

TRƯỞNG THÀNH SỐ CỦA CÁC DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ TẠI VIỆT NAM

● PHẠM MAI CHI

TÓM TẮT:

Ngày nay, chuyển đổi số đã trở thành một xu thế tất yếu của các doanh nghiệp (DN) trên thế giới cũng như ở Việt Nam. Các DN tại Việt Nam, đặc biệt là các DN nhỏ và vừa ngày càng phải đối mặt với việc cạnh tranh gay gắt. Tuy nhiên, để đánh giá được thực trạng mức độ chuyển đổi số của các DN đến đâu, chúng ta phải đánh giá được từng mức độ chuyển đổi số hay mức độ trưởng thành số. Bài viết này đưa ra các khái niệm về trưởng thành số, mối quan hệ giữa trưởng thành số và chuyển đổi số, mô hình đánh giá trưởng thành số cho các DN nhỏ và vừa tại Việt Nam.

Từ khóa: trưởng thành số, chuyển đổi số, số hóa, mô hình trưởng thành, DN vừa và nhỏ.

1. Đặt vấn đề

Chuyển đổi số (CĐS) là một trong những vấn đề nóng của các DN trong giai đoạn hiện nay. Cách mạng công nghệ 4.0 đã tạo ra sức ép buộc các DN phải thay đổi để thích ứng với sự phát triển chóng mặt của công nghệ. Các DN buộc phải áp dụng các công nghệ mới, hiện đại trong các hoạt động kinh doanh để tạo tính cạnh tranh. Cùng với CĐS thì khái niệm trưởng thành số cũng ra đời. Trưởng thành số không đơn thuần là đánh giá về mặt kỹ thuật hay công nghệ hiện có của DN, mà đánh giá tổng thể toàn bộ các hoạt động và các bộ phận trong DN.

Trưởng thành số (Digital maturity - DM) là một lĩnh vực mới nên không có một khái niệm nào được coi là chuẩn hóa. Có thể nói, trưởng thành số chính là việc triển khai các thành tựu kỹ thuật số vào các quy trình kinh doanh. Trưởng thành số gắn liền với chuyển đổi số. Tuy nhiên, cần phải hiểu trưởng thành số không phải là chuyển đổi số (Digital

Transformation - DT) hay số hóa (Digitizing). Có thể hiểu rằng “số hóa” là quá trình hiện đại hóa, chuyển đổi các hệ thống thường sang hệ thống kỹ thuật số (chẳng hạn như chuyển từ tài liệu dạng giấy sang các file mềm trên máy tính, số hóa truyền hình chuyển từ phát sóng analog sang phát sóng kỹ thuật số,...). Còn “chuyển đổi số” là khai thác các dữ liệu có được từ quá trình số hóa, rồi áp dụng các công nghệ để phân tích, biến đổi các dữ liệu đó và tạo ra các giá trị mới hơn. Có thể xem “số hóa” như một phần của quá trình “chuyển đổi số”, trong khi đó, trưởng thành số chính là thước đo mức độ chuyển đổi số của DN. DN nào có mức độ trưởng thành số càng cao thì càng chứng tỏ DN thực hiện chuyển đổi số càng thành công và có khả năng cao đáp ứng được nhu cầu của thị trường.

Do đó, trưởng thành số (DM) là quá trình tích hợp và thực hiện dần dần các quy trình của tổ chức, con người cũng như các nguồn lực khác vào các quy trình kỹ thuật số và ngược lại. Trưởng thành số thể

hiện trạng thái hoặc mức độ chuyển đổi số (DT) mà một DN đã đạt được, cũng như cách thức họ chuẩn bị để áp dụng nhằm tạo ra nhiều cơ hội có ưu thế cạnh tranh trên thị trường. Trưởng thành số không đơn giản chỉ là việc sử dụng công nghệ hiện đại, hay áp dụng hệ thống công nghệ thông tin, mà còn thể hiện trong việc quản lý DT tại các khía cạnh định hình lại sản phẩm, dịch vụ, quy trình, kỹ năng, văn hóa và chiến lược. Do đó, DM là một khái niệm tổng thể liên quan đến khía cạnh công nghệ và cả lĩnh vực quản lý của DT. Các mức độ trưởng thành số khác nhau phản ánh trạng thái nền tảng kỹ thuật số của tổ chức và chiến lược của tổ chức đó trong việc phát triển lợi thế kinh doanh.

