

CHUYỂN ĐỔI SỐ VÀ TÁI CẤU TRÚC MÔ HÌNH KINH DOANH: THỰC TIỄN VÀ HÀM Ý CHO DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Lê Minh Thu¹

Email: minhthu.ufba@gmail.com

Ngày tòa soạn nhận được bài báo: 30/09/2025

Ngày phản biện đánh giá: 30/10/2025

Ngày bài báo được duyệt đăng: 17/11/2025

DOI: 10.59266/houjs.2025.957

Tóm tắt: Chuyển đổi số có vai trò quan trọng trong việc định hình mô hình kinh doanh đối với các doanh nghiệp, góp phần tăng năng suất và nâng cao năng lực cạnh tranh trong nền kinh tế số. Trong những năm qua, quá trình chuyển đổi số ở Việt Nam đã đạt được các kết quả tích cực, không chỉ tạo tiền đề mà còn đặt ra yêu cầu đổi mới toàn diện nhằm tái cấu trúc mô hình kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, thực tiễn chuyển đổi số và tái cấu trúc mô hình kinh doanh của doanh nghiệp cũng còn nhiều hạn chế, điểm nghẽn khiến cho tác động của chuyển đổi số đến tái cấu trúc mô hình kinh doanh của doanh nghiệp chưa đạt hiệu quả. Bài viết phân tích cơ sở lý luận về chuyển đổi số và vai trò của nó đối với tái cấu trúc mô hình kinh doanh, phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp đẩy mạnh chuyển đổi số gắn với tái cấu trúc mô hình kinh doanh của doanh nghiệp trong thời gian tới.

Từ khóa: chuyển đổi số, mô hình kinh doanh, tái cấu trúc, doanh nghiệp

I. Đặt vấn đề

Cuộc cách mạng 4.0, với sự phát triển bùng nổ của các công nghệ số đã tác động sâu rộng đến mọi lĩnh vực của đời sống kinh tế-xã hội, tạo ra “môi trường số” làm thay đổi căn bản mọi hoạt động của Chính phủ, xã hội và doanh nghiệp. Trong bối cảnh đó, chuyển đổi số (CĐS) trở thành một tiến trình phát triển tất yếu, đó không chỉ là ứng dụng công nghệ mà còn là sự thay đổi căn bản về phương thức sản xuất và mô hình tạo ra giá trị của

doanh nghiệp; từ đó làm nảy sinh yêu cầu tất yếu về tái cấu trúc mô hình kinh doanh (MHKD) nhằm thích ứng với môi trường số.

Ở Việt Nam trong giai đoạn hiện nay, kinh tế số và CĐS đang có bước phát triển mạnh mẽ và trở thành động lực quan trọng của tăng trưởng kinh tế, đóng góp 16-17%GDP năm 2024 và dự kiến đạt 30% vào năm 2030 (Thủ tướng Chính phủ, 2020). Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV)

¹ Phó trưởng phụ trách bộ môn, Trường Đại học Tài chính - Quản trị kinh doanh

chưa có chiến lược CDS hiệu quả, thiếu nguồn lực tài chính, nhân lực và thể chế hỗ trợ đồng bộ, do đó quá trình tái cấu trúc MHKD diễn ra chậm và chưa hiệu quả. Vì vậy, việc nghiên cứu có hệ thống về CDS và tái cấu trúc MHKD của doanh nghiệp là cần thiết nhằm đề xuất giải pháp hỗ trợ hiệu quả đối với doanh nghiệp trong quá trình CDS và tái cấu trúc MHKH, góp phần thúc đẩy tăng trưởng kinh tế ở nước ta trong thời gian tới.

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp định tính, trên cơ sở hệ thống hoá, phân tích tổng hợp tài liệu, nghiên cứu tình huống để đánh giá thực trạng, tìm hiểu xu hướng và sự phát triển của CDS gắn với quá trình tái cấu trúc MHKD của doanh nghiệp. Các phương pháp này cho phép làm rõ cơ chế, động lực và các điểm nghẽn, rào cản của CDS và tái cấu trúc MHKD, cung cấp những luận cứ khoa học và thực tiễn trong hoạch định chính sách phù hợp.

