

Tương lai của Việt Nam

Sáu quy tắc vàng giúp các doanh nghiệp hệ sinh thái giành thắng lợi tại Việt Nam

Tập trung vào gắn kết khách hàng, nhân tài và phân tích dữ liệu có thể
mở ra thành công trong nền kinh tế hệ sinh thái mới nổi của đất nước

Tác giả Bruce Delteil, Alex Le, and Marcin Miller



Năm 2014, VNG trở thành doanh nghiệp kỳ lân đầu tiên của Việt Nam. Mặc dù có xuất phát điểm là một công ty nhượng quyền kinh doanh trò chơi, ngày nay VNG được biết đến nhiều nhất với ứng dụng nhắn tin Zalo, và các khoản đầu tư khác nhau vào thương mại điện tử (Tiki), trò chơi, hay thanh toán (ZaloPay). VNG không phải là doanh nghiệp chỉ tập trung vào một lĩnh vực đơn lẻ mà cung cấp một số lượng đáng kể các dịch vụ trực tuyến không thể hoạt động một cách trực quan trong cùng một ngành. Tuy nhiên, các dịch vụ này chia sẻ chi phí thu hút khách hàng (CAC) và cung cấp cho người dùng VNG nhiều nền tảng để họ có thể dành thời gian và tiền bạc. Các công ty như VNG, bao gồm Grab, SEA, và One Mount Group, bây giờ thường được gọi là doanh nghiệp hệ sinh thái.

Không còn được coi là nhân vật ngoài lề, các doanh nghiệp hệ sinh thái hiểu rằng họ không thể được định nghĩa hay bị giới hạn bởi một ngành duy nhất. Khi ranh giới giữa các lĩnh vực tiếp tục xóa nhòa, các CEO cuối cùng sẽ phải đối mặt với các công ty và ngành khác mà họ chưa từng xem là đối thủ trước đây. Trong thập kỷ tới, nhiều công ty có thể sẽ phải đánh giá mô hình kinh doanh của họ không phải dựa trên thành công của họ khi so sánh với các công ty cùng ngành truyền thống mà dựa trên thành công khi cạnh tranh trong các hệ sinh thái đang phát triển nhanh chóng.¹

Nền kinh tế hệ sinh thái sẽ làm thay đổi diện mạo Việt Nam như thế nào?

Hệ sinh thái biến sự kết hợp tưởng chừng như không thể giữa các thuộc tính thành các kết quả có thể tạo ra. Hãy nghĩ tới một doanh nghiệp hệ sinh thái là doanh nghiệp cung cấp lượng hàng tồn kho lớn nhất, trong thời gian vận chuyển nhanh nhất, đem lại trải nghiệm khách hàng tốt nhất với chi phí thấp, tất cả trong một. Trước đây, các doanh nghiệp phải đứng trước sự lựa chọn giữa sản phẩm đắt tiền với dịch vụ chất lượng cao hơn và lượng hàng tồn kho lớn hơn; hoặc lựa chọn giữa các sản phẩm rẻ hơn với mức độ dịch vụ thấp hơn và lượng hàng tồn kho ít hơn.

Tại Việt Nam, khi cuộc chiến sắp sửa diễn ra, ngày càng có nhiều ngành tiếp tục hội tụ lại với nhau thành các liên kết mới hơn, rộng hơn và năng động hơn để hình thành các hệ sinh thái số - một tập hợp các dịch vụ có mối liên kết với nhau dành cho khách hàng nhằm đem lại một trải nghiệm tích hợp. Hiện có nhiều hệ sinh thái cùng tồn tại trong các lĩnh vực như bán lẻ, truyền thông, viễn thông, dịch vụ tài chính và vận tải (mobility) (Hình 1). Hơn nữa, các hệ sinh thái này đang mở rộng quy mô nhanh chóng tại Việt Nam, với hàng triệu người dùng gắn bó trên nhiều nền tảng khác nhau.

Phân tích của chúng tôi về các xu hướng, quỹ đạo kinh tế và khuôn khổ quy định hiện tại cho thấy đến năm 2025 sẽ nổi lên 12 hệ sinh thái lớn trong các dịch vụ bán lẻ và tổ chức tại Việt Nam với tổng doanh thu khoảng 2.400 nghìn tỷ đồng (tương đương 100 tỷ USD). Trong 12 hệ sinh thái này, chúng tôi ước tính rằng nền tảng thị trường B2C và B2B sẽ là hai nhân tố đóng góp doanh thu lớn nhất.

