

TÁC ĐỘNG CỦA CHUYỂN ĐỔI SỐ ĐẾN SỰ THAY ĐỔI MÔ HÌNH KINH DOANH, NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH CHO MỘT SỐ DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT QUY MÔ NHỎ VÀ VỪA Ở VIỆT NAM

Nguyễn Đăng Tuệ*
Email: nguyendangtue@gmail.com

Ngày tòa soạn nhận được bài báo: 05/09/2023

Ngày phản biện đánh giá: 10/04/2024

Ngày bài báo được duyệt đăng: 25/04/2024

DOI: 10.59266/houjs.2024.392

Tóm tắt: Nghiên cứu này tìm hiểu cách thức chuyển đổi số thay đổi mô hình kinh doanh trong một số doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) ở Việt Nam. Tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính thông qua nghiên cứu trường hợp điển hình của 6 doanh nghiệp nhỏ và vừa hoạt động trong lĩnh vực sản xuất. Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp đa nguồn dữ liệu đã được sử dụng để kiểm tra chéo dữ liệu thu được từ nghiên cứu thực địa và phỏng vấn, đồng thời tam giác hóa dữ liệu để nâng cao tính khách quan và chính xác của kết quả nghiên cứu. Kết quả cho thấy các công cụ kỹ thuật số đặc biệt là phương tiện truyền thông xã hội góp phần đổi mới mô hình kinh doanh của các DNNVV, tạo kênh phân phối mới và cách thức mới để tạo và cung cấp giá trị cho các phân khúc khách hàng. Tác giả đưa ra một số đề xuất trên cơ sở các kết quả nghiên cứu.

Từ khóa: chuyển đổi số, mô hình kinh doanh, doanh nghiệp nhỏ và vừa, Việt Nam.

I. Đặt vấn đề

Kỷ nguyên hiện đại đang tràn ngập các công nghệ kỹ thuật số. Chuyển đổi số đã tạo ra một cuộc cách mạng về cách thức các doanh nghiệp tiến hành kinh doanh, tạo mối quan hệ với người tiêu dùng, nhà cung cấp và các đối tác kinh doanh, thúc đẩy mô hình kinh doanh đổi mới và tạo ra giá trị (Scuotto et al., 2019). Trước sự thay đổi của môi trường kinh doanh, các doanh nghiệp buộc phải chạy đua đổi mới và chuyển đổi số (Ghezzi & Cavallo,

2020). Doanh nghiệp chuyển đổi số phải cảm nhận, nắm bắt và chuẩn bị cho những thách thức và cơ hội do các Công nghệ số tạo ra và từ đó hiểu được giá trị thực của công nghệ (Magistretti et al., 2021).

Để giúp giải quyết khó khăn của các doanh nghiệp trên con đường tiếp cận hiệu quả chuyển đổi số, nhiều nghiên cứu đã tập trung vào việc tìm hiểu các giải pháp kỹ thuật số được con người sử dụng và chấp nhận (Danneels & Frattini, 2018). Theo hướng này, các nghiên cứu trước

* Đại học Bách Khoa Hà Nội

đây đã xác định một số cách tiếp cận để quản lý công nghệ số và hướng dẫn các doanh nghiệp phát triển các giải pháp khác nhau (Cooper, 2019). Tuy nhiên, các nghiên cứu chủ yếu tập trung vào bản chất kỹ thuật số của chuyển đổi số trong các DNNVV. Chưa nhiều nghiên cứu tìm hiểu cách thức số hóa có thể thay đổi toàn bộ quá trình tạo ra giá trị cho người tiêu dùng và thay đổi mô hình kinh doanh. Đặc biệt, các nghiên cứu về chuyển đổi số thay đổi mô hình kinh doanh ở Việt Nam chưa được các học giả chú ý. Vì vậy câu hỏi của nghiên cứu này là chuyển đổi số thay đổi quá trình tạo ra giá trị của các DNNVV và thay đổi mô hình kinh doanh như thế nào? Tác giả trả lời câu hỏi này bằng cách phân tích việc sử dụng các công cụ kỹ thuật số mà các DNNVV sử dụng trong quá trình chuyển đổi số.

II. Cơ sở lý thuyết

2.1. Chuyển đổi số và mô hình kinh doanh

Chuyển đổi số là việc tạo ra và thay đổi các dịch vụ, quy trình hoặc mô hình kinh doanh từ kết quả của việc sử dụng công nghệ kỹ thuật số (Nambisan, 2017). Số hóa là việc khai thác các cơ hội kỹ thuật số, trong khi chuyển đổi số được định nghĩa là quá trình được sử dụng để tái cấu trúc doanh nghiệp, nền kinh tế, thể chế và xã hội một cách có hệ thống (Lanzolla et al., 2020).

Chuyển đổi số được đặc trưng bởi việc xác định lại ranh giới hoạt động của doanh nghiệp, mở cửa các sản phẩm và dịch vụ cho cộng đồng và định hình lại sản phẩm và sản xuất (Parmentier & Mangematin, 2014). Chuyển đổi số bao gồm các hiệu ứng kết hợp của đổi mới và công nghệ kỹ thuật số, mang lại các tác nhân, cấu trúc, thực tiễn, giá trị, sắp xếp và niềm tin mới thay đổi, phá hủy, thay thế hoặc bổ sung các quy tắc hiện có trong các doanh nghiệp, hệ

sinh thái, ngành công nghiệp hoặc lĩnh vực mới (Parmentier & Mangematin, 2014). Chuyển đổi số có thể định hình lại mô hình kinh doanh, tác động đến mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên cũng như văn hóa doanh nghiệp (Legner et al., 2017).

