

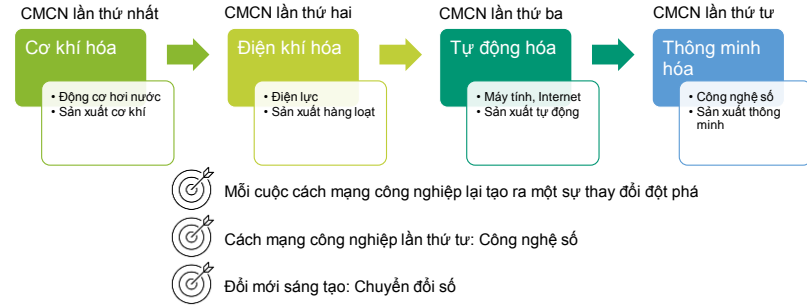
UBND TỈNH NGHỆ AN
SỞ THÔNG TIN VÀ TRUYỀN THÔNG

HƯỚNG DẪN TRIỂN KHAI CHUYỂN ĐỔI SỐ VÀ TỔ CHỨC HOẠT ĐỘNG TỔ CÔNG NGHỆ SỐ CỘNG ĐỒNG

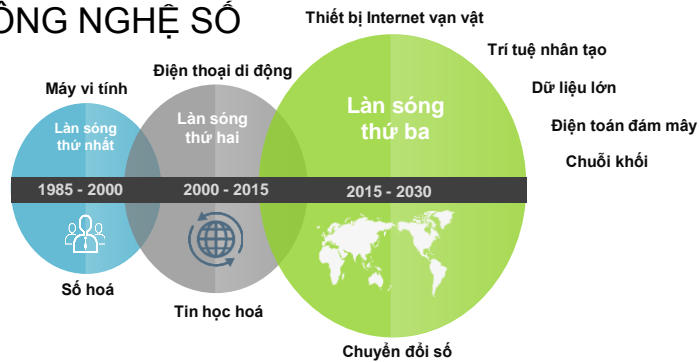
Nghệ An, tháng 4 năm 2022



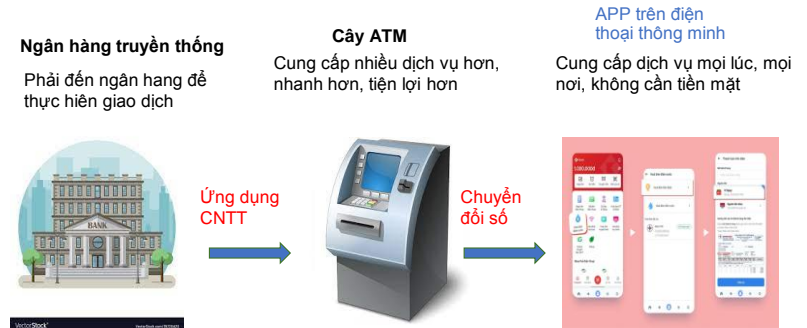
CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP LẦN THỨ TƯ



CÔNG NGHỆ SỐ



CÂU CHUYỆN VỀ DỊCH VỤ NGÂN HÀNG





5/27

Grab

Công ty thành lập năm 2012, không sở hữu bất cứ lái xe hay chiếc xe taxi nào, thay đổi cách thức cung cấp và sử dụng dịch vụ taxi của mọi người.

Truyền thống
Bán dịch vụ vận tải



Ứng dụng CNTT
Bán dịch vụ vận tải
Tổng đài



Chuyển đổi số
Bán dịch vụ kết nối
Superapp



Sự thay đổi về bản chất:

Hiện diện khi người dùng cần + Hiểu biết cái người dùng nghĩ + Có ngay khi người dùng muốn
+ Tận dụng các nguồn lực nhân rồi trong xã hội



8/27

CHUYỂN ĐỔI SỐ LÀ GÌ?

Chuyển đổi số là quá trình **thay đổi tổng thể** và **toàn diện** của cá nhân, tổ chức về **cách sống, cách làm việc** và **phương thức sản xuất** dựa trên **công nghệ số**.



Trưởng thành theo 5 cấp độ từ 1 (**khởi tạo** - thấp nhất) đến 5 (**dẫn dắt** - cao nhất)



11/27

Trong chuyển đổi số thì quan trọng nhất là vai trò của người đứng đầu

- Ứng dụng công nghệ thông tin: nhấn mạnh vai trò của Giám đốc CNTT
- Chuyển đổi số: Đây không phải là bài toán về công nghệ, mà là bài toán về thể chế, về chính sách và quyết tâm của người đứng đầu.



12/27

Câu chuyện về quyết định thay đổi kích thước bàn ăn

Chuyển đổi số bắt đầu từ những đột phá công nghệ số, nhưng chuyển đổi số không phải chỉ là công nghệ số, mà quan trọng hơn, chuyển đổi số là **chấp nhận cái mới**, do đó, chuyển đổi số là cuộc cách mạng về tư duy, nhận thức, thể chế, chính sách, vai trò của người đứng đầu nhiều hơn là một cuộc cách mạng về công nghệ.





13/27

Tại sao phải chuyển đổi số?

