

Chính sách chuyển đổi số đối với các doanh nghiệp Việt Nam trong thế giới VUCA

ĐẶNG THANH THỦY *

Trường Đại học Kinh tế - Tài chính TP.HCM

Nhận bài: 15/08/2022 - Duyệt đăng: 15/10/2022

(*) Liên hệ: thuydt@uef.edu.vn; ĐT: 0909.620.349

Tóm tắt:

Trong những năm gần đây, có thể thấy chuyển đổi số mà cụ thể là kinh tế số đang trở thành xu hướng ứng dụng dành cho các doanh nghiệp tại VN. Điều này càng trở nên rõ nét hơn khi VN nói riêng và thế giới nhìn chung đều chịu ảnh hưởng nặng nề từ đại dịch Covid-19. Sự bùng phát của đại dịch Covid-19 vào cuối tháng 12/2019 khiến các doanh nghiệp không kịp đưa ra các phương án ứng phó. Các hoạt động sản xuất kinh doanh đình trệ do giãn cách xã hội, sức mua người tiêu dùng giảm mạnh, tình trạng thất nghiệp tăng. Bên cạnh đó, vào tháng 02/2022 vừa qua, cả thế giới đồng thời cũng chịu ảnh hưởng không nhỏ từ xung đột Nga-Ukraine, phần nào cũng ảnh hưởng đến các doanh nghiệp của VN khi nguồn cung nguyên vật liệu tăng dẫn đến nguy cơ dẫn đến đứt gãy chuỗi cung ứng. Tất cả các tình trạng vừa liệt kê chính là các đặc điểm của thế giới VUCA, một thế giới với nhiều sự biến động, không chắc chắn, phức tạp và mơ hồ. Vì vậy cần có giải pháp để thích ứng và tồn tại trong thế giới VUCA mà các chính sách về chuyển đổi số chính là giải pháp ưu tiên cần được lựa chọn để triển khai.

Từ khóa: Chuyển đổi số; thế giới VUCA.

Abstract:

In recent years, digital transformation, specifically the digital economy, has become a new technology trend for enterprises in Vietnam. It seems to be more obvious when Vietnam and the world have been both heavily affected by the Covid-19 pandemic. At the end of December 2019, the outbreak of the Covid-19 pandemic made it impossible for enterprises to come up with response plans. There were some problems caused by the Covid-19 pandemic: Production and business activities were stalled due to social distancing; Consumer purchasing power decreased; Unemployment rate increased. In addition, in February 2022, the world was strongly affected by the Russia-Ukraine conflict, which also partly affected Vietnamese enterprises when the price of raw materials increased. It led to the risk of supply chain disruption. All of the facts just listed are considered as features of the VUCA world, a world of volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity. It is necessary to have a good solution so that enterprises can adapt and survive in the VUCA world. Therefore, the policies about digital transformation is the priority solution that needs to be selected for implementation.

Từ khóa: Digital transformation; VUCA world.

1. Đặt vấn đề

Dưới tác động của đại dịch Covid-19, nền kinh tế thế giới nói riêng và VN bị ảnh hưởng nghiêm trọng khi các quốc gia thực hiện giãn cách xã hội hoặc đóng cửa nhằm hạn chế sự lây lan của dịch bệnh. Cho đến nay, đại dịch Covid-19 vẫn đang diễn biến rất phức tạp tại nhiều quốc gia trên thế giới, tác động tiêu cực đến các nền kinh tế lớn như Mỹ, Trung Quốc, Nhật Bản, Liên minh Châu Âu... Tại VN, trong 6 tháng đầu năm 2020, Covid-19 tác động lên nền kinh tế và làm cho tăng trưởng kinh tế nước ta rơi xuống mức thấp nhất trong 10 năm qua. Điều này tiếp tục làm đe dọa đến tốc độ tăng trưởng kinh tế, phát triển doanh nghiệp và thu nhập của người lao động. Bên cạnh đó, mặc dù nước ta có nền kinh tế và chính trị ổn định nhưng các quốc gia khác trong khu vực cũng có những chính sách rất hấp dẫn thu hút các doanh nghiệp đầu tư như Ấn Độ, Thái Lan, Indonesia. Do đó, VN chưa thực sự chắc chắn là sự lựa chọn ưu tiên mà chỉ là một lựa chọn đầu tư xem xét. Tất cả những điều trên cho thấy mọi trường kinh doanh của VN trong những năm gần đây có nhiều biến động và thiếu chắc chắn. Đó cũng chính là hai trong số bốn đặc điểm chung của trạng thái VUCA mà các quốc gia khác cũng đang phải đối mặt. Với môi trường kinh doanh nhiều thay đổi như hiện nay, giải pháp giúp các doanh nghiệp VN vượt qua giai đoạn khó khăn trong hiện tại và sự bất ổn trong tương lai đó là cần nắm bắt cơ hội thúc đẩy chuyển đổi số phát triển.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Khái niệm thế giới VUCA

Theo lý thuyết lãnh đạo của Warren Bennis và Burt Nanus, VUCA là một từ viết tắt được sử dụng để mô tả Sự biến động (Volatility), Không chắc chắn (Uncertainty), Phức tạp (Complexity) và Mơ hồ (Ambiguity) (Baran & Woznyj, 2020, pp. 1-11). Khái niệm VUCA được sử dụng đầu tiên năm 1987 để mô tả về thế giới đa cực xuất hiện sau Chiến tranh Lạnh. Kể từ đó, khái niệm này đã lan rộng trở thành khái niệm tham khảo được sử dụng trong các tổ chức kinh doanh vì nó cung cấp một khuôn khổ để hiểu các bất ổn mà doanh nghiệp đang phải đối mặt trong môi trường ngày nay và những thách thức mà nó đặt ra cho các nhà lãnh đạo. Theo khung VUCA trong kinh doanh được mô tả và giải thích với các khái niệm như sau:

- Volatility (Biến động): Biến động là thành phần “V” trong VUCA. Nó đề cập đến tốc độ thay đổi trong một ngành, thị trường hoặc thế giới. Nó gắn liền với sự biến động của nhu cầu và sự hỗn loạn trên thị trường. Thế giới càng biến động, mọi thứ càng thay đổi nhanh chóng. Mọi người đều nhận thức như nhau, nhưng câu hỏi đặt ra là điều gì dẫn đến sự biến động như cầu như vậy mặc dù thị trường / người mua / con người / điều kiện kinh tế xã hội gần như giống nhau?

Các nhân tố quyết định sự biến động trong kinh doanh bao gồm: số hóa, cạnh tranh toàn cầu hoặc bất kỳ đổi mới nào trong mô hình kinh doanh (Bennett & Lemoine, 2014, pp. 310-312).

- Uncertainty (Không chắc

chắn): Sự không chắc chắn là thành phần “U” của VUCA. Do sự biến động phức tạp như vậy, nên chúng ta không thể dự đoán chính xác được các sự kiện trong tương lai, nhiều hoạch định bị đảo lộn trên thực tế trong khi đối thủ cạnh tranh có thể đột ngột xuất hiện. Điều này dẫn đến sự không chắc chắn trong các quyết định của nhà lãnh đạo (Bennett & Lemoine, 2014, pp. 312-314).