II. Cơ sở lý thuyết về chuyển đổi số và mô hình kinh doanh

2.1. Khái niệm và đặc điểm

a) Quan niệm về chuyển đổi số

Đến nay trong giới nghiên cứu vẫn có các quan niệm khác nhau về CDS. Tuy nhiên, các quan niệm khá đồng thuận rằng CDS không chỉ là ứng dụng công nghệ, mà còn là quá trình thay đổi tổ chức toàn diện, trong đó công nghệ kỹ thuật số đóng vai trò trung tâm, tác động đến cơ cấu tổ chức, mô hình kinh doanh và văn hoá doanh nghiệp để tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững (Bharadwaj et al., 2013).

Ở Việt Nam, trên phương diện pháp lý, CDS 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 các công nghệ số” (Bộ Thông tin và Truyền thông, 2021).

Như vậy, chuyển đổi số là quá trình ứng dụng toàn diện và sâu rộng các công nghệ số để thay đổi căn bản phương thức quản lý, điều hành, sản xuất - kinh doanh và cung cấp dịch vụ, qua đó tạo ra mô hình hoạt động mới, nâng cao hiệu quả, đổi mới sáng tạo và mang lại giá trị gia tăng cho tổ chức, doanh nghiệp và xã hội.

CDS có một số đặc điểm nổi bật như sau:

Thứ nhất, CDS không chỉ là số hoá mà là quá trình “thay đổi tổng thể và toàn diện” từ trên xuống, từ tư duy lãnh đạo, văn hoá tổ chức, quy trình hoạt động và mô hình kinh doanh.

Thứ hai, CDS có liên quan và tác động đến mọi cá nhân, tổ chức và doanh nghiệp. Đối với cá nhân: thay đổi cách thức giao tiếp, học tập, giải trí và tiếp cận dịch vụ công, từ đó hình thành “xã hội số”; đối với Chính phủ: thay đổi cách thức điều hành, cung cấp dịch vụ công và tương tác với người dân, từ đó hình thành “Chính phủ điện tử”; đối với tổ chức, doanh nghiệp: thay đổi cách thức điều hành, sản xuất, cung cấp dịch vụ và tương tác với khách hàng để tạo giá trị mới, tăng năng suất và lợi thế cạnh tranh, từ đó hình thành nền “kinh tế số”.

Thứ ba, trung tâm của CDS là con người và dữ liệu, trong đó công nghệ là công cụ, dữ liệu là tài nguyên, còn con người là yếu tố quyết định sự thành công của quá trình CDS.

b) Quan niệm về mô hình kinh doanh

Trên thế giới, khái niệm MHKD được tiếp cận theo nhiều góc độ khác nhau, nhưng đều thống nhất là cơ chế đổi mới công nghệ và ý tưởng chiến lược thành giá

trị kinh tế thông qua việc tạo ra, phân phối và thu nhận giá trị. MHKD không chỉ là công cụ vận hành, mà còn là nguồn đổi mới và lợi thế cạnh tranh bền vững trong môi trường năng động (Teece, 2010; Zott, Amit & Massa, 2011). Như vậy, MHKD là cấu trúc tích hợp giữa chiến lược, nguồn lực và công nghệ nhằm tăng hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh trong kỷ nguyên số.

Ở Việt Nam, một số nghiên cứu cho rằng, MHKD được hiểu là phương thức tổ chức hoạt động, là cấu trúc tổng hợp các yếu tố chiến lược giúp doanh nghiệp tạo ra sản phẩm và dịch vụ khác biệt nhằm tối ưu hoá chuỗi hoạt động và lợi nhuận (Nguyễn Đăng Minh, 2022).

Từ các quan niệm trên có thể khái quát rằng: MHKD là cấu trúc tích hợp giữa chiến lược, nguồn lực và công nghệ, phản ánh cách doanh nghiệp tạo ra, phân phối và thu nhập giá trị, nhằm duy trì lợi thế cạnh tranh và phát triển bền vững.

2.2. Tác động của chuyển đổi số đến tái cấu trúc mô hình kinh doanh của doanh nghiệp

CDS đang tác động mạnh mẽ đến việc tái cấu trúc MHKD của doanh nghiệp Việt Nam. Không chỉ dừng lại ở việc áp dụng công nghệ, CDS còn làm thay đổi toàn diện cách doanh nghiệp tạo ra và cung cấp giá trị. Nhờ đó, nhiều MHKD mới đã và đang hình thành, bao gồm:

Thứ nhất, tác động của CDS đối với việc hình thành “Mô hình giá trị”.