CÁC GIÁ TRỊ MANG LẠI CỦA CĐS

- (1) Tăng cường mức độ hài lòng của công dân / doanh nghiệp, đối tượng mà Bộ, ngành phục vụ
- (2) Tăng hiệu quả và minh bạch trong vận hành: giảm 10-20% chi phí vận hành hoặc chi phí nhân công
- (3) Linh hoạt trong vận hành, khai thác, mở rộng đáp ứng nhu cầu.
- (4) Lãnh đạo ra quyết định nhanh chóng và chính xác hơn nhờ phân tích và quản trị tốt dữ liệu
- (5) Tối ưu hóa cách thức quản lý, vận hành để tăng năng suất
- (6) Rút ngắn thời gian cung cấp dịch vụ



14/27

Chuyển đổi số là việc của ai?



❖ **Chuyển đổi số là quá trình thay đổi tổng thể và toàn diện.**

- Với một tổ chức, vì là sự thay đổi, nên trước tiên đó là việc của lãnh đạo, của người đứng đầu.
- Vì là tổng thể và toàn diện nên đó là việc của tất cả mọi thành viên trong tổ chức.
- Với người dân, chuyển đổi số là cuộc cách mạng toàn dân, vì xét cho cùng CĐS là để phục vụ người dân



15/27

Khó khăn, thách thức lớn nhất của chuyển đổi số?



- ❖ Khó khăn lớn nhất của chuyển đổi số là thay đổi thói quen.
- ❖ Thách thức lớn nhất của chuyển đổi số là có nhận thức đúng

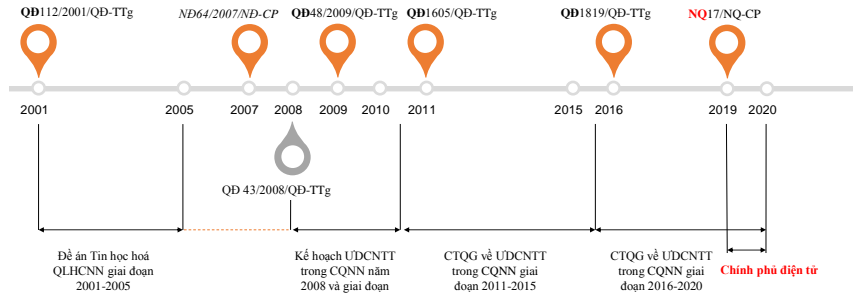


3 chiến lược **có thể** sai lầm

- ❖ Tạo ra đơn vị nhỏ, độc lập hoặc công ty khởi nghiệp trong lòng doanh nghiệp lớn
- ❖ Tiến hành hàng loạt các thử nghiệm chuyển đổi số cùng lúc
- ❖ Ứng dụng công nghệ để giảm giá thành và tăng tính hiệu quả



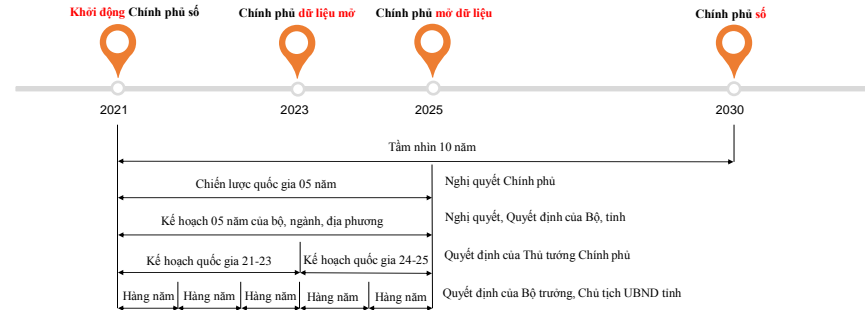
Nhìn lại chặng đường 20 năm qua



(C) 2020 - Cục THH, Bộ TT&TT



Tầm nhìn 10 năm tới



(C) 2020 - Cục THH, Bộ TT&TT



Sự khác biệt giữa công nghệ thông tin & chuyển đổi số

Ứng dụng CNTT

- Nói nhiều đến phần mềm
- Chủ yếu là về sản phẩm và đầu tư
- Nhấn mạnh vai trò của Giám đốc Công nghệ thông tin
- Tập trung về quy trình ứng dụng
- Hướng tới nhà quản lý

Chuyển đổi số

- Nói nhiều đến nền tảng
- Chú trọng đến dịch vụ, thuê dịch vụ
- Quan trọng nhất là vai trò của người đứng đầu
- Chuyển đổi số tập trung về dữ liệu
- Hướng tới người dân



Chính phủ điện tử và Chính phủ số

	Chính phủ điện tử	Chính phủ số
Cung cấp dịch vụ	Dịch vụ trực tuyến (online service)	Dịch vụ số (digital service)
Người dẫn dắt	Giám đốc CNTT	Người đứng đầu
Công cụ chính	Hệ thống thông tin	Nền tảng
Phương pháp tiếp cận	Hướng dịch vụ	Hướng dữ liệu
Công nghệ	Web, Server, PC	Mobile, Cloud, AI, Social, IoTs
Các bên liên quan	Chỉ các cơ quan nhà nước	Có sự tham gia của bên thứ 3
Lắng nghe, thu thập phản hồi	Phản ánh của người dân	Cảm biến vạn vật
Gắn với	Cải cách thủ tục hành chính	Thay đổi mô hình quản trị công
Thước đo chính	Số lượng TTHC trực tuyến	Số lượng TTHC mất đi (giảm 30%) Số lượng dịch vụ công số mới được tạo ra
Thách thức chính	Liên thông, Tích hợp	Quản lý thay đổi, Toàn bộ
Khả năng đo lường	Đo lường được một phần, bị đứt quãng	Đo lường được toàn bộ, xuyên suốt

