

**Chuyển đổi số ở Việt Nam**

**Khảo sát các**

**doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN),**

**và doanh nghiệp nhà nước (DNNN)**



**RMIT**  
UNIVERSITY

**CENTRE**  
**OF DIGITAL**  
**EXCELLENCE**

**SBM**

School of  
Business &  
Management



# Mục lục

■	Chuyển đổi số đang thay đổi mọi thứ	2
■	Tóm tắt	4
■	Chuyển đổi số ở DNNN và DNVN ở Việt Nam: Một hành trình mới	6
■	Tại sao các DNVN và DNNN muốn chuyển đổi số?	9
	Mục tiêu của các DNNN	10
	Mục tiêu của các DNVN	10
	Các mục tiêu theo từng khu vực	11
■	Bình luận	14
■	Năng lực quản lý chuyển đổi	16
	Quản trị	18
	Chiến lược	19
	Văn hóa	20
■	Bình luận	22
■	Nền tảng kỹ thuật số	24
	Công nghệ và kết nối	26
	Khai thác dữ liệu	27
	Nhân lực	28
■	Các bước quan trọng trong kế hoạch chuyển đổi số	30
	Lập kế hoạch	31
	Thực hiện	31
	Điều chỉnh	31
■	Các phương pháp nghiên cứu	32
■	Nhóm nghiên cứu của RMIT	33
■	Giới thiệu về Đại học RMIT Việt Nam	34
■	Tài liệu tham khảo	36



# Chuyển đổi số ở Việt Nam

## Khảo sát các

## doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN), và doanh nghiệp nhà nước (DNNN)

Tác giả: Jerry Watkins  
Nguyen Quang Trung  
Mathews Nkhoma  
Vo Khanh Thien  
Nguyen Le Hoang Long

Centre of Digital Excellence  
RMIT University Vietnam

[www.rmit.edu.vn](http://www.rmit.edu.vn)



CENTRE  
OF DIGITAL  
EXCELLENCE

**SBM**  
School of  
Business &  
Management

Lời tựa

# Chuyển đổi số đang thay đổi mọi thứ



Jerry Watkins  
Giám đốc, Trung tâm Xuất sắc về Kỹ thuật số Đại học RMIT Việt Nam

Sự chuyển đổi nhanh chóng của khách hàng, nhân viên và nhà cung cấp sang không gian trực tuyến do các hạn chế của đại dịch đã mang lại cho nhiều doanh nghiệp ở Việt Nam cũng như các nơi khác trên thế giới không có nhiều lựa chọn ngoài việc đẩy nhanh triển khai các quy trình và hệ thống kinh doanh trên nền tảng công nghệ.

Nhiều ý kiến đề xuất rằng nên nhanh chóng quay trở lại hoạt động kinh doanh như thường lệ sau khi các hạn chế được dỡ bỏ. Tính khả thi của đề xuất này là không cao khi nhìn vào trường hợp của Vương quốc Anh. Ngay cả sau “Ngày Tự do”, nhiều công ty ở Anh vẫn đang tiếp tục hình thức làm việc tại nhà để giảm chi phí văn phòng, cải thiện sự cân bằng trong công việc - cuộc sống của nhân viên, cũng như dự phòng cho tình huống bị phong tỏa lần nữa trong tương lai, điều được dự báo là có khả năng cao sẽ xảy ra. Đồng thời, sự chuyển hướng lâu dài của nhiều người tiêu dùng sang mua sắm trực tuyến đặt dấu hỏi lớn cho tương lai của các trung tâm, cửa hàng bán lẻ và nhiều ngành nghề khác.

Những mục tiêu, hành động trong chuyển đổi số của các ngành công nghiệp và dịch vụ quan trọng trên toàn thế giới đã trở nên cụ thể, rõ ràng hơn. Ví dụ như nhiều chính phủ và tập đoàn trên toàn thế giới mong muốn thông qua chuyển đổi số để nhanh chóng đẩy nhanh việc giảm phát

thải carbon thông qua luật xe điện và hiệu suất lưới điện, v.v. Ông John Markus Lervik, Giám đốc điều hành nổi tiếng của Cognite - nhà cung cấp phần mềm trong lĩnh vực năng lượng có trụ sở tại Oslo - quan sát và nhận định rằng:

**“Công nghệ có thể tạo ra lợi thế bền vững bằng cách cho phép mô hình kinh doanh cắt giảm chi phí, nâng cao hiệu quả và giảm ảnh hưởng đến môi trường. Hơn nữa, trong nhiều trường hợp, các lợi ích này đều có thể đạt được cùng lúc. Nói cách khác, doanh nghiệp, tổ chức có thể đạt được mục tiêu kép hoặc hơn thế nữa khi tận dụng được lợi thế từ công nghệ”** [1].

Đầu năm 2021, Tập đoàn Điện lực Việt Nam cam kết theo đuổi những chiến lược cụ thể trong chuyển đổi số như tối ưu sản xuất, phân phối, cơ sở hạ tầng, đội ngũ quản lý và nhân viên cũng như các nâng dịch vụ khách hàng. Đồng thời, công ty cũng cung cấp, thu thập dữ liệu, minh chứng cho việc chuyển đổi có thể thúc đẩy sự phát triển bền vững.

Chúng ta có thể hiểu "số hóa" là việc nắm bắt và phân tích nhanh chóng dữ liệu về kết quả hoạt động thông qua các công nghệ như phân tích đám mây và phân tích dữ liệu, nhằm thúc đẩy hiệu quả kinh doanh. Những dữ liệu này là thành phần thiết yếu để cung cấp thông tin về tiếp thị, quản





lý kho hàng, hoạch định nguồn lực doanh nghiệp, các hệ thống quan trọng khác của doanh nghiệp. Những hệ thống này mang đến những lợi ích nhất định và đã được ghi nhận trong nhiều mô hình kinh doanh trên thế giới. Các lợi ích đó bao gồm: “kích hoạt các cải tiến trong các hoạt động kinh doanh như nâng cao trải nghiệm của khách hàng [hoặc], sắp xếp hợp lý các hoạt động vận hành” [2].

Trong khi đó, tham vọng “chuyển đổi số” còn vượt xa số hóa bằng cách sử dụng dữ liệu để thay đổi mọi cách thức doanh nghiệp tương tác với hệ sinh thái của doanh nghiệp gồm nhân viên, khách hàng và nhà cung cấp; nói cách khác, để tạo ra “các mô hình kinh doanh hoàn toàn mới và làm suy yếu các cách thức cung cấp dịch vụ hiện có” [3]. Chúng ta có thể chứng kiến sự thành công của quá trình chuyển đổi kỹ thuật số ở các công ty công nghệ như Tiki, Shopee, Moca, Momo và Grab, tất cả những công ty này đều đã nhanh chóng biến các hạn chế của đại dịch thành lợi thế của họ.

Các hệ thống định hướng dữ liệu hiện tại luôn không ngừng cải thiện khả năng vận hành và ứng dụng, đồng thời, chi phí cho các hệ thống này cũng trên đà giảm và trở nên dễ tiếp cận hơn với nhiều doanh nghiệp. Do đó, ngay cả các DNVVN với dòng tiền khiêm tốn cũng có thể chi trả cho các

dịch vụ phần mềm trên điện toán đám mây. Trong khi đó, nhiều chuyên gia cho rằng điều kiện còn thiếu ở các DNVVN và DNNN trong chuyển đổi số là việc các nhà quản lý chưa có điều kiện tìm hiểu cũng như thông thạo “ngôn ngữ số”. Những nhà quản lý cần phải am hiểu, nắm bắt những phát triển trong công nghệ - kỹ thuật để thực hiện chuyển đổi số hiệu quả trong toàn doanh nghiệp, vì “thành công trong việc định vị và thiết lập vị thế cạnh tranh của các công ty không chỉ phụ thuộc vào công nghệ họ áp dụng, mà quan trọng hơn là chuyển đổi số được xây dựng dựa trên định hướng, chiến lược mà các nhà quản lý của doanh nghiệp đề xuất, tin tưởng và triển khai” [4].

Mọi hành trình đều có những bước đi đầu tiên, chuyển đổi số cũng không phải ngoại lệ. Điều quan trọng là những bước đầu tiên được định hướng phù hợp, thống nhất và quyết liệt thực hiện. Để lên kế hoạch và thực hiện những bước chuyển đổi này, báo cáo này đặt mục tiêu đề xuất và định hướng những bước quan trọng trong quá trình chuyển đổi số. Những đề xuất trong báo cáo này được xây dựng dựa trên các thành công của những công ty và những nhà quản lý khác; và hướng tới những công ty đang mong muốn chuyển đổi số và nắm bắt những lợi thế mà công nghệ tiên tiến mang lại cho công ty của họ. Chúng tôi hy vọng rằng nghiên cứu và sự tư vấn của chúng tôi sẽ đóng góp và dẫn dắt hành trình chuyển đổi số của quý vị.

# Tóm tắt

Báo cáo này dựa trên các phát hiện từ các cuộc khảo sát, phỏng vấn các nhóm và cá nhân được thực hiện trong giai đoạn 2019-20 với các nhà quản lý từ cấp trung đến cấp cao tại 180 doanh nghiệp nhà nước (DNNN) và doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN) đang hoạt động tại Việt Nam (n = 180).

Khi được yêu cầu xác định các mục tiêu của chuyển đổi số trong doanh nghiệp của họ:

- 75% đối tượng trả lời khảo sát là DNNN so với 39% đối tượng trả lời khảo sát là DNVVN xác định đó là việc tối ưu hóa quy trình làm việc.
- 44% đối tượng trả lời khảo sát là DNNN so với 45% đối tượng trả lời khảo sát là DNVVN xác định đó là gia tăng các tính năng của sản phẩm.
- 21% đối tượng trả lời khảo sát là DNNN so với 54% đối tượng trả lời khảo sát là DNVVN xác định đó là nâng cao trải nghiệm của khách hàng.

Các kết quả này phần nào xác nhận dự đoán trước đó của chúng tôi. Kết quả gợi ý rằng các DNNN ưu tiên cải thiện các quy trình nội bộ để tối ưu hóa hiệu quả làm việc, trong khi các DNVVN tập trung hơn vào việc thu hút khách hàng để tối đa hóa dòng tiền.

Khi phân tích các phản hồi theo lĩnh vực – ba khu vực của nền kinh tế – chúng tôi ghi nhận được sự khác nhau trong mục tiêu với chuyển đổi số trong từng lĩnh vực:

- Các ưu tiên của khu vực một: tối ưu hóa quy trình làm việc (61%), trải nghiệm của khách hàng (52%), tính năng sản phẩm (44%).
- Các ưu tiên của khu vực hai: tính năng sản phẩm (51%), trải nghiệm của khách hàng (43%), tối ưu hóa quy trình làm việc (32%).
- Các ưu tiên của khu vực ba: trải nghiệm của khách hàng (59%), tối ưu hóa quy trình làm việc (58%), tính năng sản phẩm (54%).

Ngoài ra, một loạt các câu hỏi khảo sát đã được đặt ra để đánh giá hai năng lực quan trọng và cần thiết cho chuyển đổi số thành công:

**Năng lực quản lý chuyển đổi:** cách thức ban lãnh đạo quản lý, định hướng và hướng dẫn doanh nghiệp - bao gồm nhân viên, nhà cung cấp và khách hàng - hướng tới chuyển đổi số một cách hiệu quả [5].

**Nền tảng kỹ thuật số:** cách thức doanh nghiệp tận dụng các công nghệ định hướng dữ liệu - chẳng hạn như trí tuệ nhân tạo, điện toán đám mây và internet vạn vật - để mở rộng quy mô hoạt động, thu hút khách hàng và gia tăng giá trị [6].

Các câu trả lời cho những câu hỏi này cho thấy rằng các DNNN và DNVVN khu vực hai tại Việt Nam đang xếp sau khu vực một và khu vực ba về mức độ sẵn sàng về nhận thức đối với chuyển đổi số.

Về năng lực quản lý chuyển đổi, khu vực hai thể hiện:

- Chiến lược chuyển đổi số chưa phù hợp và/ hoặc được định hướng kém trong doanh nghiệp.
- Mức độ truyền đạt, tương tác thấp nhất trong doanh nghiệp về chuyển đổi số.

Về nền tảng kỹ thuật số, khu vực hai thể hiện:

- Nhận thức hơi tiêu cực về đầu tư các công nghệ định hướng dữ liệu của doanh nghiệp.
- Nhận thức rất tiêu cực về nền tảng kỹ thuật số của nhân viên trong toàn doanh nghiệp.

Các phản hồi này đại diện cho các người tham gia khảo sát tự đánh giá về doanh nghiệp của họ. Các ý kiến nhận định sự thiếu sẵn sàng trong chuyển đổi kỹ thuật số của các DNNN và DNVVN khu vực hai trái ngược rõ ràng với những phản hồi tích cực của những đối tượng được hỏi ở khu vực ba.

Chúng tôi sẽ tiếp tục theo dõi, thu thập những đánh giá này trong các nghiên cứu tương lai của chúng tôi.







