

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	2
1. Một số khái niệm về chuyển đổi số	3
2. Lợi ích của chuyển đổi số	5
3. Lý do và những ngộ nhận về chuyển đổi số	7
4. Xây dựng mô hình chuyển đổi số tại một công ty truyền thông	11
5. SWOT (điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức) của HTV trong giai đoạn chuyển đổi số.....	23
6. Tham khảo tầm nhìn chuyển đổi số tại “Đài ABC – Melbourne Australia”	25
7. Tầm nhìn HTV trong giai đoạn chuyển đổi số	28
8. Kiến nghị và đề xuất	36
9. Kết luận.....	37

LỜI MỞ ĐẦU

Chuyển đổi số (Digital Transformation) tạo ra giá trị cho mọi tương tác của khách hàng. Chuyển đổi số đang thay đổi cách thức kinh doanh và trong một số trường hợp, tạo ra các lớp doanh nghiệp thế hệ mới. Với chuyển đổi số, các công ty đang lùi một bước và xem xét lại mọi thứ họ làm, từ hệ thống nội bộ đến phản ứng của khách hàng trên cả hai phương diện trực tiếp và gián tiếp. Họ tự đặt ra nhiều câu hỏi lớn như: “Liệu chúng ta có thể thay đổi quy trình theo hướng cho phép ra quyết định tốt hơn, hiệu quả hơn hoặc nâng cao trải nghiệm khách hàng với tính cá nhân hóa cao hơn?”. Hiện nay, chúng ta đã và đang sống trong thời đại số, tất cả các doanh nghiệp thuộc mọi lĩnh vực đang tạo ra những cách thức thông minh, hiệu quả và đột phá trong việc tận dụng công nghệ.

Netflix là một ví dụ điển hình. Bắt đầu là một nhà cung cấp dịch vụ bán và cho thuê DVD qua thư, Netflix như một làn gió mới mang đến không ít sóng gió cho các cửa hàng và dịch vụ cho thuê băng đĩa truyền thống. Sau đó, đổi mới kỹ thuật số làm cho các video trực tuyến trở nên phổ biến trên quy mô rộng. Ngày nay, Netflix cùng lúc đóng vai trò như một kênh truyền hình truyền thống, truyền hình cáp và các studio sản xuất bằng cách cung cấp một thư viện nội dung theo nhu cầu ngày càng tăng với giá cả siêu cạnh tranh.

Đài truyền hình Thành phố Hồ Chí Minh (HTV) cũng không thể nằm ngoài vòng xoáy chuyển đổi số của thời đại để thích ứng tồn tại, phát triển, viết tiếp những trang vàng vinh quang và ghi tên mình vào danh sách những công ty truyền thông chuyển đổi số sáng giá của thành phố mang tên Bác. Vậy HTV phải làm gì để đạt được những điều đó? Là câu hỏi khó có lời giải đáp chính xác nếu HTV không thật sự chuyển mình, không nhìn thấy ta là ai ? ta đang ở đâu ? và ta sẽ đi về đâu ? Từ nhận thức đúng đắn con đường sẽ đi, HTV sẽ vạch được con đường, tầm nhìn trung và dài hạn, xây dựng chiến lược phù hợp thích ứng quá trình chuyển số để phát triển trong môi trường đa phương tiện đa nền tảng.

1. MỘT SỐ KHÁI NIỆM VỀ CHUYỂN ĐỔI SỐ

Chuyển đổi số ngày càng trở nên quan trọng. Các doanh nghiệp trên toàn thế giới thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau, từ bán lẻ, tài chính và chăm sóc sức khỏe, cho đến khu vực công, đều đang khởi động các dự án chuyển đổi số để cải thiện trải nghiệm khách hàng và tăng hiệu quả hoạt động.

Chuyển đổi số là gì?

Chuyển đổi số là khái niệm ra đời trong thời đại internet bùng nổ, đang trở nên phổ biến trong thời gian gần đây, mô tả việc ứng dụng công nghệ số (digitalize) vào tất cả các khía cạnh của doanh nghiệp.

Mặc dù thuật ngữ này đã xuất hiện phổ biến trên thế giới trong những năm gần đây, tuy nhiên lại không có một định nghĩa chung nào cho tất cả. Có thể tham khảo các định nghĩa và cách hiểu về chuyển đổi số như sau:

Theo **Gartner**, chuyển đổi số là việc sử dụng các công nghệ số để thay đổi mô hình kinh doanh, tạo ra những cơ hội, doanh thu và giá trị mới.

Microsoft cho rằng chuyển đổi số là việc tư duy lại cách thức các tổ chức tập hợp mọi người, dữ liệu và quy trình để tạo những giá trị mới.

Theo **Tech Republic** – Tạp chí trực tuyến, cộng đồng xã hội dành cho các chuyên gia CNTT, khái niệm chuyển đổi số là “cách sử dụng công nghệ để thực hiện lại quy trình sao cho hiệu quả hơn hoặc hiệu quả hơn.”

Tạp chí **CIO** định nghĩa: “Chuyển đổi kỹ thuật số đánh dấu một sự suy nghĩ lại triệt để về cách một tổ chức sử dụng công nghệ, con người và quy trình để thay đổi cơ bản hoạt động kinh doanh”. (*“Digital transformation marks a radical rethinking of how an organization uses technology, people and processes to fundamentally change business performance.”*).

Salesforce cũng có định nghĩa: “Chuyển đổi kỹ thuật số là quá trình sử dụng các công nghệ kỹ thuật số để tạo ra – hoặc sửa đổi các quy trình kinh doanh, văn hóa và trải nghiệm khách hàng hiện có – nhằm đáp ứng các yêu cầu thay đổi của thị trường và kinh doanh” (*“Digital transformation is the process of using digital technologies to create new — or modify existing — business processes, culture, and customer experiences to meet changing business and market requirements.”*).

Còn theo quan điểm của FPT, chuyển đổi số trong tổ chức, doanh nghiệp là quá trình thay đổi từ mô hình truyền thống sang doanh nghiệp số bằng cách áp dụng công nghệ mới như dữ liệu lớn (Big Data), Internet vạn vật (IoT), điện toán đám mây (Cloud)... thay đổi phương thức điều hành, lãnh đạo, quy trình làm việc, văn hóa công ty.

Chuyển đổi số, được viết tắt là DX (Digital Transformation) là sự thay đổi tư duy, phương thức hoạt động và giải quyết vấn đề của doanh nghiệp, tổ chức hoặc cá nhân bằng cách ứng dụng công nghệ kỹ thuật số và hệ thống internet có

hiệu quả. Mục tiêu của chuyển đổi số là tận dụng tiềm năng của công nghệ số hóa để cải thiện hiệu suất công việc, gia tăng giá trị và tạo ra sự thay đổi tích cực cho tổ chức, khách hàng và xã hội.

Chuyển đổi số mang lại nhiều lợi ích như cắt giảm chi phí vận hành, tiếp cận được nhiều khách hàng hơn trong thời gian dài hơn, lãnh đạo ra quyết định nhanh chóng và chính xác hơn nhờ hệ thống báo cáo thông suốt kịp thời. Qua đó, hiệu quả hoạt động và tính cạnh tranh của tổ chức, doanh nghiệp được nâng cao.

Ứng dụng kỹ thuật số (Digitalization) là quá trình sử dụng thông tin số hóa để làm cho các cách thức hoạt động trở nên đơn giản và hiệu quả hơn. Lưu ý rằng: Digitalization không thay đổi về cách thức kinh doanh hoặc cách thức tạo các loại hình doanh nghiệp mới. Nó vẫn duy trì các quy trình của doanh nghiệp nhưng giúp đẩy nhanh và hoàn thiện chúng. Từ đó, dữ liệu có thể được truy cập liên tục và không bị kẹt ở đâu đó trong kho lưu trữ.

Khi công nghệ kỹ thuật số phát triển, mọi người bắt đầu suy nghĩ đến ý tưởng sử dụng công nghệ kinh doanh theo những cách mới, không chỉ để làm những công việc thường nhật nhanh hơn. Đây là khi ý tưởng về chuyển đổi số bắt đầu hình thành.

2. LỢI ÍCH CỦA CHUYỂN ĐỔI SỐ

Chuyển đổi số đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển của doanh nghiệp. Không chỉ giúp doanh nghiệp thực hiện công việc nhanh chóng và hiệu quả hơn, nó còn mang lại nhiều lợi ích to lớn khác cho doanh nghiệp.

2.1. Khả năng tận dụng và phân tích dữ liệu

Công nghệ chuyển đổi số giúp doanh nghiệp có thể dễ dàng thu thập và truy cập khối lượng dữ liệu khổng lồ. Nhờ đó, họ có thể theo dõi thông tin khách hàng cũng như các số liệu để đánh giá hiệu quả và tìm ra giải pháp cho các vấn đề của doanh nghiệp.

Những dữ liệu này cũng hỗ trợ rất nhiều cho doanh nghiệp trong quá trình đưa ra quyết định và lên kế hoạch. Ví dụ, dựa trên số liệu về hành vi của khách hàng, doanh nghiệp có thể hiểu được mong muốn và hành trình mua hàng của họ, từ đó có những điều chỉnh chiến lược phù hợp.

2.2. Nâng cao tính cạnh tranh của doanh nghiệp

Chuyển đổi số không còn là một lựa chọn mà đã trở thành một vấn đề bắt buộc với mọi doanh nghiệp. Chuyển đổi số là việc phải làm với các doanh nghiệp trong kỷ nguyên công nghệ.

Trong một nghiên cứu, 93% doanh nghiệp khẳng định chuyển đổi số là việc cần thiết trong quá trình phát triển của họ. Các doanh nghiệp không chỉ cần một công nghệ chuyển đổi số cụ thể mà cần áp dụng chuyển đổi số ở nhiều mảng trong doanh nghiệp.

2.3. Tối ưu trải nghiệm khách hàng

Cải tiến công nghệ khiến người dùng ngày càng có nhiều lựa chọn trong dịch vụ và ngày càng nâng cao kì vọng về trải nghiệm họ nhận được. Khi mua hoặc sử dụng một sản phẩm, họ không chỉ quan tâm về tính năng sản phẩm mà còn chú trọng dịch vụ và trải nghiệm người bán mang lại.

Những công nghệ chuyển đổi số sáng tạo giúp tăng tương tác giữa khách hàng và thương hiệu, đồng thời mang lại những trải nghiệm độc đáo. Chúng giúp doanh nghiệp giữ chân khách hàng và tăng độ hài lòng của khách hàng với doanh nghiệp. Có lẽ trước đây bạn chưa từng nghĩ đến việc “đi chợ online”, tuy nhiên, với công nghệ và tác động của dịch bệnh, “đi chợ online” đã trở thành một trong những dịch vụ quen thuộc với người tiêu dùng hiện nay.

2.4. Nâng cao trải nghiệm nhân viên

Trải nghiệm làm việc của nhân sự có ảnh hưởng lớn đến năng suất và hiệu quả công việc. Chuyển đổi số quy trình làm việc giúp nhân viên của bạn làm việc đơn giản, nhanh gọn và hiện đại. Nhờ đó, thông tin trong doanh nghiệp được phân cấp rõ ràng và liên mạch. Các công việc cũng được theo dõi và cập nhật tức thời,

giúp đảm bảo tiến độ và hiệu quả. Từ đó, chất lượng công việc và chất lượng dịch vụ khách hàng cũng được cải thiện đáng kể.

2.5. Xóa bỏ rào cản giữa các phòng ban

Nhờ chuyển đổi số, thông tin được lưu trữ trên hệ thống và dễ dàng truy cập hơn. Các phòng ban có thể nhanh chóng chia sẻ tài liệu, ngay cả khi có cách trở về địa lý hay múi giờ. Ngoài ra, chuyển đổi số cũng giúp các bộ phận có thể giao tiếp thường xuyên và hiệu quả hơn nhờ các công cụ trò chuyện.

