

# Một số giải pháp vượt các rào cản văn hóa doanh nghiệp để chuyển đổi số thành công

ĐOÀN ANH TÚ<sup>1,\*</sup> & NGUYỄN PHẠM HẢI HÀ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Đại học Khánh Hòa

<sup>2</sup> Trường Đại học Kinh tế - Tài chính TP.HCM

Nhận bài: 01/08/2022 - Duyệt đăng: 15/12/2022

(\*) Liên hệ: doananhtu@ukh.edu.vn - ĐT: 0933472262

## Tóm tắt:

**T**rong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay, “Văn hóa”, “Quản trị” và “Chiến lược” là ba trụ cột của năng lực quản lý chuyển đổi số. Nhưng văn hóa doanh nghiệp còn có những rào cản khiến cho doanh nghiệp chuyển đổi số không thành công. Do đó, để chuyển đổi số thành công bản thân doanh nghiệp phải vượt qua được các rào cản văn hóa doanh nghiệp, mà giải pháp trước tiên là khắc phục các thói quen, lối mòn làm việc xưa cũ, bản thân người quản lý, lãnh đạo doanh nghiệp phải là tấm gương của chuyển đổi số, đổi mới và sáng tạo. Đồng thời, doanh nghiệp luôn đánh giá đúng tình hình thị trường, đúng mình và đối thủ cạnh tranh, không tự mãn và ngủ quên trên chiến thắng. Cuối cùng, không chỉ dừng lại ở khẩu hiệu, doanh nghiệp phải hành động, thực hiện từng bước chuyển đổi số qua 3 giai đoạn: “Doing Digital”, “Becoming Digital”, “Being Digital”.

**Từ khóa:** Văn hóa doanh nghiệp, chuyển đổi số, rào cản, nhân sự, nhà quản lý.

## Abstract:

In the current digital transformation context, “Culture”, “Management” and “Strategy” are the three pillars of management capabilities digital transformation. But company culture also has barriers that prevent digital transformation businesses from succeeding. Therefore, to succeed in digital transformation, enterprises themselves must overcome cultural barriers, the first solution is to overcome the old habits and ways of working, the managers, business leaders themselves must be an example of digital transformation, innovation and creativity. At the same time, businesses always properly assess the market situation, right themselves and competitors, not being complacent and sleeping on victory. Finally, not only stopping at the slogan, businesses must act, implement digital transformation step by step through 3 stages: “Doing Digital”, “Becoming Digital”, “Being Digital”.

**Keywords:** Company culture, digital transformation, barriers, human resource, managers.

## 1. Giới thiệu

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

có yếu tố công nghệ thông tin mà trước tiên phải nói đến văn hóa doanh nghiệp, tuy nhiên tồn tại trong môi trường ít biến động đã lâu, nên văn hóa chuyển đổi số là một thách thức to lớn với các doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh đầy biến động hiện nay. Đặc biệt, chuyên gia nghiên

cứu về chuyển đổi số Tony Saldanha (2019) trong cuốn sách “Tại sao chuyển đổi số thất bại: Những nguyên tắc đáng kinh ngạc để cất cánh và dẫn đầu” cho rằng: “Chuyển đổi số thành công chỉ có 10% là công nghệ còn 90% còn lại là đóng góp từ cách quản trị sự thay đổi và văn hóa công ty”.

Văn hóa doanh nghiệp là một hệ thống các giá trị, các chuẩn mực, các quan niệm và hành vi của doanh nghiệp, chi phối hoạt động của mọi thành viên trong doanh nghiệp và tạo nên bản sắc kinh doanh riêng của doanh nghiệp (Dương Thị Liễu, 2011). Vì vậy, văn hóa doanh nghiệp không thể hình thành một sớm một chiều được, những thói quen, những lối mòn, ngại đổi mới, ngại chuyển đổi mô hình kinh doanh, chỉ thích làm việc theo kiểu cũ là các rào cản của văn hóa khiến cho doanh nghiệp không thành công trong chuyển đổi số.

Do vậy, khi nghiên cứu về các rào cản của văn hóa doanh nghiệp, qua đó đề ra các giải pháp vượt qua các rào cản văn hóa doanh nghiệp, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính. Nghiên cứu định tính sử dụng cách tiếp cận tự nhiên nhằm tìm hiểu các hiện tượng trong bối cảnh cụ thể, chẳng hạn như “thế giới thực [nơi] mà người nghiên cứu không cố gắng thao túng hiện tượng mà họ quan tâm (phenomenon of interest)” (Patton, 2001). Một nghiên cứu định tính tốt có thể giúp chúng ta “hiểu được tình huống mà nếu không [có nó] sẽ khó hiểu hoặc mơ hồ” (Eisner, 1991). Phân tích định tính dẫn đến một loại kiến thức khác so với phân tích định lượng, vì một bên thì lập luận từ góc độ bản chất triết học nền tảng của mỗi mẫu hình, tận hưởng các cuộc phỏng vấn chi tiết và bên còn lại thì tập trung vào khả năng tương thích rõ ràng của các phương pháp nghiên cứu, “tận hưởng phần thưởng từ cả con số lẫn từ ngữ” (Glesne & Peshkin, 1992). Vì vậy, để tiến hành nghiên cứu tác giả thu thập

và phân tích dữ liệu sơ cấp từ các giáo trình Văn hóa doanh nghiệp, các báo cáo về tình hình chuyển đổi số ở Việt Nam hiện nay và tài liệu hướng dẫn chuyển đổi số cho doanh nghiệp.