Các yếu tố sau sẽ thúc đẩy sự tăng trưởng này:

- *Hệ sinh thái giúp giảm chi phí thu hút khách hàng.* Các hệ sinh thái cho phép tự động hóa trên quy mô lớn và tích hợp các lộ trình mua hàng, tạo điều kiện để khách hàng tiếp cận nhiều sản phẩm và dịch vụ trên một nền tảng duy nhất. Việc hợp nhất các kênh này giúp giảm chi phí thu hút khách hàng. Ví dụ trong ngành ngân hàng, các hệ sinh thái có thể giúp tiết kiệm khoảng 10 đến 20% chi phí thu hút khách hàng (CAC).
- *Các hệ sinh thái tạo ra giá trị cho doanh nghiệp và khách hàng thông qua phân tích dữ liệu.* Các hệ sinh thái cho phép các công ty xây dựng kiến thức am tường từ nhiều loại dữ liệu và tận dụng tối đa các thông tin này. Các doanh nghiệp hàng đầu thuộc nhiều lĩnh vực đang bổ sung thêm các dịch vụ mới vào danh mục hiện có, phát triển các mô hình kinh doanh mới và thậm chí bán trực tiếp các sản phẩm hoặc tiện ích dựa trên dữ liệu. Đơn cử, các doanh nghiệp tiếp cận nguồn dữ liệu sẽ có cái nhìn rõ hơn về khả năng tài chính và thị hiếu của khách hàng. Sự am hiểu này giúp chỉ ra những đối tượng khách hàng chưa được phục

¹ Hệ sinh thái gồm nhiều doanh nghiệp thuộc các lĩnh vực khác nhau.

Hình 1

Tại Việt Nam, hiện có nhiều hệ sinh thái cùng tồn tại trong 5 lĩnh vực khác nhau.

Tỷ lệ thâm nhập thị trường của các doanh nghiệp khác nhau, ước tính dựa trên chi phí dành cho marketing số tại Việt Nam đến năm 2025

Minh họa; tính đến tháng 11/2020

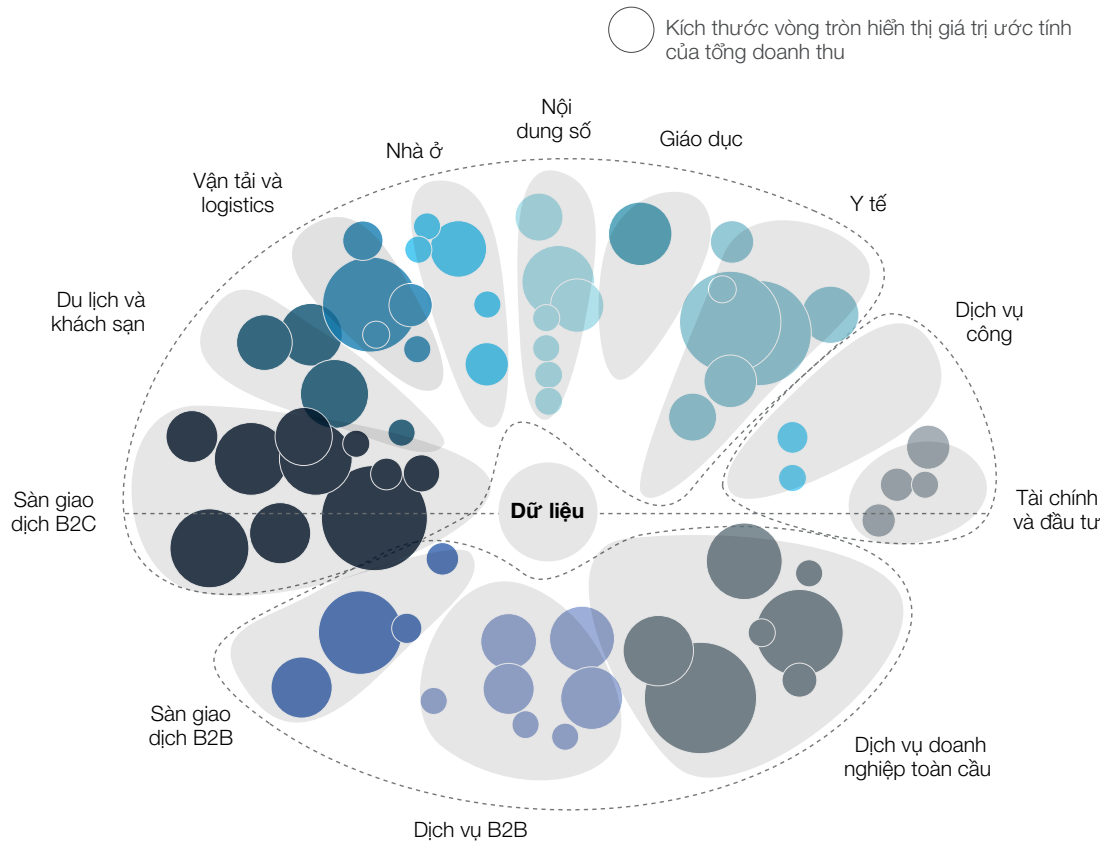
	1		2		3	4		5	
	Vận tải		Truyền thông		Bán lẻ	Viễn thông		Tài chính	
	Grab	Sovico Group	Sea Group	VNG	VinShop	FPT	Viettel	VPBank	MoMo
Bán lẻ offline					●	●	●		
TMĐT			●	●		●			
Chương trình KHTT	●	●			●		●		●
Dịch vụ tài chính	●	●	●	●	●	●	●	●	●
B2B logistics		●			●				
B2C logistics (giao chặng cuối)	●	●	●				●		
Vận tải	●	●						●	
Mạng xã hội hoặc công cụ tìm kiếm				●			●		
Giải trí hoặc nội dung số			●	●		●	●		
Thiết bị thông minh hoặc IoT						●	●		
Chăm sóc sức khỏe									
Môi giới nhà ở					●				
Viễn thông						●	●		
Quảng cáo hiển thị số	●			●	●				