Công nghệ kỹ thuật số mới, chẳng hạn như dữ liệu lớn, trí thông minh nhân tạo đang thay đổi cách doanh nghiệp kinh doanh, nâng cao hiệu quả hoạt động bằng cách tối ưu hóa quản lý quy trình và định hướng thị trường tốt hơn thông qua các thông tin thị trường cập nhật (Cenamor et al., 2019). Công nghệ kỹ thuật số cải thiện giao tiếp với khách hàng hiện tại và tiềm năng, cho phép hiểu rõ hơn về các yêu cầu và tạo điều kiện tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mới phù hợp với nhu cầu của khách hàng (Barnes et al., 2012). Nếu như trước đây công nghệ số chỉ đóng vai trò hỗ trợ trong kinh doanh là chủ yếu thì hiện nay doanh nghiệp có thể chuyển đổi số hệ thống quản trị bằng cách ứng dụng các phần mềm công nghệ vào bộ máy hoạt động của doanh nghiệp, bắt đầu từ nguồn lực và sau đó lan tỏa sự thay đổi sang điều hành và tổ chức.

2.2. Phương thức chuyển đổi số tác động đến mô hình kinh doanh

2.2.1. Các khía cạnh trải nghiệm của khách hàng thông qua công nghệ kỹ thuật số

Cuộc cách mạng di động, với sức mạnh ngày càng tăng của phương tiện truyền thông xã hội và phân tích dữ liệu lớn đã thúc đẩy chuyển đổi số trong việc sáng tạo giá trị cho khách hàng, gia tăng trải nghiệm khách hàng. Các hoạt động ứng dụng công nghệ số, các nền tảng số giúp quản trị hiệu quả các điểm chạm, đo đạc mức độ quan tâm, hài lòng của khách hàng, giúp tương tác, trả lời và giải quyết các yêu cầu của khách hàng, từ đó nâng cao sự hài lòng của khách hàng cũng như khả năng tái sử dụng dịch

vụ hoặc hiệu ứng lan toả của khách hàng. Chuyển đổi số giúp doanh nghiệp thiết kế, sáng tạo ra các sản phẩm mới phù hợp với nhu cầu thị hiếu khách hàng: Khi tích hợp các giá trị công nghệ vào trong các sản phẩm, dịch vụ, doanh nghiệp có thể nâng cao giá trị của sản phẩm, dịch vụ đó hoặc thậm chí tạo thành các sản phẩm, dịch vụ mới. Các công nghệ kỹ thuật số như Internet vạn vật tích hợp trong sản phẩm giúp khách hàng có thể quản trị được việc sử dụng, từ đó nâng cao hiệu quả sử dụng, phát triển thêm các dịch vụ mới hoặc chuyển đổi mô hình kinh doanh cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó, việc sử dụng các kênh trực tuyến kết hợp với những kỹ thuật thử nghiệm nhanh giúp doanh nghiệp tối ưu việc thiết kế sản phẩm. Hình thức này giúp doanh nghiệp có thể cung cấp hình ảnh, đặc tính của sản phẩm trên website, fanpage, v.v. và tiếp nhận phản hồi của khách hàng để nhận biết sản phẩm nào đáp ứng thị hiếu của khách hàng, từ đó thiết kế, phát triển thêm những sản phẩm, dịch vụ mới. Không chỉ tối ưu doanh thu, chi phí, mở rộng thị trường, tập khách hàng, chuyển đổi số còn là động lực thay đổi, sáng tạo ra các sản phẩm, dịch vụ mới hoặc thậm chí thay đổi hoàn toàn mô hình kinh doanh, mô hình vận hành của doanh nghiệp.

Theo Bleier et al., (2019), công nghệ kỹ thuật số cho phép các doanh nghiệp tạo ra trải nghiệm khách hàng trực tuyến được thể hiện thông qua bốn khía cạnh: (1) Tính đầy đủ thông tin (nhận thức): nắm bắt một cách khách quan các tác động của chức năng và trải nghiệm giá trị của khách hàng; (2) Tính giải trí (xúc cảm): sự thỏa mãn tức thì mà trải nghiệm mua sắm cung cấp cho khách hàng; (3) Hiện diện xã hội (xã hội): sự hòa đồng và cảm giác tiếp xúc với con người; (4) Hấp dẫn về cảm xúc (giác quan): các khía cạnh kích thích thị giác, âm thanh, khứu giác, vị giác hoặc xúc giác. Trong thế giới số hóa, trải

nh nghiệm do khách hàng có vai trò tích cực thông qua các tương tác chung trong việc cùng tạo ra nội dung.

