùng với các giám đốc khối/trưởng phòng triển khai và vận hành thành công dự án chuyển đổi số. Trong nhiệm vụ này, CXO đóng vai trò là nhạc trưởng quản lý dự án chuyển đổi số. Hiểu rõ bốn nhiệm vụ này sẽ giúp lãnh đạo/chủ DN tuyển dụng hoặc đào tạo từ bên trong các ứng viên đáp ứng được những yêu cầu tiêu chuẩn khắt khe của một CXO.

+ Tiếp theo là thay đổi ở cấp thứ ba, là nhân lực quản lý cấp trung ở các bộ phận như nhân sự, bán hàng, tài chính, marketing, .vv. Các nhà quản lý cấp trung này có trách nhiệm cùng với CXO xác lập yêu cầu chuyển đổi số, chiến lược chuyển đổi số, kế hoạch chuyển đổi số trong giai đoạn lập kế hoạch. Họ là người chủ trì các dự án (Project Owner), triển khai các dự án



chuyển đổi số tại bộ phận của mình. Chuyển đổi số đòi hỏi các nhà quản lý cấp trung phải kiến tạo những hệ thống, quy trình, cách thức, nguyên tắc mới, khác hẳn với việc vận hành hệ thống mà hiện tại đang thực hiện hàng ngày. Do vậy, lãnh đạo/chủ DN cần tổ chức các chương trình đào tạo nhằm giúp cho các nhà quản lý cấp trung sẵn sàng dịch chuyển từ tâm thế “vận hành” sang “kiến tạo”.

+ Thay đổi ở cấp sau cùng là toàn bộ nhân viên trong DN. Tất cả người lao động trong DN sẽ phải chuyển sang làm việc theo phương thức “làm việc số” để song hành với triển khai công nghệ và giải pháp. Phương thức “làm việc số” sẽ dựa trên 6 trụ cột quan trọng, đó là: (1) Dữ liệu: mọi quyết định kinh doanh đều dựa trên các dữ liệu khách quan trên nền tảng số; (2) Khách hàng: tất cả các hoạt động đều hướng tới giá trị cho khách hàng; (3) Phối hợp: dựa trên các nền tảng số hóa, nhân viên cần phối hợp với các bộ phận trong và ngoài DN (như nhà cung cấp) để có được giải pháp xử lý tốt nhất từ nhiều bên liên quan; (4) Thời gian thực: thông qua số hóa, tất cả các vị trí trong DN cần giải quyết các vấn đề ngay khi xảy ra; (5) Chia sẻ: các thông tin và vấn đề của mỗi cá nhân cần được trao đổi, chia sẻ để có thể kịp thời xử lý; (6) Ra quyết định: tương tác thời gian thực tạo ra thách thức cho nhân viên ra quyết định giải quyết công việc.

Chuyển đổi số trong DN sẽ là một vòng tròn khép kín, bắt đầu từ ý chí của lãnh đạo, việc lập kế hoạch của CXO, tới việc thực thi của quản lý cấp trung và cuối cùng là sự tuân thủ của toàn thể nhân viên. Theo Capgemini Consulting (trong Báo cáo chuyển đổi số) đã nói: “điều quan trọng của chuyển đổi số là thay đổi con người và cách vận hành, không phải chỉ đơn thuần ở công nghệ”; hay theo Lương Minh Huân (chuyên gia chuyển đổi số của VCCI) đã chia sẻ: “*đổi mới tổ chức trên nền tảng văn hóa sáng tạo sẽ là bước đi mở đường cho kinh tế số; sẵn sàng thay đổi, sẵn sàng từ bỏ các mô hình kinh doanh truyền thống để thiết lập mô hình kinh doanh mới, sáng tạo lại các chuỗi cung ứng và quy trình ra quyết định, loại bỏ công đoạn trung gian, rườm rà, hình thức*”.

**Giải pháp 2. Xây dựng chiến lược chuyển đổi số gắn với chiến lược kinh doanh**, đảm bảo phù hợp với tình hình thực tế và khả năng chuyển đổi của DN. DN cần đánh giá được các nguồn lực của mình như nhân lực, công nghệ và khả năng tài chính; đồng thời căn cứ vào mô hình khung chuyển đổi số cho SMEs, mà xây dựng và phát triển hệ sinh thái các sản phẩm, dịch vụ chuyển đổi số; trong đó nên ưu tiên triển khai các nền tảng ứng dụng tập trung, dùng chung kết nối chia sẻ, từ đó giúp DN

cải tiến, tối ưu và tự động hóa quy trình hoạt động, nhằm nâng cao năng suất lao động và hiệu quả làm việc.