2.6. Tăng hiệu suất và giảm chi phí

Tuy chuyển đổi số có thể là một khoản đầu tư không nhỏ với nhiều doanh nghiệp, nhưng đây lại là một khoản đầu tư mang lại hiệu quả cao. Bỏ ra một khoản tiền ban đầu, doanh nghiệp có thể tiết kiệm tối đa chi phí vận hành nhờ chuyển đổi số. Ví dụ, thay vì lưu trữ thông tin trong các bản cứng và tốn nhiều diện tích, nguồn lực cho việc quản lý, doanh nghiệp có thể lưu trữ thông tin trên máy tính hoặc tiên tiến hơn là sử dụng điện toán đám mây. Nhờ đó, doanh nghiệp có thể cắt giảm nhiều chi phí lưu trữ và cả chi phí nhân sự.

Sự tiện lợi mà chuyển đổi số mang lại giúp nhân viên tập trung vào chuyên môn và dễ dàng hoàn thành công việc hơn. Các công việc thủ công tốn nhiều thời gian nay đã được thực hiện tự động bởi máy móc. Nhờ đó, về lâu dài, doanh nghiệp sẽ nhìn thấy hiệu quả của việc đầu tư vào chuyển đổi số.

3. LÝ DO VÀ NHỮNG NGỘ NHẬN VỀ CHUYỂN ĐỔI SỐ

3.1 Tại sao phải chuyển đổi số

Chuyển đổi số là rất quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Nó mang lại cho các tổ chức cơ hội “mở ra nhiều tiềm năng hơn nữa” bằng cách cho phép họ mở rộng quy mô hiệu quả, cải thiện hiệu quả hoạt động kinh doanh, tiếp cận khách hàng dễ dàng với chi phí tối ưu hơn. Dưới đây là một số lợi ích mà chuyển đổi số mang lại cho doanh nghiệp:

Cung cấp thông tin chi tiết từ dữ liệu

Chuyển đổi số giúp nhân sự trong doanh nghiệp có quyền truy cập vào lượng dữ liệu khổng lồ. Họ có thể theo dõi tất cả các loại chỉ số, như hiệu quả của quy trình, tỷ lệ chuyển đổi kênh, giá trị lâu dài của khách hàng, sự hài lòng của khách hàng và nhiều chỉ số khác. Nó không chỉ cho phép doanh nghiệp sắp xếp dữ liệu của mình một cách trực quan và dễ dàng truy cập mà còn cho phép đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu. Điều này cho phép các nhà quản lý đưa ra các quyết định chính xác, nhanh chóng hơn.

Duy trì tính cạnh tranh của doanh nghiệp

Chuyển đổi số giúp duy trì tính cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Chuyển đổi số đã trở thành vấn đề sống còn trong kỷ nguyên 4.0 phát triển không ngừng. Đó không phải là vấn đề của sự lựa chọn, mà là điều cần thiết để duy trì tính cạnh tranh.

Deborah Ancona, giáo sư quản lý tại Viện Công nghệ Massachusetts (MIT) và là người sáng lập Trung tâm Lãnh đạo cho biết: “Sự thúc đẩy chuyển đổi kỹ thuật số đang tăng tốc trong một thế giới mà các công ty ngày càng cạnh tranh về sự đổi mới, tốc độ và khả năng thích ứng.

Với tới 93% công ty đồng ý rằng công nghệ số là cần thiết để đạt được mục tiêu chuyển đổi số của họ. Rõ ràng là các doanh nghiệp phải lựa chọn công nghệ phù hợp để đáp ứng mục tiêu chuyển đổi số của họ và làm hài lòng khách hàng. Các công cụ 4.0 được xây dựng để đáp ứng nhu cầu hiện đại của khách hàng và các công ty cần tìm ra giải pháp phù hợp để nâng cao trải nghiệm và đáp ứng các yêu cầu của khách hàng trong hiện tại và tương lai.

Nâng cao trải nghiệm của khách hàng

Theo Accenture – công ty tư vấn quản lý chuyên cung cấp dịch vụ chiến lược, tư vấn, kỹ thuật số, công nghệ và hoạt động của Ireland cho biết, 91% khách hàng có nhiều khả năng mua hàng từ các thương hiệu gọi tên họ, biết lịch sử mua hàng và đưa ra các đề xuất sản phẩm dựa trên sở thích của họ. Nói một cách ngắn gọn – khách hàng yêu cầu cá nhân hóa và nó không thể đạt được trên quy mô lớn nếu không sử dụng kỹ thuật số.

Công nghệ kỹ thuật số có thể cung cấp cho bạn thông tin chi tiết về dữ liệu lịch sử của khách hàng, bao gồm các tương tác, sở thích và mức độ tương tác của họ.

Hơn nữa, họ cung cấp các phương tiện để phân tích dữ liệu này nhanh chóng nhằm cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu và mong đợi của khách hàng.

Tăng cường liên kết giữa các phòng ban

Chuyển đổi số cho phép nhân sự giữa các bộ phận trong toàn bộ công ty giao tiếp tốt và thường xuyên hơn. Nhờ việc sử dụng các nền tảng quản trị doanh nghiệp tự động, các phòng ban có thể dễ dàng chia sẻ tất cả các loại thông tin, tài liệu dễ dàng bất cứ ở đâu, bất cứ khi nào. Nhờ đó giúp cải thiện khả năng cộng tác.

Nâng cao hiệu quả hoạt động và giảm chi phí

Công nghệ số giúp các doanh nghiệp tiết kiệm tối đa chi phí cho các hoạt động của mình. Ví dụ, thực tế ảo cho phép nhân viên kiểm tra và xem xét các quy trình hoặc sản phẩm mới mà không cần phải xây dựng chúng trước, vì tất cả được thể hiện trực quan trên hình ảnh kỹ thuật số.

Trong khi đó, vấn đề lưu trữ dữ liệu có thể được giải quyết bằng điện toán đám mây và có thể được quản lý bởi các nhà cung cấp bên ngoài. Điều này giúp nhân viên của doanh nghiệp có nhiều thời gian hơn để tập trung vào các dự án, công việc khác mang lại nhiều giá trị kinh doanh hơn và bớt lo lắng về việc lưu trữ dữ liệu.

Nhìn chung, bằng việc ứng dụng chuyển đổi số, doanh nghiệp có thể tự động hóa các tác vụ và quy trình mà trước đây được thực hiện theo cách thủ công và rất tốn thời gian, ví dụ: Thu thập dữ liệu khách hàng, quản lý tài chính, quản trị công việc, nhân sự, lập báo cáo,...

Điều này sẽ có tác động tích cực đến năng suất và cải thiện sự hài lòng của nhân viên, vì họ sẽ không còn phải thực hiện các nhiệm vụ đơn điệu và sẽ có thể sử dụng tốt hơn các kỹ năng của mình.

Ví dụ về chuyển đổi số

Có thể lấy ví dụ Grab trong việc xây dựng ứng dụng gọi xe. Những gì người dùng thấy trên màn hình điện thoại đơn giản là một chu trình đặt xe và hoàn thành chuyến đi của khách và tài xế, nhưng ẩn sâu là cả một hệ thống phức tạp. Công ty phải phân tích khối lượng dữ liệu lớn liên quan tới thói quen lái xe của tài xế, nhu cầu của người dùng, tính năng tạo sẵn cung đường, điều hướng thời gian thực... Từ dịch vụ đặt xe, công ty đã mở rộng thêm nhiều sản phẩm khác như giao hàng, mua đồ ăn...

3.2 Những ngộ nhận về chuyển đổi số

Ngộ nhận 1: Làm nhanh làm nhiều sẽ hiệu quả?

Không phải tất cả mọi vấn đề của doanh nghiệp đều cần phải được số hóa. tâm lý tham lam, nóng vội muốn áp dụng nhiều xu hướng công nghệ cùng một lúc thường là cách nhanh nhất dẫn đến thất bại. bạn sẽ dễ bị sa đà, không có đủ nguồn lực và thời gian để giải quyết những vấn đề cốt lõi nhất. “act quickly, think slowly”

Trong thế giới công nghệ mà mọi thứ thay đổi quá gấp gáp như hiện nay. bạn cần một cái đầu lạnh để có thể bình tĩnh tìm ra những khó khăn của công ty, thấu hiểu mô hình kinh doanh, bối cảnh cạnh tranh cũng như tâm lý người tiêu dùng trước khi cân nhắc việc áp dụng công nghệ.

Ngộ nhận 2: Cứ áp dụng công nghệ thì sẽ chuyển đổi số thành công

Công nghệ tốt cuộc cũng chỉ là một thứ công cụ, bản thân việc áp dụng công nghệ chẳng thể đảm bảo được kết quả kinh doanh cho doanh nghiệp.

Sự thành công của chuyển đổi số phải nằm ở trong tư duy, trong cách nhân viên tiếp cận và giải quyết vấn đề hàng ngày, hàng giờ. một công ty mà nhân viên không có tư duy số hóa, văn hóa không nuôi dưỡng sự đổi mới, thì đừng mong có một công nghệ nào có thể cứu sống được doanh nghiệp.

Chuyển đổi số không chỉ là hoạt động nhằm tối ưu hóa quy trình làm việc, tăng năng suất, tạo lợi nhuận mà hơn hết, nó phải là nền tảng văn hóa của một doanh nghiệp và văn hóa đó, phải được xây dựng và thực hành trong một chiến lược lâu dài và kiên định.

Ngộ nhận 3: Khách hàng vẫn là thượng đế

Lẽ tất nhiên, khách hàng vẫn luôn là mục tiêu cuối cùng của doanh nghiệp và là động lực chính trong công cuộc chuyển đổi số.

Tuy nhiên, trong thời đại công nghệ thay đổi từng ngày từng giờ như hiện nay, ngay chính khách hàng cũng không rõ mình đang thực sự muốn gì. Khi bạn coi khách hàng là trọng tâm duy nhất và sẵn sàng đáp ứng tất cả yêu cầu của họ, bạn có xu hướng đánh mất đi triết lý và bản sắc thương hiệu của mình.

Thay vì coi khách hàng là thượng đế, hãy biến họ thành một người bạn, người thân trong gia đình, tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng nhưng vẫn giữ được giá trị cốt lõi về mặt tổ chức và văn hóa.

Ngộ nhận 4: Chuyển đổi số là sân chơi của công ty lớn trong làng công nghệ?

Chúng ta chẳng còn xa lạ gì với những cái tên xuất hiện dày đặc trên trên các phương tiện truyền thông trong thời gian gần đây: uber và grab

thách thức ngành taxi truyền thống, airbnb thách thức khái niệm về khách sạn và lưu trú.

Netflix thách thức các kênh giải trí truyền thống, spotify tái định nghĩa cách chúng ta tiếp cận âm nhạc...