2.2.2. Cấu phần của mô hình kinh doanh nền tảng kỹ thuật số

Các nghiên cứu trước đây cho thấy chuyển đổi số đem lại nhiều giá trị hơn cho khách hàng. Các phương tiện truyền thông xã hội như LinkedIn, Facebook và YouTube, và các nền tảng chia sẻ thông tin như X (Twitter) cung cấp các phương tiện hiệu quả về chi phí để tiếp cận một lượng lớn khán giả và truyền bá thông tin về sản phẩm và thương hiệu trực tuyến. Phương tiện truyền thông xã hội chia sẻ nội dung giữa một nhóm người dùng được kết nối với nhau, hầu hết thường ở dạng văn bản, ảnh và video. Phương tiện truyền thông xã hội sử dụng giao tiếp hai chiều làm nổi bật các nội dung do người dùng tạo ra để tạo hiệu ứng truyền miệng. Mạng lưới internet cung cấp không gian để sáng tạo và chia sẻ kiến thức. Các kênh tiếp thị mới có thể được truy cập dễ dàng thông qua điện thoại thông minh và máy tính bảng, mở đường cho việc cùng sáng tạo giá trị thông qua quy trình tương tác khách hàng (Jaakkola & Alexander, 2014). Một kênh tiếp thị kỹ thuật số quan trọng khác là các ứng dụng di động đặc biệt phù hợp để tạo lập, giao tiếp và cung cấp giá trị. Mục đích chính của các ứng dụng di động là phát triển kết nối người tiêu dùng và gắn bó với thương hiệu thông qua thông tin, quảng cáo và giải trí. Các phương tiện này kích thích đối thoại liên tục với khách hàng, ảnh hưởng đến ý nghĩa và thông điệp của thương hiệu, đồng thời quyết định sự phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ phù hợp.

III. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp định tính để trả lời câu hỏi nghiên cứu. Nhóm nghiên cứu đã thu thập tài liệu liên

quan trước khi liên hệ với các DNNVV, sau đó xác định chủ đề phỏng vấn và xây dựng hướng dẫn phỏng vấn. Các DNNVV được lựa chọn là các doanh nghiệp thỏa mãn tiêu chí DNNVV của Việt Nam và thực hiện sản xuất các sản phẩm thực phẩm, thời trang và nội thất. Những người đại diện cho các DNNVV là người có thể phản ánh về suy nghĩ, hoạt động, quyết định, sức ép hoặc thách thức mà doanh nghiệp đã trải qua trong quá trình chuyển đổi số (Zou & Ghauri, 2008). Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp từ nhiều nguồn dữ liệu theo các giai đoạn đã được sử dụng để kiểm tra dữ liệu thu được từ nghiên cứu thực địa và phỏng vấn, đồng thời tam giác hóa dữ liệu (triangulation) để nâng cao tính khách quan và chính xác của kết quả nghiên cứu. Dữ liệu thứ cấp từ hồ sơ doanh nghiệp ấn phẩm kinh doanh, bài thuyết trình của doanh nghiệp, thông tin dựa trên internet và báo chí, đã được thu thập trong giai đoạn mười năm (2014–2023). Các dữ liệu này được so sánh với dữ liệu chính, phân tích kết quả và sự tương thích để củng cố hiểu biết về từng doanh nghiệp. Các phân tích được thực hiện bằng phương pháp diễn giải (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Trong bảng câu hỏi bán cấu trúc, đầu tiên người phỏng vấn đặt câu hỏi liệu chuyển đổi số có ảnh hưởng đến việc chuyển đổi mô hình kinh doanh, đặc biệt liên quan đến các kênh tiếp thị và tiếp thị truyền thông xã hội, sửa đổi các phân khúc

người tiêu dùng và đề xuất giá trị. Tiếp theo, người phỏng vấn trao đổi với người được phỏng vấn về sự khác biệt các giai đoạn trong hành trình tiêu dùng (giai đoạn trước khi mua, mua hàng và sau mua) để xác định xem chuyển đổi số có giúp ích gì và nâng cao giá trị khách hàng như thế nào trong từng giai đoạn cũng như các yếu tố kích thích quá trình chuyển đổi số và các yếu tố có liên quan trong mô hình kinh doanh. Bảng câu hỏi nhằm đánh giá quá trình chuyển đổi số về các mặt chuyển đổi mối quan hệ với khách hàng trong mô hình kinh doanh và các công cụ kỹ thuật số và kênh phân phối để tạo ra giá trị cho khách hàng trong hành trình tiêu dùng.

IV. Kết quả và thảo luận

4.1. Kết quả

Chuyển đổi số giúp nâng cao việc tạo ra giá trị cho người tiêu dùng trong từng giai đoạn được thể hiện thông qua việc sử dụng các công cụ quan trọng nhất trong các giai đoạn khác nhau của hành trình tiêu dùng. Phần phân tích dưới đây cho thấy các doanh nghiệp sử dụng các loại công cụ kỹ thuật số khác nhau hướng đến các mục tiêu khác nhau (người tiêu dùng, nhà phân phối và nhà cung cấp) để tạo giá trị khách hàng. Các công cụ số được DNNVV trong mẫu nghiên cứu sử dụng trong các giai đoạn khác nhau của quy trình trải nghiệm khách hàng được trình bày trong Bảng 1.

