



Original Article

Corporate culture in digital transformation:
Importance, challenges, and implications
for Vietnamese economic groups

Nguyen Thu Thao*

*VNU University of Economics and Business
No. 144 Xuan Thuy Road, Cau Giay District, Hanoi, Vietnam*

Received: December 21, 2021

Revised: June 21, 2022; Accepted: 25 February, 2023

Abstract: In digital transformation, building a corporate culture that responds to changing needs is a challenge for economic groups. Based on theoretical arguments and research around the world, the article presents current digital culture issues (corporate culture in digital transformation), such as impacts on business indicators, employee adoption of technology, operational changes, or a leader's role in guiding the culture. Therefore, the article proposes recommendations to develop digital culture transformation activities in economic groups in Vietnam, with three main focuses: building a culture based on original values, learning strong values from born-technology companies, and reorienting important values in the digital age.

Keywords: Digital culture, digital transformation, corporate culture.

* Corresponding author

E-mail address: nguyenthuthao@vnu.edu.vn

<https://doi.org/10.57110/jebvn.v3i1.159>

Copyright © 2023 The author(s)

Licensing: This article is published under a CC BY-NC 4.0 license.

Văn hóa doanh nghiệp trong chuyển đổi số: Vai trò, thách thức và khuyến nghị cho các tập đoàn kinh tế Việt Nam

Nguyễn Thu Thảo*

*Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội,
Số 144 Đường Xuân Thủy, Quận Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 21 tháng 12 năm 2021

Chỉnh sửa ngày 21 tháng 6 năm 2022; Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 2 năm 2023

Tóm tắt: Trong chuyển đổi số, xây dựng nền văn hóa doanh nghiệp đáp ứng với nhu cầu thay đổi là một thách thức không hề nhỏ đối với các tập đoàn kinh tế. Dựa trên các luận chứng lý thuyết và nghiên cứu từ các học giả trên thế giới, bài viết trình bày các vấn đề hiện nay của văn hóa số (văn hóa doanh nghiệp trong chuyển đổi số) như các tác động tới chi số kinh doanh và mức độ chấp nhận công nghệ của nhân viên, sự thay đổi trong mô hình hoạt động hay vai trò của nhà lãnh đạo trong việc dẫn dắt nền văn hóa. Từ đó, bài viết đề xuất các khuyến nghị nhằm phát triển hoạt động chuyển đổi văn hóa số trong các tập đoàn kinh tế tại Việt Nam, trong đó hướng tới ba trọng tâm chính: xây dựng văn hóa trên các giá trị nguyên bản, học hỏi những giá trị mạnh từ các công ty thuần công nghệ và định hướng lại các giá trị quan trọng trong thời kỳ số.

Từ khóa: Văn hóa số, chuyển đổi số, văn hóa doanh nghiệp.

1. Mở đầu

Với mục tiêu phát triển nền kinh tế số, đặc biệt dưới tác động từ bối cảnh dịch bệnh COVID-19, Chính phủ Việt Nam đang tạo ra nguồn động lực mạnh mẽ cho các doanh nghiệp trong việc áp dụng công nghệ vào sản xuất, kinh doanh và phát triển. Trong khi lực lượng lao động đang dần làm quen việc sử dụng các nền tảng công nghệ thì các nhà lãnh đạo cũng đẩy mạnh danh mục hàng hóa trên đa dạng các hệ sinh thái và thúc đẩy tiến độ các sáng kiến chuyển đổi số. Trong cuộc cạnh tranh này, ưu thế công nghệ dù đóng vai trò vô cùng quan trọng

nhưng chưa đủ để đảm bảo một chiến lược chuyển đổi số thành công. Theo Jones và cộng sự (2020), khi công nghệ liên tục thay đổi và có thể ứng dụng ở nhiều tập đoàn khác nhau, điều khác biệt tạo nên thành công lại nằm ở khả năng của doanh nghiệp trong việc điều phối và phân bổ nguồn lực xung quanh tầm nhìn và niềm tin được chia sẻ chung. Nói cách khác, văn hóa doanh nghiệp đóng vai trò vô cùng quan trọng trong thúc đẩy và thực thi chiến lược chuyển đổi số.

Trong quá trình tổng quan tài liệu, tác giả nhận thấy các nghiên cứu gần đây tại Việt Nam đã nhấn mạnh đến thực trạng chuyển đổi số tại

* Tác giả liên hệ

Địa chỉ email: nguyenthuthao@vnu.edu.vn

<https://doi.org/10.57110/jebvn.v3i1.159>

Bản quyền © 2023 (Các) tác giả

Bài báo này được xuất bản theo CC-NC 4.0 license.

các ngành nghề, lĩnh vực khác nhau; hay các yếu tố góp phần tạo nên sự thành công của chuyển đổi số, như lãnh đạo, mô hình và quy trình kinh doanh, phương pháp tiếp cận khách hàng. Tuy nhiên, các nghiên cứu về nhân tố văn hóa doanh nghiệp trong chuyển đổi số (gọi tắt là văn hóa số) - đặc biệt trong các tập đoàn kinh tế vẫn còn hạn chế. Do đó, bài viết này tập trung phân tích vai trò và thách thức trong chuyển đổi văn hóa số, từ đó đề xuất khuyến nghị thúc đẩy văn hóa số tại các tập đoàn kinh tế Việt Nam.

