

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI CÔNG TY THUỐC LÁ SÀI GÒN

● LÊ PHƯỚC THIÊN^{1,2} - PHẠM THÁI NGỌC¹

¹Trường Đại học Đồng Tháp

²Công ty Thuốc lá Sài Gòn

DOI: <https://doi.org/10.62831/202504048>

TÓM TẮT:

Bài viết nghiên cứu đánh giá thực trạng chuyển đổi số (CĐS) tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Sài Gòn, từ đó đề xuất các giải pháp cải thiện nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và kinh doanh. Bài viết sử dụng phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua điều tra khảo sát và phỏng vấn sâu, dữ liệu thứ cấp từ các báo cáo nội bộ, kết hợp với phân tích thống kê mô tả, đối chiếu và so sánh. Kết quả cho thấy, trong khi doanh nghiệp đạt được một số thành tựu đáng kể, nhiều hạn chế như thiếu nguồn lực, kỹ năng số và hạ tầng công nghệ vẫn còn tồn tại. Các giải pháp được đề xuất bao gồm nâng cao nhận thức về CĐS, đầu tư hạ tầng số, cải thiện quản lý dữ liệu và phát triển văn hóa học hỏi liên tục để thúc đẩy quá trình số hóa toàn diện.

Từ khóa: chuyển đổi số, công nghệ số, doanh nghiệp kinh doanh thuốc lá, Công ty Thuốc lá Sài Gòn.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0 đang diễn ra mạnh mẽ, CĐS đã trở thành một xu hướng tất yếu và là động lực quan trọng thúc đẩy sự phát triển kinh tế - xã hội. Đối với doanh nghiệp, CĐS không chỉ giúp nâng cao hiệu quả hoạt động mà còn tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường, đặc biệt trong thời kỳ hội nhập và cạnh tranh toàn cầu. Tại Việt Nam, Chính phủ đã ban hành nhiều chính sách nhằm thúc đẩy CĐS, tạo môi trường thuận lợi cho các doanh nghiệp thực hiện lộ trình này. Tuy nhiên, việc triển khai CĐS ở các doanh nghiệp vẫn còn gặp nhiều khó khăn, đặc biệt trong các lĩnh vực truyền thống như sản xuất kinh doanh

thuốc lá, nơi mà sự đầu tư vào công nghệ và đổi mới còn hạn chế.

Công ty TNHH MTV Thuốc lá Sài Gòn đã triển khai CĐS từ giai đoạn 2021 - 2023 với các nội dung trọng tâm như xây dựng hạ tầng công nghệ số, áp dụng các giải pháp phần mềm quản lý, nâng cao trải nghiệm số cho khách hàng và tích hợp các công nghệ vào hoạt động sản xuất, kinh doanh. Dù đạt được một số thành tựu đáng kể như tăng cường hiệu quả vận hành, cải thiện dịch vụ khách hàng và thúc đẩy văn hóa số trong doanh nghiệp, quá trình này cũng đối mặt nhiều thách thức. Các khó khăn chính bao gồm thiếu nguồn nhân lực có kỹ năng số, hạn chế về cơ sở

hạ tầng công nghệ và mức độ ứng dụng công nghệ chưa đồng đều giữa các bộ phận.

Xuất phát từ thực tiễn trên, nghiên cứu này tập trung vào Công ty TNHH MTV Thuốc lá Sài Gòn nhằm phân tích thực trạng CDS tại doanh nghiệp, từ đó đề xuất các giải pháp cải thiện. Điểm mới của nghiên cứu nằm ở việc áp dụng các khung lý thuyết hiện đại như năng lực động và tổ chức học hỏi để đánh giá toàn diện các yếu tố cốt lõi của CDS, bao gồm: trải nghiệm số cho khách hàng, chiến lược, hạ tầng công nghệ, vận hành, văn hóa doanh nghiệp và dữ liệu thông tin. Đây là một lĩnh vực nghiên cứu còn tương đối mới mẻ tại Việt Nam, đặc biệt trong ngành Thuốc lá.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Cơ sở lý thuyết và khung phân tích

Nghiên cứu dựa trên hai lý thuyết nền tảng chính: lý thuyết năng lực động và lý thuyết tổ chức học hỏi, kết hợp với các kết quả nghiên cứu thực nghiệm trước đó để xây dựng cơ sở phân tích.

2.1.1. Lý thuyết năng lực động (Dynamic Capabilities Theory)

Nguồn gốc: Được đề xuất bởi Teece và cộng sự (1997), lý thuyết này nhấn mạnh khả năng của doanh nghiệp trong việc tích hợp, định hình lại và tái cấu trúc các nguồn lực nội bộ và bên ngoài để đáp ứng những thay đổi của môi trường kinh doanh. Năng lực động là yếu tố quyết định khả năng đổi mới và duy trì lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh kinh doanh biến động. Ba thành phần chính gồm: năng lực cảm nhận (sensing), năng lực thích nghi (seizing) và năng lực tái cấu trúc (transforming). Lý thuyết này cung cấp khung lý thuyết để phân tích năng lực của doanh nghiệp trong việc đổi mới công nghệ, tổ chức lại quy trình và điều chỉnh chiến lược nhằm thực hiện chuyển đổi số (CDS).