Trong ngắn hạn, SMEs có thể lựa chọn theo đuổi một trong các chiến lược (định hướng) chuyển đổi số cơ bản sau đây: Tối ưu trải nghiệm khách hàng trên nền tảng số (Market-Driven Growth); Chuyển đổi số quy trình vận hành (Cost-Driven Growth); Chuyển đổi số mô hình kinh doanh (Strategic Growth).



**Hình 7:** Ba Chiến lược chuyển đổi số cơ bản cho SMEs

\* Chiến lược Tối ưu trải nghiệm khách hàng trên nền tảng số là chiến lược đặt trải nghiệm khách hàng làm trọng tâm cho mọi thay đổi. Jeff Bezos (CEO công ty Amazon) đã nói: “chúng ta coi khách hàng như những vị khách, chúng ta là chủ nhà; công việc của chúng ta là làm cho trải nghiệm khách hàng tốt hơn mỗi ngày”.

SMEs nên cân nhắc ứng dụng công nghệ trong nâng cao trải nghiệm khách hàng, bởi vì khi người dùng (khách hàng) có sự hài lòng cao trong quá trình tương tác thì họ sẽ: giao dịch với tần suất cao hơn 90% những người bình thường; sẵn sàng chi tiền nhiều hơn 60% cho mỗi đơn hàng; và nếu diễn ra trong một năm thì sẽ mang lại doanh thu cho DN nhiều gấp 3 lần mức trung bình. Do vậy, để đẩy nhanh tốc độ chuyển đổi số, SMEs nên chú trọng hơn nữa trong các hoạt động:

+ Điều chỉnh phương thức tương tác với đội marketing, chuyển dần trọng tâm từ sự tương tác một chiều (outbound marketing) sang chiến lược dựa trên dữ liệu (inbound marketing) để thu hút sự chú ý của khách hàng một cách tự nhiên, thông qua những nội dung hữu ích được cá nhân hóa cho từng đối tượng để thiết lập mối quan hệ lâu dài.

+ Ứng dụng công nghệ để gia tăng tỷ lệ chuyển đổi trong hoạt động sales. SMEs có thể tiếp cận theo 3 hướng chính như: **(1) Sử dụng nền tảng dữ liệu từ phần mềm CRM** để dự đoán hành vi, nhu cầu và đưa ra những nội dung ưu đãi sản phẩm tối ưu cho từng đối tượng khách hàng; **(2) Tích hợp công nghệ để gia tăng trải nghiệm khách hàng** (công nghệ VR, AR hay các đột phá công nghệ tại điểm bán hàng); **(3) Đơn giản hóa quy trình mua hàng bằng các ứng dụng công nghệ.**

+ Thấu hiểu khách hàng để cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng: Những trải nghiệm được thiết kế riêng cho từng đối tượng khách hàng cũng như cách DN thể hiện sự quan tâm qua việc thấu hiểu về “gu” hay sở thích của họ cũng là chiến lược hiệu quả. Theo số liệu từ Accenture, 75% khách hàng có xu hướng thiên vị những thương hiệu mà họ: nhớ và phân biệt được họ bằng tên; hiểu về lịch sử mua hàng của họ; đề xuất những sản phẩm/dịch vụ phù hợp với những giao dịch trước đó. Điều thú vị nhất là khách hàng chấp nhận DN sử dụng dữ liệu của họ để tối ưu hóa trải nghiệm bản thân. Từ đây cho thấy, SMEs cần sử dụng các hệ thống CRM có sẵn trên thị trường để tạo “động cơ” bứt phá trong cuộc đua chuyển đổi số.

