

TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TỚI CHUYỂN ĐỔI SỐ CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI HÀ NỘI

● PHAN Y LAN

TÓM TẮT:

Chuyển đổi số 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 số vào tất cả các khía cạnh của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) ở Hà Nội cũng không nằm ngoài xu hướng chuyển đổi số này. Bài viết đưa ra cái nhìn tổng quan về văn hóa doanh nghiệp và chuyển đổi số, các tác động của văn hóa đến quá trình chuyển đổi số của các DNNVV tại Hà Nội; từ đó đề xuất một số nội dung cần thực hiện đối với các DNNVV Hà Nội trong quá trình chuyển đổi số.

Từ khoá: chuyển đổi số, văn hóa doanh nghiệp, Hà Nội, doanh nghiệp nhỏ và vừa.

1. Đặt vấn đề

Những năm gần đây "chuyển đổi số" là từ khóa đã liên tục được nhắc đến và ngày càng được đề cập nhiều hơn. Câu chuyện về "chuyển đổi số" ở Việt Nam trở nên sôi động hơn kể từ thời điểm giữa năm 2020, khi Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chương trình Chuyển đổi số quốc gia, và đặc biệt "nóng" khi đại dịch COVID-19 bắt đầu bùng phát trên phạm vi toàn cầu. Hà Nội - với vai trò là Thủ đô của cả nước đã trở thành đầu tàu trong cuộc đua chuyển đổi số. Tuy nhiên, thực tế là chuyển đổi kỹ thuật số không phải là về phần mềm hay công nghệ - mà là về khả năng thích ứng của tổ chức. Để bắt kịp với sự thay đổi do chuyển đổi kỹ thuật số thúc đẩy, các tổ chức phải có khả năng linh hoạt thích ứng, và văn hóa tổ chức là yếu tố quan trọng đối với sự thành công của bất kỳ sáng kiến kỹ thuật số nào.

Nhìn chung, đa phần các doanh nghiệp Thủ đô đều quan tâm đến chuyển đổi số nhưng mức quan tâm và tỷ lệ thực hiện chuyển đổi không đồng đều.

Vì vậy, việc khảo sát tác động của văn hóa doanh nghiệp đến chuyển đổi số của các DNNVV ở Hà Nội có ý nghĩa quan trọng về mặt lý thuyết và thực tiễn, góp phần tạo nền tảng quan trọng cho chuyển đổi số thành công.

2. Tổng quan về văn hóa doanh nghiệp

2.1. Văn hóa doanh nghiệp là gì?

Văn hóa doanh nghiệp hình thành và phát triển song song với quá trình phát triển của doanh nghiệp, không đơn thuần chỉ là văn hóa giao tiếp, mà còn bao gồm cả giá trị cốt lõi, các quy tắc, phong cách quản lý, phương thức kinh doanh và hành vi, thái độ của mọi thành viên thuộc doanh nghiệp. Tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp phát huy khi nó giúp doanh nghiệp thích ứng với thay đổi của môi trường bên ngoài. Văn hóa doanh nghiệp ăn sâu vào niềm tin nên có vai trò quan trọng trong việc thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ của tổ chức. Văn hóa doanh nghiệp tạo nên sức mạnh từ bên trong tập thể, bên trong mỗi cá nhân.

Như vậy, văn hóa doanh nghiệp bao gồm tầm nhìn, giá trị cốt lõi, các tiêu chuẩn, hệ thống, biểu tượng, ngôn ngữ, giả định, niềm tin, cũng như các hành vi của các thành viên trong tổ chức.

2.2. Các cấp độ của văn hóa doanh nghiệp

Theo Edgar H. Schein (2010), văn hóa doanh nghiệp được chia thành 3 cấp độ, gồm:

- Cấp độ thứ nhất

Đây là cấp độ văn hóa có thể nhìn thấy ngay trong lần tiếp xúc đầu tiên, bao gồm các hiện tượng và sự vật mà một người có thể nghe, nhìn và cảm thấy khi tiếp xúc với một tổ chức xa lạ. Đây là cấp độ văn hóa dễ nhận biết nhất, dễ cảm nhận nhất. Tuy nhiên, cấp độ văn hóa này dễ thay đổi và ít khi thể hiện được những giá trị thực sự trong văn hóa doanh nghiệp.