2.1.2. Lý thuyết tổ chức học hỏi (Organizational Learning Theory)

Nguồn gốc: Được phát triển bởi Argyris và Schön (1978), sau đó được mở rộng bởi Senge (1990).

Một tổ chức học hỏi hiệu quả khi các cá nhân và nhóm trong tổ chức có khả năng liên tục tạo ra, chia sẻ và áp dụng tri thức mới. Học hỏi trong tổ chức bao gồm 4 khía cạnh: học kiến thức, học kỹ năng, học để thích nghi và học cách đổi mới. Lý thuyết

này nhấn mạnh vai trò của học tập liên tục trong việc thích ứng với sự thay đổi công nghệ và xây dựng văn hóa doanh nghiệp hỗ trợ CDS.

2.2. Mô hình phân tích

Dựa trên cơ sở lý thuyết và kế thừa các kết quả nghiên cứu trước đó, nghiên cứu xây dựng khung phân tích gồm 6 yếu tố cốt lõi quyết định thành công của CDS trong doanh nghiệp:

Trải nghiệm số cho khách hàng: Nâng cao sự hài lòng và tương tác của khách hàng thông qua các công cụ kỹ thuật số như thương mại điện tử, tiếp thị số và dịch vụ trực tuyến.

Chiến lược CDS: Xây dựng lộ trình cụ thể, gắn kết chiến lược CDS với chiến lược phát triển tổng thể của doanh nghiệp.

Hạ tầng và công nghệ số: Đầu tư vào hệ thống mạng, công nghệ thông tin, các giải pháp số hóa như điện toán đám mây, IoT, và Blockchain.

Vận hành: Ứng dụng công nghệ để tối ưu hóa quy trình sản xuất, quản lý chuỗi cung ứng và bảo đảm an toàn dữ liệu.

Văn hóa doanh nghiệp số: Xây dựng môi trường làm việc linh hoạt, sử dụng công nghệ trong quản lý và vận hành để thúc đẩy sáng tạo và hợp tác.

Dữ liệu và tài sản thông tin: Quản lý và khai thác dữ liệu hiệu quả, sử dụng các công cụ phân tích dữ liệu lớn để nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Nghiên cứu sử dụng mô hình phân tích như sau:

Trải nghiệm số <—> Chiến lược CDS <—> Hạ tầng số

| | |

Văn hóa số <—> Vận hành <—> Dữ liệu thông tin

Mô hình phân tích này giúp nghiên cứu đánh giá toàn diện mối liên hệ giữa các yếu tố và xây dựng các giải pháp chiến lược nhằm hoàn thiện công tác CDS trong doanh nghiệp. (Bảng 1)

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp định tính kết hợp định lượng

Áp dụng cơ sở lý luận, khung phân tích và làm rõ các yếu tố liên quan đến CDS thông qua lược khảo tài liệu. Nghiên cứu thực hiện điều tra khảo sát đánh giá các yếu tố cốt lõi trong CDS của doanh nghiệp, sau đó thực hiện phỏng vấn sâu.

3.2. Dữ liệu sơ cấp

Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua điều tra khảo sát và phỏng vấn sâu. Đối tượng: Lãnh đạo công ty và các nhân sự trực tiếp liên quan đến chiến

Bảng 1. Mô hình nghiên cứu các yếu tố hoàn thiện công tác chuyển đổi số doanh nghiệp

STT	Thang đo	Nguồn tham khảo
1	Trải nghiệm số cho khách hàng	Vial (2019), Savic (2019)
2	Chiến lược CDS	Trần Đức Hiến và cộng sự (2020)
3	Hạ tầng công nghệ số	Savic (2019)
4	Chuyển đổi số văn hóa doanh nghiệp	Vũ Trọng Nghĩa (2021)
5	Vận hành trên nền tảng số	Hess và cộng sự (2019)
6	Dữ liệu và tài sản thông tin	Vũ Minh Khương (2021)

Nguồn: Nhóm tác giả thực hiện

lược CDS, bao gồm quản lý cấp trung và nhân viên các phòng ban liên quan. Nội dung: Đánh giá thực trạng CDS, những thuận lợi và khó khăn trong quá trình triển khai, các nhu cầu cần cải thiện.

3.3. Dữ liệu thu thập từ nhân viên

Dữ liệu được thu thập thông qua:

Khảo sát: Các mẫu khảo sát thu thập ý kiến từ nhân viên thuộc phòng thị trường và phòng nghiên cứu phát triển.

Phỏng vấn sâu: Tiếp cận các cá nhân có vai trò quản lý, chuyên gia công nghệ để hiểu rõ hơn về thực trạng và thách thức trong CDS.

Báo cáo nội bộ: Tổng hợp từ các báo cáo tiến độ và kết quả thực hiện các dự án liên quan đến CDS.

3.4. Đánh giá trên sáu trụ cột chuyển đổi số

1. Trải nghiệm số cho khách hàng

Hiện trạng: Doanh nghiệp đã triển khai các kênh bán hàng trực tuyến và ứng dụng công nghệ số trong chăm sóc khách hàng.

Đánh giá: Các nền tảng số còn thiếu đồng bộ, mức độ tương tác khách hàng qua kênh trực tuyến chưa cao.

2. Chiến lược chuyển đổi số

Hiện trạng: Công ty đã có lộ trình CDS với các mục tiêu cụ thể nhưng chưa thực hiện toàn diện ở tất cả các cấp quản lý.

