

# MỘT SỐ VẤN ĐỀ CÒN TỒN TẠI TRONG QUÁ TRÌNH CHUYỂN ĐỔI SỐ Ở VIỆT NAM

## SOME ISSUES IN DIGITAL TRANSFORMATION IN VIETNAM

*Nguyễn Thị Kim Ngân\**

Ngày tòa soạn nhận được bài báo: 02/04/2021

Ngày nhận kết quả phản biện đánh giá: 05/10/2021

Ngày bài báo được duyệt đăng: 29/10/2021

**Tóm tắt:** Đại dịch Covid – 19 đã kéo dài gần 2 năm, đẩy cả thế giới vào vòng lockdown liên tục. Các hoạt động trực tiếp gần như tê liệt. Tuy nhiên, nhờ có sự phát triển mạnh mẽ của cuộc cách mạng 4.0, nhiều doanh nghiệp, tổ chức trên thế giới đã nhanh chóng thực hiện chuyển đổi số. Ở Việt nam, đây cũng được coi là giải pháp quan trọng và xu hướng tất yếu để các doanh nghiệp Việt Nam tồn tại, nâng cao năng lực cạnh tranh, hiệu quả sản xuất, có thể tham gia vào chuỗi giá trị toàn cầu, tăng tốc và phát triển. Tuy nhiên, các doanh nghiệp đi đầu trong công cuộc chuyển đổi số chắc chắn gặp không ít khó khăn. Vì vậy, trong bài báo nhỏ này, thông qua tiến hành khảo sát, đánh giá và điều tra ý kiến người dùng, người viết muốn nêu ra vài vấn đề còn tồn tại ở các doanh nghiệp đã và đang chuyển đổi số và gợi ý giải pháp để họ có thể thành công hơn trong công cuộc chuyển đổi số của mình.

**Từ khóa:** chuyển đổi số, doanh nghiệp, thông tin khách hàng, vấn đề, giải pháp.

**Abstract:** For nearly 2 years, the Covid-19 pandemic has pushed the whole world into a continuous lockdown. Direct operations are almost crippling. However, thanks to the strong development of the 4.0 revolution, many businesses and organizations around the world have quickly implemented digital transformation. In Vietnam, this is also considered an important solution and an inevitable trend for Vietnamese enterprises to survive, improve competitiveness, production efficiency, participate in the global value chain, accelerate and develop. However, businesses that are at the forefront of digital transformation certainly face many difficulties. Therefore, in this article, through conducting surveys, evaluating and surveying users' opinions, the writer aims at pointing out some outstanding problems in businesses that have been digitally transformed and suggests solutions so that they can be more successful in their digital transformation.

**Keywords:** digital transformation, business, customer information, problems, solutions.

---

\* Khoa Kinh Tế - Trường Đại Học Mở Hà Nội

## I. Đặt vấn đề

Với sự phát triển rất mạnh mẽ của cuộc cách mạng 4.0, chuyển đổi số (digital transformation) là xu thế tất yếu trong thời đại ngày nay. Nhờ có nền tảng trí tuệ nhân tạo (AI), điện toán đám mây (icloud), dữ liệu lớn (Big Data), Internet of things cùng với vô số các phần mềm, apps ứng dụng ra đời mỗi ngày, chuyển đổi số diễn ra nhanh và mạnh mẽ trên toàn thế giới. Đây là cơ hội cho các quốc gia, các doanh nghiệp phát triển, nhưng cũng là nguy cơ tụt hậu, bị bỏ lại ngày càng xa đối với các quốc gia, doanh nghiệp không quan tâm đến chuyển đổi số. Chuyển đổi số không đơn giản là mức độ ứng dụng và phát triển cao hơn của công nghệ thông tin và truyền thông mà là bước đột phá trong phát triển kinh tế xã hội.