- Cấp độ thứ hai

Những giá trị được tuyên bố (Chiến lược kinh doanh, mục tiêu, triết lý của doanh nghiệp...).

Doanh nghiệp nào cũng có những quy định, nguyên tắc, triết lý, chiến lược và mục tiêu riêng, là kim chỉ nam cho hoạt động của toàn bộ nhân viên và thường được công bố rộng rãi ra công chúng. Đây cũng chính là những giá trị được công bố, một bộ phận của nền văn hóa doanh nghiệp.

- Cấp độ thứ ba

Những quan niệm chung (những niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và tình cảm có tính vô thức, mặc nhiên được công nhận trong doanh nghiệp).

Trong bất cứ cấp độ văn hóa nào (văn hóa dân tộc, văn hóa kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp...) cũng đều có các quan niệm chung, được hình thành và tồn tại trong một thời gian dài, chúng ăn sâu vào tâm lý của hầu hết các thành viên trong nền văn hóa đó và trở thành điều mặc nhiên được công nhận.

Cả 3 cấp độ trên của văn hóa doanh nghiệp luôn hòa quyện và tương thích với nhau cùng hướng tới việc thể hiện đặc trưng riêng của doanh nghiệp đó.

2.3. Vai trò của văn hóa doanh nghiệp

Một số lợi ích làm nên tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp, đó là:

- Tạo lợi thế cạnh tranh.
- Thu hút nhân tài, củng cố được lòng trung thành của các nhân viên đối với doanh nghiệp.

- Tạo bản sắc, nhận dạng riêng của tổ chức, phân biệt tổ chức này với tổ chức khác.
- Kích lệ quá trình đổi mới và sáng tạo.
- Là công cụ triển khai chiến lược.

3. Tổng quan về chuyển đổi số

3.1. Chuyển đổi số là gì

Theo Microsoft (2017): “Chuyển đổi kỹ thuật số có tiềm năng biến đổi mọi hoạt động sản xuất. Chuyển đổi quy trình có nghĩa là chuyển đổi các quy trình truyền thống sang các hệ thống kỹ thuật số hiệu quả hơn có thể tăng hiệu quả đáng kể, cải thiện tất cả các khía cạnh của hoạt động. Chuyển đổi sản phẩm và dịch vụ có nghĩa là tạo ra các dịch vụ giá trị gia tăng mới có thể cải thiện cả môi trường sản xuất và khách hàng.

Tại Việt Nam, khái niệm “Chuyển đổi số” thường được sử dụng là khái niệm của FPT: Chuyển đổi số 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 gồm các giai đoạn: (i) số hóa thông tin - là tạo ra các biểu diễn số của các đối tượng vật lý; (ii) số hóa tổ chức - là chuyển đổi hoặc sáng tạo ra các mô hình kinh doanh hoặc mô hình hoạt động với dữ liệu và công nghệ số, và (iii) chuyển đổi toàn diện tổ chức từ tư duy, mô hình, lãnh đạo, hoạt động đến văn hóa của doanh nghiệp.