(C) 2020 - Cục THH, Bộ TT&TT



Dịch vụ trực tuyến và Dịch vụ số

	Dịch vụ trực tuyến (Online Service)	Dịch vụ số (Digital Service)
Cung cấp (Service Delivery Model)	Thu động theo yêu cầu (Reactive)	Chủ động khi cần thiết (Proactive)
Thời gian cần để khởi tạo hoặc thay đổi (Time-to-value)	Lâu (vài tháng đến vài năm)	Nhanh (vài giờ đến vài ngày)
Định danh	Không có/Một phần	Có
Xác thực	Không có/Một phần	Có
Thanh toán	Không có/Một phần	Có
Mô hình công nghệ	Servers → Information System → Local Data → Online Services	Cloud → Platform → Global Data → Digital Services
Kênh truy cập	Trang web	Mọi kênh
Cơ chế hành chính	Một cửa	Không cửa

(C) 2020 - Cục THH, Bộ TT&TT

17

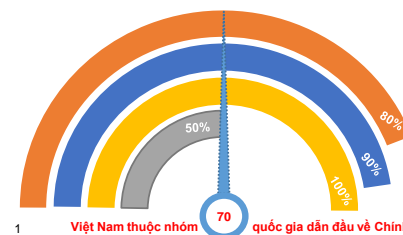
Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030

(Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 của Thủ tướng Chính phủ)

Tầm nhìn 2030

"Việt Nam trở thành quốc gia số, ổn định và thịnh vượng, tiên phong thử nghiệm các công nghệ và mô hình mới; đổi mới căn bản, toàn diện hoạt động quản lý, điều hành của Chính phủ, hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, phương thức sống, làm việc của người dân, phát triển môi trường số an toàn, nhân văn, rộng khắp."

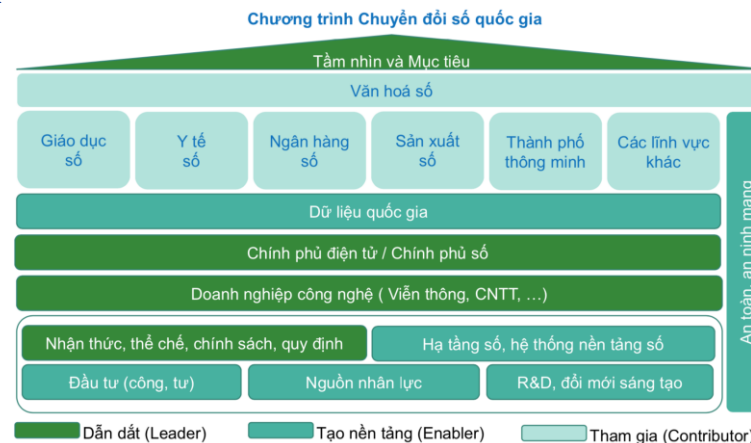
Mục tiêu cơ bản đến năm 2025



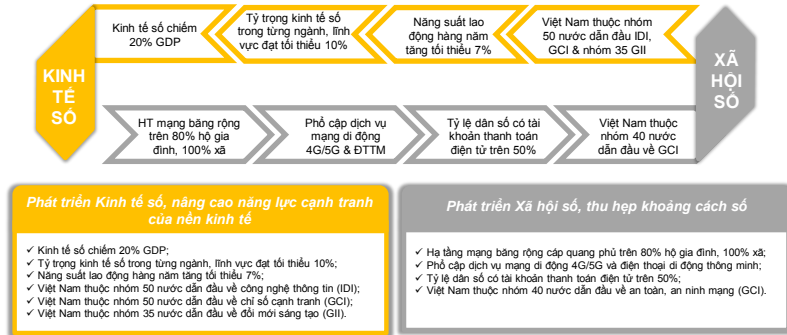
Phát triển CHÍNH PHỦ SỐ, nâng cao hiệu quả, hiệu lực hoạt động

1 Việt Nam thuộc nhóm 70 quốc gia dẫn đầu về Chính phủ điện tử (EGDI) 193 Quốc gia

- DVCTT MỨC ĐỘ 4**
80% dịch vụ công trực tuyến mức độ 4, bao gồm cả thiết bị di động.
- HỒ SƠ CÔNG VIỆC**
90% hồ sơ công việc tại cấp bộ, tỉnh, 80% tại cấp huyện và 60% tại cấp xã được xử lý trên môi trường mạng.
- CHẾ ĐỘ BÁO CÁO**
100% chế độ báo cáo, chỉ tiêu tổng hợp báo cáo định kỳ, báo cáo thống kê được tích hợp, chia sẻ trên HTTT báo cáo CP.
- CSDLQG CPĐT**
100% CSDLQG tạo nền tảng phát triển CPĐT được hoàn thành và kết nối, chia sẻ trên toàn quốc; từng bước mở dữ liệu của các CQNN.
- MÔI TRƯỜNG SỐ**
50% hoạt động kiểm tra của CQNN được thực hiện thông qua môi trường số và HTTT của cơ quan quản lý.