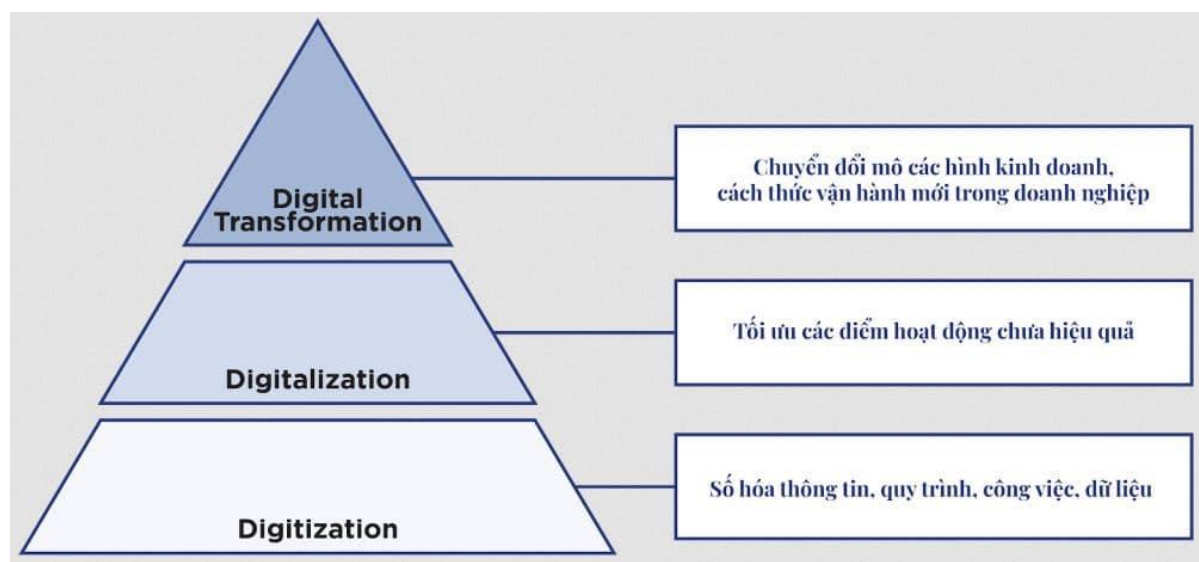
Những câu chuyện này đã và đang tạo ra hiểu lầm cho nhiều doanh nghiệp truyền thống tại Việt Nam khi cho rằng:

- Chuyển đổi số trước nay vẫn được coi là sân chơi chính cho các unicorn và startup công nghệ cao, trong khi chính những doanh nghiệp truyền thống mới là những trụ cột nuôi dưỡng nền kinh tế.
- Các doanh nghiệp truyền thống bị giới hạn bởi sức ì do chính hệ thống, cơ chế, quy trình và bộ máy tổ chức tạo ra. Vì thế, họ dần mất đi khả năng thích ứng nhanh, khả năng linh hoạt, và tinh thần sáng tạo.
- Nhưng chuyển đổi số là sân chơi công bằng cho tất cả mọi doanh nghiệp mà ở đó, bất kỳ ai đủ nhanh nhạy cũng có thể tìm được miếng bánh cho riêng mình. Nếu không linh hoạt bắt kịp với những đổi thay mang tính chiến lược, doanh nghiệp sẽ nhanh chóng bị đào thải..

4. XÂY DỰNG MÔ HÌNH CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI MỘT CÔNG TY TRUYỀN THÔNG

4.1 Sự khác nhau giữa digitization, digitalization và chuyển đổi số (digital transformation)?

Khá nhiều người thường xuyên nhầm lẫn 3 định nghĩa này với nhau. Thực tế digitization hay digitalization chỉ là một phần quá trình của digital transformation.



Số hóa (digitization) là một thuật ngữ dùng để mô tả việc chuyển đổi các tài liệu dạng vật lý (giấy) sang định dạng số. Bằng cách đó, doanh nghiệp cho phép đưa nội dung số hóa vào quy trình làm việc của tổ chức. Chẳng hạn như để tự động hóa các quy trình hoặc cung cấp cho mọi người quyền truy cập thông tin.

Khai thác cơ hội số (Digitalization) được xem là một bước tiến của số hóa (digitization). Digitalization còn được gọi là “số hóa quá trình”, “số hóa tổ chức” hay “số hóa doanh nghiệp”, là cấp độ dùng các công nghệ số và dữ liệu đã được số hóa trước đó và sử dụng nó để tối ưu hóa hoạt động kinh doanh. Từ đó, đạt được các mục tiêu như tăng doanh thu của công ty hoặc nâng cao hiệu quả của các quy trình (như truy cập và lưu thông tài liệu). Mục tiêu của số hóa là làm cho công việc hiệu quả hơn, mang lại lợi nhuận cao hơn và mang tính cộng tác.

Một số ví dụ cho thấy sự khác nhau giữa 2 khái niệm digitization và digitalization:

Digitization	Digitalization
<ul style="list-style-type: none"> – Scan tài liệu giấy và lưu chúng dưới dạng tài liệu số (file mềm) – Chuyển đổi báo cáo giấy sang file kỹ thuật số, như PDF. – Chuyển đổi checklist bằng giấy sang checklist bằng ứng dụng, như ứng dụng nhắc nhở của Apple. – Ghi âm thuyết trình hay cuộc gọi. – Sử dụng phần mềm OCR (chương trình nhận dạng văn bản) để nhập hồ sơ vật lý (ví dụ: hồ sơ y tế) vào cơ sở dữ liệu kỹ thuật số. 	<ul style="list-style-type: none"> – Phân tích số liệu thu thập bằng các thiết bị có liên kết với Internet để tìm các doanh thu mới. – Tải bản PDF của một báo cáo quan trọng lên ổ đĩa đám mây của công ty và chia sẻ nó với các nhóm liên quan để cho phép họ sử dụng dữ liệu trong công việc hàng ngày; – Chuyển đổi tệp bảng tính được lưu trên ổ cứng của một máy tính sang định dạng đám mây có thể được sử dụng đồng thời bởi nhiều người dùng (ví dụ: thông qua Office 365 hoặc Google Documents); – Tải các tệp video từ ổ cứng lên các dịch vụ phát trực tuyến video của công ty (sử dụng nội bộ hoặc bên ngoài).

Ở cấp độ cao nhất là chuyển đổi số. Chuyển đổi số (Digital transformation) hiểu chung là quá trình thay đổi tổng thể và toàn diện của cá nhân và tổ chức về cách sống, cách làm việc và phương thức sản xuất trên môi trường số với các công nghệ số.

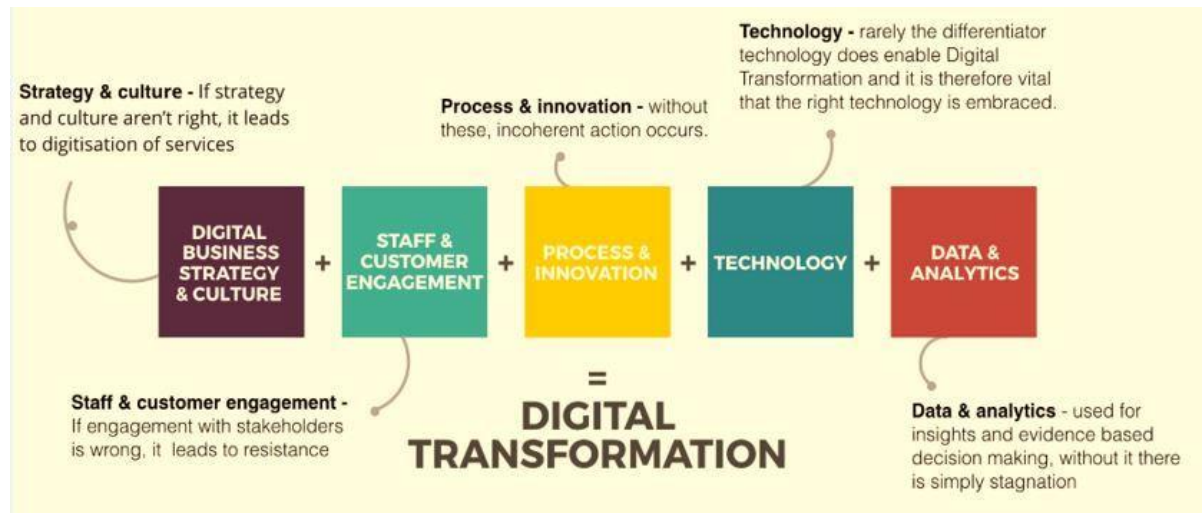
Các mô hình và quá trình kinh doanh số sẽ tái cấu trúc nền kinh tế. Chuyển đổi số là quá trình chuyển đổi ở cấp độ hệ thống nhằm thay đổi hành vi trên quy mô lớn. Bản chất của chuyển đổi số là sáng tạo.

4.2 Năm trụ cột để chuyển đổi số thành công

Làm sao để biết kế hoạch của một chiến dịch chuyển đổi số đã đủ vững chắc hay chưa?

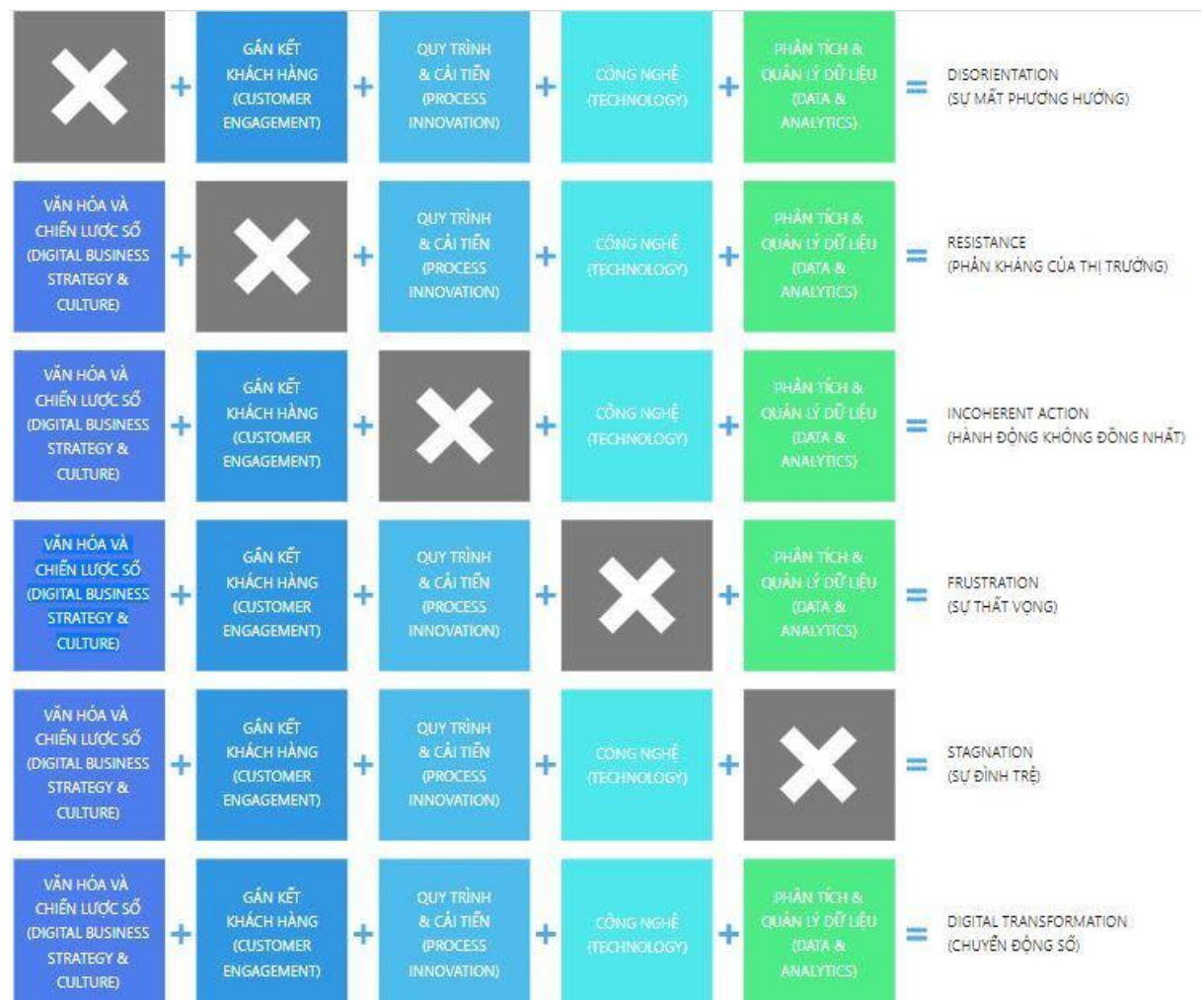
Để trả lời được câu hỏi này, ta hãy tìm hiểu 5 trụ cột quan trọng cấu thành nên quá trình chuyển đổi số, gồm:





Một quy trình chuyển đổi số thành công phải là sự tổng hòa của cả 5 yếu tố này. Nếu thiếu đi một trong các yếu tố, doanh nghiệp của bạn hẳn đang phung phí nguồn lực.

