



Chuyển đổi số

Dự án: Nâng cao năng lực số của chính quyền địa phương, doanh nghiệp và người dân - Hướng tới một quốc gia số toàn diện

<https://orcid.org/0000-0002-4635-4838>

Email: phuong.hoangai@rmit.edu.vn



Hoang Ai Phuong

Quyền chủ nhiệm cao cấp của
chương trình Cử nhân Digital Marketing
Khoa Kinh doanh và Quản trị, Đại học RMIT



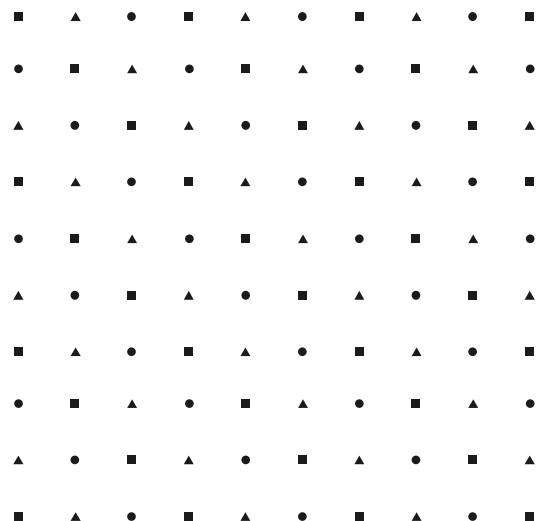
TS. Hoàng Ái Phương

Quyền chủ nhiệm cao cấp của
chương trình Cử nhân Digital Marketing
Khoa Kinh doanh và Quản trị, Đại học RMIT

- TS. Phương là Giảng viên và Quyền chủ nhiệm cao cấp của chương trình Cử nhân Digital Marketing.
- Bà có bằng Tiến sĩ (Hệ thống Thông tin), với chuyên ngành hai về Marketing, bằng Thạc sĩ Hệ thống Thông tin Ứng dụng tại Đại học Quản lý Singapore và bằng Cử nhân Kinh doanh (Hệ thống Thông tin Kinh doanh) tại Đại học RMIT.
- Nghiên cứu của TS. Phương kết hợp khoa học xã hội và khoa học máy tính để điều tra hành vi người tiêu dùng, chuyển đổi số trong kinh doanh, tài chính ngân hàng, công nghệ, tiếp thị kỹ thuật số và phân tích dữ liệu nhằm hỗ trợ doanh nghiệp xây dựng chiến lược kinh doanh.
- TS. Phương từng được bình chọn là Học giả trẻ của Hội đồng Viễn thông Thái Bình Dương - chương trình công nhận các học giả trẻ trong lĩnh vực công nghệ thông tin và truyền thông.



CHƯƠNG TRÌNH



- 1 Mô hình và giải pháp chuyển đổi số
- 2 Doanh nghiệp thời kì chuyển đổi số

DOANH NGHIỆP THỜI KÌ CHUYỂN ĐỔI SỐ

1

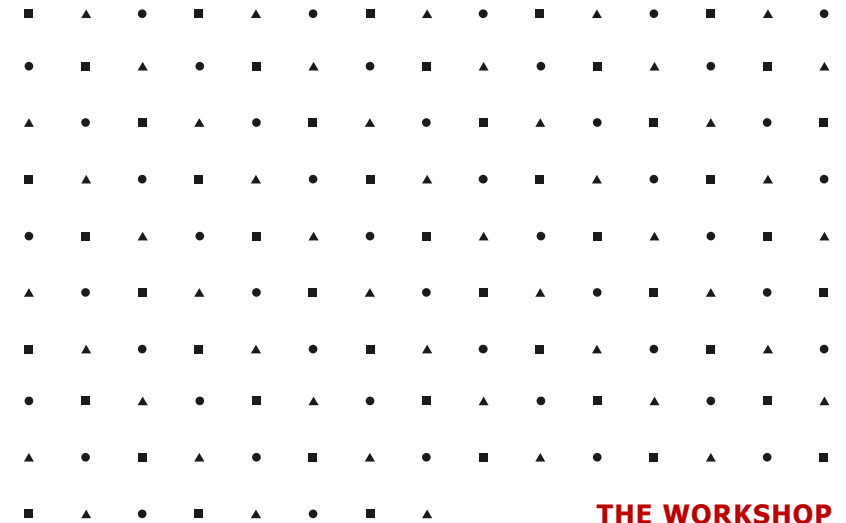
Mô hình và giải pháp chuyển đổi số

2

Doanh nghiệp thời kì chuyển đổi số

Năng lực cạnh tranh là gì?

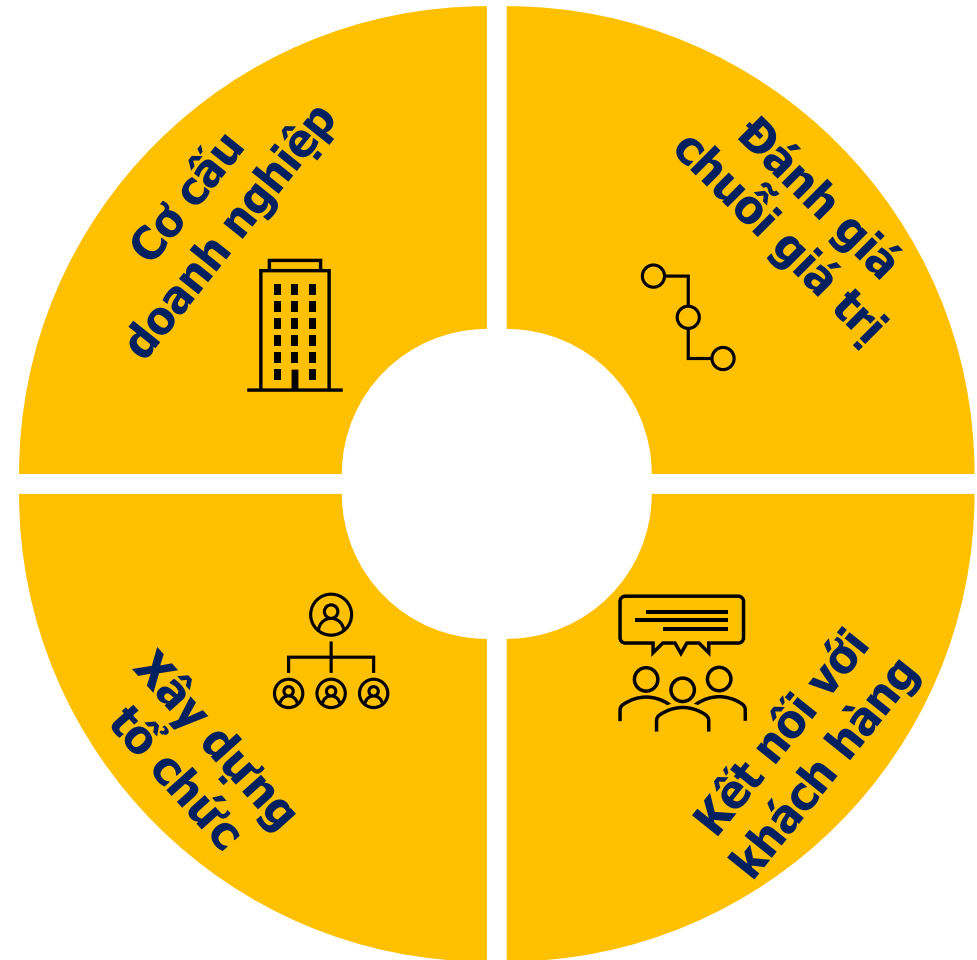
- Tài nguyên?
- Năng lực?
- Năng lực cạnh tranh



Doanh nghiệp cần làm gì để thay đổi?

Nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh kinh tế số

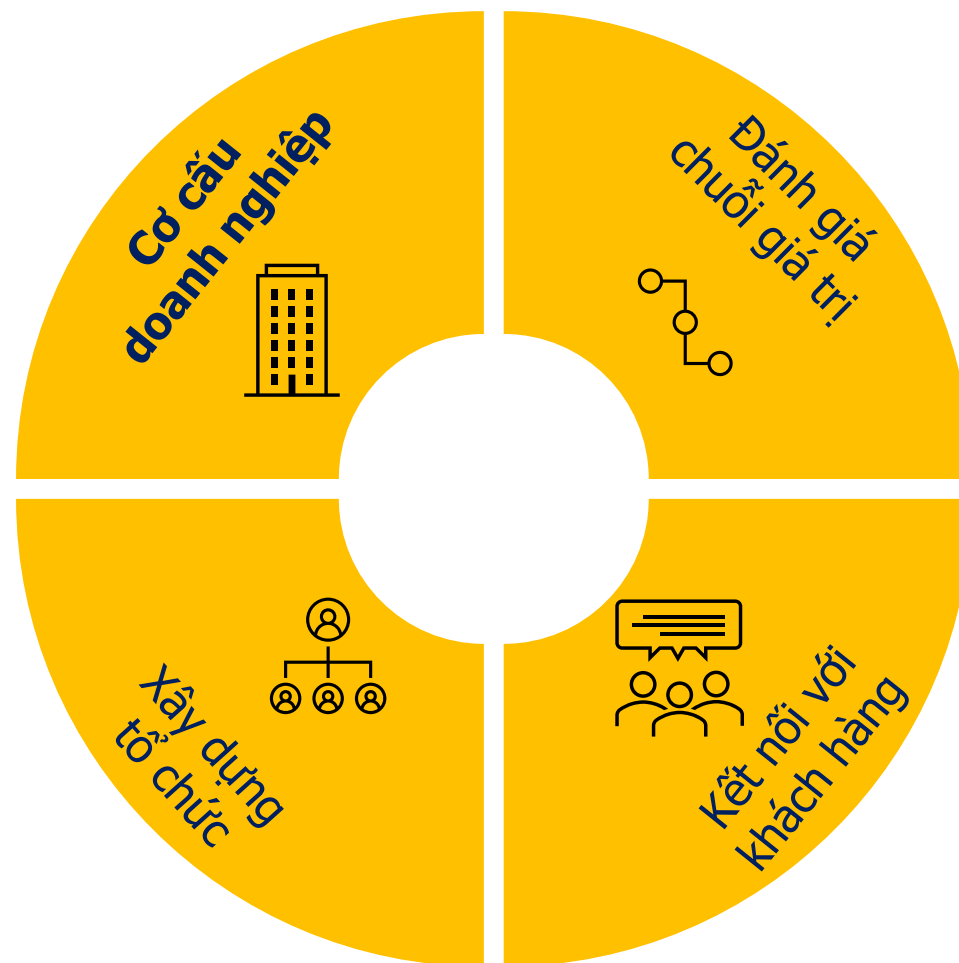
- Cơ cấu doanh nghiệp
- Đánh giá chuỗi giá trị
- Kết nối với khách hàng
- Xây dựng tổ chức



Nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh kinh tế số

Cơ cấu doanh nghiệp

1. Phạm vi kinh doanh
2. Mô hình kinh doanh
3. Nền tảng



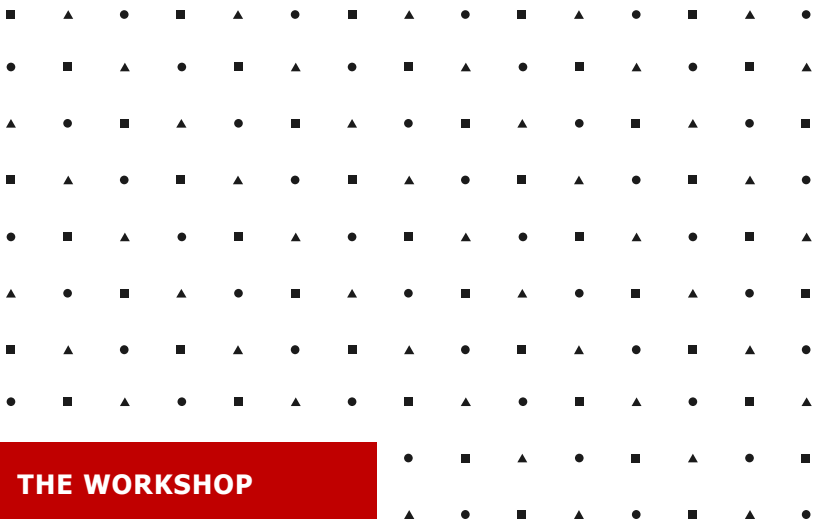
1

Phạm vi kinh doanh

Doanh nghiệp cần làm gì để duy trì **năng lực cốt lõi** và duy trì **tính cạnh tranh** trong thời đại kỹ thuật số?

Hoạt động kinh doanh của công ty là gì?

- Hầu hết các công ty xác định hoạt động kinh doanh của họ bằng **sản phẩm hoặc các đối thủ cạnh tranh**
- Để duy trì tính cạnh tranh, công ty nên **mở rộng phạm vi kinh doanh**, đồng thời tập trung vào nhu cầu của người tiêu dùng (quy mô kinh doanh - ví dụ: Amazon)
- Cạnh tranh **không còn** được xác định bởi ranh giới sản phẩm hoặc ngành truyền thống (cạnh tranh bất đối xứng)

