

The background of the cover is a dark blue to purple gradient, overlaid with a complex pattern of white and light blue digital elements. These include vertical columns of small squares, horizontal lines, and various geometric shapes, creating a sense of data flow and digital architecture. Some elements are highlighted with small glowing points.

BÁO CÁO **VIETNAM CEO** INSIGHT 2019

CHUYỂN ĐỔI SỐ VÀ CƠ HỘI CỦA CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM
DIGITAL TRANSFORMATION AND OPPORTUNITIES OF VIETNAMESE BUSINESSES

MỤC LỤC / CONTENTS

22. MỤC LỤC HÌNH VẼ VÀ BẢNG BIỂU / INDEX OF FIGURES AND TABLES
24. DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT / ABBREVIATIONS
25. LỜI NÓI ĐẦU
26. FOREWORD
27. PHẦN I: CHUYỂN ĐỔI SỐ – XU HƯỚNG TẤT YẾU CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT / PART I: DIGITAL TRANSFORMATION – INEVITABLE TREND OF VIETNAMESE BUSINESSES
NHÓM NGHIÊN CỨU VIETNAM REPORT / VIETNAM REPORT RESEARCHERS
39. PHẦN II: TRIỂN VỌNG CHUYỂN ĐỔI SỐ VÀ CƠ HỘI CỦA CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM / PART II: PROSPECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION AND OPPORTUNITIES FOR VIETNAMESE ENTERPRISES
41. **PGS. TS. VŨ MINH KHƯƠNG, TRƯỜNG CHÍNH SÁCH CÔNG LÝ QUANG ĐIỀU, ĐẠI HỌC QUỐC GIA SINGAPORE / ASSOCIATE PROFESSOR DR. VU MINH KHUONG, LEE KUAN YEW SCHOOL OF PUBLIC POLICY, NATIONAL UNIVERSITY OF SINGAPORE**
DOANH NGHIỆP VIỆT NAM TRƯỚC CÔNG CUỘC CHUYỂN ĐỔI SỐ: THẤU HIỂU XU THẾ TOÀN CẦU VÀ NÂNG TẦM TƯ DUY CHIẾN LƯỢC / VIETNAMESE BUSINESSES AMIDST DIGITAL TRANSFORMATION: MASTERING GLOBAL TRENDS AND ENHANCING STRATEGIC THINKING
55. **TS. ĐẶNG ĐỨC LONG, VIỆN NGHIÊN CỨU VÀ ĐÀO TẠO VIỆT – ANH; LÊ ĐỨC TIẾN, NGHIÊN CỨU SINH TIẾN SĨ ĐẠI HỌC ASTON (VƯƠNG QUỐC ANH) / DR. DANG DUC LONG, VN-UK INSTITUTE FOR RESEARCH AND EXECUTIVE EDUCATION; LE DUC TIEN, PHD STUDENT OF ASTON UNIVERSITY (UNITED KINGDOM)**
CHUYỂN ĐỔI SỐ Ở CÁC NƯỚC ĐANG PHÁT TRIỂN - CƠ HỘI VÀ THÁCH THỨC / DIGITAL TRANSFORMATION IN DEVELOPING COUNTRIES - OPPORTUNITIES AND CHALLENGES
72. **DELOITTE INSIGHTS / DELOITTE INSIGHTS**
THỨC ĐẨY ĐỔI MỚI KỸ THUẬT SỐ TOÀN DIỆN TRONG DOANH NGHIỆP / ACCELERATING DIGITAL INNOVATION INSIDE AND OUT

90. **TS. PHẠM TRÍ HÙNG, CHUYÊN GIA KINH TẾ / DR. PHAM TRI HUNG, ECONOMIC EXPERT**
DOANH NGHIỆP VIỆT: CHUYỂN ĐỔI SỐ HAY TỤT HẬU? / VIETNAMESE BUSINESSES: SELECT-
ING DIGITAL TRANSFORMATION OR BEING LAGGED BEHIND?
97. **NHÓM NGHIÊN CỨU VIETNAM REPORT / VIETNAM REPORT RESEARCHERS**
“MAKE IN VIETNAM” – KHƠI TRUYỀN CẢM HỨNG CHO SÁNG TẠO SỐ / “MAKE IN VIETNAM”,
INSPIRATION FOR DIGITAL TRANSFORMATION
103. **VIETNAM REPORT LƯỢC DỊCH / TRANSLATED BY VIETNAM REPORT**
MỞ KHÓA THÀNH CÔNG CHUYỂN ĐỔI SỐ / UNLOCKING SUCCESS IN DIGITAL TRANSFORMATIONS
117. **PHẦN III: LỘ TRÌNH CHUYỂN ĐỔI SỐ: SỰ CHUYỂN MÌNH CỦA NHỮNG NGÀNH LỚN TOÀN CẦU /**
PART III: DIGITAL TRANSFORMATION ROADMAP: TRANSFORMATION OF MAJOR GLOBAL
INDUSTRIES
119. **NHÓM NGHIÊN CỨU VIETNAM REPORT & CỘNG SỰ / VIETNAM REPORT RESEARCHERS ET AL.**
XU HƯỚNG CHUYỂN ĐỔI SỐ CỦA DOANH NGHIỆP VIỄN THÔNG - CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VIỆT
NAM NĂM 2019 / DIGITAL TRANSFORMATION TREND OF VIETNAMESE ICT BUSINESSES IN 2019
127. **VIETNAM REPORT LƯỢC DỊCH / TRANSLATED BY VIETNAM REPORT**
LỘ TRÌNH CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG NGÀNH BẢO HIỂM / A ROADMAP FOR A DIGITAL TRANS-
FORMATION
137. **VIETNAM REPORT LƯỢC DỊCH / TRANSLATED BY VIETNAM REPORT**
SỐ HÓA NGÀNH CÔNG NGHỆ TÀI CHÍNH, BÁN LẺ THỰC PHẨM VÀ DƯỢC PHẨM / THREE SNAP-
SHOTS OF DIGITAL TRANSFORMATION

MỤC LỤC HÌNH VẼ VÀ BẢNG BIỂU / INDEX OF FIGURES AND TABLES

TÊN HÌNH VẼ / FIGURES	TRANG/PAGE
Hình 1: Ước tính tác động của chuyển đổi số lên kết quả kinh doanh Figure 1: Estimated influence of digital transformation on business performance	48
Hình 2: Các nhân tố chuyển đổi số và cơ chế cạnh tranh mới trong nền kinh tế số Figure 2: Digital disruptors and new digital competitive dynamics in the digital economy	59
Hình 3: Hoàn thiện đổi mới kỹ thuật số Figure 3: Digital maturity	75
Hình 4: Đổi mới kỹ thuật số Figure 4: Fostering digital innovation	76
Hình 5: Tạo môi trường cho đổi mới và trải nghiệm Figure 5: Making space for innovation and experimentation	76
Hình 6: Hợp tác và đổi mới kỹ thuật số Figure 6: Partnerships and digital maturity	77
Hình 7: Tiêu chuẩn của các nhóm hoàn thiện kỹ thuật số Figure 7: Hallmarks of digitally maturing teams	80
Hình 8: Các chính sách là không đủ Figure 8: Policies are not enough	84
Hình 9: Một số ngành có triển vọng thiếu tích cực với xu hướng chuyển đổi kỹ thuật số Figure 9: Industry outlook is weaker for some	85
Hình 10: Hướng về tương lai Figure 10: Looking to the future	86
Hình 11: Các phương pháp, công nghệ và công cụ số được các công ty sử dụng (Đơn vị: %) Figure 11: Digital technologies, tools, and methods currently used by organizations (Unit: %)	106
Hình 12: Tỷ lệ chuyển đổi số thành công theo các yếu tố chính (Đơn vị: %) Figure 12: Success rate of digital transformations by key factors (Unit: %)	107
Hình 13: Tỷ lệ chuyển đổi số thành công nhờ sử dụng lao động trong công ty và hoạt động phát triển nhân tài (Đơn vị: %) Figure 13: Success rate of digital transformations by adoption of organization-wide workforce and talent practices (Unit: %)	110

Hình 14: Tỷ lệ chuyển đổi số thành công theo thay đổi cơ cấu được thực hiện từ khi bắt đầu chuyển đổi (Đơn vị: %)	113
Figure 14: Success rate of digital transformations by structural changes made since transformations began (Unit: %)	
Hình 15: Tỷ lệ chuyển đổi số thành công theo các chủ đề trong giao tiếp (Đơn vị: %)	114
Figure 15: Success rate of digital transformations by change-story elements communicated (Unit: %)	
Hình 16: Mô hình chiến lược và lộ trình thực hiện chuyển đổi số hoạt động doanh nghiệp VT-CNTT	122
Figure 16: Strategic model and roadmap to implement the digital transformation of ICT businesses	
Hình 17: Cơ hội cho các doanh nghiệp VT-CNTT Việt Nam tham gia trong chuỗi giá trị dịch vụ	124
Figure 17: Opportunities for Vietnamese ICT businesses involved in the service value chain	
Hình 18: Đánh giá các dịch vụ IoT tiềm năng trên thị trường Việt Nam 2018-2019	124
Figure 18: Assessment of potential IoT services in Vietnam, 2018-2019	
Hình 19: Các thuật toán máy học giúp nhà bán lẻ xác định mức dự trữ tối ưu, có tính đến mức lãng phí và doanh thu bị mất	141
Figure 19: Machine learning algorithms help retailers determine optimal stock levels, taking into account both waste and lost sales	
Hình 20: Mức độ trưởng thành kỹ thuật số thay đổi đáng kể theo ngành	142
Figure 20: Digital maturity varies significantly by sector	

TÊN BẢNG BIỂU / TABLES	TRANG/PAGE
Bảng 1: Nguồn tăng trưởng GDP của các nước ASEAN, 2000-2016	47
Table 1: Sources of GDP growth of ASEAN countries, 2000-2016	
Bảng 2: Đóng góp ước tính của chuyển đổi số vào tăng hiệu quả kinh doanh và đóng góp vào tăng trưởng GDP của VNR500	50
Table 2: Estimated contribution of digital transformation to the increased business performance and the GDP growth of VNR500	
Bảng 3: Tác động của các công nghệ mới trong chuyển đổi số	63
Table 3: Impacts of new technologies in digital transformation	
Bảng 4: Các lĩnh vực sử dụng công nghệ đang nổi lên như chuẩn mực mới trong ngành ngân hàng	139
Table 4: Tech-enabled areas emerging as new norms in banking	

DANH SÁCH TỪ VIẾT TẮT / ABBREVIATIONS

AI	Trí tuệ nhân tạo / Artificial Intelligence
API	Giao diện lập trình ứng dụng / Application Programming Interface
APO	Tổ chức Năng suất châu Á / Asian Productivity Organization
AR	Thực tế ảo Tăng cường / Augmented Reality
ASEAN	Cộng đồng Kinh tế ASEAN / ASEAN Economic Community
B2B	Doanh nghiệp với doanh nghiệp / Business-to-Business
B2C	Doanh nghiệp với người tiêu dùng / Business-to-Customer
CDO	Giám đốc Kỹ thuật số / Chief Digital Officer
CEO	Giám đốc điều hành / Chief Executive Officer
CMCN	Cách mạng công nghiệp 4.0 / The Fourth Industrial Revolution
CNTT	Công nghệ thông tin / Information Technology
CPG	Hàng tiêu dùng đóng gói / Consumer Packaged Goods
DT	Doanh thu / Revenue
EBIT	Lợi nhuận gộp / Earnings Before Interest and Taxes
EU	Liên minh châu Âu / European Union
FDI	Đầu tư trực tiếp nước ngoài / Foreign Direct Investment
GDP	Tổng sản phẩm quốc nội / Gross Domestic Products
GPS	Hệ thống Định vị Toàn cầu / Global Positioning System
ICT	Công nghệ thông tin và Truyền thông / Information and Telecommunication Technology
IDC	Tập đoàn Dữ liệu Quốc tế / International Data Corporation
IMDA	Cơ quan Phát triển Truyền thông thông tin Singapore / Infocomm Media Development Authority
IoT	Internet vạn vật / Internet of Things
KPI	Chỉ số đo lường hiệu quả công việc / Key Performance Indicator
LNST	Lợi nhuận sau thuế / Earnings After Taxes
M&A	Mua bán và Sáp nhập / Mergers and Acquisitions
M2M	Tương tác giữa máy với máy / Machine-to-Machine
MVON	Mạng di động ảo / Mobile Virtual Network Operator
NPS	Chỉ số đo lường sự hài lòng của khách hàng / Net Promoter Score
NSNN	Ngân sách Nhà nước / State Budget
OCR	Nhận dạng ký tự quang học / Optical Character Recognition
OCS	Hệ thống tính cước theo thời gian thực / Online Charging System
OSS/BSS	Hệ thống quản trị và vận hành dịch vụ / Operation Support System/Business Support System
OTT	Dịch vụ cung cấp nội dung cho người sử dụng thông qua môi trường Internet / Over-the-Top
PPP	Sức mua tương đương / Purchasing Power Parity
R&D	Nghiên cứu và Phát triển / Research and Development
SXKD	Sản xuất kinh doanh / Business
TFP	Năng suất các nhân tố tổng hợp / Total Factor Productivity
USD	Đô la Mỹ / United States Dollar
VR	Thực tế ảo / Virtual Reality
VT-CNTT	Viễn thông – Công nghệ thông tin / Telecommunication – Information Technology

LỜI NÓI ĐẦU

Thời đại công nghệ đang làm đổi thay tất cả, mở ra một kỉ nguyên số có thể đưa xã hội loài người phát triển nhanh hơn - hiện đại hơn, với những sản phẩm và dịch vụ mới đôi khi “chưa từng được nghĩ tới”. Đối với các doanh nghiệp, sự khởi đầu của kỉ nguyên này đã dẫn đặt lại định nghĩa về nhu cầu trên thị trường và cạnh tranh trong kinh doanh – nơi một công ty nhỏ cũng có thể đối đầu với cả đế chế doanh nghiệp hùng mạnh nếu biết tận dụng thế mạnh từ công nghệ và số hóa để bứt phá. Nhưng bên cạnh những doanh nghiệp đã phát triển nhờ đó và mang lại giá trị mới cho con người và xã hội, vẫn còn rất nhiều thách thức đòi hỏi các doanh nghiệp khác phải thay đổi liên tục để thích ứng và vượt qua. Thực hiện thành công chuyển đổi số thậm chí còn khó khăn hơn so với những nỗ lực thay đổi truyền thống.

Trước bối cảnh đó, trong khuôn khổ Hội nghị Vietnam CEO Summit 2019 – hội nghị thường niên dành riêng cho những nhà lãnh đạo các doanh nghiệp lớn, doanh nghiệp tăng trưởng và triển vọng Việt Nam, với sự tham dự của những nhà tiên phong trong đổi mới và công nghệ, bao gồm *TS. David Bray* (Giám đốc điều hành, People-Center Internet), *Ông Keith Davies* (Giám đốc Chiến lược, Năng lượng, Tài nguyên & Công nghiệp, Monitor Deloitte Đông Nam Á), *Ông Jeffrey Saviano* (Nhà lãnh đạo Đổi mới Thuế Toàn cầu, EY) và *PGS. TS. Vũ Minh Khương* (Đại học Quốc gia Singapore), Vietnam Report đã tiến hành nghiên cứu và xuất bản Báo cáo song ngữ **Vietnam CEO Insight 2019** với chủ đề **“Chuyển đổi số và Cơ hội của các doanh nghiệp Việt Nam”**. Báo cáo là tập hợp những quan điểm, bài phân tích, giới thiệu các xu thế, chiến lược, tư duy mới, cùng những đánh giá chuyên sâu của các chuyên gia kinh tế - công nghệ về tác động của chuyển đổi số đến tăng trưởng bền vững và hiệu quả kinh doanh; qua đó được kì vọng sẽ góp phần giúp cộng đồng doanh nghiệp Việt thấu hiểu xu thế, nâng tầm tư duy để lựa chọn chiến lược phù hợp với doanh nghiệp trong tương lai của kỉ nguyên số.

Ban Biên tập Vietnam Report hi vọng Báo cáo **Vietnam CEO Insight 2019**, xuất bản tháng 08 năm 2019, sẽ là tài liệu tham khảo hữu ích cho cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam nói riêng và toàn thể độc giả nói chung.

Ban Biên tập xin gửi lời cảm ơn chân thành đến các Nhà tài trợ: *Tổng Công ty Bảo Việt Nhân thọ, Ngân hàng Thương mại Cổ phần Quân Đội và Công ty TNHH Deloitte Việt Nam* đã đồng hành cùng chúng tôi để xuất bản thành công Báo cáo này.

Rất mong nhận được ý kiến đóng góp của Quý vị để Báo cáo ngày càng hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn.

Vũ Đăng Vinh
CEO - Vietnam Report

FOREWORD

The technology age is changing everything, opening up a digital era that can make human society grow faster - more modern with new products and services that have never been "thought of". For businesses, the start of this era has gradually reset the definition of market demand and competition in business where a small company can also confront with powerful business empires if it can take advantage of technology and digitalization to make a breakthrough. However, besides businesses that have developed thanks to that and brought new values to people and society, there are still many challenges that require other businesses to constantly change to adapt and overcome. The successful implementation of digital transformation is even more difficult than traditional change efforts.

In such a context, within the framework of Vietnam CEO Summit 2019 – an annual meeting dedicated to leaders of large businesses, business with high growth and good prospects of Vietnam, with the participation of pioneers in innovation and technology, including *Dr. David Bray* (Executive Director, People-Centered Internet), *Mr. Keith Davies* (Strategy Director, Energy, Resources & Industrials, Monitor Deloitte Southeast Asia), *Mr. Jeffrey Saviano* (EY Global Tax Innovation Leader), and *Assoc. Prof. Dr. Vu Minh Khuong* (National University of Singapore), Vietnam Report conducted research and published a bilingual report, named **Vietnam CEO Insight 2019**, with the theme "**Digital Transformation and Opportunities of Vietnamese Businesses**". The report presents a collection of views, analyses, new trends, new strategies, new thinking, and in-depth assessments of economic and technological experts on the influence of digital transformation on sustainable growth and business efficiency; thereby, it is expected to contribute to help Vietnamese business community understand the trend and raise their thinking to select the appropriate business strategy in the future of the digital era.

Vietnam Report's Editorial Board hopes that the **Vietnam CEO Insight 2019** published in August 2019 will be a useful reference for Vietnamese business community in particular and all readers in general.

Our Editorial Board would like to give thanks to all Sponsors: *Baoviet Life Corporation, Military Commercial Joint Stock Bank, and Deloitte Vietnam Company Limited* for the cooperation in publishing this Report successfully.

We hope to receive your feedbacks and comments to perfect the Report.

Sincerely thanks.

Vu Dang Vinh
CEO of Vietnam Report JSC

PHẦN I
**CHUYỂN ĐỔI SỐ
XU HƯỚNG TẤT YẾU
CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT**

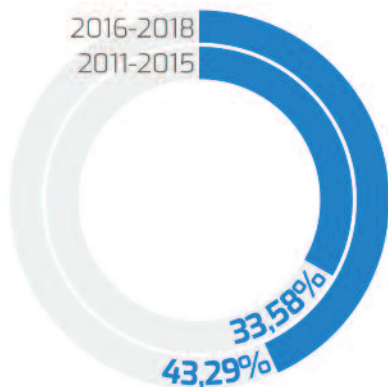
PART I
**DIGITAL TRANSFORMATION
INEVITABLE TREND OF VIETNAMESE BUSINESSES**

INFOGRAPHIC

CHUYỂN ĐỔI SỐ XU HƯỚNG TẤT YẾU CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT

ĐỘNG LỰC CỦA TĂNG TRƯỞNG LÀ SỰ ĐỘT PHÁ VỀ TĂNG NĂNG SUẤT LAO ĐỘNG

Các nhân tố đóng góp vào tăng trưởng kinh tế giai đoạn 2011-2018



● TFP ● Yếu tố đầu vào

- Mô hình tăng trưởng của Việt Nam giai đoạn 2011-2018 **chủ yếu dựa vào yếu tố đầu vào**. Tỷ lệ đóng góp của năng suất các yếu tố tổng hợp (TFP) cho tăng trưởng GDP tuy có cải thiện nhưng còn ở mức thấp.
- Giai đoạn 2021-2030 là giai đoạn có tính quyết định đến việc Việt Nam có thoát khỏi bẫy thu nhập trung bình hay không với tốc độ tăng trưởng GDP dự tính phải đạt **7-7,5%**. Để thành công, TFP của Việt Nam phải tăng **2,67%**.

Các nhân tố tác động tới TFP

- **3/5** nhân tố trên thuộc lĩnh vực khoa học và công nghệ, tác động trực tiếp mạnh mẽ đến các tổ chức, doanh nghiệp, đó là: **Áp dụng tiến bộ kỹ thuật, Chất lượng lao động** và **Thay đổi nguồn vốn**.
- Nếu thúc đẩy ứng dụng công nghệ và đổi mới sáng tạo, GDP năm 2030 của Việt Nam có thể tăng thêm **60,6 tỷ USD**; tới năm 2045 GDP có thể tăng thêm **168,6 tỷ USD**, tương đương **1,1%** hàng năm.



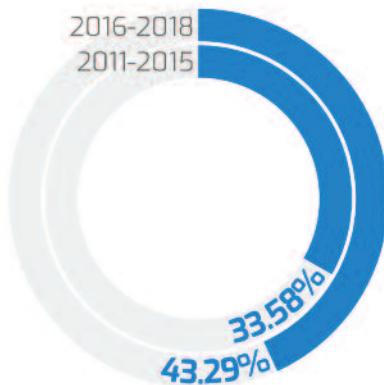
INFOGRAPHIC

DIGITAL TRANSFORMATION

INEVITABLE TREND OF VIETNAMESE BUSINESSES

MOTIVATION OF THE GROWTH IS A BREAKTHROUGH IN INCREASED LABOR PRODUCTIVITY

Factors contributing to the economic growth, 2011-2018



● TFP ● Input factors

- Vietnam's growth model in the 2011-2018 period is **primarily based on input factors**. The contribution of total-factor productivity (TFP) to GDP growth remains low despite being improved.
- The 2021-2030 period is a decisive stage for whether Vietnam is able to move out of the middle-income trap or not with the expected GDP growth rate of **7-7.5%**. To succeed, Vietnam's TFP will grow by **2.67%**.

Factors affecting to TFP

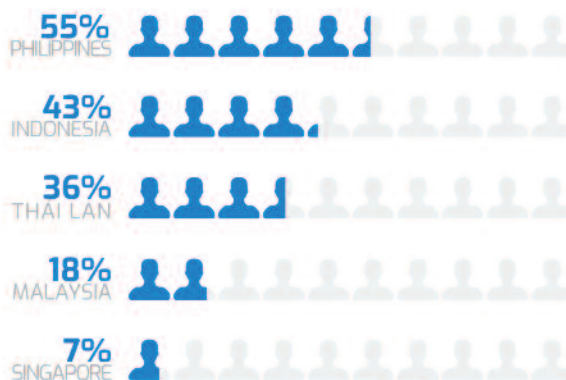
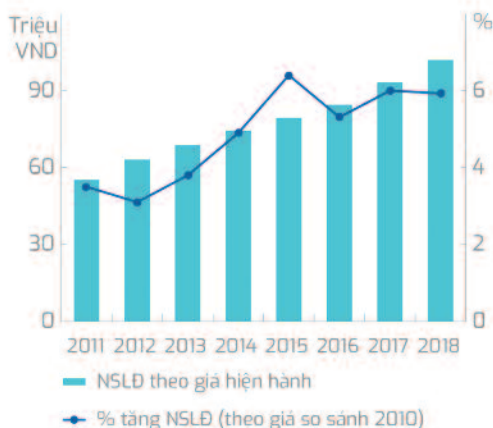
- **3/5** of the above factors are in the field of science and technology, directly having great impacts on business & organizations, namely: **Applied technical advances, Labor quality and changing capital sources**.
- If promoting the application of technology and innovation, Vietnam's GDP in 2030 may increase by **US\$ 60.6 billion** and by 2045, Vietnam's GDP may increase by **US\$ 168.6 billion** or **1.1%/year**.



TĂNG NĂNG SUẤT LAO ĐỘNG LÀ YẾU TỐ QUYẾT ĐỊNH TỚI SỨC CẠNH TRANH

Năng suất lao động Việt Nam giai đoạn 2011-2018

NSLĐ của Việt Nam thời gian qua có sự cải thiện đáng kể theo hướng tăng đều qua các năm và là quốc gia có tốc độ tăng NSLĐ cao trong khu vực ASEAN. Tuy nhiên, mức NSLĐ của Việt Nam vẫn rất thấp so với các nước trong khu vực.



* NSLĐ của Việt Nam năm 2017 so với các nước trong khu vực, tính theo PPP 2011

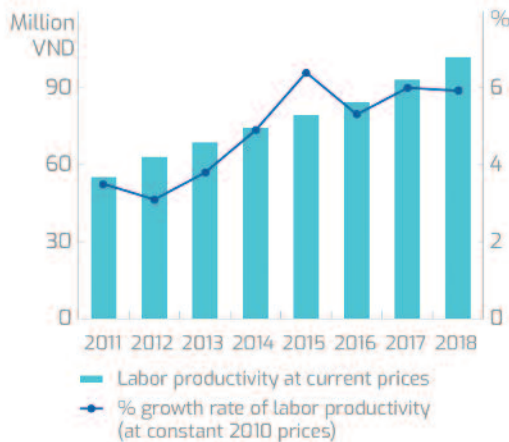
Đánh giá kỹ năng nhân viên trong thời đại số



INCREASED LABOR PRODUCTIVITY IS A DECISIVE FACTOR TO THE COMPETITIVENESS

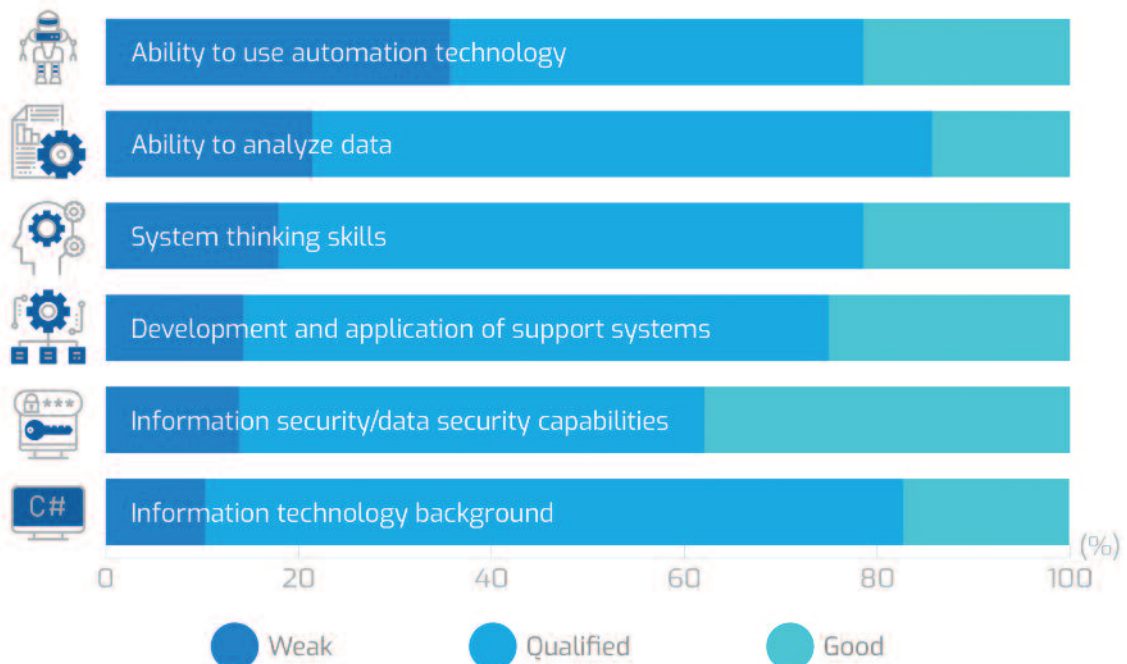
Vietnam's labor productivity, 2011-2018

Vietnam's labor productivity has improved significantly towards the steady increase over the past years and Vietnam is a country with a high labor productivity growth rate in the ASEAN region. However, Vietnam's labor productivity is still very low compared to other countries in the region.



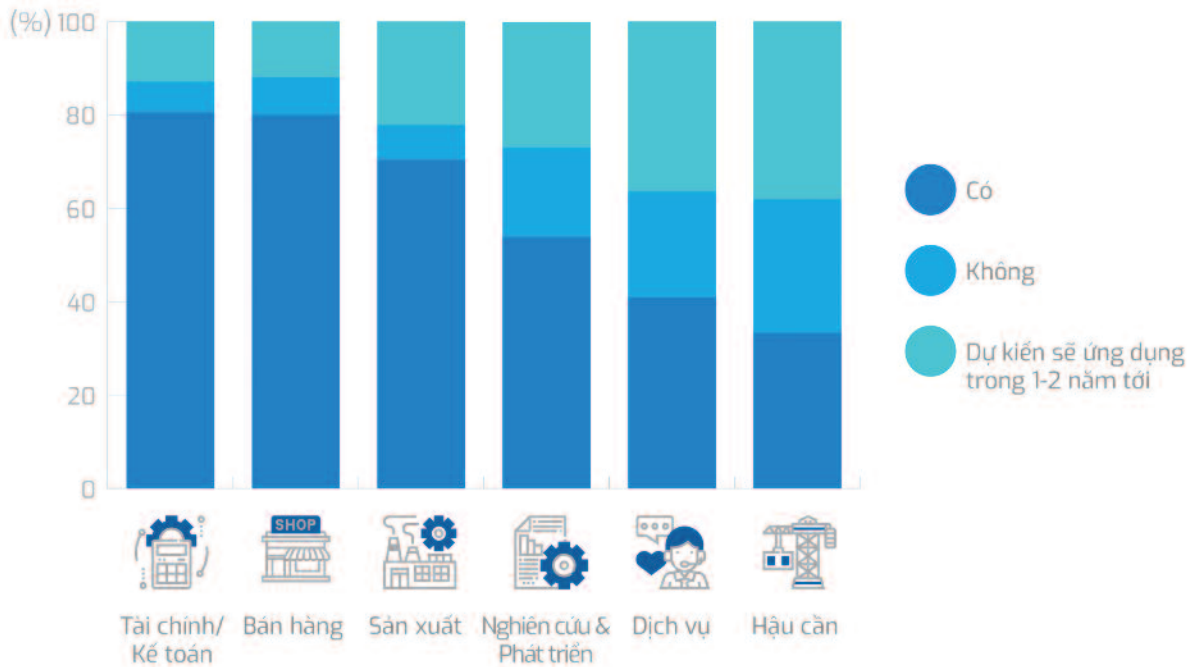
* Vietnam's labor productivity in 2017 in comparison with other countries in ASEAN according to PPP 2011

Evaluation of employee skills in the digital age

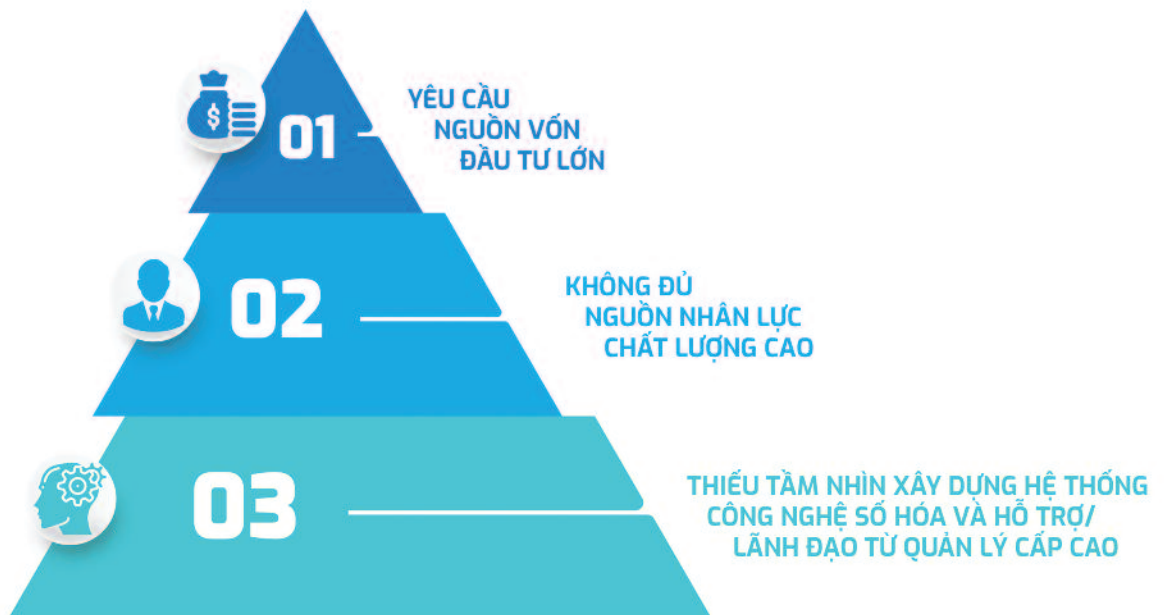


TÌNH HÌNH ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ VÀ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO TẠI DOANH NGHIỆP VIỆT

Những phòng/bộ phận có ứng dụng công nghệ trong doanh nghiệp

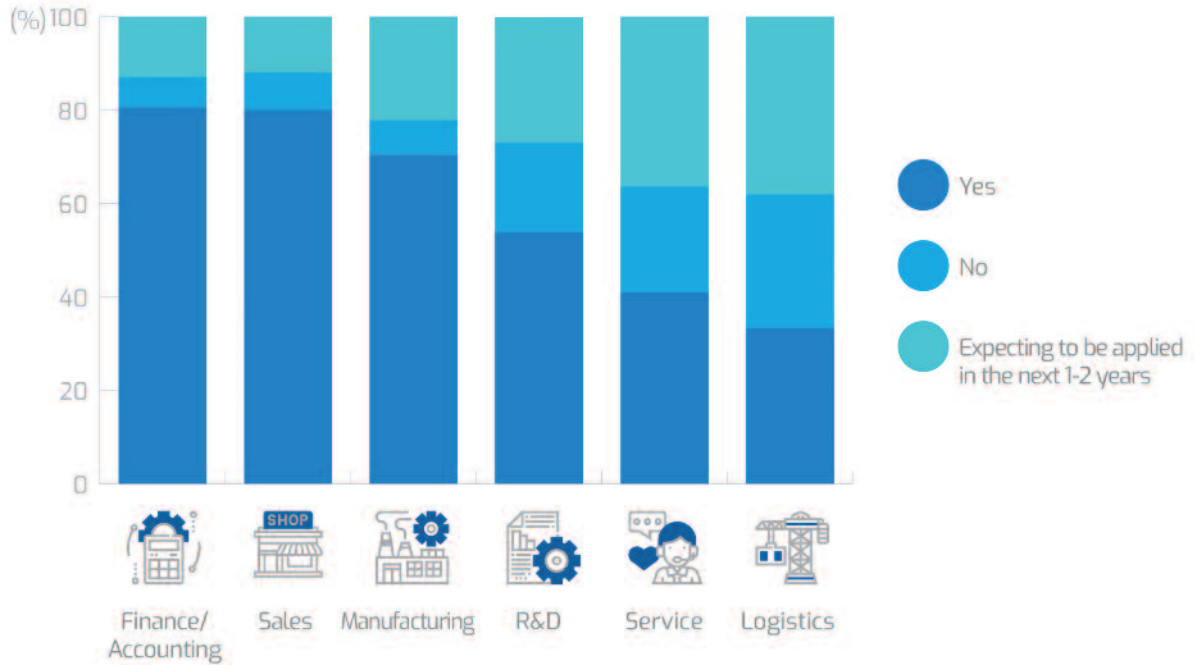


Top 3 khó khăn doanh nghiệp gặp phải khi tiếp cận và ứng dụng công nghệ trong thời gian qua

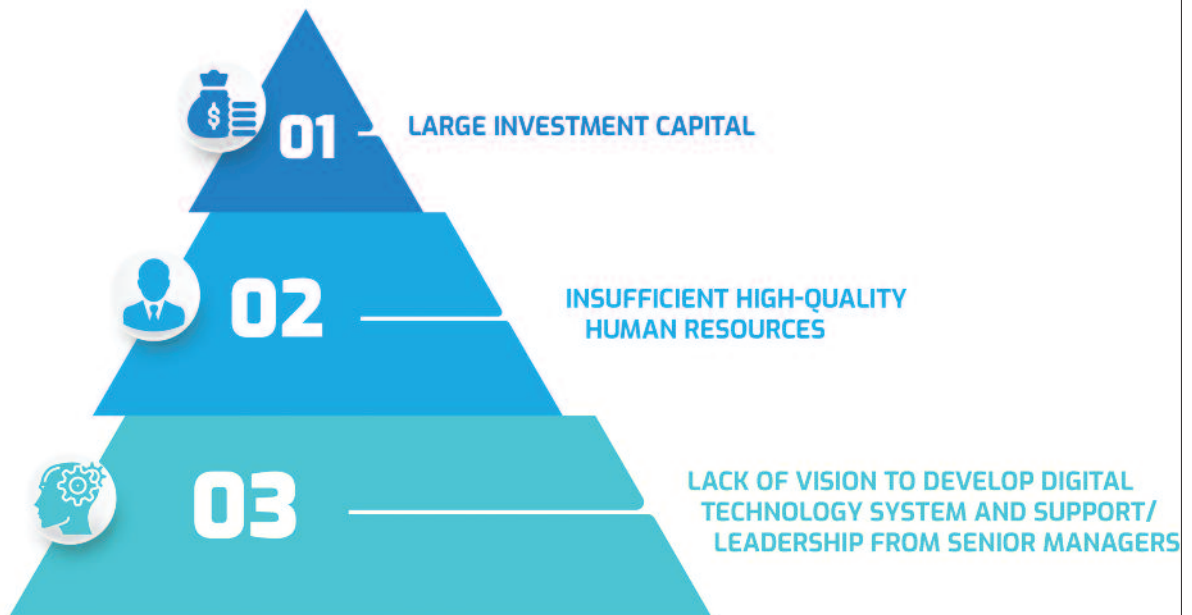


APPLICATION OF TECHNOLOGY AND INNOVATION AT VIETNAMESE BUSINESSES

Departments/divisions with technology application in businesses



Top 3 difficulties faced by businesses when accessing and applying technology over the time

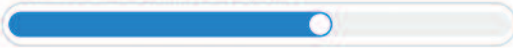


XU HƯỚNG CHUYỂN ĐỔI SỐ CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT

Đánh giá của doanh nghiệp về tác động của cuộc chuyển đổi số đến với doanh nghiệp mình

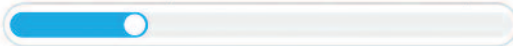
63,6%

ĐÃ VÀ ĐANG TÁC ĐỘNG



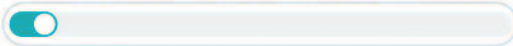
27,3%

CHƯA TÁC ĐỘNG NHƯNG SẼ CÓ TÁC ĐỘNG

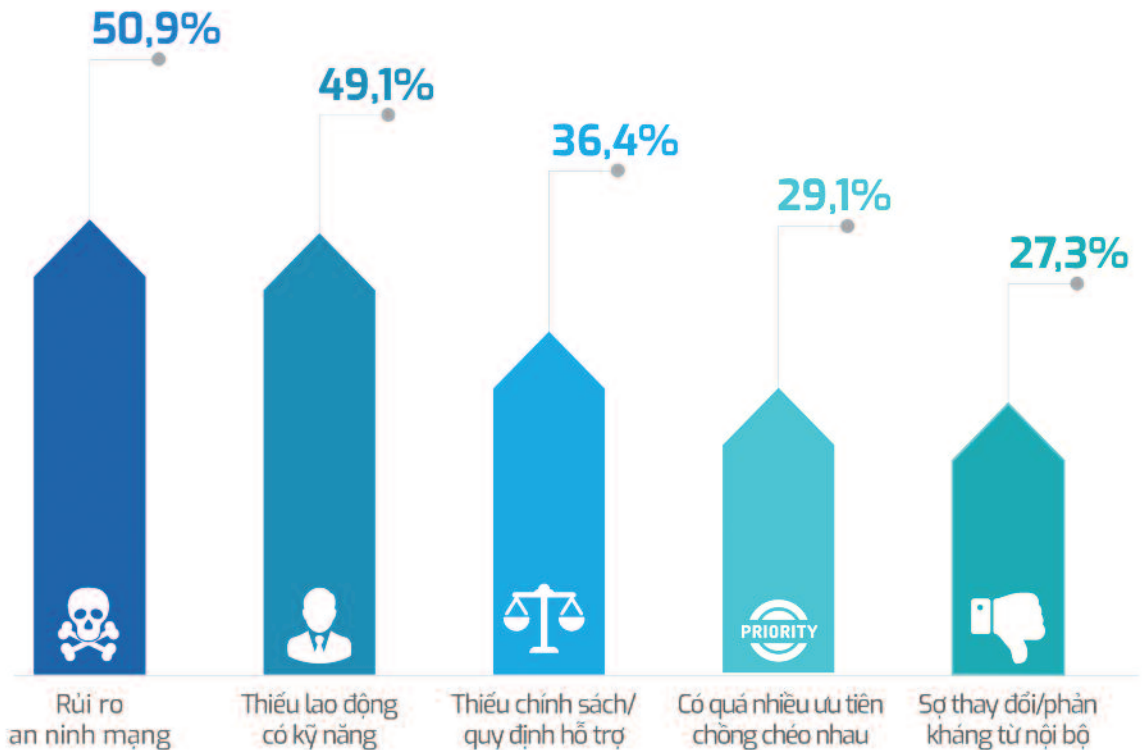


9,1%

CHƯA TÁC ĐỘNG VÀ SẼ KHÔNG BỊ TÁC ĐỘNG



Những thách thức lớn nhất cản trở doanh nghiệp tận dụng cơ hội từ chuyển đổi

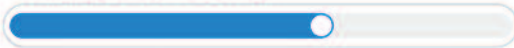


DIGITAL TRANSFORMATION TRENDS OF VIETNAMESE BUSINESSES

Businesses' assessment of impacts of digital transformation on themselves

63.6%

HAS BEEN AFFECTING



27.3%

HAS NOT AFFECTED BUT WILL DO

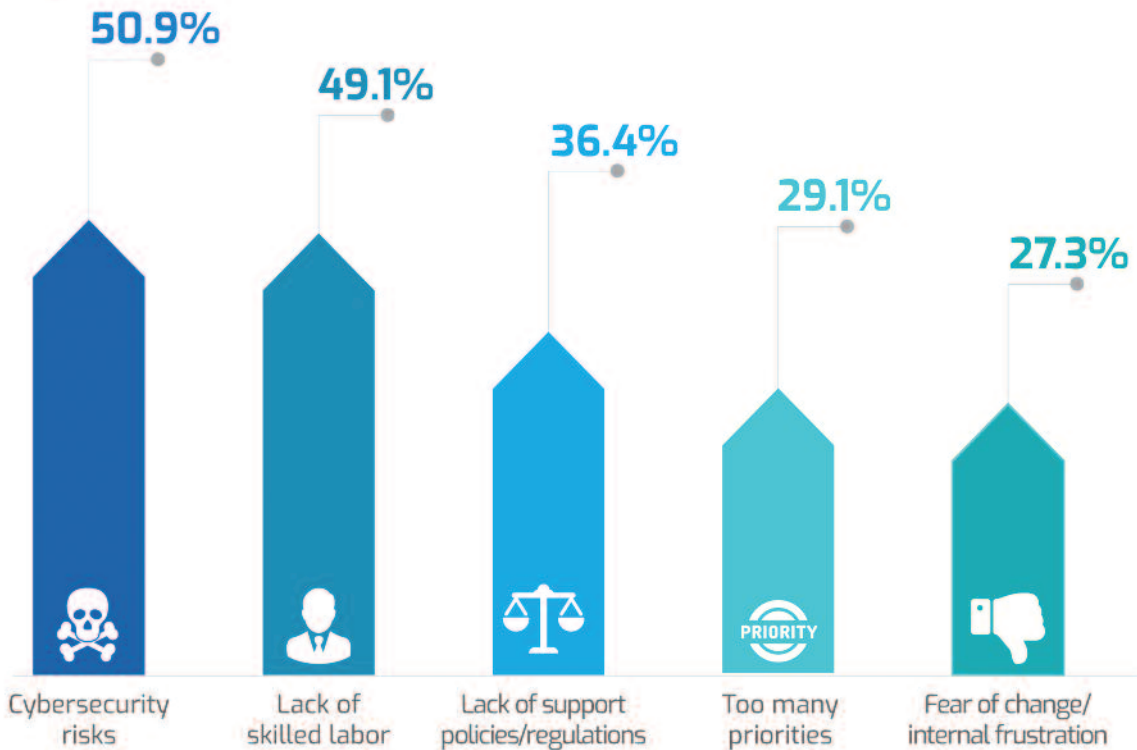


9.1%

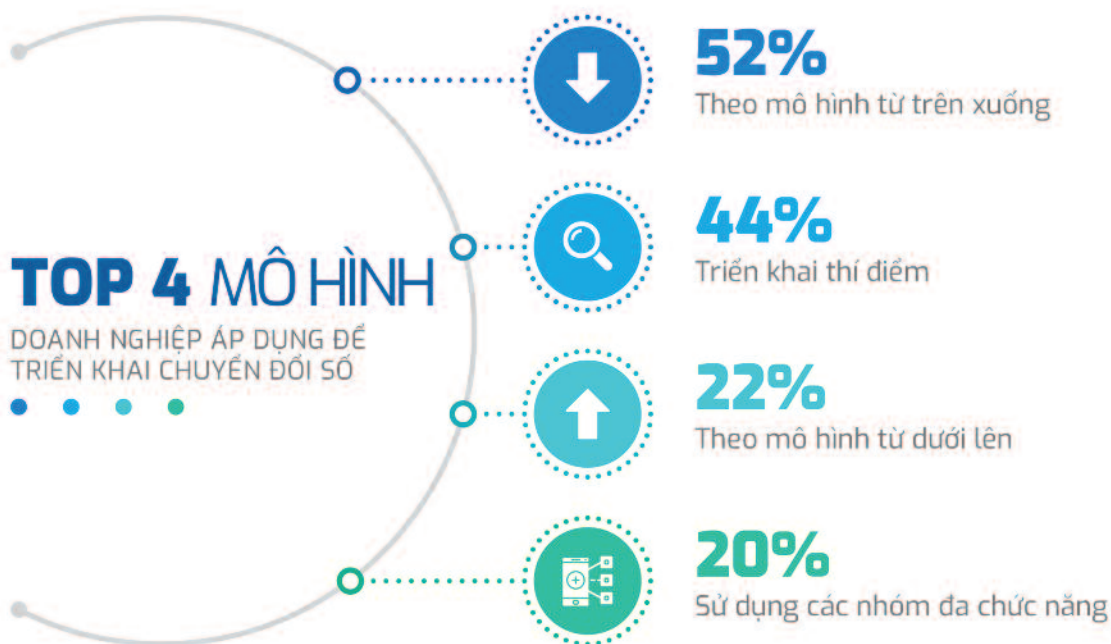
HAS NOT AFFECTED AND WILL NOT DO



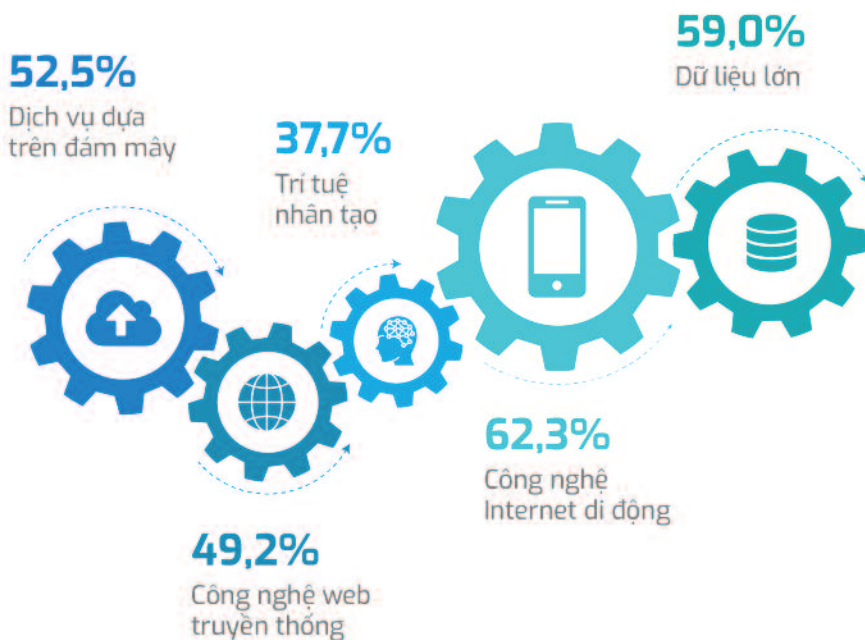
The biggest challenges preventing businesses from taking advantage of the digital transformation



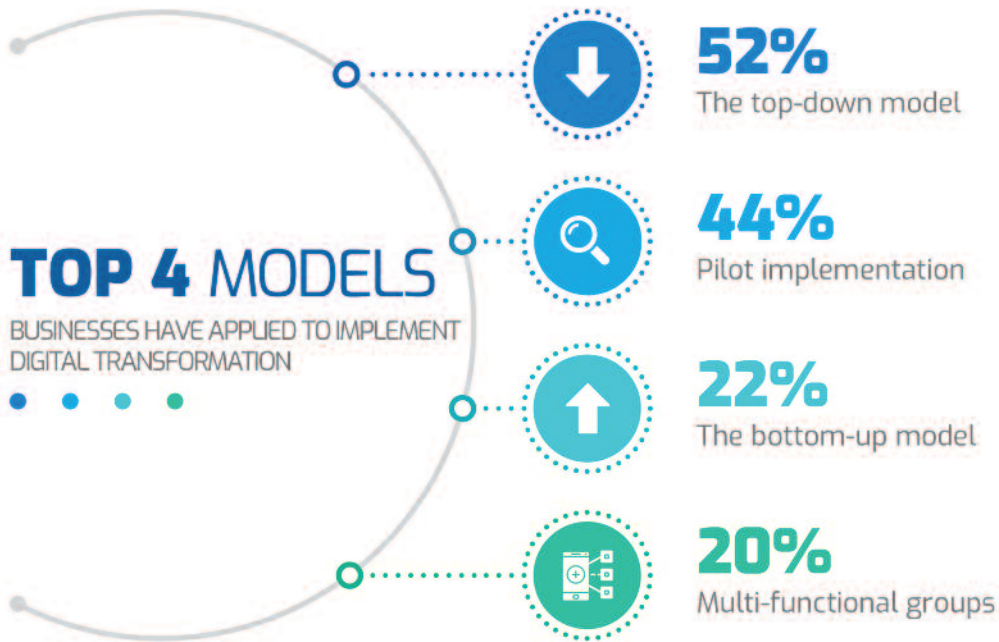
- Các mô hình mà doanh nghiệp đã hoặc đang áp dụng để triển khai sáng kiến, dự án hay chương trình chuyển đổi số



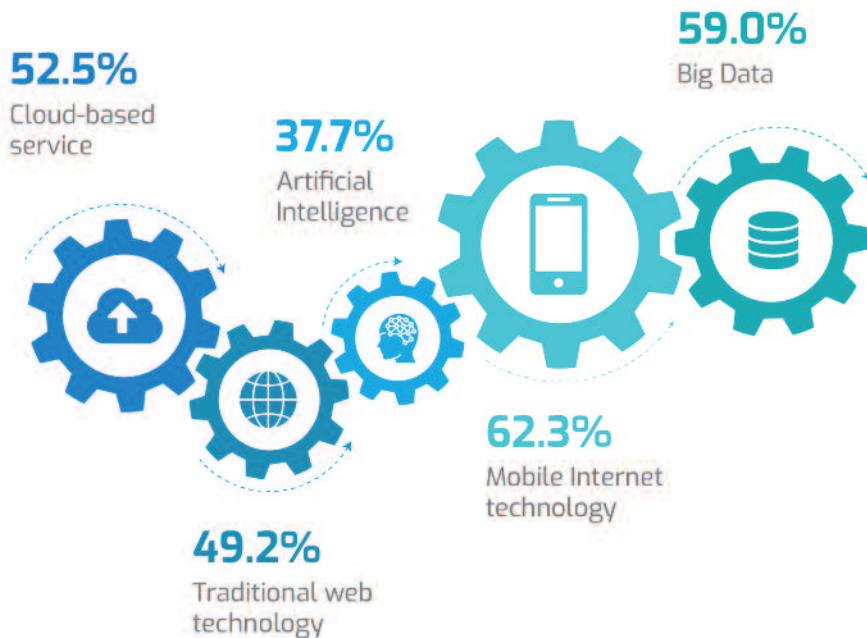
- Những phương pháp, công cụ và công nghệ mà doanh nghiệp đang hoặc dự kiến sẽ sử dụng để thúc đẩy chuyển đổi số hiệu quả



Models that businesses have applied/are applying for the implementation of digital transformation initiatives, projects and programs



Methods, tools and technologies that businesses have used or are expected to use to promote effective digital transformation



PHẦN II

**TRIỂN VỌNG CHUYỂN ĐỔI SỐ
VÀ CƠ HỘI CỦA
CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM**

PART II


**PROSPECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION AND
OPPORTUNITIES FOR VIETNAMESE ENTERPRISES**

DOANH NGHIỆP VIỆT NAM TRƯỚC CÔNG CUỘC

CHUYỂN ĐỔI SỐ:

THẤU HIỂU XU THẾ TOÀN CẦU VÀ NÂNG TẦM TƯ DUY CHIẾN LƯỢC

*VIETNAMESE BUSINESSES
AMIDST DIGITAL TRANSFORMATION:
MASTERING GLOBAL TRENDS
AND ENHANCING STRATEGIC THINKING*

 PGS. TS. VŨ MINH KHƯƠNG, TRƯỜNG CHÍNH SÁCH CÔNG LÝ QUANG ĐIỆU, ĐẠI HỌC QUỐC GIA SINGAPORE / ASSOCIATE PROFESSOR
DR. VU MINH KHUONG, LEE KUAN YEW SCHOOL OF PUBLIC POLICY, NATIONAL UNIVERSITY OF 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.