+ Mở rộng “điểm chạm” thương hiệu để đảm bảo sự liền mạch trong trải nghiệm đa kênh: Trong thời đại số, khách hàng ngày càng yêu cầu đòi hỏi cao hơn. Họ có xu hướng tương tác với DN bất kỳ lúc nào, tại bất kỳ đâu thuận tiện với họ. Đó có thể là qua Live chat, App, SMS, Facebook hay thậm chí trên Instagram, vv. Chính vì vậy, thay vì ép khách hàng tương tác với DN tại một nơi duy nhất như website, hãy mở rộng chiến lược kênh để “hòa hợp” cùng với hành vi khách hàng; cho phép các bộ phận sales, marketing, customer service tương tác/phản hồi kịp thời cho những cơ hội mới hoặc khi có vấn đề phát sinh. Và để đảm bảo tính tương tác theo thời gian thực, ứng dụng chatbot hay marketing automation sẽ là bước ngoặt giúp DN gia tăng khả năng chuyển đổi và tạo ra sự khác biệt về doanh thu.

*\* Chiến lược Chuyển đổi số trong quy trình vận hành của doanh nghiệp*

SMEs nên chú trọng hơn nữa trong ứng dụng công nghệ tự động hóa (hệ thống email automation, dây chuyền tự động trong sản xuất,...), tạo ra môi trường làm việc ảo, văn phòng ảo. Việc tạo ra các công cụ tương tác, trao đổi trên nền tảng số sẽ giúp tối ưu chi phí, hiệu quả và mang đến những quyết định trực tiếp và kịp thời. Bên cạnh việc nghĩ đến những hệ thống robot và dây chuyền tự động, thì khi lựa chọn ứng dụng công nghệ để thay đổi quy trình nội bộ, DN cũng cần cân nhắc kỹ về tính ứng dụng của nó trong **những phòng/ban chính** (R&D, sản xuất, sales, marketing) và **những bộ phận hỗ trợ** (nhân sự, kế toán, tài chính...); và công nghệ đó phải giúp kết nối thông tin từ nhiều bộ phận để có được bức tranh toàn cảnh về hiệu quả hoạt động của DN. Nếu có thể, không chỉ “đấu nối” số liệu từ trong nội bộ DN, mà cần kết hợp với các hệ thống của khách hàng, nhà phân phối, để có thể quản lý chuỗi cung ứng và kịp thời phản ứng khi thị trường thay đổi.

*\* Chiến lược Chuyển đổi số mô hình kinh doanh*

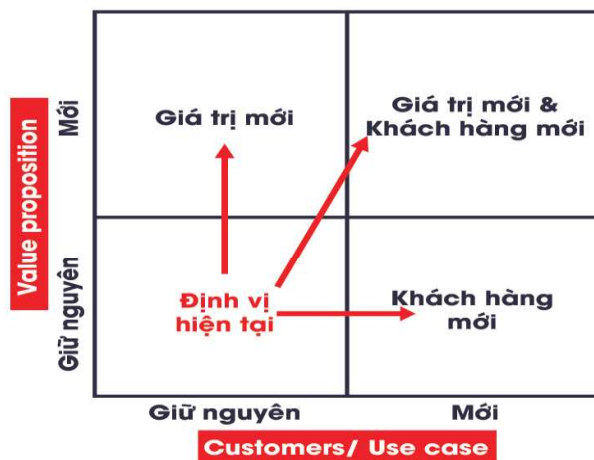
Hành vi của khách hàng không ngừng thay đổi trước những tác động của môi trường kinh tế, chính trị, công nghệ,... cho đến đại dịch Covid-19. Do vậy, SMEs cần đánh giá được nội lực để lựa chọn một trong những định hướng dưới đây cho mô hình kinh doanh mới của DN mình (hình 8):

- Khách hàng mới - Hệ giá trị cũ: DN nỗ lực để có thể tìm ra nhóm đối tượng khách hàng mới, “khắc họa” chân dung của họ cho phù hợp với những giá trị mà DN hiện tại đang cung cấp; hay tạo ra hành trình khách hàng mới thông qua những công cụ, nền tảng mở rộng.

- Hoặc Hệ giá trị mới - Khách hàng cũ: DN cũng có thể điều chỉnh những giá trị đang cung cấp sao cho phù hợp với sự thay đổi nhu cầu của nhóm khách hàng hiện tại. Để tạo ra những hệ giá trị mới, DN cần chấp nhận “gạt bỏ” những thành công trong quá khứ và thay đổi tư duy để nhanh chóng bắt kịp những cơ hội mới.