Nói một cách đơn giản, trưởng thành số là khả năng của một tổ chức để đáp ứng và tận dụng những phát triển công nghệ làm thay đổi cách thức hoạt động của thị trường. Một công ty trưởng thành về mặt kỹ thuật số sẽ có thể đáp ứng với những đổi mới và thay đổi công nghệ trên thị trường, cho dù nó đã tự khởi xướng những thay đổi đó hay nó không có quyền kiểm soát chúng.

2. Mô hình đánh giá trưởng thành số cho các DN nhỏ và vừa tại Việt Nam

Trên thế giới đã có nhiều tổ chức và cá nhân nghiên cứu đưa ra các mô hình về trưởng thành số (Digital Maturity Model - DMM) từ đơn giản đến

tiêu chí đó, DMM mô tả các khía cạnh trong quá trình vận hành của tổ chức và đo lường chúng ở các cấp độ khác nhau, sau đó định hình quá trình chuyển đổi kỹ thuật số một cách có hệ thống để đạt mức cao nhất là sự trưởng thành kỹ thuật số. Mức độ trưởng thành số có thể được coi là sự thể hiện về hiệu suất và các tính chất của DN, đóng vai trò “nền tảng” của chuyển đổi số.

Tại Việt Nam hiện nay, đa số DN có quy mô hoạt động theo mô hình vừa và nhỏ. Đối với loại hình DN có quy mô không lớn này, nếu áp dụng quá nhiều bộ tiêu chí có thể dẫn đến không đủ nguồn về chi phí, con người và thời gian,... để thực hiện. Nhưng nếu chỉ đưa ra một đến hai bộ tiêu chí thì lại không giúp DN đánh giá đúng thực chất mức độ trưởng thành số của mình. Do đó, bộ tiêu chí đề xuất cần đảm bảo đánh giá đủ các khía cạnh chính về trưởng thành kỹ thuật số của DN nhưng vừa đảm bảo DN có khả năng thực hiện được. Tác giả đề xuất có thể áp dụng 5 bộ chỉ tiêu cho khung DMM cho nhiều ngành nghề và lĩnh vực đối với các DN có quy mô vừa và nhỏ, bao gồm: Chiến lược (Strategy), Công nghệ (Technology), Tổ chức và văn hóa (Organization & Culture) và Khách hàng (Customer) và Quy trình hoạt động (Operations). Đây là bộ tiêu chí sẽ tác động lớn và lâu dài đến mức độ trưởng thành số của DN. (Hình 1)



phức tạp, nhưng nhìn chung của các mô hình này là đưa ra các bộ tiêu chí (hay còn gọi là các trụ cột) để đánh giá cách thức và mức độ DN thực hiện chuyển đổi số.

Các mô hình đánh giá trưởng thành số (DMM) được coi là bộ công cụ để đánh giá tình trạng DT, từ đó cung cấp thông tin về lộ trình phát triển tiềm năng cho các DN. DMM sẽ giúp các nhà quản lý định hướng về những gì một tổ chức cần tập trung trong quá trình chuyển đổi kỹ thuật số. DMM sử dụng các bộ tiêu chí trong từng lĩnh vực xác định để đánh giá khả năng chuyển đổi số của DN. Qua bộ

2.1. Chiến lược

Các tài liệu khoa học đã phân tích các khái niệm lý thuyết liên quan đến chiến lược và chỉ ra tầm quan trọng của việc xây dựng một chiến lược cụ thể trong lĩnh vực kỹ thuật số để chuyển đổi số thành công.