- Complexity (Phức tạp): Độ phức tạp là thành phần “C” của khung VUCA. Nó đề cập đến số lượng các yếu tố trong môi trường, sự đa dạng của các yếu tố và mối quan hệ giữa chúng. Càng nhiều yếu tố, chúng càng đa dạng và càng liên kết với nhau, môi trường càng phức tạp. Dưới độ phức tạp cao, doanh nghiệp bị bao vây bởi vô vàn thông tin nhiễu, dẫn đến nhầm lẫn lan rộng. Từ đó các doanh nghiệp không thể phân tích đầy đủ môi trường và đưa ra kết luận hợp lý. Thế giới càng phức tạp thì càng khó phân tích (Bennett & Lemoine, 2014, pp. 314-315).

- Ambiguity (Sự mơ hồ): Sự mơ hồ là thành phần “A” của VUCA. Sự mơ hồ khác với Sự không chắc chắn. Tuy nhiên, Sự không chắc chắn là khi thông tin liên quan không có sẵn và không xác định, và sự mơ hồ khi thông tin liên quan có sẵn nhưng ý nghĩa tổng thể vẫn chưa được biết. Mất dần kiểm soát với các điều kiện và yếu tố trong môi trường kinh doanh phức tạp, khiến mọi thứ dần trở nên mơ hồ. Doanh nghiệp vẫn giữ thái độ bảo thủ, bị động trong kinh doanh sẽ không thể thành công trong tương lai. Bên cạnh đó, lãnh đạo mong muốn thay đổi, kiểm soát sự thay đổi nhưng

Chuyển đổi số & doanh nghiệp VN trong thế giới VUCA

không biết bắt đầu từ đâu và lựa chọn giải pháp nào...(Bennett & Lemoine, 2014, pp. 315-316).

Các đặc điểm của từng thành phần trong mô hình VUCA được tổng hợp bảng sau (Bảng 1) cho thấy rõ sự khác biệt giữa các đặc điểm và trong các tình huống cụ thể.

Có thể thấy các thành phần trong khung VUCA tạo thành một chuỗi nguyên nhân - kết quả tương tác lẫn nhau. Trong đó, một thành phần không tồn tại nếu không có thành phần kia.

Tóm lại, từ viết tắt VUCA là viết tắt của bốn yếu tố biến động, không chắc chắn, phức tạp và mơ hồ. Bốn yếu tố này cũng có thể được coi là đặc điểm của môi trường VUCA. Hơn nữa, một công ty trong môi trường VUCA dựa vào các kỹ năng và năng lực của mình để chuẩn bị và thích ứng với hoàn cảnh của môi trường trong nỗ lực phát huy hết tiềm năng của nó.

2.2 Khái niệm chuyển đổi số

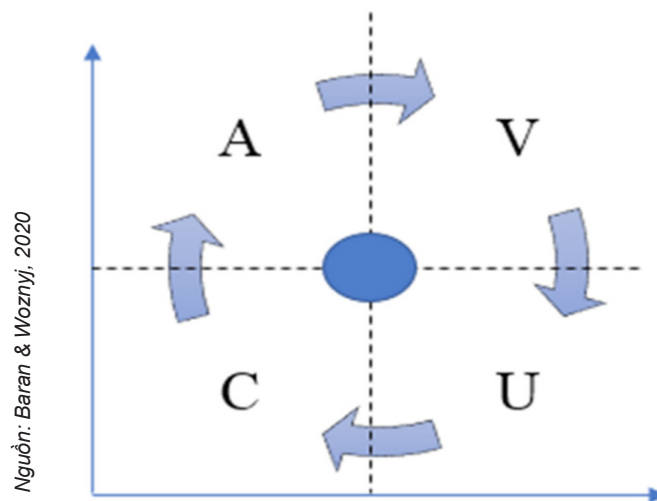
Đến thời điểm hiện tại có thể thấy có nhiều khái niệm khác nhau về chuyển đổi số. Theo nghĩa rộng, chuyển đổi số được hiểu là sự tích hợp của công nghệ số và các quy trình kinh doanh trong nền kinh tế số (Liu, D.Y., Chen, S.W., Chou, T.C., 2011). Còn theo Gartner, chuyển đổi số là việc sử dụng các công nghệ số để thay đổi mô hình kinh doanh, tạo ra những cơ hội, doanh thu và giá trị mới. Microsoft cho rằng chuyển đổi số là việc tư duy lại cách thức các tổ chức tập hợp mọi người, dữ liệu và quy trình để tạo những giá trị mới. Còn theo quan điểm của FPT, chuyển đổi số trong tổ chức, doanh nghiệp là quá trình thay đổi từ mô hình

Bảng 1. Các thành phần trong mô hình VUCA

Thành phần	Đặc điểm	Ví dụ
Volatility (Sự biến động)	Thay đổi tương đối không ổn định. Thử thách bất ngờ và có thể không rõ thời lượng, nhưng không nhất thiết là khó hiểu; kiến thức về nó thường có sẵn.	Giá cả biến động sau thiên tai, chẳng hạn như khi hỏa hoạn, triều cường, hoặc hạn hán ảnh hưởng đến toàn bộ chuỗi cung ứng.
Uncertainty (Sự không chắc chắn)	Thiếu kiến thức. Tuy nhiên, nguyên nhân và kết quả cơ bản của tình huống đã được biết.	Việc ra mắt sản phẩm dự kiến của đối thủ cạnh tranh có thể thay đổi tương lai của doanh nghiệp và thị trường.
Complexity (Sự phức tạp)	Doanh nghiệp khó phân tích dự đoán được yếu tố nào đem đến sự phức tạp tác động đến doanh nghiệp. Các doanh nghiệp có thể dự đoán kết quả nhưng khó phán đoán các hậu quả khó lường trước được từ chính các yếu tố này.	Công ty hoạt động ở nhiều quốc gia, mỗi quốc gia có môi trường pháp lý, thuế quan và các giá trị văn hóa riêng.
Ambiguity (Sự mơ hồ)	Mối quan hệ nhân quả hoàn toàn không rõ ràng. Không có tiền lệ tồn tại; Ban lãnh đạo phải đối mặt với những ẩn số không xác định.	Công ty quyết định chuyển sang các thị trường đang phát triển hoặc tung ra các loại sản phẩm mới nằm ngoài kinh nghiệm trước đây của mình.