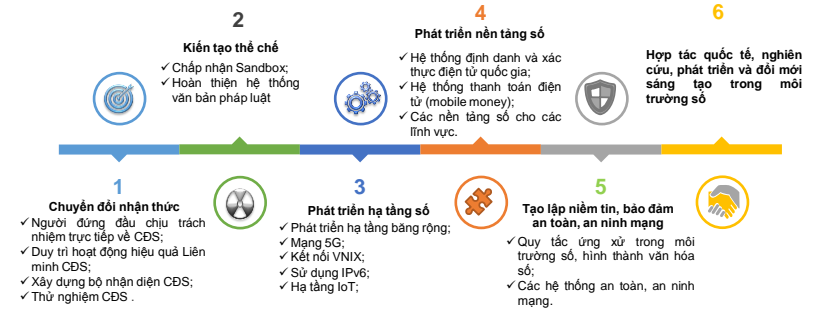


Mục tiêu cơ bản đến năm 2025



Nhiệm vụ - Giải pháp

a) Tạo nền móng chuyển đổi số



Nhiệm vụ - Giải pháp (tiếp)

b) Phát triển Chính phủ số



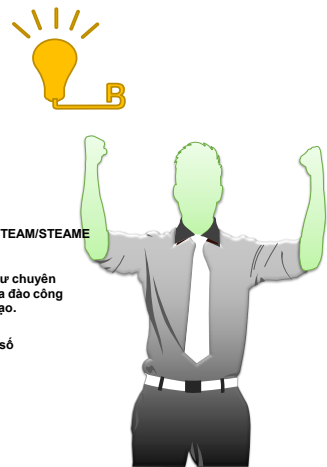
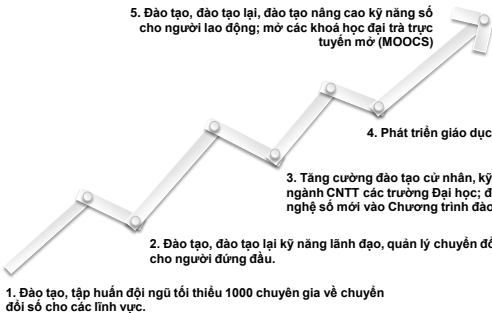
Nhiệm vụ - Giải pháp (tiếp)

c) Phát triển kinh tế số



Nhiệm vụ - Giải pháp (tiếp)

d) Phát triển xã hội số



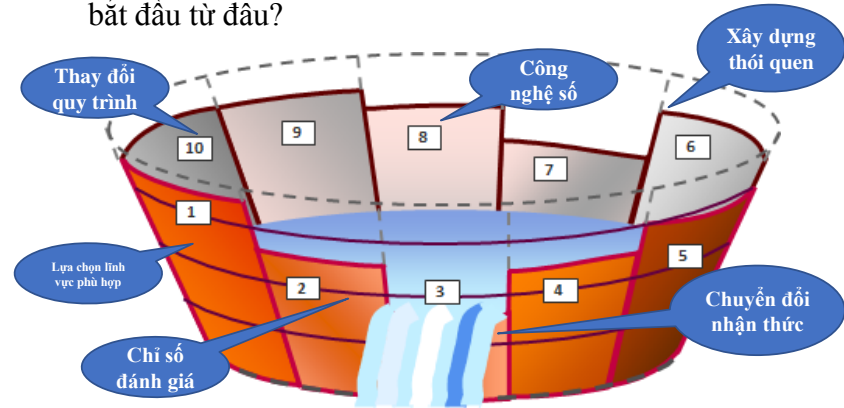
Một số lĩnh vực cần ưu tiên chuyển đổi số



Tổ chức thực hiện



Chuyển đổi số trong cơ quan, đơn vị và doanh nghiệp bắt đầu từ đâu?

