



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/0000-0002-7798-6635>

Email: Duy.dangphamthien@rmit.edu.vn



TS. Đặng Phạm Thiên Duy

Giảng viên Cấp cao, Khoa Kinh doanh và Quản trị
Đại học RMIT



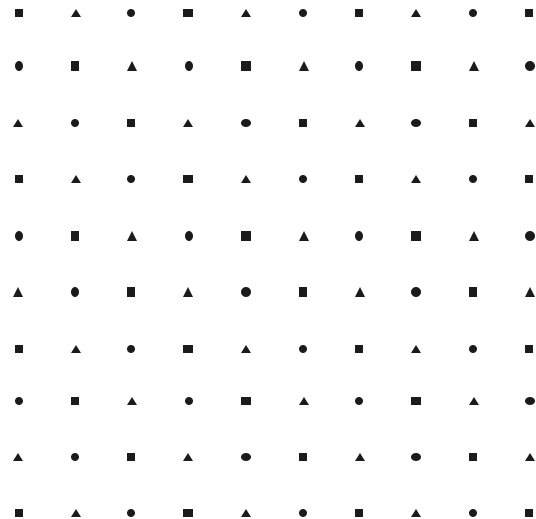
TS. Đặng Phạm Thiên Duy

Giảng viên Cấp cao,
Khoa Kinh doanh và Quản trị,
Đại học RMIT

- TS.Duy hiện là Giảng viên Cấp cao và Chủ nhiệm Cấp cao cho chương trình đào tạo Tiến sĩ thuộc Khoa Kinh doanh và Quản trị (RMIT Việt Nam). Trước đó, ông từng là Chủ nhiệm Cấp cao cho chương trình Cử nhân Công nghệ thông tin và Kỹ sư phần mềm thuộc Khoa Khoa học, Kỹ thuật và Công nghệ (RMIT Việt Nam).
- Ông lấy bằng Tiến sĩ (Hệ thống Thông tin) tại Đại học RMIT (Úc), bằng Cử nhân Kinh doanh (Danh dự) của Đại học RMIT (Úc) và bằng Cử nhân Kinh doanh (Hệ thống Thông tin Kinh doanh) tại RMIT (Việt Nam).
- TS.Duy nghiên cứu và giảng dạy các chủ đề liên quan đến quản lý bảo mật thông tin, quản lý công nghệ, chuyển đổi số, ứng dụng phân tích dữ liệu trong doanh nghiệp và giáo dục. Ông có hơn 40 ấn phẩm nghiên cứu bao gồm các chương sách, bài báo nghiên cứu và bài báo trên các tạp chí được xếp hạng cao và kỷ yếu hội thảo quốc tế.
- TS.Duy sở hữu chuỗi thành tích ấn tượng trong việc giành được các khoản tài trợ nghiên cứu, với tổng kinh phí khoảng 285.000USD. Ông nhận giải thưởng Tác động nghiên cứu từ RMIT toàn cầu, ghi nhận các đóng góp thiết thực cho doanh nghiệp tại Việt Nam thông qua các công trình nghiên cứu của mình.



CHƯƠNG TRÌNH



- 1 Doanh nghiệp số
- 2 Chuyển đổi số
- 3 Mô hình kinh doanh
- 4 Doanh nghiệp thời kì chuyển đổi số

MÔ HÌNH VÀ GIẢI PHÁP CHUYỂN ĐỔI SỐ

1 Mô hình và giải pháp chuyển đổi số

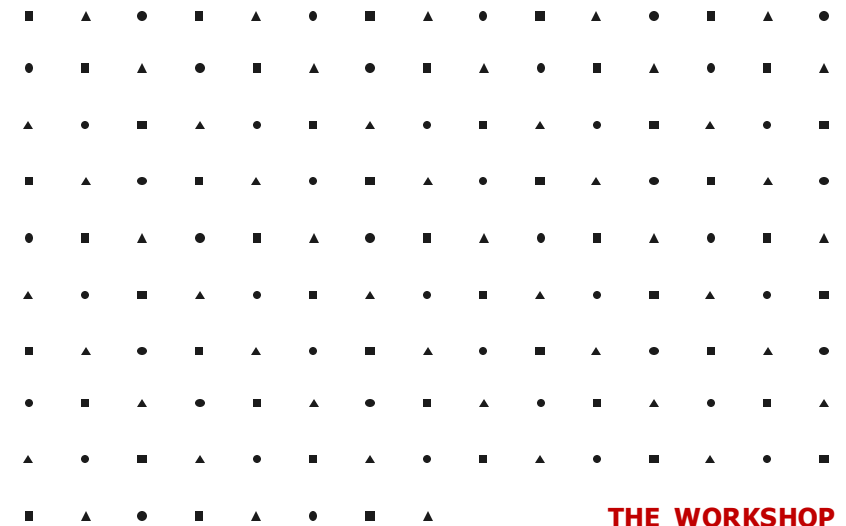
2 Bảo mật thông tin

3 Các biện pháp phòng chống

4 Doanh nghiệp thời kì chuyển đổi số

Doanh nghiệp số

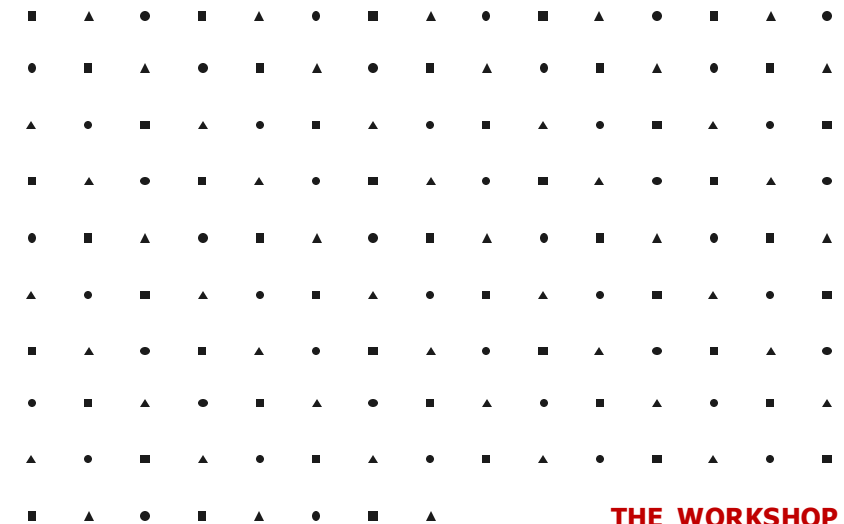
- **Doanh nghiệp số** sử dụng công nghệ để tạo ra giá trị mới trong các mô hình kinh doanh, trải nghiệm của khách hàng và các khả năng nội bộ để hỗ trợ hoạt động cốt lõi của họ.
- Bao gồm các thương hiệu dành cho KTS và những cá nhân/tổ chức truyền thống đang chuyển đổi hoạt động kinh doanh của họ bằng CNKTS.
- **Các định nghĩa khác:**
 - **Accenture** – “Các doanh nghiệp số tạo ra lợi thế cạnh tranh dựa trên sự kết hợp độc đáo giữa tài nguyên số và tài nguyên vật lý. Họ làm những điều mà những người khác không thể để xây dựng lợi thế cạnh tranh.”



Doanh nghiệp số

- Các định nghĩa khác:

- **Gartner** - “Doanh nghiệp số là nơi tạo ra các chuỗi giá trị và cơ hội kinh doanh mới mà các doanh nghiệp truyền thống không thể cung cấp.”
 - **McKinsey** - “KTS nên được coi là một cách thức hoạt động nhiều hơn là một thứ.”
- Hầu hết các doanh nghiệp phù hợp với một hoặc cả hai đặc điểm này:
- (1) tập trung vào việc tạo ra giá trị ở các biên giới mới cho hoạt động kinh doanh cốt lõi của họ
 - (2) sử dụng CNKTS để thúc đẩy tăng trưởng, doanh thu và hiệu suất làm việc theo những cách mà các mô hình truyền thống không thể.



Ví dụ DNĐT vs DNS:

Dịch vụ cho thuê video vs Netflix

- DNĐT: Sử dụng công nghệ để quản lý hệ thống kiểm kê và gửi đĩa DVD cho mọi người
- DNS: Phát trực tuyến video mọi lúc mọi nơi, Video theo yêu cầu; chuyển đổi cách mọi người xem nội dung

Những điểm khác biệt của DNS



- Sử dụng các công nghệ hiện có để cắt giảm chi phí, thu thập dữ liệu và cung cấp trải nghiệm khách hàng tốt hơn
→ **tập trung vào các lợi thế cạnh tranh mà công nghệ mang lại** cho họ, ví dụ: cung cấp giá trị mới cho khách hàng của họ

- **Nắm bắt "chuyển đổi số" và "thay đổi văn hóa" bắt buộc** - sẵn sàng tái cấu trúc tổ chức với các vai trò mới và đầu vào nhiều hơn vào CNTT

- Khám phá các mô hình kinh doanh mới và đặt trải nghiệm của khách hàng làm trung tâm của chiến lược số - **tiếp thị kỹ thuật số lấy khách hàng làm trung tâm**. Khách hàng sẵn sàng chi tiêu nhiều hơn để có trải nghiệm đặc biệt
→ điểm khác biệt chính trong nền kinh tế số

Doanh nghiệp số vs. Chuyển đổi số

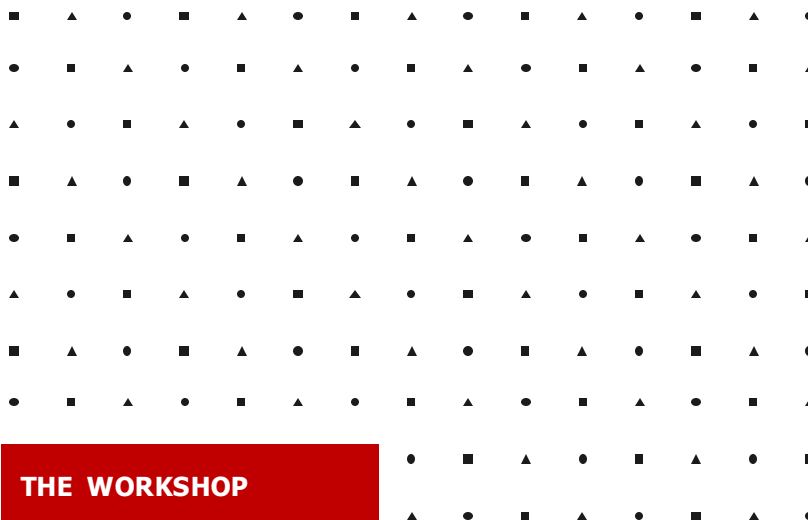


- Nhiều đặc điểm của **doanh nghiệp số** trùng lặp với khái niệm **chuyển đổi số**, trong đó lấy khách hàng làm trọng tâm để triển khai CNKTS trong các hệ thống hoạt động và mô hình kinh doanh.
- Doanh nghiệp số là mục tiêu cuối cùng còn chuyển đổi số là quá trình mà các công ty phải trải qua để đạt được điều đó

Tác động đến các công ty

- **Nghịch lý năng suất / Nghịch lý của Solow:** Khi đầu tư nhiều hơn vào CNTT, năng suất của công nhân có thể giảm xuống thay vì tăng lên. Tại vì:
 - Tác động không liên quan đến năng suất
 - Bị trì hoãn
 - Trung lập do tính phức tạp ngày càng tăng trong các công ty