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Hình 1. Mối liên hệ tương quan giữa các thành phần trong mô hình VUCA



truyền thống sang doanh nghiệp số bằng cách áp dụng công nghệ mới như dữ liệu lớn (Big Data), Internet vạn vật (IoT), điện toán đám mây (iCloud)... nhằm làm thay đổi phương thức điều hành, lãnh đạo, quy trình làm việc, và văn hóa công ty. Khai thác và tích hợp chuyển đổi số thường ảnh hưởng đến hầu hết các bộ phận

phòng ban của một doanh nghiệp bằng cách tác động đến sản phẩm, quy trình kinh doanh, các kênh bán hàng và chuỗi cung ứng. Lợi ích của chuyển đổi số đối với các doanh nghiệp rất đa dạng như cắt giảm chi phí vận hành, tiếp cận được nhiều khách hàng hơn trong thời gian dài hơn, lãnh đạo ra quyết định nhanh chóng và chính

xác hơn nhờ hệ thống báo cáo thông suốt kịp thời. Qua đó, hiệu quả hoạt động và tính cạnh tranh của tổ chức, doanh nghiệp được nâng cao. (Downes and Nunes, 2013).

Có thể thấy các chiến lược chuyển đổi số được triển khai ở các khía cạnh khác nhau và theo đuổi các mục tiêu khác nhau. Xuất phát từ quan điểm lấy công việc làm trung tâm, các chiến lược này tập trung vào chuyển đổi sản phẩm, quy trình và tổ chức ở các khía cạnh của việc ứng dụng công nghệ mới. Nói cách khác, có thể thấy được mối liên hệ giữa chiến lược chuyển đổi số và các chiến lược chức năng của doanh nghiệp. Bắt đầu từ việc xây dựng chiến lược kinh doanh dựa trên chuyển đổi số đến số hóa phần lõi và tạo ra tăng trưởng kỹ thuật số mới theo mô hình Hình 2.

Thuật ngữ Kinh tế số (Digital Economy) đã xuất hiện từ khá lâu. Tuy nhiên, khi Cách mạng Công nghiệp 4.0 (CMCN 4.0) xuất hiện thì khái niệm kinh tế số dần trở nên phổ biến và trở thành xu hướng trong mọi lĩnh vực do đặc thù của CMCN 4.0 chính là lấy công nghệ số làm trọng tâm. Đến nay có nhiều định nghĩa, khái niệm khác nhau về kinh tế số.

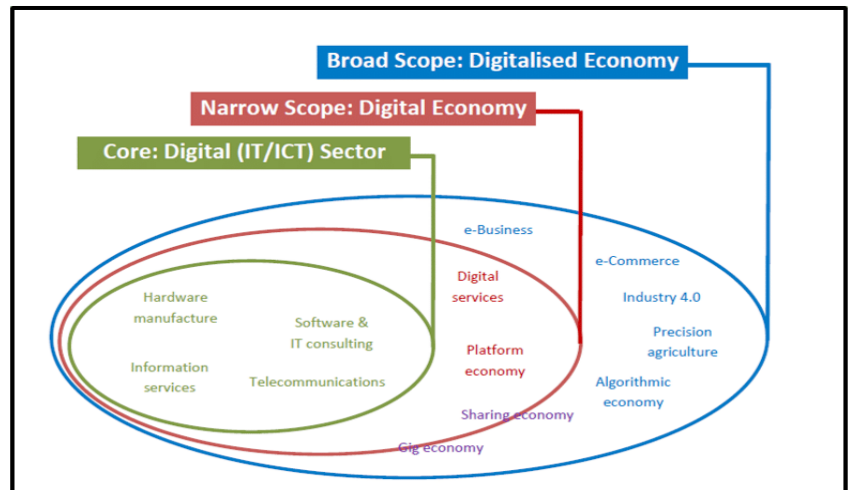
Theo nhóm cộng tác kinh tế số Oxford, kinh tế số được hiểu là một nền kinh tế vận hành chủ yếu dựa trên công nghệ số, đặc biệt là các giao dịch điện tử tiến hành thông qua Internet. Kinh tế số bao gồm tất cả các lĩnh vực và nền kinh tế như công nghiệp, nông nghiệp, dịch vụ, sản xuất, phân phối, lưu thông hàng hóa, giao thông vận tải, logistics, tài chính ngân hàng,...nơi mà công nghệ số được áp dụng.

Hình 2. Khung lý thuyết chuyển đổi số



Nguồn: BCG

Hình 3. Khung lý thuyết về phạm vi kinh tế số



Nguồn: Bukht and Heeks, 2017

Còn theo R. Bukht và R. Heeks, kinh tế số là phạm vi hẹp nằm trong Kinh tế số hóa. Khung lý thuyết về phạm vi kinh tế số của họ cho rằng có 3 thành phần chính (Hình 3) bao gồm:

[1] Phạm vi rộng: Kinh tế số hóa (Digitalised Economy) bao gồm: Thương mại điện tử (E-Commerce), Công nghiệp 4.0 (Industry 4.0), Nông nghiệp chuẩn xác (Precision Agriculture), Kinh tế thuật toán (Algorithmic economy);

[2] Phạm vi hẹp: Kinh

tế số (Narrow scope: Digital economy) bao gồm: Dịch vụ số (Digital service), Kinh tế hạ tầng (Platform economy), Kinh tế chia sẻ (Sharing economy), Kinh tế gắn kết lỏng (Gig economy);

[3] Lõi: Thành phần số (Core: Digital sector) bao gồm chế tạo phần cứng (Hardware manufacture), Dịch vụ thông tin (Information service), Phần mềm và tư vấn công nghệ thông tin (Software and IT consulting), Truyền thông (Telecommunications).

Tại Diễn đàn Kinh tế tư nhân VN năm 2019, kinh tế số được hiểu là toàn bộ hoạt động kinh tế dựa trên nền tảng số, và phát triển kinh tế số là sử dụng công nghệ số và dữ liệu để tạo ra những mô hình kinh doanh mới. Trong nền kinh tế số, các doanh nghiệp sẽ đổi mới quy trình sản xuất, kinh doanh truyền thống sang mô hình theo hệ sinh thái, liên kết từ khâu sản xuất, thương mại đến sử dụng và điều này sẽ làm tăng năng suất cũng như hiệu quả lao động.

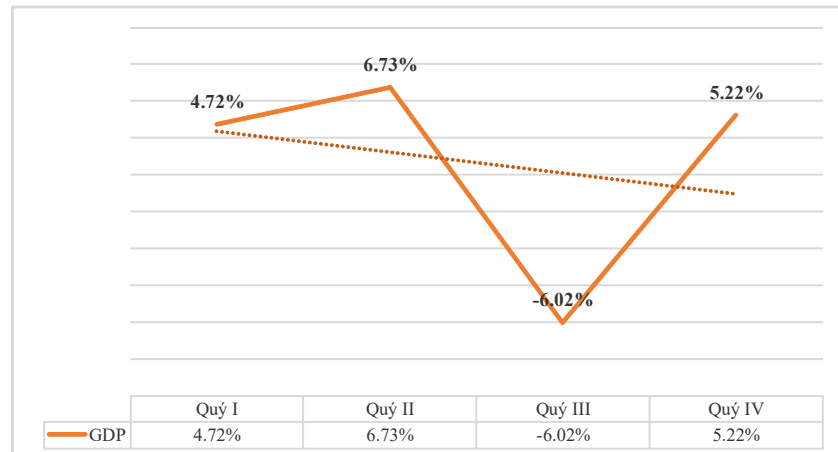
Nhìn chung, kinh tế số là tất cả các hoạt động kinh tế diễn ra trong những lĩnh vực khác nhau như công nghiệp, nông nghiệp cho đến dịch vụ; từ sản xuất đến phân phối và lưu thông hàng hóa cho đến các hạ tầng hỗ trợ như giao thông vận tải, logistics, tài chính, ngân hàng, có sử dụng công nghệ số như là yếu tố chính trong sản xuất và kinh doanh.

