

CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG DOANH NGHIỆP

TS HỒ TRẦN QUỐC HẢI⁽¹⁾; TS LÊ THỊ KIM KHANG⁽²⁾

Trường Đại học Luật TP. Hồ Chí Minh

Ho Chi Minh City University of Law

Email: (1) htqhai@hcmulaw.edu.vn; (2) ltkkhang@hcmulaw.edu.vn

HOÀNG HẢI

Email: hoanghai1511993@gmail.com

Tóm tắt

Trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư, chuyển đổi số đã trở thành một yêu cầu chiến lược đối với sự tồn tại và phát triển của mọi doanh nghiệp. Bằng phương pháp tổng quan tài liệu, nghiên cứu làm rõ sự khác biệt về bản chất giữa ba cấp độ: số hóa thông tin, số hóa quy trình và chuyển đổi số. Đồng thời, bài viết phân tích sâu các trường hợp điển hình của những tập đoàn hàng đầu thế giới như Amazon, Netflix, DBS Bank và Microsoft để đúc kết các bài học thực tiễn. Nghiên cứu khẳng định vai trò quyết định của các yếu tố phi công nghệ, bao gồm tư duy lãnh đạo, nguồn vốn con người và năng lực khai thác dữ liệu. Từ đó, bài viết đề xuất những hàm ý quản trị chiến lược, cung cấp một khung tham chiếu hữu ích cho các doanh nghiệp Việt Nam trong hành trình xây dựng và triển khai chuyển đổi số một cách hiệu quả và bền vững.

Từ khóa: chuyển đổi số, doanh nghiệp, Việt Nam, số hóa, số hóa quy trình, mô hình kinh doanh, chiến lược

Abstract

The fourth industrial revolution has positioned digital transformation as a critical strategic requirement for all businesses. This study employs a literature review to clarify the distinctions between digitization, digitalization, and digital transformation. Furthermore, it derives practical insights from in-depth case analyses of industry giants like Amazon, Netflix, DBS Bank, and Microsoft. A key finding is that successful digital transformation transcends technology projects, constituting a fundamental overhaul of business strategy, organizational culture, and value models. The study concludes that non-technical elements - specifically leadership mindset, human capital, and data analytics capabilities - are the ultimate determinants of success. The research then outlines strategic implications, offering a robust framework to guide Vietnamese companies in their effective and sustainable implementation of digital transformation.

Keywords: digital transformation, enterprise, Vietnam, digitalization, business model, strategy

Ngày nhận bài: 08/01/2026

Ngày duyệt đăng: 12/3/2026

Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đã và đang tái định hình sâu sắc nền kinh tế toàn cầu, nơi công nghệ số không còn là yếu tố hỗ trợ mà đã trở thành động lực cốt lõi cho sự tăng trưởng và cạnh tranh của doanh nghiệp.¹ Trong bối cảnh đó, chuyển đổi số đã nổi lên như một xu thế tất yếu, buộc các doanh nghiệp phải thay đổi để tồn tại và phát triển. Áp lực này đến từ cả sự biến đổi trong kỳ vọng của khách hàng, những người đòi hỏi trải nghiệm cá nhân hóa và liền mạch, lẫn sự trỗi dậy của các đối thủ cạnh tranh linh hoạt sinh ra trong thời đại kỹ nguyên số.²

- 1 A. Shaji George, "Digital transformation in business: Opportunities, challenges, and implications", *Partners Universal Innovative Research Publication*, Vol. 2(6), 2024, tr. 46–54, DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14599717>; Ratnawita, "Digital transformation in business management: Opportunities, challenges, and implications", *Return: Study of Management, Economic and Business*, Vol. 2(9), 2023, tr. 962–968, DOI: <https://doi.org/10.57096/return.v2i9.158>
- 2 Peter C. Verhoef, Thijs Broekhuizen, Yakov Bart, Abhi Bhattacharya, John Qi Dong, Nicolai Fabian, Michael Haenlein, "Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda", *Journal of Business Research*, Vol. 122, 2021, tr. 889-901, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Tại Việt Nam, hoạt động chuyển đổi số đóng vai trò quan trọng và được thể hiện một cách cụ thể qua các chủ trương, chính sách mang tầm chiến lược quốc gia. Các văn bản như Quyết định số 749/QĐ-TTg³ phê duyệt “Chương trình Chuyển đổi số quốc gia”. Quyết định số 411/QĐ-TTg⁴ phê duyệt “Chiến lược quốc gia phát triển kinh tế số và xã hội số” và Nghị quyết số 57-NQ/TW⁵ của Bộ Chính trị về đột phá phát triển khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo đã tạo ra một hành lang pháp lý và môi trường thuận lợi, đồng thời đặt ra yêu cầu cấp thiết cho cộng đồng doanh nghiệp phải tăng tốc trong quá trình chuyển đổi số như hiện nay. Tuy nhiên, tại Việt Nam, thực tế cho thấy, các doanh nghiệp vẫn gặp nhiều khó khăn và thất bại khi thực hiện chuyển đổi số. Theo báo cáo của Bộ Kế hoạch và Đầu tư,⁶ hơn 80% doanh nghiệp vẫn còn khá lúng túng trong việc xác lập lộ trình chuyển đổi số phù hợp. Sự mơ hồ này không chỉ dừng lại ở mặt học thuật mà còn dẫn đến việc đầu tư sai hướng, gây nên sự lãng phí nguồn lực khi doanh nghiệp thực hiện đồng nhất giữa số hóa với chuyển đổi số.