2. Cơ sở lý luận

2.1. Tổng quan lý luận về văn hóa doanh nghiệp số

Khái niệm văn hóa doanh nghiệp đã được nghiên cứu rộng rãi trên thế giới từ cuối thập niên 1980 và được biết đến như những giá trị, niềm tin và giá định chung mà các thành viên coi là phù hợp để định hướng hành vi, suy nghĩ (Schein, 2017). Từ góc nhìn hiện đại hơn, Westerman và cộng sự (2019) cho rằng văn hóa là những ngầm định xảy ra sau khi người sếp rời khỏi phòng, luôn mang tính liên tục, kết nối và được truyền từ thế hệ này qua thế hệ khác. Nói cách khác, văn hóa là gốc rễ những thông lệ tồn tại lâu đời trong tổ chức và không dễ biến chuyển trước những thay đổi tại các bối cảnh khác nhau. Tuy nhiên, khi một nền văn hóa không thúc đẩy những giá trị mà doanh nghiệp đang hướng tới, thất bại trong tương lai là kết quả có thể dự đoán trước (Durr và cộng sự, 2018). Điều đó lý giải vì sao văn hóa là một trong những nguyên nhân hàng đầu dẫn đến thất bại của các sáng kiến chuyển đổi số trên thế giới (Wokurka và cộng sự, 2017; Reichert, 2019).

Theo Hemerling và cộng sự (2018), văn hóa số biểu hiện cách mà doanh nghiệp hoạt động và định hướng thành viên lựa chọn những hành động thích hợp để thúc đẩy mục tiêu và chiến lược chung. Nói cách khác, văn hóa số được hiểu là các ngầm định, giá trị và tư tưởng chung được các thành viên trong tổ chức chia sẻ và hành động trong quá trình chuyển đổi số (Durr và cộng sự, 2018). Một số giá trị có thể nhìn thấy trong văn hóa số, gồm: lấy khách hàng làm trọng tâm,

đổi mới, dùng dữ liệu trong quyết định, văn hóa cởi mở, tư duy số, linh hoạt và hợp tác (Buvat và cộng sự, 2017).

2.2. Tập đoàn kinh tế và chuyển đổi số

Theo Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14 năm 2020, tập đoàn kinh tế là “nhóm công ty có mối quan hệ với nhau thông qua sở hữu cổ phần, phần vốn góp hoặc liên kết khác”. Hiểu theo cách khác, tập đoàn kinh tế được hình thành từ hoạt động đầu tư và trong những hợp đồng liên kết, với cơ cấu tổ chức phức tạp, nhiều cấp. Bên cạnh các tập đoàn kinh tế nhà nước do Thủ tướng Chính phủ quyết định thành lập trong một vài ngành nghề đặc thù như bưu chính viễn thông; khai thác, chế biến và phân phối dầu khí, khoáng sản; cần kể đến các tập đoàn kinh tế tư nhân đang ngày càng lớn mạnh và khẳng định được vị thế của riêng mình. Một vài doanh nghiệp hoạt động đa ngành, xếp hạng trong top 10 doanh nghiệp tư nhân lớn nhất theo báo cáo xếp hạng của Vietnam Report (2018) gồm Vingroup, Thế giới Di động, FPT, Hòa Phát và Masan.

Lợi thế về quy mô giúp các tập đoàn kinh tế có thể vượt trội hơn doanh nghiệp nhỏ và vừa về kiến thức, nguồn lực cũng như lợi nhuận thu được nếu thành công. Theo khảo sát từ công ty tư vấn McKinsey (Mỹ), nếu các tập đoàn kinh tế tích cực chuyển đổi số, một doanh nghiệp điển hình có thể tăng doanh số thêm 11,2% và lợi nhuận gộp (EBIT) lên 7,3% (Goran và cộng sự, 2017). Trong nghiên cứu tại 391 tập đoàn với doanh thu hơn 500 triệu đô Mỹ tại trên 30 quốc gia, Westerman và cộng sự (2014) đã chỉ ra tập đoàn với chiến lược chuyển đổi số thành công ghi nhận lợi nhuận tăng thêm 26% so với các công ty trong cùng lĩnh vực, tạo thêm 9% doanh thu từ các tài sản cố định.

Tuy nhiên, quy mô lớn cũng đi kèm với những thách thức trong chuyển đổi số. Các tập đoàn kinh tế sẽ thường phải đối mặt với những áp lực duy trì việc dẫn đầu thị trường hay linh hoạt trong mô hình kinh doanh không lờ vốn đã tồn tại qua nhiều thập kỷ - để cạnh tranh với những doanh nghiệp trẻ với cách tiếp cận công nghệ linh hoạt và táo bạo hơn.