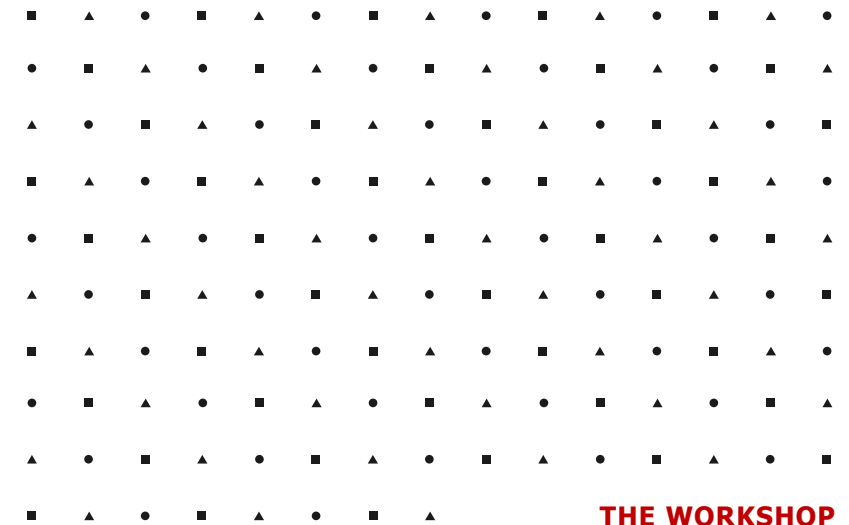


Công việc kinh doanh của Amazon

- Nhà bán lẻ trực tuyến - **cạnh tranh** với Barnes & Noble, Best Buy, Walmart
- Nền tảng trực tuyến - **cạnh tranh** với eBay, Craigslist
- Điện toán đám mây - **cạnh tranh** với IBM, Google và Microsoft
- Dịch vụ phát trực tuyến - **cạnh tranh** với Netflix, Hulu
- Nhà sản xuất nội dung - **cạnh tranh** với Disney, NBC Universal Studio
- Nhà sản xuất điện thoại - **cạnh tranh** với Apple, HTC, Samsung
- Mạng quảng cáo - **cạnh tranh** với Google

Lợi thế cạnh tranh

- **Hai chiến lược tiềm năng** cho lợi thế cạnh tranh (Porter 1979)
 - **Rẻ hơn** - sản xuất với chi phí thấp: yêu cầu hiệu quả trong quy mô và hoạt động
 - **Khác biệt** - các sản phẩm khác biệt với giá cao hơn: yêu cầu sáng tạo trong sản phẩm và dịch vụ.
 - Tuy nhiên, **khi phạm vi kinh doanh mở rộng**, công ty cần phải xem xét lại năng lực cốt lõi và lợi thế cạnh tranh của mình
- *Lợi thế cạnh tranh không còn đến từ chi phí thấp hay sự khác biệt của sản phẩm*

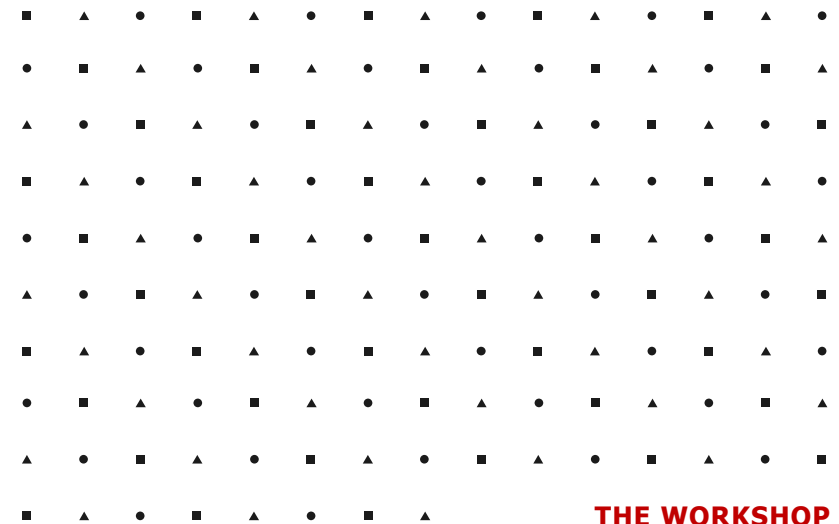


Lợi thế cạnh tranh của Amazon

- Kiến thức sâu sắc về khách hàng
- Back-end logistics cho kho hàng và vận chuyển
- Khả năng quản lý cơ sở hạ tầng công nghệ

Ví dụ: **Chu kỳ chuyển đổi tiền mặt** của Amazon là **-14 ngày**, so với 10 ngày của Walmart hoặc 27 ngày của Target. Công ty dự báo chính xác nhu cầu của khách hàng - dự trữ trước các sản phẩm phù hợp tại một nhà kho phù hợp để giao hàng trong 2 giờ

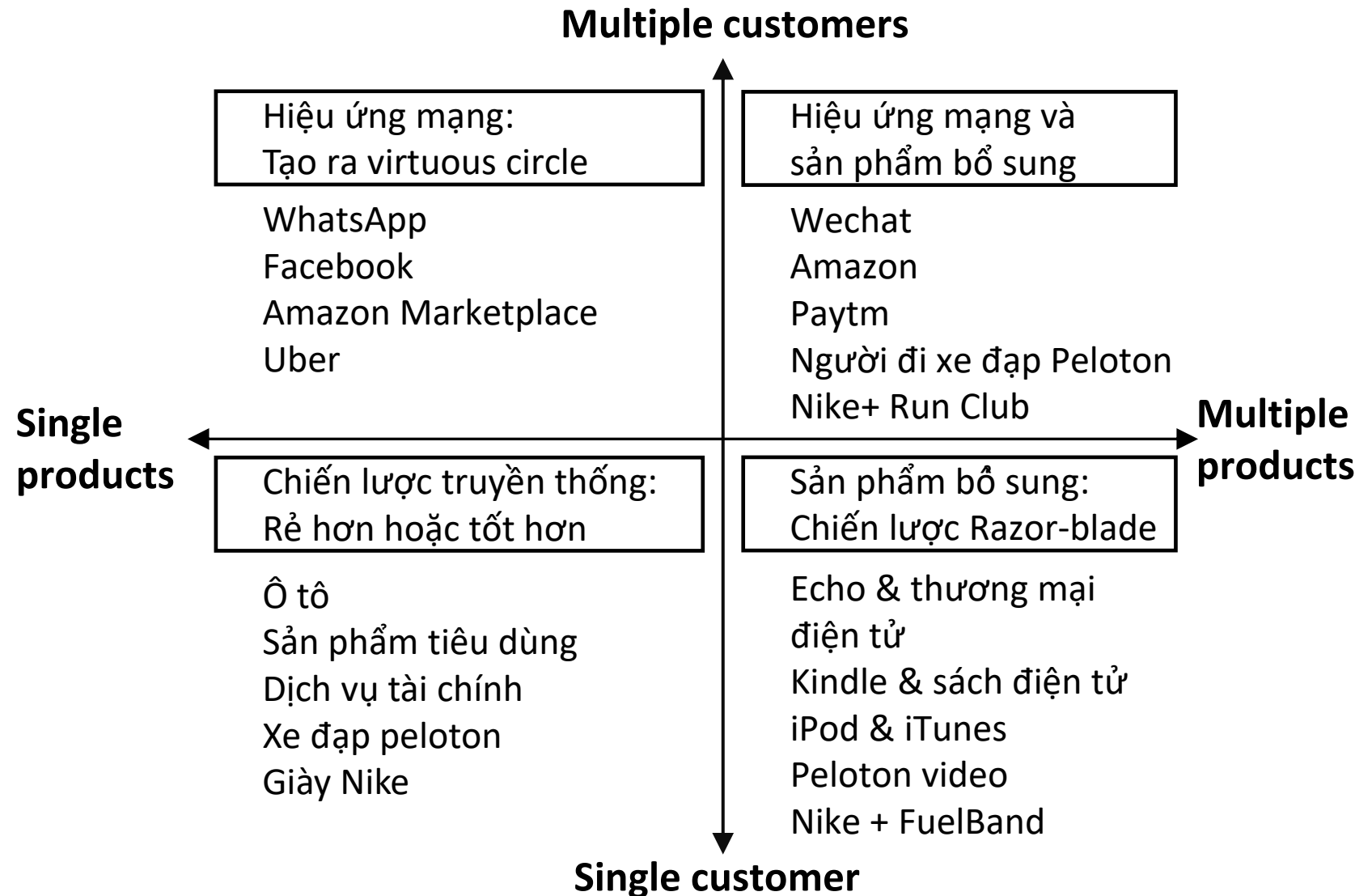
Chu kỳ chuyển đổi tiền mặt = số ngày tồn kho + số ngày các khoản phải thu - số ngày các khoản phải trả
 (**Cash conversion cycle** = inventory days + account receivable days – account payable days)