Ghi chú: Chương trình KHTT, mạng xã hội hoặc tìm kiếm và quảng cáo hiển thị số có thị phần đạt 1,2 tỷ USD.
 Nguồn: HIS World Industry Service; Phân tích của McKinsey

Hình 2

Tổng doanh thu của hệ sinh thái trên nền tảng số có thể hợp nhất đạt 2.400 nghìn tỷ đồng vào năm 2025.

Ước tính tổng doanh thu năm 2025,¹ n = 100 tỷ USD (2.400 nghìn tỷ đồng)²



Ghi chú: Hình trên không hiển thị tất cả các ngành và tiêu ngành. Tổng của 12 hệ sinh thái không tương đương kích thước của tổng nền kinh tế mạng tích hợp.

¹Các giao dịch trên nền tảng số là giao dịch có một bước mua bán được thực hiện trực tuyến.

²Tăng gấp đôi giá trị so với năm 2020.

Nguồn: HIS World Industry Service; Phân tích của McKinsey

vụ và cũng như cơ hội bán chéo và cơ hội tạo ra giá trị đáng kể.

- Các hệ sinh thái củng cố mối quan hệ với khách hàng và tăng cường giữ chân khách hàng. Một trong những lợi điểm của một hệ sinh thái là nó thay đổi cách các công ty tương tác với khách hàng. Chẳng hạn như doanh nghiệp có thể tạo ra các điểm chạm hàng ngày, điều chỉnh các dịch

vụ sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu của khách hàng, và giảm chi phí giao dịch, từ đó hạn chế tỷ lệ mất khách hàng và khách hàng rời đi.

- Các hệ sinh thái giúp tăng định giá và giúp duy trì năng lực cạnh tranh. Ưu điểm khác của hệ sinh thái là khả năng thu hút đầu tư từ thị trường vốn. Do các doanh nghiệp trong hệ sinh thái thường được định giá dựa trên các chỉ số như tương

tác với người dùng và doanh thu nên họ có thể được định giá cao ngay cả khi các chỉ số định giá truyền thống (EBIT và EBITDA²) vẫn thấp. Các tình huống trong đó giá trị trọn đời của khách hàng cao hơn chi phí thu hút thường mở ra cơ hội định giá cao dựa trên mức độ gắn kết người dùng thay vì chỉ dựa trên lợi nhuận. Mặc dù gần đây các dự án kinh doanh mới bị thúc ép phải sinh lời sớm, nhiều dự án trong số đó vẫn được định giá cao trong nhiều năm trước khi có lãi.

Cơ sở hình thành nên một hệ sinh thái – Ba ví dụ

Ngoài các doanh nghiệp thuần số, các công ty lâu đời tại Việt Nam cũng đang phá vỡ cấu trúc hiện thời và tiến vào đấu trường với tư cách là những doanh nghiệp hệ sinh thái. Trong năm 2019, ba trong số bảy doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam³; Masan Group, Techcombank, và VinGroup đã thành lập One Mount Group nhằm dựng lên hệ sinh thái lớn nhất đất nước. Thay vì cạnh tranh trong lĩnh vực thương mại điện tử vốn đã đông đúc, đơn vị mới thành lập của One Mount Group, VinShop, nắm bắt giá trị trong thị trường B2B2C bằng cách giải quyết tình trạng thiếu hiệu quả trong chuỗi cung ứng. VinShop mang lại cho hàng nghìn chủ cửa hiệu truyền thống một nền tảng kỹ thuật số để họ có thể đặt hàng tiêu dùng nhanh từ các nhà cung cấp và đại lý. Hệ sinh thái này sau đó được hưởng lợi từ các tài sản sẵn có và hoạt động đa ngành của các công ty sáng lập, tạo tiềm năng mở rộng quy mô nhanh hơn so với các doanh nghiệp thuần số.

