

NẮM BẮT XU THẾ VÀ CHUYỂN ĐỔI SỐ: Hành trình để doanh nghiệp kiến tạo tương lai

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 (CDS) 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. Vậy đâu là các đặc trưng và xu thế đổi thay lớn của thời đại? Những nội dung của nâng tầm chiến lược mà các doanh nghiệp Việt Nam cần lưu ý trong nỗ lực thiết kế và triển khai công cuộc CDS của mình là gì? Bài viết sẽ góp phần trả lời cho những câu hỏi này.

Thấu hiểu xu thế toàn cầu

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

Xu thế 1: các biến động toàn cầu ngày càng dữ dội, khó lường, đòi hỏi mỗi quốc gia và doanh nghiệp phải 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 các cú sốc kinh tế và mọi xáo động trong khu vực và toàn cầu. Đại dịch Covid-19 là một minh chứng hiển hiện về quy mô và tác hại của những biến động khó ai có

thể tưởng tượng được trước khi nó xuất hiện. Về kinh tế, đại dịch Covid-19 đã gây nên khủng hoảng kinh tế toàn cầu và hầu hết các nước rơi vào suy thoái kinh tế trầm trọng trong năm 2020. Kết quả là, tăng trưởng bình quân giai đoạn 5 năm 2015-2020 của các nước đều thấp hơn so với giai đoạn 5 năm trước (2010-2015). Việt Nam là nước duy nhất có sự suy giảm không đáng kể (từ 6,2% xuống 6,1%) là nhờ nỗ lực nâng cao mức tăng trưởng trong 4 năm 2016-2019 lên mức xấp xỉ 7% trước khi đại dịch nổ ra (bảng 1). Kinh nghiệm này cho thấy, tranh thủ tối đa để tăng tốc phát triển khi thuận lợi là một chiến lược quan trọng để có thể giữ được sức bền vững khi khủng hoảng ập đến.

Xu thế 2: gắn kết toàn cầu và khu vực, mặc dù còn phải trải qua không ít trắc trở, sẽ ngày càng sâu sắc, không chỉ trong thương mại và đầu tư mà cả trong du lịch, văn hóa và nhận thức xã hội. Một trong những thước đo về độ hội nhập của một quốc gia vào nền kinh tế toàn cầu là tỷ trọng của tổng giá trị thương mại trên GDP. Theo số liệu ở bảng 1, Việt Nam là một nước có độ hội nhập cao với tỷ trọng trên 210%, chỉ đứng sau Singapore (có tỷ trọng 319%). Điều này cho thấy, Việt Nam được hưởng lợi rất lớn nhưng cũng sẽ chịu những thách thức khó lường do mức độ hội nhập sâu của mình.

Xu thế 3: thế kỷ XXI là “thế kỷ trỗi dậy” của châu Á. Đặc biệt,

Bảng 1. Việt Nam trong bức tranh châu Á: tăng trưởng kinh tế và đóng góp của công nghệ thông tin (CNTT)