Căn cứ vào khái niệm “giá trị đề xuất” hoặc “Giá trị cam kết cung ứng”, Osterwalder & Pigneur (2010) đã xây dựng “mô hình giá trị” nhằm xác định cách thức doanh nghiệp tạo ra và chuyển giao giá trị cho khách hàng, thông qua

sản phẩm và dịch vụ của mình. Từ đó, mô hình giá trị này trở thành nền tảng cho việc hình thành MHKD dưới tác động của CDS. Như vậy, CDS tác động đến tái cấu trúc MHKD của doanh nghiệp trên cơ sở làm tăng giá trị của sản phẩm từ hình thức hữu hình sang giá trị số dưới dạng dữ liệu, phần mềm và dịch vụ số. Theo mô hình này, doanh nghiệp sẽ chuyển từ bán sản phẩm sang bán giải pháp và dữ liệu.

Thứ hai, tác động của CDS đối với việc hình thành “Mô hình vận hành”.

CDS buộc doanh nghiệp phải chuyển từ cấu trúc vận hành các hoạt động kinh doanh cũ sang cấu trúc vận hành hoạt động kinh doanh mở hơn, theo đó dữ liệu là trung tâm của mọi hoạt động của doanh nghiệp. Các quy trình nội bộ được số hoá, liên thông và tự động hoá, giúp doanh nghiệp rút ngắn chu kỳ kinh doanh, hướng tới mô hình vận hành thông minh hơn (Bharadwaj et al., 2013).

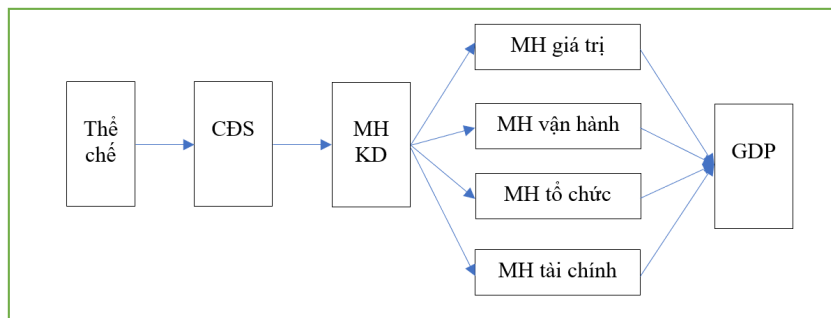
Thứ ba, tác động của CDS đối với việc hình thành “Mô hình tổ chức”.

Dựa trên lý thuyết “Năng lực động” và “Sắp xếp, cấu trúc”, Teece, Pisano & Shuen, (1997) và Zott & Amit (2010) cho rằng, CDS sẽ làm thay đổi cấu trúc tổ chức, quản trị và văn hoá doanh nghiệp, thúc đẩy chuyển từ mô hình thứ bậc sang mô hình phẳng, dữ liệu hoá. Nhờ quá trình CDS mà hình thành các đơn vị CDS chuyên biệt, từ đó tăng tính linh hoạt về tổ chức dựa trên cơ sở dữ liệu để ra quyết định của tổ chức. Quá trình này cho phép doanh nghiệp tăng quy mô kinh doanh thông qua các nền tảng số giúp doanh nghiệp hình thành các mô hình kinh doanh mới như thương mại điện tử, kinh tế chia sẻ, logistics hoặc dịch vụ dựa trên dữ liệu.

Thứ tư, tác động của CDS đối với việc hình thành “Mô hình tài chính”

Bharadwaj et al (2013) cho rằng doanh nghiệp cần tái cấu trúc MHKD theo cách tập trung tạo ra, phân bổ và khai thác giá trị tài chính từ tài sản số. Theo đó, tài sản của doanh nghiệp sẽ chuyển dịch từ tài sản hữu hình sang tài sản số như dữ liệu,

phần mềm hoặc thuật toán. Muốn vậy, doanh nghiệp cần đầu tư đổi mới công nghệ để tỷ lệ đầu tư công nghệ tăng cao trong cơ cấu vốn của doanh nghiệp trong quá trình CDS. Điều này đưa đến hiệu quả làm tăng doanh thu từ nền tảng số.



