

ĐÀI TRUYỀN HÌNH THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH.

Đài Truyền hình Thành phố Hồ Chí Minh (HTV) là đài do nhà nước quản lý, trực thuộc Ủy ban Nhân dân TP HCM, bắt đầu phát sóng từ ngày 01/05/1975. HTV phủ sóng Thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh lân cận. HTV hiện phát sóng trên 2 kênh 7 và 9 (kỹ thuật tương tự - analogue). Ngoài ra, HTV còn phát sóng 4 kênh HTV1, HTV2, HTV3, HTV4 (kỹ thuật số - digital). Kênh 7 là kênh thông tin giải trí và thương mại quảng cáo. Kênh 9 tập trung các chương trình khoa giáo. HTV1 là kênh thông tin công cộng. HTV2 là kênh thể thao. HTV3 là kênh thiếu nhi và HTV4 là kênh khoa học giáo dục. Các chương trình chính phục vụ người xem gồm có tin tức, khoa học giáo dục, chuyên đề, thể dục thể thao, phim truyện, phim hoạt hình, ca nhạc, sân khấu, giải trí ... Với thiết bị, công nghệ hiện đại đang từng bước chuyển sang kỹ thuật số và một nguồn nhân lực giỏi, HTV hiện là một trong hai Đài truyền hình lớn của Việt Nam.

HTV được thành lập vào ngày 22 tháng 1 năm 1966, ban đầu chỉ phát sóng trong phạm vi nhỏ với các chương trình đơn giản. Qua nhiều năm, HTV đã không ngừng mở rộng và nâng cao chất lượng nội dung, trở thành một trong những đài truyền hình hàng đầu tại Việt Nam. Đài đã đầu tư mạnh mẽ vào công nghệ và cơ sở hạ tầng để đảm bảo chất lượng phát sóng tốt nhất.

Cơ cấu tổ chức

HTV có một cơ cấu tổ chức phức tạp và chuyên nghiệp, bao gồm nhiều ban và trung tâm khác nhau:

- **Lãnh đạo Đài:** Tổng Giám đốc và các Phó Tổng Giám đốc chịu trách nhiệm quản lý và điều hành toàn bộ hoạt động của đài.
- **Ban Thời sự:** Chịu trách nhiệm sản xuất các chương trình tin tức, thời sự hàng ngày, cung cấp thông tin chính xác và kịp thời cho khán giả.
- **Ban Khoa giáo:** Sản xuất các chương trình giáo dục, khoa học và công nghệ, giúp nâng cao kiến thức và hiểu biết của người xem.
- **Ban Văn nghệ:** Chuyên về các chương trình văn hóa, nghệ thuật và giải trí, mang đến những giây phút thư giãn và thưởng thức nghệ thuật cho khán giả.
- **Ban Thể thao:** Phát sóng các sự kiện thể thao trong nước và quốc tế, từ bóng đá, bóng rổ đến các môn thể thao khác.
- **Trung tâm Phim tài liệu:** Sản xuất các bộ phim tài liệu về nhiều chủ đề khác nhau, từ lịch sử, văn hóa đến các vấn đề xã hội.
- **Trung tâm Truyền hình cáp (HTVC):** Cung cấp dịch vụ truyền hình cáp với nhiều kênh phong phú, đáp ứng nhu cầu giải trí đa dạng của khán giả.

Các hoạt động sản xuất

HTV không chỉ phát sóng các chương trình truyền hình mà còn tham gia vào nhiều hoạt động sản xuất khác:

- **Sản xuất phim truyền hình:** HTV đã sản xuất nhiều bộ phim truyền hình nổi tiếng, thu hút lượng lớn khán giả và nhận được nhiều giải thưởng.
- **Sản xuất phim tài liệu:** Các bộ phim tài liệu của HTV thường xuyên được đánh giá cao về chất lượng nội dung và hình ảnh, mang đến những góc nhìn sâu sắc về nhiều vấn đề khác nhau.
- **Truyền hình thực tế:** Các chương trình truyền hình thực tế như "Giọng hát Việt," "Thử thách cùng bước nhảy" đã tạo được tiếng vang lớn và thu hút sự quan tâm của đông đảo khán giả.

Các chương trình đặc sắc

HTV nổi tiếng với nhiều chương trình đặc sắc và đa dạng:

- **Thời sự HTV:** Cập nhật tin tức hàng ngày với độ chính xác và nhanh chóng, giúp khán giả nắm bắt được những thông tin quan trọng và kịp thời.
- **Văn nghệ HTV:** Các chương trình ca nhạc, biểu diễn nghệ thuật với sự tham gia của nhiều nghệ sĩ nổi tiếng, mang đến những giây phút thư giãn và thưởng thức nghệ thuật cho khán giả.
- **Thể thao HTV:** Phát sóng các sự kiện thể thao lớn như SEA Games, Asian Games, và các giải đấu quốc tế khác, giúp khán giả theo dõi và cổ vũ cho các vận động viên yêu thích.
- **Chương trình thiếu nhi:** Các chương trình giáo dục và giải trí dành cho trẻ em, giúp các em nhỏ học hỏi và phát triển toàn diện.

Đội ngũ nhân sự

HTV tự hào có đội ngũ nhân sự chuyên nghiệp và giàu kinh nghiệm:

- **Phóng viên và Biên tập viên:** Những người làm việc tại HTV đều có trình độ chuyên môn cao và kinh nghiệm lâu năm trong ngành truyền hình, đảm bảo chất lượng nội dung và thông tin chính xác.
- **Người dẫn chương trình:** HTV có nhiều MC nổi tiếng và được yêu thích bởi khán giả, mang đến sự gần gũi và thân thiện trong mỗi chương trình.
- **Kỹ thuật viên:** Đội ngũ kỹ thuật viên của HTV luôn đảm bảo chất lượng phát sóng tốt nhất, từ hình ảnh, âm thanh đến các hiệu ứng kỹ thuật.

HTV không chỉ là một đài truyền hình mà còn là một phần quan trọng của đời sống văn hóa và xã hội của người dân Thành phố Hồ Chí Minh và cả nước. Đài luôn nỗ lực không ngừng để mang đến những chương trình chất lượng và phong phú, đáp ứng nhu cầu giải trí và thông tin của khán giả.

Để hiểu rõ hơn về Đài Truyền hình Thành phố Hồ Chí Minh (HTV) trong kỷ nguyên chuyển đổi số, chúng ta có thể sử dụng phân tích SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) để đánh giá các yếu tố nội tại và ngoại tại ảnh hưởng đến đài.

Điểm mạnh (Strengths)

- Thương hiệu mạnh:** HTV là một trong những đài truyền hình lâu đời và uy tín nhất tại Việt Nam, có lượng khán giả trung thành lớn.
- Đội ngũ nhân sự chuyên nghiệp:** HTV sở hữu đội ngũ phóng viên, biên tập viên, kỹ thuật viên giàu kinh nghiệm và chuyên môn cao.
- Cơ sở hạ tầng kỹ thuật hiện đại:** Đài đã đầu tư mạnh mẽ vào công nghệ và cơ sở hạ tầng để đảm bảo chất lượng phát sóng tốt nhất.
- Nội dung đa dạng:** HTV sản xuất và phát sóng nhiều chương trình đa dạng, từ tin tức, giáo dục, văn hóa, thể thao đến giải trí.

Điểm yếu (Weaknesses)

- Phụ thuộc vào quảng cáo:** Nguồn thu chính của HTV vẫn chủ yếu từ quảng cáo, điều này có thể gây ra rủi ro nếu thị trường quảng cáo biến động.
- Chậm đổi mới:** Một số chương trình có thể chưa kịp thời đổi mới để phù hợp với xu hướng và nhu cầu của khán giả trẻ.
- Cạnh tranh nội dung số:** Sự phát triển của các nền tảng truyền hình trực tuyến và mạng xã hội tạo ra sự cạnh tranh lớn về nội dung.

Cơ hội (Opportunities)

- Chuyển đổi số:** Áp dụng công nghệ số vào sản xuất và phát sóng có thể giúp HTV nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động.
- Mở rộng thị trường:** HTV có thể mở rộng phạm vi phát sóng và tiếp cận khán giả quốc tế thông qua các nền tảng trực tuyến.
- Hợp tác quốc tế:** Hợp tác với các đài truyền hình và công ty truyền thông quốc tế để trao đổi nội dung và công nghệ.

Thách thức (Threats)

- Cạnh tranh từ các nền tảng số:** Các nền tảng truyền hình trực tuyến như Netflix, YouTube, và các mạng xã hội đang thu hút lượng lớn khán giả, đặc biệt là giới trẻ.
- Biến động kinh tế:** Sự biến động của nền kinh tế có thể ảnh hưởng đến nguồn thu từ quảng cáo.
- Thay đổi thói quen xem truyền hình:** Khán giả ngày càng ưa chuộng các nội dung trực tuyến và theo yêu cầu, thay vì xem truyền hình truyền thống.

HTV có nhiều điểm mạnh và cơ hội để phát triển trong kỷ nguyên chuyển đổi số, nhưng cũng đối mặt với không ít thách thức. Việc tận dụng tốt các cơ hội và khắc phục các điểm yếu sẽ giúp HTV duy trì và nâng cao vị thế của mình trong ngành truyền hình.

1. SWOT (ĐIỂM MẠNH, ĐIỂM YẾU, CƠ HỘI, THÁCH THỨC) CỦA HTV TRONG GIAI ĐOẠN CHUYỂN ĐỔI SỐ

1.1 Điểm mạnh:

- HTV tọa lạc tại vị trí đặc địa của nền kinh tế Việt nam nên thừa hưởng mọi yếu tố thay đổi về công nghệ, môi trường, nhân lực để thúc đẩy quá trình chuyển đổi số diễn ra nhanh cả chiều rộng lẫn chiều sâu.
- Thế hệ lãnh đạo đang ngày càng trẻ hóa, chịu học hỏi để hòa nhịp chung với những thay đổi mang tính tất yếu cả quá trình chuyển đổi số.
- Nguồn nhân lực có trình độ, am hiểu về kỹ thuật công nghệ, dám khám phá cái mới và luôn hướng về phía trước để thể hiện bản thân vì mục tiêu chung của Đài.
- HTV đã có những bước đi khởi đầu đưa ứng dụng công nghệ số vào các hoạt động quản trị, quản lý cơ sở dữ liệu nội dung số, truyền dẫn tín hiệu, sản xuất,...

1.2 Điểm yếu:

- Cơ cấu tổ chức tại HTV theo mô hình sản xuất cũ nên khá là cồng kềnh khi thực hiện chuyển đổi số.
- Nhiều nguồn nhân lực hiện hữu không đáp ứng được yêu cầu của sự thay đổi khi chuyển đổi số.
- Một bộ phận lãnh đạo chậm thay đổi, vẫn muốn hoạt động theo mô típ chủ nghĩa kinh nghiệm.
- Nguồn lực có giới hạn để đầu tư công nghệ trong quá trình chuyển đổi số.
- Thiếu thông tin khách hàng để xây dựng chiến lược và tầm nhìn phù hợp.
- Các phòng ban hoạt động rời rạc, thiếu liên kết thông tin giữa các đơn vị.
- Nhiều đơn vị biên tập chưa có chiến lược xây dựng các định dạng chương trình mới để thu hút khán giả.
- Trung tâm dịch vụ bị động trong nguồn thông tin tiếp cận khách hàng hiện hữu và tiềm năng.

1.3 Cơ hội:

- Quá trình chuyển đổi số đang được sự hỗ trợ đắc lực từ các chủ trương chung của chính phủ (quyết định của thủ tướng số 749 ngày 3/6/2020 về ” Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”) và thành phố (năm 2022, TPHCM đã rất quyết tâm đẩy mạnh công tác Chuyển đổi số. TP đã thành lập Ban Chỉ đạo Chuyển đổi số của TPHCM do Chủ tịch UBND TP làm Trưởng ban. Đặc biệt, Thành ủy đã ban hành Chỉ thị số 17-CT/TU ngày 27/8/2022 về đẩy mạnh công tác chuyển đổi số và xây dựng TPHCM trở thành đô thị thông minh).

- Chuyển đổi số mang đến những giá trị mới cho HTV: làm tươi lại thương hiệu, bước đi ngắn hơn để chiếm lại thị phần, giảm chi phí quản trị, sản xuất, hiệu quả trong các công tác điều hành hoạt động, tiếp cận nhanh với các thông tin thị trường khán giả để hoạch định các chính sách sản xuất phù hợp...

- Chuyển đổi số là cơ hội lớn cho những doanh nghiệp đi nhanh và đúng hướng.

1.4 Thách thức:

- Chưa có hình mẫu cụ thể nào để đi theo, mọi tầm nhìn và chiến lược của HTV chỉ dựa trên chuỗi kinh nghiệm hoạt động của Đài những năm vừa qua.

- Thị trường truyền hình truyền thống đang đi xuống rất nhanh, bị cạnh tranh khốc liệt bởi các công ty truyền thông đa phương tiện và các hình thức giải trí khác: mạng xã hội, game...

- Thị hiếu của khán thính giả ngày càng thay đổi, nhất là thế hệ trẻ.
- Nếu đi sai đường khó có cơ hội quay lại và sửa sai.
- Người xem thị hiếu thay đổi nhanh nên việc vòng đời đầu tư công nghệ chưa kịp thu hồi vốn đã lạc hậu và phải thay đổi để giữ chân người xem. Và đặc biệt với khán giả trả tiền ở Việt Nam thường theo xu hướng (trend) và thay đổi rất nhanh, một trend thường chỉ có tuổi thọ dưới 1 tuần.

Chuỗi giá trị

Chiến lược chuyển đổi số nên được tập trung vào việc tạo ra và giữ lại giá trị kinh tế. Một cách tiếp cận đã qua kiểm nghiệm là vạch ra toàn bộ chuỗi giá trị trong ngành truyền thông giải trí tại Việt Nam, sau đó xác định các bước trong chuỗi giá trị đó và xem xét bước nào đã được hay kỳ vọng sẽ được số hóa. Điều này giúp bạn biết khoảng trống đang nằm ở đâu.

Hiểu được chuỗi giá trị ngành truyền thông giải trí đang thay đổi như thế nào? Khách hàng của bạn là ai và bạn đang cung cấp những gì cho họ. Trong ví dụ ở trên, khách hàng đang thay đổi từ người trung gian – tức là nhà tư vấn – chuyển thẳng tới người tiêu dùng trực tiếp. Trong trường hợp như vậy, các doanh nghiệp, các công ty quản lý đầu tư cần phải suy nghĩ điều này: tương tác trực tiếp với người tiêu dùng như thế nào, nhu cầu họ là gì và ta có thể cung cấp cho họ những gì?

Chuỗi giá trị trong các ngành công nghiệp đang loại dần khâu trung gian. Khách hàng cuối cùng, sau khi các khâu trung gian bị loại bỏ, giờ đây có thể tương tác trực tiếp với doanh nghiệp. Bạn cần tư duy lại mô hình kinh doanh lợi dụng việc loại bỏ khâu trung gian để tiếp cận được nhóm khách hàng trẻ hơn, sành kỹ thuật số này. Bạn cũng cần phải xem xét lại sản phẩm của mình, giá cả, điểm tiếp cận với khách hàng, mô hình cung cấp dịch vụ... Khi phát triển các mô hình kinh doanh, bạn đừng sợ phải loại bỏ một số hoạt động hiện có hoặc công việc kinh doanh hiện có của mình. Quyết định mô hình kinh doanh thường bị giới hạn bởi nỗi sợ doanh thu của bạn từ một kênh bán hàng hoặc một loại hình dịch vụ hiện có bị ảnh hưởng. Lo lắng quá nhiều vấn đề này là không phù hợp với thời đại số. Nếu chưa sẵn sàng hy sinh một phần công việc kinh doanh của bạn cho lợi ích lâu dài và lợi ích lớn hơn, thì chắc chắn sẽ có kẻ vượt qua và tiêu diệt bạn.

1. Đôi nét về chuỗi giá trị

1.1. Khái niệm chuỗi giá trị

Chuỗi giá trị (Value Chain) là mô hình phân tích các hoạt động kinh doanh nhằm tạo ra giá trị cho sản phẩm hoặc dịch vụ từ giai đoạn đầu vào cho đến khi đưa đến tay khách hàng. Mục đích của việc áp dụng chuỗi giá trị là tối ưu hóa quá trình sản xuất, giảm chi phí, nâng cao chất lượng sản phẩm, tăng lợi nhuận và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Khái niệm chuỗi giá trị được giới thiệu lần đầu tiên bởi Michael Porter trong cuốn sách “Lợi thế cạnh tranh” (Competitive Advantage) vào năm 1985. Từ đó, mô hình chuỗi giá trị đã trở thành công cụ quản lý phổ biến và được nhiều doanh nghiệp áp dụng để phân tích và cải tiến hoạt động kinh doanh của mình.

1.2. Vai trò trong kinh doanh

Chuỗi giá trị đóng vai trò quan trọng trong việc giúp doanh nghiệp nắm bắt cơ hội, phát hiện ra các điểm yếu, đưa ra chiến lược phát triển phù hợp và tối ưu hóa hiệu quả hoạt động. Bằng cách phân tích chuỗi giá trị, doanh nghiệp có thể định vị được vị trí cạnh tranh của mình trên thị trường, đồng thời tìm ra cách để tận dụng nguồn lực hiệu quả hơn, tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững.

Trong tương lai, chuỗi giá trị sẽ tiếp tục phát triển và thích ứng với các xu hướng công nghệ mới, như trí tuệ nhân tạo, máy in 3D, blockchain, hệ thống quản lý chuỗi cung ứng và công nghệ thông tin. Ngoài ra, xu hướng hợp tác giữa các doanh nghiệp trong chuỗi giá trị và tập trung vào đổi mới, bền vững cũng sẽ được đẩy mạnh, giúp tạo ra nhiều cơ hội phát triển mới cho các doanh nghiệp trong ngành.



Value chain giúp doanh nghiệp đưa ra chiến lược phát triển phù hợp

2. Thành phần trong chuỗi giá trị

Hoạt động hạ tầng

Hoạt động hạ tầng là những hoạt động nền tảng, cơ bản giúp duy trì và vận hành doanh nghiệp, bao gồm: quản trị nhân sự, quản lý tài chính, hạ tầng công nghệ thông tin và hệ thống pháp lý. Các hoạt động này đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo hoạt động của doanh nghiệp diễn ra suôn sẻ và hiệu quả.

Hoạt động hỗ trợ

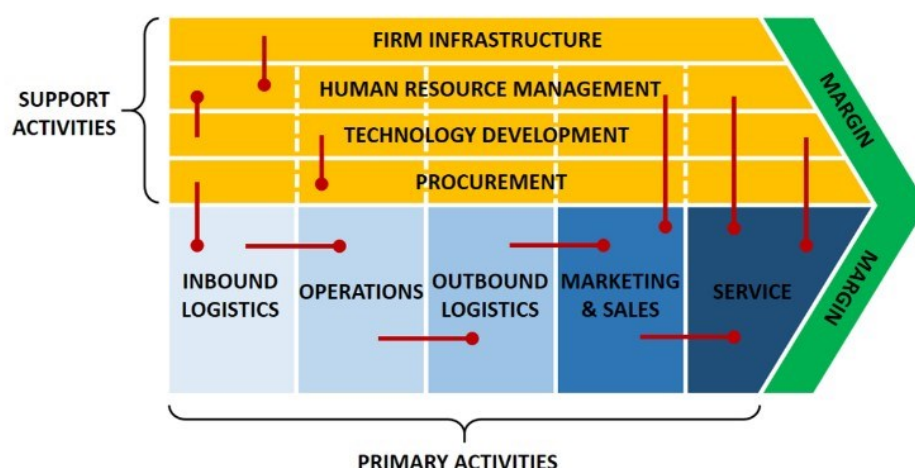
Hoạt động hỗ trợ là những hoạt động hỗ trợ trực tiếp cho hoạt động chính của doanh nghiệp, góp phần tạo ra giá trị cho sản phẩm hoặc dịch vụ. Các hoạt động hỗ trợ bao gồm:

- **Nghiên cứu và phát triển (R&D):** Đưa ra các ý tưởng, sản phẩm mới, cải tiến quy trình sản xuất.
- **Mua hàng:** Tìm kiếm và đàm phán với các nhà cung cấp để mua nguyên liệu, dịch vụ với chất lượng tốt và giá cả hợp lý.
- **Quản lý chất lượng:** Kiểm soát và đảm bảo chất lượng sản phẩm đáp ứng yêu cầu của khách hàng và các tiêu chuẩn kỹ thuật.
- **Marketing và bán hàng:** Xây dựng hình ảnh thương hiệu, thúc đẩy sản phẩm, dịch vụ đến tay khách hàng.

Hoạt động chính

Hoạt động chính là những hoạt động trực tiếp liên quan đến quá trình sản xuất, chế biến và phân phối sản phẩm hoặc dịch vụ từ giai đoạn đầu vào cho đến khi đưa đến tay khách hàng. Các hoạt động chính bao gồm:

- **Đầu vào:** Nhận nguyên liệu, linh kiện từ các nhà cung cấp.
- **Quá trình sản xuất:** Chế biến, lắp ráp và biến nguyên liệu thành sản phẩm hoàn thiện.
- **Xuất xưởng:** Đóng gói, kiểm tra chất lượng và vận chuyển sản phẩm đến kho.
- **Phân phối:** Vận chuyển sản phẩm từ kho đến các điểm bán hàng, đại lý.
- **Bán hàng:** Bán sản phẩm cho khách hàng và cung cấp dịch vụ hậu mãi.



Các

thành phần cơ bản trong chuỗi giá trị

3. Triển khai Chuỗi giá trị vào trong thực tế

3.1. Xác định hoạt động chính phụ

Để triển khai chuỗi giá trị, doanh nghiệp cần xác định rõ hoạt động chính phụ trong quá trình sản xuất, kinh doanh. Hoạt động chính là những hoạt động trực tiếp liên quan đến quá trình sản xuất, phân phối và bán hàng sản phẩm, dịch vụ; hoạt động phụ là những hoạt động hỗ trợ cho hoạt động chính.

3.2. Phân tích giá trị và chi phí tương ứng mỗi giai đoạn

Sau khi xác định hoạt động chính phụ, doanh nghiệp cần phân tích giá trị và chi phí tương ứng mỗi giai đoạn. Mục đích là tìm ra những hoạt động có giá trị cao nhưng chi phí thấp, đồng thời nhận diện các hoạt động có chi phí cao nhưng giá trị thấp để có thể cải tiến, tối ưu hóa.

3.3. Phân tích đối thủ

Phân tích đối thủ giúp doanh nghiệp nắm bắt được thế mạnh, điểm yếu của các đối thủ trên thị trường, từ đó đưa ra chiến lược cạnh tranh phù hợp. Đồng thời, phân tích đối thủ còn giúp doanh nghiệp nhận thức được những xu hướng mới, cơ hội và thách thức trong ngành.

3.4. Xác định mối quan tâm của khách hàng

Doanh nghiệp cần tìm hiểu nhu cầu, mong muốn và mối quan tâm của khách hàng để có thể đáp ứng tốt hơn và tạo ra sản phẩm, dịch vụ mang lại giá trị cao cho họ.

3.5. Xác định cơ hội

Sau khi phân tích giá trị, chi phí, đối thủ và khách hàng, doanh nghiệp cần xác định cơ hội phát triển, như mở rộng thị trường, hợp tác với các đối tác, ứng dụng công nghệ mới để nâng cao hiệu quả hoạt động.

3.6. Dự báo

Dựa trên kết quả phân tích, doanh nghiệp cần dự báo xu hướng phát triển của thị trường, nhu cầu khách hàng và đối thủ, từ đó đưa ra kế hoạch kịp thời, phù hợp với thực tế.

3.7. Tối ưu hóa và đánh giá hiệu quả Chuỗi giá trị

Sau khi triển khai chuỗi giá trị vào thực tế, doanh nghiệp cần liên tục kiểm tra, đánh giá hiệu quả của từng hoạt động, giai đoạn trong chuỗi. Mục đích là để tìm ra những điểm yếu, bất cập và tiềm năng cải tiến. Đồng thời, thông qua việc tối ưu hóa, doanh nghiệp có thể giảm chi phí, tăng năng suất và cải thiện chất lượng sản phẩm, dịch vụ, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Cách thức triển khai chuỗi giá trị vào thực tế

4. Thách thức và giải pháp cho doanh nghiệp

4.1. Thách thức

Triển khai chuỗi giá trị trong một doanh nghiệp là một quá trình phức tạp và tác động đến nhiều khía cạnh của tổ chức, do đó doanh nghiệp sẽ có thể đối mặt với một số thách thức như:

Thị trường cạnh tranh

Thị trường ngày càng mở rộng và cạnh tranh gay gắt, yêu cầu doanh nghiệp liên tục cải tiến, đổi mới để giữ vững vị thế.

Thay đổi nhanh chóng của công nghệ

Công nghệ phát triển chóng mặt, tạo ra nhiều cơ hội nhưng cũng đặt ra thách thức cho doanh nghiệp trong việc ứng dụng và cập nhật công nghệ mới.

Yêu cầu về bảo vệ môi trường và phát triển bền vững

Ngày nay, người tiêu dùng và cộng đồng đặt ra những yêu cầu cao hơn về trách nhiệm xã hội và môi trường của doanh nghiệp. Do đó, doanh nghiệp cần tích cực thực hiện các hoạt động bảo vệ môi trường, tiết kiệm tài nguyên và giảm thiểu ô nhiễm.

4.2. Giải pháp cho doanh nghiệp

Để đáp ứng thách thức và phát triển bền vững, doanh nghiệp cần định hướng như sau:

- **Cải tiến liên tục:** Doanh nghiệp cần không ngừng cải tiến, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ và quy trình hoạt động để đáp ứng nhu cầu khách hàng và thị trường.
- **Ứng dụng công nghệ:** Tận dụng ưu điểm của công nghệ để nâng cao hiệu quả hoạt động, tối ưu hóa chuỗi giá trị và tạo ra sản phẩm, dịch vụ độc đáo, khác biệt.
- **Xây dựng văn hóa doanh nghiệp:** Tạo ra một môi trường làm việc tích cực, hỗ trợ sự phát triển của nhân viên, khuyến khích sáng tạo và đổi mới.
- **Hợp tác và mở rộng mạng lưới đối tác:** Hợp tác với các đối tác trong và ngoài ngành, mở rộng mạng lưới đối tác để hỗ trợ hoạt động kinh doanh, tận dụng nguồn lực chung và chia sẻ rủi ro.
- **Thực hiện trách nhiệm xã hội và môi trường:** Doanh nghiệp cần chú trọng đến việc thực hiện trách nhiệm xã hội và môi trường, đảm bảo phát triển bền vững và hài hòa với lợi ích của cộng đồng, xã hội. Điều này không chỉ giúp tăng uy tín, hình ảnh của doanh nghiệp mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động kinh doanh dài hạn.
- **Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:** Đầu tư vào đào tạo, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu của thị trường lao động và nhu cầu phát triển của doanh nghiệp.
- **Nắm bắt xu hướng và dự báo thị trường:** Theo dõi sát xu hướng thị trường, nắm bắt cơ hội kinh doanh và đưa ra các chiến lược phù hợp để phát triển doanh nghiệp.

Những định hướng phát triển bền vững trên sẽ giúp doanh nghiệp vượt qua các thách thức trong quá trình triển khai và vận hành chuỗi giá trị, đồng thời tạo ra nền tảng vững chắc cho sự phát triển dài hạn của doanh nghiệp.

5. Công nghệ hỗ trợ, tối ưu Chuỗi giá trị

Hiện nay với sự hỗ trợ của công nghệ hiện đại, doanh nghiệp có thêm các giải pháp để nâng cao hiệu suất và tối ưu hóa quy trình sản xuất, quản lý nguồn lực và cải thiện sự tương tác giữa các bên liên quan trong chuỗi giá trị. Dưới đây là một số công nghệ quan trọng được sử dụng để hỗ trợ và tối ưu chuỗi giá trị:

Công nghệ thông tin và truyền thông (ICT): Công nghệ thông tin giúp kết nối các hoạt động trong chuỗi giá trị, tăng cường quá trình quản lý và giám sát, cải thiện hiệu quả giao tiếp và hợp tác giữa các bộ phận, đơn vị.

Công nghệ in 3D: Công nghệ in 3D cho phép sản xuất nhanh chóng các mẫu sản phẩm, linh kiện, giảm chi phí và thời gian sản xuất, đồng thời nâng cao tính linh hoạt và khả năng tùy chỉnh sản phẩm. Doanh nghiệp có thể sản xuất các sản phẩm theo yêu cầu, tạo ra các mô hình, bản mẫu nhanh chóng và thậm chí tạo ra các sản phẩm tùy chỉnh dựa trên nhu cầu của khách hàng.

Ngoài ra, công nghệ in 3D còn giúp tạo ra các sản phẩm phức tạp và đa dạng. Với khả năng in bồi đắp, các chi tiết nhỏ và phức tạp có thể được tạo ra một cách chính xác và chất lượng cao. Điều này mở ra cơ hội cho các ngành công nghiệp như y tế, hàng không, công nghiệp sáng tạo... để phát triển và sản xuất các sản phẩm tiên tiến.

Công nghệ in 3D giúp giảm chi phí và thời gian sản xuất

Hệ thống quản lý chuỗi cung ứng (SCM): Công nghệ quản lý chuỗi cung ứng giúp tối ưu hóa quy trình lưu thông hàng hóa, thông tin và tài chính giữa các đơn vị trong chuỗi giá trị, giảm thiểu chi phí và rủi ro, đảm bảo đáp ứng nhu cầu khách hàng.

Trí tuệ nhân tạo (AI) và học máy (Machine Learning): AI và học máy giúp tự động hóa và tối ưu hóa quá trình ra quyết định, dự báo nhu cầu, phát hiện xu hướng và nhận diện vấn đề, từ đó cải thiện hiệu quả hoạt động trong chuỗi giá trị.

Blockchain: Công nghệ blockchain giúp tăng cường tính minh bạch, bảo mật thông tin, đảm bảo tính xác thực và không thể thay đổi của dữ liệu trong chuỗi giá trị, đồng thời hỗ trợ quản lý giao dịch và chứng từ điện tử. Việc ứng dụng công nghệ blockchain trong quản lý chuỗi giá trị sẽ góp phần tạo ra một môi trường kinh doanh minh bạch và hiệu quả hơn.

Định vị thương hiệu truyền hình trong bối cảnh mới

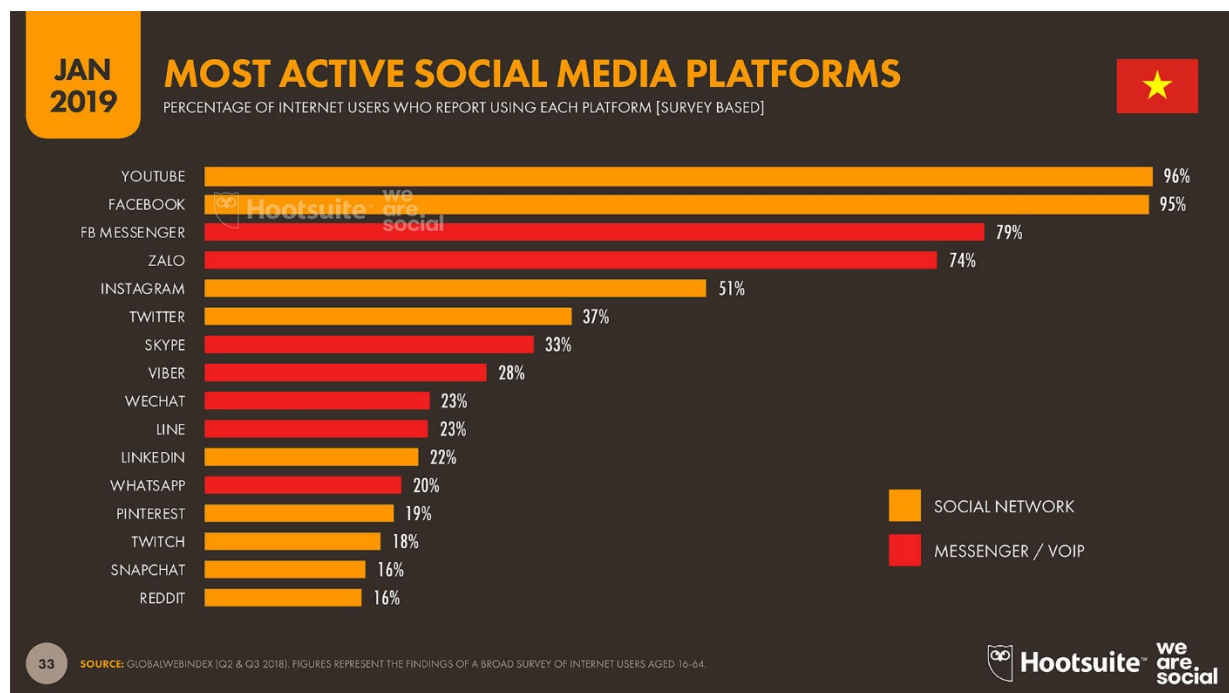
- Thói quen và thị hiếu của công chúng truyền hình đang thay đổi liên tục trong một thập kỷ vừa qua. Ảnh hưởng của đại dịch COVID-19 vào giai đoạn 2019 - 2020 làm cho những thay đổi đó trở nên nhanh chóng và sâu sắc. Vai trò của các mạng xã hội và Internet ngày càng chi phối trong các hoạt động của đời sống xã hội, trong khi các loại hình báo chí truyền thống chưa thực sự bắt kịp đủ nhanh với tốc độ đó. Một trong những vấn đề đặt ra hiện nay cho các cơ quan, tổ chức đang hoạt động trong lĩnh vực truyền hình nói riêng, ngành báo chí - truyền thông nói chung là làm sao xây dựng, tái định vị thương hiệu để công chúng có thể ghi nhớ và ủng hộ.

Định vị thương hiệu trong bối cảnh mới là câu chuyện được những hãng truyền thông lớn trên thế giới đã thực hiện để củng cố vị thế và thu hút công chúng. Trong giai đoạn hiện nay, cách xây dựng thương hiệu hướng đến những giá trị nhân văn và lợi ích của cộng đồng là xu hướng được công chúng đón nhận. Ngành truyền hình hiện nay cần nắm bắt cơ hội để học hỏi, đầu tư cho thương hiệu, chất lượng sản xuất, dịch vụ sản phẩm số... Định vị thương hiệu đảm bảo sự trường tồn của tổ chức, và tăng cường sức đề kháng sau các làn sóng của dịch COVID-19.

Mạng xã hội - đối thủ của truyền hình truyền thống

Các nghiên cứu (Chow 2016, Tonby, Woetzel và các tác giả khác, 2019) về sự thay đổi của thương hiệu truyền thông trên thế giới nói chung và châu Á nói riêng chỉ ra rằng, để bảo tồn thương hiệu cho các tập đoàn truyền thông hiện nay, sản phẩm truyền thông của họ cần phù hợp với nhu cầu thay đổi của khách hàng hiện đại (Deloitte 2020). Qua đó có thể thấy, yêu cầu cấp thiết của ngành truyền hình cho việc thay đổi các gói sản phẩm bao gồm điều chỉnh mức giá cả, gói sản phẩm, khuyến mãi... để phù hợp với công chúng và có sức cạnh tranh.

Trong những năm tới, các hoạt động phát trực tuyến có xu hướng tăng trưởng ngày càng cao, do người tiêu dùng có nhiều lựa chọn theo yêu cầu cá nhân đa dạng. Dịch vụ theo yêu cầu sẽ mang lại sự đột phá cho ngành công nghiệp truyền hình và video. Theo thống kê đầu năm 2019 của Vnetwork, YouTube là mạng xã hội phổ biến nhất tại Việt Nam, nói lên nhu cầu xem video lớn của công chúng.



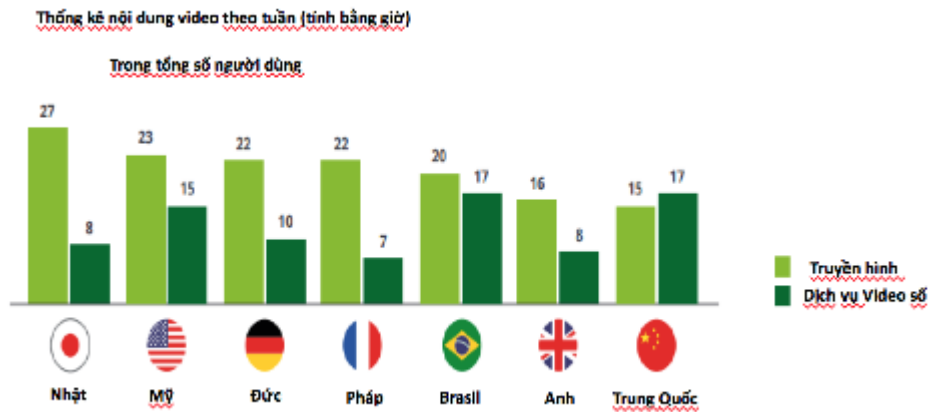
Những nền tảng phổ biến nhất tại Việt Nam 2019

(Nguồn: Hootsuite)

Hàng loạt các kênh truyền hình trực tuyến đang phát triển mạnh mẽ hiện nay như Netflix hay Amazon sẽ tạo tiền đề cho sự ra đời của hàng loạt các đài truyền hình số trên mạng Internet. Về cơ bản, nhu cầu của người tiêu dùng đối với việc sử dụng TiVi (TV) và video đang thay đổi rất nhanh chóng với một lực lượng đông đảo những người thường xuyên theo dõi những nội dung video.

Năm 2020 chứng kiến tốc độ phát video trực tuyến bùng nổ tại rất nhiều quốc gia trên thế giới. Trong Khảo sát xu hướng truyền thông kỹ thuật số tại Mỹ mới nhất của Variety (2019), 69% người được hỏi cho biết họ có đăng ký ít nhất một tài khoản video trực tuyến trong khi con số này là 65% với truyền hình trả tiền truyền thống. Xu hướng giải trí truyền thông đang chuyển dịch từ tổng hợp lại nội dung và video (có quảng cáo) sang esports (thể thao điện tử) và mạng 5G. Nếu điều này là sự thật, ngành công nghiệp truyền hình và sản xuất video đang thực sự đối mặt với những thách thức và thay đổi khó lường. Đặc biệt là khi các dịch vụ phát trực tuyến không còn hoạt động đơn thuần như một nền tảng phát lại, mà đang đầu tư vào khâu sản xuất, cấp phép các nội dung phim và truyền hình của riêng mình. Thay đổi này đặt ra vị thế đối đầu trực tiếp với truyền hình truyền thống và cả ngành công nghiệp video. Trong bối cảnh ấy, truyền hình và các kênh truyền thông cũng bắt đầu cung cấp các dịch vụ theo yêu cầu, đặc biệt thiết lập các dịch vụ phát trực tuyến của riêng họ.

Sự bùng nổ của các loại dịch vụ theo yêu cầu (VoD) đã tác động lên cân công chúng và nhu cầu của họ đối với tiếp nhận truyền hình và video. Khảo sát xu hướng truyền thông kỹ thuật số của Techjury 2019 cho thấy, mọi người dành trung bình 6 giờ 48 phút mỗi tuần để xem video trực tuyến, tăng 59% so với thời gian trung bình xem video trực tuyến vào năm 2016. Tương tự năm 2018, gần 48% người tiêu dùng Hoa Kỳ tiếp cận các nội dung phát trực tuyến mỗi ngày. Ở Vương quốc Anh, dịch vụ video phát trực tuyến ngày càng trở nên quan trọng với 41% số người tiêu dùng đã đăng ký dịch vụ. Thậm chí với cả thị trường bảo thủ về truyền hình như ở Đức cũng có tới 44% số người đăng ký sử dụng dịch vụ video theo yêu cầu (SVoD). Đặc biệt tác động của đại dịch COVID - 19 đã khiến số liệu của VoD tăng trưởng đột biến, với lệnh giới nghiêm diễn ra ở nhiều nước phương Tây, người tiêu dùng càng có nhiều thời gian truy cập những nội dung họ thấy phù hợp nhất với nhu cầu.



Khảo sát xu hướng truyền thông số năm 2018

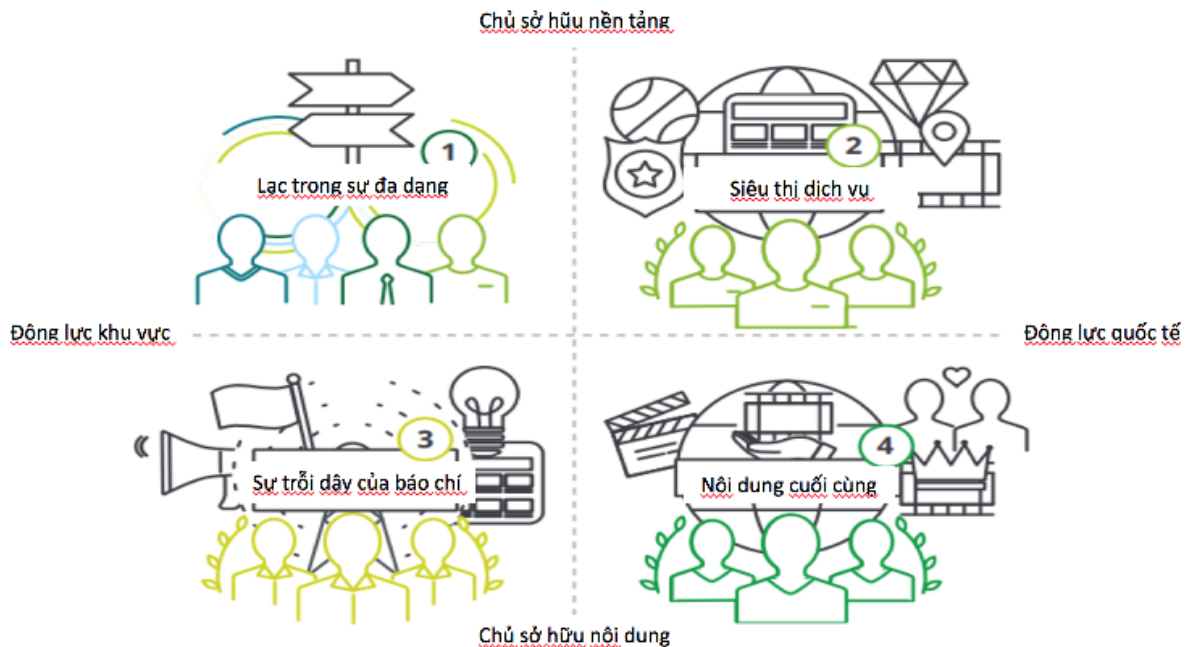
(nguồn: Talkwalker.com)

Xây dựng kịch bản phát triển để định vị thương hiệu truyền hình

Sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ và truyền thông khiến chúng ta khó đưa ra dự đoán chính xác, ở mức độ nào đó không thể dự báo tương lai của truyền hình. Tuy vậy, nhìn vào bức tranh toàn cảnh của sự phát triển tổng thể, hoàn toàn có thể hình dung ra các xu hướng phát triển nhằm định vị tương lai của truyền hình trong một thập kỷ tới. Bối cảnh thị trường truyền thông và các bước đi chiến lược của các bên liên quan chính là yếu tố mấu chốt quyết định thị trường trong tương lai. Bên cạnh đó, những chính sách cũng có tác động định hình mối quan hệ giữa truyền hình và công chúng; giữa cấu trúc thị trường và các tiêu chuẩn công nghệ tương lai. Do đặt trong một hoàn cảnh phức tạp và phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố như vậy, xu hướng phát triển của truyền thông nói chung và ngành truyền hình nói riêng không thể áp dụng mô hình phân tích chiến lược thông thường.