Bảng 1: Các công cụ số tạo giá trị khách hàng

DNNVV	Giai đoạn sử dụng	Trang Web trưng bày	Giao tiếp trực tuyến	Ứng dụng di động	Mã QR	Phương tiện truyền thông xã hội	CRM và phân tích dữ liệu lớn
CDS1	Trước mua hàng	X	X				
	Trong mua hàng	X	X				
	Sau mua hàng	X	X				
CDS2	Trước mua hàng	X	X	X		X	X
	Trong mua hàng	X	X	X		X	X
	Sau mua hàng	X	X	X		X	X

DNNVV	Giai đoạn sử dụng	Trang Web trưng bày	Giao tiếp trực tuyến	Ứng dụng di động	Mã QR	Phương tiện truyền thông xã hội	CRM và phân tích dữ liệu lớn
CĐS3	Trước mua hàng	X	X			X	
	Trong mua hàng	X	X			X	
	Sau mua hàng	X	X			X	
CĐS4	Trước mua hàng	X	X			X	
	Trong mua hàng	X	X		X	X	
	Sau mua hàng	X	X		X	X	
CĐS5	Trước mua hàng	X	X	X		X	
	Trong mua hàng	X	X	X		X	
	Sau mua hàng	X	X	X		X	
CĐS6	Trước mua hàng	X	X	X		X	X
	Trong mua hàng	X	X	X	X	X	X
	Sau mua hàng	X	X	X	X	X	X

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

4.1.1. Trang Web trưng bày

Các trang web được sử dụng chủ yếu giống như cửa hàng trưng bày. Trang web đặc biệt hữu ích cho giai đoạn trước khi mua hàng để đáp ứng nhu cầu thông tin của người tiêu dùng và phát triển nhận thức về thương hiệu. Đại diện của CĐS3 đã đề cập đến vấn đề này như sau: “Nếu nhân viên của CĐS3 đến gặp một doanh nghiệp và thuyết phục doanh nghiệp đặt may đồng phục, doanh nghiệp đối tác sẽ kiểm tra thông tin về CĐS3. Đối tác sẽ vào trang Web của doanh nghiệp đã được Bộ Công thương chứng thực để xem và xác nhận rằng CĐS3 thực sự là một doanh nghiệp đáng tin cậy, thực sự tồn tại.” Một số DNNVV không sử dụng trang web riêng mà sử dụng trang trưng bày của nền tảng thương mại điện tử.

4.1.2. Công cụ giao tiếp trực tuyến

Tất cả các DNNVV thực hiện chuyển đổi số đều sử dụng công cụ giao tiếp trực tuyến trong các giai đoạn của hành trình khách hàng. Chẳng hạn, khi CĐS5 bắt đầu giai đoạn thuyết phục trong bán hàng, bao gồm các bước như thuyết trình và thương lượng, doanh nghiệp có xu hướng chuyển từ mạng xã hội sang sử

dụng các công cụ truyền thông như email và công cụ hội nghị trực tuyến. Thông tin thu thập được trong giai đoạn sơ bộ của quy trình bán hàng được tận dụng để định hình các đề nghị phù hợp cho khách hàng tiềm năng bằng cách sử dụng các công cụ truyền thông bán hàng kỹ thuật số. Đại diện của CĐS5 đã nhận xét về khía cạnh này như sau: “Để thuyết phục khách hàng sử dụng thiết kế nội thất, nhóm chuẩn bị một bài thuyết trình trình bày qua Zoom hoặc Google Meet. Khi trình bày, chúng tôi sẽ giải thích cho khách hàng tiềm năng cách xác định chính xác nhu cầu của khách hàng và giải pháp phù hợp nhất để đáp ứng nhu cầu thiết kế nội thất. Sau đó sẽ gặp trực tiếp thương lượng các điều khoản.” Việc dự đoán nhu cầu của khách hàng tiềm năng thông qua tương tác trực tuyến và xây dựng đề xuất phù hợp với từng khách hàng cho phép các doanh nghiệp tiết kiệm thời gian và được các đối tác đánh giá cao.

Khi chuyển đổi khách hàng tiềm năng thành khách hàng thực sự, việc sử dụng email, nền tảng họp trực tuyến tăng lên. Các nền tảng truyền thông xã hội chỉ được sử dụng để trả lời các yêu cầu bán hàng đến từ các khách hàng

tiềm năng. Việc lựa chọn phương tiện truyền thông sẽ phụ thuộc vào địa điểm bán hàng của doanh nghiệp và khả năng nhận thức của khách hàng tiềm năng. Ở những nơi doanh nghiệp có đại diện bán hàng hoặc gần trụ sở doanh nghiệp, các cuộc gặp mặt trực tiếp thường được ưu tiên hơn. Trong các trường hợp khác, các công cụ giao tiếp kỹ thuật số thay thế các cuộc gặp trực tiếp và thúc đẩy doanh số bán hàng ở những nơi doanh nghiệp không có đại diện trực tiếp hoặc quá tốn kém để đi lại.

4.1.3. Ứng dụng di động

Việc sử dụng công nghệ ứng dụng cho người tiêu dùng cuối cùng mới xuất hiện ở 3 trên 6 trong số các doanh nghiệp được nghiên cứu. CDS6 mới sử dụng ứng dụng hướng tới người tiêu dùng, cho phép người tiêu dùng hội thoại và tương tác với các công cụ kỹ thuật số khác như trang web và phương tiện truyền thông xã hội. CDS2 đã phát triển một ứng dụng hướng đến nhà cung cấp, với mục tiêu là kết nối với cộng đồng nông dân để cung cấp thông tin thương mại. Ví dụ, CDS2 “thông báo thời gian đối với một số loại dịch bệnh sắp đến thời kỳ phát triển hoặc thông tin về thời tiết hoặc một số rủi ro có thể xuất phát từ điều kiện khí hậu. Doanh nghiệp xen kẽ loại thông tin này với loại thông tin tiếp thị, tập trung vào các sáng kiến truyền thông liên quan đến thương hiệu để kết nối sản xuất và phân phối.” CDS5 cung cấp một ứng dụng được thiết kế riêng cho đối tác doanh nghiệp, với mục đích tạo điều kiện giao tiếp và thông tin chuỗi cung ứng với các nhà phân phối. Đối với CDS5, “mỗi một dự án bất động sản mới được đăng ký trên hệ thống, nhận được thông tin để đăng nhập theo khu vực riêng. Các chủ đầu tư bất động sản liên tục được hỗ trợ thông qua dịch vụ chăm sóc