Có thể lấy một ví dụ khác về một công ty truyền thống đang cố gắng tự tạo đột phá tại một trong những tập đoàn đa ngành lớn nhất Việt Nam. Doanh nghiệp này hiện đang tìm cách xây dựng hệ sinh thái của mình xoay quanh các dịch vụ du lịch, hậu cần, bất động sản và tài chính. Gần đây, doanh nghiệp này cũng thành lập một đơn vị mới có vai trò tăng tốc chuyển đổi số trong các hoạt động kinh doanh cốt lõi của mình, khởi động và đầu tư vào các doanh nghiệp số mới, và xây dựng các quan hệ đối tác gia tăng giá trị. Bằng cách khai thác tài sản và tập người dùng hiện có, tập đoàn đặt mục tiêu nhanh chóng xây dựng số lượng người dùng số và tần suất tương tác của họ trong hệ sinh thái mới.

Doanh nghiệp viễn thông Viettel, trong khi đó, đã bắt đầu phát triển các hệ sinh thái nội bộ phục vụ doanh nghiệp nhà nước và tư nhân. Với khả năng tiếp cận các khách hàng doanh nghiệp lớn và đội ngũ kỹ sư tài năng tại Việt Nam, công ty đang tìm cách thu hút khách hàng mới bằng các sản phẩm cốt lõi của mình: giải pháp kinh doanh và phần mềm CNTT. Đồng thời, Viettel tìm cách bán chéo các sản phẩm mới hiện không phải là sản phẩm cốt lõi như bộ giải pháp bảo mật, mạng đám mây và Internet Vạn Vật. Các dự án đầu tư khác nhau vào các ứng dụng tương tác trực tiếp với người tiêu dùng trong thanh toán, khách hàng thân thiết và logistics có thể mở ra cho Viettel một con đường mới, khai thác cơ sở khách hàng lớn nhằm mở rộng phạm vi cung cấp các sản phẩm B2C.

Mở rộng quy mô và bước ra khỏi giai đoạn non trẻ

Mặc dù có những dấu hiệu phát triển tích cực trên, hầu hết các hệ sinh thái số ở Việt Nam hiện vẫn còn non trẻ. Hiện tổng quy mô của tất cả các hệ sinh thái số tại Việt Nam — được định nghĩa là quy mô của các giao dịch trên nền tảng số trong đó ít nhất một bước trong quyết định mua hàng được thực hiện trực tuyến, ngay cả khi giao dịch cuối cùng là ngoại tuyến — bằng khoảng một phần trăm quy mô của các hệ sinh thái tại Trung Quốc (Việt Nam là 50 tỷ USD so với 4.900 tỷ USD tại Trung Quốc), và tỷ trọng doanh thu trực tiếp thông qua các hệ sinh thái của Việt Nam thấp hơn đáng kể (4 tỷ USD) so với Trung Quốc (2.486 tỷ USD), vào khoảng 0.16%. Ngoài ra, trong khi ở Trung Quốc hay Hoa Kỳ, khoảng 19% doanh thu phân phối trong nền kinh tế (bao gồm giá trị gia tăng của doanh thu đến từ việc bán và phân phối hàng hóa và dịch vụ) trực tiếp thông qua các hệ sinh thái số, con số này ở Việt Nam chỉ là 2% (Hình 3).