Từ thực trạng đã nêu trên, bài viết xác định khoảng trống nghiên cứu bao gồm việc thiếu hụt một khung lý luận hệ thống kết hợp với các minh chứng thực tiễn về mối quan hệ nhân quả giữa tư duy lãnh đạo và thành công khi thực hiện chuyển đổi số. Mục tiêu cụ thể mà nghiên cứu muốn đạt được là phân định rạch ròi bản chất lý luận của các cấp độ số hóa, phân tích cơ chế chuyển đổi số thành công của các tập đoàn điển hình và đề xuất lộ trình chuyển đổi số phù hợp với đặc thù doanh nghiệp Việt Nam. Bài viết không chỉ hệ thống hóa tri thức mà còn cung cấp hàm ý chính sách và chiến lược cụ thể nhằm tối ưu hóa nguồn lực cho cộng đồng doanh nghiệp trong thời đại số.

Để hoàn thành những mục tiêu đã đề ra, nghiên cứu thực hiện theo phương pháp tổng quan tự sự với cấu trúc ba phần cụ thể. Đầu tiên, bằng việc rà soát các cơ sở dữ liệu khoa học trên các nền tảng uy tín như Google Scholar, Scopus và Web of Sciences giai đoạn 2019 – 2025, nghiên cứu tập trung làm rõ sự khác biệt về bản chất giữa các khái niệm nghiên cứu liên quan như số hóa thông tin, số hóa uy trình và chuyển đổi số. Từ đó, nghiên cứu thực hiện phân tích các bài học kinh nghiệm thực tiễn từ các mô hình chuyển đổi số thành công trên thế giới thông qua kỹ thuật so sánh đối chiếu và phân tích nội dung cụ thể. Cuối cùng, nghiên cứu đề xuất các hàm ý chiến lược phù hợp với các doanh nghiệp Việt Nam trong việc định hướng và triển khai quá trình chuyển đổi số hiệu quả.

3 Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/06/2020 về việc phê duyệt “Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030” (Quyết định số 749/QĐ-TTg).

4 Quyết định số 411/QĐ-TTg ngày 3/03/2022 về việc phê duyệt “Chiến lược quốc gia phát triển kinh tế số và xã hội số đến năm 2025, định hướng đến năm 2030” (Quyết định số 411/QĐ-TTg).

5 Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia (Nghị quyết số 57-NQ/TW).

6 Bộ Kế hoạch và Đầu tư, *Báo cáo thường niên Chuyển đổi số doanh nghiệp 2023: Thúc đẩy chuyển đổi số, chuyển đổi xanh*, Cục Phát triển doanh nghiệp, 2024.

1. Tổng quan cơ sở lý luận

1.1. Định nghĩa chuyển đổi số

Chuyển đổi số là một quá trình mang tính cách mạng, tác động đến mọi khía cạnh của doanh nghiệp.⁷ định nghĩa rằng chuyển đổi số là một quá trình giúp cải thiện một thực thể bằng cách tạo ra những thay đổi đáng kể đối với các thuộc tính của nó thông qua sự kết hợp và hỗ trợ từ công nghệ thông tin, máy tính và truyền thông.⁸ nhấn mạnh rằng chuyển đổi số là hoạt động tích hợp công nghệ số vào mọi khía cạnh của doanh nghiệp, từ đó tái định hình hoàn toàn cách thức vận hành và mang lại các giá trị mang tính vượt trội cho khách hàng. Về bản chất, chuyển đổi số là một sự chuyển dịch mang tính nền tảng, tác động sâu sắc đến tư duy, văn hóa của tổ chức và mô hình kinh doanh. Trong quá trình này, công nghệ đóng vai trò là chất xúc tác cho phép doanh nghiệp tạo ra các giá trị mới, khai thác các nguồn doanh thu tiềm năng và xây dựng lợi thế cạnh tranh mang tính đột phá.⁹ Do đó, tiến trình này yêu cầu sự thay đổi triệt để các phương thức hoạt động truyền thống và tái định hình toàn bộ mô hình vận hành của doanh nghiệp.

1.2. Các cấp độ của số hóa thông tin, số hóa quy trình và chuyển đổi số

Cấp độ 1: Số hóa thông tin

Đây là giai đoạn khởi đầu và là nền tảng của quá trình chuyển đổi số, bao gồm quá trình chuyển hóa dữ liệu từ định dạng vật lý sang định dạng kỹ thuật số.¹⁰ Hoạt động chính của giai đoạn này là thiết lập cơ sở dữ liệu số hóa, nhằm mục đích tối ưu hóa việc lưu trữ và nâng cao hiệu suất truy xuất thông tin. Các biểu hiện cụ thể của giai đoạn này bao gồm việc quét tài liệu, hợp đồng giấy thành tệp tin điện tử, hoặc nhập dữ liệu khách hàng vào hệ thống quản lý quan hệ khách hàng của doanh nghiệp.

Cấp độ 2: Số hóa quy trình

Ở cấp độ tiếp theo, số hóa quy trình là quá trình ứng dụng công nghệ và khai thác dữ liệu số để cải thiện, cũng như tự động hóa các quy trình nghiệp vụ hiện hữu.¹¹ Cấp độ này không làm thay đổi bản chất cốt lõi của quy trình, mà tập trung vào việc thực thi hoạt động số hóa một cách hiệu quả, nhanh chóng và chính xác hơn. Mục tiêu của số hóa quy trình là nâng cao hiệu suất hoạt động, tối ưu hóa chi phí vận hành và hạn chế tối đa các sai sót do con người gây ra. Chẳng hạn như, khi doanh nghiệp sử dụng phần mềm kế toán

7 Peter C. Verhoef, Thijs Broekhuizen, Yakov Bart, Abhi Bhattacharya, John Qi Dong, Nicolai Fabian, Michael Haenlein, *tdđ.*

8 A. Shaji George, *tdđ.*

9 Karl S.R. Warner, Maximilian Wäger, “Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal”, *Long Range Planning*, Vol. 52(3), 2019, tr. 326-349, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

10 Aryne Leigh Monton, “Digitization, digitalization & Digital transformation: What’s the difference?”, *GlobalSign by GMO*, 2022, <https://www.globalsign.com/en/blog/difference-and-similarities-digitization-digitalization-and-digital-transformation>, truy cập ngày 07/01/2026.