Cụ thể là:



4.3 Làm gì để chuyển đổi số?

Ông Phương Trầm, Tư vấn trưởng Chuyển đổi số của FPT, cho rằng chuyển đổi số chính là sự phát triển của nhân viên, sự lãnh đạo và thay đổi công việc kinh doanh trở nên nhanh hơn, rẻ hơn và tốt hơn theo một con đường đột phá.

Tất cả các doanh nghiệp đều sẽ là doanh nghiệp số trong tương lai. Công nghệ, quy trình kinh doanh và sự chia sẻ kinh nghiệm trong cộng đồng sẽ song hành cùng nhau.

Có ba điều cần phải làm:

- Đầu tiên là sẵn sàng về phương diện lãnh đạo, người lãnh đạo cần hiểu mình muốn gì và công nghệ có thể chuyển đổi công ty của mình thế nào.
- Thứ hai là sẵn sàng về phương diện tổ chức, cần sự tham gia của cả tổ chức để làm nên sự chuyển đổi, chúng ta cần đào tạo và phát triển nhân sự.
- Thứ ba là sẵn sàng về phương diện công nghệ, điều này cần được phát triển song song với yếu tố nhân sự”, ông Trầm nhấn mạnh.

Theo ông, chuyển đổi số “có nghĩa là ứng dụng công nghệ để chuyển hoá cách thức kinh doanh thường nhật. Hiểu nôm na là cách chúng ta vận dụng công nghệ cùng với sự điều hành công việc kinh doanh để thực hiện khác đi, để kinh doanh hiệu quả hơn, nhanh hơn và chuyển hoá nó trong một ngày trong khi trước kia mất ba tháng, hoặc chỉ cần dùng vài chục con người hơn là cả nghìn người. Thay vì làm những công việc thường nhật, công ty có thể làm những công việc có giá trị cao hơn. Công ty không phát triển khi làm những công việc bình thường.

4.4 Khó khăn và thách thức lớn nhất của chuyển đổi số là gì?

- Khó khăn lớn nhất của chuyển đổi số là thay đổi thói quen, thách thức lớn nhất của chuyển đổi số là có nhận thức đúng.
- Loài người đã quen với môi trường thực nhiều thế kỷ, chuyển lên môi trường số là thay đổi thói quen, thay đổi thói quen là việc khó, thay đổi thói quen là việc lâu dài, thay đổi thói quen ở một tổ chức phụ thuộc chủ yếu vào quyết tâm của người đứng đầu.
- Chuyển đổi số là chuyện chưa có tiền lệ, vì vậy, nhận thức đúng là việc khó, nhận thức đúng về chuyển đổi số còn phải đặt trong bối cảnh cụ thể của một tổ chức. Chuyển đổi số là vấn đề nhận thức chứ không phải là vấn đề công nghệ, là chuyện dám làm hay không dám làm của người lãnh đạo.

4.5 Bảy bước xây dựng mô hình chuyển đổi số cho một công ty truyền thông

Bước 1: Tạo sự đồng thuận trong ban lãnh đạo

Digital Transformation là một nỗ lực chung của toàn doanh nghiệp, do đó trách nhiệm cuối cùng phải thuộc về CEO.

Trong một cuộc khảo sát được thực hiện bởi công ty tư vấn Russell Reynolds Associates vào năm 2017 trên 1500 nhà điều hành cấp cao, gần 40% những người tham gia cho biết CEO là người chịu trách nhiệm triển khai chiến lược digital tại doanh nghiệp. Đứng thứ hai là Trưởng bộ phận Marketing với 14%, theo sau là Trưởng bộ phận Digital (10%) và Trưởng bộ phận IT (8%).

Tuy nhiên, chỉ một mình CEO không thể quản lý toàn bộ dự án. Việc triển khai đòi hỏi phải có được sự chấp thuận và cả đóng góp hỗ trợ từ các thành viên thuộc ban quản lý cấp cao. Đây chính là cơ hội để các giám đốc xem xét lại vai trò của bản thân trong thời đại công nghệ.

CEO có thể đặt ra cho các thành viên trong ban lãnh đạo những câu hỏi mang tính gợi mở như:

- **Dành cho CFO:** Làm thế nào việc số hóa (digitalisation) có thể đem đến các nguồn doanh thu mới cho doanh nghiệp? Làm thế nào mà sự đổi mới trong công nghệ có thể cải thiện tình hình tài chính của doanh nghiệp?

- **Dành cho CIO:** Làm thế nào để bộ phận IT chủ động hơn và đóng vai trò chủ đạo trong mọi hoạt động kinh doanh? Mảng công nghệ nào cần được chú trọng đầu tư?

- **Dành cho CMO:** Làm thế nào để đem đến một trải nghiệm đồng nhất cho người dùng xuyên suốt mọi kênh quảng bá như website, ứng dụng di động, tương tác trực tiếp tại cửa hàng? Làm cách nào để thấu hiểu khách hàng thông qua công nghệ digital? Làm thế nào digital có thể đem lại trải nghiệm dịch vụ tốt hơn cho khách hàng?

- **Dành cho COO:** Làm sao để gia tăng độ hiệu quả của các hoạt động kinh doanh? Làm thế nào digital có thể giúp chuỗi cung ứng trở nên minh bạch hơn? Làm thế nào để giảm thời gian sản phẩm được giới thiệu ra thị trường?

Bước 2: Định hướng tầm nhìn và chiến lược digital

Công ty tư vấn chiến lược McKinsey cho rằng: “Đặc điểm để nhận diện những doanh nghiệp triển khai digital thành công chính là một chiến lược digital táo bạo và toàn diện.”

Khi mà công nghệ dần trở nên phổ biến, chiến lược mới là yếu tố quan trọng trực tiếp tác động đến sự thành công của dự án Digital Transformation.

Trước khi hoạch định chiến lược digital, bạn cần phải thực hiện đánh giá tiềm năng toàn ngành. Việc đánh giá là nhằm xác định cơ hội cũng như những thử thách mà công cuộc số hóa sẽ đem lại. Một khi doanh nghiệp có thể tìm thấy

những mô hình kinh doanh mang tính đột phá chính là lúc doanh nghiệp bạn số hóa thành công.

Đa số chiến lược sẽ tập trung vào việc cải thiện trải nghiệm của khách hàng hoặc cải thiện hiệu quả hoạt động. Những chiến lược digital táo bạo nhất thậm chí sẽ tái tổ chức mô hình kinh doanh của doanh nghiệp bằng cách mở rộng trên mô hình hiện tại hoặc đổi mới hoàn toàn.

Phạm vi chiến lược digital của bạn có như thế nào cũng đừng quên “nhìn xa trông rộng” bên ngoài ngành nghề của doanh nghiệp. Ý tưởng đột phá có thể bắt nguồn từ bất kỳ đâu, giống như những cửa hàng bán lẻ không lường trước được sự xuất hiện của Amazon hay những doanh nghiệp vận tải cũng không thể ngờ Uber và Grab có thể làm lay chuyển vị trí độc tôn của taxi truyền thống.

Chiến lược cũng phải giúp định vị lại doanh nghiệp bạn trong thời đại digital nhằm tận dụng mọi cơ hội từ công nghệ mới và giảm tác động tiêu cực từ dự án. Bạn cần xác định sự chênh lệch giữa năng lực, chuyên môn và các kỹ năng digital doanh nghiệp đang có so với những gì mà bạn đang hướng đến, và quan trọng hơn hết là làm thế nào để lấp khoảng trống đó.

Kết quả của quá trình này sẽ ảnh hưởng đến việc quyết định Build or Buy của doanh nghiệp: tự xây dựng năng lực và chuyên môn về digital hay mua các năng lực này từ bên ngoài.

Bước 3: Sở hữu năng lực digital

Doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, không nhất thiết phải đầu tư với lượng vốn khổng lồ vào việc huấn luyện kỹ năng digital. Đột phá digital có thể diễn ra tại bất kỳ đâu.

Mọi doanh nghiệp giờ đây thuộc một hệ sinh thái liên đới với nhau và có thể tiếp cận bất kỳ kỹ năng và tài nguyên nào theo yêu cầu với chi phí phù hợp. Một khi doanh nghiệp bạn tìm được chỗ đứng trong hệ sinh thái đó, cơ hội để bạn phát triển là vô tận.

Ví dụ, bạn cần một nguồn lực điện toán lớn để phân tích dữ liệu, bạn có thể tận dụng dịch vụ siêu máy tính tùy biến EC2 của AWS (Amazon Web Services), một dịch vụ có sẵn, với giá thuê bao cực thấp so với chi phí tự mua và bảo trì máy tính. Dịch vụ có tính linh hoạt cao, có thể được tính trên mỗi phút hoặc mỗi giây, giúp bạn tiết kiệm đáng kể.

Thêm vào đó, tại giai đoạn này, bạn nên bổ nhiệm một Giám đốc Digital (Chief Digital Officer, CDO) và thiết lập một đội ngũ triển khai digital.

Nhóm digital bao gồm các chuyên gia về từng lĩnh vực chuyên môn cũng như chuyên gia digital. Tùy vào chiến lược, nhóm sẽ tập trung vào việc đổi mới

dẫn những quy trình hiện tại hoặc thiết lập những mô hình kinh doanh hoàn toàn mới.

Trong nhiều trường hợp, mua nguồn lực và tài nguyên từ bên ngoài là một giải pháp khả thi hơn cả, đặc biệt là khi doanh nghiệp bạn đang đi theo hướng chậm mà chắc, không muốn những thay đổi đột ngột từ dự án Digital Transformation làm xáo trộn mô hình hoạt động truyền thống.

Ví dụ như trường hợp của G + T, một công ty luật có tiếng tại Úc. Sau khi đánh giá tình hình doanh nghiệp, G +T đã kết luận rằng không sớm thì muộn quá trình Digital Transformation cũng sẽ xảy đến với ngành luật.

Vì vậy, G + T đã quyết định mua 20% cổ phần của LegalVision. Đây là một start-up cung cấp giải pháp tự động hóa các dịch vụ luật, và chỉ chú trọng tập trung vào những hoạt động có giá trị thấp, diễn ra nhiều và thường xuyên như chuẩn bị di chúc hoặc xem xét khoản vay.

Ngược lại, G +T tập trung vào những dịch vụ cao cấp, có giá trị cao và không có nhu cầu thay đổi mô hình kinh doanh ngay lập tức.

Bằng cách hợp tác với LegalVision, G +T có thể mở rộng cung cấp nhiều loại hình dịch vụ khác nhau cho khách hàng hiện tại đồng thời tiếp cận khách hàng mới, đặc biệt là những doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Với chiến lược này, G +T đã tuyển dụng một đội ngũ chuyên triển khai digital và đã đạt 3 mục tiêu:

- Doanh nghiệp giờ đây đang dẫn đầu, những tác động của việc số hóa trong tương lai sẽ không gây ảnh hưởng nào đáng kể vì họ đang hợp tác với một doanh nghiệp đột phá và họ đã có đủ nguồn lực và công nghệ cần thiết.
- Việc bổ sung một loạt dịch vụ mới với giá thành phù hợp hơn giúp cải thiện trải nghiệm khách hàng, một điều mà G + T hoàn toàn không thể thực hiện được một mình.
- Hiệu quả hoạt động của G +T cũng được nâng cao, LegalVision cũng có thể san sẻ bớt một phần khối lượng công việc.