Chỉ số	Việt Nam	Indonesia	Malaysia	Philippines	Singapore	Thái Lan	Trung Quốc	Ấn Độ
Tăng trưởng GDP năm 2019 & 2020 (%)								
2019	7,0	5,0	4,3	6,0	1,3	2,3	5,8	4,0
2020	2,9	-2,1	-5,6	-9,5	-5,4	-6,1	2,3	-8,0
Tăng trưởng GDP bình quân giai đoạn 2010-2015 và 2015-2020 (%)								
2010-2015	6,2	5,5	5,3	6,0	4,5	3,0	7,9	6,8
2015-2020	6,1	3,6	2,7	3,4	1,5	1,6	5,7	3,5
Thâm nhập của CNTT theo tỷ lệ trên 100 dân (2019)								
Sử dụng Internet	70,3	39,8	81,2	60,1	88,2	56,8	54,3	34,5
Điện thoại thông minh	71,9	87,2	116,7	68,4	145,7	104,7	95,4	37,5
Băng thông cố định	13,6	3,3	8,6	3,2	25,9	13,2	28,5	1,3
Đóng góp bình quân vào tăng trưởng GDP giai đoạn 2010-2018 theo nguồn vốn đầu tư (điểm %)*								
Vốn CNTT	1,0	1,0	0,8	0,8	1,3	0,8	1,1	0,7
Vốn truyền thống	2,6	2,4	1,8	2,0	1,2	0,9	3,8	3,0
Một số chỉ số tham khảo (2020)								
Dân số (triệu người)	97	270	33	109	6	70	1.404	1.379
GDP/người (US\$)	3.499	3.922	10.270	3.330	58.902	7.190	10.484	1.965
Tỷ trọng trong GDP toàn cầu (%)	0,80	2,51	0,69	0,70	0,43	0,97	18,34	6,77
Thương mại/GDP (%)	210,4	38,2	123,0	68,6	319,1	110,4	35,8	39,6
Xuất khẩu/GDP (%)	105,4	20,3	68,7	26,1	177,7	64,9	19,1	19,8

Nguồn số liệu: IMF (2021), WB (2020), UN (2020), WEF (2020), APO (2020).

Ghi chú: *Tính toán của tác giả dựa trên số liệu APO (2020).

Trung Quốc và Ấn Độ - mỗi quốc gia có xấp xỉ 1,4 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. Như chỉ ra ở bảng 1, các nước châu Á (không kể Nhật Bản) chiếm tỷ trọng xấp xỉ 1/3 quy mô kinh tế toàn cầu. Với sự phát triển nhanh chóng của mình, châu Á đang là động lực chủ đạo thúc đẩy tăng trưởng kinh tế toàn cầu. Đông Nam Á, với số dân gần 700 triệu và quy mô kinh tế hiện tại xấp xỉ Ấn Độ và Nhật Bản, dự

kiến sẽ tăng quy mô kinh tế lên hơn 4 lần trong 3 thập kỷ tới. Vì vậy, các doanh nghiệp Việt Nam cần hết sức khai thác sự trỗi dậy của châu Á và sự lớn mạnh của nền kinh tế Đông Nam Á trong chiến lược kiến tạo tương lai của mình.

Xu thế 4: đô thị hóa sẽ diễn ra với tốc độ nhanh hơn. Với tỷ lệ dân đô thị tăng nhanh và đạt mức trên 2/3 dân số toàn cầu trong 3 thập kỷ tới, quy hoạch và quản lý đô thị sẽ đóng vai trò cực kỳ quan

trọng trong việc quyết định năng suất lao động, chất lượng sống và phát triển bền vững của mỗi quốc gia. Với Việt Nam, quy mô các thành phố hiện tại dự kiến sẽ tăng từ 1,5 đến 2,5 lần trong 3 thập kỷ tới. Việt Nam sẽ có thêm nhiều thành phố có trên 1 triệu dân với hạ tầng hiện đại. Do vậy, chiến lược của mỗi doanh nghiệp cần tính đến tốc độ đô thị hóa nhanh ở Việt Nam trong thời gian tới.

Xu thế 5: cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 (CMCN4.0) đã



Chiến lược của mỗi doanh nghiệp cần tính đến tốc độ đô thị hóa nhanh ở Việt Nam trong thời gian tới.

và đang diễn ra với tốc độ ngày càng nhanh, ảnh hưởng ngày càng sâu rộng đến mọi mặt của nền kinh tế và đời sống xã hội. Doanh nghiệp cần nắm bắt cuộc cách mạng này theo 3 hướng chủ đạo sau: i) tăng hiệu quả vận hành kể cả phần cứng và phần mềm, trong đó, các công cụ quản lý bằng phần mềm 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; iii) nâng cao chất lượng ra quyết định từ thu thập và khai thác hệ thống dữ liệu 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 càng cao nên dân số nhiều nước, trong đó có Việt Nam, sẽ già đi nhanh 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 mức 1/3 dân số có tuổi trên 65. Việt Nam hiện đang ở giai đoạn dân số vàng, nghĩa là tỷ trọng lao động trên tổng dân số ở mức cao. Tuy nhiên, thuận lợi này sẽ giảm nhanh sau khoảng 20 năm nữa. Vào năm 2045, Việt Nam sẽ già như Nhật Bản năm 2000. Tức là 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 coi tăng tốc phát triển là nhiệm vụ đặc biệt cấp bách và đầu tư vào CDS là một phương cách hiệu quả và chiến lược nhất cho các doanh nghiệp và toàn xã hội.