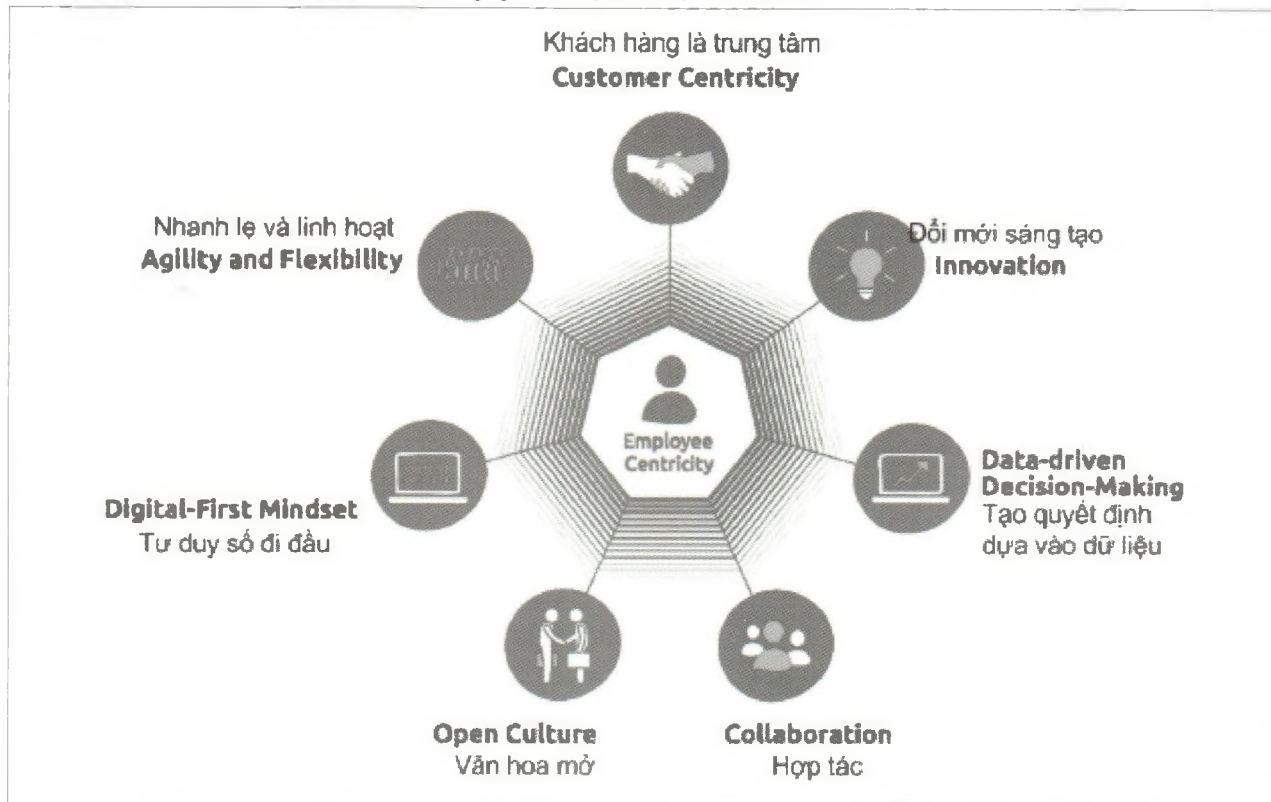
3.2. Văn hóa số và những đặc trưng của văn hóa số

Thay đổi một nền văn hóa lâu đời trong doanh nghiệp quả là một điều khó khăn, nhưng phải xác định thay đổi để đáp ứng với những đòi hỏi của “thời đại số” là sự cấp thiết, trước tiên đòi hỏi lãnh đạo cũng phải “vượt qua được chính mình”. Văn hóa thời chuyển đổi số có những đặc tính mới mẻ. (Hình 1)

- Lấy khách hàng làm trọng tâm

Doanh nghiệp cần phải xây dựng được tư duy lấy khách hàng làm trung tâm, khách hàng là “người thân” thay vì “thượng đế”. Đặt khách hàng lên ưu tiên số một, doanh nghiệp có thể đảm bảo quá trình chuyển đổi số được chính khách hàng hậu thuẫn.