Đánh giá: Thiếu sự nhất quán trong triển khai giữa các phòng ban; mức độ phối hợp nội bộ còn hạn chế.

3. Hạ tầng và công nghệ số

Hiện trạng: Đã đầu tư vào hệ thống quản lý và phần mềm nhưng cơ sở hạ tầng công nghệ còn hạn chế, cần nâng cấp.

Đánh giá: Việc áp dụng các công nghệ mới như

IoT, Blockchain hoặc tự động hóa sản xuất còn chậm so với thị trường.

4. Vận hành

Hiện trạng: Quy trình số hóa chỉ áp dụng cho một số mảng như quản lý kho, kế toán, nhưng chưa tích hợp đầy đủ các bộ phận.

Đánh giá: Thiếu chính sách công nghệ thông tin nhất quán và vấn đề bảo mật dữ liệu chưa được chú trọng đúng mức.

5. Chuyển đổi số văn hóa doanh nghiệp

Hiện trạng: Một số nhân viên có ý thức tốt về tầm quan trọng của CDS, nhưng còn hiện tượng chống đối thay đổi hoặc thiếu hiểu biết về công nghệ.

Đánh giá: Văn hóa doanh nghiệp cần thúc đẩy mạnh mẽ hơn để hỗ trợ và khuyến khích toàn bộ nhân sự tham gia vào quá trình CDS.

6. Dữ liệu và tài sản thông tin

Hiện trạng: Công ty đã xây dựng cơ sở dữ liệu cơ bản nhưng việc sử dụng dữ liệu còn chưa hiệu quả, thiếu công cụ phân tích dữ liệu hiện đại.

Đánh giá: Khả năng khai thác và sử dụng dữ liệu lớn chưa được phát huy tối đa, chưa ứng dụng hiệu quả các công cụ hỗ trợ ra quyết định.

3.5. Dữ liệu thứ cấp

Dữ liệu thứ cấp được thu thập từ: Báo cáo hoạt động và các tài liệu nội bộ của Công ty TNHH MTV Thuốc Lá Sài Gòn.

3.6. Phương pháp phân tích dữ liệu

Sử dụng phương pháp phân tích nội dung để rút ra các nhận định và lập luận từ kết quả thống kê mô tả và phỏng vấn sâu.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Kết quả thống kê mô tả (Bảng 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9)

Bảng 2. Mẫu thống kê mô tả

Phân loại		Mẫu nghiên cứu hợp lệ năm 2023 (N=220)		Mẫu nghiên cứu hợp lệ năm 2024 (N=150)	
		Tần số	%	Tần số	%
Giới tính	Nam	190	86.4	130	86.7
	Nữ	30	13.6	20	13.3
Tổng		220	100.0	150	100.0
Thâm niên công tác	< 3 năm	40	18.2	36	24.0
	3 -< 5 năm	80	36.4	45	30.0
	5 -< 10 năm	65	29.5	47	31.3
	> 10 năm	25	15.9	22	14.7
Tổng		220	100.0	150	100.0
Chức vụ	Quản lý	18	8.2	18	12.0
	Nhân viên	202	91.8	132	88.0
Tổng		220	100.0	150	100.0

Nguồn: Dữ liệu của nghiên cứu

Bảng 3. Danh sách chuyên gia phỏng vấn

STT	Mã chuyên gia	Vị trí công việc	Thâm niên
1	CG1	Phó giám đốc	18 năm
2	CG2	Phó giám đốc	15 năm
3	CG3	Văn phòng HĐQT	10 năm
4	CG4	Ban kiểm soát nội bộ	17 năm
5	CG5	Trưởng P. Tổ chức nhân sự	10 năm
6	CG6	Trưởng P. Tài chính kế toán	15 năm
7	CG7	Trưởng P. Kế hoạch vật tư	8 năm
8	CG8	Trưởng P. Kho vận	19 năm
9	CG9	Trưởng P. Công nghệ thông tin	17 năm
10	CG10	Trưởng P. Đầu tư xây dựng	10 năm
11	CG11	Trưởng P. Xuất nhập khẩu	13 năm
12	CG12	Trưởng P. Kỹ thuật cơ điện	12 năm
13	CG13	Trưởng P. Tiêu thụ	14 năm
14	CG14	Trưởng P. Thị trường	23 năm
15	CG15	Trưởng P. Kiểm nguyên vật liệu	10 năm
16	CG16	Trưởng P. Nghiên cứu phát triển	14 năm
17	CG17	Trưởng P. Kỹ thuật công nghệ	12 năm
18	CG18	Trưởng P. Phân tích	8 năm
19	CG19	Trưởng P. Đảm bảo chất lượng	7 năm

STT	Mã chuyên gia	Vị trí công việc	Thâm niên
20	CG20	Trưởng phân xưởng cơ điện	9 năm
21	CG21	Trưởng phân xưởng sợi	12 năm
22	CG22	Trưởng phân xưởng vấn bao	15 năm