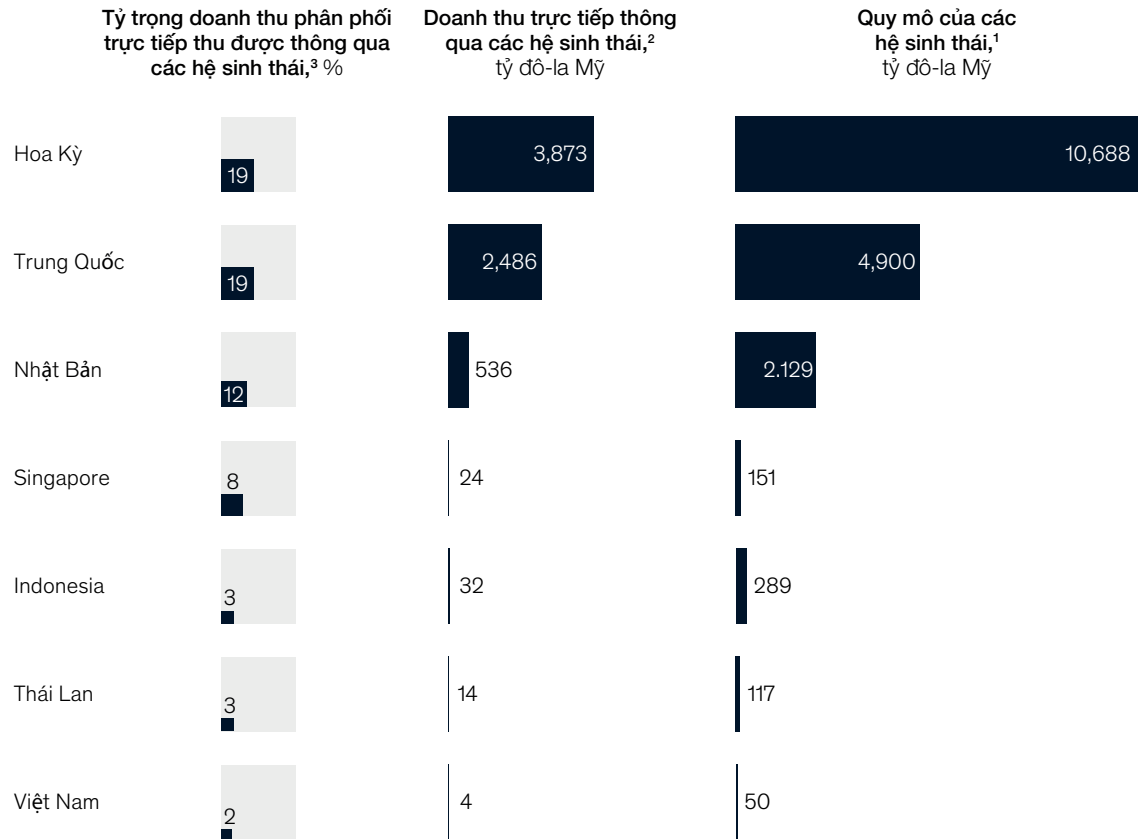
Điều quan trọng ở đây là thị trường ở Việt Nam vẫn còn phân tán, thể hiện qua sự có mặt của hơn 30 ví điện tử trên thị trường, và vẫn chưa biết rõ ai sẽ trở thành công ty tổng hợp hàng đầu trong nước. Trong một thời gian dài, nhiều công ty Việt Nam cố gắng sao chép các mô hình đã được kiểm chứng từ Trung Quốc như Alibaba và Tencent; tuy nhiên, vì môi trường thị trường tại Việt Nam phân tán hơn, mức độ thâm nhập kỹ thuật số thấp hơn, và sức mua của người tiêu dùng yếu hơn, sự xuất hiện của hai hoặc

² Thu nhập trước lãi và thuế, và thu nhập trước lãi, thuế, và khấu hao

³ Bảy công ty Việt Nam có tên trong danh sách "Best Over a Billion" của Forbes Asia; tham khảo Jonathan Burgos, "Forbes Asia's 200 Best Over A Billion 2019," Forbes, 27 tháng 8, 2019, forbes.com.

Exhibit 3

Hiện quy mô của nền kinh tế hệ sinh thái tại Việt Nam vẫn thấp hơn so với các nền kinh tế có mức độ số hóa cao hơn.



¹Tương ứng với doanh thu được tạo ra với ít nhất một bước trong quyết định mua hàng được thực hiện trên hệ sinh thái số, ngay cả khi giao dịch cuối cùng diễn ra ngoại tuyến.
²Tương ứng với doanh thu trực tiếp thông qua các hệ sinh thái.
³Doanh thu phân phối tương ứng với giá trị gia tăng của bất kỳ hoạt động bán nào không đến từ việc sản xuất hàng hóa và dịch vụ mà là từ việc bán và phân phối — đại diện cho phần "có thể giải quyết được" của nền kinh tế của một quốc gia đối với hệ sinh thái. Tính tỷ lệ này bằng cách lấy doanh thu hệ sinh thái trực tiếp chia cho tổng doanh thu phân phối.
 Nguồn: HIS World Industry Service; Phân tích của McKinsey

ba hệ sinh thái hàng đầu có thể sẽ mất nhiều thời gian hơn vì phải đối mặt với nhiều thách thức hơn.

Câu hỏi thực sự đặt ra cho các doanh nghiệp hệ sinh thái là làm thế nào họ có thể đổi mới và thành công trong môi trường này. Vấn đề sự xuất hiện của các hệ sinh thái thường xoay quanh thương mại điện tử, truyền thông xã hội hoặc thanh toán và dịch vụ tài chính. Tuy nhiên, tại Việt Nam, để kiến tạo các hệ sinh thái hàng đầu có thể đòi hỏi những nỗ lực đặc

biệt, chẳng hạn như đầu tư tập trung để hợp nhất tất cả các lĩnh vực này để đảm bảo thành công lâu dài.

Một câu hỏi khác liên quan đến lợi nhuận.⁴ Cơ sở định giá đã tới Việt Nam và chi phí thu hút khách hàng khá cao với nhiều công ty tích cực đầu tư vào việc thu hút người dùng và huy động thêm tài chính. Nhiều doanh nghiệp mà chúng ta thấy trên thị trường hiện nay sẽ gặp khó khăn trong việc biến mô hình kinh doanh của họ thành các dự án kinh doanh sinh lời.