2.3. Khoảng trống nghiên cứu sang trang

Trước những thách thức đặt ra trong quá trình chuyển đổi số, các tập đoàn kinh tế càng cần chú trọng hơn tới yếu tố văn hóa - một trong những yếu tố chi phối đến sự thành công của quá trình chuyển đổi và là nguyên nhân hàng đầu dẫn đến thất bại của nhiều tập đoàn lớn trên thế giới (Goran và cộng sự, 2017; Wokurka và cộng sự, 2017; Nguyen và Nguyen, 2020). Tuy nhiên, các nghiên cứu gần đây về chuyển đổi số tại Việt Nam thường hướng đến các doanh nghiệp nhỏ và vừa, có rất ít nghiên cứu hướng đến yếu tố văn hóa (Tran & Luong, 2020; Nguyen, 2021). Chính vì vậy, lỗ hổng trong nghiên cứu về văn hóa chuyển đổi số tại các tập đoàn kinh tế sẽ là chủ đề cần được quan tâm nhiều hơn trong thời gian tới, đặc biệt trong bối cảnh nhiều chiến lược số đang được thực thi trên diện rộng.

Trong bài viết này, tác giả hướng đến trả lời hai câu hỏi nghiên cứu chính: Chuyển đổi văn hóa số đóng vai trò và tạo nên thách thức thế nào tới các tập đoàn kinh tế? Các tập đoàn tại Việt Nam có thể học hỏi những kinh nghiệm gì trong quá trình chuyển đổi văn hóa số?

3. Đối tượng, mục tiêu và phương pháp nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của bài viết là văn hóa chuyển đổi số trong các tập đoàn kinh tế - mô hình doanh nghiệp mang trọng trách vô cùng quan trọng trong việc đóng góp vào nền kinh tế đất nước nói chung và sự đột phá trong chuyển đổi số nói riêng (Vu, 2019).

Thông qua nghiên cứu, tác giả cập nhật và làm sáng tỏ thêm cơ sở lý luận về một chủ đề vốn đã nhận được sự chú ý, quan tâm trong thực tiễn, nhưng lại thiếu tính rõ ràng và hệ thống hóa về mặt học thuật, đặc biệt trong bối cảnh Việt Nam - khi khái niệm và cách hiểu về văn hóa số vẫn còn khá mới mẻ và chưa có nhiều nghiên cứu sâu.

Bằng phương pháp nghiên cứu tổng hợp và phân tích thông tin thứ cấp từ các bài báo, kỷ yếu hội thảo, báo cáo và tạp chí uy tín (Webster & Weston, 2002), tác giả tiến hành tìm kiếm chủ đích các từ khóa liên quan đến “digital

transformation” (chuyển đổi số), “organization culture” (văn hóa doanh nghiệp) và “digital culture” (văn hóa số). Trước tiên tác giả tiếp cận tìm kiếm theo tiêu đề (title), tóm lược (abstract) và từ khóa (keywords) tại hệ thống dữ liệu uy tín trên thế giới là ScienceDirect và Scopus hoặc các tạp chí trong nước (có tên trong danh mục Hội đồng Giáo sư ngành Kinh tế) từ năm 2006 đến năm 2021. Để đảm bảo nghiên cứu nắm bắt được các xu hướng mới và có chất lượng cao, tác giả ưu tiên các bài viết bằng tiếng Anh, có bình duyệt và xuất bản tại các tạp chí Q1, Q2 (theo xếp hạng SCIMAGO) trong năm năm gần đây (2017-2021). Sau đó, tác giả tiếp tục tìm kiếm thủ công các bài viết liên quan đến chủ đề trong danh mục tham khảo và các bài công bố có lượng trích dẫn cao, đồng thời thực hiện kỹ thuật “ancestry and snowballing” (lần vết các trích dẫn liên kết) (Greenhalgh và cộng sự, 2017).

Sau vòng tìm kiếm đầu tiên, tác giả ghi nhận được hơn 50 nguồn tư liệu liên quan (gồm 13 báo cáo, 7 kỷ yếu hội thảo, 31 bài báo tạp chí). Để trả lời câu hỏi nghiên cứu, tác giả đã tổng hợp phân tích những đóng góp về cơ sở lý thuyết và lọc được hơn 20 nghiên cứu có tính ảnh hưởng, cập nhật và phù hợp với đối tượng là các tập đoàn kinh tế Việt Nam. Bảng 1 thể hiện tổng hợp phân tích các nghiên cứu.

Bảng 1: Tổng hợp kết quả nghiên cứu

Vai trò	Nghiên cứu
Nâng cao các chỉ số	Eden và cộng sự (2018), Reichert và cộng sự (2019), Warrick (2019), Dittes và cộng sự (2019), Hemerling và cộng sự (2018)
Ảnh hưởng tới sự chấp nhận công nghệ	Buvat và cộng sự (2017), Kane và cộng sự (2016), Martínez-Caro và cộng sự (2020), Trenerry và cộng sự (2021), Westerman và cộng sự (2014), Wokurka và cộng sự (2017)
Thách thức	Nghiên cứu
Thúc đẩy những đổi mới	Sebastian và cộng sự (2017), Kane và cộng sự (2016), Warrick (2017), Wokurka và