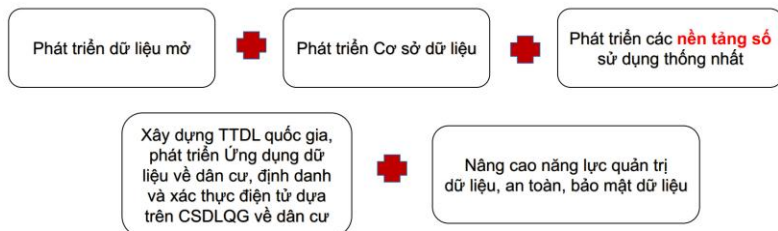




Định hướng xuyên suốt chuyển đổi số năm 2023

Chủ đề chung

Năm 2023 – Năm Dữ liệu số



Bộ Thông tin và Truyền thông

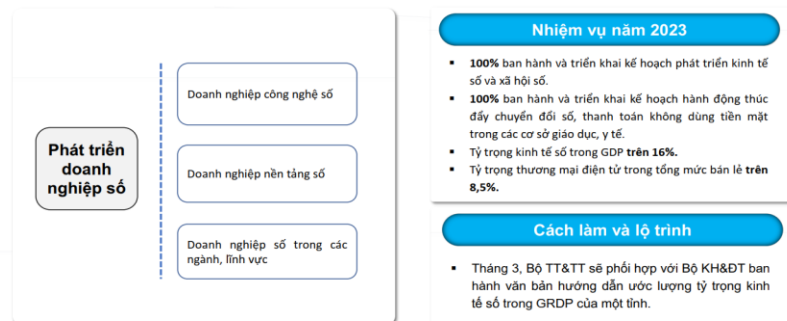
29



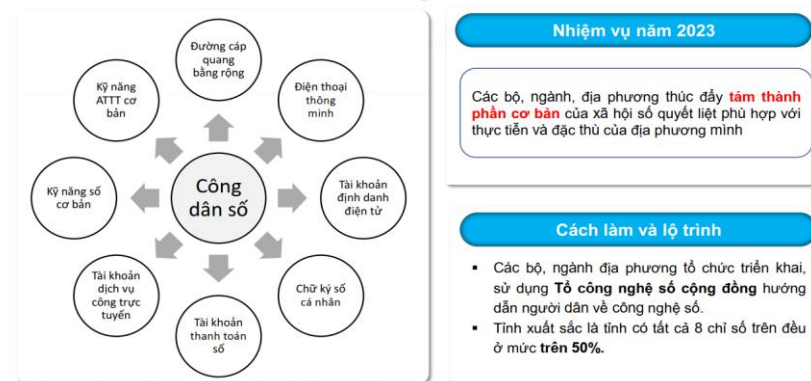
Mục tiêu chung



Kinh tế số



Xã hội số





Nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan nhà nước

Tổ Công nghệ số cộng đồng

- **63/63** tỉnh, thành phố đã thành lập.
- Hơn **63.000** tổ, trên **300.000** thành viên.
- **42/63** tỉnh, thành phố đã hoàn thành 100% đến cấp xã.
- Lực lượng nòng cốt gồm: *Tổ dân phố, Công an khu vực, Đoàn Thanh niên, Doanh nghiệp công nghệ số.*

Cách làm và lộ trình

- Trong **tháng 3**, đề nghị các địa phương xây dựng và ban hành **kế hoạch hoạt động** năm 2023 của **Tổ CNSCD** phù hợp với đặc thù, nội dung chuyển đổi số trên địa bàn.
- Các Bộ, ngành địa phương **kiện toàn tổ chức, bộ máy và nâng cao năng lực** tham mưu QLNN và thực thi pháp luật về CNTT cho các đơn vị chuyên trách CNTT và các Sở TT&TT.
- Bộ Nội vụ, Bộ TT&TT phối hợp đề xuất ban hành **chính sách đặc thù** cho cán bộ về CNTT, CDS trong CQNN.

Người dân là trung tâm



100%

Người dân sử dụng điện thoại thông minh



100%

Hộ gia đình có đường cấp quang băng rộng



80%

Người dân có tài khoản thanh toán điện tử

Người dân là trung tâm

Khách hàng là trung tâm của chuyển đổi số (Customer First)

Mô hình hướng sản phẩm



Sản phẩm gì được mua?
Chiến dịch quảng cáo có thành công?

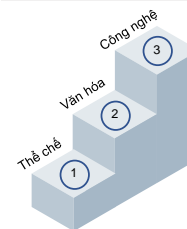
Mô hình hướng khách hàng



Mức độ quan tâm của khách hàng?
Mức độ hài lòng của khách hàng?

Thế chế và công nghệ là động lực

Thế chế đi trước một bước



Thay đổi văn hóa tổ chức



Chấp nhận và thử nghiệm cái mới



CÁCH LÀM



1. **L**àm việc dễ đến khó, bé đến lớn
2. **L**an dân, thí điểm để nhân để nhân rộng – chiến lược “vết dầu loang”
3. **L**ấy người dân dẫn dắt cơ quan nhà nước
4. **L**ực lượng nòng cốt là doanh nghiệp công nghệ số
5. **L**ập thói quen, kỹ năng chuyển đổi số

37



HƯỚNG DẪN XÂY DỰNG KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG CỦA CẤP CHÍNH QUYỀN

Bộ Thông tin và Truyền thông

38



Nội dung chính của kế hoạch chuyển đổi số



Nhận thức đóng vai trò quyết định



Lấy người dân làm trọng tâm



Thể chế và công nghệ là động lực



Phát triển nền tảng số là giải pháp đột phá



Bảo đảm an toàn, an ninh mạng



Sự vào cuộc quyết tâm của các cấp, các ngành và toàn dân

Bộ Thông tin và Truyền thông

39



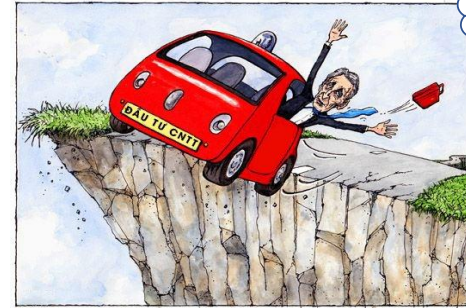
HƯỚNG DẪN QUẢN LÝ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGÂN SÁCH NHÀ NƯỚC

Bộ Thông tin và Truyền thông

40



Hướng dẫn quản lý hiệu quả sử dụng
ngân sách nhà nước



#đầu tư
#tai nạn

Bộ Thông tin và Truyền thông



Hướng dẫn quản lý hiệu quả sử dụng
ngân sách nhà nước

NĂM ĐÚNG


ĐÚNG BÀI TOÁN


ĐÚNG NGƯỜI


ĐÚNG SẢN PHẨM


ĐÚNG GIÁ



ĐÚNG QUY TRÌNH

Bộ Thông tin và Truyền thông



**HƯỚNG DẪN BẢO ĐẢM
AN TOÀN THÔNG TIN MẠNG**

Bộ Thông tin và Truyền thông

 Hướng dẫn bảo đảm an toàn thông tin mạng



An toàn thông tin là tấm khiên bảo vệ vững chắc để chuyển đổi số thành công, bền vững.