khách hàng và có thể đặt hàng đơn giản bằng cách sử dụng máy tính trong cửa hàng hoặc bằng điện thoại thông minh, thông qua ứng dụng có sẵn cho Android và IOS.” Với công cụ này, khách hàng của CDS5 có thể biết tình trạng còn hàng, xem lịch sử đặt hàng, tải xuống tài liệu tiếp thị chính thức và gửi yêu cầu hậu mãi. CDS5 cung cấp trong ứng dụng các tính năng cụ thể của thiết kế đồ nội thất công nghiệp, số hóa danh mục và tạo hình ảnh 3D. Đây là một trong những dịch vụ quan trọng nhất đối với các nhà cung cấp các sản phẩm trang trí nội thất.

4.1.4. Mã QR

Các hoạt động bán hàng sau bán hàng thành công theo truyền thống thường được xác định trong cách cư xử của nhân viên bán hàng nhằm theo dõi, ổn định và phát triển mối quan hệ khách hàng. Quản lý mối quan hệ giúp đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng, kiểm tra chất lượng dịch vụ và thu hút sự quan tâm trở lại của khách hàng trong tương lai. CDS4 và CDS6 là DNNVV sử dụng mã QR và áp dụng cho từng sản phẩm dưới dạng nhãn điện tử. Mã QR hữu ích trong các giai đoạn mua hàng hoặc sau khi mua hàng. Mã QR giúp thông tin sản phẩm (ví dụ: đặc điểm, thành phần và các yếu tố dinh dưỡng), truy xuất nguồn gốc và định giá sản phẩm có thương hiệu cho khách hàng. Do đó, mã QR tăng cường nhận thức của trải nghiệm khách hàng, điều rất quan trọng với những người tiêu dùng muốn biết thêm về sản phẩm. CDS1 cũng sử dụng mã QR nhưng một cách miễn cưỡng và hoàn toàn không có sự tích hợp sâu: “Quy định và khách hàng buộc chúng tôi phải sử dụng mã QR. Các doanh nghiệp sản xuất thực phẩm đều phải đảm bảo truy xuất nguồn gốc”. (CDS1- Quản lý bộ phận kinh doanh)

4.1.5. Phương tiện truyền thông xã hội

Sự hiện diện của các DNNVV trên các nền tảng truyền thông xã hội kích thích khách hàng tiềm năng tìm hiểu giá cả và các tính năng của sản phẩm/dịch vụ và do đó làm tăng cơ hội bán hàng. Điều này cho thấy giao tiếp qua mạng xã hội có khả năng làm giảm sự không chắc chắn về triển vọng doanh nghiệp và tạo lợi thế. Thông tin thu thập được từ việc triển khai phương tiện truyền thông xã hội, có thể được tận dụng để hình thành các giải pháp bán hàng cụ thể cho nhu cầu của khách hàng tiềm năng.

Phương tiện truyền thông xã hội liên quan tới các giai đoạn của hành trình tiêu dùng và trong từng chiều trải nghiệm của khách hàng. Đối với CDS2, mạng xã hội mang đến cơ hội để kết nối trực tiếp với người tiêu dùng, vì thực phẩm là sản phẩm truyền thống cần có sự tham gia của nhà phân phối trung gian. Phương tiện truyền thông xã hội phù hợp với sự thay đổi năng động trong ngành thực phẩm vì người tiêu dùng mới muốn kết nối với sản phẩm để có được trải nghiệm độc đáo. Nhờ mạng xã hội, CDS2 có thể đồng hành cùng người tiêu dùng trong toàn bộ hành trình của người tiêu dùng, tạo ra giá trị trải nghiệm cho người tiêu dùng, tăng tương tác và từ đó bán được hàng. “Doanh nghiệp sử dụng phương tiện truyền thông để làm cho người tiêu dùng hòa nhập vào thế giới mì gạo thông qua các công thức nấu ăn và một số cách nấu mì.” Một công cụ thường được sử dụng để tạo ra trải nghiệm là yếu tố ảnh hưởng. Ví dụ, Luke Nguyễn, một trong những người có tầm ảnh hưởng đến ẩm thực Việt Nam tại Úc, với hàng trăm nghìn người theo dõi trên trang xã hội, cung cấp những cách thức nấu mì gạo đa dạng dưới dạng một loạt video. Người nổi tiếng này đã ảnh hưởng tới người tiêu dùng bằng cách chia sẻ niềm vui khi trải nghiệm nấu

ăn. Ngoài ra, phương tiện truyền thông xã hội giúp người tiêu dùng hiểu quá trình sản xuất mì gạo và nền tảng của sản phẩm, an toàn thực phẩm và chất lượng của gạo. Điều này tạo ra cảm xúc tích cực đối với thương hiệu, tăng sự hài lòng và giữ chân khách hàng. Đây là những điều kiện tiên quyết để tạo ra khách hàng trung thành. Với thị trường quốc tế, doanh nghiệp sử dụng các phương tiện truyền thông xã hội cho các khách hàng nước ngoài trong giai đoạn trước khi mua hàng để quảng cáo sản phẩm của mình đến một thị trường mục tiêu cụ thể. Ví dụ: doanh nghiệp tiếp cận người tiêu dùng quốc tế sống gần các siêu thị, nơi sản phẩm được phân phối. “Chúng tôi đã thực hiện quảng cáo với chuỗi Costco ở Nhật và Úc thông qua các video ngắn trên trang web”.