Cách tiếp cận khả thi nhất hiện nay là xây dựng các kịch bản phát triển nhằm phác họa bức tranh vượt ra ngoài tầm nhìn hoạch định thông thường từ 3 đến 5 năm. Các kịch bản sẽ tách biệt rủi ro và cơ hội, giúp hoạch định một số chiến lược khả thi cho các diễn biến khác nhau của tương lai. Vì vậy, mục tiêu của xây dựng kịch bản không chỉ để xác định các khả năng tương lai, mà còn định vị vai trò của những bên liên quan theo một số khả năng khác nhau. Các tình huống có thể xảy ra tùy thuộc vào môi trường và tác động nên rất khó suy đoán. Các nhà hoạch định chính sách có thể sử dụng phương pháp này dự báo hành vi của những thành phần chính để hình dung và điều chỉnh chiến lược.

L luận điểm này dẫn đến một vấn đề, các nhà nghiên cứu sẽ tiếp cận khả năng nào trong ma trận kịch bản đó, hoặc đâu là cơ sở phân tích kịch bản phát triển? Trước hết, chúng ta trả lời được các câu hỏi, “Thành phần tham gia gồm những ai?” và “Ai sẽ được tiếp cận khách hàng?”.



Cấu trúc tương lai của truyền hình và video

(nguồn: TVBEUROPE)

Cấu trúc trên một mặt phản ánh bối cảnh thay đổi trong mối quan hệ giữa các nhà cung cấp của ngành truyền hình và dịch vụ video trực tuyến. Có thể thấy rõ xu hướng quốc tế hoá trong hướng phát triển hiện nay của các công ty truyền thông toàn cầu. Các công ty lớn đang hoạt động dựa trên nền tảng số như Amazon, Apple, Facebook, Google và Netflix... đang nhắm vào xây dựng và cung cấp chuỗi giá trị cho TV và video, cụ thể là sản xuất nội dung video và phát triển các kênh cá nhân.

Cấu trúc cũng đưa ra cách nhìn không có gì chắc chắn về việc ai sẽ tiếp cận được khách hàng trong cuộc đua này trong mối quan hệ giữa các đài truyền hình, các công ty dựa trên nền tảng kỹ thuật số và nhà sản xuất nội dung. Người có lợi thế lớn nhất là người có thể tận dụng mối quan hệ trực tiếp với khách hàng, đối tượng chủ thể tác động tới doanh thu, các hoạt động quảng cáo, sáng tạo và các dịch vụ truyền hình trả tiền.

Ứng dụng công nghệ số và Internet định vị thương hiệu truyền hình

Công nghệ số đang và sẽ thay đổi nội dung sản xuất, quy trình phân phối và chức năng của truyền hình. Trí tuệ nhân tạo (AI) và phân tích dữ liệu đang mở ra các cơ hội khám phá nội dung sáng tạo với các chức năng hỗ trợ thông minh. All-IP (tất cả IP) là khái niệm thế hệ mạng tiếp theo, ý tưởng của nó là sự ra đời một hệ thống mạng duy nhất vận chuyển tất cả thông tin và dịch vụ (dữ liệu, âm thanh và hình ảnh) bằng cách đóng gói chúng vào các gói tin IP, giống như trên mạng Internet. All-IP đang trở thành tiêu chuẩn cho TV và cung cấp video. Trong tương lai gần, cơ sở hạ tầng cáp quang và mạng 5G ra đời sẽ giúp xử lý các vấn đề về

tăng lưu lượng truy cập. Ngoài ra, sự phát triển của công nghệ sẽ thúc đẩy mạnh mẽ quá trình số hóa trong sản xuất video.

Truyền hình truyền thống cùng các dịch vụ của nó sẽ cùng tồn tại song song với truyền hình số. Một phần vì vai trò quan trọng của nó trong đời sống xã hội, mặt khác, tự bản thân ngành truyền hình không gặp phải mâu thuẫn hoặc bất lợi khi có cả hai dạng dịch vụ tồn tại. Video theo yêu cầu sẽ trở thành xu hướng chủ đạo trong thập kỷ tới, đồng hành với TV tuyến tính. Đặc biệt, với những nội dung trực tiếp như chính trị, văn hoá, xã hội, thể thao và các sự kiện lớn giúp duy trì vị thế quan trọng của truyền hình truyền thống.

Trong bối cảnh mới, quảng cáo truyền hình và video sẽ thích ứng với các định dạng mới và ngày càng tập trung vào nội dung cá nhân hóa quảng cáo. Với yếu tố tham gia trực tiếp của người tiêu dùng, các dữ liệu thu được sẽ cho phép các bên liên quan định vị mục tiêu và nội dung quảng cáo của họ. Điều này giúp tối đa hóa trải nghiệm và giá trị của khách hàng, tối giản hoá chi phí.

Sự ra đời của thị trường mới nhờ ứng dụng nền tảng số, cái có khả năng điều tiết và ôn hòa hơn sẽ giúp các dịch vụ trực tuyến ít bị tác động bởi các quy định, đồng thời, giảm áp lực điều tiết cho những người tham gia khác, bao gồm cả các loại hình truyền thống. Điều đó thúc đẩy sự năng động của các đài truyền hình nhằm tăng cường hợp tác và sở hữu những phương tiện, nội dung số.

Quảng cáo và doanh thu trực tiếp sẽ vẫn là nguồn thu chủ đạo của các đài truyền hình trong thập kỷ tới trong khi định giá nội dung dựa trên nhu cầu hoặc cung cấp dịch vụ dữ liệu chưa mang lại nguồn lợi lớn cho truyền hình.

Công nghệ số và Internet sẽ góp phần quan trọng để định vị thương hiệu của ngành truyền hình theo chiều dọc của chuỗi giá trị thị trường. Một phần của ngành công nghiệp truyền hình toàn cầu đang có xu hướng hợp nhất để củng cố vị thế. Các hãng truyền hình lớn trên thế giới đang tiến hành các thương vụ mua bán, sáp nhập chiến lược, tạo ra liên minh nhằm tăng cường chất lượng nội dung và khả năng ảnh hưởng.

Bên cạnh việc phát huy năng lực cốt lõi, truyền hình hiện nay cũng tìm kiếm cơ hội phát triển trong một số nội dung mới tiềm năng nhờ tiến bộ của công nghệ Over-the-top (OTT) - công nghệ cho phép cung cấp nội dung giá trị cao với chi phí thấp. OTT là những dịch vụ gia tăng về phát thanh - truyền hình, nhắn tin, VOIP... trên nền tảng Internet cung cấp bởi các nhà cung cấp dịch vụ nội dung. Nó phá vỡ kênh phân phối truyền thống như mạng viễn thông hay truyền hình cáp. Chỉ cần kết nối Internet hoặc mạng di động, khách hàng có thể dễ dàng truy cập dịch vụ OTT mà không phụ thuộc vào nhà cung cấp mạng Internet nào.

Hệ tư tưởng tiên phong giúp định vị thương hiệu truyền hình

Hệ tư tưởng là một tập hợp các giá trị và nguyên tắc nhất định được tạo ra bởi những người nắm giữ hệ tư tưởng đó. Hệ tư tưởng phát triển lâu dài một cách tự nhiên, trở thành ý thức chung và rất khó để thay đổi. Mặc dù công nghệ số và Internet có vai trò rất quan trọng trong nâng cao vị thế của truyền hình. Hệ tư tưởng mới là giá trị cốt lõi giúp định vị thương hiệu truyền hình.

Truyền hình kể từ khi ra đời đã tạo nên một cuộc cách mạng trong lĩnh vực thông tin. Với lợi thế sử dụng cả âm thanh và hình ảnh tác động trực tiếp giác quan nghe - nhìn của khán giả, truyền hình đã tạo ra ảnh hưởng lớn trong văn hoá đại chúng qua nhiều thập kỷ. Nghiên cứu về vai trò của truyền hình trong việc tạo ra xu thế và hệ tư tưởng, các nhà nghiên cứu như của Heap, Shaun (2015), O'Shaughnessy, Stadler và Casey (2016) cho rằng, tất cả các nội dung trên truyền hình từ ngôn ngữ đến hình ảnh, đều mang ý nghĩa tư tưởng nào đó và nó thực sự tạo ra xu hướng, định hướng cho các hoạt động xã hội.

Chúng kiến sự phát triển như vũ bão và tác động của các loại hình truyền thông mới, nhiều nhà nghiên cứu tỏ ra hoài nghi sự tồn tại của truyền hình truyền thống như Katz, Scannel (2009) và Enli, Syvertsen (2016) cho rằng, truyền hình truyền thống đang đứng trước bờ vực của sự diệt vong. Tuy nhiên, sau hai thập kỷ phát triển quá nhanh chóng và mạnh mẽ, truyền thông xã hội đã bộc lộ rất nhiều khiếm khuyết khó có thể bù đắp. Một trong những hệ quả rất nguy hiểm của truyền thông xã hội chính là tin giả (Fake News), thứ còn lan truyền nhanh hơn, nguy hiểm hơn virus trong đại dịch.

Trong bối cảnh các nước trên thế giới căng mình trước đại dịch COVID-19, hàng loạt các luồng thông tin trái chiều trên mạng xã hội tạo ra một mê cung thông tin cho công chúng. Truyền hình với vai trò tiên phong luôn là lực lượng đi đầu trong việc cung cấp thông tin nhanh, chính xác, công bằng và minh bạch. Điều đáng nói là truyền hình chứ không phải các mạng xã hội hay các loại hình truyền thông mới là người chiếm được lòng tin lớn nhất từ công chúng và nhân dân. Nó cho thấy dù các loại hình truyền thông mới có hấp dẫn hay ưu việt ra sao vẫn cần thời gian để chứng minh khả năng và giành được chỗ đứng trong lòng công chúng. Để tạo ra được hệ tư tưởng trong văn hoá đại chúng như truyền hình không phải việc dễ dàng, truyền hình đã trải qua rất nhiều thử thách trong lịch sử, nơi người xem khó tìm thấy những giá trị thiếu chuẩn mực hay những nội dung xấu độc như trên mạng Internet do các đặc điểm của nó.

Những vấn đề bàn luận ở trên phần nào giải thích bối cảnh và con đường phát triển của thương hiệu truyền hình hiện nay và trong thời gian tới. Dù công nghệ có phát triển ở mức độ nào, giá trị cốt lõi của truyền hình không thay đổi vì truyền hình có những tính chất đặc thù khác biệt, thứ tạo nên thương hiệu của nó so với các loại hình báo chí - truyền thông khác. Trước mắt có thể thấy sự đầu tư của các doanh nghiệp, tổ chức chia sẻ sang mảng quảng cáo số, trên các nền tảng mạng xã hội. Nhưng tính bền vững cũng như vai trò của truyền hình trong xã hội

là yếu tố không thể phủ nhận và đó chính là yếu tố căn cốt duy trì sức sống, nguồn thu quảng cáo cho các nhà đài. Vấn đề là truyền hình cần sáng tạo hơn nữa trong duy trì, phát huy hệ tư tưởng tiên phong để trở thành người dẫn đầu trong lĩnh vực truyền thông thay vì sao chép theo mô hình phát triển của các loại hình truyền thông mới. Chỉ có chiến lược phát triển đúng đắn, áp đặt hệ tư tưởng tiên phong bên cạnh đầu tư phát triển công nghệ và ứng dụng mới giúp truyền hình khẳng định vị thế, định vị rõ thương hiệu truyền hình trong bối cảnh mới hiện nay./.

Các thành phần chính của mô hình kinh doanh số cho HTV

KHUNG PHÂN TÍCH MÔ HÌNH KINH DOANH SỐ (DBM)

hàng cá nhân ch sử mua hàng với công ty bạn và những công ty khác và mục tiêu của khách hàng	Hoàn Chính	Đa kênh . “Sở hữu” mối quan hệ khách hàng . Tạo nên trải nghiệm khách hàng đa sản phẩm để giải quyết các sự kiện trong đời khách hàng . Khách hàng chọn kênh . Chuỗi giá trị Ngân hàng, bán lẻ, các công ty năng lượng	Mô hình quản lý hệ sinh thái . Trở thành điểm đến trong không gian của bạn . Thêm các sản phẩm đi kèm hoặc có thể là sản phẩm của đối thủ . Bảo đảm trải nghiệm khách hàng tuyệt hảo . Thu thập dữ liệu khách hàng từ mọi tương tác . Khớp nhu cầu khách hàng với nhà cung cấp . Thu phí cho thuê không gian Amzon, Fidely, Wechat, Netflix
	Một phần	Nhà cung cấp . Bán sản phẩm thông qua các doanh nghiệp khác . Có nguy cơ mất quyền lực . Kỹ năng chủ chốt: nhà sản xuất chi phí thấp, gia tăng đổi mới Bán bảo hiểm thông qua đại lý, bán tivi thông qua nhà bán lẻ, các nhà sản xuất nội dung.	Nhà sản xuất Module . Sản phẩm/dịch vụ giúp kết nối và triển khai sử dụng ngay không qua cài đặt . Có khả năng thích nghi với bất kì hệ sinh thái nào . Đổi mới sản phẩm/dịch vụ liên tục Paypal, Kabbage
		Chuỗi giá trị	Hệ sinh thái
	Cấu trúc kinh doanh Người kiểm soát những quyết định quan trọng như thương hiệu, hợp đồng, giá, chất lượng, người tham gia, quyền sở hữu dữ liệu và IP, điều tiết.		

Nguồn: P. Weill và S.L.Woerner,” Tăng trưởng trong hệ sinh thái kỹ thuật số phát triển” trong Báo cáo quản lý MIT Sloan 56, số 4(16/6/2015): 27-34@2017 Trung tâm nghiên cứu Hệ thống thông tin MIT Sloan.

Dựa trên *khung DBM (Digital Business Model)*, mô hình kinh doanh số cho HTV có thể xây dựng theo ba mô hình cơ bản sau:

- *Nhà cung cấp module nội dung:* Phát triển và cung cấp nội dung 'plug-and-play' (dễ dàng triển khai và tích hợp) có thể được phân phối qua các hệ sinh thái khác nhau (OTT, mạng xã hội, nền tảng di động).
- *Mô hình đa kênh:* Kết hợp giữa truyền hình truyền thống với các nền tảng số, cho phép người dùng tiếp cận nội dung HTV qua nhiều kênh như TV, ứng dụng di động, website, và mạng xã hội.
- *Mô hình quản lý hệ sinh thái:* HTV có thể xây dựng hệ sinh thái số bằng cách hợp tác với các nhà cung cấp dịch vụ khác (ví dụ: các nền tảng video khác, nhà mạng viễn thông, nhà cung cấp nội dung khác, và các nhà phát triển hệ sinh thái số) để cung cấp các dịch vụ bổ sung cho khách hàng.

Căn cứ vào ba mô hình trên, tôi đề xuất các thành phần chính của mô hình kinh số của HTV: *Phát triển nội dung số, Hệ thống phân phối đa kênh, Quản lý quan hệ đối tác và quảng cáo, Trải nghiệm khách hàng, Khai thác dữ liệu và phân tích, và Dịch vụ giá trị gia tăng (VAS)*. Những thành phần này được thiết kế để tạo ra giá trị, nâng cao hiệu quả hoạt động và cải thiện trải nghiệm khách hàng.

a. Phát triển nội dung số chất lượng cao

1. Nội dung độc quyền và đa dạng:

- *Sản xuất nội dung độc quyền:* Đầu tư vào việc tạo ra các chương trình độc quyền như phim truyện, chương trình thực tế, và game show đặc trưng của HTV. Nội dung này cần có chất lượng cao và khả năng tương tác để giữ chân khán giả.
- *Đa dạng hóa thể loại nội dung:* Phát triển nhiều thể loại nội dung từ tin tức, giải trí, thể thao, giáo dục đến nội dung tương tác như livestream. Mục tiêu là đáp ứng nhu cầu đa dạng của các nhóm khán giả khác nhau.

2. Nội dung tối ưu hóa cho đa nền tảng:

- *Tối ưu hóa định dạng nội dung:* Điều chỉnh định dạng nội dung phù hợp với từng nền tảng (OTT, ứng dụng di động, TV) để tăng cường khả năng tiếp cận và trải nghiệm người dùng.
- *Chiến lược phân phối nội dung đa kênh:* Đảm bảo nội dung có sẵn trên nhiều nền tảng để tiếp cận tối đa khán giả và mở rộng quy mô thị trường.

3. Hợp tác quốc tế và xuất khẩu nội dung:

- *Đồng sản xuất và mua bản quyền nội dung quốc tế:* Hợp tác với các nhà sản xuất nội dung quốc tế để sản xuất các chương trình chất lượng cao và thu hút khán giả toàn cầu.

- *Xuất khẩu nội dung Việt Nam:* Đẩy mạnh xuất khẩu nội dung mang đậm bản sắc văn hóa Việt để quảng bá và mở rộng ảnh hưởng ra thị trường quốc tế.

b. Hệ thống phân phối đa kênh

1. Phát triển nền tảng OTT và ứng dụng di động mạnh mẽ:

- *Xây dựng nền tảng OTT hiện đại:* Phát triển nền tảng OTT với giao diện thân thiện, tốc độ truyền tải nhanh và tích hợp AI để tối ưu hóa đề xuất nội dung theo hành vi người dùng.
- *Ứng dụng di động đa chức năng:* Tạo ứng dụng di động hỗ trợ xem video trực tuyến (live streaming), video theo yêu cầu (VOD) và các tính năng tương tác như chat trực tiếp, bình chọn và chia sẻ.

2. Phân phối đa nền tảng và đa thiết bị:

- *Hợp tác với các nền tảng phân phối nội dung:* Phân phối nội dung qua các nền tảng như YouTube, Facebook, Netflix, và Amazon Prime Video để mở rộng phạm vi tiếp cận và tối ưu hóa doanh thu.
- *Tích hợp với thiết bị thông minh:* Đảm bảo nội dung HTV có sẵn trên Smart TV, TV Box, Chromecast và các thiết bị IoT để tối đa hóa khả năng tiếp cận người xem.

3. Chiến lược đa kênh liên mạch (Omni-channel):

- *Đồng bộ hóa trải nghiệm người dùng:* Tạo trải nghiệm liên mạch cho người dùng trên tất cả các kênh và thiết bị, cho phép người dùng chuyển đổi giữa các nền tảng mà không mất mát trải nghiệm.
- *Tích hợp công cụ phân tích dữ liệu:* Đồng bộ hóa dữ liệu khách hàng từ các nền tảng để cung cấp trải nghiệm cá nhân hóa và phù hợp hơn.

c. Quản lý quan hệ đối tác và quảng cáo

1. Phát triển hệ sinh thái đối tác chiến lược:

- *Hợp tác với nhà sản xuất nội dung và công ty công nghệ:* Xây dựng hệ sinh thái đối tác để mở rộng danh mục nội dung và dịch vụ, đồng thời tận dụng công nghệ tiên tiến để nâng cao trải nghiệm khách hàng.
- *Xây dựng mạng lưới đối tác quảng cáo:* Tạo dựng một hệ sinh thái quảng cáo số thông minh bao gồm các nhà quảng cáo truyền thống và kỹ thuật số để tối ưu hóa doanh thu.

2. Nền tảng quảng cáo số thông minh:

- *Phát triển quảng cáo động và nhắm mục tiêu:* Sử dụng dữ liệu người dùng để tạo ra các chiến dịch quảng cáo nhắm mục tiêu, cải thiện hiệu quả và tăng tỷ lệ chuyển đổi.
- *Tối ưu hóa quảng cáo tự động hóa:* Sử dụng AI và học máy để tối ưu hóa việc phân phối và nội dung quảng cáo theo thời gian thực.

d. Tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng

1. Cá nhân hóa và tương tác cao:

- *Cá nhân hóa gợi ý nội dung*: Áp dụng AI để đề xuất nội dung dựa trên sở thích và hành vi của người dùng, từ đó tăng thời gian xem và sự hài lòng của khán giả.
 - *Phát triển tính năng tương tác*: Cung cấp các tính năng như bình luận, bình chọn, và thăm dò ý kiến để tăng cường sự tham gia của người dùng.
2. **Tối ưu hóa giao diện người dùng (UI/UX)**:
- *Thiết kế UI/UX trực quan và dễ sử dụng*: Đảm bảo giao diện người dùng dễ hiểu, dễ sử dụng và thân thiện với mọi đối tượng khán giả.
 - *Tích hợp các công cụ hỗ trợ truy cập nâng cao*: Tích hợp các tính năng như nhận diện giọng nói, điều khiển từ xa bằng giọng nói, và hỗ trợ người dùng có nhu cầu đặc biệt.

e. Khai thác dữ liệu và phân tích thông minh

1. **Xây dựng hệ thống phân tích dữ liệu mạnh mẽ**:
- *Thiết lập kho dữ liệu và phân tích tập trung*: Thu thập và phân tích dữ liệu từ tất cả các kênh và điểm tiếp xúc với khách hàng để tạo ra các hiểu biết sâu sắc và toàn diện.
 - *Ứng dụng học máy và AI*: Sử dụng học máy để phân tích dữ liệu hành vi người dùng, dự đoán nhu cầu và tối ưu hóa nội dung.
2. **Chiến lược kinh doanh dựa trên dữ liệu (Data-Driven Strategy)**:
- *Quyết định chiến lược dựa trên dữ liệu*: Phân tích dữ liệu để điều chỉnh chiến lược nội dung và quảng cáo, từ đó tối ưu hóa doanh thu và hiệu quả hoạt động.
 - *Tối ưu hóa các chiến dịch tiếp thị dựa trên dữ liệu*: Tận dụng dữ liệu để cá nhân hóa thông điệp và tối ưu hóa nội dung tiếp thị.

f. Dịch vụ giá trị gia tăng (VAS: Value Added Services) và đổi mới

1. **Phát triển dịch vụ VAS mới**:
- *Dịch vụ VOD cao cấp*: Cung cấp các gói thuê bao VOD cao cấp với nội dung độc quyền, chất lượng cao và không có quảng cáo để thu hút người dùng trả phí.
 - *Livestream và hội thảo trực tuyến*: Tạo ra các dịch vụ tương tác cao như livestream sự kiện, hội thảo trực tuyến, và lớp học online để thu hút người dùng.
2. **Mô hình kinh doanh đa dạng và linh hoạt**:
- *Mô hình doanh thu kết hợp (Hybrid Revenue Model)*: Kết hợp quảng cáo, thuê bao trả phí, và các dịch vụ giá trị gia tăng để tối đa hóa doanh thu.
 - *Phát triển sản phẩm và dịch vụ mới*: Khai thác các cơ hội trong lĩnh vực truyền thông số để cung cấp các sản phẩm và dịch vụ bổ sung như tư vấn truyền thông và phát triển công nghệ.

Mô hình kinh doanh số của HTV được xây dựng trên các thành phần chiến lược nhằm tối ưu hóa nội dung, phân phối, quan hệ đối tác, trải nghiệm khách hàng, dữ liệu và dịch vụ giá trị gia tăng. Mỗi thành phần đều đóng vai trò quan trọng trong việc phát

triển HTV thành một doanh nghiệp truyền thông số hàng đầu, tạo giá trị bền vững và nâng cao sức cạnh tranh trong kỷ nguyên số.

Chuyển đổi tổ chức của HTV

Chuyển đổi số không chỉ là về công nghệ. Thực tế, nhiều chương trình chuyển đổi số thất bại vì chúng được hình thành và tiến hành trong phạm vi hẹp chỉ như chương trình công nghệ. Hơn nữa, chuyển đổi số không chỉ là thay đổi trải nghiệm của khách hàng; mà còn thay đổi mô hình kinh doanh và hoạt động. Quy mô thay đổi lớn như vậy không thể thành công và bền vững nếu không chuyển đổi cơ cấu tổ chức.

Qui định của Luật

Bộ Thông tin và Truyền thông vừa cho biết, Luật Báo chí được Quốc hội khóa XIII, Kỳ họp thứ 11 thông qua ngày 5/4/2016, có hiệu lực thi hành từ ngày 1/1/2017. Tại thời điểm ban hành, Luật Báo chí và các văn bản hướng dẫn thi hành đã tạo hành lang pháp lý để hoạt động báo chí và các hoạt động liên quan đến báo chí phát triển, quyền tự do báo chí, tự do ngôn luận trên báo chí của nhân dân được bảo đảm và phát huy trong khuôn khổ Hiến pháp và pháp luật.

Ngoài ra, Luật Báo chí cũng nhanh chóng, kịp thời điều chỉnh nhiều vấn đề nảy sinh; đáp ứng yêu cầu thực tiễn trong hoạt động báo chí; từng bước nâng cao hiệu lực, hiệu quả của công tác quản lý nhà nước về báo chí trong giai đoạn vừa qua; tạo điều kiện thuận lợi cho sự nghiệp báo chí cách mạng Việt Nam phát triển mạnh mẽ.

Thực tế, Luật Báo chí đã quy định khá đầy đủ, rõ ràng, chi tiết, tạo điều kiện cho hoạt động nghiệp vụ báo chí, đồng thời tạo hành lang pháp lý cho cơ quan, tổ chức, cá nhân hiểu và hợp tác, hỗ trợ cơ quan báo chí, tác nghiệp của phóng viên.

Tuy nhiên, sau hơn 6 năm thi hành và trong bối cảnh sự phát triển mạnh mẽ, nhanh chóng của khoa học, công nghệ, truyền thông hiện đại đã dẫn đến những yêu cầu, đòi hỏi cao hơn trong lĩnh vực báo chí, cần phải hoàn thiện quy định pháp luật để điều chỉnh, quản lý kịp thời, phù hợp; một số quy định của Luật Báo chí đã bộc lộ một số hạn chế, bất cập, chưa đáp ứng yêu cầu thực tiễn của hoạt động báo chí.

Do đó, Bộ Thông tin và Truyền thông đề nghị xây dựng Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Báo chí với 6 chính sách.

Chính sách 1, phát triển mô hình tập đoàn báo chí với mục tiêu hình thành được các cơ quan báo chí lớn, có đủ nguồn lực, để đóng vai trò dẫn dắt, làm trụ cột định hướng thông tin.

Chính sách 2, hoàn thiện các quy định về phạm vi thông tin của cơ quan báo chí góp phần thúc đẩy hiệu quả hoạt động báo chí và đảm bảo thực hiện theo tôn chỉ, mục đích.

Chính sách 3, hoàn thiện các quy định để tạp chí khoa học phát triển lành mạnh, đúng tính chất. Mục tiêu của chính sách nhằm tạo ra một môi trường tốt cho tạp chí khoa học lành mạnh, nghiêm túc phát triển; tạp chí khoa học không bị biến tướng thành báo và tạp chí thông thường; khắc phục tình trạng "tư nhân hóa" báo chí.

Chính sách 4, quy định về việc thu hồi giấy phép hoạt động của cơ quan báo chí. Mục tiêu của chính sách là đảm bảo chất lượng hoạt động báo chí, thông qua việc cơ quan quản lý có công cụ để xử lý trường hợp cơ quan báo chí không đủ điều kiện hoạt động và có hành vi sai trái; ngăn ngừa khả năng báo chí bị rơi vào tình trạng "tư nhân hóa".

Chính sách 5, bổ sung điều kiện cấp thẻ nhà báo nhằm nâng cao chất lượng người làm báo với mục tiêu thúc đẩy môi trường báo chí minh bạch, chuyên nghiệp, nhân văn và nâng cao uy tín của ngành báo chí.

Chính sách 6, hoàn thiện quy định đối với hoạt động nhập khẩu báo in. Mục tiêu của chính sách nhằm tăng cường năng lực thẩm định nội dung nhập khẩu, kiểm soát thông tin cho các cơ sở nhập khẩu báo chí; tạo ra môi trường minh bạch cho thị trường nhập khẩu báo chí.

Theo đó, xây dựng Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Báo chí trên quan điểm báo chí là phương tiện thông tin, công cụ tuyên truyền, vũ khí tư tưởng quan trọng của Đảng và Nhà nước ta, là diễn đàn của nhân dân. Báo chí phải đặt dưới sự lãnh đạo toàn diện, trực tiếp của Đảng, quản lý của Nhà nước, hoạt động trong khuôn khổ pháp luật. Do đó, việc sửa đổi, bổ sung chính sách phải nhằm đảm bảo sự lãnh đạo của Đảng, sự quản lý của Nhà nước đối với báo chí; phát huy tối đa những mặt tích cực, khắc phục tối đa những thiếu sót, khuyết điểm trong hoạt động báo chí; phát triển báo chí đi đôi với quản lý tốt báo chí.

Đồng thời, đảm bảo quyền tự do báo chí, tự do ngôn luận trên báo chí của công dân; cơ chế thực thi bảo đảm không ai được lạm dụng quyền tự do báo chí, quyền tự do ngôn luận trên báo chí để xâm phạm lợi ích của Nhà nước, quyền và lợi ích hợp pháp của tổ chức, cá nhân; Bảo đảm tính khả thi của các quy định, tạo điều kiện để báo chí phát triển phù hợp với xu hướng phát triển trong bối cảnh của cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 và điều kiện chính trị, kinh tế - xã hội ở Việt Nam; Đẩy mạnh cải cách thủ tục hành chính, tăng cường công tác phân cấp, phân quyền trong công tác quản lý báo chí.

Dựa theo mô hình tập đoàn DatViet

Trải qua 28 năm, DatVietVAC đã chuyển mình mạnh mẽ từ công ty truyền thông tư hữu đầu tiên tại Việt Nam thành hệ sinh thái công nghệ truyền thông giải trí tích hợp trọn vẹn, độc nhất, không mô phỏng với nhiều nền tảng được tối ưu hóa để quản lý dữ liệu nội dung, tiếp cận hàng trăm triệu người Việt Nam. Theo đó, **hệ sinh thái được cấu trúc chiến lược bao gồm 2 trụ cột chính là: Media Entertainment và Digital Ventures.**

Media Entertainment - kinh doanh khởi nguồn của DatVietVAC với các công ty thành viên đầu ngành như: Dong Tay Promotion, Vie Channel, M&T Pictures, TKL, DatVietOOH, DatVietMEDIA, TKLMEDIA,... ghi dấu với những show truyền hình, TV series "tạo sóng" trên thị trường giải trí như Running Man Vietnam, Rap Việt, Cây Táo Nở Hoa, Gạo Nếp Gạo Tẻ, Ký Ức Vui Vẻ, Ôn Giời Cậ Đây Rồi,...

Không chỉ chinh phục trọn vẹn trái tim hàng triệu khán giả, sản phẩm DatVietVAC ngày càng thay đổi mạnh mẽ cách nhìn nhận về truyền thông giải trí tại Việt Nam: Đời - Độc và Đẹp.

Thay đổi cách nghĩ về truyền thông giải trí Việt Nam - Ảnh 2.

Siêu ứng dụng VieON - sản phẩm đầy ấn tượng của DatVietVAC, top 1 ứng dụng miễn phí được tải nhiều nhất trên App Store, sở hữu hơn 24 triệu user.

Trong hành trình chuyển đổi kinh doanh trên nền tảng số, trụ cột Digital Ventures được xem là sự phát triển chiến lược, nhằm khai thác triệt để và tối ưu hóa lợi nhuận từ các lĩnh vực kinh doanh truyền thống.

Hiện DatVietVAC không ngừng mở rộng các khoản đầu tư thông qua sự phát triển mạnh mẽ của những công ty cốt lõi như VieON, VieNETWORK, VieDIGITAL, VieSHOP, VieZ... thông qua 3 dịch vụ chính: Social Networks, Digital Platforms và Digital Services.

Thay đổi văn hóa của tổ chức

Kỹ thuật số là cách làm việc mới, bạn cần phải di chuyển nhanh, thực hiện lặp đi lặp lại thay vì làm tuần tự, tập trung nhiều hơn vào thử nghiệm và đổi mới, đồng thời chấp nhận rủi ro nhiều hơn. Ngoài ra, công nghệ phải trở thành ADN cốt lõi của bạn, dù trong lĩnh vực nào. Không thể duy trì những thay đổi này nếu không thay đổi văn hóa tổ chức. Thay đổi văn hóa tổ chức có lẽ là yếu tố quan trọng nhất để chuyển đổi số, cho phép doanh nghiệp vượt ra các chương trình riêng lẻ, và tạo tác động thay đổi lan tỏa hơn trong ADN của tổ chức.

Nhưng để phát triển văn hóa thì cần có thời gian dài, và một doanh nghiệp cùng các bộ phận chức năng của nó thay đổi nhanh chóng thì không dễ dàng gì. Trong thời đại số, khi tốc độ thay đổi rất nhanh, khi các đối thủ cạnh tranh mới liên tục xuất hiện và chu kỳ kinh doanh rút ngắn, câu hỏi đặt ra là, cơ sở bền vững cho thành công của một tổ chức là gì?

Có ít nhất bảy năng lực tổ chức để thành công bền vững trong thời đại số:

- a. Kiến thức độc quyền: Trong một thời đại có thể truy cập thông tin quá dễ dàng, kiến thức độc quyền trở thành một nguồn lợi thế cạnh tranh. Thật ra, tôi cho rằng trong thời đại số, mọi doanh nghiệp đều phải là công ty tri thức. Tuy nhiên, thách thức ở chỗ kiến thức độc quyền thường ngầm ẩn. Vì vậy, doanh nghiệp phải hết sức chủ tâm giải mã kiến thức ngầm ẩn và làm cho toàn tổ chức có thể tiếp cận kiến thức này.
- b. Đổi mới: Nền tảng của kỷ nguyên số là đổi mới, và mọi tổ chức, doanh nghiệp phải xây dựng khả năng đổi mới thành năng lực lõi. Đổi mới gồm bốn loại: quy trình, sản phẩm, trải nghiệm của khách hàng và mô hình kinh doanh. Thường thì các doanh nghiệp tập trung nhiều hơn vào đổi mới quy trình theo kiểu tăng dần. Tuy nhiên, để cạnh tranh trong thời đại số, các doanh nghiệp không có lựa chọn nào khác ngoài việc phải đầu tư vào đổi mới triệt để mô hình kinh doanh. Hơn nữa, điều này cần có nỗ lực không chỉ một lần là xong hoặc thiên tài đột xuất. Đổi mới phải ăn sâu vào doanh nghiệp thành một quá trình có hệ thống và thành năng lực tổ chức.

- c. Nhanh nhạy (Agile): Tốc độ có lẽ là thuộc tính phân biệt nhất về thời đại số. Thời gian phát triển sản phẩm và các yêu cầu về thời gian chu kỳ thay đổi đáng kể. Không thể đạt được tốc độ này nếu không thay đổi cơ bản trong cách chúng ta làm việc. Đáp ứng nhanh nhạy là sự thay đổi cơ bản đó. Nhanh nhạy khởi sự xuất hiện là một phương thức mới để phát triển phần mềm nhưng đã mở rộng và bao gồm tất cả các hoạt động trong chu trình từ chiến lược đến thực hiện của một doanh nghiệp.
- d. Học hỏi: Thời đại số là thời đại thay đổi liên tục. Cho nên, cách duy nhất để doanh nghiệp hoặc cá nhân có thể tồn tại là không ngừng học tập. Bản chất của việc học đang thay đổi đáng kể. Nó đang trở nên tự định hướng hơn, liên quan đến kỹ thuật số nhiều hơn và quy mô nhỏ. Doanh nghiệp phải khai thác những tiến bộ vượt bậc trong phương pháp học tập và trong công nghệ và xây dựng khả năng học hỏi thành năng lực lõi.
- e. Đa dạng: Trong thế giới phức tạp của chúng ta ngày nay, cách tiếp cận nguyên khối không thể hiệu quả được. Đa dạng về tư duy và kinh nghiệm là cần thiết để đối phó hiệu quả với sự phức tạp. Đa dạng nhiều chiều, về giới tính, chủng tộc, địa lý, tuổi tác, nay không còn là chuyện có được thì tốt, mà nên là nền tảng cần thiết để một tổ chức cạnh tranh hiệu quả trong thời đại số.
- f. Quản trị thay đổi: trong thời đại số, thay đổi là quan trọng và mang tính liên tục, không ngừng nghỉ. Bạn không thể ngủ quên trên vòng nguyệt quế. Tôi tin rằng các công ty trong hầu hết các ngành công nghiệp hiện nay, cứ ba bốn năm, cần phải tự chuyển đổi đáng kể - từ chiến lược đến mô hình hoạt động. Trong trường hợp như vậy, quản trị thay đổi phải trở thành năng lực lõi cho mọi tổ chức.
- g. Phát huy các bộ phận chức năng: HR(nhân sự) và tài chính thường được xem là các chức năng hỗ trợ. Tuy nhiên, trong thời đại số, chúng đóng vai trò quan trọng hơn. HR là khâu hỗ trợ then chốt trong các yếu tố chuyển đổi tổ chức mà chúng ta đã đề cập ở trên. Do rủi ro cao hơn và nhu cầu đầu tư của một doanh nghiệp để cạnh tranh trong thời đại số, vai trò của tài chính cũng trở nên quan trọng hơn. Vai trò của CHRO (giám đốc HR) và CFO (giám đốc tài chính) đang trở nên quan trọng nhất cho CXO (giám đốc trải nghiệm khách hàng), ngoài CEO. Tuy nhiên, các chức năng này thường trong não trạng kế thừa tư duy kiểm soát hoặc nhận lệnh và cần phải được thay đổi triệt để mới đáp ứng được những kỳ vọng mới.

Xây dựng văn hóa tổ chức:

Phương châm nổi tiếng của Marshall Goldsmith ‘cái đưa bạn đến được đây lại không đưa bạn đến được đó’ rất đúng cho các doanh nghiệp đang thực hiện chuyển đổi để đi vào Thời đại số. Để thành công trong thời đại số đòi hỏi một số thuộc tính khác biệt mà doanh nghiệp cần xây dựng một cách có ý thức vào văn hóa của mình. Có ít nhất chín khía cạnh văn hóa mà tôi tin rằng các doanh nghiệp cần xây dựng để thành công trong thời đại số.

- a. Cân bằng giữa dữ liệu và trực giác trong việc ra quyết định: thời đại số đặc trưng bởi sự phong phú của dữ liệu. Các nhà điều hành cần phải cảm thấy thoải mái sử dụng dữ liệu với số lượng bùng nổ và nhiều loại rồi đưa ra quyết định. Ra quyết định dựa trên dữ liệu là văn hóa cần được xây dựng đặc biệt để loại bỏ những sai lầm hiển nhiên. Đồng thời, trong thời đại số, khi dữ liệu và công cụ ra quyết định có sẵn cho tất cả mọi người, làm thế nào để bạn tạo khác biệt và đưa ra quyết định ưu việt? Tôi tin rằng cùng với dữ liệu; trực giác đóng một vai trò rất quan trọng. Điều này nghe có vẻ mâu thuẫn, nhưng chính là một trong nhiều nghịch lý mà các nhà điều hành cần phải thành thạo trong thời đại số.

- b. Hành động mau lẹ trong điều kiện mơ hồ: tốc độ hành động là một trong những yêu cầu thiết yếu để thành công trong thế giới đang biến đổi, đặc biệt khi hầu hết các thị trường đang thay đổi rất nhanh và chu kỳ kinh doanh và chu kỳ sản phẩm đang trở nên ngắn hơn. Tuy nhiên, các tổ chức, doanh nghiệp lớn thường gặp khó khăn khi cần hành động nhanh. Tất nhiên khi quy mô lớn thì phức tạp và nhiều quy trình bổ sung hơn. Nhưng, thậm chí còn tệ hơn thế nữa, đôi khi lại còn phát triển văn hóa ngại rủi ro, làm chậm tốc độ ra quyết định và hành động. Tăng tốc hành động có nghĩa là đơn giản hóa các quy trình và cấu trúc, tức cũng có nghĩa là thay đổi về văn hóa. Một sắc thái trong thế giới biến đổi là giờ đây bạn phải hoạt động tốc độ nhanh khi mọi sự mơ hồ; tầm nhìn bị mờ khiến việc định hướng càng trở nên khó khăn hơn. Ra quyết định trong hoàn cảnh như vậy là một kỹ năng và doanh nghiệp cần tạo không gian an toàn để các giám đốc điều hành trau dồi kỹ năng của họ.
- c. Táo bạo và mạo hiểm một cách khôn ngoan: một trong những khía cạnh truyền cảm hứng mà tôi rút ra được từ Flipkart là văn hóa táo bạo, dám mơ ước mơ lớn và thực hiện ở quy mô hiếm khi được thấy ở một thị trường lớn và phức tạp như Ấn Độ. Trong thời đại số, khi các cơ hội mới được tạo ra với tốc độ nhanh chóng, thì rào cản gia nhập thường thấp và những đơn vị lâu đời không còn ở vị trí quá quan trọng nữa, thì Táo bạo là một yếu tố thiết yếu để thành công. Một số nhà lãnh đạo có thể có bản chất táo bạo hơn, nhưng đối với hầu hết các lãnh đạo khác đây là kỹ năng có thể rèn luyện được. Tuy nhiên, cũng giống như tốc độ hành động, táo bạo không phải là vé thông hành. Mạo hiểm là cần thiết nhưng phải mạo hiểm khôn ngoan chứ không phải đánh bạc. Đây là một ví dụ nữa về tính đối ngẫu tức nghịch lý mà đội ngũ lãnh đạo và doanh nghiệp cần nắm rõ trong thời đại số.
- d. Đổi mới và sáng tạo: vượt ra khỏi khuôn khổ là hoàn toàn cần thiết để cạnh tranh trong thời đại số, vốn là thời kỳ có hai thái cực đặc trưng: siêu cạnh tranh và nhiều cơ hội mới. Đổi mới và sáng tạo không chỉ là nét chấm phá của thiên tài, mà là một phần của văn hóa của tổ chức. Đổi mới liên quan đến mọi bộ phận của doanh nghiệp và phải xảy ra khắp các cấp độ. Văn hóa đổi mới và sáng tạo phải được xây dựng một cách có hệ thống. Nó không chỉ đòi hỏi đầu tư cụ thể vào xây dựng những năng lực mới, mà còn vào việc tái thiết kế các quy trình và cơ sở hạ tầng.
- e. Tổ chất công nghệ: công nghệ là trung tâm của thời đại số và tổ chất công nghệ là một trong những năng lực quan trọng nhất mà doanh nghiệp cần xây dựng. Tuy nhiên, đây cũng là năng lực mà các doanh nghiệp truyền thống khó xây dựng nhất. Trong nhiều doanh nghiệp, công nghệ là bộ phận chức năng hỗ trợ, tập trung vào việc cung cấp và bảo trì cơ sở hạ tầng. Hành trình đi từ đó đến xây dựng năng lực công nghệ tiên tiến là rất dài. Bạn phải đưa về đúng nhà lãnh đạo. Bạn phải bổ sung đội ngũ lãnh đạo bằng cách đưa vào đúng chất xám. Công nghệ là một lĩnh vực mà sự khác biệt về kết quả công việc giữa 25% đội ngũ chất xám ở nhóm đầu với nhóm trung bình là rất lớn. Điều này đương nhiên dẫn đến một cuộc chiến giành nhân tài, nghĩa là bạn không chỉ phải đặt khách hàng làm trung tâm, mà còn phải đặt nhân viên làm trung tâm nữa. Muốn vậy phải có chuyển dịch không chỉ về triết lý, mà còn phải thực hiện triết lý đó trong các quy trình và thủ tục. Đây không phải chuyện sửa chữa nhanh, mà là một thay đổi rất lớn phải tiến hành kiên trì theo thời gian.
- f. Không ngừng học hỏi và khiêm tốn: đặc trưng của thời đại số là tốc độ thay đổi rất cao – thị trường, sản phẩm, kênh phân phối, cạnh tranh, tất nhiên là công nghệ, và thật ra, là mọi khía cạnh kinh doanh. Với rất nhiều thay đổi như vậy, thì không ngừng học hỏi

là vô cùng quan trọng cả ở cấp độ doanh nghiệp lẫn cá nhân. Thách thức lớn nhất đối với việc học là tính kiêu ngạo, cho rằng bạn biết tất cả và/hoặc tôi là người biết rõ nhất. Các doanh nghiệp và nhà lãnh đạo thành công thậm chí còn dễ kiêu ngạo hơn. Sự ngạo mạn này có thể là nụ hôn của thần chết. Thuộc giải độc kiêu ngạo là phải khắc sâu tính khiêm tốn. Tôi thật sự tin rằng khiêm tốn là tố chất cần thiết để bảo đảm thành công lâu dài. Câu hỏi đặt ra là làm thế nào khắc sâu tính khiêm tốn? Tôi thấy rằng thoát khỏi lối mòn cũ của bản thân, trải nghiệm rộng và làm việc cùng các bậc thầy trong nhiều lĩnh vực khác nhau sẽ cho bạn cơ hội kiểm chứng thực tế và là cách hay để khắc sâu tính khiêm tốn.