- Hoặc Hệ giá trị mới - Khách hàng mới: Trong thời đại số, nếu một DN đang trên đà suy thoái, sẽ hiếm khi nào có thể tìm thấy những phân khúc tiềm năng nếu không có sự thay đổi về sản phẩm, dịch vụ. Chuyển đổi số sẽ giúp DN loại bỏ những rào cản về khoảng cách địa lý cho tới sự nghi ngờ trước những thương hiệu lạ. Việc DN chọn hướng mở rộng hệ giá trị sẽ là bước đệm giúp tìm lại “sự ổn định và mở ra sân chơi mới”.

## Chuyển Đổi Mô Hình Kinh Doanh



**Hình 8:** Các định hướng chuyển đổi mô hình kinh doanh cho SMEs

**Giải pháp 3.** SMEs cần xây dựng một quy trình chuyển đổi số lấy khách hàng làm trung tâm, đồng thời phù hợp với hoàn cảnh, điều kiện và nguồn lực của mình. Sau đây là Quy trình chuyển đổi số gợi ý.

### ***Bước 1: Tập trung vào khách hàng***

Sự thay đổi đầu tiên của DN khi thực hiện chuyển đổi số là nên tập trung vào khách hàng; thay vì tập trung vào sản phẩm/dịch vụ, DN hãy tập trung vào khách hàng để hiểu rõ mong muốn và nhu cầu của họ. Một chiến lược chuyển đổi số hữu hiệu sẽ bắt đầu từ việc lắng nghe phản hồi của khách hàng về các điểm mạnh và yếu trong chất lượng dịch vụ của DN; khảo sát, thu thập, phân tích, xử lý các loại dữ liệu ở từng điểm chạm của khách hàng, như các hành vi trên website, ứng dụng điện thoại, kênh truyền thông, .vv. Các kết quả khảo sát này sẽ được sử dụng vào thiết kế quy trình công việc để làm tăng hiệu quả hoạt động và trải nghiệm khách hàng. Chẳng hạn, để rút ngắn thời gian xử lý đơn phản ánh của khách hàng, DN có thể thiết kế phần mềm có khả năng tự động xác định các đơn nào đang chờ để được giải quyết. Như vậy, để có thể tối đa hóa sự thỏa mãn của khách hàng thì DN cần phải thực hiện nhiều thay đổi ở cấp độ vi mô, bởi nhiều công cụ và tại nhiều điểm khác nhau trong quy trình cung cấp sản phẩm/dịch vụ.

### ***Bước 2: Thay đổi cơ cấu tổ chức***

Chuyển đổi số cần một nền văn hóa mới minh bạch, chấp nhận sự thay đổi để hình thành một hệ sinh thái mới. Một môi trường văn hóa mạnh sẽ

giúp DN đi đúng hướng, đưa các nhà lãnh đạo vào cuộc với tầm nhìn kỹ thuật số mới và tạo ra những giá trị trải nghiệm tốt cho khách hàng.

Chuyển đổi số là một quá trình với nhiều rủi ro, thách thức, những thay đổi ban đầu chỉ là tạm thời và sau đó cần liên tục được điều chỉnh, các quyết định phải được đưa ra nhanh chóng và tất cả các bộ phận trong DN phải cùng tham gia, trong khi đó cơ cấu tổ chức truyền thống có thể sẽ ảnh hưởng đến tốc độ ra quyết định, đến khả năng đổi mới và trở thành lực cản của chuyển đổi số. Vì thế, DN cần mạnh dạn điều chỉnh từ cơ cấu truyền thống sang cơ cấu mới mang tính đột phá (ít tầng cấp và các bộ phận ít phụ thuộc vào nhau), để các quyết định hay quy trình được triển khai nhanh chóng và thông suốt.

### ***Bước 3: Quản lý thay đổi***

Ở nhiều DN, chuyển đổi số không thành công vì không được sự ủng hộ của đa số người lao động. Khi người lao động nhận thấy chuyển đổi số sẽ đe dọa đến công việc và lợi ích của họ, thì họ sẽ tìm cách trì hoãn và phản ứng với sự thay đổi. Vì thế, trước tiên ban lãnh đạo cần phải thông đạt cho người lao động hiểu rõ về sự cần thiết phải thay đổi phương thức kinh doanh; sau đó là hỗ trợ họ thích nghi với thay đổi và ủng hộ chiến lược đổi mới của DN; đồng thời tạo cơ hội để người lao động được nâng cấp, cập nhật kỹ năng làm việc, từ đó có thể thích nghi với những yêu cầu mới của DN và của thị trường trong tương lai.