## 2. Nội dung

### 2.1. Khái niệm và vai trò của văn hóa doanh nghiệp

Văn hoá là một phạm trù rất rộng, phản ánh mọi mặt của đời sống con người. Văn hóa vừa là sản phẩm sáng tạo của loài người, vừa là giá trị tạo nên cuộc sống của con người và sự tiến bộ của nhân loại. Theo nghĩa hẹp, văn hóa được giới hạn theo bề sâu hoặc bề rộng, theo không gian, thời gian hoặc chủ thể bao gồm văn hóa nghệ thuật, văn hóa ẩm thực, văn hóa kinh doanh, văn hóa Việt Nam...vv. Hiểu theo nghĩa rộng, văn hóa là một tổng thể phức tạp gồm tri thức, tín ngưỡng, nghệ thuật, đạo đức, luật lệ, phong tục và tất cả những khả năng, thói quen, tập quán mà con người đạt được với tư cách là thành viên của một xã hội. Cách hiểu này chủ yếu đề cập đến văn hóa ở góc độ các giá trị tinh thần. Chủ tịch Hồ Chí Minh cho rằng: “Vì lẽ sinh tồn cũng như mục đích của cuộc sống, loài người mới sáng tạo và phát minh ra ngôn ngữ, chữ viết, đạo đức, pháp luật, khoa học, tôn giáo, văn học, nghệ thuật, những công cụ cho sinh hoạt hàng ngày về ăn, mặc, ở và các phương thức sử dụng. Toàn bộ những sáng tạo và phát minh đó tức là văn hóa”.

Văn hóa doanh nghiệp là sự tổng hợp của mọi phương thức hoạt động cùng với biểu hiện của nó mà một tổ chức, doanh nghiệp đã sáng tạo ra nhằm thích ứng với những yêu cầu môi trường hoạt động và đòi hỏi của sự cạnh

tranh. Như vậy, văn hoá doanh nghiệp là một phương pháp quản lý kinh doanh được xây dựng và thực thi bởi tất cả các thành viên, thể hiện một bản sắc, phong cách riêng, có thể nhận biết nhờ những dấu hiệu đặc trưng, thể hiện những ý nghĩa, hình ảnh và giá trị nhất định đối với các đối tượng hữu quan, và được tổ chức, doanh nghiệp sử dụng để tạo lập lợi thế cạnh tranh bằng thương hiệu khi hoạt động trong nền kinh tế toàn cầu (Nguyễn Mạnh Quân, 2012)

Văn hóa doanh nghiệp có các vai trò: (1) Là công cụ triển khai chiến lược, và (2) là phương pháp tạo động lực cho người lao động và sức mạnh đoàn kết cho tổ chức, doanh nghiệp (Dương Thị Liễu, 2011), (Nguyễn Mạnh Quân, 2012), (Nguyễn Văn Kiên, 2020). Thứ nhất, văn hóa doanh nghiệp là công cụ triển khai chiến lược. Mọi doanh nghiệp đều bắt đầu tương lai của mình bằng một bản kế hoạch phát triển chiến lược, trong đó chỉ rõ định hướng sản xuất kinh doanh mà doanh nghiệp sẽ theo đuổi được cụ thể hóa bằng định hướng về thị trường mục tiêu (khách hàng, thị trường, nhu cầu, lĩnh vực hoạt động chủ yếu) và định hướng. Vai trò của văn hoá doanh nghiệp trong việc xây dựng các biện pháp, công cụ điều hành việc thực hiện chiến lược thông qua các biện pháp quản lý con người (nhân lực). Thứ hai, văn hóa doanh nghiệp là phương pháp tạo động lực cho người lao động và sức mạnh đoàn kết cho tổ chức, doanh nghiệp. Lý thuyết văn hóa doanh nghiệp được phát triển dựa trên hai yếu tố, đó là giá trị và con người. Trong văn hóa doanh nghiệp, giá trị là những ý nghĩa, niềm tin được thể hiện

trong triết lý hành động gồm quan điểm (cách nhận thức), phương pháp tư duy và ra quyết định mà những người hữu quan bên trong công ty, tổ chức quyết định lựa chọn sẽ sử dụng làm thước đo để đánh giá các quyết định, nguồn động lực để hành động và mục tiêu để phấn đấu. Giá trị và các triết lý được tổ chức, công ty lựa chọn là chuẩn mực chung cho mọi thành viên tổ chức để phấn đấu hoàn thành, cho những người hữu quan bên ngoài sử dụng để phân xét và đánh giá về tổ chức. Giá trị và triết lý thống nhất mới tạo nên sức mạnh tập thể. Giá trị là chất liệu tạo nên hình ảnh của tổ chức. Và chính nhờ những cống hiến đó mà tổ chức và các thành viên tổ chức được xã hội đánh giá cao và sẵn sàng trao tặng những phần thưởng tinh thần (thương hiệu) và vật chất (lợi nhuận) tương xứng.