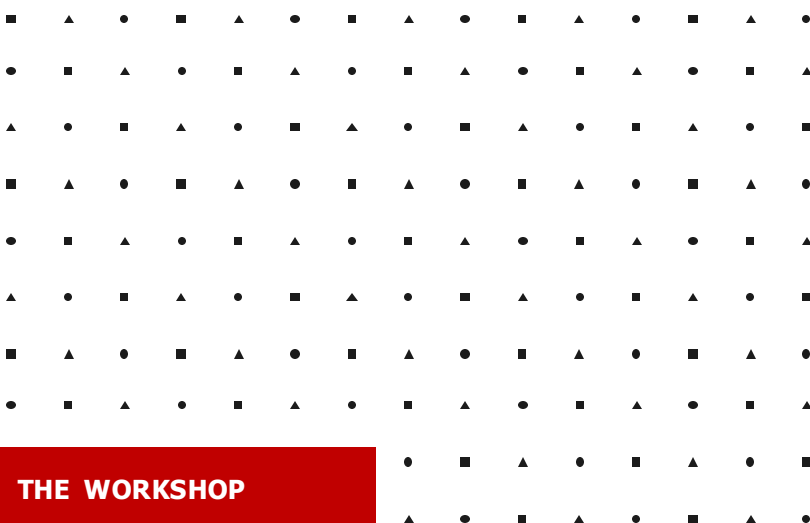
- **CNKTS tạo ra giá trị cho các công ty:**
 - Mối quan hệ tích cực giữa đầu tư CNTT và tỷ suất lợi nhuận gộp
 - Các nhà lãnh đạo số vượt trội hơn về lòng trung thành của khách hàng và sự tăng trưởng doanh thu





Tác động đến chuỗi giá trị

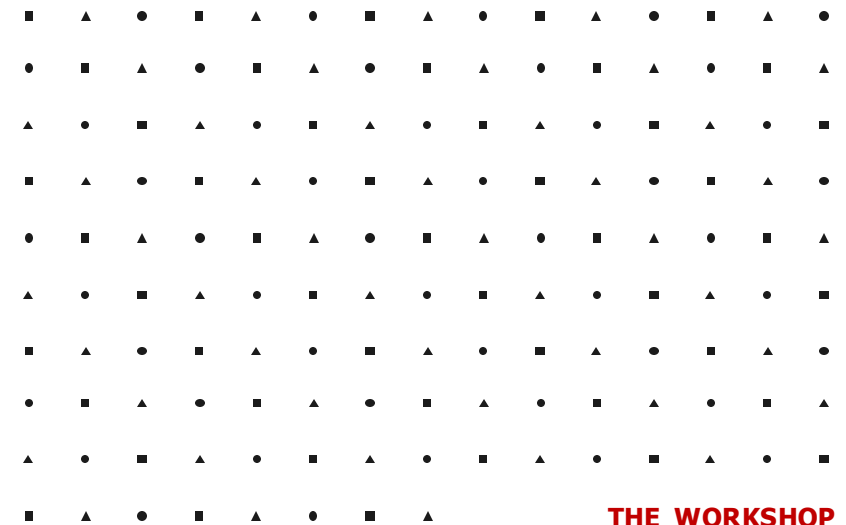
- **Kiến trúc doanh nghiệp:** cách các tổ chức/doanh nghiệp - đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp và tổ chức/doanh nghiệp từ các ngành lân cận - được tổ chức để mang lại giá trị gia tăng nhất định cho người dùng; họ tương tác với nhau như thế nào; họ tương tác với ai.
- Mô hình kiến trúc kinh doanh truyền thống → **vertically integrated value chain** - một ngành có thể được coi là sự kế thừa của nhiều nhà cung cấp, nhà sản xuất và nhà phân phối. Nhìn chung, họ từng bước một chuyển đổi tất cả đầu vào thô thành nguyên liệu sẵn sàng cho thị trường.
- Giải cấu trúc chuỗi giá trị → **stack-based structure** - doanh nghiệp/tổ chức có thể cạnh tranh dựa trên các yếu tố thành công quan trọng khác nhau trong các lớp (**stack**) khác nhau. Quy mô của lớp (stack) dưới, sự đổi mới của lớp (stack) trên. Doanh nghiệp mới có thể đột phá hơn những bên đương nhiệm bằng cách tấn công một phần cụ thể của toàn bộ chuỗi giá trị (value chain).



Chuyển đổi số

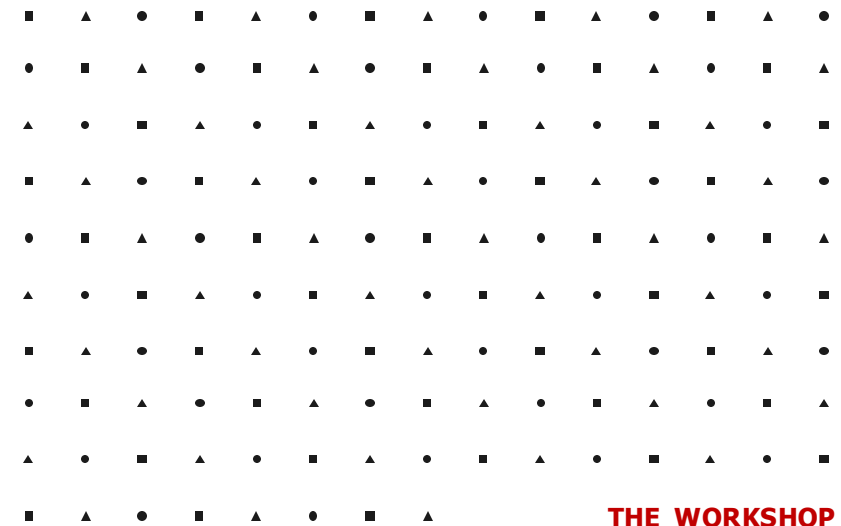
Chuyển đổi số là gì?

- Suy nghĩ lại về **mô hình kinh doanh hoặc quy trình kinh doanh** của một công ty dựa trên những gì hiện có và khả năng chi trả của CNKTS.
 - Áp dụng các công nghệ mới để **thay đổi cách thức hoạt động kinh doanh cơ bản**, đòi hỏi sự phối hợp trong toàn bộ tổ chức
 - Tăng tốc nhờ trí tuệ nhân tạo, học máy (machine learning), dữ liệu lớn (big data), người máy.
- Phá vỡ các hoạt động kinh doanh hiện tại và tạo cơ hội cho doanh nghiệp mới, thị trường mới và sự cải tiến mới



Xu hướng kỹ thuật số

- **Dữ liệu lớn (Big data):** 3V - khối lượng, đa dạng, vận tốc
- **Điện toán đám mây (Cloud):** 4 lớp dịch vụ - cơ sở hạ tầng như một dịch vụ (IAAS), nền tảng như một dịch vụ (PAAS), phần mềm như một dịch vụ (SAAS) và quy trình kinh doanh như một dịch vụ
- **Internet of Things (IOT):** mạng lưới các đối tượng được kết nối có thể xây dựng một hệ thống nhận thức, tự chủ và có thể hành động
- **Additive manufacturing:** quá trình kết hợp các vật liệu để tạo ra các đối tượng
- **An ninh mạng; trí tuệ nhân tạo (AI); công nghệ chuỗi khối (blockchain):** phân tán, sổ cái kỹ thuật số... hoặc kết hợp các xu hướng



9 yếu tố của Chuyển đổi số

Yêu cầu sự phối hợp xuyên suốt tổ chức; liên quan đến thay đổi văn hóa kinh doanh

Chuyển đổi trải nghiệm của khách hàng

- Sự hiểu biết về khách hàng
- Tăng trưởng hàng đầu
- Điểm tiếp xúc với khách hàng

Chuyển đổi quy trình hoạt động

- Số hóa quy trình
- Hỗ trợ người lao động
- Quản lý hiệu suất

Chuyển đổi mô hình kinh doanh

- Doanh nghiệp được số hóa
- Doanh nghiệp số mới
- Số hóa toàn cầu

Áp dụng CNKTS vào các mô hình kinh doanh để hình thành các khả năng kinh doanh khác biệt mới

→ **Chiến lược số**

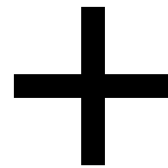
Mô hình kinh doanh

Mô hình kinh doanh là kiến trúc mà tổ chức tạo ra giá trị cho khách hàng, cách nó mang lại giá trị đó và cách nó nắm bắt được giá trị đó.

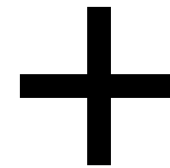
(Mô hình kinh doanh Canvas)