The world is entering a new era with extraordinary changes in which digital transformation being widespread in all fields and in every country plays a key role and is a fundamental driving force. In this era with unprecedented challenges and opportunities, countries and businesses with great aspirations, a vision of the era and a sharp enforcement strategy can make great achievements.

THỜI ĐẠI ĐỔI THAY

Với tiến bộ vượt bậc của cuộc cách mạng Công nghệ thông tin và Truyền thông (ICT), chỉ trong mấy thập kỷ qua, thế giới đã liên tục trải qua những đổi thay cách mạng, có ảnh hưởng nhanh chóng và sâu rộng đến mọi lĩnh vực của phát triển kinh tế và xã hội. Vào thập kỷ 1970-1980, mọi người ao ước về sự ra đời của máy tính cá nhân và sự hiện diện của nó ở mỗi gia đình hay bàn làm việc. Điều ước này đã nhanh chóng thành hiện thực với sự ra đời của Microsoft như một biểu tượng. Vào thập kỷ 1980-1990, mọi người ước ao được liên lạc với nhau và tiếp cận tới kho tri thức của nhân loại ở mọi nơi, mọi lúc với tốc độ tức thời và không tốn phí. Điều ước này cũng nhanh chóng trở thành hiện thực với sự ra đời của Internet và Google trở thành một công ty biểu tượng. Vào thập kỷ 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 với các công ty biểu tượng như Facebook, Uber và AirB&B. Ngày nay, chúng ta đang nuôi dưỡng khát vọng xây dựng một xã hội

CHANGING ERA

With the remarkable progress of the ICT (Information and Telecommunication Technology) revolution, over the past few decades, the world has continuously experienced revolutionary changes which has rapidly and in-depthly affected every field of the socio-economic development. In the 1970-1980 period, people wished for the birth of personal computers and their presence in every house or desk. This wish quickly became true with the birth of Microsoft as a symbol. In the 1980-1990 period, people wished to be in touch with each other and approach the knowledge store of humanity everywhere and at any time with instant speed and no cost. This wish also quickly became true with the advent of the Internet and Google became a symbolic company. In the 1990-2000 period, people wished to have their own community to share information, knowledge, and resources. This wish also became true with symbolic companies like Facebook, Uber and AirB&B. Today, we are cultivating the desire to develop a smart society. In partic-

thông minh. Trong đó, tiến bộ nhanh chóng về công nghệ số sẽ đem lại những lợi ích lớn lao, toàn diện, sâu sắc hơn thông qua công cuộc chuyển đổi số đang và sẽ diễn ra ngày càng mạnh mẽ ở mọi doanh nghiệp, địa phương, lĩnh vực kinh tế – xã hội và quốc gia. 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.

Trước bối cảnh đó, một vấn đề rất lớn được đặt ra là sự sẵn sàng với đổi thay thường thấp; trong đó, tư duy và thói quen cũ thường là nguyên nhân chủ yếu. Những nghiên cứu lịch sử cho thấy sự thiếu sẵn sàng của một xã hội khi đứng trước những tiến bộ vượt bậc về công nghệ. Chẳng hạn, vào đầu thế kỷ 20, nhiều thành phố lớn như London, New York vẫn làm qui 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 chết người, khó được xã hội chấp nhận. Một số khác thì đưa ra lý do là rất khó tuyển dụng được lái xe bởi nghề này đòi hỏi một số kĩ năng và phẩm chất đặc biệt. Ngày nay, cách tư duy này vẫn thường thấy ở khắp nơi khi thế giới 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, từ đó 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 công việc thiết kế lẫn triển khai công cuộc chuyển đổi số.

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 tám 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

ular, rapid advances in digital technology will bring greater, deeper and more comprehensive benefits through the digital transformation which has been taking place more and more strongly in every business, locality, socio-economic sector and country. The three biggest benefits that the digital transformation is expected to bring are labor productivity, quality of life and sustainable development.

In this context, a very big problem is that readiness to change is often low in which the old thinking and habits are often the main reasons. Historical studies showed a society's lack of readiness when it came to technological advances. For example, at the beginning of the 20th century, many big cities like London and New York still made long-term plans based on the assumption of the fast pace of horse carts and the demand for diving horses. Even many experts believed that automobiles would not become popular because of its too fast speed, possibly resulting in death and difficult to be accepted by society. Others suggested that it was difficult to hire a driver because it would require some special skills and qualities. Today, this way of thinking is often found everywhere when the world enters the Fourth Industrial Revolution.

Digital transformation is not merely an effort to invest in information technology application, it is a comprehensive and profound transformation to maximize the power of the era and technological advances, thereby improving efficiency, competitiveness and creation of fundamental foundation for the long-term development journey. Therefore, mastering the globe and enhancing strategic thinking plays a particularly important role in both design and implementation of digital transformation.

MASTERING GLOBAL TRENDS

The global development is being shaped by mainstream trends in which businesses need to specifically understand the following eight trends when considering each investment decision for future development goals.

1st trend: Global changes are increasingly fierce,

dội, đòi hỏi mỗi quốc gia và doanh nghiệp phải hội đủ ba điều kiện: tầm nhìn xa, ý chí cải cách mạnh mẽ và ý thức gia cường nền móng để vững vàng trước mọi xáo động trong khu vực và toàn cầu.

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.

Xu thế 3: Thế kỷ 21 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 ba nền kinh tế lớn nhất thế giới trong các thập kỷ tới. Đông Nam Á, với số dân 650 triệu và qui mô kinh tế hiện tại xấp xỉ Ấn Độ và Nhật Bản, cũng đang trở thành một 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. Với tỷ lệ dân đô thị tăng nhanh tới mức trên 2/3 dân số toàn cầu trong ba thập kỷ tới, qui 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, qui mô các thành phố hiện tại dự kiến sẽ tăng từ 1,5 đến 2,5 lần trong ba thập kỷ tới.

Xu thế 5: Cuộc CMCN 4.0 đã và đang diễn ra với nhịp độ ngày càng nhanh, ảnh hưởng ngày càng sâu rộng trong mọi mặt của nền kinh tế và đời sống xã hội. Doanh nghiệp cần nắm bắt cuộc CMCN 4.0 theo ba hướng chủ đạo sau: Hướng thứ nhất là 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, Thực tế ảo (VR) và Thực tế ảo Tăng cường (AR) là những công nghệ cần được nghiên cứu để ứng dụng. Hướng thứ hai là 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. Hướng thứ ba là nâng cao chất lượng ra quyết định từ các nguồn dữ liệu lớn và nỗ lực nâng cao năng lực phân tích, học hỏi.

requiring each country and business to meet three conditions: vision, strong will to reform and the sense of strengthening the foundation to be stable amidst every regional and global turmoil.

2nd trend: Global and regional cohesion, despite facing a lot of obstacles, will become increasingly profound not only in trade and investment but also in tourism, culture and social awareness.

3rd trend: The 21st century is the “rising century” of Asia. In particular, China and India – each with more than 1.3 billion people and the world’s top countries with high growth rates, will be among the world’s three largest economies in the coming decades. Southeast Asia, with a population of 650 million and the current economic size approximating that of India and Japan, is also becoming a key development focus and growth engine of the global economy.

4th trend: Urbanization will take place at a faster pace. Given the so fast increase in the urban population with a share of more than two-thirds of the global population in the next three decades, urban planning and management will play an extremely important role in determining labor productivity, living quality and sustainable development of every country. For Vietnam, the current size of cities is expected to increase by about 1.5-2.5 times in the next three decades.

5th trend: The Fourth Industrial Revolution has been on-going with an increasingly fast pace, having increasing impacts on every aspect of the economy and social life. Businesses need to capture the Fourth Industrial Revolution in the following three major directions: Firstly, it is to increase operational efficiency including both hardware and software. In particular, software management tools, cloud computing applications, digital marketing, robots, automatic control tools, smart factories, virtual reality (VR) and advanced reality (AR) are technologies that need to be studied for application. Secondly, it is to exploit value from resonance effects with partners, customers and the social community. The models of sharing, co-creation, public fundraising are applications that bring great values in extremely fast time. Thirdly, it is to improve the quality

Xu thế 6: Dân số già hóa. Do tỷ lệ sinh đẻ thấp và tuổi thọ trung bình ngày càng cao nên dân số nhiều nước, trong đó có Việt Nam, đang 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 tăng tốc phát triển và có mức độ sẵn sàng cao hơn cho một xã hội với dân số già.

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 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, 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 tương 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.

TÁC ĐỘNG CỦA CUỘC CÁCH MẠNG THÔNG TIN TỚI TĂNG TRƯỞNG KINH TẾ VÀ HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

Cuộc cách mạng thông tin diễn ra trong mấy thập kỷ qua đã và đang tạo nên những biến chuyển căn bản trong đời sống xã hội. Đặc biệt, nó đã, đang và sẽ đem lại những đóng góp lớn cho tăng trưởng kinh tế và hiệu quả sản xuất kinh doanh (SXKD) của doanh nghiệp.

of decision making from big data sources and make efforts to improve analysis and learning capacity.

6th trend: Aging population. Due to the low fertility rate and increasing average life expectancy, the population of many countries, including Vietnam, will be aging rapidly in the coming decades. In fact, the creativity and liveliness of a nation will decrease when the level of aging reaches one-third of the population aged over 65. Vietnam is currently in the golden population period, that is, the share of workers out of the total population is high. However, this advantage will decrease rapidly after the next 20 years. In 2045, Vietnam will be as old as Japan in 2000. It means that Vietnam will be in the “old before rich” situation if it does not become a high-income country by 2045. This trend requires Vietnam to accelerate development and a higher level of readiness for a society with an aging population.

7th trend: Sustainable development will be increasingly valued and become a “vital” requirement in every development effort. In this trend, environmental protection, especially water and gas quality will be the top priority. Enterprises polluting environment will not be supported and quickly eliminated in the future. Besides, investments in renewable energy such as solar and wind power and technologies-business models that support this effort will have an increasing impact.

8th trend: Social responsibility will become an increasingly intangible competitive advantage. In this trend, businesses have a humanistic business philosophy, especially considering the benefits of the community and workers as the value brought to customers and investors will be rewarded worthy. In particular, the effective efforts to join hands with the community to solve the great challenges of society will bring great values to the business.

INFLUENCE OF THE INFORMATION REVOLUTION ON ECONOMIC GROWTH AND BUSINESS PERFORMANCE OF BUSINESSES

The information revolution that has taken place over the past few decades has been creating funda-

Trên tổng thể nền kinh tế, cuộc cách mạng thông tin ảnh hưởng tới tăng trưởng kinh tế qua năm kênh chính sau:

Thứ nhất, nó giúp tăng hiệu quả vận hành trong mọi lĩnh vực, đặc biệt là trong sản xuất, dịch vụ thương mại và dịch vụ công. Trong đó, sự gắn kết hợp tác giữa thương mại và dịch vụ trực tuyến, tự động hóa, AI là các ứng dụng hàng đầu.

Thứ hai, nó làm gia tăng mạnh mẽ khối lượng và chất lượng thông tin, khả năng giao tiếp, liên lạc, giúp làm minh bạch hơn trên mọi lĩnh vực – từ chất lượng môi trường đến cảm nhận của người dân. Do đó, mọi hoạt động được giám sát, phối thuộc và xử lý kịp thời hơn; nhờ đó giúp tăng trưởng bền vững hơn.

Thứ ba, nó giúp doanh nghiệp và mọi người dân tăng vượt bậc khả năng tiếp cận tới tri thức toàn cầu và chia sẻ ý tưởng nhanh chóng, kịp thời. Tiến bộ này thúc đẩy học hỏi và sáng tạo, động lực chủ đạo của tăng trưởng.

Thứ tư, nó giúp tạo ra nền kinh tế chia sẻ và cộng đồng. Nguồn lực từ mọi ngõ ngách của cuộc sống xã hội được gắn kết với nhu cầu xã hội. Cả cung và cầu đều tăng mạnh với số lượng dồi dào và chất lượng phong phú hơn. Uber, AirBnB, Crowdfunding... là những ví dụ điển hình. Theo kênh này, tăng trưởng được tạo ra từ việc khai thác hiệu quả từ tác động cộng hưởng.

Thứ năm, nó giúp nâng cao chất lượng quy trình ra quyết định, đặc biệt trong phân bổ nguồn lực. Theo kênh này, tăng trưởng được tạo ra từ tăng hiệu quả đầu tư, phát triển.

Trên thực tế, ICT đã trở thành một nguồn tăng trưởng Tổng sản phẩm quốc nội (GDP) quan trọng của nhiều nước, trong đó có các nước ASEAN. Từ số liệu thống kê tổng hợp của Tổ chức Năng suất châu Á (APO), ước tính từ phương pháp kế toán tăng trưởng cho thấy ICT đóng góp từ 0,5 điểm phần trăm (Philippines) tới 1,6 điểm phần trăm vào tăng trưởng bình quân hàng năm trong giai đoạn 2000-2016 (*Bảng 1*).

Với Việt Nam, đóng góp của ICT vào tăng trưởng GDP thể hiện rõ xu thế tăng cả về lượng và chất. Lượng đóng góp trực tiếp tăng trưởng của ICT tăng từ

mental changes in social life. In particular, it has been making great contributions to economic growth and business performance of businesses.

In terms of the overall economic aspect, the information revolution has affected economic growth through the following five main channels:

Firstly, it helps increase operational efficiency in all areas, especially in manufacturing, commercial services and public services. In particular, the co-operation between trade and online services, automation, artificial intelligence are the top applications.

Secondly, it sharply raises the quantity and quality of information, communication capabilities, making it more transparent in all areas - from environmental quality to people's perception. Therefore, all activities are monitored, coordinated and handled more promptly; thereby helping bring in more sustainable growth.

Thirdly, it helps businesses and people to greatly increase their access to global knowledge and share ideas quickly and promptly. This progress promotes learning and creativity, the driving force of growth.

Fourthly, it helps create a sharing economy and community. Resources from every corner of social life are linked to social needs. Both supply and demand surge in abundant quantity and better quality. Uber, AirBnB, Crowdfunding, etc. are typical examples. According to the channel, the growth is generated by the effective exploitation of the resonance effects.

Fifthly, it helps improve the quality of decision-making processes, especially in resource allocation. According to the channel, the growth is generated thanks to the increased investment and development efficiency.

In fact, Information and Communications Technology (ICT) has become an important source of Gross Domestic Product (GDP) growth for many countries, including ASEAN countries. From the statistics of the Asian Productivity Organization (APO), estimates from growth accounting show that ICT contributes from 0.5 percentage points (the Philippines) to 1.6

Bảng 1: NGUỒN TĂNG TRƯỞNG GDP CỦA CÁC NƯỚC ASEAN, 2000-2016
Table 1: SOURCES OF GDP GROWTH OF ASEAN COUNTRIES, 2000-2016

Quốc gia / Country	Tăng trưởng GDP / GDP Growth	Đóng góp của Vốn / Contribution of Capital Input			Đóng góp của Lao động / Contribution of Labor	TFP / TFP
		Tổng / Total	ICT / ICT	Phi ICT / Non-ICT		
2000-2016						
Indonesia / Indonesia	5,2% / 5.2%	3,9% / 3.9%	0,5% / 0.5%	3,4% / 3.4%	0,7% / 0.7%	0,6% / 0.6%
Malaysia / Malaysia	5,0% / 5.0%	3,7% / 3.7%	1,6% / 1.6%	2,1% / 2.1%	0,9% / 0.9%	0,4% / 0.4%
Philippines / Philippines	5,1% / 5.1%	2,5% / 2.5%	0,4% / 0.4%	2,1% / 2.1%	0,8% / 0.8%	1,8% / 1.8%
Singapore / Singapore	5,0% / 5.0%	2,9% / 2.9%	0,7% / 0.7%	2,2% / 2.2%	1,4% / 1.4%	0,7% / 0.7%
Thái Lan / Thailand	3,9% / 3.9%	1,7% / 1.7%	0,5% / 0.5%	1,2% / 1.2%	0,3% / 0.3%	1,9% / 1.9%
Việt Nam / Vietnam	6,6% / 6.6%	6,1% / 6.1%	0,7% / 0.7%	5,4% / 5.4%	0,6% / 0.6%	-0,1% / -0.1%
2000-2010						
Indonesia / Indonesia	5,1% / 5.1%	3,4% / 3.4%	0,4% / 0.4%	3,0% / 3.0%	0,7% / 0.7%	1,0% / 1.0%
Malaysia / Malaysia	5,1% / 5.1%	3,6% / 3.6%	1,6% / 1.6%	2,0% / 2.0%	0,9% / 0.9%	0,6% / 0.6%
Philippines / Philippines	4,7% / 4.7%	2,4% / 2.4%	0,4% / 0.4%	2,0% / 2.0%	0,8% / 0.8%	1,5% / 1.5%
Singapore / Singapore	5,6% / 5.6%	2,7% / 2.7%	0,6% / 0.6%	2,1% / 2.1%	1,6% / 1.6%	1,3% / 1.3%
Thái Lan / Thailand	4,5% / 4.5%	1,5% / 1.5%	0,4% / 0.4%	1,1% / 1.1%	0,5% / 0.5%	2,5% / 2.5%
Việt Nam / Vietnam	7,1% / 7.1%	6,7% / 6.7%	0,5% / 0.5%	6,2% / 6.2%	0,8% / 0.8%	-0,4% / -0.4%
2010-2016						
Indonesia / Indonesia	5,3% / 5.3%	4,7% / 4.7%	0,7% / 0.7%	4,0% / 4.0%	0,6% / 0.6%	0,0% / 0.0%
Malaysia / Malaysia	5,0% / 5.0%	3,9% / 3.9%	1,6% / 1.6%	2,3% / 2.3%	1,1% / 1.1%	0,0% / 0.0%
Philippines / Philippines	5,9% / 5.9%	2,7% / 2.7%	0,4% / 0.4%	2,3% / 2.3%	0,8% / 0.8%	2,4% / 2.4%
Singapore / Singapore	3,9% / 3.9%	3,2% / 3.2%	0,9% / 0.9%	2,2% / 2.2%	1,1% / 1.1%	-0,4% / -0.4%
Thái Lan / Thailand	3,0% / 3.0%	2,0% / 2.0%	0,7% / 0.7%	1,3% / 1.3%	-0,2% / -0.2%	1,2% / 1.2%
Việt Nam / Vietnam	5,9% / 5.9%	5,0% / 5.0%	0,9% / 0.9%	4,1% / 4.1%	0,5% / 0.5%	0,4% / 0.4%

Nguồn: Tổ chức Năng suất châu Á
 Source: Asian Productivity Organization

0,5 điểm phần trăm trong giai đoạn 2000-2010 lên 0,9 điểm phần trăm trong giai đoạn 2010-2016; trong khi tăng trưởng Năng suất yếu tố tổng hợp (TFP) (trong đó ICT được coi là có đóng góp gián tiếp) chuyển từ -0,4% sang +0,4% (Bảng 1).

TÁC ĐỘNG CỦA CHUYỂN ĐỔI SỐ TỚI HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

Chuyển đổi số có tác động quan trọng tới nâng cao hiệu quả SXKD. Các doanh nghiệp bắt tay vào công cuộc chuyển đổi số theo năm hướng chủ đạo. Đó là: (i) Số hóa các sản phẩm và dịch vụ; (ii) Số hóa tiếp thị và kênh phân phối; (iii) Số hóa hệ sinh thái; (iv) Số hóa quy trình sản xuất; và (v) Số hóa chuỗi cung ứng.

Từ khảo sát trên 2.000 doanh nghiệp toàn cầu, Công ty Tư vấn McKinsey đưa ra ước tính cho thấy đóng góp của chuyển đổi số vào tăng doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp là rất đáng kể, nhưng nó tùy thuộc vào độ sâu và toàn diện của nỗ lực chuyển đổi số. Với nỗ lực chuyển đổi số toàn diện, một doanh nghiệp điển hình có thể tăng doanh số thêm 11,2% và lợi nhuận trước thuế và lãi (EBIT) lên 7,3% (Hình 1).

percentage points to the average annual growth in the 2000-2016 period (Table 1).

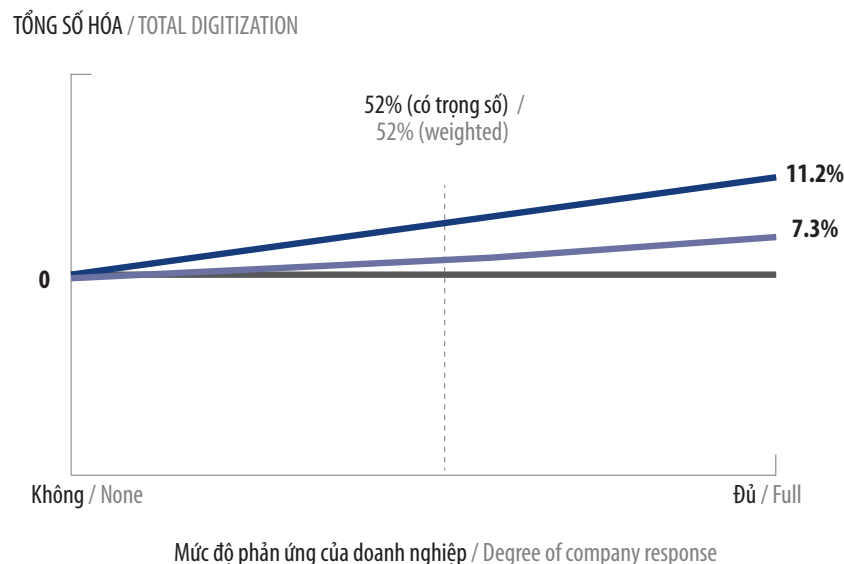
For Vietnam, ICT’s contribution to GDP growth clearly shows an increase in both quantity and quality. The direct contribution of ICT to GDP growth increased from 0.5 percentage points in the 2000-2010 period to 0.9 percentage points in the 2010-2016 period while TFP growth (in which ICT is considered as an indirect contributor) increased from -0.4% to +0.4% (Table 1).

INFLUENCE OF DIGITAL TRANSFORMATION ON BUSINESS PERFORMANCE OF BUSINESSES

Digital transformation has important impacts on improving business performance. Businesses have carried out digital transformation in five main directions as follows: (i) Digitization of products and services; (ii) Digitization of marketing and distribution; (iii) Digitization of ecosystems; (iv) Digitization of processes; and (v) Digitization of supply chains.

Based on the survey of more than 2,000 global businesses, McKinsey & Company made an estimate

Hình 1: ƯỚC TÍNH TÁC ĐỘNG CỦA CHUYỂN ĐỔI SỐ LÊN KẾT QUẢ KINH DOANH
Figure 1: ESTIMATED INFLUENCE OF DIGITAL TRANSFORMATION ON BUSINESS PERFORMANCE



Nguồn: McKinsey & Company
 Source: McKinsey & Company

Dựa trên ước tính của McKinsey về tác động của chuyển đổi số tới kết quả kinh doanh, ta có thể xây dựng ba kịch bản về tác động của chuyển đổi số tới hiệu quả kinh doanh của 500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam (VNR500) như sau:

- Kịch bản #1: Nỗ lực chuyển đổi số của VNR500 ở mức như hiện nay, đạt khoảng 10% yêu cầu so với mức ứng đáp toàn diện.
- Kịch bản #2: Nỗ lực chuyển đổi số của VNR500 ở mức cao hơn hẳn hiện nay, đạt khoảng 20% yêu cầu so với mức ứng đáp toàn diện.
- Kịch bản #3: Nỗ lực chuyển đổi số của VNR500 chuyển biến vượt bậc, đạt khoảng 50% yêu cầu so với mức ứng đáp toàn diện.

Theo ba kịch bản này, đóng góp của chuyển đổi số vào kết quả kinh doanh của VNR500 được ước tính trong (Bảng 2) dưới đây⁽¹⁾. Với nỗ lực vượt bậc trong công cuộc chuyển đổi số (Kịch bản #3), VNR500 sẽ tăng doanh thu thêm 5,6% và lợi nhuận 3,65%; nhờ đó đóng góp vào tăng trưởng GDP 1,3 điểm phần trăm với giá trị là 3,16 tỷ USD. Điều cần nhấn mạnh thêm là ước tính này giả định các doanh nghiệp chưa đầu tư gì thêm. Do vậy, nếu chuyển đổi số đi cùng các nỗ lực đầu tư phát triển khác sẽ tạo ra hiệu quả còn lớn hơn nhiều.

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 bảy nội dung trình bày dưới đây.

Thứ nhất, xác định rõ tầm nhìn và định vị chiến lược cho doanh nghiệp trong hành trình phát triển phía trước.

that the contribution of digital transformation to the growth in revenue and profit of businesses is significant, but it depends on the depth and comprehensiveness of digital transformation efforts. With a comprehensive digital transformation effort, a typical business can increase sales by 11.2% and earnings before interest and taxes (EBIT) by 7.3% (Figure 1).

Based on McKinsey's estimate of the influence of digital transformation on business results, we can develop the following three Scenarios on the influence of digital transformation on business performance of VNR500 (500 Vietnamese Largest Enterprises):

- Scenario #1: Digital transformation efforts of VNR500 will be unchanged at the current degree of company response, reaching about 10% requirements compared to the comprehensive degree of response.
- Scenario #2: Digital transformation efforts of VNR500 will be much higher than the current degree of company response, reaching 20% requirements compared to the comprehensive degree of response.
- Scenario #3: Digital transformation efforts of VNR500 will make a great progress, reaching about 50% requirements compared to the comprehensive degree of response.

According to the three Scenarios, the contribution of digital transformation to VNR500's business results is estimated in Table 2⁽¹⁾ as below. With outstanding efforts on digital transformation (Scenario #3), VNR500 will raise revenue by 5.6% and profit by 3.65%; thereby contributing to GDP growth of 1.3 percentage points with a value of US\$ 3.16 billion. It should be emphasized that this estimate assumes that businesses have not invested any more. Therefore, digital transforma-

⁽¹⁾ Công thức ước tính tác động của chuyển đổi số là $C = 7,5\% * g1 * DT + g2 * (LNST + NSNN)$; trong đó Doanh thu (DT), Lợi nhuận sau thuế (LNST) và Ngân sách Nhà nước (NSNN) tương ứng là tỷ trọng so với GDP của DT, LNST và tổng nộp NSNN năm 2017.

⁽¹⁾ The formula estimating the influence of digital transformation is as follows: $C = 7.5\% * g1 * R + g2 * (EAT + SB)$; in which R, EAT and SB (State budget) are the shares compared to GDP of Revenue, Earnings after taxes and Total budget for 2017.

Sức cạnh tranh và phát triển của một doanh nghiệp phụ thuộc không chỉ vào nguồn lực hiện có. Quan trọng hơn, đó là tầm nhìn và định vị chiến lược của công ty. 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 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 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 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,

tion along with other development investment efforts will result in much greater efficiency.

ENHANCING STRATEGIC THINKING

Enhancing strategic thinking plays an important role and has a decisive significance to the value brought by the digital transformation. In this effort, leaders of each business should pay special attention to the seven contents presented below.

Firstly, clearly define the vision and strategic positioning for businesses in the development journey ahead.

The competitiveness and development of a business depend not only on available resources. More importantly, it is the company’s vision and strategic positioning. This power can be multiplied and much more sustainable if the vision is highly motivated and strategic positioning represents a clever combination of core competencies with the trend of the era.

Secondly, the creation of the needed value is the core goal and key criterion.

The value brought to businesses from each of their development efforts is created by improving operational efficiency, upgrading strategic effectiveness and promot-

Bảng 2: ĐÓNG GÓP ƯỚC TÍNH CỦA CHUYỂN ĐỔI SỐ VÀO TĂNG HIỆU QUẢ KINH DOANH VÀ ĐÓNG GÓP VÀO TĂNG TRƯỞNG GDP CỦA VNR500

Table 2: ESTIMATED CONTRIBUTION OF DIGITAL TRANSFORMATION TO THE INCREASED BUSINESS PERFORMANCE AND THE GDP GROWTH OF VNR500

	Mức nỗ lực cho chuyển đổi số / Degree of digital transformation effort	Tăng doanh thu (g1) / Revenue growth (g1)	Tăng lợi nhuận (g2) / Profit growth (g2)	Đóng góp vào tăng trưởng GDP (C) / Contribution to GDP growth (C)	Ước tính tổng giá trị tăng thêm (Tỷ USD) / Estimated total value growth (Billion US\$)
Kịch bản 1 / Scenario 1	10% / 10%	1,12% / 1.12%	0,73% / 0.73%	0,26% / 0.26%	0,63 / 0.63
Kịch bản 2 / Scenario 2	20% / 20%	2,24% / 2.24%	1,46% / 1.46%	0,52% / 0.52%	1,26 / 1.26
Kịch bản 3 / Scenario 3	50% / 50%	5,60% / 5.60%	3,65% / 3.65%	1,30% / 1.30%	3,16 / 3.16

*Nguồn: Tính toán của tác giả
Source: Calculation of the author*

cũng khó tiếp tục phát triển mạnh mẽ trong lâu dài nếu không thấu hiểu thách thức chính yếu mà doanh nghiệp 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. Cách tiếp cận này giúp doanh nghiệp đi đến tương lai một cách vững chắc và mạnh mẽ hơn.

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.

Ba 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 chuyển đổi số? 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?

Một ví dụ đơn giản là việc thanh tra, kiểm tra của các cơ quan công quyền thường được nhắc đến như một vấn nạn khó vượt qua, cho dù Chính phủ đã có những chỉ thị nhằm hạn chế tình trạng này. Với cách tiếp cận tổng hợp nêu trên, cộng đồng doanh nghiệp cùng chính quyền địa phương và Chính phủ có thể giải bài toán này theo cách sau: Chính phủ lập một trang web đăng ký và giám sát việc thanh tra, kiểm tra trên toàn quốc. Vì việc thanh tra, kiểm tra là cần thiết nếu nội dung đó là quan trọng, minh bạch nên mỗi cuộc thanh tra cần được đăng ký rõ danh sách đoàn thanh tra và người đứng đầu đoàn, đơn vị được thanh tra, chủ đề, ngày giờ làm việc... Sau buổi thanh tra, biên bản làm việc cần được lưu giữ trên trang mạng này. Ngoài ra, thống kê về các cuộc

ing resonance effects. Improving operational efficiency increases profits and reduces costs. Effectively upgrading the strategy to strengthen current and future competitiveness, especially in the investment in a long-term development platform. Promoting resonance effects deepens the level of engagement with customers, partners and social communities. This effort creates not only tangible value but also intangible value, helping businesses have a more respected and expected social position.

Thirdly, understand the main challenges in efforts to reach a strategic vision and know how to overcome them.

A business, no matter how successful it is, will hardly continue to grow strongly in the long term if it does not understand the main challenges that the business must overcome in the journey ahead. A weakness of many businesses with great aspirations is heavily relying on resources and experience of the past success to seize new opportunities while belittling the challenges they will face and overcome. Enhancing the strategy requires business leaders to consider the challenges as a focus to mobilize the combined power of existing resources and new opportunities to overcome it. This approach helps businesses go to the future in a firmer and stronger way.

Fourthly, it is necessary to attach importance to learning, interacting and developing ecosystems.

The long-term success of any business depends greatly on the capacity and effort of the whole organization. Moreover, increasing the level of interaction and ecosystem development helps businesses more easily overcome challenges and seize opportunities.

Three questions should be asked when businesses face a hard problem: Can this problem be solved with a digital transformation effort? What lessons or experiences does the world have in solving this problem? What is the best and the most sustainable solution if the business community as well as the local government and the Government join hands to find the solution?

A simple example is that the inspection of public authorities is often referred to as a difficult problem to overcome even though the Government has directed to

thanh tra có thể được tổng hợp hàng ngày để báo về các cơ quan liên quan, đặc biệt là Văn phòng Chính phủ và Văn phòng UBND tỉnh. Các địa phương có nhiều thanh tra đem lại kết quả tốt cần được biểu dương, các địa phương và ngành có nhiều thanh tra không mang lại kết quả có ý nghĩa cần giải trình hàng tháng. Một khi những thông tin này trở nên minh bạch và được giám sát, tìm hiểu thấu đáo, chất lượng thanh tra, kiểm tra sẽ tăng và số lượng sẽ giảm căn bản.

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 ba 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 kì tích mới, lớn lao hơn nếu vượt qua được ba loại cạm bẫy chiến lược: cạm bẫy nguồn lực, cạm bẫy năng lực và cạm bẫy thể 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.

Cạm bẫy nguồn lực liên quan đến sự ỷ lại vào nguồn lực để tạo danh tiếng trong khi coi nhẹ nỗ lực kiến tạo giá trị thực sự, có tính chiến lược trong phát triển lâu dài. Cạm bẫy năng lực là sự chủ quan, cho rằng năng lực xuất sắc mình đã có được sẽ vững bền trong tương lai mà không thấy hết sức hủy diệt – sáng tạo ghê gớm của sự đổi thay. Công ty sản xuất

limit this situation. With the above general approach, the business community and the local government and the Government can solve this problem in the following way: The Government will set up a website to register and supervise the inspection throughout the country. As the inspection is necessary if the content is important and transparent, each inspection should be clearly registered with the list of inspection teams and the head of the inspection team, inspection subject, inspection date/time, etc. After the inspection, the working minutes should be kept on this website. In addition, statistics on inspections can be compiled daily for reporting to relevant agencies, especially the Office of the Government and the Office of the Provincial People's Committee. Localities with a lot of inspections that bring good results should be praised, localities and sectors with a lot of inspections that do not bring meaningful results are required to have an explanation every month. Once this information becomes transparent and supervised, thoroughly understood, the quality of inspection will increase and the number of inspections will decrease substantially.

Fifthly, appreciate the transparency, honesty and trust of society

Each business needs to preserve and enhance the transparency, honesty and trust of society for its business. These intangible assets are more valuable in the long-run than any other asset because when they are lost, the business will sooner or later be less developed despite the abundant resources and talents. Vietnamese businesses need to consider this as a typical competitive advantage that needs to be taken care of and developed in the efforts of mastering the domestic market as well as penetrating into the regional and world markets.

Sixthly, it is necessary to avoid strategic pitfalls.

Over the past three decades of reform, many Vietnamese businesses have made admirable development achievements. These achievements will become the foundation and motivation for businesses to continue to make new greater achievements if they overcome three types of strategic pitfalls: resource pitfall, competence pitfall and power pitfall. These pitfalls are called strategic pitfalls because if any business has these pit-

giấy ảnh Kodak là một ví dụ điển hình. Cho đến đầu thập kỷ 1990, họ vẫn đứng đầu về các phát kiến sáng tạo liên quan đến giấy ảnh và rơi vào điểm mù chiến lược là ảnh kỹ thuật số sẽ không thể thay thế họ. Cạm bẫy thế lực liên quan đến danh tiếng và vị thế thị trường doanh nghiệp đã có được từ thành công trong quá khứ. Cạm bẫy này thường đưa đến ba hiểm họa là: sa lầy vào những dự án nặng về danh tiếng nhưng tốn kém và thiếu thực tế; thích nghe lời khen ngợi, ghét bỏ người có ý kiến trung thực nhưng trái chiều; và mất dần khả năng ứng đáp chiến lược với sự đổi thay nhanh chóng của thị trường và công nghệ.

Thứ bảy, cần có cách tiếp cận tổng hợp và 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 số 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 những cản trở gây nên bởi tư duy, hệ thống pháp lý và tập quán đã trở nên lạc hậu; S (Selfishness) là tính 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 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

falls, the business will be stuck in strategic blind spots and become illiterate, even blind in strategic decisions.

Resource pitfall involves the reliance on resources to create a reputation while belittling efforts to create true, strategic values in the long-term development. Competence pitfall is subjectiveness, assuming that the excellent capacity we have obtained will be sustainable in the future without seeing the creative destruction of changes. Kodak photo paper manufacturer is a good example. Until the early 1990s, the company was still a leader of creative innovations related to photo paper and fell into a blind spot, that is, a digital photo would not replace photo paper. Competence pitfall relates to the reputation and market position of the business that has been gained from the past success. The pitfall often leads to three hazards: be bogged down on reputable heavy projects that is expensive and impractical; like to listen to compliments, hate honest people who have opposite opinions; and have inability to respond to strategy with the rapid market and technology change.

Seventhly, an integrated and comprehensive approach to implementation is needed.

The digital transformation effort should have a comprehensive view of the determinants of the overall effectiveness of this process. The coefficient of digital transformation Q in the formula below is an approach:

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

In this formula, P (Pressure) indicates the pressure of the situation and social expectations; V (Vision) indicates the vision and will of the leadership team; C (Competence) indicates the competence of the management apparatus, especially the team responsible for designing and implementing the digital transformation; E (Enabler) indicates favorable conditions (for example, the quality of information infrastructure, policy mechanisms, partners' competence, financial and technological supply, etc.); L (Legacy) indicates the legacy of the old mechanism, especially the obstacles caused by the obsolete thinking, legal system and customs; S (Selfishness) indicates personal selfishness, group interests and corruption.

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 đóng vai trò thành tố trung tâm. 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 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) 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.

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 trong trước mắt và lâu dài. Vì vậy, nỗ lực chuyển đổi số 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. ■

In order to make digital transformation successful, businesses need to make efforts to increase Q coefficient with two main methods: increasing the numerator and reducing the denominator. Increasing the numerator can be achieved if each factor of four factors is increased: pressure (P), vision (V), Competence (C) and Enabler (E). Reducing the denominator can be achieved if either of two factors is reduced: Legacy (L) and Selfishness (S). It should be emphasized that the effort to increase the factors in the numerator and reduce the factors in the denominator should be coordinated with a consistent and comprehensive strategy and vision enhancement as the key factor. A larger and more inspiring vision will increase pressure, improve competence through total strength and better exploit enablers while eliminating faster and more decisively the old legacy and curbing the acts of corruption and selfishness.

In the digital transformation, each project can be assessed based on the following SMART indicators: *S* (Strategic Purpose) assesses the strategy (long-term effects and foundation); *M* (Monitoring) indicates the clarity of the outcome and progress monitoring indicator; *A* (Accountability) indicates individuals and units responsible for the project progress; *R* (Rethinking) assesses the level of innovation in thinking – the way of thinking and the breakthrough of the project; *T* (Trust) assesses the project's contribution to increasing employee confidence in the company's future. For each criterion, the evaluator scores it from 1 (lowest) to 5 (highest). If the project's average SMART score is higher than 4.0, it is a very good project and needs a special priority in the implementation. In contrast, if the SMART score is less than 3.0, the project needs to be redesigned and even to be removed if necessary.

Digital transformation is a comprehensive upgrade not only for business and production capabilities but also for strategies that adapt to change of the era in order to increase the competitiveness and development of businesses both in the immediate term and long term. Therefore, the effort on the digital transformation should begin with a thorough understanding of the development trend and comprehensive upgrade of strategic thinking in the contents presented above. ■



CHUYỂN ĐỔI SỐ Ở CÁC NƯỚC ĐANG PHÁT TRIỂN CƠ HỘI VÀ THÁCH THỨC

***DIGITAL TRANSFORMATION IN DEVELOPING COUNTRIES
OPPORTUNITIES AND CHALLENGES***

✉ TS. ĐẶNG ĐỨC LONG, VIỆN NGHIÊN CỨU VÀ ĐÀO TẠO VIỆT - ANH, ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG; LÊ ĐỨC TIẾN, NGHIÊN CỨU SINH TIẾN SĨ ĐẠI HỌC ASTON (VƯƠNG QUỐC ANH), GIẢNG VIÊN KHOA THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ, TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG / DR. DANG DUC LONG, VN-UK INSTITUTE FOR RESEARCH AND EXECUTIVE EDUCATION – THE UNIVERSITY OF DANANG; LE DUC TIEN, PHD STUDENT OF ASTON UNIVERSITY (UNITED KINGDOM), LECTURER OF THE DEPARTMENT OF ELECTRONIC COMMERCE, UNIVERSITY OF ECONOMICS, THE UNIVERSITY OF DANANG

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Nền kinh tế kỹ thuật số bao gồm hệ thống các hoạt động kinh tế sử dụng thông tin và kiến thức số hóa làm yếu tố chính của sản xuất. Internet, điện toán đám mây, dữ liệu lớn, Fintech và các công nghệ kỹ thuật số mới khác được sử dụng để thu thập, lưu trữ, phân tích, chia sẻ thông tin kỹ thuật số và chuyển đổi các tương tác xã hội. Số hóa nền kinh tế tạo ra lợi ích và hiệu quả khi các công nghệ kỹ thuật số thúc đẩy sự đổi mới, cơ hội việc làm và tăng trưởng kinh tế. Nền kinh tế kỹ thuật số đang thấm vào tất cả các khía cạnh của xã hội, ảnh hưởng đến cách mọi người tương tác và mang lại những thay đổi xã hội rộng lớn. Trên cơ sở của nền kinh tế số, chuyển đổi số được định nghĩa là một quá trình cải biến mang tính chiến lược và diễn ra sâu rộng ở tất cả các khía cạnh trong kinh doanh và tổ chức, bao gồm các hoạt động, quy trình, năng lực, mô hình nhằm tận dụng sự xuất hiện và tác động vượt trội của các công nghệ (i-SCOOP.eu, 2016). Như vậy, chuyển đổi số đề cập tới hai khía cạnh: 1) Sự tích hợp của công nghệ kỹ thuật số vào tất cả các lĩnh vực của đời sống kinh tế - xã hội và làm thay đổi căn bản cách nền kinh tế vận hành, cung cấp giá trị cho con người; 2) Sự thay đổi văn hóa đòi hỏi các tổ chức liên tục thách thức hiện trạng, thử nghiệm và thoải mái với thất bại trong quá trình thử nghiệm cái mới.

Dù xuất phát sau Hoa Kỳ và châu Âu nhưng trong những năm gần đây, các nước châu Á, trong đó có Việt Nam, đã diễn ra quá trình chuyển đổi số mạnh mẽ, đem lại tác động lớn đến nền kinh tế khu vực. Những giao dịch thương mại điện tử của châu Á chiếm 25%

1. INTRODUCTION

Digital economy consists of a system of economic activities that uses digital information and knowledge as a key element of production. Internet, Cloud computing, Big data, Fintech and other new digital technologies are used to collect, store, analyze, share digital information and transform social interactions. Digitization of the economy creates benefits and efficiency as digital technologies promote innovation, employment opportunities and economic growth. The digital economy is permeating into every aspect of society, affecting the way people interact and bring about vast social changes. On the basis of the digital economy, digital transformation is defined as a strategic and profound transformation process in all aspects of business and organization, including activities, processes, capacities, models to take advantage of the emergence and superior impact of technologies (i-SCOOP.eu, 2016). Thus, digital transformation refers to two aspects: 1) The integration of digital technology into all areas of socio-economic life, fundamentally changing the way the economy operates, providing value for people; 2) Cultural change requires organizations to continuously challenge the status quo, experiment and be comfortable with failures while testing new things.

Despite starting digital transformation after the United States and Europe, in recent years, Asian countries, including Vietnam, have experienced a strong digital transformation process, having a great impact on the regional economy. Asia's e-commerce transac-

doanh nghiệp trên thị trường tiêu dùng (B2C) trên thế giới, dẫn đầu là Trung Quốc – nơi các công ty như Alibaba, Tencent đã phát triển với tốc độ chóng mặt.

Những quốc gia khác ở châu Á, đặc biệt là khu vực Đông Nam Á, cũng đang nắm bắt rất nhanh các xu hướng phát triển để chuẩn bị cho nền kinh tế của họ thích ứng kịp thời với quá trình chuyển đổi số. Chẳng hạn như Singapore, thông qua chương trình Sáng kiến Quốc gia Thông minh (Smart Nation Initiative), đang thúc đẩy sự phát triển về Internet vạn vật (IoT) và trí tuệ nhân tạo (AI). Thái Lan cũng kích hoạt chương trình quốc gia Thailand 4.0 để tạo ra nền kinh tế dựa trên giá trị được vận hành bằng đổi mới, công nghệ và sáng tạo. Hay như Philippines cũng đang ráo riết chạy thoát khỏi bẫy thu nhập trung bình bằng cách khởi động Chương trình Chuyển đổi số Quốc gia National ICT Ecosystem Framework (NIEF) 2022.

Các công ty tài chính cũng đã tạo ra những cách thức mới để cung cấp dịch vụ tài chính ở châu Á, đặc biệt là trong việc hỗ trợ thanh toán và cho vay. Cho vay dựa trên Fintech ở châu Á đạt 102,8 tỷ đô la trong năm 2015, trong khi sự phát triển của các công nghệ tiếp tục cải thiện hiệu quả hệ thống thanh toán và củng cố vị thế của châu Á là thị trường thanh toán lớn nhất thế giới. Hơn nữa, ICT, số hóa, nối mạng... cho phép những hoạt động kinh tế hiện đại trở nên linh hoạt, nhanh nhẹn và thông minh hơn. Một nghiên cứu của Microsoft khẳng định rằng 60% GDP của khu vực châu Á vào năm 2021 sẽ là kết quả đóng góp của quá trình chuyển đổi số. Còn theo nghiên cứu của Viện Brookings, có tới 88% của một tỷ dân số thuộc tầng lớp trung lưu tiếp theo sẽ ở châu Á, chiếm 65% thành phần trung lưu toàn cầu. Tương tự như vai trò của tầng lớp trung lưu ở châu Âu và Mỹ đã tác động đến sức phát triển kinh tế từ sau Thế chiến II, lực lượng khách hàng thuộc thành phần trung lưu đến từ châu Á cũng sẽ đóng vai trò quyết định đối với sự phát triển kinh tế toàn cầu trong thập kỷ tiếp theo.

Cùng với sự phát triển nhanh chóng của khu vực, Việt Nam có nhiều hứa hẹn được hưởng lợi từ sự chuyển đổi số này, nhưng việc hiểu được nền kinh tế kỹ thuật số và quá trình chuyển đổi số vẫn là một thách thức không nhỏ vì sự phức tạp của nó. Chuyển

tions account for 25% of the world's B2C market in which the leader is China, where companies like Alibaba and Tencent have grown at a dizzying pace.

Other countries in Asia, especially Southeast Asia, are also rapidly catching up with development trends so that their economies can adapt promptly to the digital transformation. For example, Singapore, through the Smart Nation Initiative, is promoting the development of Internet of Things (IoT) and artificial intelligence (AI). Thailand has also activated the National strategy Thailand 4.0 to create a value-based economy that is operated by innovation, technology and creativity. Moreover, the Philippines is also eager to move out of the middle-income trap by starting the National ICT Ecosystem Framework (NIEF) 2022.

Financial companies have also created new ways to provide financial services in Asia, especially in supporting payments and loans. Fintech-based lending in Asia was US\$ 102.8 billion in 2015 while the development of technologies has continued to improve the payment system performance and strengthen Asia's position as the world's largest payment market. Moreover, ICT, digitalization, networking, etc. allow modern economic activities to become more flexible, agile and smarter. A study of Microsoft confirmed that 60% of Asia's GDP by 2021 will be the result of the digital transformation. According to the study of Brookings Institution, up to 88% of one billion middle-class people will be in Asia, accounting for 65% of the global middle class. Like the role of the middle class in Europe and the United States on the economic development since the Second World War, the middle-class customers in Asia will also play a decisive role for global economic development in the next decade.