Hình 1: 7 đặc tính của văn hóa trong giai đoạn chuyển đổi số



(Nguồn: Capgemini, 2017)

- Đổi mới, sáng tạo

Đổi mới sáng tạo là yêu cầu bắt buộc trong cuộc cạnh tranh chuyển đổi số. Mỗi ngày trôi qua là những xu hướng mới, công nghệ mới, con người mới xuất hiện. Tư duy đổi mới sẽ giúp cho lãnh đạo lẫn nhân viên sẽ bắt kịp nhịp độ chuyển đổi số mạnh mẽ như hiện nay.

- Hợp tác

Khi tất cả các phòng, ban được liên kết thông qua quy trình, văn hóa doanh nghiệp sẽ trở nên bền chặt, vững mạnh hơn. Làm việc trong môi trường mở, tất cả các phòng ban đều liên quan tới nhau, có thể hỗ trợ, giúp đỡ nhau trong công việc.

- Văn hoá mở

Tư duy mở giúp cho doanh nghiệp có cái nhìn xa trông rộng hơn, nắm bắt được những xu hướng hiện hành - yếu tố cốt lõi của chuyển đổi số. Mở rộng tầm nhìn thoát khỏi các giới hạn truyền thống để tập trung làm tăng thêm mọi giá trị một cách nhiều nhất ở mức có thể, sẵn sàng học hỏi và thay đổi, cũng như chấp nhận thất bại một cách đúng đắn.

Đây là điểm khác biệt nổi bật so với văn hóa truyền thống. Trong một thế giới phẳng và kết nối, tư duy hướng ngoại, chia sẻ các lợi ích để cùng có lợi chính là cách giúp doanh nghiệp linh hoạt và thích nghi với mọi thay đổi. Kinh tế chia sẻ chính là một mô hình điển hình cho thời đại số.

- Tư duy số

Chuyển đổi số lẽ dĩ nhiên phải gắn với tư duy số. Không những số hóa quy trình, thao tác mà còn phải số hóa cả tư duy. Một trong những lợi ích của việc chuyển đổi số là khả năng theo dõi và phân tích dữ liệu. Việc quyết định mọi việc dựa trên dữ liệu còn giúp doanh nghiệp hiểu hơn nhu cầu khách hàng, từ đó tạo ra những phản hồi và cải thiện kịp thời, phù hợp, linh hoạt hơn.

- Linh hoạt

Văn hóa chuyển đổi số đòi hỏi sự linh hoạt và nhạy bén. Điều này buộc các quy trình, bước giải quyết công việc phải trôi chảy, nhanh chóng. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần linh hoạt trong việc tiếp thu những ý kiến, phản hồi.

4. Tác động của văn hóa doanh nghiệp tới chuyển đổi số của các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Hà Nội

4.1. Thực trạng chuyển đổi số của các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Hà Nội

Tại Việt Nam, những năm gần đây, quá trình chuyển đổi số đã bắt đầu diễn ra, nhất là trong những ngành như tài chính, giao thông, du lịch... Chính phủ và chính quyền các cấp đang nỗ lực xây dựng Chính phủ điện tử hướng tới Chính phủ số. Nhiều thành phố cũng đang có ý định xây dựng thành phố thông minh với các nền tảng công nghệ mới... Tuy nhiên, các DNNVV cả nước nói chung, cả DNNVV ở Hà Nội vẫn chưa nhận thức đúng vai trò chuyển đổi số trong cuộc CMCN 4.0. Theo khảo sát của Hiệp hội doanh nghiệp vừa và nhỏ Hà Nội, có đến 90% doanh nghiệp quan tâm chuyển đổi số và quản trị số nhưng số doanh nghiệp sẵn sàng đầu tư để chuyển đổi chỉ chiếm 40%[13]. Các doanh nghiệp nhỏ và vừa, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ đang phải đối mặt với những rào cản trong quá trình chuyển đổi số, như: Thiếu tầm nhìn tư duy về chuyển đổi số, những thách thức trong văn hóa công ty, sự thiếu hụt các công nghệ thiết yếu và thiếu hiểu biết sâu sắc về khách hàng cũng như dữ liệu hoạt động. Việc chuyển đổi số vẫn chủ yếu diễn ra ở các doanh nghiệp lớn, đa số doanh nghiệp vừa và nhỏ vẫn phản ứng thụ động với những thay đổi của thị trường và không thực sự nỗ lực chuyển đổi số. Bởi những thói quen lâu ngày tạo nên một “văn hóa doanh nghiệp” mà người ta thường nói là “sức ỳ” là những thứ rất khó thay đổi, tạo nên những rào cản lớn và là thách thức rất lớn với DNNVV trong công cuộc chuyển đổi số.