Ba mô hình mới đang làm gián đoạn các hệ sinh thái

Một thế giới hệ sinh thái mới bắt đầu xuất hiện sẽ tác động đáng kể đến toàn bộ các doanh nghiệp, ngay cả những doanh nghiệp không có ý định xây dựng hoặc tham gia vào một hệ sinh thái. Hiện tại, ba mô hình sau⁴ đang định hình thực tế mới đối với hầu hết các doanh nghiệp:

1. *Nới rộng danh sách đối thủ cạnh tranh.* Các hệ sinh thái chủ yếu cạnh tranh để giành được sự chú ý và “sự gắn bó” của khách hàng. Khi một hệ sinh thái xây dựng được một tập hợp người dùng trung thành và thường xuyên, điều này sẽ trở thành lợi thế cạnh tranh, cho phép hệ sinh thái đó thâm nhập vào các ngành mới với chi phí thấp hơn. Trong thế giới hệ sinh thái, danh sách đối thủ cạnh tranh của bất kỳ ngành nào cũng sẽ bị phá vỡ nếu các doanh nghiệp có được chi phí thu hút và giữ chân khách hàng thấp hơn. Trong thế giới này, ai cũng có thể trở thành đối thủ.
2. Cuộc chiến giành nhân tài trở nên khốc liệt hơn trong một thế giới hệ sinh thái và giữa các ranh giới ngành. Các công ty Việt Nam khi tìm cách tăng cường nỗ lực đổi mới sẽ cần phải tuyển dụng và uơm mầm tài năng — cũng như trao quyền cho họ thông qua phương thức làm việc linh hoạt. Khả năng hạn chế trong việc tiếp cận nhân tài kỹ thuật số có thể kìm hãm sự tăng trưởng của các hệ sinh thái tại Việt Nam.
3. Dữ liệu tạo ra giá trị. Cho dù doanh nghiệp của bạn có kế hoạch xây dựng hoặc tham gia một hệ sinh thái hay đơn giản là bảo vệ hoạt động kinh doanh cốt lõi của mình trong bối cảnh cạnh tranh mới, chìa khóa nằm ở khả năng khai thác và phân tích dữ liệu ở quy mô lớn. Các hệ sinh thái đang cố gắng xây dựng lợi thế cạnh tranh áp đảo bằng cách thu thập, phân tích chéo và kiếm tiền từ dữ liệu trong tất cả các ngành. Các doanh nghiệp cũng cần phải học cách chịu trách nhiệm về dữ liệu người dùng của họ và bảo vệ tài sản này không bị các doanh nghiệp khác khai thác.

Cách các doanh nghiệp Việt Nam có thể giành thắng lợi trong thế giới hệ sinh thái

Việc nắm bắt các hệ sinh thái sẽ đòi hỏi các doanh nghiệp điều chỉnh chiến lược kinh doanh của mình. Sáu nguyên tắc có thể hỗ trợ các nhà điều hành trong quá trình chuyển đổi này.

Áp dụng tư duy hệ sinh thái

Đầu tiên, các doanh nghiệp cần mở rộng góc nhìn của họ về đối thủ cạnh tranh và cơ hội, áp dụng lăng kính đa ngành và xác định các hệ sinh thái và các ngành nơi thay đổi sẽ diễn ra nhanh nhất. Họ cũng nên xác định các nguồn quan trọng mới mang lại giá trị ý nghĩa nhất cho tập người dùng đang ngày càng mở rộng.

Về cơ bản, để phác thảo lộ trình xây dựng hệ sinh thái trong tương lai, các doanh nghiệp cần phải điều chỉnh tầm nhìn phù hợp và đặt câu hỏi cho đội ngũ lãnh đạo của họ:

- Những yếu tố gây bất ngờ hoặc gián đoạn nào có thể ảnh hưởng đến doanh nghiệp? Làm thế nào để đón đầu chúng? Doanh nghiệp sẽ cần những tài sản và nguồn lực nào?
- Làm thế nào để có thể chuyển các tài sản vật chất và các mối quan hệ khách hàng lâu dài thành những hiểu biết am tường sâu sắc để đảm bảo vị thế của doanh nghiệp trên thị trường đồng thời tạo lợi thế so với các đối thủ, bao gồm cả những gã khổng lồ trong lĩnh vực kỹ thuật số?

Khai thác dữ liệu

Trong một thế giới không biên giới, dữ liệu đóng vai trò như một loại tiền tệ có giá trị. Một hệ sinh thái cạnh tranh hiệu quả phải có khả năng tổng hợp khối lượng dữ liệu khổng lồ — cũng như xây dựng năng lực lưu trữ, xử lý và phân tích dữ liệu đó để tạo ra những dữ liệu kinh doanh am tường có thể chuyển hóa thành hành động.