3. Chính sách chuyển đổi số đối với các doanh nghiệp VN trong thế giới VUCA

3.1. Thực trạng doanh nghiệp trong thế giới VUCA

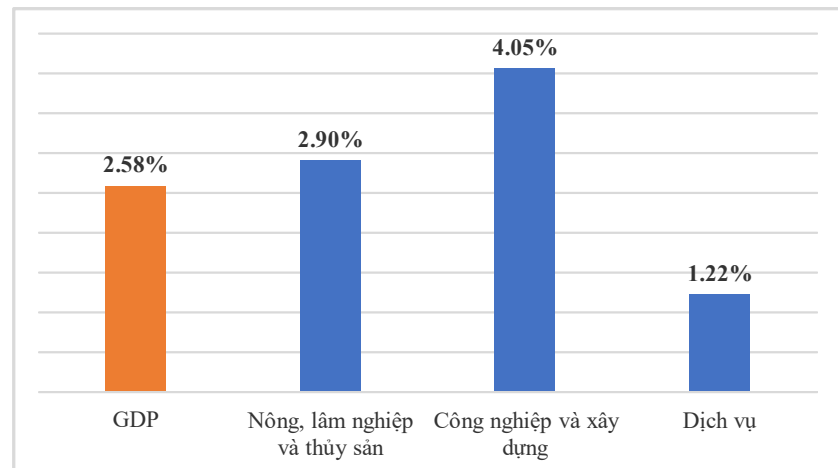
Như đã trình bày, trong thế giới VUCA, các doanh nghiệp phải đối mặt với những thách thức vô cùng to lớn về sự bất ổn, không chắc chắn, phức tạp và mơ hồ. Điều này xuất phát từ nhiều nguyên do như các vấn đề toàn cầu hóa, cạnh tranh chính trị, chiến tranh thương mại, dịch bệnh cùng những yếu tố bất thường khác. Và tại thời điểm hiện nay, theo tác giả phân tích, dịch bệnh Covid-19 với những tác động nặng nề và cuộc xung đột Nga-Ukraine đang đặt thế giới vào trạng thái VUCA. VN cũng chịu tác động từ chính những tình trạng trong thế giới VUCA gây nên.

Hình 4. Tốc độ tăng/ giảm GDP của VN các Quý năm 2021



Nguồn: Tổng cục Thống kê năm, 2021

Hình 5. Tốc độ tăng GDP năm 2021 theo khu vực kinh tế



Nguồn: Tổng cục Thống kê năm, 2021

Tình trạng 1: Đại dịch Covid-19 khởi phát tại Trung Quốc từ tháng 12/2019 rồi lan ra hầu hết các nước đã làm ảnh hưởng đến hoạt động kinh tế - xã hội của toàn thế giới. Ở VN, đại dịch Covid-19 đã tác động không nhỏ tới các hoạt động của nền kinh tế và cuộc sống của người dân. Theo số liệu từ Tổng cục Thống kê năm 2021, mức tăng trưởng GDP VN đạt 2,58% (trong đó quý 1 tăng 4,7%; quý 2 tăng 6,7%; quý 3 giảm 6,0% và quý 4 tăng 5,2).

COVID-19 diễn biến phức tạp từ đã ảnh hưởng nghiêm trọng

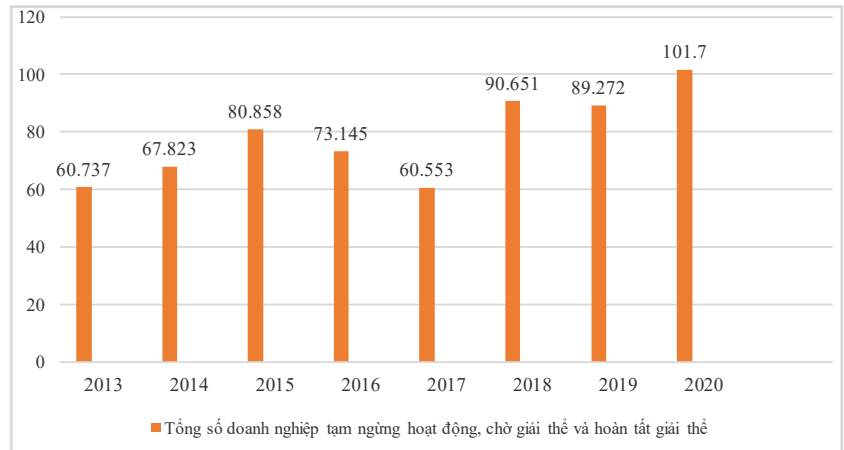
đến hoạt động thương mại và dịch vụ. Theo đó, một số ngành dịch vụ chiếm tỷ trọng lớn đã tăng trưởng âm và điều này làm giảm mức tăng chung của khu vực dịch vụ cũng như toàn bộ nền kinh tế. Cụ thể, ngành bán buôn, bán lẻ giảm 0,2% so với năm trước, làm giảm 0,02 điểm phần trăm trong tốc độ tăng tổng giá trị tăng thêm của toàn nền kinh tế. Ngành vận tải kho bãi giảm 5,0%, làm giảm 0,3 điểm phần trăm và ngành dịch vụ lưu trú-ăn uống giảm mạnh 20,8%, làm giảm 0,51 điểm phần trăm. Lượng khách du lịch nước

ngoài giảm 96% trong năm 2021.

Thị trường lao động chịu những cú sốc nghiêm trọng từ cả phía cung và cầu khi nền kinh tế suy yếu và người lao động rời bỏ lực lượng lao động, dẫn tới giảm 2,0 triệu lao động từ 15 tuổi trở lên trong quý III so với quý trước. Theo số liệu từ Tổng cục Thống kê và Bộ Kế hoạch và Đầu tư, năm 2020 có tổng cộng 101,7 nghìn doanh nghiệp tạm ngừng kinh doanh có thời hạn, ngừng hoạt động chờ làm thủ tục giải thể và hoàn tất thủ tục giải thể, tăng 13,9% so với năm trước. Trong đó, gồm 46,6 nghìn doanh nghiệp tạm ngừng kinh doanh có thời hạn, tăng 62,2%; gần 37,7 nghìn doanh nghiệp ngừng hoạt động chờ làm thủ tục giải thể, giảm 13,8%; gần 17,5 nghìn doanh nghiệp hoàn tất thủ tục giải thể, tăng 3,7%. Như vậy, tính trung bình mỗi tháng có gần 8,5 nghìn doanh nghiệp rút lui khỏi thị trường.