Hình 1. Sơ đồ tác động của CDS đến quá trình tái cấu trúc MHKD của doanh nghiệp

Giữa CDS và tái cấu trúc mô hình kinh doanh thể hiện mối quan hệ nhân quả: CDS (với nền tảng là công nghệ, dữ liệu và hạ tầng) là điều kiện khởi đầu, nhưng chỉ phát huy giá trị khi đi kèm với tái cấu trúc MHKD của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp có thể đạt được hiệu quả ngắn hạn trên cơ sở giảm chi phí và tăng năng suất, đồng thời tạo lập hiệu quả dài hạn bằng chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh, bảo đảm tăng trưởng bền vững.

III. Thực trạng và kết quả chuyển đổi số với tái cấu trúc mô hình kinh doanh của doanh nghiệp tại Việt Nam

3.1. Thực trạng chuyển đổi số trong các doanh nghiệp tại Việt Nam

Trong những năm gần đây, CDS được Đảng và Nhà nước xác định là động lực trọng yếu của công nghiệp hóa, hiện đại hóa và phát triển bền vững. Chương trình CDS quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 (Thủ tướng Chính phủ, 2020) đã xác định mục tiêu: sử dụng môi trường số làm không gian hoạt động chính, sử dụng công nghệ thông tin - viễn thông để tăng năng suất lao động, đổi mới

MHKD và tối ưu hoá cấu trúc nền kinh tế. Bên cạnh đó, Nghị quyết số 57-NQ/TW nhấn mạnh CDS là động lực then chốt, gắn với phát triển kinh tế số, xã hội số và chính phủ số; đồng thời đề ra nhiệm vụ thúc đẩy ứng dụng công nghệ số trong sản xuất - kinh doanh, phát triển hạ tầng số hiện đại (5G, trung tâm dữ liệu, điện toán đám mây), tái cấu trúc mô hình kinh doanh dựa trên dữ liệu và đổi mới sáng tạo, cũng như xây dựng nguồn nhân lực số chất lượng cao (Bộ Chính trị, 2024). Cùng với đó, các cơ sở pháp lý cũng được ban hành đầy đủ để phục vụ cho quá trình CDS, bao gồm:

- Luật Giao dịch điện tử số 20/2023/QH15 của Quốc hội ngày 22/06/2023;
- Luật Viễn thông số 24/2023/QH15 của Quốc hội ngày 24/11/2023;
- Nghị định số 85/2021/NĐ-CP ngày 25/09/2021 của Chính phủ sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 52/2013/NĐ-CP ngày 16/5/2013 của Chính phủ về thương mại điện tử;
- Nghị định số 53/2022/NĐ-CP ngày 15/08/2022 của Chính phủ Quy định chi tiết một số điều của Luật An ninh mạng;

- Nghị định 13/2023/NĐ-CP ngày 17/4/2023 của Chính phủ về bảo vệ dữ liệu cá nhân.

Trên cơ sở các khung khổ pháp luật đó, doanh nghiệp Việt Nam đã triển khai nhanh chóng quá trình CDS và đạt một số kết quả đáng ghi nhận. Theo số liệu của Bộ KH&CN đến tháng 8/2025 số lượng doanh nghiệp công nghệ số đã đạt 80.000 doanh nghiệp, tăng thêm 424 doanh nghiệp công nghệ số so với tháng 1/2025 (Bộ Khoa học và Công nghệ, 2025). Về mức độ triển khai CDS, đến năm 2025 đã có 34% doanh nghiệp đã CDS toàn phần, tăng so với năm 2024 là 21% và năm 2023 là 11%. Như vậy số lượng các doanh nghiệp thực hiện CDS đã tăng lên nhanh chóng.

3.2. Kết quả tác động của chuyển đổi số đến tái cấu trúc mô hình kinh doanh của doanh nghiệp

Thứ nhất, CDS đã làm thay đổi cách doanh nghiệp tạo ra và cung ứng giá trị cho khách hàng.

Theo Nguyễn Đăng Tuệ (2023), các doanh nghiệp sản xuất Việt Nam đã chuyển từ cung cấp sản phẩm đơn thuần sang giải pháp dịch vụ dựa trên nền tảng số đồng thời cũng ghi nhận CDS giúp mở rộng thị trường, tăng khả năng tiếp cận khách hàng và nâng cao trải nghiệm tiêu dùng cá nhân hóa. Trong bán lẻ, Đỗ Thị Lan Anh (2024) chỉ ra rằng hơn 70% người tiêu dùng đô thị đã chuyển sang mua sắm trực tuyến, buộc doanh nghiệp phải tái cấu trúc giá trị cung ứng.