	cộng sự (2017), Hartl và Hess (2017), Vu (2019)
Nhận thức từ lãnh đạo	Kane và cộng sự (2016), Westerman và cộng sự (2019), Trenerry và cộng sự (2021), Dinh và cộng sự (2021), Warrick và cộng sự (2017)
Khuyến nghị	Nghiên cứu
Xây dựng văn hóa số trên các giá trị nguyên bản	Westerman và cộng sự (2019), Martínez-Caro và cộng sự (2020), Trenerry và cộng sự (2021), Westerman và cộng sự (2014), Hartl và Hess (2017)
Học hỏi những giá trị thành công của các công ty công nghệ	Sebastian và cộng sự (2017), Kane và cộng sự (2015), Westerman và cộng sự (2019), Cameron và cộng sự (2019), Goran và cộng sự (2017), Nguyen và Nguyen (2021)
Định hướng lại những giá trị quan trọng cần tối ưu hơn khi chuyển đổi số	Buvat và cộng sự (2017), Sebastian và cộng sự (2017), Durr và cộng sự (2018), Eden và cộng sự (2018), Goran và cộng sự (2017)

Nguồn: Tác giả tổng hợp.

Nhìn chung, sự hạn chế trong số lượng các bài nghiên cứu về chuyển đổi số, đặc biệt là văn hóa số tại các tập đoàn kinh tế tại Việt Nam là một rào cản có thể dự đoán trước trong quá trình tìm kiếm thông tin.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Vai trò của văn hóa doanh nghiệp trong chuyển đổi số

Đối với các doanh nghiệp đang trong quá trình chuyển đổi số, văn hóa đóng vai trò vô cùng quan trọng ở các khía cạnh sau:

Thứ nhất, nâng cao hiệu suất và các chỉ số khác.

Trong nghiên cứu từ BCG (2019) tại hơn 40 công ty chuyển đổi số, các doanh nghiệp chú trọng đến văn hóa đều có kết quả tài chính ấn tượng; trong số đó, 80% các doanh nghiệp có thể duy trì các sáng kiến và phát triển một cách đột phá. Ngược lại, các doanh nghiệp bỏ qua yếu tố

này, có kết quả tài chính kém gần 5 lần, và không doanh nghiệp nào ghi nhận thành tích đáng kể trong chuyển đổi. Kết quả này có thể lý giải qua các nghiên cứu trước đây về mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp với hiệu suất và các nhân tố khác, như tỷ lệ nghỉ việc, mức độ hài lòng trong công việc, khả năng thu hút nhân sự (Dittes và cộng sự, 2017). Theo đó, khi doanh nghiệp có thể duy trì một nền văn hóa mạnh, các giá trị tích cực sẽ càng được củng cố và giảm thiểu các chỉ số tiêu cực (Warrick, 2017). Dưới góc nhìn về nhân lực, việc phát triển nền văn hóa số là yếu tố thiết yếu cho thu hút, phát triển và giữ chân những nhân sự có tài trong quá trình chuyển đổi số (Hemerling và cộng sự, 2018; Eden và cộng sự, 2019).

Thứ hai, ảnh hưởng tới sự chấp nhận công nghệ mới.

Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra sự phù hợp giữa một hệ thống công nghệ mới và văn hóa tổ chức là rất quan trọng để cho phép doanh nghiệp có thể khai thác tối đa những lợi ích tiềm năng mong đợi từ hệ thống. Martinez và cộng sự (2020) cho rằng khi các hệ thống công nghệ xung đột với văn hóa của một tổ chức, việc triển khai sẽ bị trì hoãn theo một trong hai cách: hoặc hệ thống sẽ bị từ chối; hoặc nó sẽ được sửa đổi để phù hợp với văn hóa hiện có. Đối mặt với vấn đề này trong chuyển đổi số, các doanh nghiệp cần đặt ra hai câu hỏi: Tại sao và làm thế nào để doanh nghiệp áp dụng và khai thác công nghệ kỹ thuật số; và làm thế nào để tạo ra giá trị từ việc áp dụng, khai thác các công nghệ này.

Công nghệ kỹ thuật số cho phép doanh nghiệp nhìn nhận lại cách tổ chức, sắp xếp và xử lý các kiến thức nội bộ để tạo ra những giá trị mới (Trenerry và cộng sự, 2021). Thông qua các cơ hội làm việc cùng nhau trong quá trình chuyển đổi, các phòng ban trao đổi, đúc kết và thương mại hóa các kiến thức thu nhận được. Để làm được điều đó, không thể thiếu một nền văn hóa số định hướng sự chia sẻ và sáng tạo kiến thức, đồng thời kích thích hành vi giữa các thành viên để dẫn dắt họ chấp nhận các giá trị của công nghệ kỹ thuật số cho tổ chức, từ đó thúc đẩy cam kết của nhân viên tới quá trình chuyển đổi số và định hướng những ứng xử trước các chiến lược chuyển

đổi cũng như các diễn biến thay đổi nhanh chóng của thị trường (Buvat và cộng sự, 2017).