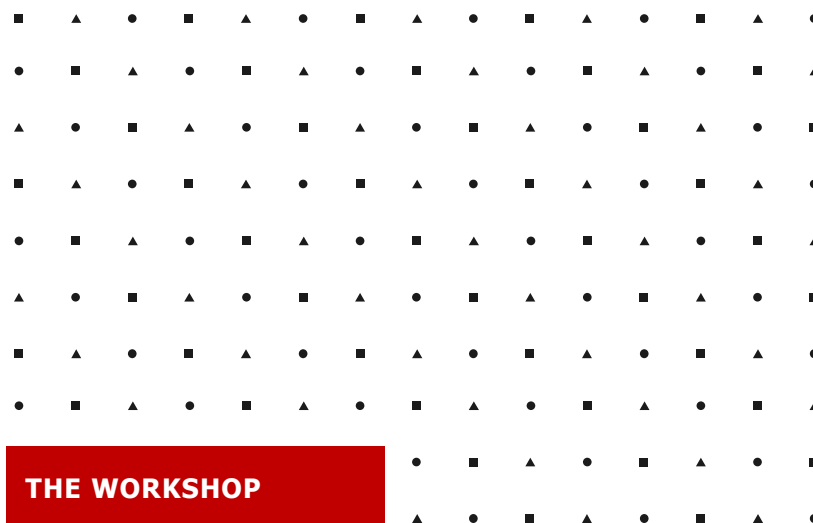
Lợi thế cạnh tranh

Lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ đến từ các **sản phẩm bổ sung (complementary products)** và **hiệu ứng mạng (network effects)**.

- Cung cấp một hệ thống các sản phẩm kết nối và bổ sung cho nhau
- Tạo nền tảng có hiệu ứng mạng mạnh mẽ để tăng chi phí chuyển đổi (switching cost) của người tiêu dùng



Dữ liệu và Khách hàng



THE WORKSHOP

- Dữ liệu và khách hàng trở thành tài sản quan trọng của một công ty:
 - Giá trị của dữ liệu tăng lên khi nhiều dữ liệu được thu thập hơn
 - Khách hàng tạo ra một **hiệu ứng mạng (network effect)** mạnh mẽ; họ cũng tạo cơ hội để giới thiệu các dịch vụ bổ sung.
- Phạm vi kinh doanh rộng hơn đòi hỏi phải **xây dựng các năng lực mới**:
 - Các công ty nên mở rộng hoạt động kinh doanh của mình bao xa? **Tiêu điểm (Focus)** > **Phạm vi (Scope)**
 - Các công ty phải suy nghĩ về quan điểm của người tiêu dùng và năng lực cốt lõi (core competencies) có thể giúp đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng như thế nào. Họ nên định hướng doanh nghiệp và phạm vi của họ dựa trên khách hàng

2

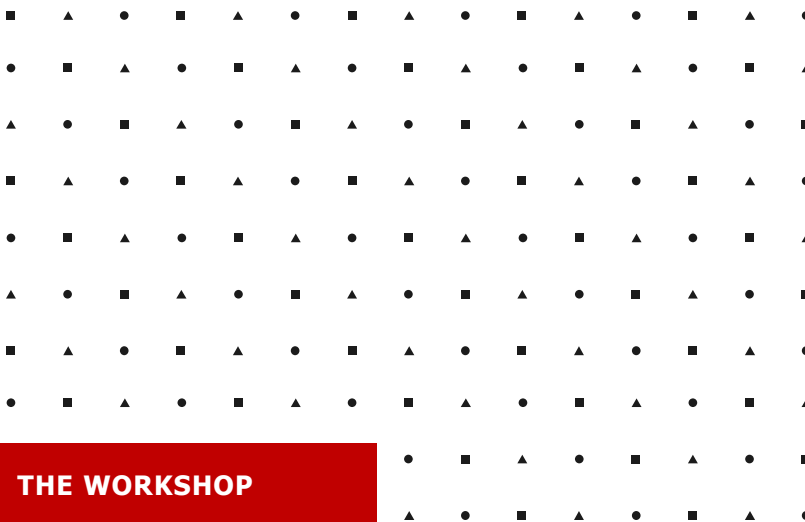
Mô hình kinh doanh

Những đổi mới gần đây trong mô hình kinh doanh và các phương pháp tốt nhất xuyên suốt các ngành là gì?

Mô hình kinh doanh - Turning Razor to Blade

Mô hình kinh doanh xác định cách một công ty tạo ra, cung cấp và nắm bắt (và bảo vệ) giá trị.

- Đổi mới dẫn đến thay đổi trong hành vi của người tiêu dùng và dẫn đến sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh mới → công ty phải chuyển đổi mô hình kinh doanh của bản thân.
- Xây dựng một **asset-light business**
- Chuyển đổi sang **product-as-a-service** .



Trải nghiệm Starbucks

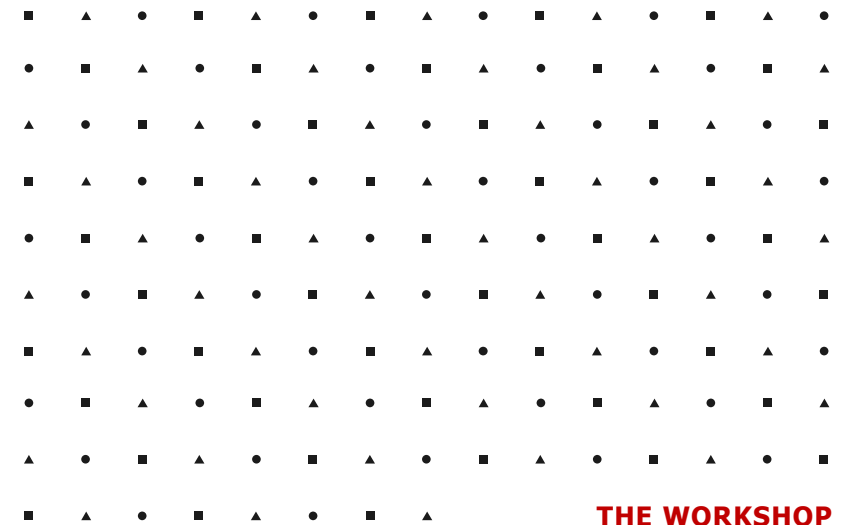
- Bán cà phê sang bán trải nghiệm
- Giúp cho cửa hàng đứng ở "vị trí thứ 3" đối với mọi người (sau nhà và nơi làm việc)
- *Vậy việc chuyển đổi một cửa hàng tạp hóa thì sao?*