4.1.6. CRM và phân tích dữ liệu lớn

Lợi ích quan trọng đối với tất cả các DNNVV bắt nguồn từ chuyển đổi số có liên quan đến việc quản lý quan hệ khách hàng (CRM) và phân tích dữ liệu lớn. Doanh nghiệp sử dụng công cụ CRM để theo dõi và kiểm soát việc sử dụng và đánh giá sự hài lòng của khách hàng đối với hàng hóa dịch vụ của doanh nghiệp. Công cụ CRM cung cấp thông tin về khách hàng và được hỗ trợ bởi cơ sở dữ liệu nội bộ và phần mềm bổ sung cung cấp số liệu thống kê và phân tích dữ liệu nội bộ.

Hệ thống CRM có thể được tích hợp thông qua hệ thống biên lai điện tử. Trong giai đoạn mua hàng và sau mua hàng, CDS6 cung cấp biên lai điện tử để đáp ứng yêu cầu của từng khách hàng. Bằng cách cung cấp biên lai điện tử, doanh nghiệp có thể liên kết biên lai với khách hàng để thể phân tích thông tin theo cách ẩn danh hoặc theo cách được cá nhân hóa dựa trên thỏa thuận cung cấp thông tin cá nhân của khách hàng. Biên lai điện tử được triển khai như

một dịch vụ của bên thứ ba trên nền tảng đám mây để tích hợp phần mềm bán hàng bằng đầu nối máy tính để bàn chuyên dụng được lắp đặt trong các cửa hàng của doanh nghiệp. Mỗi khi một giao dịch được thực hiện, trình kết nối sẽ đồng bộ hóa thông tin cơ sở dữ liệu và sẽ tạo ra một mục nhập biên lai điện tử mới. Trình kết nối sẽ đồng bộ hóa với nền tảng đám mây biên lai điện tử trao đổi thông tin bán hàng và liên kết giao dịch với dữ liệu nhận dạng khách hàng được cung cấp. Sau khi được tải lên trên nền tảng đám mây, thông tin sẽ được tự động xử lý và biên lai kỹ thuật số sẽ được gửi đến điện thoại của khách hàng thông qua kênh liên lạc thích hợp.

CĐS2 đang tham gia thử nghiệm một dự án Trí tuệ nhân tạo để dự báo yêu cầu lập kế hoạch hoạt động và cung cấp sản phẩm khi cần và với số lượng phù hợp. Mô hình dựa trên các thuật toán sử dụng dữ liệu lịch sử của doanh nghiệp kết hợp với cơ sở dữ liệu bên ngoài. Dự án này nghiên cứu tính thời vụ của mì gạo thị trường liên kết nó với ngày nghỉ lễ ở các quốc gia, để dự báo nhu cầu đỉnh và đáy. “Chúng tôi lấy thông tin sản phẩm làm động lực, củng cố nền tảng dữ liệu hiện có, đồng thời tăng cường tích hợp và ứng dụng dịch vụ hậu cần, luồng thông tin và dòng vốn vào bên trong của công ty. Từ đó, chúng tôi đã tiếp tục thúc đẩy sự phát triển đổi mới các sản phẩm, sản xuất, dịch vụ, chuỗi cung ứng và quản lý. Việc tích hợp các tài nguyên dữ liệu và điều chỉnh kịch bản cung ứng tạo cơ sở cho việc đổi mới sản phẩm và nâng cao chất lượng.” (CĐS2-Trưởng bộ phận công nghệ thông tin).

4.2. Thảo luận

4.2.1. Cách thức chuyển đổi số thay đổi quá trình tạo ra giá trị

Kết quả giúp hiểu được cách thức chuyển đổi số đang thay đổi quá trình tạo

ra giá trị khách hàng của các DNNVV. Chuyển đổi số khiến tất cả các doanh nghiệp cố gắng tạo trải nghiệm liền mạch với khách hàng qua các kênh khác nhau và các điểm tiếp xúc, kết hợp các kênh trực tuyến và ngoại tuyến. Thông qua chuyển đổi số và tích hợp các kênh phân phối và truyền thông khác nhau, DNNVV nâng cao trải nghiệm mua hàng, thêm thông tin và kích thích các tương tác và hội thoại giữa người tiêu dùng và doanh nghiệp ở mỗi giai đoạn trong hành trình tiêu dùng.

Các mô hình kinh doanh mới, chủ yếu dựa trên sự tương tác của khách hàng, bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi trong các kênh phân phối theo định hướng chiến lược đa kênh. Trong hành trình tiêu dùng, các công cụ kỹ thuật số nâng cao các khía cạnh khác nhau của trải nghiệm khách hàng, đặc biệt là tính thông tin, giải trí và sự hiện diện xã hội. Các ứng dụng được sử dụng chủ yếu cho phát triển trải nghiệm chức năng và tăng thông tin thu thập được cho khách hàng, trong khi phương tiện truyền thông xã hội là công cụ chính để các DNNVV mở rộng trải nghiệm cảm xúc như sự hiện diện xã hội và giải trí.