Một trong những giải pháp có thể làm là để người lao động tự xác định những đóng góp cụ thể của mình, sau đó kết nối sự đóng góp này với một cấu thành của quá trình chuyển đổi số - nhiệm vụ mà họ sẽ đảm nhận sau này. Cách làm này sẽ giúp cho người lao động có thể theo dõi được quá trình triển khai chuyển đổi số của DN, giúp họ thích nghi nhanh hơn với khuôn khổ công nghệ mới sẽ được áp dụng và đó cũng là kết quả của chuyển đổi số tại DN.

### ***Bước 4: Lãnh đạo chuyển đổi***

Chuyển đổi số không chỉ là một thay đổi nhỏ lẻ mà là sự chuyển đổi cấu trúc toàn diện của DN. Do vậy, nó đòi hỏi DN cần tập trung tuyển chọn và huấn luyện để có được một đội ngũ lãnh đạo có năng lực đổi mới sáng tạo, quyết đoán, truyền cảm hứng và thúc đẩy người lao động cũng như toàn DN đổi mới liên tục.

### ***Bước 5: Quyết định về công nghệ***

Các quyết định chuyển đổi số hiệu quả không thể được thực hiện trong môi trường chân không. Các công nghệ hỗ trợ như IoT (vạn vật kết

nổi internet – Internet of Things), VR (thực tế ảo - Virtual Reality), AI (trí thông minh nhân tạo - Artificial Intelligence) và bộ nhớ Cloud, là những tác nhân giúp DN có thể chuyển đổi số thành công (công nghệ quyết định đến 60-70% sự thành công trong tất cả các bước chuyển đổi số của DN). Để có thể lựa chọn được giải pháp công nghệ phù hợp, DN cần nghiên cứu kỹ lưỡng các nguồn lực và điều kiện của mình kết hợp với đánh giá dựa trên các tiêu chí như: tối ưu, hiện đại, bắt kịp xu hướng và có các tính năng phù hợp. Lãnh đạo cấp cao, giám đốc chuyển đổi số và các nhà quản lý cấp trung của SMEs cần thống nhất và đưa ra quyết định lựa chọn công nghệ nhằm đạt đến mục tiêu chuyển đổi số của DN bên cạnh mục tiêu làm cho cuộc sống của khách hàng trở nên dễ dàng hơn và tiện lợi hơn.

### ***Bước 6: Tích hợp***

Việc tích hợp bộ nhớ Cloud, các công cụ truyền thông, các nền tảng và dịch vụ với các kiến trúc kỹ thuật, dựa trên dịch vụ và giao diện lập trình ứng dụng mở là việc vô cùng cần thiết đối với DN, đặc biệt là khi con người, thiết bị và các đồ vật ngày càng có khả năng kết nối, giao tiếp và chuyển đổi với nhau nhiều hơn. Vì vậy, DN cần đơn giản hóa, ảo hóa, tự động hóa việc tích hợp các chức năng mạng với các quy trình hoạt động của IT (công nghệ thông tin - Information Technology) vào nhiều bộ nhớ đám mây khác nhau; tăng cường thêm nhiều lớp bảo mật để có thể hoàn chỉnh việc giám sát và tự khắc phục các chính sách bảo mật; tích hợp việc lập kế hoạch phân bổ nguồn lực, trải nghiệm khách hàng và các nền tảng IoT, với việc tìm kiếm lợi nhuận, thiết lập ứng dụng liên lạc để kết nối từ con người, quy trình đến các thiết bị, từ đó nhanh chóng mang các dịch vụ số đến toàn bộ hoạt động của DN.

### ***Bước 7: Trải nghiệm khách hàng nội bộ***

Chuyển đổi số tác động đến tất cả người lao động trong DN và đòi hỏi họ phải thay đổi để thích nghi. Do vậy, nhằm tạo ra sự hứng thú và tham gia tích cực vào tiến trình chuyển đổi số, DN cần quan tâm nhiều hơn đến trải nghiệm khách hàng nội bộ (hay trải nghiệm của người lao động trong DN) bằng việc khuyến khích họ chia sẻ những ý tưởng đổi mới sáng tạo và đảm bảo rằng tất cả những ý tưởng này đều được ghi nhận. Đây chính là yếu tố đóng vai trò quan trọng cho sự thành công của tiến trình chuyển đổi số của DN.