● Rào cản năng lực: có thể có sự tự mãn với quá khứ, đã từng thành công nhờ sự thay đổi nhưng đến lúc lại không cảm thấy phải tiếp tục thay đổi và ngay lập tức. Điều này là sự tự

kìm hãm và làm cho doanh nghiệp mất năng lực chuyển đổi.

● Rào cản tốc độ: lãnh đạo không đáp ứng tốc độ thay đổi của thời đại hoặc không đòi hỏi tốc độ đáp ứng của nhân viên, nhưng điều nguy hiểm hơn là không nhận thức được tốc độ thay đổi của đối thủ, tạo nên mối đe dọa khủng khiếp cho chính doanh nghiệp mình.

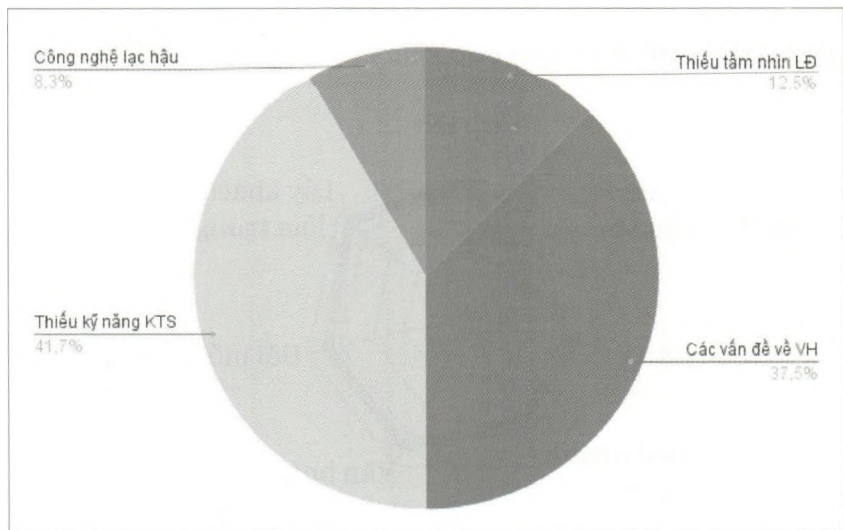
● Rào cản ý thức: lãnh đạo nhiều khi đòi hỏi nhân viên phải thay đổi trong khi chính mình lại dễ dãi. Nếu lãnh đạo không có ý thức tiên phong trong sự thay đổi thì thường tạo nên sức ỳ tập thể.

● Rào cản nội bộ: bộ máy mới thay đổi thường có sự “mất đồng bộ” giữa các bộ phận, nếu không được kiểm soát tốt thì nó có thể tạo nên sự nghi kỵ, chờ đợi nhau hoặc bất hợp tác có thể dẫn tới ngưng chân nhau...

4.2. Kết quả khảo sát các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Hà Nội về 7 khía cạnh văn hóa số (theo mô hình của Capgemini, 2017) (Hình 2)

Theo khảo sát của tác giả với gần 50 DNNVV trên địa bàn Hà Nội, rào cản lớn nhất đối với chuyển đổi số ở các DNNVV ở Hà Nội là thiếu những kỹ năng số (41,7%) và các vấn đề về văn hóa (37,5%). Như vậy, với các DNNVV, bên cạnh sự thiếu hụt về các kỹ năng số thì văn hóa trong doanh nghiệp cũng là vấn đề cần quan tâm trong

Hình 2: Các rào cản đối với chuyển đổi số của các DNNVV Hà Nội



Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả

quá trình chuyển đổi số. Tác giả tập trung nghiên cứu đến các nhân tố văn hóa tác động đến chuyển đổi số ở các DNNVV Hà Nội.