### **2.2. Khái niệm chuyển đổi số, văn hóa chuyển đổi số và thực trạng chuyển đổi số tại Việt Nam thời gian vừa qua**

Chuyển đổi số (Digital Transformation) là khái niệm ra đời trong thời đại internet bùng nổ, đang trở nên phổ biến trong thời gian gần đây, mô tả việc ứng dụng công nghệ (digitalize) vào tất cả các khía cạnh của doanh nghiệp. Nếu đạt hiệu quả, hoạt động này sẽ thay đổi toàn diện (transformation) cách thức mà một doanh nghiệp hoạt động, tăng hiệu quả hợp tác, tối ưu hóa hiệu suất làm việc và mang lại giá trị cho khách hàng (Thảo Phương, 2021). Văn hóa số là các quy tắc ứng xử, chuẩn mực đạo đức và sự hưởng thụ các giá trị văn hóa con người trong môi trường số (Bộ Thông tin và Truyền thông, 2021). Hơn nữa, 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 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.

Những năm gần đây nền kinh tế Việt Nam trở nên sôi động, đặc biệt là khối kinh tế tư nhân, khối doanh nghiệp nhỏ và vừa, vốn chiếm tỷ lệ rất lớn tại Việt Nam. Hoạt động chuyển đổi số trên thực tế đã diễn ra như một nhu cầu tự nhiên của rất nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là chuyển đổi số trong hoạt động kinh doanh nhằm đáp ứng hành vi tiêu dùng đang thay đổi của khách hàng. Có thể dễ dàng nhận thấy một tỷ trọng không nhỏ các doanh nghiệp đã ứng dụng các phần mềm, giải pháp vào hoạt động quản lý bán hàng, bán hàng trực tuyến, đa kênh, tiếp thị, quản lý quan hệ khách hàng, quản trị kênh phân phối (ví dụ: Juno, Yody, Shoptretho, GalleWatch, Pavietnam, Bentoni, Kitchen Art, v.v.), cụ thể: Khoảng 100.000 cửa hàng tại Việt Nam đang sử dụng phần mềm Kiot Việt cho hoạt động quản lý bán hàng tại các cửa hàng bán lẻ và bán hàng đa kênh; con số tương tự đối với Sapo và cũng hàng nghìn doanh nghiệp khác đang sử dụng Haravan, Nhanh, v.v. Hàng trăm nghìn doanh nghiệp đang

trực tiếp kinh doanh trên các sàn thương mại điện tử như Sendo, Tiki, Lazada, Shopee, v.v. Dù chưa có các thống kê, một tỷ trọng lớn các doanh nghiệp Việt Nam (hàng trăm nghìn doanh nghiệp) đã sử dụng tiếp thị số (digital marketing) như là một phương pháp tiếp thị quan trọng (chiếm khoảng hơn 20% trong tổng chi tiêu quảng cáo tại Việt Nam) trong hoạt động tiếp thị, bán hàng; các nền tảng tiếp thị số chủ yếu có thể nói đến như Facebook, Google, Youtube, Tiktok, Instagram, 24h, admicro, eclick, adtima, v.v. Đối với chuyển đổi số trong quản trị doanh nghiệp, dù rằng việc chuyển đổi còn chậm, thể hiện qua số lượng không nhiều các doanh nghiệp ứng dụng các giải pháp ERP, HRM, E-Office, phần mềm chấm công, tính lương, v.v., có một tỷ lệ tương đối lớn các doanh nghiệp đã chuyển đổi số hoạt động quản trị, vận hành nội bộ ở mức cơ bản, thể hiện qua những thống kê sơ bộ: Hơn 60% doanh nghiệp đang sử dụng các phần mềm kế toán, trong đó có gần 200.000 doanh nghiệp sử dụng phần mềm kế toán Misa; Trên 200.000 doanh nghiệp đang sử dụng các phần mềm hóa đơn điện tử của nhiều nhà cung cấp khác nhau; Hầu như các doanh nghiệp đều đã trang bị và sử dụng chữ ký số; Các phần mềm khai báo thuế trực tuyến, khai báo bảo hiểm xã hội trực tuyến được ứng dụng tại đại đa số các doanh nghiệp tại Việt Nam. Bên cạnh các hoạt động chuyển đổi mô hình bán hàng, tiếp thị, quản trị và vận hành, nhiều doanh nghiệp nhìn nhận chuyển đổi số như một cơ hội để sáng tạo ra những sản phẩm và dịch vụ mới, hướng tới