Along with the rapid development of the region, Vietnam has many promises to benefit from the digital transformation, but understanding digital economy and digital transformation is still a big challenge because of its complexity. Digital transformation is not only about big data and digital platforms but also about the way these advanced technologies can be used to maximize innovation opportunities with new models, business processes and smart products and

đổi số không chỉ là về nền tảng dữ liệu lớn và kỹ thuật số mà còn là cách các công nghệ tiên tiến đó có thể được sử dụng để tối đa hóa cơ hội đổi mới với mô hình, quy trình kinh doanh mới và các sản phẩm, dịch vụ thông minh. Hơn nữa, nền kinh tế kỹ thuật số đang cho phép các doanh nghiệp khu vực rời khỏi địa phương và ra toàn cầu, phù hợp với xu hướng dài hạn hướng tới tự do hóa thị trường và giảm các rào cản thương mại. Tuy nhiên, do khoảng cách kỹ năng số ngày càng lớn và sự khác biệt về mức độ quy định, cơ sở hạ tầng ở các nước, không phải tất cả các quốc gia đều có thể tận dụng tối đa lợi ích mà nền kinh tế kỹ thuật số mang lại. Việt Nam cũng cần thực hiện những chiến lược và hành động cụ thể nhằm hiện thực hoá đầy đủ tiềm năng của việc khai thác công nghệ số để phát triển bền vững, trong bối cảnh cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin (CNTT) mới bắt đầu phát triển, kỹ năng phát triển chưa đầy đủ và vẫn còn các rào cản kinh tế - xã hội. Các thông tin, tài liệu nghiên cứu về nền kinh tế kỹ thuật số và chuyển đổi số hiện tại chủ yếu vẫn dựa vào mô hình của các nước phát triển. Do đó, chúng ta cần có sự hiểu biết sâu sắc về sự khác biệt ở cách tiếp cận và áp dụng trong xã hội đặc thù cho các nước đang phát triển, nhất là Việt Nam. Những vấn đề mới liên quan đến niềm tin, quyền riêng tư và tính minh bạch cũng cần được giải quyết khi tăng cường chuyển đổi kỹ thuật số ở nước ta.

2. TỔNG QUAN TÀI LIỆU VỀ TÁC ĐỘNG CỦA CHUYỂN ĐỔI SỐ Ở CÁC NƯỚC ĐANG PHÁT TRIỂN

2.1. Những điểm đồng thuận

2.1.1. Tác động tích cực

Điều đầu tiên mà đa số các nghiên cứu đều đồng ý là tác động lớn lao của chuyển đổi số. Số hóa có thể được so sánh với công nghiệp hóa về tác động của nó đối với các lĩnh vực kinh tế - xã hội. Trong khi công nghiệp hóa đặt sức mạnh máy móc vào trung tâm của nền kinh tế, số hóa lấy trí tuệ kỹ thuật số trở thành điểm tựa mới. Trong thời đại công nghiệp, nhà máy là tổ chức kinh tế trung tâm. Đối với thời đại kỹ thuật số, tổ chức kinh tế trung tâm chính là các "nền tảng" ngành đưa đến việc tổ chức lại toàn bộ hoạt động kinh tế trong bất kỳ lĩnh vực nào dựa trên trí

services. Moreover, the digital economy is allowing regional businesses to leave the local market and enter the global market which is in line with the long-term trend towards market liberalization and decreased trade barriers. However, due to the increasing gap in digital skills and the difference in the level of regulation and infrastructure in countries, not all countries can take advantages of the benefits brought by the digital economic. Vietnam also needs to implement specific strategies and actions to realize the full potential of digital technology exploitation for sustainable development in the context that new Information Technology (IT) infrastructure has just started developing; IT skills have not insufficiently developed and there are still socio-economic barriers. The information and research materials on the digital economy and digital transformation are mainly based on the model of developed countries. Therefore, we need to have a deep understanding of the difference in approach and application in society specific to developing countries, especially Vietnam. New issues related to trust, privacy and transparency should also be addressed when strengthening digital transformation in our country.

2. OVERVIEW OF IMPACTS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN DEVELOPING COUNTRIES

2.1. Agreed points

2.1.1. Positive impact

The first thing that most studies agree is the great impact of digital transformation. Digitalization can be compared with industrialization in terms of its influence on socio-economic fields. While industrialization considered machinery power as the center of the economy, digitalization considers digital intelligence as a new fulcrum. In the industrial age, factories are central economic organizations. For the digital age, the central economic organizations are platforms that lead to the reorganization of every economic activity in any field based on digital intelligence arisen from data. E-commerce is an example.

Digital transformation will break the traditional business model and competition mechanism. These

tuệ kỹ thuật số phát sinh từ dữ liệu. Thương mại điện tử là một ví dụ.

Chuyển đổi số sẽ phá vỡ mô hình kinh doanh và cơ chế cạnh tranh truyền thống. Những tác động này được tóm tắt trong Hình 2 (González, 2017).

Các nhân tố chuyển đổi số bao gồm: Sức mạnh của thông tin và dữ liệu, Sức mạnh của tài năng kỹ thuật số, Sức mạnh của niềm tin vào kỹ thuật số và Sức mạnh của công nghệ. Bốn nhân tố này sẽ chuyển các thực tại của nền kinh tế cũ sang bảy đặc điểm cạnh tranh của kinh tế kỹ thuật số, đó là: (i) Sản phẩm là dịch vụ; (ii) Sự phát triển của hệ sinh thái số mô-đun hoá; (iii) Các nền tảng đa bên và hiệu ứng mạng lưới; (iv) Sự hội tụ của nền công nghiệp; (v) Dịch vụ và sử dụng mọi lúc, mọi nơi; (vi) Cá thể hoá và sự sáng tạo chủ động; (vii) Quá trình cải thiện liên tục nhanh.

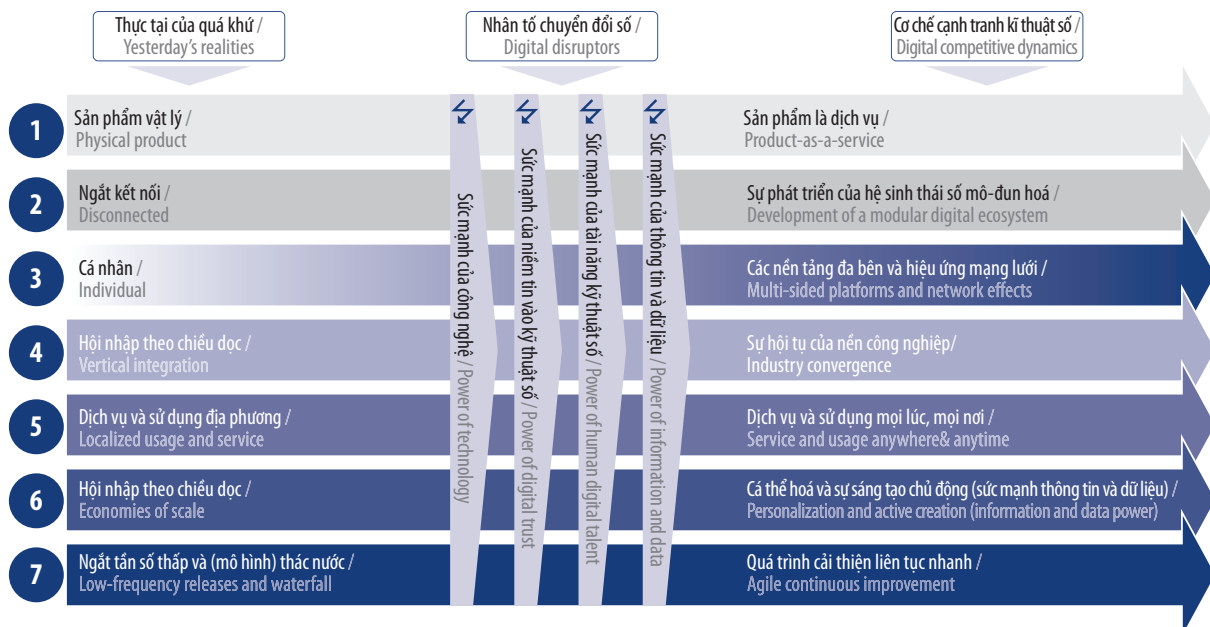
Một số ý kiến khác đề cao khả năng hình thành

impacts are summarized in Figure 2 (González, 2017).

Digital disruptors include: Power of information and data, Power of human digital talent, Power of digital trust and Power of technology. These four factors will shift yesterday's realities to 7 digital competitive dynamics, namely: (i) Product-as-a-service; (ii) Development of a modular digital ecosystem; (iii) Multi-sided platforms and network effects; (iv) Industry convergence; (v) Service and usage anywhere & anytime; (vi) Personalization and active creation; (vii) Agile continuous improvement.

Some other ideas promote the ability to form a new type of resource - data resources, thereby forming a new economy – data economy; and this economy has outstanding characteristics to operate more efficiently on the basis of clearly understanding human needs (Ciuriak & Ptashkina 2019). Developing countries, based on population size to create a huge

Hình 2: CÁC NHÂN TỐ CHUYỂN ĐỔI SỐ VÀ CƠ CHẾ CẠNH TRANH MỚI TRONG NỀN KINH TẾ SỐ
Figure 2: DIGITAL DISRUPTORS AND NEW DIGITAL COMPETITIVE DYNAMICS IN THE DIGITAL ECONOMY



Nguồn: Arthur D. Little
 Source: Arthur D. Little

một loại tài nguyên mới – tài nguyên dữ liệu, từ đó hình thành một nền kinh tế mới – kinh tế dữ liệu; và nền kinh tế này có những đặc tính nổi trội để vận hành hiệu quả hơn trên cơ sở hiểu rõ nhu cầu con người (Ciuriak & Ptashkina 2019). Các quốc gia đang phát triển, dựa vào quy mô dân số để tạo ra một lượng khổng lồ về tài nguyên dữ liệu, dựa vào tính trẻ hoá của dân số để đẩy mạnh mức độ thích ứng và triển khai đối với công nghệ mới, có thể tạo ra lợi thế vượt trội trong việc tận dụng các cơ hội phát sinh từ quá trình chuyển đổi số so với các quốc gia phát triển.

Đối với công nghệ 4.0, các chuyên gia dự đoán nó sẽ mang lại nhiều tác động tích cực trong mọi mặt của đời sống kinh tế - xã hội. Đó là những cơ hội to lớn để phổ biến kiến thức và thông tin cho mọi nhóm dân chúng, do đó khuyến khích sự đóng góp và tham gia vào đời sống kinh tế - chính trị của mọi người dân. Công nghệ mới có thể giúp người dân tiếp cận tốt hơn với giáo dục và thị trường lao động. Nó cho phép các mô hình kinh doanh mới nhanh chóng được tạo nên và mở ra các thị trường mới. Công nghệ số có thể cung cấp cho các nhóm xã hội những dịch vụ tài chính (như tiết kiệm, cho vay và bảo hiểm) một cách phù hợp và nhanh chóng. Các công cụ kỹ thuật số cho phép mọi người tạo ra việc làm và đầu tư cho tương lai của chính mình...

Đối với các nước đang phát triển, chuyển đổi số mở ra cơ hội mới để hội tụ nguồn lực, bao gồm cả việc bỏ qua các cơ sở hạ tầng trung gian của thời đại công nghiệp, tận dụng sự lan tỏa kiến thức rộng lớn từ Internet, tận dụng các thị trường mới được cung cấp bởi nền tảng kỹ thuật số và khai thác khả năng sản xuất được kích hoạt bởi công nghệ số (Ciuriak & Ptashkina, 2019). Đặc biệt, cơ sở hạ tầng kỹ thuật số cùng với quản trị tốt sẽ tạo điều kiện để thành lập các công ty đa quốc gia “vi mô” từ bất cứ nơi nào trên thế giới, vượt qua vấn đề phối hợp hay thiếu thị trường thường gặp của các doanh nhân ở những nền kinh tế đang phát triển. Nền kinh tế kỹ thuật số sẽ cho phép các doanh nghiệp khu vực rời khỏi địa phương và ra toàn cầu, phù hợp với xu hướng dài hạn hướng tới tự do hóa thị trường và giảm các rào cản thương mại.

amount of data resources and based on population rejuvenation to promote adaptation and deployment to new technology, can create a superior advantage in leveraging opportunities arisen from the digital transformation compared to developed countries.

For technology 4.0, experts predict it will bring about many positive effects in all aspects of socio-economic life. These are great opportunities to disseminate knowledge and information to all groups of people, thereby encouraging all people to make contribution and take participation in the economic and political life. New technology can help people better access education and the labor market. It allows new business models to be quickly created and opens up new markets. Digital technology can provide social groups with financial services (such as savings, loans and insurance) appropriately and quickly. Digital tools allow people to create jobs and invest in their own future, etc.

Meanwhile, for developing countries, digital transformation opens up new opportunities for converging resources, including the ignorance of intermediate infrastructures of the industrial age, leveraging a wide spread of knowledge from the Internet, taking advantage of new markets provided by digital platforms and exploit production capabilities triggered by digital technology (Ciuriak & Ptashkina, 2019). In particular, digital infrastructure along with good governance will facilitate the establishment of “micro” multinational companies from anywhere in the world and overcome the problem of coordination or lack of markets often faced by entrepreneurs in developing economies. The digital economy will allow regional businesses to leave the local market and penetrate into the global one in line with the long-term trend towards market liberalization and fewer trade barriers.

2.1.2 Negative impact

Like all previous technological revolutions, opportunities and benefits from the transformation tend to be captured primarily by countries pioneering technology as well as management of new socio-economic governance issues created by the data-based econo-

2.1.2. Tác động tiêu cực

Đồng thời, như với tất cả các cuộc cách mạng công nghệ trước đây, những cơ hội và lợi ích từ sự chuyển đổi có xu hướng được nắm bắt chủ yếu bởi các nơi tiên phong về công nghệ cũng như quản lý các vấn đề quản trị kinh tế và xã hội mới mà nền kinh tế dựa trên dữ liệu tạo ra. Các quốc gia đi sau sẽ đối mặt với những thách thức lớn trong việc duy trì sự hội tụ trong mối quan hệ thương mại với các nước tiên tiến, khi công nghệ phá vỡ các mô hình phân phối lao động toàn cầu thông qua những thay đổi dần hiện hữu trong việc sản xuất đơn giản có thể được tự động hóa. Công nghệ mới cũng đặt ra những thách thức quản trị mới trong việc quản lý tác động của nó tới an ninh quốc gia, tính toàn vẹn của quản trị Nhà nước, sự thay đổi nền công nghiệp, duy trì cạnh tranh, phát triển liên kết thương mại cũng như các khoản đầu tư kết nối với nền kinh tế toàn cầu (Ciuriak & Ptashkina, 2019, Dengate, 2018, Spencer 2018).

Trong khi chuyển đổi số đặt ra yêu cầu cao hơn về chất lượng/kỹ năng nguồn nhân lực và những thay đổi về chương trình/cách thức đào tạo nguồn nhân lực của quốc gia (Groegor-Cechowicz 2017), tác động rõ nét nhất có thể thấy là nạn thất nghiệp gia tăng, nhất là đối với các nước đang phát triển – nơi mà phần lớn người lao động có trình độ và kỹ năng còn yếu, không đáp ứng được yêu cầu công việc và bị thay thế bởi các tính năng của AI hoặc tự động hoá.

Sự gia tăng thất nghiệp đang trở thành một “bóng ma” ám ảnh các nền kinh tế phát triển. Một nghiên cứu của Frey và Osborne (2013) chỉ ra rằng 47% số việc làm của Mỹ có thể bị loại bỏ do quá trình vi tính hoá và công nghệ số thông minh. Nhiều quốc gia trong khối OECD và các nước đang phát triển khác cũng phải đối mặt với rủi ro tăng cao, theo số liệu của Ngân hàng Thế giới (2016): 57% trong khối OECD; 69% ở Ấn Độ; 72% ở Thái Lan; 77% ở Trung Quốc; và 85% ở Ethiopia. Đông Nam Á sẽ trải qua quá trình cắt giảm công việc tương tự. Sử dụng phương pháp của Frey và Osborne để đánh giá dữ liệu của 5 nước ASEAN, Cơ quan lao động quốc tế (International Labor Organization - ILO) xác định 56% công việc hiện tại sẽ bị đe dọa trong vòng hai thập kỷ tới (ILO, 2016). Các lĩnh vực như nghi

my. The followers will face major challenges in maintaining convergence in trade relations with advanced countries as technology breaks down the global labor distribution patterns through changes, gradually existing in simple production that can be automated. New technology also poses new governance challenges in managing its influence on national security, the integrity of State governance, the changing industry, maintaining competition, and developing trade links as well as investments connected with the global economy (Ciuriak & Ptashkina, 2019, Dengate, 2018, Spencer 2018).

While digital transformation poses a higher requirement on quality/human resource skills and changes in the country's human resource training programs/ways (Groegor-Cechowicz 2017), the most obvious impact that can be seen is the increasing unemployment, especially for developing countries - where most workers have weak qualifications and skills, fail to meet job requirements and are replaced by AI features or automation.

The increasing unemployment is becoming a “ghost” that haunts developed economies. A study conducted by Frey and Osborne (2013) showed that 47% of US jobs could be eliminated due to computerization and smart digital technology. Many OECD countries and other developing countries also faced increased risks, according to World Bank data (2016): the figures were 57% in OECD; 69% in India; 72% in Thailand; 77% in China and 85% in Ethiopia. Southeast Asia will undergo a similar job cut. By using Frey and Osborne's methods to assess the data of five ASEAN countries, the International Labor Organization (ILO) identified that 56% of current jobs will be threatened within the next two decades (ILO, 2016). Sectors such as resort tourism, retail and wholesale, construction and manufacturing are the ones most likely to be affected by automation. Garment workers in Cambodia, office workers in Indonesia, sales assistants in Thailand are those that are likely to disappear completely by the dominance of digital technology, etc.

According to the assessment of McKinsey Global Institute (2017), other types of jobs with a very high

dưỡng, bán lẻ và bán buôn, xây dựng và sản xuất là những lĩnh vực dễ bị ảnh hưởng bởi quá trình tự động hoá. Công nhân ngành may ở Campuchia, nhân viên văn phòng ở Indonesia, trợ lý bán hàng ở Thái Lan là những nhóm công việc có khả năng biến mất hoàn toàn bởi sự chi phối của công nghệ số...

Theo đánh giá của McKinsey Global Institute (2017), những loại hình công việc khác có mức độ rủi ro rất cao đối với quá trình tự động hoá là: dịch vụ nghỉ dưỡng và ăn uống (73%); sản xuất, nông nghiệp, vận tải và lưu kho, bán buôn và bán lẻ, khai thác mỏ (51%). Các nhóm ngành nghề ít bị ảnh hưởng hơn bởi tự động hoá là: giáo dục (27%); quản trị, dịch vụ chuyên nghiệp, thông tin chăm sóc sức khoẻ và điều hành (39%). Tuy nhiên, những nhóm ngành nghề này trong thực tế vẫn đang bị thay thế. Nền kinh tế tự động hoá với đặc điểm là các quy trình số hoá tương tác với nhau mà không cần đến sự can thiệp của con người là một viễn cảnh không xa. AI chỉ là một giai đoạn ban đầu của quá trình tự động hoá đó, và rất ít ai nghi ngờ về sự thâm nhập rộng khắp của nó trong toàn bộ nền kinh tế. Khi đó, toàn bộ lượng công việc hiện tại rõ ràng sẽ bị ảnh hưởng nghiêm trọng.

Để nhìn rõ hơn tác động tích cực và tiêu cực của chuyển đổi số, Schwab (2017) đưa ra đánh giá tác động của danh mục các công nghệ đang nổi lên trong cuộc chuyển đổi số hiện nay (kết quả của khảo sát do Diễn đàn Kinh tế Thế giới thực hiện vào tháng 09/2015). (Bảng 3)

2.2. Những điểm cần làm rõ thêm về chuyển đổi số

Có thể nói tác động của việc chuyển đổi sang nền kinh tế số đã có sự đồng thuận cao trong các tài liệu nghiên cứu, nhưng việc chuyển đổi các mặt của đời sống kinh tế - xã hội như thế nào để tận dụng các công nghệ kỹ thuật số mới là một vấn đề phức tạp. Bản thân việc chuyển đổi số của từng doanh nghiệp ở các nước phát triển cũng không dễ dàng thành công. Theo Forbes (2016), trung bình chỉ có một trong tám dự án chuyển đổi kỹ thuật số của các doanh nghiệp thành công và hơn 50% dự án thất bại hoàn toàn. Có thể thấy, việc chuyển đổi số cho toàn bộ nền kinh tế - xã hội còn phức tạp và rủi ro hơn nhiều.

level of risk for automation are resort and catering services (73%); manufacturing, agriculture, transport and storage, wholesale and retail and mining (51%). Groups that are less affected by automation are: education (27%); and administration, professional services, health care information and administration (39%). However, these groups are still being replaced. Automated economy characterized by digital processes interacting with each other without human intervention is very likely to appear in the near future. AI is just an early stage of the automation, and there is very little doubt about its wide penetration in the entire economy. Then, the entire amount of current work will obviously be seriously affected.

To better see the positive and negative impacts of digital transformation, Schwab (2017) provided an impact assessment of the list of emerging technologies in the current digital transformation (results of the survey conducted by World Economic Forum in September 2015). (Table 3)

2.2. Points to clarify further about digital transformation

It can be said that there has been a high consensus in the research literature about the impacts of the transformation to a digital economy but how to transform aspects of socio-economic life to take advantage of digital technologies is a complicated issue. It is also not easy for every business in developed countries to have successful digital transformation itself. According to Forbes (2016), only one of eight digital transformation projects of businesses was successful and more than 50% of projects failed completely. Therefore, the digital transformation for the entire economy-society is much more complex and risky.

Two typical successful digital models are the models of the US and China (Singh, 2017).

The United States led in the IT and digital sectors right from the beginning and its position has been maintained to date. This early start is because the US has excellent technical education organizations; the government's special attention to promoting science

Bảng 3: TÁC ĐỘNG CỦA CÁC CÔNG NGHỆ MỚI TRONG CHUYỂN ĐỔI SỐ
Table 3: IMPACTS OF NEW TECHNOLOGIES IN DIGITAL TRANSFORMATION

Công nghệ / Technology	Tác động tích cực / Positive impact	Tác động tiêu cực / Negative impact
Công nghệ cấy ghép / Implantable technologies	Lợi ích về theo dõi sức khoẻ / Benefits of health monitoring	Rủi ro về quyền riêng tư và rò rỉ thông tin cá nhân / Risks of privacy and personal information leakage
Thiết bị đeo người / Wearable Internet	Giúp tăng hiệu quả cá nhân, hỗ trợ việc ra quyết định / Increase personal effectiveness, support decision-making	Rủi ro về quyền riêng tư và rò rỉ thông tin cá nhân, tính gây nghiện / Risks of privacy and personal information leakage, addictiveness
Internet vạn vật / Internet of things	Giúp tăng hiệu quả làm việc, gia tăng chất lượng và an toàn cuộc sống, tạo ra ngành nghề mới, củng cố mối liên hệ với môi trường / Increase work efficiency, increase quality and safety of life, create new careers, strengthen relationships with the environment	Lo ngại về quyền riêng tư, thất nghiệp, đe dọa về mặt an ninh / Concerns about privacy, unemployment, security threats
Thành phố thông minh / Smart cities	Giúp tăng hiệu quả, chất lượng sống, giảm bớt tội phạm, gia tăng tính cơ động, cải thiện chất lượng giáo dục / Increase efficiency, quality of life, reduce crime, increase mobility, improve the quality of education	Lo ngại về quyền riêng tư, rủi ro về sụp đổ hệ thống, tấn công mạng / Concerns about privacy, risks of system collapse, network attack
Dữ liệu lớn / Big data	Hỗ trợ việc ra quyết định nhanh hơn và hiệu quả hơn, giảm bớt chi phí, hình thành ngành nghề mới / Support decision-making faster and more efficiently, reduce costs, create new professions	Thất nghiệp, quan ngại về quyền riêng tư, tính tin cậy của dữ liệu, quyền sở hữu dữ liệu / Unemployment, concerns about privacy, data ownership
Xe hơi không người lái / Driverless cars	Giúp tăng tính an toàn, ít tác động đến môi trường, gia tăng khả năng cơ động của người già và người tàn tật / Increase safety, have less impact on the environment, increase the mobility of the elderly and the handicapped	Thất nghiệp, tấn công mạng, giảm nguồn lợi nhuận cho giao thông công cộng / Unemployment, network attack, lower profits for public transport
Rô-bốt / Robotics	Thay thế cho các công việc nặng nhọc của con người / Replace human to do heavy work	Thất nghiệp, tính trách nhiệm và nghĩa vụ / Unemployment, accountability and obligations
Tiền ảo / Blockchain	Sự lan toả các định chế tài chính mới, sự bùng nổ của các tài sản có thể trao đổi, gia tăng sự minh bạch / Presence of new financial institutions, the boom of exchangeable assets, increased transparency	Niềm tin của con người, nỗi sợ về an toàn tài chính / Human belief, fear of financial security
Kinh tế chia sẻ / Sharing economy	Giúp tăng khả năng khai thác nguồn lực, tận dụng hiệu quả hơn tài sản / Increase capacities to exploit resources, make better use of assets	Giúp tăng các quan hệ lao động, suy giảm nền kinh tế phi chính thức, sự lạm dụng lòng tin / Increase labor relations, ease informal economies, and trust abuse
Công nghệ in 3D / 3D printing	Giúp tăng quá trình phát triển sản phẩm, gia tăng nhu cầu đối với ngành nghề thiết kế sản phẩm, sản phẩm được cá nhân hoá / Increase product development process, increase demand for product design industry, personalized products	Thất nghiệp, vi phạm bản quyền, không thể kiểm soát được việc sản xuất cơ thể người và các vật thể gây nguy hiểm cao như súng ống / Unemployment, copyright infringement, uncontrollable production of human bodies and high-risk objects such as guns

Nguồn: Schwab (2017)
 Source: Schwab (2017)

Hai mô hình kinh tế số thành công điển hình là mô hình của Hoa Kỳ và Trung Quốc (Singh, 2017).

Hoa Kỳ dẫn đầu trong lĩnh vực CNTT và kỹ thuật số ngay từ đầu, đồng thời duy trì và củng cố vững chắc vị thế này. Sự khởi đầu sớm này là do họ có các tổ chức giáo dục kỹ thuật xuất sắc; sự quan tâm sâu sắc của Chính phủ trong việc thúc đẩy khoa học - công nghệ (bao gồm cả ứng dụng quân sự); môi trường văn hóa và chính trị thuận lợi nhất thế giới cho doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường tự do; người tiêu dùng cởi mở trong việc áp dụng công nghệ mới. Những yếu tố khác nhau đã kết hợp với nhau để làm phát sinh hiện tượng Thung lũng Silicon – hình mẫu cho mọi trung tâm CNTT và mọi doanh nhân công nghệ. Mỹ đã áp dụng phương pháp thả lỏng hoặc điều tiết nhẹ nhàng vào tính riêng tư và bảo vệ dữ liệu, cho phép các tập đoàn kỹ thuật số của mình phát triển thịnh vượng bằng cách chiếm lĩnh thị trường toàn cầu; tạo thuận lợi cho kinh doanh kỹ thuật số xuyên biên giới bằng cách thúc đẩy một thị trường kỹ thuật số toàn cầu duy nhất với công nghệ và luồng dữ liệu không bị giới hạn, cùng quy định tối thiểu.

Đối với hầu hết các quốc gia khác, mô hình này sẽ không phục vụ mục đích công nghiệp hóa kỹ thuật số; đơn giản vì nó nhằm mục đích củng cố vị trí số 1 trên tất cả các thị trường bởi các độc quyền kỹ thuật số của Hoa Kỳ. Do đó, những cảm hứng và học hỏi này rất quan trọng, nhưng điều đó không có nghĩa là các mô hình chính sách được Hoa Kỳ quảng bá trên toàn cầu là những mô hình tốt nhất cho các quốc gia khác.

Trung Quốc là quốc gia duy nhất có thể đứng vững trước sức mạnh kỹ thuật số toàn cầu của Mỹ. Đứng trên đôi vai chắc chắn của cuộc cách mạng sản xuất đã làm thay đổi Trung Quốc, giới lãnh đạo nước này đã tập trung sức mạnh của làn sóng công nghệ thay vì chỉ quản lý chặt chẽ. Chiến lược của Trung Quốc rất đơn giản: "sao chép" các ứng dụng thành công trên toàn cầu (như Google, Facebook, Whatsapp, Amazon, Uber và AirBnB...) và để chúng phát triển nhanh chóng trong không gian Internet được bảo vệ của Trung Quốc. Những ứng dụng của Trung Quốc thích ứng với các tình huống và nhu cầu độc đáo của đất nước này. Trung Quốc đã hiểu rằng hơn cả các phần mềm, lớp dữ

and technology (including military applications); the world's most favorable cultural and political environment for businesses in a free market economy; consumers' openness to the adaptation of new technology. Various factors have been combined to lead to the birth of Silicon Valley - a model for every IT center and every technology entrepreneur. The United States has applied a relaxed or gentle regulation to privacy and data protection, enabling its digital corporations to thrive by dominating the global market; facilitating cross-border digital business by promoting a unique global digital market with unrestricted technology and data flow and minimal rules.

For most other countries, this model will not serve the purpose of digital industrialization simply because it aims to consolidate the No.1 position in all markets by US digital monopolies. Therefore, these inspirations and learning are very important but that does not mean the policy models promoted by the United States globally are the best models for other countries.

China is the only country that can stand up before the US's global digital power. Standing on the firm shoulders of the production revolution that changed China, the country's leadership has focused the power of the technology wave instead of strict management alone. China's strategy is simple: "copy" successful applications in the global (like Google, Facebook, Whatsapp, Amazon, Uber, AirBnB, etc.) and let them grow quickly in protected Internet space of China. China's applications adapt to the unique situations and needs of the country. China has understood that data layer rather than software is the key in the digital age. The country has focused on developing its capabilities in the data layer. For example, unlike Bangalore where the development of technology and software is the key, in Guizhou, "application is a top priority."

Some aspects of China's digital industrialization model are good and worthy of learning such as: (i) Vision and strong policy of the Government, supporting leading public academic R&D organizations, public investment in data infrastructure and technology; (ii) Strong start-up culture of people and small and medium-sized enterprises, the Government's support with

liệu là chìa khóa trong thời đại kỹ thuật số. Nước này đã tập trung vào việc xây dựng các khả năng của mình trong lớp dữ liệu. Chẳng hạn, khác biệt với Bangalore, nơi phát triển công nghệ và phần mềm là chìa khóa, ở Quý Châu “ứng dụng là ưu tiên hàng đầu”.

Một số khía cạnh của mô hình công nghiệp hóa kỹ thuật số Trung Quốc là tốt và xứng đáng học tập như: (i) Tâm nhìn và chính sách mạnh mẽ của Chính phủ, hỗ trợ các tổ chức R&D học thuật công hàng đầu, đầu tư công vào cơ sở hạ tầng dữ liệu và công nghệ; (ii) Văn hóa khởi nghiệp mạnh mẽ của người dân cùng các doanh nghiệp nhỏ và vừa, sự hỗ trợ tích cực của Chính phủ với nhiều ưu đãi dành cho họ. Tuy nhiên, một số yếu tố khác của mô hình ở Trung Quốc tuy tốt nhưng khó, nếu không nói là không thể, để tái tạo: (i) Trung Quốc là một thị trường rất lớn và có tầng lớp trung lưu mới rất đông; (ii) Tiếng Anh không phải ngôn ngữ thông dụng trên thị trường Trung Quốc; và (iii) Sự thành công trong lĩnh vực sản xuất và Internet sớm tạo ra rất nhiều vốn sẵn có cho cả các tập đoàn lớn và các công ty mới thành lập.

Một mô hình thứ ba khác với hai mô hình trên đang trở nên rõ ràng qua một số phát triển ở Ấn Độ và Liên minh châu Âu (EU). Ở đây, khu vực công có vai trò quan trọng để xây dựng cơ sở hạ tầng dữ liệu và kỹ thuật số cần thiết, hỗ trợ hiệu quả thị trường dữ liệu mở, thực hiện các quy định cần thiết của doanh nghiệp kỹ thuật số, đặc biệt là những doanh nghiệp có xu hướng độc quyền hoặc có tầm quan trọng đối với nền kinh tế và xã hội. Đây có thể được gọi là một cách tiếp cận kinh tế số hóa hỗn hợp.

3. KHUYẾN NGHỊ VÀ DỰ BÁO

Chúng tôi tin rằng thật sai lầm khi đánh đồng nhu cầu phát triển kinh tế số và cách thực hiện của các nước đang phát triển với các nền kinh tế phát triển. Những khác biệt này không chỉ từ khoảng trống về sức mua, mà còn là sự khác nhau giữa tất cả các lực lượng trên thị trường hai khu vực. Các nước đang phát triển phải khẩn trương bắt đầu định hình các chính sách công nghiệp kỹ thuật số dựa trên mô hình tiếp cận kinh tế số hóa hỗn hợp. Nếu công nghiệp hóa không thể xảy ra ở các nước đang phát triển mà

many incentives for them. However, some other factors of the model in China are good but difficult (even impossible) to be replicated: (i) China is a very large market and has a very large new middle class; (ii) English is not a common language on the Chinese market; and (iii) Success in manufacturing and Internet has created a lot of capital available to both large corporations and start-up companies.

A third model different from the above two models is becoming clear through some developments in India and the European Union (EU). Here, the public sector plays an important role in developing the necessary digital and data infrastructure, effectively supporting the open data market, implementing the necessary regulations of digital companies, especially those that tend to be monopolistic or important to the economy and society. This can be considered as a mixed digital economic approach.

3. RECOMMENDATION AND FORECAST

We believe that it is wrong to equate the need for digital economic development and the implementation way of developing countries with developed ones. These differences are not only the gap in purchasing power but also the difference among all forces in the market of the two blocs. Developing countries are recommended to urgently begin to shape digital industrial policies based on a mixed digital economic approach model. Industrialization could not happen in developing countries without a significant role of the public sector and so does digital industrialization. Accordingly, a reasonable digital industrial policy will have to incorporate at least five factors: (i) Provide legal and regulatory frameworks, including easy and safe electronic transformation; (ii) Support start-up ecosystem and domestic digital companies; (iii) Develop public digital and data infrastructure; (iv) Shape the legal framework for digital monopolies established to control all areas; and (v) Develop public/ community digital platforms in a number of key areas as required.

Besides, the digital economy including digital companies is mainly based on data collected outside their

không có vai trò đáng kể của khu vực công, thì công nghiệp hóa kỹ thuật số cũng đòi hỏi tương tự. Theo đó, một chính sách công nghiệp kỹ thuật số hợp lý sẽ phải kết hợp được ít nhất năm yếu tố: (i) Cung cấp các khung pháp lý và quy định, bao gồm chuyển đổi điện tử dễ dàng và an toàn; (ii) Hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp và các doanh nghiệp kỹ thuật số trong nước; (iii) Xây dựng cơ sở hạ tầng dữ liệu và kỹ thuật số công cộng; (iv) Định hình khung pháp lý cho các độc quyền kỹ thuật số được thiết lập để kiểm soát toàn bộ các lĩnh vực; và (v) Phát triển các nền tảng kỹ thuật số công cộng/ cộng đồng trong một số lĩnh vực chính theo yêu cầu.

Bên cạnh đó, nền kinh tế kỹ thuật số bao gồm các doanh nghiệp kỹ thuật số chủ yếu dựa trên dữ liệu được thu thập từ bên ngoài hệ thống kinh doanh của họ – đó là các nguồn cá nhân, xã hội, nhân tạo hoặc tự nhiên. Chính trí tuệ kỹ thuật số thu được từ nguồn dữ liệu “ngoài” như vậy được sử dụng để kiểm soát hệ sinh thái kinh tế số lớn hơn. Tuy nhiên, người thu thập dữ liệu không sở hữu các nguồn dữ liệu này, do đó quyền sở hữu hoàn toàn của họ đối với dữ liệu thu được từ họ và việc sử dụng không được kiểm soát là không được đảm bảo. Đây chính là việc mà các nước đang phát triển phải xem xét cẩn trọng trong quá trình chuyển đổi số.

Ngoài ra, để việc thực hiện chuyển đổi số thành công, dựa trên các tài liệu nghiên cứu, chúng tôi đưa ra thêm một số kiến nghị sau:

a. Tiếp cận chuyển đổi số cho Chính phủ và cơ quan quản lý

Theo kinh nghiệm dự án gần đây của Arthur D. Little trong việc phác thảo các chương trình nghị sự về kinh tế kỹ thuật số cho các nước đang phát triển, những thách thức chính và các hành động được đề xuất lần lượt được xếp hạng theo mức độ quan trọng như sau:

- Thúc đẩy văn hóa và chấp nhận kỹ thuật số thông qua một chính sách công toàn diện trong CNTT, tích hợp các cơ quan Chính phủ khác nhau từ hai góc độ:



business system - that is, individuals, society, artificial source or nature. It is the digital intelligence obtained from such an “external” data source that is used to control a larger digital economic ecosystem. However, data collectors do not own these data sources, so their full ownership of the data collected by them and unregulated use are not guaranteed. This is exactly what developing countries are recommended to consider carefully in the digital transformation.

In addition, in order to have successful digital transformation, based on research literature, we have made some additional recommendations as follows:

a. Digital transformation access for Government and regulatory agencies

According to Arthur D. Little’s recent project experience in drafting the digital economic agendas for developing countries, the main challenges and proposed actions are ranked in accordance with the importance level as follows:

- Promote culture and accept digital transformation through a comprehensive public policy on IT, integrating different government agencies from two angles:
- Demand: Facilitate and enhance knowledge, confidence and volume of transactions on a digital platform, developing digital trust among users by implementing consumer protection

- Phía cầu: Tạo điều kiện và tăng cường kiến thức, sự tự tin và khối lượng giao dịch trên nền tảng kỹ thuật số, xây dựng niềm tin kỹ thuật số giữa người dùng bằng cách thực hiện các sáng kiến bảo vệ người tiêu dùng (như quyền riêng tư) và hoàn thiện tổ chức/ nhóm bảo vệ người tiêu dùng.
 - Bên cung: Trước tiên, thúc đẩy sự phát triển của tài năng kỹ thuật số để giảm thâm hụt lớn các chuyên gia có trình độ, dẫn đến hạn chế các ứng dụng công nghệ mới và tạo ra thay đổi đột phá. Thứ hai, tạo điều kiện cho sự phát triển của các công ty kỹ thuật số thông qua việc thúc đẩy những công nghệ mới và cơ chế điều tiết.
 - Đo lường tác động của kỹ thuật số trong nền kinh tế (như theo dõi tác động tới GDP và tạo việc làm) với bảng chỉ số rõ ràng, có thể được theo dõi bởi các bên liên quan khác nhau.
 - Tăng tốc và thúc đẩy đầu tư vào cơ sở hạ tầng kỹ thuật số.
 - Xem xét các quy định làm chậm và hạn chế kỹ thuật số, thường là các quy định được thiết kế theo quan điểm kinh tế truyền thống (như luật nhằm tăng cường các kênh truyền thống hoặc yêu cầu tiếp xúc trực diện).
 - Nhu cầu tích hợp bên ngoài, vì kỹ thuật số không có biên giới nên có liên quan đến việc tích hợp các quốc gia trong cùng khu vực bằng cách thúc đẩy sự hiểu biết và tích hợp kỹ thuật số chung.
 - Tích hợp trong nội bộ. Xung đột giữa các cơ quan quản lý khác nhau đòi hỏi sự hợp nhất của nhiều bên liên quan để đảm bảo các phương pháp tiếp cận phù hợp với sự hội tụ của ngành được thúc đẩy bởi số hóa. Lấy ví dụ, Singapore đã sáp nhập các cơ quan quản lý truyền thông và truyền thông của mình vào dòng sản phẩm IMDA, để quảng bá đất nước này với tư cách là một quốc gia thông minh trong năm 2025.
- initiatives (such as privacy) and completing the consumer protection organization/group.
 - Supply: First of all, promote the development of digital talents to reduce the high deficit of qualified professionals, limiting new technology applications and creation of breakthrough changes. Secondly, facilitate the development of digital companies by promoting new technologies and regulatory mechanisms.
 - Measure the influence of digital transformation on the economy (such as monitoring the influence of digital transformation on GDP and job creation) with a clear index that can be monitored by different stakeholders.
 - Speed up and promote investment in digital infrastructure.
 - Consider the regulations slowing and limiting digital that are often regulations designed according to the traditional economic viewpoint (such as the law on strengthening traditional channels or requiring for face-to-face contact).
 - The need for external integration. As digital is borderless, it is related to the integration of countries in the same region by promoting mutual understanding and digital integration.
 - Internal integration. Conflicts among different regulatory agencies require the integration of many stakeholders to ensure appropriate approaches to the convergence of industry driven by digitization. For example, Singapore has merged its communications management agencies and media into the IMDA product line to promote the country as a smart country by 2025.
 - Search for requirements on adjusting the balance between digital and traditional. First of all, do not put a burden on companies about their technology as this will hinder free competition; then look for equal conditions based on consumer use and service transfer capabilities.

- Tìm kiếm các yêu cầu điều chỉnh cân bằng giữa kỹ thuật số và truyền thống. Trước tiên, không đặt gánh nặng lên các công ty về công nghệ của họ, điều này sẽ cản trở cạnh tranh tự do; tiếp theo, tìm kiếm các điều kiện bình đẳng dựa trên việc sử dụng của người tiêu dùng và khả năng chuyển nhượng dịch vụ.
- Thúc đẩy năng lực của Chính phủ điện tử.
- Tăng sự thâm nhập của dịch vụ ngân hàng trong đời sống (như giao dịch tài chính kỹ thuật số).

b. Tiếp cận chuyển đổi số cho các công ty

Đối với việc quản lý các công ty ở các nền kinh tế đang phát triển, cần chú trọng vào việc thúc đẩy công nghệ thiết yếu với động lực cạnh tranh cụ thể để đảm bảo việc áp dụng nhanh chóng các công nghệ có tác động lớn đến tăng năng suất.

- Cải thiện kiến trúc hệ thống để tăng tích hợp dữ liệu, phát triển khả năng của điện toán đám mây.
- Căn chỉnh và gắn kết tổ chức với một tầm nhìn kỹ thuật số để bảo đảm cách tiếp cận toàn diện.
- Phát triển các công cụ để tương tác tốt hơn với khách hàng và các bên liên quan khác, nhưng đảm bảo việc khuyến khích ứng dụng nó vì sự lan rộng của người dùng chậm hơn trong các nền kinh tế đang phát triển.
- Thúc đẩy sự an toàn của khách hàng với các dịch vụ kỹ thuật số, đảm bảo niềm tin vào kỹ thuật số.
- Tìm cách áp dụng các công nghệ đã có giúp tăng năng suất bằng cách xác định mô hình hoạt động kỹ thuật số mới phù hợp với yêu cầu của Công nghiệp 4.0 về tính linh hoạt, sự gắn gũi với khách hàng, tính cá nhân hóa sản phẩm và giảm thời gian đưa ra thị trường.
- Chọn các công nghệ trưởng thành có thể dễ dàng cung cấp các cải tiến năng suất và xác



- Promote e-Government capacity.
- Increase the penetration of banking services in life (like digital financial transactions).

b. Digital transformation access for companies

For the management of companies in developing economies, it is recommended to pay attention to promoting essential technology with a specific competitive incentive in order to ensure the rapid adoption of technologies having great impact on the productivity increase.

- Improve system architecture to increase data integration, develop cloud computing capabilities.
- Align and link organizations with a digital vision to ensure a comprehensive approach.
- Develop tools to better interact with customers and other stakeholders but ensure the promotion of its application because the spread of users is slower in developing economies.
- Promote the safety of customers with digital services, ensure digital trust.
- Finding ways to apply existing technologies helps increase productivity by identifying a new digital model that complies with the Fourth Industrial Revolution requirements on flexibility, customer closeness, and product personalization and less market release time.

định lộ trình công nghệ trong tương lai để thúc đẩy mô hình kinh doanh kỹ thuật số đột phá.

- Tìm kiếm các mô hình kinh doanh và hệ sinh thái mới để đổi mới việc cung cấp giá trị kỹ thuật số, nhưng tích hợp với mô hình hoạt động nhằm đảm bảo một lộ trình chuyển đổi kỹ thuật số nhất quán.
- Khuyến khích cụ thể các sáng kiến kỹ thuật số dựa trên những điểm then chốt được xác định trong bảng chỉ số kỹ thuật số.
- Đảm bảo tăng tốc văn hóa kỹ thuật số, tài nguyên con người cùng với việc thúc đẩy và giáo dục tài năng kỹ thuật số; thu hẹp khoảng cách về khả năng để các công ty có quyền truy cập vào các tài nguyên nhân lực.
- Tích hợp những công ty trong các nhóm ngành để tạo điều kiện giao tiếp với Chính phủ và các thực thể liên quan khác.

4. KẾT LUẬN

Chuyển đổi số đang là một xu thế tất yếu và cũng là một cơ hội lớn lao, đặc biệt là đối với các quốc gia đang phát triển muốn thoát khỏi bẫy thu nhập trung bình. Với Việt Nam – một quốc gia năng động, có thể hệ dân số trẻ và trình độ giáo dục cao, có Chính phủ cởi mở, đổi mới và sẵn sàng cam kết theo đuổi lộ trình phát triển bền vững, có một lực lượng doanh nghiệp tuy quy mô nhỏ nhưng cực kỳ linh hoạt, dễ chuyển đổi và thích ứng – chuyển đổi số chính là thời cơ “có một không hai”. Tuy nhiên, để chuyển đổi số thành công, rất cần một chương trình quốc gia để phối kết hợp tất cả các nguồn lực và nỗ lực trong chuyển đổi số. Trong đó, điều quan trọng nhất là xây dựng và phát triển một mô hình chuyển đổi số phù hợp với đặc trưng kinh tế, chính trị và xã hội của Việt Nam. ■

- Select mature technologies that can easily provide productivity improvements and define future technology roadmap to promote a breakthrough digital business model.
- Search for new business and ecosystem models to innovate the provision of digital value but integrate with the operational model to ensure a consistent digital transition roadmap.
- Encourage digital initiatives based on key points identified in the digital index.
- Ensure the acceleration of digital culture and human resources along with the promotion and education of digital talent; narrowing the gap in capabilities for companies to have access to human resources.
- Integrate companies among different industry groups to facilitate communication with the Government and other related entities.

4. CONCLUSION

Digital transformation is an inevitable trend and is also a great opportunity, especially for developing countries that want to move out of the middle-income trap. For Vietnam – a dynamic country with a young population and high education level, with an open, innovative government that is willing to commit to pursue a sustainable development roadmap and with a business force that is small-scale but extremely flexible, easy to transform and adapt – digital transformation is a “unique” opportunity. However, in order to have successful digital transformation, a national program is needed to combine all resources and efforts in digital transformation. Of the figure, the most important thing is to establish and develop a digital transformation model in accordance with the economic, political and social characteristics of Vietnam. ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO / REFERENCES

1. Acemoglu, D., and Restrepo, P. (2017) Robots and Jobs: Evidence from U.S. Labor Markets. <https://economics.mit.edu/files/12763>; <http://voxeu.org/article/robots-and-jobs-evidence-us>.
2. Andal-Ancion, A., Cartwright, P. A., & Yip, G. S. (2003). The digital transformation of traditional business. MIT Sloan Management Review, 44(4), 34-41.
3. Arya, N. (2017) How India can Reverse the Trend of Jobless Growth. http://www.huffingtonpost.in/neha-arya/how-india-can-reverse-the-trend-of-jobless-growth_a_21655166/.
4. Beisdorf, S., and Niederman, F. (2014) Healthcare's Digital Future. McKinsey Global Institute. <http://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/healthcares-digital-future>.
5. Berman, S.J. (2012) Digital Transformation Opportunities to Create New Business Models. Strategy & Leadership, 40, 16-24.
6. Bostrom, N. (2014) Superintelligence: Paths, Dangers and Strategies. New York. Oxford University Press.
7. Brynjolfsson, E., and McAfee, A. (2016) The Second Machine Age. New York. W.W. Norton.
8. Brynjolfsson, E., and McAfee, A. (2017) Machine, Platform, Crowd: Harnessing our digital future. New York. W.W. Norton.
9. Ciuriak D & Ptashkina M (2019) *Leveraging the Digital Transformation for Development: A Global South Strategy for the Data-driven Economy*. Policy Brief No. 148, Centre for International Governance Innovation, Canada.
10. Csiro (2019) Tương lai nền kinh tế số Việt Nam: hướng đến năm 2030 và 2045, Bộ Khoa học và Công nghệ Việt Nam.
11. Dengate E. (2018) The Global Impact of Digital Transformation in Asia
<https://www.skillsoft.com/blog/2018/12/the-global-impact-of-digital-transformation-in-asia/>.
12. Dhawan, R., Heid, B., Küderli, P. & Laczkowski, K. (2018). How industrial companies can respond to disruptive forces. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/how-industrial-companies-can-respond-to-disruptive-forces>.
13. Frey, C. B., and Osborne, M. A. (2013). The Future of Employment: How Susceptible are jobs to Computerization. Oxford. Martin School. http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf
14. González A, Schlautmann A, Casahuga G, Romero M (2017) *Digital transformation in developing countries*. Retrieved from: <https://www.adlittle.de/en/insights/viewpoints/digital-transformation-developing-countries>.
15. Grogor-Cechowicz I. (2017) Sharing the secret to digitization in emerging economies. Retrieved from <https://www.nextgov.com/ideas/2017/11/sharing-secret-digitization-emerging-economies/142277/>.
16. i-SCOOP.eu (2016) Digital transformation: online guide to digital business transformation. Retrieved from: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/>.
17. International Labor Organization (2016) ASEAN in Transformation. Geneva. http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/downloads/publications/2016/asean_in_transf_2016_r1_techn.pdf.
18. Jaffrelot, C. (2016). India's Jobless Growth is Undermining its Ability to Reap the Demographic Dividend. Carnegie Endowment. <http://carnegieendowment.org/2016/04/29/india-s-jobless-growth-is-undermining-its-ability-to-reap-demographic-dividend-pub-63495>.
19. Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V. and Parry, G. (2018), "Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations", Strategic Change, Vol. 27, No. 2, pp. 101-109.
20. Manyika, J. (2017) Technology, Jobs and the Future of Work. McKinsey Global Institute. May. <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/technology-jobs-and-the-future-of-work>.