Xu thế 7: phát triển bền vững sẽ ngày càng được coi trọng và trở thành yêu cầu “sống còn” trong mọi nỗ lực phát triển. Trong

xu thế này, bảo vệ môi trường, đặc biệt là chất lượng nước và không khí sẽ được coi trọng hàng đầu. Các doanh nghiệp gây ô nhiễm sẽ không được ủng hộ và nhanh chóng bị đào thải trong thời gian tới. Bên cạnh đó, đầu tư vào năng lượng tái tạo như điện mặt trời và điện gió và các công nghệ, mô hình kinh doanh hỗ trợ nỗ lực này 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 văn, coi trọng đặc biệt lợi ích cộng đồng và người lao động tương đồng với giá trị đem lại cho khách hàng và chủ đầu tư sẽ được tưởng thưởng xứng đáng.

Hành trình CDS của doanh nghiệp

Thành công của Việt Nam trong kiểm soát đại dịch Covid-19 đã giúp tăng vị thế đất nước trong cộng đồng quốc tế. Nó cũng bước đầu tạo nên niềm tin rằng Việt Nam đang mạnh hơn khi ra khỏi đại dịch và có khả năng đạt được những tiến bộ vượt bậc trong phát triển kinh tế vào các năm tới. CDS, hội nhập quốc tế, và đẩy mạnh cải cách là ba động lực căn bản để Việt Nam có thể làm nên những kỳ tích mới. Trong toàn bộ các nỗ lực này, nâng tầm tư duy chiến lược có vai trò rất lớn và ý nghĩa quyết định, đặc biệt trong công cuộc CDS. Với lãnh đạo các doanh nghiệp, nâng tầm tư duy chiến lược đòi hỏi sự chú trọng đặc biệt 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.

Sức cạnh tranh và phát triển của một doanh nghiệp phụ thuộc không chỉ vào nguồn lực, mà quan trọng hơn, vào khả năng huy động và triển khai một cách hiệu quả để biến chúng thành thực lực phát triển. Sức mạnh của công ty do vậy phụ thuộc rất nhiều vào sự hiểu biết thấu đáo của người lãnh đạo về vị trí hiện giờ họ đang ở đâu, muốn đi đến đâu, động lực nào giúp họ đi nhanh nhất, thách thức nào là cốt tử trên hành trình tiến lên và định vị chiến lược nào sẽ đem lại cho công ty sức mạnh nội sinh tiềm tàng. Sức mạnh này có thể tăng lên gấp bội và bền vững hơn nhiều nếu tầm nhìn có sức thôi thúc cao và định vị chiến lược thể hiện sự kết hợp một cách thông tuệ giữa năng lực cốt lõi với xu thế thời đại.

Thứ hai, kiến tạo giá trị là mục tiêu cốt lõi và tiêu chí chủ đạo.

Giá trị mà doanh nghiệp đem lại từ mỗi nỗ lực phát triển của mình được kiến tạo từ việc 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 giúp tăng lợi nhuận và giảm giá thành. Nâng cấp hiệu lực chiến lược gia cường 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.