thay đổi bản chất doanh nghiệp. Điều này đang góp phần tạo ra các doanh nghiệp y tế số, giáo dục số, nông nghiệp số, các doanh nghiệp logistic, giao nhận, thương mại, xuất nhập khẩu, nhà hàng, khách sạn, du lịch và sản xuất, v.v. hoạt động theo những phương thức mới, dựa trên việc kết nối các hệ thống công nghệ, dữ liệu và xử lý thông tin tự động. Dù những hoạt động này mới chỉ bắt đầu nhưng đã thu hút được sự quan tâm lớn từ cộng đồng doanh nghiệp, kỳ vọng một tương lai không xa sẽ xuất hiện nhiều doanh nghiệp với những mô hình kinh doanh đột phá, dịch chuyển hoàn toàn sang mô hình kinh doanh trên môi trường số (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2021). Năm 2020, 2021, khi COVID-19 càn quét nền kinh tế, nhiều doanh nghiệp buộc phải đóng cửa và thậm chí phá sản, một trong những câu hỏi lớn của các doanh nghiệp là làm sao gia tăng tỷ lệ sống sót, thích ứng và phát triển. Sau khi phân tích hiện trạng, có thể thấy rằng, chính những doanh nghiệp khởi nghiệp trẻ trên ba năm tuổi – độ tuổi đủ bình tĩnh trước những sóng gió trên thị trường nhưng cũng cởi mở để sẵn sàng điều chỉnh mô hình kinh doanh mạnh mẽ - sẽ có nhiều cơ hội tận dụng những cơ hội chuyển đổi số và có tiềm năng tạo ra bứt phá.

### **2.3. Vai trò của văn hóa trong chuyển đổi số**

Văn hóa doanh nghiệp tạo hình ảnh riêng của doanh nghiệp, văn hóa doanh nghiệp tạo lợi thế thu hút nguồn nhân lực, tăng cường sự gắn bó người lao động. Văn hóa doanh nghiệp tạo tiền đề cho quá trình đổi mới, tạo sức mạnh cạnh tranh trên thị trường và văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng tới

hoạch định chiến lược. Nhưng khi nhắc tới chuyển đổi số, công nghệ có thể là yếu tố đầu tiên xuất hiện trong suy nghĩ người nghe. Thế nhưng công nghệ lại không phải yếu tố quan trọng duy nhất dẫn các doanh nghiệp tới sự thành công. Vì bên cạnh công nghệ thông tin, thì các nhà lãnh đạo còn phải chú trọng về cách thức thu hút sự tham gia của nhân sự trong công ty. Đây cũng là nguyên nhân để khẳng định rằng văn hóa mới là chìa khóa nền tảng, là yếu tố hàng đầu trong chuyển đổi số trong doanh nghiệp. “Văn hóa”, “Quản trị” và “Chiến lược” là ba trụ cột của năng lực quản lý chuyển đổi. Trong đó, văn hóa doanh nghiệp chuyển đổi số được chú trọng vào các khía cạnh: Chia sẻ kiến thức về đổi mới sáng tạo và bài học kinh nghiệm; Đón nhận đổi mới sáng tạo và thay đổi; Sử dụng hiệu quả các hệ thống kỹ thuật số; Hưởng ứng quá trình chuyển đổi số ở mọi cấp độ trong toàn doanh nghiệp; Đồng sáng tạo – văn hóa đồng sáng tạo được khuyến khích, hỗ trợ ở mọi cấp độ (Jerry Watkins và cộng sự, 2021).

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 (Jerry Watkins và cộng sự, 2021). Đặc biệt, chuyên gia nghiên cứu về chuyển đổi số Tony Saldanha (2019) trong cuốn sách “Tại sao

chuyển đổi số thất bại: Những nguyên tắc đáng kinh ngạc để cất cánh và dẫn đầu” cho rằng: “Chuyển đổi số thành công chỉ có 10% là công nghệ còn 90% còn lại là đóng góp từ cách quản trị sự thay đổi và văn hóa công ty”. Bên cạnh đó, tác giả Thảo Phương (2021) tổng hợp thông tin qua nhiều tài liệu thì cho rằng để chuyển đổi số cần đến 5 trụ cột: văn hóa và chiến lược số, gắn kết khách hàng, quy trình và cải tiến, công nghệ, phân tích và quản lý dữ liệu. Do vậy, văn hóa luôn là yếu tố hàng đầu cho việc chuyển đổi số thành công của bất kỳ doanh nghiệp nào, đặc biệt nếu mất đi yếu tố văn hóa và chiến lược thì doanh nghiệp sẽ mất phương hướng trong quá trình tiến hành chuyển đổi số.