21. Matt C., Hess T. & Benlian A. (2015) Digital Transformation Strategies, *Bus Inf Syst Eng* 57(5): 339–343.
22. McKinsey Global Institute (2013) Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/disruptive-technologies>.
23. OECD, 2016. Science Technology and Innovation Outlook (2016) Paris. <http://www.oecd.org/sti/STIO%2010%20key%20technology%20trends%20for%20the%20future.pdf>.
24. Parida V., Sjödin D. & Reim W. (2019) Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises, *Sustainability*, 11, 391.
25. Parviainen, P., Tihinen, M., Käähriäinen, J. & Teppola, S. (2017), “Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice”, *International Journal of Information Systems and Project Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 63-77.
26. Sadare S. (2017) Short Run Economic Impact of Disruptive Technologies in Emerging Economies, *Advances in Intelligent Systems Research*. Vol.137, Pp.793-797.
27. Savastano M., Amendola C., Bellini F. & D’Ascenzo F. (2019) Contextual Impacts on Industrial Processes Brought by the Digital Transformation of Manufacturing: A Systematic Review, *Sustainability* 2019, 11, 891.
28. Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Portfolio penguin: UK.
29. Singh, P.J. (2017), “*Digital Industrialisation in Developing Countries - A Review of the Business and Policy Landscape*”, Retrieved from: <https://itforchange.net/digital-industrialisation-developing-countries-%E2%80%94-a-review-of-business-and-policy-landscape>.
30. Warner K.S.R. & Wäger M. (2019) Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning* 52 (3), 326-349.
31. Weill, P., Woerner, S.L. (2018) Is Your Company Ready for a Digital Future? *MIT Sloan Management Review* 59(2), pp. 21-25.
32. Weill, P., Woerner, S.L. (2013) Optimizing your digital business model. *MIT Sloan Management Review* 54(3), pp. 71-78.
33. West, D, M., 2016. *How Technology is Changing Manufacturing*. Washington, DC. Brookings. <https://www.brookings.edu/blog/techtank/2016/06/02/how-technology-is-changing-manufacturing/>.
34. World Development Indicators, 2017. Washington, DC. World Bank. <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators>.
35. World Development Report, 2016. Digital Dividends. Washington, DC. World Bank. <http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016>.
36. Zhu, K., Dong S., Xu, X.S., Kraemer, K., (2006), Innovation Diffusion in Global Contexts: Determinants of Post-Adoption Digital Transformation of European Companies, *European Journal of Information Systems*, 15, 601-616.

THÚC ĐẨY ĐỔI MỚI KỸ THUẬT SỐ TOÀN DIỆN TRONG DOANH NGHIỆP

ACCELERATING DIGITAL INNOVATION INSIDE AND OUT

DELOITTE INSIGHTS

Trong năm năm qua, MIT Sloan Management Review và Deloitte đã tiến hành khảo sát các doanh nghiệp ở giai đoạn đầu, đang trong quá trình phát triển và đã hoàn thiện việc chuyển đổi kỹ thuật số; từ đó tìm ra những dấu hiệu khác biệt ngày càng gia tăng giữa các nhóm doanh nghiệp đã hoàn thiện và chưa hoàn thiện đổi mới kỹ thuật số. Nghiên cứu của Deloitte cho thấy những khoảng cách giữa các doanh nghiệp này là do cách mỗi doanh nghiệp tiếp cận với sự đổi mới công nghệ: Các doanh nghiệp hoàn thiện đổi mới kỹ thuật số không chỉ đầu tư cho việc đổi mới nhiều hơn, mà họ còn đổi mới một cách khác biệt.

Nghiên cứu về kinh doanh kỹ thuật số của MIT Sloan Management Review và Deloitte dựa trên một cuộc khảo sát toàn cầu với hơn 4.800 nhà quản lý, giám đốc điều

For the past five years, MIT Sloan Management Review and Deloitte have examined companies at the early, developing, and maturing stages of digital transformation and have seen increasing signs of separation between more and less mature organizations. Research finds that the gaps can often be explained by a company's approach to innovation: Digitally maturing companies are not only innovating more, they are innovating differently.

This study of digital business is based on a global survey of more than 4,800 managers, executives, and analysts in 125 countries and 28 industries and 14 interviews with executives and thought leaders. The report presents the following findings:

hành, nhà phân tích tại trên 125 quốc gia trong 28 ngành nghề khác nhau và 14 cuộc phỏng vấn với các giám đốc điều hành, nhà lãnh đạo tư duy của các doanh nghiệp. Những kết quả chính thu được như sau:

- 1. Các doanh nghiệp hoàn thiện đổi mới kỹ thuật số có mức đổi mới với tốc độ cao hơn nhiều so với các doanh nghiệp khác.** 81% số người được hỏi từ các doanh nghiệp này coi sự đổi mới là một thế mạnh của tổ chức, so với tỷ lệ chỉ 10% đối với các doanh nghiệp trong giai đoạn đầu đổi mới. Các tổ chức đã hoàn thiện đổi mới kỹ thuật số đầu tư nhiều hơn vào đổi mới và không ngừng hướng tới cải tiến kỹ thuật số.
- 2. Các nhân viên của các tổ chức đã hoàn thiện kỹ thuật số có tư duy đổi mới trong công việc rộng hơn.** Số người trả lời khảo sát từ các doanh nghiệp đã hoàn thiện đổi mới kỹ thuật số nhiều hơn gấp 5 lần so với các doanh nghiệp trong giai đoạn đầu đổi mới, và họ chia sẻ rằng doanh nghiệp của mình cung cấp đầy đủ nguồn lực để nhân viên thực hiện đổi mới.
- 3. Các doanh nghiệp hoàn thiện đổi mới kỹ thuật số có nhiều khả năng hợp tác với các đối tác bên ngoài hơn so với các doanh nghiệp ít quan tâm đến việc đổi mới.** Trong khi 80% cho rằng các tổ chức của họ xây dựng mối quan hệ đối tác với các tổ chức khác để tạo điều kiện cho sự đổi mới kỹ thuật số, chỉ 1/3 các doanh nghiệp giai đoạn đầu đổi mới đang làm điều tương tự.
- 4. Các nhóm chức năng chéo là một nguồn quan trọng khác của đổi mới kỹ thuật số.** Các doanh nghiệp đã hoàn thiện đổi mới kỹ thuật số không chỉ có nhiều khả năng sử dụng các nhóm chức năng chéo, mà các nhóm này còn có thể thường xuyên hoạt động ở những vị trí khác nhau trong các tổ chức hơn là các tổ chức chưa hoàn thiện đổi mới kỹ thuật số.
- 5. Các doanh nghiệp hoàn thiện đổi mới kỹ thuật số nhanh hơn và sáng tạo hơn,**



- 1. Digitally maturing companies innovate at far higher rates than their less mature counter-parts.** 81% of respondents from these companies cite innovation as a strength of the organization, compared with only 10% from early-stage companies. Maturing organizations invest more in innovation and constantly drive toward digital improvement in.
- 2. Employees of digitally maturing organizations have more latitude to innovate in their jobs — regardless of what those jobs may be.** Nearly five times as many survey respondents from maturing companies as from early-stage companies report that their organizations provide them sufficient resources to innovate.
- 3. Digitally maturing companies are far more likely than their less mature counterparts to collaborate with external partners.** While 80% say their organizations cultivate partnerships with other organizations to facilitate digital innovation, only one-third of early-stage companies do the same.
- 4. Cross-functional teams are another important source of digital innovation.** Not only are digitally maturing companies more likely to use cross-functional teams, those teams generally function differently in more mature organizations than in less mature organizations.

nhưng cũng đòi hỏi công tác quản trị chặt chẽ hơn. Các doanh nghiệp cần có những chính sách có thể tạo ra những hàng rào bảo vệ vững chắc trong bối cảnh gia tăng quyền tự chủ trong giới hạn cho phép của hệ sinh thái của mình. Tuy nhiên, chỉ chính sách thôi là chưa đủ. Chỉ 35% số người được hỏi ở các doanh nghiệp đã hoàn thiện đổi mới cho biết tổ chức của họ đang chia sẻ một cách đầy đủ những khía cạnh về ý nghĩa xã hội và đạo đức của kinh doanh kỹ thuật số.

6. Khi được yêu cầu dự đoán liệu doanh nghiệp của họ sẽ phát triển mạnh mẽ hơn hay thụt lùi trong tương lai, những người được hỏi từ các doanh nghiệp đã hoàn thiện kỹ thuật số và các doanh nghiệp ở giai đoạn đầu cho thấy sự khác biệt rõ rệt. Những người ở doanh nghiệp đã hoàn thiện kỹ thuật số tin rằng tổ chức của họ có khả năng thích ứng với những thay đổi do sự gián đoạn kỹ thuật số và mở rộng khả năng của họ, trong khi các doanh nghiệp chưa hoàn thiện nhìn nhận sự gián đoạn là hệ quả từ tác nhân của thị trường mà họ không thể kiểm soát.

THÚC ĐẨY SỰ ĐỔI MỚI THÔNG QUA HỆ SINH THÁI KỸ THUẬT SỐ

Các doanh nghiệp đã hoàn thiện đổi mới kỹ thuật số có nhiều động lực thúc đẩy việc đổi mới doanh nghiệp toàn diện hơn. Tuy nhiên, đó không chỉ là đổi mới đơn thuần mà họ tiến tới sự đổi mới hoàn toàn khác biệt so với các doanh nghiệp khác. Các tổ chức đã hoàn thiện đổi mới kỹ thuật số có xu hướng dựa vào các quan hệ đối tác bên ngoài để đổi mới và nhận định các mối quan hệ đối tác này là rất quan trọng. Các tổ chức này cũng có nhiều khả năng sử dụng các nhóm chức năng chéo như một cơ chế để thúc đẩy đổi mới. Hơn nữa, các nhóm của họ hoạt động khác nhau: được cấp quyền tự chủ cao hơn, được đánh giá như một tập thể và tạo một môi trường với nhiều sự hỗ trợ hơn để thành công. Những nguồn đổi mới bên trong và bên ngoài này làm tăng khả năng của các doanh nghiệp đã hoàn

5. Digitally maturing companies are more agile and innovative, but as a result they require greater governance. Organizations need policies that create sturdy guardrails around the increased autonomy their networking strength allows. Policies alone, however, are not sufficient. Only 35% of respondents across maturity levels say their company is talking enough about the social and ethical implications of digital business.

6. When asked to predict whether their company will be stronger or weaker moving forward, respondents from digitally maturing and early-stage companies show striking differences. The former believes their organizations have the power to adapt to changes wrought by digital disruption and expand their capabilities, while the latter see disruption as a result of market forces they cannot control.

ACCELERATING INNOVATION THROUGH DIGITAL ECOSYSTEMS

Digitally maturing companies are far more likely to encourage digital innovation throughout their enterprises. Yet it does not just do more innovation; they also innovate differently from other companies. Digitally maturing organizations are more inclined to rely on external partnerships for innovation which was reported to be vital. These organizations are also more likely to use cross-functional teams as a mechanism for driving innovation. What is more, their teams operate differently: They are offered greater autonomy, are evaluated as a unit, and are given a more supportive environment for success. These internal and external sources of innovation increase digitally maturing companies' abilities to respond quickly to changes in a competitive environment.

The research also uncovered risks to that increased agility, which can lead a company's innovation efforts to outpace its governance policies. With the proper ethical guardrails in place, however, digitally maturing

thiện kỹ thuật số để đáp ứng nhanh chóng những thay đổi trong môi trường cạnh tranh.

Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng những rủi ro đối với sự phản ứng nhanh nhạy này có thể dẫn đến việc vi phạm các chính sách quản trị của doanh nghiệp. Tuy nhiên, với các biện pháp bảo vệ mang tính đạo đức phù hợp, các tổ chức đã hoàn thiện đổi mới kỹ thuật số đã được chuẩn bị tốt để phát triển, vượt qua những gián đoạn về kỹ thuật số. Những nỗ lực đổi mới của doanh nghiệp là rất quan trọng khi các công nghệ và điều kiện thị trường liên tục phát triển.

KẾT NỐI ĐỔI MỚI VỚI HOÀN THIỆN KỸ THUẬT SỐ

Các doanh nghiệp được khảo sát năm nay được phân thành một trong ba loại trong chuỗi hoàn thiện kỹ thuật số: giai đoạn đầu của sự đổi mới (24%), đang đổi mới (44%) và đã hoàn thiện đổi mới (32%). (Hình 3)

Các doanh nghiệp đã hoàn thiện đổi mới kỹ thuật số có tốc độ đổi mới cao hơn nhiều so với các doanh nghiệp khác, phần lớn bằng cách nuôi dưỡng văn hóa

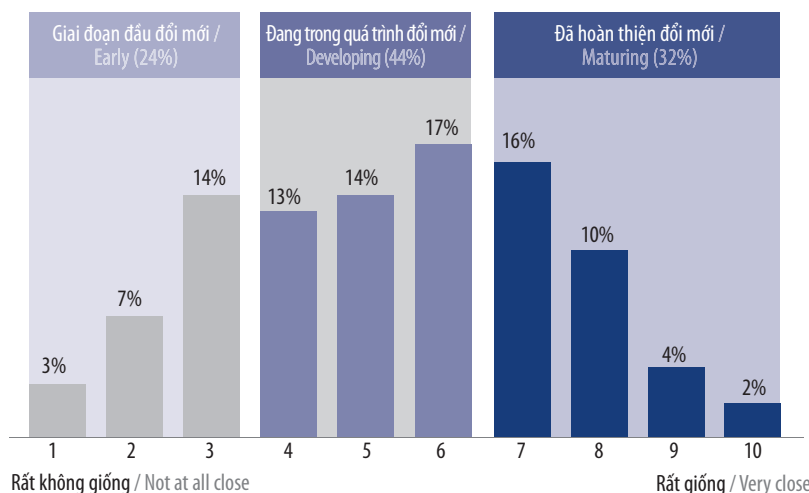


organizations are well-prepared to thrive in the face of digital disruption. Their innovation efforts will be critical as technologies and market conditions continue to evolve.

CONNECTING INNOVATION WITH DIGITAL MATURITY

The companies we surveyed this year are classified into one of three digital maturity categories: early (24%), developing (44%), and maturing (32%). (Figure 3)

Hình 3: HOÀN THIỆN ĐỔI MỚI KỸ THUẬT SỐ
Figure 3: DIGITAL MATURITY



Những người được khảo sát được yêu cầu hình dung về một tổ chức lý tưởng sử dụng công nghệ và khả năng kỹ thuật số để cải thiện quy trình, thu hút nhân tài và thúc đẩy các mô hình kinh doanh tạo ra giá trị mới. Sau đó, chúng tôi yêu cầu người trả lời đánh giá doanh nghiệp của họ theo lý tưởng đó với thang điểm từ 1 đến 10. Ba nhóm được quan sát có kết quả như sau: giai đoạn đầu đổi mới (1-3 điểm), đang trong quá trình đổi mới (4-6 điểm) và đã hoàn thiện đổi mới (7-10 điểm). / We asked respondents to "imagine an ideal organization utilizing digital technologies and capabilities to improve processes, engage talent across the organization, and drive new value-generating business models." We then asked respondents to rate their company against that ideal on a scale of 1 to 10. Three maturity groups were observed: early (1-3), developing (4-6), and maturing (7-10).

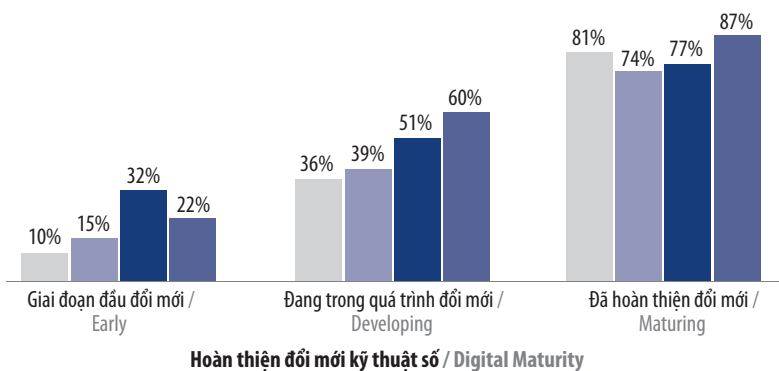
Nguồn: Deloitte
Source: Deloitte

Hình 4: ĐỔI MỚI KỸ THUẬT SỐ

Figure 4: FOSTERING DIGITAL INNOVATION

Các doanh nghiệp đã hoàn thiện kỹ thuật số thành công hơn trong việc thúc đẩy sự đổi mới so với các doanh nghiệp ít hoàn thiện hơn. / Digitally maturing companies are more successful at driving innovation than their less mature counterparts.

(Tỷ lệ người trả lời đồng ý hoặc hoàn toàn đồng ý) / (Percentage of respondents who agree or strongly agree)



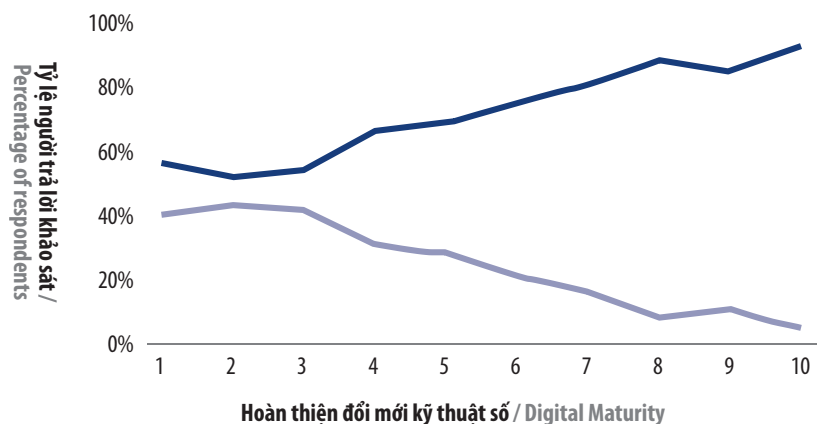
- Đổi mới kỹ thuật số là thế mạnh của tổ chức tôi / Digital innovation is a strength of my organization
- Tổ chức tôi cung cấp đủ nguồn lực (thời gian, tài chính, nhân lực) để hỗ trợ sự đổi mới / My organization provides enough resources (time, money, people) to support innovation
- Tổ chức tôi nuôi dưỡng hoặc hỗ trợ tự duy làm chủ đối với nhân viên của mình / My organization cultivates or supports an entrepreneurial mindset among its employees
- Tổ chức của tôi đã tiến rất gần đến mô hình một tổ chức đổi mới kỹ thuật số lý tưởng trong vòng ba năm qua / My organization has moved significantly closer to an ideal digital maturity over the past three years

Nguồn: Deloitte
Source: Deloitte

Hình 5: TẠO MÔI TRƯỜNG CHO ĐỔI MỚI VÀ TRẢI NGHIỆM

Figure 5: MAKING SPACE FOR INNOVATION AND EXPERIMENTATION

Khi các doanh nghiệp đã hoàn thiện kỹ thuật số, họ phân bổ thời gian để nhân viên của mình thực hiện đổi mới. / As companies mature, they allocate time for their employees to innovate.



- <10% công việc của tôi liên quan đến cơ hội được trải nghiệm và đổi mới / <10% of my work involves the opportunity to experiment and innovate
- >10% công việc của tôi liên quan đến cơ hội được trải nghiệm và đổi mới / >10% of my work involves the opportunity to experiment and innovate

Nguồn: Deloitte
Source: Deloitte

đổi mới và cung cấp các nguồn lực để hỗ trợ quá trình đó. Các doanh nghiệp đã hoàn thiện kỹ thuật số thành công hơn trong việc thúc đẩy sự đổi mới so với các doanh nghiệp ít hoàn thiện hơn. (Hình 4)

Các doanh nghiệp đã hoàn thiện đổi mới kỹ thuật số cũng phân bổ thời gian để cho phép nhân viên của họ thực hiện đổi mới. Tại các doanh nghiệp này, việc cải tiến liên tục là điều bình thường và luôn đứng đầu trong các yêu cầu đổi mới kỹ thuật số. Ngoài ra, các doanh nghiệp hoàn thiện đổi mới kỹ thuật số có nhiều khả năng hơn trong việc khuyến khích sự đổi mới bằng cách hình thành quan hệ hợp tác kỹ thuật số quan trọng với các đối tác bên ngoài và hỗ trợ phát triển các nhóm chức năng chéo trong nội bộ tổ chức. (Hình 5)

CÁC HỆ SINH THÁI: NGUỒN LỰC ĐỔI MỚI DỒI DÀO

Quan hệ đối tác với các tổ chức bên ngoài là nguồn lực quan trọng của đổi mới kỹ thuật số, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp đã hoàn thiện đổi mới kỹ thuật số. (Hình 6) Do đó, các doanh nghiệp này có khả năng làm việc với các tổ chức bên ngoài nhiều hơn gấp đôi so với các doanh nghiệp ít đổi mới kỹ thuật số. Khoảng

Digitally maturing companies innovate at far higher rates than less mature businesses, in large part by cultivating a culture of innovation and providing the resources to support it. Digitally maturing companies are more successful at driving innovation than their less mature counterparts. (Figure 4)

Maturing companies also allocate time to enable their employees to innovate. At these companies, continual improvement is the new normal, and staying at the forefront of digital innovation demands repeated self-reinvention. In addition, digitally maturing enterprises are far more likely than their less mature counterparts to encourage innovation by forming vital digital partnerships with external partners and supporting the internal development of cross-functional teams. (Figure 5)

ECOSYSTEMS: A FERTILE SOURCE OF INNOVATION

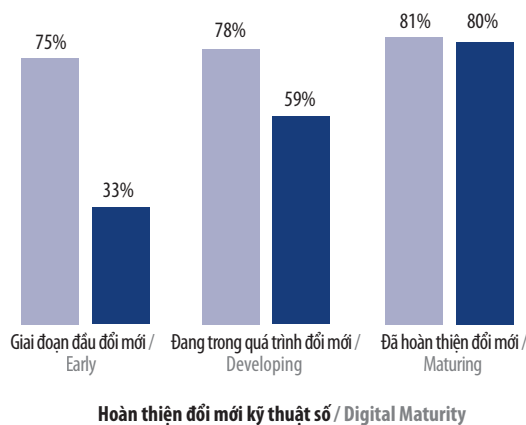
Partnerships with external organizations are a key source of digital innovation, especially for digitally maturing companies. (Figure 6) Digitally maturing

Hình 6: HỢP TÁC VÀ ĐỔI MỚI KỸ THUẬT SỐ

Figure 6: PARTNERSHIPS AND DIGITAL MATURITY

Các nhà lãnh đạo trên tất cả các cấp hoàn thiện nhận ra tầm quan trọng của quan hệ đối tác đối với sự đổi mới, nhưng chỉ ở cấp hoàn thiện, các tổ chức mới liên tục nuôi dưỡng những mối quan hệ đối tác đó. / Leaders across all maturity levels recognize the importance of partnerships to innovation, but only at the maturing level are organizations consistently cultivating them.

(Tỷ lệ người trả lời đồng ý hoặc hoàn toàn đồng ý) / (Percentage of respondents who agree or strongly agree)



Các doanh nghiệp đã hoàn thiện đổi mới kỹ thuật số có nhiều khả năng **gấp 02 lần** trong việc nuôi dưỡng các mối quan hệ hợp tác, so với các doanh nghiệp trong giai đoạn đầu. / Digitally maturing companies are more than 2x as likely to be cultivating partnerships, compared with early-stage companies.

- Tổ chức tôi nuôi dưỡng mối quan hệ hợp tác với các tổ chức khác để thúc đẩy đổi mới kỹ thuật số / My organization cultivates partnerships with other organizations to facilitate digital innovation
- Các mối quan hệ hợp tác bên ngoài của tổ chức tôi rất coi trọng các nỗ lực đổi mới kỹ thuật số / My organization's external partnerships are vital to its digital innovation efforts

Nguồn: Deloitte
Source: Deloitte

cách này không tồn tại vì các doanh nghiệp ít đổi mới kỹ thuật số không nhận ra tầm quan trọng của quan hệ đối tác đối với sự đổi mới.

Đặc biệt, các doanh nghiệp giai đoạn đầu ít sẵn sàng cam kết các nguồn lực để đổi mới. Việc thúc đẩy sự đổi mới đòi hỏi các cam kết về nguồn lực và thời gian đáng kể để mở rộng các dự án đổi mới thành công với đối tác bên ngoài.

Trong khi đó, các doanh nghiệp đã hoàn thiện đổi mới kỹ thuật số sử dụng các mối quan hệ đối tác để hỗ trợ nhiều khía cạnh của quá trình đổi mới và chú trọng vào việc xây dựng các hệ sinh thái trong phạm vi rộng để giải quyết cả các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn.

Trong bối cảnh kinh doanh, hệ sinh thái là một nhóm các doanh nghiệp cùng hợp tác để đạt được các mục tiêu chung, có hoặc không có quan hệ chính thức. Trong khi một hệ sinh thái kỹ thuật số có thể bao gồm các quan hệ đối tác truyền thống, thuật ngữ này bao gồm một loạt các mối quan hệ với các tổ chức và nhân lực bên ngoài. Đó là các tổ chức học thuật, tổ chức chính phủ, tổ chức phi lợi nhuận, doanh nghiệp khởi nghiệp, khách hàng và thậm chí là đối thủ cạnh tranh.

Có hai phương thức nổi bật mà theo đó, hệ sinh thái thúc đẩy sự đổi mới. Đầu tiên là tích hợp nền tảng các doanh nghiệp. Nền tảng các doanh nghiệp đều mở và họ thường có những mặc định cho phép mọi người cùng tham gia hệ sinh thái, thu hút các đối tác giá trị gia tăng bên ngoài mà không cần xác định trước và không nhất thiết phải xem xét một cách chặt chẽ.

Hệ sinh thái công nghệ cũng góp phần dẫn đến đổi mới thông qua việc tiếp cận với sự đa dạng hoá trong khách hàng. Chẳng hạn, trong việc phát triển và phân phối phần mềm video trực tuyến, các công nghệ như JW Player phát triển song hành với các doanh nghiệp công nghệ quảng cáo và các quan hệ đối tác quảng cáo. Sự phản hồi kết hợp với hành vi của khách hàng có thể đóng một vai trò quan trọng trong quá trình dẫn đến sự đổi mới.

Các hệ sinh thái khác nhau góp phần vào các bước



companies are (thus) more than twice as likely to work with external organizations to innovate, compared with the least digitally mature businesses. This gap does not exist because less mature companies fail to recognize the importance of partnership to innovation.

Early-stage companies, in particular, are less willing to commit resources to innovation. Creating an innovation accelerator requires significant executive time commitments and resources for scaling successful innovation projects with external partners.

Meanwhile, digitally maturing companies use partnerships to support multiple dimensions of the innovation process and emphasize wide-ranging, capability-building ecosystems that address both short-term and long-term objectives.

In the business context, Ecosystem has come to mean a group of companies that cooperate to achieve shared goals, with or without formal ties. While a digital ecosystem can include traditional partnerships and consortia, the term covers a wide array of relationships with external organizations and people. These include academic institutions, government entities, nonprofits, startups, customers, and even competitors.

Two stand out ways that ecosystems feed innovation. Integrating platform companies is one. Platform companies are open, and they often have default contracts that allow anybody to participate and attracts "value-added partners that you don't have to

khác nhau trong quá trình dẫn đến sự đổi mới, những nền tảng đó bao gồm nhiều lớp, mỗi lớp có thể được quản lý bởi những người tham gia khác nhau. Theo đó, việc tạo ra giá trị trong một nền tảng không phải là một con đường thẳng: Các tổ chức chọn tham gia vào một hoặc nhiều lớp hoạt động, cung cấp các nguồn hỗ trợ khi thích hợp hoặc cho phép người khác cung cấp cho họ những nguồn hỗ trợ đó (ví dụ: chủ sở hữu ô tô cung cấp xe trong nền tảng chia sẻ đi xe của Uber). Các lớp có thể liên quan đến nhiều dịch vụ khác nhau, bao gồm nội dung, dịch vụ, mạng hoặc thiết bị.

Làm việc với các đối tác bên ngoài mang đến một số khó khăn nhất định kể cả đối với các doanh nghiệp hoàn thiện kỹ thuật số. Chúng tôi yêu cầu người trả lời khảo sát chia sẻ những thách thức lớn nhất của họ trong việc thúc đẩy mối quan hệ đối tác và các mạng lưới để gia tăng sự đổi mới. Gần một nửa (46%) trong số tất cả những người được hỏi chỉ ra rằng các thách thức đều liên quan đến việc tạo ra một nền văn hóa hợp tác và sắp xếp các mục tiêu một cách rõ ràng trong một hệ sinh thái. Những kết quả trong báo cáo này đều mang sự thống nhất chung bất kể mức độ tăng trưởng của mỗi doanh nghiệp. Nói đến văn hóa, các doanh nghiệp thường có sự bất đồng giữa nhân viên với các lãnh đạo doanh nghiệp, những người thường không có xu hướng hợp tác với các đối tác bên ngoài một cách tự nhiên. Vấn đề này càng trở nên gay gắt hơn khi doanh nghiệp cố gắng phát triển các mục tiêu mà có thể đạt được sự đồng thuận từ tất cả các bên trong mạng lưới của họ.

CON ĐƯỜNG DẪN TỚI CÁC NHÓM CHỨC NĂNG CHÉO

Trong nội bộ, các doanh nghiệp hoàn thiện kỹ thuật số phụ thuộc vào các nhóm chức năng chéo để thúc đẩy các nỗ lực đổi mới của họ. (Hình 7)

Các giám đốc điều hành và quản lý tại các doanh nghiệp hoàn thiện đổi mới kỹ thuật số cho biết các nhóm chức năng này có tính tự chủ rất lớn trong cách thực hiện mục tiêu, và được đánh giá như một tập thể riêng biệt, đồng thời nhận được sự ủng hộ và hỗ trợ từ các nhà lãnh đạo cấp cao của tổ chức. Những khía cạnh đặc thù của các nhóm chức năng chéo này được

pre-identify and do not necessarily have to vet.” A platform can be part of the ecosystem.

Ecosystems also contribute to innovation through access to diverse customers. In on-line video software development and distribution, technologies like JW Player come to-gether with advertising technology companies and advertising partnerships. Their combined understanding of audience feedback and behavior can play a critical role in the innovation process.

Distinct ecosystems contribute to different steps in the innovation process, that platforms comprise multiple layers, each of which can be managed by different participants. Accordingly, value creation in a platform is not linear: Organizations choose to participate in one or more layers of activity, providing complementary resources where appropriate or allowing others to provide them (car owners supply the cars in Uber’s ride-sharing platform, for example). Layers can involve a variety of offerings, including content, services, networks, or devices.

Working with external partners presents difficulties, even to digitally maturing companies. We asked survey respondents to share their biggest challenges with leveraging partnerships and networks to increase innovation. Nearly half (46%) of all respondents cite challenges related to creating a collaborative culture and to aligning goals across an ecosystem. These results are consistent regardless of maturity level. When it comes to culture, companies struggle with employees and leaders who are not naturally inclined to collaborate with external partners. This problem deepens when trying to develop goals that are acceptable to all parties within the network.

BUYING IN TO CROSS-FUNCTIONAL TEAMS

Internally, digitally maturing companies depend on cross-functional teams to advance their innovation efforts. (Figure 7)

Executives and managers at digitally maturing

tìm thấy trong các doanh nghiệp hoàn thiện đổi mới kỹ thuật số, phản ánh đặc tính hữu cơ, linh hoạt của hệ sinh thái mà chúng tôi quan sát thấy trong quan hệ đối tác bên ngoài và họ có thể thúc đẩy sự đổi mới theo những cách thức tương tự.

Một nhóm chức năng chéo bắt đầu với những người từ nhiều phòng ban khác nhau. Thay vì báo cáo cho những người quản lý cấp cao trong chính bộ phận mà họ được phân công, thì họ có thể chịu trách nhiệm trước người quản lý dự án hoặc người điều hành đổi mới của doanh nghiệp.

Lợi ích của các nhóm đa chức năng có thể kể đến như giúp tổ chức tăng cường khả năng tiếp cận các nguồn lực, chẳng hạn như các quan điểm đa dạng, bộ kỹ năng rộng hơn và đặc biệt là khai thác những ý tưởng mới - điều được cho là quan trọng nhất.

Tuy nhiên, hoạt động thông qua các nhóm chức năng chéo có thể đặt ra các thách thức mới trong việc quản lý doanh nghiệp. Hơn một nửa số người được hỏi nhận định rằng những vấn đề về sự liên kết giữa các thành viên trong nhóm và văn hóa doanh nghiệp

companies, compared with developing and early-stage ones, say these teams are more likely to have considerable autonomy regarding how to accomplish goals, to be evaluated as a group, and to have their senior leaders create a supportive environment for their. These distinctive aspects of cross-functional teams found in digitally maturing companies echo the flexible, organic aspects of the ecosystems we observed in external partnerships, and they likely drive innovation in similar ways.

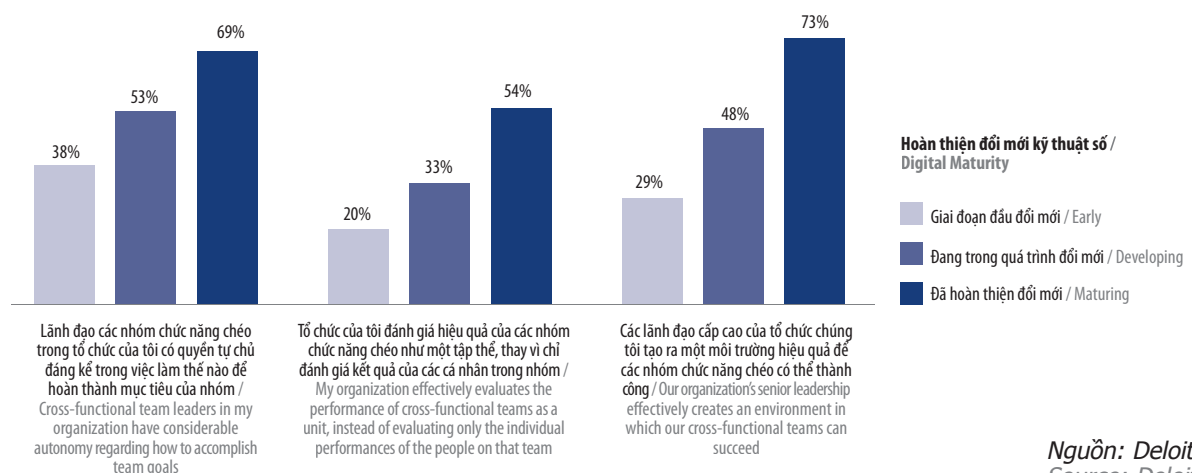
A cross-functional team starts with people from multiple departments. Rather than answering to whichever line manager they're officially assigned to, they might be accountable to a project manager or a corporate innovation executive.

The benefits of cross-functional teams: enhanced access to resources, such as diverse perspectives, broader skill sets, and new ideas, as the most important one.

Operating via cross-functional teams may pose new kinds of management challenges, however. More

Hình 7: TIÊU CHUẨN CỦA CÁC NHÓM HOÀN THIỆN KỸ THUẬT SỐ
Figure 7: HALLMARKS OF DIGITALLY MATURING TEAMS

Các tổ chức hoàn thiện đổi mới kỹ thuật số vận hành các nhóm chức năng chéo khác nhau so với các doanh nghiệp ở giai đoạn đầu. / Digitally maturing organizations operate cross-functional teams differently than early-stage companies.
(Tỷ lệ người trả lời đồng ý hoặc hoàn toàn đồng ý) / (Percentage of respondents who agree or strongly agree)



Nguồn: Deloitte
Source: Deloitte

không hỗ trợ là rào cản lớn nhất mà các nhóm chức năng chéo phải đối mặt. Để vượt qua những thách thức này, các doanh nghiệp phải đảm bảo sự hỗ trợ thông qua việc truyền thông rõ ràng với các đối tượng nhân viên đa dạng. Để khuyến khích tư duy hợp tác hơn trong doanh nghiệp, chúng tôi dành thời gian để nhắc nhở các nhóm chức năng chéo rằng họ có thể giải quyết được tất cả các vấn đề này, và việc chia sẻ ra bên ngoài nhóm chức năng thiếu sự liên kết còn quan trọng hơn là cứ giấu kín bên trong.

HỌC TẬP VỚI CHI PHÍ HỢP LÝ VÀ TỐC ĐỘ NHANH CHÓNG

Nếu bạn đang suy nghĩ về việc công nghệ thay đổi nhanh như thế nào và kỳ vọng của khách hàng thay đổi ra sao, thì để đáp ứng các nhu cầu khách hàng đang tìm kiếm, bạn phải tổ chức các nhóm đa chức năng. Vì không có nhóm chức năng đơn lẻ nào thực sự có thể cung cấp tốc độ mà khách hàng mong đợi.

Chúng tôi truyền đạt với họ về những mục tiêu cần đạt được nhưng không nói cách thức làm thế nào. Tiến trình hướng tới các mục tiêu được theo dõi chặt chẽ, với các nhóm sẽ đưa ra các bài thuyết trình dự kiến từ 10 đến 15 phút mỗi hai tuần theo định dạng mở. Các bài thuyết trình cần hướng đến cách các nhóm theo dõi mục tiêu của họ, những thí nghiệm mà họ đã thực hiện, những gì đã làm, chưa làm và những gì họ đã học được.

Tư duy học tập với chi phí hợp lý và nhanh chóng, được thực hiện chạy nước rút trong hai tuần, điều đó dễ dàng hơn cho các nhóm khi thực hiện những trải nghiệm mà không gây thêm rủi ro đáng kể nào cho doanh nghiệp. Họ được khuyến khích chấp nhận rủi ro ở mức độ thấp, học hỏi từ đó và thích nghi nhanh chóng hơn.

Các thành viên được đánh giá như một phần của nhóm và với tư cách cá nhân. Họ dự kiến sẽ biết và theo dõi các chỉ số hiệu suất chính của họ.

Chúng tôi đã thay đổi từ tư duy dựa trên dự án hàng năm này sang tư duy dựa trên sản phẩm, nơi các nhóm sản phẩm cung cấp kết quả và chúng tôi thay đổi chúng khi thực hiện.

than half of respondents cite problems with team alignment and an unsupportive culture as the biggest barriers faced by cross-functional teams. To overcome these challenges, companies must secure buy-in via clear and copious communication with employees. To encourage a more collaborative mindset, we invest time reminding them that you can have it all here and that communicating outside your silo is, in some ways, more important than within your silo.

LEARNING CHEAP AND FAST

If you think about how fast technology is changing and how fast customer expectations are changing, to deliver what the customers are looking for, you have to organize as cross-functional teams. No single-function team can really deliver at the speed the customer is expecting.

We tell them what to achieve but not how. Progress toward goals is closely monitored, with the teams expected to give 10- to 15-minute presentations every two weeks in an open-house format. The presentations address how the teams are tracking against their goals, what experiments they have done, what worked or did not work, and what they have learned.

Mindset of learn cheap and learn fast, Conducting two-week sprints, it is easier for the teams to conduct many experiments without adding significant risk for



KHỚP NỐI LỎNG LÈO, ĐIỀU KHIỂN CHẶT CHẼ

“Nếu tất cả các yếu tố trong một hệ thống lớn được liên kết linh hoạt với nhau, thì bất kỳ yếu tố nào cũng có thể điều chỉnh và sửa đổi trong một tình huống nhất định mà không ảnh hưởng đến toàn bộ hệ thống, những điều chỉnh riêng biệt này có thể nhanh chóng, phù hợp với chỉ tiêu và hiệu quả”, theo nhà lý thuyết tổ chức Karl Weick.

Các nhóm doanh nghiệp truyền thống được liên kết chặt chẽ và phân chia rõ ràng. Nhân viên làm việc chặt chẽ với nhau và được hỗ trợ bởi chuyên môn kỹ thuật của các cá nhân. Khi cần khai thác kiến thức của các bộ phận khác, họ thông qua các kênh chính thức, yêu cầu người quản lý của họ trao đổi với các bộ phận đó, ví dụ như phòng kế toán hoặc tiếp thị. Ngược lại, một nhóm chức năng chéo được kết hợp với sự linh hoạt có lợi thế ở chỗ: việc bao gồm nhiều người từ nhiều bộ phận chức năng cho phép họ tự do làm việc trực tiếp qua các ranh giới tổ chức truyền thống.

Các doanh nghiệp hoàn thiện đối với kỹ thuật số nắm lấy các mối quan hệ, hệ thống và quá trình linh hoạt để hỗ trợ cho sự đổi mới kỹ thuật số. Họ trao quyền tự chủ cao hơn cho các nhóm chức năng chéo và các đơn vị riêng lẻ, họ có quyền tự do đáp ứng nhanh chóng với những thay đổi trong môi trường kinh doanh.

Sự tương tác của họ với các đối tác bên ngoài bị chi phối bởi những mối quan hệ hơn là các hợp đồng chi tiết. Những mối quan hệ chặt chẽ hơn cho phép phát huy tối đa chức năng của các nhóm chức năng chéo và kỹ năng làm việc của các thành viên trong nhóm. Điều này cho phép các giải pháp mới được đưa ra thường xuyên hơn và nhanh hơn so với các hệ thống được kiểm soát chặt chẽ. Điều đó có nghĩa là toàn bộ hệ thống ít bị tổn thương hơn khi xảy ra bất kỳ sự cố của bộ phận nào đó.

Việc gia tăng tính tự chủ không đòi hỏi các hình thức quản trị khác nhau. Nó đòi hỏi các thành viên duy trì đạo đức tích cực để đảm bảo rằng các bộ phận tự ý thức phục vụ các mục tiêu chung của doanh nghiệp và bảo vệ danh tiếng của chính doanh nghiệp mình.

the business. They are encouraged to take smaller risks, learn from them, and adapt quickly.

Team members are evaluated both as part of their teams and as individuals. They are expected to know and monitor their key performance indicators.

We moved away from this annual project-based kind of mind-set to a product-based mindset, where the product teams are delivering results, and we are tweaking them along the way.

LOOSE COUPLING VERSUS TIGHT CONTROLS

Follow as organizational theorist Karl Weick’s: “If all of the elements in a large system are loosely coupled to one another, then any one element can adjust to and modify a local unique contingency without affecting the whole system, these local adaptations can be swift, relatively economical, and substantial.”

Traditional corporate teams are tightly coupled and cleanly divided. Staffers in work closely together and let their technical expertise guide their work. When they need to tap into the knowledge of other departments, they do so through formal channels, asking their manager to confer with his or her counterpart in, for example, accounting or marketing. A cross-functional team, by contrast, is loosely coupled in that it is composed of people from multiple functional areas, giving them the freedom to work across traditional organizational boundaries.

Digitally maturing companies embrace loosely coupled relationships, systems, and processes to support their digital innovation. They give greater autonomy to their cross-functional teams and individual units, which have the freedom to respond quickly to shifts in their market environment.

Their interactions with external partners are governed more by relationships than by detailed contracts. These stronger relationships enable the cross-pollination of skill sets and mindsets. This, in turn, allows novel solutions to arise more often and

BẢO VỆ ĐẠO ĐỨC CHO PHÉP SỰ NHANH NHẠY

Các doanh nghiệp khuyến khích sự tự chủ và sự khám phá sẽ phải đối mặt với khả năng mắc sai lầm nhiều hơn – và không chỉ những sai lầm đơn giản. Vi phạm đạo đức có thể tạo nên sai lầm nghiêm trọng dưới nhiều hình thức khác nhau. Vì lý do này, văn hoá toàn diện và mạnh mẽ được coi là một yếu tố đồng hành quan trọng đối với nhóm chức năng chéo. Khi trao cho các nhóm nhiều quyền tự chủ hơn, điều bắt buộc là họ cũng phải hiểu các giá trị của doanh nghiệp để sử dụng đúng những quyền tự chủ đó.

Những người trả lời khảo sát của chúng tôi đề cập đến một số mối quan tâm xã hội và đạo đức do đổi mới kỹ thuật số mang lại. Khi được hỏi về mối quan tâm lớn nhất của họ là gì, ngoài quyền riêng tư, họ thường đề cập đến vấn đề an ninh mạng hoặc tội phạm kỹ thuật số, thay đổi nhân viên và việc sử dụng dữ liệu phi đạo đức.

Một cam kết về tính linh hoạt cao hơn trong dịch vụ đổi mới yêu cầu cần có những biện pháp bảo vệ đạo đức vững chắc bên cạnh sự tự chủ của nhân viên ngày càng tăng. Nếu lợi ích của sự linh hoạt trong liên kết là nhanh và chủ động hơn, thì nhược điểm của nó là mất kiểm soát. Do đó, các nhà điều hành và quản lý phải cố gắng lường trước các rủi ro và trang bị cho nhân viên để họ biết cách phản ứng – hoặc ít nhất là nên bình tĩnh và tìm kiếm sự giúp đỡ khi có các vấn đề đạo đức được đặt ra.

Điều đó có thể giải thích tại sao các doanh nghiệp hoàn thiện đổi mới kỹ thuật số thường có xu hướng áp dụng các chính sách để hỗ trợ các tổ chức của họ về các tiêu chuẩn đạo đức liên quan đến các sáng kiến kỹ thuật số. (Hình 8)

Một sai lầm phổ biến mà các nhà quản lý hay mắc phải khi thực hiện quản lý đạo đức liên quan đến kỹ thuật số là việc tự giả định rằng các chính sách, quy định về tính kế thừa của họ là đầy đủ. Các tổ chức hoàn thiện hơn dành thời gian để soạn thảo một tuyên bố có giá trị và bao quát đối với các chính sách về đạo đức trong doanh nghiệp.

more quickly than in tightly controlled systems, which means the overall system is less vulnerable to the breakdown of any one part.

Increased autonomy does require different forms of governance. It demands sturdy ethical guardrails to ensure that the autonomous units serve the company's overall goals and protect its reputation.

ETHICAL GUARDRAILS ENABLE AGILITY

Companies that encourage autonomy and experimentation are faced with a greater likelihood of making mistakes - and not just practical ones. Ethical errors can boil up and can come in many different forms. For this reason, a strong culture of integrity is a critical companion for the cross-functional team. As you give teams more autonomy, it is imperative that they also understand the company's values to guide that autonomy.

Respondents to our survey mention a number of social and ethical concerns brought about by digital innovation. When asked about their biggest concerns, apart from privacy, they most often cite cybersecurity or digital crime, job replacement, and the unethical use of data.

A commitment to greater flexibility, in the service of innovation, brings with it the need for sturdy ethical guardrails around increased employee autonomy. If the benefit of loose coupling is greater agility, its drawback is a loss of control. Executives and managers therefore must strive to foresee risks and equip employees so that they know how to respond — or at least know to slow down and seek help — when ethical questions arise, as they surely will.

That might explain why digitally maturing companies are more likely to have adopted policies to support their organizations' ethical standards with regard to digital initiatives. (Figure 8)

A common mistake managers make vis-à-vis digital ethics is assuming that their companies' legacy policies are adequate. More mature organizations might have

TRIỂN VỌNG ĐỐI VỚI CÁC DOANH NGHIỆP

Trong số những người trả lời khảo sát năm nay, điều mà họ lạc quan nhất là về triển vọng doanh nghiệp được đánh giá là sẽ tích cực hơn, nhờ vào xu hướng kỹ thuật số. Trong bộ 03 ngành công nghiệp đa dạng - bảo hiểm, hàng tiêu dùng và xuất bản – 1/3 số người được hỏi nói rằng doanh nghiệp của họ có thể sẽ bị mất lợi thế hơn hoặc sẽ không còn tồn tại trên thị trường do ảnh hưởng của xu hướng kỹ thuật số. (Hình 9)

Khi chúng tôi đi sâu hơn trong việc tìm hiểu những lý do tại sao một số người được hỏi trong năm nay lạc quan hơn những người khác thì chúng tôi đã kết luận điểm mấu chốt chính là khuynh hướng mang tính trí tuệ mà Giáo sư Tâm lý học của Đại học Stanford Lewis và Virginia Eaton Carol Dweck gọi là *tư duy tăng trưởng*. Tư duy tăng trưởng tin rằng tính siêng năng và độ cần mẫn của một người có thể cải thiện khả năng của họ, cho dù đó là trí tuệ, nghệ thuật hay thể thao. Ngược lại, những người có *tư duy cố định* tin rằng tài năng của họ là hữu hạn - những gì bạn đã sinh ra là những gì bạn đã có. Lỗi suy nghĩ bên trên

even taken the time to compose an overarching values statement and craft ethics policies.