Các doanh nghiệp có thể có được những thông tin dữ liệu sâu sắc hơn từ những ý tưởng mà bề ngoài nghe có vẻ hay nhưng thường không có tiềm năng trở thành mô hình hiệu quả. Ví dụ như các ứng dụng di động tương tác trực tiếp với người tiêu dùng và dành cho khách hàng thân thiết là công cụ tuyệt vời để các doanh nghiệp tiết kiệm đáng kể cho người tiêu dùng và kết nối với khách hàng của họ. Dữ liệu

⁴ Để biết thêm thông tin, tham khảo bài “How the best companies create value from their ecosystems”, ngày 21/11/2019, McKinsey.com; Miklos Dietz, Hamza Khan, và Istvan Rab, “How do companies create value from digital ecosystems?,” ngày 7/8/2020, McKinsey.com.

⁵ Violet Chung, Miklos Dietz, Istvan Rab, và Zac Townsend, “Ecosystem 2.0: Climbing to the next level,” McKinsey Quarterly, ngày 11/9/2020, McKinsey.com.

từ các ứng dụng này cho phép các doanh nghiệp khám phá ra các cơ hội phát triển mới, đồng thời hiểu được nhu cầu và sở thích của khách hàng để từ đó phục vụ họ tốt hơn.

Xây dựng gắn kết tình cảm với khách hàng

Ngày nay, giành được sự trung thành của khách hàng thông qua kết nối cảm xúc được coi là phần thưởng lớn nhất. Các doanh nghiệp đang đầu tư vào các công cụ để làm được điều này, chẳng hạn như dữ liệu giúp tùy chỉnh sản phẩm và dịch vụ, nội dung để thu hút khách hàng và các mô hình số để hỗ trợ hành trình khách hàng liền mạch và giải quyết các khó khăn, bất cập. Bằng cách xây dựng kết nối cảm xúc với khách hàng, các công ty có thể chiếm được không gian hấp dẫn trong các hệ sinh thái quan trọng.

Đơn cử, Google's và Alibaba đã gây dựng được một tập khách hàng hiện tại lớn của riêng mình. Nhưng họ đã đổi mới và tung ra nhiều sản phẩm khác nhau như Chrome, Gmail, Alipay và nền tảng tài chính Yu'E Bao, bởi vì họ muốn mở rộng ra các phân khúc khách hàng mới ngoài tập khách hàng hiện tại của họ. Với mục đích này, nắm bắt được các nguồn doanh thu mới là một ích lợi bổ sung.

Đánh giá cơ chế quản trị và chiến lược nhân tài hiện tại, đồng thời điều chỉnh các mô hình hoạt động theo mô hình mới

Trong một thế giới hệ sinh thái nơi ranh giới giữa các ngành chuyển dịch nhanh chóng và phân tích dữ liệu trở thành một lợi thế cạnh tranh cốt lõi, các doanh nghiệp cũng sẽ cần phải thu hút nhân tài phù hợp, đồng thời phát triển các mô hình quản trị và cách thức làm việc linh hoạt cần thiết để đổi mới một cách nhanh chóng. Đặc biệt là ở Việt Nam, nơi các nhân tài kỹ thuật số hàng đầu đang được chào đón, các doanh nghiệp ở các ngành khác nhau sẽ cần dành nguồn lực ngày càng nhiều để tuyển, tiếp nhận và đào tạo những nhân tài này, đồng thời đảm bảo họ được đặt trong một môi trường nơi họ có thể làm việc hiệu quả và mang lại giá trị.

Hơn nữa, các doanh nghiệp Việt Nam cần phải bắt tay vào thực hiện những cách thức mới để thu hút nhân tài. Để đảm bảo đổi mới, ngoài việc định hình lại cách thức quản lý nhân sự nội bộ, các doanh nghiệp nên cân nhắc hợp tác chặt chẽ hơn với bên ngoài như các công ty khởi nghiệp hoặc quỹ đầu tư

mạo hiểm — một cách thức hiệu quả để xây dựng tư duy đột phá và tiếp cận nhân tài mới và mang tính đột phá.

Thay đổi mô hình quan hệ đối tác

Nền kinh tế hệ sinh thái mang lại cơ hội mới cho chuyên môn hóa. Để tận dụng lợi thế này, các doanh nghiệp cần nhiều loại hình quan hệ đối tác khác nhau hơn. Trong hàng chục thị trường trên toàn cầu — bao gồm cả Brazil, Nga, Thổ Nhĩ Kỳ, và Việt Nam, nơi các tập dữ liệu hiện không mạnh mẽ bằng các khu vực khác — một làn sóng quan hệ đối tác mới đang được hình thành nhằm tạo ra sức mạnh tổng thể lớn hơn từng cá thể đơn lẻ. Nhiều ngân hàng trên toàn cầu đang trở thành hình mẫu trong lĩnh vực này, phát triển nhiều quan hệ đối tác với các doanh nghiệp về lối sống để tạo ra cổng kết nối tài chính cho tất cả các nhu cầu thường nhật của khách hàng (ví dụ như đặt bàn tại nhà hàng hoặc mua vé xem phim).