Xây dựng một mô hình tinh gọn cơ cấu tài sản

- Mô hình kinh doanh của các đại lý ô tô: các đại lý mua trước một lô với hàng trăm chiếc xe, người mua đến để xem và lái thử xe cũng như thương lượng giá cả
- **Hành vi mua hàng của người tiêu dùng có những thay đổi:** bắt đầu tìm kiếm trực tuyến và biết mọi thứ ngay cả trước khi đến các đại lý.
 - Trên thực tế, họ thấy trải nghiệm nhàm chán, áp lực và tốn thời gian.

→ Các đại lý không cần phải tuân theo mô hình đòi hỏi nhiều vốn và tài sản (capital- and asset-intensive) nữa
 Ví dụ: Tesla không có đại lý truyền thống, chỉ có các phòng trưng bày



Mua hay là mướn

Sân bay Schiphol của Amsterdam đạt được thỏa thuận với Philips

- Schiphol trả tiền cho ánh sáng mà họ sử dụng
- Philips sở hữu tất cả các thiết bị chiếu sáng, đồng thời chịu trách nhiệm bảo trì và nâng cấp



Sử dụng hay sở hữu

*Porsche: Dịch vụ đăng ký
2.000 đô la mỗi tháng cho
phép người lái chuyển đổi
giữa nhiều loại phương tiện:*

- Porsche Cayman
- Boxster
- Macan
- Cayenne

The image shows a screenshot of the Porsche Passport website and its mobile app interface. The website header features the Porsche logo and the 'PASSPORT' brand name. The navigation menu includes links for Home, Service, Membership, Reviews, FAQ, Contact, and Get started. The main content area highlights the 'All-inclusive monthly membership' with a description: 'Porsche Passport is an all-inclusive, monthly subscription service in Atlanta. Delivered to your home or office, membership includes unlimited flips and covers insurance and maintenance.' It also mentions that the service is tailored to the user's needs for daily commute or weekend driving. Below the text, there is a visual representation of the service with two smartphones in the foreground. The left phone displays the app's home screen with a greeting, a calendar for upcoming flips, and a section for the current vehicle. The right phone shows the 'The Anti-Compromise' screen, which allows users to schedule a flip by selecting a day, time, and location (Home or The Office). In the background, several Porsche vehicles are parked in a row.

PORSCHE | PASSPORT

[Home](#) [Service](#) [Membership](#) [Reviews](#) [FAQ](#) [Contact](#) [Get started](#)

All-inclusive monthly membership.

Porsche Passport is an all-inclusive, monthly subscription service in Atlanta. Delivered to your home or office, membership includes unlimited flips and covers insurance and maintenance.

Daily commute or weekend driving thrills? Your needs determine the Porsche vehicle you receive. Finally, a concept that satisfies both sides of the brain.

Good morning
Let's go

911% Freedom

Upcoming flips

Performance Times Four
Tomorrow, 11:45pm - 12:45am
📍 Home

S	M	T	W
16	17	18	19
23	24	25	26

Add to your calendar

Your current vehicle

The Anti-Compromise

◆ Space for hobbies, leisure and sport
◆ Practical but never ordinary

Need something different or something specific?
Type it here!

FLIP DAY
Tomorrow

FLIP TIME
Between 11:45 am and 12:00 pm

FLIP LOCATION
Home The Office

SCHEDULE FLIP

3

Nền tảng và hệ sinh thái

Làm cách nào để công ty có thể quản lý một **nền tảng** và một **hệ sinh thái** các doanh nghiệp/tổ chức?

Hệ sinh thái vs Nền tảng



- **Hệ sinh thái** là một cộng đồng các thực thể tương tác:
 - Các thành viên của hệ sinh thái có thể là tổ chức, doanh nghiệp và cá nhân, tất cả đều tạo ra giá trị cho nhau theo một cách nào đó; hầu hết bằng cách sản xuất hoặc tiêu dùng hàng hóa và dịch vụ.
- **Nền tảng** là cách một cộng đồng hoặc hệ sinh thái cụ thể được tổ chức để tương tác với nhau và tạo ra giá trị.
 - Một nền tảng thường tập trung vào việc kết hợp hệ sinh thái lại với nhau và **giảm bớt sự va chạm** để các **tương tác diễn ra**.

Sự phát triển nền tảng

Nền tảng thương mại điện tử:

- Alibaba
- Thị trường của Amazon
- Ebay

Nền tảng chia sẻ chuyển đi:

- Uber
- Grab

Nền tảng chia sẻ nơi ở:

- Airbnb

Các yếu tố thành công của một nền tảng là gì?



Sự phát triển nền tảng

- **Tiếp cận người bán tốt hơn:** tổng hợp cung và cầu phân tán. Ví dụ: Alibaba - bán hàng hóa từ hàng triệu nhà cung cấp bên thứ ba
- **Giá trị tốt hơn cho người tiêu dùng:** cung cấp sự tiện lợi và đa dạng hơn các sản phẩm và dịch vụ với giá cả cạnh tranh
- **Tăng trưởng thị trường:** thúc đẩy cung và cầu bằng cách giảm chi phí giao dịch. Ví dụ: Uber - tạo ra nguồn cung cấp ô tô và tài xế mới
- **Tài sản nhẹ (Asset-light):** tạo thuận lợi cho các giao dịch mà không cần sở hữu nhiều tài sản
- **Khả năng mở rộng (Scalability):** giúp doanh nghiệp mở rộng quy mô nhanh chóng do hiệu ứng mạng
- **Đổi mới:** tạo động lực cho người bán và nhà phát triển đổi mới và cải tiến sản phẩm và dịch vụ của họ để duy trì tính cạnh tranh