Nguồn: Dữ liệu của nghiên cứu

Bảng 4. Kết quả điều tra thực trạng triển khai trải nghiệm số cho khách hàng

STT	Tiêu chí	Năm 2023		Năm 2024	
		Trung bình (/5 điểm)	Độ lệch chuẩn	Trung bình (/5 điểm)	Độ lệch chuẩn
1	Cập nhật website riêng	3,31	1.061	3,83	0,783
2	Tần suất doanh nghiệp cập nhật danh mục sản phẩm dịch vụ trên môi trường số	3,58	0.823	3,88	0,644
3	Cập nhật danh mục sản phẩm dịch vụ số	3,31	0.932	3,89	0,790
4	Mức độ giao tiếp của doanh nghiệp với khách hàng thông qua các kênh số	3,72	0.875	4,01	0,665
5	Khả năng của doanh nghiệp trong việc cung cấp công cụ /tiện ích số để khách hàng lựa chọn sản phẩm theo ý muốn	2,71	0.945	4,03	0,732
6	Tác nghiệp với cơ quan nhà nước trên môi trường số	2,03	0.983	3,93	0,774
7	Sự dụng các dịch vụ ngân hàng trực tuyến	3,61	0.878	4,02	0,790
8	Mua sắm hàng hóa trực tuyến	3,15	1.015	4,12	0,810

Nguồn: Kết quả khảo sát

Bảng 5. Kết quả điều tra thực trạng chiến lược chuyển đổi số

STT	Tiêu chí	Năm 2023		Năm 2024	
		Trung bình (/5 điểm)	Độ lệch chuẩn	Trung bình (/5 điểm)	Độ lệch chuẩn
1	Xây dựng chiến lược/kế hoạch chuyển đổi số của doanh nghiệp	3,13	1.119	3,96	0.732

Nguồn: Kết quả khảo sát

Bảng 6. Kết quả điều tra thực trạng hạ tầng và công nghệ số

STT	Tiêu chí	Năm 2023		Năm 2024	
		Trung bình (/5 điểm)	Độ lệch chuẩn	Trung bình (/5 điểm)	Độ lệch chuẩn
1	Mức độ sử dụng đường truyền Internet băng thông rộng cố định của doanh nghiệp	3,75	0.975	3.82	0.751
2	Quản lý chuỗi cung ứng hoặc các đối tác hỗ trợ thông qua các giải pháp số hóa	4,00	0.863	4,03	0.777

STT	Tiêu chí	Năm 2023		Năm 2024	
		Trung bình (/5 điểm)	Độ lệch chuẩn	Trung bình (/5 điểm)	Độ lệch chuẩn
3	Mức độ sử dụng Internet không dây (wifi) của doanh nghiệp	3,78	1.102	4,11	0.743
4	Mức độ sử dụng hóa đơn điện tử của doanh nghiệp	3,77	0.955	4,16	0.760
5	Mức độ sử dụng giải pháp chia sẻ thông tin, dữ liệu số của doanh nghiệp	4,10	0.974	4,12	0.747
6	Sử dụng các công nghệ nhận diện thương hiệu và sản phẩm tự động trong chuỗi cung ứng	3,26	1.161	4,05	0.800
7	Mức độ sử dụng dịch vụ/giải pháp điện toán đám mây của doanh nghiệp (ví dụ việc sử dụng máy chủ, lưu trữ, cơ sở dữ liệu, phần mềm, phân tích, v.v.,)	2,44	1.084	3,97	0.685
8	Mức độ sử dụng hệ thống/công cụ tích hợp/chuyên biệt thuộc nhóm khách hàng và thị trường (ví dụ CRM)	2,63	0.998	4,02	0.790
9	Mức độ sử dụng hệ thống/công cụ tích hợp/chuyên biệt thuộc nhóm hạ tầng công nghệ và an ninh mạng (Ví dụ tường lửa)	2,01	0.919	4,09	0.806
10	Mức độ doanh nghiệp áp dụng các quy trình tự động hóa	2,16	0.790	4,22	0.750
11	Mức độ sử dụng các công nghệ nhận diện thương hiệu và sản phẩm tự động/chuyên biệt trong chuỗi cung ứng (ví dụ RFID...)	3,22	0.817	4,87	0.785
12	Mức độ quản lý chuỗi cung ứng hoặc các đối tác hỗ trợ thông qua các giải pháp số hóa	3,29	0.845	4,16	0.743

Nguồn: Kết quả khảo sát

Bảng 7. Kết quả điều tra thực trạng vận hành trên nền tảng kỹ thuật số

STT	Tiêu chí	Năm 2023		Năm 2024	
		Trung bình (/5 điểm)	Độ lệch chuẩn	Trung bình (/5 điểm)	Độ lệch chuẩn
1	Đánh giá về chính sách bảo mật ICT của doanh nghiệp	2,18	0.881	3,95	0.817
2	Đánh giá về chính sách bảo vệ dữ liệu của doanh nghiệp	3,29	1.178	4,13	0.774
3	Đánh giá về chính sách bảo đảm chất lượng của doanh nghiệp	3,28	1.187	4,11	0.770
4	Đánh giá về chính sách cho việc đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp	3,44	1.188	4,13	0.791
5	Tần suất doanh nghiệp nâng cấp hoặc cập nhật phần cứng/phần mềm	2,91	1.119	4,09	0.771
6	Vai trò và vị trí của bộ phận IT chuyên trách	2,78	1.008	4,26	0.699