Về lĩnh vực kinh doanh: Có 29,2% doanh nghiệp thuộc lĩnh vực công nghệ thông tin, 16,7% doanh nghiệp thuộc lĩnh vực thương mại, 8,3% doanh nghiệp thuộc lĩnh vực tài chính, 8,3% doanh nghiệp thuộc lĩnh vực tài chính. Còn lại là các lĩnh vực khác chiếm tỷ trọng nhỏ.

Về vị trí trong doanh nghiệp: số lượng người được khảo sát là nhân viên hoặc vị trí quản lý gần tương đương nhau, nhân viên 45%, nhà quản lý/lãnh đạo là 55%. (Bảng 1, Hình 3)

Sự ứng dụng được nhất quán trên tất cả 7 khía cạnh văn hóa rất hiếm. Nhìn chung, các DNNVV

đạt được nhiều tiến bộ nhất về mặt hợp tác, tư duy hướng đến khách hàng, đổi mới sáng tạo và văn hóa mở (mean trên 4), mức độ phổ biến đều trên 80%. Tuy nhiên, họ vẫn còn một chặng đường dài phía trước trong các khía cạnh khác. Việc áp dụng tư duy số để theo dõi và phân tích dữ liệu, sử dụng những dữ liệu để tối ưu hóa các chiến lược và sách lược kinh doanh nhằm mang lại kết quả tốt hơn cho doanh nghiệp hiện vẫn chưa được các DNNVV thực hiện tốt (giá trị mean 3.19), mức độ thực hiện với khía cạnh này tại các DNNVV còn khá thấp (khoảng 40%). Văn hóa Linh hoạt thích ứng với chuyển đổi số cũng có giá trị mean mới xấp xỉ mức 4.

Vì chuyển đổi số không chỉ phụ thuộc vào yếu tố công nghệ mà con người vẫn là yếu tố quyết định. Doanh nghiệp sẽ chỉ triển khai việc chuyển đổi số thành công khi và chỉ khi toàn bộ đội ngũ nhân sự, trong đó lãnh đạo phải vượt qua được trì trệ trong tư duy - những điều có thể làm chậm lại hoặc “trật bánh” các sáng kiến chuyển đổi số của doanh nghiệp.