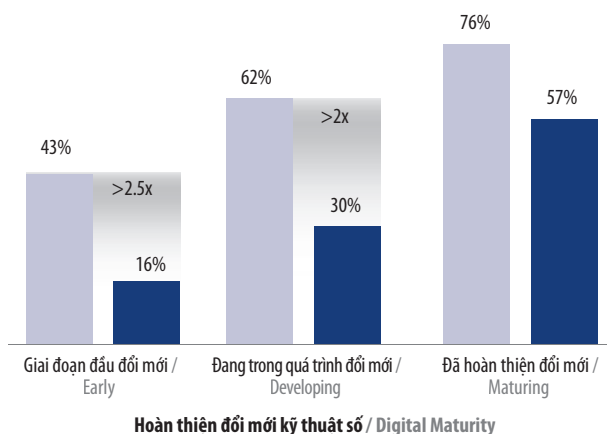
OUTLOOK ON COMPANIES

Among the respondents to this year’s survey, the most optimistic about whether their company will be stronger, thanks to digital trends,. In a diverse trio of industries — insurance, consumer goods, and publishing — a third of respondents say their company will probably be in a weaker position or will no longer exist on account of digital trends. (Figure 9)

When we delved into the broader reasons that some of this year’s respondents are more optimistic than others, we concluded that the key is the intellectual disposition that Stanford University Lewis and Virginia Eaton Professor of Psychology Carol Dweck calls the *growth mindset*. Dweck argues that people with a growth mindset believe that their work and commitment can improve their abilities, whether intellectual, artistic, or athletic. In contrast, she says, people with a *fixed mindset* believe their talents are finite — what you’re born with is what you’ve got. The former mindset can

Hình 8: CÁC CHÍNH SÁCH LÀ KHÔNG ĐỦ
Figure 8: POLICIES ARE NOT ENOUGH

Các doanh nghiệp hoàn thiện đổi mới kỹ thuật số hành động nhiều hơn để hỗ trợ nhân viên phát triển các kỹ năng cần thiết để thành công. / Digitally maturing companies are doing more to help their employees develop the skills they need to compete.
(Tỷ lệ người trả lời đồng ý hoặc hoàn toàn đồng ý) / (Percentage of respondents who agree or strongly agree)



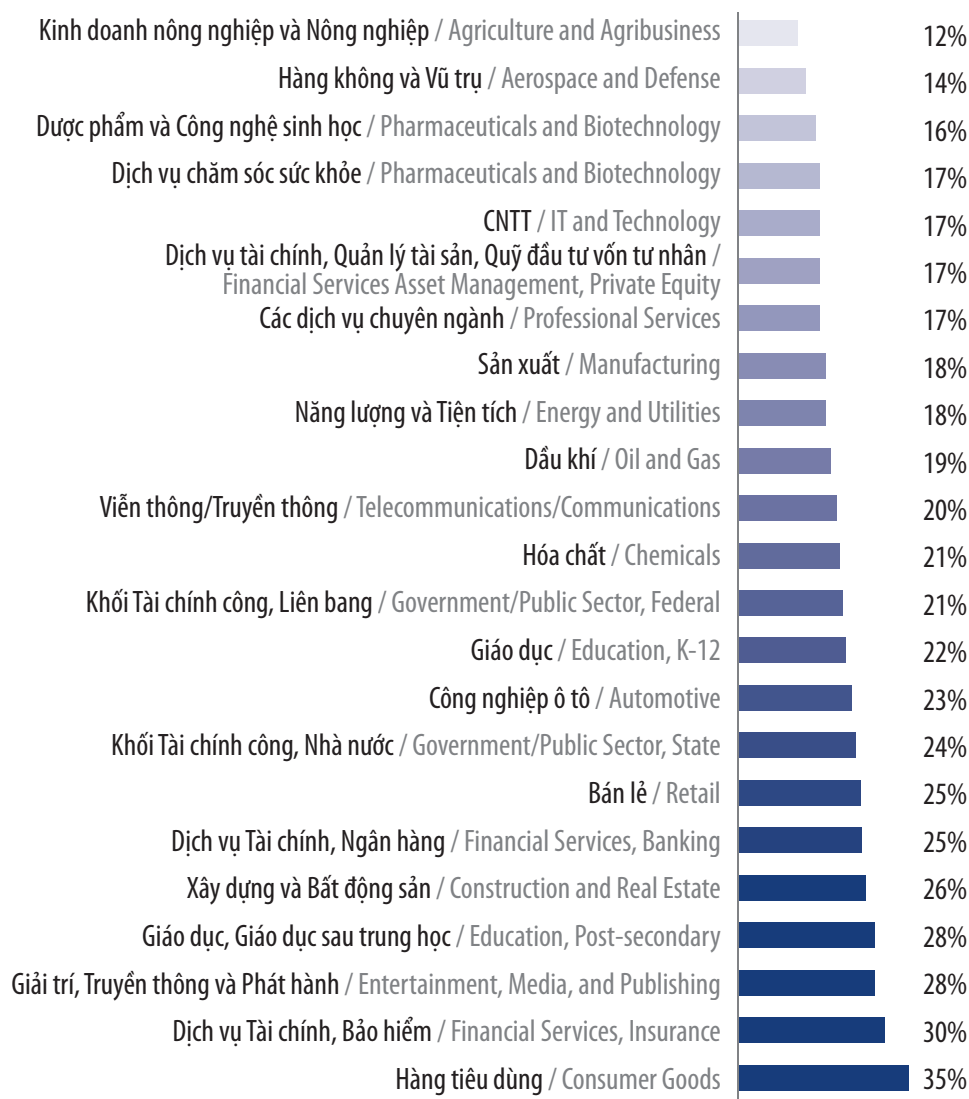
Dưới một nửa (46%) các CEOs đồng ý rằng các nhà lãnh đạo dành đủ thời gian để tư duy và giao tiếp về những ảnh hưởng kỹ thuật số trong xã hội / Less than half (46%) of CEOs agree their leaders spend enough time thinking and communicating the impact of digital on society

- Tổ chức chúng tôi có chính sách rõ ràng nhằm hỗ trợ các chuẩn mực đạo đức đối với các sáng kiến kỹ thuật số trong tổ chức / Our organization has explicit policies in place to support our ethical standards with respect to our organization’s digital initiatives
- Các lãnh đạo trong tổ chức chúng tôi dành đủ thời gian để tư duy và giao tiếp về những ảnh hưởng kỹ thuật số trong xã hội / Our organization’s leaders spend enough time thinking about and communicating the impact our organization’s digital initiatives have on society

Nguồn: Deloitte
Source: Deloitte

Hình 9: MỘT SỐ NGÀNH CÓ TRIỂN VỌNG THIẾU TÍCH CỰC VỚI XU HƯỚNG CHUYỂN ĐỔI KỸ THUẬT SỐ
Figure 9: INDUSTRY OUTLOOK IS WEAKER FOR SOME

Mặc dù các cơ hội của chuyển đổi kỹ thuật số là rất rõ ràng, vẫn có một số ngành, lĩnh vực kinh doanh có thể sẽ phải gồng lên để vượt qua giai đoạn chuyển đổi này nhiều hơn so với các ngành khác. / Despite the opportunities presented by digital transformation, some industries are likely to struggle more than others. (Phần trăm người trả lời rằng tổ chức của họ có thể sẽ không tồn tại hoặc hoạt động suy giảm hơn do các xu hướng kỹ thuật số) / (Percentage of respondents who say their organization will either not exist or be in a weaker or much weaker position due to digital trends)



Nguồn: Deloitte
 Source: Deloitte

có thể giúp việc học tập hiệu quả hơn với kết quả tốt hơn bởi vì mọi người không cảm thấy bị hạn chế và thất vọng bởi những thất bại của mình. Tư duy của họ giải phóng để họ sẵn sàng phấn đấu và thử nghiệm.

Những người cho rằng doanh nghiệp của họ sẽ tồn tại hoặc thậm chí phát triển khẳng định đó là nhờ vào những hành động và năng lực kỹ thuật số của chính doanh nghiệp họ, trong khi những người chia sẻ doanh nghiệp của họ sẽ suy yếu hoặc phá sản thì có xu hướng thường đổ lỗi do thay đổi thị trường. (Hình 10)

Điều này cho thấy sự hoàn thiện kỹ thuật số tuy chỉ là một phần nhưng đều bắt nguồn từ trong tư duy, và trong niềm tin rằng liệu chúng ta có thể thích nghi hay sẽ cho rằng sự gián đoạn kỹ thuật số đang làm xói mòn lợi thế nhất định mà chúng ta đang có.

Tư duy lãnh đạo có thể tạo ra sự khác biệt, cho dù các dự đoán về lĩnh vực đó có lạc quan hay bi quan như thế nào. Những người chủ doanh nghiệp năng động và những người với tư duy tích cực về triển vọng tương lai có thể cần các nhà quản lý thận trọng để giữ cân bằng và kỷ luật trong tổ chức. Điều này đảm bảo họ cân bằng

lead to greater learning and better outcomes because people don't feel diminished by their failures. Their mindset liberates them to strive and experiment.

Those who say their company will survive or even thrive attribute that strength to their own actions and digital capabilities, while those who say their company will weaken or die blame market forces. (Figure 10)

This suggests that digital maturity is rooted, at least partly, in mindset and in whether people believe they can adapt or whether they think digital disruption is eroding whatever finite advantage they have.

Leadership can make a difference, no matter how optimistic or pessimistic an industry's prognosis may seem. Those sunny agriculturalists and others with similarly positive outlooks may need prudent managers to discipline them. This ensures they balance exploration (the search for new products and capabilities) with exploitation (the harvesting of profits from those they already have). Even the best innovators must keep paying the bills while searching for the next breakthrough.

Hình 10: HƯỚNG VỀ TƯƠNG LAI

Figure 10: LOOKING TO THE FUTURE

Những người cho rằng doanh nghiệp của họ sẽ tồn tại hoặc thậm chí phát triển khẳng định đó là nhờ vào những hành động và năng lực kỹ thuật số của chính doanh nghiệp họ, trong khi những người chia sẻ doanh nghiệp của họ sẽ suy yếu hoặc phá sản thì thường có xu hướng đổ lỗi do thay đổi thị trường. / Those who say their company will survive or even thrive attribute that strength to their own actions and digital capabilities, while those who say their company will weaken or die blame market forces.

Trong 10 đến 20 năm tới, tổ chức của tôi sẽ... / In 10 to 20 years, my organization will...



Lý do của sự thay đổi vị thế doanh nghiệp / Cause of Position Change

■ Các yếu tố thị trường và cạnh tranh / Market and competitive forces ■ Năng lực kỹ thuật số / Digital capabilities

Nguồn: Deloitte
Source: Deloitte

giữa sự khám phá (tìm kiếm các sản phẩm và khả năng mới) với việc khai thác (thu lợi nhuận từ những người họ đã có). Ngay cả những tổ chức đổi mới tốt nhất cũng vẫn phải đảm bảo tiếp tục tạo ra lợi nhuận trong khi tìm kiếm các bước đột phá tiếp theo.

Mặt khác, những người lo lắng về sự thay đổi của thị trường có thể được hưởng lợi từ những người chủ doanh nghiệp hiểu biết về con người, những người khuyến khích sự khám phá, thử nghiệm và chấp nhận những thất bại thông minh. Khi một lĩnh vực hoặc một doanh nghiệp đang phát triển, những thất bại là không thể tránh khỏi và nếu quản lý một cách thông minh, sự thất bại đó có kèm theo những bài học bổ ích và những cơ hội mới.

Xem xét lại một doanh nghiệp hoặc một chức năng của doanh nghiệp được kết nối lỏng lẻo có thể giúp các nhà quản lý trong một trong hai tình huống này. Quản lý bằng các mối quan hệ và mạng lưới, chứ không phải hệ thống phân cấp chỉ huy và kiểm soát, cho phép nhân viên tự tìm ra những cách tốt nhất, trong bối cảnh cụ thể của họ, để họ cân bằng giữa sự khám phá, khai thác với thất bại và học hỏi.

TẠO NỀN TẢNG CHO GIÁ TRỊ ĐẠO ĐỨC

Các doanh nghiệp phải hành động nhiều hơn để đảm bảo kế hoạch đi theo lợi nhuận ngắn hạn của họ không phải trả giá bằng quyền con người, sự dân chủ, thực tế khoa học hoặc an toàn công cộng, nền tảng và sản phẩm phải được thiết kế với sự riêng tư, đa dạng và bảo mật.

Tuy nhiên, một số doanh nghiệp hoàn thiện đổi mới kỹ thuật số đã bắt đầu kết hợp các yếu tố đạo đức vào hoạt động và cơ cấu lãnh đạo của họ.

Những vấn đề này đang trở nên ngày càng nghiêm trọng hơn đặc biệt trong môi trường ngày nay, vì các doanh nghiệp ngày càng phải chịu trách nhiệm không chỉ về hành động của chính họ và của nhân viên, mà còn cho hành động của những người mà họ đang hợp tác cùng.

Tuy nhiên, các chính sách và những tuyên bố chưa chắc sẽ đủ để thể hiện sự ảnh hưởng nghiêm trọng của vấn đề được nói trên. Nếu các nhóm đổi mới có nhiều



On the other side, those worried about market forces could benefit from people-savvy bosses who encourage experimentation and tolerate smart failures. When an industry or a company is evolving, failures are inevitable and, managed shrewdly, can lead to learning and new opportunities.

Reconceiving a company or a corporate function as loosely coupled may help managers in either of these situations. Managing by relationships and networks, not command-and-control hierarchies, gives employees the freedom to figure out the best ways, in their particular context, to balance experimentation and exploitation and to fail and learn.

MAKING ETHICS FUNDAMENTAL

Companies must do more to ensure their pursuit of short-term profit is not at the expense of human rights, democracy, scientific fact, or public safety, platforms and products must be designed with privacy, diversity, and security in mind.

Still, some digitally maturing companies have begun incorporating ethics into their operations and leadership structures.

These issues are becoming particularly critical in today's environment, as companies are increasingly being held accountable not only for their own actions and those of their employees but also for the actions of those with whom they do business.

quyền tự chủ hơn, cùng với mong muốn được khám phá nhiều hơn, họ sẽ gặp phải những tình huống khi việc áp dụng hướng đi được đặt sẵn không khả thi vì vấn đề trước mắt chưa được hình dung hoặc lên kế hoạch từ trước.

Các hướng đi được vạch ra phải có đủ sự rõ ràng để hoạt động như một ngôi sao dẫn đường nhưng đủ linh hoạt để thích ứng với tốc độ thay đổi nhanh chóng của công nghệ.

Khi có vấn đề phát sinh, một nhánh cơ quan đạo đức của một doanh nghiệp sẽ gặp rất nhiều thách thức, và nếu họ không được huấn luyện từ trước, họ có thể đối mặt với sự thất bại trong thời gian rất ngắn.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ BẮT ĐẦU

Để đạt được sự hoàn thiện đổi mới kỹ thuật số, hãy xem xét những điều dưới đây:

Nhìn xa hơn tổ chức của bạn để thúc đẩy sự đổi mới. Các doanh nghiệp hoàn thiện đổi mới kỹ thuật số luôn xác định rõ các cơ hội để thúc đẩy và tham gia vào các hệ sinh thái đổi mới, ít thủ tục và linh hoạt hơn so với quan hệ đối tác truyền thống. Bởi vì khi hệ sinh thái ít sự kiểm soát hơn so với quan hệ đối tác truyền thống thì các nhà quản lý phải truyền đạt mục tiêu rõ ràng cho nhân viên trong các hoạt động quản trị của tổ chức nhằm hoạch định ra một hướng đi rõ ràng.

Đánh giá lại cách doanh nghiệp của bạn trau dồi và hỗ trợ các nhóm chức năng chéo. Các nhóm chức năng chéo là một phần không thể thiếu trong quá trình dẫn đến sự đổi mới của các tổ chức hoàn thiện kỹ thuật số. Các nhóm chức năng sẽ hoạt động hiệu quả nhất khi các nhà quản lý kết hợp sự độc lập và linh hoạt của nhóm với các mục tiêu chung rõ ràng và được chia sẻ bởi tất cả các thành viên trong nhóm cùng các bên liên quan đang làm việc cùng với họ. Các nhóm chức năng chéo phải được đánh giá theo các số liệu hiệu suất ở cấp độ nhóm và cá nhân. Tất nhiên, không phải tất cả các nhóm trong một tổ chức cần phải trở thành các nhóm chức năng chéo.

Nới lỏng hệ thống phân cấp phức tạp. Hãy để nhóm tự khám phá và đôi khi là thất bại. Học



It's unlikely, however, that well-considered policies and high-profile posts are enough. If innovative teams have more autonomy and are expected to experiment, they'll encounter situations where the guidelines don't apply because the problem at hand hasn't been envisioned.

It must be clear enough to act as a guiding star for the way forward but flexible enough to adapt to the rapid pace of change in technology.

When problems do arise, a company's ethical muscles will be tested, and if they haven't been exercised, they may fatigue too fast.

HOW TO BEGIN

To achieve digital maturity, consider the following:

Look beyond your organization to drive innovation. Digitally maturing companies identify opportunities to foster and participate in innovative ecosystems, which are less formal and more flexible than traditional partnership. Because ecosystems involve less control than traditional partnerships, managers must communicate clear objectives to employees and create governance practices to guide participation.

Reassess how your company cultivates and supports cross-functional teams. Cross-functional teams are an integral part of the innovation efforts of digitally maturing organizations. They function best when managers pair team autonomy with clear team objectives that are understood both by the members and by the stakeholders working with them. Cross-functional

nhANH, và sửa lỗi ngay khi làm. Sự tham gia của các lãnh đạo điều hành cao nhất trong các phòng ban đã giúp các nhà lãnh đạo xây dựng một môi trường hỗ trợ cho các nhân viên trong doanh nghiệp.

Thiết lập các rào cản đạo đức khi thúc đẩy sự đổi mới trong doanh nghiệp. Hãy chắc chắn rằng các giá trị văn hoá của doanh nghiệp phù hợp với những đổi mới mà doanh nghiệp đang hướng tới và hòa hợp được với tất cả các thị trường hoạt động.

Bắt đầu nói về tầm quan trọng của đạo đức như một yếu tố thúc đẩy tăng trưởng chứ không phải là một sự ràng buộc. Kết hợp những chuẩn mực về đạo đức vào thiết kế sản phẩm cho phép một tổ chức vượt lên trước những vấn đề tiềm ẩn trước khi chúng kịp xảy ra. Hãy xem xét việc thiết lập các chính sách đạo đức ngay bây giờ, nếu doanh nghiệp bạn chưa có. Những chính sách này có thể được đánh giá lại và cập nhật khi công nghệ và thị trường phát triển. Cuối cùng, sự nhiệt tình của nhân viên đối với các vấn đề đạo đức và xã hội có thể được tận dụng để xây dựng văn hóa tin cậy và gắn kết. Việc tạo ra một nền văn hóa riêng và đặc biệt sẽ không chỉ mang lại lợi ích cho thương hiệu của bạn mà còn thu hút những tài năng mới và các đối tác bên ngoài mới muốn làm việc với bạn.

KẾT LUẬN

Sự hợp tác trong nội bộ và hệ sinh thái cho phép các doanh nghiệp không chỉ trở nên sáng tạo hơn mà còn linh hoạt hơn, các doanh nghiệp sẽ có nhiều cơ hội hơn để tiếp tục mở rộng sự gia nhập của họ theo cách sắp xếp này.

Các tin tức cho chúng ta biết rằng những thách thức về đạo đức là một rủi ro khi các tổ chức đang đổi mới và biến đổi với tốc độ ngày càng nhanh.

Các doanh nghiệp nên dành thời gian để hiểu rủi ro này kỹ lưỡng hơn và chuẩn bị đối phó bằng cách thiết lập các rào cản đạo đức để hỗ trợ con đường phía trước ở một vị trí tốt hơn để đạt được mục tiêu kỹ thuật số của doanh nghiệp một cách nhanh hơn và an toàn hơn. ■

teams ought to be evaluated against performance metrics at the team and individual levels. Of course, not all teams in an organization need to be cross-functional.

Loosen formal hierarchies. Let teams explore and occasionally fail. Learn fast, and correct as you go. The involvement of top executives across departments has helped leaders cultivate a supportive environment.

Establish ethical guardrails as you drive innovation in your company. Make sure your company's values keep pace with its innovations and are attuned to all the markets you operate in.

Start talking about the importance of ethics as an enabler of growth rather than as a constraint. Incorporating ethical considerations into product design can enable an organization to get ahead of potential problems before they materialize. If it is too late for that, consider establishing ethics policies now, if none exist. These policies can be reassessed and updated as technologies and markets evolve. Finally, employee enthusiasm for ethical and social issues can be leveraged to build a culture of trust and civic engagement. The creation of such a culture will not only benefit your brand but also attract new talent and new external partners who want to work with you.

CONCLUSION

Because internal collaborations and ecosystems enable companies to be not only more innovative but more agile as well, businesses will most likely continue to expand their participation in these arrangements.

News headlines tell us that ethical challenges are a risk as organizations innovate and transform at an accelerating pace.

Companies that take the time to understand this risk and prepare for it by establishing ethical guardrails to support their path forward are in a better position to reach their digital goalpost faster and safer. ■

Vui lòng xem bản đầy đủ của Báo cáo tại link sau: /
Read the full Report at:



DOANH NGHIỆP VIỆT: CHUYỂN ĐỔI SỐ HAY TỤT HẬU?

***VIETNAMESE BUSINESSES:
SELECTING DIGITAL TRANSFORMATION OR BEING
LAGGED BEHIND?***

 **TS. PHẠM TRÍ HÙNG, CHUYÊN GIA KINH TẾ / DR. PHAM TRI HUNG, ECONOMIC EXPERT**

Thế giới đang trong giai đoạn chuyển đổi số của tiến trình không thể đảo ngược: công nghệ số – chuyển đổi số – kinh tế số – kỷ nguyên số. Chuyển đổi số hướng đến nền kinh tế số là hệ sinh thái bao gồm hàng hoá, dịch vụ, các nền tảng và giải pháp có sử dụng hoặc dựa trên việc kết nối Internet và truy cập trực tuyến.

The world is in the digital transformation phase of the irreversible process: digital technology - digital transformation - digital economy - digital era. Digital transformation towards the digital economy is an ecosystem that includes goods, services, platforms and solutions that use or rely on Internet connection and online access.

ĐỊNH VỊ DOANH NGHIỆP VIỆT TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ TOÀN CẦU

Thời gian qua, nhờ có nền kinh tế số, hiệu suất kinh tế đạt được nhiều thành quả cao, các ngành công nghiệp có bước chuyển biến đột phá trong mô hình kinh doanh – từ thương mại điện tử, quảng cáo trực tuyến trên các trang mạng xã hội (Facebook, Instagram, Zalo), giải trí (Netflix, Pinterest), đến giao thông vận tải (Uber, Grab, GoViet), phân phối, bán buôn và bán lẻ (Sendo, Lazada, Shopee)... Không khó để nhận ra những bước phát triển của kinh tế số hóa trong đời sống của người dân thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng những năm gần đây.

Đối với các doanh nghiệp, thông qua chuyển đổi số, các doanh nghiệp có thể đạt được năm lợi ích chính: (i) Tăng tỷ suất lợi nhuận; (ii) Tăng năng suất; (iii) Giảm chi phí, tăng doanh thu từ các sản phẩm, dịch vụ mới; (iv) Tăng doanh thu từ các sản phẩm, dịch vụ cũ; và (v) Tăng sự gắn kết với khách hàng. Bên cạnh đó, gia tăng doanh thu, tiết kiệm hàng tỷ USD chi phí công nghệ, vận hành hệ thống dữ liệu phức tạp ở mức thời gian thực, chuyển đổi mô hình kinh doanh phù hợp, nâng cao hiệu quả hoạt động, cá nhân hóa cao độ trải nghiệm khách hàng trên nền tảng số với quy mô cực lớn và tốc độ cực nhanh... cũng là những giá trị thu được từ chuyển đổi số.

Theo Báo cáo Tác động kinh tế của chuyển đổi kỹ thuật số ở châu Á – Thái Bình Dương do Microsoft và Tập đoàn Dữ liệu Quốc tế (IDC) châu Á – Thái Bình Dương thực hiện, chuyển đổi số sẽ đóng góp khoảng 1.160 tỷ USD vào GDP châu Á – Thái Bình Dương, với tốc độ tăng trưởng 0,8%/năm. Năm 2017, khoảng 6% GDP của khu vực này đến từ những sản phẩm, dịch vụ

POSITIONING VIETNAMESE BUSINESSES IN THE CONTEXT OF GLOBAL DIGITAL TRANSFORMATION

Over the past time, thanks to the digital economy, economic efficiency has gained a lot of achievements, industries have undergone a breakthrough in business models - from e-commerce, online advertising on social networking sites (Facebook, Instagram and Zalo), entertainment (Netflix, Pinterest) to transportation (Uber, Grab and GoViet), distribution, wholesale and retail (Sendo, Lazada and Shopee), etc. It is not difficult to realize the developments of digital economy in the lives of the people in the world in general and Vietnam in particular in recent years.

For businesses, through digital transformation, businesses can achieve five main benefits: (i) Increased profit margin; (ii) Higher productivity; (iii) Decreased costs and increased revenue from new products and services; (iv) Higher revenue from old products and services; and (v) Increased cohesion with customers. In addition, increasing revenue, saving billions of dollars in technology costs, operating complex data systems at real time, transforming appropriate business models, improving operational efficiency, highly personalizing the customer experience in digital platforms with a very large scale and extremely fast speed, etc. are also values obtained from digital transformation.

According to the Report “The Economic Impact of Digital Transformation in Asia-Pacific” conducted by Microsoft and International Data Corporation (IDC) Asia/Pacific, digital transformation will contribute about US\$ 1,160 billion to the GDP of Asia-Pacific with the growth rate of 0.8%/year. In 2017, about 6% of

số, thông qua việc sử dụng các công nghệ số (như di động, điện toán đám mây, IoT, AI...). Con số này được dự báo sẽ tăng lên đến 60% vào năm 2021.

Việt Nam đang sở hữu lợi thế về nguồn lực con người và sự ủng hộ của Chính phủ. Thủ tướng Chính phủ nêu rõ quan điểm chỉ đạo là tập trung xây dựng, phát triển nền kinh tế số và công nghiệp thông minh, coi đây là nhiệm vụ trọng tâm, cốt lõi của tái cấu trúc nền kinh tế gắn với chuyển đổi mô hình tăng trưởng theo hướng nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả và sức cạnh tranh.

Nghiên cứu của Trung tâm Kinh doanh Toàn cầu – Đại học Tufts (Hoa Kỳ) cho thấy, hiện nay Việt Nam đang đứng ở vị trí 48/60 quốc gia có tốc độ chuyển đổi kinh tế số hóa nhanh trên thế giới, đồng thời đứng ở vị trí 22 về tốc độ phát triển số hóa. Những con số này đã chứng tỏ sự thay đổi lớn trong mô hình kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam, là bước ngoặt giúp kinh tế - xã hội Việt phát triển lên một tầm cao mới.

Tuy nhiên, theo khảo sát mới nhất của Bộ Công Thương về tính sẵn sàng ứng dụng các công nghệ 4.0 trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp công nghiệp năm trước, mặc dù ngành công nghiệp đã có một số doanh nghiệp tiên phong (trong các lĩnh vực như dầu khí, điện...) chuẩn bị sẵn sàng ứng phó với sự thay đổi của công nghệ, nhưng vẫn có 82% doanh nghiệp ở vị trí mới nhập cuộc; trong đó, 61% còn đứng ngoài cuộc, 21% doanh nghiệp mới chỉ có hoạt động chuẩn bị ban đầu. Thậm chí, xét ở góc độ ngành, có đến 16/17 ngành được khảo sát đều đang có mức sẵn sàng thấp đối với chuyển đổi số.

Các doanh nghiệp ở khối thương mại và dịch vụ được đánh giá có trình độ tiếp cận công nghệ số và tính sẵn sàng cao hơn. Doanh nghiệp trong các lĩnh vực ngân hàng, tài chính, logistics, du lịch, bảo hiểm đã và đang ứng dụng mạnh công nghệ số trong việc hiện đại hoá quy trình kinh doanh. Theo nghiên cứu của Diễn đàn Kinh tế thế giới trong khuôn khổ “Sáng kiến chuyển đổi số – DTI”, bảy công nghệ đang và sẽ thay đổi nền sản xuất của thế giới bao gồm: AI, xe tự lái, phân tích dữ liệu lớn (Big Data) và điện toán đám mây, công nghệ in 3D, IoT và các thiết bị kết nối, rô-bốt và mạng xã hội. Các

the region’s GDP came from digital products and services, through the use of digital technologies (such as mobile, cloud computing, Internet of Things (IoT), Artificial Intelligence (AI), etc.). This figure is expected to grow to 60% by 2021.

Vietnam has advantages of human resources and the support of the Government. Prime Minister pointed out the guiding viewpoint is to focus on developing digital economy and smart industry, considering this as a key task of economic restructuring in association with the transform growth model towards the improvement of productivity, quality, efficiency and competitiveness.

The study of the Global Business Center – Tufts University (USA) shows that Vietnam ranks 48th out of 60 countries with fast digital transformation in the world and ranks 22nd in digital development speed. These figures have proved a big change in the business model of Vietnamese businesses, which is a turning point for the Vietnamese society and economy to develop to a new height.

However, according to the latest survey conducted by the Ministry of Industry and Trade about the readiness to apply 4.0 technologies in the production and business activities of industrial companies last year although some pioneering companies (in sectors such as oil and gas, electricity, etc.) have been ready to cope with the change of technology but up to 82% of the companies have just participated to cope with such change in which 61% are still out of the game and just 21% make initial preparation for it. Even on the sector aspect, up to 16/17 sectors surveyed have low readiness levels for digital transformation.

Commercial and service businesses are assessed to have higher access to digital technology and higher readiness. Businesses in the fields of banking, finance, logistics, tourism and insurance have been applying digital technology to the modernization of business processes. According to the study of the World Economic Forum in the framework “Digital Transformation Initiative – DTI,” seven technologies have been changing the world’s production, including:

công nghệ này hiện đang được các doanh nghiệp nghiên cứu và bắt đầu đưa vào ứng dụng tại Việt Nam.

NHẬN DIỆN NHỮNG THÁCH THỨC ĐỐI VỚI DOANH NGHIỆP VIỆT TRONG CHUYỂN ĐỔI SỐ

Cuộc CMCN 4.0 đang tạo ra những bước chuyển đổi lớn, những hệ sinh thái, mô hình kinh doanh mới đồng loạt xuất hiện tạo ra những cơ hội to lớn cho doanh nghiệp, đặc biệt là những doanh nghiệp “nhanh chân” trong cuộc chuyển đổi số. Tuy nhiên, cạnh đó cũng có những thách thức đang chờ đón mà nếu không chuẩn bị kỹ, doanh nghiệp Việt sẽ bị tụt hậu, bị cuốn trôi xuống đáy.

Theo các chuyên gia, chuyển đổi số cho doanh nghiệp hướng đến nền kinh tế số tại Việt Nam hiện nay đang đối mặt với những thách thức lớn, chủ yếu đến từ: (i) Sự thiếu hụt nguồn lực (bao gồm nguồn lực tài chính, công nghệ và nhân lực); (ii) Rào cản trong văn hóa doanh nghiệp vốn quen với kinh tế truyền thống; (iii) Sự thiếu hụt dữ liệu (bao gồm các báo cáo, phân tích thông tin); (iv) Tâm nhìn người lãnh đạo...

Ở đây, cần nhấn mạnh các vấn đề trọng yếu trong xây dựng hạ tầng số của Việt Nam, cụ thể bao gồm: (i) Thiết bị (máy tính đủ mạnh, an toàn); (ii) Mạng kết nối (cáp quang, mạng không dây...); (iii) Dữ liệu (công nghệ, quy trình, cách tổ chức, quản lý, chia sẻ); (iv) Ứng dụng (các công cụ khai thác nguồn tài nguyên số như AI, Big Data, thống kê hiện đại...); (v) Pháp lý (hệ thống pháp lý và thực thi pháp luật trong thời đại chuyển đổi số); (vi) Nhân lực (với kỹ năng lao động mới, có khả năng làm chủ và sử dụng các công nghệ số). Hiện tại, hạ tầng số ở Việt Nam chưa được nhận thức ở mọi cấp như những hạ tầng khác. Dữ liệu quốc gia, địa phương hay toàn cầu đều thiếu, chất lượng cũng như việc chia sẻ và kết nối còn hạn chế. Ngoài ra, có thể thấy Việt Nam còn thiếu hành lang pháp lý, thiếu nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cho xã hội số và kinh tế số, bên cạnh việc hạ tầng số chưa được an toàn. Ở phương diện vĩ mô, nhận thức và tập trung xây dựng hạ tầng số cần được xem là nhiệm vụ hàng đầu trong thời đại chuyển đổi số.

Chuyển đổi số gắn với ba đối tượng rõ ràng là con

AI, self-driving cars, and Big Data and cloud computing, 3D printing technology, IoT and connection devices, robots, and social networks. These technologies are currently being studied by businesses and have started to be applied in Vietnam.

IDENTIFY CHALLENGES FOR VIETNAMESE BUSINESSES IN DIGITAL TRANSFORMATION

The 4th Industrial Revolution is creating big changes in which new ecosystems and business models appear simultaneously, creating great opportunities for businesses, especially “fast” businesses in the digital transformation. However, there are also challenges causing Vietnamese businesses to be left behind and washed away to the bottom if they are not well prepared.

According to experts, digital transformation for businesses is towards the digital economy in Vietnam that is now facing major challenges, mainly coming from: (i) Shortage of resources (including financial resources, technology and human resources); (ii) Barriers in corporate culture that are familiar with the traditional economy; (iii) Data shortage (including reports and information analyses); (iv) Leadership vision, etc.

Here, it is necessary to emphasize the key issues in developing Vietnam’s infrastructure, including: (i) Equipment (strong enough, safe computers); (ii) connection network (optical cable, wireless network, etc.); (iii) Data (technology, processes, organization, management, sharing); (iv) Application (tools to exploit digital resources such as AI, Big Data, modern statistics, etc.); (v) Legal (legal system and law enforcement in the age of digital transformation); (vi) Human resources (with new labor skills, capability of mastering and using digital technologies). Currently, digital infrastructure in Vietnam has not been realized at all levels like other infrastructure. National, local or global data are short, quality and sharing and connection of the data are limited. In addition, it can be seen that Vietnam still lacks a legal framework, a lack of qualified human resources for digital society and the digital economy in addition to the unsafe digital infrastruc-

người, doanh nghiệp và Nhà nước. Trong đó, về con người trong chuyển đổi số, có thể nhận thấy các ngành đang yêu cầu nguồn nhân lực phù hợp. Do đó, vấn đề đặt ra là cần quan tâm đến đào tạo nguồn nhân lực. Khi chuyển đổi số, khung kỹ năng và năng lực của nhân viên sẽ thay đổi để phù hợp cách thức vận hành kinh doanh mới.

Mặt khác, mỗi doanh nghiệp cần tiến hành chuyển đổi toàn diện – từ kinh doanh, sản phẩm, dịch vụ truyền thống sang kinh doanh trên nền tảng số, sản phẩm, dịch vụ tích hợp công nghệ, chủ yếu sử dụng rô-bốt và AI.

Ngoài ra, Nhà nước cần phối hợp và chủ động để hỗ trợ các doanh nghiệp trong nước trước những vấn đề về thị trường, các quy định, chính sách kinh doanh..., qua đó tạo điều kiện cho khối doanh nghiệp và nhất là các doanh nghiệp ICT có thể chuyển đổi số thành công.

MỘT SỐ GỢI Ý CHO DOANH NGHIỆP VIỆT TRONG CHUYỂN ĐỔI SỐ

Chuyển đổi số không phải chỉ là hình thức chuyển đổi công nghệ; đó là sự thay đổi của doanh nghiệp tại điểm hội tụ cả ba yếu tố bao gồm: công nghệ, kinh doanh và con người.

Đối với doanh nghiệp, một chiến lược chuyển đổi số có thể được xây dựng với sáu bước tiếp cận cơ bản: (i) Xác định chiến lược (bao gồm tầm nhìn, chiến lược chuyển đổi, phân tích đánh giá giá trị các bên liên quan); (ii) Nhìn nhận hiện trạng (bao gồm đánh giá hiện trạng và mức độ sẵn sàng số hóa của đơn vị); (iii) Hoạch định tương lai (bao gồm mô hình vận hành, quy trình, công nghệ...); (iv) Vạch rõ lộ trình (bao gồm danh mục dự án, kế hoạch thực hiện...); (v) Triển khai thực hiện (bao gồm thực thi, thay đổi về kinh doanh, công nghệ, con người); và (vi) Giám sát quá trình chuyển đổi.

Nói cách khác, doanh nghiệp cần có mục tiêu và tầm nhìn chiến lược; cần xây dựng đồng bộ hệ thống nhân lực; có kế hoạch kinh doanh, tổ chức thực hiện với lộ trình và mục tiêu của từng lộ trình

trong. In the macro aspect, awareness and focus on developing digital infrastructure needs to be considered a leading task in the age of digital transformation.

Digital transformation is associated with three clear subjects: people, businesses and the State. In particular, regarding the people in digital transformation, it can be seen that there is a demand for suitable human resources. Therefore, it is necessary to pay attention to training human resources. When the digital transformation happens, the staff's skill and competence framework will change to match the new business way.

On the other hand, every business needs to conduct a comprehensive transformation - from traditional business, products, services to the business on digital platforms, technology-integrated products and services, primarily using robots and AI.

In addition, the State should coordinate and take the initiative to support domestic businesses in order to solve the problems related to market, regulations, business policies, etc., thereby facilitating the business community and especially ICT businesses to do successful digital transformation.

SOME RECOMMENDATIONS FOR VIETNAMESE BUSINESSES IN DIGITAL TRANSFORMATION

Digital transformation is not just a form of technological transformation; it is the change of business at the convergence point of all three factors including: technology, business and people.

For businesses, a digital transformation strategy can be developed with six basic approach steps: (i) Identifying strategies (including vision, transformation strategy, and analysis and assessment of the value of concerned parties); (ii) Studying the current status (including the assessment of the current status and the level of digital readiness of the unit); (iii) Future-planning (including operational model, process, technology, etc.); (iv) Clearly outlining the roadmap (including project list, implementation plan, etc.); (v) Implementation (including implementation, changes in business, technology, and people); and (vi) Monitoring the transformation.

cụ thể... Trong đó, yếu tố quan trọng nhất chính là con người.

Doanh nghiệp nên bắt đầu từ việc loại bỏ tất cả những khó khăn mà khách hàng gặp phải khi tương tác với doanh nghiệp; bảo đảm việc tương tác với khách hàng thuận tiện hơn, hiệu quả hơn. Đồng thời, về mặt nhận thức, cần tập trung giúp toàn thể cán bộ, nhân viên hiểu rõ rằng họ có thể ứng dụng công nghệ nhằm tối ưu hóa hoạt động như thế nào; sử dụng các nền tảng công nghệ ra sao để các bộ phận nghiệp vụ phối hợp được với nhau...

Bên cạnh đó, các doanh nghiệp cũng nên tập trung đầu tư vào công nghệ số để tăng năng suất và tốc độ tăng trưởng. Công nghệ ngày càng nhanh và rẻ hơn đưa doanh nghiệp lên cấp độ cao hơn, với các mô hình kinh doanh kỹ thuật số tận dụng dữ liệu làm tài sản chiến lược.

Ngoài ra, trong chuyển đổi số, điều doanh nghiệp cần đặc biệt lưu ý là phải bảo đảm an toàn thông tin, dữ liệu. Nhiều chuyên gia ví von dữ liệu ngày nay như một "mỏ vàng", hay loại "dầu mỏ" mới. Tạp chí The Economist đã tuyên bố, dữ liệu chứ không phải dầu mỏ đã trở thành nguồn tài nguyên giá trị nhất thế giới. Trong chuyển đổi số, dữ liệu là nền tảng để áp dụng các công nghệ mới như AI, Big Data, phân tích dữ liệu (Data Analytics)... nhằm tối ưu hóa doanh thu. Với những ngành và dịch vụ như thương mại điện tử, quảng cáo trực tuyến, ví điện tử, các dịch vụ trực tuyến tức thì (gọi xe, gọi thức ăn...), dữ liệu chính là huyết mạch sống còn.

Cụ thể, theo khảo sát mới nhất về An toàn Thông tin Toàn cầu do EY thực hiện, ba thứ mà tội phạm an ninh mạng quan tâm nhất khi tấn công doanh nghiệp, theo thứ tự, gồm thông tin khách hàng, thông tin tài chính và thông tin về kế hoạch – chiến lược kinh doanh.

Mặc dù thông tin, dữ liệu khi chuyển đổi số về bản chất là nguồn lực vô cùng quan trọng và cần được bảo vệ cao nhất trong doanh nghiệp, nhưng nhiều doanh nghiệp Việt vẫn chưa nhận định rõ ràng tầm quan trọng và xác định được ngân sách phù hợp cho hoạt động bảo đảm an toàn thông tin, dữ liệu.

In other words, businesses need strategic goals and vision; need to develop a synchronous system of human resources; have a business plan, organize the implementation with the roadmaps and objectives of each specific roadmap, etc. In particular, the most important factor is people.

Businesses should start from eliminating all the difficulties that customers face when interacting with businesses; ensuring the interaction with customers is more convenient and efficient. Moreover, in terms of awareness, it is necessary to focus on helping all officials and employees understand how they can apply technology to optimize their operations; how to use technology platforms so that business departments can work well together, etc.

Besides, businesses should also focus on digital technology to increase productivity and growth. Technology is getting faster and cheaper to bring businesses to higher levels with digital business models leveraging data as strategic assets.

In addition, in digital transformation, what businesses need to pay special attention to is to ensure information and data safety. Many experts liken today's data to a new "gold mine" or new type of "oil". The Economist magazine has stated that data, not oil, has become the world's most valuable resource. In digital transformation, data are the foundation to apply new technologies such as AI, Big Data, Data Analytics, etc. to optimize revenue. For sectors and services such as e-commerce, online advertising, e-wallets, instant online services (ride-hailing, call for food delivery, etc.), data are vital.

Specifically, according to the Global Information Security survey conducted by EY, three things most concerned about by cybercriminals when attacking businesses include customer information, financial information and information about business plans and strategies.

Although information and data when being digitally transformed is essentially an important resource that needs the highest protection in the businesses, many Vietnamese businesses have not clearly identified the

Do đó, để định giá dữ liệu, doanh nghiệp có thể đặt ra ba câu hỏi như: *Cần tốn bao nhiêu để thay thế cho dữ liệu đó? Dữ liệu đó đóng góp bao nhiêu vào doanh thu của doanh nghiệp? Doanh nghiệp có thể kiếm được bao nhiêu bằng cách cho thuê hoặc bán dữ liệu đó?* Việc đánh giá đúng dữ liệu sẽ giúp doanh nghiệp đưa ra con số đầu tư xứng đáng để bảo vệ nó, đồng thời đảm bảo mức đầu tư hợp lí cho nguồn nhân lực bảo vệ dữ liệu.

Cuộc CMCN 4.0 và chuyển đổi số chính là cơ hội công bằng cho tất cả quốc gia và doanh nghiệp trên thế giới. Nói cách khác, đây là cơ hội lớn cho các doanh nghiệp Việt Nam bước vào nền kinh tế số. Tuy nhiên, chuyển đổi số cũng là thách thức cho mỗi doanh nghiệp, nhất là lãnh đạo doanh nghiệp, trước những vấn đề kể trên. Câu hỏi đặt ra là liệu chúng ta có vượt qua được thách thức của thời đại số, vượt lên chính mình – vượt lên những suy nghĩ cũ đã tồn tại qua nhiều thế hệ hay không? Chắc chắn, rất nhiều doanh nghiệp Việt Nam đang đứng trước ngưỡng cửa lựa chọn: *Chuyển đổi số hay tụt hậu? Bây giờ hay chờ đợi?* ■

importance and determined the suitable budget for activities to ensure the information and data safety. Therefore, to estimate the value of data, businesses can ask three questions: *How much does it spend to replace this data? How much does this data contribute to the company's revenue? How much can the business earn by renting or selling this data?* The right evaluation of data will help businesses make the appropriate investment in protecting the data while ensuring a reasonable level of investment for human resources to protect data.

The Fourth Industrial Revolution and digital transformation are equal opportunities for all countries and businesses around the world. In other words, this is a great opportunity for Vietnamese businesses to enter the digital economy. However, digital transformation is also a challenge for every business, especially business leaders in terms of the problems mentioned above. The question is whether we can overcome the challenges of the digital age, overcome ourselves - overcome the old thoughts that have existed for generations? It is certain that many Vietnamese businesses are on the doorstep of choice: *Selecting digital transformation or being lagged behind? Now or wait?* ■

“MAKE IN VIETNAM”

KHƠI TRUYỀN CẢM HỨNG CHO SÁNG TẠO SỐ

“MAKE IN VIETNAM,”

INSPIRATION FOR DIGITAL INNOVATION

 **NHÓM NGHIÊN CỨU VIETNAM REPORT / VIETNAM REPORT RESEARCHERS**

“Make in Vietnam” là lời kêu gọi: “Sáng tạo tại Việt Nam, làm ra tại Việt Nam, thiết kế tại Việt Nam, sản xuất tại Việt Nam”. Khẩu hiệu này lần đầu tiên được làm rõ và nhấn mạnh tại Diễn đàn Quốc gia về Phát triển doanh nghiệp công nghệ Việt Nam ngày 09/05/2019 với chủ đề “Khát vọng, tầm nhìn và định hướng phát triển vì một Việt Nam hùng cường”.

“Make in Vietnam” is a call for “Created in Vietnam, made in Vietnam, designed in Vietnam, produced in Vietnam.” This slogan was first clarified and emphasized at the National Forum on Developing Vietnam Technology Companies on May 9, 2019 with the theme “Aspiration, Vision and Strategy for a Prosperous Vietnam”.

Vậy sáng kiến quốc gia “Make in Vietnam” có đúng thời điểm “thiên thời, địa lợi, nhân hòa” để khơi truyền cảm hứng cho những sáng tạo số, đưa đất nước “hóa rồng”? Có những tiềm năng nào và có những gì làm bệ phóng cho “Make in Vietnam”?

“MAKE IN VIETNAM” THÚC ĐẨY VÀ KHƠI DẬY ĐỘNG LỰC CHO SÁNG TẠO SỐ

Đầu tiên, cần khẳng định sáng kiến quốc gia “Make in Vietnam” được đưa ra đúng thời điểm “thiên thời, địa lợi, nhân hòa” khi nhân loại bước sang kỷ nguyên kỹ thuật số với cuộc CMCN 4.0; Chính phủ Việt Nam đang thể hiện quyết tâm rất cao trong việc phát triển các doanh nghiệp công nghệ trong nước; chuyển đổi số diễn ra nhanh và trên phạm vi toàn quốc, trong mọi lĩnh vực, từ doanh nghiệp tới Chính phủ và xã hội, qua đó đã tạo ra một thị trường vô cùng lớn cho các doanh nghiệp công nghệ số Việt Nam; và các doanh nghiệp công nghệ đều khẳng định mình hoàn toàn đủ khả năng xây dựng được sản phẩm công nghệ cạnh tranh trực tiếp với nước ngoài, thực hiện khát vọng “Make in Vietnam”.

Mặt khác, Việt Nam đang có tiềm lực rất lớn để phát triển ngành công nghệ với hơn 50.000 doanh nghiệp công nghệ, trong đó có khoảng 30.000 doanh nghiệp trực tiếp sản xuất, kinh doanh trong lĩnh vực ICT với tổng giá trị xuất khẩu toàn ngành đạt 94 tỷ USD, xuất siêu khoảng 26 tỷ USD (theo số liệu của Bộ Thông tin và Truyền thông).

Trước bối cảnh đó, quan trọng là phải đưa ra được chiến lược, chương trình hành động và hành động ra sao để dùng sức mạnh trí tuệ của các công ty công nghệ trong nước giải quyết vấn đề của Việt Nam. Với tinh thần “Make in Vietnam”, doanh nghiệp công nghệ Việt Nam phải chủ động sáng tạo, thiết kế, sản xuất, dần dần từng bước làm chủ công nghệ trong bối cảnh thế giới công nghệ đang cạnh tranh ráo riết và biến chuyển rất nhanh.

Bởi vậy, Diễn đàn Quốc gia về Phát triển doanh

So has the national initiative “Make in Vietnam” been given at the right time “clement weather, favorable terrain and concord among the people” to inspire the digital innovation, making the country become “dragon?” What are the potentials and what are bases for “Make in Vietnam?”

“MAKE IN VIETNAM” PROMOTES AND INSPIRES DIGITAL INNOVATION

Firstly, it is necessary to affirm the national initiative “Make in Vietnam” has been given at the right time “clement weather, favorable terrain and concord among the people” when humanity enters the digital era with the Fourth Industrial Revolution; the Vietnamese government is expressing a very high determination in developing domestic technology companies; digital transformation takes place rapidly and nationally in all fields from business to government and society, thereby creating a huge market for Vietnamese digital technology companies; and technology companies have affirmed that they are fully capable of developing technology products that directly compete with foreign countries, realizing the aspiration of “Make in Vietnam.”

On the other hand, Vietnam has a great potential to develop the technology with more than 50,000 technology companies, including about 30,000 ones directly manufacturing and trading in the ICT with the total export value of the whole sector of US\$ 94 billion and a trade surplus of about US\$ 26 billion (according to data of the Ministry of Information and Communications).

In this context, it is important to show how strategies, programs of action and actions are employed to use the intellectual power of domestic technology companies to solve Vietnam’s problems. With the spirit of “Make in Vietnam,” Vietnamese technology companies must actively create, design, produce and step by step master technology in the context of a fierce competition

ngành công nghệ Việt Nam với khẩu hiệu “Make in Vietnam” giống như một phát súng tín hiệu xuất phát cho sự thay đổi trong nhận thức từ cả cộng đồng doanh nghiệp lẫn các cơ quan Nhà nước, từ đó hình thành nên chiến lược phù hợp. Sự thay đổi của khối doanh nghiệp và cơ quan sẽ tiến dần từng bước đến giai đoạn chuyển biến bước ngoặt – từ lượng thành chất. Bước chuyển này có thể đến chậm bởi còn nhiều thách thức đối với một quốc gia đang phát triển, nhưng đó là sự thể hiện của mục tiêu hướng tới tăng trưởng chắc chắn và bền vững.

Với định hướng tập trung phát triển công nghệ, “Make in Vietnam” không chỉ để giải các bài toán đang đặt ra với Việt Nam, giúp Việt Nam độc lập, tự chủ và thoát bẫy thu nhập trung bình mà còn đóng góp cho sự phát triển chung của toàn thế giới. Trong đó, doanh nghiệp công nghệ Việt Nam được xác định chính là hạt nhân để hiện thực hóa khát vọng đưa Việt Nam “hoá rồng” vào năm 2045. Mang ý nghĩa thúc đẩy và khơi dậy động lực cho sáng tạo số, định vị “Make in Vietnam” chính là nguồn cảm hứng, là định hướng chiến lược phát triển quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp công nghệ hay mỗi nhân lực hoạt động trong lĩnh vực này.

TIỀM NĂNG “MAKE IN VIETNAM”

Câu hỏi đặt ra là: *Liệu “Make in Vietnam” có tiềm năng, triển vọng trong một số lĩnh vực hoặc một số ngành cụ thể nào, đặc biệt liên quan đến sáng tạo số?*

Xu hướng trên thế giới và thực tiễn các doanh nghiệp thành công của Việt Nam trong thời gian qua cho thấy, “Make in Vietnam” có nhiều tiềm năng trong ngành công nghiệp sản xuất ô tô (từ hệ thống tự động – rô-bốt trong sản xuất, lắp ráp ô tô đến hệ thống điều khiển ô tô tự động, ô tô tự lái...), công nghiệp điện tử, an ninh và bảo mật trên mạng, các giải pháp IoT (như quản lý đô thị thông minh, du lịch thông minh, y tế thông minh, giám sát môi trường, nông nghiệp thông minh, giao thông thông minh, giáo dục thông minh...).

Điển hình cho khát vọng “Make in Vietnam” là câu chuyện của Công ty trách nhiệm hữu hạn Sản xuất và Kinh doanh VinFast (VinFast) khi tạo ra một kỷ lục trong lịch sử ngành công nghiệp sản xuất ô tô thế giới: hoàn

and very fast changes of the technology world.

Therefore, the National Forum on Developing Vietnam Technology Companies with the slogan “Make in Vietnam” is like a signaling gun for the start of a change in awareness from both the business community and state agencies, thereby developing the appropriate strategy. The change of the businesses and the state agencies will gradually progress to the turning point – from quantity to quality. This change may be slow because there are many challenges for a developing country, but it is an expression of the goal towards a firm and sustainable growth.

With the strategy for the technology development, “Make in Vietnam” is not only used to solve the problems arisen for Vietnam, making Vietnam independent, autonomous and free from the middle-income trap but also contributes to the common development of the whole world. In particular, Vietnamese technology companies are identified as the nucleus to realize the aspiration to make Vietnam become “dragon” by 2045. With the meaningfulness of promoting and inspiring the digital innovation, positioning “Make in Vietnam” is a source of inspiration, an important development strategy orientation for every technology company or every manpower working in the sector.

POTENTIAL OF “MAKE IN VIETNAM”

The question is whether *“Make in Vietnam” has any potential, prospect in some specific sectors or fields, especially regarding digital innovation?*

The world trend and practices of successful businesses in Vietnam over the past time show that “Make in Vietnam” has a lot of potentials in the automobile manufacturing industry (from automated systems – robots in manufacturing and assembling automobiles to control systems of automatic cars, self-driving cars, etc.), electronics industry, security and cybersecurity, IoT solutions (such as smart urban management, smart travel, smart health, environmental monitoring, smart agriculture, smart transportation, smart education, etc.).

The typical example for the aspiration of “Make in Vietnam” is the story of VinFast Manufacturing and Trading Company Limited (VinFast) as the company has

thành việc xây dựng nhà máy sản xuất chỉ sau 21 tháng. VinFast không chỉ mở ra kỷ nguyên phát triển dựa trên công nghệ và tri thức cho Tập đoàn Vingroup mà còn là một lời tuyên bố, một dấu mốc khẳng định sản phẩm của người Việt Nam, do người Việt Nam và sản xuất tại Việt Nam – đúng như tinh thần “Make in Vietnam”.