11 Pamela Winikoff, “What is digitization vs digitalization vs digital transformation?”, *Channel Insider*, 2024, <https://www.channelinsider.com/channel-business/running-an-msp/digitization-vs-digitalization/>, truy cập ngày 07/01/2026.

để tự động hóa quy trình xuất hóa đơn hoặc triển khai hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp để tối ưu hóa việc quản lý chuỗi cung ứng.

Cấp độ 3: Chuyển đổi số

Đây là cấp độ cao nhất, có tính toàn diện và ý nghĩa chiến lược sâu sắc. Chuyển đổi số là việc sử dụng công nghệ như một hoạt động giúp hoàn thành mục tiêu mà chiến lược đã đề ra để tái cấu trúc mô hình kinh doanh, văn hóa tổ chức và các giá trị mới mà trước đây không thể thực hiện được.¹² Trong đó, sự khác biệt của chuyển đổi số so với hai cấp độ trước đó là chuyển đổi số giúp tối ưu hóa hoạt động hiện tại, cũng như tạo nên phương thức hoạt động hoàn toàn mới. Mục tiêu cuối cùng chính là tạo ra lợi thế cạnh tranh và tái định vị vị thế của doanh nghiệp trên thị trường và khai mở các mô hình kinh doanh mang tính sáng tạo. Sự chuyển dịch của Netflix từ mô hình kinh doanh cho thuê DVD vật lý sang nền tảng cung cấp dịch vụ truyền phát nội dung số trên phạm vi toàn cầu như hiện nay là một ví dụ điển hình của chuyển đổi số.

Bảng 1. Các cấp độ của hình trình số hóa

Tiêu chí	Số hóa thông tin	Số hóa quy trình	Chuyển đổi số
Trọng tâm	Dữ liệu	Quy trình	Mô hình kinh doanh và khách hàng
Bản chất	Chuyển đổi định dạng thông tin	Tối ưu hóa cách thức làm việc hiện tại	Tái cấu trúc mô hình kinh doanh
Phạm vi	Cấp độ nhiệm vụ đơn lẻ	Cấp độ vận hành	Toàn diện
Mục tiêu	Lưu trữ và truy cập thông tin hiệu quả	Tăng năng suất, giảm chi phí vận hành	Tạo lợi thế cạnh tranh và giá trị mới

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp (2025)

2. Phân tích kinh nghiệm chuyển đổi số quốc tế

2.1. Amazon: Lấy khách hàng làm trung tâm

Chiến lược của Amazon được xây dựng dựa trên triết lý lấy khách hàng làm trung tâm.¹³ Triết lý này được cụ thể hóa qua mô hình bánh đà, một cơ chế tăng trưởng tự củng cố. Mô hình này vận hành theo một vòng lặp mang tính logic bao gồm việc không ngừng cải thiện trải nghiệm khách hàng, thu hút một lượng lớn người dùng, từ đó gia tăng lưu lượng truy cập. Lưu lượng truy cập cao lại tạo ra sức hấp dẫn đối với các nhà bán hàng bên thứ ba, dẫn

¹² Aryne Leigh Monton, *tlđđ*.

¹³ Rashri Baboolal-Frank, "Analysis of Amazon: Customer centric approach", *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 20(2), 2021.

đến việc đa dạng hóa danh mục sản phẩm. Nhờ đa dạng này, kết hợp với cấu trúc chi phí vận hành được tối ưu hóa, Amazon có thể hạ giá thành và quay trở lại nâng cao trải nghiệm khách hàng, khép kín vòng lặp và tạo ra sự tăng trưởng theo cấp số nhân. Trong mô hình này, công nghệ đóng vai trò là yếu tố xúc tác then chốt.

Theo đó, mỗi sáng kiến công nghệ mang tính đột phá của Amazon đều là minh chứng cho việc áp dụng công nghệ để giải quyết các vấn đề cốt lõi của khách hàng hoặc tối ưu hóa một mắt xích trong mô hình bánh đà. Đầu tiên, dịch vụ Amazon Prime không chỉ là một gói tiện ích mà là một đòn bẩy chiến lược, giải quyết trực diện hai rào cản lớn nhất của thương mại điện tử thời kỳ đầu là thời gian và chi phí vận chuyển, qua đó tái định hình kỳ vọng của người tiêu dùng và tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Tương tự, Amazon Web Services (AWS) là một ví dụ kinh điển về đổi mới mô hình kinh doanh, xuất phát từ việc tận dụng năng lực nội tại theo lý thuyết dựa trên nguồn lực của Barney.¹⁴ Vốn được phát triển để phục vụ hạ tầng công nghệ của chính Amazon, AWS đã được thương mại hóa thành công, chuyển đổi một trung tâm chi phí thành một đơn vị kinh doanh có lợi nhuận cao nhất, đồng thời định hình lại toàn bộ ngành công nghiệp điện toán đám mây.¹⁵ Cùng với đó, trợ lý ảo Alexa đã kiến tạo một phương thức tương tác hoàn toàn mới, đưa Amazon vào sâu trong hệ sinh thái gia đình của người dùng, không chỉ đơn giản hóa việc mua sắm mà còn trở thành một kênh thu thập dữ liệu quý giá về hành vi người tiêu dùng để cá nhân hóa trải nghiệm. Cuối cùng, việc ứng dụng sâu rộng hệ thống robot hóa trong các trung tâm hoàn thiện đơn hàng là một bước đi chiến lược nhằm tối ưu hóa khâu vận hành. Hệ thống này tự động hóa quy trình chuỗi cung ứng, giúp giảm thiểu đáng kể thời gian xử lý đơn hàng, tăng độ chính xác và giảm chi phí vận hành, từ đó mang lại lợi ích trực tiếp về tốc độ giao hàng và giá thành sản phẩm cho người tiêu dùng.¹⁶

Chiến lược lấy khách hàng làm trung tâm của Amazon cho thấy một quá trình chuyển đổi số thành công không bắt đầu từ công nghệ, mà từ một chiến lược kinh doanh với triết lý rõ ràng. Tại Amazon, đó là sự tập trung về trải nghiệm khách hàng. Công nghệ không phải là mục tiêu sau cùng, mà là công cụ chiến lược được triển khai một cách có chủ đích để giải quyết các rào cản, tối ưu hóa các quy trình và kiến tạo giá trị mới, từ đó không ngừng phát triển mô hình bánh đà. Bài học cốt lõi là sự thấu hiểu sâu sắc nhu cầu khách hàng, kết hợp với việc ứng dụng công nghệ một cách sáng tạo, là nền tảng để tạo ra một vòng lặp tăng trưởng bền vững, nơi khách hàng là trọng tâm của mọi quyết định.