Khi xây dựng chiến lược cho DN cần đồng thời xây dựng chiến lược chuyển đổi số. Chiến lược chuyển đổi số càng được xây dựng cụ thể, rõ ràng thì khả năng đạt được mức độ trưởng thành số cao càng lớn. Cần chú ý là chiến lược chuyển đổi số không nên "đảo lộn" chiến lược hiện có trong tổ

chức, mà phải xây dựng sao cho mang lại những thay đổi tích cực về công nghệ và nguồn lực tạo sự phát triển và cải thiện hoạt động của DN.

2.2. Công nghệ

Công nghệ là động lực chính của chuyển đổi số. Mức độ thành thực về kỹ thuật số cao có nghĩa là các nhân viên tham gia vào quá trình chuyển đổi số sẽ có năng lực trong lĩnh vực kỹ thuật số cao.

2.3. Quy trình hoạt động

Quy trình hoạt động trong DMM là việc thực hiện và phát triển các quy trình, nhiệm vụ bằng cách sử dụng công nghệ kỹ thuật số để thúc đẩy quản lý chiến lược và nâng cao hiệu quả và hiệu quả kinh doanh. Bảo đảm chất lượng cho dịch vụ cũng là một yếu tố quan trọng, trong đó vấn đề về thiết kế dịch vụ hợp lý và một mô hình hoạt động tiêu chuẩn cũng là những khía cạnh rất quan trọng để bảo đảm quy trình hoạt động trong trường thành số. Ngoài ra, thông tin chi tiết được phản hồi là một yếu tố cần thiết trong việc quản lý dữ liệu để phân tích và tối ưu hóa các quy trình kỹ thuật số.

2.4. Tổ chức và Văn hóa

Thành phần quan trọng để đạt được mức độ trưởng thành số là sự sẵn sàng của đội ngũ quản lý đối với những thay đổi trong văn hóa tổ chức, cơ cấu lại các quy trình kinh doanh và cải thiện kỹ năng quản lý.

2.5. Khách hàng

Sự thay đổi trong hành vi của khách hàng và sự phổ biến ngày càng tăng của các kênh kỹ thuật số buộc các tổ chức phải ứng dụng thế giới số bằng cách cung cấp các kênh tương tác kết hợp liền mạch. Điều này có nghĩa là khách hàng phải có khả năng tương tác với các tổ chức thông qua các kênh giao tiếp và do đó, các tổ chức phải đảm bảo nội dung và thiết kế phù hợp cho trải nghiệm khách hàng trên tất cả các kênh giao tiếp. Khách hàng ngày nay không chỉ mong đợi các tổ chức phản ứng với nhu cầu của họ mà thậm chí họ còn mong đợi được dự đoán nhu cầu trong tương lai trước khi họ tự xác định những nhu cầu đó.

3. Thực trạng chuyển đổi số và trưởng thành số tại Việt Nam của các DN vừa và nhỏ

3.1. Thực trạng chung

Theo thống kê GCI của Huawei vào 2020, Việt Nam đứng thứ 55/79 quốc gia về chuyển đổi số với 41 điểm. Có 79 quốc gia được đánh giá về

CĐS đóng góp tới 95% tổng GDP toàn cầu. Các nước ở vị trí Starters trong mô hình trưởng thành số - trong đó có Việt Nam - có tỷ lệ tăng trưởng hàng năm kép (CAGR) cao nhất với 4.95%. Các Starters cũng phát triển dịch vụ viễn thông nhanh nhất, với sự sử dụng mạng điện thoại băng thông rộng tăng lên 2.5 lần; trong đó một số quốc gia thuộc nhóm này đạt được gần 100% độ phủ sóng toàn quốc. Việc sử dụng 4G trung bình cũng tăng mạnh từ 1% vào năm 2015 tới 19% vào 2019. Một số quốc gia có 30% dân số được truy cập với tốc độ băng thông 4G.

