

# DOANH NGHIỆP VIỆT NAM TRƯỚC CÔNG CUỘC CHUYỂN ĐỔI SỐ: Thấu hiểu xu thế toàn cầu và nâng tầm tư duy chiến lược

PGS.TS Vũ Minh Khương

Trường Chính sách công Lý Quang Diệu, Đại học Quốc gia Singapore

Thế giới đang bước vào một kỷ nguyên mới với những thay đổi phi thường, trong đó công cuộc chuyển đổi số rộng khắp trên mọi lĩnh vực và ở mọi quốc gia đóng vai trò nền tảng và là động lực chủ đạo. Trong kỷ nguyên với những thách thức và cơ hội chưa từng có này, các quốc gia và doanh nghiệp có khát vọng lớn, tầm nhìn thời đại và chiến lược thực thi sắc bén có thể làm nên những thành quả phát triển vượt bậc. Bài viết khái quát những đặc trưng và xu thế lớn của thời đại và nêu lên một số nội dung của việc nâng tầm tư duy chiến lược mà các doanh nghiệp Việt Nam cần lưu ý trong nỗ lực thiết kế và triển khai công cuộc chuyển đổi số của mình.

## Những thay đổi mạnh mẽ

Với tiến bộ vượt bậc của công nghệ thông tin và truyền thông (ICT), chỉ trong mấy thập kỷ qua, thế giới đã liên tục trải qua những đổi thay mang tính cách mạng, tác động nhanh chóng và sâu rộng đến mọi lĩnh vực của đời sống kinh tế - xã hội. Vào thập kỷ 70, 80 của thế kỷ trước, mọi người ao ước về sự ra đời của máy tính cá nhân và sự hiện diện của nó ở mỗi gia đình, trên bàn làm việc. Điều ước này đã nhanh chóng trở thành hiện thực với sự ra đời của Microsoft - một biểu tượng của cuộc cách mạng thông tin thời bấy giờ. Vào thập kỷ 80, 90, mọi người mong ước được liên lạc với nhau, tiếp cận các tri thức của nhân loại ở mọi nơi, mọi lúc. Sự ra đời của Internet và Google đã biến mong ước này trở thành hiện thực. Bước vào những năm 1990-2000, mọi người ước muốn có cộng đồng riêng để chia sẻ thông tin, kiến thức và nguồn lực. Điều ước này cũng đã trở thành hiện thực nhờ sự ra đời của các công ty mang tính biểu tượng như Facebook, Uber và AirB&B. Ngày nay, chúng ta đang nuôi dưỡng khát vọng xây dựng một xã hội thông minh, trong đó những

tiến bộ về công nghệ sẽ đem lại những lợi ích to lớn, toàn diện và sâu sắc thông qua công cuộc chuyển đổi số đang diễn ra ngày càng mạnh mẽ ở mọi cấp độ/lĩnh vực. Ba lợi ích lớn nhất mà công cuộc chuyển đổi số được kỳ vọng sẽ mang lại là: năng suất lao động, chất lượng cuộc sống và phát triển bền vững.

Một vấn đề lớn đặt ra là chúng ta thường chưa sẵn sàng đón nhận những đổi thay do bị áp đặt bởi tư duy và thói quen cũ. Các nghiên cứu lịch sử cho thấy sự thiếu sẵn sàng của một xã hội khi đứng trước những thay đổi vượt bậc về công nghệ. Chẳng hạn, vào đầu thế kỷ XX, nhiều thành phố lớn như London, New York vẫn làm quy hoạch dài hạn dựa trên giả định về nhịp độ tăng nhanh của xe ngựa và nhu cầu ngựa kéo. Thậm chí, nhiều chuyên gia cho rằng, xe hơi sẽ không thể trở nên phổ biến vì tốc độ của nó quá nhanh, gây nguy hiểm, khó được xã hội chấp nhận. Một số khác thì đưa ra lý do là rất khó tuyển dụng được lái xe vì nghề này đòi hỏi kỹ năng và phẩm chất đặc biệt. Chính vì vậy, cần nắm bắt xu thế toàn cầu, nâng tầm tư duy chiến lược để khắc phục cách tư

duy này, đặc biệt trong bối cảnh thế giới đang chuyển sang thời đại cách mạng công nghiệp (CMCN) 4.0.