- g. Truyền đạt cảm hứng, bớt quản lý: thời đại số rất phức tạp và năng động đến nỗi không một cá nhân nào, dù xuất sắc đến đâu có thể quản lý tất cả. Có quá nhiều thứ xảy ra, không thể để cho một người phụ trách việc theo dõi, nói chi là người đó có thể thúc đẩy thực hiện mọi luồng mạch. Điều này ngụ ý rằng văn hóa chuộng cá nhân hay người hùng không những không thể hiện hiệu quả, mà ngay cả văn hóa chỉ huy và kiểm soát kiểu truyền thống cũng sẽ không hiệu quả. Bạn cần các nhóm làm việc ở các cấp độ khác nhau và họ phải làm việc một cách tương đối tự chủ để có thể nhanh chóng đáp ứng và thích nghi với thay đổi. Tuy nhiên, cũng cần phải có mối liên kết và định hướng chung giữa các nhóm tự chủ này. Tôi gọi đó là nhu cầu ‘Tự chủ có định hướng’. Có nhiều yếu tố thúc đẩy Tự chủ có định hướng, nhưng quan trọng nhất là văn hóa và phong cách lãnh đạo truyền cảm hứng không phải là xác định và quản lý chặt chẽ, mà là cung cấp phương hướng, căn chỉnh cho phù hợp với mục tiêu chung và kèm theo đó, là không gian an toàn để thử nghiệm và phạm sai lầm.
- h. Nhân văn giữa thời hỗn loạn: thời đại số mang đặc trưng của cuộc hành quân không thể cản bước của công nghệ với Trí tuệ Nhân tạo (AI) cầm đầu đi đầu. Khi thế giới của chúng ta bị máy móc thống trị và làm việc từ xa đang trở thành chuẩn mực (được tăng tốc hơn nữa qua đại dịch Covid 19), thì tương tác con người trở nên càng quan trọng hơn. Các mối quan hệ sâu sắc giữa con người với nhau không chỉ thúc đẩy nhân viên trung thành và giữ chân được họ, mà những mối liên hệ này còn củng cố ý thức về mục đích chung. Một trong những lý do chính cho thành công đáng kinh ngạc của Trung tâm tri thức McKinsey là kết nối con người chặt chẽ và tinh thần đồng đội phát triển. Tại Fidelity Ấn độ, thời điểm quan trọng trong năm của chúng tôi là Ngày Gia đình, một buổi dạ tiệc dành cho gia đình nhân viên (gồm cả trẻ em) tập trung lại với nhau. Tham gia công tác cộng đồng là một hoạt động rất hiệu quả khác mà tôi thấy có thể xây dựng quan hệ tuyệt vời trong nhân viên và khiến họ trung thành với công ty. Trên đây chỉ làm một vài thí dụ minh họa, tôi tin rằng trong thế giới mà máy móc thống trị, kết nối con người càng trở nên quan trọng hơn. Đây là một nghịch lý nữa mà các doanh nghiệp và những nhà lãnh đạo cần nắm vững trong thời đại số.
- i. Kiên cường và thích nghi: biến động và bất định là những yếu tố đi cùng với thời đại số. Do đó, gần như chắc chắn bạn sẽ phải đối mặt với nhiều khó khăn và thất bại trong hành trình của mình, ở cấp độ doanh nghiệp và cá nhân. Điều quan trọng là bạn phải phát triển khả năng kiên cường bật dậy và thích ứng với hoàn cảnh để có những điều chỉnh cần thiết. Yếu tố quyết định là có tầm nhìn dài hạn, cho phép bạn đối mặt với những thăng trầm một cách bình thản. Một yếu tố quan trọng khác là có được mạng lưới hỗ trợ, cả ở cấp độ tổ chức và cá nhân.

Xây dựng được văn hóa phù hợp là một quá trình lâu dài và phức tạp. Không phải là chuyện sửa chữa nhanh mà có thể phải mất nhiều năm kiên trì nỗ lực. Tôi xin chia sẻ dưới đây một số bài học từ kinh nghiệm xây dựng văn hóa một cách có ý thức:

- a. Bắt đầu với việc xác định các giá trị: Nền tảng của văn hóa là những giá trị đã được xác định rõ. Văn hóa phát triển qua thời gian và dựa trên sự tích lũy các quyết định và hành động. Và chính giá trị giúp ta định hướng các quyết định. Xác định giá trị không dễ, đòi hỏi rất nhiều suy nghĩ và chiêm nghiệm.
- b. Lãnh đạo làm gương: tôi thường thấy những tuyên ngôn về giá trị và sứ mệnh/ tầm nhìn công ty được dán lên tường lẫn đưa lên trang web của họ. Mặc dù truyền thông đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng nhận thức và khắc ghi các Giá trị và Văn hóa, nhưng nó chỉ có thể dẫn đến thành công phần nào. Hành động của đội ngũ lãnh đạo mới quan trọng hơn. Câu “Hành động mạnh hơn lời nói” đặc biệt đúng ở đây. Do đó, việc đội ngũ lãnh đạo làm gương là động lực quan trọng nhất của văn hóa.
- c. Thể chế văn hóa bằng quy trình: văn hóa là cách bạn làm việc. Do đó, văn hóa không phải là những nỗ lực rời rạc, mà phải được thể chế hóa và từ đó, đưa vào trong tất cả các quy trình. Cho dù đó là chính sách dịch vụ khách hàng hay quy trình nội bộ như tuyển dụng và quản lý hiệu suất, tất cả đều cần phản ánh giá trị và văn hóa của bạn.

Văn hóa được thử thách trong thời khắc sinh tử: khủng hoảng có thể làm phát lộ phần tốt đẹp nhất hoặc tồi tệ nhất của chúng ta. Cách doanh nghiệp và đội ngũ lãnh đạo hành động trong khủng hoảng, chính thời khắc quan trọng đó mới thực sự định hình văn hóa của tổ chức. Hành động của chúng ta khi chúng ta bị thử thách ghê gớm mới thực sự xác định tính cách của cả cá nhân lẫn doanh nghiệp. Những hành động của chúng ta trong thời khắc sống còn như vậy mang dấu ấn sâu sắc cho cả khách hàng và nhân viên, và từ đó trở thành điểm xác định văn hóa

1. Nền tảng công nghệ của HTV

a. Đám mây co giãn – Elastic Cloud

Điện toán đám mây co giãn đang có vai trò trụ đỡ quan trọng và là động lực chính cho chuyển đổi số khi nó bước vào thập niên phát triển thứ hai kể từ khi ra mắt. Nhờ cung cấp sự kết nối toàn diện tới khối lượng tài nguyên tính toán và năng lực lưu trữ không giới hạn theo phương thức dùng bao nhiêu trả bấy nhiêu, gỡ bỏ nhu cầu về kinh phí đầu tư ban đầu, đám mây đã dân chủ hóa công nghệ thông tin. Nó cho phép tổ chức ở mọi quy mô đều có thể ứng dụng AI để khai thác các tập dữ liệu bất kể dung lượng của chúng lớn tới mức nào.

Trong khi số lượng các tổ chức hiện hành chuyển phần lớn hoạt động công nghệ thông tin của họ lên đám mây công cộng ngày càng đông đảo hơn, vẫn còn khá nhiều tổ chức khác chống lại xu hướng này. Sự kháng cự đó thường bắt nguồn từ những niềm tin cố hữu về tính an toàn không phù hợp, mức độ sẵn sàng và độ tin cậy của đám mây. Thực tế, kể từ khi đề xuất dịch vụ đám mây công cộng xuất hiện lần đầu tiên cách đây hơn một thập kỷ, các nhà cung cấp đám mây hàng đầu đã có mặt ở tuyến đầu, vượt qua các trung tâm dữ liệu truyền thống ở hầu như mọi khía cạnh, nhờ khả năng biến đổi nhanh chóng và những khoản đầu tư kếch xù của họ.

Thuật ngữ đám mây co giãn – elastic cloud trở nên phổ biến nhờ vào khả năng mở rộng và thỏa thuận nhanh chóng năng động của đám mây nhằm đáp ứng các nhu cầu về tài nguyên tính toán và lưu trữ. Tính chất co giãn này đã làm biến đổi các mô hình triển khai phần mềm, thay đổi chi phí công nghệ thông tin và cách phân bổ nguồn vốn. Điện toán đám mây thậm chí đã làm biến đổi toàn bộ các ngành công nghiệp, và dẫn tới sự ra đời của rất nhiều ngành mới. Âm nhạc là một ví dụ, ngày nay người ta chủ yếu nghe nhạc phát trên đám mây, kiểu Spotify hay Apple Music, thay vì nghe bằng đĩa CD. Dịch vụ phát sóng truyền thông đa phương tiện như Netflix và Amazon Prime Video đang tăng trưởng như vũ bão, kéo khán giả ra khỏi rạp chiếu phim và truyền hình truyền thống. Tưởng tượng nếu không có đám mây thì không có ứng dụng gọi xe như Uber hay Lift.

Các nhà phát triển không cần đầu tư tốn kém vào phần cứng để xây dựng và triển khai dịch vụ nữa. Họ cũng không cần phải lo lắng về việc dự phòng quá mức, làm lãng phí tài nguyên, hoặc dự phòng thiếu hụt cho một ứng dụng nào đó mà người ta có thể ảo tưởng về tính phổ biến của nó nhưng thực tế nó chẳng mang lại đồng doanh thu hay khách hàng tiềm năng nào. Các tổ chức với những tác vụ tiêu tốn nhiều tài nguyên tính toán, xử lý được theo cách tiếp cận song song thay vì tuyến tính, ví dụ xử lý luồng giao dịch thẻ tín dụng, có thể nhanh chóng mở rộng quy mô dự án và thu về kết quả. Lý do là chi phí cho việc sử dụng 1000 máy chủ trong một giờ chỉ ngang bằng chi phí cho một máy chủ chạy trong 1000 giờ.

Tính co giãn của tài nguyên tính toán, mà lợi thế không thuộc về các hệ thống tính toán quy mô lớn, là chưa từng có tiền lệ trong lịch sử phát triển của công nghệ thông tin.

Năm 2006, Dịch vụ Web của Amazon (AWS) giới thiệu một loạt dịch vụ mới, bao gồm Dịch vụ lưu trữ đơn giản (S3) dành cho việc lưu trữ dữ liệu ở bất kỳ định dạng và kích thước nào. Đám mây điện toán co giãn (EC2), một dạng máy ảo IaaS phục vụ tính toán ở mọi quy mô, và dịch vụ xếp hàng đơn giản (SQS), dùng để gửi và nhận tin nhắn giữa các cấu phần phần mềm ở bất kỳ dung lượng nào. Đám mây công cộng đã được thị trường biết đến từ thời điểm đó như một đề xuất thương mại dành cho các công ty cần đơn giản hóa, thu thập, lưu trữ và phân tích dữ liệu một cách an toàn ở bất cứ quy

mô nào. Ý tưởng đột phá ở đây là bạn có thể thuê các đơn vị tài nguyên tính toán và lưu trữ được cung cấp và quản lý tức thời bởi một bên thứ ba nhằm hỗ trợ các hoạt động và người dùng ở bất cứ địa điểm nào trên thế giới.

Tác động của đám mây công cộng là không cần phải bàn cãi. Nhờ nó, doanh nghiệp có thể bớt bận rộn với các nhiệm vụ hành chính nặng nề và kéo bộ phận IT ra khỏi vòng xoáy của việc khớp nối các tài nguyên theo nhu cầu doanh nghiệp. Lợi ích quan trọng khác là đám mây công cộng giúp đội ngũ IT có thêm thời gian phối hợp với các phòng ban chuyên môn để hiểu rõ hơn yêu cầu và nhu cầu hoạt động của họ.

Mô hình dịch vụ đám mây

Khía cạnh thứ hai của điện toán đám mây có tác động lớn tới cách các tổ chức khai thác nó là mô hình dịch vụ. Ngành công nghiệp đám mây đã phát triển theo ba nhánh chủ đạo giúp doanh nghiệp khai thác sức mạnh của công nghệ đám mây:

- Hạ tầng như một dịch vụ (IaaS) bao gồm các khối căn bản (building blocks) phát triển sẵn thuộc về hạ tầng (tài nguyên tính toán, lưu trữ và mạng lưới) được cung cấp và chào bán theo yêu cầu. Nhà cung cấp dịch vụ đám mây chịu trách nhiệm về hạ tầng, còn người dùng thiết lập máy tính kết nối tới máy tính ảo của họ, kiểm soát được hệ điều hành, các hình ảnh đĩa ảo, địa chỉ IP...Đám mây tính toán có sẵn thuộc dịch vụ đám mây của Amazon (EC2), Azure Virtual Machines, IBM cloud và google compute Engine là những ví dụ điển hình nhất về IaaS.
- Nền tảng như một dịch vụ (PaaS) là các nền tảng phát triển sử dụng được ngay, cho phép người dùng xây dựng, kiểm thử và triển khai ứng dụng trên đám mây. Phạm vi quản lý của nền tảng gồm có hạ tầng cơ bản, hệ điều hành, môi trường vận hành, an toàn hệ thống, tính sẵn sàng, mở rộng, dự phòng và các nhu cầu liên quan như cơ sở dữ liệu. AWS elastic Beanstalk, Azure Web Apps và google App Engine đại diện cho các nền tảng đám mây có mục đích sử dụng bao trùm.
- Phần mềm như một dịch vụ (SaaS) liên quan tới các ứng dụng phần mềm đặt trên hạ tầng đám mây (cả công cộng và riêng) và kết nối với người dùng trên mạng Internet thông qua một trình duyệt web. Trước khi SaaS xuất hiện, doanh nghiệp thường làm theo cách cài đặt rồi chạy một ứng dụng phần mềm có bản quyền trên hạ tầng của chính họ và cần quản trị các nghiệp vụ như đảm bảo máy chủ luôn sẵn sàng, tính an toàn của hệ thống, phục hồi sau thảm họa, bản vá và cập nhật phần mềm. Đa số các tổ chức không sở hữu năng lực chuyên sâu về bảo trì phần cứng và phần mềm. Trong mô hình SaaS, đội IT của tổ chức không cần phải quan tâm quá chi tiết về hạ tầng vì mọi vấn đề đã được nhà cung cấp dịch vụ SaaS xử lý. Hơn nữa, tổ chức thường được tính phí theo năm, dựa trên số người dùng được cấp phép truy cập vào dịch vụ SaaS xử lý. Hơn nữa, tổ chức thường được tính phí theo năm, dựa trên số người dùng được cấp phép truy cập vào dịch vụ SaaS. Phần mềm dạng SaaS đã có tác động chuyển đổi tới các tổ chức vì từ bây giờ họ có thể hoàn toàn tập trung vào vấn đề kinh doanh với chi phí và yêu cầu đối với công nghệ thông tin giảm xuống đáng kể. Trong vòng hai thập kỷ gần đây, thị trường đã xuất hiện một nhóm các công ty lớn chuyên về SaaS như Salesforce, Workday, ServiceNow và Slack, bên cạnh đó là những đại gia phần mềm như Microsoft, Oracle, SAP, Adobe và Autodesk bây giờ cũng chào bán ứng dụng dạng SaaS.

Sự phát triển nhanh chóng của các mô hình dịch vụ và triển khai đám mây trong thập kỷ qua là một động lực chính và yếu tố hỗ trợ chủ đạo cho chuyển đổi số tại các tổ chức truyền thống cũng như Startup ở hàng loạt ngành công nghiệp. Như một phần

trong sáng kiến chuyển đổi số, những tổ chức này đang chuyển các môi trường đám mây riêng hoặc đám mây lai của mình lên đám mây công cộng. Cùng lúc đó, chúng ta cũng chứng kiến các doanh nghiệp sinh ra trên đám mây công cộng co giãn sẵn sàng tích hợp những tài nguyên mới này như các cấu phần chủ chốt trong bộ gen số của họ.

Những lợi ích bổ sung của Đám mây công cộng co giãn

Ngoài những lợi ích chủ đạo về chi phí, thời gian và tính linh hoạt khiến doanh nghiệp ồ ạt chuyển lên đám mây công cộng co giãn, còn nhiều lợi ích quan trọng khác.:

- Xóa bỏ nỗi lo bảo trì
- Tính khả dụng luôn được đảm bảo
- Độ trễ: giảm thiểu độ trễ, hay khoảng thời gian tính từ lúc người dùng hành động đến lýc hệ thống phản hồi, là tối quan trọng để tạo ra các tác vụ theo thời gian thực, trải nghiệm khách hàng tuyệt vời và những lợi ích khác.
- Phục hồi sau thảm họa hoặc đáng tin cậy
- Phát triển nhanh và đơn giản hơn
- Tính phí dạng thuê bao
- Kiểm chứng trong tương lai
- Tập trung vào kinh doanh thay vì vào công nghệ thông tin
- Điện toán không giới hạn.

b. Dữ liệu lớn – Big Data

Khi máy tính ngày càng được cải thiện về năng lực lưu trữ và xử lý của nó, việc lưu trữ và xử lý các tập dữ liệu lớn cũng trở nên khả thi hơn nhiều. Chính vì thế, đa số những cuộc thảo luận về dữ liệu lớn được tập trung vào ý nghĩa mà sự cải thiện nói trên mang lại. Nhưng đó mới chỉ là một phần của câu chuyện.

Điều khác biệt nữa về dữ liệu lớn, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số hiện tại là việc giờ đây chúng ta có thể lưu trữ và phân tích toàn bộ dữ liệu mà chúng ta tạo ra – cho dù nó đến từ nguồn nào, có định dạng gì, tần suất thế nào, có cấu trúc hay phi cấu trúc. Nhờ vào năng lực lưu trữ và xử lý dữ liệu lớn, các tập dữ liệu riêng biệt có thể được ghép nối với nhau thành những tập hợp dữ liệu với kích thước rất lớn dùng cho một số thuật toán AI vô cùng phức tạp.

Dữ liệu lớn (Big Data) xuất hiện chính thức lần đầu tiên như một thuật ngữ vào tháng 10 năm 1997 trong một bài báo của hai nhà nghiên cứu Michael Cox và David Ellsworth đến từ NASA. Dữ liệu lớn với khả năng thu thập, lưu trữ, xử lý và phân tích dữ liệu ở mọi dung lượng, tốc độ cũng như định dạng đã đặt nền móng cho việc ứng dụng và chấp nhận AI trên diện rộng. Các tổ chức hiện nay có thể khai thác dữ liệu từ vô số nguồn cung khác nhau. Dữ liệu sinh ra từ tất cả các bộ phận trong một tổ chức đều có thể tạo ra giá trị. Nguồn cung cấp dữ liệu trong tổ chức gần như là vô hạn, bao gồm từng tương tác với khách hàng, mỗi lần giao hàng đúng hạn hay chậm trễ bởi nhà cung cấp, mỗi cuộc gọi tới khách hàng tiềm năng, mỗi truy vấn công việc, hay từng yêu cầu hỗ trợ.

Ngày nay, mỗi tổ chức đều có thể thu thập và lưu trữ dữ liệu bằng nhiều kỹ thuật khác nhau nhằm tăng cường cho các hệ thống doanh nghiệp hiện tại. Ví dụ, công ty bảo hiểm có thể phối hợp với doanh nghiệp trong ngành khai thác mỏ và khách sạn để trang bị cảm biến cho lực lượng lao động trong những ngành này nhằm phát hiện các chuyển động vật lý bất thường, rút ra thông tin hữu ích để cảnh báo tai nạn lao động và chủ động loại trừ từ sớm các yêu cầu chi trả bảo hiểm.

Tương tự, các nguồn doanh nghiệp mới đang được hình thành ngay bên trong doanh nghiệp hoặc được cung cấp bổ sung từ bên ngoài. Công ty năng lượng Enel của Ý là một ví dụ. Trong quá trình tăng cường sức mạnh cho một ứng dụng mới có chức năng phát hiện lỗi của họ, khi đối chiếu kết quả dự báo lỗi mà hệ thống học máy đưa ra, mỗi phản hồi của chuyên gia đều được ghi chép lại cẩn thận. Ý tưởng là khả năng dự báo của các thuật toán học máy sẽ dần hoàn thiện theo thời gian, khi nó được tăng cường bởi trí thông minh của con người.

Doanh nghiệp cũng có thể tổng hợp lại nguồn dữ liệu extraprise, hay dữ liệu sinh ra bên ngoài doanh nghiệp nhằm nâng cao giá trị cho dữ liệu nội bộ và giúp trích xuất ra các tương quan dữ liệu có ý nghĩa.

Năng lực gắn với dữ liệu lớn đã mở ra biên giới mới cho mọi tổ chức, thúc đẩy họ tích cực khai thác nhiều nguồn dữ liệu mới, đến từ cả bên trong lẫn bên ngoài tổ chức, và tạo ra giá trị nhờ ứng dụng AI cho các tập hợp dữ liệu đa dạng này.

Tích hợp và ngữ cảnh hóa dữ liệu có tần suất cao

Nếu quản trị dữ liệu từ nhiều hệ thống khác nhau vốn dĩ là một công việc phức tạp, thách thức sẽ càng lớn hơn khi cảm biến được gắn vào chuỗi cung ứng và truyền về các dòng dữ liệu theo thời gian thực. Tự thân dữ liệu này không hữu dụng và để tạo ra giá trị, chúng cần được kết hợp với các loại dữ liệu khác.

Làm việc với hồ dữ liệu

Vào đầu năm 2000, các kỹ sư tại Yahoo xây dựng một kho phân tán và khuôn khổ tính toán được thiết kế nhằm mở rộng theo phương thức song song. Giai đoạn 15 đến 20 năm tiếp theo chứng kiến làn sóng ứng dụng hệ thống tập tin phân phối Hadoop (HDFS) và MapReduce Hadoop trong doanh nghiệp, được khơi mào bởi chính các công ty đang cố gắng thương mại hóa những công nghệ này như Hortonworks, gắng thương mại hóa những công nghệ này như Hortonworks, Cloudera và MapR. Hiệp hội phần mềm Apache cũng đã dành sự hỗ trợ cho các dự án liên quan như Apache Pig, Apache Hive và Apache Sqoop, được thiết kế một cách độc lập nhằm tạo điều kiện sử dụng và tăng cường khả năng tương hợp cho HDFS. Công nghệ HDFS hứa hẹn cung cấp một hạ tầng mở rộng, được giúp lưu trữ gần như toàn bộ dữ liệu của một doanh nghiệp, không phân biệt định dạng hoặc cấu trúc, cũng như cung cấp một phương thức ưu việt hỗ trợ phân tích dữ liệu, sử dụng các khuôn khổ phân tích và truy vấn.

Dữ liệu lớn và lớp công nghệ mới

Chuyển đổi số thành công hay không phụ thuộc rất nhiều vào khả năng của một tổ chức trong việc trích xuất các giá trị từ dữ liệu. Trong khi nhu cầu của lãnh đạo đối với dữ liệu lớn là khá phức tạp, sự sẵn có của lớp công nghệ thế hệ tiếp theo có nghĩa là các tổ chức sẽ được trang bị bộ công cụ cần thiết giúp vượt qua mọi thách thức về dữ liệu.

c. Trí tuệ nhân tạo – AI

Trong những năm gần đây, AI đã có bước tiến ngoạn mục và thực tế đã đạt tới mức độ mà người ta khó có thể cường điệu hóa tiềm năng của nó trong việc giúp cải thiện mạnh mẽ hầu như mọi quá trình kinh doanh.

Mặc dù AI hứa hẹn mang lại giá trị khổng lồ, người ta đã phải thừa nhận AI là một chủ đề đầy sâu sắc và phức tạp, bởi vậy đa số các tổ chức sẽ cần viện sự hỗ trợ từ các đối tác công nghệ, để khởi động và triển khai dự án trí tuệ nhân tạo trong tổ chức của họ. Với nền tảng công nghệ phù hợp, dưới sự dẫn dắt của đội ngũ chuyên gia, tổ chức nào đầu tư vào việc khai thác sức mạnh của AI ngay từ hôm nay sẽ tạo được vị thế, giành lấy lợi thế cạnh tranh trước mắt và

lâu dài cho chính mình. Ngược lại, tổ chức nào không chớp được cơ hội này đang tự đặt mình trước một bất lợi nghiêm trọng.

Các thuật toán AI sử dụng cách tiếp cận khác so với thuật toán truyền thống dựa vào logic. Thuật toán AI được xây dựng dựa trên ý tưởng thiết kế một chương trình máy tính có thể học trực tiếp từ dữ liệu để thực thi một tác vụ nào đó, thay vì viết một chương trình máy tính nhằm hoàn thành tác vụ đó như cách thông thường. Vì vậy, đối với bài toán nhận diện hình ảnh mèo, thay vì được lập trình chi tiết để xác định hình ảnh con mèo, máy tính sẽ học cách nhận diện chúng nhờ sử dụng một thuật toán AI hình thành từ việc quan sát một số lượng lớn các hình ảnh khác nhau về mèo. Về cơ bản, thuật toán suy luận ra hình ảnh đại diện cho mèo sau khi phân tích rất nhiều ví dụ trước đó, tương tự cách học của con người.

Hiện nay chúng ta đã tiếp cận được năng lực và kỹ thuật tính toán đủ mạnh để xử lý toàn bộ dữ liệu xuất hiện trong các bộ dữ liệu vô cùng lớn và huấn luyện một loạt thuật toán AI nhằm phân tích dữ liệu đó. Vì vậy, bất kỳ tổ chức nào thu thập được các bộ dữ liệu đủ lớn từ hoạt động tác nghiệp đều có thể khai thác AI cho mục đích chuyển đổi quá trình kinh doanh và trải nghiệm khách hàng. Một kỷ nguyên chuyển đổi số được dẫn dắt bởi trí tuệ nhân tạo là hoàn toàn khả thi.

Việc ứng dụng rộng rãi AI tại các doanh nghiệp sẽ dẫn tới sự chuyển đổi ngoạn mục trong hoạt động kinh doanh. AI đã gõ cửa và định hình lại cuộc sống của chúng ta hôm nay theo nhiều cách và sự dịch chuyển đó mới chỉ bắt đầu diễn ra trước mắt chúng ta. Google, một trong những công ty đầu tiên kêu gọi ứng dụng AI trên diện rộng, đang sử dụng AI để tăng cường sức mạnh trong mọi phương diện kinh doanh của họ. Chức năng tìm kiếm, hoạt động cốt lõi nhất của Google đã được tăng thêm sức mạnh đáng kể, nhờ vào AI. Trên thực tế, kết quả trả về tương ứng với bất cứ truy vấn tìm kiếm nào trên Google đều được kết xuất ra bởi một thuật toán AI vô cùng phức tạp và đang tiếp tục được hoàn thiện, duy trì bởi một đội ngũ các kỹ sư và nhà khoa học dữ liệu vô cùng hùng hậu. Quảng cáo, mảng đưa về doanh thu chủ chốt cho Google, đang được dẫn dắt hoàn toàn bởi vô số thuật toán tinh vi trên nền công nghệ AI, nhằm tối ưu hóa vị trí đặt quảng cáo, cách tính phí và nâng cao hiệu quả nhắm mục tiêu.

Các công ty chuyên phục vụ người dùng cuối cũng phát triển hàng loạt sản phẩm, dịch vụ tương tự. Netflix sử dụng AI để cung cấp gợi ý xem phim cho người dùng. Amazon khai thác AI nhằm cung cấp khuyến nghị mua hàng trên nền tảng thương mại điện tử của họ, quản lý cách tính giá cả và tung ra chương trình khuyến mãi. Các công ty khác, từ Bank of America đến Domino's Pizza đang triển khai "AI chatbot" trong nhiều hoạt động, bao gồm dịch vụ khách hàng và thương mại điện tử.

Trong khi Google, Netflix và Amazon tham gia nhóm "người dùng chấp nhận sớm" đối với công nghệ AI cho ứng dụng người dùng, hầu như mọi loại hình tổ chức, dù là doanh nghiệp tới khách hàng (B2C), doanh nghiệp tới doanh nghiệp (B2B) hay chính phủ cũng sẽ sớm triển khai AI trong toàn bộ hoạt động của họ. Theo ước tính của McKinsey, giá trị kinh tế tạo ra nhờ AI sẽ vô cùng lớn, ví dụ GDP toàn cầu có thể tăng thêm 13 ngàn đôla Mỹ trong năm 2030. Con số này theo ước tính của PwC trong một báo cáo năm 2017 là 15,7 ngàn tỷ đô la Mỹ - tương đương mức tăng 14% về GDP toàn cầu.

Phần mềm AI nguồn mở

Mô hình phần mềm nguồn mở nhận được sự chào đón từ đội ngũ chuyên gia học máy ở các công ty công nghệ lớn cũng như từ cộng đồng học thuật, vì nó cho phép bất cứ ai cũng có thể tự đóng góp miễn phí mã nguồn của họ (để tạo ra năng lực cơ bản kỹ thuật cốt lõi) cho những cộng đồng rộng lớn gồm các nhà khoa học và lập trình viên – với ý tưởng là những đóng

góp này giúp đẩy nhanh tốc độ đổi mới sáng tạo, phục vụ lợi ích chung của cộng đồng. Kho nguồn mở tiêu biểu nhất ở dạng này là Hiệp hội phần mềm Apache.

Cùng lúc đó, Python bắt đầu nổi lên là một ngôn ngữ lập trình học máy tạo cơn sốt và thực tế, phần lớn mọi đóng góp về mã nguồn đều gắn với các thư viện và công cụ Python. Nhiều thư viện nổi bật nhất hiện nay cũng phát triển từ tiêu chuẩn nguồn mở.

Phong trào nguồn mở đã và tiếp tục là một yếu tố quan trọng giúp AI được thương mại hóa và phổ biến rộng khắp như hiện nay. Một thách thức đối với các tổ chức đang cố gắng ứng dụng AI là làm thế nào có thể khai thác và biến những cấu phần nguồn mở đang tách biệt đều triển khai ngay được và vận hành ở quy mô lớn. Nhiều tổ chức đang cố gắng xây dựng ứng dụng AI bằng cách ghép nối rất nhiều cấu phần nguồn mở lại với nhau, nhưng phương pháp này khó tạo ra những ứng dụng có thể triển khai và duy trì trên diện rộng.

Sự cất cánh của phương pháp học sâu

Vào giữa năm 2000, một công nghệ AI khác bắt đầu nhận được sự quan tâm của cộng đồng, đó là mạng Noron hay còn gọi là học sâu. Kỹ thuật này sử dụng các phương pháp toán học phức tạp để rút ra kết luận khi học từ những ví dụ thực tế. Các ứng dụng rộng rãi của mạng Nowrron sâu được ủng hộ nhờ nỗ lực của Yann LeCun tại Đại học New York, Geoffrey Hinton tại Đại học Toronto và Yoshua Bengio tại Đại học Montreal, nhóm ba nhà nghiên cứu và sáng tạo nổi bật chuyên sâu về công nghệ thị giác máy tính cũng như nhận diện giọng nói.

Sự phát triển của học sâu bắt đầu tăng tốc vào những năm 2009 nhờ vào những tiến bộ về phần cứng và khả năng xử lý khối lượng dữ liệu lớn. Đặc biệt, bộ xử lý đồ họa GPU rất mạnh mẽ bắt đầu được các nhà nghiên cứu sử dụng để nâng tốc độ huấn luyện mạng Noron học sâu lên trên 100 lần so với trước đây. Bước tiến đột phá này đã đưa các ứng dụng của mạng Noron đến gần với thực tiễn kinh doanh hơn.

AI đã có bước tiến ngoạn mục từ xuất phát điểm là sử dụng hệ chuyên gia và logic biểu tượng trong các thập niên 70, 80 tới các nhánh học máy trong năm 2000 và mạng Noron học sâu trong những năm 2010.

Mạng Noron và kỹ thuật học sâu đang làm biến đổi lĩnh vực AI, với các ứng dụng mở rộng ở nhiều ngành công nghiệp như dịch vụ tài chính (phát hiện gian lận; phân tích và xếp hạng tín dụng; đánh giá và xử lý hồ sơ vay; tối ưu hóa giao dịch mua bán); y tế và chăm sóc sức khỏe (chẩn đoán hình ảnh; khám phá thuốc tự động; dự báo dịch bệnh; giao thức y tế chuyên về xương khớp; y tế dự phòng); sản xuất (tối ưu hóa hàng tồn kho; bảo trì tiên đoán, đảm bảo chất lượng); dầu khí (dự báo và tối ưu hóa khai thác giếng dầu, mỏ dầu; bảo trì tiên đoán); năng lượng (tối ưu hóa lưới điện thông minh; bảo vệ nguồn thu) và an ninh công cộng (dự báo những mối đe dọa). Đây chỉ là một vài trong số hàng trăm ứng dụng đang và sẽ được triển khai trong tương lai của mạng Noron và học sâu.

Lĩnh vực AI tổng thể ngày nay

AI là một khái niệm với nhiều phân hệ quan trọng và cách phân loại tổng thể xoay quanh nội hàm của nó có thể gây nhầm lẫn. Trước hết cần làm rõ sự khác nhau giữa trí thông minh nhân tạo tổng quát (AGI) và trí thông minh nhân tạo (AI).

AGI – cái tôi cho rằng chủ yếu là môi quan tâm dành cho người hâm mộ khoa học viễn tưởng, xuất phát từ ý tưởng là các chương trình máy tính, cũng giống như con người có thể biểu hiện trí thông minh và tư duy ở mọi lĩnh vực. AGI chưa thể khả thi trong tương lai gần và nó cũng không liên quan tới các ứng dụng của AI trong thế giới thực. Một điều rõ ràng là trong bất cứ lĩnh vực nào, chúng ta sẽ chứng kiến AI vượt qua khả năng của con người ở một số tác vụ cụ thể

AI – thuật ngữ mà tôi sử dụng trong toàn bộ cuốn sách này, là lĩnh vực liên quan tới doanh nghiệp và chính phủ vì nó gắn với các ứng dụng thực tiễn của trí thông minh nhân tạo, những ứng dụng mà bạn với tư cách là lãnh đạo doanh nghiệp hoặc chính phủ sẽ mong muốn khai thác cho tổ chức của mình. Điều này dựa trên ý tưởng là phần mềm máy tính có thể được huấn luyện để tư duy và thực thi các tác vụ chuyên biệt cụ thể.

Học máy

Học máy là một phân hệ của AI dựa trên ý tưởng là máy tính có thể học từ dữ liệu mà không cần phải được lập trình cụ thể từ trước. Thuật toán học máy phân tích bộ dữ liệu mà nó được tiếp nhận bằng các kỹ thuật xác suất thống kê khác nhau nhằm rút ra kết luận từ dữ liệu. Thuật toán sẽ mạnh dần lên khi có nhiều dữ liệu hơn đổ về và khi từng kết quả dự báo của nó được chấp nhận hoặc từ chối (do con người hoặc máy xác nhận lại kết quả). Ví dụ, một thuật toán học máy giúp phát hiện gian lận trong giao dịch mua bán sẽ trở nên chính xác hơn khi nó được nạp thêm nhiều dữ liệu giao dịch để học, đồng thời kết quả dự đoán của nó (gian lận, không gian lận) liên tục được khẳng định là đúng hay sai.

Học máy thực sự là đòn bẩy khiến AI tăng trưởng vượt bậc. Kỹ thuật học máy đã chứng tỏ khả năng của nó trong việc giải phóng giá trị kinh tế bằng cách giải các bài toán của thế giới thực, như giúp tạo kết quả tìm kiếm hữu ích, cung cấp khuyến nghị tùy biến cho người dùng, lọc thư rác, dự báo lỗi và truy tìm gian lận bên cạnh những ứng dụng khác.

Mạng Noron

Mạng Noron và đặc biệt là các mạng noron sâu, đại diện cho một nhánh thuật toán học máy đang phát triển nhanh chóng. Trong một mạng Noron, dữ liệu đầu vào (input data) được nạp vào lớp đầu vào (input layer) và dữ liệu đầu ra (output data) của mạng noron được thu nhận ở lớp đầu ra (output layer). Các lớp ở giữa đóng vai trò như những lớp kích hoạt (activation) ẩn làm nhiệm vụ chuyển đổi dữ liệu để rút ra các đặc trưng khác nhau của dữ liệu. Mạng Noron sâu thường có hai hoặc ba lớp ẩn (hidden layers) trở lên. Bài toán giải càng phức tạp thì số lượng lớp ẩn càng nhiều. Ví dụ, một mạng noron sử dụng trong bài toán nhận diện hình ảnh xe hơi có thể chứa ít lớp ẩn hơn so với một mạng dùng để dán nhãn cho mọi vật thể không phải xe hơi xuất hiện trong bức ảnh. Điển hình là hệ thống thị máy tính dành cho xe tự hành, có thể nhận diện và phân biệt được biển chỉ đường, tín hiệu giao thông, làn đường, người đi xe đạp và những vật thể khác.

Một trong những lợi ích chính có được nhờ sử dụng mạng noron là việc giảm hoặc bỏ hoàn toàn quá trình xây dựng đặc trưng (feature engineering) cho dữ liệu, một yêu cầu tiêu tốn khá nhiều thời gian nếu sử dụng các thuật toán học máy truyền thống. Mạng noron có thể học từ cả thông tin đầu ra và các đặc trưng của dữ liệu, bỏ qua khâu xây dựng đặc trưng mở rộng. Tuy nhiên, kỹ thuật này thường đòi hỏi một khối lượng dữ liệu khá lớn để huấn luyện và cũng tốn khá nhiều tài nguyên tính toán. Đây là lý do vì sao việc sử dụng GPU được xem như yếu tố đột phá mang lại sự thành công cho các mạng noron.