Bước 4 – Truyền tải thông điệp

Mọi nhân viên, nhà đầu tư và các stakeholder khác của doanh nghiệp cũng cần phải biết và có cùng lòng tin vào tầm nhìn và chiến lược số hóa của bạn. Một trong những phương pháp tiếp cận tốt nhất chính là “tiếp thị” chiến lược của bạn như một sản phẩm.

Ví dụ, ING đã đặt cho chiến lược chuyển đổi số hóa của mình là “Accelerating Think Forward” (Tăng tốc hướng về phía trước) hay Allianz đã công khai thông báo dự định trở thành một tập đoàn “Digital by default”. Doanh nghiệp cũng có thể tận dụng những công cụ truyền thông quen thuộc khác, như tầm nhìn doanh nghiệp và tuyên bố sứ mệnh, và biến chúng thành tầm nhìn và sứ mệnh số hóa. Tuy nhiên, tốt hơn hết vẫn là không tách biệt giữa sứ mệnh digital hoặc “không digital.”

Thông điệp đó nên được lặp lại thường xuyên nhằm làm yên lòng các cổ đông, đồng thời một lần nữa khẳng định cam kết với quá trình số hóa. Ví dụ, John Flannery, CEO mới của General Electric, vào ngày 13/11/2017 đã có một buổi thuyết trình nhằm khẳng định trước các nhà đầu tư rằng việc số hóa doanh nghiệp chính là hướng đi tương lai của GE.

Flannery cho biết: “Thông điệp chính mà tôi muốn truyền tải là một chiến lược digital tập trung. Và chúng tôi vẫn đang giữ vững cam kết của mình về việc số hóa.”

Bước 5 – Khởi động bằng những dự án thí điểm

Một khi đã hội tụ đủ các yếu tố như cam kết, chiến lược, sự đồng thuận và một đội ngũ digital riêng, đã đến lúc bạn bắt đầu thực hiện dự án digital.

Thay vì triển khai số hóa trên bình diện toàn doanh nghiệp, có rủi ro thất bại cao, doanh nghiệp nên nhắm vào các mục tiêu nhỏ, dễ thực hiện thông qua các dự án thí điểm. Điều này giúp củng cố và làm yên lòng các nhà đầu tư và nhân viên, đồng thời tối đa hóa cơ may thành công của toàn bộ quá trình chuyển đổi số.

Đối với những dự án số hóa đầu tiên, doanh nghiệp nên hướng nỗ lực vào các bộ phận nào để tạo tác động mạnh nhất? McKinsey đã kết luận có 5 khía cạnh của quy trình số hóa doanh nghiệp có thể dùng làm cơ sở để quyết định đầu tư.

- Marketing và Phân phối. Ví dụ những nhà bán lẻ tích hợp sẵn Apple Pay hoặc Samsung Pay. Các doanh nghiệp ứng dụng các phần mềm phân tích dữ liệu để hiểu rõ và dự đoán hành vi khách hàng.

- Sản phẩm và Dịch vụ. Ví dụ các doanh nghiệp taxi đang bắt đầu cho ra đời các ứng dụng đặt xe nhằm cạnh tranh với Uber, Grab hoặc Lyft. Các nhà sản xuất lắp xe gắn các cảm ứng vào sản phẩm nhằm thu thập thông tin về tình trạng và dự đoán độ hao mòn của vỏ xe.

- Quy trình. Ví dụ doanh nghiệp sử dụng các ứng dụng cộng tác mô phỏng mạng xã hội như Yammer, Slack, Jira, v.v...

- Hệ sinh thái công nghệ. Ví dụ doanh nghiệp phát triển, thử nghiệm và phát hành các ứng dụng trên nền tảng điện toán đám mây như AWS, Azure hoặc GCP (Google Cloud Platform).

- Chuỗi cung ứng. Ví dụ doanh nghiệp thuê các hãng taxi công nghệ để giao hàng. Các nhà bán lẻ ứng dụng phần mềm phân tích dữ liệu trên hàng ngàn SKUs của sản phẩm nhằm dự đoán nhu cầu của khách hàng.

Theo báo cáo digital năm 2016 của McKinsey, mảng Marketing và Phân phối thu hút nhiều đầu tư nhất từ phía doanh nghiệp. Theo sau là Sản phẩm và Dịch vụ, Quy trình, Hệ sinh thái công nghệ, và Chuỗi cung ứng.

Tuy nhiên, bạn không nhất thiết phải bắt đầu hành trình số hóa bằng một dự án về mảng marketing và phân phối. Cũng theo McKinsey, doanh nghiệp có thể đã bỏ lỡ những khía cạnh khác của quá trình số hóa, ví dụ như chuỗi cung ứng, có thể giúp tiết kiệm chi phí và tăng lợi nhuận đáng kể.

Tự trung lại thì bước này chú trọng khả năng ưu tiên nguồn lực. Dựa trên chiến lược, năng lực, tài nguyên sẵn có, phân tích chi phí-lợi ích và những kết luận từ ban lãnh đạo, bạn cần phải liệt kê những thay đổi mà bạn muốn diễn ra trước.

Một khi đã xác định được nên bắt đầu từ đâu, bạn có thể tận dụng các sản phẩm công nghệ theo yêu cầu, chi phí thấp và bắt tay vào triển khai dự án.

Như đã nhắc ở những phần trên, công nghệ đang dần trở thành một hàng hóa thông thường (commodity) trong đời sống hằng ngày. Doanh nghiệp không cần phải sáng tạo lại những thứ có sẵn mà có thể mua hoặc thuê từ các nhà cung cấp công nghệ như Microsoft, Google, Apple hoặc Amazon.

Một ví dụ đơn giản chính là khi doanh nghiệp di dời dữ liệu lên đám mây thông qua các dịch vụ file-hosting và chia sẻ dữ liệu như Microsoft OneDrive hoặc Dropbox thay vì phải lưu trữ chúng bằng server riêng.

Trong một ví dụ khác, Lalamove, một start-up được ví như “Uber cho doanh nghiệp”, cam kết giao hàng mọi nơi trong nội thành Bangkok hoặc Hồ Chí Minh chỉ trong vòng 1 giờ.

Những doanh nghiệp tư nhân nhỏ giờ đây có thể tiếp cận với dịch vụ giao nhận nhanh chóng, theo yêu cầu mà không phải lo lắng nhiều đến mặt hậu cần. Tất cả những gì họ cần chỉ là một ứng dụng di động.

Khả năng ứng dụng các công nghệ đột phá là vô biên, tạo diện mạo mới cho nền tảng công nghiệp chúng đang phục vụ đồng thời giúp xác định hướng đi cho những doanh nghiệp cải tiến khác.

Tận dụng các công nghệ và dịch vụ sẵn có có lẽ là “đường tắt” cho quá trình Digital Transformation của doanh nghiệp bạn, nhất là khi thông qua các dự án thí điểm.

Dự án digital của bạn không nhất thiết phải đòi hỏi quá cao hoặc quá phức tạp; ví dụ, tại trụ sở chính mới của Box, nhân viên có thể đăng ký các phòng họp bằng loa thông minh Amazon Echo và ứng dụng điều khiển bằng giọng nói Alexa.

Bước 6 – Xây dựng yếu tố con người

Ngoài yếu tố công nghệ, việc triển khai chiến lược số hóa cần phải được thực hiện bởi những con người có đầy đủ kỹ năng phù hợp. Bạn có thể tuyển dụng nhân viên mới với những kỹ năng digital mới cho doanh nghiệp hoặc tập trung phát triển năng lực cho các nhân viên hiện có.

Về phương diện tuyển dụng, triển khai Digital Transformation có thể giúp tiết kiệm khá nhiều nỗ lực cho doanh nghiệp. Trong một cuộc khảo sát của MIT Sloan, gần 80% người tham gia cho biết họ muốn được làm việc trong một công ty đã được số hóa.

Vì vậy, bạn có thể biến tầm nhìn digital thành một công cụ tuyển dụng hữu ích. Bằng cách định vị doanh nghiệp bạn là người tiên phong về xu hướng digital, khả năng doanh nghiệp thu hút được các ứng viên tài năng và phù hợp sẽ cao hơn.

Thêm vào đó, tỷ lệ này cũng đúng cho mọi ứng viên thuộc mọi độ tuổi. Do đó, bạn không nên quan niệm rằng chỉ những người trẻ tuổi mới hứng thú với những đột phá mới hoặc chỉ có họ mới sở hữu những kỹ năng công nghệ phù hợp.

Về khía cạnh phát triển nguồn nhân lực hiện tại, bạn có thể áp dụng các phương pháp đào tạo mới, ví dụ huấn luyện online với các trang như Udemy hoặc General Assembly, cung cấp các nội dung tập huấn theo yêu cầu và gửi trực tiếp đến email hoặc di động của nhân viên.

Bước 7 – Thiết lập mô hình hoạt động mới

Bước cuối cùng này sẽ đảm bảo quá trình số hóa của doanh nghiệp bạn dần đi vào quỹ đạo.

Hai yếu tố thiết yếu trong nỗ lực xây dựng mô hình hoạt động mới cho doanh nghiệp là ***văn hóa digital*** và ***đội ngũ liên chức năng*** (cross-functional team).

Văn hóa digital

Digital Transformation không chỉ đơn giản là việc ứng dụng công nghệ mới. Doanh nghiệp phải chấp nhận thay đổi triệt để cách thức vận hành. Vì vậy, tạo dựng văn hóa digital cho doanh nghiệp đóng vai trò không thể bị xem nhẹ.

Đây cũng là một trong những trọng trách mà CEO và ban lãnh đạo phải thực hiện nhằm tạo dựng và nuôi dưỡng những giá trị chính làm nên văn hóa

digital: sự linh hoạt, tinh thần cởi mở, hợp tác cũng như sẵn sàng chấp nhận rủi ro.

Theo Perry Hewitt, Giám đốc Kỹ thuật số của trường Đại học Harvard, khả năng thích nghi trong thế giới hiện đại hóa ngày nay thậm chí còn quan trọng hơn cả những kỹ năng công nghệ. Tạo dựng một môi trường làm việc khuyến khích nhân viên tự trao đổi kiến thức, liên tục cải thiện bản thân và nâng cao khả năng thích nghi là yếu tố đặc biệt quan trọng trong việc chuyển đổi văn hóa doanh nghiệp.

Bạn có thể tận dụng công nghệ nhằm tăng tính linh hoạt bằng cách liên tục theo dõi các KPI (lướt xem website, đánh giá dịch vụ, số lượng khách hàng, v.v...) trên dashboard trực tuyến thay cho các báo cáo tuần hoặc báo cáo quý.

Khi sản phẩm, dịch vụ và yêu cầu của khách hàng ngày càng trở nên phức tạp bắt buộc từng phòng ban và bộ phận kinh doanh khác nhau phải liên kết chặt chẽ với nhau.

Cụ thể, khá nhiều doanh nghiệp đã chuyển sang sử dụng các công cụ cộng tác mô phỏng mạng xã hội như Yammer, Slack hoặc Jira nhằm gia tăng tính gắn kết giữa các nhân viên qua hai cách.

Đầu tiên, chúng tạo điều kiện giúp nhân viên giao tiếp cởi mở hơn, cả trong công việc lẫn bên ngoài. Một khi nhân viên trở nên thân thiết, họ sẽ chủ động học hỏi và giúp đỡ lẫn nhau hơn.

Ngoài ra, những công cụ này còn giúp nhân viên bạn khám phá thông tin, kiến thức liên quan đến công việc thường bị kìm hãm bởi rào cản giữa các phòng ban. Ví dụ, một nhân viên bán hàng vô tình tìm thấy báo cáo về đối thủ cạnh tranh khi theo dõi thông tin trao đổi qua lại giữa các thành viên của bộ phận marketing, một điều mà nhân viên bán hàng có thể không biết nếu không có các công cụ trên.