STT	Tiêu chí	Năm 2023		Năm 2024	
		Trung bình (/5 điểm)	Độ lệch chuẩn	Trung bình (/5 điểm)	Độ lệch chuẩn
7	Tỷ lệ nhân viên của doanh nghiệp tốt nghiệp các khóa học liên quan đến ICT, lập trình hoặc STEM	2,42	0.934	4,11	0.787
8	Tỷ lệ nhân viên đảm nhiệm vai trò chuyên gia kinh doanh của doanh nghiệp	2,30	1.095	4,07	0.769
9	Mức độ sử dụng giải pháp làm việc từ xa tại doanh nghiệp	2,03	1.062	4,13	0.744

Nguồn: Kết quả khảo sát

Bảng 8. Kết quả điều tra thực trạng CDS văn hóa doanh nghiệp

STT	Tiêu chí	Năm 2023		Năm 2024	
		Trung bình (/5 điểm)	Độ lệch chuẩn	Trung bình (/5 điểm)	Độ lệch chuẩn
1	Sử dụng máy tính hoặc điện thoại thông minh cho công việc	4,25	0.928	3,99	0.815
2	Tỷ lệ nhân viên của doanh nghiệp sử dụng internet cho công việc	4,19	1.272	4,20	0.723
3	Sử dụng email tên miền doanh nghiệp trong công việc	2,81	0.851	4,15	0.712
4	Tỷ lệ nhân viên của doanh nghiệp sử dụng các ứng dụng cơ bản hoặc phần mềm office cho công việc	4,27	1.093	4,17	0.755
5	Sử dụng các giải pháp họp trực tuyến của doanh nghiệp	2,71	1.074	4,35	0.714
6	Đánh giá về bằng sáng chế/nhãn hiệu riêng của doanh nghiệp	2,34	1.101	4,26	0.689
7	Năng lực đổi mới trong nội bộ của doanh nghiệp	2,33	0.809	4,21	0.774

Nguồn: Kết quả khảo sát

Bảng 9. Kết quả điều tra thực trạng sử dụng quản trị dữ liệu và tài sản thông tin

STT	Tiêu chí	Năm 2023		Năm 2024	
		Trung bình (/5 điểm)	Độ lệch chuẩn	Trung bình (/5 điểm)	Độ lệch chuẩn
1	Sở hữu cơ sở dữ liệu (CSDL) riêng của doanh nghiệp	2,84	1.381	4.17	0.727
2	Thu thập và sử dụng, dữ liệu lớn của doanh nghiệp	2,00	0.884	4.17	0.781
3	Mức độ sử dụng phần mềm/ứng dụng quản lý CSDL của doanh nghiệp	2,36	1.165	4.13	0.726
4	Đánh giá về phương pháp thu thập dữ liệu riêng thông qua các kênh số của doanh nghiệp	2,47	0.845	4.25	0.725
5	Mức độ tạo ra/nâng cao doanh thu từ việc khai thác dữ liệu số của doanh nghiệp	2,08	0.896	4.24	0.702

STT	Tiêu chí	Năm 2023		Năm 2024	
		Trung bình (/5 điểm)	Độ lệch chuẩn	Trung bình (/5 điểm)	Độ lệch chuẩn
6	Mức độ sử dụng phần mềm hỗ trợ kinh doanh thông minh, công cụ phân tích và biểu thị dữ liệu; công cụ quản trị tri thức	2,90	1.217	4.15	0.754
7	Mức độ sử dụng công cụ/tiện ích hỗ trợ ra quyết định của doanh nghiệp	2,74	1.050	4.22	0.697

Nguồn: Kết quả khảo sát

4.2. Giải pháp từ Ban lãnh đạo công ty

Trải nghiệm số cho khách hàng

- Phát triển và tối ưu hóa các kênh tương tác trực tuyến như website, mạng xã hội, ứng dụng di động để nâng cao trải nghiệm khách hàng.
- Triển khai công nghệ phân tích dữ liệu khách hàng (CRM) để cá nhân hóa dịch vụ và cải thiện mức độ hài lòng.
- Tăng cường hoạt động tiếp thị số và thương mại điện tử để mở rộng thị phần và tiếp cận khách hàng mới.

Chiến lược chuyển đổi số

- Xây dựng lộ trình CDS chi tiết, phù hợp với đặc thù ngành và các mục tiêu phát triển dài hạn của công ty.
- Thành lập ban chỉ đạo CDS với các chuyên gia nội bộ và bên ngoài để đảm bảo chiến lược được triển khai đồng bộ.
- Tăng cường truyền thông nội bộ để nâng cao nhận thức và sự đồng thuận từ tất cả các cấp trong công ty.

Hạ tầng và công nghệ số

- Nâng cấp hệ thống mạng nội bộ (Intranet), đầu tư vào đường truyền băng thông rộng và các thiết bị công nghệ hiện đại.

- Triển khai giải pháp điện toán đám mây để lưu trữ và quản lý dữ liệu hiệu quả hơn.
- Xây dựng và ứng dụng các công nghệ tiên tiến như IoT, Blockchain, hoặc tự động hóa quy trình sản xuất.
- Vận hành
- Số hóa toàn bộ quy trình vận hành, bao gồm quản lý kho, sản xuất, tài chính và nhân sự, nhằm tăng hiệu suất và giảm chi phí.
- Xây dựng chính sách an toàn thông tin để bảo vệ dữ liệu và đảm bảo hoạt động kinh doanh liên tục.
- Triển khai hệ thống quản lý tích hợp (ERP) để tối ưu hóa quy trình nội bộ và tăng tính kết nối giữa các bộ phận.