14 Jay Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17(1), 1991, tr. 99–120, DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

15 Olusegun Alalade, "Digital transformation and supply chain efficiency: A case of Amazon Inc.", *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, Vol. VIII(XII), 2024, tr. 3931–3944, DOI: <https://doi.org/10.47772/ijriss.2024.8120326>

16 Russell Allgor, Tolga Cezik, Daniel Chen, "Algorithm for robotic picking in Amazon fulfillment centers enables humans and robots to work together effectively", *INFORMS Journal on Applied Analytics*, Vol. 53(4), 2023, tr. 266–282, DOI: <https://doi.org/10.1287/inte.2022.1143>

2.2. Netflix: Quá trình ra quyết định dựa trên dữ liệu

Quá trình chuyển dịch mô hình kinh doanh của Netflix, từ một công ty dựa trên cung cấp DVD vật lý qua đường bưu điện sang một tập đoàn công nghệ và giải trí toàn cầu, được xem là một trường hợp nghiên cứu kinh điển về đổi mới đột phá.¹⁷ Nền tảng cho sự biến đổi chiến lược này là việc xác định và khai thác dữ liệu lớn, kết hợp cùng với trí tuệ nhân tạo như những tài sản cốt lõi. Các công nghệ này không chỉ là công cụ hỗ trợ mà đã trở thành yếu tố chi phối toàn bộ chuỗi giá trị của doanh nghiệp, từ việc tối ưu hóa nền tảng sản phẩm đến định hướng cho các quyết định sản xuất nội dung.¹⁸ Chiến lược của Netflix tập trung vào việc phân tích hành vi của người dùng nhằm tối ưu hóa sự tương tác và giữ chân khách hàng.¹⁹ Công cụ chính của Netflix là hệ thống gợi ý nội dung, được cho là mang lại 80% lượng tiêu thụ nội dung trên nền tảng.²⁰ Hệ thống đề xuất nội dung của Netflix là một cấu trúc phức tạp, tích hợp nhiều thuật toán khác nhau để cá nhân hóa trải nghiệm người dùng. Hệ thống này kết hợp phương pháp lọc cộng tác, dựa trên việc phân tích hành vi của những người dùng có sở thích tương tự để đưa ra dự đoán và lọc dựa trên nội dung có chức năng gợi ý các sản phẩm có thuộc tính tương tự như những gì người dùng đã xem trước đó như cùng thể loại, diễn viên, đạo diễn. Nhằm gia tăng độ chính xác, Netflix còn triển khai các mô hình học máy phức tạp hơn, sử dụng các kỹ thuật như phân rã ma trận và mạng neuron sâu, cho phép hệ thống dự đoán sở thích của người dùng với hiệu quả ngày càng cao.²¹

Không những thế, Netflix đã tiên phong trong việc sử dụng phân tích dữ liệu để định hướng chiến lược sản xuất nội dung gốc, một bước đi mang tính cách mạng so với ngành công nghiệp giải trí truyền thống vốn phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm và trực giác của các nhà sản xuất. Một ví dụ kinh điển là quyết định đầu tư 100 triệu USD vào series “House of Cards” mà không cần sản xuất tập phim thí điểm. Quyết định này dựa trên phân tích dữ liệu cho thấy sự giao thoa của ba tập dữ liệu lớn là một lượng đáng kể người dùng của họ yêu thích các bộ phim của đạo diễn David Fincher, các tác phẩm có sự tham gia của diễn viên Kevin Spacey và đồng thời cũng đã xem phiên bản gốc của Anh. Với sự kết hợp này, Netflix sự tự tin để thực hiện đầu tư chiến lược nhằm giảm thiểu đáng kể rủi ro.²²

17 Jennifer Green, “Netflix’s complicated role as an innovative disruptor in the film industry”, *ESIC Digital Economy and Innovation Journal*, Vol. 2, 2023, DOI: <https://doi.org/10.55234/edeij-2-057>

18 Srivatsa Maddodi, Krishna Prasad K, “Netflix big data Analytics - The emergence of data driven recommendation”, *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education (IJCSBE)*, Vol. 3(2), tr. 41-51, 2019, DOI: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3473148>

19 Asfand Ali, Ali Raza, Muhammad Masoom Mustafa Sayed, Bilal Ayaz Qureshi, Yar Muhammad Memon, “Data-driven insights machine learning approaches for Netflix content analysis and visualization”, *Journal of Engineering Research and Reports*, Vol. 27(4), 2025, tr. 278-290, DOI: <https://doi.org/10.9734/jerr/2025/v27i41471>

20 Karin van Es, “Netflix & big data: The strategic ambivalence of an entertainment company”, *Television and New Media*, Vol. 24(6), 2023, tr. 656-672, DOI: <https://doi.org/10.1177/15274764221125745>

21 Asfand Ali, Ali Raza, Muhammad Masoom Mustafa Sayed, Bilal Ayaz Qureshi, Yar Muhammad Memon, *tlld*.

22 Như trên.

Từ đó cho thấy, trường hợp của Netflix minh chứng cho khẳng định: trong nền kinh tế số, dữ liệu không chỉ là sản phẩm phụ của hoạt động kinh doanh mà là một tài sản chiến lược có thể định hình toàn bộ chuỗi giá trị. Khả năng thu thập, phân tích và hành động dựa trên dữ liệu để dự báo xu hướng, thấu hiểu hành vi người dùng và cá nhân hóa trải nghiệm cho phép doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro đầu tư, tối ưu hóa sản phẩm và đưa ra các quyết định kinh doanh với độ chính xác cao hơn. Tuy nhiên, chiến lược này chỉ có thể thành công khi được hỗ trợ bởi một nền tảng công nghệ linh hoạt, có khả năng mở rộng và một văn hóa tổ chức chấp nhận thử nghiệm và đổi mới liên tục.