Đó là cách một tổ chức

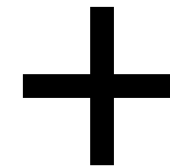
Tạo ra



Mang lại



Nắm bắt



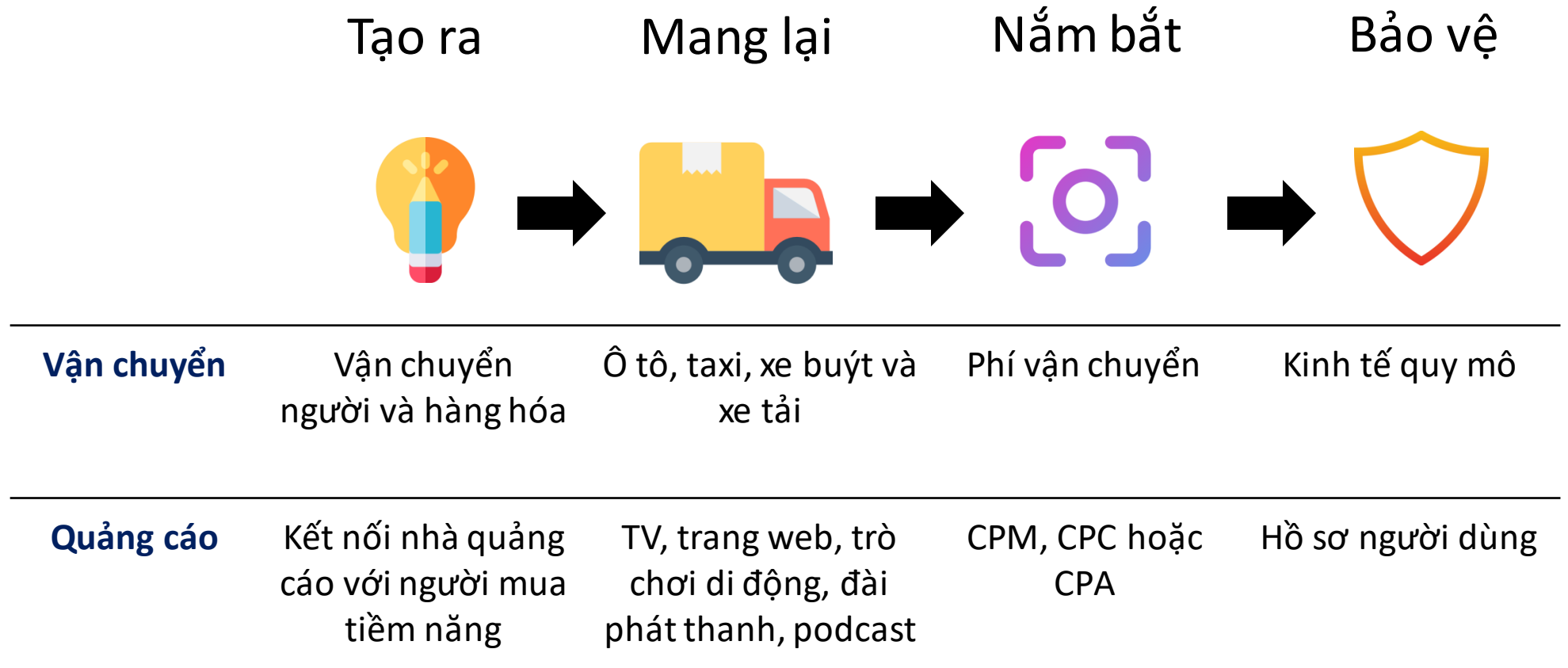
Bảo vệ



...giá trị

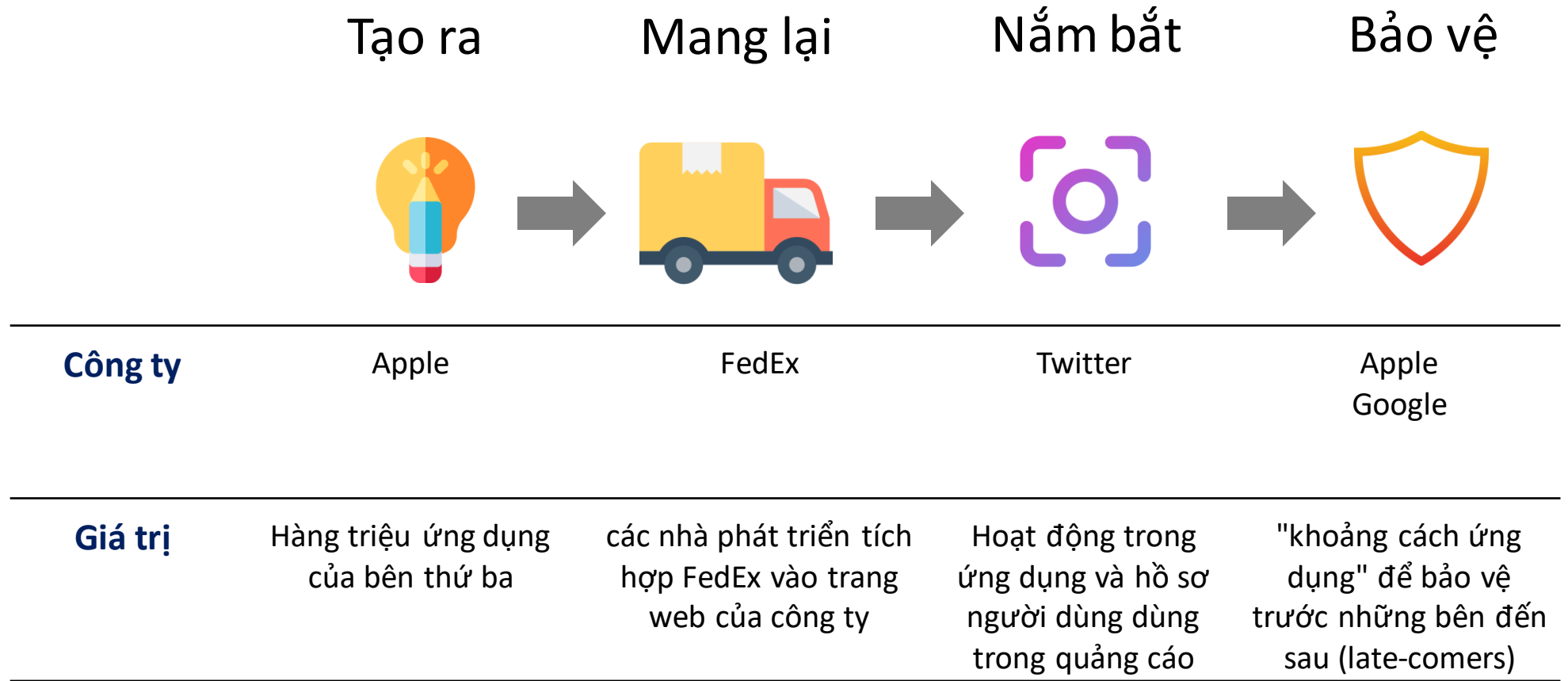
Ví dụ của Mô hình kinh doanh

THE WORKSHOP



Ví dụ của Mô hình DNS tạo ra giá trị mới

THE WORKSHOP





BẢO MẬT THÔNG TIN

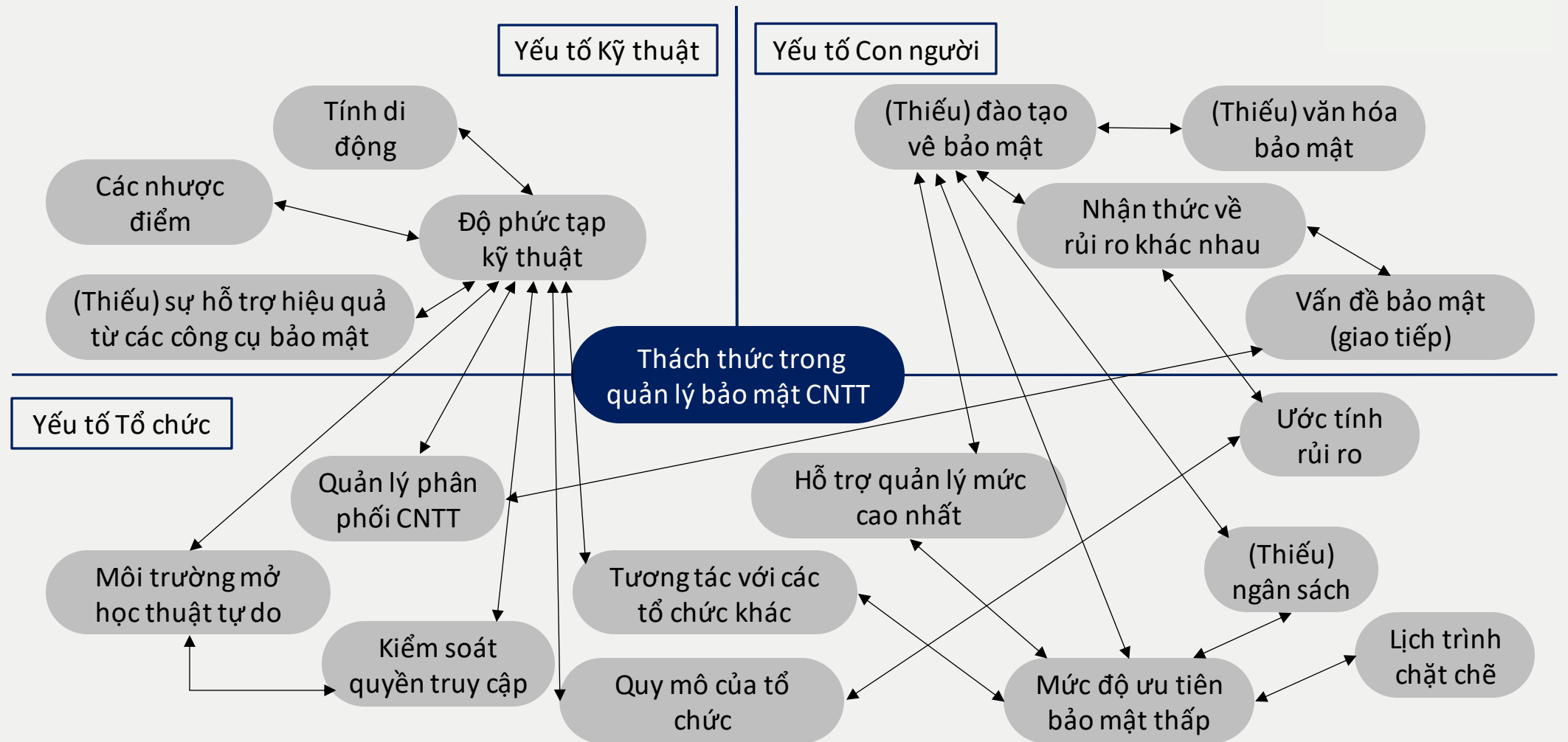
1 Mô hình và giải pháp chuyển đổi số

2 Bảo mật thông tin

3 Các biện pháp phòng chống

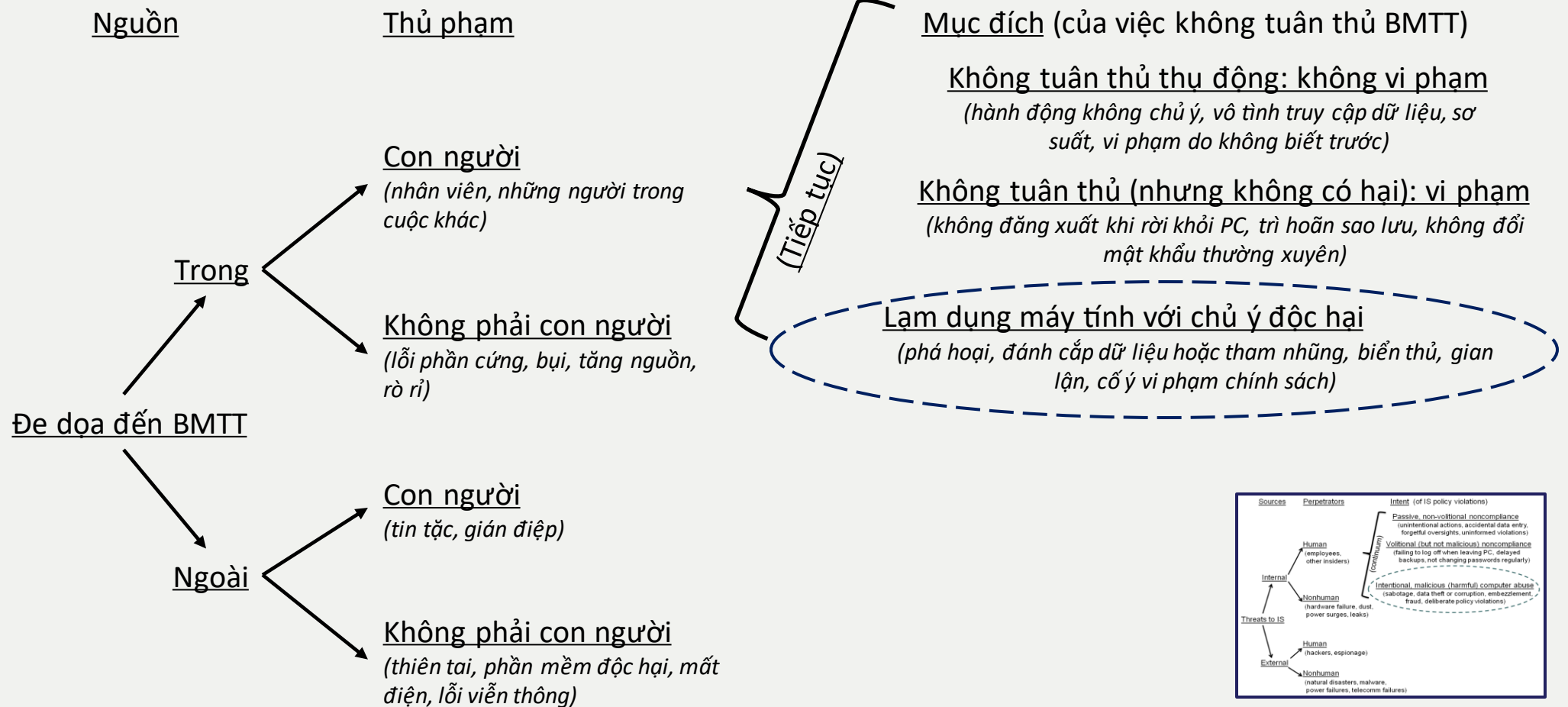
4 Doanh nghiệp thời kì chuyển đổi số

Quản lý bảo mật thông tin rất phức tạp



Source: Werlinger, R., Hawkey, K., and Beznosov, K. 2009. "An Integrated View of Human, Organizational, and Technological Challenges of IT Security Management," Information Management & Computer Security (17:1), pp. 4–19.