Chuyển đổi số văn hóa doanh nghiệp

- Thúc đẩy văn hóa học hỏi và đổi mới trong tổ chức thông qua các chương trình đào tạo về kỹ năng số và công nghệ mới.
- Khuyến khích sự tham gia và đóng góp ý tưởng từ nhân viên để tạo động lực cho quá trình CDS.
- Áp dụng các công cụ làm việc trực tuyến và giải pháp họp trực tuyến để tăng cường kết nối và tương tác giữa các phòng ban.

Dữ liệu và tài sản thông tin (Bảng 10)

Bảng 10. Tóm tắt đề xuất của Ban lãnh đạo công ty trên 6 trụ cột

Trụ cột CDS	Số lãnh đạo thống nhất	Đề xuất tiêu biểu
Trải nghiệm số cho khách hàng	15/22	- Tăng cường hiện diện trực tuyến qua website và mạng xã hội.
		- Áp dụng CRM để cá nhân hóa dịch vụ khách hàng.
Chiến lược CDS	20/22	- Xây dựng chiến lược CDS gắn kết với chiến lược kinh doanh tổng thể.
		- Thành lập ban chỉ đạo CDS để giám sát và thúc đẩy triển khai.

Trụ cột CDS	Số lãnh đạo thống nhất	Đề xuất tiêu biểu
Hạ tầng và công nghệ số	19/22	- Đầu tư vào cơ sở hạ tầng mạng, hệ thống lưu trữ dữ liệu tập trung.
		- Áp dụng các công nghệ mới như IoT, Blockchain trong chuỗi cung ứng.
Vận hành	18/22	- Triển khai hệ thống ERP để tối ưu hóa quy trình nội bộ.
		- Xây dựng chính sách bảo mật dữ liệu và quy trình đánh giá hiệu quả vận hành.
Chuyển đổi số văn hóa DN	17/22	- Tổ chức các khóa đào tạo nâng cao nhận thức và kỹ năng số cho nhân viên.
		- Tạo động lực thông qua khen thưởng các sáng kiến số hóa hiệu quả.
Dữ liệu và tài sản thông tin	21/22	- Xây dựng hệ thống quản lý dữ liệu tập trung.
		- Tăng cường khai thác dữ liệu thông qua phần mềm phân tích và công cụ hỗ trợ ra quyết định.

Nguồn: Kết quả khảo sát

- Phát triển cơ sở dữ liệu tập trung, đảm bảo dữ liệu được lưu trữ và quản lý hiệu quả, dễ truy cập.
- Sử dụng các công cụ phân tích dữ liệu hiện đại để hỗ trợ ra quyết định chiến lược và khai thác tối đa giá trị từ dữ liệu lớn.
- Tăng cường đầu tư vào bảo mật dữ liệu để bảo vệ tài sản thông tin khỏi các nguy cơ mất mát và đánh cắp.

5. Thảo luận kết quả nghiên cứu
5.1. Đóng góp của nghiên cứu cho lý thuyết và kiến thức về chuyển đổi số

Nghiên cứu này đóng góp một cách rõ rệt vào việc bổ sung và mở rộng lý thuyết về CDS trong doanh nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh các doanh nghiệp sản xuất và ngành công nghiệp truyền thống tại Việt Nam. Các kết quả nghiên cứu cho thấy một số yếu tố then chốt trong quá trình CDS, bao gồm: chiến lược CDS, hạ tầng công nghệ, trải nghiệm số cho khách hàng và văn hóa doanh nghiệp. Các yếu tố này không chỉ liên quan chặt chẽ với nhau mà còn tạo thành một hệ sinh thái hỗ trợ lẫn nhau để doanh nghiệp có thể đạt được thành công trong việc CDS.

5.2. Phân tích và rút ra mối quan hệ giữa kết quả nghiên cứu và các phát hiện trước đó

Trải nghiệm số cho khách hàng
Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng mặc dù Công ty đã có những nỗ lực trong việc xây dựng trải nghiệm số cho khách hàng, nhưng vẫn còn thiếu các công cụ và nền tảng đầy đủ để tạo ra sự tương tác số hiệu quả. Điều này tương đồng với những phát hiện

trước đó của Savic (2019) và Vial (2019), khi cho rằng các doanh nghiệp vẫn gặp khó khăn trong việc đồng bộ hóa các công cụ chăm sóc khách hàng số và thiếu sự đầu tư đúng mức vào công nghệ. Cụ thể, các nghiên cứu trước đã chỉ ra, trải nghiệm số là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp tạo ra giá trị gia tăng cho khách hàng, nhưng việc tích hợp và áp dụng công nghệ vào tương tác với khách hàng vẫn còn hạn chế ở nhiều doanh nghiệp truyền thống.

Chiến lược chuyển đổi số
Nghiên cứu cho thấy, mặc dù Công ty đã có nhận thức về tầm quan trọng của CDS, chiến lược CDS lại thiếu tính chi tiết và chưa được triển khai đồng bộ. Đây là một vấn đề chung được phát hiện trong nhiều nghiên cứu về CDS trước đây, như Trần Đức Hiến và cộng sự (2020) và Vũ Minh Khương (2021), cho rằng chiến lược CDS chưa được tích hợp một cách rõ ràng vào chiến lược tổng thể của doanh nghiệp, dẫn đến việc thiếu sự tham gia đầy đủ của các phòng ban và bộ phận trong việc triển khai CDS. Điều này chỉ ra rằng, việc xây dựng một lộ trình CDS chi tiết và có sự tham gia của tất cả các cấp lãnh đạo trong doanh nghiệp là yếu tố quan trọng để đảm bảo thành công trong quá trình CDS.