2.3. Ngân hàng phát triển Singapore: Tái cấu trúc tổ chức và văn hóa để trở thành công ty công nghệ

Trong khi đó, với trường hợp của Ngân hàng Phát triển Singapore (Ngân hàng *Development Bank of Singapore*, DBS) là một ví dụ cụ thể về việc chuyển đổi số được dẫn dắt bởi sự thay đổi chiến lược trong tư duy của lãnh đạo, thay vì tập trung hoàn toàn vào công nghệ. Với tầm nhìn chiến lược là hành động như một công ty công nghệ do CEO Piyush Gupta khởi xướng, ngân hàng DBS đã chủ động làm thay đổi mô hình khuôn mẫu của một ngân hàng truyền thống.²³ Theo đó, DBS đã lấy cảm hứng từ các công ty công nghệ như Google, Amazon, Netflix, Apple, LinkedIn và Facebook, thay vì so sánh với đối thủ cạnh tranh trong ngành tài chính, nhằm học hỏi cách thức các công ty này xây dựng nền tảng, khai thác dữ liệu và kiến tạo văn hóa đổi mới.²⁴ Ngân hàng DBS đã không những nâng cấp ứng dụng di động, mà còn tái cấu trúc toàn bộ mô hình của tổ chức. Trong đó, sáng kiến thực hiện quản lý thông qua hành trình đã được triển khai nhằm làm thay đổi chức năng của các phòng ban truyền thống. Theo đó, ngân hàng đã thành lập các đội ngũ đa chức năng, mỗi đội được trao quyền sở hữu toàn trình và chịu trách nhiệm xuyên suốt cho hồ sơ khách hàng cụ thể, chẳng hạn như mở tài khoản hay các khoản vay như vay mua nhà. Cách tiếp cận này giúp trải nghiệm của người dùng được đảm bảo mang tính liền mạch, liền khách hàng làm trung tâm thay vì phân mảnh bởi các bộ phận nội bộ. Quá trình chuyển đổi toàn diện này đã mang lại các kết quả ấn tượng và có thể định lượng một cách hiệu quả. Dưới góc độ công nghệ, hơn 90% ứng dụng của ngân hàng đã được chuyển lên nền tảng đám mây, giúp làm giảm thời gian phát triển sản phẩm mới tới 75%.²⁵ Bên cạnh đó, hiệu quả tài chính được thể hiện qua việc giảm 50% chi phí trên thu nhập khi phục vụ khách

23 DBS Bank, “The digital reinvention of an Asian Bank”, DBS, 2017, <https://www.dbs.com/media/digital-transformation/dbs-ceo-piyush-gupta-on-the-digital-reinvention-of-an-asian-bank.page>, truy cập ngày 07/01/2026; McKinsey & Company, “DBS: Transforming a banking leader into a technology leader”, <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/how-we-help-clients/rewired-in-action/dbs-transforming-a-banking-leader-into-a-technology-leader>, truy cập ngày 07/01/2026.

24 McKinsey & Company, *tldd*; Siew Kien Sia, Peter Weill, and Nila Zhang, “Designing a future-ready enterprise: The digital transformation of DBS Bank”, *California Management Review*, Vol. 63(3), 2021, tr. 35–57, DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125621992583>

25 Feng Zhu, Harold Zhu and Adina Wong, “DBS’ AI journey”, *Harvard Business School Case 625-053*, August 2024, <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=66332>, truy cập ngày 07/01/2025

hàng số so với khách hàng truyền thống và các sáng kiến về trí tuệ nhân tạo đã làm tăng 150 triệu đô la doanh thu.²⁶ Các thành công này đã được công nhận rộng rãi trên trường quốc tế, ngân hàng DBS đã được các tạp chí uy tín như Euromoney và Global Finance vinh danh là “Ngân hàng tốt nhất thế giới”.²⁷

Từ đó cho thấy, việc ngân hàng DBS đã cho thấy chuyển đổi số thành công không chỉ là một dự án công nghệ thuần túy, mà còn là một cuộc cách mạng toàn diện về mặt cấu trúc tổ chức và văn hóa doanh nghiệp. Khi đó, doanh nghiệp cần phải có một tầm nhìn chiến lược quyết liệt và cam kết không khoan nhượng từ cấp độ lãnh đạo cao nhất, thể hiện qua việc sẵn sàng làm thay đổi cấu trúc phòng ban chức năng truyền thống để tái định hướng toàn bộ hoạt động với mục tiêu nâng cao trải nghiệm khách hàng. Không những thế, việc trao quyền cho nhân viên, xây dựng một văn hóa khuyến khích thử nghiệm và chấp nhận rủi ro có kiểm soát, cùng với việc áp dụng các phương pháp luận linh hoạt, đã làm rõ hơn vai trò đòn bẩy của các chiến lược này. Đây chính là các yếu tố then chốt giúp làm chuyển đổi từ một định chế tài chính lâu đời thành một tổ chức mang tính năng động, có khả năng đổi mới sáng tạo như một công ty công nghệ.