4.2. Thách thức chuyển đổi văn hóa số tại các tập đoàn kinh tế

Theo Westerman và cộng sự (2019), trong quá trình chuyển đổi số, văn hóa là yếu tố khó thay đổi hơn chiến lược do tính vô hình và khó nắm bắt. Điều này còn trở nên khó khăn hơn trong các tập đoàn kinh tế, nơi văn hóa điển hình

được thể hiện thông qua cách hạn chế vấn đề nảy sinh, như: các luật lệ, quy định nghiêm ngặt, sự đồng bộ trong cách cư xử hàng ngày, sự ổn định trong mối quan hệ với các bên liên quan. Thách thức đặt ra là, làm thế nào để phát triển các yếu tố văn hóa số như đổi mới, sáng tạo mà không cần hy sinh tính ổn định và sự thống nhất.

Bảng 2 thể hiện các điểm chung và điểm khác biệt của văn hóa doanh nghiệp truyền thống và văn hóa số thường thấy các tập đoàn kinh tế.

Bảng 2: So sánh giá trị văn hóa truyền thống và văn hóa số

Điểm chung	Điểm khác biệt	
	Văn hóa truyền thống	Văn hóa số
- Tập trung vào kết quả: Liên tục nỗ lực thực hiện các mục tiêu cuối với kết quả đo lường được. - Khách hàng là trọng tâm: Đáp ứng nhu cầu hiện tại và tương lai của khách hàng.	- Duy trì tính đồng bộ: Chân thành, minh bạch và đem đến giá trị tích cực cho cổ đông. - Tìm kiếm sự ổn định: Phấn đấu cho sự tin cậy và các kết quả dự đoán được trong vận hành và mối quan hệ với nhân viên. - Tuân thủ nghiêm ngặt quy định: Hạn chế rủi ro và duy trì tính tin cậy thông qua quy định đề ra.	- Thử nghiệm nhanh chóng: Liên tục thử nghiệm một cách hệ thống và thay đổi dựa trên kết quả. - Trao quyền và tự tổ chức: Tương tác mở, không hạn chế về giới hạn để hoàn thành mục tiêu. - Ra quyết định bằng dữ liệu: Thu thập và sử dụng dữ liệu chính xác để giải quyết vấn đề.

Nguồn: Westerman và cộng sự (2019).

So với những thay đổi mang tính truyền thống khác trong tổ chức, chuyển đổi số đã xảy ra nhanh tốc độ và tạo ra môi trường đầy biến động, phức tạp và không chắc chắn hơn nhiều. Hart và Hess (2016) chỉ ra rằng trong quá trình chuyển đổi, cần phải xem xét những tiến bộ trong công nghệ số sẽ mang lại những thay đổi như thế nào tới mô hình kinh doanh, cơ cấu tổ chức và quy trình của doanh nghiệp. Tuy nhiên, các nghiên cứu phỏng vấn lãnh đạo cấp cao tại các tập đoàn kinh tế lại chỉ ra những đánh giá chưa đầy đủ của họ trong thách thức chuyển đổi số. Hầu hết đều cho rằng doanh nghiệp của họ sẽ vẫn dẫn đầu ngành, thị trường dựa trên những ưu thế hiện có và những gì công nghệ số đem lại (Sebastian, 2017). Nhà lãnh đạo thường lựa chọn chiến lược dựa trên kinh nghiệm sẵn có và quen thuộc, thay vì những cách thức khác có thể tạo nên một sự chuyển đổi hiệu quả. Điều này dẫn đến một nền văn hóa không thể đáp ứng những thay đổi, có tốc độ nhanh và phức tạp như chuyển đổi số. So

với các doanh nghiệp nhỏ và vừa, các tập đoàn kinh tế trong tình cảnh này lại càng khó thích nghi hơn do những tác động bởi mô hình mang tính cấp bậc, chuỗi vận hành phức tạp toàn cầu, những hoạt động mang tính riêng rẽ và các câu chuyện chính trị trong tập đoàn.

Một thách thức khác trong chuyển đổi văn hóa số ở các tập đoàn nằm ở gốc rễ những quan niệm, tư tưởng đã hình thành qua nhiều năm hoạt động. Nếu một nhà lãnh đạo dẫn dắt công nghệ số không am hiểu những ngầm định và nền văn hóa đã tồn tại từ trước, rất khó để họ có thể tìm cách biến đổi và hiện đại hóa nó (Westerman và cộng sự, 2019). Nói cách khác, nếu nhà lãnh đạo đột ngột yêu cầu thay đổi cách mà nhân sự tại doanh nghiệp làm việc, sẽ dẫn đến những phức tạp mang tính thờ ơ, đối phó và kém hiệu quả. Bên cạnh đó, chuyển đổi văn hóa số cần rất nhiều nỗ lực và sự sát sao điều phối của sức mạnh tập thể chứ không phải bất kỳ cá nhân nào. Để làm được điều đó, cần có sự đồng thuận và hỗ trợ

trước tiên là trong lãnh đạo cấp cao, tiếp đó là cấp độ quản lý và nhân viên (Trenerry và cộng sự, 2021). Thách thức đặt ra ở đây chính là quy mô tập đoàn càng lớn thì càng cần nhiều hơn cam kết của tất cả thành viên trong toàn tổ chức để hướng tới nền văn hóa muốn đạt được trong hành trình chuyển đổi số.