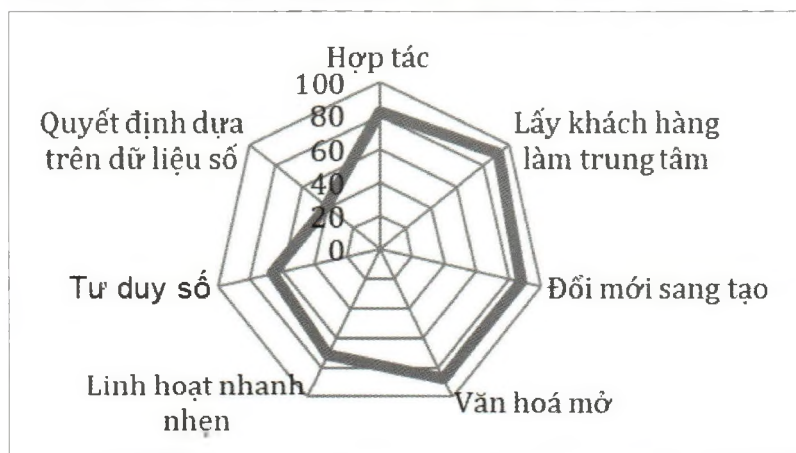
5. Một số đề xuất

Muốn tạo ra một nền văn hóa số cho các DNNVV trong quá trình chuyển đổi số, việc đầu tiên là vấn đề nhận thức, tư duy của các cấp lãnh đạo. Do các nhà lãnh đạo và nhân viên đều chưa được chuẩn bị hay được tạo động lực để thích ứng với kiểu làm việc mới. Thay đổi văn hóa đòi hỏi nhiều nỗ lực và thời gian. Người lãnh đạo không chỉ phải truyền đạt tầm nhìn chiến lược của tổ chức mà còn phải cung cấp cho nhân viên các phương tiện để hiểu và điều chỉnh công việc của họ cho phù hợp. Để làm được điều này, các nhà lãnh đạo ở các DNNVV cần phải thay đổi để có thể hành động và ứng dụng ngay tại doanh nghiệp. Cụ thể như sau:

Bảng 1: Đánh giá các khía cạnh văn hóa số tại các DNNVV được khảo sát

Các khía cạnh văn hóa số	Mean	Mức độ thực hiện văn hóa số ở các doanh nghiệp (%)
Hợp tác	4.23	82.5
Lấy khách hàng làm trung tâm	4.44	91.6
Đổi mới sáng tạo	4.45	87.8
Văn hóa mở	4.20	87.5
Linh hoạt nhanh nhẹn	3.97	70.8
Tư duy số	3.96	66.3
Quyết định dựa trên dữ liệu	3.19	41.2

Hình 3: Mức độ thực hiện các khía cạnh văn hóa số



Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả

- **Hành vi lãnh đạo** - Nhảy bèn trong việc ứng dụng công nghệ và có tầm nhìn công nghệ số, có chiến lược và kế hoạch hành động cụ thể, có tư duy sẵn sàng và khả năng ảnh hưởng đến những người xung quanh đồng tình với mình.

- **Gắn kết nhân viên** - Thay đổi tầm nhìn và hoạt động nội bộ của công ty gắn liền với kỷ nguyên số, tạo ra các hiệp hội chuyên phụ trách cho việc chuyển đổi kỷ nguyên số, đồng thời luôn khuyến khích nhân viên trau dồi “Tư duy công nghệ số” và liên tục học hỏi các công nghệ mới.

- **Văn hóa hợp tác, tin tưởng và thành tựu**- Có sự tưởng thưởng xứng đáng và công nhận cho những cá nhân làm đúng, tạo ra những nhóm nhỏ được trao quyền và có sự ảnh hưởng để thúc đẩy hành động thay đổi cho toàn nhân viên.

- **Đa dạng và hòa nhập** - Tạo ra một môi trường công sở đa dạng và hòa nhập về giới; giữa các thế hệ, xóa bỏ các rào cản phân cấp và thiên vị.

- **Trách nhiệm doanh nghiệp** - Doanh nghiệp phải đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện chuyển đổi: hỗ trợ về cơ sở hạ tầng, ngân sách phù

hợp, phân bổ trách nhiệm và cách quản lý phù hợp.

Khi các nhà Lãnh đạo đã thay đổi được nhận thức và tư duy, xây dựng văn hóa số đã trở thành yếu tố quyết định trong quá trình chuyển đổi số. Các DNNVV cần đặt văn hoá số trong chiến lược chuyển đổi của doanh nghiệp mình. Nhận thức đúng và đủ về mọi nhân tố từ đó tạo nên một tư duy mới giúp quá trình chuyển đổi số trở nên dễ dàng hơn.

6. Kết luận

Chuyển đổi số là cơ hội và cũng là thách thức của các doanh nghiệp trên thế giới nói chung và các doanh nghiệp Việt Nam nói riêng. Vì vậy, các doanh nghiệp, hay các nhà quản trị cần phải chuẩn bị sẵn sàng cho sự thay đổi sẽ diễn ra liên tục và rất khó khăn này. Muốn chuyển đổi số thành công phải bắt đầu từ văn hóa. Các DNNVV ở Hà Nội muốn chuyển đổi số thành công, cần phải vượt qua được các rào cản về văn hóa, cần tới sự đồng lòng của toàn bộ hệ thống nhân viên, trong đó người lãnh đạo luôn phải là những nhà tiên phong, là tấm gương và đóng vai trò cốt lõi ■