Học máy: Luồng công việc phát triển và triển khai

Khi biết cách tránh được những cạm bẫy tiềm tàng đằng sau một sáng kiến phát triển AI, bạn có thể mang về lợi ích kinh doanh và triển vọng tài chính đáng kể, nhờ đó nhanh chóng thu được hiệu suất đầu tư ROI dương. Nếu bạn muốn hiểu được những thách thức trong việc phát triển và triển khai ứng dụng AI ở quy mô lớn, cũng như nhìn ra vai trò then chốt của việc sở hữu chuyên môn phù hợp, đối tác và nền tảng phát triển phù hợp, hãy tìm hiểu các giai đoạn trong một quá trình phát triển ứng dụng học máy điển hình. Trong phần này, tôi sẽ trình bày khái quát trình tự triển khai công việc mà bất cứ chuyên gia học máy nào cũng thành thạo, liên quan đến quá trình phát triển và triển khai các ứng dụng học máy.

a. Tổng hợp và chuẩn bị dữ liệu:

Bước đầu tiên là xác định các tập hợp dữ liệu cần thiết và liên quan, sau đó tổng hợp chúng thành một hình ảnh thống nhất, hữu dụng đối với học máy. Vì dữ liệu thường được đổ về từ các nguồn và hệ thống phần mềm tách rời nhau, có thể nảy sinh một số vấn đề liên quan đến chất lượng dữ liệu như: trùng lặp dữ liệu, thiếu hụt dữ liệu, dữ liệu không khả dụng hoặc bị ngắt quãng. Nền tảng phát triển vì thế phải cung cấp một bộ công cụ giúp hóa giải vấn đề này, bao gồm năng lực hỗ trợ việc tự động hóa quá trình thu nạp, tích hợp, chuẩn hóa và liên kết dữ liệu thành một hình ảnh thống nhất phù hợp với yêu cầu của học máy.

b. Xây dựng đặc trưng dữ liệu

Bước tiếp theo là xây dựng đặc trưng cho dữ liệu, liên quan đến việc rà soát dữ liệu và trích xuất những dấu hiệu riêng lẻ mà các chuyên gia và nhà khoa học dữ liệu cho rằng chúng có mối liên hệ với bài toán cần giải. Trong bài toán bảo trì tiên đoán dựa vào AI, dấu hiệu có thể bao gồm số lượt cảnh báo lỗi cụ thể trong vòng 7 ngày, 14 ngày và 21 ngày; tổng số lượt cảnh báo trong cùng khoảng thời gian đó; và giá trị tối đa của một vài tín hiệu cảm biến ghi lại trong những khoảng thời gian đó.

c. Dán nhãn cho đầu ra

Bước này liên quan đến việc dán nhãn cho các đầu ra (output data) mà thuật toán học máy tìm cách dự đoán (ví dụ “động cơ bị lỗi”). Thông thường trong dữ liệu không có sẵn các đầu ra cụ thể vì các bộ dữ liệu nguồn và quá trình kinh doanh thường không được định nghĩa ngay từ đầu bằng tư duy của một chuyên gia AI. Ví dụ, trong ứng dụng bảo trì tiên đoán dựa vào AI, dữ liệu nguồn hiếm khi được dán nhãn đúng với lỗi thực tế. Thay vào đó, chuyên gia học máy phải tự suy luận ra mối liên kết giữa lỗi động cơ và các điểm dữ liệu bằng cách kết hợp nhiều yếu tố như mã của lỗi và lệnh công tác của kỹ thuật viên.

d. Thiết lập bộ dữ liệu để huấn luyện

Đây là quá trình thiết lập bộ dữ liệu training dùng cho việc huấn luyện các thuật toán. Tính chất của quá trình này có thể biến đổi khôn lường và vì thế, tổ chức thường phải trông cậy vào sự hỗ trợ của các chuyên gia đến từ bên ngoài. Đối với bài toán phân loại, nhà khoa học dữ liệu cần đảm bảo rằng nhãn được chia đều cho các trường hợp tích cực và tiêu cực vì trong quá trình học, thuật toán phân loại cần được nạp đủ một lượng dữ liệu cân bằng. Ngoài ra, học cũng cần đảm bảo thuật toán không bị đánh lừa bởi những đặc trưng giả tạo từ dữ liệu. Ví dụ, trong một bài toán phát hiện gian lận gần đây ở một công ty điện lực, một thuật toán được huấn luyện từ một tập dữ liệu lớn trên toàn quốc gồm các vụ việc trong quá khứ đã phán đoán sai cho nhiều trường hợp ở một hòn đảo xa. Công tác hậu kiểm tiết lộ rằng do vị trí xa và khó tiếp cận của hòn đảo vì thế đều được dán nhãn “true position” (được hiểu là gian lận đúng như dự đoán của máy). Hậu quả là thuật toán đó luôn liên hệ vị trí hòn đảo này với các vụ việc gian lận và cuối cùng nó đã bị sửa đổi.

e. Chọn và huấn luyện thuật toán

Bước tiếp theo là lựa chọn thuật toán thực tế và dạy nó bằng tập dữ liệu training đã được tạo ra. Hiện nay có rất nhiều thư viện cung cấp các thuật toán xây dựng sẵn cho đội ngũ nhà khoa học dữ liệu, cơ quan chính phủ và cả những cá nhân tự đóng góp. Nhiều thuật toán trong số đó là phần mềm nguồn mở đến từ các thư viện như GitHub và Apache Software Foundation. Các nhà thực hành AI thường truy cập

vào những thư viện này, thực hiện tìm kiếm chuyên sâu nhằm xác định thuật toán phù hợp và xây dựng mô hình dự báo được huấn luyện tốt nhất. Một nhà khoa học dữ liệu gạo cội sẽ luôn biết cách thu hẹp phạm vi tìm kiếm của mình và chỉ tập trung vào các thuật toán phù hợp để thử nghiệm trên một bài toán cụ thể.

f. Triển khai thuật toán vào ứng dụng thực

Các thuật toán học máy cần được triển khai để sử dụng trong một môi trường sản xuất thực: chúng cần được nạp dữ liệu mới, cung cấp kết quả đầu ra và đầu ra đó cần dẫn tới hành động hoặc quyết định cụ thể. Điều đó có thể hàm ý là phải nhúng thuật toán vào một ứng dụng thực trong doanh nghiệp, do con người sử dụng và ra quyết định. Ví dụ, một ứng dụng bảo trì tiên đoán giúp xác định các thiết bị cần ưu tiên bảo dưỡng và cung cấp những chỉ dẫn kỹ thuật cho đội thợ bảo trì. Vào lúc này, giá trị đích thực sẽ được tạo ra, cụ thể là thời gian ngừng chạy của thiết bị và phí dịch vụ được giảm thiểu khi lỗi thiết bị được cảnh báo chính xác hơn nhờ thuật toán đã hỗ trợ hiệu quả cho công tác bảo dưỡng chủ động, trước cả khi sự cố kỹ thuật có thể xảy ra. Để triển khai các thuật toán học máy vào thực tiễn sản xuất và kinh doanh, rất cần một hạ tầng tính toán cơ bản được xây dựng và quản trị tốt. Điều đó bao gồm cả năng lực quản trị dữ liệu lớn và khả năng mở rộng, co giãn theo chiều ngang (ví dụ khả năng nạp, tích hợp dữ liệu...) đóng vai trò như yếu tố tiền đề trong xử lý các tập dữ liệu lớn.

g. Cải tiến liên tục theo chu trình khép kín

Khi một thuật toán AI được triển khai vào bài toán thực tế, hiệu suất của nó cần được theo dõi và quản trị. Thông thường, các thuật toán cần được huấn luyện tại vì nhiều lý do khác nhau, như sự thay đổi về điều kiện thị trường, sự điều chỉnh của mục tiêu và quá trình kinh doanh cũng như sự xuất hiện của nguồn dữ liệu. Về mặt kỹ thuật, tổ chức luôn phải duy trì sự linh hoạt nhất định để có thể nhanh chóng xây dựng, huấn luyện lại và triển khai các mô hình học máy mới, phù hợp với bối cảnh đã thay đổi.

Ngành khoa học trí tuệ nhân tạo đã tiến hóa và lớn mạnh dần trong những thập niên qua. Chúng ta đang ở thời điểm mà không chỉ các công nghệ nền tảng có sẵn mà việc tiếp cận lực lượng chuyên gia chuyên ngành, nhà khoa học dữ liệu và nhà cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp cũng trở nên dễ dàng hơn cho mọi tổ chức, giúp họ khai thác được sức mạnh của AI và giành lấy lợi thế cạnh tranh.

Lợi ích kinh doanh của AI

Công nghệ AI đang tạo ra những lợi ích kinh doanh thực sự. Đặc biệt, các ông lớn công nghệ như Google, LinkedIn, Netflix và Amazon đang triển khai AI ở quy mô rất lớn. Viện toàn cầu của MCKinsey (MGI) ước tính rằng khoảng 20 đến 30 tỷ đô la đã được các công ty công nghệ đổ vào dự án AI trong năm 2016. Có thể kể đến những ứng dụng đầy đủ nhất của AI, mang lại lợi ích cụ thể cho doanh nghiệp như: tìm kiếm trực tuyến, tối ưu hóa vị trí quảng cáo, và gợi ý mua sản phẩm, dịch vụ.

Ngoài các lĩnh vực thuần túy về công nghệ, một số lĩnh vực tiên tiến khác đi đầu về số hóa như tài chính và viễn thông, cũng bắt đầu ứng dụng công nghệ AI theo những cách thật ý nghĩa. Ví dụ, trong lĩnh vực ngân hàng, AI được triển khai để sàng lọc và ngăn ngừa gian lận thẻ tín dụng, dự báo khả năng rời bỏ nhà băng của khách hàng nào đó và vì thế giảm tỷ lệ mất khách hàng; hay đơn giản hóa qua trình thu tóm khách hàng mới.

Ngành chăm sóc sức khỏe mới chỉ bắt đầu khai phá một số giá trị mà AI có thể mang lại. Rất nhiều cơ hội lớn đang mở ra cho các công ty trong ngành này biết cách ứng dụng học máy để nâng cao chất lượng điều trị bệnh nhân, dự đoán bệnh mãn tính, phòng ngừa hiện tượng nghiện thuốc giảm đau và các loại thuốc khác, cũng như nâng cao độ chính xác trong việc mã hóa bệnh dịch.

Các công ty sản xuất và công nghiệp cũng bắt đầu tìm cách khai phá giá trị nhờ ứng dụng AI, ví dụ triển khai AI cho công tác bảo trì tiên đoán và tối ưu hóa mọi hoạt động trong chuỗi cung ứng.

Ngành năng lượng đã bắt đầu chuyển đổi hoạt động nhờ vào AI. Ví dụ, công ty điện lực triển khai một loạt ứng dụng AI tiên tiến nhằm xác định và giảm thiểu gian lận, dự báo tiêu thụ điện, cũng như duy trì tài sản thiết bị trong các mạng lưới phân phối, truyền tải và phát điện.

Trong lĩnh vực quốc phòng cũng nổi lên một số ứng dụng AI, ví dụ quân đội Hoa Kỳ triển khai bảo trì tiên đoán dựa vào AI hướng đến nâng cao mức độ sẵn sàng của quân đội và hợp lý hóa vận hành. Các ứng dụng khác gồm có tối ưu hóa công tác hậu cần, quản lý kho hàng, tuyển dụng và quản lý nhân sự (ví dụ bổ nhiệm đúng người đúng việc đối với nhân sự mới).

d. Kết nối vạn vật - IoT

Với các bộ xử lý có chi phí thấp hơn, tiêu thụ ít năng lượng hơn và hệ thống mạng nhanh hơn, điện toán đang nhanh chóng trở nên phổ biến và kết nối lẫn nhau. Các siêu máy tính AI rẻ tiền với kích thước chỉ bằng một chiếc thẻ tín dụng đang được nhúng vào oto, máy bay không người lái, camera giám sát và nhiều thiết bị khác. Điều này vượt xa so với việc chỉ nhúng cảm biến có thể định địa chỉ của máy vào chuỗi giá trị: IoT là một sự thay đổi cơ bản trong yếu tố hình thức của điện toán, mang lại sức mạnh tính toán chưa từng có và đầy hứa hẹn về trí tuệ nhân tạo thời gian thực cho tất cả các thiết bị

Nguồn gốc của Internet vạn vật

IoT, cùng với AI, đã tạo ra những làn sóng đột phá nhất mà chúng ta từng thấy trong công nghệ thông tin và ngành kinh doanh. IoT cho phép chúng ta kết nối các loại chip tốc độ cao, chi phí thấp và cảm biến nhúng thông qua mạng tốc độ cao. Sự phát triển vượt bậc của mạng Internet cùng với sự ra đời của các sản phẩm thông minh, kết nối đã thúc đẩy IoT phát triển.

Ba thập kỷ trước, khái niệm về đồ đạc thông minh là một ý tưởng mới. Thiết bị điện toán có thể mang theo người được tiên phong bởi các nhà nghiên cứu như Mik Lamming và Mike Flynn của Rank Xerox, những người vào năm 1994 đã tạo ra Forget me not, một thiết bị đeo sử dụng bộ truyền không dây “được thiết kế nhằm giải quyết nỗi lo về bộ nhớ hàng ngày, để nhớ tên của ai đó và nhớ lại cách vận hành một bộ phận máy móc”. Năm 1995, Steve Mann của MIT đã tạo ra một webcam không dây đeo được, cũng năm đó, Siemens đã phát triển ra giao tiếp máy tới máy không dây đầu tiên (M2M), được sử dụng trong hệ thống bán hàng tại điểm bán (point of sale) và cho các thiết bị viễn thông từ xa.

Thuật ngữ “Internet of Things” được nhắc đến lần đầu tiên năm 1999 bởi Kevin Ashton, đồng sáng lập kiêm Giám đốc điều hành của trung tâm Auto ID Center của MIT. Trong tiêu đề của một bài thuyết trình được thiết kế nhằm gây chú ý với đội ngũ quản lý điều

hành của Procter & Gamble, ông đã liên kết ý tưởng mới về các thẻ nhận dạng tần số vô tuyến (RFID) trong chuỗi cung ứng với sự tăng trưởng của Internet trong tương lai. Thẻ RFID dùng để theo dõi các đối tượng trong ngành logistics là một ví dụ điển hình ban đầu về IoT và hiện nay, công nghệ này thường được sử dụng để theo dõi các lô hàng, ngăn ngừa thất thoát, theo dõi mức tồn kho, kiểm soát truy xuất và nhiều nghiệp vụ khác nữa.

Trên thực tế, xét về mức độ ứng dụng IoT, khu vực công nghiệp đang áp đảo khu vực tiêu dùng. Vào cuối thập niên 90 và đầu thập niên 2000, tiếp nối sự ra đời của giao tiếp M2M, một làn sóng các ứng dụng công nghiệp đã xuất hiện khi Siemens, GM, Hughes Electronics và một vài công ty khác phát triển giao thức độc quyền của riêng họ để kết nối thiết bị công nghiệp. Thường được quản lý bởi một nhà điều hành tại chỗ, những ứng dụng M2M đầu tiên này phát triển song hành với nhau khi các mạng không dây dựa trên IP rất được quan tâm trong bối cảnh nhân viên văn phòng đua nhau sử dụng máy tính xách tay và điện thoại di động. Đến năm 2010, ý tưởng chuyển các mạng độc quyền này sang giao thức Ethernet dựa trên IP được xem là một hướng đi tất yếu. Được gọi là mạng “Ethernet công nghiệp”, những ứng dụng này thường tập trung vào công tác bảo dưỡng thiết bị và giám sát nhà máy từ xa, cho phép thao tác từ các địa điểm ở xa về mặt địa lý.

Ngày nay, thiết bị điện toán đang xuất hiện ngày một đa dạng hơn và phong phú hơn. Tôi rất hy vọng trong vài năm tới, hầu như mọi thứ sẽ trở thành một máy tính, từ kính mắt đến chai thuốc, máy theo dõi nhịp tim, máy khoan, máy bơm nhiên liệu và oto. Internet vạn vật, cùng với AI, đã tạo ra một hệ thống siêu phẩm nằm ngoài trí tưởng tượng của con người ở đầu thế kỷ 21, nó cho phép chúng ta xử lý những bài toán trước đây chưa hề có lời giải.

Giải pháp công nghệ IoT

Để có thể tận dụng lợi thế của IoT, doanh nghiệp cũng như chính phủ cần một lớp công nghệ mới, kết nối về biên, với nền tảng IoT và với doanh nghiệp.

Biên (edge) bao gồm hàng loạt thiết bị được hỗ trợ nhờ công nghệ giao tiếp, bao gồm dụng cụ, cảm biến và cổng giao tiếp, có thể kết nối với mạng. Ở mức tối thiểu, thiết bị biên được tích hợp sẵn chức năng giám sát, giúp hiển thị các thông số về vị trí, hiệu suất và trạng thái của sản phẩm. Ví dụ, một đồng hồ thông minh trong lưới điện sẽ gửi trạng thái và thông số sử dụng đến trung tâm vận hành điện lực suốt cả ngày. Khi thiết bị điện toán tiếp tục phát triển đa dạng hơn về chủng loại và hình thức, nhiều thiết bị biên được dự kiến sẽ có tính năng kiểm soát hai chiều, cho phép giải quyết hàng loạt bài toán kinh doanh mới. Thiết bị giám sát và điều khiển được cũng có nghĩa là hiệu suất và hoạt động của nó có thể được tối ưu hóa.

Ví dụ, các thuật toán có thể được sử dụng để dự đoán lỗi thiết bị, cho phép một đội bảo trì tiến hành công việc hoặc thay thế thiết bị trước khi lỗi xảy ra.

Nền tảng Internet vạn vật (IoT platform) là một hình thức kết nối giữa doanh nghiệp và thiết bị biên. Nền tảng IoT phải có khả năng tổng hợp, liên kết và chuẩn hóa khối lượng lớn dữ liệu vận hành ở dạng rời rạc theo thời gian thực. Một yêu cầu quan trọng đối với nền tảng IoT là khả năng phân tích dữ liệu với dung lượng cỡ Petabyte và tổng hợp tất cả dữ liệu lịch sử cũng như dữ liệu vận hành có liên quan từ cả hai hệ thống thông tin

hiện đại lần truyền thống thành một hình ảnh dữ liệu trên đám mây. Ngày nay, các nền tảng IoT tinh vi hoạt động như một nền tảng phát triển ứng dụng cho doanh nghiệp. Sự phát triển nhanh chóng của những ứng dụng giúp theo dõi, kiểm soát và tối ưu hóa các sản phẩm và đơn vị kinh doanh sẽ giúp nâng cao năng suất cho doanh nghiệp.

Có rất nhiều ví dụ thực tế về các ngành công nghiệp nơi ứng dụng IoT được tích hợp như một yếu tố cốt lõi trong quá trình chuyển đổi kinh doanh. Một ví dụ tiêu biểu là lưới điện thông minh. Hệ thống điện lưới, tồn tại vào cuối thế kỷ 20, phần lớn được thiết kế hơn một trăm năm trước bởi Thomas Edison và George Westinghouse, bao gồm những cấu phần như: phát điện, truyền tải điện trên khoảng cách xa đối với điện áp cao thế (115KV hoặc lớn hơn), phân phối trên khoảng cách trung bình đối với điện áp hạ thế (thường là 2 đến 35 KV) và phân phối đến công tơ điện đối với điện áp thấp (thường là 440V cho tiêu thụ thương mại hoặc dân cư). Là một hệ thống chứa hàng tỷ công tơ điện, máy biến thế, tụ điện, đơn vị đo pha, đường dây điện... lưới điện được xem như bộ máy đồ sộ và phức tạp nhất từng được phát triển và theo ghi nhận được Học viện Kỹ thuật Quốc gia, là thành tựu kỹ thuật quan trọng nhất của thế kỷ 20.

Lưới điện thông minh thực chất là lưới điện được chuyển đổi nhờ triển khai IoT. Ước tính khoảng hai nghìn tỷ đô la sẽ được chi ra trong thập niên này nhằm “cảm biến hóa” chuỗi giá trị ngành điện thông qua việc nâng cấp hoặc thay thế hàng loạt thiết bị trong hạ tầng lưới điện. Nhờ đó, tất cả các thiết bị này sinh ra dữ liệu đọc từ xa được. Một ví dụ quen thuộc là đồng hồ đo thông minh. Thông thường, với loại đồng hồ thông dụng dạng cơ điện, hàng tháng sẽ có nhân viên điện lực đến đọc và ghi lại một cách thủ công thông số tiêu thụ điện hiển thị trên công tơ điện tại hộ dân. Ngược lại, đồng hồ thông minh được theo dõi và đọc liên tục từ xa với tần suất 15 phút một lần.

Khi lưới điện được cảm biến hóa hoàn toàn, chúng ta có thể tổng hợp, đánh giá và tương quan những mối quan hệ và sự tương tác của toàn bộ dữ liệu đến từ tất cả các thiết bị trong lưới điện, thêm vào đó là các thông số về thời tiết, tải và công suất phát trong thời gian thực. Sau đó, chúng ta có thể áp dụng các thuật toán học máy AI cho những dữ liệu đó nhằm tối ưu hóa hiệu suất lưới điện, giảm chi phí vận hành, tăng khả năng phục hồi và độ tin cậy, tăng cường an ninh mạng, giúp tạo ra dòng điện hai chiều và giảm phát thải khí nhà kính. Kết hợp sức mạnh của IoT, điện toán đám mây, dữ liệu lớn và AI sẽ dẫn đến cái gọi là chuyển đổi số trong ngành điện lực.

Lưới điện thông minh là bằng chứng cho thấy chuỗi giá trị trong các ngành công nghiệp khác có thể kết nối với nhau thông qua IoT để tạo ra sự thay đổi và giá trị mang tính chuyển đổi. Ví dụ, khi công nghệ xe tự hành phát triển và phát huy tác dụng, mọi phương tiện tự hành có thể liên lạc với nhau để tối ưu hóa lưu lượng đi lại trên toàn bộ mạng lưới giao thông đường phố, giúp giảm ùn tắc giao thông, giảm thời gian di chuyển trên đường cho người dân và gỡ bỏ một phần áp lực lên môi trường.

IoT: tiềm năng và tác động

IoT đã sẵn sàng tạo ra sự thay đổi triệt để trong phương thức vận hành của tổ chức. Mặc dù đây không còn là tuyên bố gây tranh cãi như đầu tiên tôi nghe đến thuật ngữ này vào năm 2007, nhưng nó đặt ra ba câu hỏi liên quan đến lý do, cách thức và cấp độ của những tác động mà IoT tạo ra đối với tổ chức.

Có ba lý do khiến IoT sẽ thay đổi cách thức kinh doanh. Đầu tiên, khối lượng dữ liệu mà các hệ thống IoT có thể tạo ra là hoàn toàn chưa có tiền lệ. IoT dự kiến tạo ra 600 zettabyte dữ liệu hàng năm vào năm 2020, tức là 600 triệu petabyte. Con số này có thể khiến bạn nghi ngờ, nhưng nhớ lại cuộc thảo luận của chúng ta về lưới điện thông minh: nhà máy điện, trạm biến thế, máy biến áp, đường dây điện và đồng hồ thông minh liên tục tạo ra dữ liệu theo thời gian thực. Khi được lắp đặt thêm cảm biến đúng quy cách, các tài sản này thường tạo ra vô số dữ liệu đọc mỗi giây. Nếu bạn nhìn vào lưới điện của Hoa Kỳ với 5,7 triệu dặm cơ sở hạ tầng truyền tải và phân phối, thì con số 600 zettabyte không phải là không có lý.

Thứ hai, dữ liệu tạo ra mang lại nhiều giá trị. Khi các tổ chức sử dụng cảm biến và đo lường mọi lĩnh vực kinh doanh của họ, dữ liệu đọc sinh ra từ cảm biến giúp họ đưa ra quyết định tối ưu hơn và có lợi hơn. Dữ liệu tạo ra từ IoT, khi được phân tích bằng AI, sẽ giúp các quá trình kinh doanh cốt lõi của tổ chức vận hành trơn tru hơn. Điều này không chỉ đúng trong ngành điện lực mà còn trong ngành dầu khí, sản xuất, hàng không vũ trụ và quốc phòng, khu vực công, dịch vụ tài chính, chăm sóc sức khỏe, hậu cần và vận tải, bán lẻ, và tất cả các ngành công nghiệp khác mà tôi đã có dịp quan sát.

Lý do thứ ba lý giải việc IoT tạo ra chuyển đổi trong hoạt động kinh doanh là nhờ phát huy sức mạnh của Luật Met-Calfe, tức là giá trị của một mạng lưới tỷ lệ với bình phương số lượng thành viên của nó. Trong trường hợp này, mạng lưới là hình ảnh dữ liệu được liên kết của một doanh nghiệp và thành viên trong mạng lưới chính là các điểm dữ liệu của nó. Với xu hướng gia tăng của việc gắn cảm biến vào các chuỗi giá trị doanh nghiệp, dữ liệu sẽ sinh sôi nảy nở cả về số lượng và chủng loại. Nhiều dữ liệu hơn, cũng có nghĩa là giá trị tạo ra sẽ càng lớn hơn.

Thế giới kinh doanh của chúng ta đang trải qua khoảng thời gian đầu tiên thụ hưởng những giá trị và lợi ích có thể khai phá nhờ vào IoT, điện toán đám mây, dữ liệu lớn và AI. Vụ nổ Cambri (Cambrian Explosion) trong thế giới IoT vẫn đang ở phía trước. Nhưng có một điều không cần phải bàn cãi: IoT sẽ làm thay đổi sâu sắc mọi hoạt động kinh doanh. Câu hỏi còn lại là thay đổi thế nào? Tôi cho rằng nó sẽ làm thay đổi sâu sắc ba khía cạnh cơ bản trong kinh doanh: cách chúng ta đưa ra quyết định, cách chúng ta thực hiện các quá trình kinh doanh và cách chúng ta khác biệt hóa sản phẩm của mình trên thị trường.

Đầu tiên, cách ra quyết định trong tổ chức sẽ thay đổi, đặc biệt là việc ra quyết định dựa trên dữ liệu sẽ mang một ý nghĩa hoàn toàn mới. Thuật toán sẽ trở thành một phần không thể thiếu trong hầu hết các quyết định. Điều này đặc biệt đúng đối với mỗi quyết định thường nhật giúp duy trì hoạt động kinh doanh. Hãy nghĩ về quá trình ra quyết định tại khu vực sản xuất, bên trong một nhà kho, hoặc thậm chí là trong một bộ phận cho vay của ngân hàng. Với thông tin về mức độ sử dụng sản phẩm, dữ liệu về tình trạng của thiết bị và thông số đo lường từ môi trường, những vấn đề này có thể được đánh giá theo thời gian thực và các khuyến nghị có thể được chuyển tới ngay lập tức cho người điều hành sản xuất. Điều này có nghĩa là dựa ít hơn vào các quy tắc đơn giản nhưng gần như tối ưu. Nó cũng có nghĩa là ít phụ thuộc hơn vào kiến thức chuyên môn trong hoạt động tác nghiệp. Chuyên môn của con người chỉ cần đến khi AI chưa đủ tốt. Và nếu đúng như vậy, hệ thống có thể học hỏi từ sự can thiệp của con người để có hướng giải quyết tốt hơn nếu gặp các tình huống tương tự trong tương lai. Điều này có

nghĩa là thu được kết quả kinh doanh tốt hơn một cách rõ rệt với ít nhân viên hơn và cũng bớt lệ thuộc vào con người. Những mạng lưới giá trị được “cảm biến hóa” sẽ cho phép tổ chức ra quyết định theo kiểu dự báo, gắn với tình hình thực tế và dựa vào sức mạnh của AI.

Thứ hai, IoT sẽ thay đổi cách thức thực hiện các quá trình kinh doanh, hướng tới việc ra quyết định nhanh, chính xác và ít tốn kém hơn. Thay vì dựa vào sự mách bảo của trực giác cũng như kinh nghiệm cá nhân và hành động vì “cảm thấy đúng”, người điều hành sản xuất sẽ tham khảo một thuật toán khuyến nghị. Thuật toán sẽ diễn giải vì sao nó gợi ý thực thi một hành động nào đó. Nhân viên sẽ có trách nhiệm ghi đề lên hệ thống, nhưng chỉ vì trong một vài trường hợp nhất định. Quan trọng hơn, nhân viên sẽ được giảm bớt áp lực liên quan đến các vấn đề tác nghiệp và vì thế tham gia nhiều hơn vào các hoạt động tạo ra giá trị chiến lược và cạnh tranh.

Thứ ba, IoT sẽ thay đổi cách các doanh nghiệp khác biệt hóa sản phẩm của mình trên thị trường. Chúng ta sẽ chứng kiến các tính năng và hành vi của sản phẩm được cá nhân hóa lên một cấp độ mới. Ngày nay, điện thoại thông minh đã thích nghi theo hành vi của người dùng nhờ học theo cách người đó nói hoặc gõ chữ. Bộ điều nhiệt thông minh trong nhà có thể tự học và điều chỉnh tự động theo sở thích của từng chủ nhân trong ngôi nhà. Trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, máy theo dõi đường huyết thông minh được trang bị thuật toán có thể tự động điều chỉnh lượng insulin cần đưa vào cơ thể thông qua một máy bơm cấy ghép.

Đây chỉ là mới khởi đầu, IoT còn làm thay đổi mối quan hệ giữa chúng ta và các đối tượng vật lý. IoT cung cấp cho nhà sản xuất góc nhìn chưa từng có trước đây về cách khách hàng sử dụng sản phẩm của họ. Điều này không chỉ cho phép doanh nghiệp hiểu rõ hơn về khách hàng của mình và nhờ đó tạo ra lớp sản phẩm tốt hơn mà còn cho phép doanh nghiệp triển khai các mô hình cho thuê thiết bị và bảo hành mới – ví dụ đảm bảo sản phẩm được cung cấp theo điều khoản sử dụng và dùng cung cấp dịch vụ khi khách hàng ngừng trả phí thuê bao. Những mô hình này có vẻ không hấp dẫn người dùng cuối ngay lúc đầu, nhưng chúng có thể thay đổi hoàn toàn nguyên lý kinh tế của việc sở hữu hoặc thuê một số sản phẩm nhất định. Khách hàng, về phía họ, cũng sẵn sàng chào đón bất cứ mô hình nào có mức giá dịch vụ hợp lý hơn. IoT đã mở ra nhiều khả năng mới trong việc ra quyết định, vận hành và khác biệt hóa sản phẩm và nó sẽ tiếp tục làm như vậy, thường là theo những cách mà chúng ta chưa thể hình dung.

Tuy nhiên, sự thay đổi công việc không có nghĩa là mọi người sẽ thôi làm việc. Công việc mới sẽ xuất hiện ngay cả khi hàng loạt công việc truyền thống biến mất. Các công nghệ tiên tiến sẽ tạo ra nhiều việc làm hơn so với số công việc mà chúng loại bỏ và tốc độ thay đổi sẽ rất ngoạn mục. Nhiều cơ hội mới sẽ đến với những người sở hữu ngay bộ kỹ năng phù hợp và trong các tổ chức, nhiều vai trò công việc mới sẽ xuất hiện, nằm ngoài khả năng tưởng tượng của chúng ta. Năm 2008, nhà khoa học dữ liệu và thiết kế dữ liệu chiếm 7 trong số 10 chức danh công việc có nhu cầu tăng nhanh nhất trên LinkedIn. Việc làm trong mảng khoa học dữ liệu sẽ tiếp tục gia tăng trong tương lai gần: vào năm 2020, dự kiến sẽ có khoảng 700.000 cơ hội việc làm mới dành cho nhà khoa học dữ liệu và các vai trò tương tự ở Hoa Kỳ. Tương tự, nhóm công việc mang tính tác nghiệp dành cho người quản lý thiết bị IoT và lớp công nghệ thông tin mới hay nhóm công việc trong lĩnh vực mạng và viễn thông, có thể sẽ tăng lên. Những công

việc có giá trị cao này thường mang tính liên ngành, nhờ kết hợp kiến thức kinh doanh và kiến thức kỹ thuật chuyên ngành.

Có nhiều lý do khiến chúng ta lạc quan. Nhưng như chúng ta đã lưu ý, người sử dụng lao động, chính phủ và các trường học sẽ cần đào tạo lại hàng triệu người đảm nhận các công việc mới này. Hàng triệu lao động hiện tại sẽ phải tìm việc làm mới. Tôi tin rằng trong lĩnh vực thương mại, chúng ta có trách nhiệm thúc đẩy đào tạo và giáo dục cho các vai trò mới này. IoT khi kết hợp với AI, đang gây ra sự thay đổi về mặt cấu trúc của cơ cấu việc làm. IoT và những công nghệ mà nó thúc đẩy sẽ gây ảnh hưởng lên thế giới của chúng ta ở một cấp độ không tưởng.

IoT tạo ra giá trị như thế nào

Sự phát triển với phạm vi rộng và ngày càng đa dạng của ứng dụng IoT trong thực tế đang thúc đẩy các tác động vô cùng lớn của công nghệ này lên cuộc sống của chúng ta. Điều này liên quan đến mọi cấu phần của lớp công nghệ, từ phần cứng của thiết bị kết nối đến các dịch vụ, phân tích và ứng dụng. Trên quan điểm của khách hàng hoặc người dùng cuối, giá trị thực của IoT đến từ các dịch vụ, phân tích IoT và ứng dụng, trong khi phần còn lại của lớp công nghệ đóng vai trò là yếu tố hỗ trợ với giá trị và tiềm năng tăng trưởng ở mức thấp hơn. Cuối cùng, theo thời gian, những tổ chức sử dụng công nghệ IoT (chủ nhà máy, nhà điều hành, nhà sản xuất...) sẽ có thể khai thác triệt để để giá trị tiềm năng này.

Để lãnh đạo doanh nghiệp hứng thú với giải pháp IoT, họ cần nhìn thấy giá trị của tổ chức mình được nâng lên khi các dịch vụ này giúp giải quyết những thách thức kinh doanh quan trọng như: giảm chi phí bảo dưỡng tài sản, tối ưu hóa nguồn thu, tăng doanh thu nhờ dự trù tốt nhu cầu thị trường, gia tăng sự hài lòng của khách hàng và cải thiện chất lượng sản phẩm, bên cạnh nhiều lợi ích khác cho doanh nghiệp.

Nhờ tập trung vào những vấn đề kinh doanh cụ thể này, dịch vụ IoT có thể được triển khai nhanh chóng và áp dụng rộng rãi trong các ngành công nghiệp.

Lợi thế cạnh tranh số của HTV

“Chia sẻ kiến thức diễn ra khi người ta thực sự quan tâm đến việc giúp đỡ nhau phát triển các năng lực mới để hành động: đó là việc tại ra tiến trình học tập”

Peter Senge, tác giả, Fifth Discipline

Công nghệ số đang phá vỡ sâu sắc các ngành công nghiệp truyền thống, tạo cơ hội cho những mô hình kinh doanh mới trước giờ chưa có. Khi các tổ chức, doanh nghiệp bắt tay vào việc chuyển đổi hoạt động kinh doanh cốt lõi của mình để thành công trong thời đại số, nổi lên một số câu hỏi: “Đâu sẽ là nguồn lợi thế cạnh tranh của chúng ta trên thị trường? Điều gì sẽ xác định khả năng của chúng ta trong việc yêu cầu mức giá chênh lệch cho các sản phẩm và dịch vụ của chúng ta?”

Để thành công trong nền kinh tế kỹ thuật số, khi thông tin bùng nổ và có sẵn khắp mọi nơi đã thành chuẩn mực, thì khả năng phát triển kiến thức độc quyền chuyên ngành, có chất lượng cao của một tổ chức để phục vụ khách hàng của mình theo những cách độc đáo sẽ trở thành nguồn chính tạo sự khác biệt và lợi thế cạnh tranh.

Kiến thức độc quyền kinh tế số là gì? Đó là bộ sưu tập độc đáo của một tổ chức về những kiến thức kinh nghiệm và tài sản kỹ thuật số - dữ liệu, thuật toán, phần mềm (mã), phương pháp, kỹ thuật và các quy trình – mà đối thủ cạnh tranh sẽ không có. Đó là kinh nghiệm tập thể của các cá nhân và các nhóm chuyên môn của một tổ chức. Kiến thức độc quyền giúp học có khả năng đặc hiệu để giải quyết vấn đề và nhận dạng mẫu từ các chức năng khác nhau của một tổ chức, để kết nối chúng theo những cách có thể mang lại giá trị độc đáo cho khách hàng. Thông thường, kiến thức độc quyền là một tập hợp kinh nghiệm dựa trên công việc của một công ty/ tổ chức cung cấp cho khách hàng và do những cá nhân phát triển chuyên môn này xuyên suốt sự nghiệp của họ thực hiện với công ty/tổ chức đó. Thách thức ở chỗ là phải chuyển đổi kiến thức ngầm ẩn của cá nhân chuyên gia thành một bộ sưu tập được mã hóa có sẵn để sử dụng rộng rãi và theo yêu cầu. Khi theo đuổi bất kỳ sự chuyển đổi nào như vậy, cạm bẫy phổ biến trong cách tiếp cận là hệ thống hóa tất cả các dạng kiến thức ngầm ẩn thay vì suy nghĩ thấu đáo để xác định những nguồn kiến thức ngầm ẩn có giá trị cao.

Tuy nhiên, chuyển đổi một tổ chức để thành công trong nền kinh tế số, nơi kiến thức và chuyên môn trở thành trung tâm của chiến lược kinh doanh, không phải là một bài tập nhỏ. Nó đòi hỏi thay đổi triệt để quy trình kinh doanh cốt lõi, bao gồm con người, các chức năng của chuỗi giá trị cho phép bán được sản phẩm hoặc dịch vụ (năng lực phân phối) và phát triển kinh doanh (bán hàng và tiếp thị). Không lạ khi tìm thấy các nhóm giải pháp có tên Quản trị Tri thức trong một tổ chức, vốn làm vấn đề thêm trầm trọng về lâu dài vì lại tạo ra những khối kiến thức tách biệt – thường là những tài sản không sử dụng được – rồi sau đó lại trở thành một phần trong bài tập hợp lý hóa chi phí. Việc này khuyến khích kiểu nguy hiểm cứ làm đi rồi mọi việc sẽ ổn.

Để cạnh tranh trong môi trường phức tạp lấy người tiêu dùng làm trung tâm ngày nay, các nhà lãnh đạo cần phải hiểu lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp nằm ở đâu. Xác định mức độ đe dọa kỹ thuật số lên doanh nghiệp và chọn mô hình kinh doanh hiệu quả nhất trong tương lai – bạn đã đặt nền tảng cho việc xác định lợi thế cạnh tranh của mình. Kiến thức đó sẽ giúp bạn đưa mô hình kinh doanh của mình vững vàng tiến lên trên và sang

phải trong khung DBM để trở thành một doanh nghiệp kỹ thuật số mới. Nghiên cứu cho thấy lợi thế cạnh tranh đến từ một (hoặc nhiều hơn) trong ba nguồn:

- . Nội dung: sản phẩm và thông tin.

- . Trải nghiệm khách hàng: chất lượng tương tác giữa khách hàng và nội dung, bị chi phối bởi tính tiện lợi của nội dung và cách thức trình bày với người mua, thường được kết hợp để hỗ trợ cho nhau (như một gói nhiều sản phẩm) và trên nhiều kênh.

- . Nền tảng: cách phân phối nội dung của bạn tới khách hàng thông qua một tập hợp các quy trình, dữ liệu và cơ sở hạ tầng số hóa nội bộ, cũng như các dịch vụ bên ngoài.

Duy trì hoạt động làm mới và phong phú hóa nội dung sẽ thúc đẩy các nguồn doanh thu mới. Tạo ra trải nghiệm khách hàng ưu việt sẽ giúp tăng cường bán chéo và tăng doanh thu trung bình trên mỗi khách hàng. Và bằng cách phát triển các nền tảng số hóa và tái sử dụng chúng (chia sẻ trong toàn doanh nghiệp thay vì tái thiết cho từng bộ phận riêng lẻ), doanh nghiệp sẽ đạt được lợi thế kinh tế theo quy mô với tỷ suất lợi nhuận tốt.

Hình 3-1 trang 101 (sách Digital Business Model)

Ở phần này là một bài tập tự đánh giá để bạn có thể đánh giá nội dung, trải nghiệm khách hàng và nền tảng của công ty, từ đó xác định nguồn lợi thế cạnh tranh nào sẽ đóng vai trò trọng yếu trong quá trình chuyển đổi. Dù lợi thế cạnh tranh của bạn là gì, bạn cần xác định đúng và tăng cường lợi thế đó. Nếu không, khách hàng của bạn, đặc biệt là những người trẻ tuổi, sẽ chuyển sang các đối thủ cạnh tranh trong ngành hoặc lựa chọn các doanh nghiệp như Amazon, hoặc bất kỳ doanh nghiệp nào hoạt động trong những ngành có liên quan mật thiết và cung cấp dịch vụ tương tự với trải nghiệm khách hàng vượt trội.

Hãy xem cách Amazon khai thác tối đa cả ba nguồn lợi thế cạnh tranh. Nội dung của Amazon, những gì được khách hàng tiêu thụ, bao gồm các sản phẩm kỹ thuật số như phim ảnh và phần mềm, cũng như thông tin về các sản phẩm vật lý và kỹ thuật số họ bán hoặc môi giới. Trải nghiệm khách hàng thể hiện tất cả những gì một khách hàng số của doanh nghiệp bạn nhận được. Trải nghiệm khách hàng của Amazon bao gồm trang web và các quy trình xử lý số hóa trực tiếp tương tác với khách hàng, như giỏ mua hàng và các tùy chọn thanh toán, hay như tin nhắn, thông báo giao hàng và email xác nhận. Trải nghiệm này cũng bao gồm những nội dung hoàn thiện và hữu ích do chính các khách hàng của Amazon tạo ra: xếp hạng và đánh giá sản phẩm, các công cụ tìm kiếm, lịch sử mua hàng chi tiết, dịch vụ Amazon Pantry, danh sách tìm kiếm gần đây và đề xuất phù hợp.

Cuối cùng, nền tảng của Amazon là một tập hợp các quy trình kinh doanh, dữ liệu và cơ sở hạ tầng được số hóa mạch lạc, cung cấp nội dung cho khách hàng và bao gồm các yếu tố bên trong lẫn bên ngoài. Các nền tảng nội bộ bao gồm dữ liệu khách hàng và tất cả những quy trình kinh doanh không tương tác khách hàng, chẳng hạn như phân tích khách hàng, nhân sự, tài chính và quản lý đơn hàng. Các nền tảng bên ngoài bao gồm điện thoại, máy tính bảng hoặc máy tính mà khách hàng sử dụng để nghiên cứu và mua sản phẩm, cùng với hệ thống mạng viễn thông và các công ty giao hàng mà Amazon cộng tác như UPS, từ đó gửi các tin nhắn cập nhật tiến độ giao hàng. Tất cả các nền tảng bên ngoài này tích hợp gọn gàng với các nền tảng nội bộ của Amazon. Như đã mô tả, Amazon là một nhà quản lý hệ sinh thái hàng đầu trong khung DBM. Nhà quản lý hệ

sinh thái hiệu quả phải có những kỹ năng cao cấp mang tầm cỡ thế giới trong cả ba nguồn khả năng cạnh tranh. Những công ty hoạt động ở một (hoặc nhiều hơn) trong ba mô hình còn lại của khung lý thuyết – nhà cung cấp, mô hình đa kênh và nhà sản xuất module – cần phải đáp ứng tốt những yêu cầu khác nhau trong các lĩnh vực về nội dung, trải nghiệm khách hàng hoặc nền tảng. Trong phần sau của phần này, chúng ta sẽ tìm hiểu sâu hơn lợi thế của từng mô hình. Giống như Amazon, rút cuộc thì doanh nghiệp của bạn sẽ cần phải có cả ba nguồn lợi thế cạnh tranh để tồn tại trong nền kinh tế số tương lai. Nhưng xây dựng đồng thời cả nội dung, trải nghiệm khách hàng và nền tảng là một nhiệm vụ khó nhằn. Hiện tại, đặc biệt nếu bạn là một doanh nghiệp truyền thống chuyển đổi sang kỹ thuật số, hãy tập trung vào một hoặc hai lĩnh vực khi bạn bắt đầu tạo dựng doanh nghiệp thế hệ mới, đồng thời ghi nhớ những điều sau:

- Nếu mục tiêu của bạn là thúc đẩy doanh thu kỹ thuật số mới, hãy bắt đầu bằng việc phát triển nội dung số.
- Nếu mục tiêu của bạn là bán chéo và đẩy mạnh doanh thu trung bình trên mỗi khách hàng, hãy tập trung vào trải nghiệm khách hàng số.
- Nếu mục tiêu của bạn là tính hiệu quả và linh hoạt, hãy tập trung vào việc xây dựng và khai thác các nền tảng kỹ thuật số chung.