Những công cụ cộng tác xã hội này được thiết kế trên nền tảng web do đó không đòi hỏi nhiều thời gian hay công sức để triển khai. Thêm vào đó, thế hệ millennial chắc chắn đã quen thuộc với những công cụ này.

Đối với những thành viên quản lý cấp cao, công cụ cộng tác xã hội còn góp phần tạo cơ hội đặc biệt giúp họ lắng nghe ý kiến của nhân viên, nắm bắt ý tưởng mới và xác định biến cố có thể xảy ra.

Luôn ở thế phòng thủ không còn là bước đi an toàn cho doanh nghiệp, giờ đây, phải đột phá mới được coi trọng.

Chúng ta sẽ không có được những phát minh cải tiến mới nếu không thất bại.

Những gã khổng lồ trong lĩnh vực digital như Google hoặc Apple thường xuyên gặp thất bại, đó là lý do vì sao họ không ngừng mang đến cho người dùng những ứng dụng và dịch vụ sáng tạo.

Tuy nhiên, hầu hết quản lý và nhân viên đều không chấp nhận thất bại. Những quản lý cấp cao phải chứng minh cho mọi người thấy được tầm quan trọng của việc chấp nhận mạo hiểm và khuyến khích mọi người mạnh dạn hơn.

Đội ngũ liên chức năng

Yếu tố quan trọng thứ hai trong công cuộc thiết lập mô hình hoạt động cho doanh nghiệp chính là tạo dựng các nhóm liên chức năng (cross-functional team).

Về cơ bản, Digital Transformation là quá trình phá vỡ những rào cản về mặt tổ chức trong doanh nghiệp. Vì vậy, những dự án digital nên được dẫn dắt bởi các nhóm liên chức năng đến từ phòng IT và những bộ phận kinh doanh khác.

Nhóm cũng có thể bao gồm những đại diện khác như khách hàng, nhà cung cấp hoặc các agency.

Các nhóm digital nên được tập hợp dựa trên yêu cầu của một sản phẩm, dịch vụ hoặc trải nghiệm khách hàng riêng biệt.

Ví dụ, một dự án phát hành ứng dụng thanh toán qua điện thoại nên được triển khai bởi nhóm gồm các thành viên đến từ các bộ phận như sales, IT, tài chính và nhà cung cấp nền tảng ứng dụng mobile. Hoặc một dự án nhắm đến việc thu thập và phân tích dữ liệu khách hàng cần có sự tham gia của các thành viên từ bộ phận vận hành, marketing và IT.

Ngân hàng Starling, một start-up công nghệ tài chính của Anh đã đột phá bằng cách bỏ hẳn bộ phận IT. Thay vào đó, các kỹ sư của họ sẽ cùng ngồi làm việc với những thành viên bộ phận khác để xây dựng nền tảng công nghệ.

“Đây là một mô hình giúp tăng gắn kết giữa các nhân viên. Chúng tôi lắng nghe mọi ý kiến khách hàng, từ đó cải tiến hệ thống nhằm tăng hiệu quả; ngoài ra không có gì xen giữa hai yếu tố này cả,” Anne Boden, Người sáng lập và CEO của Ngân hàng Starling cho biết.

Những đội nhóm này phải tự quản và toàn quyền sở hữu những trải nghiệm, sản phẩm và dịch vụ mà họ đã tạo nên. Thành lập các nhóm liên chức năng là một giải pháp hiệu quả giúp kích thích ý tưởng mới vì mỗi thành viên đều sở hữu cách nhìn và kỹ năng khác nhau.

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

5.1 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,...

5.2 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.

5.3 Cơ hội:

- Quá trình chuyển đổi số đang được sự hỗ trợ đặc 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.

5.4 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.

6. THAM KHẢO TẦM NHÌN CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI “ĐÀI ABC – MELBOURNE AUSTRALIA”

(trích nguồn: <https://about.abc.net.au/press-releases/abc-announces-next-steps-in-digital-transition/>)

ABC đã công bố một loạt các biện pháp tiết kiệm và sáng kiến tái đầu tư được thiết kế để giải quyết chi phí gia tăng và hỗ trợ quá trình chuyển đổi sang tổ chức truyền thông kỹ thuật số là ưu tiên hàng đầu.

Điều này diễn ra sau khi kế hoạch 5 năm 2023-2028 của ABC được công bố vào tuần trước, trong đó nêu rõ cách ABC sẽ ứng phó với những thay đổi nhanh chóng về công nghệ, hành vi của khán giả và xã hội để tiếp tục mang lại giá trị cho tất cả người dân Úc và vẫn là tổ chức truyền thông đáng tin cậy nhất của Quốc gia.

Giám đốc điều hành ABC David Anderson cho biết việc tổ chức lại nhóm nội dung gần đây và đưa ra chiến lược mới đòi hỏi phải đưa ra các quyết định cẩn thận về tái đầu tư và tiết kiệm để củng cố ABC trong tương lai.

Ông Anderson cho biết: “Cùng với các tổ chức truyền thông trong và ngoài nước, ABC đang hoạt động trong một môi trường chịu áp lực suy giảm thị trường”. “Chúng tôi cũng cần tăng cường đầu tư vào chuyển đổi kỹ thuật số để nâng cao hiệu quả và đáp ứng nhu cầu của khán giả.

“Chúng tôi đã thể hiện rõ tầm nhìn của mình để ABC trở thành một phần thiết yếu trong cuộc sống hàng ngày của tất cả người dân Úc thông qua nội dung và báo chí chất lượng cao của chúng tôi, bất kể họ sống ở đâu trên khắp đất nước.

“Việc khán giả tiếp tục di chuyển từ các dịch vụ phát sóng truyền thống sang các ứng dụng kỹ thuật số mang đến cơ hội đảm bảo ABC là trung tâm truyền thông đáng tin cậy đến được với nhiều người Úc hơn.

“Đến năm 2028, phần lớn sự tham gia của khán giả sẽ diễn ra trên nền tảng kỹ thuật số của ABC và chúng tôi sẽ có cách tiếp cận kỹ thuật số đầu tiên trong vận hành, sản xuất và phân phối nội dung. Chúng tôi sẽ nâng cao các sản phẩm kỹ thuật số chính của mình, ABC iview, ABC listen và ABC News, để cung cấp các dịch vụ được cá nhân hóa giúp khán giả dễ dàng khám phá các thông tin báo chí và cung cấp nội dung phù hợp với họ hơn.

“Để tận dụng tối đa cơ hội đó, chúng ta phải sắp xếp tốt hơn các nguồn lực của mình và đầu tư vào các kỹ năng mới cần thiết cho lực lượng lao động mà chúng ta không thể tạo ra thông qua đào tạo lại.

“Để đạt được những kết quả này đòi hỏi một số quyết định khó khăn. Mặc dù chúng tôi có đặt mục tiêu tiết kiệm trong các lĩnh vực hỗ trợ, bao gồm chi phí đi lại và tư vấn, nhưng nó có tác động không mong muốn đối với những chính sách đó.

“Những thay đổi này rất quan trọng để đảm bảo sự thành công lâu dài của tổ chức, nhưng chúng tôi thừa nhận điều đó không bao giờ là dễ dàng, đặc biệt đối với những cá nhân bị ảnh hưởng trực tiếp bởi những đề xuất này.”

Ông Anderson cho biết những thay đổi được đề xuất được công bố hôm nay bao gồm việc tạo ra các chính sách mới để phát triển năng lực kỹ thuật số cho Đài ABC. Dự kiến có tới 120 nhân viên có khả năng sẽ rời ABC.

Những thay đổi được đề xuất bao gồm:

Triển khai đề án chuyển đổi số đối với các công việc hiện hành để đảm bảo một số chương trình điều tra tốt nhất của ABC có khả năng đáp ứng nhu cầu của khán giả về video dài theo yêu cầu và nội dung kỹ thuật số chuyên sâu.

Tiếp tục chuyển đổi nhóm thực hiện các chương trình thời sự từ truyền hình truyền thống sang nội dung số theo yêu cầu và hiện đại hóa nền tảng kỹ năng số của ABC.

Sự ra đời của ABC News Sunday, một bản tin quốc gia mới mang đến những câu chuyện và báo chí hay nhất từ khắp nước Úc và thế giới.

Sự trở lại chương trình Stateline được số hóa đầu tiên, không đóng gói những câu chuyện địa phương mà thông qua báo chí dài hạn, các cuộc phỏng vấn sâu và giải thích cho khán giả theo yêu cầu và khán giả truyền hình truyền thống.

Việc thành lập các ấn bản chương trình về khí hậu, môi trường và năng lượng để tập trung vào các vấn đề luôn được đánh giá là quan trọng đối với tương lai của quốc gia, đặc biệt là đối với những người Úc trẻ tuổi.

Hợp lý hóa cơ cấu biên tập viên vận hành bằng cách giảm số lượng những người thực hiện tham gia vào quá trình vận hành và sản xuất chương trình ở những bộ phận độc lập, giải phóng vốn để đầu tư vào nội dung đặc biệt, chất lượng cao.

Cách tiếp cận số hóa được ưu tiên để vận hành và lựa chọn nội dung, tập trung vào khán giả ngay từ giai đoạn đầu phát triển sớm.

Nâng cao trải nghiệm của khán giả ABC iview, ABC News và ABC listen để thúc đẩy việc tiếp cận các nền tảng này nhanh hơn.

Thúc đẩy đầu ra kỹ thuật số với các vai trò mới được thiết lập trong nhóm số hóa.

Ông Anderson nói: “Tôi muốn ghi nhận sự đóng góp của mọi người tại ABC trong những năm gần đây”.

“ABC đã phát triển và thích nghi trong hơn 90 năm để đảm bảo đây vẫn là tổ chức truyền thông đáng tin cậy nhất của Úc, được khán giả khắp nơi đánh giá cao và xứng đáng với số tiền bỏ ra cho các dịch vụ thiết yếu mà đài này cung cấp.

“Ngày càng có nhiều người Úc chủ yếu sử dụng các dịch vụ truyền thông kỹ thuật số và giá trị cũng như mức độ liên quan liên tục của ABC sẽ phụ thuộc vào khả năng thay đổi của chúng tôi đối với khán giả.

“Trong thời đại công nghệ thay đổi nhanh chóng, những thông báo ngày hôm nay sẽ đảm bảo rằng chúng tôi tiếp tục được tất cả người dân Úc tin cậy, phù hợp và đánh giá cao trong tương lai.”

7. TẦM NHÌN HTV TRONG GIAI ĐOẠN CHUYỂN ĐỔI SỐ

7.1 Xu hướng chuyển đổi số

Tại Việt Nam, quá trình chuyển đổi số đã bắt đầu diễn ra, nhất là trong những ngành như tài chính, giao thông, du lịch... Chính phủ và chính quyền các cấp đang nỗ lực xây dựng Chính phủ điện tử hướng tới Chính phủ số.

Tuy nhiên, các doanh nghiệp Việt Nam nói chung, nhất là doanh nghiệp vừa và nhỏ vẫn chưa nhận thức đúng vai trò chuyển đổi số trong cuộc các mạng công nghiệp lần thứ tư.

Cụ thể, theo VCCI, hiện doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam chiếm khoảng 97% tổng số doanh nghiệp, trình độ khoa học công nghệ và đổi mới sáng tạo còn thấp, có 80% đến 90% máy móc sử dụng trong các doanh nghiệp Việt Nam là nhập khẩu, gần 80% là những công nghệ cũ từ thập niên 1980-1990.