Cuối tháng 05/2019, Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội (Viettel) đã thành lập Tổng công ty Công nghiệp Công nghệ cao Viettel. Nhưng từ 10 năm trước, Viettel đã bắt đầu “Make in Vietnam” bằng việc tổ chức nghiên cứu, sản xuất các nền tảng, công nghệ lõi, xây dựng quy trình để định hình các dòng sản phẩm và chế tạo, thử nghiệm các sản phẩm công nghệ điện tử và quốc phòng. Những sản phẩm công nghệ cao đã được Viettel sản xuất thành công có thể kể đến như: hệ thống tính cước theo thời gian thực (OCS), hệ thống nhắn tin tự động, trạm phát sóng 4G, hệ thống ra-đa cảnh giới phòng không và cảnh giới biển, hệ thống cảnh giới vùng trời, máy bay không người lái...

Hay một “ông lớn” khác là Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) hiện đang nghiên cứu về công nghệ AI, blockchain, an ninh mạng, điện toán đám mây. Đặc biệt, tới đây, VNPT sẽ sẵn sàng sản xuất hạ tầng mạng 5G – thế hệ mạng di động thứ 5.

Không chỉ có Vingroup, Viettel, VNPT..., nhiều doanh nghiệp Việt Nam khác đã “Make in Vietnam” một cách quyết liệt như: Công ty Cổ phần Bkav với sản phẩm Bphone và Smarhome; VNG Corporation đưa Zalo của người Việt ra thế giới; Công ty cổ phần FastGo Việt Nam, Công ty cổ phần BE GROUP phát triển ứng dụng gọi xe thành những “siêu” ứng dụng và mở rộng ra ASEAN; Công ty cổ phần Misa áp dụng hoá đơn điện tử, giúp tiết kiệm 10.150 tỉ mỗi năm cho xã hội... Những gương thành công trên của các doanh nghiệp công nghệ cũng là những gợi ý cho thấy tiềm năng của “Make in Vietnam” trong rất nhiều ngành và lĩnh vực.

Tuy nhiên, cũng cần lưu ý rằng không phải cứ danh xưng công nghệ hoặc “make” được công nghệ là sẽ thành công; doanh nghiệp công nghệ vẫn phải giải quyết thấu đáo các câu hỏi lớn như: thị trường của doanh nghiệp ở đâu, có nhu cầu gì đặc biệt, đối thủ của doanh nghiệp là ai, doanh nghiệp có gì hơn họ...

created a record in the history of the world automobile manufacturing industry: having completed the construction of the factory for only 21 months. VinFast not only has opened the era of technology and knowledge development for Vingroup but also gives a statement, a milestone affirming the products of Vietnamese people, produced by Vietnamese people and made in Vietnam - like the spirit of “Make in Vietnam.”

In late May 2019, Viettel Group established Viettel High-Tech Industries Corporation. However, 10 years ago, Viettel started “Make in Vietnam” by conducting researches, manufacturing platforms, core technologies, developing processes to shape product lines and manufacturing and testing of electronic and defense industrial products. The high-tech products successfully produced by Viettel include Online Charging System (OCS), automatic messaging radar system, 4G broadcasting station, air defense and marine defense radar system, air defense management system, unmanned aircraft, etc.

Or another “big giant,” Vietnam Posts and Telecommunications Group (VNPT) is currently studying AI technology, blockchain, network security and cloud computing. Especially, in the coming time, VNPT will be ready to manufacture 5G network infrastructure – 5th generation mobile network.

Not only Vingroup, Viettel, VNPT, etc., many other Vietnamese businesses have carried out “Make in Vietnam” drastically such as Bkav Joint Stock Company with Bphone and Smarhome products; VNG Corporation putting Zalo of Vietnamese people in the world; FastGo Vietnam Joint Stock Company and BE GROUP Joint Stock Company with the development of ride-hailing applications into “super” applications expanded to ASEAN; Misa Joint Stock Company with the application of electronic invoices, annually saving VND 10,150 billion for society, etc. The above successful examples of technology companies are also suggestions to show the potential of “Make in Vietnam” in many sectors and fields.

However, it should be noted that not every technology name or “make” technology is successful; technology companies still have to thoroughly solve big questions such as: where the company’s market is, what special

Tất nhiên, chúng ta sẽ cần phải tìm cách để trở nên độc lập và tự chủ như phương châm “Sáng tạo tại Việt Nam, thiết kế tại Việt Nam, Việt Nam làm chủ công nghệ và cho người Việt Nam sử dụng”, song cũng không thể và không nên đi “một mình một đường”. Nói cách khác, doanh nghiệp dù làm gì, hoạt động trong lĩnh vực nào, cũng cần xem xét, bám sát những chuẩn mực và xu hướng của thế giới.

BỆ PHÓNG CHO “MAKE IN VIETNAM”

Bên cạnh những yếu tố để “Make in Vietnam” thành công, có ba yếu tố quan trọng luôn được đề cập bao gồm: nhân tài công nghệ, sản phẩm công nghệ có lợi thế cạnh tranh và một hệ sinh thái hỗ trợ. Theo đó, những chính sách, giải pháp Nhà nước có thể ban hành và các chiến lược doanh nghiệp có thể thực hiện để làm bệ phóng cho “Make in Vietnam” thành công trong thời gian tới cần hướng tới ba yếu tố này.

Nhà nước sẽ sớm ban hành Chiến lược Chuyển đổi số quốc gia trong năm 2019 nhằm tạo thị trường cho các doanh nghiệp công nghệ. Đối với các doanh nghiệp công nghệ, việc tạo ra hệ sinh thái hỗ trợ và tạo ra thị trường là yếu tố quan trọng. Đặc biệt là đối với những doanh nghiệp sáng tạo số, chúng ta cũng chưa có kênh để các sản phẩm start-up có hệ sinh thái có thể tiếp cận với thị trường, tức là tiếp cận với giai đoạn thương mại hóa sớm hơn. Nếu mọi doanh nghiệp, mọi ngành hay trong nhân dân, các cơ quan quản lý Nhà nước, các địa phương đều ứng dụng hoặc có cơ hội ứng dụng công nghệ, đó hẳn là thành công của các công ty công nghệ.

Thời gian qua, Bộ Thông tin và Truyền thông đã nỗ lực làm việc với Bộ Tài chính để giải quyết các ưu đãi về thuế, thuế thu nhập cá nhân, bên cạnh việc thúc đẩy mua sắm Chính phủ nhằm tạo thị trường cho các sản phẩm công nghệ Việt Nam.

Trước những kiến nghị và đề xuất của doanh nghiệp, bộ, ngành liên quan, người đứng đầu Chính phủ Việt Nam đã đồng ý chủ trương nghiên cứu thí điểm xây dựng đặc khu công nghệ, khu đổi mới sáng tạo, tạo điều kiện cho doanh nghiệp phát triển. Cùng với đó, Thủ tướng đã giao cho Bộ Thông tin và Truyền thông soạn thảo Chỉ thị, Chương trình hành động về phát triển

demand it is, who its competitors are, what other companies have more than them, etc. Of course, we will need to find ways to become independent and autonomous as the motto “Created in Vietnam, designed in Vietnam, mastered by Vietnam and for Vietnamese people’s use” but we also cannot and should not go “alone.” In other words, whatever businesses do, operate in any field, it is necessary to consider and follow the standards and trends of the world.

BASIS FOR “MAKE IN VIETNAM”

Besides the factors for the success of “Make in Vietnam,” three important factors that are always mentioned include: technology talents, technology products with a competitive advantage and a supportive ecosystem. Accordingly, the State’s policies and solutions that may be promulgated and the business strategies that may be implemented as a basis for “Make in Vietnam” in the coming time should be directed to the three factors.

The State will soon promulgate a National Digital Transformation Strategy in 2019 to create a market for technology companies. For technology companies, creating a supportive ecosystem and markets is an important factor. Especially for digital innovation companies, we do not have any channel for start-up products with ecosystem to reach the market, i.e. earlier access to the commercialization stage. If every business, every industry or people, state management agencies, localities apply or have the opportunity to apply technology, it must be the success of technology companies.

Over the past time, the Ministry of Information and Communications has worked hard with the Ministry of Finance to resolve tax and personal income tax incentives in addition to promoting government procurement to create markets for Vietnamese technology products.

Given the recommendations and proposals of concerned businesses, ministries and branches, the leader of the Government of Vietnam has agreed to conduct a pilot study on the development of special technology zones and innovation zones to facilitate the business development. Moreover, the Prime Minister has assigned the

doanh nghiệp công nghệ Việt Nam để trình Thủ tướng ban hành, tạo cơ sở pháp lý cho hoạt động triển khai.

Bên cạnh đó, nếu chiến lược phát triển doanh nghiệp công nghệ là cơ sở quan trọng để thực hiện khát vọng đưa đất nước “hóa rồng”, chúng ta vẫn còn cần nhiều bộ phận cho “Make in Vietnam”. Chẳng hạn như những chính sách, quy định hỗ trợ phát triển doanh nghiệp công nghệ; những văn bản pháp lý để đặt nền móng và tạo điều kiện cho chiến lược chuyển đổi số quốc gia; những giải thưởng có giá trị nhằm tôn vinh các doanh nghiệp công nghệ và thành tựu công nghệ nổi bật; những hoạt động tuyên truyền, phổ biến tri thức công nghệ được nhân rộng và thúc đẩy...

Đặc biệt, nâng cao nhận thức và khơi dậy niềm tự hào về trí tuệ Việt Nam – “Make in Vietnam” cùng tinh thần đam mê sáng tạo công nghệ trong các tầng lớp nhân dân, nhất là thế hệ trẻ Việt Nam, cũng là công việc cần thiết. Bởi nguồn nhân lực chất lượng cao là yếu tố cốt lõi để các công ty công nghệ có thể thành công trên con đường sáng tạo số. Ở Việt Nam, đội ngũ kỹ sư công nghệ vẫn còn có khoảng cách nhất định so với trên thế giới. Kỹ sư công nghệ Việt có thể làm rất tốt khi gia công phần mềm, thế nhưng để tự làm ra sản phẩm của mình, để có tư duy sáng tạo thì cần phải rèn luyện nhiều hơn.

Với các doanh nghiệp công nghệ, vấn đề trọng yếu khác là làm sao đưa ra được những sản phẩm có lợi thế cạnh tranh. Để trả lời câu hỏi này, câu chuyện vẫn là ở nguồn nhân lực và sự đầu tư nghiên cứu. Do đó, để khuyến khích tăng trưởng dựa trên công nghệ và đổi mới sáng tạo, Việt Nam cần đẩy mạnh đầu tư cho giáo dục, khoa học công nghệ, đồng thời có chính sách ưu đãi về thuế cho đầu tư nghiên cứu, bảo hộ sở hữu trí tuệ cho doanh nghiệp công nghệ.

Sáng kiến quốc gia “Make in Vietnam” là lời tuyên bố cho khát vọng mới về một Việt Nam hùng cường; là lời khích lệ để các doanh nghiệp Việt, nhất là các doanh nghiệp công nghệ, không ngừng nỗ lực sáng tạo và làm chủ sáng tạo. Có thể nói, “Make in Vietnam” đã khơi truyền cảm hứng cho sáng tạo số, để từ đó cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam có động lực vươn cao – vươn xa hơn, ghi tên mình trên bản đồ công nghệ thế giới. ■

Ministry of Information and Communications to draft a Directive, an Action Program on Developing Vietnam Technology Companies to submit to the Prime Minister for promulgation, creating a legal basis for the deployment.

Besides, if the technology development strategy is an important basis to fulfill the aspiration of making Vietnam become “dragon,” we still need many launchers for “Make in Vietnam” such as policies and regulations to support the development of technology companies; legal documents to lay the foundation and facilitate the national digital transformation strategy; valuable prizes to honor outstanding technology companies and technology achievements; propaganda and dissemination of technology knowledge replicated and promoted, etc.


In particular, it is also necessary to raise awareness and arouse the pride of Vietnamese wisdom – “Make in Vietnam” and the spirit of technology innovation passion among the people, especially the young generation of Vietnam. As high-quality human resources are the core factor for technology companies to succeed in the digital innovation journey. In Vietnam, technology engineers still have a certain distance compared to the world. Vietnamese technology engineers can do very well when outsourcing software but in order to make their own products and have creative thinking, they need to train further.

For technology companies, another key issue is how to manufacture products with competitive advantages. To answer this question, the story is still in human resources and research investment. Therefore, to encourage growth based on technology and innovation, Vietnam needs to step up investment in education, science and technology, and have preferential tax policies for investment in research and protection of intellectual property for industrial companies.

The national initiative “Make in Vietnam” is a statement of new aspirations for a prosperous Vietnam; an encouragement for Vietnamese businesses, especially technology ones to constantly strive to create and master innovation. It can be said that “Make in Vietnam” has inspired the digital innovation so that the Vietnamese business community has the motivation to rise – reach further, naming themselves on the world technology map. ■

MỞ KHÓA THÀNH CÔNG CHUYỂN ĐỔI SỐ

UNLOCKING SUCCESS IN DIGITAL TRANSFORMATIONS

 BÀI VIẾT “UNLOCKING SUCCESS IN DIGITAL TRANSFORMATIONS” CỦA HORTENSE DE LA BOUTETIÈRE VÀ ALBERTO MONTAGNER ĐĂNG TRÊN MCKINSEY & COMPANY – VIETNAM REPORT LƯỢC DỊCH / HORTENSE DE LA BOUTETIÈRE AND ALBERTO MONTAGNER, ARTICLE “UNLOCKING SUCCESS IN DIGITAL TRANSFORMATIONS” PUBLISHED IN MCKINSEY & COMPANY – TRANSLATED BY VIETNAM REPORT

Khi công nghệ số định hình lại một cách đáng kể các ngành, nhiều công ty theo đuổi các nỗ lực thay đổi trên quy mô lớn để nắm bắt lợi ích của những xu hướng này, hoặc đơn giản là để bắt kịp đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, thực hiện thành công chuyển đổi số thậm chí còn khó khăn hơn so với những nỗ lực thay đổi truyền thống. Một khảo sát toàn cầu của McKinsey⁽¹⁾ đã chỉ ra 21 cách tốt nhất giúp chuyển đổi số có nhiều khả năng thành công hơn. 21 cách này được chia vào năm nhóm danh mục: đội ngũ lãnh đạo, phát triển năng lực, trao quyền cho nhân viên, nâng cấp công cụ và giao tiếp.

As digital technologies dramatically reshape industry after industry, many companies are pursuing large-scale change efforts to capture the benefits of these trends or simply to keep up with competitors. Yet digital transformations are even more difficult than traditional change efforts to pull off. A McKinsey’s Global Survey on digital transformations⁽¹⁾ pointed to 21 best practices, all of which make a digital transformation more likely to succeed. These characteristics fall into five categories: leadership, capability building, empowering workers, upgrading tools, and communication.

⁽¹⁾ Khảo sát trực tuyến trong lĩnh vực chuyển đổi số từ ngày 16/01/2018 đến ngày 26/01/2018, với 1.793 người phản hồi đến từ đủ các khu vực, ngành, quy mô công ty, chuyên ngành chức năng và nhiệm kỳ.

⁽¹⁾ The online survey was in the field from January 16, 2018, to January 26, 2018, and garnered responses from 1,793 participants representing the full range of regions, industries, company sizes, functional specialties, and tenures.

BẢN CHẤT CHUYỂN ĐỔI LÀ KHÓ VÀ CHUYỂN ĐỔI SỐ CÒN KHÓ KHĂN HƠN

Nhiều năm nghiên cứu về các chuyển đổi đã chỉ ra tỷ lệ thành công cho những nỗ lực này luôn ở mức thấp: dưới 30%.⁽²⁾ Kết quả lần này cho thấy, việc chuyển đổi số thậm chí còn khó khăn hơn. Chỉ 16% số người được hỏi nói rằng các chuyển đổi số tại công ty của họ đã cải thiện hiệu quả và trang bị nền tảng cho các công ty này duy trì các thay đổi trong dài hạn. Ngoài ra, 7% số người được hỏi nói rằng hiệu suất được cải thiện nhưng những kết quả đó không được duy trì.

Ngay cả với các ngành am hiểu kỹ thuật số như công nghệ cao, truyền thông và viễn thông cũng gặp khó khăn. Trong các ngành này, tỷ lệ chuyển đổi thành công không vượt quá 26%. Nhưng trong các ngành truyền thống hơn như dầu khí, ô tô, cơ sở hạ tầng và dược phẩm, các chuyển đổi số còn gặp nhiều khó khăn hơn: tỷ lệ thành công rơi vào khoảng 4-11%.

Tỷ lệ thành công cũng thay đổi theo quy mô công ty. Tại các công ty có ít hơn 100 nhân viên, số người được hỏi khẳng định chuyển đổi số thành công ở

TRANSFORMATIONS ARE HARD, AND DIGITAL ONES ARE HARDER

Years of research on transformations has shown that the success rate for these efforts is consistently low: less than 30 percent succeed.⁽²⁾ These results suggest that digital transformations are even more difficult. Only 16 percent of respondents say their organizations' digital transformations have successfully improved performance and also equipped them to sustain changes in the long term. An additional 7 percent say that performance improved but that those improvements were not sustained.

Even digitally savvy industries, such as high tech, media, and telecom, are struggling. Among these industries, the success rate does not exceed 26 percent. But in more traditional industries, such as oil and gas, automotive, infrastructure, and pharmaceuticals, digital transformations are even more challenging: success rates fall between 4 and 11 percent.

Success rates also vary by company size. At organizations with fewer than 100 employees, respondents are 2.7 times more likely to report a successful digital

⁽²⁾ Theo những người tham gia khảo sát, một sự chuyển đổi thành công là đã rất hoặc hoàn toàn thành công về cả cải thiện hiệu quả và trang bị nền tảng cho công ty để duy trì những kết quả đó theo thời gian.

⁽²⁾ A successful transformation as one that, according to respondents, was very or completely successful at both improving performance and equipping the organization to sustain improvements over time.

doanh nghiệp mình cao gấp 2,7 lần so với số người được hỏi đến từ các công ty có trên 50.000 nhân viên.

“GIẢI PHẪU” CHUYỂN ĐỔI SỐ

Cho dù nỗ lực thay đổi có thành công hay không, các kết quả đã chỉ ra một số đặc điểm chung của những chuyển đổi số ngày nay. Đối với một chuyển đổi số, các công ty có xu hướng hướng nội khi thực hiện những thay đổi này. 68% số người được hỏi nói rằng mục tiêu thường được đặt ra là số hóa mô hình hoạt động của công ty. Chưa đến một nửa số người được hỏi nói rằng mục tiêu của họ là đưa ra các sản phẩm, dịch vụ mới hoặc tương tác với đối tác bên ngoài thông qua các kênh kỹ thuật số. Chuyển đổi số cũng có xu hướng diễn ra trong phạm vi rộng. Tám trong số mười người được hỏi cho biết nỗ lực thay đổi gần đây của họ liên quan đến nhiều chức năng, nhiệm vụ, bộ phận kinh doanh hoặc toàn bộ doanh nghiệp. Ngoài ra, việc áp dụng công nghệ đóng một vai trò quan trọng trong các chuyển đổi số. Những người được hỏi nói rằng các công ty của họ đang sử dụng trung bình bốn trong số 11 công nghệ mà McKinsey đã hỏi; trong đó, các công cụ web truyền thống được nhắc đến và sử dụng thường xuyên nhất.

Đồng thời, kết quả từ những sự chuyển đổi thành công cho thấy các công ty này triển khai nhiều công nghệ hơn các công ty khác (Hình 11). Các công ty chuyển đổi thành công dường như ưa chuộng sử dụng các công nghệ tinh vi hơn như AI, IoT và các kỹ thuật máy học nơ-ron tiên tiến so với các công ty khác.

CHÌA KHÓA ĐỂ THÀNH CÔNG

Việc sở hữu những công nghệ này chỉ là một phần của câu chuyện. Kết quả khảo sát chỉ ra cách thức chính xác các công ty nên thực hiện những thay đổi được công nghệ hỗ trợ, vốn phân biệt các chuyển đổi số thành công với phần còn lại (Hình 12).

Nghiên cứu của McKinsey chỉ ra một tập hợp các yếu tố có thể cải thiện cơ hội chuyển đổi thành công. Những yếu tố này được chia thành năm nhóm danh mục sau:

transformation than are those from organizations with more than 50,000 employees.

THE ANATOMY OF DIGITAL TRANSFORMATIONS

Whether a change effort has succeeded or not, the results point to a few shared traits of today’s digital transformations. For one, organizations tend to look inward when making such changes. The most commonly cited objective is digitizing the organization’s operating model, cited by 68 percent of respondents. Less than half say their objective was either launching new products or services or interacting with external partners through digital channels. Digital transformations also tend to be wide in scope. Eight in ten respondents say their recent change efforts involved either multiple functions or business units or the whole enterprise. Additionally, the adoption of technologies plays an important role across digital transformations. On average, respondents say their organizations are using four of 11 technologies McKinsey asked about, with traditional web tools cited most often and used in the vast majority of these efforts.

At the same time, the results from successful transformations show that these organizations deploy more technologies than others do. (Figure 11) The organizations with successful transformations are likelier than others to use more sophisticated technologies, such as Artificial Intelligence, the Internet of Things, and advanced neural machine-learning techniques.

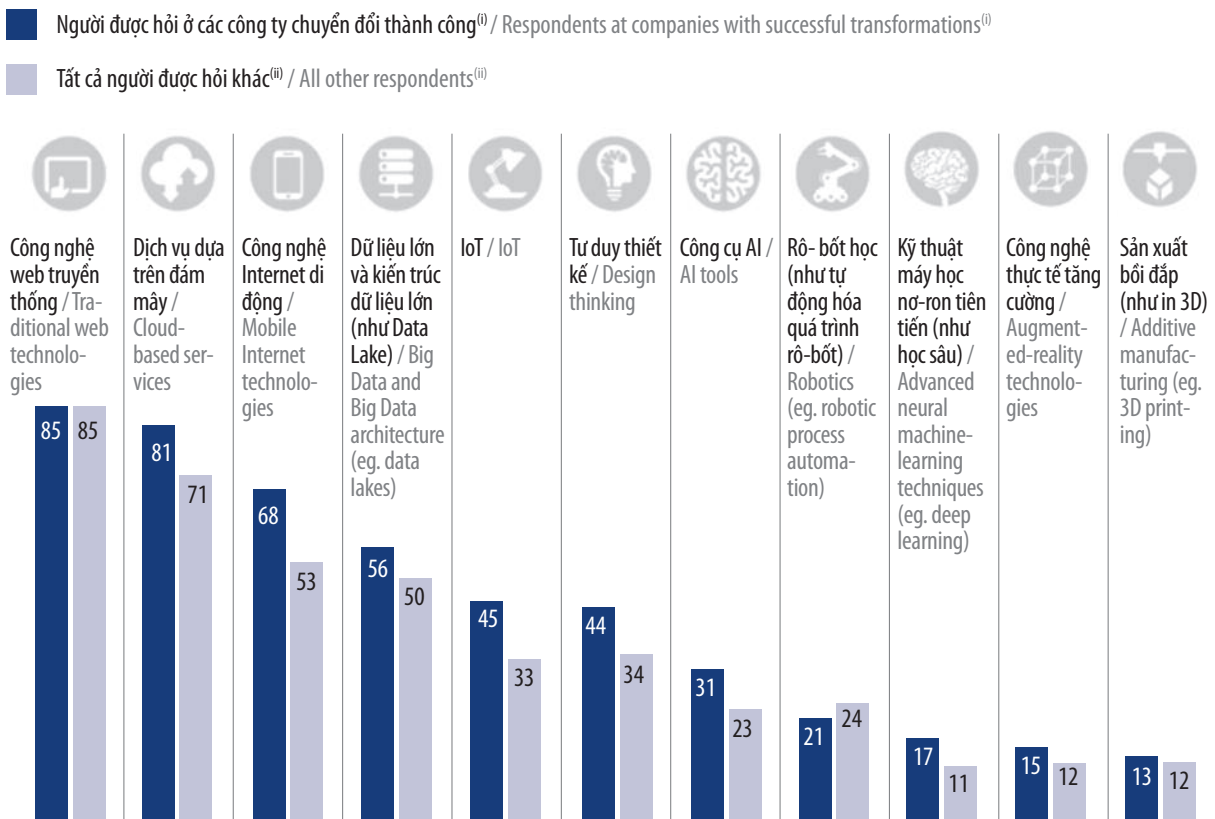
THE KEYS TO SUCCESS

Having these technologies on hand is only one part of the story. The survey results indicate how, exactly, companies should make the technology-supported changes that differentiate successful digital transformations from the rest. (Figure 12)

McKinsey’s research points to a set of factors that might improve the chances of a transformation succeeding. These factors fall into five categories:

- Having the right, digital-savvy leaders in place.
- Building capabilities for the workforce of the future.

Hình 11: CÁC PHƯƠNG PHÁP, CÔNG NGHỆ VÀ CÔNG CỤ SỐ ĐƯỢC CÁC CÔNG TY SỬ DỤNG (ĐƠN VỊ: %)⁽³⁾
Figure 11: DIGITAL TECHNOLOGIES, TOOLS, AND METHODS CURRENTLY USED BY ORGANIZATIONS (UNIT: %)⁽³⁾



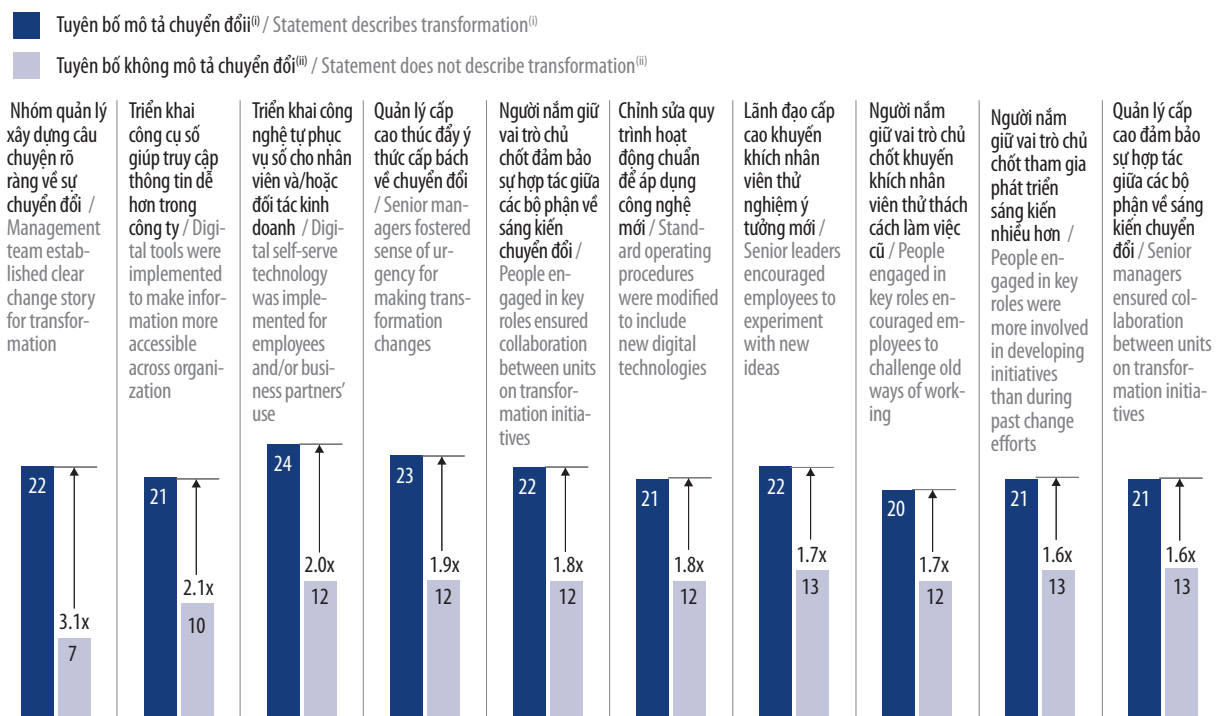
⁽ⁱ⁾ Những người được hỏi cho biết chuyển đổi tại công ty của họ rất hoặc hoàn toàn thành công về cả cải thiện hiệu quả và trang bị nền tảng cho công ty để duy trì những kết quả đó theo thời gian; n = 263 / ⁽ⁱⁱ⁾ Respondents who say their organizations' transformations were very or completely successful at both improving performance and equipping the organizations to sustain improvements over time; n = 263
⁽ⁱⁱⁱ⁾ n=1.258 / ^(iv) n = 1,258

Nguồn: McKinsey & Company
 Source: McKinsey & Company

⁽³⁾ Những người được hỏi trả lời “khác” hoặc “không biết” thì không được tính.

⁽³⁾ Respondents who answered “other” or “don't know” are not shown

Hình 12: TỈ LỆ CHUYỂN ĐỔI SỐ THÀNH CÔNG⁽⁴⁾ THEO CÁC YẾU TỐ CHÍNH⁽⁵⁾ (ĐƠN VỊ: %)
Figure 12: SUCCESS RATE OF DIGITAL TRANSFORMATIONS⁽⁴⁾ BY KEY FACTORS⁽⁵⁾ (UNIT: %)



⁽⁴⁾Bao gồm những người được hỏi đã đồng ý (một phần nào hoặc rất) rằng một tuyên bố mô tả chuyển đổi hoặc chọn một cách làm nhất định là phù hợp với sự chuyển đổi /

⁽⁴⁾Includes respondents who either agreed (somewhat or strongly) that a given statement describes the transformation or selected a given practices as true of the transformation

⁽⁵⁾Bao gồm những người được hỏi không đồng ý (một phần hoặc rất) rằng một tuyên bố mô tả chuyển đổi hoặc không chọn cách làm nhất định nào là phù hợp với sự chuyển đổi /

⁽⁵⁾Includes respondents who either disagreed (somewhat or strongly) that a given statement describes the transformation or did not select a given practice as true of the transformation

Nguồn: McKinsey & Company
 Source: McKinsey & Company

⁽⁴⁾ Những người được hỏi cho biết chuyển đổi tại công ty của họ rất hoặc hoàn toàn thành công về cả cải thiện hiệu quả và trang bị nền tảng cho công ty để duy trì những kết quả đó theo thời gian; n = 263.

⁽⁵⁾ 21 yếu tố chính mang lại thành công được xác định bằng phân tích Tổng số tiếp cận và tần suất không trùng lặp (TURF) cùng Shapley. Những phân tích này được sử dụng để đưa ra những so sánh tương xứng về cách làm tốt nhất trong một chuyển đổi số, được kiểm nghiệm bằng cách sử dụng các loại và cấu trúc câu hỏi khác nhau.

⁽⁴⁾ Respondents who report success say their organizations' transformations were very or completely successful at both improving performance and equipping the organizations to sustain improvements over time; n = 263.

⁽⁵⁾ Out of 21 key factors of success, determined by Total Unduplicated Reach and Frequency (TURF) and Shapley analyses. These analyses were used to make commensurate comparisons of best practices within a digital transformation, which were tested by using different types and structures of questions.

- Sở hữu các nhà lãnh đạo am hiểu kỹ thuật số phù hợp.
- Phát triển năng lực cho lực lượng lao động trong tương lai.
- Trao quyền cho nhân viên làm việc theo những cách mới.
- Nâng cấp số cho các công cụ hàng ngày.
- Giao tiếp thường xuyên thông qua các phương pháp truyền thống và kỹ thuật số.

SỞ HỮU CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO AM HIỂU KỸ THUẬT SỐ PHÙ HỢP

Thay đổi diễn ra ở tất cả các cấp trong quá trình chuyển đổi số, đặc biệt là khi nói đến đội ngũ nhân tài và năng lực. Gần 70% những người được hỏi nói rằng các nhóm hàng đầu trong công ty của mình đã thay đổi trong quá trình chuyển đổi; điều này phổ biến nhất là khi lãnh đạo mới có kiến thức về các công nghệ số tham gia đội ngũ quản lý.

Quả thực, việc bổ sung thêm nhà lãnh đạo như vậy là một trong những chìa khóa để chuyển đổi thành công. Sự tham gia của những nhân vật nắm giữ vai trò cụ thể trong chuyển đổi – những người đứng đầu các sáng kiến cá nhân, văn phòng quản lý chương trình hoặc quản lý chuyển đổi, những người dành toàn thời gian cho các nỗ lực thay đổi – cũng là một trong những chìa khóa đó. Một chìa khóa khác là sự cam kết của đội ngũ lãnh đạo.

Những kết quả khác chỉ ra rằng khi các công ty chuyển đổi thành công, nhiều khả năng họ sẽ có những nhà lãnh đạo am hiểu kỹ thuật số nhất định. Những công ty có Giám đốc Kỹ thuật số (CDO) có khả năng chuyển đổi số thành công cao hơn 1,6 lần so với những công ty khác.

PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC CHO LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG TRONG TƯƠNG LAI

Kết quả khảo sát khẳng định việc phát triển đội ngũ nhân tài và kỹ năng trong toàn công ty là một trong những yếu tố quan trọng nhất. Trong số 21 chìa khóa thành công, ba chìa khóa liên quan đến năng lực kỹ thuật số của lực lượng lao động. Chìa khóa đầu tiên xác

- Empowering people to work in new ways.
- Giving day-to-day tools a digital upgrade.
- Communicating frequently via traditional and digital methods.

HAVING THE RIGHT, DIGITAL-SAVVY LEADERS IN PLACE

Change takes place at all levels during a digital transformation, especially when it comes to talent and capabilities. Nearly 70 percent of all respondents say their organizations' top teams changed during the transformation—most commonly when new leaders familiar with digital technologies joined the management team.

Indeed, adding such a leader is one of the keys to transformation success. So is the engagement of transformation-specific roles—namely, leaders of individual initiatives and leaders of the program-management or transformation office who are dedicated full time to the change effort. Another key to success is leadership commitment.

Other results indicate that when companies achieve transformation success, they are more likely to have certain digital-savvy leaders in place. Organizations having a chief digital officer (CDO) do are 1.6 times more likely than others to report a successful digital transformation.

BUILDING CAPABILITIES FOR THE WORKFORCE OF THE FUTURE

The survey results confirm that developing talent and skills throughout the organization is one of the most important factors for success in a digital change effort. Of 21 keys to success, three relate to the workforce's digital capabilities. First is redefining individuals' roles and responsibilities so they align with a transformation's goals, which can help clarify the roles and capabilities the organization needs. Respondents are 1.5 times more likely to report a successful digital transformation when this practice is in place.

Two other keys relate to engaging the specific

định lại vai trò và trách nhiệm của các cá nhân, vì vậy họ điều chỉnh các mục tiêu của chuyển đổi; điều này có thể giúp làm rõ vai trò và năng lực mà công ty cần. Việc áp dụng chìa khóa này có thể mang lại khả năng thành công cho chuyển đổi số cao hơn gấp 1,5 lần.

Hai chìa khóa khác liên quan đến việc tham gia nắm giữ các vai trò cụ thể của nhà tích hợp và nhà quản lý đổi mới công nghệ, những người thu hẹp khoảng cách tiềm năng giữa phần truyền thống và phần kỹ thuật số của doanh nghiệp. Những người nắm giữ các vai trò này giúp thúc đẩy các năng lực bên trong một cách mạnh mẽ hơn giữa các đồng nghiệp. Các nhà tích hợp là những nhân viên, người áp dụng và tích hợp các phương pháp và quy trình kỹ thuật số mới vào cách làm việc hiện có, vì họ thường có kinh nghiệm về mặt kinh doanh và cũng hiểu các vấn đề kỹ thuật, tiềm năng kinh doanh của công nghệ số. Về phần mình, các nhà quản lý đổi mới công nghệ sở hữu các kỹ năng kỹ thuật chuyên ngành và dẫn dắt công việc liên quan đến đổi mới kỹ thuật số của công ty.

Ngoài ra, các công ty chuyển đổi thành công có cách tiếp cận đội ngũ nhân tài thiết thực và hiệu quả hơn so với những công ty khác. Theo phản hồi, chuyển đổi thành công có khả năng cao hơn gấp ba lần ở các công ty đầu tư khoản tiền phù hợp vào đội ngũ nhân tài kỹ thuật số.

Khi các công ty tăng quy mô hoạch định lực lượng lao động và phát triển đội ngũ nhân tài của mình, cũng có nhiều khả năng đạt được thành công (Hình 13). Ví dụ, 27% số người được hỏi nói rằng các chuyển đổi thành công khi công ty của họ đặt ra những mục tiêu tuyển dụng đa chức năng hoặc trong phạm vi toàn doanh nghiệp dựa trên các nhu cầu kỹ năng cụ thể; con số này gần gấp đôi tỷ lệ số người được hỏi nói rằng công ty của họ không đặt ra mục tiêu như thế.

Trong quá trình tuyển dụng, sử dụng một loạt phương pháp tiếp cận cũng góp phần mang lại thành công. Những chiến thuật tuyển dụng truyền thống (như đăng tin tuyển dụng công khai, thông qua giới thiệu của nhân viên...) không có tác động rõ ràng

roles of integrators and technology-innovation managers, who bridge potential gaps between the traditional and digital parts of the business. People in these roles help foster stronger internal capabilities among colleagues. Integrators are employees who translate and integrate new digital methods and processes into existing ways of working. Because they typically have experience on the business side and also understand the technical aspects and business potential of digital technologies, integrators are well equipped to connect the traditional and digital parts of the business. For their part, technology-innovation managers possess specialized technical skills and lead work on a company's digital innovations.

Beyond these three keys for success, companies with winning transformations have a better-funded and more robust approach to talent than others do. Transformation success is more than three times likelier when respondents say their organizations have invested the right amount in digital talent.

Success is also more likely when organizations scale up their workforce planning and talent development (Figure 13). For example, 27 percent of respondents report successful transformations when their companies set cross-functional or enterprise-wide hiring goals based on specific skill needs—nearly twice the share of respondents whose organizations do not.

During recruitment, using a wider range of approaches also supports success. Traditional recruiting tactics (such as public job postings and referrals from current employees) do not have a clear effect on success, but newer or more uncommon methods do. Success is at least twice as likely at organizations that run innovative recruiting campaigns (such as having recruits play games or find hidden messages in source code as part of the recruiting process) or host technology conferences or “hackathons.”

EMPOWERING PEOPLE TO WORK IN NEW WAYS

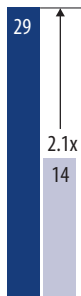
Digital transformations require cultural and behavioral changes such as calculated risk taking, increased

Hình 13: TỈ LỆ CHUYỂN ĐỔI SỐ THÀNH CÔNG⁽⁶⁾ NHỜ SỬ DỤNG LAO ĐỘNG TRONG CÔNG TY VÀ HOẠT ĐỘNG PHÁT TRIỂN NHÂN TÀI⁽⁷⁾ (ĐƠN VỊ: %)

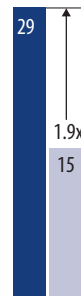
Figure 13: SUCCESS RATE OF DIGITAL TRANSFORMATIONS⁽⁶⁾ BY ADOPTION OF ORGANIZATION-WIDE WORKFORCE AND TALENT PRACTICES⁽⁷⁾ (UNIT: %)

■ Cách làm được áp dụng^(a) / Practice adopted^(a)
 ■ Cách làm không được áp dụng^(b) / Not adopted^(b)

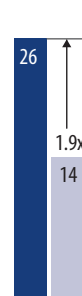
Đưa ra chương trình phát triển đội ngũ lãnh đạo tập trung vào nhóm đa chức năng hàng đầu / Offers leadership-development programs focused on leading cross-functional teams



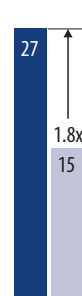
Đưa ra chương trình phát triển kỹ năng huấn luyện nhân viên về cách làm việc mới / Offers programs to develop skills for coaching others in new ways of working



Xác định kỹ năng cần thiết để cung cấp sản phẩm, dịch vụ trong danh mục đầu tư của công ty / Identifies skills required to deliver digital products and services in organization's portfolio



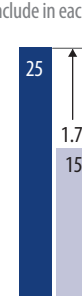
Đặt ra mục tiêu tuyển dụng dựa vào yêu cầu kỹ năng cụ thể / Sets hiring goals based on specific skill needs



Xác định khoảng cách giữa kỹ năng hiện có và cần có để cung cấp sản phẩm, dịch vụ trong danh mục đầu tư / Quantifies gap between current and needed skills to deliver digital products and services in portfolio



Xác định chương trình phát triển kỹ năng cần thiết (gồm số lượng nhân viên cần tham gia trong mỗi chương trình) / Defines which skill-building programs are necessary to run (including number of employees to include in each)



Đưa ra chương trình học tập đa phiên để mở rộng kiến thức cho nhân viên và đào tạo về hành vi, tư duy mới / Offers multi-session learning programs to develop employees; knowledge and train on new behaviors and mind-sets



Đưa ra mô-đun học tập cá nhân để phát triển kỹ năng cụ thể / Offers individual learning modules to develop specific skills



^(a)Bao gồm những người được hỏi trả lời đã áp dụng cách làm nhất định ở nhiều hơn một bộ phận chức năng, kinh doanh hoặc toàn công ty kể từ khi bắt đầu chuyển đổi /

^(b)Bao gồm những người được hỏi trả lời không được áp dụng cách làm nào ở nhiều hơn một bộ phận chức năng, kinh doanh hoặc toàn công ty kể từ khi bắt đầu chuyển đổi /

^(c)Includes respondents who said that a given practice has not been adopted in more than 1 function or business unit, or organization-wide, since the transformation began

Nguồn: McKinsey & Company
 Source: McKinsey & Company

⁽⁶⁾ Những người được hỏi cho biết chuyển đổi tại công ty của họ đạt hoặc hoàn toàn thành công về cả cải thiện hiệu quả và trang bị nền tảng cho công ty để duy trì những kết quả đó theo thời gian; n = 263.

⁽⁷⁾ Không hỏi những người trả lời công ty thiếu đầu tư đáng kể vào đội ngũ nhân tài kỹ thuật số trong quá trình chuyển đổi.

⁽⁶⁾ Respondents who report success say their organizations' transformations were very or completely successful at both improving performance and equipping the organizations to sustain improvements over time; n = 263.

⁽⁷⁾ Question was not asked of respondents who say their organizations significantly underinvested in digital talent during their transformation.

đến sự thành công, nhưng các phương pháp mới hơn hoặc ít thông dụng hơn lại có. Những tổ chức tiến hành các chiến dịch tuyển dụng sáng tạo (như đưa ra các trò chơi tuyển dụng, tìm thông điệp ẩn giấu trong mã nguồn như một phần của quá trình tuyển dụng...) hoặc tổ chức các hội nghị công nghệ, cuộc thi phát triển phần mềm “hackathon”... có khả năng đạt được sự chuyển đổi thành công cao hơn ít nhất hai lần.

TRAO QUYỀN CHO NHÂN VIÊN LÀM VIỆC THEO NHỮNG CÁCH MỚI

Chuyển đổi số đòi hỏi những thay đổi về văn hóa và hành vi như chấp nhận rủi ro đã được tính toán, tăng cường hợp tác và tập trung vào khách hàng. Kết quả trong khảo sát này cho thấy có hai cách tiếp cận chính để các công ty chuyển đổi thành công trao quyền cho nhân viên nắm lấy sự thay đổi này.

Cách tiếp cận đầu tiên là củng cố các hành vi, cách thức làm việc mới thông qua các cơ chế chính thức: thiết lập các hoạt động liên quan đến việc làm theo cách mới (như học tập liên tục, môi trường làm việc mở), cho phép nhân viên đưa ra ý kiến về việc nên thực hiện số hóa ở đâu.

Cách tiếp cận thứ hai là đảm bảo những người này đóng vai trò chính đáng trong việc củng cố sự thay đổi: khuyến khích nhân viên thử thách với các cách làm việc cũ, chấp nhận rủi ro, đảm bảo bộ phận của mình đang hợp tác với bộ phận khác khi thực hiện chuyển đổi.

NÂNG CẤP SỐ CHO CÁC CÔNG CỤ HÀNG NGÀY

Đối với các công ty có trao quyền cho nhân viên làm việc theo những cách mới, kết quả khảo sát cho thấy cách thức và mức độ những công cụ hay quy trình số hóa có thể hỗ trợ thành công. Ba trong bảy thay đổi về mặt cơ cấu mà công ty của họ đã thực hiện từ khi bắt đầu chuyển đổi (mỗi thay đổi liên quan đến việc sử dụng các công cụ kỹ thuật số thành một chuẩn mực tổ chức mới) là những chìa khóa mang lại thành công: sử dụng các công cụ kỹ thuật số để truy cập thông tin dễ hơn; triển khai các công nghệ tự phục vụ số cho nhân

collaboration, and customer centrality. In this survey, the results suggest two primary ways in which companies with successful transformations are empowering employees to embrace these changes.

The first is reinforcing new behaviors and ways of working through formal mechanisms: establishing practices related to working in new ways (such as continuous learning, open work environments), giving employees a say on where digitization could and should be adopted.

A second approach to empowering workers is ensuring that people in key roles play parts in reinforcing change: encouraging employees to challenge old ways of working, risk taking, ensuring that their own units are collaborating with others when working on transformations.

GIVING DAY-TO-DAY TOOLS A DIGITAL UPGRADE

For organizations to empower employees to work in new ways, the survey findings show how, and by how much, digitizing tools and processes can support success. Three of seven structural changes their organizations had made since the transformations began—each of which involves making the use of digital tools a new organizational norm—emerged as keys to success: adopting digital tools to make information more accessible across the organization; implementing digital self-serve technologies for employees, business partners, or both groups to use; focusing on technology in company operations, is organizations modifying their standard operating procedures to include new technologies (*Figure 14*).

Beyond these factors, an increase in data-based decision making and in the visible use of interactive tools can also more than double the likelihood of a transformation’s success.

COMMUNICATING FREQUENTLY VIA TRADITIONAL AND DIGITAL METHODS

One key to success is communicating a change story, which helps employees understand where the

viên, đối tác kinh doanh hoặc cả hai nhóm; tập trung vào công nghệ trong các hoạt động của công ty, tức công ty chỉnh sửa quy trình vận hành chuẩn của mình để áp dụng các công nghệ mới (Hình 14).

Ngoài ra, tăng cường việc đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu và sử dụng công cụ tương tác cũng có thể làm tăng gấp đôi khả năng chuyển đổi thành công.

GIAO TIẾP THƯỜNG XUYÊN THÔNG QUA CÁC PHƯƠNG PHÁP TRUYỀN THỐNG VÀ KỸ THUẬT SỐ

Một chìa khóa để thành công là truyền đạt câu chuyện về sự thay đổi, giúp nhân viên hiểu được công ty mình đang đi đâu ở đâu, tại sao lại thay đổi và tại sao những thay đổi lại quan trọng. Chìa khóa thứ hai là các lãnh đạo cấp cao thúc đẩy ý thức cấp bách về việc thực hiện chuyển đổi trong các bộ phận, trong đó giao tiếp tốt đóng vai trò là then chốt. Những yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất đến sự thành công là có mục tiêu rõ ràng về chỉ số hiệu quả công việc (KPI) của công ty và truyền đạt cụ thể về tiến độ chuyển đổi (Hình 15).

Ngoài ra, sử dụng thông tin từ xa và thông tin số để truyền đạt về tầm nhìn chuyển đổi cũng hỗ trợ thành công tốt hơn so với các kênh truyền thống hoặc trực tiếp.

KẾT LUẬN

Kết quả khảo sát chỉ ra những bước mà các công ty có thể thực hiện để tăng cơ hội thành công trong quá trình chuyển đổi như sau:

Thứ nhất, hình dung nơi làm việc của bạn. Kết quả cho thấy thành công đòi hỏi cả các lãnh đạo am hiểu kỹ thuật số và lực lượng lao động có năng lực thực hiện những thay đổi chuyển đổi số. Các công ty cần đầu tư vào lực lượng lao động và tuyển dụng lao động nhằm có được những kỹ năng, năng lực khác nhau. Cho dù một công ty đã bắt đầu chuyển đổi số hay chưa, quan trọng là họ phải suy nghĩ kĩ càng về cách thức số hóa có thể ảnh hưởng đến doanh nghiệp trong tương lai gần và xa hơn, cùng những kỹ năng họ cần theo kịp.



organization is headed, why it is changing, and why the changes are important. A second key is senior leaders fostering a sense of urgency for making the transformation's changes within their units, a practice where good communication is central. The elements with the greatest influence on success are clear targets for organizations' key performance indicators and clear communication of the transformation's timeline (Figure 15).

Moreover, using remote and digital communications to convey the transformation's vision does a much better job of supporting success than in-person or traditional channels.

CONCLUSION

The survey results suggest steps companies can take to increase their chances of success during a transformation:

Firsly, reimagine your workplace. The results show that success requires both digital-savvy leaders and a workforce with the capabilities to make a digital transformation's changes happen. Companies will need to invest in and hire for radically different skills and capabilities. Whether or not an organization has already begun a digital transformation, it is important for all companies to think critically about the ways in which digitization could affect their businesses, in the near and longer term, and the skills they will need to keep up.