## Chuyển đổi số ở DNNN và DNVVN ở Việt Nam: Một hành trình mới

Chuyển đổi số báo hiệu và thúc đẩy những thay đổi căn bản trên mọi phương diện, và thay đổi thì đi kèm với rủi ro - điều mà nhiều nhà quản lý của các DNVVN và DNNN thường muốn tránh né. Kinh nghiệm cho thấy rằng các DNVVN thường tránh né mọi sự phân tâm từ việc bán hàng và dòng tiền; trong khi DNNN có thể hướng tới tăng trưởng doanh thu ổn định một cách tự nhiên, hơn là tìm kiếm cơ hội với rủi ro cao. Nghiên cứu về phát triển kỹ thuật số của các DNVVN khu vực Châu Á Thái Bình Dương của IDC-Cisco 2020 báo cáo rằng phần lớn các công ty được khảo sát đều đang “phấn đấu thực hiện các mục tiêu chuyển đổi của họ” [5], trong đó Việt Nam được xếp ở vị trí cuối cùng trong danh sách 14 thị trường được khảo sát.





*Dr. Nguyễn Hữu Lệ  
Chủ tịch, TMA Solutions  
Cố vấn, VNITO Alliance – Liên minh các Công ty Gia công Phần mềm tại Việt Nam*

Tôi hy vọng rằng sẽ có thêm nhiều công ty Việt Nam nắm bắt công nghệ, đổi mới và chuyển đổi số để vượt qua đại dịch này và mạnh mẽ hơn trong kỷ nguyên hậu Covid. Chúng tôi đã và đang hỗ trợ các công ty trên toàn thế giới trong việc tạo ra các sản phẩm và giải pháp sáng tạo nhằm tăng cường lợi thế cạnh tranh và đa dạng hóa doanh mục kinh doanh của họ. Chúng tôi có nhiều nghiên cứu để chứng minh rằng công nghệ, đổi mới và chuyển đổi số không chỉ giúp các công ty duy trì hoạt động trong thời kỳ giãn cách xã hội mà còn mở ra các cơ hội kinh doanh mới do thay đổi thị trường và hành vi.

Nền kinh tế Việt Nam đang nâng cao hơn nữa chuỗi giá trị và công nghệ để có thể giúp đất nước tiến bộ hơn bằng cách gia tăng năng suất và chất lượng, tạo ra nhiều giá trị hơn và trở nên cạnh tranh hơn ở thị trường trong nước và toàn cầu. Sau hơn 20 năm phát triển nhanh chóng, các nhà cung cấp phần mềm Việt Nam đã sẵn sàng hơn bao giờ hết để cung cấp các giải pháp xuyên suốt cho các công ty ở Việt Nam và trên thế giới.

## Tập đoàn DIC

<https://www.dic.vn/>

Tập đoàn DIC được thành lập năm 1990, là một công ty xây dựng trực thuộc Bộ Xây dựng. Đến năm 2008, DIC đã tái định hướng hoạt động kinh doanh chủ lực sang phát triển bất động sản ở cả hai lĩnh vực là khu dân cư và du lịch. Đến năm 2017, DIC trở thành một công ty tư nhân hoàn toàn sau khi Chính phủ Việt Nam bán 49,65% cổ phần của họ trong công ty.

Trước năm 2020, ban lãnh đạo của công ty có phần nghi ngờ về chuyển đổi số và các tiềm năng của nó. Những hạn chế của đại dịch buộc công ty phải xem xét lại quan điểm này, vì nhân viên không thể đến công ty làm việc, không thể tiếp cận khách hàng. Đồng thời, một số đối thủ cạnh tranh của DIC đã có thể duy trì quy trình làm việc và các hoạt động tiếp thị của họ bằng cách áp dụng các hệ thống thay thế.

Vi thế, đại dịch đã tạo động lực để DIC khẩn trương xem xét, đánh giá các khía cạnh kinh doanh nào của mình có thể được tiến hành theo phương thức mới. Do đó, ban lãnh đạo của công ty đã tăng cường đầu tư vào cơ sở hạ tầng kỹ thuật số để cải tiến hệ thống nội bộ của công ty. Việc này cũng đã cải thiện giao tiếp với bên ngoài bao gồm trang web đại chúng cũng như hệ thống phân tích và phản hồi của khách hàng. Dù bắt đầu chưa lâu, DIC đã đạt được những kết quả tích cực thông qua việc đầu tư vào năng lực kỹ thuật số.

## Omn1 Solution

<http://omn1solution.com/>

Được thành lập vào năm 2016, Omn1 Solutions có trụ sở đặt tại Thành phố Hồ Chí Minh là một doanh nghiệp vừa và nhỏ chuyên về tư vấn và cung cấp giải pháp trải nghiệm khách hàng kỹ thuật số (DCX – Digital Customer Experience). Các lợi ích chiến lược của DCX bao gồm tối ưu hóa mô hình lãi – lỗ, kích thích sự hợp tác giữa các bộ phận và nâng cao trải nghiệm của khách hàng.

Các giải pháp SaaS (**Software as a Service**, một dạng mô hình phân phối dịch vụ ứng dụng phần mềm phát triển từ công nghệ điện toán đám mây) được đề xuất của Omn1 giúp khách hàng của họ quản lý quy trình làm việc nội bộ cũng như giao tiếp với đối tác bên ngoài và phân tích dữ liệu khách hàng. Doanh nghiệp đặt mục tiêu trở thành công ty dẫn đầu khu vực về DCX bằng cách cung cấp nhiều nền tảng quản lý quan hệ khách hàng (CRM) SaaS dựa trên đám mây bao gồm cả Lực lượng bán hàng.

“Omn1 hiểu rằng thị trường và khách hàng của chúng tôi không còn lấy sản phẩm làm trọng tâm nữa. Thay vào đó, những trải nghiệm của khách hàng về kỹ thuật số hiệu quả hiện là tác lực thúc đẩy thành công trong việc thích ứng và tồn tại trong một thị trường cạnh tranh.” - Ông Hùng, Giám đốc và là người sáng lập Omn1 Solutions phát biểu

Trong bối cảnh giãn cách xã hội đang tiếp diễn và bình thường mới, ông Hùng tin rằng DCX hiện nay rất cần thiết cho mọi doanh nghiệp. Chiến lược chuyển đổi kỹ thuật số của Omn1 là một thành công đã được chứng minh: báo cáo của công ty cho biết mức tăng trưởng đạt 250% vào năm 2020, cũng như doanh thu và hiệu quả hoạt động đều tăng.







## — Tại sao các DN VVN và DN NN muốn chuyển đổi số?

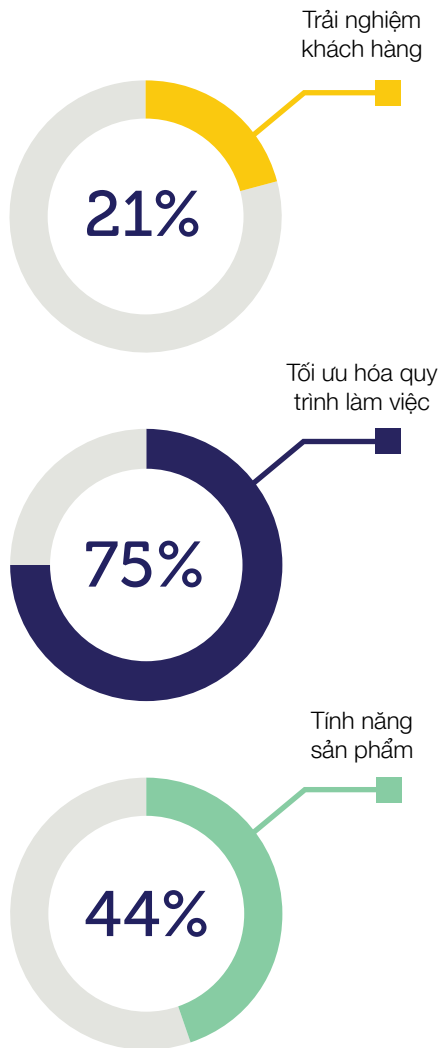
Chúng tôi đã yêu cầu những người trả lời khảo sát xếp hạng các mục tiêu chính mà doanh nghiệp của họ đang mong muốn có được từ việc chuyển đổi số.

## Mục tiêu của các DNNN

Tối ưu hóa quy trình làm việc: 75% đối tượng trả lời khảo sát là DNNN xác định quy trình làm việc tối ưu là mục tiêu của chuyển đổi số (Hình 1). Phát hiện này đúng như mong đợi, vì quy trình làm việc được cải thiện là kết quả được mọi người chấp nhận rộng rãi từ việc đầu tư vào công nghệ, và đồng thời cũng là động lực của chuyển đổi số, hướng tới tăng năng lực kỹ thuật số.

Tính năng của sản phẩm: 44% đối tượng trả lời khảo sát là DNNN xác định việc gia tăng các tính năng của sản phẩm là kết quả mong muốn của quá trình chuyển đổi số.

Trải nghiệm của khách hàng: 21% đối tượng trả lời khảo sát là DNNN xác định là nâng cao trải nghiệm của khách hàng. Tỷ lệ phần trăm khá thấp so với dự đoán. Điều này có thể được lý giải bởi quan điểm cho rằng một số doanh nghiệp lớn ưu tiên tập trung vào nội bộ và năng suất hơn so với trung vào trải nghiệm khách hàng.



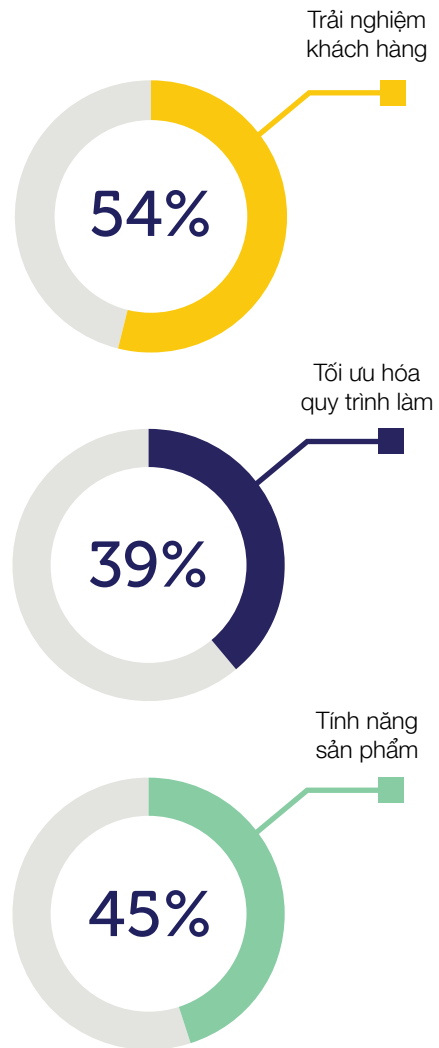
Hình 1: Các mục tiêu chuyển đổi kỹ thuật số: các DNNN

## Mục tiêu của các DNVVN

Trải nghiệm của khách hàng: trái ngược với các phản hồi của DNNN, 54% phản hồi của DNVVN xác định nâng cao trải nghiệm của khách hàng là ưu tiên của chuyển đổi số (Hình 2). Phát hiện này có thể cho thấy rằng các doanh nghiệp nhỏ hơn đặt mục tiêu tập trung sâu vào khách hàng để duy trì được dòng tiền.

Tính năng sản phẩm: 45% DNVVN được hỏi xác định gia tăng các tính năng sản phẩm là kết quả mong muốn của quá trình chuyển số, tỷ lệ này tương tự với phản hồi của DNNN (44%).

Tối ưu hóa quy trình làm việc: 39% phản hồi DNVVN xác định mục tiêu là tối ưu quy trình làm việc. Lưu ý rằng phản hồi của DNVVN đối với cả ba tiêu chí (quy trình làm việc, tính năng sản phẩm và trải nghiệm của khách hàng) được phân bổ đồng đều hơn nhiều so với phản hồi của DNNN.



Hình 2: Các mục tiêu chuyển đổi kỹ thuật số: các DNVVN



## Các mục tiêu theo từng khu vực

Ngoài việc so sánh giữa các DNNN và DNVVN, chúng tôi đã phân tích các mục tiêu của chuyển đổi kỹ thuật số theo từng khu vực kinh tế.

### KHU VỰC MỘT

52% Trải nghiệm khách hàng

61% Tối ưu hóa quy trình làm việc

44% Tính năng sản phẩm

### KHU VỰC HAI

43% Trải nghiệm khách hàng

32% Tối ưu hóa quy trình làm việc

51% Tính năng sản phẩm

### KHU VỰC BA

59% Trải nghiệm khách hàng

58% Tối ưu hóa quy trình làm việc

54% Tính năng sản phẩm

Hình 3: Các mục tiêu chuyển đổi kỹ thuật số: theo từng khu vực

## Khu vực một



Nông nghiệp



Lâm nghiệp



Ngư nghiệp



Khai thác mỏ

Tối ưu hóa quy trình làm việc là ưu tiên chuyển đổi số đối với các nhà quản lý khu vực một (61%), kết quả này đúng với dự đoán của chúng tôi khi hoạt động kinh doanh của khu vực này cần nhiều quy trình hơn (Hình 3).

Mặc dù chúng tôi có thể dự đoán rằng trải nghiệm của khách hàng có thể được coi là ít quan trọng nhất do tính chất chủ yếu là sự tương tác giữa các doanh nghiệp với nhau (B2B) của các ngành nghề thuộc khu vực một, nhưng trên thực tế, trải nghiệm của khách hàng (52%) được các nhà quản lý khu vực một đánh giá cao hơn các tính năng của sản phẩm (44%) như là một mục tiêu của chuyển đổi kỹ thuật số.