Trong tháng 4, Cisco công bố báo cáo “Chỉ số phát triển kỹ thuật số của doanh nghiệp vừa và nhỏ khu vực châu Á – Thái Bình Dương”, thực hiện trên 1.340 doanh nghiệp tại khu vực nói chung và 50 doanh nghiệp Việt Nam nói riêng. Tại Việt Nam, các doanh nghiệp vừa và nhỏ đang đối mặt với những rào cản trong quá trình chuyển đổi kỹ thuật số như thiếu kỹ năng số và nhân lực (17%), thiếu nền tảng công nghệ thông tin đủ mạnh để cho phép chuyển đổi kỹ thuật số (16,7%), thiếu tư duy kỹ thuật số hoặc các thách thức về văn hóa kỹ thuật số trong doanh nghiệp (15,7%),...

Dù vậy báo cáo cũng chỉ ra rằng các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam đang bước đầu đầu tư vào công nghệ đám mây (18%), an ninh mạng (12,7%), nâng cấp phần mềm, phần cứng để chuyển đổi số (10,7%).

7.2 Tầm nhìn HTV trong chuyển đổi số

+ *Mục tiêu*: xây dựng HTV theo mô hình công ty truyền thông đa phương tiện uy tín trên thị trường Việt Nam và khu vực.

+ *Cam kết xây dựng thương hiệu HTV*:

- Xây dựng chiến lược sản xuất giữ khán giả truyền thống.
- Xây dựng những định dạng chương trình mới phù hợp nhóm khán giả trẻ tuổi năng động.
- Phát triển nền tảng công nghệ tiếp cận đến mọi khách hàng trong môi trường truyền thông đa phương tiện đa nền tảng.
- Thu hút nhiều hơn các đơn vị quảng cáo
- Mở rộng hợp tác với các công ty truyền thông trong nước và quốc tế có cùng tầm nhìn và chiến lược hoạt động.

+ *Những việc cần làm để đạt thành quả chuyển đổi số như mong đợi:*

- Xây dựng hoặc hợp tác để chủ động trong việc quản lý thu thập thông tin khách hàng hiện hữu và tiềm năng.
- Các phòng ban biên tập cần xây dựng các định dạng chương trình mới, các chương trình định riêng của đơn vị mình để thu hút người xem phù hợp với nhu cầu thị hiếu mới.
- Xây dựng mô hình hoạt động mới cho HTV phù hợp chuyển đổi số.
- Xây dựng nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu chuyển đổi số.
- Xây dựng các mối quan hệ hợp tác với các công ty truyền thông, các công ty chuyển đổi số thành công.
- Tùy theo tiềm lực, cần tính toán những bước đi đầu tư công nghệ phù hợp cho quá trình chuyển đổi số, tránh lãng phí nguồn tài nguyên đang ngày một hạn hẹp.

+ XÂY DỰNG MÔ HÌNH CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI HTV

Bước 1: Tạo sự đồng thuận trong ban lãnh đạo

Chuyển đổi số là một nỗ lực chung của toàn Đài, do đó trách nhiệm cuối cùng phải thuộc về Ban tổng giám đốc và các Trưởng phó các phòng ban trong toàn Đài.

Do đó, một mình Ban tổng giám đốc không thể quản lý toàn bộ quá trình chuyển đổi. Việc triển khai đòi hỏi phải có được sự chấp thuận và cả đóng góp hỗ trợ từ các thành viên thuộc Trưởng phó các phòng Ban. Đây chính là cơ hội để Ban giám đốc và Trưởng phó đơn vị xem xét lại vai trò của bản thân trong thời đại công nghệ.

Ban Tổng giám đốc có thể đặt ra cho các thành viên trong ban lãnh đạo Đài những câu hỏi mang tính gợi mở như:

• **Dành cho Ban giám đốc Trung tâm dịch vụ và Ban tài chính:** làm thế nào việc số hóa (digitalisation) có thể đem đến các nguồn doanh thu mới cho HTV? Làm thế nào mà sự đổi mới trong công nghệ có thể cải thiện tình hình tài chính của HTV?

• **Dành cho Ban QLKT và các đơn vị kỹ thuật công nghệ:** Làm thế nào để bộ phận kỹ thuật chủ động hơn và đóng vai trò chủ đạo trong mọi hoạt động sản xuất và truyền tải nội dung chương trình đến khán giả? Mảng công nghệ nào cần được chú trọng đầu tư?

• **Dành cho Ban biên tập:** Làm thế nào để đem đến một trải nghiệm đồng nhất cho người xem xuyên suốt mọi nền tảng như website, ứng dụng di động, truyền hình số trên nền tảng tivi truyền thống? Làm cách nào để thấu hiểu khách hàng thông qua công nghệ số? Làm thế nào công nghệ số

có thể đem lại trải nghiệm dịch vụ tốt hơn cho khách hàng? Làm thế nào để giảm thời gian đưa một chương trình định dạng mới giới thiệu ra công chúng?

• **Dành cho Ban tổ chức, hành chính:** Làm sao để gia tăng độ hiệu quả của các hoạt động quản trị trong quá trình chuyển đổi số? Làm thế nào công nghệ số có thể giúp chuỗi thông tin trở nên minh bạch, rõ ràng hơn giữa các đơn vị phòng ban?

Bước 2: Định hướng tầm nhìn và chiến lược số

Khi mà công nghệ dần trở nên phổ biến, chiến lược mới là yếu tố quan trọng trực tiếp tác động đến sự thành công của quá trình chuyển đổi số.

Trước khi hoạch định chiến lược số, ta cần phải thực hiện đánh giá tiềm năng toàn ngành truyền thông. Việc đánh giá là nhằm xác định cơ hội cũng như những thử thách mà công cuộc số hóa sẽ đem lại. Một khi HTV có thể tìm thấy những mô hình kinh doanh mang tính đột phá chính là lúc HTV số hóa thành công.

Đa số chiến lược sẽ tập trung vào việc cải thiện trải nghiệm của khán giả hoặc cải thiện hiệu quả hoạt động. Những chiến lược số hóa táo bạo nhất thậm chí sẽ tái tổ chức mô hình kinh doanh của HTV bằng cách mở rộng trên mô hình hiện tại hoặc đổi mới hoàn toàn.

Phạm vi chiến lược số hóa của HTV có như thế nào cũng đừng quên “nhìn xa trông rộng” bên ngoài ngành nghề của ngành truyền thông. Ý tưởng đột phá có thể bắt nguồn từ bất kỳ đâu.

Chiến lược cũng phải giúp định vị lại HTV trong thời đại số hóa nhằm tận dụng mọi cơ hội từ công nghệ mới và giảm tác động tiêu cực từ dự án chuyển đổi số. Bạn cần xác định sự chênh lệch giữa năng lực, chuyên môn và các kỹ năng số mà HTV đang có so với những gì mà bạn đang hướng đến, và quan trọng hơn hết là làm thế nào để lấp khoảng trống đó.

Kết quả của quá trình này sẽ ảnh hưởng đến việc quyết định xây dựng hay mua của HTV: tự xây dựng năng lực và chuyên môn về số hay mua các năng lực này từ bên ngoài.

Bước 3: Sở hữu năng lực số

Mọi doanh nghiệp giờ đây thuộc một hệ sinh thái liên đới với nhau và có thể tiếp cận bất kỳ kỹ năng và tài nguyên nào theo yêu cầu với chi phí phù hợp. Một khi HTV tìm được chỗ đứng trong hệ sinh thái đó, cơ hội để HTV phát triển là vô tận.

Tại giai đoạn này, HTV nên bổ nhiệm một Giám đốc Digital (Chief Digital Officer, CDO) và thiết lập một đội ngũ triển khai số.

Nhóm Số bao gồm các chuyên gia về từng lĩnh vực chuyên môn cũng như chuyên gia digital. Tùy vào chiến lược, nhóm sẽ tập trung vào việc đổi mới dần những quy trình hiện tại hoặc thiết lập những mô hình kinh doanh hoàn toàn mới.

Trong nhiều trường hợp, mua nguồn lực và tài nguyên từ bên ngoài là một giải pháp khả thi hơn cả, đặc biệt là khi HTV đang đi theo hướng chậm mà chắc, không muốn những thay đổi đột ngột từ dự án Digital Transformation làm xáo trộn mô hình hoạt động truyền thống.

Bước 4 – Truyền tải thông điệp

Mọi nhân viên của HTV cũng cần phải biết và có cùng lòng tin vào tầm nhìn và chiến lược số hóa của HTV. Một trong những phương pháp tiếp cận tốt nhất chính là “tiếp thị” chiến lược của HTV như một sản phẩm.

Thông điệp đó nên được lặp lại thường xuyên nhằm làm yên lòng nhân viên, đồng thời một lần nữa khẳng định cam kết với quá trình số hóa..

Bước 5 – Khởi động bằng những dự án thí điểm

Một khi đã hội tụ đủ các yếu tố như cam kết, chiến lược, sự đồng thuận và một đội ngũ digital riêng, đã đến lúc HTV bắt đầu thực hiện dự án digital.

Thay vì triển khai số hóa trên bình diện toàn Đài, có rủi ro thất bại cao, HTV nên nhắm vào các mục tiêu nhỏ, dễ thực hiện thông qua các mô hình thí điểm. Điều này giúp củng cố và làm yên lòng nhân viên, đồng thời tối đa hóa cơ may thành công của toàn bộ quá trình chuyển đổi số.

Đối với những dự án số hóa đầu tiên, HTV nên hướng nỗ lực vào các bộ phận nào để tạo tác động mạnh nhất? McKinsey đã kết luận có 5 khía cạnh của quy trình số hóa doanh nghiệp có thể dùng làm cơ sở để quyết định đầu tư.

- Marketing và Phân phối: xây dựng các kênh để có thông tin khách hàng. Đầu tư công nghệ để truyền tải chương trình đến khán giả trên mọi hạ tầng (CMS: Content management system, phân phối chương trình truyền hình nền tảng đa phương tiện đa hạ tầng)

- Sản phẩm và Dịch vụ: tung ra các định dạng chương trình mới, những dịch vụ hấp dẫn để thu hút thêm khán giả.

- Quy trình: xây dựng các quy trình quản lý hoạt động theo mô hình chuyển đổi số.

- Hệ sinh thái công nghệ: ứng dụng các nền tảng công nghệ vào sản xuất và phân phối chương trình truyền hình như: HTV Click, HTV Enter...

- Đối tác: hình thành các mối quan hệ hợp tác tin cậy để giảm chi phí đầu tư, tận dụng nguồn lực của nhau để cùng phát triển.

Tuy nhiên, HTV không nhất thiết phải bắt đầu hành trình số hóa bằng một dự án về mảng marketing và phân phối. Cũng theo McKinsey, doanh nghiệp có thể đã bỏ lỡ những khía cạnh khác của quá trình số hóa, ví dụ như kênh đối tác, có thể giúp tiết kiệm chi phí và tăng lợi nhuận đáng kể.

Tựu trung lại thì bước này chú trọng khả năng ưu tiên nguồn lực. Dựa trên chiến lược, năng lực, tài nguyên sẵn có, phân tích chi phí-lợi ích và những kết luận từ ban lãnh đạo, HTV cần phải liệt kê những thay đổi mà Đài muốn diễn ra trước.

Một khi đã xác định được nên bắt đầu từ đâu, HTV có thể tận dụng các sản phẩm công nghệ theo yêu cầu, chi phí thấp và bắt tay vào triển khai dự án.

Như đã nhắc ở những phần trên, công nghệ đang dần trở thành một hàng hóa thông thường (commodity) trong đời sống hằng ngày. HTV không cần phải sáng tạo lại những thứ có sẵn mà có thể mua hoặc thuê từ các nhà cung cấp công nghệ như Microsoft, Google, Apple hoặc Amazon...

Một ví dụ đơn giản chính là khi HTV di dời dữ liệu lên đám mây thông qua các dịch vụ file-hosting và chia sẻ dữ liệu như Microsoft OneDrive hoặc Dropbox thay vì phải lưu trữ chúng bằng server riêng.