2.4. Microsoft: Chuyển đổi dựa trên nền tảng văn hóa

Nghiên cứu tình huống về công ty Microsoft dưới sự lãnh đạo của Tổng giám đốc điều hành (*Chief Executive Officer, CEO*) Satya Nadella từ năm 2014 là một trong những ví dụ cụ thể về tác động của chuyển đổi số trong doanh nghiệp. Trước giai đoạn này, Microsoft phải đối mặt với nhiều thách thức nghiêm trọng bao gồm văn hóa nội bộ trì trệ, cạnh tranh gay gắt giữa các phòng ban và những thất bại chiến lược trong các thị trường then chốt.²⁸ Nền tảng của sự thay đổi tại Microsoft là một cuộc cách mạng về văn hóa, được dẫn dắt bởi triết lý chuyển đổi từ tư duy.²⁹ Lấy cảm hứng từ khái niệm tư duy phát triển, văn hóa mới này khuyến khích sự tò mò, khả năng học hỏi từ thất bại và sự hợp tác thay vì đối đầu nội bộ.³⁰ Một trong những hành động mang tính biểu tượng là việc Nadella loại bỏ hệ thống xếp hạng bậc thang – một cơ chế đánh giá hiệu suất gây tranh cãi vốn bị cho là nguyên nhân dẫn đến cạnh tranh tiêu cực – và thay thế bằng một hệ thống nhấn mạnh vào sự hợp tác và tác động của cá nhân đến thành công của người khác.³¹ Sự thay đổi văn hóa này đã tạo ra cơ hội cho sự thành công của định hướng chiến lược phát triển tập trung vào việc sử dụng điện toán đám mây

26 McKinsey & Company, *tlđđ*.

27 DBS Bank, “DBS conferred three global awards, including the most prestigious “World’s Best Bank” accolade, by Euromoney”, *DBS*, https://www.dbs.com/newsroom/DBS_conferred_three_global_awards_including_the_most_prestigious_Worlds_Best_Bank_accolade_by_Euromoney_2025, truy cập ngày 21/3/2026

28 Mohammed Murtuza Ali, Samdani Begum, “Case study: Satya Nadella’s leadership at Microsoft”, *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 26(12), 2024, tr. 74–79, DOI: <https://doi.org/10.9790/487X-2612027479>

29 Feng Zhu, Harold Zhu and Adina Wong, *tlđđ*.

30 Mohammed Murtuza Ali, Samdani Begum, *tlđđ*.

31 Feng Zhu, Harold Zhu and Adina Wong, *tlđđ*.

làm nền tảng cốt lõi và ưu tiên trải nghiệm các thiết bị động trước.³² Khi đó, Microsoft đã chuyển đổi mô hình kinh doanh cốt lõi sang các dịch vụ dựa trên thuê bao như Microsoft 365.³³ Với sự chuyển đổi mạnh mẽ này, Microsoft đã hợp tác với các đối thủ cũ, như hỗ trợ hệ điều hành Linux trên Azure và thầu tóm GitHub, cho thấy sự chuyển dịch từ một hệ sinh thái khép kín sang tư duy cởi mở hơn.³⁴ Một trụ cột quan trọng khác trong quá trình chuyển đổi là triết lý “Khách hàng số 0”, theo đó chính Microsoft phải là khách hàng đầu tiên và tốt nhất cho các sản phẩm của mình.³⁵ Cách tiếp cận này mang lại hai lợi ích chiến lược: tạo ra một vòng lặp phản hồi giá trị để cải tiến sản phẩm và xây dựng sự tín nhiệm, đồng cảm với khách hàng thông qua việc chia sẻ kinh nghiệm triển khai thực tế.

Nhìn chung, nghiên cứu trường hợp của Microsoft cung cấp một bài học sâu sắc rằng văn hóa chính là yếu tố cốt lõi của một tổ chức. Sự thành công của Microsoft không chỉ đến từ việc đặt cược vào điện toán đám mây, mà đến từ việc Nadella đã nhận ra rằng sự thay đổi văn hóa là tiền đề bắt buộc, giúp giải phóng năng lực sáng tạo và cho phép công ty thực thi thành công chiến lược chuyển đổi số.

3. Thảo luận và hàm ý

3.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Từ các trường hợp doanh nghiệp thực tiễn đã nêu trên, có thể thấy rằng mặc dù hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau, các doanh nghiệp chuyển đổi số thành công đều có những nguyên tắc chiến lược cốt lõi, tạo thành một khuôn khổ toàn diện cho sự thay đổi. Tuy nhiên, để vượt qua mức độ mô tả đơn thuần, nghiên cứu cần xác lập các nguyên tắc vận hành cụ thể dựa trên mối quan hệ nhân quả chặt chẽ.

Đầu tiên, triết lý khách hàng làm trung tâm đóng vai trò quan trọng là cơ sở hình thành chiến lược, trong đó công nghệ không chỉ là công cụ để giải quyết các rào cản thực tế, mà còn tạo nên kết quả cho sự hình thành các mô hình vận hành đột phá như chiến lược “bánh đà” của Amazon hay quy trình quản trị theo hành trình khách hàng của ngân hàng DBS nhằm tạo ra giá trị vượt trội. Không những thế, việc xác lập dữ liệu là tài sản chiến lược chính giúp đưa ra quyết định phù hợp, từ đó, doanh nghiệp đạt được hiệu quả tối ưu hóa chuỗi cung ứng như Amazon hay định hướng sản xuất nội dung gốc với độ chính xác cao, cũng như giảm thiểu tối đa rủi ro khi đầu tư. Bên cạnh đó, chuyển đổi văn hóa tổ chức còn là tiền đề bắt buộc cho mọi đột phá về công nghệ. Sự tương quan giữa tư duy phát triển của Microsoft hay văn hóa khởi nghiệp tại ngân hàng DBS với thành công

32 Tolulope Elizabeth Adenekan, “Leadership strategies of Satya Nadella: A review of extant literature”, *International Journal Of Research And Innovation In Social Science*, 2025, tr. 785–794, DOI: <https://dx.doi.org/10.47772/IJRIS.2025.914MG0062>; Feng Zhu, Harold Zhu and Adina Wong, *tlđđ*.