02 NGUYÊN TẮC
04 GIẢI PHÁP




Hai nguyên tắc

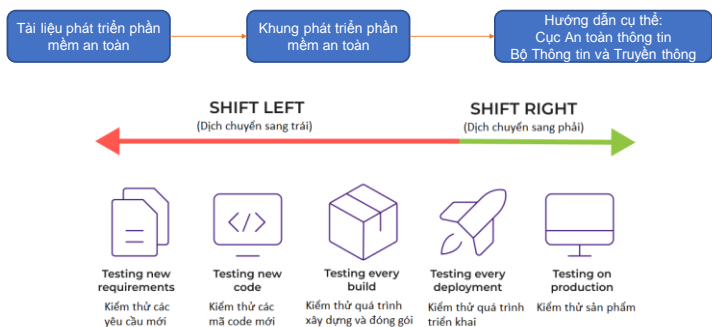


Hệ thống chưa kết luận bảo đảm an toàn, an ninh mạng chưa đưa vào sử dụng.

Hệ thống thử nghiệm, có dữ liệu thật thì phải tuân thủ đầy đủ quy định như hệ thống chính thức



 Hướng dẫn bảo đảm an toàn thông tin mạng



Bốn giải pháp

(1) Phần mềm nội bộ do đơn vị chuyên nghiệp phát triển, tuân thủ phát triển theo quy trình Khung phát triển phần mềm an toàn (DevSecOps).



(2) Hệ thống thông tin triển khai đầy đủ phương án bảo đảm an toàn thông tin mạng theo cấp độ.



(3) Hệ thống thông tin được kiểm tra, đánh giá an toàn thông tin mạng trước khi đưa vào sử dụng, khi nâng cấp, thay đổi, định kỳ theo quy định.



(4) Hệ thống thông tin được quản lý, vận hành theo mô hình 4 lớp theo Chỉ thị số 14/CT-TTg ngày 07/6/2019 của Thủ tướng Chính phủ



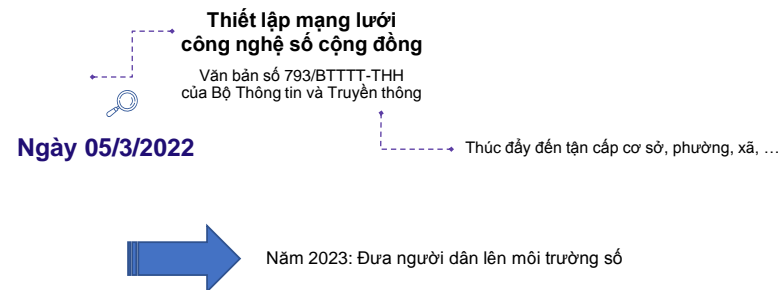
HƯỚNG DẪN TRIỂN KHAI TỔ CÔNG NGHỆ SỐ CỘNG ĐỒNG

BỘ THÔNG TIN VÀ TRUYỀN THÔNG

49



Hướng dẫn triển khai tổ công nghệ số cộng đồng

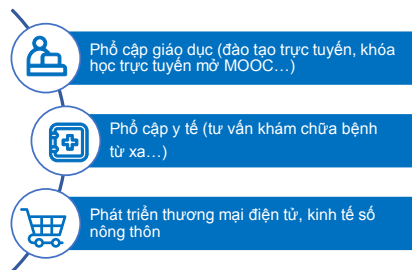


50



Rào cản lớn nhất: Kỹ năng số

Người dân ở vùng nông thôn, miền núi, biên giới, hải đảo... chưa có điều kiện tiếp cận với công nghệ hoặc chưa khám phá ra nhu cầu sử dụng công nghệ số



BỘ THÔNG TIN VÀ TRUYỀN THÔNG

51



Tổ công nghệ số cộng đồng

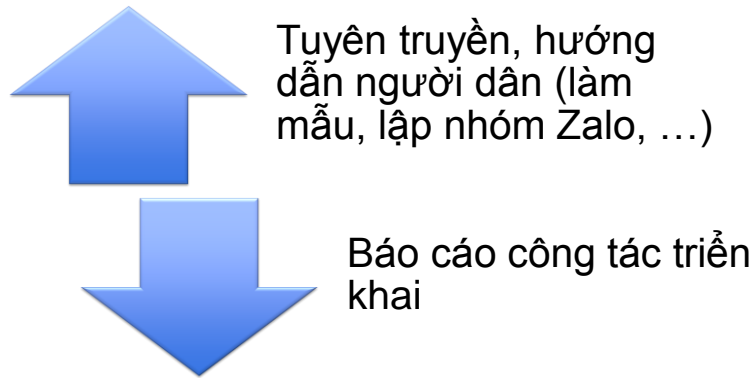
Cánh tay nối dài của chính quyền, BCĐ CDS tỉnh thực hiện các nhiệm vụ CDS của quốc gia, của tỉnh, huyện, xã.
Bộ Thông tin và Truyền thông có văn bản hướng dẫn số 793/BTTTT-THH ngày 05/3/2022