Hạ tầng và công nghệ số
Một trong những kết quả quan trọng từ nghiên cứu là việc Công ty đã chưa đầu tư đủ mạnh vào các công nghệ tiên tiến như AI, IoT và điện toán đám mây. Đây là yếu tố hạn chế sự phát triển của CDS trong công ty. Kết quả này cũng tương thích với nghiên cứu của Hess và cộng sự (2019), Horváth &

Szabó (2019), trong đó chỉ ra rằng nhiều doanh nghiệp vẫn chưa đầu tư đủ vào các công nghệ tiên tiến và phần mềm hỗ trợ, điều này làm giảm khả năng tối ưu hóa quy trình và nâng cao hiệu quả hoạt động. Các nghiên cứu trước cho thấy, để CDS thành công, doanh nghiệp cần xây dựng một nền tảng công nghệ mạnh mẽ, có khả năng hỗ trợ mọi hoạt động của doanh nghiệp từ sản xuất đến chăm sóc khách hàng.

Văn hóa doanh nghiệp số

Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng Công ty đã bắt đầu xây dựng văn hóa học hỏi và đổi mới sáng tạo, nhưng chưa đạt được mức độ cao trong việc khuyến khích nhân viên chủ động áp dụng công nghệ mới. Điều này tương đồng với kết quả của Vũ Trọng Nghĩa (2021), khi cho rằng, nhiều doanh nghiệp Việt Nam gặp phải vấn đề trong việc xây dựng một văn hóa doanh nghiệp số mạnh mẽ. Nhân viên mặc dù có khả năng thích ứng với công nghệ mới, nhưng thiếu sự chủ động trong việc áp dụng công nghệ vào công việc. Đây là một thách thức lớn đối với các doanh nghiệp trong quá trình CDS, bởi một trong những yếu tố then chốt để đạt được thành công cần phải xây dựng một nền văn hóa doanh nghiệp sẵn sàng học hỏi và đổi mới.

Dữ liệu và tài sản thông tin

Công ty đã thu thập và lưu trữ dữ liệu khách hàng, nhưng chưa triển khai phân tích dữ liệu vào quyết định kinh doanh. Kết quả này phù hợp với nhận định của Trần Đắc Hiến và cộng sự (2020) và Bùi Thị Hồng Dung (2023), cho rằng việc khai thác dữ liệu lớn và phân tích dữ liệu trong doanh nghiệp Việt Nam vẫn chưa được triển khai một cách bài bản và chuyên sâu. Các nghiên cứu trước đây cho thấy, việc thiếu công cụ phân tích dữ liệu hiệu quả sẽ làm giảm khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong kỷ nguyên số. Do đó, việc phát triển các công cụ phân tích dữ liệu và ứng dụng chúng trong ra quyết định kinh doanh là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp tối ưu hóa hoạt động và nâng cao hiệu quả.

5.3. Mối quan hệ chung giữa các yếu tố

Các kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố CDS như chiến lược CDS, hạ tầng công nghệ, văn hóa doanh nghiệp số và dữ liệu thông tin có mối quan hệ mật thiết với nhau. Ví dụ, chiến lược CDS rõ ràng và sự tham gia của lãnh đạo sẽ tạo nền tảng cho việc đầu tư vào công nghệ số, giúp cải thiện

trải nghiệm khách hàng và nâng cao hiệu quả vận hành. Cùng với đó, một văn hóa doanh nghiệp học hỏi và đổi mới sáng tạo sẽ thúc đẩy việc áp dụng công nghệ vào hoạt động sản xuất và dịch vụ, qua đó tạo ra giá trị lâu dài cho doanh nghiệp. Các yếu tố này nếu được triển khai đồng bộ sẽ giúp doanh nghiệp có thể duy trì và phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt.

6. Kết luận và khuyến nghị giải pháp

6.1. Kết luận

Nghiên cứu này đã đánh giá thực trạng CDS tại Công ty TNHH MTV Thuốc Lá Sài Gòn, tập trung vào sáu yếu tố cốt lõi của quá trình CDS: trải nghiệm số cho khách hàng, chiến lược CDS, hạ tầng và công nghệ số, vận hành, văn hóa doanh nghiệp số và dữ liệu thông tin. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng Công ty đã có những bước tiến nhất định trong việc triển khai CDS, đặc biệt trong việc xây dựng hệ thống công nghệ cơ bản và nhận thức về tầm quan trọng của CDS. Tuy nhiên, Công ty vẫn còn đối mặt với nhiều thách thức lớn, như thiếu một chiến lược CDS chi tiết, thiếu đầu tư vào công nghệ mới và chưa có sự đồng bộ trong việc triển khai CDS giữa các bộ phận trong Công ty.