“Người dùng thường là mắt xích yếu nhất trong chuỗi bảo mật thông tin”



Nguyên nhân gốc rễ của các vấn đề yếu tố con người

Nhận thức quy định	Nhận thức thực tế
Không mượn mật khẩu	Tôi viết mật khẩu trên ghi chú và giữ chúng trong ví của bạn
Thay đổi mật khẩu nếu bạn nghi ngờ ai đó biết mật khẩu của bạn	Một máy tính trong văn phòng luôn được đăng nhập vào hệ thống
Mật khẩu phải được xây dựng cẩn thận	Tôi sử dụng một mật khẩu cho các ứng dụng khác nhau

Mục tiêu quy định	Mục tiêu thực tế
Để đảm bảo rằng chỉ những người được ủy quyền mới có thể truy cập thông tin bí mật	Để dễ dàng tiếp cận thông tin
Để biết ai đang ghi lại những gì	Để có một hệ thống mật khẩu có thể sử dụng được

Giá trị quy định	Giá trị thực tế
Điều quan trọng là phải bảo mật thông tin	Điều quan trọng là phải hiệu quả
Điều quan trọng là đảm bảo trách nhiệm giải trình	Điều quan trọng là phải dễ dàng tiếp cận thông tin
Điều quan trọng là đảm bảo tính toàn vẹn của thông tin	

Các phương pháp BMTT



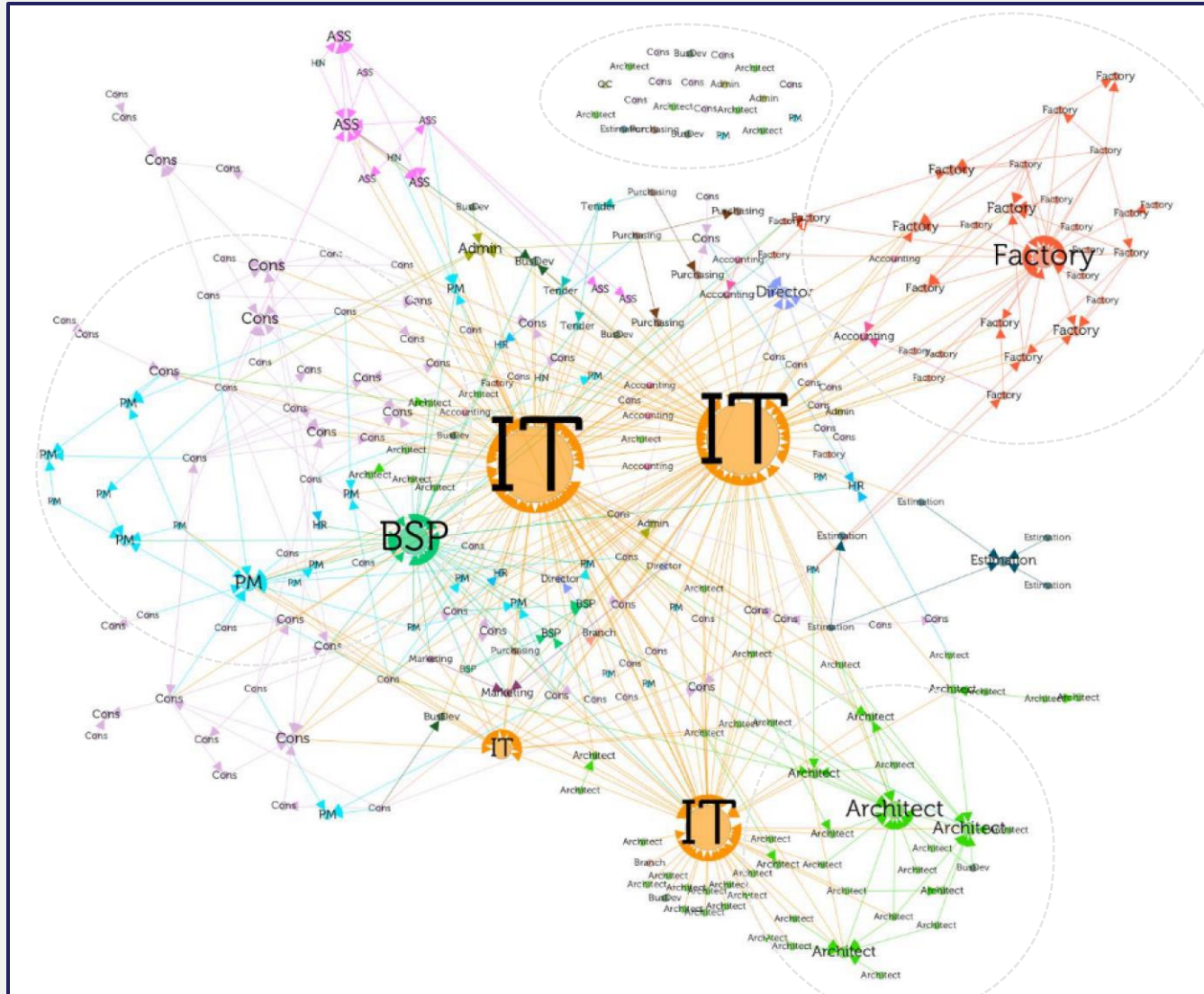
- Chương trình giáo dục và đào tạo nâng cao nhận thức về an ninh (Security education & training awareness - SETA)
 - Nhà vô địch trong bảo mật thông tin
 - Thiết kế tốt các biện pháp an toàn thông tin
-
- *Tuy nhiên, một số phương pháp (và việc triển khai chúng) có thể phản tác dụng*

Bảo mật thông tin quá mức



- Các yêu cầu về bảo mật thông tin có thể **tốn kém** (về thời gian và nỗ lực)
- Các yêu cầu bảo mật thông tin quá mức và quá phức tạp có thể dẫn đến **căng thẳng, kiệt sức** và thậm chí là **cố ý vi phạm**
- Hoặc **“shadow security”** tức là các giải pháp/cách giải quyết tạm thời (workarounds) cho vấn đề bảo mật thông tin

Nhóm/tổ chức bảo mật thông tin



Source: Dang-Pham, D., Pittayachawan, S., and Bruno, V. 2017. "Applying Network Analysis to Investigate Interpersonal Influence of Information Security Behaviours in the Workplace," *Information & Management* (54:5), pp. 625–637.

Kết luận

- Điều quan trọng đối với các tổ chức là thách thức niềm tin rằng "người dùng là mắt xích yếu nhất hoặc là kẻ thù của bảo mật thông tin trong tổ chức"
- Chuyển từ mô hình **quản lý tập trung / “tuân thủ hoặc chết” (comply or die)** sang một mô hình **phân quyền và có nhiều người tham gia (decentralised and participative)** hơn.
- Về chương trình SETA—
----- chất lượng quan trọng hơn số lượng nhiều -----
- Tập trung vào việc trau dồi **văn hóa an toàn thông tin** và theo đuổi **quản lý an ninh thông tin dựa trên giá trị (value-based)**

CÁC BIỆN PHÁP PHÒNG CHỐNG

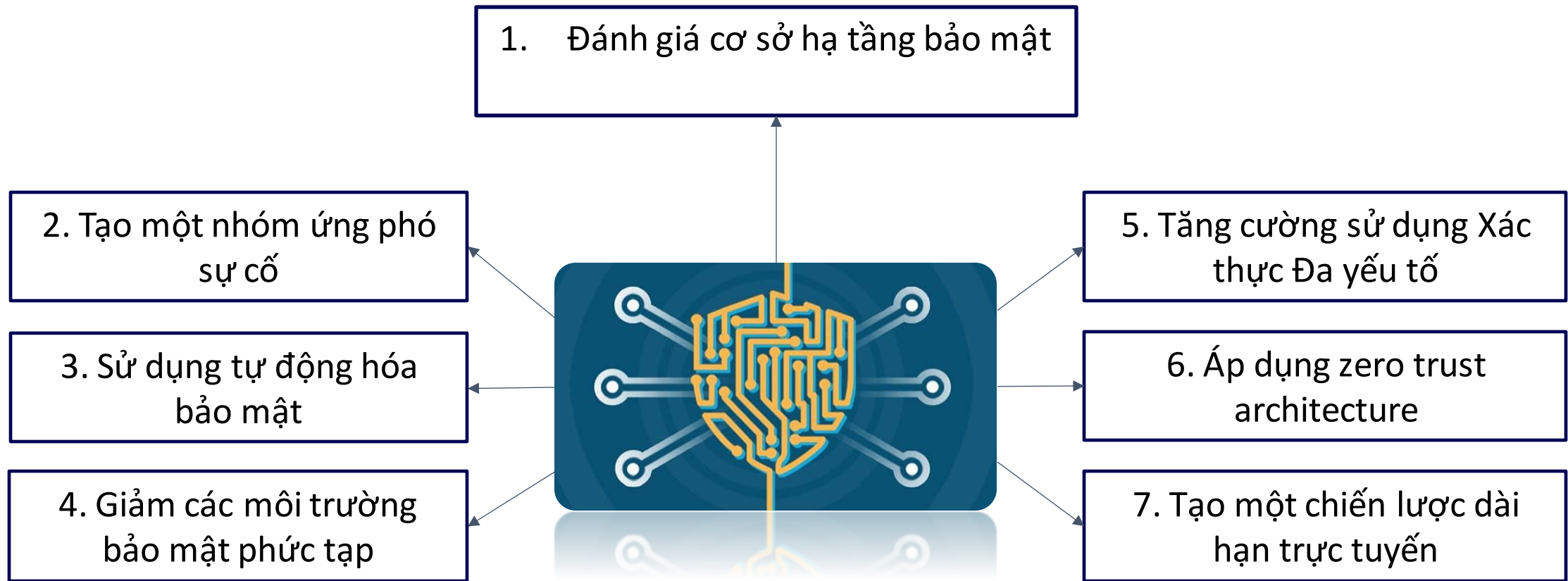
1 Mô hình và giải pháp chuyển đổi số

2 Bảo mật thông tin

3 Các biện pháp phòng chống

4 Doanh nghiệp thời kì chuyển đổi số

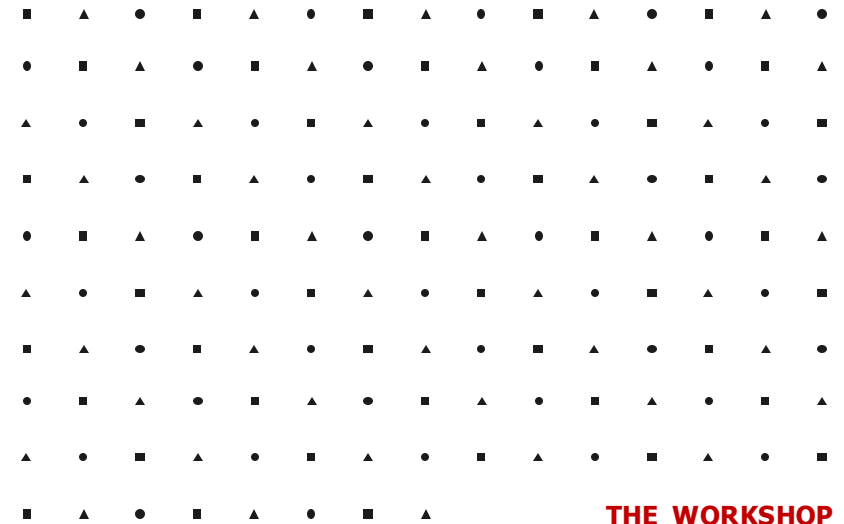
Làm thế nào để bảo vệ doanh nghiệp?



Làm thế nào để bảo vệ doanh nghiệp?