Mô hình triển khai thành công: Lạng Sơn thành lập Tổ CNSCĐ tại 11/11 huyện, 200/200 xã với hơn 1.700 Tổ, hơn 6.000 thành viên tham gia

52

Các hoạt động của Tổ công nghệ số cộng đồng



53



HƯỚNG DẪN TỔ CHỨC BỒI DƯỠNG, TẬP HUẤN NHÂN LỰC

Bộ Thông tin và Truyền thông

54

Hướng dẫn tổ chức bồi dưỡng, tập huấn nhân lực



Mục đích

- Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng, tập huấn cho cán bộ, công chức, viên chức thuộc phạm vi quản lý về chuyển đổi số, phát triển chính phủ số, kinh tế số và xã hội số.



Cách tiếp cận

- Quyết định số 146/QĐ-TTg ngày 28/01/2022 của Thủ tướng Chính phủ
- Văn bản số 489/BTTTT-THH ngày 17/02/2022 của Bộ Thông tin và Truyền thông
- Quyết định số 64/QĐ-BTTTT ngày 19/01/2022 của Bộ Thông tin và Truyền thông

55

Hướng dẫn tổ chức bồi dưỡng, tập huấn nhân lực

ĐẶC BIỆT CHÚ TRỌNG

Bồi dưỡng, tập huấn kỹ năng phân tích, khai thác dữ liệu để ra quyết định và hoạch định chính sách

Huy động nguồn lực xã hội cùng tham gia bồi dưỡng, tập huấn cho mạng lưới công nghệ số cộng đồng

56

Hướng dẫn tổ chức bồi dưỡng, tập huấn nhân lực



Bồi dưỡng, tập huấn 10.000 cán bộ chuyển đổi số cấp xã để làm hạt nhân triển khai chuyển đổi số tới tận cấp xã.

Nhiệm vụ của Bộ Thông tin và Truyền thông năm 2022



Bộ Thông tin và Truyền thông

57

Hướng dẫn tổ chức bồi dưỡng, tập huấn nhân lực

<p>Hình thức</p> <p>Trực tiếp kết hợp trực tuyến, qua nền tảng học trực tuyến mở đại trà (MOOCs)</p>
<p>Nội dung</p> <p>05 học phần cứng + 01 học phần mềm</p>
<p>Thời gian</p> <p>Trực tiếp: 01 ngày tại địa phương Trực tuyến: 01 tháng</p>



Các địa phương, chủ động xây dựng kế hoạch đào tạo cán bộ phù hợp, đồng thời, phối hợp với Bộ Thông tin và Truyền thông triển khai chương trình đào tạo 10.000 cán bộ.

Bộ Thông tin và Truyền thông

58

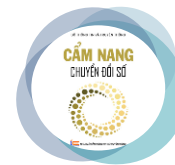


HƯỚNG DẪN TUYÊN TRUYỀN, PHỔ BIẾN

Bộ Thông tin và Truyền thông

59

Hướng dẫn tuyên truyền, phổ biến



CẨM NANG CHUYỂN ĐỔI SỐ
<https://dx.mic.gov.vn>



KINH NGHIỆM CHUYỂN ĐỔI SỐ
<https://t63.mic.gov.vn>



BÀI TOÁN CHUYỂN ĐỔI SỐ
<http://c63.mic.gov.vn>

Bộ Thông tin và Truyền thông

60

Một số gợi ý chuyển đổi số nông nghiệp



Chuyển đổi nông dân số

Tài chính

- Tiếp cận vốn
- Cho vay ngang hàng
- Thanh toán không tiền mặt
- Mobile money

Tư vấn nông nghiệp

- Chuyên gia

Thiết bị, công nghệ

- Mua
- Thuê dịch vụ

Vật tư nông nghiệp

- Đặt hàng qua app

Thu hoạch

- Dự báo thời điểm tối ưu
- Dự báo thị trường
- Tối ưu khoản lãi

Liên kết sản xuất

- Liên minh HTX
- Hội Nông dân
- Hiệp hội Nông nghiệp số
- Hộ Nông nghiệp tuần hoàn