Thứ hai, CDS tạo ra thay đổi sâu sắc trong quy trình sản xuất, chuỗi cung ứng và phân phối.

Đỗ Tuấn Vũ (2023) chỉ ra các nền tảng công nghệ số (ERP, IoT, Big Data)

giúp giảm 10 -15% chi phí vận hành, rút ngắn chu kỳ sản xuất và giao hàng. CDS cũng thúc đẩy chuỗi cung ứng số, tăng tính minh bạch và phản ứng linh hoạt hơn với biến động thị trường.

Thứ ba, CDS thúc đẩy tái cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp.

Trong thực tiễn quá trình CDS luôn gắn liền với việc chuyển từ cấu trúc phân cấp sang cấu trúc linh hoạt, kết nối dữ liệu và lấy khách hàng làm trung tâm. Đỗ Tuấn Vũ (2023) chứng minh rằng năng lực số của nhân sự ($\beta = 0,352$) và nền tảng công nghệ ($\beta = 0,349$) là hai yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất đến hiệu quả CDS. Trong khi đó, Nguyễn Đăng Tuệ (2023) nhấn mạnh vai trò của lãnh đạo chuyển đổi và văn hóa đổi mới, xem đây là điều kiện cần để doanh nghiệp vận hành mô hình kinh doanh số một cách bền vững.

Thứ tư, CDS đòi hỏi nguồn lực tài chính lớn, đầu tư dài hạn nhưng hiệu quả chưa thể hiện ngay.

Theo Phan Thị Thanh Nga (2023), chi phí đầu tư ban đầu cao và hiệu quả ngắn hạn thấp dẫn đến tác động âm tạm thời đến ROE. Còn Lê Thị Hậu & Tô Trung Thành (2024) cảnh báo rằng doanh nghiệp vốn thấp nhưng triển khai CDS có thể đối mặt rủi ro giảm năng suất và hiệu quả tài chính. Trần Anh Tuấn & Nguyễn Hữu Cường (2023) phân tích tác động của CDS tới năng suất và mô hình kinh doanh tại 50 doanh nghiệp cho thấy: CDS có ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực cạnh tranh, nhưng phụ thuộc mạnh vào khả năng tiếp cận tài chính.

Như vậy, có thể có thể thấy CDS đang trở thành động lực then chốt tái cấu trúc mô hình kinh doanh của doanh nghiệp, giúp gia tăng năng suất, doanh thu và năng lực cạnh tranh. Dù tác động ngắn hạn còn

hạn chế do chi phí đầu tư và kinh nghiệm, nhưng về dài hạn CDS khẳng định vai trò trung tâm, là động lực trong phát triển bền vững của doanh nghiệp.

IV. Những hạn chế trong quá trình chuyển đổi số và tái cấu trúc mô hình kinh doanh của doanh nghiệp Việt Nam

Bên cạnh các tác động và kết quả tích cực, CDS gắn với tái cấu trúc mô hình kinh doanh của doanh nghiệp Việt Nam cũng còn nhiều hạn chế, tồn tại:

Thứ nhất, CDS tại nhiều doanh nghiệp Việt Nam mới dừng lại ở mức số hoá quy trình thay vì đổi mới toàn diện mô hình kinh doanh. Phần lớn các DNNVV triển khai rời rạc các giải pháp như ERP, CRM hay hóa đơn điện tử nhưng chưa tái định hình đề xuất giá trị, chuỗi vận hành, tổ chức và mô hình doanh thu.

Thứ hai, hạn chế về vốn và hạ tầng số là rào cản lớn. Việc đầu tư công nghệ đòi hỏi chi phí cao trong khi cơ sở hạ tầng viễn thông, dữ liệu mở và điện toán đám mây ở Việt Nam chưa đồng đều. Đây là nguyên nhân khiến nhiều DNNVV chậm chuyển đổi mô hình kinh doanh.

Thứ ba, nguồn nhân lực và kỹ năng số chưa đáp ứng yêu cầu quản trị dữ liệu và vận hành mô hình nền tảng. Thiếu kỹ năng số là nhân tố chính làm suy giảm hiệu quả CDS, ngay cả khi doanh nghiệp đã đầu tư hạ tầng công nghệ.