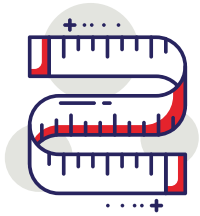
## Khu vực hai



Hóa chất



Điện tử



Dệt may



Thép



Dược



Sản xuất thực phẩm



Xây dựng

Gia tăng tính năng sản phẩm là ưu tiên chuyển đổi kỹ thuật số của các nhà quản lý khu vực hai (51%), tiếp theo là trải nghiệm của khách hàng (43%) (Hình 3).

Tối ưu hóa quy trình làm việc nhận được đánh giá thấp nhất (32%) khi so sánh giữa các ngành nghề.

Mức độ nhận thức thấp về những cải tiến quy trình làm việc đạt được thông qua việc gia tăng năng lực kỹ thuật số có tương quan với nhận thức hơi tiêu cực của khu vực hai về đầu tư vào công nghệ hướng dữ liệu (xem mục *Phân tích dữ liệu* bên dưới).



## Khu vực ba



Chăm sóc sức khỏe



Tài chính



Vận tải



Bất động sản



Giáo dục



Thông tin liên lạc



Nhà hàng - Khách sạn



Thương mại

Các nhà quản lý khu vực ba đã phản hồi tương đối đồng đều trên cả ba mục tiêu của chuyển đổi kỹ thuật số được đề xuất: trải nghiệm của khách hàng (59%); tối ưu hóa quy trình làm việc (58%); và tính năng của sản phẩm (54%) (Hình 3).

Nhận thức cân bằng và tích cực nói chung về các mục tiêu của chuyển đổi kỹ thuật số tương quan với nhận thức từ trung lập đến tích cực của khu vực ba về đầu tư vào công nghệ để hỗ trợ chuyển đổi kỹ thuật số (xem *Công nghệ và kết nối* bên dưới).

Bình luận

# Hãy bắt đầu ngay bây giờ: công ty của bạn phải chuyển đổi theo cấp số nhân



*Rick Yvanovich*  
Nhà sáng lập & CEO  
TRG International

Rick Yvanovich là tác giả sách bán chạy nhất của USA Today và Wall Street Journal, cố vấn của nhiều lãnh đạo doanh nghiệp, một serial Entrepreneur (Doanh nhân khởi nghiệp liên tục), Chuyên gia công nghệ người Anh, thuộc thế hệ Baby boomer, kế toán viên chuyên nghiệp (được chứng nhận FCMA CGMA FCPA), tác giả sách bán chạy nhất của USA Today & Wall Street Journal. Rick có hơn 40 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực siêu thị, kế toán, nhà máy bia, đại lý báo, sản xuất quốc phòng, CNTT, thu hút nhân tài, thực phẩm & đồ uống, phát triển bất động sản và đối tác kinh doanh; ở Anh, Trung Quốc, Singapore, Thụy Sĩ và Việt Nam.

[www.bit.ly/RickYvanovich](http://www.bit.ly/RickYvanovich)  
[www.linkedin.com/in/rickyvanovich/](https://www.linkedin.com/in/rickyvanovich/)

Chuyển đổi kỹ thuật số không còn là khái niệm mới khi cách mạng công nghiệp 4.0 đã và đang diễn ra từ hơn một thập kỷ trước. Business As UnUsual (Kinh doanh trong trạng thái không bình thường) do đại dịch mang lại đã khiến các doanh nghiệp phải thay đổi hoặc phải đối mặt với những hậu quả không thể tránh khỏi.

Những ai từng ứng dụng công nghệ và đạt được những tăng trưởng vượt bậc cho doanh nghiệp đều không muốn bỏ lỡ bất kỳ một nhịp phát triển nào của công nghệ. Mặt khác, một số lãnh đạo và doanh nghiệp của họ đã bỏ lỡ làn sóng đổi mới trong công nghệ và đã chứng kiến hoạt động kinh doanh của họ bị đình trệ, hay nghiêm trọng hơn là chứng kiến doanh nghiệp của họ từ từ hoặc nhanh chóng sụp đổ, biến mất.

Báo cáo này khảo sát hai năng lực quan trọng trong doanh nghiệp để chuyển đổi số thành công, "Năng lực quản lý chuyển đổi" và "Nền tảng kỹ thuật số" đồng thời cũng là nền tảng của lộ trình 7 bước chuyển đổi kỹ thuật số của chúng tôi.

Không phải ngẫu nhiên mà hai bước đầu tiên trong lộ trình là "Đảm bảo sự quyết tâm, cam kết của lãnh đạo" và "Thiết lập chiến lược và tầm nhìn kỹ thuật số." Nếu không có các nhà lãnh đạo có tư tưởng hướng về công nghệ dẫn dắt, các doanh nghiệp sẽ khó thành công trong hành trình chuyển đổi số của mình.

"Văn hóa", "Quản trị" và "Chiến lược" là ba trụ cột của năng lực quản lý chuyển đổi. Chiến lược và phương pháp quản trị, khi

được xác định cụ thể, sẽ giúp hành trình chuyển đổi của doanh nghiệp đi đúng hướng, và văn hóa kỹ thuật số sẽ duy trì sự chuyển đổi trong dài hạn.

Có không ít những dự án chuyển đổi số đã thất bại. Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp nào nắm bắt được sự chuyển đổi văn hóa, có hiểu biết đầy đủ về sự thay đổi hành vi giữa các nhân viên của họ sẽ thúc đẩy được thành công.

Bước thứ ba của chúng tôi đề cập đến các nền tảng kỹ thuật số, hay đúng hơn là làm thế nào để sở hữu được công nghệ. Điều này hỗ trợ quyết định chiến lược là liệu công ty sẽ tự phát triển, xây dựng năng lực và chuyên môn kỹ thuật số của chính mình hay mua hoặc thuê chúng từ bên ngoài.

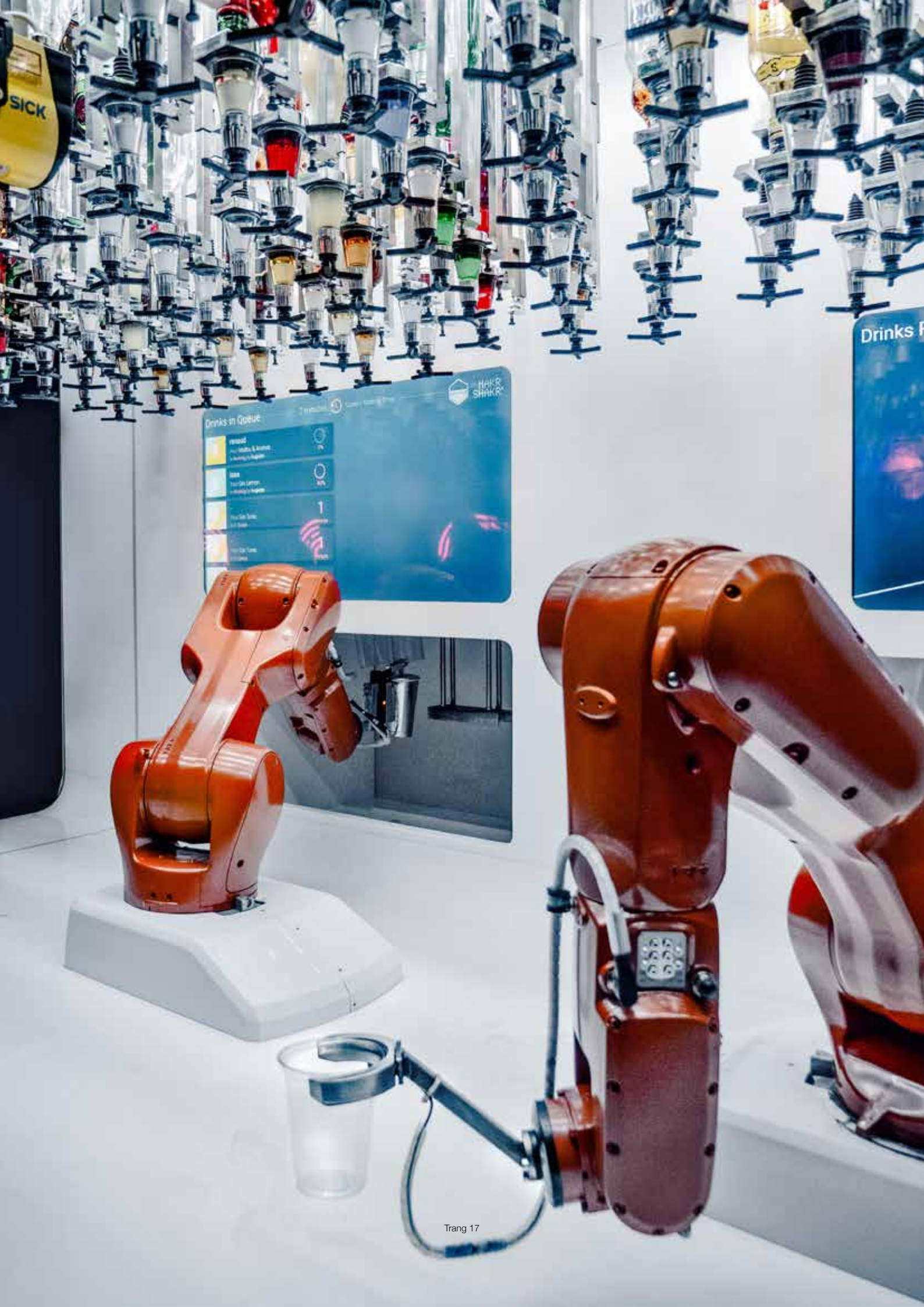
Một số ngành kinh tế vẫn do dự trong việc đầu tư vào các công nghệ kỹ thuật số, đó là điều đáng tiếc. Khi chúng ta đang sống trong một thế giới mà công nghệ ngày càng được phổ thông hóa, việc sở hữu những năng lực kỹ thuật số ngày càng có mức chi phí phải chăng và phù hợp, ngay cả đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Ngoài ra, sự đột phá trong công nghệ kỹ thuật đang cân bằng các cuộc cạnh tranh. Các công ty, bất kể quy mô lớn hay nhỏ, đều thuộc các hệ sinh thái được kết nối với nhau và có thể tiếp cận các năng lực và tài nguyên theo nhu cầu một cách dễ dàng và ít tốn kém hơn. Và khi doanh nghiệp của quý vị có thể xác định vị trí của mình trong các hệ sinh thái này, thì khả năng và cơ hội là vô hạn.

Có thể thấy rằng những thiếu sót trong khả năng quản lý chuyển đổi và nền tảng kỹ thuật số có liên quan chặt chẽ với nhau. Do đó, nhận thức tiêu cực của quản lý cấp cao về đầu tư vào công nghệ kỹ thuật số có thể xuất phát từ việc họ thiếu chiến lược và văn hóa kỹ thuật số ở doanh nghiệp.

Điều bị hiểu lầm nhiều nhất về chuyển đổi số là nó hoàn toàn tập trung vào công nghệ. Ví dụ: khởi chạy một ứng dụng di động mới, kết nối trang web của quý vị với Apple Pay, chuyển dữ liệu lên đám mây đều là những sáng kiến kỹ thuật số điển hình. Nhưng chuyển đổi số không chỉ là một tập hợp các dự án CNTT khác nhau. Thay vào đó, các dự án này nên được thực hiện bởi nỗ lực của toàn tổ chức với sự tham gia, hợp tác từ tất cả các phòng ban, bộ phận trong doanh nghiệp.

Những nguyên tắc, mục tiêu và tính chất của chuyển đổi số vẫn không thay đổi dù đại dịch có xảy ra hay không. Tất nhiên, với sự bùng phát của dịch COVID-19 và các hạn chế đi kèm đã gia tăng tính cấp thiết của chuyển đổi số. Các nhà lãnh đạo và doanh nghiệp giờ đây đều mong muốn sự chuyển đổi của mình trở thành nền tảng vững chắc cho doanh nghiệp, giúp tổ chức ứng phó, thích nghi trong mọi tình huống. Khi đại dịch đang định hình lại bối cảnh kinh doanh theo cấp số nhân, công ty của quý vị phải biến đổi, thích ứng theo cấp số nhân. Đây là lý do mà các doanh nghiệp nên bắt đầu chuyển đổi số ngay bây giờ hoặc phải đối mặt với nguy cơ bị thị trường bỏ lại phía sau.



SICK

Drinks in Queue

Wasserd	2
Beer	1

HAK & SHAK

Drinks F





## — Năng lực quản lý chuyển đổi

Năng lực quản lý chuyển đổi mô tả mức độ hiệu quả của đội ngũ lãnh đạo trong việc định hướng, điều hành và hướng dẫn doanh nghiệp - bao gồm nhân viên, nhà cung cấp và khách hàng - hướng đến việc chuyển đổi số hiệu quả và lâu dài [5].



Quản lý chuyển đổi là một năng lực động đòi hỏi phải liên tục đánh giá các yếu tố trong và ngoài doanh nghiệp để điều chỉnh lại cho phù hợp với môi trường đang thay đổi nhanh chóng. Thử nghiệm rõ ràng nhất đang diễn ra về quản lý chuyển đổi vẫn là các hạn chế của đại dịch, dẫn đến gián đoạn chuỗi cung ứng và sự chuyển đổi nhanh chóng của khách hàng, nhân viên và nhà cung cấp sang không gian trực tuyến.