33 Mohammed Murtuza Ali, Samdani Begum, *tlđđ*.

34 Mohammed Murtuza Ali, Samdani Begum, *tlđđ*.

35 Keith Boyd, Lisa Miniken and David Hirning, “Digitally transforming Microsoft: Our IT journey”, *Inside Track Blog*, 2025, <https://www.microsoft.com/insidetrack/blog/digitally-transforming-microsoft-our-it-journey/>, truy cập ngày 07/01/2026; Feng Zhu, Harold Zhu and Adina Wong, *tlđđ*.

trong chuyển đổi số đã minh chứng rằng sự thay đổi tư duy quản trị chính là nguyên nhân của sự giải phóng năng lực sáng tạo, giúp thực thi thành công các chiến lược số hóa toàn diện thay vì dừng lại ở các dự án công nghệ rời rạc. Cuối cùng, sự thành công bền vững không phải là hệ quả của một dự án có điểm kết thúc phù hợp mà còn là kết quả của việc xây dựng năng lực động, cho phép tổ chức liên tục cảm nhận sự thay đổi của thị trường cũng như tái cấu trúc mô hình kinh doanh nhằm duy trì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

3.2. Hàm ý quản trị cho doanh nghiệp tại Việt Nam

Từ những kết quả thảo luận trên, đặc biệt trong bối cảnh các doanh nghiệp Việt Nam vẫn còn đang lúng túng trong việc xác định lộ trình chuyển đổi số phù hợp, nghiên cứu đề xuất các hàm ý quản trị đối với Nhà nước, doanh nghiệp và hệ sinh thái số.

Chính phủ cần tiếp tục hoàn thiện và cụ thể hóa hành lang pháp lý nhằm tạo ra môi trường thuận lợi cho kinh tế số phát triển theo tinh thần của Nghị quyết số 57 – NQ/TW. Các cơ quan quản lý cần đẩy mạnh triển khai các chương trình hỗ trợ doanh nghiệp có thể tiếp cận công nghệ và nguồn vốn theo Chiến lược quốc gia phát triển kinh tế số và xã hội số theo Quyết định số 411/QĐ-TTg cũng như Chương trình Chuyển đổi số quốc gia được trình bày cụ thể theo Quyết định số 749/QĐ-TTg. Đặc biệt, Nhà nước cần đóng vai trò kiến tạo trong việc xây dựng các hệ thống cơ sở hạ tầng dữ liệu quốc gia dùng chung và các chuẩn kết nối mở, nhằm giảm bớt các gánh nặng liên quan đến chi phí đầu tư ban đầu cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ khi thực hiện số hóa thông tin.

Bên cạnh đó, lãnh đạo doanh nghiệp cần xác định chuyển đổi số là một yêu cầu chiến lược bắt buộc, đòi hỏi sự cam kết quyết liệt kết hợp với tầm nhìn dài hạn thay vì coi đó là một dự án công nghệ ngắn hạn. Doanh nghiệp nên ưu tiên thực hiện đầu tư vào văn hóa tổ chức và nguồn vốn con người, xây dựng tư duy phát triển để nhân viên sẵn sàng thích ứng với sự thay đổi của thời đại. Lộ trình thực hiện cần được phân kỳ một cách khoa học và dựa trên dữ liệu, tuân thủ tiến trình từ số hóa quy trình để tối ưu hóa vận hành và cuối cùng là chuyển đổi số toàn diện nhằm tái cấu trúc mô hình kinh doanh. Việc triển khai các dự án thí điểm nhỏ nhưng mang lại hiệu quả nhanh sẽ giúp tạo động lực và tích lũy kinh nghiệm cho các gia đoạn chuyển đổi số phức tạp hơn.

Cuối cùng, doanh nghiệp cần chủ động tận dụng sức mạnh cộng hưởng từ hệ thống sinh thái thông qua các mô hình hợp tác mở. Khi đó, thay vì tự phát triển mọi giải pháp mang tính nội bộ, các doanh nghiệp nên tăng cường liên kết với các công ty công nghệ, các doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo, viện nghiên cứu và trường đại học. Quá trình tham gia vào các nền tảng số dùng chung không chỉ giúp doanh nghiệp tiếp cận công nghệ tiên tiến với chi phí hợp lý mà còn tạo cơ hội học tập kinh nghiệm từ thực tiễn cộng đồng. Từ đó, doanh nghiệp có thể nâng cao năng lực cạnh tranh và tham gia sâu hơn vào chuỗi giá trị toàn cầu.