4.2.2. Chuyển đổi số thay đổi thành phần của mô hình kinh doanh

Việc điều chỉnh chiến lược chuyển đổi số số trong các DNNVV có những đặc điểm cụ thể không thường thấy ở các doanh nghiệp lớn. Những hạn chế về tài chính và thiếu chuyên môn kỹ thuật trong các DNNVV có thể cản trở việc triển khai và hỗ trợ các công cụ kỹ thuật số nhưng sự linh hoạt và nhanh nhạy của các doanh nghiệp này trong việc tạo ra sự thay đổi cũng như việc ra quyết định nhanh chóng đã đẩy nhanh quá trình thực hiện. Các DNNVV tích hợp hiệu quả của công nghệ với chiến lược của doanh nghiệp, theo cách tiếp cận phù hợp với bản thân doanh

nghiệp. Chuyển đổi số được thực hiện tăng dần, tái định hình, dẫn đến sự điều chỉnh. Đối với một số doanh nghiệp, sự tích hợp này dẫn đến việc áp dụng một số hình thức công nghệ sâu rộng hơn những công nghệ khác.

Kết quả cho thấy quá trình số hóa thay đổi thành các thành phần chính của mô hình kinh doanh của các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản truyền thông. Điều này cũng áp dụng đối với các thị trường quốc tế của DNNVV, nơi các công cụ kỹ thuật số đang trở nên cần thiết để thu hút khách hàng mới, tạo mối quan hệ và cảm xúc thương hiệu, giúp DNNVV trực tiếp bán sản phẩm ở nước ngoài, đồng thời hiểu rõ hơn nhu cầu của người tiêu dùng và sự thay đổi thái độ. Kết quả nghiên cứu cho thấy các DNNVV sử dụng công nghệ số để tăng cường mối quan hệ với khách hàng thông qua các kênh tiếp thị và các điểm tiếp xúc trong hành trình của người tiêu dùng. Các công cụ kỹ thuật số này được các DNNVV sử dụng để hiểu rõ hơn mong muốn của người tiêu dùng và xu hướng tiêu dùng trong tương lai.

4.2.3. Tác động của phương tiện truyền thông

Phương tiện truyền thông xã hội và các công cụ số hóa rất quan trọng đối với quy trình bán hàng hiện đại. Phương tiện truyền thông xã hội bao gồm mạng xã hội, sự tham gia của những người có ảnh hưởng trong việc quảng bá thương hiệu, quảng cáo trả tiền, lan truyền video và hình ảnh. Kết quả xác nhận rằng phương tiện truyền thông xã hội đã tạo ra những cách tương tác mới và là phương tiện giao tiếp quan trọng nhất. Phương tiện truyền thông xã hội tạo ra giá trị trong mô hình kinh doanh, nâng cao tính giải trí trong giai đoạn trước khi mua hàng và hiện diện trên mạng xã hội trong giai đoạn sau

khi mua hàng. Các DNNVV đã sử dụng Tiktok và Facebook để thực hiện và cải tiến các chiến lược truyền thông thương hiệu doanh nghiệp và tương tác với người tiêu dùng. Việc áp dụng các phương tiện truyền thông giảm chi phí và tăng trưởng trên thị trường quốc gia và quốc tế. Đây là những yếu tố quan trọng đối với sự thành công của các DNNVV, vốn thường bị hạn chế về nguồn lực.

Khi quá trình bán hàng được thực hiện, các công cụ truyền thông kỹ thuật số rất phù hợp với các DNNVV và giúp chuyển đổi khách hàng tiềm năng thành khách hàng thực sự. Các công cụ này rất hiệu quả khi có khoảng cách về địa lý giữa DNNVV với thị trường nơi doanh nghiệp không sở hữu chi nhánh.

Trong giai đoạn hoạt động sau bán hàng, các công cụ giao tiếp kỹ thuật số giúp duy trì mối quan hệ với khách hàng giao dịch. Việc sử dụng phương tiện truyền thông xã hội để công khai những thành công và mối quan hệ với những khách hàng quan trọng củng cố mối quan hệ với khách hàng và nâng cao tầm nhìn của doanh nghiệp cũng như thu hút các cơ hội kinh doanh trong tương lai.

V. Kết luận

Với bối cảnh nghiên cứu là các DNNVV Việt Nam hoạt động trong các lĩnh vực sản xuất, nghiên cứu này đã xem xét cách thức các DNNVV hoạt động trong các ngành sản xuất truyền thống đã thay đổi mô hình kinh doanh và quy trình tạo giá trị cho khách hàng thông qua chuyển đổi số. Nghiên cứu này đóng góp vào hiểu biết về tiếp thị tích hợp và tiếp thị đa kênh cũng như truyền thông xã hội vì đây là một trong những nghiên cứu đầu tiên ở Việt Nam phân tích các phương pháp được sử dụng bởi các DNNVV tích hợp truyền thông xã hội với kỹ thuật số và các công cụ giao tiếp