Việt Nam đang hướng tới việc nâng cao mức độ trưởng thành số lên một bậc (Adopters). Đặc biệt, trong tình hình dịch Covid-19 hiện nay, những quốc gia có mức độ trưởng thành số càng cao thì càng có lợi thế phản ứng với những thách thức trong thời điểm này, giảm được các thiệt hại tới GDP khoảng 50%. Các tổ chức trong các quốc gia có điểm GCI cao hơn cũng có sự phản ứng với Covid-19 nhanh hơn nhờ việc sử dụng các công nghệ và dịch vụ số giữa các quy định về khoanh vùng và giãn cách xã hội. Nhờ có băng thông tốc độ cao, dịch vụ đám mây, AI, và các giải pháp công nghệ khác, những quốc gia có mức độ trưởng thành số cao có thể dịch chuyển sang nền tảng e-commerce và chuyển đổi số hóa các quy trình DN để tiếp tục các hoạt động tổ chức.

3.2. Mức độ trưởng thành số của các DN vừa và nhỏ tại Việt Nam

Theo nghiên cứu trưởng thành số trong các DN nhỏ và vừa (DNNVV) của APAC, Việt Nam cũng đang trở nên số hóa hơn, với việc tập trung cao vào đầu tư cho công nghệ đám mây (18%) và các phần mềm IT, nâng cấp phần cứng (10.7%). Tuy nhiên, các DN này cho thấy rằng có một sự thiếu sót trong những tài năng và kỹ thuật số, chưa có nền tảng IT vững vàng để chuyển đổi số và thiếu tư duy số dẫn tới những thách thức văn hóa cho các tổ chức. Trong đó, hơn 60% các DNNVV tại Đông Nam Á đã áp dụng chuyển đổi số, thể hiện qua sự nâng cao Internet và gia tăng sử dụng smartphone.

Những năm gần đây nền kinh tế Việt Nam trở nên sôi động, đặc biệt là khối kinh tế tư nhân, khối DN nhỏ và vừa, vốn chiếm tỷ lệ rất lớn tại Việt Nam. Hoạt động CĐS trên thực tế đã diễn ra như một nhu cầu tự nhiên của rất nhiều DN, đặc

biệt là CDS trong hoạt động kinh doanh nhằm đáp ứng hành vi tiêu dùng đang thay đổi của khách hàng. Có thể dễ dàng nhận thấy một tỷ trọng không nhỏ các DN đã ứng dụng các phần mềm, giải pháp vào hoạt động quản lý bán hàng, bán hàng trực tuyến, đa kênh, tiếp thị, quản lý quan hệ khách hàng, quản trị kênh phân phối (ví dụ: Juno, Yody, Shoptretho, GalleWatch, Pavietnam, Bentoni, Kitchen Art,...), cụ thể:

- Khoảng 100.000 cửa hàng tại Việt Nam đang sử dụng phần mềm Kiot Việt cho hoạt động quản lý bán hàng tại các cửa hàng bán lẻ và bán hàng đa kênh; con số tương tự đối với Sapo và cùng hàng nghìn DN khác đang sử dụng Haravan, Nhanh,...

- Hàng trăm nghìn DN đang trực tiếp kinh doanh trên các sàn thương mại điện tử như Sendo, Tiki, Lazada, Shopee,...

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

- Đối với CDS trong quản trị DN, dù rằng việc chuyển đổi còn chậm, thể hiện qua số lượng không nhiều các DN ứng dụng các giải pháp ERP, HRM, E-Office, phần mềm chấm công, tính lương,..., có một tỷ lệ tương đối lớn các DN đã CDS hoạt động quản trị, vận hành nội bộ ở mức cơ bản, thể hiện qua những thống kê sơ bộ:

- Hơn 60% DN đang sử dụng các phần mềm kế toán, trong đó có gần 200.000 DN sử dụng phần mềm kế toán Misa;

- Trên 200.000 DN đang sử dụng các phần mềm hóa đơn điện tử của nhiều nhà cung cấp khác nhau;

- Hầu như các DN đều đã trang bị và sử dụng chữ ký số;

- Các phần mềm khai báo thuế trực tuyến, khai báo bảo hiểm xã hội trực tuyến được ứng dụng tại đại đa số các DN tại Việt Nam.