Khả năng ứng dụng các công nghệ đột phá là vô biên, tạo diện mạo mới cho nền tảng công nghiệp chúng đang phục vụ đồng thời giúp xác định hướng đi cho những doanh nghiệp cải tiến khác.

Tận dụng các công nghệ và dịch vụ sẵn có có lẽ là “đường tắt” cho quá trình chuyển đổi số của HTV, nhất là khi thông qua các dự án thí điểm.

Dự án Số của HTV không nhất thiết phải đòi hỏi quá cao hoặc quá phức tạp.

Bước 6 – Xây dựng yếu tố con người

Ngoài yếu tố công nghệ, việc triển khai chiến lược Số cần phải được thực hiện bởi những con người có đầy đủ kỹ năng phù hợp. HTV có thể tuyển dụng nhân viên mới với những kỹ năng Số mới cho Đài hoặc tập

trung phát triển năng lực cho các nhân viên hiện có. Về phương diện tuyển dụng, triển khai chuyển đổi số có thể giúp tiết kiệm khá nhiều nỗ lực cho HTV. Vì vậy, HTV có thể biến tầm nhìn số thành một công cụ tuyển dụng hữu ích. Bằng cách định vị HTV là người tiên phong về xu hướng số, khả năng Đài sẽ thu hút được các ứng viên tài năng và phù hợp sẽ cao hơn.

Thêm vào đó, tỷ lệ này cũng đúng cho mọi ứng viên thuộc mọi độ tuổi. Do đó, HTV không nên quan niệm rằng chỉ những người trẻ tuổi mới hứng thú với những đột phá mới hoặc chỉ có họ mới sở hữu những kỹ năng công nghệ phù hợp.

Về khía cạnh phát triển nguồn nhân lực hiện tại, HTV có thể áp dụng các phương pháp đào tạo mới, ví dụ huấn luyện online với các trang như Udemy hoặc General Assembly, cung cấp các nội dung tập huấn theo yêu cầu và gửi trực tiếp đến email hoặc di động của nhân viên.

Bước 7 – Thiết lập mô hình hoạt động mới

Bước cuối cùng này sẽ đảm bảo quá trình số hóa của HTV dần đi vào quỹ đạo.

Hai yếu tố thiết yếu trong nỗ lực xây dựng mô hình hoạt động mới cho Đài là ***văn hóa số*** và ***đội ngũ liên chức năng*** (cross-functional team).

Văn hóa số

Chuyển đổi số không chỉ đơn giản là việc ứng dụng công nghệ mới. HTV phải chấp nhận thay đổi triệt để cách thức vận hành. Vì vậy, tạo dựng văn hóa số cho HTV đóng vai trò không thể bị xem nhẹ. Đây cũng là một trong những trọng trách mà Ban tổng giám đốc và ban lãnh đạo Đài phải thực hiện nhằm tạo dựng và nuôi dưỡng những giá trị chính làm nên văn hóa Số: sự linh hoạt, tinh thần cởi mở, hợp tác cũng như sẵn sàng chấp nhận rủi ro. Theo Perry Hewitt, Giám đốc Kỹ thuật số của trường Đại học Harvard, khả năng thích nghi trong thế giới hiện đại hóa ngày nay thậm chí còn quan trọng hơn cả những kỹ năng công nghệ. Tạo dựng một môi trường làm việc khuyến khích nhân viên tự trao đổi kiến thức, liên tục cải thiện bản thân và nâng cao khả năng thích nghi là yếu tố đặc biệt quan trọng trong việc chuyển đổi văn hóa tại Đài.

HTV có thể tận dụng công nghệ nhằm tăng tính linh hoạt bằng cách liên tục theo dõi các KPI (lượt xem website, đánh giá dịch vụ, số lượng khán giả, v.v...) trên dashboard trực tuyến thay cho các báo cáo tuần hoặc báo cáo quý.

Khi sản phẩm, dịch vụ và yêu cầu của khán giả hàng ngày càng trở nên phức tạp bắt buộc từng phòng ban và bộ phận kinh doanh khác nhau phải liên kết chặt chẽ với nhau.

Cụ thể, khá nhiều doanh nghiệp đã chuyển sang sử dụng các công cụ cộng tác mô phỏng mạng xã hội như Yammer, Slack hoặc Jira nhằm gia tăng tính gắn kết giữa các nhân viên qua hai cách. Đầu tiên, chúng tạo điều kiện giúp nhân viên giao tiếp cởi mở hơn, cả trong công việc lẫn bên ngoài. Một khi nhân viên trở nên thân thiết, họ sẽ chủ động học hỏi và giúp đỡ lẫn nhau hơn. Ngoài ra, những công cụ này còn giúp nhân viên hạn chế khám phá thông tin, kiến thức liên quan đến công việc thường bị kìm hãm bởi rào cản giữa các phòng ban. Ví dụ, một nhân viên kinh doanh vô tình tìm thấy báo cáo về đối thủ cạnh tranh khi theo dõi thông tin trao đổi qua lại giữa các thành viên của bộ phận marketing, một điều mà nhân viên bán hàng có thể không biết nếu không có các công cụ trên.

Những công cụ cộng tác xã hội này được thiết kế trên nền tảng web do đó không đòi hỏi nhiều thời gian hay công sức để triển khai. Thêm vào đó, thế hệ millennial (hay còn gọi là **thế hệ thiên niên kỷ**, là nhóm nhân khẩu học nằm giữa thế hệ X và thế hệ Z, viết tắt Gen Y) chắc chắn đã quen thuộc với những công cụ này.

Đối với những thành viên quản lý cấp cao, công cụ cộng tác xác hội còn góp phần tạo cơ hội đặc biệt giúp họ lắng nghe ý kiến của nhân viên, nắm bắt ý tưởng mới và xác định biến cố có thể xảy ra.

Luôn ở thế phòng thủ không còn là bước đi an toàn cho doanh nghiệp, giờ đây, phải đột phá mới được coi trọng.

Chúng ta sẽ không có được những phát minh cải tiến mới nếu không thất bại.

Những gã khổng lồ trong lĩnh vực số như Google hoặc Apple thường xuyên gặp thất bại, đó là lý do vì sao họ không ngừng mang đến cho người dùng những ứng dụng và dịch vụ sáng tạo.

Tuy nhiên, hầu hết quản lý và nhân viên đều không chấp nhận thất bại. Những quản lý cấp cao phải chứng minh cho mọi người thấy được tầm quan trọng của việc chấp nhận mạo hiểm và khuyến khích mọi người mạnh dạn hơn.

Đội ngũ liên chức năng

Yếu tố quan trọng thứ hai trong công cuộc thiết lập mô hình hoạt động cho HTV chính là tạo dựng các nhóm liên chức năng (cross-functional team).

Về cơ bản, chuyển đổi số là quá trình phá vỡ những rào cản về mặt tổ chức trong Đài. Vì vậy, những dự án số nên được dẫn dắt bởi các nhóm liên chức năng đến từ phòng các phòng ban quản lý công nghệ (như Ban QLKT, truyền dẫn, sản xuất, phát hình) và những phòng ban khác có liên quan.

Nhóm cũng có thể bao gồm những đại diện khác như khán giả, nhà cung cấp hoặc các công ty hợp tác.

Các nhóm số nên được tập hợp dựa trên yêu cầu của một sản phẩm chương trình, dịch vụ hoặc trải nghiệm khán giả riêng biệt.

Ví dụ, một dự án phát hành HTV Newz trên các nền tảng như: mạng xã hội, điện thoại, trang web và truyền hình số nên được triển khai bởi nhóm gồm các thành viên đến từ các bộ phận như Trung tâm dịch vụ, phòng IT Ban QLKT, tài chính. Trung tâm tin tức và nhà cung cấp các nền tảng ứng dụng trên các hạ tầng. Hoặc một dự án nhắm đến việc thu thập và phân tích dữ liệu khách hàng cần có sự tham gia của các thành viên từ bộ phận dịch vụ, marketing và phòng IT.

Những đội nhóm này phải tự quản và toàn quyền sở hữu những trải nghiệm, sản phẩm và dịch vụ mà họ đã tạo nên. Thành lập các nhóm liên chức năng là một giải pháp hiệu quả giúp kích thích ý tưởng mới vì mỗi thành viên đều sở hữu cách nhìn và kỹ năng khác nhau.

8. KIẾN NGHỊ VÀ ĐỀ XUẤT

Chuyển đổi số là quá trình chuyển đổi mô hình hoạt động của HTV, nếu không chuyển đổi chúng ta sẽ thụt lùi mãi mãi so với xu thế phát triển chung của ngành truyền thông.

Ban Tổng giám đốc cần xác định rõ mục tiêu chiến lược của HTV trong thời gian tới, từ đó hoạch định tầm nhìn HTV trong trung và dài hạn, xây dựng các chiến lược hoạt động trong ngắn hạn theo mô hình chuyển đổi Số.

Các cấp Trưởng phó các phòng Ban cần nắm rõ các định hướng chiến lược từ Ban tổng giám đốc từ đó xây dựng chiến lược cụ thể cho đơn vị mình để thích ứng với quá trình chuyển đổi số,

Xây dựng cơ chế thông tin số hóa rõ ràng minh bạch xuyên suốt từ cấp cao nhất đến cấp thấp nhất để mọi nhân viên trong toàn Đài nhìn thấy các định hướng, các chiến lược của cấp lãnh đạo từ đó điều chỉnh các hoạt động của cá nhân mình của đơn vị mình phù hợp với các chiến lược chuyển đổi số mà các cấp quản lý hoạch định (ví dụ như nội dung các cuộc họp nên được số hóa và chuyên lên các kênh thông tin đến đúng đối tượng cần tiếp nhận qua các nền tảng số. Các chiến lược của các cấp lãnh đạo cần truyền đạt nhanh chóng đến từng nhân viên qua các nền tảng số...).

Theo các chiến lược đã hoạch định, HTV cũng cần từng bước chuyển đổi mô hình hoạt động, cơ cấu tổ chức của từng phòng ban phù hợp với các bước thực hiện trong tiến trình chuyển đổi số.

9. Kết luận

Trên đây là những thông tin cốt lõi về chuyển đổi số, các trụ cột và các bước để triển khai chuyển đổi số thành công tại HTV.

Chúng ta có thể học hỏi kinh nghiệm từ những doanh nghiệp số hóa thành công nhằm gia tăng tính hiệu quả cho dự án chuyển đổi số của HTV.

Một chiến lược số táo bạo và liên kết mật thiết với chiến lược của Đài đóng vai trò quan trọng hàng đầu. Chiến lược đó cần phải được dẫn đầu bởi chính Ban tổng giám đốc của HTV cũng như sự đồng thuận từ mọi phòng ban khác. Những nỗ lực cho dự án chuyển đổi số nên được tập trung vào 5 trụ cột và bảy bước xây dựng mô hình của chuyển đổi số, và được khởi động bằng một dự án thí điểm nhắm vào các mục tiêu nhỏ, dễ thực hiện.

Đột phá công nghệ đã tạo nên các hệ sinh thái công nghệ nơi mà mọi doanh nghiệp đều có thể tiếp cận những loại hình công nghệ chi phí thấp và theo yêu cầu. Nhờ đó cho phép doanh nghiệp gia tăng khả năng số hóa một cách đáng kể. Đứng lên từ nền tảng mà các doanh nghiệp số không hề đã tạo dựng sẵn chính là lối tắt cho HTV thực hiện Chuyển đổi số.

Cuối cùng, HTV không nên xem nhẹ những tác động mà văn hóa Số có thể đem lại. Ba mấu chốt tạo nên một văn hóa Số chính là sự linh hoạt, cộng tác và sẵn sàng chấp nhận rủi ro.