1. Đánh giá cơ sở hạ tầng bảo mật:

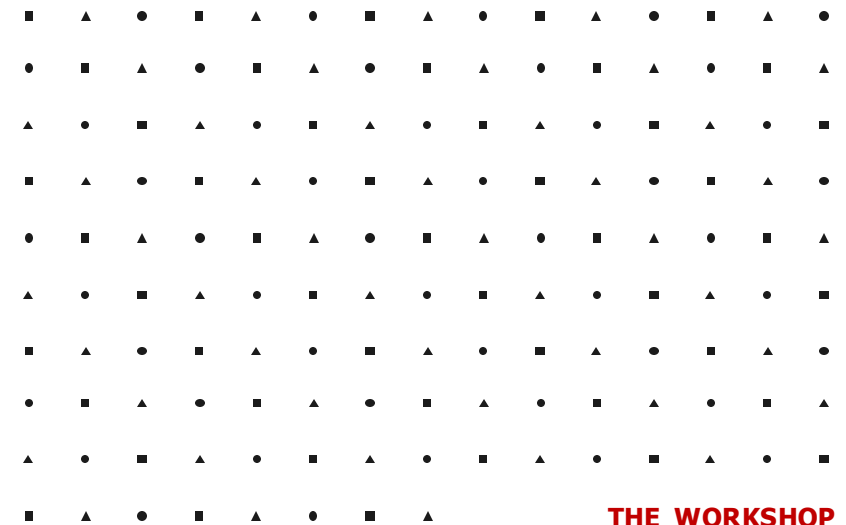
Xác định các **khuvực yếu kém** mà không được giám sát trong quá trình **đột ngột chuyển sang** trực tuyến và bắt đầu suy nghĩ về một **chiến lược bảo mật trực tuyến dài hạn** trong tương lai.



Làm thế nào để bảo vệ doanh nghiệp?

2. Tạo một nhóm phản ứng sự cố:

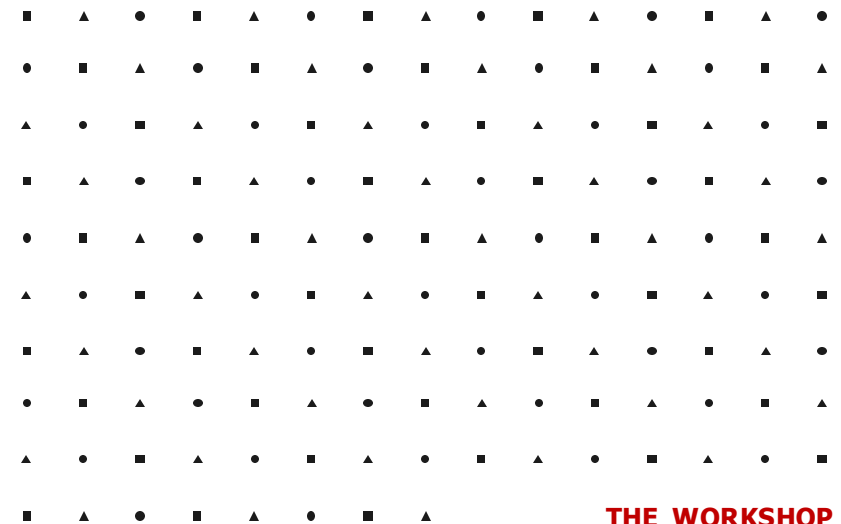
- Một nhóm giảm thiểu các mối đe dọa mạng bằng cách xác định, phát hiện, phản hồi và phục hồi từ các mối đe dọa bảo mật
- Các công ty có nhóm phản ứng sự cố đã tiết kiệm được 2 triệu đô la sau khi vi phạm dữ liệu (data breach) so với các công ty không có nhóm phản ứng sự cố vào năm 2020



Làm thế nào để bảo vệ doanh nghiệp?

3. Sử dụng tự động hóa bảo mật

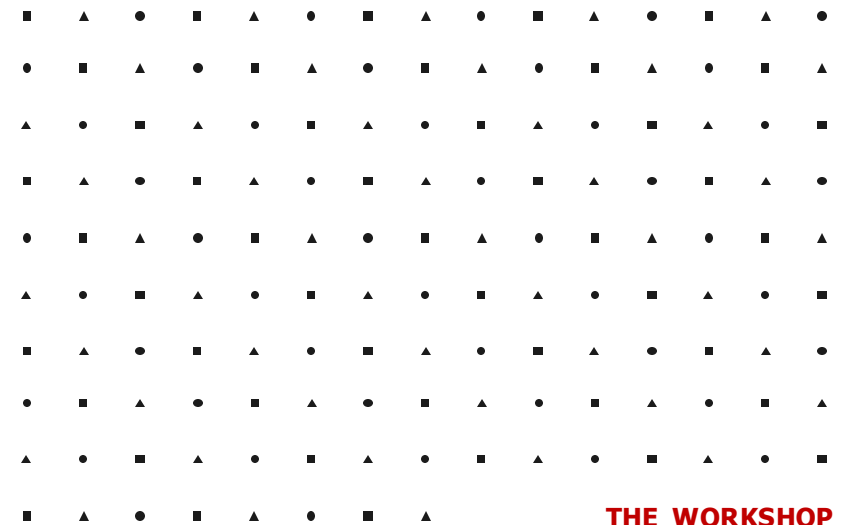
- Khả năng hiển thị dữ liệu theo thời gian thực (Real-time data visibility) trên cơ sở từng phút với sự trợ giúp của các công cụ như AI and analytics
- Hình ảnh đầy đủ hơn về bối cảnh mối đe dọa, tăng tốc thời gian phản hồi sự cố và giảm chi phí cho một vi phạm dữ liệu



Làm thế nào để bảo vệ doanh nghiệp?

4. Giảm các môi trường bảo mật phức tạp:

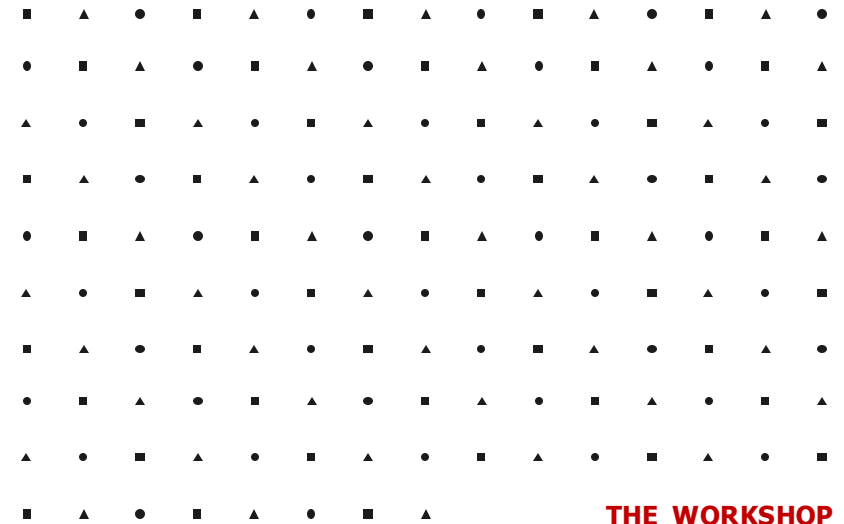
- Phòng ban chuyên môn cùng với số lượng công nghệ được cho phép cùng hoạt động trong một mạng
- Độ phức tạp của hệ thống đã làm tăng chi phí vi phạm dữ liệu lên \$ 291,870 vào năm 2020. Xem xét các công cụ chia sẻ dữ liệu để thúc đẩy sự đơn giản



Làm thế nào để bảo vệ doanh nghiệp?

5. Tăng cường sử dụng Xác thực Đa yếu tố

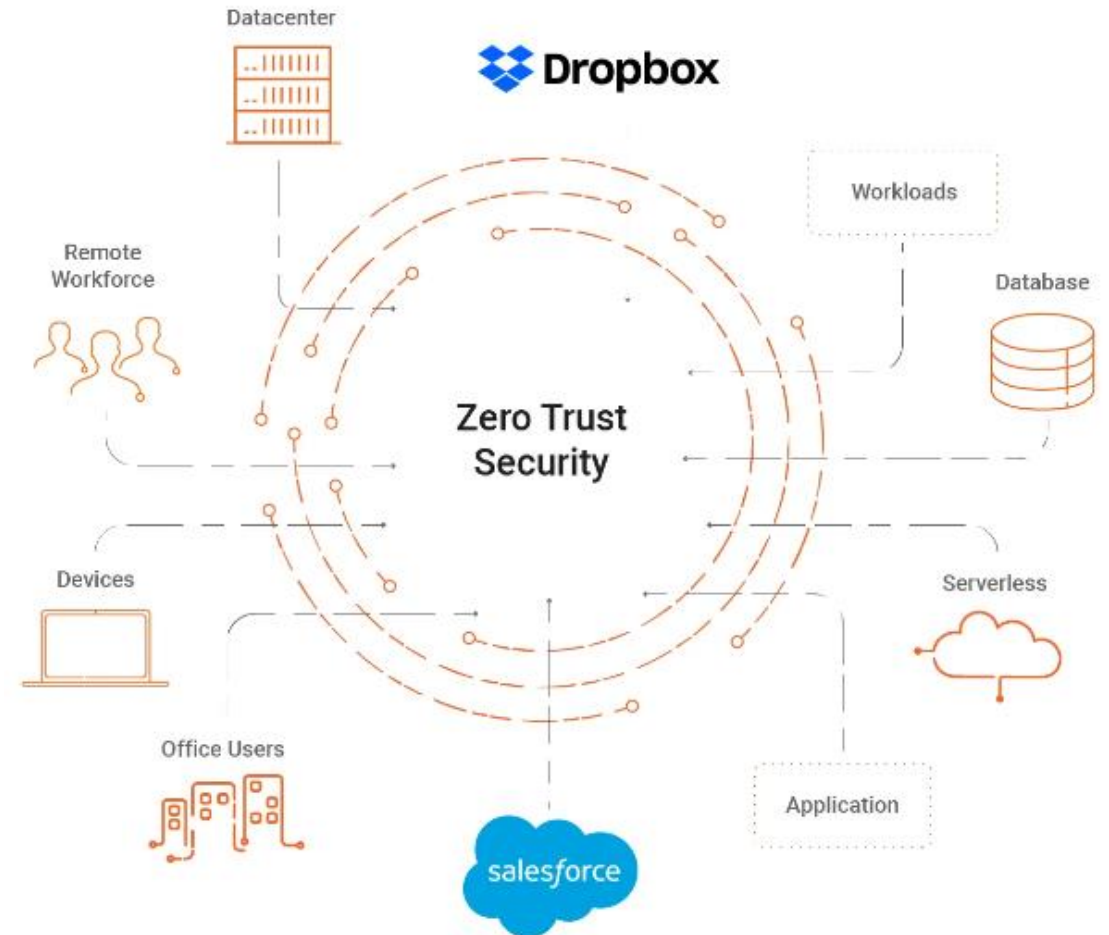
Nhiều công ty sẽ áp dụng xác thực đa yếu tố (MFA) như một biện pháp bảo vệ bổ sung chống lại vi phạm dữ liệu và các cuộc tấn công độc hại vào năm 2021



Làm thế nào để bảo vệ doanh nghiệp?