Bản chất cốt lõi của kinh doanh

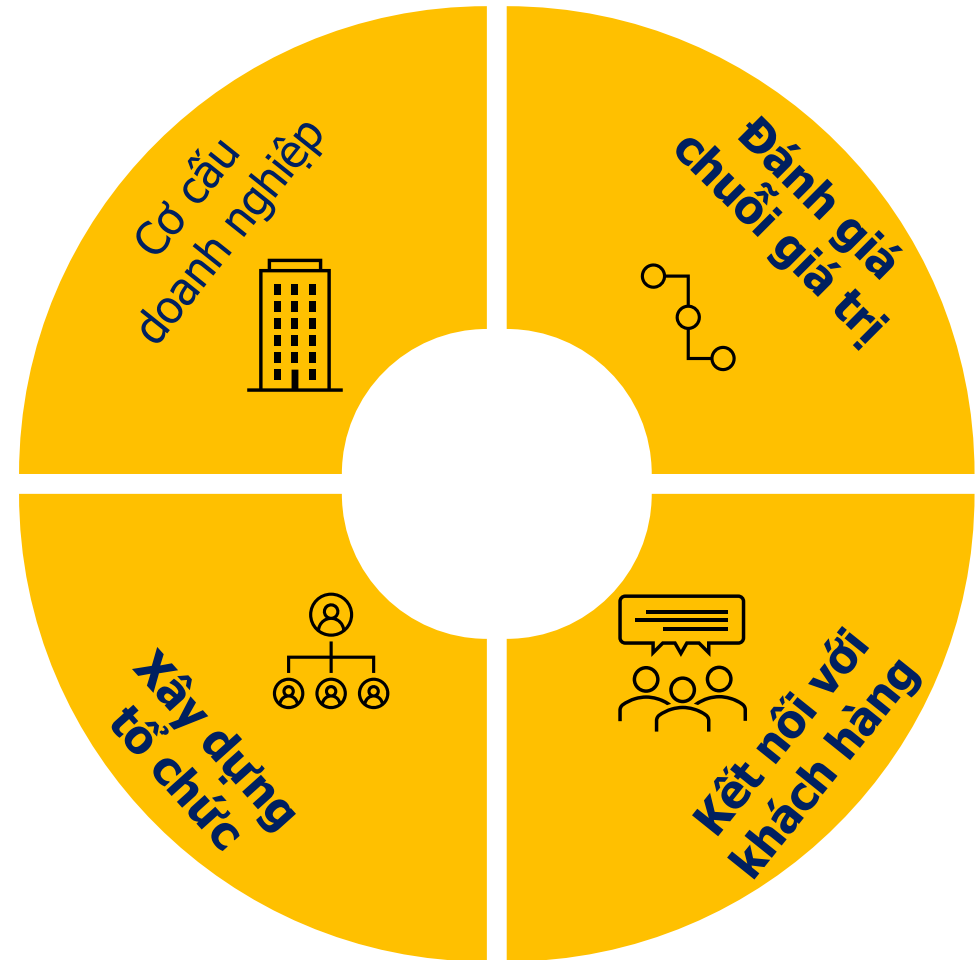


- Khi sự cạnh tranh trở nên gay gắt hơn, công ty cần xác định lại **phạm vi kinh doanh** - cân bằng giữa việc mở rộng phạm vi kinh doanh trong khi vẫn duy trì các năng lực cốt lõi.
- Công ty cũng cần phải suy nghĩ lại **mô hình kinh doanh** - cách tạo ra và nắm bắt giá trị.
- Khi sự cạnh tranh mới từ các ngành khác nhau bắt đầu ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh, công ty có thể cần phải phát triển thành một **nền tảng**.

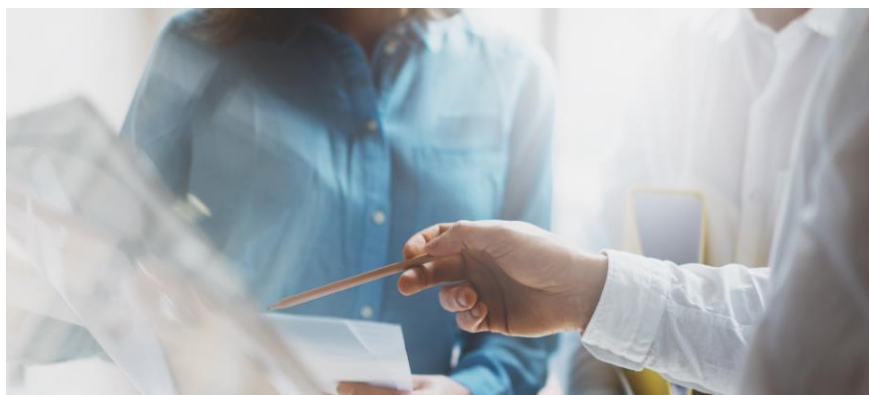
Doanh nghiệp cần làm gì để thay đổi?

Nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh kinh tế số

- Định hình doanh nghiệp
- **Đánh giá chuỗi giá trị**
- **Kết nối với khách hàng**
- **Xây dựng tổ chức**



Đổi mới nghiên cứu và phát triển



Mô hình đổi mới do nhà sản xuất, hay công ty đề xướng

- Các công ty chi rất nhiều tiền để tạo ra các sản phẩm sáng tạo mang lại cho họ lợi thế cạnh tranh bền vững



Mô hình đổi mới do người dùng dẫn dắt

- Nhấn mạnh vai trò quan trọng của người dùng trong việc phát triển và sửa đổi sản phẩm



Mô hình đổi mới mở

Đổi mới mở (nguồn cung ứng cộng đồng - crowdsourcing): được ưa thích hơn khi vòng đời của sản phẩm trở nên ngắn hơn và chi phí R&D tiếp tục tăng.

Năm 2013, **NASA**, dưới sự hợp tác với Đại học Harvard đã tổ chức một cuộc thi công khai để giải quyết một vấn đề cho Trạm Vũ trụ Quốc tế (International Space Station - ISS):

- Giá \$ 30.000

- 459 đối thủ từ nhiều nền tảng khác nhau đã gửi 2.185 giải pháp.

Trường Y Harvard tổ chức một cuộc thi để tuyển dụng nhà khoa học xuất sắc nhất:

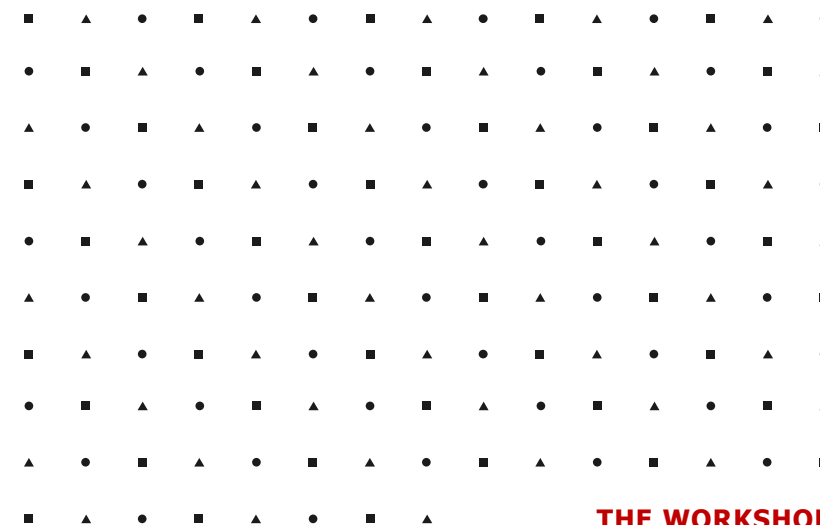
- Giá \$ 6.000

- 122 người từ 89 quốc gia đã gửi 650 bài dự thi

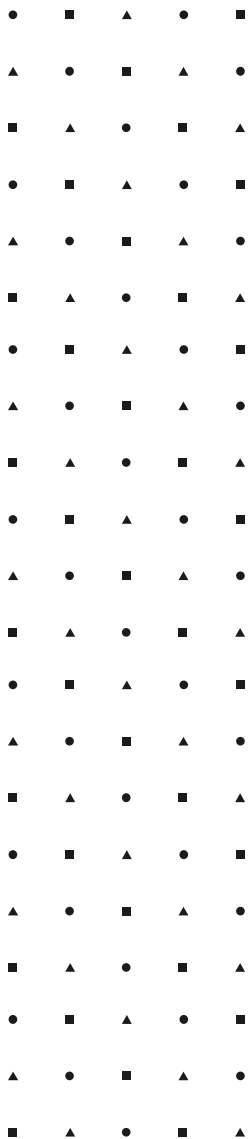
Công nghệ mới thúc đẩy vận hành

- Công nghiệp 4.0
 - Nhà máy thông minh (ví dụ: luồng dữ liệu thời gian thực, kết nối giữa máy với máy)
 - Internet công nghiệp và bảo trì dự đoán.
- Chuỗi cung ứng kỹ thuật số
 - Chuỗi cung ứng theo nhu cầu
 - Kho bãi, hậu cần và thực hiện.
- Thực tế ảo và tăng cường
 - Thiết kế
 - Cuộc họp
 - Tập huấn.

Công nghệ in 3D có thể giúp bạn không?



THE WORKSHOP



Chiến lược đa kênh (omnichannel) là gì?

- Mang đến cho khách hàng của doanh nghiệp trải nghiệm mua hàng đầy đủ và đồng nhất với thương hiệu của bạn trên tất cả các kênh và thiết bị.

Các kênh khác nhau tại Kiehl's

Vai trò của các kênh khác nhau đối với Kiehl's (L'Oreal mua lại năm 2000):

- Các cửa hàng thuộc sở hữu của công ty để gây **tò mò & lôi kéo** khách hàng mới $\rightarrow$ mua lại
- Cửa hàng bách hóa và đối tác bán lẻ để tạo **lưu lượng truy cập** và **mở rộng phạm vi** tiếp cận
- Thương mại điện tử cho khách hàng hiện có để **tìm sản phẩm mới** hoặc **đặt hàng cung cấp** $\rightarrow$ duy trì

Doanh số và lợi nhuận của Kiehl theo kênh

Kênh	% của doanh thu	Lợi nhuận hoạt động tính theo % doanh thu
Cửa hàng công ty	48%	17.9%
Cửa hàng bách hóa	42%	17.6%
Kiehls.com	10%	40.0%

Tại sao Amazon mở cửa hàng vật lý?

Thử nghiệm chiến lược đa kênh:

- **Danh mục sản phẩm mới:** đối với một số danh mục, người tiêu dùng vẫn thích mua sắm trực tiếp
- **Thiết bị Amazon:** mô hình razor-blade, tăng khả năng hiển thị của các thiết bị này trong các cửa hàng pop-up và nhà bán lẻ
- **Thành viên hạng nhất (Prime membership):** các cửa hàng thực có thể trở thành một kênh thu hút khách hàng cho tư cách thành viên hạng nhất và thương mại trực tuyến
- **Tái phát minh bán lẻ:** bằng cách bán các khái niệm và công nghệ của Amazon Go.

→ Hình dung lại sự hợp lực giữa các kênh vật lý và kỹ thuật số.

Menu Search

Bloomberg

Sign In Subscribe

Technology

Amazon to Open a New '4-Star' Physical Store Concept in New York

By [Spencer Soper](#)

September 27, 2018, 3:56 AM GMT+7

- ▶ New retail location features popular devices, home goods, toys
- ▶ E-commerce pioneer continues to push into brick-and-mortar

LIVE ON BLOOMBERG
Watch Live TV >
Listen to Live Radio >



An AmazonGo store in Seattle. Photographer: Mike Kane/Bloomberg

Tái xây dựng tổ chức



- Quản lý quá trình **chuyển đổi số** trong một tổ chức lớn là một nhiệm vụ không hề nhỏ
- Doanh nghiệp phải tìm cách **thiết kế một tổ chức** để đổi mới
- Công nghệ cũng cho phép các công ty chuyển sang **quản lý nhân tài** dựa trên dữ liệu nhiều hơn là tính chủ quan

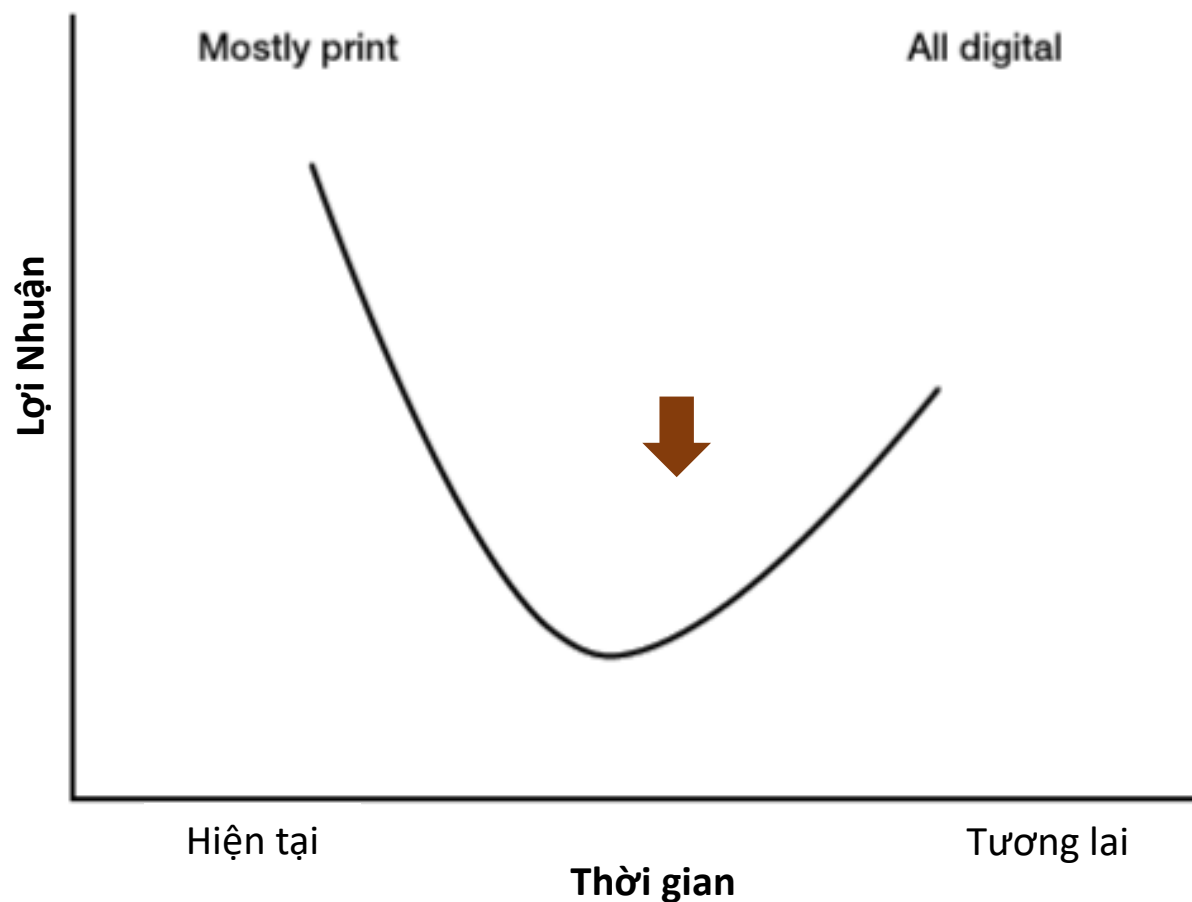
Giai đoạn chuyển đổi toà báo NewYorkTimes