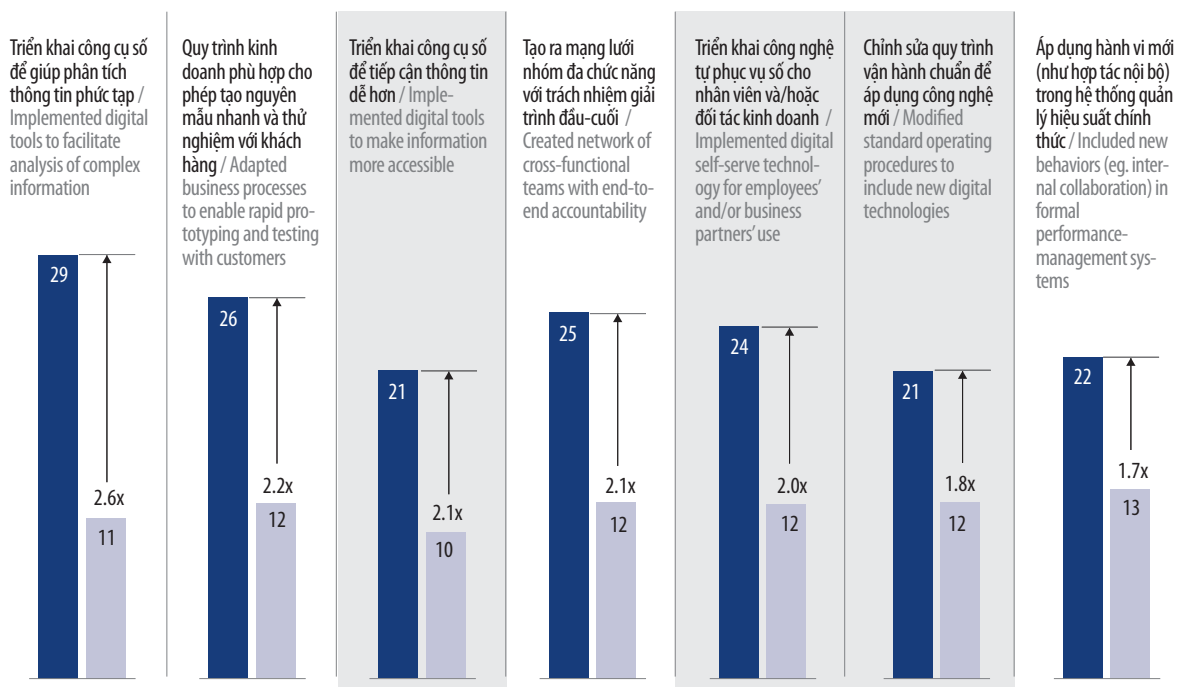
Hình 14: TỈ LỆ CHUYỂN ĐỔI SỐ THÀNH CÔNG⁽⁸⁾ THEO THAY ĐỔI CƠ CẤU ĐƯỢC THỰC HIỆN TỪ KHI BẮT ĐẦU CHUYỂN ĐỔI (ĐƠN VỊ: %)

Figure 14: SUCCESS RATE OF DIGITAL TRANSFORMATIONS⁽⁸⁾ BY STRUCTURAL CHANGES MADE SINCE TRANSFORMATIONS BEGAN (UNIT: %)

Thay đổi được thực hiện⁽ⁱⁱ⁾ / Change made⁽ⁱⁱ⁾

Thay đổi không được thực hiện⁽ⁱⁱ⁾ / Change not made⁽ⁱⁱ⁾

Yếu tố thành công chính / Key factor of success



⁽ⁱ⁾Bao gồm những người được hỏi cho biết công ty của họ đã thực hiện thay đổi nhất định kể từ khi bắt đầu chuyển đổi / ⁽ⁱ⁾Includes respondents who said their organization have made a given change since the transformation began

⁽ⁱⁱ⁾Bao gồm những người được hỏi cho biết công ty của họ không thực hiện thay đổi nào kể từ khi bắt đầu chuyển đổi / ⁽ⁱⁱ⁾Includes respondents who said their organization have not made a given change since the transformation began

Nguồn: McKinsey & Company
Source: McKinsey & Company

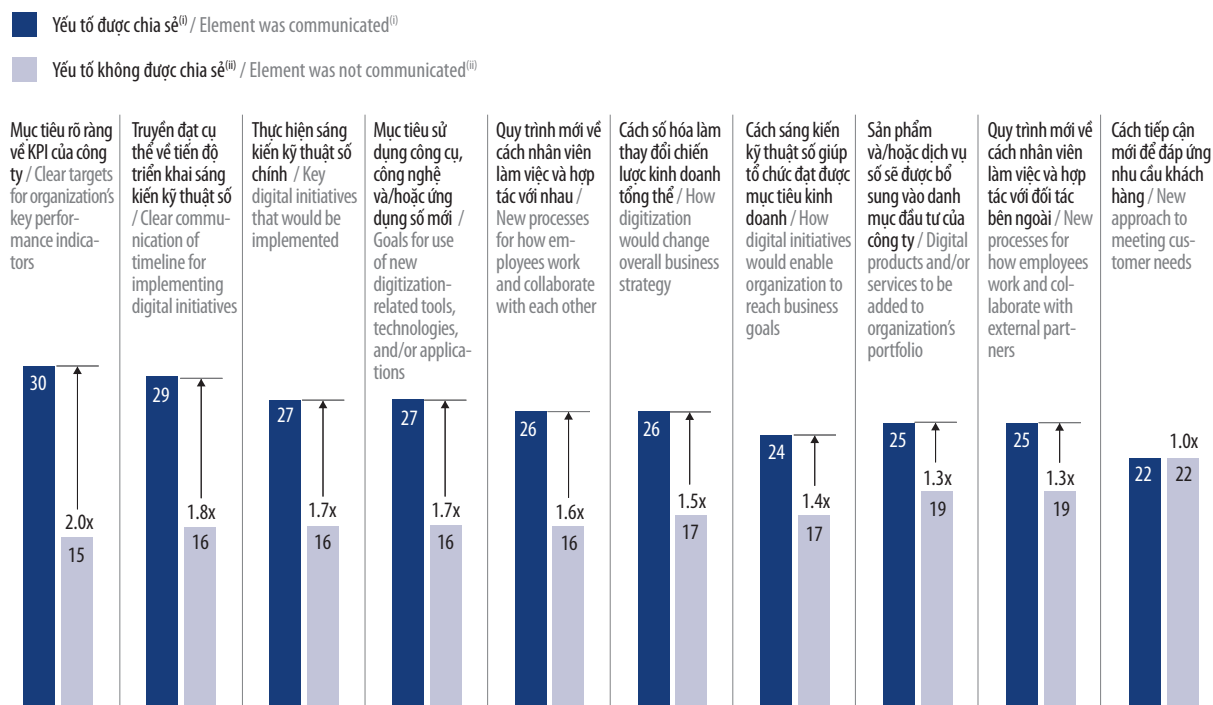
⁽⁸⁾ Những người được hỏi cho biết chuyển đổi tại công ty của họ rất hoặc hoàn toàn thành công về cả cải thiện hiệu quả và trang bị nền tảng cho công ty để duy trì những kết quả đó theo thời gian; n = 263.

⁽⁸⁾ Respondents who report success say their organizations' transformations were very or completely successful at both improving performance and equipping the organizations to sustain improvements over time; n = 263.

Thứ hai, nâng cấp hệ thống “cài cứng” của công ty. Vì kỹ thuật số đòi hỏi cách làm việc mới cũng như thay đổi về văn hóa tổng thể của công ty, các nhân viên phải được trao quyền để làm việc theo cách khác và bắt kịp tốc độ kinh doanh nhanh hơn. Triển khai các công cụ số và nâng cấp các quy trình, phát triển một mô hình hoạt động nhanh – hệ thống “cài cứng” của công ty – sẽ hỗ trợ việc này. Tất nhiên,

Secondly, upgrade the organization’s “hard wiring.” As digital requires new ways of working as well as changes to the organization’s overall culture, employees must be empowered to work differently and keep up with the faster pace of business. The implementation of digital tools and upgrading of processes, along with the development of a nimbler operating model—that is, the hard wiring of the organ-

Hình 15: TỈ LỆ CHUYỂN ĐỔI SỐ THÀNH CÔNG⁽⁹⁾ THEO CÁC CHỦ ĐỀ TRONG GIAO TIẾP (ĐƠN VỊ: %)
Figure 15: SUCCESS RATE OF DIGITAL TRANSFORMATIONS⁽⁹⁾ BY CHANGE-STORY ELEMENTS COMMUNICATED (UNIT: %)



⁽⁹⁾Bao gồm những người được hỏi cho biết nhóm quản lý của họ đã chia sẻ câu chuyện nhất định trong quá trình chuyển đổi / ⁽⁹⁾Includes respondents who said their management teams communicated a given change-story element during the transformation

⁽¹⁰⁾Bao gồm những người được hỏi cho biết nhóm quản lý của họ không chia sẻ câu chuyện nào trong quá trình chuyển đổi / ⁽¹⁰⁾Includes respondents who said their management teams did not communicated a given change-story element during the transformation

Nguồn: McKinsey & Company
 Source: McKinsey & Company

⁽⁹⁾ Những người được hỏi cho biết chuyển đổi tại công ty của họ rất hoặc hoàn toàn thành công về cả cải thiện hiệu quả và trang bị nền tảng cho công ty để duy trì những kết quả đó theo thời gian; n = 263.

⁽⁹⁾ Respondents who report success say their organizations’ transformations were very or completely successful at both improving performance and equipping the organizations to sustain improvements over time; n = 263.

nhà lãnh đạo cũng đóng vai trò quan trọng trong việc từ bỏ các tập quán cũ, cách làm cũ (như giám sát theo kiểu “ra lệnh và kiểm soát”). Vì không phải ai cũng có kinh nghiệm hỗ trợ hoặc ban hành những thay đổi như vậy, nên các chương trình phát triển nhà lãnh đạo tận tâm có thể hỗ trợ lãnh đạo, nhân viên thực hiện những thay đổi cần thiết về tư duy và hành vi.

Cuối cùng, thay đổi cách bạn giao tiếp. Giao tiếp tốt luôn là yếu tố thành công quan trọng trong các nỗ lực thay đổi truyền thống và trong cả chuyển đổi số. Có một cách là tránh sử dụng các kênh truyền thống vốn chỉ hỗ trợ giao tiếp một chiều (như email toàn công ty) và hướng tới những nền tảng tương tác hơn (như phương tiện truyền thông xã hội nội bộ), cho phép thực hiện cuộc đối thoại mở trong công ty. Một cách khác là tạo ra những thông điệp ngắn gọn, thậm chí dành riêng cho mọi người trong công ty thay vì phải giao tiếp dài dòng.■

ization—will support these changes. Of course, leaders have important roles to play, too, by letting go of old practices (command-and-control supervision, for example). Since not all leaders will have the experience to support or enact such changes, dedicated leadership-development programs could help leaders and employees alike to make the necessary shifts in mind-sets and behaviors.

Finally, change the ways you communicate. Good communication has always been a key success factor in traditional change efforts, and it is just as important in a digital transformation. One change is to move away from traditional channels that support only one-way communication (company-wide emails, for example) and toward more interactive platforms (such as internal social media) that enable open dialogues across the organization. Another key is developing more concise—and even tailored—messages for people in the organization, rather than lengthier communications.■

PHẦN III

**LỘ TRÌNH CHUYỂN ĐỔI SỐ:
SỰ CHUYỂN MÌNH CỦA NHỮNG
NGÀNH LỚN TOÀN CẦU**

PART III

**DIGITAL TRANSFORMATION ROADMAP:
TRANSFORMATION OF MAJOR GLOBAL INDUSTRIES**

XU HƯỚNG CHUYỂN ĐỔI SỐ CỦA DOANH NGHIỆP VIỄN THÔNG - CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VIỆT NAM NĂM 2019

*DIGITAL TRANSFORMATION TREND
OF VIETNAMESE ICT BUSINESSES IN 2019*

 NHÓM NGHIÊN CỨU VIETNAM REPORT & CỘNG SỰ / VIETNAM REPORT RESEARCHERS ET AL.

Chuyển đổi số là khái niệm ra đời trong thời đại Internet bùng nổ và đang trở nên phổ biến trong thời gian gần đây, mô tả việc ứng dụng công nghệ vào tất cả các khía cạnh của doanh nghiệp. Nếu đạt hiệu quả, hoạt động này sẽ thay đổi toàn diện cách thức mà một doanh nghiệp hoạt động, tăng hiệu quả hợp tác, tối ưu hóa hiệu suất làm việc và mang lại giá trị cho khách hàng.

Digital Transformation is a concept developed in the era Internet booms and has recently been popular, describing the application of technology (digitalize) to all aspects of the business. If this activity is effective, it will result in transformation of the way a business operates, increase cooperation efficiency, optimize working performance and bring values to customers.

THỊ TRƯỜNG ICT NĂM 2018

Các sản phẩm, dịch vụ công nghiệp ICT được định hướng để tạo nền tảng phát triển kinh tế số, là nền tảng thực hiện CMCN 4.0. Năm 2018, công nghiệp ICT đạt tổng doanh thu gần 100 tỷ USD. Theo số liệu tổng kết của Bộ Thông tin và Truyền thông, tổng doanh thu toàn ngành Viễn thông – Công nghệ thông tin (VT-CNTT) năm 2018 ước đạt 98,9 tỷ USD (năm 2017 là 91,5 tỷ USD), xuất khẩu ước đạt 94 tỷ USD. Công nghiệp phần mềm duy trì tốc độ tăng trưởng khá cao (13,8%) với doanh thu ước đạt 4,3 tỷ USD, xuất khẩu ước đạt 3,5 tỷ USD. Về công nghiệp phần cứng, điện tử, viễn thông, tổng doanh thu năm 2018 đã tăng lên tới 2.000.000 tỷ đồng (khoảng 88 tỷ USD). Trong đó, công nghiệp viễn thông với vai trò là hạ tầng cho nền kinh tế số có tổng doanh thu là 350.000 tỷ đồng/năm (khoảng 15 tỷ USD), tăng trưởng hàng năm đạt mức 6%.

Các sản phẩm tiêu biểu trong những cuộc thi sáng tạo quốc gia 2018-2019 ngày càng hướng tới cung cấp sản phẩm, dịch vụ cho nền kinh tế số. Doanh thu từ các sản phẩm, dịch vụ này cũng có độ tăng trưởng khả quan trên thị trường Việt Nam (tổng doanh thu của

INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY MARKET IN 2018

Information and communications technology (ICT) products and services are oriented to create a foundation for digital economic development, the foundation for implementing the Fourth Industrial Revolution. In 2018, the ICT industry achieved a total revenue of nearly US\$ 100 billion. According to the data from the Ministry of Information and Communications, the total revenue of the ICT industry in 2018 was estimated at US\$ 98.9 billion (the figure was US\$ 91.5 billion in 2017) and the export value was estimated at US\$ 94 billion. The software industry maintained a relatively high growth rate of 13.8% with an estimated revenue of US\$ 4.3 billion and an estimated export value of US\$ 3.5 billion. Regarding the hardware, electronics and telecommunications, the total revenue in 2018 increased to VND 2,000,000 billion (about US\$ 88 billion). In particular, the telecommunications industry as an infrastructure for the digital economy reached a total revenue of VND 350,000 billion/year (about US\$ 15 billion) with an annual growth rate of 6%.

Excellent products in the national innovation con-

Top 10 Danh hiệu Sao Khuê 2018 đã đạt trên 2.600 tỉ đồng, tương đương trên 111 triệu USD; doanh thu của 94 sản phẩm Sao Khuê 2019, dịch vụ được công nhận Danh hiệu Sao Khuê 2019 đạt trên 9.298 tỉ đồng, tương đương trên 399 triệu USD).

XU THẾ CHUYỂN ĐỔI SỐ CHUNG CỦA CÁC DOANH NGHIỆP VT-CNTT

Theo đánh giá của EY Ấn Độ, doanh nghiệp VT-CNTT Việt Nam cần xác định cơ cấu doanh thu và dịch vụ, bù đắp các tiện ích số hóa cho những dịch vụ truyền thống song song với việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ số hóa mới đáp ứng kỳ vọng khách hàng.

Theo đó, mô hình chiến lược và lộ trình thực hiện chuyển đổi số hoạt động doanh nghiệp VT-CNTT tiêu biểu bao gồm: (Hình 16)

- *Nắm bắt cơ hội số hóa mới:* Cơ hội tăng trưởng và cơ hội trong các mảng kinh doanh liên quan với ưu đãi OTT, Dịch vụ M2M/IoT, Dịch vụ đám mây, Dữ liệu lớn và Quảng cáo.
- *Cách mạng số hóa dựa trên khách hàng:*
 - + Trải nghiệm: Đo lường sự hài lòng của khách hàng (NPS), quản lý trải nghiệm khách hàng, trải nghiệm sản phẩm và dịch vụ, tối ưu hóa thiết kế lộ trình khách hàng.
 - + Số hóa doanh nghiệp: Thiết lập kế hoạch chi tiết về mô hình bán hàng đa kênh (bán hàng và chăm sóc), thiết kế và ra mắt nhà mạng số hóa (Greenfield, thương hiệu phụ, MVON), chiến lược bán hàng trực tuyến/ cải thiện hiệu suất.
 - + Phân tích: Triển khai nền tảng phân tích khách hàng, kiếm tiền từ dữ liệu (di động/nội địa hóa, đo lường khán giả truyền hình).
- *Đón nhận cơ hội số hóa và thay đổi văn hóa:*
 - + CNTT và công nghệ: Tiếp cận khách hàng mới qua Internet, cung cấp chất lượng tốt hơn và dịch vụ nhanh hơn (như cáp quang, máy tính mới...).
 - + Con người, tổ chức và văn hóa: Phát triển nhận thức số hóa nội bộ thông qua các

tests in the 2018-2019 period were increasingly directed towards the provision of products and services for the digital economy. Revenue from these products and services was also growing positively in Vietnam market (total revenue of Top 10 Sao Khue Awards was over VND 2,600 billion or over US\$ 111 million; revenue of 94 products, services with Sao Khue Awards 2019 was over VND 9,298 billion or USD 399 million).

COMMON DIGITAL TRANSFORMATION TREND OF ICT BUSINESSES

According to assessment of EY India, Vietnam's ICT businesses need to determine revenue and service structures, compensate for digital utilities for traditional services and provide new digital products and services to meet customer expectations.

Accordingly, the strategic model and roadmap to implement the digital transformation of excellent ICT businesses include: (Figure 16)

- *Grasp new digital opportunities:* Growth opportunities and opportunities in adjacent business with OTT incentives, M2M/IoT services, Cloud services, Big Data and Advertising.
- *Digital revolution based on customers:*
 - + Experience: Measure customer satisfaction through NPS, manage customer experience, experience products and services, and optimize customer route design.
 - + Business digitization: Make detailed plans on multi-channel sales models (sales and care), design and launch digital network operators (Greenfield, sub-brands, MVON), online sales strategy/performance improvement.
 - + Analytics: Deploy customer analysis platform, monetize data (mobile/localization, television audience measurement).
- *Receive opportunities for digitization and cultural change:*
 - + IT and technology: Access new customers via the Internet, provide better quality and faster service (such as fiber optic, new computers, etc.).

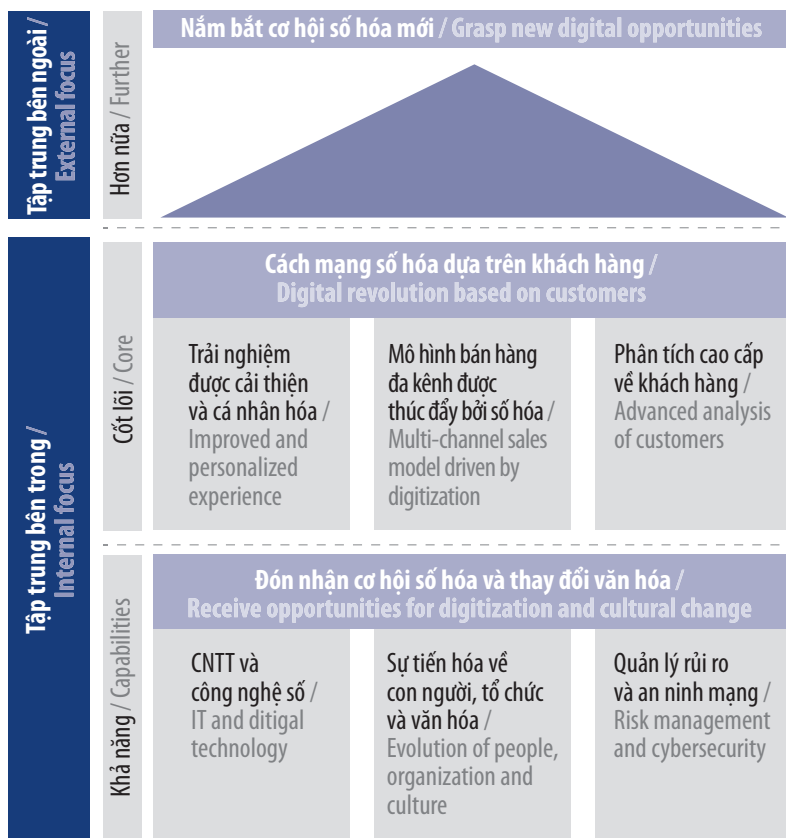
- + Rủi ro và an ninh mạng: Thu thập dữ liệu một cách an toàn và quản lý rủi ro liên quan.

Tái cơ cấu sản phẩm, dịch vụ và doanh thu, phát triển sản phẩm, dịch vụ số hóa bên cạnh dịch vụ truyền thống gồm nhóm dịch vụ B2C (cung cấp dịch vụ cho người dùng cuối): thương mại điện tử, tài chính số, OTT (Over-the-Top), quảng cáo tiếp thị, game, nhạc/ video số hóa... và B2B (cung cấp dịch vụ cho doanh nghiệp) cùng hoạt động tìm kiếm đối tác, mua bán, sát nhập các công ty công nghệ có sản phẩm số hóa phù hợp là những khía cạnh mà doanh nghiệp VT-CNTT cần quan tâm trên lộ trình số hóa.

- + People, organization and culture: Develop internal digital awareness through initiatives such as digitizing personnel and digital supply chain, recruiting personnel with new capabilities and developing a digital organization.
- + Risks and cybersecurity: Collect data securely and manage related risks.

Restructuring products, services and revenue, developing digital products and services in addition to traditional services including B2C services (providing services for end users): e-commerce, digital finance, OTT (Over-the-Top), advertising and marketing, game, digital music/videos, etc. and B2B services (providing services for businesses) as well as the

Hình 16: MÔ HÌNH CHIẾN LƯỢC VÀ LỘ TRÌNH THỰC HIỆN CHUYỂN ĐỔI SỐ HOẠT ĐỘNG DOANH NGHIỆP VT-CNTT
Figure 16: STRATEGIC MODEL AND ROADMAP TO IMPLEMENT THE DIGITAL TRANSFORMATION OF ICT BUSINESSES



Nguồn: Theo tư vấn của Phó Tổng Giám đốc EY Ấn Độ Abhishek cho một tập đoàn VT-CNTT Việt Nam
 Source: Consultancy of Mr. Abhishek, Deputy General Director of EY India for a Vietnam's ICT group

Những lĩnh vực mua lại khả năng số hóa là:

- *Tối ưu hóa web*: Các trang web và quảng cáo được thương hiệu hóa một cách thân thiện với người dùng thông qua phân tích trang web.
- *Truyền thông xã hội*: Cải thiện sự tham gia của người tiêu dùng, mua sắm xã hội và hiểu biết thị trường chính xác.
- *Ứng dụng di động*: Cải thiện hiệu suất của các trình duyệt và ứng dụng di động như QR, GPS.
- *Phân tích dữ liệu lớn*: Giúp hoạt động tiếp thị và quảng bá được thúc đẩy bởi dữ liệu bằng các mô hình thống kê.
- *Giao dịch số*: Thanh toán dễ dàng qua ngân hàng trực tuyến, M-Pay, phiếu giảm giá điện tử.
- *Các thiết bị và cảm biến trong cửa hàng*: Hỗ trợ tại cửa hàng và các ưu đãi tùy chỉnh thông qua đèn hiệu và các cảm biến khác.
- *AI*: Cải thiện hiệu quả hoạt động và phân phối thông qua AI.
- *In 3D*: Sản xuất sản phẩm tùy chỉnh trong thời gian ngắn hơn thông qua máy in 3D.

XU THẾ PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM, DỊCH VỤ NĂM 2019 TRÊN NỀN IOT VÀ ĐIỆN TOÁN ĐÁM MÂY

Trong các mảng dịch vụ số hóa doanh nghiệp, cơ hội cho các doanh nghiệp VT-CNTT Việt Nam tham gia trong chuỗi giá trị dịch vụ tập trung trên ba khía cạnh: kết nối, nền tảng hạ tầng, dịch vụ chuyên ngành, phần còn lại thuộc về các công ty phần cứng và sản xuất thiết bị đầu cuối. (Hình 17)

Đánh giá về tiềm năng IoT trên thị trường Việt Nam 2018-2019 được thể hiện trong hình sau: (Hình 18)

Năm 2019, các tập đoàn lớn như Viettel, VNPT, FPT... tập trung phát triển các ứng dụng, dịch vụ trên nền IoT có kiến trúc mở, do các tập đoàn tự phát triển làm chủ

search for partners, merge and acquire of technology companies with suitable digital products are aspects that ICT businesses need to consider on the digitalization roadmap.

Fields acquiring digital capability:

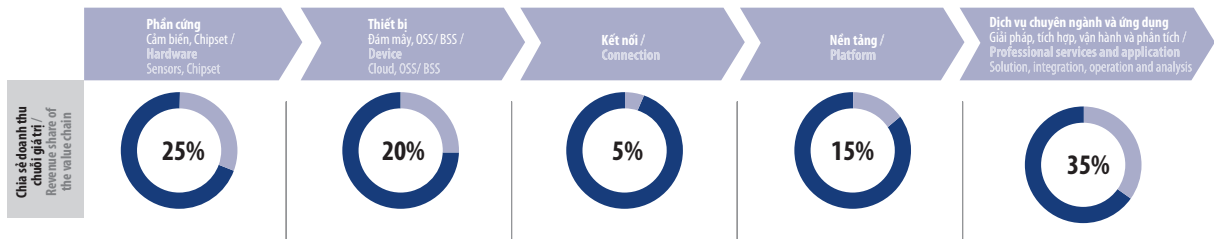
- *Web optimization*: Websites and ads are branded in a user-friendly way through web analytics.
- *Social media*: Improve consumer engagement, social procurement and accurate market insights.
- *Mobile application*: Improve the performance of browsers and mobile applications like QR, GPS.
- *Big Data Analytics*: Help marketing and promotion be driven by data with statistical models.
- *Digital transaction*: Easy payment via online banking, M-Pay, e-coupons.
- *In-store devices and sensors*: In-store support and customized offers via beacons and other sensors.
- *AI*: Improve operational efficiency and distribution through AI.
- *3D printing*: Manufacture customized products in shorter time via 3D printers.

DEVELOPMENT TRENDS OF IOT AND CLOUD-COMPUTING BASED PRODUCTS AND SERVICES IN 2019

In the field of business digital services, opportunities for Vietnamese ICT businesses involved in the service value chain are mainly seen in three aspects: connection, infrastructure, specialized services and the rest belongs to hardware companies and terminal manufacturers. (Figure 17)

Assessment of the potential of IoT in Vietnam market in the 2018-2019 period is shown in the following figure: (Figure 18)

Hình 17: CƠ HỘI CHO CÁC DOANH NGHIỆP VT-CNTT VIỆT NAM THAM GIA TRONG CHUỖI GIÁ TRỊ DỊCH VỤ
Figure 17: OPPORTUNITIES FOR VIETNAMESE ICT BUSINESSES INVOLVED IN THE SERVICE VALUE CHAIN



Nguồn: Theo tư vấn của Phó Tổng Giám đốc EY Ấn Độ Abhishek cho một tập đoàn VT-CNTT Việt Nam
 Source: Consultancy of Mr. Abhishek, Deputy General Director of EY India for a Vietnam's ICT group

Hình 18: ĐÁNH GIÁ CÁC DỊCH VỤ IOT TIỀM NĂNG TRÊN THỊ TRƯỜNG VIỆT NAM 2018-2019
Figure 18: ASSESSMENT OF POTENTIAL IOT SERVICES IN VIETNAM, 2018-2019

Đánh giá dịch vụ IoT / Assessment of IoT services					
Ngành chính / Key sectors	Tiêu chí đánh giá / Assessment criteria				Độ hấp dẫn tổng thể / Overall Attractiveness
	Quy mô thị trường (Việt Nam) / Market size (Vietnam)	Triển vọng hiệu suất thị trường (Indonesia) / Market performance prospect (Indonesia)	Sự phát triển của IoT trên toàn cầu / Global development of IoT	Thế mạnh của EY trong ngành / EY's strength in the industry	
Chính quyền (thành phố thông minh) / Government (smart city)	●	●	●	●	●
Sản xuất / Manufacturing	●	●	●	●	●
Nông nghiệp / Agriculture	●	●	●	●	●
Y tế / Health	●	●	●	●	●
Logistics & Vận tải / Logistics & Transportation	●	●	●	●	●
Năng lượng & Dịch vụ / Energy & Services	●	●	●	●	●
CPG & Bán lẻ / CPG & Retail	●	●	●	●	●
Truyền thông & Giải trí / Media & Entertainment	●	●	●	●	●

● Rất cao / Very high ● Cao / High ● Trung bình / Average ● Thấp / Low ○ Không áp dụng / Not applicable

Nguồn: Theo tư vấn của Phó Tổng Giám đốc EY Ấn Độ Abhishek cho một tập đoàn VT-CNTT Việt Nam
 Source: Consultancy of Mr. Abhishek, Deputy General Director of EY India for a Vietnam's ICT group

công nghệ, cung cấp giao diện lập trình ứng dụng (API) và các bộ công cụ cho đối tác, doanh nghiệp, khách hàng kết nối truy nhập, truyền dữ liệu tích hợp ứng dụng... chiếm lĩnh 55% chia sẻ doanh thu chuỗi giá trị dịch vụ. Các sản phẩm thuộc nền tảng công nghệ và dịch vụ chuyên ngành như sản phẩm dịch vụ Hệ thống cảnh báo thiên tai, Thành phố thông minh, Du lịch thông minh, Nông nghiệp thông minh, Bệnh viện thông minh, Giao thông thông minh và Giám sát an ninh, Dịch vụ số hóa, Chính phủ điện tử, phòng họp không giấy Ecabinnet hiện là các sản phẩm đang triển khai trong Cách mạng công nghiệp 4.0 năm 2019, bên cạnh các dịch vụ Cloud đã được cung cấp ra thị trường trước năm 2018.

Ngoài ra, trong năm 2019, các tập đoàn, công ty công nghệ khác như CMC, SBD, ezCloud Toàn cầu, VNPay tiếp tục duy trì cung cấp ra thị trường các sản phẩm trên nền Cloud như: Giải pháp quản lý khách sạn vừa và nhỏ trên nền tảng điện toán đám mây ezCloudHotel, dịch vụ hạ tầng CNTT doanh nghiệp nhỏ và vừa, Trung tâm Dữ liệu cho doanh nghiệp...

Nhóm các dịch vụ chuyên ngành khác ứng dụng AI và phân tích dữ liệu (Analytics) trên nền tảng điện toán đám mây Cloud dành cho ngành bán lẻ, thương mại điện tử, hệ thống chuỗi cung ứng... giúp doanh nghiệp khai thác hiệu quả hoạt động truyền thông trực tuyến, nâng cao hiệu suất kinh doanh vẫn tiếp tục được hoàn thiện nâng cấp để cung cấp cho thị trường trong năm 2019, bao gồm:

- Ví điện tử, ngân hàng số.
- Tổng đài thông minh ứng dụng AI và phân tích giọng nói.
- Video Analytics (ứng dụng máy học phân tích video).
- Credit scoring (ứng dụng phân tích dữ liệu lớn đánh giá chỉ số tín dụng thông minh qua mạng xã hội).
- Video Reality (thực tế tăng cường trên nền tảng GPU).
- Social Listening (ứng dụng phân tích dữ liệu lớn và máy học xử lý khủng hoảng truyền thông qua mạng xã hội) và OCR (nhận dạng ký tự quang học).
- ...

In 2019, large corporations such as Viettel, VNPT, FPT, etc. that have focused on developing open-architecture IoT-based applications and services self-developed by corporations to master the technology, providing APIs and toolkits to partners, businesses, customers to connect, access and transmit data integrated with the applications, etc. account for 55% out of total revenue of the service value chain. The products belonging to specialized technology and service platforms such as Disaster warning system, SmartCity, Smart tourism, Smart agriculture, Smart hospital, Smart traffic and Security supervision, Digital services, E-government, and Ecabinnet are currently underway in the Fourth Industrial Revolution in 2019 besides the Cloud services launched into the market by 2018.

In addition, in 2019, other technology companies and corporations such as CMC, SBD, ezCloud Technologies and VNPay have continued to provide Cloud-based products such as small and medium hotel management solutions on ezCloudHotel cloud computing platform, IT infrastructure service for small to medium enterprises, Data Center for businesses, etc.

Other specialized services applied with AI and Analytics on Cloud-computing platform for retail, e-commerce, supply chain system, etc. that help businesses exploit effectively online communication activities, improving business performance continue to be upgraded to provide for the market in 2019, including:

- E-wallet, digital bank.
- Smart switch box applied with AI and voice analysis.
- Video Analytics (machine learning application to analyze videos).
- Credit scoring (Big Data Analytics application to assess smart credit index through social networks).
- Video Reality (augmented reality on GPU platform).
- Social Listening (Big Data Analytics and machine learning application to handle crisis communication through social networks) and OCR (Optical Character Recognition).
- ...

Tận dụng lợi thế hạ tầng và năng lực nghiên cứu và phát triển (R&D) của các trung tâm chuyên ngành, chiếm lĩnh thị phần cung cấp đa dịch vụ, các tập đoàn VT-CNTT sẽ tiếp tục chiến lược chuyển đổi từ nhà cung cấp dịch vụ truyền thống sang cung cấp dịch vụ số thông qua việc duy trì phát triển sản phẩm phù hợp với nhu cầu số hóa trong giai đoạn cách mạng công nghệ 2019-2020, đồng thời hoàn thiện hệ thống quản lý và chăm sóc khách hàng nội bộ trong nền kinh tế số, từng bước tiếp tục chiến lược đầu tư, hợp tác, nghiên cứu phát triển những dịch vụ mới đáp ứng xu hướng phát triển mạnh mẽ của công nghệ tương lai gần trong nền kinh tế số như: nền tảng di động, mạng xã hội, phân tích dữ liệu, điện toán đám mây, AI, rô-bốt... Việc này đang mở ra nhiều phương thức kinh doanh, tiếp thị số, phân phối, cung ứng... mới mẻ và hiệu quả mà các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh đều cần tìm hiểu và chủ động nắm bắt cùng với nhà cung cấp dịch vụ số, từ đó sớm triển khai để đem lại hiệu quả cạnh tranh trong hoạt động doanh nghiệp.

Sự thành công các doanh nghiệp toàn cầu (như UPS, Samsung, Amazon, Google, Netflix, Ngân hàng Phát triển Singapore DBS...) và tại Việt Nam (như Vinamilk, VinFast – sử dụng rô-bốt trong hệ thống dây chuyền sản xuất tự động/BI, Công ty Chứng khoán Kỹ thương với hệ thống đầu tư online TCInvest đa nền tảng, các công ty thương mại điện tử...) cho thấy hiệu quả của việc ứng dụng số hóa đem lại tối ưu hiệu suất hoạt động doanh nghiệp là minh họa cho xu hướng chuyển đổi số đang diễn ra ngày càng mạnh mẽ. Đặc biệt, trong thời gian tới, khi các doanh nghiệp Việt Nam đang tham gia hội nhập cùng các doanh nghiệp toàn cầu trong cuộc CMCN 4.0, nền tảng công nghệ số sẽ tạo ra áp lực lớn với các doanh nghiệp truyền thống, tạo ra cơ hội mới cho các start-up, đồng thời thay đổi hành vi, cách tiếp cận, tiêu dùng của người sử dụng... Chuyển đổi số là xu thế tất yếu không thể đảo ngược; nếu đứng ngoài, doanh nghiệp sớm muộn sẽ thất bại, nhường chỗ cho các doanh nghiệp nắm bắt kịp thời xu thế Cách mạng 4.0. ■

Taking advantage of the infrastructure and research and development (R&D) capabilities of specialized centers to dominate the market share in providing multi-services, ICT groups will continue the strategy of transforming from traditional service providers to smart digital service providers through maintaining the product development in line with digitalization needs in the technology revolution in the 2019-2020 period and perfecting the management and customer care system for internal customers in the digital economy, step by step continuing the strategy of investment, cooperation, research and development of new services to meet the strong development trend of the near future technology in the digital economy such as: mobile platform, social network, data analytics, cloud computing, AI, robots, etc. This is opening up new and effective methods of business, digital marketing, distribution, supply, etc. that all businesses need to learn and actively grasp together with the digital service providers, thereby, soon deploying them to bring about competitive efficiency in business operations.

The success of global businesses (such as UPS, Samsung, Amazon, Google, Netflix, Development Bank of Singapore (DBS), etc.) and Vietnamese businesses (such as Vinamilk, VinFast - using robots in the automated production line system/BI, Techcom Securities Company with TCInvest multi-platform online investment system, e-commerce companies, etc.) showing the effectiveness of digital application to optimize business performance is a good example for the increasing trend of digital transformation. In particular, in the coming time when Vietnamese businesses participate in the integration with global businesses in the Fourth Industrial Revolution, digital technology platform will create great pressures on traditional businesses, creating new opportunities for start-ups as well as changing the behavior, way of approach, and consumption of users, etc. Digital transformation is an inevitable trend; if standing outside the trend, businesses will sooner or later fail to make room for other businesses that catch up with the trend of the Fourth Industrial Revolution. ■

LỘ TRÌNH CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG NGÀNH BẢO HIỂM

A ROADMAP FOR **A DIGITAL TRANSFORMATION**

 BÀI VIẾT “A ROADMAP FOR A DIGITAL TRANSFORMATION” CỦA TANGUY CATLIN, JOHANNES-TOBIAS LORENZ, BOB STERNFELS VÀ PAUL WILLMOTT ĐĂNG TRÊN MCKINSEY & COMPANY – VIETNAM REPORT LƯỢC DỊCH / TANGUY CATLIN, JOHANNES-TOBIAS LORENZ, BOB STERNFELS AND PAUL WILLMOTT, ARTICLE “A ROADMAP FOR A DIGITAL TRANSFORMATION” PUBLISHED IN MCKINSEY & COMPANY – TRANSLATED BY VIETNAM REPORT

Hiện chưa có công ty bảo hiểm nào hoàn thành việc chuyển đổi số, vốn là việc làm giúp khai thác triệt để sức mạnh của công nghệ số nhằm phục vụ việc xem xét lại mọi khía cạnh của tổ chức. Tuy nhiên, một số công ty bảo hiểm đang đạt được những tiến bộ đáng chú ý, mở ra một hướng đi mà những công ty khác nên tham khảo.

No insurance company has yet completed a digital transformation—one that fully harnesses the power of digital technology to rethink every aspect of the organization. But a number of carriers are making remarkable progress, indicating the direction others should take.

Tương lai của bảo hiểm sẽ là kỹ thuật số. Đó là điều chắc chắn. Có lẽ, ngành bảo hiểm đã chậm chạp trong nhận diện tác động của công nghệ số, vốn được bảo vệ bởi những quy định, quy mô của danh mục đầu tư hiện có ở các công ty và xu hướng khách hàng sẽ tiếp tục giao dịch với các công ty bảo hiểm của mình. Tuy nhiên, áp lực đang ngày càng gia tăng. Trong lĩnh vực bảo hiểm ô tô, một số ít công ty trực tiếp được hưởng phần lợi nhuận lớn nhất. Điều này chắc chắn sẽ kéo theo sự đi xuống của các ngành kinh doanh khác. Những kênh phân phối, sản phẩm, công nghệ thẩm định hợp đồng, đối thủ cạnh tranh, thậm chí cả mô hình kinh doanh sẽ thay đổi khi công nghệ chống lại các hoạt động thiếu hiệu quả trên thị trường và kỳ vọng của khách hàng lại tăng lên.

Hầu hết các công ty bảo hiểm đang thực hiện chuyển đổi ở một mức độ nào đó, mặc dù việc chuyển đổi thường diễn ra một cách hết sức thận trọng. Một số doanh nghiệp biết cách công nghệ số sẽ chuyển đổi các bộ phận của doanh nghiệp như thế nào, nhưng họ thấy khó khăn hơn khi dự tính cách toàn bộ chuỗi giá trị và mô hình kinh doanh có thể thay đổi. Do đó, họ bần thần với việc đầu tư vào một kênh bán hàng mới, ra mắt ứng dụng dịch vụ hoặc tự động hóa một vài quy trình. Tại những tổ chức khác, các Giám đốc điều hành tin rằng việc chuyển đổi sẽ không được hoàn thành trong sự kiểm soát của họ, vì mức độ thay đổi cần thiết sẽ khiến toàn bộ tổ chức bị ảnh hưởng và doanh nghiệp có thể mất đến cả thập kỷ để thay đổi. Vậy tại sao phải đặt cược vào một tương lai không chắc chắn, có nguy cơ cướp mất lợi nhuận hiện có, hoặc khiến các nhà phân phối xa lánh khi họ phải đối mặt với các vấn đề cấp bách hơn, chẳng hạn như việc tuân thủ quy định?

Mặc dù vậy, rất nhiều nhà điều hành đang phải đối mặt với thực tế kỹ thuật số. Họ biết rằng công nghệ số có thể cải thiện đáng kể hiệu quả hoạt động kinh doanh hiện tại của mình. Họ biết rằng những người đi tiên phong sẽ có lợi thế. Và họ nhận thức sâu sắc rằng kỹ thuật số có thể sinh ra các mô hình kinh doanh hoàn toàn mới làm rung chuyển các ngành và bỏ lại những công ty không thể thích nghi để tồn tại (điển hình như trong ngành báo chí). Do đó, các nhà điều hành đã tiến tới chuyển đổi doanh nghiệp của mình.

The future of insurance will be digital. That much is certain. The industry might have been slow to feel digital technology's impact, protected by regulation, the size of companies' in-force portfolios, and customers' tendency to stay put with their insurers. But the pressure is mounting. In auto insurance, a handful of direct carriers already enjoy the lion's share of profits. Disruption of other lines of business will surely follow. Distribution channels, products, underwriting technology, competitors, and even business models will shift as technology attacks market inefficiencies and customer expectations evolve.

Most insurers are responding to some degree, albeit often cautiously. Some see how digital technology will transform pieces of the business, but find it harder to envisage how the entire value chain and business model might change. They therefore content themselves with investing in a new sales channel, launching a service app, or automating a few processes. At other carriers, executives believe a transformation will not be completed on their watch, because the magnitude of change required will leave no part of the organization untouched and could take up to a decade. So why bet on an uncertain future and risk cannibalizing existing profits or alienating distributors when they face more pressing issues, such as regulatory compliance?

A growing number of executives, though, are facing up to digital reality. They know that digital technology can significantly improve the performance of their current business. They know that first-movers have an advantage. And they are keenly aware that digital can give birth to entirely new business models that shake up sectors, leaving companies that fail to adapt struggling to survive (newspapers are a case in point). They have therefore taken steps toward transforming their businesses.

They are far enough advanced to know that each stage of the transformation will present challenges. The first will occur at the outset, when the CEO must set the company on the right course for success. More will present themselves during the first six to 18

Những nhà điều hành đủ thông minh để biết rằng mỗi giai đoạn chuyển đổi đều sẽ có các thách thức. Thách thức đầu tiên sẽ xảy ra ngay từ khi bắt đầu quá trình chuyển đổi, lúc Giám đốc điều hành (CEO) phải đặt công ty đi đúng hướng để có thể thành công. Nhiều thách thức khác sẽ xuất hiện trong khoảng từ 6 đến 18 tháng đầu (giai đoạn khởi động và tăng tốc), khi những thay đổi ban đầu bắt đầu bám rễ; những thay đổi khác sẽ xuất hiện trong những năm tiếp theo, khi các sáng kiến kỹ thuật số cần mở rộng ra toàn doanh nghiệp, và khả năng kỹ thuật số cùng cách thức làm việc mới trở thành nhân tố quyết định trong công ty. Lúc đó, những doanh nghiệp đi tiên phong về kỹ thuật số của ngành bảo hiểm đang đương đầu với những thách thức này và chứng tỏ cho các CEO đồng nghiệp thấy cách họ có thể vượt qua. Từ những nỗ lực và thành công ban đầu này, một bộ hướng dẫn bao gồm 10 nguyên tắc đã xuất hiện.

GIAI ĐOẠN 1: XÁC ĐỊNH GIÁ TRỊ

Để thiết lập chuyển đổi số theo đúng lộ trình, công ty phải coi đó là vấn đề cốt lõi trong chương trình nghị sự của mình và hiểu được tầm quan trọng của cam kết. Chuyển đổi số không dành cho ai nhút nhát, nhưng các CEO sẽ đi đúng hướng nếu họ hiểu được tầm quan trọng cơ bản của cam kết quản lý “nặng ký”, sẵn sàng thực hiện những dự án đầu tư đáng kể và đặt ra các mục tiêu rõ ràng, được kì vọng cao.

(1) Đảm bảo cam kết quản lý cấp cao

Bất kỳ sự chuyển đổi nào cũng sẽ chết yểu nếu thiếu sự cam kết từ phía CEO và đội ngũ lãnh đạo. CEO không thể chỉ đơn giản khuyến khích chuyển đổi số; họ phải truyền đạt tầm nhìn về những gì cần đạt được và đưa ra lý do chứng minh rằng kỹ thuật số là một ưu tiên không thể bác bỏ, khiến các nhà lãnh đạo khác phải có trách nhiệm và làm việc giám sát trở nên khẩn trương hơn. Với tầm nhìn được thiết lập, kết quả đạt được sau đó là nhờ vào sự tham gia không ngừng mỗi ngày.

(2) Đặt ra các mục tiêu rõ ràng và được kì vọng cao

Để thiết lập tầm nhìn của tổ chức ở mức phù hợp, các khoản đầu tư cần gắn với những mục tiêu rõ ràng

months—the launch and acceleration phase—when initial changes have to start taking root, and yet others will arise during the long haul of subsequent years, when digital initiatives need to be scaled across the enterprise and digital capabilities and new ways of working become the lifeblood of the company. Already, the industry’s digital pioneers are meeting these challenges and demonstrating to fellow CEOs ways in which they can be overcome. And from these early efforts and successes a set of ten guiding principles is starting to emerge.

STAGE 1: DEFINING VALUE

To set a digital transformation on the right course a company must place it at the core of its agenda, and understand the magnitude of that undertaking. It is not for the fainthearted, but CEOs are heading in the right direction if they grasp the fundamental importance of heavyweight management commitment, are willing to make significant investments, and set clear, ambitious targets.

(1) Secure senior management commitment

Any transformation will be dead in the water if it does not have the commitment of the CEO and the leadership team. The CEO cannot simply sanction a digital transformation; he or she must communicate a vision of what needs to be achieved, and why, in order to demonstrate that digital is an unquestionable priority, make other leaders accountable, and make it harder to back-track. With the vision set, results are then achieved through relentless daily engagement.

(2) Set clear, ambitious targets

To set the organization’s sights at the right level, investments need to be linked to clear, ambitious targets. This helps on three fronts: it signals the magnitude of what digital technology can deliver; it prevents back-sliding when the going gets tough; and it imposes discipline on the process of deciding which initiatives to pursue for maximum impact.

Targets are needed for each source of value cre-

và được kì vọng cao. Điều này mang lại ba lợi ích: cho thấy tầm quan trọng của những gì công nghệ số có thể mang lại; tránh đi chệch hướng khi gặp trở ngại; và áp đặt kỷ luật vào quá trình quyết định nên theo đuổi sáng kiến nào để có tác động ở mức tối đa.

Chúng ta cần phải đặt ra mục tiêu cho mỗi nguồn tạo ra giá trị (tiết kiệm chi phí, doanh thu, cải thiện hiệu suất của các đại lý, sự hài lòng của nhân viên cùng khách hàng), các cách làm việc mới và các khả năng mới cần có. Ví dụ, mục tiêu có thể được thiết lập dành cho tần suất phát hành, tỷ lệ phần trăm của các quy trình sẽ được tự động hóa, tỷ lệ phần trăm của các giao dịch sẽ được di chuyển từ kênh này sang kênh khác, phần mã mới sẽ được kiểm tra tự động, mức độ cá nhân hóa sẽ đạt được và số lượng các chiến dịch sẽ được thực hiện mỗi tháng.

(3) Bảo đảm đầu tư

Chuyển đổi số có thể đòi hỏi sự đầu tư đáng kể. Chỉ riêng trong lĩnh vực CNTT, những công ty sở hữu các hệ thống lỗi thời có thể cần phải tăng gấp đôi mức chi tiêu hiện tại của mình trong khoảng 5 năm. Khoản đầu tư đó có khả năng mang lại lợi nhuận thấp hơn trong một thời gian, nhưng nếu thiếu nó thì lợi nhuận trong dài hạn sẽ gặp rủi ro nghiêm trọng. Điều quan trọng là các công ty sẽ cần phân bổ đầu tư hợp lý, sao cho vừa có thể cải thiện hoạt động kinh doanh hiện tại và vừa phát triển các hoạt động kinh doanh mới khi mô hình bảo hiểm phát triển hơn. Để có được chuyên môn trong các lĩnh vực mới và theo kịp sự đổi mới, các công ty bảo hiểm có thể sẽ cần đầu tư vào các mối quan hệ đối tác hoặc một tổ chức đầu tư mạo hiểm, hoặc cả hai, cũng như đầu tư vào các phòng thí nghiệm đổi mới của mình.

GIAI ĐOẠN 2: KHỞI ĐỘNG VÀ TĂNG TỐC

Chúng ta dễ dàng khởi động các sáng kiến thay đổi, song đảm bảo chúng tồn tại và phát triển lại khó khăn. Thông thường, các công ty quyết định cấp vốn đầu tư vào một số mảng, chỉ định nhân viên và thậm chí thành lập các đơn vị riêng biệt. Nhưng sau đó, các sáng kiến không thể triển khai và các cách thức kinh doanh cũ vẫn được duy trì như trước – đây chính là lúc

ation—cost savings, revenues, improved performance of agents, and satisfaction of employees and customers—and for new ways of working and the new capabilities required. They can be set, for example, for the frequency of releases, the percentage of processes that will be automated, the percentage of transactions that will be migrated from one channel to another, the fraction of new code that will be tested automatically, the level of personalization that will be achieved, and the number of campaigns that will be run each month.

(3) Secure investment

Digital transformation is likely to require significant investment. In IT alone, companies with outdated systems might need to double their current spending over a five-year period. That investment is likely to result in lower profits for a while—but without it there is a serious risk to profits in the longer term. Importantly, companies will need to allocate investment both to improve the current business and to build new businesses as the insurance model evolves. To acquire expertise in new fields and keep abreast of innovation, for instance, insurers will need to invest in partnerships or a venture capital arm, perhaps both, as well as in their own innovation labs.

STAGE 2: LAUNCH AND ACCELERATION

It is easy to launch change initiatives. It is hard to keep them afloat and spawn more. Often companies decide to fund several, assign people, even set up separate units. But then the initiatives fail to take off and the old ways of doing business continue much the same—at which point executives wrongly conclude there is no urgency as the market is not ready for change.

To ensure early efforts thrive and build momentum, companies should consider carefully which projects to start with and support them with the necessary resources. Prerequisites include a high-caliber launch team often led by a chief digital officer (CDO), consideration of organizational structure, and the nurturing of a digital culture.

mà các nhà điều hành thường kết luận sai lầm rằng việc chuyển đổi số không cấp bách vì thị trường chưa sẵn sàng cho việc thay đổi.

Để đảm bảo những nỗ lực ban đầu mang lại kết quả và tạo đà phát triển, các công ty nên xem xét cẩn thận những dự án nào sẽ được khởi động và hỗ trợ chúng với nguồn lực cần thiết. Các điều kiện tiên quyết bao gồm: có nhóm khởi động “đẳng cấp cao” thường do Giám đốc Kỹ thuật số (CDO) đứng đầu, cân nhắc về cơ cấu tổ chức và nuôi dưỡng văn hóa kỹ thuật số.

(4) Bắt đầu với các dự án “hài đấng”

Để có được sự hỗ trợ sớm, các công ty nên bắt đầu với những dự án mang lại tiềm năng cùng kết quả đáng kể mà họ có thể quản lý được rủi ro. Những dự án như vậy bao gồm các hoạt động dịch vụ khách hàng và thiết kế lại quy trình yêu cầu bồi thường, từ lúc khách hàng cần nộp yêu cầu đến thời điểm bồi hoàn. Khách hàng sẽ rất hài lòng, việc tiết kiệm chi phí có thể lên tới 40% và tính hiệu quả (được đo bằng lợi tức đầu tư) có thể tăng tới 5 điểm phần trăm.