Tuy nhiên, chuyển đổi số không phải là việc dễ dàng. Bài báo ‘‘Digital Transformation Is Not About Technology’ – ‘Chuyển đổi số không phải là vấn đề công nghệ’ của Behnam Tabrizi, Ed Lam, Kirk Girard, và Vernon Irvin[4] nêu một thực trạng khá đau đầu ‘các công ty đang rót hàng triệu đô vào việc chuyển đổi số - nhưng một tỉ lệ lớn các công ty này thất bại’. 70% không đạt được mục tiêu đề ra. Trong số 1,3 nghìn tỉ đô đã đầu tư vào chuyển đổi số năm ngoái, ước tính 900 triệu đô đã tan biến như bong bóng xà phòng.[3]

Tình trạng tương tự cũng xảy ra với các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Singapore. Trong một cuộc khảo sát từ 2 năm trước, 99% trong số 400 chủ doanh nghiệp vừa và nhỏ của đảo quốc này đã bắt đầu chuyển đổi số. Mặc dù vậy, các doanh nghiệp vừa và nhỏ mới chỉ nhận thấy sự thành công rất khiêm tốn trong quá trình

chuyển đổi số. Chỉ 39% nhìn nhận ứng dụng chuyển đổi số thành công – tăng nhẹ so với 28% của 2 năm trước.

Tại Việt Nam, toàn bộ nền kinh tế cũng như các doanh nghiệp đang phải đối mặt với những thách thức rất lớn từ quá trình hội nhập chuyển đổi số và tác động của đại dịch COVID-19, đặt ra không ít những khó khăn, thách thức cần phải vượt qua. Theo báo Lao Động, trước dịch COVID-19, hơn 50% doanh nghiệp ứng dụng các công nghệ số. Từ khi xảy ra dịch COVID-19, thêm hơn 25% doanh nghiệp ứng dụng công nghệ số. Các doanh nghiệp đặc biệt kì vọng chuyển đổi số giúp giảm chi phí (hơn 71% doanh nghiệp khảo sát); giảm văn bản, giấy tờ (hơn 61% doanh nghiệp) và giúp nâng cao hiệu quả quản trị kinh doanh cũng như chất lượng sản phẩm (hơn 50% doanh nghiệp).[6]

Vấn đề mà tất cả các doanh nghiệp đều đặt ra khi quyết định chuyển đổi số là làm thế nào để theo kịp xu thế thành công? Bài nghiên cứu này nhằm tìm ra các vấn đề đang tồn tại khi ứng dụng chuyển đổi số mà người viết tự tìm hiểu, từ đó đề ra một số giải pháp nhằm giúp các doanh nghiệp tránh được rủi ro.

## II. Cơ sở lý thuyết

### 2.1 Chuyển đổi số là gì?

Thật khó có thể định nghĩa rõ ràng và cụ thể chuyển đổi số vì quá trình áp dụng chuyển đổi số sẽ có sự khác biệt ở từng lĩnh vực khác nhau.

Bill Schmarzo cho rằng ‘Chuyển đổi số là ứng dụng các tiềm lực số vào các quy trình, sản phẩm và tài sản để cải thiện hiệu quả, nâng cao giá trị của khách hàng, quản lý rủi ro và khám phá các cơ hội kiếm tiền mới.’

‘Digital Transformation is application of digital capabilities to processes, products, and assets to improve efficiency, enhance customer value, manage risk, and uncover new monetization opportunities.’ (Bill Schmarzo)[5]

Theo tài liệu ‘Hướng dẫn chuyển đổi số cho doanh nghiệp tại Việt Nam’, chuyển đổi số trong doanh nghiệp được định nghĩa là ‘việc tích hợp, áp dụng công nghệ số để nâng cao hiệu quả kinh doanh, hiệu quả quản lý, nâng cao năng lực, sức cạnh tranh của doanh nghiệp và tạo ra các giá trị mới.’ [2]