Thứ tư, hiệu quả CDS chưa thực sự bền vững, nhiều doanh nghiệp rơi vào tình trạng “bẫy số hoá” hình thức. Đây là hiện tượng khi doanh nghiệp chạy theo xu hướng chuyển đổi số bằng cách đầu tư vào hạ tầng công nghệ nhưng không gắn với cải cách tổ chức và văn hoá doanh nghiệp. Bẫy số hoá hình thức phản ánh sự lệch hướng trong tư duy CDS- khi công nghệ

được xem là đích đến, thay vì là công cụ để đổi mới mô hình và nâng cao cạnh tranh của doanh nghiệp.

Thứ năm, về mặt mô hình kinh doanh, nhiều doanh nghiệp mới dừng lại ở việc ứng dụng công nghệ vào quy trình hiện hữu thay vì tái cấu trúc toàn diện. Ngành bán lẻ chứng kiến sự phát triển mạnh mẽ của thương mại điện tử, song mô hình kinh doanh chủ yếu dựa vào nền tảng quốc tế hơn là năng lực nội tại. Trong lĩnh vực sản xuất, nhiều doanh nghiệp mới tiếp cận ở mức số hoá cục bộ mà chưa thực sự tái cấu trúc theo hướng sản xuất thông minh. Ngọc Hân (2024), chỉ ra hạn chế: gần 70% DNNVV mới dừng ở mức số hoá cục bộ, thiếu chiến lược dài hạn gắn với đổi mới mô hình kinh doanh. Các rào cản chủ yếu gồm chi phí đầu tư công nghệ cao (ước tính chiếm 1-5% doanh thu hằng năm), hạ tầng số chưa đồng đều, và kỹ năng quản trị dữ liệu còn hạn chế.

Thứ sáu, tồn tại khoảng cách số giữa doanh nghiệp lớn và DNNVV. Các tập đoàn lớn trong lĩnh vực ngân hàng, viễn thông, bán lẻ đã tiên phong tái cấu trúc mô hình kinh doanh dựa trên nền tảng số, trong khi đa số DNNVV tụt hậu, dẫn đến gia tăng khoảng cách năng suất. Sự phân hoá này là một trong những thách thức lớn của các nền kinh tế mới nổi, trong đó có Việt Nam.

Nguyên nhân của những hạn chế đó xuất phát từ những yếu tố nội tại của doanh nghiệp, đồng thời chịu ảnh hưởng bởi yếu tố môi trường thể chế và chính sách, pháp luật của nhà nước. Nguyễn Thị Thanh Bình (2024) nhìn nhận mô hình tài chính của nhiều doanh nghiệp CDS vẫn phụ thuộc vốn tự có, thiếu chiến lược đầu tư số, khiến quá trình tái cấu trúc mô hình kinh doanh thiếu tính bền vững. Nguyễn

Thị Phương Linh & Phạm Quốc Cường (2023) xác định nguồn tài chính có vai trò “bắc cầu” giữa năng lực công nghệ và năng suất lao động thông qua ưu đãi thuế, hỗ trợ tín dụng. Nguyễn Văn Bình (2022) phân tích rằng ngân sách đầu tư cho hạ tầng dữ liệu quốc gia chiếm chưa đến 0,3% tổng chi NSNN, ảnh hưởng trực tiếp đến tiến trình số hóa nền kinh tế.

V. Giải pháp đẩy mạnh chuyển đổi số gắn với tái cấu trúc mô hình kinh doanh

Thứ nhất, doanh nghiệp cần xây dựng chiến lược CDS gắn kết chặt chẽ với mô hình kinh doanh. Các nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm đã khẳng định rằng tác động của CDS đến năng suất và tăng trưởng chỉ thực sự phát huy khi CDS được tích hợp trực tiếp vào chiến lược kinh doanh với các mô hình cụ thể, thay vì chỉ dừng lại ở cải tiến quy trình đơn lẻ. Điều này đòi hỏi chiến lược CDS phải được thiết kế song hành cùng chiến lược đổi mới mô hình kinh doanh, với sự xác định rõ ràng về giá trị mang lại cho khách hàng, cơ chế doanh thu, cũng như cách thức vận hành, tổ chức.

Thứ hai, CDS cần gắn liền với tái thiết kế mô hình kinh doanh cụ thể dựa trên dữ liệu và nền tảng. Kinh nghiệm quốc tế đã chỉ ra rằng các doanh nghiệp nền tảng đạt hiệu quả vượt trội nhờ hiệu ứng mạng, cho phép mở rộng quy mô nhanh chóng đồng thời giảm chi phí biên.