Một số nhà lãnh đạo mà chúng tôi phỏng vấn đã chủ động đáp ứng với các điều kiện giao dịch mới và chấp nhận rủi ro thông qua việc quản lý năng động công nghệ và đổi mới sáng tạo. Ngoài việc tìm kiếm, theo đuổi những quy trình mang lại hiệu suất cao thông qua các giải pháp dựa trên công nghệ, những nhà lãnh đạo có năng lực quản lý chuyển đổi này có thể lập kế hoạch, xây dựng và điều chỉnh các mô hình kinh doanh mới thông qua đổi mới hiệu quả trong

toàn tổ chức - bao gồm các quy trình, con người và khách hàng.

Ngược lại, không bất ngờ khi có một số doanh nghiệp khác vẫn còn quan ngại về các rủi ro trong thời kỳ có nhiều bất ổn. Những nhà lãnh đạo này, vô tình hoặc không, ủng hộ văn hóa đổ lỗi nội bộ nhằm trừng phạt những sai lầm và tạo ra những nhân viên luôn do dự khi phải bước ra ngoài vùng an toàn của họ. Kết quả là những nền văn hóa này là trở ngại lớn trong việc điều chỉnh mô hình kinh doanh của họ cho phù hợp với điều kiện của thị trường.

Nghiên cứu của chúng tôi đã sử dụng ba khái niệm được kết nối với nhau để đánh giá khả năng quản lý chuyển đổi của các tổ chức trả lời khảo sát: *quản trị chiến lược*; và *văn hoá*.

## ■ Quản trị

**Các phản hồi của DNVVN và DNNN khu vực hai từ khảo sát cho thấy việc hướng dẫn và kiểm soát chiến lược chuyển đổi số kém hiệu quả nhất. Trong khi đó, các phản hồi đánh giá khu vực ba là khu vực có năng lực quản trị hiệu quả nhất.**

Năm câu hỏi khảo sát về hiệu quả của lãnh đạo trong việc hướng dẫn và kiểm soát chiến lược chuyển đổi kỹ thuật số của doanh nghiệp được sử dụng để tìm hiểu:

1. *Nhận thức* về tác động của chuyển đổi số đối với doanh nghiệp và hệ sinh thái của doanh nghiệp.
2. *Ủy thác*, giao quyền cho các cấp cuộc doanh nghiệp được tham gia, thực hiện các dự án chuyển đổi số.
3. *Phân bổ nguồn lực* bao gồm một lịch trình khả thi để con người và hệ thống quyết tâm, cam kết thực hiện chuyển đổi số.
4. *Truyền tải thông điệp* lãnh đạo cần truyền đạt, lan tỏa được chiến lược, khích lệ các sáng kiến chuyển đổi số tới nhân viên ở mọi cấp.
5. *Cộng tác* giữa các bộ phận và các nhà cung cấp dịch vụ để tiến hành chuyển đổi số.

43% câu trả lời của khu vực hai là ở mức 2, điều này cho thấy những người tham gia cuộc khảo sát không cho rằng khả năng lãnh đạo chuyển đổi kỹ thuật số của họ có hiệu quả về mặt quản trị (Hình 4). Các câu trả lời cho các cuộc phỏng vấn tiếp theo của chúng tôi cho thấy ban lãnh đạo ở một số DNNN khu vực hai vẫn hoài nghi về chuyển đổi số và ưu tiên việc kinh doanh như bình thường.

56% câu trả lời của khu vực một là ở mức 3-4, điều này cho thấy nhận thức từ trung lập đến tích cực về hiệu quả của lãnh đạo trong quản trị.

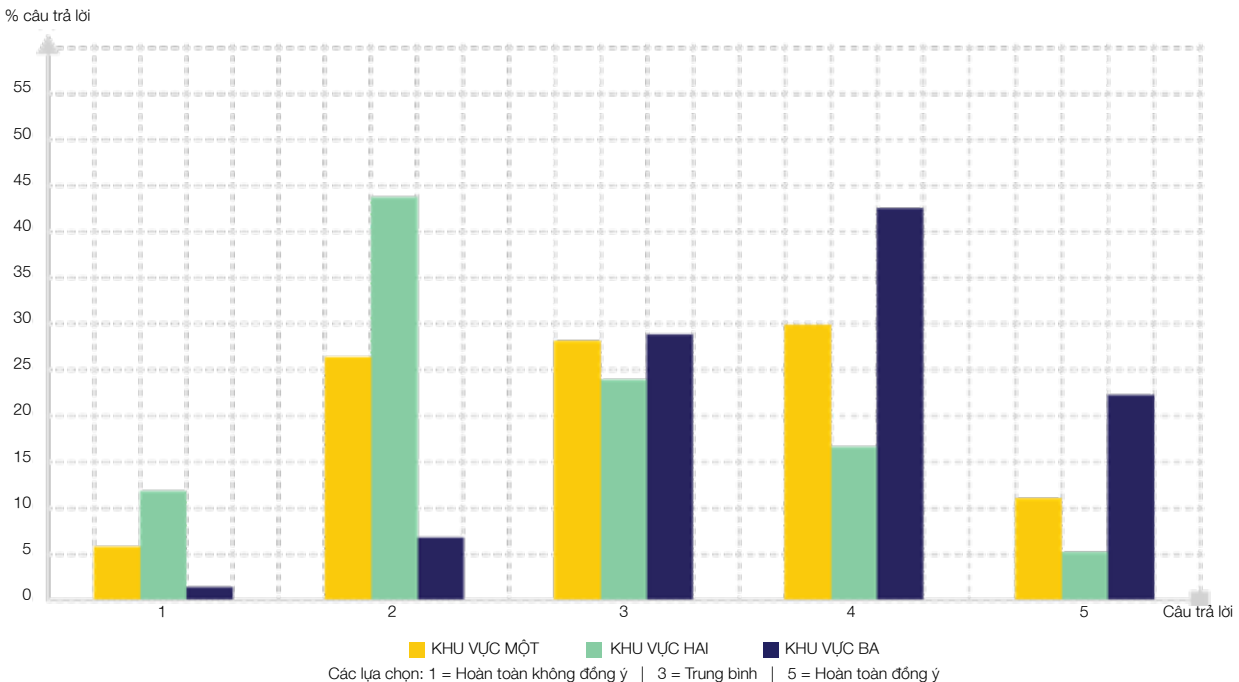
66% câu trả lời của khu vực ba là ở mức 4-5, điều này cho thấy nhận thức từ tích cực đến rất tích cực về quản trị chuyển đổi số ở doanh nghiệp họ.

*Ban lãnh đạo công ty chúng tôi nhận thức rõ ràng các lợi ích của chuyển đổi số và quyết tâm thay đổi. Sự chuyển đổi là từ trên xuống dưới. Thị trường còn rất nhiều tiềm năng cho ngành sản xuất hàng may mặc. Chuyển đổi số sẽ tăng năng suất, doanh thu của doanh nghiệp cũng như thu nhập cho người lao động. Những kết quả tích cực là động lực của toàn thể công ty đón nhận và tham gia vào quá trình chuyển đổi.*

**Giám đốc,  
Công ty may mặc lớn.**

*Để đảm bảo cho các kế hoạch, sáng kiến kỹ thuật số được chấp nhận và khả thi, chúng ta cần trang bị cho mình các nguồn lực thích hợp cho các đề xuất đó. Tuy nhiên, doanh số bán hàng và các mục tiêu khác vẫn nên được ưu tiên trước việc chuyển đổi kỹ thuật số.*

**Quản lý cấp trung,  
DNVVN khu vực hai**



Hình 4: Quản trị: Các câu trả lời theo từng khu vực



# Chiến lược

**Các DNVVN và DNNN khu vực ba từ báo cáo khảo sát cho thấy có sự lãnh đạo hiệu quả nhất trong chiến lược chuyển đổi kỹ thuật số.**

Năm câu hỏi khảo sát về hiệu quả của lãnh đạo trong việc lập kế hoạch, thực hiện và đo lường chiến lược chuyển đổi kỹ thuật số được sử dụng để tìm hiểu về:

1. *Lập kế hoạch* – doanh nghiệp có hay không một lộ trình rõ ràng để chuyển đổi kỹ thuật số.
2. *Sự nhất quán* – doanh nghiệp duy trì chiến lược được một chuyển đổi kỹ thuật số nhất quán theo thời gian
3. *Khả năng tương thích* của mô hình kinh doanh với chiến lược chuyển đổi số.
4. *Trách nhiệm, quyền lợi* được phân công rõ ràng với hệ thống vai trò - trách nhiệm được xác định.
5. *Đánh giá* – Xác định các chỉ số đánh giá (KPI) cụ thể để giám sát, đánh giá quá trình chuyển đổi kỹ thuật số.

78% câu trả lời của khu vực ba và 67% câu trả lời của khu vực một là ở mức 3-4, điều này cho thấy nhận thức từ trung lập đến tích cực về hiệu quả của lãnh đạo trong việc lập kế hoạch, thực hiện và đo lường chiến lược chuyển đổi kỹ thuật số (Hình 5).

68% câu trả lời của khu vực hai là ở mức 2-3, điều này cho thấy chiến lược chuyển đổi kỹ thuật số không nhất quán và / hoặc chưa có định hướng tốt.

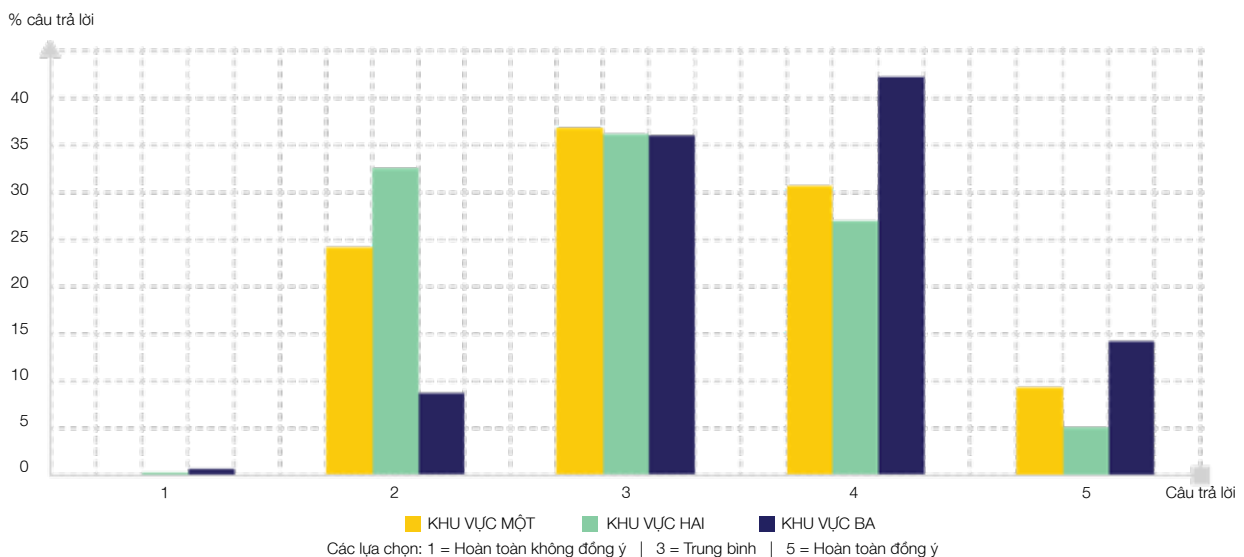
Dữ liệu bổ sung từ các buổi phỏng vấn của chúng tôi với nhiều chuyên gia đã làm nổi bật mối liên hệ giữa chiến lược và quản trị. Ở cấp độ này, những ai có chiến lược chuyển đổi số với định hướng kém thì có xu hướng nhận thức thấp hơn về quản trị, đặc biệt là nhận thức về tác động của chuyển đổi kỹ thuật số đối với doanh nghiệp.

*Chuyển đổi số tạo nên một cuộc cải cách trong mô hình kinh doanh trong lĩnh vực của công ty chúng tôi. Khi các công ty khác được chuyển đổi số, các công ty đó sẽ có thể thu thập đủ dữ liệu và thông tin chi tiết về khách hàng và bán hàng trực tiếp cho khách hàng thông qua thị trường số. Vì vậy, vai trò hoặc nhu cầu cho các công ty dịch vụ như công ty của chúng tôi có thể bị loại bỏ. Để tồn tại, chúng tôi cũng cần phải số hóa hoạt động kinh doanh của mình để có thể tham gia vào cuộc đua kỹ nguyên số. Những ai bị tụt lại phía sau có thể bị loại khỏi bản đồ ngành dịch vụ.*

**Giám đốc,  
Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài**

*Chúng tôi đã có các chiến lược, kế hoạch cụ thể trong trong nhiều năm. Bên cạnh các chiến lược kinh doanh, chúng tôi có các chiến lược kỹ thuật số về thương mại điện tử, tự động hóa, các công cụ để nâng cao hệ thống của chúng tôi với đòn bẩy của công nghệ kỹ thuật. Để làm được điều này, chúng tôi xây dựng một định hướng, tầm nhìn chung, sau đó thống nhất xây dựng những chiến lược cụ thể rồi phân chia công việc, trách nhiệm, đồng thời thành lập một hoặc nhiều nhóm chuyên trách để tập trung vào các vấn đề chi tiết và thực hiện.*

**Quản lý cấp cao,  
Công ty đa quốc gia khu vực ba**



Hình 5: Chiến lược: Các câu trả lời theo từng khu

## Văn hóa

**Cả DNVVN và DNNN khu vực một và ba từ cuộc khảo sát đều cho thấy nội bộ công ty có văn hóa chia sẻ kiến thức cũng như tinh thần cởi mở, sẵn sàng cho chuyển đổi. Khu vực hai có mức đánh giá thấp hơn, phần nào ám chỉ còn tồn tại trong công sở một văn hóa bảo thủ hơn, chưa cởi mở và đón nhận những đổi mới, đặc biệt là các vấn đề liên quan công nghệ kỹ thuật.**

Năm câu hỏi khảo sát về cách thức nhân viên, ban quản lý và các bên liên quan tương tác với nhau trong đề xuất, thực hiện các sáng kiến, kiến thức về chuyển đổi số trong doanh nghiệp để tìm hiểu về:

1. Chia sẻ kiến thức về đổi mới sáng tạo và bài học kinh nghiệm.
2. Đón nhận đổi mới sáng tạo và thay đổi
3. Sử dụng hiệu quả các hệ thống kỹ thuật số.
4. Hướng ứng quá trình chuyển đổi số ở mọi cấp độ trong toàn doanh nghiệp.
5. Đồng sáng tạo – văn hóa đồng sáng tạo được khuyến khích, hỗ trợ ở mọi cấp độ.