Lợi thế cạnh tranh và sự dịch chuyển từ địa điểm sang không gian: trước khi có Internet, các doanh nghiệp hoạt động chủ yếu trong một thế giới vật lý có địa điểm rõ ràng hữu hình, dựa vào sản phẩm và hướng đến giao dịch khách hàng. Để làm hài lòng khách hàng, các doanh nghiệp cần có địa điểm - như chi nhánh ngân hàng, cửa hàng bách hóa, trường đại học, phòng khám y tế và nhân sự - dưới hình thức đội ngũ bán hàng, đại lý bảo hiểm, nhân viên cửa hàng, giáo viên và bác sĩ. Ngày nay, tất cả các ngành công nghiệp đang chuyển sang một thế giới không gian số với tốc độ khác nhau. Sản phẩm của họ vô hình hơn, dựa vào dịch vụ và trải nghiệm khách hàng nhiều hơn với hoạt động kinh doanh chủ yếu thông qua máy tính, thiết bị di động và ứng dụng. Bạn cần nghiên cứu xem doanh nghiệp của mình sẽ di chuyển từ địa điểm sang không gian như thế nào và thu hút khách hàng bằng kỹ thuật số ra sao. Để khách hàng hài lòng trong không gian mới và tăng cường tương tác kỹ thuật số, bạn cần xem xét lại ba mảng chính trong doanh nghiệp. Trách nhiệm nội bộ (bộ phận “sở hữu” khách hàng) thường chuyển từ bộ phận “sở hữu” sản phẩm – ví dụ như bộ phận thẻ tín dụng trong ngân hàng – sang bộ phận quản lý trải nghiệm khách hàng đa sản phẩm. Các quy trình kinh doanh cần được điều chỉnh để cung cấp trải nghiệm tự phục vụ tự động hóa và hoạt động liền mạch xuyên suốt các kênh. Dữ liệu khách hàng phải dễ dàng truy cập trên toàn doanh nghiệp. Cái giá phải trả nếu thất bại rất cao nên bạn phải thật cẩn thận. Hãy quan sát Netflix vào năm 2011, một doanh nghiệp đã chi phối hoạt động kinh doanh cho thuê DVD qua thư và chiếm phần lớn thị trường kinh doanh Video trực tuyến. Vì một sai lầm trong mô hình kinh doanh – vừa đẩy giá cao đột ngột vừa tách mô hình kinh doanh vật lý (cho thuê DVD qua thư) khỏi mô hình kinh doanh số (phát trực tuyến), Netflix đã khiến nhiều khách hàng bức bối. Hậu quả là giá cổ phiếu giảm 79% từ tháng 7/2011 đến tháng 11/2011, mặc dù doanh thu tăng 52%. Thị trường chứng khoán mất niềm tin vào khả năng quản lý doanh nghiệp của Netflix. Reed Hast, CEO của Netflix, nhận ra rằng công ty đã quá hấp tấp và ôm đồm quá nhiều thứ. Qua một bức thư gửi khách hàng, một bài đăng trên blog của công ty và một video trên Youtube, ông đã xin lỗi và giải thích chi tiết những mục tiêu Netflix đã cố gắng đạt được. Netflix

phục hồi từ đó và có thể nói họ đang dẫn đầu thế giới giải trí trực tuyến, với quy mô mở rộng trên toàn cầu vào năm 2015 và hoạt động đầu tư mạnh mẽ vào nội dung chất lượng, ví dụ như giấy phép khai thác độc quyền từ Disney và đầu tư sản xuất nội dung gốc. Vào quý 1 năm 2017, họ đạt gần 100 triệu người đăng ký. Và giá cổ phiếu Netflix tăng vọt lên hơn mười lần so với mức chạm đáy năm 2011, chứng tỏ những bước thăng trầm của một doanh nghiệp số thành công có thể diễn ra nhanh chóng như thế nào.

Wall Street Journal (WSJ) là một ví dụ khác. Ở thế giới cũ vốn tập trung vào địa điểm, WSJ tự sản xuất nội dung riêng (những câu chuyện, hình ảnh, ...), đóng gói thành một tờ báo in (với hình thức trình bày, cảm nhận và phong cách biên tập riêng), và phát hành báo qua một hệ thống cơ sở hạ tầng chuyên biệt (máy in, xe tải và người giao báo). Giá trị khách hàng được tạo ra thông qua sự kết hợp chặt chẽ của tất cả những yếu tố này. Trong thế giới mới xoay quanh không gian, các yếu tố về nội dung, đóng gói và cơ sở hạ tầng đã thay hình đổi dạng và chia năm xẻ bảy. Nội dung mọc lên như nấm và không còn độc quyền hoàn toàn: WSJ lấy nội dung định hướng thương hiệu từ các nguồn khác (như Reuters) và chuyển giao nội dung của mình cho các đối tác để cung cấp cho khách hàng của họ. Hình thức đóng gói đã biến thành trải nghiệm khách hàng đồng nhất trên nền tảng số, bao gồm tìm kiếm, sao lưu và các tính năng hữu ích khác có sẵn trên nhiều thiết bị khác nhau. Cơ sở hạ tầng đã phát triển thành một sự kết hợp vững chắc giữa các nền tảng số bên trong và bên ngoài – một số được điều khiển bởi WSJ và một số thì không (ví dụ bạn có thể truy cập WSJ trên điện thoại, máy tính và TV từ bất cứ đâu). Giá trị khách hàng được tạo ra từ sự kết hợp module của các thành phần này và vì thế mỗi khách hàng nhận được đề xuất giá trị khác nhau. Như ta đã thấy trong quá trình chuyển từ báo in sang báo mạng, một khi đạt đến điểm bùng phát, hành trình vào “không gian” sẽ tăng tốc và khó cản. Các ngành công nghiệp khác sẽ theo sau với tốc độ khác nhau, một phần là do các vấn đề như quy định, độ phức tạp của sản phẩm và tiềm năng số hóa của sản phẩm đó. Ngay cả trong những ngành như chăm sóc sức khỏe vốn vẫn dựa vào tương tác mặt đối mặt giữa nhà cung cấp và bệnh nhân, chúng tôi nhận thấy ngày càng có nhiều dịch vụ trực tuyến hơn: các bác sĩ hiện có thể tư vấn qua email bảo mật và theo dõi bệnh nhân từ xa; Aetna cung cấp iTriage, một ứng dụng điện thoại thông minh cho phép người dùng truy cập vào dịch vụ chăm sóc sức khỏe, chẩn đoán và thông tin y tế rộng rãi; và các công ty bảo hiểm đã có thể chi trả bảo hiểm trực tuyến với ngày càng nhiều dịch vụ tự phục vụ. Việc chuyển từ “địa điểm” sang “không gian” và nhu cầu phát triển một lợi thế cạnh tranh kỹ thuật số không chỉ là một hiện tượng giới hạn trong thị trường bán lẻ. Các doanh nghiệp B2B cũng sẽ chịu ảnh hưởng như vậy, mặc dù tốc độ có lẽ sẽ chậm hơn.

Việc bạn khai thác ba lợi thế cạnh tranh như thế nào phụ thuộc một phần vào ngành công nghiệp. Để hiểu phương thức hoạt động tốt nhất cho từng ngành, chúng tôi đã khảo sát nhiều công ty nhằm đánh giá hiệu quả của nội dung, trải nghiệm khách hàng và nền tảng của họ, đồng thời tìm hiểu tác động đối với kết quả kinh doanh và sự khác biệt từng ngành. Nhìn chung, ngành công nghiệp có điểm số hiệu quả cao nhất là dịch vụ và phần mềm IT. Năng lượng, khai thác, khoáng sản và chăm sóc sức khỏe là những ngành có điểm thấp nhất. Đáng chú ý, trong mỗi ngành, những công ty có kết quả tài chính tốt nhất – kết hợp giữa tỷ suất lợi nhuận ròng và tăng trưởng – cũng có điểm số tốt hơn trên cả ba đòn bẩy cạnh tranh. Ví dụ, trong ngành dịch vụ tài chính, ba công ty đứng đầu về kết quả tài chính cũng có các điểm số nội dung, trải nghiệm khách hàng

và nền tảng lần lượt cao hơn 29%, 35% và 26% so với ba công ty đứng chót về kết quả tài chính. Những con số này là bằng chứng xác đáng cho thấy doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh kỹ thuật số mạnh hơn cũng có kết quả tài chính cao hơn. Hơn nữa, chúng ta đang chứng kiến các công ty trong cùng ngành di chuyển qua những thay đổi lớn trong quá trình chuyển đổi kỹ thuật số theo cụm. Ví dụ, trong ngành ngân hàng cách đây hơn mười năm, nội dung là yếu tố quan trọng nhất. Lúc đó, ngành ngân hàng là một sân chơi mà các ngân hàng cạnh tranh với nhau trên phương diện đổi mới và tính năng sản phẩm, cung cấp nhiều sản phẩm khác nhau cho khách hàng. Họ đầu tư khá nhiều để tạo ra những khoản vay thế chấp, thẻ tín dụng hoặc khoản vay mua ô tô tốt nhất. Ngày nay và trong thập niên vừa qua, sự đổi mới và tính năng sản phẩm không còn là lợi thế vì hầu hết các ngân hàng đều đã có rất nhiều sản phẩm phức tạp. Thay vào đó, nhiều ngân hàng trên thế giới đã tập trung vào việc xây dựng các nền tảng linh hoạt như hệ thống ngân hàng cốt lõi cho phép thay đổi và cải tiến sản phẩm (như gói sản phẩm gia đình) dễ dàng hơn và với chi phí thấp hơn, giúp các ngân hàng xác định và đáp ứng khách hàng hiệu quả hơn. Việc tập trung vào nền tảng đã giúp ngân hàng giảm tỷ lệ chi phí trên thu nhập (tỷ lệ chi phí vận hành trên thu nhập vận hành là một chỉ số đo lường hiệu quả ngân hàng phổ biến) từ mức cao tới 75% xuống mức tốt nhất trong ngành, vào khoảng 35%. Ngày nay, các ngân hàng đã chuyển hướng sang cải thiện trải nghiệm khách hàng. Khách hàng không chỉ muốn một khoản vay thế chấp lớn; họ mong muốn một trải nghiệm đa sản phẩm tuyệt vời được tích hợp và cung cấp trên thiết bị di động, máy tính, thông qua ngân hàng cá nhân hoặc chi nhánh ngân hàng – những yếu tố tạo ra mối quan hệ tốt hơn, bền chặt hơn giữa khách hàng và ngân hàng. Thay đổi này tạo ra nhu cầu tái cấu trúc lớn trong các tổ chức, phá vỡ mối quan hệ giữa khách hàng và các nhà cung cấp sản phẩm riêng lẻ.

Cạnh tranh về nội dung:

Để đạt được tăng trưởng doanh thu mới trong khung DBM, các công ty cần có nội dung chất lượng đáp ứng nhu cầu khách hàng và thường xuyên đổi mới. Khách hàng thường quay lại và tương tác khi có nội dung mới thú vị trên trang web, làm tăng doanh thu cho doanh nghiệp. Doanh thu đó mang lại cho công ty cơ hội để phát triển các phương thức cung cấp nội dung tốt hơn (nền tảng) và nhiều cách thức đa dạng hơn để gắn kết với khách hàng trong quá trình tiêu dùng (trải nghiệm khách hàng). Những công ty có nội dung nghèo nàn cũ kỹ hoặc nhàm chán sẽ có mức tăng trưởng thấp hơn. Trong phần sau, chúng tôi sẽ mô tả một mô hình đặc biệt có thể sử dụng nội dung để tối ưu hóa lợi thế cạnh tranh trong khung DBM – mô hình nhà cung cấp. Còn bây giờ, hãy xem cách TripAdvisor đạt đến mô hình quản lý hệ sinh thái – đi đến một cửa duy nhất cho dịch vụ du lịch – và vị thế doanh nghiệp du lịch lớn nhất thế giới và nổi tiếng nhất thế giới, hoạt động tại 49 thị trường với 28 ngôn ngữ. Nội dung của TripAdvisor bao gồm hơn 500 triệu nhận xét, hình ảnh, đánh giá, xếp hạng, bản đồ, giá cả và thông tin đặt chỗ của các khách sạn, nhà hàng và địa điểm du lịch. Với trung bình 455 triệu người dùng mỗi tháng, TripAdvisor đã chi phối cả ngành du lịch, đặc biệt là các đại lý du lịch, nhà xuất bản sách hướng dẫn và những người chuyên đánh giá du lịch. Chẳng những thế, với động thái mua lại HouseTrip năm 2016, Trip Advisor còn bắt đầu mở rộng nội dung để cạnh tranh với Airbnb. Đòn bẩy cho nội dung xuất sắc của Trip Advisor chính là những trải nghiệm khách hàng cô cùng tuyệt vời, bao gồm những năng lực ưu việt như tìm kiếm diện rộng, đặt phòng trực tuyến, hướng dẫn

tham quan thành phố, tính toán chi phí du lịch, các diễn đàn du lịch trực tuyến và kết quả tìm kiếm thích hợp với bản đồ. TripAdvisor nhận ra rằng khách hàng sử dụng công thông tin trang web để lên kế hoạch cho các chuyến đi và tham khảo thông tin trên ứng dụng di động khi đến nơi. Để hỗ trợ cả nội dung và trải nghiệm khách hàng, TripAdvisor có một nền tảng toàn cầu mạnh mẽ, kết nối các đối tác đến trang web và liên kết liền mạch trải nghiệm của khách hàng từ nền tảng trực tuyến sang di động. Dù sao đi nữa, nội dung của công ty vẫn là lý do khiến người dùng quay lại nhiều lần. Steve Kaufer, CEO của TripAdvisor giải thích: “Nội dung số đó chính là thứ mà ngay cả các đối thủ được tài trợ tốt nhất của chúng tôi cũng không thể biến hóa ra được. Và nó trở thành một rào cản gia nhập ngành đáng kinh ngạc. Một tác động tích cực khác của TripAdvisor là khiến các khách sạn và nhà hàng có trách nhiệm hơn với khách hàng. Quản lý khách sạn và nhà hàng thường trả lời các đánh giá dù tích cực hay tiêu cực của người dùng TripAdvisor chỉ trong vòng vài giờ sau khi đăng, TripAdvisor đạt được phần lớn doanh thu từ quảng cáo và phí đặt phòng. Kết quả là TripAdvisor có mức tăng trưởng doanh thu sau 5 năm là 18,4% - trong đó tỷ suất lợi nhuận ròng năm 2016 là 8,1% - so với mức bình quân ngành 15,9% từ doanh thu 1,5 tỷ đô la.

Cạnh tranh về trải nghiệm khách hàng

Để tăng cường tương tác với khách hàng trong khung DBM, công ty cần tạo ra trải nghiệm khách hàng vượt trội. Họ phải liên tục theo dõi hành vi khách hàng và lắng nghe xem khách hàng muốn gì. Họ cũng cần đầu tư xây dựng giao diện thân thiện với người dùng và tạo ra cơ hội hợp tác với khách hàng. Thiếu những yếu tố đó, công ty sẽ thất bại trong nỗ lực làm hài lòng khách hàng (và khách hàng có thể sẽ làm âm lên vì khó chịu), không thể đạt được doanh số bán chéo hiệu quả (đây là một nguồn thu mới quan trọng) hay tăng doanh thu trung bình trên mỗi khách hàng. Chúng tôi sẽ trình bày trong phần sau của chương này về cách mô hình kinh doanh đa kênh trong khung DBM sử dụng trải nghiệm khách hàng làm lợi thế cạnh tranh cụ thể. Còn ở đây, chúng ta hãy lấy mô hình đa kênh của DBS làm ví dụ. DBS, có trụ sở tại Singapore với doanh thu 7,3 tỷ đôla, nằm trong số các ngân hàng lớn ở Châu Á và được Euromoney xác định là ngân hàng số tốt nhất trên toàn cầu năm 2016. Hệt như những doanh nghiệp không khởi đầu bằng một trang web, việc tạo ra trải nghiệm số tuyệt vời cho khách hàng là một hành trình đòi hỏi sự hợp tác của nhiều bộ phận doanh nghiệp trước đây từng vận hành riêng lẻ. DBS từng mang tiếng là có thời gian phản hồi chậm và dịch vụ khách hàng kém vào năm 2009, và điều này đã thúc đẩy một sự chuyển đổi toàn diện trong nội bộ ngân hàng. DBS đã tự tái cơ cấu, kiến tạo một nền tảng ngân hàng cốt lõi để có thể tích hợp các công nghệ tiên tiến nhất, và xây dựng khả năng đáp ứng nhanh chóng với khách hàng. Việc đặt khách hàng làm trọng tâm phát triển trải nghiệm ngân hàng cũng khiến DBS chú trọng vào hành trình của khách hàng, tối ưu hóa quy trình và hình thành một sáng kiến có tên là RED: “Chúng tôi tôn trọng (Respectedful), giao dịch dễ dàng (Easy) và đáng tin cậy (Dependable)”. Chính việc thực thi những nguyên tắc này đã khiến nhân viên DBS cảm thấy như thể họ đang tạo ra giá trị hơn là cắt giảm chi phí. Và họ thật sự đã tạo ra giá trị cho khách hàng, tiết kiệm hơn 100 triệu giờ giao dịch của khách hàng và giảm 50% thời gian xếp hàng. DBS hiện đang cố gắng cung cấp cho khách hàng dịch vụ ngân hàng “vui vẻ”. Doanh nghiệp đang ngày càng vận hành xoay quanh khách hàng bằng cách chú trọng vào hành trình khách hàng (DBS hiện đã xác định 250 hành trình như vậy). Hành trình khách hàng là toàn bộ những lần

khách hàng tương tác với công ty để hoàn thành một giao dịch cụ thể. Đôi khi hành trình được thiết kế chỉ bao gồm một tương tác duy nhất, nhưng đa số hành trình bao gồm toàn bộ trải nghiệm khách hàng dài hơi (ví dụ như từ khi đăng ký cho đến khi trả dứt nợ). Hành trình bao gồm hành động của khách hàng, các động lực và trở ngại. Xác định và lập sơ đồ hành trình khách hàng là một công cụ hữu hiệu để cải thiện trải nghiệm khách hàng. DBS có các sản phẩm và nền tảng rất tốt, nhưng yếu tố thúc đẩy doanh nghiệp là tinh thần tận tụy, hết lòng cung cấp trải nghiệm khách hàng tốt nhất và sự tận tâm của từng nhân viên trong việc phục vụ khách hàng. Đó là lý do khiến ngân hàng chuyển sang tập trung mang lại trải nghiệm tuyệt vời cho khách hàng và lấy số giờ làm việc tiết kiệm được làm thước đo duy nhất. Bước tiếp theo của DBS là mở rộng thương hiệu sang một thị trường mới là Ấn Độ. Ở đó, họ đã ra mắt một ngân hàng chỉ vận hành trên thiết bị di động có tên Digibank, vẽ nên bức tranh về mô hình ngân hàng tương lai ở khắp mọi nơi: khách hàng có thể đến một quán cà phê trong chuỗi đối tác để đăng ký bằng thẻ căn cước của họ, và ngay lập tức trải nghiệm dịch vụ ngân hàng tuyệt vời trên thiết bị di động. Trong vòng một năm, Digibank đã có hơn một triệu khách hàng ở Ấn Độ.

Cạnh tranh về nền tảng

Để đạt được lợi thế kinh tế theo quy mô với các DBM, các công ty cần phát triển và tái sử dụng các nền tảng số hóa (một hệ thống chung cho toàn thể doanh nghiệp thay vì phát triển từng hệ thống cho từng lĩnh vực). Không có nền tảng chung, các bộ phận IT trong công ty có thể phải áp dụng một giải pháp mới ứng với mỗi nhu cầu kinh doanh, từ đó lắp đặt nhiều hệ thống “rối như tơ vò” tuy đáp ứng được nhu cầu trước mắt nhưng lại tốn kém, dễ trục trặc và không bao trùm toàn thể doanh nghiệp. Tệ hơn nữa, trải nghiệm khách hàng sẽ xấu đi vì nó trở nên rời rạc và chuyên biệt theo từng loại sản phẩm thay vì đồng nhất và đa dạng. Hãy liên tưởng đến trải nghiệm ngân hàng trực tuyến của bạn hiện nay và khả năng quản lý tất cả tài khoản trên cùng một nền tảng, rồi so sánh với cảnh phải nhận sao kê in giấy riêng lẻ cho từng tài khoản trong quá khứ. Ví dụ, ngân hàng thịnh vượng chung Australia (CBA), đã vận dụng nền tảng để trở thành ngân hàng lớn thứ mười trên thế giới như thế nào (tính theo vốn hóa). Ngân hàng có 51.700 nhân viên và 1380 chi nhánh, cung cấp dịch vụ ngân hàng qua mạng internet cho hơn 5,8 triệu khách hàng kỹ thuật số đang hoạt động. Hết như hầu hết các tổ chức dịch vụ tài chính, các hệ thống của ngân hàng đã phát triển riêng rẽ cho từng sản phẩm, từng kênh và bộ phận kinh doanh khác nhau. Tùy thuộc vào sản phẩm hoặc kênh, nhân viên cần sử dụng nhiều hệ thống khác nhau để kiểm tra thông tin khách hàng, nhưng các hệ thống này không hiển thị tất cả sản phẩm và dịch vụ mà khách hàng sử dụng từ mọi bộ phận của ngân hàng. Trong hơn mười năm qua, CBA đã xây dựng hàng loạt nền tảng tập trung vào việc cải thiện dịch vụ khách hàng và cắt giảm chi phí, bao gồm cả việc thay thế các hệ thống ngân hàng cốt lõi của mình vào khoảng năm 2008. Ngân hàng bắt đầu hành trình phát triển nền tảng bằng cách xác định 20 năng lực IT chủ chốt mà các giám đốc điều hành kinh doanh cấp cao tin rằng họ sẽ cần để có thể cạnh tranh trong tương lai. Các năng lực này bao gồm cấu trúc IT (ví dụ như hệ thống mạng, hệ thống máy tính người dùng, trung tâm dữ liệu, bảo mật), các ứng dụng cho chi nhánh, ứng dụng trực tuyến, tài chính và hệ thống cốt lõi, các quy trình (ví dụ như khởi tạo, dịch vụ, văn phòng hỗ trợ, hành chính) và dữ liệu (ví dụ như khách hàng, sản phẩm, kênh). Những năng lực được xếp hạng ưu tiên cao nhất tại

thời điểm đó là những năng lực cung cấp trải nghiệm dịch vụ khách hàng nhất quán xuyên suốt các sản phẩm, kênh và bộ phận kinh doanh khác nhau. Những năng lực này bao gồm một kho lưu trữ dữ liệu khách hàng, một hệ thống CRM duy nhất, quy trình bán hàng và dịch vụ chuẩn hóa và khả năng theo dõi các tương tác của khách hàng trên các kênh. Bốn năm sau khi nâng cấp cơ sở hạ tầng IT, CBA đã mang đến một tập hợp các nền tảng không chỉ cải thiện trải nghiệm khách hàng và giảm chi phí hỗ trợ vận hành, mà còn cho phép các bộ phận kinh doanh nhanh chóng cung cấp các dịch vụ mới. Cách tiếp cận đầu tư và quản lý nền tảng chiến lược này đã giúp CBA thành công rực rỡ. Khi họ bắt đầu hành trình chuyển đổi này, nhiều người cho đây là một hành động táo bạo. Ngày nay, chi phí đầu tư và nỗ lực của họ đã được đền đáp. Hiện tại, CBA là ngân hàng lớn nhất ở Australia về vốn hóa, thành công nhất về lợi nhuận hàng năm và tỷ lệ chi phí trên thu nhập. Việc đầu tư vào công nghệ được xem là yếu tố cực kỳ quan trọng quyết định thành công của CBA, và nền tảng được tái thiết toàn bộ đóng vai trò chủ chốt giúp họ nắm chắc vị trí dẫn đầu trong lĩnh vực ngân hàng số. Trong năm 2015, CBA đã mở 950000 tài khoản giao dịch mới, trong đó có 12% được mở thông qua các kênh kỹ thuật số (các tài khoản này có thể được tạo trong vòng chưa đầy 5 phút). Số dư trên các tài khoản bán lẻ đó đã tăng 38% trong năm. Sự tăng trưởng này “hoàn toàn nhờ vào nền tảng lõi”, theo lời CEO Ian Narev. “Chúng tôi nhận thức rõ tầm quan trọng của công nghệ đang được thể hiện qua thị hiếu của khách hàng trong giao dịch ngân hàng”. CBA sở hữu các sản phẩm tài chính tốt và trải nghiệm khách hàng tuyệt vời, nhưng chính chiến lược xây dựng nền tảng của họ là yếu tố đã làm nên sự khác biệt.

Mô hình kinh doanh của bạn, trọng tâm cạnh tranh của bạn

Bây giờ chúng ta quay lại với khung DBM và bốn mô hình kiếm tiền trong kỷ nguyên số: nhà cung cấp, mô hình đa kênh, nhà sản xuất module và mô hình quản lý hệ sinh thái. Kết hợp khung DBM với ba nguồn lợi thế cạnh tranh vừa trình bày trong chương này, chúng tôi đề xuất bước đi đầu tiên trong hành trình xây dựng lợi thế của bạn. Nếu bạn chưa làm, hãy thực hiện bài tự đánh giá ở cuối chương để xác định chất lượng nội dung, trải nghiệm khách hàng và nền tảng của bạn cũng như nguồn lợi thế cạnh tranh nào trong số đó là quan trọng nhất. Sau đó hãy xem bạn có thể sắp xếp những lợi thế vào trong từng góc phần tư của khung DBM như thế nào

Nhà cung cấp

Nhà cung cấp là những công ty bán hàng thông qua các công ty khác. Và mặc dù các nhà cung cấp có thể quảng cáo trực tiếp hoặc tương tác với khách hàng trên mạng xã hội hoặc sử dụng dữ liệu lớn để hiểu sở thích khách hàng, nhưng cuối cùng khách hàng vẫn đang chọn sản phẩm – hy vọng là sản phẩm của công ty họ – thông qua một bên trung gian. Do đó, các nhà cung cấp phải cạnh tranh để sản phẩm của họ nổi bật hơn so với các sản phẩm tương tự, ví dụ như trên kệ siêu thị hoặc trong suy nghĩ của các cổ vấn tài chính

Hình 3-2 (trang 125)

Để cạnh tranh hiệu quả, các nhà cung cấp phải trình làng những sản phẩm tốt nhất đáp ứng nhu cầu của khách hàng đúng thời điểm. Không kém phần quan trọng là họ phải đến gần với khách hàng – siêu thị cần phải trưng bày sản phẩm của nhà cung cấp thật

đẹp hoặc nhà tư vấn tài chính phải cân nhắc công bằng xem sản phẩm của nhà cung cấp nào phù hợp với nhu cầu khách hàng. Trong lịch sử, liên kết này đã dẫn đến nhiều loại thỏa thuận giữa các nhà cung cấp và trung gian. Ví dụ, các quỹ đầu tư có thể trả tiền hoa hồng trước hoặc sau cho các nhà tư vấn tài chính. Kỹ thuật số và cả các luật lệ quy định - ở một mức độ nào đó - đang san phẳng sân chơi này. Một yếu tố san phẳng lớn chính là công cụ “tìm kiếm”, cho phép khách hàng cuối tìm kiếm thông tin hơn về mức độ phù hợp của sản phẩm với nhu cầu của họ và thu nhập những ý kiến, lời khuyên và trải nghiệm của những khách hàng tương tự. Lời khuyên hay đánh giá khách quan từ “những khách hàng giống mình” đáng buồn thay không tồn tại trong các cửa hàng vật lý truyền thống, nơi toàn những nhân viên được đào tạo kém hoặc các cố vấn tài chính thiên vị. Chắc chắn vẫn có nhiều cách để đánh lừa hệ thống. Nhưng nhìn chung, lời khuyên và xếp hạng của khách hàng là thông tin khá đáng tin cậy và ngày càng quan trọng đối với quyết định mua hàng. Vì vậy, chính vì phải cạnh tranh để nổi bật hơn những dịch vụ tương tự, các nhà cung cấp cần phải có nội dung tuyệt vời và không chỉ giới hạn trong một sản phẩm hoặc dịch vụ. Nội dung số tuyệt vời cũng bao gồm những thông tin hữu ích về các tính năng của sản phẩm vật lý, video về cách sử dụng sản phẩm hiệu quả và có thể là cả một cộng đồng người dùng sẵn sàng hỗ trợ và cho lời khuyên khách quan. Điều quan trọng đối với các nhà cung cấp là cung cấp càng nhiều sản phẩm hoặc dịch vụ thông qua kỹ thuật số càng tốt. Đối với các sản phẩm vật lý, đó là số hóa quy trình đăng ký bảo hành hoặc tự động cập nhật hệ điều hành của một sản phẩm vật lý, như TV chẳng hạn. Đối với các sản phẩm kỹ thuật số, điều quan trọng là cung cấp sản phẩm ngay lập tức và luôn cập nhật sản phẩm. Nội dung vẫn là yếu tố quyết định của các nhà cung cấp.

Mô hình đa kênh

Các doanh nghiệp đa kênh tập trung nhiều hơn vào việc đáp ứng nhu cầu về những sự kiện trong đời khách hàng, đồng thời cần gắn kết với khách hàng nhiều hơn đáng kể so với các nhà cung cấp. Tuy nhiên, chúng tôi thống kê được khá ít doanh nghiệp đa kênh thực sự thành công trong việc đem đến trải nghiệm tuyệt vời cho khách hàng. Với một doanh nghiệp được thiết kế vận hành trong thế giới vật lý, việc bổ sung kênh kỹ thuật số và kiến tạo trải nghiệm khách hàng mượt mà là một thách thức lớn. Hầu hết ngân hàng, công ty năng lượng và các nhà bán lẻ dạng cửa hàng vật lý đang nỗ lực để thực hiện qua trình chuyển đổi sang mô hình đa kênh. Các giám đốc điều hành tại BBVA đã suy nghĩ rất kỹ về kênh di động và kết luận rằng điện thoại di động sẽ trở thành điều khiển từ xa của ngân hàng. Khái niệm tiên tiến này cho phép khách hàng kiểm soát và sử dụng bất cứ kênh nào họ thích và được hỗ trợ phục vụ trên chính kênh đó. Ví dụ: ứng dụng điện thoại di động cho phép kết nối trực tiếp với chuyên viên quan hệ khách hàng từ xa, sử dụng hệ thống đặt hẹn được cá nhân hóa và theo dõi nhanh chóng tại chi nhánh. Thêm vào đó, đối với một số sản phẩm BBVA, khách hàng có thể mua hàng trực tuyến trong vòng chưa đầy một phút và ngân hàng đang cố gắng để cung cấp nhiều sản phẩm kiểu này hơn. Lợi thế cạnh tranh của mô hình đa kênh nằm ở việc mang lại trải nghiệm tuyệt vời cho khách hàng. Chắc chắn là bất kỳ lợi ích cạnh tranh nào cũng đòi hỏi phải có sản phẩm và nền tảng tốt, nhưng trọng tâm của mô hình đa kênh là trải nghiệm khách hàng. Và nó cũng tăng thêm sự gắn kết trong mối quan hệ giữa ngân hàng và khách hàng – ví dụ, ngân hàng nói rằng trong năm nay họ muốn cung cấp hơn 90% các sản phẩm của mình cho khách hàng thị trường Tây Ban Nha

thông qua điện thoại di động trên cơ sở “tự phục vụ”. Kết quả là khách hàng sử dụng các dịch vụ di động của ngân hàng nhiều hơn vì đơn giản là họ có thể tự mình làm nhiều thứ - nhưng cũng từ đó ngân hàng được tương tác nhiều hơn với khách hàng trong tương lai.

Nhà sản xuất module

Cốt lõi của mô hình nhà sản xuất module là khả năng sản xuất sản phẩm hoặc dịch vụ có thể “cắm là chạy” trong bất kỳ hệ sinh thái số nào. Các dịch vụ của nhà sản xuất module phải giống như các khối LEGO, với các API giúp dễ dàng kết nối với các nền tảng của doanh nghiệp khác. Để trở thành nhà sản xuất module, doanh nghiệp phải phát triển sản phẩm và dịch vụ có thể hoạt động ở nhiều quốc gia và phù hợp với các hệ thống pháp lý và quy định khác nhau. Kabbage, nhà tiên phong cung cấp vốn lưu động trực tuyến cho các chủ doanh nghiệp nhỏ, tự hào có hơn 100 nghìn khách hàng và ba tỷ đô la đang cho các doanh nghiệp nhỏ vay. Công ty cung cấp vốn trực tuyến qua ba bước dễ dàng, chỉ mất tầm năm phút để hoàn thành: đăng ký, xét duyệt ngay lập tức mà không cần thủ tục hành chính và rút tiền lên tới 100.000 đô la. Kabbage sử dụng nền tảng phân tích độc quyền của mình, dựa vào dữ liệu bên ngoài từ nhiều nguồn (bao gồm thông tin kế toán như QuickBooks, lịch sử người bán và các trang truyền thông xã hội) để phê duyệt khoản vay. Các khoản vay giống như một hạn mức tín dụng mà khách hàng chỉ chi trả cho những gì họ cần và sử dụng. Ngành kinh doanh cho vay trực tiếp sẽ tiếp tục phát triển, nhưng theo quan điểm của chúng tôi, tiềm năng lớn của Kabbage bắt nguồn từ năng lực của một nhà sản xuất module. Khi hợp tác với những ngân hàng và công ty có nhiều khách hàng doanh nghiệp nhỏ. Kabbage cung cấp dịch vụ cho vay vốn lưu động tức thì thông qua hệ sinh thái của một công ty khác. Gần đây Kabbage đã công bố hợp tác với Santander UK, Liên đoàn Doanh nghiệp Độc lập Quốc gia của Mỹ, ING và UPS. Trong các mối quan hệ hợp tác này, Kabbage đóng vai trò là nhà sản xuất module trong hệ sinh thái của đối tác bao gồm các khách hàng hoặc thành viên cần vốn lưu động. Nhờ thành công ở vị trí nhà sản xuất module, Kabbage đã được xếp hạng công ty phát triển nhanh thứ 36 trong Danh sách 5000 của Inc năm 2015. Kabbage và các nhà sản xuất module khác phải có những nền tảng đẳng cấp thế giới. Các nền tảng này cần dễ dàng kết nối với vận hành trong bất kỳ hệ sinh thái doanh nghiệp nào ở nhiều quốc gia. Quan trọng không kém những dữ liệu mà họ xử lý, các nhà sản xuất module cũng cần phải liên tục học hỏi và cải thiện đồng thời vẫn nhanh gọn và hiệu quả. Các nền tảng sản xuất module có xu hướng nặng về thuật toán và nhẹ về dữ liệu. Giống như Kabbage, các nhà sản xuất module sử dụng dữ liệu từ nhiều nguồn bên ngoài, bao gồm cả các hệ sinh thái mà họ hợp tác.

Mô hình quản lý hệ sinh thái

Chìa khóa dẫn đến thành công cho mô hình quản lý hệ sinh thái là trở thành điểm đến hàng đầu trong một lĩnh vực cụ thể. Có lẽ quyết định quan trọng nhất đối với các nhà quản lý hệ sinh thái là quyết định về lĩnh vực hoạt động. Amazon đã phát triển từ lĩnh vực bán sách sang bán lẻ nói chung rồi trở thành một không gian mua sắm có thể cung cấp gần như mọi thứ khách hàng cần. 7 – Eleven Nhật Bản – thuộc lĩnh vực của hàng tiện lợi – đang trở thành điểm đến để giải quyết những nhu cầu trong cuộc sống hàng ngày của khách hàng. Để biến mục tiêu này thành hiện thực, một cửa hàng 7 – Eleven Nhật bản điển hình có khoảng ba nghìn sản phẩm được nhân viên cửa hàng tuyển chọn

từ một tập hợp sản phẩm khổng lồ và cứ vài ngày lại thay đổi một lần. Để đáp ứng tốt hơn nhu cầu hằng ngày của khách hàng, cửa hàng 7 – Eleven cho phép khách tiếp cận ba triệu sản phẩm của các thương hiệu thuộc công ty mẹ - bao gồm các cửa hàng bách hóa và siêu thị - qua các kênh truyền thống và kỹ thuật số. BMW, thuộc lĩnh vực phương tiện giao thông, muốn trở thành điểm đến đáp ứng nhu cầu di chuyển chuyên biệt của khách hàng, bao gồm mua hoặc cho thuê xe hơi hoặc xe đạp, thuê xe theo chuyến và các hình thức vận chuyển khác. Tầm nhìn của Aetna về :xây dựng một thế giới khỏe mạnh hơn” có nghĩa là trở thành điểm đến cho nhu cầu chăm sóc sức khỏe của khách hàng. Đối với Uber, họ sẽ trở thành điểm đến đáp ứng nhu cầu vận chuyển của bạn bằng cách tạo ra một mạng lưới số khắp thành phố, một mạng lưới bao gồm vận chuyển cá nhân, giao đồ ăn và nhiều dịch vụ khác. Tất cả các công ty này đều xây dựng và trân trọng những tầm nhìn xa đầy tham vọng để trở thành điểm đến trong lĩnh vực đã chọn. Trở thành điểm đến trong một lĩnh vực đã chọn đòi hỏi doanh nghiệp phải có nội dung, trải nghiệm khách hàng và nền tảng nổi bật. Sự kết hợp của cả ba sẽ tạo nên sự khác biệt cho doanh nghiệp của bạn và biến nó thành điểm đến mong muốn cho khách hàng. Các nhà quản lý hệ sinh thái thường không chỉ bán những sản phẩm tuyệt vời của công ty mình, mà còn tích hợp các sản phẩm hỗ trợ cũng như các sản phẩm cấm là chạy của đối thủ cạnh tranh trực tiếp vào trải nghiệm khách hàng và nền tảng của họ. Trải nghiệm khách hàng phải là một trải nghiệm tuyệt đỉnh và liên tục được cải thiện bằng cách tận dụng dữ liệu tuyệt vời mà nhà quản lý hệ sinh thái thu thập được. Các nền tảng phải có hai mặt, nghĩa là không chỉ khách hàng mà cả các đối tác và đối thủ cung cấp sản phẩm hỗ trợ cũng có thể sử dụng. Ví dụ: nếu bạn truy cập Vanguard.com và chạy trình phân tích danh mục đầu tư cá nhân, công cụ này có thể khuyên bạn điều chỉnh danh mục đầu tư của mình bằng cách tăng tỷ lệ trái phiếu. Trang web sẽ cung cấp một danh sách các quỹ trái phiếu mà bạn có thể cân nhắc. Đương nhiên, các quỹ trái phiếu của Vanguard sẽ là những đề xuất đầu tiên, nhưng chỉ cần đi sâu hơn một chút, bạn sẽ thấy các quỹ từ các đối thủ như Fidelity, USAA, Wells Fargo và JP Morgan Chase. Các nền tảng phải liên tục cung cấp mọi thông tin cho khách hàng và sau đó thực hiện giao dịch một cách mượt mà mà trôi chảy, cho dù bạn đang mua quỹ của Vanguard hay của thương hiệu nào khác. Mô hình quản lý hệ sinh thái là mô hình duy nhất đòi hỏi cả ba đòn bẩy cạnh tranh của bạn phải ở tầm đẳng cấp thế giới, một tiêu chuẩn quá cao và cũng là lý do vì sao có quá ít mô hình hệ sinh thái thành công. Nhưng hãy quan sát cách LexisNexis – một nhà quản lý hệ sinh thái – cạnh tranh hằng ngày về nội dung, trải nghiệm khách hàng và nền tảng.

Năng lực cốt yếu để tái thiết HTV

Lĩnh vực chính của HTV trên thị trường là gì? HTV sẽ tái thiết doanh nghiệp như thế nào để trở thành lựa chọn hàng đầu trong lĩnh vực đó? Đây là câu hỏi chúng tôi đặt ra xuyên suốt quyển sách này theo nhiều hình thức khác nhau, đơn giản là vì doanh nghiệp sẽ không tồn tại được trong nền kinh tế số nếu không tự tái thiết. Các nhà lãnh đạo phải thoát khỏi những ràng buộc kìm hãm khả năng của họ.

Việc tái thiết đòi hỏi doanh nghiệp phải có tầm nhìn thuyết phục để mang lại trải nghiệm khách hàng tốt nhất, đồng thời cũng phải là một nơi làm việc cũng như một đối tác tuyệt vời, đổi mới, hiệu quả và nhanh nhạy. Đây có lẽ là một yêu cầu khó khăn, nhưng còn một phương án khác là để cho các công ty mới khởi nghiệp và những doanh nghiệp lớn mạnh mở xê công ty bạn bằng các mô hình kinh doanh số lõi cuốn của họ.

Cách thức HTV thực hiện quá trình chuyển đổi và tái thiết để bước vào một mô hình kinh doanh thành công hơn, dựa theo khung DBM. Cụ thể, các lãnh đạo doanh nghiệp sẽ quyết định xem họ cần đầu tư thử nghiệm mảng nào – mô hình kinh doanh, cấu trúc, kỹ năng, hay vận hành – để phát triển trong tương lai. Để rút ra được kinh nghiệm hữu ích từ những thử nghiệm đó, một doanh nghiệp phải thành công trong hai nhiệm vụ chiến lược:

- a. Xây dựng văn hóa và cấu trúc kỹ thuật số - các giá trị, niềm tin, truyền thông và giá định kỹ thuật số chung có chức năng định hướng hành vi.
- b. Thông thạo đồng thời cả hai việc: đổi mới và cắt giảm chi phí.

Tám năng lực để tái thiết

Những yếu tố cần thiết tạo nên một nền văn hóa số mang lại kết quả tài chính hàng đầu, chúng ta sẽ quay về khung DBM. Dù xuất phát điểm của bạn nằm ở bất cứ nơi nào trong khung thì kết quả tài chính trung bình sẽ được cải thiện khi công ty di chuyển lên trên và sang phải trong khung DBM. Ví dụ, trong các nghiên cứu của chúng tôi, những doanh nghiệp có tỷ suất lợi nhuận ròng cao thường nằm về phía trên và bên phải trong khung nhiều hơn so với các đối thủ cạnh tranh - nói cách khác, họ hiệu khách hàng cuối hơn và kết nối nhiều hơn với hệ sinh thái số.

Hầu hết các doanh nghiệp lớn sẽ chọn chuyển đổi bằng việc dịch chuyển lên trên trước tiên rồi sau đó mới sang phải, để trở thành một nhà quản lý hệ sinh thái thông qua mô hình đa kênh. Họ sẽ cung cấp dịch vụ tốt nhất khả dĩ cho khách hàng hiện tại, bán sản phẩm và dịch vụ của riêng họ thông qua bất kỳ kênh nào khách hàng muốn sử dụng. (Ít có doanh nghiệp nào chọn dịch chuyển sang phải rồi sau đó mới lên trên, nghĩa là từ nhà cung cấp sang nhà sản xuất module rồi thành nhà quản lý hệ sinh thái). Cách thức này khó khăn hơn vì việc chuyển đổi từ chuỗi giá trị sang hệ sinh thái đòi hỏi sự thay đổi đáng kể trong văn hóa và một số năng lực kỹ thuật mới.