Trong giai đoạn hiện nay, doanh nghiệp buộc phải chuyển đổi số bởi vì khi thị trường thay đổi sẽ tạo ra những khách hàng mới, với nhu cầu và yêu cầu trải nghiệm mới, doanh nghiệp không chuyển đổi sẽ bị tụt lại phía sau. Hiện nay, trải nghiệm khách hàng sẽ không đơn thuần chỉ là phân biệt tên gọi hay giá cả, cũng không đơn thuần chỉ là trải nghiệm online hay offline tại cửa hàng, mà là tổng hòa tất cả những tương tác với thương hiệu. Điều này có nghĩa, tất cả những thứ doanh nghiệp bán và cách bán sẽ đều trở thành hàng hóa. Hơn nữa, chuyển đổi số là thay đổi thói quen, thay đổi thói quen là việc khó, phải thực hiện lâu dài và thách thức lớn nhất của chuyển đổi số là phải có nhận thức đúng. Do vậy, muốn chuyển đổi số thành công phải xây dựng được văn hóa doanh nghiệp, bởi vì văn hóa tác động trực tiếp tới yếu tố

con người trong doanh nghiệp, tức là phải thắng được suy nghĩ, cách làm cũ không còn phù hợp, lúc này văn hóa trở thành động lực thúc đẩy chuyển đổi số. Đối với yếu tố con người, việc chuyển đổi số cần phải gắn liền “chuyển đổi” được con người hay nói cách khác phải thay đổi từ nhân sự nội bộ, vì nếu con người không chuyển đổi thì việc đầu tư nền tảng, cơ sở kỹ thuật số hiện đại cũng không có tác dụng và không thể gọi là chuyển đổi số.

### **2.4. Những rào cản của văn hóa doanh nghiệp đối với việc chuyển đổi số**

Quá trình hình thành và phát triển của văn hóa doanh nghiệp là một quá trình lâu dài và chịu sự tác động trực tiếp, mạnh mẽ của các yếu tố là: Người đứng đầu/ người chủ doanh nghiệp, lịch sử, truyền thống của doanh nghiệp, ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp, hình thức sở hữu của doanh nghiệp, mối quan hệ giữa các thành viên của doanh nghiệp, văn hóa vùng miền, các giá trị văn hóa học hỏi được. Do vậy, thay đổi văn hóa trong quá trình chuyển đổi số trao cho các doanh nghiệp cơ hội khởi động lại hệ thống kinh doanh và môi trường văn hóa của mình, chuyển đổi số thực chất là quản lý thói quen mà thói quen trong văn hóa không thể thay đổi nhanh chóng được, nên văn hóa doanh nghiệp là rào cản cho chuyển đổi số.

*Thứ nhất* là rào cản về thói quen của đội ngũ nhân sự nội bộ, đó là: thói quen ngại thay đổi của đội ngũ nhân sự khi đã quen với lối mòn làm việc nhiều năm; thói quen ra lệnh của người quản lý, thay vì truyền đạt lại những mong muốn và định hướng của

công ty khi áp dụng chuyển đổi số, đa số các nhà quản lý lại có xu hướng truyền đạt theo kiểu “mệnh lệnh”, không quan tâm đến những ý kiến đóng góp, phản hồi của đồng nghiệp, nhân viên; thói quen không phản hồi hoặc chậm phản hồi, chuyển đổi số đòi hỏi việc xử lý thông tin nhanh chóng, ngay tức thì, một số nhân sự và cấp quản lý khi nhận thông tin đã không có sự phản hồi, hoặc chậm phản hồi khiến thông tin bị trôi đi, công việc bị ách tắc; thói quen “đại khái” của đội ngũ nhân sự, chuyển đổi số đòi hỏi sự rành mạch và bằng chứng cụ thể nhưng cách thức làm việc nhiều năm qua thường có những báo cáo chung chung không có minh chứng cụ thể khiến lãnh đạo khó hình dung được tình hình thực tế của doanh nghiệp để đưa ra định hướng và chiến lược chính xác; thói quen “nước đến chân mới nhảy”, thói quen này có thể nhận thấy trong bất kỳ doanh nghiệp nào, trong khi chuyển đổi số đòi hỏi tính liên tục, dữ liệu đầu vào có ngay khi phát sinh và không thể truy hỏi nên không thể chờ đợi ai, chờ đợi bất kỳ điều gì mà phải làm ngay.

*Thứ hai* là rào cản về sự tự mãn với thành công của quá khứ. Đối với nhiều công ty đã có vị thế trên thị trường, có những thành công nhất định trong quá khứ, họ có thể tự mãn với thành quả đó và không có nhu cầu thay đổi ngay lập tức. Bản thân các doanh nghiệp thấy rằng chuyển đổi số thực sự chưa cần thiết, mô hình kinh doanh hiện tại vẫn mang lại lợi nhuận tốt. Tuy nhiên, tất cả đang thay đổi trong thời kỳ cách mạng công nghiệp lần thứ 4, các doanh nghiệp này không thay đổi thì sẽ mất đi cơ hội tiếp tục

là người dẫn đầu thị trường, thậm chí tụt hậu lại phía sau khi nhiều doanh nghiệp mới nổi khác đang đi tiên phong trong chuyển đổi số.