63% câu trả lời của khu vực ba là ở mức 4-5, điều này cho thấy nhận thức từ tích cực đến rất tích cực về chia sẻ kiến thức và đồng sáng tạo trong doanh nghiệp (Hình 6).

64% câu trả lời của khu vực một là ở mức 3-4, điều này cho thấy nhận thức từ trung lập đến tích cực về một nền văn hóa nội bộ đang phân nao chấp nhận sự đổi mới - sáng tạo và chuyển đổi.

74% câu trả lời của khu vực hai là ở mức 2-3, điều này cho thấy rằng khu vực này có thể ít có khả năng tích hợp chuyển đổi kỹ thuật số nhất trong một khoảng thời gian trung hạn.

*Với việc ứng dụng các nền tảng công nghệ, công ty đã sở hữu hệ thống mới, tiên tiến cho các hoạt động hàng ngày, nhưng nhân viên vẫn còn thích quy trình làm việc truyền thống hơn là sử dụng các hệ thống tập trung.*

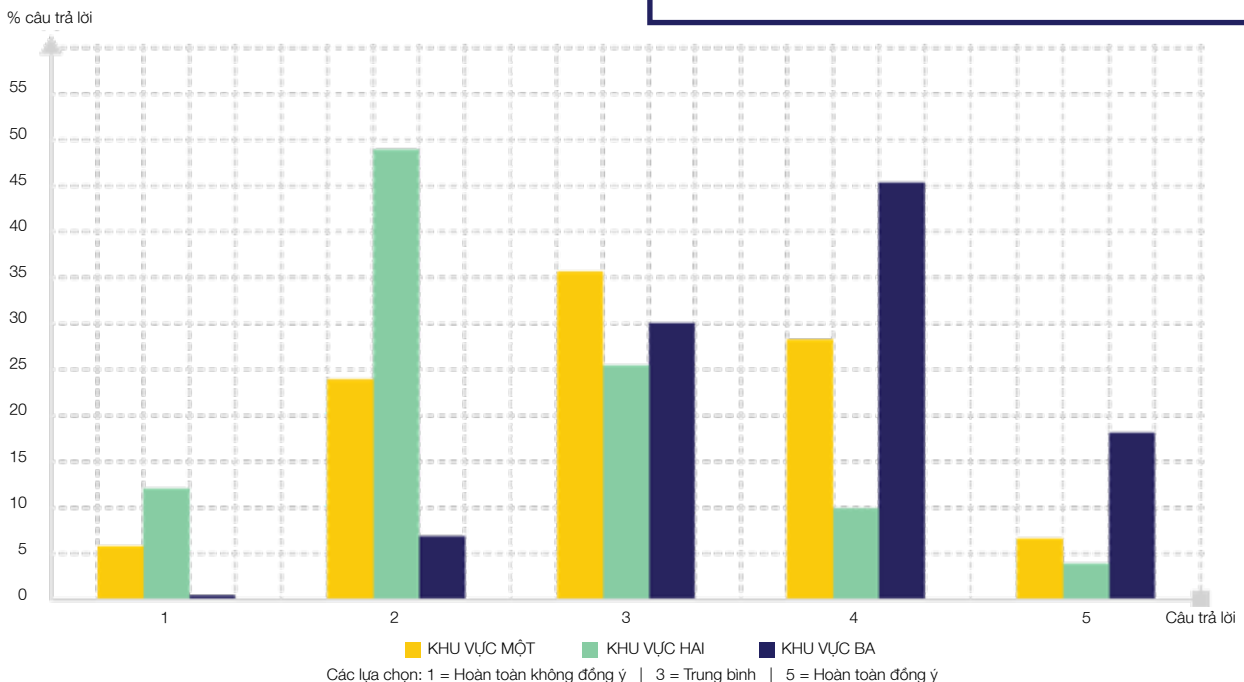
**Giám đốc  
Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài**

*Trưởng thành số là khi công ty học tập và xây dựng được một văn hóa chấp nhận học hỏi, ứng dụng các cải tiến trong công nghệ kỹ thuật. Công ty luôn động viên mọi người nâng cao, hoàn thiện những kiến thức, kỹ năng quan trọng mà mọi người tin là cần thiết cho chuyển đổi số, ngay cả ở cấp độ CEO.*

**Quản lý cấp trung, DNVVN khu vực ba**

*Nỗi lo sợ việc tự động hóa và người máy sẽ khiến nhân viên mất việc; do đó, mọi người đều chống đối sự thay đổi, đặc biệt là chuyển đổi số.*

**Giám đốc,  
Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài**



Hình 6: Văn hóa: Các câu trả lời theo từng khu vực ngành nghề





Bình luận

# Linh hoạt là chìa khóa của sự thành công



Đoàn Kiều My (Kimiko)  
Nhà sáng lập  
YellowBlocks

Đoàn Kiều My (Kimiko) là Nhà sáng lập của YellowBlocks, cầu nối đầu tiên về công nghệ mới nổi cho Việt Nam và đồng thời là đơn vị chuyên tư vấn Chiến lược Kinh doanh, Marketing và Công nghệ. YellowBlocks là đối tác tin cậy của hơn 150 tổ chức tại hơn 40 quốc gia, bao gồm 4 chính phủ (Việt Nam, Úc, Singapore và Áo). Kimiko từng nằm trong Top 20 Nhà Lãnh Đạo Trẻ Tiêu Biểu của Việt Nam - Úc và Top 10 Lãnh đạo nữ có tầm ảnh hưởng nhất trong lĩnh vực Công nghệ trên thế giới năm 2020.

[www.yellowblocks.org](http://www.yellowblocks.org)  
[www.linkedin.com/in/kimidoan](https://www.linkedin.com/in/kimidoan)

Kỷ nguyên COVID tái khẳng định tính cấp thiết và nhu cầu chuyển đổi số sẽ tiếp tục gia tăng trong thời gian tới. Với sự thay đổi hành vi của người tiêu dùng và chuỗi cung ứng bị gián đoạn, đây là giai đoạn "bình thường mới". Áp lực để thích ứng với thời đại hiện nay là bây giờ mọi sự thay đổi cần diễn ra trong vài tháng, không phải vài năm. Nếu một tổ không cơ cấu để chuẩn bị và thực hiện quá trình chuyển đổi số, thì tổ chức đó sẽ biến mất theo thời gian. Chúng ta cần xây dựng một nền văn hóa đổi mới, năng động, sẵn sàng thích ứng với mọi hoàn cảnh – nói cách khác – linh hoạt là chìa khóa của sự thành công.

Tôi rất bất ngờ khi bài nghiên cứu định tính này đã chỉ ra rằng nhiều công ty ở Việt Nam vẫn chưa hiểu được bản chất và mục đích của chuyển đổi số. Chuyển đổi số không chỉ là về sự đột phá hay công nghệ; nó bao trùm nhiều cơ hội kinh doanh về văn hóa, tổ chức và hoạt động được khai thác bởi sự tập trung vào khách hàng.

Để khai thác những tiềm năng kinh doanh này đòi hỏi một sự chuyển đổi từ cách quản lý truyền thống sang các cấu trúc năng động. Tuy nhiên, một số DNNN và DNVVN được khảo sát bởi nghiên cứu này chỉ tập trung vào tối ưu hóa hoạt động mà vẫn xem nhẹ trải nghiệm của khách hàng. Nói cách khác, trọng tâm của họ là số hóa dữ liệu và quy trình, thay vì chuyển đổi số một cách toàn bộ. Tuy nhiên, tôi nghĩ rằng điều này thể hiện một xu hướng tích cực

cho thấy rằng chúng ta đang ở giai đoạn đầu của việc nhìn nhận nghiêm túc về con đường hướng tới chuyển đổi số.

Một lý do giải thích cho khoảng cách giữa DNNN và DNVVN là cả hai bên đều có các thước đo thành công và mô hình tài chính khác nhau. Các DNNN có động cơ giảm chi phí cao hơn thay vì mạo hiểm thúc đẩy các dự án kinh doanh mới và xây dựng các dòng doanh thu mới. Mặt khác, các DNVVN hoạt động với tốc độ nhanh hơn với áp lực liên tục và mong muốn tăng trưởng không ngừng. Do đó, các DNVVN có xu hướng tập trung vào trải nghiệm của khách hàng trong hành trình chuyển đổi số của họ để đạt được sự tăng trưởng.

Đối với các DNVVN nói riêng, các kỹ năng kỹ thuật số ngày càng trở nên thiết yếu khi các biên giới, rào cản trên thế giới đang dần bị loại bỏ. Những kỹ năng này là chìa khóa để giải phóng năng lực cốt lõi trên toàn cầu, đặc biệt là ở doanh nghiệp. Việc hiểu rõ các mô hình dữ liệu và đổi mới của doanh nghiệp giúp các nhà lãnh đạo đưa ra các quyết định sáng suốt và kịp thời nhằm mang lại lợi thế cạnh tranh cần thiết cho việc mở rộng thị trường.

Với tư cách là người sáng lập Women in Tech Vietnam, tôi cho rằng các nữ doanh nhân Việt Nam nên hiểu và thừa nhận nhu cầu kinh doanh của mình trước khi phát triển các mô hình kỹ thuật số. Tiếp theo, quý vị cần xác định động lực và mục tiêu

phù hợp để theo đuổi chuyển đổi số và các kết quả của nó, trước khi xây dựng một kế hoạch hành động khả thi. Tôi khuyên quý vị nên tham gia vào các nhóm làm việc trong ngành để chia sẻ và thực hành, cũng như đăng ký các khóa học nâng cao kỹ năng, để xây dựng kiến thức và kinh nghiệm trong khi giao lưu với các đồng nghiệp và đối tác truyền cảm hứng.

Với những gì đang diễn ra, tôi lạc quan về tương lai. Xu hướng chuyển đổi số tạo ra lực đẩy tích cực cho sự phát triển nhanh chóng của hệ sinh thái kinh doanh. Ví dụ, sự bùng nổ thương mại điện tử và logistics của Việt Nam là do sự thay đổi đột ngột trong hành vi của người tiêu dùng trẻ của đất nước. Những thay đổi đột ngột như vậy làm phân mảnh hệ sinh thái vì hầu hết các bên liên quan là không thể theo kịp tốc độ chuyển đổi đột ngột. Hơn nữa, nhiều tổ chức cốt lõi của chúng ta - bao gồm các trường đại học, cơ quan chính phủ và hệ thống pháp luật – có phần chậm hơn so với các xu hướng văn hóa và công nghệ mới nhất. Tuy nhiên cũng phải nghiêm túc nhìn nhận rằng đây là khó khăn tất yếu và sẽ xảy ra phổ biến của trong lúc bắt đầu thực hiện các cuộc cải cách, chuyển đổi. Điều quan trọng là đây là thời điểm để tăng trưởng, tận dụng được cơ hội này, cả hệ sinh với với nhiều ngành nghề sẽ đạt được những phát triển bền vững, hài hòa.








## Nền tảng kỹ thuật số

*Nền tảng kỹ thuật số* mô tả khả năng của doanh nghiệp trong việc trang bị và tận dụng các công nghệ tiên tiến - chẳng hạn như trí tuệ nhân tạo, điện toán đám mây và internet vạn vật - để mở rộng quy mô hoạt động, thu hút khách hàng và gia tăng giá trị [6].





Nhiều doanh nghiệp có thể xem xét việc xây dựng nền tảng kỹ thuật số theo ba giai đoạn tăng dần:

### **1. Số hóa dữ liệu**

Việc chuyển đổi dữ liệu tương tự sang dữ liệu kỹ thuật số [8] là cơ sở của nền tảng kỹ thuật số. Ví dụ rõ ràng là việc thay thế các hệ thống dựa trên giấy tờ bằng việc thu thập, lưu trữ và truy xuất dữ liệu điện tử.

### **2. Số hóa quy trình**

Sử dụng dữ liệu kỹ thuật số và hệ thống thông tin để “tạo điều kiện thực thi các cải tiến kinh doanh lớn” thông qua nâng cao trải nghiệm của khách hàng hoặc các hoạt động tác nghiệp được hợp lý hóa [2]. Ví dụ, việc phân tích dữ liệu chuyên sâu có thể cho biết các phân khúc và hành vi khách hàng chưa từng thấy trước đây; từ những dữ liệu này, doanh nghiệp có thể phát triển các sản phẩm / dịch vụ mới có tính định hướng đến khách hàng nhiều hơn.