(5) Chỉ định nhóm khởi động “đẳng cấp cao”

Công ty bảo hiểm có phí bảo hiểm trị giá hơn 5 tỷ USD nên tuyển dụng từ 20 đến 100 chuyên gia mới trong vòng 18 tháng đầu tiên của quá trình chuyển đổi. Đó không phải là một con số khổng lồ, nhưng sự cạnh tranh về nhân tài kỹ thuật số và với các công ty công nghệ có lợi thế có thể là thách thức đáng kể.

Giải pháp là bắt đầu bằng cách thuê một chuyên gia nổi tiếng trở thành nhân vật có uy tín – người sẽ giúp thu hút người khác, trên cơ sở nhân tài bị thu hút bởi chuyên gia nổi tiếng này hơn là công ty bảo hiểm. Một số công ty còn thuê tóm tắt các cơ quan chuyên về tư duy thiết kế. Để đáp ứng sự mong đợi từ phía các tân binh nhiệt huyết, các công ty có thể phải điều chỉnh lời tuyên bố về giá trị truyền thống của mình trong tầm kiểm soát, bằng một tuyên bố khác hứa hẹn việc trao quyền trong công việc của nhân viên đối với các sáng kiến kỹ thuật số có tác động lớn.

Kỹ năng lãnh đạo con người cũng rất cần thiết.



(4) Start with lighthouse projects

To win early support, companies should start with projects that offer potential for significant rewards with manageable risk. Such projects include customer services activities and the redesign of the claims process, from the moment a customer needs to file a claim to the moment of reimbursement. Customers will be delighted, cost savings can be as high as 40 percent, and effectiveness, measured in return on investment, can rise by as much as five percentage points.

(5) Appoint a high-caliber launch team

An insurer with premiums worth more than \$5 billion should expect to hire between 20 and 100 new specialists during the first 18 months of a transformation. That is not a huge number, but the competition for digital talent and the advantage technology companies have in attracting it makes finding people of the highest caliber a considerable challenge.

One way to meet the challenge is to start by hiring a renowned expert to serve as an anchor hire, who will help to attract others, on the basis that they will be drawn to him or her more than they would be to an insurer per se. Some companies acquire agencies that specialize in design thinking. To help satisfy the expectations of their ambitious recruits, companies might have to adapt their traditional value proposition, based on span of control, with a different kind

Chuyển đổi không chỉ là đảo lộn mọi thứ, tự đổi mới sản phẩm và phá vỡ chuỗi giá trị. Đó là một phần của việc cân bằng giữa cái cũ và cái mới, tích hợp tài năng mới với những tài năng hiện có đầy giá trị.

(6) Tổ chức thúc đẩy cách làm việc mới với tác phong nhanh nhẹn

Cách một công ty tự tổ chức là chìa khóa để khởi động thành công. Việc thiết lập một bộ phận kỹ thuật số độc lập sẽ thúc đẩy các cách làm việc mới cần thiết cho sự thành công kỹ thuật số, chẳng hạn như phát triển sản phẩm nhanh chóng, phương pháp thử nghiệm và học hỏi để tăng tốc độ trong khi vẫn đảm bảo việc tập trung vào khách hàng và các nhóm liên chức năng – nơi tập hợp các loại trình độ chuyên môn cụ thể.

Một bộ phận kỹ thuật số cũng có thể thu hút và giữ chân các chuyên gia đó, đồng thời cho họ sự tự do ít bị ràng buộc về mặt tổ chức với công ty chủ quản, cũng như nhận được sự hỗ trợ từ các đồng nghiệp cùng chí hướng. Nếu những nhân tài chỉ là “tay ngang” tham gia vào các cơ cấu hiện có của công ty, họ có thể trở nên buồn chán và thất vọng với tốc độ thay đổi. Họ cần được trao quyền để tạo ra ảnh hưởng nhanh chóng, nghĩa là trao cho họ quyền để họ tự mình đưa ra quyết định.

Tuy nhiên, việc tách bộ phận kỹ thuật số khỏi phần còn lại của công ty không hoàn toàn là câu trả lời. Để bắt đầu, những nhân viên mới có thể (vô tình) lấn át những điều giá trị ở nhân viên cũ. Dù lựa chọn là gì thì mục tiêu cuối cùng phải là gây tác động lên cả cái cũ và cái mới.

(7) Nuôi dưỡng văn hóa kỹ thuật số

Có rất nhiều thứ cần thay đổi. Việc tập trung vào nhu cầu của khách hàng hơn là quy trình và thủ tục, phản hồi liên tục của khách hàng, sự thoải mái với việc thử nghiệm và học hỏi dù thành công hay thất bại, và sự cộng tác – tất cả đều quan trọng. Tuy nhiên, các công ty bảo hiểm có thể cảm thấy họ đang bị yêu cầu loại bỏ những thứ giúp mình thành công và chấp nhận một nền văn hóa chưa được kiểm chứng. Không ngạc nhiên khi nghiên cứu của McKinsey chỉ ra rằng 46%

that promises empowerment in their work on high-impact digital initiatives.

People leadership skills are essential too. Transformation is not just about tipping everything upside down, reinventing products, and disrupting value chains. It is partly about balancing old and new and integrating fresh talent with old, valued hands.

(6) Organize to promote new, agile ways of working

The way a company organizes itself is key to a successful launch. Setting up a digital unit independently of the organization will promote new ways of working essential for digital success, such as agile product development, test-and-learn methods that speed progress while keeping the focus on customers, and cross-functional teams that pool specific types of expertise.

A digital unit can also help attract and retain those specialists, while offering them freedom from incumbents’ organizational constraints and the support of like-minded colleagues. If such people are simply parachuted into the existing structures of incumbents they can become bored and frustrated at the pace of change. They need to be empowered to make a swift impact, which often means giving them authority to make their own decisions.

Separating a digital component from the rest of the organization is not entirely the answer, however. To begin with, newcomers can (unintentionally) run roughshod over what is valuable in an incumbent. Whatever the choice, the ultimate goal has to be to enmesh the old and the new.

(7) Nurture a digital culture

So much needs to change. A focus on customer needs rather than process and procedure, continuous customer feedback, comfort with testing and learning and hence with occasional failure, and collaboration—all are vital. But insurers can be made to feel they are being asked to jettison the things that have made them successful and adopt an untested culture. No

Giám đốc Dịch vụ tài chính thấy việc thay đổi văn hóa hoặc hành vi là thách thức lớn nhất khi thực hiện các chiến lược kỹ thuật số.

Tất nhiên, các công ty không bị yêu cầu từ bỏ những gì đã làm họ thành công, nhưng họ cần làm mới di sản của mình với cách tư duy và làm việc sáng tạo. Có những cách tương đối dễ dàng để bắt đầu thay đổi và nhận được sự ủng hộ. Ví dụ, thay vì đưa ra quyết định bằng cách xem xét trường hợp kinh doanh hoặc những gì đối thủ đang làm, hãy nhấn mạnh điểm khởi đầu là: “Điều này tạo ra giá trị cho khách hàng như thế nào?” Hơn nữa, việc thay đổi có thể bắt đầu trong các lĩnh vực có ít rủi ro hơn, như tiếp thị, bằng cách kiểm tra các tin nhắn và các kênh để tìm ra thứ gì có hiệu quả nhất.

GIAI ĐOẠN 3: MỞ RỘNG QUY MÔ

18 tháng sau chuyển đổi, các công ty nên có bước tiến. Họ nên có một số sáng kiến được triển khai và bắt đầu nắm bắt giá trị của nó. Chỉ khi mọi thứ dường như được kiểm soát, các công ty cũng nên đẩy mạnh việc chuyển đổi trên quy mô lớn hơn. Việc sắp xếp cẩn thận thứ tự các sáng kiến tiếp theo là chìa khóa cho việc chuyển đổi này. Ngoài ra, công ty cũng cần quan tâm chặt chẽ đến việc phát triển thêm các khả năng. Và để gạt hái đầy đủ thành công từ chuyển đổi, công ty cần có một mô hình hoạt động hoàn toàn mới.

(8) Sắp xếp theo thứ tự các sáng kiến để nhanh đạt kết quả

Việc sắp xếp theo thứ tự các sáng kiến để nhanh mang lại kết quả là chìa khóa để phát triển quy mô nhanh chóng. Chuyển đổi càng có giá trị cao khi nó tiến triển, nó càng có khả năng tự gọi vốn và nhận được sự hỗ trợ lớn hơn. Cách tiếp cận thông thường của một công ty là tự do, thoải mái; nhưng điều này dẫn đến khan hiếm tài nguyên. Hơn nữa, chuyển đổi gây phát sinh chi phí tại thời điểm cạnh tranh có thể tạo áp lực lên tỷ suất lợi nhuận. Do đó, cần theo đuổi thận trọng một số sáng kiến kỹ thuật số có thể quản lý được để giữ gìn hiệu suất hoạt động kinh doanh cốt lõi, trong khi vừa nuôi dưỡng các nguồn tăng trưởng trong tương lai.

wonder McKinsey research has shown that 46 percent of financial services executives feel cultural or behavioral change is the biggest challenge they face in pursuing their digital strategies.

They are not, of course, being asked to abandon the traits that have made them successful, but to renew their heritage with innovative ways of thinking and working. There are relatively easy ways to kick-start change and gain support. For example, rather than making decisions by considering the business case or what competitors are doing, insist that the starting point is “How does this create value for the customer?” Moreover, change can begin in areas where there are fewer risks—in marketing, for example, by testing messages and channels to find out what is most effective.

STAGE 3: SCALING UP

At the 18-month point, companies should be making good progress. They should have a handful of initiatives up and running and be starting to capture value. But just when everything seems under control is also the time to supercharge the transformation and do everything on a grander scale. The thoughtful sequencing of subsequent initiatives is key to this. In addition, close attention will need to be paid to building more capabilities. And to reap the full rewards of a transformation, eventually an entirely new operating model will be required.

(8) Sequence initiatives for quick returns

Sequencing with a view to quick returns is key to building scale fast. The more value a transformation captures as it progresses, the more it becomes self-funding and the greater the support it garners. Often a company’s approach is to let a thousand flowers bloom. But this spreads scarce resources thinly. Moreover, transformation incurs costs at a time when competition is probably putting pressure on margins. Hence the imperative to thoughtfully pursue a manageable number of digital initiatives to tend the performance of the core business while cultivating future sources of growth.

Những sáng kiến có tầm quan trọng chiến lược, hoàn vốn nhanh và giảm mức độ phức tạp là những sáng kiến cần được ưu tiên. Có nghĩa là phải tìm cách cắt giảm chi phí – một khái niệm phản trực giác với nhiều nhà điều hành, những người có xu hướng tập trung vào tiềm năng phát triển của công nghệ số. Nhưng bối cảnh thực tế là rất quan trọng. Những áp lực tài chính của công ty sẽ định hình trình tự các sáng kiến ở một mức độ nào đó. CNTT của công ty này cũng sẽ như vậy nếu các hệ thống cũ làm hạn chế những lựa chọn ban đầu. Và các công ty cần phải linh hoạt. Có thể chứng minh công ty gặp khó khăn khi tuyển dụng trong bối cảnh công nghệ và hành vi của khách hàng sẽ tiếp tục phát triển.

Theo dõi lợi nhuận là điều cần thiết để đảm bảo tương tận tất cả giá trị sẵn có. Khi các sáng kiến thành công và mang lại lợi ích tài chính như dự kiến, Hội đồng quản trị và đội ngũ lãnh đạo cấp cao nên được khuyến khích để đạt nhiều thành tựu hơn nữa. Tuy nhiên, bên cạnh việc tập trung nỗ lực và sự chú ý vào những gì hoạt động hiệu quả, việc chấp nhận từ bỏ những gì không hoạt động hiệu quả cũng rất quan trọng.

(9) Phát triển khả năng

Cho đến nay, rõ ràng là các công ty bảo hiểm sẽ phải đầu tư vào nhiều thứ hơn thay vì chỉ có công nghệ số, nhằm mở rộng các sáng kiến kỹ thuật số. Marcus Ryu – Đồng sáng lập kiêm CEO của Guidewire Software, cho rằng chỉ bằng cách hiện đại hóa các nền tảng vận hành cốt lõi (các hệ thống yêu cầu bồi thường, thanh toán và quản trị chính sách quan trọng nhất), các công ty bảo hiểm mới có thể đưa ra dữ liệu và tư duy kinh doanh cần thiết để mang lại trải nghiệm kỹ thuật số thỏa mãn cho chủ hợp đồng hoặc đối tác phân phối.

Kỹ năng cũng như hệ thống cần phải được tăng cường. Nhưng nếu để thuê khoảng 20-100 người mới cho nhóm khởi động vốn đã không dễ, công ty này nên thuê vài trăm người như thế nào? Có thể mở rộng tìm kiếm ở các cộng đồng nhà phát triển, hội nghị công nghệ và sự kiện tương tự. Việc này cũng có thể giúp các công ty thiết lập quan hệ đối tác với các nhà cung cấp phần mềm.

Initiatives that are strategically important, pay back quickly, and reduce complexity are the ones to prioritize. This almost always means looking for ways to cut costs—a counterintuitive notion for many executives who tend to focus on digital technology’s growth potential. But context matters. A company’s financial pressures will shape the sequencing to some degree. So will its IT, if legacy systems restrict initial choices. And companies need to be flexible. It could prove hard to recruit the particular people needed, while technology and customer behavior will continue to evolve.

Tracking returns is essential to ensure all available value is captured. When initiatives are successful and deliver the intended financial benefits, the board and top team should be emboldened to push to achieve more. But while concentrating effort and attention on what works well matters, so does letting go of what does not.

(9) Build capabilities

By now it will be apparent that insurers will have to invest in more than just digital technologies themselves to scale up digital initiatives. Marcus Ryu, cofounder and CEO at Guidewire Software, contends that it is only by modernizing core operating platforms—most importantly policy administration, billing, and claims systems—that insurers can externalize the data and business logic necessary to deliver a satisfying digital experience for the policyholder or distribution partner.

Skills as well as systems will need to be boosted. But if a company struggles to hire 20 to 100 new people for the launch team, how should it go about hiring several hundred? Searches are likely to extend to developer communities and to technology conferences and similar events. The quest for talent might even lead companies to establish partnerships with software providers.

A huge internal training job will be needed too. Business leaders will need to understand IT’s strategic value.

Ultimately, it will be important to help all employees rethink the way they work, as the end result of a

Công việc đào tạo nội bộ lớn cũng cần thiết. Các lãnh đạo doanh nghiệp sẽ cần hiểu giá trị chiến lược của CNTT.

Cuối cùng, phát triển khả năng sẽ giúp tất cả nhân viên suy nghĩ lại về cách họ làm việc, vì kết quả cuối cùng của quá trình chuyển đổi số là việc tạo ra một mô hình hoạt động mau lẹ trên phạm vi toàn công ty.

(10) Chấp nhận mô hình hoạt động mới

Cho dù ban đầu công ty lựa chọn cấu trúc nào thì cũng sẽ đến giai đoạn mà công ty chỉ cần thiết kế lại tổ chức cơ bản. Trong thời đại số, khi các công ty cần nhanh chóng tự đổi mới cách họ làm việc, việc không thể kết nối tất cả các bộ phận của tổ chức để chia sẻ dữ liệu, chuyên môn và tài năng có thể bị loại bỏ.

Đó là lý do tại sao các công ty sẽ phải từ bỏ cấu trúc ma trận truyền thống với những giới hạn trách nhiệm một cách cứng nhắc nếu chuyển đổi thành công. Họ sẽ cần một cơ cấu mạng lưới, tổ chức bao quanh các nguồn giá trị, với các nhà quản lý sản phẩm được trao quyền để đưa ra quyết định với mục đích tạo ảnh hưởng. Các nhóm sẽ không cố định. Họ sẽ bị giải tán khi nhận thấy giá trị bị đe dọa, sau đó tập hợp lại xung quanh các nguồn tăng trưởng doanh thu mới hoặc cắt giảm chi phí. Nói cách khác, toàn bộ tổ chức, không chỉ CNTT, sẽ áp dụng cách tiếp cận nhanh đổi mới với công việc.

KẾT LUẬN

Các công ty bảo hiểm trong quá trình chuyển đổi số sẽ gặp phải những thách thức như các dự án CNTT chậm tiến độ, xung đột kênh phát sinh và những vấn đề pháp lý không lường trước được. Thông thường, các công ty cũng phải đối mặt với những vấn đề về văn hóa và thách thức trong quá trình tuyển dụng tài năng mới.

Không có cuốn sách hướng dẫn nào giải quyết được tất cả điều này. Sự chuyển đổi không phải là một môn khoa học. Cách duy nhất để tiến lên đối với một công ty là học hỏi cách vượt qua và tìm ra cách áp dụng bài học theo quy mô được phát triển. Trên



digital transformation is the establishment of a company-wide agile operating model.

(10) Adopt a new operating model

Whatever structures a company chooses initially, it will reach the stage when only a fundamental organizational redesign will do. In the digital age, when companies need to reinvent the way they work on the fly, an inability to connect all parts of the organization to share data, expertise, and talent can be crippling.

That is why companies will have to lean away from a traditional matrix structure with rigid functional boundaries if the transformation is to succeed. They will need a network structure, organizing around sources of value, with product managers empowered to make decisions with implications that cut across functions. Teams will not be permanent. They will be dissolved when they capture the value at stake, then regroup around new sources of revenue growth or cost reductions. In other words, the entire organization, not just IT, will adopt an agile approach to working.

CONCLUSION

Insurers that pursue digital transformation will meet challenges. IT projects fall behind schedule, channel conflicts arise, and unexpected regulatory concerns emerge. Typically, companies also struggle with cultural issues and challenges in recruiting new types of talent.

hành trình đó, sẽ xuất hiện những dấu ấn quan trọng đối với sự thành công. Chiến lược CNTT sẽ trở nên rõ ràng hơn khi các nguyên mẫu đủ khả năng hiểu thấu những quyết định liên quan đến kiến trúc công nghệ, kiến trúc dữ liệu và nền tảng. Sự hài lòng của khách hàng có thể gia tăng nhanh chóng. Những chu kỳ sản xuất sẽ được rút ngắn hơn và do đó, làm giảm bớt chi phí. Những cách thức mới để tăng trưởng doanh thu sẽ tự xuất hiện. Đây là thời điểm cần có nhiều nỗ lực hơn.

Bất cứ ai hiểu được tiềm năng của công nghệ số đều hiểu rằng những gì đang diễn ra không phải là chuyển đổi số; đó là sự suy tính cơ bản về mô hình công ty, mà trong đó công nghệ số là chất xúc tác. Các nguồn lực như doanh thu, hiệu suất và cơ cấu của tổ chức đều được xem xét kỹ lưỡng cũng như các mô hình tài năng, sáng tạo con đường phát triển sự nghiệp linh hoạt hơn, trao quyền hơn và bổ ích hơn. Một số Giám đốc điều hành có thể cảm thấy việc sắp xếp lại tổ chức khiến những thách thức càng nan giải, trong khi những người khác cho rằng nó làm các cơ hội trở nên thú vị hơn. Và chúng ta đứng về phe thứ hai. ■

No rule book will solve all of this. A transformation is not a science. The only way forward for a company is to learn as it goes and figure out how to apply lessons as scale is built. Along the way there will be important markers of success. IT strategy will become clearer as early prototypes afford insight into decisions relating to technology architecture, data architecture, and platforms. Customer satisfaction is likely to jump. Cycle times will be shorter and costs will fall. New ways to accelerate revenue growth will reveal themselves. This is the time to double down on efforts.

It becomes clear to anyone who understands digital technology's potential that what is afoot is less of a digital transformation and more of a fundamental rethink of the corporate model, for which digital technology is the catalyst. Sources of revenue, efficiency, and the organization's structure are all up for scrutiny, as are talent models, which need to offer more flexible, more empowering, and more rewarding career paths. Some executives might feel the reframing makes the challenges more daunting still, others that it makes the opportunities more exciting. We are in the second camp. ■

SỐ HÓA

NGÀNH CÔNG NGHỆ TÀI CHÍNH, BÁN LẺ THỰC PHẨM VÀ DƯỢC PHẨM

THREE SNAPSHOTS OF **DIGITAL TRANSFORMATION**

 BÀI VIẾT “THREE SNAPSHOTS OF DIGITAL TRANSFORMATION” ĐĂNG TRÊN MCKINSEY & COMPANY CỦA CÁC TÁC GIẢ: MIKLOS DIETZ, VINAYAK HV, GILLIAN LEE (PHẦN 1); CHRISTOPH GLATZEL, MATT HOPKINS, TIM LANGE, UWE WEISS (PHẦN 2); BRIAN FOX, AMIT PALEY, MICHELLE PREVOST, NISHA SUBRAMANIAN (PHẦN 3) – VIETNAM REPORT LƯỢC DỊCH / MIKLOS DIETZ, VINAYAK HV, AND GILLIAN LEE (PART 1); CHRISTOPH GLATZEL, MATT HOPKINS, TIM LANGE, AND UWE WEISS (PART 2); BRIAN FOX, AMIT PALEY, MICHELLE PREVOST, AND NISHA SUBRAMANIAN (PART 3) – ARTICLE “THREE SNAPSHOTS OF DIGITAL TRANSFORMATION” PUBLISHED IN MCKINSEY & COMPANY – TRANSLATED BY VIETNAM REPORT

Dịch vụ tài chính, bán lẻ thực phẩm và dược phẩm đang tự đổi mới theo những cách khác nhau. Bài viết sau gồm ba phần: Phần 1 – Fintech (Công nghệ tài chính) nhấn mạnh ảnh hưởng của những công ty kỹ thuật số mới đối với các sản phẩm, dịch vụ trong ngành ngân hàng; Phần 2 – Bán lẻ thực phẩm trình bày ví dụ về cách những nhà bán lẻ có thể sử dụng phương tiện kỹ thuật số để tăng hiệu quả trong chuỗi cung ứng; và trong Phần 3 – Dược phẩm, nghiên cứu mới về dược phẩm nhấn mạnh tầm quan trọng của sự tự nhận thức kỹ thuật số và phạm vi để cải thiện hiệu quả.

Financial services, food retailing, and pharma are reinventing themselves in different ways. The article consists of three parts: Part 1 – Fintech highlights the impact of new digital entrants on products and services in banking; Part 2 – Food retailing offers an example of how retailers can use digital means to increase efficiency in the supply chain; and in Part 3 – Pharma, new research in pharma highlights the importance of digital self-awareness and the scope to improve performance.

1. FINTECH: MỞ RỘNG PHẠM VI SẢN PHẨM VÀ DỊCH VỤ

Trong thập kỷ qua, các công ty Fintech (công ty công nghệ tập trung vào các sản phẩm và dịch vụ tài chính) đã buộc các công ty chuyển đổi phải suy nghĩ lại về mô hình kinh doanh cốt lõi của mình và tìm hiểu về các sáng kiến kỹ thuật số. Giờ đây, các công ty Fintech đang hoàn thiện và bước vào thời kỳ thay đổi với tốc độ mau chóng.

Chẳng hạn, khi các công ty này tập trung vào các ứng dụng thanh toán, cho vay và chuyển tiền, phạm vi của ngành đã mở rộng ra hơn 30 lĩnh vực (*Bảng 4*). Sự thay đổi này giúp cho các công ty Fintech không chỉ chú trọng được vào các hoạt động mũi nhọn, mà còn có thể tham gia rộng rãi trong cả chuỗi giá trị. Những dịch vụ mới ảnh hưởng đến một loạt các dịch vụ tài chính như bán lẻ, quản lý tài sản, ngân hàng doanh nghiệp và đầu tư, bảo hiểm.

Các công nghệ thay đổi từ những hệ thống cố vấn robo cung cấp các đề xuất tự động, ít có sự can thiệp của con người đến các hệ thống blockchain thực nghiệm hơn, được sử dụng để theo dõi và lưu trữ một loạt giao dịch mở rộng, nhằm giúp giảm chi phí cơ sở hạ tầng. Trong khi đó, không chỉ giải quyết những nhu cầu tài chính của khách hàng, các công ty Fintech còn cung cấp một loạt dịch vụ làm xóa bỏ các ranh giới của ngành.

1. FINTECH: THE WIDENING SCOPE OF PRODUCTS AND SERVICES

Over the past decade, Fintech companies—technology firms that focus on financial products and services—have forced incumbents to rethink their core business models and embrace digital innovations. Now Fintechs themselves are maturing and entering a period of rapid change.

Where once these companies focused on payment applications, lending, and money transfers, for instance, the industry's reach has extended into more than 30 areas (*Table 4*). The shift brings Fintechs away from a focus on frontline activities to a broad engagement throughout the value chain. The new offerings cut across a wide swath of financial services: retail, wealth management, small and midsize enterprises, corporate and investment banking, and insurance.

Technologies vary from robo-advisory systems that provide automated recommendations with little human input to the more experimental blockchain systems that track and store an expanding series of transactions to help reduce infrastructure costs. Fintechs, meanwhile, are also moving beyond addressing a customer's financial needs to offering a wider range of services, blurring the industry's boundaries.

Bảng 4: CÁC LĨNH VỰC SỬ DỤNG CÔNG NGHỆ ĐANG NỔI LÊN NHƯ CHUẨN MỰC MỚI TRONG NGÀNH NGÂN HÀNG
Table 4: TECH-ENABLED AREAS EMERGING AS NEW NORMS IN BANKING

CÁC LĨNH VỰC / AREAS	CÁC CÔNG NGHỆ / TECHNOLOGIES
Bán lẻ / Retail	<ul style="list-style-type: none"> • Quản lý tài chính cá nhân thế hệ mới / Next-generation personal financial management • Cho vay và đầu tư ngang hàng / Peer-to-peer lending and investment • Cho vay kỹ thuật số mới / New digital lending • Công cụ so sánh tổng hợp / Aggregator comparison engine
Quản lý tài sản / Wealth management	<ul style="list-style-type: none"> • Cố vấn robo / Robo-advisory • Đầu tư xã hội / Social investing • Góp vốn cộng đồng / Crowdfunding • Công cụ đầu tư giữa các khu vực / Investment across regions engine
Bảo hiểm / Insurance	<ul style="list-style-type: none"> • Di động viễn thông / Telematics • Hòa nhập xã hội / Social integration • IoT và các thiết bị được kết nối / IoT and connected devices • Phòng chống / Prevention
Thanh toán / Payments	<ul style="list-style-type: none"> • Thanh toán di động / Mobile payments • Chuyển tiền quốc tế / International remittances • Thiết bị POS (điểm bán hàng) di động / Mobile point-of-sale (POS) devices • Xử lý thanh toán khác / Other payment processing
Các hoạt động và cơ sở hạ tầng / Operations and infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> • Chuỗi khối / Blockchain • Hệ sinh thái giao diện lập trình ứng dụng / Application programming interface ecosystem • Cơ sở hạ tầng thanh toán / Payment infrastructure • Đánh giá rủi ro cơ sở dữ liệu lớn / Big data base risk assessment • Chống rửa tiền và hiểu biết khách hàng của bạn / Anti-money laundering and know your customer • AI và máy học / AI and machine learning • An ninh mạng / Cybersecurity
Thị trường vốn, ngân hàng đầu tư / Capital markets, investment banking	<ul style="list-style-type: none"> • Tài chính thương mại thế hệ tiếp theo / Next-generation trade finance • Giao dịch / Trading • Quản lý tài sản bảo đảm thế hệ tiếp theo / Next-generation collateral management • Phân tích thương mại / Trade analytics
Doanh nghiệp vừa và nhỏ / Small and midsize enterprises	<ul style="list-style-type: none"> • Cửa hàng một điểm đến cho các doanh nghiệp / One-stop shop for businesses • Đầu tư và cho vay doanh nghiệp ngang hàng / Peer-to-peer corporate lending and investment • Cho vay thế hệ tiếp theo cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ / Next-generation lending to small and midsize enterprises • Quản lý tiền kỹ thuật số / Digital cash management
Ngoài ngành ngân hàng / Beyond banking	<ul style="list-style-type: none"> • Kỹ thuật số cho người không có tài chính / Digital for the unbanked • Công cụ tái tạo mô hình kỹ thuật số / Digital model reinventors • Tiếp thị kỹ thuật số thế hệ tiếp theo / Next generation digital marketing • Thị trường ảo / Virtual marketplace • Chuỗi giá trị bán lẻ và phiếu giảm giá / Retail value chain and coupons

Nguồn: McKinsey & Company
 Source: McKinsey & Company

2. BÁN LẺ THỰC PHẨM: SỰ KHÁC BIỆT TRONG CHUỖI CUNG ỨNG

Thực phẩm tươi sống đang trở thành một thị trường đầy thách thức trong lĩnh vực bán lẻ tạp hóa khi các cửa hàng giảm giá, chuỗi cửa hàng tiện lợi và người tham gia trực tuyến nhận ra “sức mạnh” của các loại thực phẩm tươi sống trong việc thu hút lượt ghé thăm cửa hàng, tăng sức mua và lòng trung thành của khách hàng. Các nhà bán lẻ liên tục phải chấp nhận sự đánh đổi đầy khó khăn trong chuỗi cung ứng: đặt hàng quá nhiều, thực phẩm bị lãng phí; đặt hàng quá ít, họ đánh mất doanh số và dần dần là sự trung thành của khách hàng. Với nhu cầu luôn thay đổi hàng ngày, làm thế nào họ có thể đặt hàng theo đúng số lượng?

Một số nhà bán lẻ dẫn đầu hiện đang cách mạng hóa kế hoạch của mình thông qua máy học (machine learning). Dựa trên các thuật toán cho phép máy tính có thể “học được” từ dữ liệu ngay cả khi không có lập trình theo quy tắc, máy học cho phép nhà bán lẻ tự động hóa các quy trình thủ công trước đây và cải thiện đáng kể độ chính xác của các dự báo hay đơn đặt hàng. Chẳng hạn, các nhà bán lẻ sử dụng công nghệ máy học để bổ sung hàng hóa đã thấy tác động của công nghệ này theo nhiều cách như: giảm tới 80% tỉ lệ hết hàng, giảm hơn 10% hàng hóa bị hư hỏng, ngày tồn kho và tăng lãi gộp lên tới 9%.

Biểu đồ trong *Hình 19* cho thấy xác suất nhu cầu đối với kết hợp SKU - dự trữ - ngày tháng cụ thể; trong trường hợp này, đó là các quả dứa trong Cửa hàng #123 vào ngày 10/06. Các thanh đứng cho thấy, bốn quả dứa trong cửa hàng vào ngày đó dường như là đáp ứng đủ nhu cầu; cửa hàng có thể sẽ bán gần hết hoặc bán hết tất cả số dứa, vì vậy nguy cơ có dứa thối/hỏng tại cửa hàng là thấp. Nhưng nếu khách hàng muốn mua một quả dứa thứ năm hoặc thứ sáu vào ngày hôm đó thì sao? Cửa hàng sẽ đánh mất doanh thu vì hết dứa để bán. Đường cong màu đỏ thể hiện giá trị chi phí dự kiến cho từng mức dự trữ, có tính đến khả năng mất doanh thu do hết hàng cũng như các khoản giảm giá và lãng phí tiềm năng. Trong trường hợp này, thuật toán xác định mức dự trữ ở chín quả dứa là tối ưu.

2. FOOD RETAILING: DISTINCTIVENESS IN THE SUPPLY CHAIN

Fresh food is becoming a challenging battleground in grocery retail as discounters, convenience-store chains, and online players recognize the power of fresh-food categories to drive store visits, basket size, and customer loyalty. Retailers constantly have to make difficult trade-offs in the supply chain: order too much, and the food goes to waste; order too little, and they lose sales and erode customer loyalty. With demand fluctuating daily, how can they know the right amount to order?

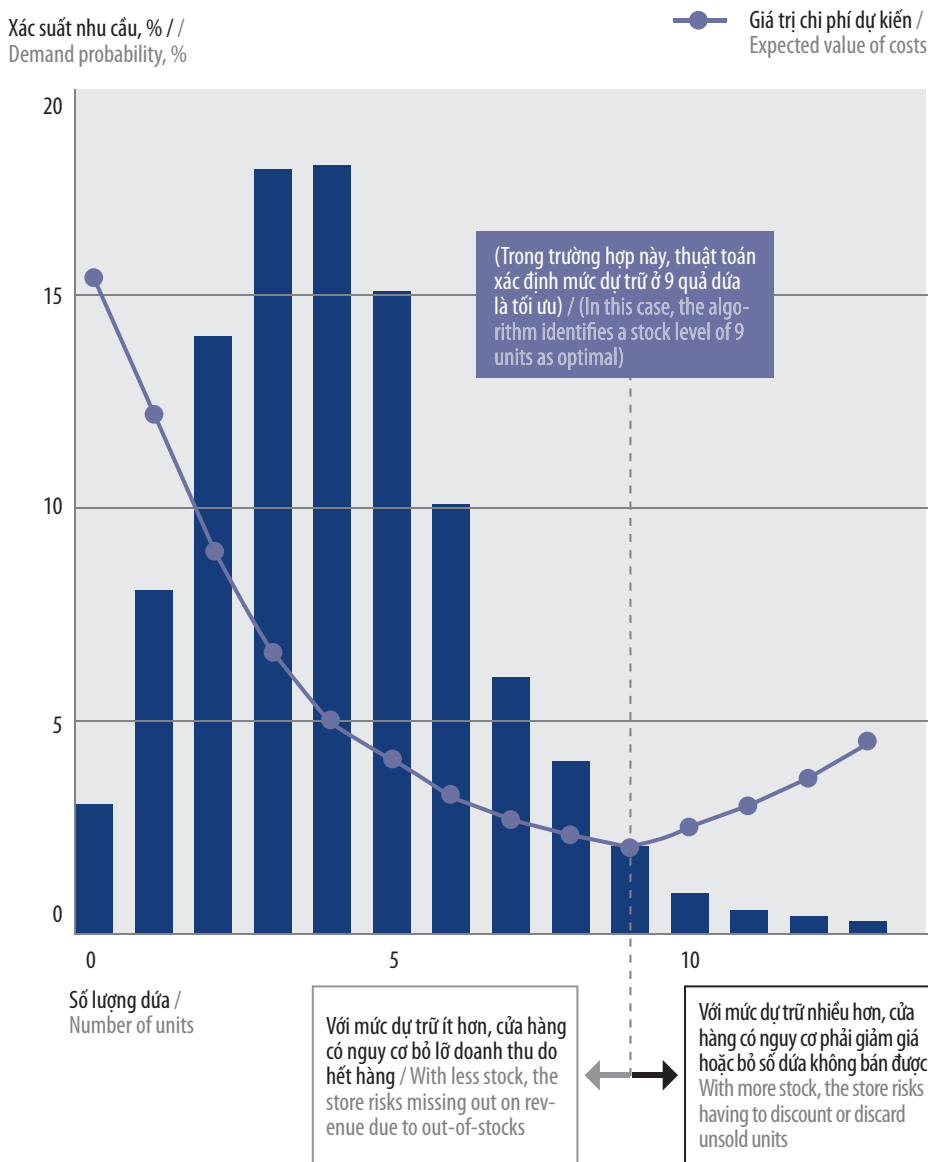
A number of leading players are now revolutionizing their planning through machine learning. Based on algorithms that allow computers to “learn” from data even without rules-based programming, machine learning allows retailers to automate formerly manual processes and dramatically improve the accuracy of forecasts and orders. Retailers that use machine-learning technology for replenishment have seen its impact in many ways—for instance, reductions of up to 80 percent in out-of-stock rates, declines of more than 10 percent in write-offs and days of inventory on hand, and gross-margin increases of up to 9 percent.

The histogram in *Figure 19* shows the demand probability for a specific SKU-store-date combination, in this case, pineapples in Store #123 on June 10. The vertical bars show that stocking four pineapples in that store on that day will probably be enough to meet demand; the store will likely sell most or all of them, so the risk of having rotten pineapples in the store is small. But what if a customer wants to buy a fifth or sixth pineapple that day? The store would lose out on revenue because pineapples would be out of stock. The red curve represents the expected value of costs for each stock level, taking into account potential loss of revenue due to out-of-stocks, as well as potential markdowns and waste. In this case, the algorithm identifies a stock level of nine units as optimal.

The system can align individual ordering deci-

Hình 19: CÁC THUẬT TOÁN MÁY HỌC GIÚP NHÀ BÁN LẺ XÁC ĐỊNH MỨC DỰ TRỮ TỐI ƯU, CÓ TÍNH ĐẾN MỨC LÃNG PHÍ VÀ DOANH THU BỊ MẤT

Figure 19: MACHINE LEARNING ALGORITHMS HELP RETAILERS DETERMINE OPTIMAL STOCK LEVELS, TAKING INTO ACCOUNT BOTH WASTE AND LOST SALES



Nguồn: McKinsey & Company
Source: McKinsey & Company

Hệ thống có thể điều chỉnh những quyết định đặt hàng riêng lẻ với các mục tiêu chiến lược và KPI của nhà bán lẻ. Chẳng hạn, nếu nhà bán lẻ quan tâm đến lợi nhuận hơn doanh thu, thuật toán sẽ điều chỉnh các quyết định tương ứng. Hệ thống cũng có thể phục vụ việc cải thiện đồng thời một số KPI.

3. DƯỢC PHẨM: KẾT NỐI TỐT HƠN VỚI KHÁCH HÀNG

Lĩnh vực chăm sóc sức khỏe cũng không phải là ngoại lệ đối với cách công nghệ số đang làm chuyển đổi hoạt động kinh doanh. Gần 70% người tiêu dùng Hoa Kỳ sử dụng kênh trực tuyến để quản lý sức khỏe, hơn 50% các nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe của Hoa Kỳ sử dụng ít nhất ba thiết bị được kết nối một cách chuyên nghiệp, và cứ một trong năm công ty dược phẩm hàng đầu lại sở hữu một Giám đốc Kỹ

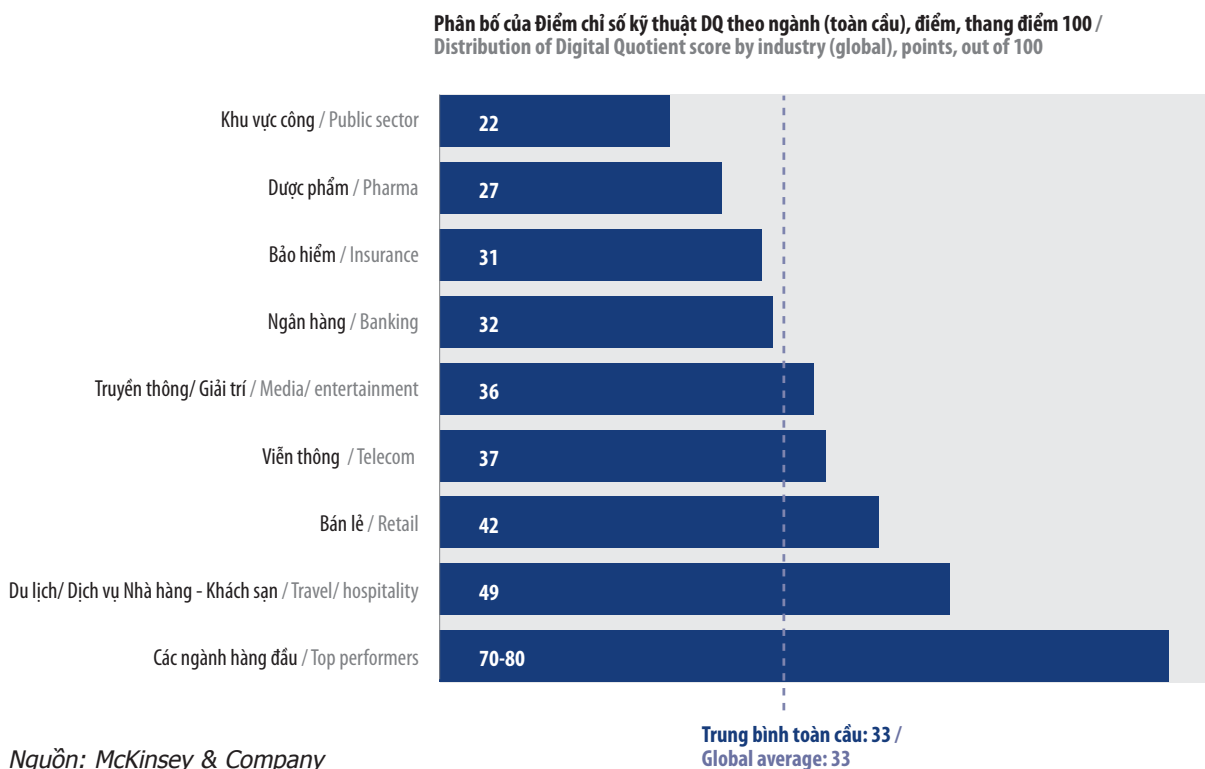
sions with the retailer’s strategic goals and key performance indicators (KPIs). For instance, if the retailer is more concerned about margins than revenues, the algorithm will adjust decisions accordingly. It can also work toward improving several KPIs at the same time.

3. PHARMA: BETTER CONNECTIONS TO THE CUSTOMER

Healthcare is no exception to the way digital technology is transforming business. Nearly 70 percent of US consumers use an online channel to manage health and wellness, more than 50 percent of US healthcare providers use three or more connected devices professionally, and one in five of the top pharma companies now has a chief digital officer or equivalent. That said,

Hình 20: MỨC ĐỘ TRƯỞNG THÀNH KỸ THUẬT SỐ THAY ĐỔI ĐÁNG KỂ THEO NGÀNH

Figure 20: DIGITAL MATURITY VARIES SIGNIFICANTLY BY SECTOR



thuật số hoặc tương đương. Điều đó cho thấy ngành dược phẩm đang tụt hậu đáng kể so với các ngành khác về hiệu suất số.

Công cụ đánh giá Điểm chỉ số kỹ thuật DQ (Digital Quotient) của McKinsey đo lường mức độ trưởng thành thông qua bốn danh mục (chiến lược, văn hóa, tổ chức và khả năng) cùng 18 thực tiễn quản lý khác nhau từ mức độ mau lẹ và tập trung vào khách hàng đến quản trị và kết nối. Trên thang điểm 100, *Hình 20* cho thấy điểm số của ngành dược phẩm là 27, thấp hơn điểm trung bình của tất cả các ngành là 33. Công cụ này còn theo dõi được các hoạt động kinh doanh chịu sự kiểm soát cao khác như ngân hàng (32), bảo hiểm (31) và cả ngành đã lạc hậu về kỹ thuật số, bao gồm các khu vực công và xã hội (*Hình 20*).

Khi các công ty dược phẩm tìm cách tạo ra một tổ chức am hiểu kỹ thuật số, nhiều công ty sẽ tập trung vào việc phát triển các khả năng phân tích dữ liệu và kỹ thuật số, tìm kiếm sự hợp tác để cung cấp các dịch vụ hoặc hiểu biết mới.

Ví dụ, Điểm chỉ số kỹ thuật DQ của ngành dược phẩm cho thấy sự thiếu định hướng khách hàng một cách nhất quán, các công ty chú ý quá ít đến quy trình quyết định của khách hàng mà bệnh nhân và nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe thực hiện nhằm tiếp cận, tương tác và hưởng lợi từ các sản phẩm của họ. Gần 40% các công ty dược phẩm thừa nhận họ không hiểu đủ rõ những quy trình này để thiết lập bản đồ các điểm tiếp xúc kỹ thuật số và điều chỉnh chúng cho phù hợp với chiến lược số của mình. Việc tổ chức có xu hướng trở thành một rào cản lớn hơn nhiều trong ngành dược phẩm so với các ngành khác. Các vấn đề cụ thể bao gồm: hiểu được xu hướng kỹ thuật số ở cấp độ lãnh đạo, nắm rõ vai trò và trách nhiệm, tính minh bạch của chi tiêu kỹ thuật số và sự liên kết giữa cơ cấu tổ chức với chiến lược số. ■

the pharma sector is dramatically lagging behind other industries in digital performance.

McKinsey's Digital Quotient (DQ) assessment tool measures maturity across four categories (strategy, culture, organization, and capabilities) and 18 management practices ranging from agility and customer focus to governance and connectivity. Using a 100-point scale, *Figure 20* shows pharma's score of 27 lags behind the average of 33 across all sectors. It even trails other highly regulated businesses, such as banking (32) and insurance (31) and is closer to those of sectors that historically have been digital laggards, including the public and social sectors (*Figure 20*).

When pharma companies look to create a digitally savvy organization, many will focus on building digital and data-analytics capabilities and seeking partnerships to deliver new services or insights.

For example, pharma's DQ scores revealed a consistent lack of a customer orientation, indicating that companies pay too little attention to the customer decision journeys that patients and healthcare providers undertake to access, interact with, and benefit from their products. Nearly 40 percent of pharma companies admit they do not understand these journeys well enough to map digital touchpoints and align them with their digital strategy. Organization tends to be a much larger barrier in pharma than in other sectors. Specific issues include understanding digital trends at leadership level, clarity in roles and responsibilities, transparency of digital spending, and alignment of organizational structures with digital strategy. ■

CHÚC MỪNG SINH NHẬT

CÁC DOANH NGHIỆP HỘI VIÊN CÂU LẠC BỘ VNR QUÝ III NĂM 2019



23/07/1959
TẬP ĐOÀN DẦU KHÍ VIỆT NAM
 VNR500 2018 - Xếp hạng: 3-B1



12/08/1993
**NGÂN HÀNG TMCP VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG
 (VP BANK)**
 VNR500 2018 - Xếp hạng: 29-B1



08/08/2001
CÔNG TY CP TẬP ĐOÀN HOA SEN
 VNR500 2018 - Xếp hạng: 43-B1



27/09/1987
CÔNG TY CP TẬP ĐOÀN XÂY DỰNG HÀ BÌNH
 VNR500 2018 - Xếp hạng: 72-B1



18/07/2011
CÔNG TY CP NÔNG SẢN VINACAM
 VNR500 2018 - Xếp hạng: 424-B1



25/01/1973
CÔNG TY CP PHẦN BÓN BÌNH ĐIỀN
 VNR500 2018 - Xếp hạng: 191-B1



01/09/1982
CÔNG TY CP DỊCH VỤ TỔNG HỢP SÀI GÒN
 VNR500 2018 - Xếp hạng: 85-B1



11/09/2009
CÔNG TY CP NHỰA OPEC
 VNR500 2018 - Xếp hạng: 118-B1



25/07/1974
TỔNG CÔNG TY VIGLACERA – CTCP
 VNR500 2018 - Xếp hạng: 128-B1



14/07/2006
CÔNG TY TNHH ĐẦU TƯ XÂY DỰNG UNICONS
 VNR500 2018 - Xếp hạng: 158-B1



04/07/2003
NGÂN HÀNG TMCP VIỆT Á
 VNR500 2018 - Xếp hạng: 281-B1



23/08/2011
TỔNG CÔNG TY 36-CTCP
 VNR500 2018 - Xếp hạng: 317-B1



29/07/1955
CÔNG TY XĂNG DẦU KHU VỰC 3 - TNHH MTV
 VNR500 2018 - Xếp hạng: 329-B1



01/08/1960
CÔNG TY CP VẬT TƯ – TKV
 VNR500 2018-Xếp hạng: 340-B1



06/08/2004
CÔNG TY CP EUROWINDOW
 VNR500 2018-Xếp hạng: 362-B1

CHÚC MỪNG SINH NHẬT

CÁC DOANH NGHIỆP HỘI VIÊN CÂU LẠC BỘ VNR QUÝ III NĂM 2019



27/08/1992
CÔNG TY TNHH TRUYỀN HÌNH CẤP SAIGONTOURIST
 VNR500 2018 - Xếp hạng: 394-B1



06/08/1976
CÔNG TY CP PHÁT HÀNH SÁCH TP. HỒ CHÍ MINH – FAHASA
 VNR500 2018 - Xếp hạng: 409-B1



28/08/2006
CÔNG TY CP PICO
 VNR500 2018 - Xếp hạng: 447-B1



12/07/1997
CÔNG TY CP CÔNG NGHIỆP NHỰA PHÚ LÂM
 VNR500 2018 - Xếp hạng: 500- B1



28/09/2007
CÔNG TY CP NHỰA CHÂU ÂU
 VNR500 2018 - Xếp hạng: 301-B2



18/08/2000
CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ THUY LINH
 VNR500 2018 - Xếp hạng: 363-B2



09/08/1975
CÔNG TY CP XÂY DỰNG 47
 VNR500 2018 - Xếp hạng: 404-B2



22/08/2000
CÔNG TY CP TƯ VẤN - THƯƠNG MẠI - DỊCH VỤ ĐỊA ỐC HOÀNG QUÂN
 VNR500 2018 - Xếp hạng: 498-B2



20/09/1990
TỔNG CÔNG TY KHÍ VIỆT NAM - CÔNG TY CP PROFIT500 2018 - Xếp hạng: 5- B1



20/08/1996
CÔNG TY TNHH ỚNG THÉP HÒA PHÁT
 PROFIT500 2018 - Xếp hạng: 50-B1



13/09/2004
CÔNG TY CP PHÁT TRIỂN BẤT ĐỘNG SẢN PHÁT ĐẠT
 PROFIT500 2018 - Xếp hạng: 124-B1



22/09/1995
CÔNG TY TNHH THỨC ĂN CHĂN NUÔI HOA KỲ
 VNR500 2018 - Xếp hạng: 406-B1



16/08/1965
CÔNG TY CP DƯỢC DANAPHA
 PROFIT500 2018 - Xếp hạng: 305-B2



07/08/2004
CÔNG TY TNHH MALLOCA VIỆT NAM
 FAST500 2019 - Xếp hạng 157



09/2009
CÔNG TY CỔ PHẦN AN TIẾN INDUSTRIES
 FAST500 2019 - Xếp hạng: 5

CHÚC MỪNG SINH NHẬT

CÁC DOANH NGHIỆP HỘI VIÊN CÂU LẠC BỘ VNR QUÝ III NĂM 2019



14/09/2007
CÔNG TY CỔ PHẦN MĨ THUẬT VÀ TRUYỀN THÔNG
FAST500 2019 - Xếp hạng: 300



22/08/2002
CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN NAGAKAWA
FAST500 2019 - Xếp hạng: 339



09/08/1975
TỔNG CÔNG TY CP ĐƯỜNG SÔNG MIỀN NAM
FAST500 2019 - Xếp hạng: 443



08/08/2005
CÔNG TY TNHH HOÀNG ĐẠI VƯƠNG
FAST500 2019 - Xếp hạng: 499



20/09/2006
**CÔNG TY CP QUẢNG CÁO TRUYỀN THÔNG
THIÊN HY LONG VIỆT NAM**
FAST500 2019 - Xếp hạng: 129



06/07/2006
TẬP ĐOÀN DIGITAL NOVAON
FAST500 2019 - Xếp hạng: 32



09/07/2007
CÔNG TY TNHH HAFELE VIỆT NAM
BP500 2019 - Xếp hạng: 60