Chuyển đổi số không đơn thuần là nỗ lực đầu tư ứng dụng công nghệ thông tin mà là một công cuộc cải biến toàn diện và sâu sắc nhằm khai thác tối đa sức mạnh thời đại và tiến bộ công nghệ để nâng cao hiệu quả, sức cạnh tranh và kiến tạo nền tảng căn bản cho hành trình phát triển lâu dài. Vì vậy, thấu hiểu toàn cầu và nâng tầm tư duy chiến lược đóng vai trò đặc biệt quan trọng, trong cả thiết kế và triển khai công cuộc chuyển đổi số.

## Thấu hiểu xu thế toàn cầu

Cục diện phát triển toàn cầu đang được định hình bởi các xu thế chủ đạo, trong đó, các doanh nghiệp cần đặc biệt thấu hiểu 8 xu thế khi xem xét mỗi quyết định đầu tư phát triển cho tương lai.

**Xu thế 1:** các biến động toàn cầu ngày càng mạnh mẽ, đòi hỏi mỗi quốc gia và doanh nghiệp hội đủ 3 điều kiện: tầm nhìn xa, ý chí cải cách mạnh mẽ và ý thức gia cường nền móng để vững vàng trước mọi biến động trong khu vực và toàn cầu.



**Xu thế 2:** gắn kết toàn cầu và khu vực sẽ là một tất yếu, mặc dù sẽ phải trải qua không ít trắc trở. Xu thế này không chỉ diễn ra trong lĩnh vực thương mại, đầu tư mà cả trong du lịch, văn hóa và nhận thức xã hội.

**Xu thế 3:** thế kỷ XXI là thế kỷ trỗi dậy của châu Á. Đặc biệt, Trung Quốc và Ấn Độ (mỗi quốc gia có hơn 1,3 tỷ dân và tốc độ tăng trưởng cao hàng đầu thế giới) sẽ nằm trong nhóm 3 nền kinh tế lớn nhất thế giới trong các thập kỷ tới. Đông Nam Á với dân số 650 triệu người, quy mô kinh tế hiện tại xấp xỉ Ấn Độ và Nhật Bản cũng đang trở thành trọng điểm phát triển và động lực tăng trưởng của kinh tế toàn cầu.

**Xu thế 4:** đô thị hóa sẽ diễn ra với tốc độ nhanh hơn. Chính vì vậy, quy hoạch và quản lý đô thị sẽ đóng vai trò quan trọng đối với năng suất lao động, chất lượng sống và phát triển bền vững của mỗi quốc gia. Với Việt Nam, quy mô các thành phố dự kiến sẽ tăng 1,5-2,5 lần trong 3 thập kỷ tới.

**Xu thế 5:** cuộc CMCN 4.0 đã và đang diễn ra với nhịp độ ngày càng nhanh, ảnh hưởng sâu rộng tới mọi mặt của nền kinh tế và đời sống xã hội. Xu thế này sẽ diễn ra theo 3 hướng chủ đạo: (i) tăng hiệu quả vận hành kể cả phần cứng và phần mềm, trong đó, các công cụ quản lý bằng phần mềm, ứng dụng điện toán đám mây, tiếp thị số, người máy, các công cụ điều khiển tự động, nhà máy thông minh, hiện thực ảo (VR) và hiện thực nâng cao (AR) là những công nghệ cần được nghiên cứu để ứng dụng; (ii) khai thác giá trị từ hiệu ứng cộng hưởng với đối tác, khách hàng và cộng đồng xã hội (các mô hình gắn kết chia sẻ, đồng sáng tạo, gây quỹ đại chúng là những ứng dụng đem lại giá trị lớn trong thời gian cực nhanh); (iii) nâng cao chất lượng ra quyết định từ các nguồn dữ liệu lớn và nỗ lực nâng cao năng lực phân tích, học hỏi.