*Thứ ba* là rào năng lực quản trị của nhà quản lý, việc doanh nghiệp chuyển đổi thành công phụ thuộc rất lớn vào năng lực quản trị của nhà quản lý. Nhưng nhà quản lý đôi lúc không thấy được nhu cầu cần phải chuyển đổi số, hoặc không xây dựng được chiến lược và văn hóa chuyển đổi số cho doanh nghiệp. Vì thế, bên cạnh những nhà quản lý 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, vẫn còn có những người khác quan ngại về các rủi ro trong thời kỳ có nhiều bất ổn. Những nhà quản lý 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. Hơn nữa, nhà quản lý thường rơi vào một trong hai xu hướng, một là đánh giá quá thấp về việc đổi thủ phát triển nhanh như thế nào, hai là đánh giá quá cao tốc độ phát triển của bản thân doanh nghiệp trong việc bắt kịp thời đại số, đây là những điều tối kỵ khi nhìn nhận đánh giá thị trường.

### **2.5. Các giải pháp vượt qua các rào cản để doanh nghiệp chuyển đổi số thành công**

*Thứ nhất*, đối với từng cá nhân trong doanh nghiệp phải tự xây dựng cho mình văn hóa học hỏi,

qua học hỏi chúng ta sẽ thích ứng với các phương pháp, chính sách làm việc mới thay đổi hệ thống quan điểm, hành vi hần sâu theo văn hóa cũ. Phải bỏ được thói quen “ngại thay đổi”, “đại khái” cho xong việc hoặc “không phản hồi” coi việc thay đổi là việc của người khác. Qua đó, doanh nghiệp cũng phải xây dựng cho mình văn hóa học hỏi, việc đầu tiên doanh nghiệp nên làm là định hướng đào tạo cho nhân sự của mình, tổ chức các chương trình bồi dưỡng, học tập phù hợp với các vị trí công tác, giúp nhân viên hiểu được nguyên nhân tại sao họ lại phải trải qua chuyển đổi số, từng bước thích ứng văn hóa, công nghệ, cách làm việc mới; chuyển đổi mang đến những cơ hội nào và giúp doanh nghiệp giải quyết vấn đề nào; lên tinh thần sẵn sàng đón nhận một số rủi ro, thậm chí là chấp nhận thất bại như một phần của quy trình chuyển đổi. Ngoài ra, chuyển đổi số cũng có thể phải đối mặt với các quy trình, hệ thống quan điểm, hành vi đã hần sâu theo văn hóa cũ, vì vậy các phương pháp kích thích tư duy đổi mới cũng vô cùng cần thiết trong quá trình tạo dựng văn hóa học tập.

*Thứ hai*, doanh nghiệp tuyệt đối không thể tự mãn với thành công đã đạt được, bản thân từng nhân sự trong doanh nghiệp từ người lao động đến các cấp quản lý phải nhận thức rõ sự thay đổi nhanh chóng của cuộc cách mạng công nghệ 4.0. Nếu doanh nghiệp không tự đổi mới, sáng tạo, không thích ứng và chuyển đổi số thì doanh nghiệp sẽ bị bỏ lại phía sau. Hơn nữa, sẽ có những cơ hội kinh doanh đến với doanh nghiệp nhưng doanh nghiệp không đủ

khả năng, hay không chuyển đổi số thì sớm hay muộn doanh thu sẽ tụt giảm, lợi nhuận giảm và doanh nghiệp sẽ phá sản. Cùng với đó, doanh nghiệp luôn phải chuẩn bị khả năng chuyển đổi số cho những nhân sự hiện có, tuyển dụng thêm nhân sự mới để đáp ứng yêu cầu mới, còn nhân sự nào không chịu thay đổi thì bản thân họ sẽ bị thụt lùi và phải chấp nhận thực tế khi bị sa thải.

*Thứ ba*, để đạt được thành công trong văn hóa doanh nghiệp cần tới sự đồng lòng của toàn bộ hệ thống nhân viên, tuy nhiên lãnh đạo vẫn là những nhà tiên phong và đóng vai trò cốt lõi trong thành công đó. Người quản lý không chỉ phải truyền đạt tầm nhìn chiến lược của tổ chức mà còn phải cung cấp cho các thành viên trong doanh nghiệp các phương tiện để hiểu và điều chỉnh công việc của họ cho phù hợp. Họ phải là những người tiên phong trong chuyển đổi số, tạo lực đẩy cho toàn thể người lao động, hỗ trợ tích cực cho nhân viên của mình và khuyến khích nhân viên việc tự học, tự đào tạo, giúp nhân viên thích nghi từ từ và cảm nhận sự mới mẻ của quá trình chuyển đổi. Các nhà quản lý giúp nhân viên hiểu được nhiều quan điểm, mục tiêu của các bộ phận khác trong doanh nghiệp, qua đó họ hiểu đầy đủ về công việc của mình bằng cách xem nó như một hệ sinh thái, tác động trực tiếp đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Trong quá trình chuyển đổi hoàn toàn của doanh nghiệp, người quản lý phải chuyển đổi được mục tiêu của tổ chức thành mục tiêu của cá nhân, sự phát triển của mỗi nhân sự trong doanh nghiệp vì doanh nghiệp sẽ hình thành sức mạnh gắn kết của tập