### **3. Chuyển đổi số**

Sử dụng dữ liệu số và hệ thống để chuyển đổi cách thức doanh nghiệp tương tác với hệ sinh thái của nhân viên, khách hàng và nhà cung cấp nhằm tạo ra “các mô hình kinh doanh hoàn toàn mới làm suy yếu các cách thức cung cấp dịch vụ hiện có” [3].

May mắn cho các doanh nghiệp trên toàn thế giới - đặc biệt là các DNVVN – chi phí cho chuyển đổi số đang giảm dần và trở nên dễ tiếp cận hơn qua từng năm. Sự đa dạng và cạnh tranh trong cung cấp điện toán đám mây và SaaS cho phép doanh nghiệp thuê các ứng dụng phần mềm chuyên dụng và cơ sở hạ tầng kỹ thuật số từ các nhà cung cấp bên thứ ba một cách hiệu quả, giảm đáng kể chi phí trả trước cũng như chi phí bảo trì thường xuyên.

Nghiên cứu của chúng tôi đã sử dụng ba khái niệm được kết nối với nhau để đánh giá nền tảng kỹ thuật số của các tổ chức trả lời khảo sát: *công nghệ và kết nối; khai thác dữ liệu; and nhân lực.*

## ■ Công nghệ và kết nối

**Phản hồi từ các DNVVN và DNNN khu vực hai đánh giá là ít sẵn sàng nhất trong ba khu vực cho chuyển đổi kỹ số về công nghệ và kết nối.**

Năm câu hỏi khảo sát về tiến trình của doanh nghiệp trong việc triển khai công nghệ và kết nối để chuyển đổi số được sử dụng để tìm hiểu về:

1. *Chuẩn hóa dữ liệu* cho phép chia sẻ thông tin một cách đồng bộ và cộng tác hiệu quả giữa các phòng ban và các nhà cung cấp đáng tin cậy.
2. *Các hệ thống và nền tảng* cho phép truy cập nhanh chóng, đáng tin cậy và an toàn vào bộ dữ liệu toàn doanh nghiệp.
3. *Thí điểm kỹ thuật số* để thử nghiệm các hệ thống mới nhằm thúc đẩy quá trình chuyển đổi số.
4. *Đa dạng hóa các kênh* thu thập và phân tích dữ liệu.
5. *Tích hợp các sản phẩm và dịch vụ* của doanh nghiệp trong các hệ thống kỹ thuật số.

75% câu trả lời của khu vực ba và 57% câu trả lời của khu vực một là ở mức 3-4, điều này cho thấy nhận thức từ trung lập đến tích cực về đầu tư của lãnh đạo vào công nghệ để hỗ trợ chuyển đổi kỹ thuật số (Hình 7).

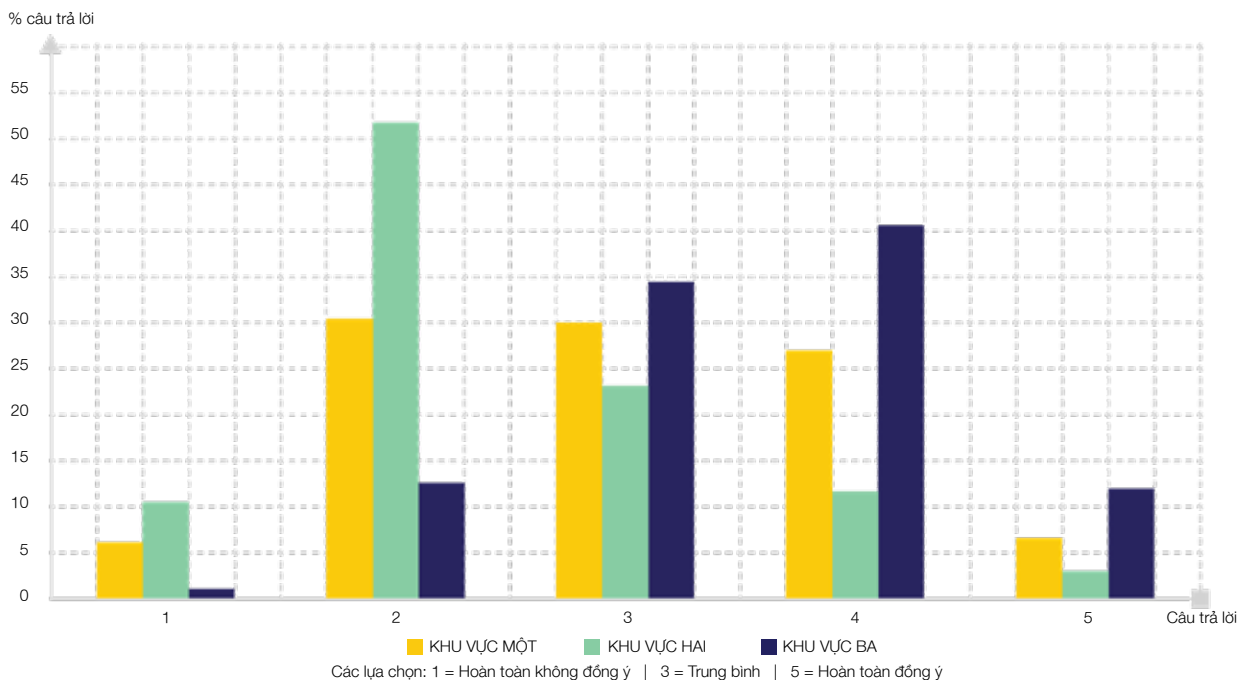
52% câu trả lời của khu vực hai là ở mức 2, điều này cho thấy nhận thức hơi tiêu cực về đầu tư công nghệ. Dữ liệu bổ sung từ các cuộc phỏng vấn riêng biệt của chúng tôi chỉ ra rằng nhận thức thấp về nền tảng kỹ thuật số của các nhà quản lý trong khu vực hai có liên quan đến việc đầu tư thấp vào công nghệ.

*Chúng tôi có một trung tâm chăm sóc khách hàng với khoảng 200 người để giải quyết các khiếu nại và thắc mắc của khách hàng. Khi chúng tôi áp dụng chatbot, chúng tôi đã giảm tổng số người xuống còn 35 người. Chatbot giúp giảm một khoản chi phí lớn, và nhân viên cũng thấy rằng bộ kỹ năng của họ được cải thiện với ứng dụng chatbot. Mọi người đã trở thành người giám sát và làm việc để cải tiến chatbot, hơn là trả lời khách hàng. Với chatbot, khách hàng có thể có được câu trả lời của họ ngay lập tức.*

**Giám đốc DNVVN.**

*Khách hàng ngày càng trở nên quen thuộc hơn với các công nghệ kỹ thuật số và họ thường xuyên sử dụng các thiết bị thông minh. Khách hàng mong đợi có thể tiếp cận các dịch vụ tài chính tức thời một cách dễ dàng hơn.*

**Giám đốc,  
Công ty lớn.**



Hình 7: Công nghệ và kết nối: Các câu trả lời theo từng khu vực ngành nghề

## ■ Khai thác dữ liệu

**Các đối tượng trả lời khảo sát là DNVVN và DNNN khu vực ba rất tích cực về khả năng tạo ra giá trị của doanh nghiệp từ việc thu thập và phân tích dữ liệu.**

Sáu câu hỏi khảo sát về mức độ mà doanh nghiệp có thể gia tăng giá trị và hiệu hơn về lợi nhuận thông qua việc nắm bắt và phân tích dữ liệu hiệu suất chính đã được sử dụng. Sáu câu hỏi bao gồm:

1. *Dữ liệu là tài sản* – hiểu được cách tạo ra giá trị tiềm năng thông qua dữ liệu.
2. *Dữ liệu khách hàng* được phân tích để hiểu và nắm bắt về hành vi của khách hàng.
3. *Kết quả phân tích* từ dữ liệu khách hàng được tận dụng để thúc đẩy, định hướng chiến lược chuyển đổi số của công ty.
4. *Cá nhân hóa sản phẩm / dịch vụ* được cung cấp, dựa trên kết quả phân tích từ dữ liệu khách hàng.
5. *Dữ liệu về hoạt động của doanh nghiệp* (doanh thu, khách hàng, hiệu suất của nhà máy, v.v.) được tích hợp và phân tích.
6. *Dữ liệu theo thời gian thực* – dữ liệu, phân tích liên quan ảnh hưởng tức thời đến các quyết định trong doanh nghiệp.

80% câu trả lời của khu vực ba và 62% câu trả lời của khu vực một là ở mức 3-4, điều này cho thấy nhận thức từ trung lập đến tích cực về cách thức doanh nghiệp tạo ra giá trị từ dữ liệu (Hình 8).

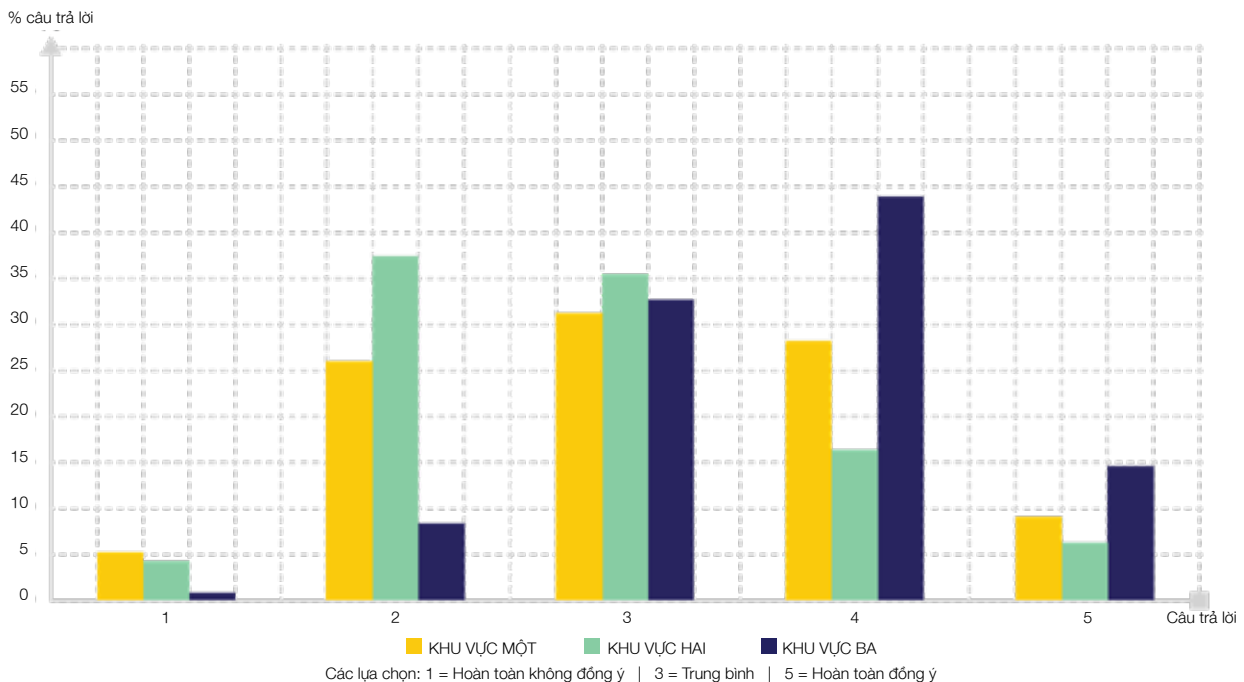
81% câu trả lời của khu vực hai là ở mức 2, điều này cho thấy nhận thức hơi tiêu cực về đầu tư công nghệ theo định hướng dữ liệu cũng như việc khai thác các dữ liệu hiện có.

*Công ty đang phát triển một nền tảng để tích hợp tất cả các dịch vụ cho khách hàng. Chúng tôi cũng đang phát triển một cộng đồng kỹ thuật số cho khách hàng.*

**Quản lý cấp trung,  
DNVVN khu vực ba.**

*Tôi tin rằng đó là một tài sản vô giá. Công ty của chúng tôi có quy mô không lớn, nhưng chúng tôi chủ động thu thập và sử dụng phân tích dữ liệu trong việc đưa ra quyết định của mình. Một quyết định chính xác cần có dữ liệu, nhưng phải là một nguồn dữ liệu tốt.*

**Quản lý cấp cao,  
DNVVN khu vực một.**



Hình 8: Khai thác dữ liệu: Các câu trả lời theo từng khu vực ngành nghề



## ■ Nhân lực

**2/3 câu trả lời của khu vực hai cho thấy nhận thức tiêu cực / rất tiêu cực về năng lực kỹ thuật số của đội ngũ nhân viên trong toàn doanh nghiệp. Chỉ hơn một nửa câu trả lời của khu vực ba cho thấy nhận thức tích cực / rất tích cực về năng lực kỹ thuật số của nhân viên.**

Năm câu hỏi khảo sát về năng lực của cả nhân viên và đội ngũ quản lý trong việc sử dụng các hệ thống kỹ thuật số hiện có và/hoặc áp dụng các hệ thống kỹ thuật số mới; cũng như mức độ liên kết với đối tác bên ngoài để hỗ trợ đào tạo và nâng cao kỹ năng được sử dụng để tìm hiểu về:

1. *Trình độ về kỹ thuật số* – nhân viên có đủ năng lực trong việc sử dụng các hệ thống kỹ thuật số hiện có không?
2. *Sẵn sàng học hỏi* – nhân viên có sẵn sàng chấp nhận các hệ thống kỹ thuật số mới không?
3. *Nâng cao kỹ năng* – doanh nghiệp đầu tư vào nâng cao kỹ năng và năng lực kỹ thuật số cho nguồn nhân lực.
4. *Chuyên môn kỹ thuật số* của lãnh đạo và đội ngũ quản lý.
5. *Hợp tác* với các trung tâm đào tạo, trường đại học và các tổ chức uy tín khác để nâng cao năng lực số trong toàn doanh nghiệp; và tuyển dụng nhân viên mới và các nhà lãnh đạo doanh nghiệp tương lai.