Bất kể một tổ chức có vị trí địa lý, ngành chính và mức độ sẵn sàng dữ liệu như thế nào, các giám đốc điều hành có thể bắt đầu bằng việc xác định những khoảng trống họ cần lấp đầy, đối tác nào có thể làm việc đó tốt nhất, và các “đề xuất giá trị đôi bên cùng có lợi. Họ cũng cần xem xét thiết kế cơ sở hạ tầng và khuôn khổ hoạt động sao cho hỗ trợ việc trao đổi dữ liệu, ý tưởng và dịch vụ một cách ổn định với các thực thể bên ngoài — tiếp thêm năng lượng cho đổi mới sáng tạo.

Tạo sự khác biệt và điều chỉnh chiến lược phù hợp

Bất kỳ nhà lãnh đạo nào ở Việt Nam sẽ sớm phải đưa ra chiến lược hệ sinh thái của mình, thấu hiểu các gián đoạn trong ngành và đưa ra lựa chọn. Họ có thể bảo vệ doanh nghiệp của mình như hiện trạng, hiện đại hóa và số hóa, hợp tác với các tổ chức khác để phát triển lợi thế cạnh tranh như một hệ sinh thái, hoặc tham gia (hay thậm chí tự xây) một hệ sinh thái riêng. Không phải doanh nghiệp nào cũng có thể trở thành “nhạc trưởng” trong dàn nhạc hệ sinh thái; điều này đòi hỏi họ phải có tập người dùng mạnh hoặc tài sản giúp dễ dàng thu hút được khách hàng với chi phí thấp. Song các doanh nghiệp vẫn có thể thu được giá trị đáng kể bằng cách trở thành đối tác hoặc nhà cung cấp. Các doanh nghiệp không có ý định hình thành một hệ sinh thái nhưng đang cân nhắc lựa chọn trở thành đối tác sẽ cần đảm bảo rằng họ có một đề xuất giá trị dịch vụ hoặc sản phẩm có

thể bảo vệ được mình và khó bị các doanh nghiệp kỹ thuật số khác sao chép, và có thể “kết nối” họ vào các nền tảng kỹ thuật số — coi họ như một kênh.

Trong bối cảnh này, các giám đốc điều hành phải hiểu rõ về nguồn tạo ra giá trị của họ trong ngành, rủi ro và bản chất của gián đoạn kỹ thuật số, cũng như năng lực nội tại của họ. Dựa trên đánh giá này, hầu hết các doanh nghiệp sẽ định hình một chiến lược, hoặc tự thân vận động hoặc thông qua hợp tác đối tác, để giúp định hướng doanh nghiệp trong thế giới hệ sinh thái.

Các hệ sinh thái khổng lồ bao gồm các ngành công nghiệp đang gia tăng và lượng giá trị khổng lồ đang chuyển dịch. Các doanh nghiệp trong các ngành công nghiệp truyền thống vốn vẫn khép kín và được bảo hộ từ lâu là những đối tượng dễ bị tổn thương nhất trong cuộc tấn công xuyên biên giới này. Bằng cách đề ra chiến lược và cách tiếp cận phù hợp, các nhà lãnh đạo có thể chủ động tấn công. Bây giờ là chính là lúc thích hợp để thăm dò bối cảnh và bắt đầu định hình và ươm mầm các cơ hội non trẻ.

Sáu quy tắc vàng là những thông lệ tốt nhất trong việc phát triển hệ sinh thái nhằm tạo ra giá trị cao hơn. Chúng tôi cho rằng các nhà lãnh đạo nên thường xuyên đánh giá và tái đánh giá năng lực của họ trong mỗi danh mục này để xây dựng hoặc có được các điều kiện cần thiết để thành công.

Bruce Delteil là Giám đốc Hợp danh và **Alex Lê** là chuyên gia tư vấn của Văn phòng McKinsey Hà Nội; **Marcin Miller** là Phó Giám đốc Hợp danh tại Văn phòng Hồ Chí Minh.

Các tác giả trân trọng gửi lời cảm ơn tới Marco Brey, Violet Chung, Miklos Dietz, Matthieu Francois, Hamza Khan, Thảo Lê, Teddy Nguyễn, Istvan Rab, Zac Townsend, và Thúy Trần vì những đóng góp vào bài viết này.

Copyright © 2020 McKinsey & Company. All rights reserved.