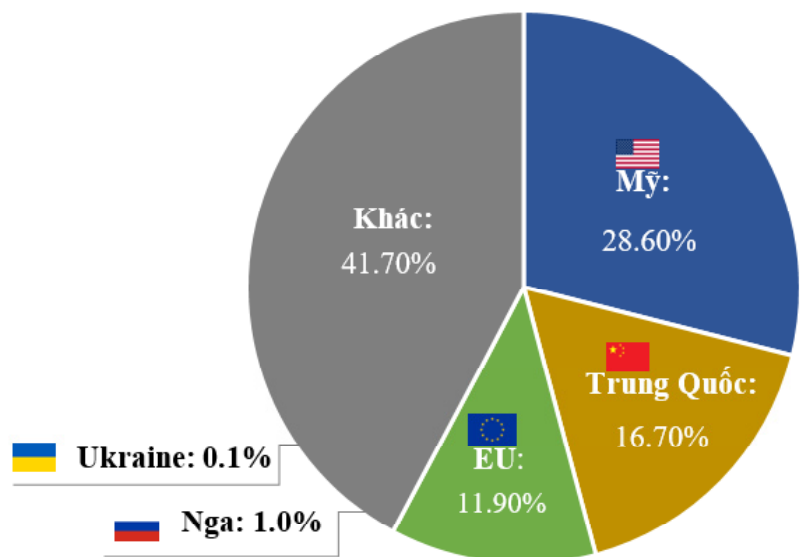
Tình trạng 2: Xung đột Nga - Ukraine làm kinh tế VN không tránh khỏi hệ lụy. Theo Cục Xuất nhập khẩu thuộc Bộ Công Thương, trong năm 2021 thương mại hai chiều giữa VN và Nga trong năm 2021 đạt 7,1 tỷ USD tăng 26% so với năm 2020, chỉ chiếm hơn 1% tổng kim ngạch xuất nhập khẩu của VN và đứng thứ 21 trong số các đối tác thương mại chính của Nga. Còn đối với Ukraine, thương mại hai chiều giữa VN - Ukraine trong năm 2021 đạt 720 triệu USD, tăng 50% so với năm 2020, nhưng chỉ chiếm 0,1% tổng kim ngạch xuất nhập khẩu của VN. Trong đó, VN nhập siêu từ Ukraine 30 triệu USD. Mặc dù thương mại giữa VN với Ukraine và Nga đều tăng trưởng mạnh trong năm 2021 nhưng hai thị

Hình 6. Tổng số doanh nghiệp tạm ngừng hoạt động, chờ giải thể và hoàn tất giải thể



Nguồn: Tổng cục Thống kê và Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2020

Hình 7. Kim ngạch xuất nhập khẩu của VN



Nguồn: Cục Xuất nhập khẩu, 2021

trường này chỉ chiếm tỷ trọng khoảng 1,2 % (tương đương 7,8 tỷ USD) trong tổng kim ngạch xuất nhập khẩu của cả nước.

Mặc dù cả Nga và Ukraine chỉ chiếm tỷ trọng nhỏ trong xuất nhập khẩu của VN nhưng trong một thế giới VUCA mọi thứ đều không chắc chắn thì về lâu dài nếu không có giải pháp sẽ để lại những hệ lụy khó lường trước được. Điều này có thể phân tích như sau: (1) Thứ nhất, thiếu hụt

nguồn cung chuỗi cung ứng toàn cầu bị gián đoạn, ảnh hưởng đến kim ngạch xuất khẩu của VN; (2) Thứ hai, gia tăng áp lực lạm phát sản lượng sản xuất và thị phần xuất khẩu một số mặt hàng nguyên, nhiên vật liệu phục vụ sản xuất và tiêu dùng như: Xăng dầu, khí đốt, lúa mì, nhôm, nickel, ngô...của Nga và Ukraine rất lớn; (3) Thứ ba, du lịch quốc tế phục hồi chậm do khủng hoảng Nga-Ukraine. Để đảm bảo an ninh, an

toàn hàng không các hãng hàng không phải bay vòng khiến thời gian bay và giá vé tăng cao cũng là trở ngại và ảnh hưởng không nhỏ tới du lịch VN.

3.2. Chính sách chuyển đổi số cho các doanh nghiệp VN

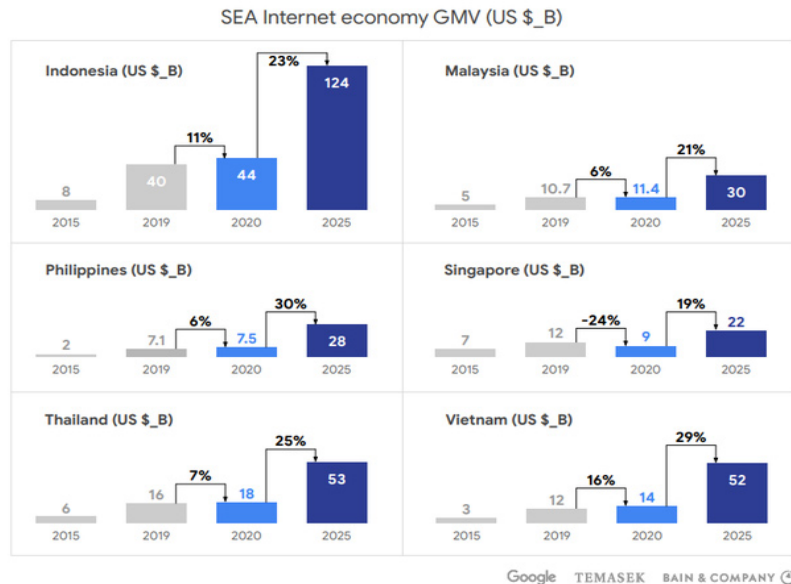
Từ những phân tích về các tình trạng đã và đang diễn ra trong thế giới VUCA, có thể thấy các doanh nghiệp VN cần đưa ra giải pháp phù hợp để thích nghi với môi trường VUCA hiện nay. Theo báo cáo thường niên “E-Conomy SEA 2020” của Google, Temasek và Bain & Company, kinh tế số Singapore bị ảnh hưởng nặng bởi Covid-19, đã giảm 24% từ 12 tỷ USD năm 2019 xuống còn 9 tỷ USD vào năm 2020. Trong khi đó VN và Indonesia là những quốc gia duy trì mức tăng trưởng cao. Cụ thể, VN dẫn đầu về tốc độ tăng trưởng, với nền kinh tế số tăng trưởng 16% từ 12 tỷ USD năm 2019 lên 14 tỷ USD trong năm nay. Dự báo VN sẽ đi đầu nền kinh tế kỹ thuật số của ASEAN vào năm 2025. Từ số liệu báo cáo cho thấy Kinh tế số chính là một trong những giải pháp hàng đầu giúp các doanh nghiệp VN thích nghi và tồn tại trong thế giới đầy biến động như hiện nay.