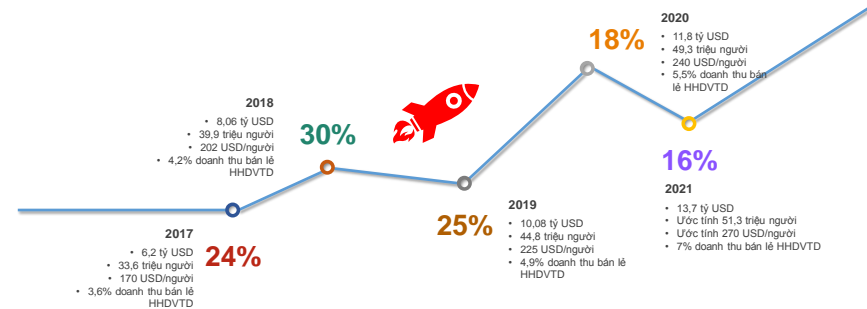
Bán hàng

- Sàn thương mại điện tử
- Vận chuyển
- Truy xuất nguồn gốc

Một số gợi ý triển khai thương mại điện tử



B2C tại Việt Nam



Nguồn: Sách trắng TMĐT Việt Nam 2021 – Cục TMĐT và KTS

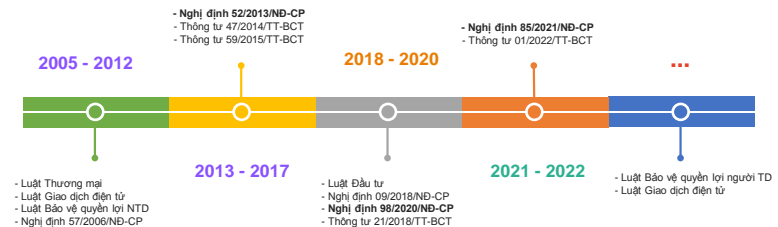
Xu hướng

- I. Nghiên cứu, dự báo thị trường và tìm hiểu Luật pháp;
- II. Lựa chọn công cụ quản lý bán hàng:
 1. Ommichannel: Website, Sàn TMĐT, MXH, offline,...
 2. TXNG, VR, ERP, BHTM, Chats, Thanh toán; Vận chuyển...
- III. Xây dựng thương hiệu
 1. Thiết kế bộ nhận diện thương hiệu: Logo, Tên gọi...
 2. Đánh giá tín nhiệm Website; Gian hàng; Sản phẩm
- IV. Đo lường, đánh giá

Website TMĐT bán hàng



Hệ thống Văn bản



(Chi tiết xem tại Sách trắng TMĐT Việt Nam)

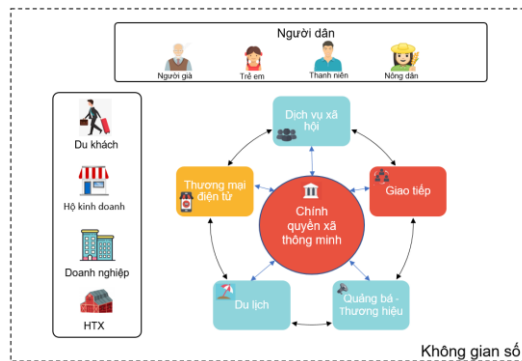
Shopee, Lazada, Tiki

1. Lợi ích:
 - Marketing: khuyến mãi nhiều và thường xuyên
 - Đối tượng khách hàng: trẻ.
 - Khởi tạo gian hàng: Miễn phí
 - Vận chuyển: trợ phí vận chuyển.
 - Thời gian giao hàng: nhanh, đúng hạn.
 - Tương tác: Công cụ chat đa dạng, hiệu quả.
2. Hạn chế:
 - Phí xử lý đơn hàng: **5%-12%**
 - Cạnh tranh

Bộ tiêu chí và nhân tố để thành công

- Sản phẩm đa dạng: đảm bảo ổn định và phát triển bền vững, gắn liền với văn hóa bản địa; giá bán, chất lượng, SP có thể bán online
- Hạ tầng (cứng + mềm)
- 3. Chính quyền: vào cuộc, truyền lửa,...

Mô hình xã thông minh



Văn bản số 1021/THH-DVCNTT ngày 31/7/2020 của Cục THH hướng dẫn mô hình thí điểm xã thông minh.

Triển khai thí điểm tại xã Yên Hòa, huyện Yên Mô, tỉnh Ninh Bình và xã Vi Hương, huyện Bạch Thông, tỉnh Bắc Kạn

Giải bài toán

1. QLNN:
 - CSDL B2C
 - Giảm thiểu hàng hóa trôi nổi, kém chất lượng lưu thông trên thị trường
 - Thu hẹp khoảng cách phát triển TMĐT
 - Thực hiện Chương trình Khuyến mãi quốc gia dễ dàng
2. Doanh nghiệp:
 - Miễn phí mở gian hàng & sản phẩm được “XÁC THỰC”
 - Không mất phí xử lý đơn hàng
 - Tăng cơ hội bán hàng; **giao hàng** thuận tiện
3. Khách hàng:
 - Sản phẩm Uy tín, Chất lượng; Giá cả cạnh tranh
 - Được bảo vệ quyền lợi từ cơ quan QLNN

Một số đề xuất triển khai chung

1. Đối với các nội dung do các Sở, ban, ngành cấp tỉnh đã và sẽ triển khai
2. Hoàn thiện cơ sở hạ tầng chuyển đổi số
3. Xây dựng cơ sở dữ liệu các ngành, lĩnh vực theo thẩm quyền
4. Triển khai nền tảng phục vụ dạy và học trực tuyến
5. Triển khai y tế điện tử
6. Ứng dụng các nền tảng công nghệ số
7. Ứng dụng nền tảng du lịch thông minh
8. Xây dựng đồng bộ hệ thống cơ sở dữ liệu quản lý ngành Nông nghiệp
9. Công tác tuyên truyền
10. Tổ chức Hội thảo, lớp bồi dưỡng
11. Triển khai các hoạt động thúc đẩy chuyển giao công nghệ số
12. Xây dựng chính sách hỗ trợ người dân vùng khó khăn
13. Rà soát, bổ sung các quy chế, quy trình về quản lý, bảo đảm ATTT



Không có khái niệm ủy quyền trong chuyển đổi số,
người lãnh đạo cao nhất phải là người đi đầu,
là nhân tố chính trong hoạt động chuyển đổi số