bán hàng truyền thống trong và qua các giai đoạn của quy trình bán hàng. Từ việc phân tích các nghiên cứu điển hình, nghiên cứu cho thấy các DNNVV đang có xu hướng sử dụng các công cụ kỹ thuật số trong các giai đoạn phân phối, giao tiếp và phân tích thị trường, giúp định hình các mô hình hoạt động kinh doanh. Đặc biệt, các công cụ kỹ thuật số như mạng xã hội và ứng dụng di động đã thay đổi quá trình tạo ra giá trị cho người tiêu dùng. Các công cụ này tạo ra các kênh phân phối mới được tích hợp theo quan điểm đa kênh, cung cấp các mối quan hệ mới và sâu sắc hơn với người tiêu dùng. Công nghệ số giúp các DNNVV cải thiện hoạt động trong các lĩnh vực sản xuất, nơi danh tiếng và mối quan hệ khách hàng là những công cụ cạnh tranh quan trọng để thành công. Đặc biệt, chuyển đổi số là điều kiện để tạo ra giá trị tại cấp độ quốc tế, đặc biệt là trong các sản phẩm dành cho khách hàng cuối cùng. Với các sản phẩm tiêu dùng này, nhận thức về thương hiệu đóng vai trò quan trọng. Bỏ qua các công cụ kỹ thuật số sẽ tạo ra rủi ro nghiêm trọng và có thể ảnh hưởng đến sự tồn tại của DNNVV.

Lời cảm ơn: Bài báo này công bố một phần kết quả của đề tài KH&CN cấp Bộ Giáo dục và Đào tạo, mã số B2022-BKA-22 được triển khai thực hiện tại Đại học Bách khoa Hà Nội.

Tài liệu tham khảo

- [1]. Scuotto, V.; Arrigo, E.; Candelo, E.; Nicotra, M. Ambidextrous Innovation Orientation Effected by the Digital Transformation: A Quantitative Research on Fashion SMEs. *Business Process Management Journal* 2019, 26, 5, 1121–1140. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2019-0135>.
- [2]. Ghezzi, A.; Cavallo, A. Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research* 2020, 110, 519–537. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>.
- [3]. Magistretti, S.; Pham, C. T. A.; Dell’Era, C. Enlightening the Dynamic Capabilities of Design Thinking in Fostering Digital Transformation. *Industrial Marketing Management* 2021, 97, 59–70. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.014>.
- [4]. Danneels, E.; Frattini, F. Finding Applications for Technologies beyond the Core Business. *MIT Sloan Management Review* 2018, 59.
- [5]. Cooper, R. G. The Drivers of Success in New-Product Development. *Industrial Marketing Management* 2019, 76, 36–47. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.005>.
- [6]. Nambisan, S. Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 2017, 41, 6, 1029–1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>.
- [7]. Lanzolla, G.; Lorenz, A.; Miron-Spektor, E.; Schilling, M.; Solinas, G.; Tucci, C. Digital Transformation: What Is New If Anything? Emerging Patterns and Management Research. *Academy of Management Discoveries* 2020. <https://doi.org/10.5465/amd.2020.0144>.
- [8]. Parmentier, G.; Mangematin, V. Orchestrating Innovation with User Communities in the Creative Industries. *Technological Forecasting and Social Change* 2014, 83, 40–53. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.03.007>.
- [9]. Legner, C.; Eymann, T.; Hess, T.; Matt, C.; Böhmman, T.; Drews, P.; Mädche, A.; Urbach, N.; Ahlemann, F. Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Bus Inf Syst Eng* 2017, 59, 4, 301–308. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>.
- [10]. Cenamor, J.; Parida, V.; Wincent, J. How Entrepreneurial SMEs Compete through Digital Platforms: The Roles of Digital Platform Capability, Network

- Capability and Ambidexterity. *Journal of Business Research* 2019, 100, 196–206. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.035>.
- [11]. Barnes, D.; Clear, F.; Dyerson, R.; Harindranath, G.; Harris, L.; Rae, A. Web 2.0 and Micro-businesses: An Exploratory Investigation. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 2012, 19, 4, 687–711. <https://doi.org/10.1108/14626001211277479>.
- [12]. Bleier, A.; Harmeling, C. M.; Palmatier, R. W. Creating Effective Online Customer Experiences. *Journal of Marketing* 2019, 83, 2, 98–119. <https://doi.org/10.1177/0022242918809930>.
- [13]. Jaakkola, E.; Alexander, M. The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation: A Service System Perspective. *Journal of Service Research* 2014, 17, 3, 247–261. <https://doi.org/10.1177/1094670514529187>.
- [14]. Zou, H.; Ghauri, P. N. Learning through International Acquisitions: The Process of Knowledge Acquisition in China. *MANAGE. INT. REV.* 2008, 48, 2, 207–226. <https://doi.org/10.1007/s11575-008-0012-1>.
- [15]. Eisenhardt, K. M.; Graebner, M. E. Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *AMJ* 2007, 50, 1, 25–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>.

EFFECT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON CHANGING BUSINESS MODELS, A QUALITATIVE RESEARCH FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN VIETNAM

Nguyen Dang Tue[†]

Abstract: *This study investigates the impact of digital transformation on business models of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Vietnam. The research employs a qualitative approach by conducting case studies on six SMEs operating in the manufacturing sector. The secondary data collection method was employed to validate the data obtained from field research and interviews, which helped to ensure the objectivity and accuracy of the research results. The findings indicate that digital tools, particularly social media, help to innovate the business models of SMEs by creating new channels for distribution and new ways to create and deliver value to their customer segments. Based on the research results, the author provides some recommendations.*

Keywords: *digital transformation, business model, small and medium enterprises (SMEs), Vietnam.*

[†] Hanoi University of Science and Technology