Như vậy cần có những giải pháp như thế nào trong sự biến động khó lường của thế giới VUCA. Để thích nghi và tồn tại, tác giả đề xuất các nhóm giải pháp chính dành cho Nhà nước và Doanh nghiệp.

• **Nhóm chính sách dành cho Nhà nước:**

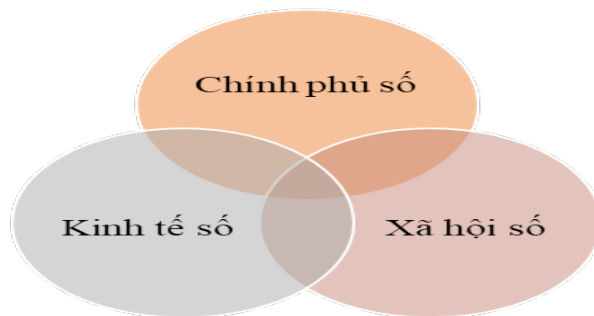
Nhà nước cần xây dựng các chính sách về chuyển đổi số. Có thể thấy chuyển đổi số với 3 trụ cột chính là Chính phủ số, Kinh tế số, Xã hội số có tác động đến mọi

Hình 8. Tỷ lệ tăng trưởng của kinh tế số tại các quốc gia Đông Nam Á



Nguồn: Google, Temasek, Bain & Company, 2020

Hình 9. Ba trụ cột trong Chuyển đổi số



Nguồn: Tác giả tổng hợp

cơ quan, đơn vị và địa phương. Phải lấy người dân, doanh nghiệp là trung tâm, là chủ thể và là mục tiêu, là động lực của chuyển đổi số. Người dân, doanh nghiệp cũng phải tham gia vào quá trình chuyển đổi số.

Do đó, Nhà nước cần đẩy mạnh các chính sách về chuyển đổi số xoay quanh 3 trụ cột này. Nếu thực hiện tốt phần này sẽ giúp các doanh nghiệp VN phát triển nhanh chóng.

Chính sách cho Chính phủ số: Chính phủ số giúp chính phủ hoạt động hiệu lực, hiệu quả hơn, minh

bạch hơn, hạn chế tham nhũng, kiến tạo sự phát triển cho xã hội. Ví dụ, việc chuyển hoạt động của chính phủ lên môi trường số bao hàm cả việc chuyển hoạt động thanh tra, kiểm tra của cơ quan nhà nước lên môi trường số. Thay vì tiến hành kiểm tra trực tiếp tại doanh nghiệp theo cách truyền thống, cơ quan chức năng thực hiện thanh tra trực tuyến, thông qua các hệ thống thông tin và cơ sở dữ liệu được kết nối. Đến thời điểm hiện tại, Nhà nước đang nỗ lực trong việc phát triển và triển khai chính sách về chuyển đổi số

để cơ bản hoàn thành các chỉ tiêu phát triển Chính phủ điện tử vào năm 2021 và hình thành Chính phủ số vào năm 2025. Trong đó, theo tác giả, Nhà nước cần ưu tiên đầu tư phát triển các chính sách sau: (1) Tập trung đẩy nhanh tiến độ đồng bộ hóa chuyển đổi số cho các cơ quan nhà nước, địa phương trong việc thực hiện các thủ tục hành chính dành cho các doanh nghiệp. Từ đó có thể giúp các doanh nghiệp tránh sự lãng phí về mặt thời gian và công sức; (2) Tập trung xây dựng chính sách tái cấu trúc hạ tầng công nghệ thông tin của các cơ quan Bộ, ngành, địa phương, chuyển đổi hạ tầng công nghệ thông tin thành hạ tầng số ứng dụng công nghệ điện toán đám mây phục vụ kết nối, quản lý các nguồn lực, dữ liệu của cơ quan nhà nước một cách an toàn, linh hoạt, ổn định và hiệu quả. Trong đó cần có giải pháp cho việc xây dựng chính sách chặt chẽ hơn cho luật về an ninh mạng, các luật liên quan đến tính tế số nhằm đảm bảo thông tin cá nhân, dữ liệu khi triển khai các hoạt động kinh tế số trong sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp. Từ đó có thể đảm bảo được quyền và lợi ích cho các doanh nghiệp trong và ngoài nước; (3) Các chính sách bồi dưỡng, tập huấn cho cán bộ, công chức, viên chức thuộc phạm vi quản lý về chuyển đổi số, phát triển Chính phủ số, kinh tế số và xã hội số theo kế hoạch hàng năm. Bên cạnh đó xây dựng các đề án đào tạo, thu hút và giữ chân nhân tài trong công nghệ và giải pháp tránh hiện tượng chảy máu chất xám. Để có đội ngũ nhân lực giỏi, cần có kế hoạch phát triển từ nâng cao chất lượng giáo dục trong nhà trường. Việc học hiệu

về công nghệ khoa học nên được triển khai áp dụng không chỉ từ các cấp phổ thông hay đại học mà cần đưa vào các cấp học nhỏ hơn như mầm non hoặc tiểu học. Nên xem công nghệ là một kiến thức thường thức. Một số quốc gia hiện nay ở khu vực Châu Á đang thực hiện đưa công nghệ khoa học vào giảng dạy cho các cấp học thông qua mô hình STEM. STEM là mô hình có sự tích hợp và lồng ghép hài hòa từ bốn nhóm kỹ năng là: Kỹ năng khoa học, kỹ năng công nghệ, kỹ năng kỹ thuật và kỹ năng toán học đang được áp dụng phổ biến tại nhiều quốc gia như Mỹ, Canada, Úc, Trung Quốc...

Chính sách cho kinh tế số: Kinh tế số không đơn thuần là xu thế mới mà còn là mô hình kinh doanh mới, mở ra cơ hội lao động, việc làm, thu nhập cho người dân, doanh nghiệp và quốc gia, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ cuộc sống. Kinh tế số giúp tăng trưởng bền vững hơn do sử dụng nguồn tài nguyên mới (tài nguyên số và công nghệ số), xử lý các vấn đề ô nhiễm môi trường hiệu quả hơn. Theo khung lý thuyết kỹ thuật số, kinh tế số lõi được xem là hạt nhân của chuyển đổi số. Trong kinh tế số lõi, cần chú trọng đến các chính sách sau: (1) Quá trình chuyển đổi số chậm, thiếu chủ động do hạ tầng phục vụ quá trình chuyển đổi số còn nhiều hạn chế. Thể chế và quy định pháp luật cho chuyển đổi số và các hoạt động kinh tế số của Việt Nam được đánh giá là chậm hoàn thiện. Hành lang pháp lý cho thí điểm triển khai áp dụng các mô hình kinh doanh, dịch vụ mới còn thiếu. Do đó cần có chính sách trong việc đầu tư xây dựng mạng lưới kết cấu hạ tầng viễn thông về