Sau đó, để thúc đẩy quá trình chuyển đổi lên trên và sang phải, chúng tôi khuyên các lãnh đạo của các doanh nghiệp lớn nên bắt đầu đầu tư vào các phương án kích hoạt tái thiết doanh nghiệp ngay hôm nay. Trong quá trình này, họ sẽ tạo ra một nền văn hóa số và hiểu những yếu tố cần thiết để thành công trong nền kinh tế số, đồng thời cải thiện kết quả kinh doanh. Chúng tôi đã phát hiện ra rằng việc tái thiết doanh nghiệp chủ yếu xoay quanh việc đạt được tám năng lực chính. Bốn trong số các năng lực này thúc đẩy doanh

nghiệp đi lên trong khung DBM, nâng cao kiến thức về khách hàng và khả năng của doanh nghiệp để có thể sử dụng kiến thức đó hiệu quả hơn. Bốn năng lực còn lại đưa doanh nghiệp đi về phía bên phải để chuyển đổi từ chuỗi giá trị sang mô hình quản lý hệ sinh thái:

Những năng lực để di chuyển lên trên trong khung DBM:

- a. Thu thập và sử dụng thông tin hữu ích về các sự kiện trong đời khách hàng (ví dụ như mục tiêu của họ).
- b. Khuyeeesch đại tiếng nói của khách hàng trong doanh nghiệp (lấy khách hàng làm trọng tâm trong mọi hoạt động của doanh nghiệp).
- c. Xây dựng văn hóa ra quyết định dựa trên bằng chứng (sử dụng dữ liệu khách hàng, vận hành, thị trường và xã hội).
- d. Cung cấp trải nghiệm khách hàng tích hợp đa kênh, đa sản phẩm.

Những năng lực để di chuyển sang phải trong khung DBM:

- a. Trở nên khác biệt và trở thành nơi đầu tiên khách hàng tốt nhất của bạn tìm đến khi có nhu cầu.
- b. Xác định và phát triển các mối quan hệ đối tác và mua lại doanh nghiệp
- c. Sử dụng API mở để vận hàng những dịch vụ thế mạnh đã làm nên tên tuổi của doanh nghiệp.
- d. Phát triển tính hiệu quả, bảo mật và tuân thủ như những năng lực của doanh nghiệp.

Để di chuyển lên trên, hiểu rõ hơn về khách hàng cá nhân và hành động dựa trên thông tin đó

Để di chuyển lên trên trong khung DBM, doanh nghiệp chủ yếu cần tăng cường kiến thức về khách hàng cá nhân và nắm vững bốn năng lực tổ chức để hành động dựa trên những kiến thức đó. Việc học hỏi thêm trong quá trình triển khai từng năng lực cũng quan trọng không kém.

- a. Thu thập và sử dụng thông tin hữu ích về các sự kiện trong đời khách hàng. Đây là năng lực sử dụng các công cụ kỹ thuật số để thu thập thông tin về mục tiêu và các sự kiện trong đời khách hàng và từ đó hành động. Nhiều doanh nghiệp, như công ty viễn thông trong câu chuyện trên đây, có dữ liệu khách hàng được lưu trữ ở các bộ phận, hệ thống và vị trí địa lý riêng biệt, nhưng họ thường không thể gửi dữ liệu đó cho khách hàng hoặc nhân viên qua thiết bị di động, trong một cuộc điện thoại, hoặc tại một cửa hàng ngay vào thời điểm khách hàng đến. Ngược lại, Paypal rất giỏi trong việc nhận diện bạn là ai.

Nhiều công ty gặp trở ngại trong việc thu thập thông tin hữu ích về khách hàng vì không có khung tổ chức hiệu quả. Có quá nhiều dữ liệu có sẵn nhưng không có tư liệu hướng dẫn khung nên thật khó xác định dữ liệu nào cần tập trung nghiên cứu hoặc khai thác. Mô hình sự kiện trong đời của USAA là một giải pháp tuyệt vời cho thách thức này. Việc xác định các sự kiện quan trọng trong đời khách hàng như: mua xe, có con, chuyển nhà và kết hôn, đưa ra bộ khung giúp ta tập trung thu thập dữ liệu cần thiết. Sau đó, đối với mỗi sự kiện, USSA sẽ xác định bộ phận sản phẩm phù hợp với nhu cầu khách hàng để giải quyết sự kiện đó. Cách tiếp cận này cũng có tác dụng tốt đối với các doanh nghiệp B2B, với các sự kiện quan trọng như thâm nhập thị trường nước ngoài, ra mắt sản phẩm mới, sáp nhập hoặc có giám đốc điều hành mới.

Tất nhiên vẫn còn nhiều cách khác để sắp xếp dữ liệu, bao gồm hành trình khách hàng và các phân khúc khách hàng truyền thống. Nhưng đối với chúng ta, khung sự kiện trong đời rất hấp dẫn vì nó buộc doanh nghiệp phải tổ chức lại các sản phẩm và dịch vụ của mình để đáp ứng nhu cầu về sự kiện trong đời khách hàng thay vì chỉ thúc đẩy sản xuất sản phẩm. Lấy ví dụ bất kỳ công ty công nghệ lớn nào như HP, IBM, Microsoft, Salesforce, Huawei hoặc SAP. Một trong những thách thức lớn mà họ phải đối mặt là tìm hiểu nhu cầu sự kiện trong đời của khách hàng doanh nghiệp B2B rồi nhanh chóng phát triển một giải pháp chuyên biệt cho khách hàng đó bằng cách kết hợp những sản phẩm và dịch vụ khác nhau mà các bộ phận kinh doanh của họ cung cấp. Thách thức là làm sao cho giải pháp tùy biến đó thực sự phù hợp với nhu cầu của khách hàng đồng thời vẫn tái sử dụng những năng lực “cắm là chạy” hiện có của công ty công nghệ. Thành công thường quá phụ thuộc vào năng lực của một vài người, điển hình là nhân viên bán hàng, sử dụng sự kết nối nội bộ sẵn có để đáp ứng nhu cầu khách hàng bất chấp tình trạng không nhất quán hay những va chạm trong tổ chức. Những va chạm nội bộ này thường làm giảm sự hài lòng của khách hàng và có thể là giảm lợi nhuận của sự tương tác. Hoặc tệ hơn, như ví dụ gói dịch vụ 4 trong 1 của công ty viễn thông, khách hàng nhận được những dịch vụ sơ sài không đồng bộ hay tùy biến và rốt cuộc họ cảm thấy mình bị ném từ bộ phận dịch vụ này sang bộ phận dịch vụ khác.

- b. Khuếch đại tiếng nói của khách hàng trong doanh nghiệp. Việc khuếch đại không chỉ đơn giản là sử dụng chỉ số hài lòng khách hàng NPS hoặc các thước đo khác về trải nghiệm và sự hài lòng của khách hàng. Điều đó có nghĩa là thực sự lấy khách hàng làm trọng tâm của doanh nghiệp và sử dụng số hóa để tạo cảm giác về sự hiện diện của khách hàng trong mọi cuộc họp nội bộ và là một phần của mọi quyết định. Do đó, khi một doanh nghiệp lấy khách hàng làm trung tâm xem xét thước đo như chỉ số hài lòng khách hàng NPS, doanh nghiệp cũng sẽ bổ sung thêm thông tin về bối cảnh, cũng như cảm nghĩ thật sự của khách hàng thông qua mạng xã hội hoặc các nhóm tập trung, rồi sử dụng các kỹ thuật tập hợp dữ liệu lớn và các phương pháp thử nghiệm và học hỏi. Dù sử dụng kỹ thuật nào thì mục tiêu vẫn là để khuếch đại tiếng nói khách hàng trong doanh nghiệp tại mọi phòng họp, trong mọi quyết định, mọi thiết kế sản phẩm, mọi lúc và mọi nơi. Chỉ có cách làm cho tiếng nói của khách hàng trở nên sống động trong những thời điểm quan trọng của doanh nghiệp mới có thể mang đến những đột phá thực sự trong việc thấu hiểu khách hàng (di chuyển lên trên trong khung DBM).
- Thật đáng buồn, thay vì thật sự tương tác với khách hàng, chúng ta thường chỉ thấy những nỗ lực chân thành và đơn độc trong việc phân tích dữ liệu lớn hoặc phân tích cảm xúc xã hội với các biểu đồ xinh xinh, nhưng thông tin có được lại không ảnh hưởng đến việc ra quyết định của doanh nghiệp. Dù bạn sử dụng kỹ thuật nào, câu hỏi đặt ra là nó khuếch đại tiếng nói của khách hàng trong doanh nghiệp ra sao. Có nhiều kỹ thuật bao quát từ công nghệ thấp và tiếp xúc trực tiếp cho đến tự động hóa cao và thích hợp với mô hình B2B và bán lẻ B2C.
- c. Xây dựng văn hóa ra quyết định dựa trên bằng chứng. Nhiều nhà quản lý có truyền thống dựa vào kỹ năng và kinh nghiệm quản lý để đưa ra quyết định quan trọng về nhu cầu khách hàng. Tuy nhiên, trong thời đại của dữ liệu lớn, bảng theo dõi thời gian thực, phân tích cảm xúc xã hội và nhiều nguồn bằng chứng khác, doanh nghiệp cần thúc đẩy văn hóa dựa trên bằng chứng, từ đó buộc tổ chức phải thay đổi.

- d. Cung cấp trải nghiệm khách hàng tích hợp đa sản phẩm, đa kênh. Để làm cho nhu cầu và mục tiêu thực tế của khách hàng trở thành trọng tâm của mô hình kinh doanh, doanh nghiệp cần ngưng thúc đẩy sản phẩm và thay vào đó đáp ứng nhu cầu của khách hàng trong bối cảnh là các sự kiện trong đời họ. Thay đổi này đòi hỏi các doanh nghiệp phải phát triển các sản phẩm tích hợp trên nhiều kênh cùng một lúc. Tích hợp là một quá trình chuyển đổi khó khăn với hầu hết các doanh nghiệp. Để hiểu những thách thức này, hãy nhìn vào siêu thị tại địa phương bạn. Hầu hết các siêu thị đã thêm một kênh trực tuyến, nhưng thường không được tích hợp với kênh truyền thống một cách tử tế. Nếu các nhà bán lẻ truyền thống muốn cạnh tranh với các nhà bán lẻ trực tuyến như Amazon – đang cung cấp hàng hóa tươi sống bằng Amazon Fresh và thương vụ mua lại Whole Food Market – họ cần tận dụng các địa điểm kinh doanh sẵn có và tích hợp liền mạch để các địa điểm đó trở thành tài sản thay vì chỉ là gánh nặng nợ nần. Sự tích hợp đòi hỏi nhiều yếu tố, chứ không chỉ đơn thuần là bổ sung một kênh kỹ thuật số khi mọi chuyện đã quá muộn. Thay vào đó, toàn bộ trải nghiệm của khách hàng cần được thiết kế lại.
- Di chuyển sang phải từ chuỗi giá trị đến mô hình kinh doanh hệ sinh thái, đối với hầu hết các doanh nghiệp, di chuyển sang phải đồng nghĩa với việc đổi mới với nhiều thách thức hơn vì họ phải nhận thức được rằng mình là một phần của hệ sinh thái lớn hơn và phục vụ một nhóm khách hàng rộng lớn hơn. Di chuyển sang phải trong khung DBM có nghĩa là hoặc doanh nghiệp trở thành nhà quản lý hệ sinh thái và lựa chọn đầu tiên cho một tập hợp khách hàng, hoặc trở thành nhà sản xuất module hoạt động trong các mô hình quản lý hệ sinh thái khác hoặc cả hai. Dù trong trường hợp nào, việc kết nối trở thành một vấn đề lớn và bốn năng lực chính sau đây có vị trí quan trọng trong quá trình dịch chuyển sang phải.
- e. Trở nên khác biệt và trở thành nơi đầu tiên những khách hàng tốt nhất tìm đến khi có nhu cầu. Khi bạn nghĩ đến thanh toán trực tuyến, doanh nghiệp nào bạn nghĩ đến đầu tiên? Đối với nhiều người, đặc biệt là người Mỹ, câu trả lời là PayPal. Doanh nghiệp này nắm giữ một thị phần đặc biệt trong thị trường số và đã tìm ra cách để khiến khách hàng xem PayPal là điểm đến giải pháp của họ khi cần dịch vụ thanh toán. Công ty bắt đầu với vai trò là một nhà sản xuất module, cung cấp dịch vụ thanh toán cho cả các nhà quản lý hệ sinh thái và các doanh nghiệp đa kênh, với hai khách hàng khác nhau là người bán và khách hàng cuối.
- Khi nói đến sự khác biệt trong lĩnh vực bán lẻ, Amazon là lựa chọn đầu tiên của nhiều khách hàng. Ngoài ra, Aetna muốn là lựa chọn đầu tiên của bạn khi có nhu cầu chăm sóc sức khỏe. Fidelity đặt mục tiêu trở thành lựa chọn đầu tiên của khách hàng trong lĩnh vực quản lý tài sản, LexisNexis muốn là lựa chọn đầu tiên trong các dịch vụ pháp lý và GE là lựa chọn đầu tiên cho Internet công nghiệp. Trong các hội thảo mà chúng tôi đã thực hiện cho các doanh nghiệp lớn về chuyển đổi số, điều khiến doanh nghiệp trở nên đặc biệt thường là câu hỏi khó nhất với các nhóm quản trị cao cấp. Câu hỏi thực sự đi vào cốt lõi của việc tạo ra sự khác biệt cho doanh nghiệp trong nền kinh tế số. Dưới đây là danh sách một số doanh nghiệp lớn và chúng tôi sẽ mô tả cách họ trở thành sự lựa chọn đầu tiên trong lĩnh vực của mình:
- Aetna: xây dựng một thế giới khỏe mạnh hơn
 - GE: xây dựng Internet công nghiệp
 - LEGO: truyền cảm hứng và phát triển các nhà xây dựng tương lai
 - 7-Eleven Nhật bản: giải quyết các nhu cầu hằng ngày.

- WeChat: phục vụ cuộc sống hằng ngày
- BMW: cung cấp trải nghiệm di chuyển tùy chỉnh
- Uber: mạng lưới hậu vận chuyển kỹ thuật số trên toàn thành phố
- Amazon: trở thành điểm đến của bạn cho...gần như tất cả mọi thứ

Câu chuyện này dẫn dắt chúng ta trở lại câu hỏi ở đầu chương và theo một nghĩa nào đó cũng là câu hỏi xuyên suốt cuốn sách và là toàn bộ chủ đề về thành công trong kỷ nguyên số: Điều gì làm cho doanh nghiệp bạn khác biệt và làm thế nào để doanh nghiệp trở thành lựa chọn đầu tiên của khách hàng trong lĩnh vực riêng đó?

Trong các hội thảo với các doanh nghiệp lớn, chúng tôi yêu cầu các quản lý cao cấp chia thành các nhóm nhỏ và trả lời câu hỏi trên. Mọi người đều ngạc nhiên bởi sự khác biệt trong các câu trả lời giữa các nhóm. Điều này phản ánh rõ rệt sự khó khăn của việc tạo ra một tầm nhìn hấp dẫn rồi mang lại trải nghiệm khách hàng tích hợp trong một doanh nghiệp lớn. Việc thống nhất ý kiến trả lời cho câu hỏi này là điểm khởi đầu tuyệt vời cho hầu hết các doanh nghiệp chuyển đổi số.

f. Xác định và phát triển các quan hệ đối tác và mua lại doanh nghiệp

Các nhà quản lý hệ sinh thái phải tìm cách hợp tác với các nhà cung cấp sản phẩm dịch vụ và sau đó tích hợp các tiện ích như thanh toán, thông báo và giao hàng, thành một trải nghiệm liền mạch. Động cơ thúc đẩy các quan hệ đối tác này là để đáp ứng tốt hơn nhu cầu về các sự kiện trong đời khách hàng.

Để đáp ứng những nhu cầu này, nhà quản lý hệ sinh thái có thể xây dựng các mối quan hệ đối tác và cả nhà cung cấp bổ sung và đối thủ cạnh tranh. Ví dụ, USAA AutoCircle hợp tác với các đại lý xe hơi để cung cấp cho khách hàng USAA nhiều lựa chọn về xe, bổ sung cho các dịch vụ của USAA. Đôi khi, đáp ứng nhu cầu của khách hàng cũng có nghĩa là hợp tác với các đối thủ cạnh tranh, chẳng hạn như khách hàng của Fidelity có thể mua các quỹ của Vanguard tại fidelity.com. Fidelity vẫn giữ mối quan hệ chính với khách hàng đồng thời cung cấp nhiều lựa chọn về các quỹ tương hỗ bằng cách hợp tác với các đối thủ cạnh tranh như Vanguard và những đối thủ khác.

Sự tồn tại và diệt vong của các nhà sản xuất module được quyết định bởi khả năng hợp tác với các nhà quản lý hệ sinh thái. Ví dụ, Paypal và vô số các nhà cung cấp dịch vụ thanh toán khác phải dễ sử dụng, phải hoạt động trong nhiều môi trường pháp lý và phải có khả năng cắm và chạy liền mạch với các hệ thống doanh nghiệp khác. PayPal đang làm cực kỳ tốt trong các quan hệ đối tác này và hiện hoạt động tại hơn 100 quốc gia. Đôi khi, các nhà quản lý hệ sinh thái biến mối quan hệ đối tác thành mối gắn kết vĩnh viễn. Việc mua lại doanh nghiệp khác có thể là một phương thức tuyệt vời nhằm đẩy nhanh tiến độ một chiến lược lớn và thời đại số khiến việc lựa chọn và tích hợp các doanh nghiệp mua lại ngày càng tiềm năng. Ví dụ, Aetna mua lại ứng dụng iTriage – việc này giúp họ tiết kiệm thời gian phát triển – và sau đó cố gắng để liên kết các sản phẩm và dịch vụ số hóa của Aetna vào ứng dụng để cung cấp dịch vụ đẳng cấp thế giới trực tiếp khi cần thiết.

g. Sử dụng API mở để kích thích những dịch vụ đã làm nên tên tuổi của doanh nghiệp

Kỹ thuật số là việc nối mạng các sản phẩm và các cấu trúc khác nhau trong doanh nghiệp để cải thiện trải nghiệm của khách hàng. Nó cũng liên quan đến việc biến doanh nghiệp thành một phần của hệ sinh thái số để cung cấp các tùy chọn tốt nhất cho khách hàng vào bất kỳ thời điểm nào. Bạn cần phải lấy những “viên ngọc quý” –

những năng lực đã làm nên tên tuổi của doanh nghiệp, những năng lực kinh doanh cốt lõi như sản xuất một sản phẩm, xử lý yêu cầu bảo hiểm hoặc đơn vay vốn, viết đề xuất, tư vấn, đặt chỗ trên máy bay – và biến chúng thành các dịch vụ số hóa. Sau đó, triển khai các dịch vụ số hóa đó – sao cho dễ sử dụng mà vẫn an toàn – trong toàn bộ doanh nghiệp, cũng như cho các đối tác và khách hàng.

Làm thế nào để bạn thực hiện các dịch vụ số hóa? Đầu tiên, bạn cần xem xét lại và tiêu chuẩn hóa các quy tắc kinh doanh của mình. Thứ hai, bạn số hóa các năng lực kinh doanh theo các quy tắc kinh doanh đó và tạo giao diện để truy cập chúng. Nhiều doanh nghiệp cung cấp các giao diện với các năng lực cốt lõi của họ cho cả nội bộ và bên ngoài để thúc đẩy sự đổi mới nhanh hơn.

Ví dụ, một vấn đề với công ty viễn thông trong câu chuyện kể trên là có hơn 20 cách để thu hút khách hàng mới và hơn 30 cách để bán cho khách hàng hiện hữu một sản phẩm mới. Bối cảnh phức tạp của các quy trình kinh doanh, hệ thống và dữ liệu đã cản trở việc phân phối liền mạch của dịch vụ tích hợp 4 trong 1. Chỉ có sự kiên trì của nhân viên bán hàng qua điện thoại và nhân viên tại cửa hàng của công ty viễn thông mới có thể giúp khách hàng vượt qua đống ma trận này. Ngược lại, PayPal chỉ phát triển một vài phương thức để thực hiện các quy trình này và họ đã tạo ra một nền tảng và APIs có thể được sử dụng cả trong nội bộ công ty cho các dịch vụ mới và bên ngoài công ty bởi các đối tác sử dụng dịch vụ thanh toán PayPal.

Cách tiếp cận phổ biến nhất để hỗ trợ dịch vụ là triển khai APIs. Chúng tôi nhìn thấy sự khác biệt rõ rệt trong các công ty có kết quả kinh doanh đứng đầu – và những công ty đứng chót – về tỷ suất lợi nhuận ròng và tỷ lệ phần trăm của APIs có thể truy cập. Trong nhóm các doanh nghiệp ở vị trí một phần tư đầu bảng về lợi nhuận trong toàn bộ các công ty được khảo sát, 51% năng lực chính của doanh nghiệp là có sẵn trong nội bộ và 44% là từ bên ngoài. Đối với những công ty nằm trong nhóm một phần tư chót bảng, chỉ có 27% năng lực có sẵn trong nội bộ và 23% từ bên ngoài. Hãy xem xét và so sánh doanh nghiệp bạn với các tỷ lệ phần trăm đó. Ai chịu trách nhiệm thực hiện những kết nối như vậy?

- h. Phát triển tính hiệu quả, bảo mật và tuân thủ như những phẩm chất của doanh nghiệp
- Đây là mục thứ tám và cuối cùng trong danh sách những năng lực mà các doanh nghiệp thành công phải có để tự tái thiết trong thời đại số. Khi các nhà lãnh đạo của những doanh nghiệp hàng đầu số hóa tổ chức của họ, họ sẽ nhận ra hiệu quả, trách nhiệm và các mối đe dọa tiềm tàng. Hãy bắt đầu với trách nhiệm và mối đe dọa. Những doanh nghiệp có thể giải quyết hiệu quả vấn đề bảo mật dữ liệu, các mối đe dọa trên mạng, nguy cơ gián đoạn dịch vụ, nhu cầu tăng cường tuân thủ qui định của chính phủ và các cơ quan quản lý khác trên toàn thế giới sẽ khiến việc tuân thủ trở thành một phẩm chất của doanh nghiệp, chứ không phải một trách nhiệm phải làm cho xong. Ví dụ, bất kỳ công ty nào hoạt động như một nhà quản lý hệ sinh thái hoặc nhà sản xuất module đều có thể cung cấp nhiều dịch vụ tuân thủ này cho khách hàng. Ngày càng có nhiều công ty như PayPal, BNY Mellon và Fidelity, cung cấp dịch vụ cho khách hàng để giúp họ hiểu và tuân thủ các quy định của chính phủ Mỹ. Chúng tôi đã quan sát hai thái độ khác nhau của các doanh nghiệp đối với việc tuân thủ. Đầu tiên là cái mà chúng tôi gọi là cách tiếp cận đau khổ. Nó diễn ra như sau: Ngành công nghiệp và đặc biệt là doanh nghiệp mà chúng tôi quan sát đang khôn khổ vì các qui định cần tuân thủ ngày càng nghiêm ngặt từ nhiều cơ quan. Có một vài qui

định không hợp lý và qui định nào cũng phiền phức. Việc đáp ứng các qui định càng ngày càng mất thời gian, tốn kém và tạo ra rất ít giá trị.

Thái độ thứ hai, mà chúng ta đang thấy nhiều trong các doanh nghiệp hàng đầu, có thể diễn tả như sau: Việc phải tuân thủ là một thực tế của cuộc sống và các yêu cầu tuân thủ ngày càng tăng là một phần trong quyền kinh doanh của chúng ta. Có lẽ chính chúng ta và các đối thủ cạnh tranh cũng đã góp phần khiến các qui định chặt chẽ ngày càng gia tăng. Vì vậy, ta sẽ tuân thủ thật tốt, tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Ta cũng sẽ sử dụng việc tuân thủ qui định để tối ưu hóa phương thức quản lý doanh nghiệp của mình. Nói ngắn gọn, chúng ta sẽ biến việc tuân thủ thành một phẩm chất của doanh nghiệp.

Thái độ thứ hai này phản ánh sự thuận thực trên cả hai phương diện mà chúng ta nhận thấy ở những doanh nghiệp tái thiết thành công trong thời đại số. Một mặt, họ cần đổi mới, thu hút khách hàng và tạo ra giá trị mới. Mặt khác, họ cần trở nên hiệu quả hơn và giảm chi phí khoảng 5% mỗi năm. Các doanh nghiệp thuận thực trên cả hai phương diện sẽ có lợi thế đáng kể trong nền kinh tế số. Nhưng thách thức nằm ở chỗ rất khó xây dựng được văn hóa doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức và tư duy để thuận thực đồng thời cả hai phương diện và đó cũng không phải là phương thức vận hành của các doanh nghiệp hiện nay. Đổi mới và hiệu quả vốn là hai phương diện trong một khoảng thời gian rồi mới chuyển sang phương diện khác, tùy vào tình hình kinh tế. Trong nền kinh tế số, cần phải đồng thời thuận thực cả hai và các doanh nghiệp sẽ phải học cách làm tốt cả việc đổi mới và cắt giảm chi phí cùng lúc.

Doanh nghiệp thông thạo tám năng lực chính đến mức nào?

Đọc qua phần trước, rất có thể bạn đã nghĩ về doanh nghiệp của mình và trình độ của doanh nghiệp trong tám năng lực chính. Sử dụng phân tự đánh giá của chương 5 để đánh giá doanh nghiệp của bạn. Nếu câu hỏi nào cũng đạt điểm cao nhất là 6 thì theo hướng dẫn chấm điểm bạn sẽ nhận được tổng điểm tối đa là 96. Các doanh nghiệp dẫn đầu trong nền kinh tế số thường có điểm 70 hoặc cao hơn (chỉ chiếm 8% tổng số các công ty). Doanh nghiệp bạn đang ở vị trí nào so với họ? Hai năng lực nào có điểm thấp nhất và hai năng lực nào có điểm cao nhất? Những năng lực đạt điểm số cao nhất chính là những năng lực bạn có thể khai thác để cải thiện các lĩnh vực khác: điểm số ra quyết định dựa trên bằng chứng hàng đầu sẽ giúp bạn xem bảo mật và tuân thủ cải thiện theo thời gian. Những năng lực đạt điểm số cao nhất chính là những năng lực bạn có thể khai thác để cải thiện các lĩnh vực khác: điểm số ra quyết định dựa trên bằng chứng hàng đầu sẽ giúp bạn xem bảo mật và tuân thủ là một năng lực mà bạn cần đo lường đạt điểm thấp nhất chỉ ra những việc bạn cần tập trung chú ý ở thời điểm hiện tại. Thông thường, điểm thấp nhất là liên kết yếu trong chuỗi và đáng buồn là rất có thể chuỗi sẽ bị đứt gãy.

Cách HTV thiết lập tầm nhìn để tái thiết và thay đổi văn hóa doanh nghiệp

Sự thay đổi tầm nhìn và văn hóa được tóm tắt thành sáu ưu tiên chiến lược nhằm giúp doanh nghiệp đạt được tuyên bố của CEO: tạo ra một tiêu chuẩn mới trong trải nghiệm khách hàng; thúc đẩy kinh doanh bằng kỹ thuật số; phát triển mô hình kinh doanh mới; tối ưu hóa phân bổ vốn; đạt năng suất vô song; và cuối cùng là phát triển, truyền cảm hứng và duy trì lực lượng lao động chất lượng cao.

Dưới đây là một số tính năng tổ chức chính và những thay đổi của HTV

- Trọng tâm chiến lược thuộc trách nhiệm của quản lý cấp cao: kiểm soát chiến lược vẫn là trách nhiệm của Chủ tịch điều hành tập đoàn. Những lĩnh vực khác

vẫn chịu sự kiểm soát của CEO bao gồm các vấn đề pháp lý và tuân thủ, chiến lược, sáp nhập và mua lại, kinh tế toàn cầu và các vấn đề công cộng, truyền thông, kế toán và giám sát và chức năng kiểm toán nội bộ.

- Cấu trúc tổ chức mới: cấu trúc mới tách biệt giữa một bên là việc ngân hàng hoạt động và một bên là các năng lực cốt lõi mới. Những nhóm tập trung vào việc phục vụ khách hàng và bán hàng – các mạng lưới quốc gia, các nhóm doanh nghiệp và ngân hàng đầu tư – thì thuộc về bộ phận cốt lõi mới bao gồm nghiệp vụ, IT và một số sản phẩm để cung cấp dịch vụ ngân hàng trên toàn doanh nghiệp và trên toàn bộ các mạng lưới quốc gia.
- Kết hợp nhân tài hiện hữu với nhân sự mới: một phần của quá trình chuyển đổi là xem xét kỹ các nhóm điều hành cấp cao và yêu cầu một số nhà lãnh đạo tiếp tục đóng vai trò quan trọng trong HTV. Ngoài ra, HTV cũng tìm kiếm các nhà lãnh đạo từ bên ngoài, đặc biệt là trong các lĩnh vực năng lực cốt lõi mới và một vài người đến từ các lĩnh vực khác ngoài ngành truyền thông
- Cách tiếp cận mới trong công việc: cùng với cấu trúc tổ chức mới, HTV sẽ áp dụng một số cách tiếp cận mới để hoàn thành công việc. Ví dụ, HTV sẽ chấp nhận các phương pháp linh hoạt theo quy mô cần thiết để giải quyết vấn đề. Hàng trăm nhóm kết hợp đa ngành dốc sức làm việc cùng nhau để phát triển các tính năng mới theo từng giai đoạn nước rút kéo dài hai tuần, với kế hoạch theo từng quý để đảm bảo quản lý dự án có hệ thống, có trách nhiệm và minh bạch.
- Đại tu về nhân sự và văn hóa: việc đại tu có hai mục tiêu, thu hút và giữ chân những nhân tài xuất chúng và cần thiết nhất, đồng thời xây dựng văn hóa doanh nghiệp nhanh nhẹn và táo bạo hơn. HTV cần nắm bắt các giá trị văn hóa mới (như “không sợ hãi thất bại”, tinh thần thử nghiệm và học hỏi, và trao quyền thông qua phân công trách nhiệm) đồng thời loại bỏ các cấu trúc phân cấp.

Một số bài học rút ra:

- Chuyển đổi số đòi hỏi một tầm nhìn mạnh mẽ, và người lãnh đạo thường phải ra những quyết định khó khăn.
- Tầm quan trọng của việc trở thành một công ty vận hành vì mục đích rõ ràng.
- Tầm quan trọng của việc tăng tốc quá trình vận hành.
- Tầm quan trọng của việc thu phục lòng tin của khách hàng.
- Chuyển đổi số đòi hỏi một nhóm duy nhất với một kế hoạch duy nhất. Ví dụ, các nhóm IT, các bộ phận kinh doanh và trải nghiệm khách hàng trước đây vốn tách biệt – cả tại địa phương và trên toàn cầu – giờ đây sẽ làm việc cùng nhau trong các nhóm liên ngành linh hoạt.
- Kỹ thuật số cũng đồng nghĩa với sự xuất hiện của các vai trò mới (nhà thiết kế, nhà phát triển phần mềm, phân tích dữ liệu,...), đòi hỏi phải cso những nhân tài kiệt xuất từ cả trong và ngoài doanh nghiệp.
- Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp phải tìm ra sự cân bằng hợp lý giữa cách tiếp cận thực dụng và cách tiếp cận theo tầm nhìn. HTV phải tiếp tục hoạt động, có lợi nhuận và phục vụ khách hàng tốt, đồng thời phải thực hiện chuyển đổi và điều đó đòi hỏi phải đánh đổi nhiều thứ trong suốt quá trình thực hiện.

Cuối cùng, các nhà lãnh đạo phải khiến toàn bộ tổ chức cùng đồng hành, bao gồm tất cả mọi người trong mạng lưới và tại trung tâm. Mỗi nhân viên phải đóng một vai trò trong quá trình

chuyển đổi số mới của doanh nghiệp. Quan trọng nhất, họ cần cảm thấy là một phần của tổ chức và tin vào những đóng góp của họ.

Năng lực lãnh đạo thực hiện chuyển đổi số cho HTV

Ba thay đổi lớn mà CEO và đồng nghiệp đã thực hiện cho doanh nghiệp của họ và có thể áp dụng cho các tổ chức khác nhằm chuyển đổi thành công là:

- Từ trên xuống: đưa ra các quyết định chuyển đổi từ trên xuống, chỉ ra tiến độ thay đổi mong muốn và xác định các yếu tố thành công với sự tin tưởng và tham gia tích cực của hội đồng quản trị. Sau đó chọn những người chủ chốt để dẫn dắt sự thay đổi và tạo ra một nhóm có cùng mục tiêu và thước đo thành công chung.
- Truyền đạt thông tin: truyền đạt sự chuyển đổi rộng rãi cả bên trong lẫn bên ngoài và tạo ra kỳ vọng (được hỗ trợ bởi đào tạo, trao quyền và khuyến khích) rằng các nhóm trong tổ chức cần phải hành động khác nhau để đạt được mục tiêu chuyển đổi doanh nghiệp. Kết quả đạt được thường là nhiều nỗ lực từ dưới lên giúp chuyển đổi doanh nghiệp. Trong ngân hàng mà chúng tôi vừa mô tả, các kết quả bao gồm nỗ lực hợp nhất từ dưới lên để giảm số lượng quy trình chấm điểm tín dụng từ hơn 20 xuống còn hai.
- Thúc đẩy và củng cố sự thay đổi văn hóa: hầu như chắc chắn rằng văn hóa doanh nghiệp trước thời điểm cần chuyển đổi không phải là văn hóa cần thiết để hoàn thành việc chuyển đổi. Nhưng văn hóa rất khó thay đổi, và không phải mọi yếu tố của văn hóa hiện tại đều xấu. Việc cần làm là chọn những yếu tố văn hóa cần thiết rồi đề cao và củng cố các hành vi đó nhiều lần. Bổ nhiệm những người mới vào những cương vị chính có thể giúp thay đổi văn hóa, nhưng hầu hết mọi người sẽ hào hứng với việc cải thiện doanh nghiệp và sẽ thay đổi cách thức hoạt động nếu họ tin vào sự chuyển đổi. Mạng xã hội (mà chúng ta sẽ bàn sau) xem ra là một công cụ mạnh mẽ giúp giảm khoảng cách cấp bậc, chia sẻ thành công và củng cố văn hóa đặt câu hỏi và tuân thủ trên nhiều phương diện.
- Giờ đây, sau khi chúng tôi đã mô tả quá trình chuyển đổi, hãy cùng xem xét từng vai trò chính mà mọi người cần thực hiện trong doanh nghiệp để thực hiện những thay đổi cần thiết.

Các vai trò quan trọng trong chuyển đổi

Ai sẽ tạo ra sự chuyển đổi cần thiết cho thành công của doanh nghiệp thế hệ mới? Ở đây chúng tôi xem xét bốn nhóm chính: CEO và ban điều hành, hội đồng quản trị, lực lượng lao động và CIO.

CEO và Ban điều hành

Khi nhiệm vụ của CEO ngày càng trở nên thách thức, các CEO thành công sẽ trở nên lão luyện trong việc xác định những gì họ cần chú trọng và những gì có thể được ủy thác cho người khác. Trong hầu hết những trường hợp chuyển đổi thành công mà chúng tôi đã nghiên cứu, CEO đóng vai trò quan trọng, nhưng cũng đã ủy thác nhiều hoạt động cho một số ít người được tuyển chọn cẩn thận.

Nhiệm vụ chính của CEO là cam kết chuyển đổi và theo dõi tiến trình; thúc đẩy và củng cố sự thay đổi văn hóa cần thiết; không ngừng thuyết phục và truyền đạt tầm nhìn cả bên trong và bên ngoài. Nhiệm vụ quan trọng nhất và có lẽ cũng là nhiệm vụ khó khăn nhất của CEO chính là chọn đúng thành viên trong nhóm, động viên họ, trao thưởng đúng đắn và giữ họ đi đúng hướng. Cuối cùng, chỉ CEO mới có thể mở xé tổ chức khi cần thiết, tái cấu trúc, dự đoán ngân sách, có quyền quyết định, xây dựng tiêu chuẩn văn hóa và khuyến khích cũng như giám sát.

vác các trách nhiệm khác để thúc đẩy thành công, như yêu cầu sự tham gia của hội đồng quản trị.

Bất kỳ sự chuyển đổi nào cũng đòi hỏi phải mô xẽ tổ chức theo một cách nào đó. Chúng tôi nhận thấy rằng ban điều hành sẽ không tự thực hiện cuộc đại phẫu tổ chức. Có quá nhiều quyền lợi và những kẻ thắng người thua tiềm năng trong các thành viên nếu để họ tự thực hiện. Thay vào đó, CEO, sau khi tham khảo ý kiến của hội đồng quản trị và các cổ vấn khác, sẽ phải quyết định rằng phẫu thuật tổ chức là cần thiết và sẽ chọn ra người được lợi và kẻ chịu thiệt trong ban điều hành. Vì CEO thường phải đóng vai trò là người phẫu thuật, vai trò và sự hỗ trợ của hội đồng quản trị trở nên rất quan trọng.

Hội đồng quản trị

Hội đồng quản trị đóng vai trò ngày càng quan trọng trong sự đột phá và chuyển đổi kỹ thuật số. Mặc dù, như chúng tôi vừa mô tả, các CEO phải lãnh đạo việc chuyển đổi tổ chức, nhưng họ cần có sự hỗ trợ và thúc đẩy của một hội đồng quản trị nhiệt huyết và hiểu rõ tình hình. Ngoài các trách nhiệm ủy thác và giám sát bình thường, hội đồng quản trị còn đóng vai trò quan trọng trong việc đối phó với các thách thức của sự đột phá và chuyển đổi số. Một trong những quyết định lớn nhất mà các doanh nghiệp phải đối mặt là làm thế nào để tái tổ chức doanh nghiệp một cách hiệu quả trong kỷ nguyên số - một cuộc đại phẫu.

May mắn thay, chính hội đồng quản trị cũng hiểu rằng hỗ trợ CEO là một trong những công việc chính của họ. Trong một nghiên cứu chúng tôi đã thực hiện, các ủy viên hội đồng xác định “thách thức hiện trạng” là hoạt động quan trọng thứ hai (sau đánh giá CEO) mà hội đồng cần thực hiện ngoài các trách nhiệm pháp lý, đạo đức và ủy thác mà họ phải có đối với các bên liên quan. Hơn nữa, nhiều thành viên hội đồng đã xem sự đột phá số thức là một trong những mối đe dọa lớn nhất đối với doanh nghiệp, ước tính rằng 32% doanh thu của họ bị đe dọa bởi sự đột phá này trong những năm tiếp theo; nếu các doanh nghiệp không làm gì, họ sẽ đánh mất nguồn doanh thu này.

Tuy nhiên, bất chấp mối quan tâm và mong muốn hỗ trợ chuyển đổi, phần lớn công tác quản trị tập trung vào đột phá số thức tại các doanh nghiệp là về an ninh mạng, bảo mật dữ liệu, tuân thủ và chi tiêu cho IT. Chỉ có 39% thành viên hội đồng báo cáo thảo luận về tác động của chính số hóa lên mô hình kinh doanh của doanh nghiệp.

Lý do nào dẫn đến sự xao lãng này? Các nghiên cứu cho thấy rằng có thể là vì thiếu các thành viên hội đồng quản trị thông thạo kỹ thuật số. Mặc dù các thành viên đang tập trung vào nhiệm vụ ủng hộ và tư vấn chuyển đổi số doanh nghiệp, điểm số tự đánh giá của họ cho thấy họ cần phải tăng cường kiến thức kỹ thuật số.

Ví dụ, các thành viên hội đồng đánh giá kiến thức kỹ thuật số của họ chỉ ở mức 62% (tức là họ đã tự cho mình một điểm D-) và đánh giá mức độ hiệu quả của các thành viên khác ở mức 64% trong việc xử lý đột phá số thức. Thiếu hụt kỹ năng số đã khiến 45% hội đồng quản trị phải thuê chuyên gia tư vấn để đánh giá các dự án kỹ thuật số quan trọng, bởi vì họ không cảm thấy tự tin khi tự mình đánh giá. Tình huống này làm tăng rủi ro về chất lượng đánh giá của các thành viên hội đồng quản trị cho các giám đốc điều hành. Và chất lượng nhân sự đầu vào của các giám đốc điều hành thì không đồng nhất. Khi được yêu cầu đánh giá

hiệu quả của các giám đốc điều hành trong việc giúp các thành viên hội đồng quản trị đối phó với đột phá số thức, CIO được xếp hạng là hiệu quả nhất (hiệu quả 82%), tiếp theo là CIO (78%) và giám đốc tiếp thị (70%). Giám đốc nhân sự bị xem là kém hữu ích nhất (62%).

Tất cả những điều này vô cùng quan trọng bởi vì các thành viên hội đồng quản trị cuối cùng phải tin vào một tầm nhìn mới nào đó để chuyển đổi. Họ phải hiểu rằng việc chuyển đổi là tốt cho sự tồn tại lâu dài của doanh nghiệp và điều đó hoàn toàn có thể đạt được. Sau đó, hội đồng quản trị cần cung cấp nguồn vốn cần thiết để chuyển đổi và phải hỗ trợ CEO thực hiện các thay đổi tổ chức khó khăn và cần thiết.

Rõ ràng, để giúp doanh nghiệp và CEO lèo lái nền kinh tế số, các thành viên hội đồng quản trị cần phải có các kỹ năng mới. Kinh nghiệm kinh doanh lâu năm của họ sẽ tiếp tục có giá trị nhưng chỉ là một phần của những yếu tố cần thiết nếu họ muốn thực hiện hiệu quả vai trò của mình. Điều quan trọng là phải hiểu được mô hình kinh doanh nào là tối quan trọng đối với doanh nghiệp trong tương lai số và giúp đưa ra các quyết định khó khăn về cách thức và thời điểm chuyển đổi.

Để đạt được điều đó, ở đây chúng tôi trình bày ba hoạt động số hóa mà hội đồng nên thực hiện: bảo vệ, giám sát và chiến lược

Bảo vệ: tập trung vào việc bảo vệ giúp ngăn chặn các vấn đề nghiêm trọng đối với doanh nghiệp, bao gồm rủi ro mạng, vi phạm quyền riêng tư dữ liệu, gián đoạn dịch vụ và các vấn đề tuân thủ. Hầu hết các hội đồng quản trị giải quyết các vấn đề này thông qua ban kiểm toán hoặc ban quản trị rủi ro của họ. Các hội đồng đang ngày càng trưởng thành trong các lĩnh vực bảo vệ và đã xây dựng các hệ thống báo cáo và giám sát tinh vi. Các hội đồng đã chấm điểm 71% cho các hoạt động bảo vệ - số điểm cao nhất trong ba vai trò. Chúng tôi khuyến nghị nên có một tiểu ban rủi ro tham gia vào các vấn đề bảo vệ và lập một báo cáo ngắn gọn cho hội đồng quản trị trong mỗi cuộc họp; những vấn đề nghiêm trọng nên được báo cáo cho toàn hội đồng quản trị.

Giám sát: vai trò thứ hai là giám sát các dự án chuyển đổi số chính của doanh nghiệp. Các dự án này bao gồm việc thực hiện các hệ thống lớn và quan trọng như lập kế hoạch nguồn lực doanh nghiệp, hồ sơ khách hàng và ngân hàng cốt lõi. Các hệ thống này là các khoản đầu tư chuyển đổi đòi hỏi phải có những nỗ lực quản lý thay đổi, giám sát và điều khiển. Đối với nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là ngân hàng, nhà bán lẻ, bệnh viện, công ty truyền thông và các doanh nghiệp khác phụ thuộc nhiều vào công nghệ kỹ thuật số, việc giám sát cũng bao gồm xem xét mức chi tiêu cho số hóa trên toàn doanh nghiệp và so sánh các mục tiêu và tác động cơ bản đạt được. Với tác động ngày càng tăng của số hóa, các doanh nghiệp đang chú trọng nhiều hơn vào giám sát các khoản đầu tư kỹ thuật số trên toàn đơn vị kinh doanh. Các hội đồng quản trị đã chấm điểm 61% cho hiệu quả của các hoạt động giám sát.