**Xu thế 6:** dân số già hóa. Do tỷ lệ sinh thấp và tuổi thọ trung bình ngày

**Chuyển đổi số không đơn thuần là nỗ lực đầu tư ứng dụng công nghệ thông tin mà là một công cuộc cải biến toàn diện và sâu sắc.**

càng cao, dân số nhiều nước, trong đó có Việt Nam sẽ già đi nhanh chóng trong các thập kỷ tới. Thực tế cho thấy, sức sáng tạo và sống động của một dân tộc sẽ giảm sút khi mức độ già hóa đạt đến 1/3 dân số có tuổi trên 65. Việt Nam hiện đang ở giai đoạn dân số vàng (tỷ trọng lao động trên tổng dân số ở mức cao). Tuy nhiên, thuận lợi này sẽ giảm nhanh sau khoảng 20 năm nữa. Như vậy, nếu không trở thành một nước có mức thu nhập cao vào năm 2045, Việt Nam sẽ ở vào tình cảnh “già trước khi giàu”. Xu thế này đòi hỏi Việt Nam phải tăng tốc phát triển và cần có những chính sách phù hợp đối với vấn đề này.

**Xu thế 7:** phát triển bền vững sẽ trở thành kim chỉ nam trong mọi nỗ lực phát triển. Trong xu thế này, bảo vệ môi trường, đặc biệt là chất lượng nước, không khí sẽ được đặt lên hàng đầu. Các doanh nghiệp gây ô nhiễm sẽ không được cộng đồng ủng hộ và nhanh chóng bị đào thải. Chính vì vậy, đầu tư vào năng lượng tái tạo như điện mặt trời, điện gió và các công nghệ/mô hình kinh doanh hỗ trợ trực tiếp sẽ có tầm ảnh hưởng ngày càng lớn.

**Xu thế 8:** trách nhiệm xã hội sẽ trở thành một lợi thế cạnh tranh vô hình ngày càng lớn. Trong xu thế này, các doanh nghiệp có triết lý kinh doanh nhân bản, coi trọng lợi ích cộng đồng, khách hàng, người lao động sẽ được nhận phần thưởng xứng đáng. Đặc biệt, các nỗ lực có hiệu quả nhằm chung tay cùng cộng đồng giải quyết những thách thức lớn của xã hội sẽ mang lại những giá trị rất lớn cho doanh nghiệp.

### Nâng tầm tư duy chiến lược

Nâng tầm tư duy chiến lược có vai trò rất lớn và ý nghĩa quyết định đến giá trị mang lại của công cuộc chuyển đổi số. Trong nỗ lực này, lãnh đạo mỗi doanh nghiệp cần đặc biệt chú trọng tới 7 nội dung:

**Thứ nhất, xác định rõ tầm nhìn và định vị chiến lược cho doanh nghiệp trong hành trình phát triển phía trước.** Khả năng cạnh tranh và phát triển của một doanh nghiệp phụ thuộc không chỉ vào nguồn lực hiện có, mà quan trọng hơn là vào tầm nhìn và định vị chiến lược của mình. Sức mạnh này có thể tăng lên gấp bội và bền vững hơn nhiều nếu tầm nhìn có sức hút cao và định vị chiến lược có sự kết hợp thông tuệ giữa năng lực cốt lõi với xu thế thời đại.

**Thứ hai, kiến tạo giá trị cần là mục tiêu cốt lõi và là tiêu chí chủ đạo.** Giá trị mà doanh nghiệp cần kiến tạo phải bắt nguồn từ những nỗ lực phát triển của mình, được kiến tạo từ nâng cao hiệu quả vận hành, nâng cấp hiệu lực chiến lược và thúc đẩy hiệu ứng cộng hưởng. Nâng cao hiệu quả vận hành để tăng lợi nhuận và giảm giá thành. Nâng cấp hiệu lực chiến lược sẽ gia tăng sức cạnh tranh hiện tại và tương lai, đặc biệt trong đầu tư vào nền tảng phát triển lâu dài. Thúc đẩy hiệu ứng cộng hưởng làm sâu sắc mức độ gắn kết với khách hàng, đối tác và cộng đồng xã hội. Nỗ lực này không chỉ tạo ra giá trị hữu hình mà cả giá trị vô hình, giúp doanh nghiệp có một vị thế xã hội được trân trọng và kỳ vọng hơn.