6. Áp dụng zero trust architecture

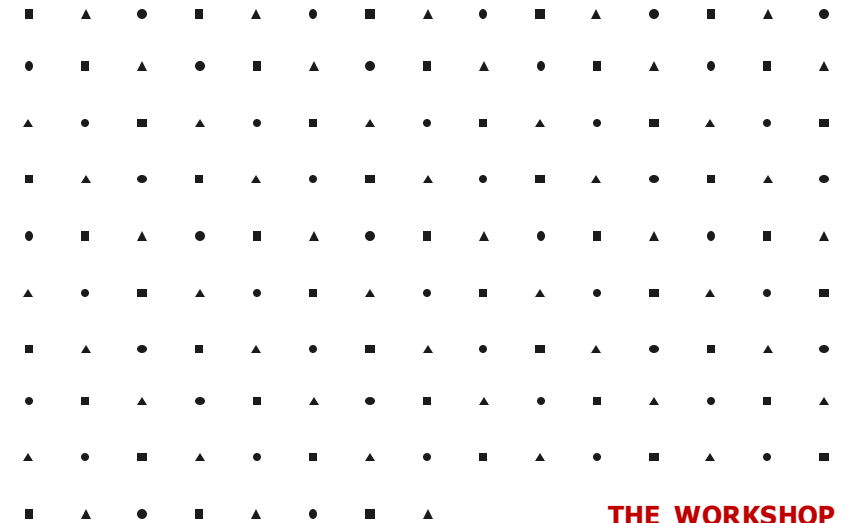
- Mô hình mạng giả định không có người, thiết bị hoặc ứng dụng nào được tin cậy theo mặc định
- Kiểm soát truy cập chặt chẽ hơn trên toàn bộ mạng đồng nghĩa với việc kiểm soát khả năng hiển thị và bảo mật nhiều hơn cho dữ liệu của bạn



Làm thế nào để bảo vệ doanh nghiệp?

7. Tạo một chiến lược dài hạn trực tuyến

- Các công ty đã chuyển đổi nhanh chóng sang trực tuyến nên xem xét lại các lỗ hổng có thể đã xuất hiện
- Các tổ chức nên xác định chiến lược dài hạn của họ để quản lý một lực lượng lao động phân tán (distributed workforce)



DOANH NGHIỆP THỜI KÌ CHUYỂN ĐỔI SỐ

1 Mô hình và giải pháp chuyển đổi số

2 Bảo mật thông tin

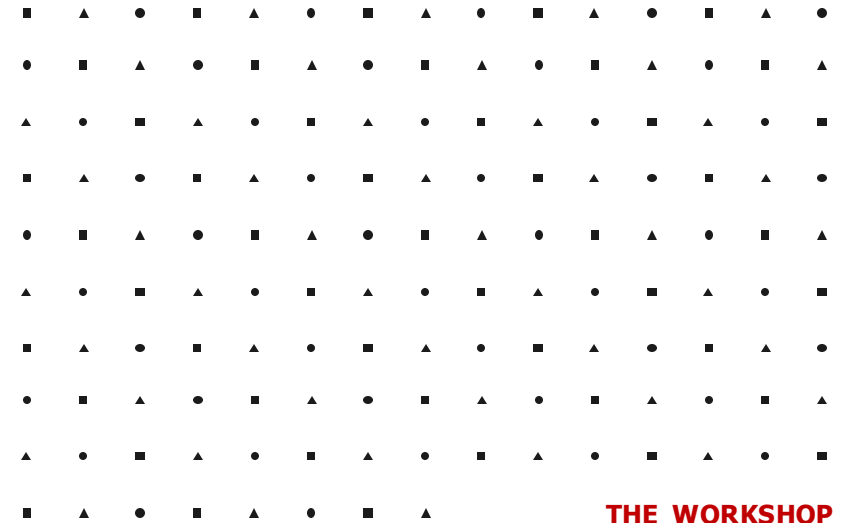
3 Các biện pháp phòng chống

4 Doanh nghiệp thời kì chuyển đổi số

Năng lực cạnh tranh là gì?

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

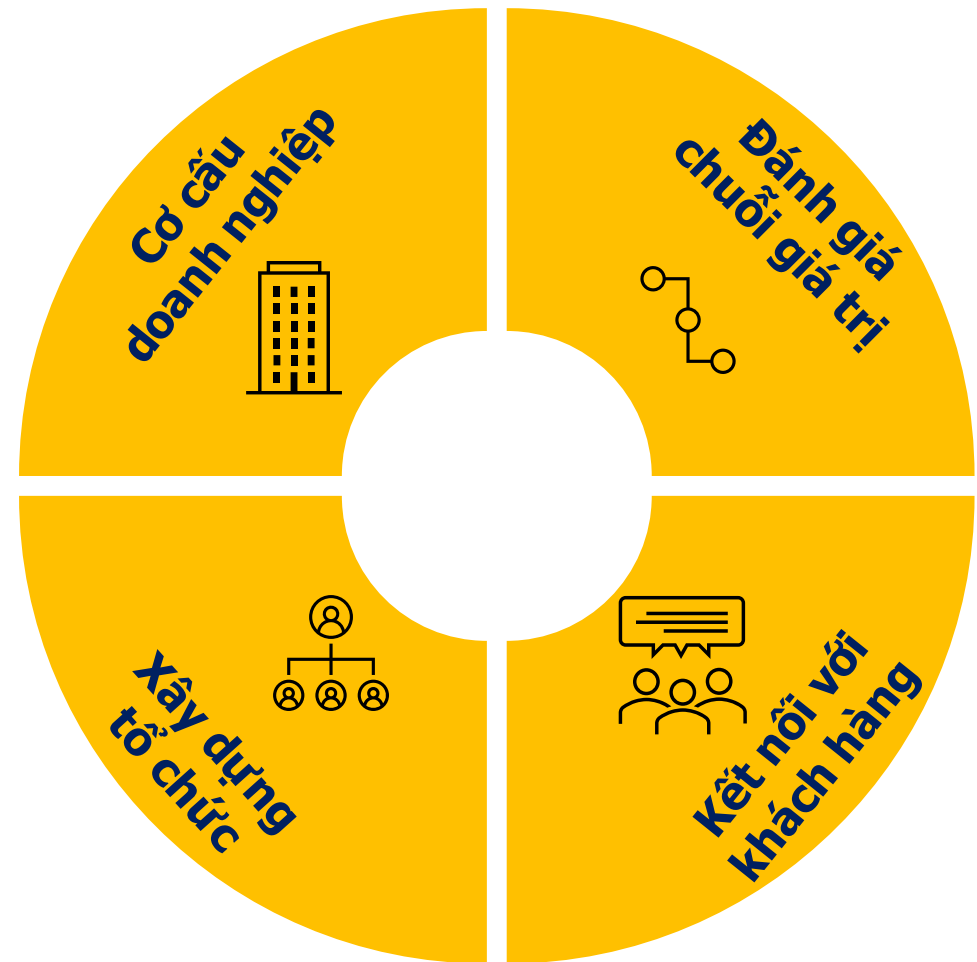
Click to add text



Doanh nghiệp cần làm gì để thay đổi?

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

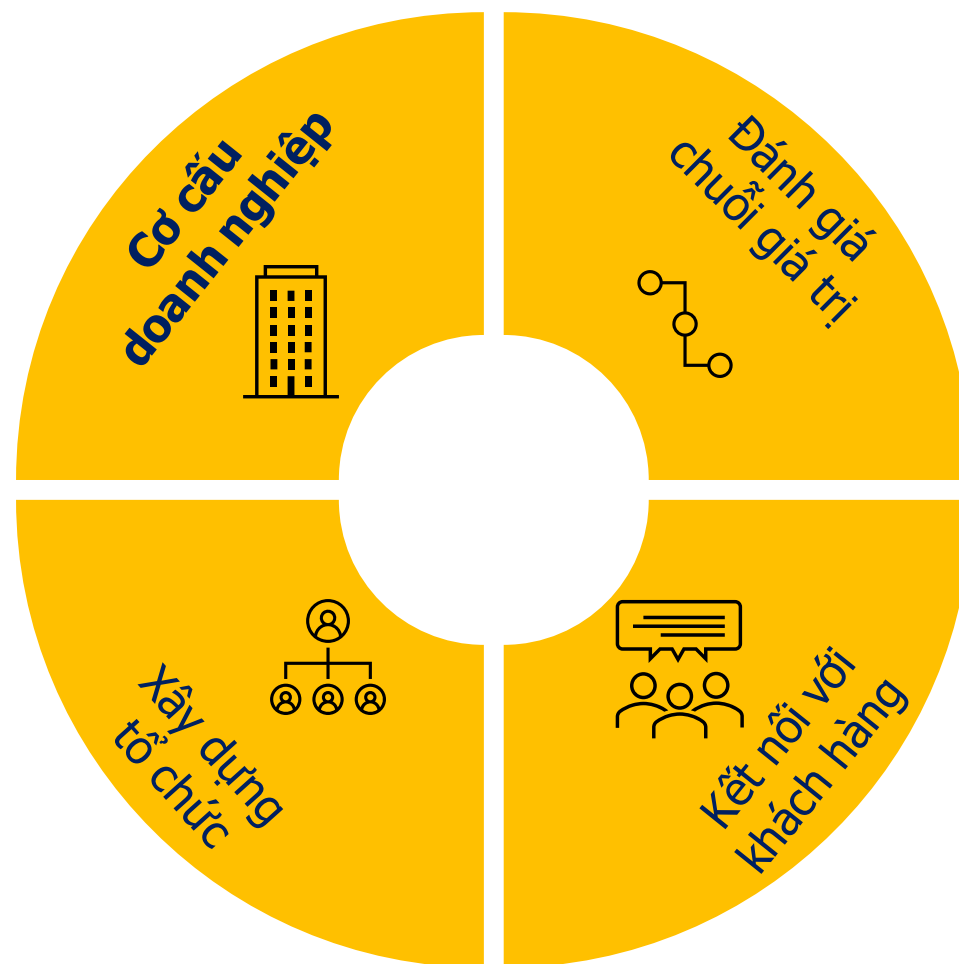
- Cơ cấu doanh nghiệp
- Đánh giá chuỗi giá trị
- Kết nối với khách hàng
- Xây dựng tổ chức



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



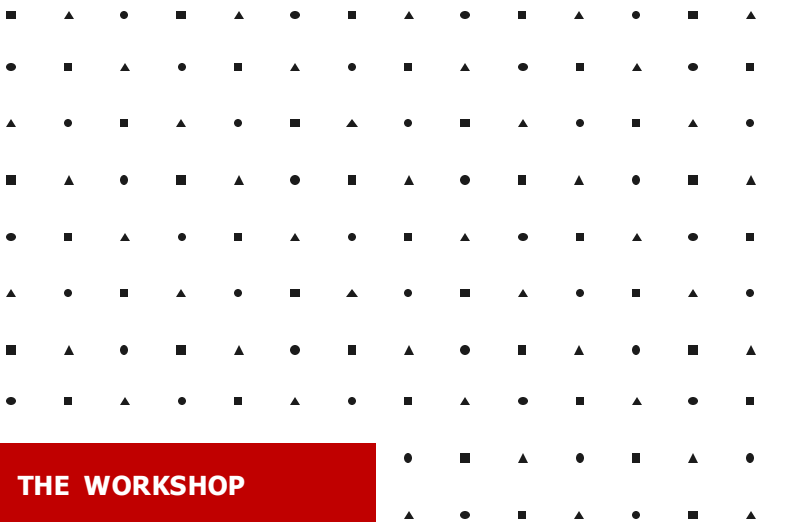
1

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)