4.3. Khuyến nghị giải pháp cho các tập đoàn kinh tế tại Việt Nam

Nền kinh tế Việt Nam đang có những bước chuyển mình mạnh mẽ thông qua việc áp dụng các công nghệ kỹ thuật số mới. Trước sự thay đổi mạnh mẽ này, các tập đoàn kinh tế rất cần những chiến lược, hành trình xây dựng văn hóa phù hợp với chuyển đổi số. Trong đó, ba trọng tâm mà người xây dựng văn hóa số tại tổ chức lớn cần lưu ý gồm:

Thứ nhất, xây dựng văn hóa số trên các giá trị nguyên bản.

Trong các tập đoàn kinh tế, xây dựng văn hóa số không phải là xóa bỏ hoàn toàn các giá trị cũ, mà cần am hiểu các giá trị văn hóa nguyên bản để dần bồi đắp những giá trị mới, loại bỏ dần những gì không còn phù hợp.

Trước khi xem xét liệu sáng kiến số hóa có phù hợp hay không, tổ chức nên xem xét các giá trị và chuẩn mực trong văn hóa hiện tại như một bước tiên quyết (Martinez và cộng sự, 2020). Cách duy trì các giá trị truyền thống đôi khi bị các công ty khởi nghiệp công nghệ cho là cứng nhắc, quan liêu và cần được loại bỏ trong nền văn hóa số. Tuy nhiên, trên thực tế, nghiên cứu của Westerman và cộng sự (2019) tại hơn 500 tập đoàn đã chuyển đổi số cho thấy, ổn định và thống nhất trong văn hóa không làm ảnh hưởng đến các báo cáo về sự đổi mới, lợi nhuận và sự hài lòng của khách hàng. Ngược lại, các công ty công nghệ cũng đang dần nhìn lại chiến lược của mình trong việc phát triển quá nhanh và bỏ qua sự phát triển bền vững, ổn định khi mở rộng hoạt động kinh doanh.

Một trong những mô hình văn hóa doanh nghiệp mà các tập đoàn, doanh nghiệp đang áp dụng trên thế giới để đo lường nền văn hóa tồn tại và văn hóa mà họ hướng tới trong chuyển đổi số là OCAI (Organisation Culture Assessment Index) - được xây dựng bởi Quinn và Cameron (1999). Các tập đoàn kinh tế Việt Nam có thể sử

dụng mô hình này để đo lường văn hóa doanh nghiệp dựa trên bộ câu hỏi xác định các chỉ số về tính linh hoạt tự chủ, ổn định kiểm soát, hướng nội hợp nhất và hướng ngoại khác biệt, từ đó xác định mô hình hiện tại. Theo Hart và Hess (2017), để chuyển đổi thành công, văn hóa số cần nhấn mạnh đến tính linh hoạt hơn là tính kiểm soát; và là sự kết hợp của cả văn hóa sáng tạo và văn hóa gia đình. Việc chuyển đổi hướng tới nền văn hóa số sẽ cần các bảng khảo sát, đo lường tại các cấp độ khác nhau, tránh những suy nghĩ chủ quan mang tính cố định của một nhóm trong tổ chức.

Thứ hai, học hỏi những giá trị thành công của các công ty công nghệ.

Không phải các doanh nghiệp cần chuyển đổi số đều hoạt động trong lĩnh vực công nghệ. Trong bối cảnh tại Việt Nam, Cameron và cộng sự (2019) chỉ ra các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực truyền thống như nông nghiệp và sản xuất càng cần chuyển đổi mạnh mẽ hơn để tăng hiệu quả sản xuất, vận hành kinh doanh và năng suất. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng chỉ ra, các doanh nghiệp dẫn đầu trong hai ngành này mới chỉ áp dụng chuyển đổi số ở mức độ sơ khai hoặc trung cấp. Một trong những sai lầm mà các doanh nghiệp Việt Nam thường mắc phải trong quá trình số hóa là xây dựng các chiến lược quá tham vọng được thực thi trong thời gian ngắn, và văn hóa đổ thừa trước những thất bại (Nguyen, 2020). Học hỏi từ các công ty công nghệ, các tập đoàn có thể tạo nên những nét văn hóa mạnh thông qua tận dụng dữ liệu trong các quyết định của mình, tạo ra môi trường kích thích học hỏi, sáng tạo; lãnh đạo sẵn sàng đón nhận những rủi ro, thất bại ở mức chấp nhận được; hay cách tiếp cận linh hoạt với những mục tiêu cụ thể trong khung thời gian hợp lý (Sebastian và cộng sự, 2017; Westerman và cộng sự, 2019).

Để thực hiện những điều trên, nhiều tập đoàn có vẻ như phải đi ngược lại những cấu trúc, giá trị và cách quản trị đã được xây dựng một cách nghiêm ngặt nhằm đảm bảo sự ổn định của cả hệ thống. Tuy nhiên, chuyển đổi số không phải là vấn đề của công nghệ nói riêng, mà là sự chuyển đổi trong nhiều yếu tố, bao gồm vận hành, khai thác dữ liệu và thậm chí cả mô hình kinh doanh.