Trang The Enterprise Project định nghĩa ‘*Digital transformation is the integration of digital technology into all areas of a business, fundamentally changing how you operate and deliver value to customers. It’s also a cultural change that requires organizations to continually challenge the status quo, experiment, and get comfortable with failure.*’ (Chuyển đổi số là việc tích hợp công nghệ số vào tất cả các lĩnh vực của một doanh nghiệp, về cơ bản thay đổi cách thức vận hành và đưa giá trị đến khách hàng. Nó cũng là sự thay đổi văn hóa, đòi hỏi các tổ chức phải liên tục thách thức hiện trạng, thử nghiệm và thoải mái với thất bại.) [10]

Có một định nghĩa tương tự trong tiếng Việt, chuyển đổi số là ‘sự tích hợp các công nghệ kỹ thuật số vào tất cả các lĩnh vực của một doanh nghiệp, tận dụng các công nghệ để thay đổi căn bản cách thức vận hành, mô hình kinh doanh và cung cấp các giá trị mới cho khách hàng của doanh nghiệp đó cũng như tăng tốc

các hoạt động kinh doanh. Chuyển đổi số cũng là một sự thay đổi về văn hóa của các doanh nghiệp, đòi hỏi các doanh nghiệp phải liên tục thay đổi, thử nghiệm cái mới và thoải mái chấp nhận các thất bại.’ [1]. Cá nhân tôi đồng tình với định nghĩa này hơn cả.

## 2.2 Phân biệt ‘chuyển đổi số’ với ‘số hóa’

Tuy nhiên, ‘chuyển đổi số’ (Digital Transformation) thường bị nhầm lẫn với khái niệm ‘số hóa’ (Digitizing). Cần ghi nhớ rằng, ‘số hóa’ là quá trình hiện đại hóa, chuyển đổi các hệ thống thường sang hệ thống kỹ thuật số (chẳng hạn như chuyển từ tài liệu dạng giấy sang các file mềm trên máy tính, số hóa truyền hình chuyển từ phát sóng analog sang phát sóng kỹ thuật số...); trong khi đó, ‘chuyển đổi số’ là khai thác các dữ liệu có được từ quá trình số hóa, rồi áp dụng các công nghệ để phân tích, biến đổi các dữ liệu đó và tạo ra các giá trị mới hơn. ‘Số hóa’ có thể được xem như một phần của quá trình ‘chuyển đổi số’.

## 2.3 Một số ứng dụng của chuyển đổi số vào thực tiễn

Hiện nay, ta có thể thấy chuyển đổi số khá gần gũi trong cuộc sống. Các tổ chức, công ty, doanh nghiệp, trường học sử dụng công nghệ kỹ thuật số để thay đổi cách thức vận hành, mô hình kinh doanh và cung cấp giá trị mới cho khách hàng.

- Đối với một cửa hàng đại lý, siêu thị, cửa hàng nhỏ lẻ, giao dịch giữa người bán và người mua trước khi chuyển đổi số là trực tiếp. Khách phải đến tận cửa hàng, chọn lựa, mang ra quầy thanh toán. Nhân viên thu ngân kiểm từng mặt hàng, cộng giá và khách thanh toán bằng tiền mặt.

Khi bắt đầu chuyển đổi số, việc tính giá tiền được thực hiện bằng máy quét, máy tính, tuy nhiên khách vẫn buộc phải đến cửa hàng. Ngày nay, nhiều cửa hàng thêm mảng kinh doanh trực tuyến, thậm chí chỉ kinh doanh trực tuyến. Mọi giao dịch đều được công nghệ hỗ trợ. Chỉ còn khâu giao hàng hoặc đôi khi là giải đáp thắc mắc là qua điện thoại mà thôi.

- Tương tự với ngành ngân hàng, trước kia muốn rút hay gửi tiền, vay tiền, khách hàng phải đến tận ngân hàng để thực hiện, tốn rất nhiều thời gian của cả hai bên. Hiện nay, chỉ bằng vài thao tác đơn giản qua các app trực tuyến, tiền đã được chuyển đến đúng địa chỉ.