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 lâu dài nếu không thấu hiểu thách thức chính yếu mà họ 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 nhằm 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 để vượt qua thách thức và nắm bắt cơ hội. 3 câu hỏi nên được đặt ra khi doanh nghiệp đứng trước một khó khăn nan giải là: Liệu có thể giải bài toán này bằng nỗ lực CDS? Thế giới có bài học hay kinh nghiệm 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 với doanh nghiệp của mình. Những tài sản vô hình này về lâu dài có giá trị hơn mọi loại tài sản khác vì khi mất nó, doanh nghiệp sớm muộn cũng sa sút dù có nguồn lực và tài năng dồi dào đến đâu. Các doanh nghiệp Việt Nam cần coi đây là một lợi thế cạnh tranh đặc trưng cần được hết sức chăm lo, phát triển trong nỗ lực 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 những kỳ tích mới, lớn lao hơn nếu vượt qua được 3 loại cạm bẫy chiến lược: cạm bẫy nguồn lực, cạm bẫy năng lực và cạm bẫy thế lực. Những 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.

Diễn đàn Khoa học và Công nghệ

Thứ bảy, cần có cách tiếp cận tổng hợp và toàn diện trong triển khai thực hiện.

Nỗ lực CĐS cần có cái nhìn toàn diện về các thành tố quyết định hiệu lực của toàn bộ quá trình này. Công thức dưới đây cho hệ số hiệu lực CĐS (**Q**) là một cách tiếp cận:

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

Trong đó:

- P (Pressure) chỉ áp lực của tình thế đổi thay, môi trường cạnh tranh, và kỳ vọng của xã hội. Thành tố này càng lớn khi tiến bộ kỹ thuật càng nhanh, môi trường cạnh tranh càng gay gắt và kỳ vọng của xã hội (đặc biệt là khách hàng trẻ) càng cao.

- V (Vision) là tầm nhìn và ý chí của đội ngũ lãnh đạo.

- C (Capability) là năng lực của tổ chức, đặc biệt là khả năng của đội ngũ chịu trách nhiệm hoạch định và thực thi chiến lược CĐS. Trong thành tố này, cấu trúc tổ chức và cơ chế bổ nhiệm, khen thưởng đóng vai trò quan trọng.

- E (Enablers) là các yếu tố 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 những cản trở gây nên bởi tư duy, hệ thống pháp lý và tập quán đã trở nên lạc hậu. Hệ thống thiết bị quá cũ không tương thích với các công nghệ số mới cũng là một cản trở

không nhỏ.

- S (Selfishness) là tính ích kỷ cá nhân, lợi ích nhóm và tệ nạn tham nhũng. Nó làm mất đi khả năng đưa ra những đánh giá khách quan để lựa chọn giải pháp tốt nhất trong quá trình CĐS.

Để công cuộc CĐS 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 thành tố 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 thành tố 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 phối thuộc thực hiện với một chiến lược nhất quán và toàn diện cùng việc nâng cao tầm nhìn (một tầm nhìn lớn và 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 những di sản cũ và kiểm chế các hành vi tham nhũng, ích kỷ).

Trong quá trình CĐS, mỗi dự án triển khai có thể đánh giá dựa trên chỉ số SMART sau đây: S (Strategic Objectives) đánh giá về tính hiệu lực của các mục tiêu chiến lược được lựa chọn; M (Monitoring) chỉ 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; T (Trust) đánh giá đóng góp của dự án vào tăng cường lòng tin của nhân viên với tương lai công ty. 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, đó là một dự án rất tốt và cần được ưu tiên đặc biệt trong triển khai thực hiện. Trái lại, nếu chỉ số SMART dưới 3,0, dự án cần được thiết kế lại, thậm chí là loại bỏ nếu cần thiết.

*
* *

CĐS 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 trong trước mắt và lâu dài. Vì vậy, nỗ lực CĐS cần bắt đầu bằng những nhận thức thấu đáo về xu thế phát triển và nâng cấp toàn diện tư duy chiến lược trong các nội dung trình bày ở trên ✍

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. APO (2020), *APO productivity databook 2020*.
2. McKinsey (2017), *The case for digital reinvention*.
3. McKinsey (2020), *How Covid-19 has pushed companies over the technology tipping point - and transformed business forever*.
4. McKinsey (2021), *Industry 4.0: Reinvigorating ASEAN manufacturing for the Future*.