### ***Bước 8: Logistics và chuỗi cung ứng***

Đổi mới công nghệ và số hóa chuỗi cung ứng có thể xem là chìa khóa vạn năng khai mở tiềm lực của DN. Chuỗi cung ứng của DN được thực

hiện càng nhanh chóng và tiết kiệm chi phí, thì kết quả kinh doanh sẽ càng được cải thiện. DN khi đã chuyển đổi chuỗi cung ứng của mình sang tự động hóa và thông tin theo thời gian thực, thì sẽ có cơ hội phản hồi nhanh và chính xác hơn với những rủi ro tiềm ẩn gây gián đoạn hoạt động kinh doanh, cũng từ đó có thể nâng cao năng lực cạnh tranh trong môi trường kinh doanh ngày càng trở nên khốc liệt như hiện nay.

### ***Bước 9: Bảo mật dữ liệu***

Cốt lõi của chuyển đổi số là dữ liệu, thông tin - tài sản vô giá của DN. Đây cũng là nguồn tài nguyên rất dễ bị rò rỉ, đánh cắp. Chính vì vậy, DN cần phải chủ động xây dựng các biện pháp phòng tránh thất thoát thông tin và dữ liệu, chú trọng lựa chọn và áp dụng các giải pháp công nghệ được xây dựng theo chuẩn an ninh thông tin nhằm chủ động bảo vệ và giám sát dữ liệu; đồng thời có thể phản hồi về sự cố và giám sát các mối đe dọa.

### ***Bước 10: Sự phát triển của sản phẩm, dịch vụ và quy trình***

Chuyển đổi số đòi hỏi sự thay đổi trong tư duy, trong quy trình cung cấp các sản phẩm, dịch vụ đến với khách hàng, và cả sự đổi mới trong chính các sản phẩm và dịch vụ đó. Đó là các sản phẩm, dịch vụ cũng cần được DN tiếp tục nghiên cứu, tạo ra với các tính năng thông minh, tiện lợi hơn; đồng thời được phân phối đến khách hàng theo những cách mới sáng tạo hơn.

### ***Bước 11: Số hóa***

Số hóa quy trình là vấn đề khó trong các bước chuyển đổi số của DN. Tuy nhiên, đây là bước quan trọng nhất trong chặng đường chuyển đổi số. Số hóa quy trình sẽ giúp DN, một mặt tiết kiệm thời gian làm việc nội bộ, ra quyết định chính xác và kịp thời, tiết kiệm chi phí nhân sự và tăng năng suất xử lý công việc; mặt khác, giúp tăng trải nghiệm hài lòng của khách hàng, đổi tác, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh của DN trên thị trường.

### ***Bước 12: Cá nhân hóa***

Cá nhân hóa tạo ra giá trị mới cho toàn bộ DN. Số hóa đã cho phép thực hiện cá nhân hóa một cách hiệu quả hơn cho DN về cả mặt chi phí và hoạt động. Thay vì đầu tư mở rộng nguồn nhân lực và các cửa hàng vật lý để tương tác trực tiếp với khách hàng, DN có thể đem đến các trải nghiệm cá nhân hóa thông qua áp dụng các công nghệ (phân tích dữ liệu, AI hoặc công nghệ thực tế ảo). Để xây dựng một hành trình cá nhân hóa, DN cần: xác định một tầm nhìn, thiết lập các yếu tố nền tảng cốt lõi, tập hợp các điểm chạm sáng tạo và đánh giá nội bộ tổ chức.



## **6.2 Kiến nghị với Chính phủ**

Nhằm giúp cho SMEs thuận lợi hơn trong công cuộc chuyển đổi số của họ, Chính phủ cần thực hiện các nội dung sau:

- Cải cách thể chế cho DN thực hiện chuyển đổi số. Thu thập dữ liệu khảo sát cho thấy, hơn 80% SMEs kỳ vọng về sự vào cuộc nhiều hơn của cấp chính quyền trong việc xây dựng các quy tắc, quy định nhằm thúc đẩy hoạt động kinh doanh không dùng giấy; 70% DN đề nghị minh bạch hóa các quy tắc và quy định về quản lý dữ liệu DN/cá nhân.