Bên cạnh các hoạt động chuyển đổi mô hình bán hàng, tiếp thị, quản trị và vận hành, nhiều DN nhìn nhận chuyển đổi số như một cơ hội để sáng tạo ra những sản phẩm và dịch vụ mới, hướng tới thay

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

Theo mô hình 5 yếu tố của trưởng thành số, các DNNVV Việt Nam đang có xu hướng tăng dần mức độ trưởng thành, cụ thể:

● Chiến lược:

Điểm mạnh hiện nay của các DNNVV trong CDS nằm ở khả năng nhận thức sớm về các xu hướng chuyển đổi, đánh giá được tầm quan trọng của chuyển đổi số.

● Công nghệ

Theo đánh giá, các thành tựu của chuyển đổi số trên thị trường như kênh tiếp thị, phân phối và bán hàng cũng được áp dụng hiệu quả. Năng lực ứng dụng công nghệ số vào kết nối thông tin với khách hàng và nhà cung cấp hay khả năng áp dụng phần mềm vào các nghiệp vụ quản lý cơ bản đều được hầu hết các DNNVV đáp ứng.

● Quy trình hoạt động

Với các thành tựu về khoa học kỹ thuật hiện tại, DN có rất nhiều lựa chọn đối với các nhà cung cấp giải pháp trên thị trường. Tuy nhiên, yếu tố quy trình của các DNNVV vẫn chưa hoàn thiện, còn nhiều khâu thiếu hoặc chưa phù hợp để có thể thực hiện CDS một cách đồng bộ. Tầm quan trọng của dữ liệu vẫn chưa được nhìn nhận đúng đắn khi chỉ số ít DN có chính sách quản trị riêng biệt và ứng dụng phân tích dữ liệu vào trong các hoạt động của mình. Các vấn đề về rủi ro và an ninh mạng cũng chưa được các DN nhận thức đúng đắn và có chính sách để quản lý, mặc dù đây là một trong những yếu tố vô cùng quan trọng trong hệ thống CNTT của bất cứ DN phát triển nào.

● Tổ chức và Văn hóa

Do đặc thù cơ cấu tổ chức linh hoạt nên các DNNVV dễ dàng thích nghi với các thay đổi của thị trường. Tuy nhiên, các yếu tố như năng lực quản trị

nội bộ, cơ cấu tổ chức của các DNNVV vẫn chưa hoàn thiện để có thể CĐS toàn diện. Năng lực của nhân sự liên quan đến CNTT hay khả năng tích hợp công nghệ mới của hệ thống CNTT vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế.

- **Khách hàng**

Hành vi tiêu dùng của khách hàng đang thay đổi nhanh chóng, đem lại những cơ hội khai phá tiềm năng mới của thị trường. Các DNNVV cũng đã dần áp dụng các ứng dụng công nghệ hiện đại để thu thập thông tin, nghiên cứu nhu cầu và hành vi của khách hàng nhưng còn chưa thực sự áp dụng một cách có hệ thống.

Theo mô hình đánh giá mức độ trưởng thành số, sẽ có 5 mức:

- **Bắt đầu:**

Không có hoặc khả năng có thể áp dụng chuyển đổi số CĐS rất thấp.

Không rõ tình hình hiện tại và không thể xác định mục tiêu có thể đạt được thông qua CĐS.

Không có kế hoạch cụ thể để bắt đầu quá trình CĐS.

- **Đang phát triển:**

Mục tiêu số hóa đã được xây dựng và phát triển.

Đã thiết lập một số vị trí quản lý cần thiết để thực hiện các vai trò CĐS.

Công tác CĐS được giám sát bởi một bộ phận riêng biệt.

- **Phát triển:**

Số hóa là một phần không thể thiếu trong chiến lược của DN.

Đã có các vị trí quản lý trong bộ phận CĐS, nhưng việc quản lý và đánh giá công tác thực hiện vẫn chưa thật sự hiệu quả.