- Trước tình hình dịch bệnh kéo dài, các trường học ở Việt Nam đã tiến hành dạy và học trực tuyến được gần hai năm. Các thủ tục như nhập học, lưu trữ hồ sơ người học, thu chi, kế toán, quản lý lớp học và bài giảng đều được chuyển đổi và lưu trữ trên kho dữ liệu trực tuyến.

Có thể thấy tại Việt Nam, khái niệm “Chuyển đổi số” thường được hiểu theo nghĩa là quá trình thay đổi từ mô hình doanh nghiệp truyền thống sang doanh nghiệp số bằng cách áp dụng công nghệ mới như dữ liệu lớn (Big Data), Internet cho vạn vật (IoT), điện toán đám mây (Cloud)... nhằm thay đổi phương thức điều hành, lãnh đạo, quy trình làm việc, văn hóa công ty.

Chuyển đổi số không chỉ quan trọng với các doanh nghiệp. Hiện nay, các lĩnh vực khác của xã hội như chính phủ, truyền thông đại chúng, y học, khoa học, giáo dục cũng đang chuyển đổi số mạnh mẽ.

### III. Phương pháp nghiên cứu

Để hoàn thành bài báo này, người viết đã kết hợp một số phương pháp sau:

- Tiến hành khảo sát trên quy mô nhỏ 6 doanh nghiệp vận tải, 2 khách sạn, 1 trung tâm dạy Mỹ Thuật.

- Tiến hành khảo sát trên 50 người qua phiếu câu hỏi.

- Phòng vấn 10 giảng viên các trường ĐH ở Hà Nội.

### IV. Kết quả và thảo luận

Sau khi tiến hành các biện pháp nghiên cứu nêu trên, người viết đã tìm ra được một số vấn đề còn tồn tại ở các doanh nghiệp đã chuyển đổi số và đề ra giải pháp dưới đây.

#### 4.1. Thiếu minh bạch thông tin quảng cáo

Dù các hoạt động giao dịch, mua bán, trao đổi hàng hóa diễn ra trên không gian mạng, người bán vẫn cần cung cấp đầy đủ và chính xác công thông tin về hàng hóa hay dịch vụ của mình. Từ đó người mua có cơ sở cân nhắc, ra quyết định. Thông tin càng chính xác, minh bạch thì độ tin cậy của doanh nghiệp càng cao.

Tuy nhiên, khi khảo sát thông tin về 6 công ty vận tải từ trang <https://halotravel.vn/xe-limousine-ha-noi-sam-son/>[8], thì đến 5/6 doanh nghiệp này chỉ báo giá chung chung là ‘giá vé tham khảo’, 2/6 doanh nghiệp có báo cụ thể mức giá cho ghế ngồi hạng A, B nhưng lại không nêu được A, B là vị trí nào trên xe. Cá biệt, có doanh nghiệp khi người viết gọi điện đến đặt xe thì giá vé cao hơn hẳn giá trên mạng.

Tương tự tình trạng trên, người viết cũng khảo sát thông tin của 1

website khách sạn ở Sầm Sơn, Thanh Hóa [9]. Theo thông tin trên trang thì khách sạn rất gần biển. Người viết gọi điện đặt phòng, lễ tân cũng xác định ‘đi 3-5 phút là ra biển’. Tuy nhiên trong phần review của trang, không ít khách đã nêu rõ ‘xa biển, phải đi xe điện và xe

điện có lúc không đưa khách từ biển về khách sạn.’

Sự bất nhất thông tin đó làm đa số khách hàng cảm thấy không tin tưởng. Căn cứ kết quả khảo sát, sự không rõ ràng thông tin này có thể khiến khách sạn mất đi 70% khách hàng tiềm năng.