Kết luận

Nhìn chung, nghiên cứu đã hoàn thành các mục tiêu đề ra, bao gồm việc hệ thống hóa cơ sở lý luận về chuyển đổi số, phân định rạch ròi ba cấp độ của quá trình này và tổng hợp các bài học kinh nghiệm thực tiễn từ các mô hình thành công trên thế giới. Việc phân tích các trường hợp điển hình đã chỉ ra rằng, mặc dù bối cảnh và ngành nghề khác nhau, các nguyên tắc cốt lõi dẫn đến thành công đều hội tụ ở việc lấy khách hàng làm trung tâm, khai thác sức mạnh của dữ liệu, tái cấu trúc tổ chức và xây dựng văn hóa đổi mới. Khi đó, chuyển đổi số không còn là một lựa chọn mà đã trở thành một mệnh lệnh chiến lược đối với sự tồn tại và phát triển bền vững của doanh nghiệp trong bối cảnh cạnh tranh hiện nay. Đối với các doanh nghiệp Việt Nam, đây vừa là một thách thức lớn về nguồn lực và năng lực, nhưng đồng thời cũng là cơ hội lịch sử để bứt phá, nâng cao năng lực cạnh tranh và tham gia sâu hơn vào chuỗi giá trị toàn cầu. Bằng cách tiếp cận một cách chiến lược, toàn diện và lấy con người làm trung tâm, các doanh nghiệp có thể biến chuyển đổi số thành động lực tăng trưởng mạnh mẽ. Mặc dù đã đạt được các mục tiêu đề ra, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế nhất định. Thứ nhất, nghiên cứu tập trung vào các trường hợp của những tập đoàn đa quốc gia có nguồn lực lớn, điều này có thể hạn chế tính ứng dụng trực tiếp của các bài học kinh nghiệm đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam. Thứ hai, phương pháp nghiên cứu tình huống định tính, dù cung cấp chiều sâu phân tích, nhưng không cho phép khái quát hóa kết quả trên quy mô rộng lớn. Do đó, các nghiên cứu trong tương lai có thể được phát triển theo hai hướng chính. Một là, thực hiện các nghiên cứu tình huống chuyên sâu tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa của Việt Nam đã và đang chuyển đổi số để rút ra những bài học kinh nghiệm phù hợp hơn với bối cảnh đặc thù về nguồn lực, văn hóa và thị trường trong nước. Hai là, các nghiên cứu trong tương lai có thể tiến hành phân tích định lượng thông qua sử dụng dữ liệu khảo sát trên diện rộng để kiểm định một cách khoa học mối quan hệ giữa các yếu tố như mức độ trưởng thành số, văn hóa tổ chức, năng lực lãnh đạo và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp thông qua đo lường bằng các chỉ số tài chính như ROA, ROE hoặc tăng trưởng doanh thu. ●

Tài liệu tham khảo

- [1] Tolulope Elizabeth Adenekan, “Leadership strategies of Satya Nadella: A review of extant literature”, *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 2025, DOI: <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.914MG0062>
- [2] Olusegun Alalade, “Digital transformation and supply chain efficiency: A case of Amazon Inc.”, *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, Vol. VIII(XII), 2024, DOI: <https://doi.org/10.47772/ijriss.2024.8120326>
- [3] Asfand Ali, Ali Raza, Muhammad Masoom Mustafa Sayed, Bilal Ayaz Qureshi, Yar Muhammad Memon, “Data-driven insights machine learning approaches for Netflix content analysis and visualization”, *Journal of Engineering Research and Reports*, Vol. 27(4), 2025, DOI: <https://doi.org/10.9734/jerr/2025/v27i41471>

- [4] Mohammed Murtuza Ali, Samdani Begum, “Case study: Satya Nadella’s leadership at Microsoft”, *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 26(12), 2024, DOI: <https://doi.org/10.9790/487X-2612027479>
- [5] Russell Allgor, Tolga Cezik, Daniel Chen, “Algorithm for robotic picking in Amazon fulfillment centers enables humans and robots to work together effectively”, *INFORMS Journal on Applied Analytics*, Vol. 53(4), 2023, DOI: <https://doi.org/10.1287/inte.2022.1143>
- [6] Rashri Baboolal-Frank, “Analysis of Amazon: Customer centric approach”, *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 20(2), 2021
- [7] Jay Barney, “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17(1), 1991, DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- [8] Keith Boyd, Lisa Miniken and David Hirning, “Digitally transforming Microsoft: Our IT journey”, *Inside Track Blog*, 2025
- [9] Bộ Kế hoạch và Đầu tư, *Báo cáo thường niên Chuyển đổi số doanh nghiệp 2023: Thúc đẩy chuyển đổi số, chuyển đổi xanh*, Cục Phát triển doanh nghiệp, 2024 [trans: Ministry of Planning and Investment, *Report on Digital Transformation 2023: Promoting digital transformation with green transition*, Enterprise Development Agency]
- [10] Karin van Es, “Netflix & big data: The strategic ambivalence of an entertainment company”, *Television and New Media*, Vol. 24(6), 2023, DOI: <https://doi.org/10.1177/15274764221125745>
- [11] A. Shaji George, “Digital transformation in business: Opportunities, challenges, and implications”, *Partners Universal Innovative Research Publication*, Vol. 2(6), 2024, DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14599717>
- [12] Jennifer Green, “Netflix’s complicated role as an innovative disruptor in the film industry”, *ESIC Digital Economy and Innovation Journal*, Vol. 2, 2023, DOI: <https://doi.org/10.55234/edeij-2-057>
- [13] Srivatsa Maddodi, Krishna Prasad K, “Netflix big data Analytics - The emergence of data driven recommendation”, *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education (IJCSBE)*, Vol. 3(2), 2019, DOI: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3473148>
- [14] Aryne Leigh Monton, “Digitization, digitalization & Digital transformation: What’s the difference?”, *GlobalSign by GMO*, 2022
- [15] Ratnawita, “Digital transformation in business management: Opportunities, challenges, and implications”, *Return: Study of Management, Economic and Business*, Vol. 2(9), 2023, DOI: <https://doi.org/10.57096/return.v2i9.158>
- [16] Kien Sia, Peter Weill, and Nila Zhang, “Designing a future-ready enterprise: The digital transformation of DBS Bank”, *California Management Review*, Vol. 63(3), 2021, DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125621992583>
- [17] Peter C. Verhoef, Thijs Broekhuizen, Yakov Bart, Abhi Bhattacharya, John Qi Dong, Nicolai Fabian, Michael Haenlein, “Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda”, *Journal of Business Research*, Vol. 122, 2021, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- [18] Karl S.R. Warner, Maximilian Wäger, “Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal”, *Long Range Planning*, Vol. 52(3), 2019, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- [19] Pamela Winikoff, “What is digitization vs digitalization vs digital transformation?”, *Channel Insider*, 2024
- [20] Feng Zhu, Harold Zhu and Adina Wong, “DBS’ AI Journey”, *Harvard Business School Case 625-053*, August 2024