chất lượng, tính khả dụng, hiệu quả và khả năng cạnh tranh cùng với sự hấp dẫn của các chính sách thu hút các doanh nghiệp nước ngoài. Đây sẽ được xem là yếu tố thuận lợi cho phát triển nền kinh tế số. Ngoài ra cũng cần chú trọng xây dựng chính sách phát triển hạ tầng công nghệ thông tin, viễn thông cần nâng cấp và đặc biệt phủ sóng rộng khắp đến các tỉnh thành phố ở VN với mục tiêu là tất cả mọi người dân, mọi doanh nghiệp đều có thể tiếp cận. Trong quá trình triển khai cần lưu ý đến những đặc thù của khu vực thành thị và nông thôn để có kế hoạch phát triển cơ sở hạ tầng kỹ thuật số ở hai khu vực này một cách cân bằng, đồng bộ; (2) Theo Báo cáo kinh tế VN thường niên do Viện Nghiên cứu kinh tế và chính sách (2019) công bố đã chỉ ra, có tới 85% doanh nghiệp công nghiệp VN vẫn nằm ngoài nền kinh tế số và chỉ có 13% ở cấp độ mới bắt đầu. Nhận thức về kinh tế số, nhu cầu và hành động theo xu thế kinh tế số còn chậm chạp, chưa đồng đều, thống nhất từ trên xuống dưới là những hạn chế góp phần làm chậm xu hướng số hóa nền kinh tế VN. Cần có các chính sách nhằm tuyên truyền, hỗ trợ các doanh nghiệp trong việc ứng dụng kỹ thuật số trong quá trình hoạt động kinh doanh. Điều này cần được thực hiện liên tục xuyên suốt và nhất quán ở tất cả cấp bậc quản lý. Cần tập trung phát triển các chính sách hỗ trợ các doanh nghiệp có nhu cầu hoặc đang khó khăn trong việc ứng dụng kỹ thuật số trong công tác quản lý, trong hoạt động sản xuất kinh doanh; (3) Chính sách phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao trong lĩnh vực công nghệ cho các doanh

ngành tại VN. Có thể thấy nhân tố quan trọng nhất trong cạnh tranh và phát triển kinh tế số là nguồn nhân lực, đặc biệt nhân lực công nghệ thông tin. Nguồn nhân lực công nghệ thông tin là yếu tố then chốt, quyết định sự thành công của nền kinh tế số. Nguồn nhân lực công nghệ thông tin của VN còn ít về số lượng, chưa bảo đảm về chất lượng. Trong khi giáo dục VN chưa theo kịp xu thế phát triển như vũ bão của kinh tế số. Thương mại điện tử đóng góp chính cho sự phát triển kinh tế số nhưng nguồn nhân lực trong lĩnh vực này đòi hỏi lao động vừa có kiến thức về công nghệ, vừa phải hiểu biết về thương mại để nắm bắt kịp thời các xu hướng mới, ứng dụng một cách hiệu quả nhất, an toàn nhất. Tuy vậy, các kỹ năng này đều là điểm yếu của lao động VN. Các kỹ năng chuyên ngành công nghệ thông tin khó tuyển dụng gồm kỹ năng khai thác, sử dụng các ứng dụng thương mại điện tử, kỹ năng quản trị, kỹ năng xây dựng kế hoạch, triển khai dự án, kỹ năng quản trị cơ sở dữ liệu; (4) Xây dựng những chính sách hợp lý về bản quyền, quyền sở hữu trí tuệ và tự do hóa thị trường nghiên cứu khoa học sẽ tạo ra những bước đột phá cho VN trong quá trình chuyển đổi số. Xây dựng nền tảng, thể chế cho các mô hình kinh doanh kinh tế số, trong đó, sửa đổi, bổ sung quy định pháp luật cho các ngành đang có nhiều mô hình kinh doanh mới như thương mại điện tử, tài chính số, ngân hàng số. Cải cách thể chế để thu hút đầu tư công nghệ số trong các lĩnh vực đầu tư mạo hiểm theo hướng tạo thuận lợi tối đa cho các hoạt động góp vốn, mua cổ phần, mua, bán, sáp nhập

doanh nghiệp công nghệ số. Sửa đổi, bổ sung hệ thống văn bản quy định pháp luật về công nghệ thông tin và truyền thông. Xây dựng cơ chế quản lý phù hợp với môi trường kinh doanh số, điều chỉnh các mối quan hệ mới phát sinh trong quá trình chuyển đổi số, phát triển kinh tế số.

Chính sách xã hội số: Có thể hiểu, xã hội số là xã hội tích hợp công nghệ số một cách tự nhiên và mặc định vào mọi mặt đời sống, người dân có khả năng kết nối, tương tác và thành thạo kỹ năng số để sử dụng các dịch vụ số, từ đó hình thành các mối quan hệ mới trong môi trường số, hình thành thói quen số và văn hóa số. Rong sự bùng nổ mạnh mẽ của cuộc CMCN 4.0, kinh tế số và xã hội số là hai yếu tố không tách rời của quá trình chuyển đổi số cả ở cấp độ quốc gia và cấp độ địa phương. Bởi phát triển kinh tế số mang lại cơ hội kinh doanh cho người dân, doanh nghiệp, thúc đẩy hình thành xã hội số. Ngược lại, trong phát triển xã hội số, người dân thành thạo kỹ năng số để có thể truy cập và tương tác với các dịch vụ công và tư về tài chính, giáo dục, y tế, giao thông và nhiều tiện ích khác bất kỳ lúc nào và ở bất kỳ đâu bằng công nghệ số, từ đó sẽ hình thành thị trường tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ số. Trọng tâm của xã hội số chính là sử dụng công nghệ trong việc học tập, giải trí, mua sắm hoặc thực hiện các hoạt động hành chính của người dân. Chính vì vậy, chính sách hạ tầng viễn thông - công nghệ thông tin, kết nối internet và công nghệ di động cần được chú trọng. Bên cạnh đó, cần có các chính sách tuyên truyền, phổ biến khuyến khích người dân sử dụng mạng xã

hội một cách an toàn và hiệu quả.