NewYorkTimes - chuyển từ doanh thu quảng cáo sang các nguồn doanh thu khác, chẳng hạn như đăng ký theo tháng (subscriptions and paywall):

- Vận hành cả kinh doanh in ấn và kỹ thuật số
- Tăng chi phí; giảm lợi nhuận.

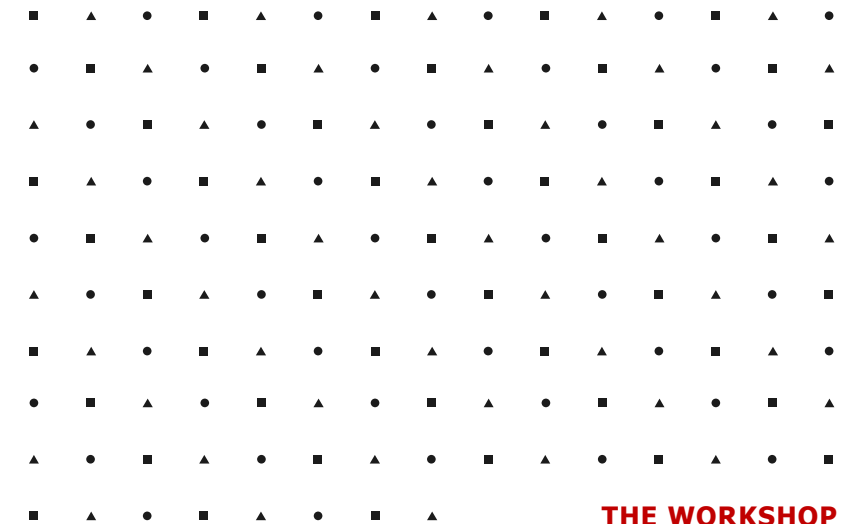
→ Đường cong lợi nhuận (U-curve of profit) trong thời kỳ chuyển đổi không chắc chắn

Con đường lợi nhuận tiềm năng của NYT trong quá trình chuyển đổi số



Tác động của hoạt động nội bộ

- Số hóa thường dẫn đến những thay đổi đáng kể trong hoạt động nội bộ của một công ty
- Công ty nên sẵn sàng cho những thay đổi đó để đảm bảo quá trình chuyển đổi thành công
- Tác động đến hoạt động nội bộ: sự phát triển của sản phẩm, sự phân phối và lực lượng bán hàng, thăng chức và giao tiếp, quản lý khách hàng, giá cả, cộng đồng trực tuyến.



1

Duy trì **năng lực cốt lõi** và duy trì **tính cạnh tranh** trong thời đại kỹ thuật số

2

Đổi mới mô hình kinh doanh và áp dụng **các phương pháp tốt nhất**

3

Xem xét phát triển **nền tảng** và xây dựng một **hệ sinh thái**

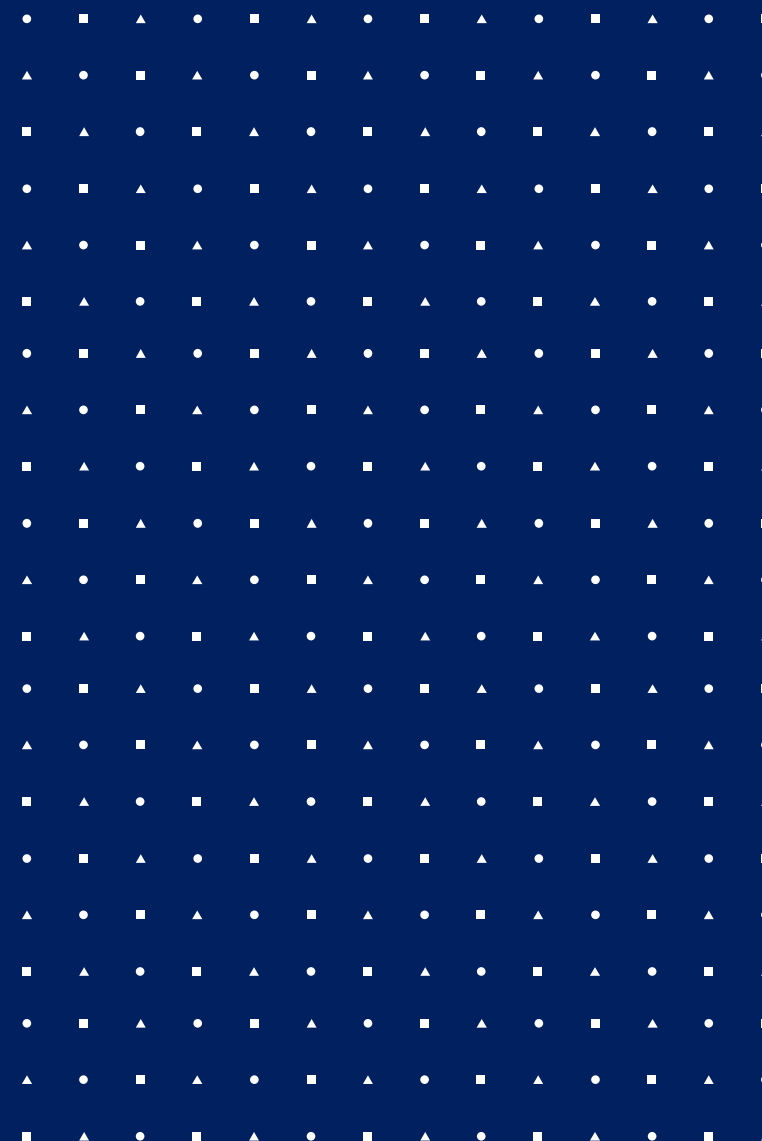
**Phản hồi về
tập huấn**



Khảo sát đánh giá năng lực số



Chân thành Cảm ơn!



Tuyên bố miễn trừ trách nhiệm

Bản thuyết trình này do Chính phủ Australia hỗ trợ thông qua Quỹ Hỗ trợ Cựu sinh viên Australia. Mọi quan điểm và nhận định trình bày trong bản thuyết trình này là của cá nhân tác giả và không nhất thiết thể hiện quan điểm của Chính phủ Australia.