## Diễn đàn Khoa học và Công nghệ

**Thứ ba, hiểu rõ trở ngại chính yếu trong nỗ lực đi tới tầm nhìn chiến lược và phương cách vượt qua nó.** Một doanh nghiệp, dù đã thành công đến đâu cũng khó tiếp tục phát triển mạnh mẽ trong dài hạn nếu không thấu hiểu thách thức chính yếu nó phải vượt qua trên hành trình phía trước. Hạn chế của nhiều doanh nghiệp có khát vọng lớn là ỷ vào nguồn lực và kinh nghiệm làm nên thành công trong quá khứ để nắm bắt cơ hội mới, trong khi xem nhẹ những thách thức họ sẽ phải đương đầu và vượt qua. Nâng tầm chiến lược đòi hỏi lãnh đạo doanh nghiệp cần coi thách thức là trung tâm để huy động sức mạnh tổng hợp từ nguồn lực hiện có và thời cơ mới xuất hiện để vượt qua nó.

**Thứ tư, coi trọng học hỏi, tương tác và phát triển hệ sinh thái.** Thành công lâu dài của một doanh nghiệp tùy thuộc rất nhiều vào năng lực và nỗ lực học hỏi của cả tổ chức. Hơn thế nữa, tăng mức độ tương tác và phát triển hệ sinh thái giúp doanh nghiệp thuận lợi hơn trong vượt qua thách thức và nắm bắt cơ hội. Ba câu hỏi nên luôn luôn được đặt ra khi doanh nghiệp đứng trước một khó khăn nan giải là: Liệu có thể giải bài toán này bằng nỗ lực chuyển đổi số? Thế giới có bài học hay gì trong giải quyết bài toán này? Đây là lời giải hay và vững bền nhất nếu cộng đồng doanh nghiệp cùng chính quyền địa phương và Chính phủ đồng lòng chung sức tìm phương kế?

**Thứ năm, coi trọng tính minh bạch, sự trung thực và lòng tin của xã hội.** Mỗi doanh nghiệp cần gìn giữ và nâng cao tính minh bạch, sự trung thực và lòng tin của xã hội. Các tài sản vô hình này về lâu dài có giá trị hơn mọi loại tài sản khác vì khi mất nó, doanh nghiệp sẽ bị sa sút cho dù có các nguồn lực khác dồi dào đến đâu. Các doanh nghiệp Việt Nam cần coi đây là một lợi thế cạnh tranh đặc trưng cần được đặc biệt chăm lo, phát triển trong làm chủ thị trường nội địa cũng như thâm nhập thị trường khu vực và thế giới.

**Thứ sáu, tránh các cạm bẫy chiến lược.** Trong hơn 3 thập kỷ cải cách vừa qua, nhiều doanh nghiệp Việt Nam đã làm nên những kỳ tích phát triển đáng khâm phục. Những thành quả này sẽ trở thành nền tảng và động lực để các doanh nghiệp tiếp tục làm nên các kỳ tích mới, lớn lao hơn nếu họ vượt qua 3 loại cạm bẫy chiến lược: cạm bẫy nguồn lực, cạm bẫy năng lực và cạm bẫy thế lực. Các cạm bẫy này được gọi là cạm bẫy chiến lược vì nếu mắc phải nó, doanh nghiệp sẽ kẹt vào các điểm mù chiến lược và trở nên thiếu sáng suốt, thậm chí mù quáng, trong các quyết định chiến lược.