Thứ ba, để CDS tạo ra lợi thế cạnh tranh, tái cấu trúc tổ chức và quy trình vận hành là yêu cầu tất yếu. Các tổ chức quốc tế cũng đã cảnh báo hiện tượng “bẫy số hoá” ở nhiều nền kinh tế đang phát triển, khi doanh nghiệp chỉ đầu tư công nghệ mà thiếu cải cách quản trị và quy trình vận hành, dẫn đến hiệu quả thấp và chi phí

cao. Do đó, doanh nghiệp cần thực hiện đồng bộ giữa hạ tầng số, cải cách quản trị và tối ưu chuỗi quy trình vận hành.

Thứ tư, yếu tố con người và văn hoá tổ chức là nền tảng quyết định sự thành công. Các nghiên cứu thực nghiệm đã nhấn mạnh rằng đầu tư vào kỹ năng số và năng lực đổi mới sáng tạo tạo ra lợi nhuận trong dài hạn vượt trội so với chỉ đầu tư hạ tầng công nghệ. Do vậy, nâng cao kỹ năng số cho người lao động nhằm khai thác nguồn lực hiện có để khám phá các cơ hội mới được coi là giải pháp trọng tâm.

Thứ năm, ở cấp độ vĩ mô, vai trò chính sách công và khung thể chế giữ ý nghĩa quyết định. Các tổ chức quốc tế chỉ ra rằng sự thiếu vắng khung pháp lý về dữ liệu, bảo mật và thương mại điện tử sẽ tạo rào cản lớn cho CDS. Trong bối cảnh Việt Nam, chủ trương của Đảng và các quy định pháp luật đã xác định CDS là động lực then chốt, song cần nhanh chóng hoàn thiện chuẩn dữ liệu, cơ chế chia sẻ hạ tầng số và ưu đãi tài chính. Tăng chi ngân sách nhà nước nhằm hỗ trợ doanh nghiệp, đặc biệt là DNNVV thông qua ưu đãi thuế, tín dụng, hỗ trợ tư vấn số và đào tạo nhân lực số là chìa khóa để thúc đẩy quá trình tái cấu trúc mô hình kinh doanh trên diện rộng.

VI. Kết luận

CDS không đơn thuần là ứng dụng công nghệ mà là xác định tầm nhìn chiến lược về mô hình kinh doanh được định vị rõ về giá trị, vận hành, tổ chức và tài chính toàn diện. Các doanh nghiệp Việt Nam đã có nhiều nỗ lực đạt được kết quả bước đầu trong CDS gắn với tái cấu trúc MHKH hình thành những mô hình cụ thể. Tuy nhiên để CDS trở thành động lực cho năng suất và tăng trưởng bền vững, cần triển khai chiến lược toàn diện trên cơ sở

đổi mới tổ chức, phát triển kỹ năng số và văn hoá đổi mới. Nhà nước giữ vai trò kiến tạo thông qua chính sách, pháp lý và hạ tầng số. Đây là điều kiện tiên quyết để doanh nghiệp Việt Nam tận dụng CDS như một động lực kép: vừa nâng cao hiệu quả và năng suất ngắn hạn, vừa xây dựng năng lực cạnh tranh dài hạn và hướng tới phát triển bền vững.