thể tạo nên thành quả vượt mức mong đợi của doanh nghiệp, góp phần từng bước xây dựng văn hóa đổi mới trong tổ chức. Hơn nữa, để chuyển đổi thành công từ văn hóa đến công nghệ, nhà quản lý phải điều phối việc truyền đạt kiến thức giữa nhân viên cấp cao và nhân viên trẻ hơn (và ngược lại), tạo điều kiện, thúc đẩy các phương pháp và thực tiễn kinh doanh tốt nhất trong nội bộ, đảm bảo đề ra những phương pháp hay nhất, phát triển quy trình và lưu hành nội dung trong doanh nghiệp, điều này giúp tiết kiệm thời gian và tăng hiệu suất hoạt động.

*Thứ tư*, từng bước chuyển đổi số hoàn toàn mô hình kinh doanh và quản trị. Doanh nghiệp khi chuyển đổi số phải trải qua 3 giai đoạn như sau: “Doing Digital” - chuyển đổi số tại các doanh nghiệp được triển khai riêng lẻ, chưa có tính kết nối. Cụ thể, doanh nghiệp chủ yếu tận dụng các giải pháp công nghệ để tập trung vào chuyển đổi mô hình kinh doanh nhằm nâng cao trải nghiệm khách hàng và duy trì ổn định chuỗi cung ứng với mục tiêu hướng tới gia tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh, nhanh chóng tạo ra giá trị cho doanh nghiệp. Các giải pháp công nghệ cho phát triển kinh doanh, mở rộng kênh bán hàng đơn giản trong giai đoạn này được doanh nghiệp lựa chọn có thể nói đến như thương mại điện tử và hỗ trợ bán hàng đa kênh (omni-channel), truyền thông và marketing online, thanh toán trực tuyến; “Becoming Digital” - doanh nghiệp chú trọng vào áp dụng công nghệ số ở phạm vi rộng, có sự kết nối giữa các chức năng để chuyển đổi mô hình quản

trị và tạo ra kết nối ban đầu với mô hình kinh doanh nhằm mang lại hiệu quả tối ưu cho việc điều hành doanh nghiệp bền vững và duy trì tăng trưởng. Doanh nghiệp bắt đầu áp dụng công nghệ để xây dựng hệ thống báo cáo quản trị hoàn chỉnh và liên kết với các dữ liệu sẵn có như số liệu bán hàng, nhập xuất kho, số liệu hạch toán kế toán. Ngoài hệ thống báo cáo, ở giai đoạn quá độ này, doanh nghiệp sẽ số hóa quy trình lập kế hoạch, ngân sách và dự báo (PBF) và quản trị nguồn nhân lực (HRM) để nâng cao hiệu quả quản trị chi phí, nhân sự. Dữ liệu doanh nghiệp ở giai đoạn này được thu thập và liên kết với nhau một cách xuyên suốt trong các chức năng, từ bán hàng, quản lý hàng tồn kho cho đến kế toán; “Being Digital” đây có thể được gọi là giai đoạn chuyển đổi số hoàn toàn, khi các hệ thống kinh doanh và quản trị của doanh nghiệp được kết nối và tích hợp đồng bộ với nhau, thông tin chia sẻ xuyên suốt các phòng ban và theo thời gian thực. Các giải pháp kết nối toàn bộ doanh nghiệp cần được triển khai ở giai đoạn này, trên cơ sở xem xét cấu trúc doanh nghiệp và các hệ thống hiện có cũng như năng lực của doanh nghiệp. Ở giai đoạn này, doanh nghiệp bắt đầu đầu tư nhiều vào các sáng kiến để tạo ra sự đổi mới, sáng tạo nhằm tạo ra các giá trị mới cho doanh nghiệp và là động lực để bứt phá, đuổi kịp các doanh nghiệp lớn hơn. Tuy nhiên để một doanh nghiệp có thể trở thành “doanh nghiệp số” đòi hỏi những thay đổi sâu sắc về kỹ năng, vai trò của lãnh đạo và văn hóa doanh nghiệp. Chính vì vậy ngay từ ở những giai đoạn đầu của lộ trình chuyển

đổi số, yếu tố con người luôn cần được coi trọng và phát triển đồng thời với việc chuyển đổi số doanh nghiệp (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2021).