Bạn xem thông tin đặt phòng khách sạn trên website của khách sạn đó, nhưng khi gọi điện đến hỏi thì lại được báo giá cao hơn hẳn giá trên website. Bạn có tiếp tục đặt phòng ở khách sạn đó không?	
A. Có	0%
B. Không	70 % (35/50 người được khảo sát)
C. Sẽ xem xét các yếu tố khác.	25 % (15/50 người được khảo sát)

Vì vậy, dù làm trực tiếp hay chuyển đổi số, hoặc kết hợp cả 2, các doanh nghiệp cần cung cấp thông tin một cách thống nhất qua các kênh. Đào tạo, cập nhật thông tin mới cho nhân viên trực điện thoại, nhân viên trả lời trên website và kỹ thuật viên là điều cần thiết phải làm.

#### 4.2. Sử dụng thông tin khách hàng chưa hiệu quả

Nhờ chuyển đổi số, rất nhiều thông tin người dùng được các doanh nghiệp ‘sưu tầm’. Tuy nhiên, có doanh nghiệp sử dụng rất hiệu quả nhưng cũng có doanh nghiệp ‘đề đày’, hoặc có doanh nghiệp lại thu thập thông tin một cách chông chéo, dẫn đến sự khó chịu cho người dùng.

Là một học viên của một trung tâm Mỹ Thuật được gần 3 năm, ngay từ đầu người viết đã ‘phải’ cung cấp những thông tin như số điện thoại, email, tài khoản FB, xu hướng học tập. Vậy nhưng bất kỳ lần nào muốn đăng ký khóa học mới, nhân viên của trung tâm cũng hỏi lại các thông tin này như thể họ chưa biết, hoặc không có kho dữ liệu nào để truy cập về học viên vậy. Họ không chỉ gây khó chịu, hụt hẫng cho học viên, mà còn bỏ lỡ cơ hội giới thiệu các khóa học phù hợp cho học viên nữa.

Trong kinh doanh trực tiếp, ‘khách quen’, ‘khách hàng thân thiết’, ‘khách hàng trung thành’, ‘khách hàng trung thành thường xuyên’ là các nhóm đối tượng mà các doanh nghiệp, cửa hàng luôn muốn mở rộng và dành thời gian để ‘nhờ mặt’, có các ưu đãi đặc biệt cho họ. Điều này cũng phải được thực hiện tương tự trên hệ thống online. Từ kho dữ liệu đó, bất kỳ nhân viên nào cũng có thể nắm được hồ sơ (profile) khách hàng, từ đó có giao tiếp hợp lý với khách. Với các siêu thị, nhà hàng, các dữ liệu về xu hướng tiêu dùng của khách còn giúp siêu thị đón đầu được các mặt hàng kinh doanh, bố trí nhân lực phù hợp vào các giờ đông khách.

#### 4.3 Sơ hở trong bảo mật thông tin

Tình trạng khác rất cần các doanh nghiệp lưu ý là ‘bảo mật thông tin’. Thông tin là tài sản lớn nhất của doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp lao đao khi thông tin mật bị lộ ra ngoài. Đó có thể là thông tin về khách hàng, về các kế hoạch kinh doanh, về các mẫu mã sản phẩm. Việc số hóa giúp nhân viên công ty dễ dàng trao đổi ý kiến, đánh giá. Nhưng nếu thông tin bị lọt ra ngoài, qua các ‘gián điệp công nghệ’, hậu quả thật khó lường.

Với các doanh nghiệp buôn bán, cung ứng hàng hóa, thông tin liên lạc với khách hàng như số điện thoại, email là tài sản quý giá. Nếu bị mất kho dữ liệu này, công ty có thể mất nhiều đối tác. Thậm chí không ít trường hợp, các đối tượng giả danh công ty để đi lừa khách hàng của công ty. Trường hợp lượng lớn thông tin khách hàng/ người dùng bị dò rỉ còn dẫn tới giá cổ phiếu sụt giảm trầm trọng, điển hình là Facebook mất 5,3% giá trị hôm 4/10 vừa qua.[11]

Để giải quyết vấn đề này, các công ty cần có một đội ngũ IT mạnh để xây dựng, phát triển hệ thống bảo mật tốt. Đồng thời, họ cũng cần xây dựng lòng trung thành của nhân viên với công ty để tránh rủi ro này.