**Thứ bảy, cần có cách tiếp cận tổng hợp, toàn diện trong triển khai thực hiện.** Nỗ lực chuyển đổi số, cần có cái nhìn toàn diện về các thành tố quyết định hiệu lực của toàn bộ quá trình này. Hệ số hiệu lực chuyển đổi  $Q$  trong công thức dưới đây là một cách tiếp cận:

$$Q = \frac{(P*V*C*E)}{(L+S)}$$

Trong công thức này, P (Pressure) chỉ áp lực của tình thế và kỳ vọng của xã hội; V (Vision) là tầm nhìn và ý chí của đội ngũ lãnh đạo; C (Competence) là năng lực của bộ máy quản lý, đặc biệt là đội ngũ chịu trách nhiệm thiết kế và thực thi quá trình chuyển đổi số; E (Enabler) là điều kiện khuyến tạo (chẳng hạn, chất lượng hạ tầng thông tin, cơ chế chính sách, năng lực của đối tác, nguồn cung tài chính và công nghệ); L (Legacy) là di sản của cơ chế cũ, đặc biệt là các cản trở gây nên bởi tư duy, hệ thống pháp lý và tập quán đã trở nên lạc hậu; và S (Selfishness) là ích kỷ cá nhân, lợi ích nhóm và tham nhũng.

Để công cuộc chuyển đổi số thành công, doanh nghiệp cần nỗ lực tăng hệ số hiệu lực  $Q$  với hai phương thức chủ yếu: tăng tử số và giảm mẫu số. Việc tăng tử số có thể đạt được nếu tăng mỗi trong bốn thành tố: áp lực (P); tầm nhìn (V); năng lực (C); và

điều kiện khuyến tạo (E). Việc giảm mẫu số có thể đạt được nếu giảm mỗi trong hai thành tố: di sản cũ (L) và tham nhũng (S). Điều cần nhấn mạnh là, nỗ lực tăng các thành tố ở tử số và giảm các thành tố ở mẫu số cần được thực hiện với một chiến lược nhất quán và toàn diện. Một tầm nhìn lớn, thôi thúc hơn sẽ tăng áp lực, nâng cao năng lực nhờ sức mạnh tổng lực và khai thác tốt hơn các điều kiện khuyến tạo; trong khi loại bỏ nhanh và quyết đoán hơn các di sản cũ và kiểm chế các hành vi tham nhũng, ích kỷ.

\*  
\* \*

Chuyển đổi số là một công cuộc nâng cấp toàn diện không chỉ năng lực sản xuất kinh doanh mà cả chiến lược thích ứng với đổi thay của thời đại để tăng sức cạnh tranh và phát triển của doanh nghiệp cả trước mắt và lâu dài. Vì vậy, nỗ lực chuyển đổi số cần bắt đầu bằng nhận thức thấu đáo về xu thế phát triển và nâng cấp toàn diện tư duy chiến lược trong 7 nội dung nêu trên.

Trong quá trình chuyển đổi số, mỗi dự án triển khai có thể đánh giá dựa trên chỉ số SMART sau đây: S (Strategic purpose) đánh giá về tính chiến lược (ảnh hưởng lâu dài và nền tảng); M (Monitoring) sự tường minh của chỉ số giám sát kết quả và tiến bộ đạt được; A (Accountability) chỉ cá nhân và đơn vị chịu trách nhiệm về tiến bộ của dự án; R (Rethinking) đánh giá mức đổi mới tư duy/cách nghĩ và tính đột phá của dự án; cuối cùng T (Trust) đánh giá đóng góp của dự án vào tăng cường lòng tin của nhân viên với tương lai của doanh nghiệp. Trên mỗi tiêu chí, người đánh giá cho điểm từ 1 (thấp nhất) đến 5 (cao nhất). Nếu dự án có chỉ số SMART trung bình cao hơn 4,0, nó là một dự án rất tốt và cần được ưu tiên đặc biệt trong triển khai thực hiện. Trái lại, nếu chỉ số SMART của dự án là dưới 3,0, nó cần được thiết kế lại, thậm chí loại bỏ ✗