### 3. Kết luận

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp là sử dụng các nhân tố văn hóa (thói quen, chuẩn mực, giá trị, triết lý, mục tiêu, bầu không khí tổ chức, quan niệm, tập quán, truyền thống...) vào việc hình thành và tổ chức vận hành một doanh nghiệp theo hướng phát triển bền vững. Văn hóa doanh nghiệp phải hướng về con người, phải phù hợp với điều kiện bên trong, bên ngoài doanh nghiệp. Chuyển đổi số không chỉ có yếu tố công nghệ thông tin mà trước tiên phải nói đến văn hóa doanh nghiệp, tuy nhiên tồn tại trong môi trường ít biến động đã lâu, nên văn hóa chuyển đổi số là một thách thức to lớn với các doanh nghiệp hiện nay. Chính vì vậy, doanh nghiệp cần đặc biệt chú trọng xây dựng, thay đổi nền văn hóa để luôn đổi mới từ tư duy đến hành động để thích ứng với thời đại có nhiều thay đổi đột ngột. Do đó, để chuyển đổi số thành công bản thân doanh nghiệp phải vượt qua được các rào cản văn hóa doanh nghiệp, mà giải pháp trước tiên là khắc phục các thói quen, lối mòn làm việc xưa cũ, bản thân người quản lý, lãnh đạo doanh nghiệp phải là tấm gương của chuyển đổi số, đổi mới và sáng tạo. Đồng thời, doanh nghiệp luôn đánh giá đúng tình hình thị trường, đúng mình và đối thủ cạnh tranh, không tự mãn và ngủ quên trên chiến thắng. Cuối cùng, không chỉ dừng lại ở khẩu hiệu, doanh nghiệp phải hành động, thực hiện từng bước chuyển

đổi số qua 3 giai đoạn: “Doing Digital”, “Becoming Digital”, “Being Digital”●

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bộ Kế hoạch và Đầu tư. (2021). *Hướng dẫn chuyển đổi số cho doanh nghiệp Việt Nam*, [https://chuyendoiso.thanhhoa.gov.vn/upload/files/2021/06/EDT\\_H%C6%B0%E1%BB%9Bng%20d%E1%BA%A9n%20Chuy%E1%BB%83n%20%C4%91%E1%BB%95i%20s%E1%BB%91%20cho%20DN%20t%E1%BA%A1i%20Vi%E1%BB%87t%20Nam.pdf](https://chuyendoiso.thanhhoa.gov.vn/upload/files/2021/06/EDT_H%C6%B0%E1%BB%9Bng%20d%E1%BA%A9n%20Chuy%E1%BB%83n%20%C4%91%E1%BB%95i%20s%E1%BB%91%20cho%20DN%20t%E1%BA%A1i%20Vi%E1%BB%87t%20Nam.pdf), truy cập ngày 23/7/2022
- Bộ Thông tin và Truyền thông. (2021). *Cẩm nang chuyển đổi số*, [https://www.mic.gov.vn/Upload\\_Moi/FileBaoCao/C%E1%BA%A9m-nang-Chuy%E1%BB%83n-%C4%91%E1%BB%95i-s%E1%BB%91-2021.pdf](https://www.mic.gov.vn/Upload_Moi/FileBaoCao/C%E1%BA%A9m-nang-Chuy%E1%BB%83n-%C4%91%E1%BB%95i-s%E1%BB%91-2021.pdf), truy cập ngày 18/7/2022
- Dương Thị Liễu (chủ biên). (2011). *Giáo trình Văn hóa kinh doanh*. NXB Đại học KTQD, Hà Nội
- Jerry Watkins, Nguyễn Quang Trung, Mathews Nkhoma, Võ Khánh Thiện, Nguyễn Lê Hoàng Long. (2021). *Chuyển đổi số ở VN khảo sát các doanh nghiệp vừa và nhỏ và doanh nghiệp nhà nước*. RMIT University VN
- Nguyễn Đặng Tuấn Minh. (2022). *Chuyển đổi số không phải trào lưu*. <https://khoaocphattrien.vn/chinh-sach/co-che-uu-dai-tai-chinh-cho-doanh-nghiep-tiet-kiem-ien/2022070808531334p1c785.htm>, truy cập ngày 17/7/2022
- Nguyễn Mạnh Quân. (2012). *Chuyên đề Văn hóa doanh nghiệp* (Tài liệu dành cho đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa). Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Cục Phát triển doanh nghiệp
- Nguyễn Văn Kiên. (2020). *Giáo trình môn học Văn hóa doanh nghiệp*. Trường Cao đẳng kinh tế kỹ thuật TP.HCM
- Thảo Phương. (2021). *5 trụ cột trong chuyển đổi số doanh nghiệp du lịch*. <https://edition.itourism.vn/tai-nguyen/5-tru-cot-chinh-trong-chuyen-doi-so-ct118.html>, truy cập ngày 20/6/2022