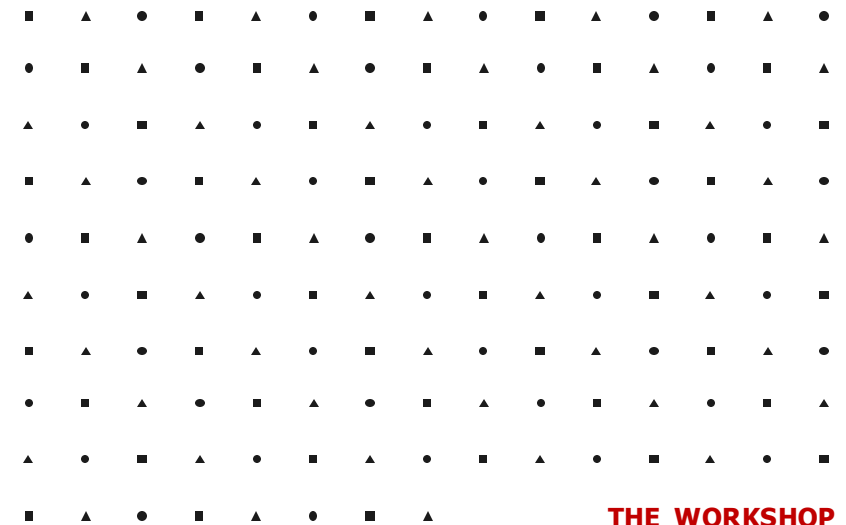


Công việc kinh doanh của Amazon

- 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*

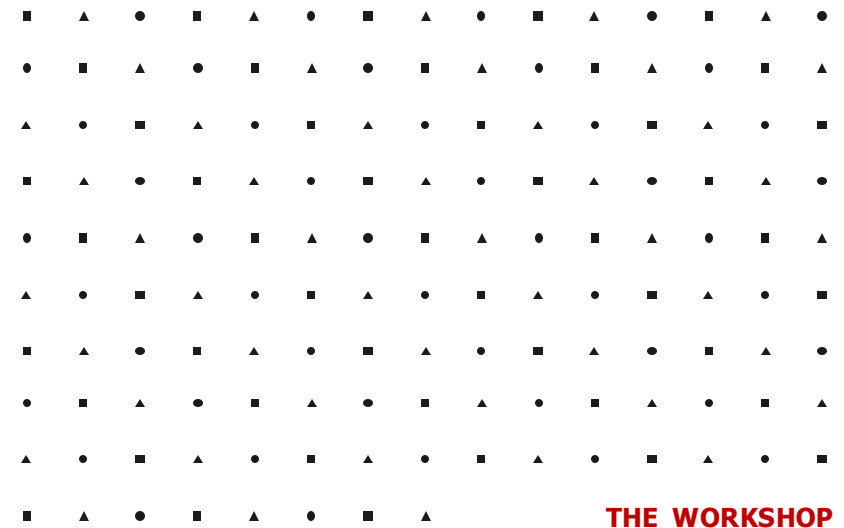


Lợi thế cạnh tranh của Amazon

- 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

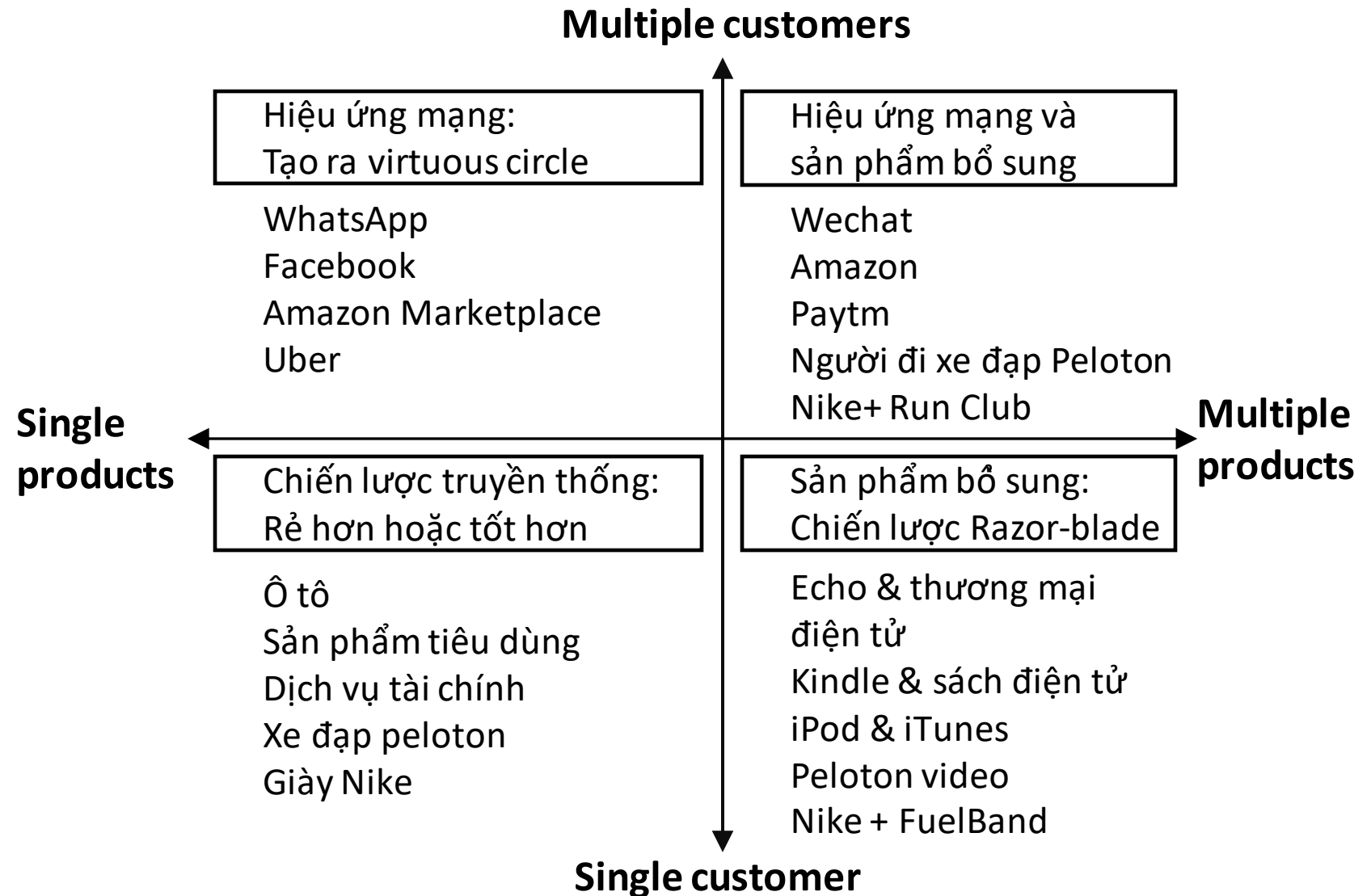
Chu kỳ chuyển đổi tiền mặt = số ngày tồn kho + số ngày các khoản phải thu - số ngày các khoản phải trả
 (**Cash conversion cycle** = inventory days + account receivable days – account payable days)



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



- 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

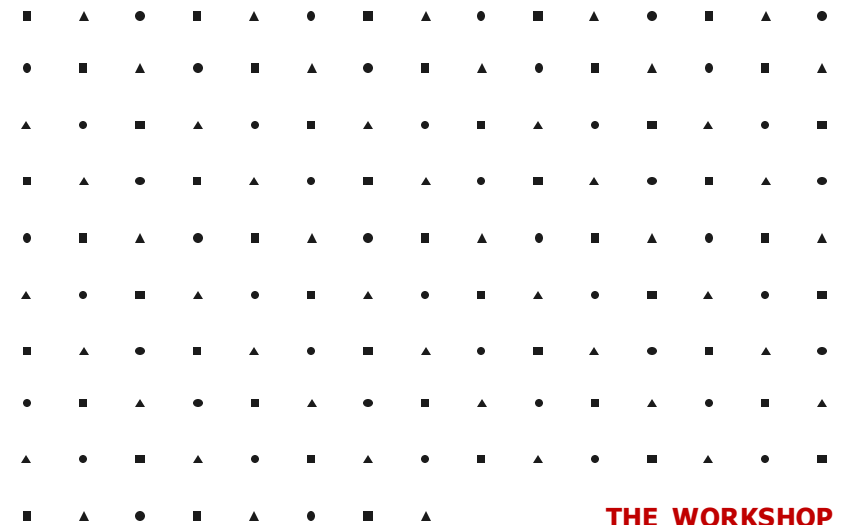
- Bán cà phê sang bán trải nghiệm
- Giúp cho cửa hàng đứng ở "vị trí thứ 3" đối với mọi người (sau nhà và nơi làm việc)
- *Vậy việc chuyển đổi một cửa hàng tạp hóa thì sao?*



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. At the top, the Porsche logo and 'PASSPORT' are displayed. The navigation menu includes Home, Service, Membership, Reviews, FAQ, Contact, and Get started. The main content area features the heading 'All-inclusive monthly membership.' followed by 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.' Below this, it states: 'Daily commute or weekend driving thrills? Your needs determine the Porsche vehicle you receive. Finally, a concept that satisfies both sides of the brain.'

The bottom half of the image shows two smartphones displaying the app interface. The left phone shows a 'Good morning Let's go' greeting, a '911% Freedom' badge, and an 'Upcoming flips' section for 'Performance Times Four' scheduled for tomorrow from 11:45pm to 12:45pm. The right phone shows a 'The Anti-Compromise' section with a video thumbnail and a form to schedule a flip. The form includes fields for 'FLIP DAY' (set to Tomorrow), 'FLIP TIME' (Between 11:45 am and 12:00 pm), and 'FLIP LOCATION' (Home or The Office). A red 'SCHEDULE FLIP' button is at the bottom. The background of the app interface shows a row of five Porsche cars in various colors (blue, dark blue, orange, silver, light blue) parked in a garage.

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

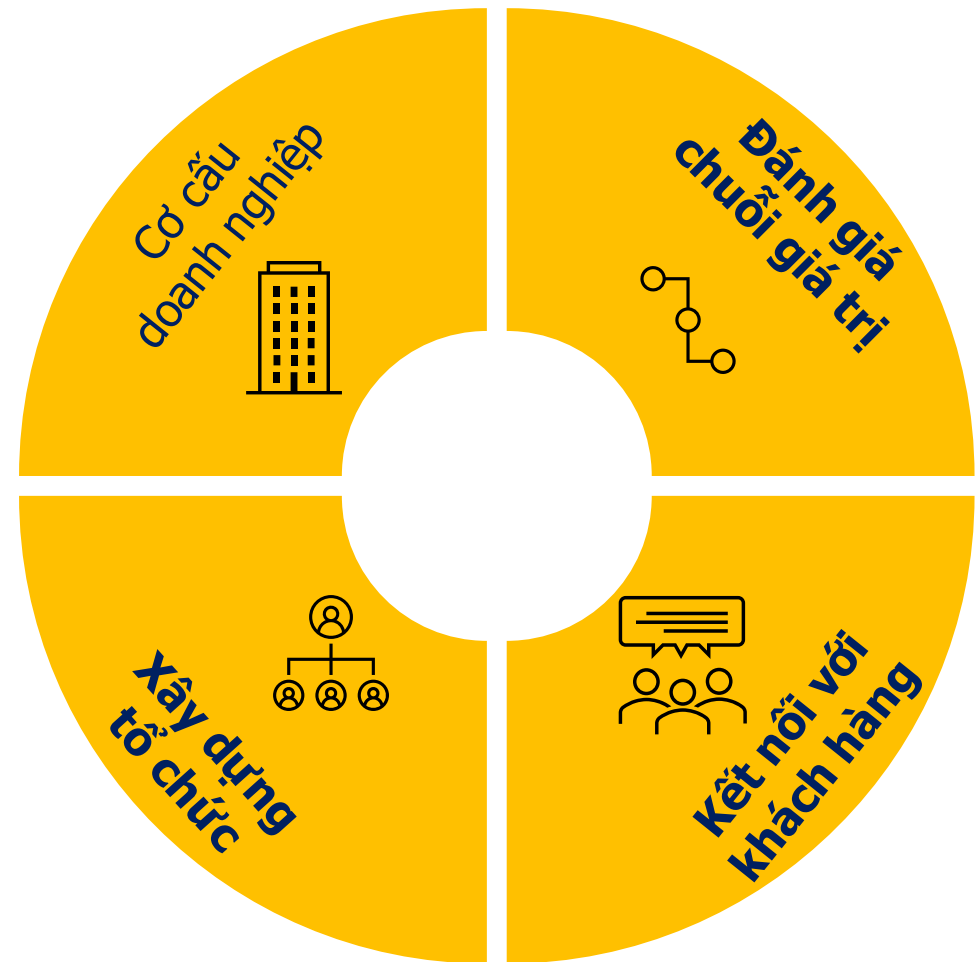


- Khi sự cạnh tranh trở nên gay gắt hơn, công ty cần xác định lại **phạm vi kinh doanh** - cân bằng giữa việc mở rộng phạm vi kinh doanh trong khi vẫn duy trì các năng lực cốt lõi.
- Công ty cũng cần phải suy nghĩ lại **mô hình kinh doanh** - cách tạo ra và nắm bắt giá trị.
- Khi sự cạnh tranh mới từ 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:

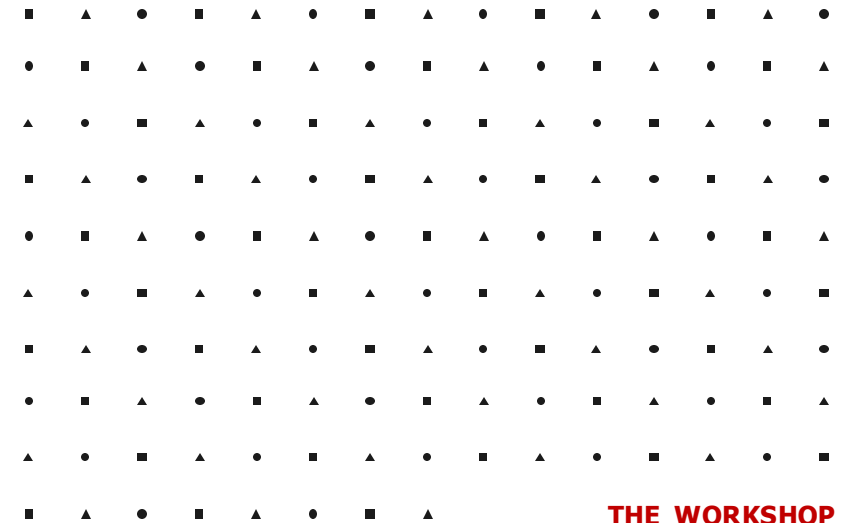
- Giá \$ 6.000

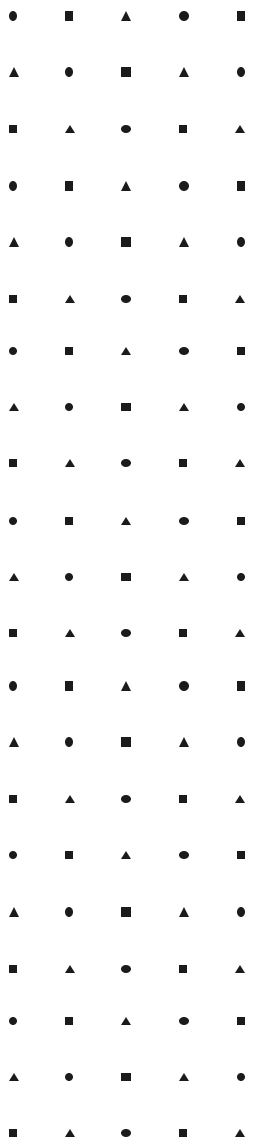
- 122 người từ 89 quốc gia đã gửi 650 bài dự thi

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?





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



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

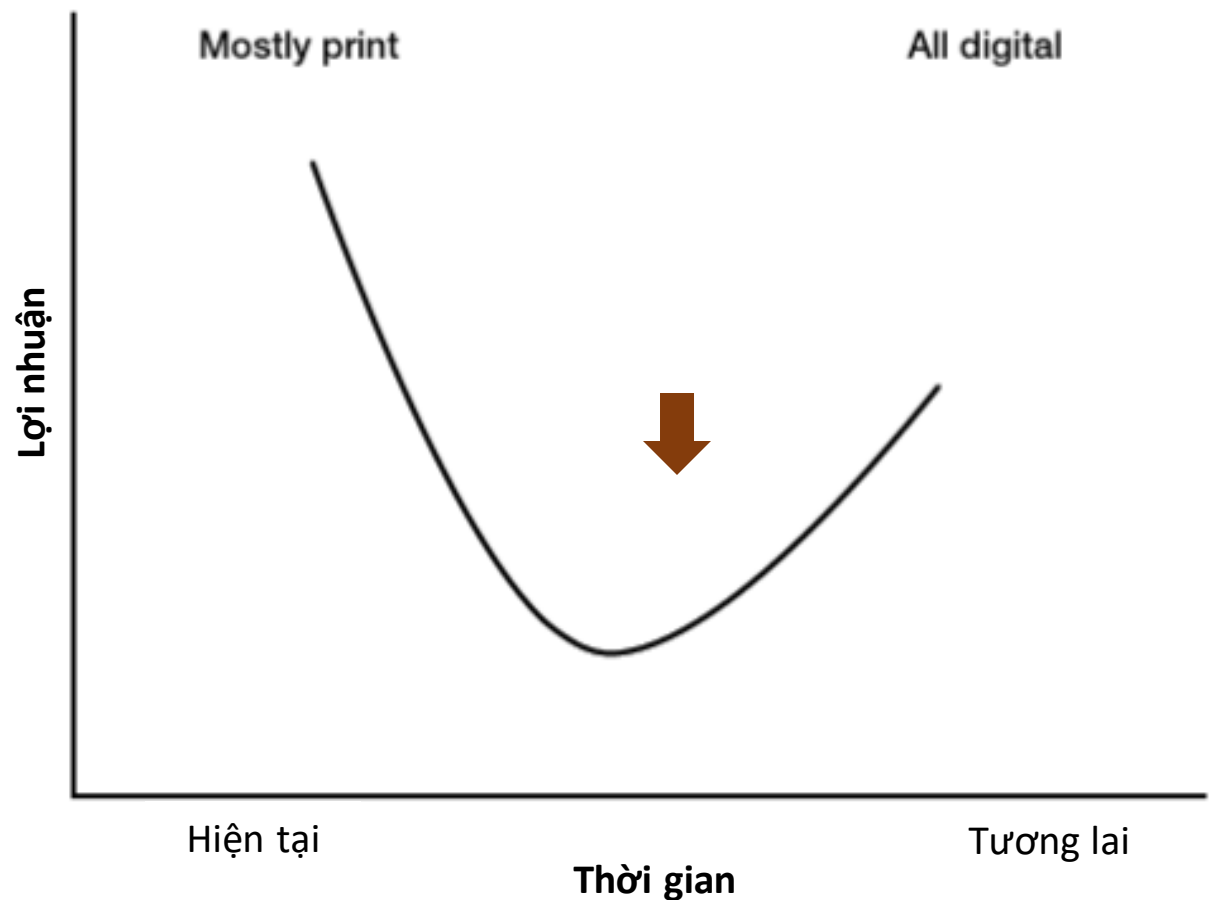
Giai đoạn chuyển đổi toà báo NewYorkTimes

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.

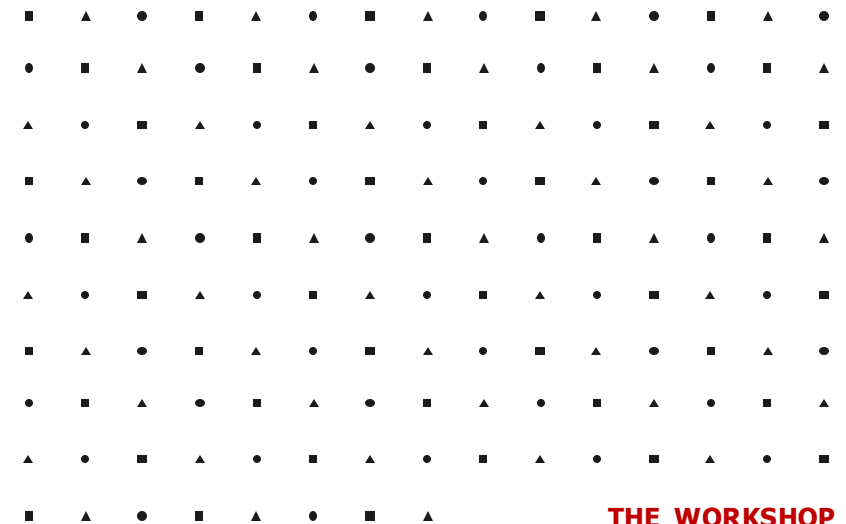
→ Đường cong lợi nhuận (U-curve of profit) trong thời kỳ chuyển đổi không chắc chắn

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

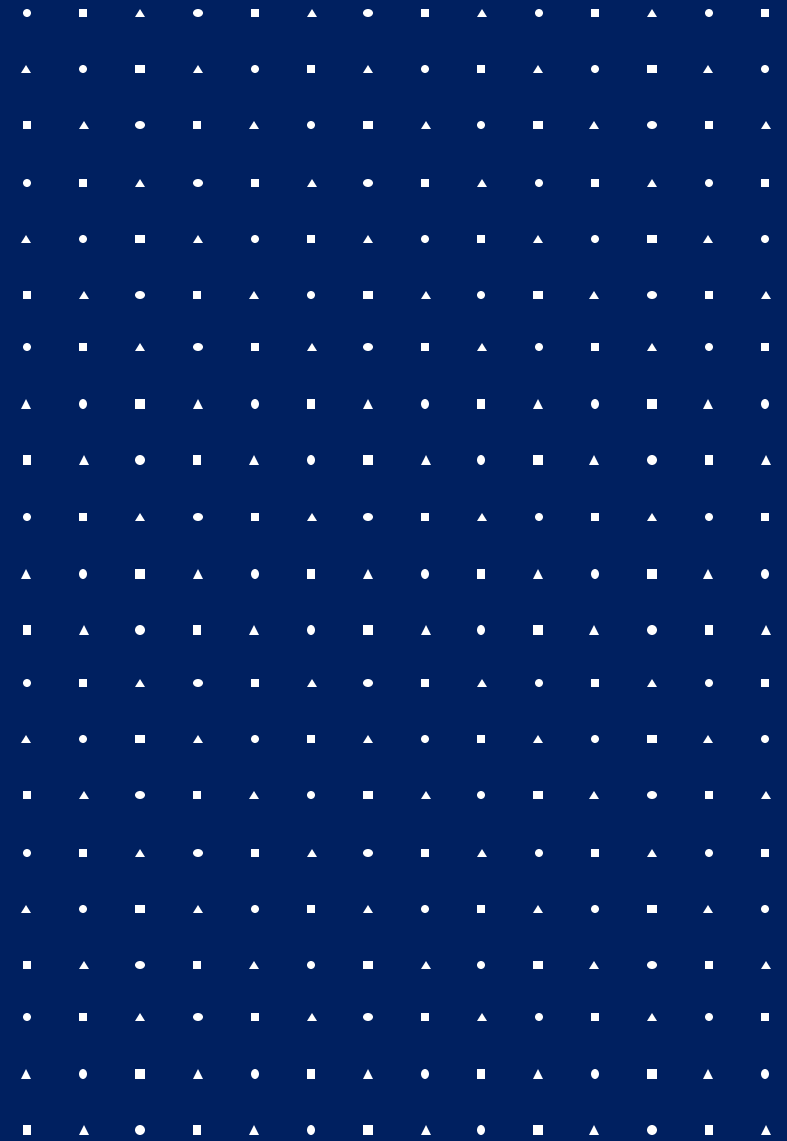


Tác động của hoạt động nội bộ

- 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.



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.