Thứ ba, định hướng lại các giá trị quan trọng cần tối ưu hơn khi chuyển đổi số.

Điều này có nghĩa các tập đoàn nên nhìn nhận lại những giá trị tốt đẹp đang sở hữu trước

khi chuyển đổi số để có thể xây dựng, định hướng những giá trị đang tồn tại. Theo Westerman và cộng sự (2019), để tránh những xáo trộn trong hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp nên đưa ra những ưu tiên trong quá trình chuyển đổi của mình. Sebastian và cộng sự (2017) chỉ ra quản trị hoạt động và đánh giá hiệu suất trong thời kỳ số tại các doanh nghiệp lớn hiệu quả hơn khi phát triển cả hai nền tảng: dịch vụ số cho khách hàng và hệ thống vận hành nội bộ.

Thay vì quan sát, nhìn nhận khách hàng và hỏi họ về các nhu cầu, mong muốn, doanh nghiệp có thể áp dụng những công nghệ mới trong phân tích dữ liệu và dự đoán nhu cầu khách hàng để đưa ra sản phẩm cụ thể hơn. Hiện nay, các tập đoàn kinh tế Việt Nam đã bắt đầu triển khai hoạt động khai thác dữ liệu trên tệp khách hàng giữa các công ty con để áp dụng bán chéo các dòng sản phẩm. Cụ thể như tại tập đoàn Vingroup, VinID (OneMount) là công ty giúp khách hàng tích hợp và quản lý thông tin giao dịch để từ đó dự đoán các nhu cầu từ bất động sản, mua sắm đến giáo dục, y tế. Hay trong báo cáo của Ngân hàng Nhà nước (2020), 95% ngân hàng đã và đang xây dựng hoặc dự tính xây dựng chuyển đổi số, trong đó hầu hết đều áp dụng công nghệ mới như phân tích dữ liệu, dữ liệu lớn (Big data), trí tuệ nhân tạo (AI)/ học máy (ML) trong nâng cao hiệu quả hoạt động và trải nghiệm khách hàng liên mạch, đa kênh (Pham, 2021; Harshak và cộng sự, 2013).

Một quy trình số trên nền tảng hợp nhất sẽ tạo điều kiện cho quá trình trao đổi thường xuyên giữa các phòng ban khác nhau, thông qua việc cùng xác định, thiết kế, giả định và nâng cao các dịch vụ mới. Điều này cần sự phối hợp chặt chẽ từ chính nội bộ nhân viên - mà rất nhiều trong số đó ban đầu sẽ cảm thấy hoang mang, lo sợ trước những rủi ro và thường tìm cách né tránh những thay đổi (Eden và cộng sự, 2018). Để giảm thiểu những lo lắng và giúp nhân viên hiểu hơn vì sao cần thay đổi, nhà lãnh đạo cần đưa ra một tầm nhìn rõ ràng và được công bố súc tích, sinh động, đa chiều tới từng nhân viên qua các kênh truyền thông nội bộ. Để tạo nên nền văn hóa số tích cực, cuốn hút sự tham gia của nhân viên, người dẫn đầu cần thể hiện và hành động như những gì được tuyên bố, thay vì chỉ nói chứ không làm (Buvat và cộng sự, 2017; Goran và cộng sự, 2017).

5. Kết luận

Chuyển đổi số là xu hướng tất yếu tại các tập đoàn kinh tế trên thế giới. Đóng vai trò quan trọng trong quá trình chuyển đổi này không chỉ đơn thuần là đầu tư những khoản tiền lớn để mua sắm công nghệ. Chuyển đổi số nên được hiểu là quá trình chuyển đổi của rất nhiều yếu tố khác, như vận hành, mô hình kinh doanh, năng lực con người trong bối cảnh công nghệ số. Để làm được điều đó, văn hóa số đóng vai trò vô cùng quan trọng trong nâng cao các chỉ số bao gồm năng suất, tài chính, mức độ hài lòng của nhân viên, cũng như mức độ chấp nhận công nghệ của họ khi thực thi chuyển đổi. Tuy phải đối mặt với nhiều thử thách, các tập đoàn, doanh nghiệp lớn được tin tưởng rằng sẽ dẫn đầu những chuyển biến, góp phần nâng cao các chỉ số kinh tế, đặc biệt là kinh tế số.

Dựa trên phân tích và đánh giá công bố của các nhà khoa học trong và ngoài nước, bài viết có những đóng góp nhất định về cả mặt lý luận và thực tiễn. Trong đó, bài viết đã tổng hợp được khung cơ sở và cung cấp cái nhìn tổng quan về vai trò, thách thức trong triển khai văn hóa số tại các tập đoàn trên thế giới. Từ đó, bài viết đưa ra một số khuyến nghị và khai mở thêm nhiều ý tưởng về chuyển đổi số và văn hóa số trong thời điểm các nghiên cứu về chủ đề này còn hạn chế tại Việt Nam.