Khi phân tích thông kê, chúng tôi nhận thấy gần như không có mối liên hệ giữa những doanh nghiệp có hội đồng quản trị giám sát giỏi và kết quả tài chính. Do đó, chúng tôi khuyến nghị rằng việc giám sát các dự án chuyển đổi lớn sẽ được tự động hóa càng nhiều càng tốt, thành một bảng báo cáo có sẵn cho các thành viên hội đồng quản trị tham khảo bất cứ lúc nào. Bảng báo cáo sẽ làm nổi bật các vấn

đề nghiêm trọng cần thảo luận. Chúng tôi cũng khuyến nghị loại bỏ các bài thuyết trình dài dòng của ban điều hành về tiến độ của các dự án lớn khỏi các cuộc họp của hội đồng quản trị, và cần có một tiểu ban giám sát bằng báo cáo cho các vấn đề nghiêm trọng.

Chiến lược: vai trò thứ ba của các thành viên hội đồng quản trị bao gồm đóng góp ý kiến và đánh giá các cuộc đối thoại và sự đột phá số thức. Trong mọi hoạt động được đánh giá, các hội đồng nhìn chung chấm điểm thấp nhất (53%) cho hiệu quả của chiến lược số.

Mặc dù hội đồng quản trị đôi khi không (hoặc chưa) thực sự đóng góp hiệu quả vào các cuộc thảo luận về chiến lược số, nhưng áp lực số hóa đang thúc đẩy họ thực hiện việc đối thoại như vậy. Ví dụ, một số ngân hàng báo cáo rằng, giống như trước đây, các cuộc thảo luận của hội đồng quản trị về chiến lược số không tập trung vào các ngân hàng khác mà là về những công ty mới gia nhập thị trường như PayPal, Apple Pay, Square, Amazon, Google và các nhà bán lẻ khác có khả năng giảm nhảm doanh thu của họ. Các doanh nghiệp mới này đe dọa đẩy một số ngân hàng vào công việc xử lý các khoản thanh toán giao dịch được quy định chặt chẽ và có tỷ suất lợi nhuận thấp. Với tầm quan trọng ngày càng tăng của công nghệ đột phá và tiềm năng của IoT, hầu hết các chiến lược doanh nghiệp sẽ cần phải thay đổi. Ví dụ, nhà quản lý chiến lược của Emerson, một doanh nghiệp sản xuất đa dạng giá trị 14,5 tỷ đôla, cho biết “Trong thế kỷ 21, chúng tôi sẽ tạo sự khác biệt cho doanh nghiệp, cung cấp giá trị cho khách hàng và mang lại lợi nhuận cho cổ đông thông qua giao dịch thông tin”. Hội đồng quản trị Emerson đóng vai trò tích cực trong các buổi thảo luận về các vấn đề chiến lược số.

Cơ chế xây dựng chiến lược hiệu quả nhất thông qua các buổi thảo luận không vướng bận công việc thường ngày, trong đó các diễn giả bên ngoài và các nhà lãnh đạo nội bộ trình bày ý tưởng của họ, theo sau là các cuộc thảo luận và bài tập mở rộng. Một phương thức rất hiệu quả là nghiên cứu các tình huống thành công lẫn thất bại nội bộ và bên ngoài doanh nghiệp, cũng như viếng thăm các doanh nghiệp tương tự hoặc khác biệt đã thành công trong chuyển đổi kỹ thuật số. Có hai cơ chế hiệu quả khác để cải thiện kiến thức kỹ thuật số của hội đồng. Thứ nhất là xếp hạng đồng cấp. Các thành viên hội đồng sẽ đánh giá các đồng nghiệp về các đóng góp của họ, vốn là một cơ chế này rất hữu ích và có thể được thực hiện bằng nhiều cách. Chẳng hạn, giám đốc chỉ đạo (hoặc chủ tịch) có thể gặp gỡ với từng giám đốc khác để thu thập thông tin đánh giá hoặc có thể thu thập thông tin qua các cuộc khảo sát hoặc tư vấn. Xếp hạng tổng thể hoặc phản hồi khác được chia sẻ với các thành viên hội đồng quản trị, tăng tính minh bạch và vọng là cũng sẽ tăng thêm giá trị theo thời gian.

Cơ chế thứ hai, một số hội đồng đã có báo cáo cho thấy thành công của các chương trình tư vấn ngược, trong đó các thành viên hội đồng được ghép đôi với các nhân viên trẻ hơn. Các cặp gặp nhau thường xuyên, ví dụ như mỗi quay một lần, và tư vấn lẫn nhau. Các thành viên hội đồng đã có những kinh nghiệm tuyệt vời, họ thường học được những điều như cách sử dụng thiết bị di động của giới trẻ, những gì đang thực sự xảy ra trong doanh nghiệp (ít nhất là từ quan điểm của người cổ vấn ngược) và những xu hướng khác mà họ không biết đến. Đương nhiên, các cổ vấn trẻ tuổi rất vui mừng khi có cơ hội phát huy ảnh hưởng lên thành viên hội đồng quản trị, mà lại còn được học hỏi từ họ.

Lực lượng lao động:

Quá trình chuyển đổi mang đến cơ hội tuyệt vời để khai thông nguồn lực quý giá nhất trong doanh nghiệp – nguồn nhân lực – và trao quyền cho họ để cải tiến doanh nghiệp. Ngân hàng DBS, ngân hàng lớn nhất châu Á, là một ví dụ. Trong lần chuyển đổi gần đây để cải tổ mô hình đa kênh, ngân hàng đã phát triển hàng loạt sáng kiến trao quyền cho nhân viên và đẩy nhanh hành trình chuyển đổi. Ra đời năm 1968 tại Singapore (nơi đặt trụ sở chính), DBS đã hiện diện tại năm quốc gia Châu Á và có các hoạt động tại Mỹ và Châu Âu. Họ lập kỷ lục ngoạn mục về tăng trưởng và lợi nhuận, vượt xa các doanh nghiệp cùng ngành và được vinh danh là “Ngân hàng số tốt nhất thế giới” tại giải thưởng Euromoney năm 2016.

Để đạt được những thành tựu đó, DBS đã bắt đầu khai thác kỹ thuật số nhằm tái thiết vào khoảng năm 2010, với trọng tâm là khai thông tiềm năng sáng tạo của toàn thể nhân viên nhằm giúp DBS đổi mới trên thị trường cạnh tranh gay gắt và gần đây là khiến cho dịch vụ ngân hàng trở nên dễ dàng và thú vị. Ví dụ, DBS đã thuê một giám đốc điều hành đổi mới để lãnh đạo hội đồng và bộ phận đổi mới, điều phối các nỗ lực đổi mới khác nhau tại ngân hàng, chuẩn hóa một phương pháp và ngôn ngữ đổi mới chung.

Đồng thời, DBS đã bắt đầu phát triển một số sáng kiến về nhân tài và văn hóa, bao gồm các hội thảo đào tạo mới cho nhân viên, hỗ trợ và tuyển dụng những người có tiềm năng đổi mới mạnh mẽ. Các ví dụ về đổi mới thành công đã được lưu hành trên khắp DBS như một cách thúc đẩy nhân viên tập trung vào việc đưa ra các ý tưởng đổi mới. Thay đổi và trở thành chất xúc tác thay đổi cũng trở thành tiêu chí tốt để được thăng tiến. DBS cũng bắt đầu khơi nguồn nhiều ý tưởng sách tạo của nhân viên. Ví dụ, uGOiGO, một chiến dịch mua theo nhóm tập trung vào tiền gửi có kỳ hạn trực tuyến, đã được DBS HongKong khởi xướng vào năm 2013. Chiến dịch nhắm đến những khách hàng giàu có sử dụng mạng xã hội. Họ kích hoạt những mức lãi suất hấp dẫn tăng dần theo từng mức tiền gửi có kỳ hạn khi số tiền gửi đạt được các mốc cụ thể. Việc ra mắt sản phẩm mới đã đạt được thành công rực rỡ.

Nhiều cải tiến số tiếp theo bao gồm việc ra mắt Digibank ở Ấn Độ mà chúng tôi đã mô tả trên đây, với việc mở tài khoản không cần giấy tờ trong 90 giây, thu hút 1 triệu khách hàng mới chỉ sau một năm.

Kết quả là họ ngày càng đổi mới nhiều hơn, thúc đẩy tăng trưởng doanh thu và tiết kiệm chi phí, với các nhân viên DBS gắn bó và cam kết hơn đồng thời khách hàng cũng hài lòng hơn. Để vạch ra một mục tiêu chung đơn giản cho toàn thể nhân viên, quản lý cấp cao DBS đã chọn số giờ khách hàng tiết kiệm được khi tương tác với DBS là chỉ số hiệu quả chính. Những nỗ lực kết hợp các sáng kiến như lập bản đồ hành trình khách hàng, tự động hóa và phân tích dữ liệu, đã giúp họ vượt chỉ tiêu về thời gian tiết kiệm cho khách hàng. Cho đến nay, các cải tiến của DBS đã giúp tiết kiệm 250 triệu giờ cho khách hàng đồng thời cải thiện năng suất nội bộ, tiết kiệm được 1 triệu giờ làm việc của nhân viên. Số liệu về thời gian khách hàng tiết kiệm được theo dõi cẩn thận và được báo cáo thường xuyên trong nội bộ DBS và đã chứng minh là mục tiêu thống nhất.

Để đạt được những thay đổi này, DBS yêu cầu lãnh đạo cấp cao phải hỗ trợ và bớt ra lệnh hơn, nghĩa là đổi mới hơn và ít tập trung vào kiểm soát hơn. Ví dụ,

các nhà lãnh đạo thường xuyên tổ chức thi đua lập trình (hackathon), trong đó các nhân viên ngân hàng hợp tác với các lập trình viên trẻ trong một tuần để trao đổi các kỹ năng và tư duy số thông qua học tập trải nghiệm. Kết quả: tính đến tháng 11 năm 2017, có đến 14.800 trong số khoảng 22.000 nhân viên DBS đã tích cực tham gia vào 16 chương trình đổi mới khác nhau.

Piyush Gupta, CEO của ngân hàng, giải thích rằng sự chuyển đổi này là một động thái hướng tới ngân hàng của ngày mai, “về cơ bản sẽ khác với các ngân hàng ngày nay”. Đối với DBS, việc chuyển đổi số có nghĩa là thay đổi văn hóa ngân hàng, Gupta nói, “tái kiến trúc cơ sở hạ tầng công nghệ và tận dụng dữ liệu lớn, sinh trắc học và trí thông minh nhân tạo để trải nghiệm ngân hàng trở nên đơn giản và liền mạch cho khách hàng”.

Một yếu tố quan trọng về lực lượng lao động cần xem xét (và phương thức trao quyền cho nhân viên theo hướng số hóa) là đội ngũ nhân viên trẻ trong doanh nghiệp. Giống như cách DBS gắn kết các nhà lãnh đạo và nhân viên trẻ, doanh nghiệp bạn cũng có thể tận dụng kiến thức kỹ thuật số mà các đồng nghiệp trẻ nhất có thể chia sẻ. Điều này không có nghĩa là những người khác trong lực lượng lao động không hiểu biết nhiều về kỹ thuật số; suy cho cùng, số hóa doanh nghiệp đâu chỉ là một trò chơi dành cho giới trẻ. Làn sóng số đang tấn công tất cả chúng ta, và ai cũng cố gắng vượt lên trước. Nhưng trong hầu hết các tổ chức, những người trẻ tuổi có thể bị tước quyền nhiều nhất, xa cách nhất và ít được lắng nghe nhất. Họ thường bù đắp cho sự thiếu sót kinh nghiệm bằng lòng nhiệt thành thay đổi và mọi yếu tố kỹ thuật số khác. Có nhiều cách để đánh giá và thu hút giới trẻ trong doanh nghiệp bạn. Một trong những cách triển vọng nhất là sử dụng mạng xã hội.

Ví dụ, trong nỗ lực chuyển đổi thành công, Deloitte Australia đã thay đổi các chuẩn mực văn hóa, sử dụng mạng xã hội để giúp mọi người cất tiếng nói. Các đồng nghiệp MIT CISR của chúng tôi, Kristine Dery, Ina Sebastian và Jeanne Ross giải thích chiến lược của Deloitte: “Giữa lúc mà hầu như tổ chức nào cũng cấm sử dụng Facebook và các mạng xã hội khác, Deloitte đã có một hướng tiếp cận triệt để và xem mạng xã hội là trọng tâm để chuyển đổi chiến lược:. Bằng cách thiết lập một tài khoản với Yammer, trang mạng xã hội nội bộ dành cho các tổ chức riêng biệt, Deloitte đã giúp mọi tầng lớp trong hệ thống cấp bậc có thể dễ dàng bắt đầu hoặc tham gia vào các cuộc thảo luận doanh nghiệp.

Các nhà lãnh đạo cấp cao đã khởi xướng và tham gia các cuộc thảo luận Yammer hàng ngày, khuyến khích các ý tưởng mới và lắng nghe các cuộc thảo luận trực tuyến để nhận nhanh những hiểu biết sâu sắc về phương thức cải thiện hiệu quả nơi làm việc. Mọi người kết nối theo những phương thức mới khi họ tập trung sự chú ý và kỹ năng vào các ý tưởng thay vì các dịch vụ đã được cấu trúc sẵn.

“Nguồn gốc ý tưởng đã trở nên minh bạch hơn rất nhiều”, các tác giả cho biết, “các nhà vô địch mới đã xuất hiện, nhiều người trước đây từng vô hình.

Facebook, LinkedIn và Twitter là không thể thiếu trong cách làm việc mới tại doanh nghiệp, cả bên trong lẫn bên ngoài. Người ta hi vọng mọi nhân viên đều tham gia tích cực vào mạng xã hội và trở thành đại sứ thương hiệu trong mọi hoạt động của họ”. Phân tích tình huống Deloitte cho thấy bằng chứng về mối liên hệ chặt chẽ giữa sự hợp tác, kết nối và kết quả hoạt động.

Giám đốc thông tin (CIO)

Khi các doanh nghiệp chuyển đổi vai trò của công nghệ, thì vai trò của CIO và đơn vị IT trở nên thiết yếu để thành công. CIO không chỉ chịu trách nhiệm về các hệ thống hỗ trợ hay chỉ đơn giản là người nhận đặt hàng cho các nhu cầu và ý tưởng bắt chước của doanh nghiệp. Nói đúng hơn, trong hầu hết mọi trường hợp chuyển đổi thành công mà chúng tôi đã nghiên cứu, CIO đóng vai trò nòng cốt. Việc chuyển đổi thành công không chỉ là vấn đề đưa các công nghệ kỹ thuật số vào doanh nghiệp. Nhiều công nghệ có thể dễ dàng được sao chép và không mang lại lợi thế cạnh tranh. Thay vào đó, thành công của chuyển đổi sẽ dựa vào khả năng tích hợp của doanh nghiệp, tạo ra trải nghiệm đa sản phẩm, đa kênh, hoặc một hướng nhìn duy nhất về khách hàng hoặc các dịch vụ kết hợp các sản phẩm với dữ liệu. CIO nắm giữ vị trí tối ưu để dẫn dắt các nỗ lực tích hợp (hãy nghĩ đến những công việc cần thực hiện để tích hợp những bộ phận hoạt động riêng biệt vào chung một nền tảng).

Nguồn nhân lực cho HTV

HTV đang trải qua những thay đổi có tính chuyên hóa, tương lai mơ hồ và mô hình kinh doanh, cơ cấu tổ chức, yêu cầu công nghệ, đòi hỏi chuyên môn – và do đó, các nỗ lực phát triển kỹ năng – sẽ tiếp tục tiến hóa nhanh chóng. Tôi tin rằng tình hình này cung cấp một cơ hội lịch sử để nguồn nhân lực (HR) đóng vai trò then chốt trong việc giúp HTV lèo lái qua thời buổi bất ổn này. Bởi vì, bản chất của những thách thức mà HTV phải đối mặt đòi hỏi nhiều giải pháp đến từ bộ phận này. Tuy nhiên, HR hiện không thể theo kịp nhu cầu này và sẽ cần phải đẩy mạnh cuộc chơi của mình một cách đáng kể. Nếu các lãnh đạo nhân sự không nhận ra được hoàn cảnh sống còn và mau chóng hành động vì việc họ không chuyển biến được sẽ biến HR thành bộ phận chức năng hạng hai ở HTV. Dưới đây là một số lĩnh vực chính mà HR cần tham gia:

- a. **Lĩnh xướng văn hóa:** xây dựng một nền văn hóa mang tinh thần khởi nghiệp và nhanh nhạy hơn là yêu cầu quan trọng để doanh nghiệp thành công trong thời đại số. HR cần đóng vai trò lĩnh xướng văn hóa, làm việc chặt chẽ với giám đốc điều hành để xác định các giá trị cơ bản, đưa chúng vào tất cả các quy trình và bảo đảm chúng được tuân thủ nhất quán, đặc biệt là trong thời kỳ khủng hoảng.
- b. **Thiết kế lại tổ chức:** có nhiều lực tác động đến công việc thiết kế tổ chức trong thời đại số. Áp lực buộc phải hướng tới đơn giản hóa để tăng tốc, nhu cầu phát triển và quản lý mô hình phân phối toàn cầu, để tạo ra một doanh nghiệp mở rộng bao gồm nhiều đối tác và các bên liên quan, và cuối cùng, để quản lý phần công việc được thực hiện trên không gian mạng ngày càng tăng. HR phải đưa khoa học và phương pháp vào quy trình thiết kế tổ chức này, cân bằng các yêu cầu vốn thường xung đột nhau.
- c. **Khởi động lại việc học tập:** có nhiều khía cạnh đa dạng về phạm vi và tầm quan trọng của việc học trong thời đại số này. Thêm vào đó, phương pháp và công nghệ liên quan đến việc học đang trải qua quá trình chuyển biến hoàn toàn. Đồng thời, không dễ thiết lập ROI cho sáng kiến học tập. Lãnh đạo HR cần thúc đẩy nâng cấp chức năng học tập trong khi bảo đảm nó vẫn gắn chặt với các mục tiêu của HTV
- d. **Thu hút nhân tài mới:** một trong những yêu cầu then chốt của thời đại số là mọi tổ chức phải xây dựng tổ chất công nghệ. Đi đôi với tốc độ thay đổi công nghệ nhanh chóng, điều này có nghĩa hầu hết các doanh nghiệp xem việc thu hút nhân tài công nghệ chất lượng cao là ưu tiên. Yêu cầu về tính đa dạng ngày càng tăng bổ sung thêm một khía cạnh khác nữa trong việc thu hút chất xám. Tìm nguồn cung ứng nhân tài, trong lịch sử là một phòng ban chức năng làm theo lệnh, bây giờ là năng lực chiến lược, là sứ mệnh quan trọng.
- e. **Gắn kết nhân viên:** xưa nay, các doanh nghiệp đã nói về việc ‘lấy khách hàng làm trung tâm’. Quan điểm của tôi là trong thời đại số, các doanh nghiệp cần có sứ mệnh kép – vừa lấy ‘khách hàng là trung tâm’ vừa lấy ‘nhân viên là trung tâm’. Những kỳ vọng ở lực lượng lao động mới của tổ chức – thế hệ thiên niên kỷ, nhân tài công nghệ, lao động tri thức – cũng rất khác so với trước đây. Thêm vào đó, nhiều công ty bẩm sinh số đặt tiêu chuẩn rất cao trong việc gắn kết nhân viên. Nghĩa là HR cần phải rất sáng tạo và có chủ đích trong việc thu hút nhân viên suốt vòng đời của họ.
- f. **Phát triển năng lực lãnh đạo:** họ cần lèo lái doanh nghiệp vượt qua thay đổi lớn; họ phải nâng tầm cuộc chơi của chính mình trên nhiều mặt trận; và họ phải kiên cường đối mặt những cú sốc chắc chắn sẽ đến trong một môi trường bất ổn như vậy. HR cần

đóng vai trò cố vấn cho lãnh đạo và cũng là người kết nối, giúp cả ekip đoàn kết một lòng.

Như tình hình hiện nay, HR đang phải đối phó với nhiều bất cập và chật vật để bắt kịp sự phát triển của môi trường. HR đang tụt hậu trên nhiều mặt trận. Vòng lẩn quẩn tiêu cực do thiếu hụt tư duy/quy trình/năng lực, dẫn đến các vấn đề về nhận thức, khiến doanh nghiệp càng khó thu hút nhân tài hàng đầu.

- a. Tư duy cũ kỹ: định hướng theo truyền thống ở bộ phận nhân sự là mô hình chỉ huy và kiểm soát; cố gắng thực hiện việc kiểm soát và tập trung tuân thủ các quy trình của tổ chức. Điều này có thể không hấp dẫn lao động tri thức vốn là những người đang tìm kiếm tự chủ và linh hoạt hơn.
- b. Quy trình và hệ thống nặng nề: các quy trình và hệ thống của khâu HR đối mặt với một số vấn đề đặc thù:
 - Các mô hình và khuôn khổ truyền thống không linh hoạt, cồng kềnh và khó áp dụng liền mạch trong môi trường kinh doanh xoay chuyển nhanh chóng.
 - Những hạn chế về quy định, đòi hỏi can thiệp thủ công, cùng với luật lao động lạc hậu. Những hạn chế này cần được điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu thay đổi của các doanh nghiệp.
 - Hầu hết các tổ chức, doanh nghiệp thậm chí còn chưa bắt đầu xem xét lại các quy trình để giải quyết trải nghiệm của người lao động theo hợp đồng.
- c. Việc tận dụng phân tích dữ liệu và công nghệ còn hạn chế: người lao động là nguồn lực quan trọng và có giá trị nhất của doanh nghiệp. Hầu hết các bộ phận HR không dành đủ thời gian và nguồn lực cho việc phân tích đội ngũ chất xám. Kể cả khi có làm, nỗ lực vẫn chưa đủ, vì những lý do sau:
 - Cần thay đổi tư duy: các chỉ số báo cáo cần phải chuyển từ việc chứng minh một bộ phận chức năng đang hoạt động hiệu quả sang tập trung vào thông tin có liên quan để giúp doanh nghiệp/ bộ phận chức năng đó hoạt động tốt hơn hoặc đưa ra quyết định tốt hơn.
 - Cần có công nghệ và mô hình tốt hơn để giúp hợp nhất dữ liệu đến từ điểm tiếp xúc khác nhau với nhân viên. Nhiều công ty khởi nghiệp tập trung vào HR đã xuất hiện, đặc biệt là trong lĩnh vực phân tích cảm xúc và Chatbot ảo. Tuy nhiên, để những công nghệ này được tận dụng đúng thì còn cả một chặng đường dài phía trước.
 - Cuối cùng, bộ phận HR phải phát triển các kỹ năng để đi từ việc chỉ đơn thuần báo cáo dữ liệu tiến lên sử dụng phân tích dữ liệu để dự báo tương lai. Ví dụ: họ có thể đưa ra dự đoán số lượng hao hụt lao động hoặc sử dụng dữ liệu để nhận dạng mẫu cho các mục đích khác, cho bối cảnh kinh doanh nào được yêu cầu.
- d. Thiếu hụt về năng lực và tố chất HR
 - Có xu hướng làm theo chỉ đạo, không chủ động thay đổi – xưa nay HR được xem là bộ phận chức năng hỗ trợ, HR là khâu mà nhiều công ty chọn làm tốt thì khi nói đến chi phí và tuyển dụng nhân tài chất lượng cao. Do đó, đội ngũ HR điển hình thường bao gồm những người làm tốt công việc thôi, nhưng không thể hiện quan điểm phản biện, thay vào đó cứ cầm cúi thực hiện mà không thắc mắc gì.
 - Đầu tư hạn chế - một số công ty làm nửa vời, với quan điểm chỉ số tiền cần thiết để thuê dàn lãnh đạo HR đúng chất lượng, nhưng cắt giảm chi phí dành cho nhân

viên cấp dưới, dẫn đến kết quả hạn chế vì tác động của đội ngũ lãnh đạo sẽ dần mất hết hiệu quả vì không thể giao việc cho cấp dưới được.

- Thiếu hiểu biết sâu sắc về doanh nghiệp và khách hàng – HR thường bị cuốn vào vòng lẩn quẩn của các hoạt động chiến thuật quá chặt đến nỗi không thể dành thời gian tìm hiểu công việc kinh doanh. Do đó, khả năng tương tác của họ với đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp ở cấp độ chiến lược vẫn còn hạn chế.
- e. Tốc độ kém và thiên kiến hành động: đội ngũ HR thường không đáp ứng được kỳ vọng kinh doanh. Để giải quyết vấn đề này, đội ngũ HR phải thoát ra khỏi kiểu tư duy đo lường tác động dựa trên nỗ lực bỏ ra, thay vì đo lường từ góc độ kết quả kinh doanh thực tế.
- f. Vai trò của HR thường được coi là đương nhiên: đây là một vấn đề về nhận thức. Thường thì vai trò của HR được coi là đương nhiên. Rất nhiều công việc do HR làm tốt không được đánh giá đầy đủ. Ngay cả khi khâu nhân sự có tiếng nói ở bàn họp đưa ra những quyết định thì HR vẫn được coi là một chức năng hỗ trợ. Điều này dẫn đến thiếu động lực trong đội ngũ HR, khiến khó mà thu hút được nhân tài hàng đầu.

HR cần đẩy mạnh trong năm lĩnh vực sau: cần có chuyển đổi đáng kể trong tư duy và năng lực trên mọi lĩnh vực để HR hiện thực hóa được các cơ hội trước mắt. Một số khía cạnh cần đại tu là:

a. Quy hoạch nhân tài cho HR

- Lãnh đạo HR có cơ hội trở thành chuyên gia đào tạo, chuyên gia tư vấn hay chuyên gia hướng dẫn cải cách, thay đổi cho các CXO (giám đốc trải nghiệm khách hàng). Điều này phải được lên kế hoạch.
- Muốn vậy, lãnh đạo HR cần phải phát triển từ vị trí SME (subject Matter Expert: chuyên viên phụ trách chuyên môn) có kỹ năng về nhân sự và trở thành lãnh đạo hiểu biết sâu sắc và nhạy bén về kinh doanh và doanh nghiệp.
- Hiện tại lỗ hổng kỹ năng rất đáng kể. Bộ phận HR cần một thể hệ CHRO (Chief Human Resources Officer: giám đốc nhân sự/giám đốc tuyển dụng) mới, giỏi về kinh doanh.
- Cần khuyến khích thăng tiến quản lý cấp trung (line leader: trưởng nhóm) vào vị trí CHRO. Nâng tầm quan trọng của CHRO lên ngang hàng với CFO và là bước đệm lên CEO/CXO sẽ là một ý tưởng hay.
- Tăng cường hiểu biết kinh doanh cho đội ngũ lãnh đạo HR kể cận thông qua các dự án kinh doanh mở rộng, cùng nhau chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh và luân chuyển nhân tài giữa khâu nhân sự và kinh doanh.

b. Sử dụng dữ liệu và công nghệ:

- Cùng với việc kinh doanh hướng tới phân khúc khách hàng và bây giờ là cá nhân hóa tới từng khách hàng, cơ hội tương tự cũng có thể có ở phía nhân viên.
- Câu thần chú mới cho sự gắn kết của nhân viên là từ EVP (employee value proposition) thành IVP (individual value proposition): từ định vị giá trị nhân viên thành định vị giá trị cá nhân.
- Phân tích dữ liệu và công nghệ có thể hỗ trợ hiểu biết ở cấp độ cá nhân về nhu cầu của nhân viên rồi tùy chỉnh các phương án can thiệp cho phù hợp, ví dụ: kết hợp khen thưởng linh hoạt, học tập và phát triển.

- Phân tích dữ liệu cũng có thể đóng một vai trò quan trọng trong việc giữ chân nhân tài, ví dụ: thông qua theo dõi hiệu suất, mô hình dự đoán và các hệ thống cảnh báo sớm.
- Trọng tâm công nghệ phải chuyển từ hệ thống phụ trợ sang tương tác đa kênh với nhân viên.

c. Học tập và phát triển

- Thách thức chính – làm thế nào để học tập và phát triển phù hợp với kinh doanh, đặc biệt là khi kinh doanh đang phát triển rất nhanh.
- Các hành động kích hoạt những nhu cầu chính: thúc đẩy việc nhanh chóng đào tạo lại kỹ năng cho nhân viên để thích ứng với nhu cầu kinh doanh đang thay đổi. Phát triển đội ngũ lãnh đạo trong nội bộ, tập trung vào các kỹ năng mềm.
- Tìm cách tận dụng những thay đổi nhanh chóng đang xảy ra trong giáo dục để cung cấp học tập và phát triển nội bộ bằng sử dụng mạng lưới bên ngoài, điều chỉnh nội dung, đào tạo từ xa

d. Quản lý nhân tài công nghệ chuyên sâu/lao động tri thức cao cấp

- Các qui trình HR thường được thiết kế để quản lý quy mô.
- Với công nghệ phát triển nhanh chóng xung quanh chúng ta, HR cần phải học để quản lý đội ngũ chất xám công nghệ sâu.
- Do thị trường việc làm đang sôi, luôn có cuộc cạnh tranh giành nhân tài chất lượng cao. Do đó, cả việc tuyển dụng và giữ chân được họ là một thách thức.
- Kỳ vọng nhân tài chuyên sâu về sản phẩm/công nghệ khác với kỳ vọng nhân tài thông thường và do đó bộ phận HR sẽ cần điều chỉnh cách tiếp cận cho phù hợp với bối cảnh kinh doanh.
- Kỳ vọng cao – trong bối cảnh hiện tại, mức giá cao mới tạo ra sự khác biệt về phát triển nghề nghiệp và lương thưởng, dựa trên tác động/tiềm năng và động cơ cá nhân. HR cần phải thay đổi cách tiếp cận sử dụng một chính sách chung cho tất cả nhân viên sang phương pháp tiếp cận có mục tiêu.
- Kết nối cảm xúc – chúng ta cần xây dựng đội ngũ lãnh đạo có đam mê, truyền cảm hứng có thể đón nhận và truyền bá nền văn hóa mới.
- Công bằng và minh bạch – đây là kết quả có được từ việc xây dựng quy trình HR mang tính dung hợp và công bằng.

e. Xây dựng một nền văn hóa đặc trưng

- Một nền văn hóa đặc trưng là chìa khóa để xây dựng một tổ chức bền vững trong thế giới biến động.
- HR phải đóng vai trò lãnh xướng văn hóa, giúp xác định, sau đó củng cố văn hóa tại công ty.
- Điều quan trọng là các sáng kiến văn hóa không phải là nói những lời màu mè hoa mỹ mà phải giải quyết những căng thẳng chính trong hành vi.
- Nếu cứ áp dụng văn đã chọn sẵn thì có thể khiến HR xung đột với các phòng ban chức năng khác. Căn chỉnh với CEO là hết sức cần thiết.
- Các quy trình HR từ tuyển dụng đến quản lý hiệu suất lao động đến gắn kết nhân viên đều là những hoạt động chuyển tải văn hóa quan trọng. Điều cốt lõi là các giá trị quan trọng của doanh nghiệp phải được đưa vào tất cả các quy trình HR. Trải nghiệm của nhân viên với những quy trình này chính là hiện thực văn hóa.

Cơ chế khuyến khích và cơ cấu của các đội nhóm cần được thay đổi để nắm bắt giá trị. Vấn đề về tổ chức có thể cực kỳ phức tạp trong một số tình huống – ví dụ, khi mà phần

lớn lực lượng lao động đã được đào tạo để vận hành và được đãi ngộ đúng với thỏa thuận lao động theo những cách thức y hệt nhau trong một thời gian dài.

Nhân sự sẽ được đào tạo lại và hợp đồng lao động cần được viết lại. Lãnh đạo mới cần được chiêu mộ. Cơ cấu lương thưởng và khuyến khích sẽ phải được thiết kế lại. Cơ cấu tổ chức cũng cần những kiến thức mới. Các thực tiễn trong công tác tuyển dụng, đào tạo và quản lý nhân sự cần được đánh giá lại toàn bộ. Tính chất công việc sẽ thay đổi, bởi vậy trừ khi lực lượng lao động của bạn được đào tạo và tổ chức lại, được khuyến khích hay truyền động lực nhằm khai thác những công nghệ mới này, các lợi ích kinh tế và xã hội sẽ không được tích lũy. Đây là một nhiệm vụ khó khăn. Hãy đối mặt với nó nếu bạn muốn hái cả chùm khế ngọt.

Xây dựng mô hình kinh doanh số của Đài truyền hình Thành phố Hồ Chí Minh (HTV)

Chuyển đổi số không phải là vấn đề công nghệ, mà là về sự thay đổi, đừng hỏi ta có nên thay đổi không, hãy hỏi ta phải thay đổi khi nào và như thế nào. Trong nền kinh tế kỹ thuật số hiện nay, nhiều doanh nghiệp không thể thành công chỉ nhờ vào việc sửa đổi đôi chút phương thức quản lý đã từng hiệu quả trong quá khứ. Các doanh nghiệp lớn chính là mục tiêu của đột phá số thức vì họ có dữ liệu khách hàng khổng lồ, lợi nhuận báo bở và trải nghiệm khách hàng phần nào chưa hoàn thiện. Để lớn mạnh trong một vũ trụ số hóa, các doanh nghiệp dù thuộc quy mô nào cũng cần phải tái thiết bản thân và thay đổi đáng kể tổ chức của họ, bao gồm mô hình kinh doanh, con người, cấu trúc, năng lực chủ chốt và văn hóa. Nói ngắn gọn, mối quan hệ của bạn với khách hàng phụ thuộc vào việc bạn có tạo ra được những phương thức tương tác mới bằng kỹ thuật số giữa khách hàng và công ty hay không.

Trong bài nghiên cứu này, tôi phát hiện rằng đột phá số thức có ba loại:

- Những công ty mới ra đời: các công ty khởi nghiệp như Uber, Airbnb và các công ty khởi nghiệp kỹ thuật số trước đó như Amazon và WeChat, có mô hình kinh doanh khác biệt và khả năng kỹ thuật số vượt trội, tham gia vào một ngành công nghiệp hiện hữu (thường phức tạp và khó sử dụng đối với khách hàng) và đưa ra một đề xuất giá trị mới mẻ và thú vị.
- Mô hình kinh doanh mới của các đối thủ truyền thống: các doanh nghiệp hiện tại áp dụng mô hình kinh doanh hấp dẫn khách hàng hơn – như việc chuyển đổi đầy thách thức của Nordstorm từ một cửa hàng bách hóa truyền thống sang mô hình kinh doanh đa kênh, kết hợp hoàn hảo giữa địa điểm (các giao dịch hữu hình, dựa trên sản phẩm, hướng đến khách hàng). Ngân hàng, bảo hiểm, bán lẻ và các công ty năng lượng đang nỗ lực tìm kiếm sự pha trộn hoàn hảo giữa địa điểm và không gian.
- Vượt qua ranh giới ngành: các doanh nghiệp thành công trong một lĩnh vực (hoặc phân khúc khách hàng) sử dụng các chiến thuật số để chuyển sang một ngành hoặc phân khúc mới. Chúng tôi nhận thấy xu hướng này trong nhiều lĩnh vực như sở hữu nhà – các ngân hàng, công ty bảo hiểm, nhà môi giới và những người khác đều đang tranh giành không gian này.

Với mức độ hỗn loạn gây ra bởi sự đột phá số thức trong mọi lĩnh vực, việc giải quyết vấn đề này đã không còn là một lựa chọn mà trở thành một mệnh lệnh bất

buộc trong kinh doanh. Đã đến lúc các công ty phải đánh giá các nguy cơ, nắm bắt các cơ hội và bắt đầu xây dựng các phương án kinh doanh mới cho tương lai.

Trong nghiên cứu này, tôi giới thiệu một khung mô hình kinh doanh số đơn giản nhưng hiệu quả để giúp các nhà quản trị suy nghĩ về môi trường cạnh tranh trong thời đại kỹ thuật số. Mô hình này sẽ giúp các nhà lãnh đạo hiểu họ đang ở đâu trong hành trình kỹ thuật số, lộ trình họ phải đi và những phương pháp tốt nhất để cán đích thành công.

Chuyển đổi kỹ thuật số không thực sự là về kỹ thuật số, các công nghệ kỹ thuật số, mạng xã hội, điện thoại di động, phân tích, đám mây và IoT... có thể tạo ra một sự thay đổi lớn, đặc biệt là khi chúng có vẻ như đã được phát triển và tung ra cùng một lúc và doanh nghiệp nào cũng có thể dễ dàng tiếp cận. Nhưng công nghệ vẫn chỉ là phương tiện. Bởi vì hầu hết mọi doanh nghiệp đều có thể sử dụng các công nghệ kỹ thuật số, nên điều đó không thực sự là một lợi thế cạnh tranh nữa. Điều quan trọng là tạo sự khác biệt cho doanh nghiệp bằng cách cung cấp cho khách hàng những thứ mới mẻ và hấp dẫn, hiện thực hóa bằng chính phương tiện kỹ thuật số và tạo điểm đến mà khách hàng muốn ghé thăm.

Tôi gọi quá trình này là tạo ra doanh nghiệp thế hệ mới, khung DBM (digital business model) là một công cụ để xây dựng doanh nghiệp như vậy

KHUNG MÔ HÌNH KINH DOANH SỐ

<div> <div>kh hàng cá nhân</div> <div> <div>lịch sử mua hàng với công ty bạn và những công ty khác và mục tiêu của khách hàng</div> <div></div> </div> </div>	<div> <div>Hoàn</div> <div>Chính</div> </div>	<div> <div>Đa kênh</div> <div> <div> <div>. “Sở hữu” mối quan hệ khách hàng</div> <div>. Tạo nên trải nghiệm khách hàng đa sản phẩm để giải quyết các sự kiện trong đời khách hàng</div> <div>. Khách hàng chọn kênh</div> <div>. Chuỗi giá trị</div> </div> <div>Ngân hàng, bán lẻ, các công ty năng lượng</div> </div> </div>	<div> <div>Mô hình quản lý hệ sinh thái</div> <div> <div> <div>. Trở thành điểm đến trong không gian của bạn</div> <div>. Thêm các sản phẩm đi kèm hoặc có thể là sản phẩm của đối thủ</div> <div>. Bảo đảm trải nghiệm khách hàng tuyệt hảo</div> <div>. Thu thập dữ liệu khách hàng từ mọi tương tác</div> <div>. Khớp nhu cầu khách hàng với nhà cung cấp</div> <div>. Thu phí cho thuê không gian</div> </div> <div>Amzon, Fidely, Wechat, Netflix</div> </div> </div>
	<div> <div>Một</div> <div>phần</div> </div>	<div> <div>Nhà cung cấp</div> <div> <div> <div>. Bán sản phẩm thông qua các doanh nghiệp khác</div> <div>. Có nguy cơ mất quyền lực</div> <div>. Kỹ năng chủ chốt: nhà sản xuất chi phí thấp, gia tăng đổi mới</div> </div> </div> </div>	<div> <div>Nhà sản xuất Module</div> <div> <div> <div>. Sản phẩm/dịch vụ giúp kết nối và triển khai sử dụng ngay không qua cài đặt</div> <div>. Có khả năng thích nghi với bất kì hệ sinh thái nào</div> </div> </div> </div>

		Bán bảo hiểm thông qua đại lý, bán tivi thông qua nhà bán lẻ, các nhà sản xuất nội dung.	. Đổi mới sản phẩm/dịch vụ liên tục Paypal, Kabbage
		Chuỗi giá trị	Hệ sinh thái

Cấu trúc kinh doanh

Người kiểm soát những quyết định quan trọng như thương hiệu, hợp đồng, giá, chất lượng, người tham gia, quyền sở hữu dữ liệu và IP, điều tiết.

Nguồn: P. Weill và S.L.Woerner,” Tăng trưởng trong hệ sinh thái kỹ thuật số phát triển” trong Báo cáo quản lý MIT Sloan 56, số 4(16/6/2015): 27-34@2017 Trung tâm nghiên cứu Hệ thống thông tin MIT Sloan.

Số hóa đang thúc đẩy các công ty dịch chuyển mô hình kinh doanh theo hai chiều không gian. Đầu tiên, các doanh nghiệp chuyển từ chuỗi giá trị được kiểm soát sang các hệ thống mạng lưới phức tạp hơn. Thứ hai, họ đang chuyển dần từ việc thiếu nắm bắt sang hiểu biết chính xác hơn và kỹ càng hơn về nhu cầu và các sự kiện trong đời khách hàng, dẫn đến việc tương tác với khách hàng tốt hơn. Kết hợp hai chiều không gian, ta có kết quả là một khung 2x2 (khung DBM) bao gồm bốn mô hình kinh doanh riêng biệt, mỗi góc tư biểu thị các năng lực khác nhau và kết quả tài chính trung bình khác nhau (hình..)

- Nhà cung cấp: nhà sản xuất bán sản phẩm thông qua các doanh nghiệp khác
- Đa kênh: chuỗi giá trị tích hợp tạo ra nhiều sản phẩm, trải nghiệm khách hàng đa kênh để giải quyết các sự kiện trong đời.
- Nhà sản xuất module: nhà cung cấp những sản phẩm và dịch vụ giúp kết nối và triển khai sử dụng.
- Mô hình quản lý hệ sinh thái: tổ chức hệ sinh thái, mạng lưới phối hợp các doanh nghiệp, thiết bị và khách hàng để tạo ra giá trị cho mọi thành phần tham gia, vốn là điểm đến trong một lĩnh vực cụ thể (như mua sắm), đảm bảo dịch vụ khách hàng tuyệt vời; bao gồm các sản phẩm bổ sung và đôi khi có cả sản phẩm cạnh tranh. Để xác định một công ty đang nằm ở đâu trong bốn góc tư và nơi mà công ty muốn đến, các nhà lãnh đạo phải đặt ra những câu hỏi nhất định và phải lựa chọn. Đầu tiên, họ phải xác định mình đang nằm ở đâu trong chuỗi giá trị có thể kiểm soát (mà họ tin rằng họ hoặc ai đó phải kiểm soát) hoặc nằm ở đâu trong hệ sinh thái số phức tạp hơn, trong đó chức năng chính là xây dựng, bảo trì và sử dụng mạng lưới, chứ không phải chỉ huy và kiểm soát. Thứ hai, giám đốc điều hành cần đánh giá mức độ hiểu biết hiện tại của họ về nhu cầu của khách hàng cuối và mức độ hiểu biết khả dĩ của họ. Một khi đã xác định

được một hoặc nhiều góc tư trong đó họ đang hoạt động, doanh nghiệp có thể sử dụng khung mô hình để khám phá xem liệu có nên giữ nguyên vị trí hay không; nếu không, họ nên làm gì để di chuyển sang vị trí khác.