53% câu trả lời của khu vực ba là ở mức 4-5, điều này cho thấy nhận thức tích cực về năng lực số của đội ngũ nhân viên trong toàn doanh nghiệp (Hình 9).

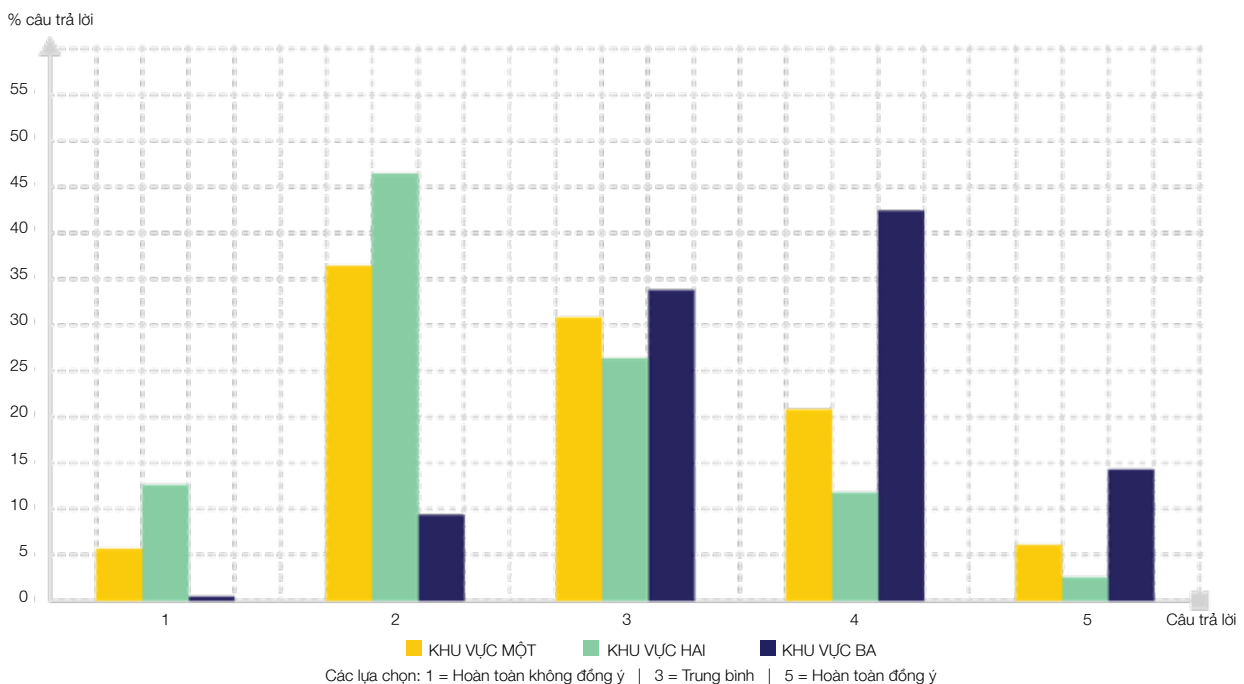
66% câu trả lời của khu vực hai là ở mức 1-2, điều này cho thấy nhận thức từ rất tiêu cực đến tiêu cực về năng lực số của nguồn nhân lực.

*Nhân viên của chúng tôi luôn mong muốn theo đuổi những điều mới mẻ ở thị trường, họ yêu cầu chúng tôi phải thử áp dụng công nghệ mới. Chúng ta, doanh nghiệp và ban lãnh đạo, cần sẵn sàng tạo điều kiện cho nhân viên đi học, tập huấn để nâng cao trình độ. Đồng thời, ban lãnh đạo cần có niềm tin rằng họ có thể áp dụng kiến thức và phát triển những cải tiến có lợi có doanh nghiệp.*

**Quản lý cấp trung,  
Công ty lớn trong khu vực ba.**

*Ban lãnh đạo liên tục gửi thông điệp đến nhân viên để họ có thể đồng cảm, thấu hiểu được lợi ích của công nghệ và chuyển đổi. Có như thế, doanh nghiệp và các nhà quản lý mới có thể biến công nghệ và tư duy tận dụng công nghệ trở thành một trong những giá trị cốt lõi của doanh nghiệp.*

**Giám đốc,  
Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài.**



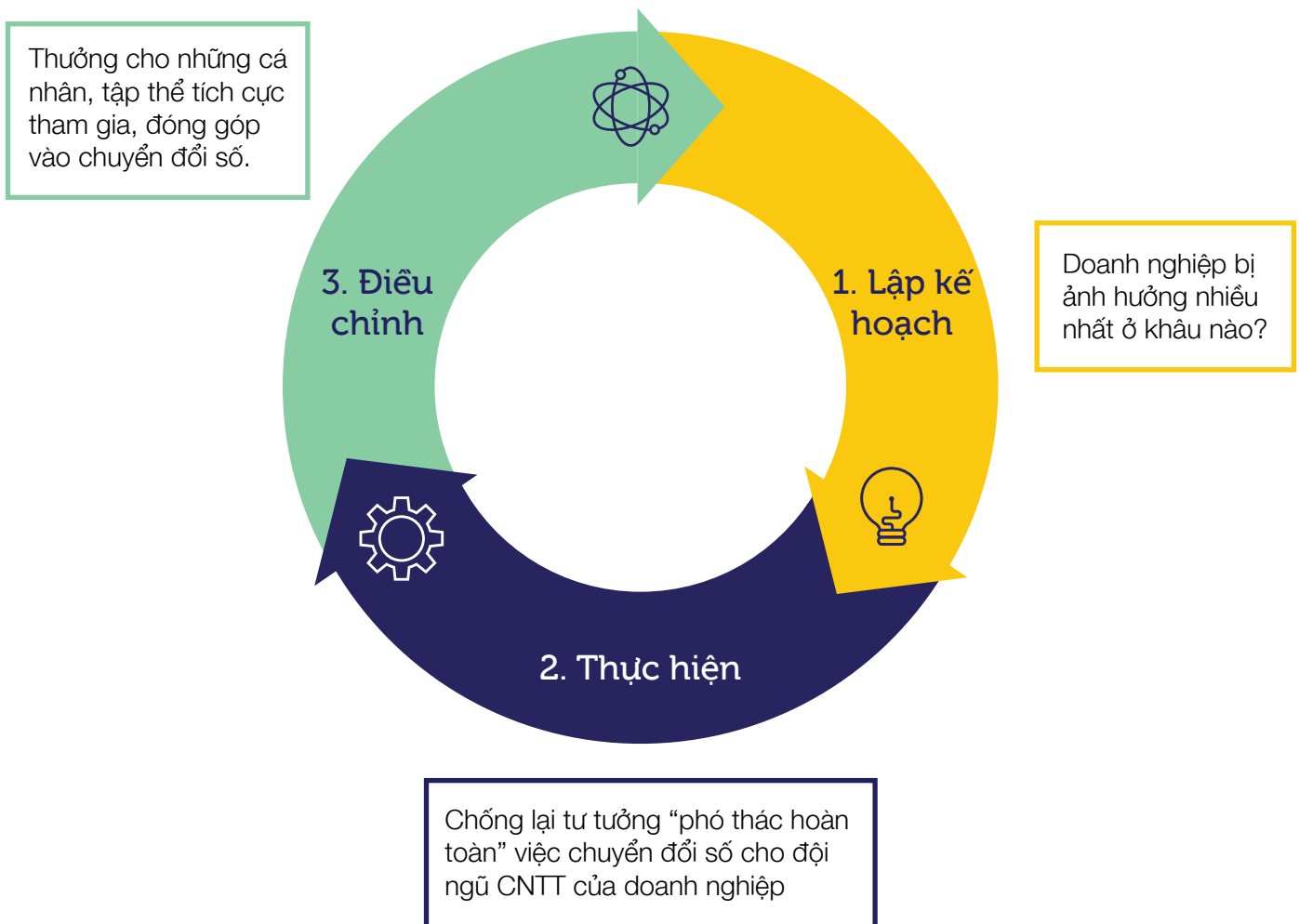
Hình 9: Nhân lực: Các câu trả lời theo từng khu vực ngành nghề



# Các bước quan trọng trong kế hoạch chuyển đổi số

Mục tiêu của chuyển đổi số không phải là cải tiến một lần đối với các quy trình hiện có; cũng không nên mong đợi những lợi ích đầu tư ngắn hạn. Thay vào đó, chuyển đổi số thực sự sẽ đổi mới mô hình kinh doanh, sử dụng dữ liệu hoạt động và dữ liệu khách hàng nhằm liên tục tạo ra giá trị mới trong thời gian dài.

Lên kế hoạch và thực hiện chuyển đổi số là việc không đơn giản. Mỗi doanh nghiệp sẽ có cách tiếp cận khác nhau và thường là lộ trình của họ sẽ không rõ ràng, thiếu định hướng. Hướng dẫn dưới đây dựa trên nghiên cứu của chúng tôi nhằm chia sẻ một số bước quan trọng để lập kế hoạch, xây dựng và điều chỉnh nhằm giúp chuyển đổi số thành công.



Hình 10: Các bước quan trọng trong chuyển đổi kỹ thuật số



## Lập kế hoạch

**Kết quả kinh doanh.** Doanh nghiệp của quý vị bị ảnh hưởng nhiều nhất ở khâu nào - tỷ suất lợi nhuận ròng hay tỷ lệ lưu giữ khách hàng hoặc dòng tiền, v.v...? Và khâu nào hoạt động mạnh - doanh thu hay lợi tức trên tài sản, v.v...? So sánh các chỉ số quan trọng của doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh và đánh giá xem chuyển đổi số sẽ thay đổi các chỉ số này như thế nào theo thời gian [9].

Bước này có thể giúp hình thành, xác định mục tiêu và cách thức chuyển đổi số sẽ cải thiện lợi nhuận của doanh nghiệp bạn, từ đó xác định mức đầu tư chiến lược chuyển đổi của mình.

**Bức tranh tổng thể.** Giống như các chương trình thay đổi ở bất kỳ tổ chức lớn nào, chuyển đổi số có thể rất tốn kém, mất thời gian và rủi ro. Do đó, hãy dành thời gian để nghiên cứu những giải pháp kỹ thuật số hiện hữu (hoặc sẽ ra mắt trong thời gian ngắn); những gì đối thủ cạnh tranh và nhà cung cấp của quý vị đang lên kế hoạch/ thực hiện; những gì khách hàng của quý vị đang mong đợi; và thị trường mục tiêu tiếp theo của quý vị nằm ở đâu. Nghiên cứu của chúng tôi nhận thấy rằng một số nhà lãnh đạo giao phó việc nghiên cứu đổi mới này cho bộ phận CNTT của họ. Tuy nhiên, vì chuyển đổi số là yếu tố quan trọng trong kinh doanh, nên ban lãnh đạo cấp cao phải đích thân đảm nhiệm việc xem xét "bức tranh tổng thể" này.

**Định giá dữ liệu.** Đừng tập trung quá nhiều thời gian cho việc lập kế hoạch, dự đoán về cách thức công nghệ nào có thể cải thiện các quy trình nội bộ của công ty. Điều quan trọng hơn là tổng hợp, nghiên cứu những dữ liệu nào mà các trưởng phòng ban chủ chốt hiện đang sử dụng để hỗ trợ việc ra quyết định. Từ đó, đánh giá xem kết quả từ bước nghiên cứu "bức tranh tổng thể" của quý vị có cung cấp bất kỳ ý tưởng hoặc mô hình nào về cách thức họ có thể sử dụng và chia sẻ dữ liệu hiện có để tạo ra thông tin chi tiết và hiệu quả theo thời gian thực không? Hoặc bộ dữ liệu mới nào có thể chuyển đổi mô hình kinh doanh?

Để hoàn thành tốt bước này, lãnh đạo cần có sự hiểu biết về cách thức ra quyết định ở tất cả các chức năng chính của doanh nghiệp [10].

## Thực hiện

**Kêu gọi hành động.** Thể hiện sự ủng hộ mạnh mẽ và quyết tâm đối với chuyển đổi số từ phía lãnh đạo doanh nghiệp. Hơn nữa, cần truyền tải được thông điệp về sự quyết tâm chuyển đổi kèm với một chiến lược chuyển đổi số rõ ràng, nhất quán đến tất cả các cấp, bộ phận trong doanh nghiệp. Đồng thời, tiếp thu các phản hồi từ các cấp trong doanh nghiệp, từ khách hàng cũng như các đối tác của công ty.