Về mặt thực tiễn, bài viết là nguồn tư liệu hữu ích cho ban giám đốc và chuyên gia tại các tập đoàn đang triển khai văn hóa số. Trong đó, tác giả nhấn mạnh tới ba gợi mở chính là: xây dựng văn hóa số trên các giá trị nguyên bản, học hỏi những giá trị thành công từ các công ty công nghệ và định hướng lại các giá trị quan trọng trong thời kỳ số.

Dù vậy, bài viết không tránh khỏi một số hạn chế. Trong đó, có thể kể đến số lượng công bố (khoảng hơn 20 nghiên cứu) được dùng để phân tích là còn tương đối ít. Điều này có thể lý giải do số lượng các nghiên cứu về chủ đề văn hóa số tại Việt Nam chưa nhiều. Các nghiên cứu trong tương lai dựa trên những đóng góp từ bài viết này, có thể cân nhắc tới việc thu thập và phân tích dữ liệu sơ cấp về văn hóa số tại một số tập đoàn Việt Nam để rút ra thêm những đặc trưng riêng tại thị trường này.

Tài liệu tham khảo

- Buvat, J., Agarwal, N., & Singla, A. (2017). *The digital culture challenge: Closing the employee leadership gap*. Capgemini.
- Cameron, A., Nguyen, T., & Phan, L. (2019). *Vietnam's future digital economy: Towards 2030 and 2045*. CSIRO.
- Cameron, K., & Quinn, E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison-Wesley Publishing.
- Dittes, S., Richter, A., Richter, S., & Smolnik, S. (2019). Toward the workplace of the future: how organizations can facilitate digital work. *Business Horizons*, 62(5), 649-661. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.03.004>
- Dinh, V., Pham, H., & Le, T. (2021). *Vietnam digital readiness report*. PwC Vietnam Office. <https://www.pwc.com/vn/en/publications/2021/pwc-vietnam-digital-readiness-report-en.pdf>
- Duerr, S., Wagner, H.-T., & Weitzel, T. (2018). What is digital organizational culture? Insights from exploratory case studies. *Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences*. <http://hdl.handle.net/10125/50529>
- Eden, R., Jones, M., Casey, V., & Draheim, M. (2018). Digital transformation requires workforce transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18(1), 1-17. <http://doi.org/10.17705/2msqe.00005>
- Goran, J., LaBerge, L., & Srinivasan, R. (2017). *Culture for a Digital Age*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/culture-for-a-digital-age>
- Hartl, E., & Hess, T. (2017). The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study. In *Twenty-Third Americas Conference on Information Systems* (pp. 1-10). <https://core.ac.uk/download/pdf/301371796.pdf>
- Harshak, A., Bouffard, M., & Craig, R. (2013). *Building a digital culture: How to meet the challenge of multichannel digitisation*. PricewaterhouseCoopers.
- Hemerling, J., Kilmann, J., & Waldeck, A. (2018). It's not a digital transformation without a digital culture. *Boston Consulting Group Report*.
- Jones, M. D., Smith, J., & Taylor, A. (2021). Past, present, and future barriers to digital transformation in manufacturing: A review. *Journal of Manufacturing Systems*, 60, 936-948. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.08.004>
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & García-Pérez, A. (2020). Digital technologies and firm performance: the role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, Article 119962. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>
- Nguyen, K. (2012). An economic group: A model of management and development strategy. *VNU Journal of Science: Economics and Business* 28, 16-22.
- Nguyen, P., & Nguyen, T. (2021). Five causes of digital transformation failure in Vietnamese firms. RMIT Vietnam.
- Nguyen, H., & Tran, T. (2021). Promote digital economy for Vietnam SMEs. *Journal of Science and Training in Banking*, 224-225(1), 39-46.
- Reichert, T. (2019). *How to drive a digital transformation: Culture is key*. BCG Consultant Report.
- Schein, E. H. (2017). *Organization culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C. M., Mockler, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197-213.
- Tran, N., & Luong, H. (2021). Impacts of transformational leaders in digital transformation's leadership results. *Economy and Forecast Review*, 93-96.
- Trener, B., Charman, K., & Franklin, D. (2021). Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 620766. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>
- Vu, K. (2019, March 12). Forecast the impacts of digital culture on the 500 biggest companies in Vietnam. *Science and Technology Forum*. <https://congnghecongnghecao.com.vn/tin-tuc/t22338/du-bao-tac-dong-cua-chuyen-doi-so-toi-ke-tua-san-xuat-kinh-doanh-cua-500-doanh-nghiep-lon-nhat-viet-nam.html>
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 12(3), 395-404.
- Webster, J., & Watson, R.T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii-xxiii. <https://www.jstor.org/stable/4132319>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2019). Building digital-ready culture in traditional organizations. *MIT Sloan Management Review*, 60(4), 59-68. <https://sloanreview.mit.edu/article/building-digital-ready-culture-in-traditional-organizations/>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into digital transformation*. Harvard Business Review Press.
- Wokurka, G., Keuper, F., & Klemann, M. (2017). *Digital Culture: Why Strategy and Culture Should Eat Breakfast Together*. Springer.