#### **4.4. Không tự thu thập thông tin**

Một tồn tại khác với các doanh nghiệp trong thời kỳ chuyển đổi số là không ít trong số họ đi mua ‘kho dữ liệu’ về khai thác. Rất nhiều các cuộc gọi điện thoại, tin nhắn, email quảng cáo dội bom người dùng. Điều này không chỉ tốn thời gian và tiền bạc của doanh nghiệp mà còn không tác dụng. 100% người khảo sát đã chọn ‘không bao giờ trả lời tin nhắn/ email quảng cáo’. Nếu là cuộc gọi thì ngay khi biết mục đích, mọi người đều cúp máy. Cá biệt có bạn trẻ còn gọi thêm bạn bè trên mạng xã hội như 1 chiêu thức lừa mới để bạn bè cảnh giác.

Có thể thấy, việc đi tắt ‘mua’ kho dữ liệu gây phản tác dụng nhiều hơn là có lợi. Các doanh nghiệp hãy tự xây dựng kho dữ liệu, từ những khách hàng thực sự đầu tiên của mình.

#### **4.5. Chưa cá nhân hóa khách hàng**

Hiện nay, có một mối liên hệ rất chặt chẽ giữa các trường đại học và ngân hàng (NH). Để tiến hành thu học phí (HP) được thuận lợi, nhiều trường yêu cầu tất cả sinh viên (SV) mở tài khoản tại 1 NH/ chi nhánh ngân hàng. Đến kỳ thu HP, SV sẽ đưa vào tài khoản số tiền tương ứng và số dư tối thiểu (tùy ngân hàng). Tuy nhiên, các NH lại chưa có chính sách phù hợp cho đối tượng này.

Có ngân hàng tiền thường bị ‘treo’ trên hệ thống đến 2 ngày, làm chậm trễ quá trình thông kê danh sách cho kỳ học tiếp theo, danh sách thi hoặc đăng ký môn học. SV cũng bị làm phiền vì vấn đề này.

Có ngân hàng lại tính phí SMS cho SV cao như người có thu nhập, trong khi thực tế các bạn ấy mỗi năm dùng 3 lần để trả học phí, còn lại không dùng đến thẻ. Thành ra, nhiều SV bỏ thẻ NH đó, đến kỳ lại vất vả đi kích hoạt lại. Điều này khiến nhiều SV trở nên bức xúc và không thiện cảm với NH đó. Về lâu dài, NH sẽ mất chính lượng lớn khách hàng này.

Từ hai hiện trạng trên, ngành ngân hàng nên có chính sách đặc biệt cho khách hàng sinh viên. Nếu có dịch vụ hợp lý, họ sẽ là khách hàng tương lai, khi họ có việc làm và vẫn trung thành với ngân hàng. Ví dụ, chính sách SMS tính theo năm, chính sách hiệu lực thẻ 4 – 5 năm đại học. Với ngân hàng chuyển tiền chậm, nên cải thiện tốc độ cho đối tượng này để không liên đới đến các hoạt động khác của cơ sở giáo dục và SV.

#### **V. Kết luận**

Chuyển đổi số bắt đầu ở Việt Nam từ đầu năm 2000 nhưng mấy năm gần đây mới phát triển mạnh mẽ. Nhiều doanh nghiệp đã đạt được những thành tựu đáng

kê. Tuy nhiên, do tình hình dịch bệnh biến đổi phức tạp 3 tháng gần đây, không ít doanh nghiệp phải ngừng hoạt động hoặc hoạt động cầm chừng nên rất khó để đánh giá chính xác hiệu quả của công cuộc chuyển đổi số.