**Thí điểm kỹ thuật số.** Tận dụng các nguồn lực sẵn có để giả lập, thí điểm các giải pháp khả thi nhất. Dùng kết quả của thử nghiệm làm cơ sở để xác định tiềm năng của chuyển đổi số cho các bên liên quan, hay những ai còn hoài nghi về những lợi ích mà chuyển đổi số có thể mang lại. Khi có cơ hội, hãy sử dụng đám mây/ software-as-a-service để xây dựng các chương trình thí điểm nhằm giảm chi phí ban đầu cho việc phát triển kỹ thuật số.

**Huy động nguồn lực.** Xây dựng và thực hiện các thí điểm kỹ thuật số cũng giúp xác định các mục tiêu khả thi với doanh nghiệp, đồng thời xây dựng cách thức đánh giá, đo lường cho các kết quả; xác định các nguồn lực sẵn có và cần thiết (con người và kỹ thuật số); và xác định mức kinh phí cần thiết để thực hiện chuyển đổi số. Nền tảng kỹ thuật số. Đảm bảo các bộ dữ liệu quan trọng được số hóa và chia sẻ. Thúc đẩy doanh nghiệp và các nhà cung cấp chính hướng tới các định dạng, mạng và nền tảng dữ liệu tiêu chuẩn, đồng nhất. Thúc đẩy sự hiểu biết về cách sử dụng các dữ liệu theo thời gian thực như một tài sản để tạo ra giá trị mới.

**Năng lực quản lý chuyển đổi.** Quản lý chuyển đổi số là yếu tố quan trọng nhất. Cần phải phân bổ đủ nguồn lực và phân quyền các nhiệm vụ chính trong toàn doanh nghiệp. Chuyển đổi kỹ thuật số đòi hỏi một nền văn hóa hợp tác hiệu quả trong toàn doanh nghiệp, vì vậy hãy loại bỏ tư tưởng "phó thác hoàn toàn" dự án này cho đội ngũ CNTT

## Điều chỉnh

**Tạo động lực, chia sẻ, nâng cao kỹ năng.** Chuyển đổi số là một cam kết, một chuỗi sự kiện liên tục. Để duy trì động lực, hãy động viên và khen thưởng những cá nhân và đội ngũ đang cố gắng thực hiện, thúc đẩy quá trình chuyển đổi số. Tuyên dương những thành tích, kết quả hay nhất của họ trong toàn doanh nghiệp. Doanh nghiệp của quý vị nên hợp tác với một tổ chức đào tạo chất lượng để cung cấp các hoạt động nâng cao kỹ năng thường xuyên nhằm xây dựng kiến thức kỹ thuật số cho đội ngũ lãnh đạo, quản lý và nhân viên.

**Điều chỉnh.** Đặt ra các mốc thời gian cụ thể để đo lường tiến trình chuyển đổi số dựa trên các chỉ số "kết quả kinh doanh", ví dụ: lợi tức tài sản, giữ chân khách hàng, v.v. Điều chỉnh chiến lược của quý vị theo các thay đổi trong hệ sinh thái. Cho mọi người thấy rằng chuyển đổi số có tác động rõ ràng đến các chỉ số hiệu suất chính của doanh nghiệp để duy trì sự ủng hộ và quyết tâm.

**Tiếp tục theo dõi bức tranh tổng thể.** Khi đã khởi động chuyển đổi số và thiết lập được đà phát triển, doanh nghiệp sẽ có xu hướng tập trung một lần nữa vào các quy trình nội bộ. Cần lưu ý là mọi công nghệ đều có tuổi thọ giới hạn và các nhà lãnh đạo cần luôn nghĩ đến tương lai. Vì vậy, hãy tiếp tục lặp lại cùng bước mà chúng ta đã bắt đầu: kiểm tra xem có những giải pháp kỹ thuật số mới nào; đối thủ cạnh tranh và nhà cung cấp của quý vị đang hoạch định những gì; khách hàng hiện tại của quý vị đang mong đợi những gì; và điều quan trọng nhất đối với việc tăng trưởng: *thị trường tiếp theo của quý vị nằm ở đâu.*

# Các phương pháp nghiên cứu

Cuộc khảo sát được thực hiện trực tuyến vào cuối năm 2019 bằng phần mềm Qualtrics, với các tùy chọn cho câu trả lời bằng tiếng Việt hoặc tiếng Anh. Các công ty đã được nhóm nghiên cứu liên hệ trực tiếp và mời tham gia.

Để đánh giá hiệu quả quản lý DNVVN và DNNN ở Việt Nam trong việc hướng dẫn chuyển đổi số, mười lăm câu hỏi đã được đặt ra liên quan đến năng lực quản lý chuyển đổi về chiến lược, quản trị và văn hóa.

Tương tự, mười sáu câu hỏi đã được đặt ra về nền tảng kỹ thuật số trong công nghệ và kết nối, giá trị kỹ thuật số và năng lực.

Các câu trả lời được ghi lại theo thang điểm 1-5, với 1 là "hoàn toàn không đồng ý", 3 là "trung lập" và "5" là "hoàn toàn đồng ý".

180 câu trả lời đã nhận được từ 57 DNNN và 123 DNVVN đang hoạt động tại Việt Nam. Tất cả những người trả lời đều ẩn danh. Khi được hỏi về chức vụ trong doanh nghiệp, các người tham gia phản hồi là:

- 16.2% quản lý cấp cao.
- 54.5% quản lý cấp trung.
- 29.4% quản lý cấp thấp và nhân viên.

Dữ liệu khảo sát được bổ sung với:

- Ba nhóm tập trung (2 nhóm ở Thành phố Hồ Chí Minh - ngày 5 & 6 tháng 12 năm 2019, 1 nhóm ở Hà Nội - ngày 22 tháng 11 năm 2019) với 16 cán bộ quản lý.
- Mười một cuộc phỏng vấn cá nhân với các nhà quản lý (thực hiện vào năm 2019 và 2020).

Với việc sử dụng những dữ liệu này, nhóm nghiên cứu đã lập bản đồ về mức độ chuyển đổi số mà các DNNN và DNVVN đạt được trong các ngành nghề thuộc khu vực một, khu vực hai và khu vực ba.



# RMIT research team

## PGS. JERRY WATKINS

Giám đốc  
Trung tâm Xuất sắc về Kỹ thuật số.

TS. Watkins giảng dạy về quản lý công nghệ và đổi mới sáng tạo; và khởi nghiệp mảng kỹ thuật số.

## PGS. NGUYEN QUANG TRUNG

Trưởng Bộ môn Quản trị  
Khoa Kinh doanh và Quản trị.

Nghiên cứu của TS. Trung bao gồm quản lý chuyển đổi kỹ thuật số và cổ phần hóa DNNN.

## GS. MATHEWS NKHOMA

Trưởng khoa điều hành  
Khoa Kinh doanh và Quản trị.

GS. Nkhoma giảng dạy về nghệ thuật lãnh đạo trong thời kỳ đột phá của công nghệ.

## Ông VO KHANH THIEN

Cộng sự nghiên cứu  
Trung tâm Xuất sắc về Kỹ thuật số.

## Ông NGUYEN LE HOANG LONG

Nghiên cứu sinh tiến sĩ  
Khoa Kinh doanh và Quản trị.

## Lời cảm ơn

Chúng tôi chân thành cảm ơn tất cả các lãnh đạo doanh nghiệp đã tham gia cuộc khảo sát, phỏng vấn và các nhóm tập trung mà báo cáo này đã đề cập.

Báo cáo này được xây dựng dựa trên nghiên cứu trước đây của Đại học RMIT Việt Nam phối hợp với KPMG Việt Nam. Các ý kiến và khuyến nghị được trình bày trong báo cáo này là của các tác giả và không nhất thiết phản ánh quan điểm của KPMG Việt Nam hoặc của bất kỳ người trả lời nào trong cuộc khảo sát, phỏng vấn hoặc nhóm tập trung của chúng tôi.

## Trích dẫn

Watkins J., Nguyen Q.T., Nkhoma M., Vo K.T. & Nguyen L.H.L (2021) Chuyển đổi kỹ thuật số ở Việt Nam: Trải nghiệm của DNVVN và DNNN. Đại học RMIT, Trung tâm Xuất sắc về Kỹ thuật số



# Giới thiệu về Đại học RMIT Việt Nam



RMIT là đại học toàn cầu về công nghệ bền vững, thiết kế và kinh doanh. Sứ mệnh của chúng tôi là giúp xây dựng và phát triển thế giới thông qua nghiên cứu, đổi mới sáng tạo, giảng dạy và tạo ra những trải nghiệm độc đáo, mới lạ cho sinh viên, giúp họ chuẩn bị sẵn sàng cho cuộc sống và công việc.

Là một trong những cơ sở giáo dục đầu tiên của Úc được thành lập vào năm 1887, RMIT nổi tiếng trên thế giới về kinh nghiệm và các thành tích xuất sắc trong giáo dục nghề nghiệp, thực tiễn, cũng như nghiên cứu ứng dụng và sáng tạo.

Với ba cơ sở ở Melbourne, ba cơ sở tại Việt Nam (Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Đà Nẵng) và một trung tâm ở Barcelona, RMIT là một đại học toàn cầu cung cấp các chương trình thông qua các đối tác khắp châu Á và châu Âu.

RMIT là đại học đạt chuẩn 5 sao theo hệ thống đánh giá quốc tế QS Stars và được xếp hạng trong top 250 trong Bảng xếp hạng các trường đại học thế giới QS năm 2021.

<https://www.rmit.edu.vn>



Sứ mệnh của Trung tâm Xuất sắc về Kỹ thuật số thuộc RMIT (CODE) là trang bị cho người học kiến thức và các kỹ năng cần thiết để phát triển mạnh mẽ trong một thế giới đang được chuyển đổi số mạnh mẽ. Trung tâm Xuất sắc về Kỹ thuật số quy tụ các nhóm chuyên gia và nguồn lực từ khắp Đại học RMIT để thúc đẩy việc quản lý công nghệ và đổi mới sáng tạo trên khắp Việt Nam.

Trọng tâm hiện tại của Trung tâm Xuất sắc về Kỹ thuật số là phân tích, thực tế tăng cường, robot và giáo dục STEM. Các sáng kiến, nghiên cứu nâng cao về kỹ thuật số của chúng tôi bao gồm sự phát triển liên tục của chuyên ngành Công nghệ và Đổi mới sáng tạo thuộc chương trình Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh (MBA) của RMIT.

<https://code-rmit.edu.vn>



Khoa Kinh doanh & Quản trị thuộc RMIT (SBM) trang bị cho các cử nhân những kiến thức, kỹ năng để thích ứng và sẵn sàng làm việc trong một thế giới kinh doanh năng động và thử thách. Các chương trình của khoa cung cấp các quan điểm mới về các vấn đề kinh doanh và được quốc tế công nhận khi đáp ứng được các tiêu chuẩn chất lượng cao nhất. Bằng cấp của khoa giúp sinh viên có cơ hội làm việc và phát triển sự nghiệp tại các công ty trong nước và quốc tế, tham thúc đẩy sự thay đổi trong nền kinh tế năng động và đang phát triển của Việt Nam.

<https://www.rmit.edu.vn/about-us/schools-and-centres/school-of-business-and-management>

# Tài liệu tham khảo

- [1] Lervik, J.M. (11/03/2021) "You can't go green while operating in the red" CEO của Cognite trò chuyện với các khán giả của CERAWEEK. Trong: *Cognite News* <https://www.cognite.com/en/blog/you-cant-go-green-while-operating-in-the-redcognite-ceo-tells-ceraweek-audience>
- [2] Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D. & Welch M. (2013) "Embracing Digital Technology". *MIT Sloan Management Review*
- [3] Mergel I., Edelmann N. & Haug N. (2019) "Defining digital transformation: Results from expert interviews", *Government Information Quarterly*, 36.4
- [4] Ismail MH., Khater M. & Zaki M. (2018) "Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?" University of Cambridge, nghiên cứu của Cambridge Service Alliance
- [5] Chugumbaev R.R. & Chugumbaeva N.N. (2020) "Problems of Transformation Management Business Models in Organizations". Trong Bogoviz A. & Ragulina Y. (eds) *Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration*. ISCI 2019. Tóm tắt bài giảng về Mạng và Hệ thống 115, Springer
- [6] Warner K. & Wäger M. (2019) "Building dynamic capabilities for digital transformation: an ongoing process of strategic renewal". *Long Range Planning*, 52.3, 326-349
- [7] IDC-Cisco (2020) *2020 Asia Pacific SMB Digital Maturity Study*. Trang 2
- [8] Chapco-Wade C. (2018) "Digitization, Digitalization, and Digital Transformation: What's the Difference?" *Medium*
- [9] Westerman G., Tannou M., Bonnet D., Ferraris P. & McAfee A. (2012) *The Digital Advantage*. Capgemini / MIT
- [10] Martin J-F. (2018) "Unlocking success in digital transformations". *McKinsey & Co.*





**Đại học RMIT Việt Nam**

<https://www.rmit.edu.vn/>

**Cơ sở Nam Sài Gòn**

702 Nguyễn Văn Linh  
Quận 7, Thành phố Hồ Chí Minh

**Cơ sở Hà Nội**

Tòa nhà Handi Resco  
521 Kim Mã  
Quận Ba Đình, Hà Nội

Ngày in báo cáo: Tháng 9 năm 2021  
Thiết kế báo cáo: Nguyen Ngoc Phuong Uyen  
Tải báo cáo: <https://code-rmit.edu.vn>