Lời cảm ơn:

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Trường Đại học Bách khoa Hà Nội trong đề tài mã số T2021-PC-054.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Capgemini. (2017). The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap. Retrieved from: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/12/dti_digitalculture_report.pdf.
2. Cisco. (2020). Asia Pacific SMB Digital Maturity Study. Retrieved from: https://www.cisco.com/c/en_vn/solutions/small-business/resource-center.html
3. Duong Thi Lieu, (2012), *Giáo trình Văn hoá doanh nghiệp*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
4. Edgar. H Shein, (2010), *Organizational Culture and Leadership*, Publish by Jossey-Bass.
5. Thủ tướng Chính phủ (2020), *Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*.
6. Jim Hemerling, Julie Kilmann, Martin Danoesastro, Liza Stutts, and Cailin Ahern. (2018). Its Not a Digital Transformation Without a Digital Culture. <https://www.bcg.com/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture>
7. Lê Ngọc Quang, (2020), Văn hóa doanh nghiệp trong chuyển đổi số, truy cập tại: <https://coact.vn/van-hoa-doanh-nghiep-trong-chuyen-doi-so/>
8. Microsoft. (2017). A Strategic Approach to Digital Transformation in Manufacturing Industries. https://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/A_Strategic_Approach_to_Digital_Transformation_in_Manufacturing_Whitepaper.pdf

9. Quách Ngọc Tiến (2019), Xây dựng văn hóa doanh nghiệp trong thời đại 4.0, truy cập <https://purecoaching.vn/xay-dung-van-hoa-doanh-nghiep-trong-thoi-dai-4-0/>
10. Thanh Huyền (2019, Chuyển đổi số: Thách thức và hành động. Truy cập tại: <https://baodautu.vn/chuyen-doi-so-thach-thuc-va-hanh-dong-d105087.html>.
11. Thu Hiền (2021), Bài toán chuyển đổi số cho doanh nghiệp vừa và nhỏ. Truy cập tại: <https://consosukien.vn/bai-toan-chuyen-doi-so-cho-doanh-nghiep-vua-va-nho.htm>.
12. Hồng Sơn (2021), Hà Nội đẩy mạnh hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa. Truy cập tại: <http://www.hanoimoi.com.vn/tin-tuc/Doanh-nghiep/999867/ha-noi-day-manh-ho-tro-doanh-nghiep-nho-va-vua>.
13. Lan Anh (2021), Lương lự trong chuyển đổi số, doanh nghiệp Hà Nội cần làm gì? Truy cập tại: <https://vneconomy.vn/luong-lu-trong-chuyen-doi-so-doanh-nghiep-ha-noi-can-lam-gi.htm>.
14. Gartner Inc (2022), Information Technology|Gartner Glossary. Retrieved from: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/>

Ngày nhận bài: 4/6/2022

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 27/6/2022

Ngày chấp nhận đăng bài: 19/7/2022

Thông tin tác giả:

ThS. PHAN Y LAN

Viện Kinh tế và Quản lý,

Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội

IMPACTS OF CORPORATE CULTURE ON THE DIGITAL TRANSFORMATION PROCESS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN HANOI

● Master. **PHAN Y LAN**

School of Economics and Management
Hanoi University of Science and Technology

ABSTRACT:

Digital transformation is a concept born in the booming era of the Internet and this concept have gained in popularity to describe the application of digital technology to all business aspects. Small and medium enterprises (SMEs) in Hanoi are also implementing digital transformation. This paper presents an overview of corporate culture and digital transformation, and the impact of corporate culture on the digital transformation process of SMEs in Hanoi. Based on the paper's findings, some contents about the digital transformation process are proposed to Hanoi's SMEs.

Keywords: digital transformation, corporate culture, Hanoi, small and medium-sized enterprises.