Việc đưa ra những lựa chọn này cũng đi kèm với nhiều nguy cơ. Mặc dù việc nằm trong chuỗi giá trị là một mô hình kinh doanh hoàn toàn có thể quản lý được với những khả năng sẵn có (như cắt giảm chi phí và hưởng lợi từ các chuỗi cung hiệu quả) – đặc biệt là với các doanh nghiệp vận hành theo hướng B2B – nhưng những doanh nghiệp chỉ chuyên cung cấp và tập trung giới hạn trong chuỗi giá trị có thể rơi vào thế bất lợi. Áp lực đang ngày càng tăng, đặc biệt là ở những công ty mà khách hàng cuối đã quen với việc tương tác kỹ thuật số và mong đợi một trải nghiệm mượt mà. Mặt khác, tôi thấy rằng những doanh nghiệp theo mô hình quản lý hệ sinh thái có tốc độ tăng trưởng doanh thu và tỷ suất lợi nhuận ròng cao hơn so với mô hình khác. Tôi tin rằng, hầu hết các công ty hiện tại đều có thể dựa trên mối quan hệ khách hàng gắn bó hoặc khai thác mạng lưới, tài sản, vốn và các đối tác kinh doanh để xây dựng và phát triển trong một thế giới số. Ví dụ, họ có thể tăng cơ hội bán chéo bằng kỹ thuật số như Ngân hàng thịnh vượng chung Australia đã sử dụng ứng dụng di động để định giá tài sản và thúc đẩy việc bán khoản vay thế chấp.

Trên nhiều phương diện, mô hình kinh doanh nguyên thủy của Walmart là ví dụ điển hình của việc áp dụng mô hình chuỗi giá trị. Walmart kiểm soát mọi thứ về sản phẩm trong cửa hàng, và thời điểm bán hàng. Tuy nhiên, không phải lúc nào họ cũng biết khách hàng là ai và tại sao khách hàng mua sản phẩm đó. Số hóa cho phép người tiêu dùng và các công ty hiểu biết nhiều hơn và tìm kiếm thêm nhiều lợi ích. Trong khi đó, mô hình quản lý hệ sinh thái đặc trưng của Amazon cho phép khách hàng được lựa chọn nhiều hơn, đưa ra mức giá tốt nhất thị trường và thúc đẩy đổi mới nhanh hơn. Giá trị đối với người tiêu dùng nâng cao vì có nhiều nhà cung cấp khác nhau bán các sản phẩm tương tự (hoặc thậm chí giống hệt nhau) – thường là với các mức giá khác nhau có thể phản hồi nhanh chóng, giúp các nhà cung cấp cải thiện chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Khách hàng có được trải nghiệm một cửa thông qua Amazon với những sản phẩm tốt hơn, nhiều thông tin hơn về cả giá cả lẫn chất lượng. Amazon có thể xem toàn bộ dữ liệu về mọi hoạt động trong hệ sinh thái của mình, đồng thời điều chỉnh và xác định các cơ hội mới và thu tiền thuê mặt bằng (trên không gian mạng) từ các người bán trong hệ sinh thái. Hệ sinh thái đặc biệt phát triển mạnh trong hoạt động bán lẻ. Hơn nữa, các công ty chăm sóc sức khỏe như Aetna, giải trí trực tuyến như Netflix, quản lý năng lượng như Schneider Electric và quản lý tài sản như Fidelity đều có mô hình quản lý hệ sinh thái vượt bậc. Nhìn về tương lai, ta có thể nhận thấy xu hướng khách hàng cá nhân và doanh nghiệp dần chỉ muốn có một hoặc hai hệ sinh thái mạnh nhất trong mỗi lĩnh vực; và kết quả là sự kết hợp đáng kinh ngạc giữa các ngành công nghiệp khác nhau. Sự hợp nhất tiềm năng này khiến các nhà lãnh đạo có thêm nhiệm vụ xác định vị trí và hiểu rõ các phương án của mình để hướng tới một mô hình kinh doanh số tốt hơn.

Theo đó, một số doanh nghiệp lâu đời đang tự tái thiết và xem việc này như một hành trình phát triển sẽ kéo dài nhiều năm. Họ có những tầm nhìn thú vị về phương thức tương tác với khách hàng thông qua việc sử dụng kỹ thuật số.

Giống như các doanh nghiệp chuyển đổi số thành công, HTV có thể tự tái thiết để cạnh tranh trong thời đại kỹ thuật số. Khi làm việc với các doanh nghiệp lớn trên toàn thế giới và trong các ngành công nghiệp khác nhau, tôi nhận thấy rằng khung DBM giúp các bạn điều hành giải quyết các mối đe dọa kỹ thuật số và nắm bắt cơ hội để tạo ra các chiến lược thành công. Nhưng trước tiên họ phải tự hỏi mình một số câu hỏi quan trọng.

Sáu câu hỏi chính

1. Đe dọa: mối đe dọa kỹ thuật số đối với mô hình kinh doanh của bạn lớn đến mức nào?
2. Mô hình: mô hình kinh doanh nào là tốt nhất cho tương lai doanh nghiệp của bạn?
3. Lợi thế: lợi thế cạnh tranh của bạn là gì?
4. Kết nối: Bạn sẽ sử dụng các công nghệ di động và IoT để hòa nhập và học hỏi như thế nào?
5. Khả năng: bạn có đang định sẵn sàng các phương án cho tương lai và chuẩn bị cho cuộc cải tổ cần thiết hay không?
6. Lãnh đạo: bạn có đủ các cấp bậc lãnh đạo cần thiết để thực hiện chuyển đổi không?

Hầu hết các doanh nghiệp không chuyển đổi số thành công ngay lần đầu tiên và việc thử đi thử lại nhiều lần cũng quan trọng không kém tầm nhìn hay cảm hứng. Và có lẽ đây là bài học quan trọng nhất. Trên thực tế, hiếm có doanh nghiệp nào tạo ra một tầm nhìn và kế hoạch thay đổi lớn rồi thực hiện nó mà không cần chỉnh sửa nhiều – thật sự chúng tôi không thể nhớ ra một trường hợp nào như thế. Bằng những quyết định thực tế, các doanh nghiệp cần phải trả lời sáu câu hỏi trên và sau đó thử đi thử lại, điều chỉnh đường lối và học hỏi từ chính hành động của họ để tiến lên trong hành trình cải tiến liên tục. Tôi nghĩ rằng sự sẵn sàng và linh hoạt này chính là yếu tố quyết định thành bại.

Mô hình kinh doanh của HTV là gì?

Nghiên cứu của chúng tôi về đột phá số thức đã ngay lập tức cho ta thấy sự thông thái trong quan sát của nhà văn khoa học viễn tưởng William Gibson khi ông viết “tương lai đã ở đây rồi – nó chỉ chưa được phân phối đồng đều mà thôi”. Để xác định thử xem HTV đang dùng bao nhiêu phần trăm công nghệ số tương lai trong hoạt động kinh doanh hiện tại. Hãy trả lời bằng câu hỏi. Sau đó, hãy xác định cụ thể vị trí của doanh nghiệp trong khung DBM bằng bài kiểm tra ở phần 2. HTV đang là nhà cung cấp ? Hay đa kênh? Một nhà sản xuất Module ? hay là mô hình quản lý hệ sinh thái?

Đa phần những tập đoàn lớn thường triển khai nhiều mô hình kinh doanh cùng lúc. Sự hiện diện đồng thời của hai hoặc nhiều mô hình không hề xấu nếu như có sự tương trợ lẫn nhau hoặc nếu doanh nghiệp có lý do chính đáng để đa dạng hóa. Ví dụ, Amazon không chỉ là doanh nghiệp theo mô hình quản lý hệ sinh thái mà còn đóng vai trò nhà sản xuất module khi cung cấp nhiều dịch vụ cho các doanh nghiệp, bao gồm vài dịch vụ mà Amazon cũng sử dụng như xử lý hoàn thiện đơn hàng, thanh toán và năng lực công nghệ (thông qua hệ thống dịch vụ mạng của Amazon). Dịch vụ xử lý hoàn thiện đơn hàng của Amazon quản lý mọi thứ từ việc lưu kho và đóng gói cho đến vận chuyển hàng từ mặt hàng.

Phần lớn nhà băng cũng triển khai đồng thời nhiều mô hình – thậm chí là cả bốn mô hình với tỷ suất lợi nhuận khác nhau đáng kể. Lấy ví dụ, một ngân hàng lớn điển hình vận hành như một nhà cung cấp: cho vay thế chấp, bán các sản phẩm đầu tư và cung cấp các dịch vụ khác thông qua các nhà tư vấn tài chính. Nhưng phần lớn ngân hàng cũng nỗ lực đẩy mạnh sản phẩm qua đa kênh, thông thường bằng cách biến mỗi chi nhánh thành một địa điểm thu hút khách hàng, kinh doanh và tư vấn với phần lớn các giao dịch được thực hiện trực tuyến và trên các thiết bị di động ngày càng nhiều hơn. Cũng các ngân hàng đó hoạt động với tư cách là các nhà sản xuất module cung cấp những sản phẩm đa dạng, như thanh toán và thu đổi ngoại tệ cho các doanh nghiệp khác bằng nền tảng tự động hóa. Và cuối cùng, nhiều ngân hàng cũng thâm nhập vào mô hình hệ sinh thái bằng cách mang đến những dịch vụ hoàn thiện dành cho những sự kiện quan trọng trong đời khách hàng như mua nhà, sắm xe, hoặc chuẩn bị nghỉ hưu. Để xác định xem công ty bạn chủ yếu đang hoạt động trong góc tư nào, hãy tự hỏi: Bạn giữ khách như thế nào? Giống như các cửa hàng bán lẻ thường không biết khách hàng là ai và họ từng mua gì của mình trước đây hay ở những nơi khác? Hay mỗi tương tác khách hàng của bạn giống Amazon hơn: kết nối và phối hợp liên tục với khách hàng ngày càng mật thiết hơn nhờ vào thông tin thu thập được từ những gì họ đã mua và thói quen tìm kiếm của họ? Nếu ở trong một hệ sinh thái hoạt động tốt như vậy, khách hàng thường không nhận ra và cũng không cần biết doanh nghiệp nào đang thực sự cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ cho họ. Khách hàng trông cậy vào hệ sinh thái và cam kết quản lý hệ sinh thái đó của Amazon.

Vậy Amazon làm điều đó như thế nào? Hệ thống bán lẻ trực tuyến này đào sâu nghiên cứu thông tin chi tiết về người dùng cuối của họ. Đây là một năng lực tối quan trọng nếu bạn muốn đưa doanh nghiệp di chuyển lên trên hoặc sang phải trong khung DBM. Thông tin chi tiết khách hàng bao gồm tên, địa chỉ, nhân khẩu học, địa chỉ IP, lịch sử mua hàng với công ty bạn và các công ty khác, và quan trọng nhất là các sự kiện trong đời họ như mua nhà, sinh con và trong công việc như sát nhập hoặc khai trương chi nhánh ở địa điểm mới. Những thông tin này sẽ giúp doanh nghiệp bạn đưa ra những sản phẩm hoặc dịch vụ hấp dẫn và tăng sự gắn kết với khách hàng - mục đích tối thượng của bất kỳ doanh nghiệp nào.

Ngân hàng thịnh vượng chung Australia (CBA) là một ví dụ. Khi suy ngẫm về mô hình cho vay thế chấp, họ hiểu ra rằng mục đích của khách hàng không phải là có được một khoản vay – mục đích của họ là mua nhà. Thế nên CBA tạo ra một ứng dụng di động cho phép người dùng hướng điện thoại vào căn nhà họ thích để xem lịch sử giá bán của nó cũng như của những căn bên cạnh. Những người có dự định mua nhà nhờ đó có thêm thông tin giá cả thị trường tại khu vực họ đang nhắm tới – và nếu những người dùng đó tạo tài khoản trên ứng dụng thì CBA sẽ nắm trong tay danh sách đối tượng cho vay tiềm năng. Ứng dụng này cũng được tích hợp chức năng giúp người dùng ước định xem họ có thể vay bao nhiêu, các điều khoản hoàn nợ như thế nào, cũng như các khoản phí trả trước. Người dùng có thể lưu những bảng tính này lại và nộp hồ sơ cho vay có điều kiện ngay trên ứng dụng. Ứng dụng sau này còn có thêm dịch vụ nộp hồ sơ vay thế chấp. Đáng mừng cho CBA là những người đang có nhu cầu

vay thế chấp đã trở thành những khách hàng dài hạn của ngân hàng – đích thị là nhóm khách hàng tuyệt vời nhất. Ứng dụng di động đó hiện nay đã kết hợp được địa điểm nhà đất với thông tin về giá bán thực tế, ngày chốt giao dịch, giá trị ước tính hiện tại và theo dõi nhanh phương án cho vay. Cho đến nay khách hàng đã thực hiện hơn 1,2 triệu lượt tìm kiếm nhà đất và CBA ước tính lợi nhuận đầu tư vào ứng dụng đạt 109%.

Hệt như CBA, bạn cần nghĩ xem bạn hiểu rõ khách hàng đến đâu và làm thế nào để thu thập và sử dụng thông tin đó một cách có lợi nhất. Những yếu tố này sẽ giúp doanh nghiệp của bạn di chuyển đến một mô hình vững chắc hơn.

Tìm hiểu bốn mô hình kinh doanh

Mô hình nhà cung cấp: doanh nghiệp trong góc tư này thường không am hiểu nhiều về khách hàng cuối; họ hoạt động trong chuỗi giá trị của một doanh nghiệp khác, thường là một tổ chức lớn mạnh hơn. Những doanh nghiệp bán bảo hiểm thông qua các đại lý bảo hiểm độc lập (ví dụ như Chubb Group), bán đồ điện gia dụng như TV cho các chuỗi bán lẻ (Sony chẳng hạn), hoặc bán quỹ tương hỗ qua các công ty môi giới (như Vanguard) chính là các nhà cung cấp. Khi các tổ chức bắt đầu số hóa, các nhà cung cấp sẽ dần mất đi vị thế quyền lực và bị buộc phải giảm giá, thậm chí thúc đẩy việc sáp nhập. P&G – một nhà cung cấp điển hình trong chuỗi giá trị của nhiều doanh nghiệp – đã ném trái nguy cơ đánh mất vị thế với đường biểu thị tăng trưởng nằm ngang trong thời gian gần đây. Để tăng cường sức mạnh, P&G bắt đầu một chiến lược nhằm hiểu rõ hơn và kết nối trực tiếp với hơn 4 tỉ người dùng cuối của họ trên thế giới, sử dụng nhiều chiến thuật đa dạng từ xây dựng thương hiệu, truyền thông trên mạng xã hội, tiếp cận trực tiếp người dùng và dựa trên cơ sở dữ liệu, nhờ đó di chuyển lên trên trong mô hình DBM.

Mô hình đa kênh: các doanh nghiệp vận hành theo mô hình đa kênh tạo điều kiện cho khách hàng của họ tiếp cận sản phẩm qua nhiều kênh khác nhau, cả trực tiếp lẫn kỹ thuật số, mang đến nhiều sự lựa chọn và trải nghiệm liền mạch. BT, Carrefour, Nordstrom, Origin Energy, Walmart, Ngân hàng thương mại Hoàng gia Canada, Citibank và nhiều công ty khác đều mong muốn trở thành doanh nghiệp bán hàng đa kênh lớn, kiểm soát một chuỗi giá trị liên kết với tuyên bố hùng hồn là họ “sở hữu” mối quan hệ với khách hàng. Thách thức của họ là làm thế nào để tiến lên theo trục tung trong khung DBM, sử dụng hiệu quả những thông tin ngày càng nhiều về khách hàng cuối cũng như các kế hoạch và sự kiện trong đời khách hàng và giảm thiểu số khách hàng rời bỏ công ty. Rất nhiều doanh nghiệp khi thảo luận với chúng tôi đã đề cập đến việc phân tích dữ liệu lớn (big data), truyền thông mạng xã hội, phân tích cảm xúc, ứng dụng di động và những thước đo trải nghiệm khách hàng như chỉ số đo lường sự hài lòng để tăng sự hiểu biết về khách hàng cuối. Một số công ty đã đi lên rất cao theo trục tung bằng cách nhận định lại về mối quan hệ của họ với khách hàng và thay đổi tổ chức cho phù hợp với mối quan hệ đó.

Nhà sản xuất module: các doanh nghiệp cung cấp những sản phẩm hoặc dịch vụ ‘cắm là chạy’ có thể thích ứng được với bất cứ hệ sinh thái nào được gọi là

nhà sản xuất module. Để tồn tại, họ phải là những nhà cung cấp tốt nhất trong mảng dịch vụ mà họ đang làm (như thanh toán chẳng hạn). Để phát triển, họ phải không ngừng cải tiến sản phẩm và dịch vụ nhằm đảm bảo những sản phẩm họ cung cấp nằm trong danh sách những lựa chọn tốt nhất thị trường với giá cả phải chăng. Các nhà sản xuất module thường hoạt động trong một thị trường vô cùng cạnh tranh, đơn giản vì khách hàng có thể dễ dàng tìm được một sản phẩm thay thế rồi chuyển sang dùng sản phẩm đó – và đặc điểm cốt lõi của nhà sản xuất module là khả năng cấm là chạy. Paypal đã xử lý một lượng giao dịch khổng lồ với tổng trị giá 354 tỉ đô và đạt doanh thu 10,8 tỉ đô trong năm 2016. Với tổng tăng trưởng hàng năm đạt 15,9% trong năm năm và tỷ suất lợi nhuận ròng 12,9%, Paypal là một doanh nghiệp phát triển nhanh và mạnh được tách ra từ eBay năm 2015. Như các nhà sản xuất module giỏi khác, Paypal có thể vận hành ở hầu như bất kỳ hệ sinh thái nào, nhờ vào tính di động cao, dựa trên nền tảng và không phụ thuộc vào phần cứng. Không kém phần quan trọng, những nhà sản xuất module như PayPal có thể hoạt động ở nhiều quốc gia và thích nghi được với nhiều môi trường pháp lý và thể chế khác nhau. Ví dụ, năm 2016, gần một nửa doanh thu của PayPal đến từ bên ngoài nước Mỹ với hơn 200 thị trường và 25 loại ngoại tệ, bao gồm Australia, Bermuda, Pháp, Indonesia, Kenya, Peru, Qatar, Vương quốc anh và Ukraine.

Quản trị thanh toán là một thị trường nóng và cạnh tranh sôi sục hiện nay, với nhiều sản phẩm như Apple Pay và Square cũng như các dịch vụ thanh toán của ngân hàng như PayLaf của ngân hàng DBS, Singapore. Mặc dù có thể có nhiều nhà sản xuất module, thông thường chỉ có ba hoặc bốn công ty hàng đầu là đạt được lợi nhuận đáng kể trong mỗi thị trường trong khi các công ty khác vẫn gặp khó khăn – vì bản chất của nó vẫn chỉ là kinh doanh hàng hóa. Đồng thời, không giống như mô hình quản lý hệ sinh thái, phần lớn các nhà sản xuất module chỉ nhìn thấy một phần cơ sở dữ liệu khách hàng vì họ thường bị hạn chế chỉ có thể xử lý từng giao dịch một. Ví dụ, nếu bạn mua một quỹ đầu tư Vanguard thông qua công cụ phân tích danh mục của Fidelity, Vanguard sẽ không thấy được toàn bộ danh mục của bạn mà chỉ thấy một giao dịch duy nhất mua quỹ đầu tư đó.

Mô hình quản lý hệ sinh thái: các doanh nghiệp trong mô hình DBM này thiết lập một hệ sinh thái số (mạng lưới kết hợp các doanh nghiệp, thiết bị và khách hàng để tạo ra giá trị cho mọi thành viên tham gia) bằng cách nuôi dưỡng mối quan hệ với các nhà cung cấp các dịch vụ bổ sung hoặc có khi là các dịch vụ cạnh tranh khác nhằm đáp ứng hoàn toàn nhu cầu của khách hàng. Vì mô hình này đạt tỷ suất lợi nhuận ròng, tăng trưởng doanh thu, trải nghiệm khách hàng và đổi mới cao nhất, việc áp dụng mô hình quản lý hệ sinh thái là mục tiêu của nhiều doanh nghiệp. Các mô hình quản lý hệ sinh thái như Aetna, Amazon, Apple, Fidelity, Microsoft và Wechat cung cấp một nền tảng để những người tham gia có thể kinh doanh, với mức độ mở tùy thuộc vào doanh nghiệp. Ví dụ, so với hệ sinh thái mở của Google, hệ sinh thái của Apple khép kín hơn, có thể ví như một khu vườn có tường bao quanh. Trong lĩnh vực dịch vụ tài chính, Fidelity nêu bật các quỹ tương hỗ của chính họ nhưng cũng cung cấp các quỹ khác từ hàng trăm đối thủ cạnh tranh và dịch vụ bổ sung như Vanguard, USAA

và BlackRock. Mô hình quản lý hệ sinh thái sử dụng sức mạnh thương hiệu của họ để thu hút người tham gia, bảo đảm trải nghiệm khách hàng tuyệt vời và cung cấp dịch vụ mua sắm một cửa. Giống như các doanh nghiệp theo mô hình đa kênh, họ cũng khao khát “sở hữu” mối quan hệ khách hàng bằng cách tăng cường kiến thức về khách hàng cuối. Nhưng quan trọng hơn, mô hình quản lý hệ sinh thái mong muốn trở thành “điểm đến” cho một nhóm khách hàng. Vì vậy, khi khách hàng nghĩ về chăm sóc sức khỏe cả thể chất lẫn tinh thần, họ nhớ đến Aetna; khi họ dự định mua sắm (và nhiều chủng loại sản phẩm hơn mỗi ngày), họ nghĩ về Amazon; và khi họ muốn quản lý tài sản, họ tìm đến Fidelity. Để nhìn nhận đúng mức độ cạnh tranh khốc liệt trong cuộc chiến trở thành nhà quản lý hệ sinh thái thống trị trong một lĩnh vực kỹ thuật số, ta hãy nhìn vào tin tức. Các doanh nghiệp như Bloomberg, Apple News, Facebook, The Guardian, New York Times và BBC đang nỗ lực cạnh tranh để biến mình thành địa chỉ đầu tiên mà mọi người tìm đến khi họ muốn xem tin tức trên toàn cầu – chứ không chỉ tại địa phương. Và tại nhiều thị trường, mặc dù không phải là một công ty tin tức nhưng Facebook vẫn có sức hút như một nhà cung cấp tin tức vì họ có rất nhiều người dùng thường xuyên. Tương tự, các doanh nghiệp B2B cũng muốn trở thành điểm đến đầu tiên. Schneider Electric muốn trở thành nơi đầu tiên khách hàng nghĩ đến khi có nhu cầu quản lý năng lượng và tự động hóa. LexisNexis đặt mục tiêu là điểm đến đầu tiên của các luật sư có nhu cầu tìm kiếm thông tin. Mô hình quản lý hệ sinh thái cung cấp đầy đủ mọi dịch vụ cho một nhóm khách hàng từ cả khả năng của chính mình và của các đối tác. Nhà quản lý hệ sinh thái thu phí từ những người tham gia hệ sinh thái của họ - bao gồm khách hàng và nhà cung cấp dịch vụ - và dựa vào sức mạnh thương hiệu, dữ liệu khổng lồ và đánh giá của khách hàng để xây dựng danh tiếng và mức độ sử dụng.

Di chuyển doanh nghiệp lên trên và sang phải

Một khi đã xác định được công ty bạn đang ở đâu trong khung DBM, bước tiếp theo là quyết định góc tư nào bạn có thể nhắm tới để ứng phó với mối đe dọa đột phá số thức và tạo cơ hội mới cho doanh nghiệp. Chúng tôi khuyến khích vào một số thời điểm thích hợp, bạn nên thử nghiệm trở thành một nhà quản lý hệ sinh thái cho ít nhất một vài khách hàng tốt nhất của bạn. Việc này sẽ giúp doanh nghiệp của bạn phát triển các kỹ năng có ích trong các mô hình kỹ thuật số khác. Để nắm bắt tiềm năng số hóa, các doanh nghiệp ngày nay phải di chuyển lên trên và sang phải trong khung DBM. Họ cần tìm hiểu thêm về khách hàng cuối và thay đổi cấu trúc kinh doanh để tập trung vào việc hợp tác và đặt ra những ranh giới uyển chuyển hơn để trở thành nhà quản lý hệ sinh thái. Tuy nhiên, hầu hết các doanh nghiệp đang ở phía bên trái của khung mô hình. Trong số các công ty lớn mà chúng tôi nghiên cứu (những công ty có doanh thu hàng năm hơn 1 tỷ đôla), 46% là nhà cung cấp, 24% là mô hình đa kênh, 18% là nhà sản xuất module và 12% là nhà quản lý hệ sinh thái. Một điều thú vị là các doanh nghiệp nhỏ (doanh thu dưới 1 tỷ đôla) có tỷ lệ di chuyển lên trên và nằm bên phải khung DBM cao hơn so với các doanh nghiệp lớn, với 31% thuộc mô hình quản lý hệ sinh thái và 36% thuộc mô hình đa kênh (18% là nhà cung cấp

và 15% là nhà sản xuất module). Tại sao các doanh nghiệp nhỏ lại trở thành những tổ chức đột phá số thức hiệu quả như vậy? Nhằm đáp ứng nhu cầu khách hàng tốt hơn, số hóa là phương tiện để các doanh nghiệp tạo ra mối quan hệ chặt chẽ với khách hàng cuối (di chuyển lên) với các công ty và nhà cung cấp khác mà họ hợp tác (di chuyển sang phải). Kết nối khách hàng có thể thông qua các trang web, mạng xã hội, ứng dụng di động; hoặc đối với các đối tác thông qua liên kết API đến hệ thống doanh nghiệp nội bộ doanh nghiệp quản lý hệ sinh thái, tương tự như hệ thống yêu cầu chỉ trả trong một công ty bảo hiểm. Phân tích dữ liệu, thử nghiệm và tìm ra giải pháp hiệu quả thông qua thử nghiệm trực tuyến giúp tinh chỉnh mối gắn kết giữa khách hàng và doanh nghiệp. Thông thường, việc trở thành mô hình hệ sinh thái đòi hỏi doanh nghiệp phải chọn lấy những viên ngọc sáng - những yếu tố làm nên thương hiệu quả doanh nghiệp – và đưa chúng đến gần hơn với các doanh nghiệp khác thông qua các dịch vụ số. Các công ty nhỏ và mới thành lập thường được thiết kế để vận hành theo cách này ngay từ đầu. Nhiều công ty nhỏ hơn khéo léo né tránh việc tự mình xây dựng toàn bộ giải pháp đầy cám dỗ. Thay vào đó, họ cung cấp các giải pháp dựa trên những dịch vụ được phát triển bởi các công ty khác (ví dụ: một sản phẩm dựa trên dịch vụ bản đồ của Google và dịch vụ thanh toán PayPal, kết hợp với một trong các dịch vụ của riêng họ). Các công ty nhỏ này có ít hệ thống kế thừa hơn và sẵn sàng chấp nhận rủi ro với mô hình kinh doanh của họ. Họ cũng có nhiều khả năng thu thập, phân tích và hành động dựa trên dữ liệu cần thiết để thực sự hiểu khách hàng cuối. Các doanh nghiệp lớn có nhiều dữ liệu tương tự hơn nhưng thường không thể khai thác thành công bằng. Một lý do khiến các doanh nghiệp nhỏ linh hoạt hơn, đặc biệt là về dữ liệu, là vì họ bản chất đã là những công ty kỹ thuật số ngay từ đầu và đã thiết kế hệ thống, quy trình và quan trọng nhất là văn hóa dựa vào dữ liệu để kết nối chặt chẽ với cả khách hàng cuối và các đối tác. Các doanh nghiệp nhỏ có bản năng vững chắc hơn. Doanh thu của họ phát sinh từ hệ sinh thái nhiều hơn các mô hình kinh doanh khác, và họ đầu tư vào việc tìm hiểu khách hàng (nghĩa là đi lên và sang phải trên khung DBM), và vì thế có lợi nhuận cao hơn đáng kể so với các đối thủ cạnh tranh. Họ cũng có lợi nhuận tốt hơn một phần là vì đáp ứng nhu cầu khách hàng tốt hơn so với các công ty lớn, và họ thậm chí hợp tác với các doanh nghiệp khác để đáp ứng các nhu cầu đó. Giờ ta hãy cùng xem xét kỹ hơn kết quả hoạt động kinh doanh của từng doanh nghiệp. Tỷ suất lợi nhuận và tỷ lệ tăng trưởng bình quân cùng với hai yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến tương lai của mỗi mô hình kinh doanh là trải nghiệm khách hàng và thời gian ra thị trường. Trong cả bốn chỉ số, mô hình quản lý hệ sinh thái có kết quả cao nhất, tiếp đến là mô hình đa kênh hoặc nhà sản xuất module. Và đứng cuối là mô hình nhà cung cấp. Các nhà cung cấp vẫn tạo ra doanh thu nhưng có tỷ suất lợi nhuận và tỷ lệ tăng trưởng thấp hơn so với các nhà quản lý hệ sinh thái hoạt động trong cùng ngành. Các nhà cung cấp nên chuẩn bị sẵn các phương án – đầu tư ngay từ bây giờ để tạo cơ hội trong tương lai – nhằm di chuyển lên trên và sang phải ngay cả khi các phương án đó không thúc đẩy lợi nhuận và tăng trưởng ngay lập tức. Việc tìm hiểu thêm về khách hàng và hợp tác với nền tảng của một doanh nghiệp khác sẽ mang lại nhiều lợi ích. Đó là lý do khiến Procter & Gamble tạo ra nhiều hoạt động kinh doanh đa kênh hơn bằng cách tương tác

trực tiếp với khách hàng cuối qua các trang web như Pampers.com, mạng xã hội, phân tích cảm xúc và các cộng đồng được tổ chức xung quanh các chủ đề hoặc mối quan tâm cụ thể (ví dụ, P&G chia sẻ thông tin về các nhãn hiệu chăm sóc sức khỏe của mình thông qua “Cộng đồng sức khỏe” và khuyến khích cộng đồng tham gia bằng các hoạt động như các cuộc thi ảnh). Nhiều doanh nghiệp đa kênh cũng đang đầu tư để di chuyển sang phải trong khung DBM (từ chuỗi giá trị sang hệ sinh thái) để tạo ra các doanh nghiệp quản lý hệ sinh thái cho một tập hợp khách hàng của họ, ví dụ biến một công ty bảo hiểm thành điểm đến cho một nhóm khách hàng có nhu cầu sở hữu nhà. Ba phương pháp áp dụng kỹ thuật số mà doanh nghiệp có thể sử dụng để cạnh tranh: cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ mới, mô hình kinh doanh mới hoặc các năng lực mới vượt ra ngoài ranh giới ngành. Đối với một doanh nghiệp lâu đời, bất kỳ cách tiếp cận nào cũng đều tạo ra cơ hội để thoát khỏi mô hình nhà sản xuất và chuyển sang các mô hình kinh doanh sinh lợi hơn như mô hình quản lý hệ sinh thái, đa kênh và nhà sản xuất module trong cùng ngành. Tuy nhiên, những kẻ đột phá, hay những gương mặt mới trong ngành (bao gồm các công ty khởi nghiệp hoặc công ty xuyên ngành) cũng có nhiều khả năng sẽ nhắm đến những mô hình kinh doanh tương tự. Cạnh tranh gia tăng sẽ gây trở ngại cho các nhà cung cấp (và các doanh nghiệp đa kênh hiện tại) trong việc di chuyển lên trên và sang phải. Cho dù những đợt cải tổ có quy mô toàn ngành vẫn chưa lan rộng (ngoài hai ví dụ rõ ràng ở Mỹ là ngành truyền thông và hiện nay là ngành bán lẻ), chúng tôi tin rằng sẽ có những cuộc cạnh tranh khốc liệt trong mọi lĩnh vực khách hàng, như chăm sóc sức khỏe, quản lý tài chính và giải trí. Trong lúc các doanh nghiệp loay hoay phát triển lợi thế cạnh tranh của họ, chỉ có 12% các doanh nghiệp lớn hiện đang là các nhà quản lý hệ sinh thái (khoảng một nửa số doanh nghiệp lớn hoạt động chủ yếu theo mô hình nhà cung cấp). Khi các doanh nghiệp lớn cố gắng theo đuổi mô hình quản lý hệ sinh thái, có hai xu hướng thú vị đang xuất hiện. Đầu tiên, chúng tôi dự rằng việc các doanh nghiệp cố gắng trở thành nhà quản lý hệ sinh thái sẽ dẫn đến sự hợp nhất trong một vài ngành công nghiệp. Ví dụ, có bao nhiêu nhà quản lý hệ sinh thái có thể thành công trong mỗi lĩnh vực khách hàng? Mỗi khách hàng rất có thể sẽ chỉ mua sắm ở một nhà quản lý hệ sinh thái “ruột”, và sẽ chọn một hệ sinh thái khác cho mỗi lĩnh vực của cuộc sống như quản lý tài chính, giải trí và chăm sóc sức khỏe. Là khách hàng, ta đương nhiên có thể mua sắm ở nhiều nơi khác nhau, nhưng cũng giống như Amazon là điểm đến mặc định của nhiều người mua hàng, xu hướng hợp nhất này đang tiếp diễn trong các lĩnh vực khác. Và điều này xảy ra không chỉ với các doanh nghiệp B@C, mà còn cả các doanh nghiệp B2B nữa. Ví dụ, chúng tôi nhận thấy sự hợp nhất đáng kể của các nhà cung cấp ngoại hối. Số lượng nhà giao dịch ngoại hối ở châu Âu giảm 30% từ năm 2013 đến 2016, một phần là do quy định chặt chẽ hơn. Khi các ngân hàng lớn giảm tương tác với những doanh nghiệp chuyên giao dịch rủi ro, thị trường sẽ có ít người tham gia hơn. Xu hướng thứ hai đang xuất hiện là với các nhà sản xuất module. Một nhà sản xuất module như PayPal cung cấp các sản phẩm dịch vụ “cắm là chạy” có thể thích ứng với bất kỳ hệ sinh thái nào. Để tồn tại, công ty sẽ phải là một trong những nhà sản xuất dẫn đầu trong một lĩnh vực cụ thể, như dịch vụ thanh toán chẳng hạn. Chúng tôi dự đoán sẽ có ba hoặc bốn người chơi chiếm ưu thế trong

mỗi phân khúc, và những người còn lại chia nhau phần xương xẩu. Những người dẫn đầu sẽ có lợi nhuận cao, nhưng lợi nhuận trung bình của các nhà sản xuất module sẽ giảm dần theo thời gian. Tỷ lệ phân chia bốn mô hình sẽ khác nhau tùy vào ngành. Ngành bán lẻ và IT có tỷ lệ mô hình quản lý hệ sinh thái cao nhất, trong khi các ngành sản xuất và dịch vụ vẫn còn ở giai đoạn đầu của quá trình dịch chuyển lên trên và sang phải trong khung DBM. So với ngành bán lẻ, các ngành sản xuất và dịch vụ sẽ dễ thiết lập mô hình quản lý hệ sinh thái hơn, vì ngành sản xuất vốn ít cạnh tranh hơn. Phân tích về hiểm họa đối với doanh nghiệp và thảo luận về các lựa chọn mô hình kinh doanh sẽ khiến các nhà quản lý cấp cao phải đưa ra những quyết định quan trọng: doanh nghiệp nên khẩn trương và quyết liệt đến mức nào theo đuổi các phương án kinh doanh mới để thành công trong tương lai? HTV hiện đang ở đâu và muốn đi đến đâu? Một phần của bài tập tự đánh giá trong chương 1 có liên quan đến câu hỏi rằng doanh nghiệp nên khẩn trương chuyển đổi đến mức nào? Bao nhiêu phần trăm doanh thu của bạn đang bị đe dọa bởi số hóa trong 5 năm tới? Chúng tôi phát hiện ra rằng thoát đầu hầu hết các lãnh đạo cấp cao thường bất đồng về mức độ đe dọa. Mỗi cá nhân đều có ước tính riêng, và những ước tính này rất đa dạng nên họ thường phải tranh luận cho đến khi đồng thuận về mức độ đe dọa, thường bằng cách phân loại các thuật ngữ khác nhau. Nếu câu trả lời cuối cùng của cả nhóm về mức độ đe dọa kỹ thuật số là hơn 30%, bạn cần phải đầu tư ngay bây giờ cho tương lai bằng cách thử nghiệm các đề xuất mới. Nếu câu trả lời của bạn là 50% hoặc cao hơn, bạn nên thực hiện các thay đổi quan trọng trong mô hình kinh doanh và cơ cấu tổ chức để đưa doanh nghiệp đến một phương thức hoạt động mới.

Đầu tư vào các phương án cho tương lai.

Một khi nhóm quản lý đã xác định được vị trí hiện tại trong khung DBM, câu hỏi tiếp theo là nên xem xét phương án nào để đến gần mô hình quản lý hệ sinh thái hết mức có thể trong tương lai. Những hiểm họa của đột phá số thức càng cao thì doanh nghiệp càng cần những thay đổi quyết liệt và vì thế nhóm quản lý cấp cao càng khó lòng tự đưa ra quyết định. Các giám đốc điều hành thường bối rối ở điểm này, bởi vì chính tổ chức của họ, các nhân viên trực tiếp dưới quyền và các bộ phận trên toàn cầu sẽ bị ảnh hưởng nhiều nhất, ấy là còn chưa kể đến quyền lực, chế độ phúc lợi và địa vị của bản thân họ. Trong các buổi hội thảo gần đây dành cho các ban điều hành các công ty truyền thông, các thành viên đã xác định vị trí hiện tại của mô hình chính là ngay phía trên ranh giới giữa nhà cung cấp và mô hình đa kênh. Doanh nghiệp này dẫn đầu trong lĩnh vực phát hành báo giấy và báo mạng tại một số thị trường, cùng với các trang web tin tức sôi nổi và các trang thông tin trực tuyến đặc biệt dành riêng cho các sở thích cụ thể như xe hơi, nhà ở và du lịch. Nhóm điều hành công ty đồng ý rằng trong 5 năm tới, khoảng 70% doanh thu của họ sẽ bị đe dọa bởi đột phá số thức. Và sự đột phá này đã gây thiệt hại cho doanh thu của tất cả các doanh nghiệp truyền thông truyền thống. Lượng báo giấy vẫn đang giảm và mặc dù lượng đăng ký trực tuyến đang tăng lên, hiệu ứng rỗng trên doanh thu vẫn không tốt. Tại sao? Khi mức độ cạnh tranh giành giật sự chú ý của độc giả và độ phổ biến tin tức ngày càng tăng, thì sự cạnh tranh dịch

vụ quảng cáo liên quan từ những doanh nghiệp chuyên ngành và khổng lồ như Apple News và Facebook cũng tăng. Ví dụ: Apple News cho phép người đọc tự do lựa chọn các mục tin tức theo ý mình và sau đó nhận được một luồng tin tức nóng hổi từ các mục này mà không mất chi phí trực tiếp. Tinh tế hơn, nếu bạn nhấn “thích” một trang tin tức nào đó trên Facebook, bạn sẽ bắt đầu nhận được các mẫu tin của họ trên tường Facebook của mình. Đội ngũ quản lý cấp cao của doanh nghiệp truyền thông mà chúng tôi làm việc cũng đã nhìn thấy mối đe dọa rõ ràng: “Cái giá của việc phớt lờ Apple News và Facebook là quá đắt”, một giám đốc điều hành kết luận, “nhưng chúng ta cần đảm bảo rằng công ty về tổng thể vẫn sinh lời, còn bằng cách nào thì tôi vẫn chưa rõ. Đối với doanh nghiệp truyền thông này, việc đo lường mức độ đe dọa và xác định tọa độ doanh nghiệp trong khung DBM đã giúp họ sàng lọc lại các lựa chọn của mình. Trong trường hợp này, họ có một vài điểm đến kỹ thuật số đang phát triển khá nhanh (như một trang web về xe hơi nổi tiếng chẳng hạn) có thể được phát triển thành mô hình quản lý hệ sinh thái bằng cách hợp tác với các bên bán xe, dịch vụ xe hơi và tổ chức tài chính. Thêm vào đó, hoặc thay vào đó, doanh nghiệp cũng có thể đóng vai nhà sản xuất module và cung cấp các thành phần của trang web oto cho một nhà quản lý hệ sinh thái lớn hơn, như một ngân hàng chẳng hạn. Chúng tôi nhận thấy việc ưu tiên đầu tư để đi lên theo trục tung trong khung DBM (tăng cường kiến thức về khách hàng cuối) là một giải pháp tốt cho nhiều doanh nghiệp. Họ làm điều này bằng cách tăng cường thu thập, tổng hợp và tạo ra thông tin khách hàng, từ đó cải thiện trải nghiệm khách hàng và cung cấp các sản phẩm hoặc dịch vụ thành công hơn. Sau đó, họ mạnh dạn di chuyển sang phải, chuyển từ loạt tương tác cung cấp dịch vụ trực tiếp cho khách hàng sang mạng lưới quan hệ bao gồm các đối tác khác nhau để cung cấp một bộ dịch vụ hoàn thiện hơn.

USAA đã di chuyển lên trên với chiến lược sự kiện trong đời, và giờ đây họ đang di chuyển sang phải. Với Auto Circle (dịch vụ dành riêng cho sự kiện mua xe), USAA giúp khách hàng tìm thấy chiếc xe thích hợp nhất, liên kết khách hàng với các đại lý xe hơi có hàng sẵn, thương lượng giá cả, cung cấp tài chính và đôi khi hỗ trợ giao hàng. Một thành viên USAA tiết kiệm được trung bình 3.385 đôla so với giá bán lẻ đề xuất. Không khó để tưởng tượng ra cảnh USAA mở rộng việc sử dụng các bên thứ ba để hoàn thiện dịch vụ cung cấp cho khách hàng trong các sự kiện quan trọng khác trong đời, như mua nhà chẳng hạn. BBVA, ngân hàng toàn cầu có trụ sở tại Tây ban nha hy vọng họ có thể hiểu khách hàng hơn bằng cách phóng tay đầu tư vào các chi nhánh tư vấn kiểm mới, tất cả nhằm cải thiện trải nghiệm khách hàng nhưng vẫn giữ chi phí thấp thông qua tự động hóa. Đồng thời, BBVA kỳ vọng sẽ dịch chuyển sang phải trong khung DBM (hướng tới mô hình hệ sinh thái) để khám phá cơ hội hợp tác với các doanh nghiệp khác. BBVA có thể chọn xây dựng thương hiệu dịch vụ ngân hàng cốt lõi và trở thành mô hình quản lý hệ sinh thái bằng cách kết hợp các dịch vụ đi kèm của bên thứ ba trên nền tảng của chính mình.