- **Nâng cao:**

CĐS được tích hợp trong toàn bộ hoạt động của tổ chức nhưng việc mở rộng quy mô và triển khai thành công ở nhiều bộ phận vẫn còn gặp khó khăn.

- **Dẫn dắt:**

DN là nhà tiên phong trong lĩnh vực đổi mới, dẫn đầu trong mảng CĐS của ngành.

DN không ngừng đổi mới và phát triển thông qua việc nghiên cứu các mô hình kinh doanh và quản trị mới.

Có thể thấy, qua các mức độ này thì đại đa số các DNNVV của Việt Nam đang ở mức phát triển. Đại đa số các DNNVV đã và đang xây dựng các mục tiêu cũng như kế hoạch để thực hiện chuyển đổi số. Các vị trí quản lý quan trọng trong DN đều hiểu rõ tầm quan trọng của CĐS và sẵn sàng tham gia vào quá trình thực hiện.

4. Kết luận

Trưởng thành số là một khái niệm đòi hỏi sự thay đổi xuyên suốt về tổ chức cùng với việc triển khai các công nghệ kỹ thuật số. Để xác nhận các khía cạnh quan trọng để chuyển đổi số thành công, bài báo đã giới thiệu mô hình và các bộ tiêu chí về chiến lược, tổ chức/văn hóa, công nghệ và khách hàng để phù hợp với các DNNVV tại Việt Nam, đồng thời cũng đưa ra thực trạng chuyển đổi số của các DNNVV để đánh giá mức độ trưởng thành số theo mô hình đã nêu ■

Lời cảm ơn:

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Trường Đại học Bách khoa Hà Nội trong đề tài “Mô hình trưởng thành số và ứng dụng cho các DN nhỏ và vừa Hà Nội” - Mã số T2021-PC-056.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. George Westerman, Didier Bonnet, and Andrew McAfee (2014). *MIT Sloan Management Review*. The Nine Elements of Digital Transformation.
2. Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2020). *Hướng dẫn chuyển đổi số - Chương trình Hỗ trợ DN chuyển đổi số giai đoạn 2021-2022*.
3. Hoang Pham Minh, Hong Pham Thi Thanh (2022). Comprehensive Review of Digital Maturity Model and Proposal for A Continuous Digital Transformation Process with Digital Maturity Model Integration, *International Journal of Computer Science and Network Security (ESCI)*, pp.741-757.

4. Nguyễn Thị Thanh Dân, Nguyễn Quang Chương (2022), Chuyển đổi số trong DN sản xuất thiết bị điện trên địa bàn Hà Nội. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, số 6 tháng 2/2022.
5. Phan Y Lan (2021). Corporate cultures role on Digital Transformation, Lesson learnt for Vietnamese Businesses, *ICECH2021 - International Conference on Emerging Challenges: Business Transformation and Circular Economy*
6. Phạm Thị Kim Ngọc (2021). Nhận thức về chuyển đổi số và ứng dụng chuyển đổi số trong các DN tại Việt nam, *Tạp chí Công Thương*, số 15 tháng 6/2021.

Ngày nhận bài: 4/5/2022

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 2/6/2022

Ngày chấp nhận đăng bài: 12/6/2022

Thông tin tác giả:

ThS. PHẠM MAI CHI

Viện Kinh tế và Quản lý

Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội

THE DIGITAL MATURITY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN VIETNAM

● Master. **PHAM MAI CHI**

School of Economics and Management

Hanoi University of Science and Technology

ABSTRACT:

Digital transformation has become an inevitable trend of businesses in the world as well as in Vietnam. Businesses in Vietnam, especially small and medium-sized enterprises, are facing an increasingly stiff competition. In order to assess the actual digital transformation of businesses, it is necessary to assess each digital transformation level or the digital maturity of businesses. This paper introduces the concept of digital maturity, the relationship between digital maturity and digital transformation, and a digital maturity assessment model for small and medium-sized enterprises in Vietnam.

Keywords: digital maturity, digital transformation, digitization, maturity model, small and medium-sized enterprises.