• *Chính sách dành cho các doanh nghiệp:*

Theo Báo cáo chỉ số thương mại điện tử (TMĐT) VN 2021 của Hiệp hội TMĐT VN (VECOM) thì người dân mua sắm trực tuyến nhiều hơn, sản lượng chuyển phát tăng 47%. Điều này cho thấy các nền tảng thương mại điện tử đã góp phần mở ra cơ hội mua sắm phong phú, đa dạng cho những người sống ở các thành phố nhỏ, phụ cận và cả khu vực nông thôn; kết nối người tiêu dùng trẻ và sống tại những vùng ven đô đến với nhiều thương hiệu quốc tế. Báo cáo của Facebook hồi cuối tháng 6/2021 cho thấy mua sắm qua thương mại điện tử sẽ trở thành xu hướng tiêu dùng mới thay vì chỉ là hình thức đối phó trong thời dịch. Theo đó, 81% người tiêu dùng nói rằng họ đã thay đổi thói quen mua sắm từ khi đại dịch bùng phát, 92% trong số đó khẳng định sẽ tiếp tục hành vi mới này dài hạn cả trong tương lai, dù còn dịch bệnh hay không. Điều này cho thấy TMĐT đang dần trở nên phổ biến. Đặc biệt dưới tác động của dịch Covid-19 TMĐT phát triển mạnh mẽ hơn. Chính vì vậy, đề xuất đối với các doanh nghiệp đó chính là cần đẩy mạnh phát triển mô hình TMĐT tại các chính các doanh nghiệp. Trong đó, các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) cần chú trọng và tập trung đầu tư cho TMĐT do đây là nhóm các doanh nghiệp chiếm tỷ lệ cao (khoảng 785.000 doanh nghiệp nhỏ và vừa, chiếm hơn 98% tổng số doanh nghiệp trong năm 2022). Do đó, các doanh nghiệp này sẽ mức độ cạnh tranh cao. Đặc biệt, trong thế giới VUCA nhiều biến động và phức

tạp của, việc thiếu giải pháp công nghệ đột phá sẽ khiến các SME không giải quyết được bài toán chi phí sản xuất, vận chuyển lưu kho và bán hàng.

Một tính năng giúp việc mua hàng xuyên biên giới trên nền tảng kỹ thuật số trở nên dễ dàng hơn chính là sự hiện diện của các loại ví điện tử, có thể được sử dụng để mua bất kỳ một sản phẩm nào trên nền tảng. Chính vì vậy, khi đẩy mạnh TMĐT, các doanh nghiệp cần chú trọng đầu tư cho việc ứng dụng hiệu quả các loại ví điện tử như MoMo, Airpay, Zalopay...

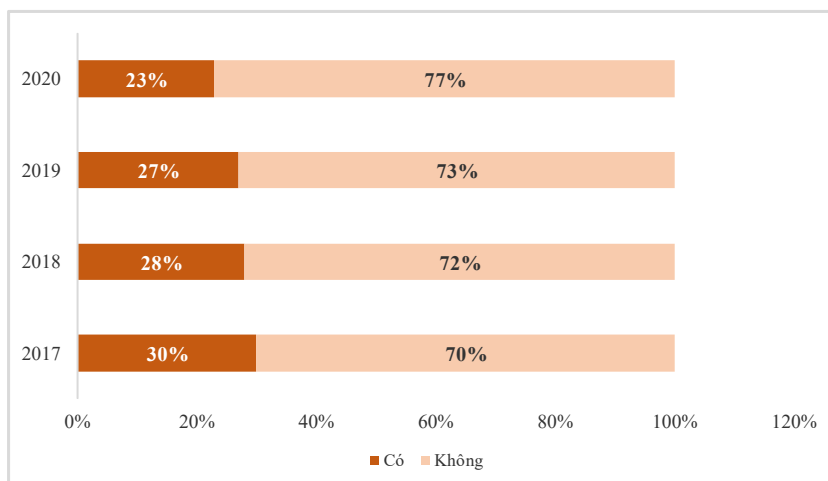
Theo Báo cáo chỉ số thương mại điện tử (TMĐT) VN 2021 của Hiệp hội TMĐT VN (VECOM), Năm 2020 kết quả khảo sát cho thấy tỷ lệ doanh nghiệp có lao động chuyên trách về thương mại điện tử lại giảm nhiều so với các năm trước, một phần cũng do tác động lớn của đại dịch và áp lực về tài chính nên việc cắt giảm biên chế và kiêm nhiệm nhiều vai trò được các công ty triển khai để duy trì hoạt động trong giai đoạn khó khăn. Xét về quy mô doanh nghiệp thì nhóm các doanh nghiệp SME có tỷ lệ lao động chuyên trách về thương mại điện tử chỉ bằng một nửa so với nhóm các doanh nghiệp lớn.

Chính vì vậy các SME nói riêng và doanh nghiệp nói chung cần xây dựng chính sách thu hút đãi ngộ phù hợp nhằm lựa chọn đúng đối tượng lao động có chuyên môn trong lĩnh vực công nghệ nói chung và thương mại điện tử riêng.

5. Kết luận chung

Sự ổn định thường đi đôi với những điều vững chắc, nhưng trong trạng thái VUCA, linh hoạt

Hình 10. Tỷ lệ doanh nghiệp có lao động chuyên trách về TMĐT qua các năm



Nguồn: Hiệp hội TMĐT VN, 2020

lại giúp các doanh nghiệp thích nghi và dễ dàng thiết lập trạng thái ổn định, tránh bị đào thải. Một trong những giải pháp linh hoạt chính là phát triển vai trò của kinh tế số trong sản xuất kinh doanh. Chuyển đổi số đóng vai trò qua trọng đối với các doanh nghiệp tại VN hiện nay, đặc biệt khi các doanh nghiệp đang phải đối mặt với hai tình trạng của thế giới VUCA. Đó chính là tác động của đại dịch Covid-19 và sự bùng nổ xung đột Nga Ukraine. Để có thể phát huy vai trò của chuyển đổi số một cách hiệu quả và thành công, cần có các nhóm giải pháp riêng biệt khuyến nghị dành cho Nhà nước và các doanh nghiệp. Đối với nhóm chính sách dành cho Nhà nước, cần tập trung nâng cao chất lượng cơ sở hạ tầng công nghệ và chất lượng nguồn lực cho phát triển công nghệ. Đối với nhóm chính sách dành cho các doanh nghiệp, đặc biệt chú trọng các chính sách cho doanh nghiệp SME là nhóm doanh nghiệp chiếm số đông. Các doanh nghiệp cần tiếp tục đầu tư cho thương mại điện tử vì đây chính là chìa khóa thành công giúp giải quyết khó

khăn về mặt chi phí và thời gian trong sản xuất kinh doanh. Có thể thấy lợi ích mà chuyển đổi số đem lại chính là giúp các doanh nghiệp có thể dễ dàng và nhanh chóng tiếp cận khách hàng hơn. Đồng thời chuyển đổi số giúp việc quản lý trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp có thể đáp ứng đủ nguồn cung cần thiết với thời gian và quy trình ngắn hơn so với hoạt động kinh doanh truyền thống●

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Baran, B. E., & Woznyj, H. M. (2020). Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational Dynamics*.
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard business review*, 92(1/2).
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. Leaders, New York: Harper. Row, 41.
- Bukht, R., & Heeks, R. (2017). Defining, conceptualising and measuring the digital economy. *Development Informatics working paper*, (68).
- Sách trắng TMĐT VN 2020. (2021). Cục Xuất nhập khẩu thuộc Bộ Công thương, 2021
- Tổng cục Thống kê và Bộ Kế hoạch và Đầu tư. (2020).
- Tổng cục Thống kê năm 2021