- Tiên tiến hạn chế dần và đi đến loại bỏ việc lưu trữ văn bản giấy trong quy trình kinh doanh. Thực tế cho thấy, dù đã tích cực triển khai xây dựng Chính phủ điện tử, nhưng việc quản lý hồ sơ, văn bản trên môi trường mạng vẫn còn nhiều tồn tại. Một số DN phản ánh rằng, họ vẫn đồng thời phải lưu trữ cả 2 loại văn bản (văn bản gốc bằng giấy và văn bản điện tử), việc này dẫn đến nhiều khó khăn trong lưu trữ và xử lý.

- Tổ chức nhiều hơn nữa các buổi tọa đàm về sử dụng công nghệ số để hướng dẫn cho DN có thể thực hiện một cách bài bản và mang tính quy mô.

- Hỗ trợ SMEs về tài chính và phát triển nguồn nhân lực trình độ cao về công nghệ thông tin để DN có thể đáp ứng yêu cầu vận hành, sử dụng các công nghệ mới trong chuyển đổi số (theo dữ liệu khảo sát, có hơn 70% SMEs đề xuất Chính phủ hỗ trợ về tài chính; 57,6% đề xuất hỗ trợ về phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao).

- Chủ động hơn trong việc tham gia xây dựng khung pháp lý của Việt Nam cho phù hợp với khung của khu vực và toàn cầu về công nghệ số. Hiện tại, hệ thống thể chế, chính sách cũng như các thiết chế thực thi, giải quyết tranh chấp và hiệu lực của cơ quan thực thi liên quan đến phát triển nền kinh tế số của chúng ta còn hạn chế; nhất là còn thiếu khung pháp lý đồng bộ về xây dựng chính phủ điện tử như: quy định về quản lý và kết nối cơ sở dữ liệu, bảo mật thông tin cá nhân, xác thực và định danh điện tử, và lưu trữ điện tử.

- Hỗ trợ kết nối SMEs đến với DN đối tác, với nhà cung cấp giải pháp kỹ thuật số; cũng như đẩy mạnh giới thiệu thông tin, hỗ trợ và phổ cập các phần mềm số trong quản lý và sản xuất cho SMEs (theo dữ liệu khảo sát, 30% SMEs có nhu cầu muốn truy cập các thông tin trên nền tảng kỹ thuật số hiện có và cách sử dụng các giải pháp số để phục vụ cho hoạt động kinh doanh).

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bùi Ngọc Hiền. (2021). Kinh nghiệm của một số quốc gia trong chuyển đổi số và hàm ý chính sách cho Việt Nam. *Tạp chí Quản lý Nhà nước*.
2. Brennen, J.S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. *The international encyclopedia of communication theory and philosophy*, 1-11.
3. Dự án hỗ trợ doanh nghiệp SMEs chuyển đổi số - Digital STARS Showcase, 2020.
4. Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing innovation management research in a digital world. *Mis Quarterly*, 41(1).
5. Phan Minh Ngọc. (2021). Chính phủ Singapore đã giúp các doanh nghiệp vừa và nhỏ chuyển đổi số như thế nào. *Tạp chí Thông tin và Truyền thông*.
6. **Phạm Mạnh Hùng & Bùi Khắc Linh (2021)**. Bài học có thể rút ra cho chuyển đổi số của SMEs Việt Nam từ kinh nghiệm của Singapore. **Viện Kinh tế và Chính trị thế giới**.
7. Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) và Tổ chức Xúc tiến Thương mại Nhật Bản (JETRO)
8. Quang Vinh (2020). Hành trình chuyển đổi số của một số quốc gia trên thế giới. *Tạp chí Con số và sự kiện*.
9. Rojers, J.P (2018). Digital transformation, business model innovation and efficiency in content industries: A review. *The International Technology Management Review*, 7(1), 59-70.
10. Các trang web:
11. <https://www.webimp.com.sg/business/digital-transformation-singapore/>
12. <https://www.uobgroup.com/web-resources/uobgroup/pdf/newsroom/2021/Digitalisation-ettorts-SMEs-revenue-rise.pdf>
13. <https://www.channelnewsasia.com/news/commentary/digital-transformationautomation-singapore-businesses-talent-12170360>
14. <https://www.aseanbriettng.com/news/how-singapore-is-helping-businesses-acceleratedigital-transformation-and-expand-overseas/>
15. <https://www.channelnewsasia.com/news/commentary/budget-2021-singapore-smeworkers-digital-workers-schemes-14216468>