Tài liệu tham khảo

- [1]. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). *Digital business strategy: Toward a next generation of insights*. MIS Quarterly, 37(2), 471-482. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2742300
- [2]. Bộ Chính trị. (2024). *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*. Hà Nội.
- [3]. Bộ Khoa học và Công nghệ. (2025). *Báo cáo số 44/BC-BKHCN về chuyển đổi số quốc gia tháng 3 năm 2025*. Hà Nội.
- [4]. Bộ Thông tin và Truyền thông. (2021). *Cẩm nang chuyển đổi số*. Hà Nội: NXB Thông tin và Truyền thông.
- [5]. Đỗ Thị Lan Anh. (2024). *Quá trình ứng dụng chuyển đổi số đối với doanh nghiệp bán lẻ tại Việt Nam - Cơ hội và thách thức*. Tạp chí Thị trường Tài chính Tiền tệ.
- [6]. <https://thitruongtaichinhiente.vn/quatrinh-ung-dung-chuyen-doi-so-doi-voi-doanh-nghiep-ban-le-tai-viet-nam-co-hoi-va-thach-thuc-62288.html>
- [7]. Lê Thị Hậu, & Tô Trung Thành. (2024). *Tác động của chuyển đổi số đến năng suất lao động của doanh nghiệp Việt Nam*. Tạp chí Kinh tế và Phát triển, 13-22.
- [8]. <https://js.ktpt.edu.vn/index.php/jed/article/view/2018>
- [9]. Ngọc Hân. (2024). *Chuyển đổi số tại doanh nghiệp: Thấy gì từ kết quả ấn tượng và những đòi hỏi từ thực tiễn?* Tạp chí Công Thương.
- [10]. <https://tapchicongthuong.vn/chuyen-doi-so-tai-doanh-nghiep-thay-gi-tu-ket-qua-an-tuong-va-nhung-doi-hoi-tu-thuc-tien-129930.htm>
- [11]. Nguyễn Đăng Minh. (2022). *Đổi mới mô hình kinh doanh trong kỷ nguyên số*. Tạp chí Kinh tế & Dự báo, (10), 45-51.
- [12]. Nguyễn Đăng Tuệ. (2024). *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*. Tạp chí Khoa học - Trường Đại học Mở Hà Nội.
- [13]. <https://elicit.com/find-papers/3b67cc5f-170b-41ac-88ed-168598773ff8/source/619c82bc3046454788ac7c0bf410ef15>
- [14]. Nguyễn Thị Phương Linh, & Phạm Quốc Cường. (2023). *Tác động của chuyển đổi số đến năng lực cạnh tranh doanh nghiệp Việt Nam*. Tạp chí Kinh tế và Dự báo, (10/2023).
- [15]. Nguyễn Thị Thanh Bình. (2024). *Cơ chế tài chính cho chuyển đổi số doanh nghiệp Việt Nam: Kinh nghiệm quốc tế và đề xuất*. Tạp chí Quản lý Kinh tế, (3/2024).
- [16]. Nguyễn Văn Bình. (2022). *Chính sách tài khóa và phát triển hạ tầng số tại Việt Nam*. Tạp chí Nghiên cứu Tài chính - Kế toán, (3/2022).
- [17]. Phan Thị Thanh Nga, Trương Huỳnh Mỹ Duyên, Hồ Thị Hạnh Nguyễn, Vũ Hà Ngọc Huyền, Võ Triều Vi, & Trần Ngọc Huân. (2023). *Tác động của chuyển đổi số đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp tư nhân Việt Nam*. Tạp chí Nghiên cứu Tài chính - Marketing, 14(2), 74.
- [18]. Teece, D. J. (2010). *Business models, business strategy and innovation*. Long Range Planning, 43(2-3), 172-194.

- [19]. Thủ tướng Chính phủ. (2020). *Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/06/2020 phê duyệt “Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”*. Hà Nội.
- [20]. Trần Anh Tuấn, & Nguyễn Hữu Cường. (2023). *Tác động của chuyển đổi số tới năng suất và mô hình kinh doanh tại doanh nghiệp Việt Nam*. Tạp chí Kinh tế & Dự báo, (12/2023).
- [21]. Đỗ Tuấn Vũ. (2023). *Nghiên cứu mối quan hệ giữa chuyển đổi số và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp: Tình huống của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tỉnh Thanh Hóa*. Tạp chí Khoa học Thương mại, (182).
- [22]. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). *The business model: Recent developments and future research*. Journal of Management, 37(4), 1019-1042.

DIGITAL TRANSFORMATION AND BUSINESS MODEL RESTRUCTURING: EVIDENCE AND IMPLICATIONS FOR VIETNAMESE BUSINESSES

Le Minh Thu¹

Abstract: *Digital transformation plays a crucial role in shaping business models of enterprises, contributing to productivity growth and enhancing competitiveness in the digital economy. In recent years, Vietnam’s digital transformation process has achieved positive results, not only laying the groundwork but also creating the demand for comprehensive innovation aimed at restructuring enterprises’ business models. However, the practice of digital transformation and business model restructuring still faces numerous limitations and bottlenecks, which have constrained its effectiveness in driving business model renewal. This paper analyzes the theoretical foundations of digital transformation and its role in business model restructuring, examines the current situation, and proposes policy recommendations to accelerate digital transformation in parallel with enterprise business model restructuring in the coming period.*

Keywords: *Digital transformation, business model, restructuring, enterprise*

¹ The University Of Finance And Business Administration (UFBA)