Để chuẩn bị cho công cuộc hậu Covid, các tổ chức, doanh nghiệp cần có sự xem xét, đánh giá kỹ lưỡng quá trình này và lên phương án chuẩn bị hạ tầng. Chuyển đổi số không chỉ là ‘thay đổi về phương thức vận hành và quản lý của doanh nghiệp’ mà còn dẫn đến chuyển đổi cả văn hóa công ty sao cho đạt được mục đích nâng cao hiệu quả các hoạt động trong doanh nghiệp, tiết kiệm chi phí và từ đó nâng cao lợi nhuận. Thông tin cần thông suốt giữa các bộ phận để việc vận hành được trơn tru. Nhà quản lý sẽ quản lý người lao động hợp lý hơn, khuyến khích được nhân sự cống hiến hiệu quả cho công ty. Người lao động cũng biết rõ về mục tiêu công ty cũng như công việc, quyền lợi của mình. Về phía khách hàng, thông tin sản phẩm hay dịch vụ càng minh bạch càng tạo được niềm tin cho khách, thu hút được nhiều khách hơn, đương nhiên dẫn tới doanh số và lợi nhuận cao hơn cho doanh nghiệp.

**Lời cảm ơn:** Tôi xin trân trọng cảm ơn Ban Chủ Nhiệm khoa Kinh Tế, ĐH Mở Hà Nội tổ chức hội thảo ‘Chuyển đổi số trong doanh nghiệp’ để tôi có cơ hội tìm hiểu về lĩnh vực này. Xin cảm ơn các bạn bè, đồng nghiệp đã tham gia khảo sát. Xin cảm ơn hội đồng phản biện đã cho tôi những nhận xét quý giá.

**Tài liệu tham khảo:**

[1]. Công thông tin điện tử thành phố Đà Nẵng, bài báo “Chuyển đổi số là gì và quan trọng như thế nào trong thời đại ngày nay?”

[https://danang.gov.vn/chinh-quyen/chi-tiet?id=2391&\\_c=100000174](https://danang.gov.vn/chinh-quyen/chi-tiet?id=2391&_c=100000174)

[2]. “*Hướng dẫn chuyển đổi số cho doanh nghiệp Việt Nam*”, Bộ Kế hoạch và Đầu Tư – chương trình hỗ trợ doanh nghiệp chuyển đổi số giai đoạn 2021 – 2025.

[3]. Jane McConnell (28 August 2015). “*The Company Cultures That Help (or Hinder) Digital Transformation*”. Harvard Business Review. Retrieved 2017-01-12.

[4]. Lye Ching Lam (12 July 2021) “*Singapore small and medium businesses struggle in digital transformation*”. <https://www.cio.com/article/3624692/singapore-small-and-medium-businesses-struggle-in-digital-transformation.html>

[5]. Schmarzo, Bill (31 May 2017). “*What is Digital Transformation?*” [www.cio.com](http://www.cio.com). Retrieved 9 July 2021.

[6]. Thê Lâm (18/4/2021) “*Chuyển đổi số đã trở thành “con đường sống” tại các doanh nghiệp Việt Nam?*” <https://laodong.vn/kinh-te/chuyen-doi-so-da-tro-thanh-con-duong-song-tai-cac-doanh-nghiep-viet-nam-899837.1do>

[7]. “*What is digital transformation? Definition, Examples, Main Areas*”. [www.zendesk.com](http://www.zendesk.com). Retrieved 9 July 2021

[8]. <https://halotravel.vn/xe-limousine-hanoi-sam-son/>

[9]. <https://www.booking.com/hotel/vn/khach-san-xanh-tot-flc.html>

[10]. <https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation>

[11]. <https://techcrunch.com/2021/10/04/facebook-stock-falls-as-global-outage-continues/>

**Địa chỉ tác giả: Khoa Kinh Tế - Trường Đại Học Mở Hà Nội**

**Email: kimngan.kt@hou.edu.vn**