6.2. Khuyến nghị giải pháp

Để cải thiện và thúc đẩy quá trình CDS, tác giả đưa ra một số giải pháp và khuyến nghị chính sách sau:

Xây dựng chiến lược chuyển đổi số

Để xây dựng chiến lược CDS hiệu quả, doanh nghiệp cần bắt đầu bằng việc xác định rõ tầm nhìn, mục tiêu và lộ trình phù hợp với đặc thù ngành và chiến lược kinh doanh tổng thể. Lãnh đạo Công ty cần thành lập ban chỉ đạo CDS để giám sát, điều phối và đảm bảo sự đồng bộ trong triển khai. Đồng thời, cần thực hiện đánh giá hiện trạng công nghệ và văn hóa tổ chức, từ đó xác định các ưu tiên và nguồn lực cần thiết. Việc xây dựng chiến lược cần kết hợp giữa thử nghiệm các giải pháp mới ở quy mô nhỏ và cập nhật liên tục dựa trên phản hồi thực tế. Về khuyến nghị chính sách, chính phủ và các tổ chức hỗ trợ doanh nghiệp nên cung cấp hướng dẫn xây dựng chiến lược CDS, hỗ trợ tài chính cho các dự án đổi mới, đồng thời khuyến khích các doanh nghiệp chia sẻ bài học và thực tiễn tốt trong quá trình chuyển đổi. Chiến lược rõ ràng và đồng bộ sẽ giúp doanh nghiệp tối ưu hóa nguồn lực, nâng cao

năng lực cạnh tranh và sẵn sàng thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh số hóa.

Đầu tư vào công nghệ mới và nâng cao hạ tầng số

Để đẩy mạnh CDS, doanh nghiệp cần tập trung đầu tư vào công nghệ mới và nâng cấp hạ tầng số. Cụ thể, cần triển khai hệ thống mạng nội bộ an toàn, đường truyền băng thông rộng và công cụ lưu trữ dữ liệu như điện toán đám mây để tăng cường hiệu quả quản lý. Doanh nghiệp nên áp dụng các công nghệ tiên tiến như IoT, Blockchain và tự động hóa để tối ưu hóa quy trình sản xuất và chuỗi cung ứng. Đồng thời, cần xây dựng hệ thống bảo mật dữ liệu nhằm bảo vệ thông tin doanh nghiệp trước các rủi ro an ninh mạng. Về khuyến nghị chính sách, chính phủ và các tổ chức cần hỗ trợ tài chính và kỹ thuật để doanh nghiệp tiếp cận công nghệ hiện đại, thiết lập các chương trình hợp tác với nhà cung cấp công nghệ và xây dựng các tiêu chuẩn hạ tầng số quốc gia nhằm đảm bảo tính đồng bộ. Việc đầu tư đúng hướng không chỉ giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh mà còn tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững trong thời kỳ số hóa.

Phát triển văn hóa doanh nghiệp số

Để phát triển văn hóa doanh nghiệp gắn với CDS, cần xây dựng môi trường làm việc số hóa bằng cách triển khai các công cụ trực tuyến và phần mềm quản lý nội bộ, khuyến khích học hỏi thông qua đào tạo kỹ năng số, đồng thời tạo văn hóa chia sẻ tri thức và sáng kiến. Việc khen thưởng và công nhận các đóng góp liên quan đến CDS sẽ tạo động lực cho nhân viên. Lãnh đạo cần làm gương trong việc sử dụng công nghệ và lan tỏa tư duy đổi mới. Về chính sách, cần hỗ trợ tài chính để mua sắm công cụ số, thúc đẩy hợp tác đào tạo kỹ năng số, xây dựng bộ tiêu chí đánh giá văn hóa số hóa, ưu tiên phát triển nhân tài công nghệ và tạo cộng đồng doanh nghiệp chia sẻ kinh nghiệm số hóa. Những

giải pháp này nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và sự thích nghi của doanh nghiệp trong thời đại số.

Tăng cường ứng dụng phân tích dữ liệu trong quyết định kinh doanh

Để tăng cường ứng dụng phân tích dữ liệu trong quyết định kinh doanh, doanh nghiệp cần đầu tư vào các công cụ phân tích dữ liệu hiện đại như hệ thống quản trị cơ sở dữ liệu, công cụ kinh doanh thông minh (BI) và trí tuệ nhân tạo (AI). Việc xây dựng đội ngũ chuyên gia phân tích dữ liệu và tổ chức các khóa đào tạo nội bộ sẽ giúp nâng cao khả năng khai thác và ứng dụng dữ liệu hiệu quả. Doanh nghiệp cũng cần phát triển cơ sở dữ liệu tập trung, đảm bảo tính chính xác, minh bạch và bảo mật thông tin. Về mặt chính sách, cần có các chương trình hỗ trợ doanh nghiệp vừa và nhỏ trong việc áp dụng công nghệ phân tích dữ liệu, cùng với đó là ban hành hướng dẫn tiêu chuẩn hóa việc quản lý và sử dụng dữ liệu. Ngoài ra, chính phủ và các tổ chức liên quan có thể tổ chức các hội thảo, chương trình hợp tác để doanh nghiệp học hỏi kinh nghiệm ứng dụng phân tích dữ liệu thành công. Điều này không chỉ giúp doanh nghiệp đưa ra quyết định chiến lược chính xác mà còn tối ưu hóa nguồn lực và nâng cao năng lực cạnh tranh trong môi trường kinh doanh hiện đại.

Tạo môi trường chuyển đổi số đồng bộ trong toàn Công ty

Tạo ra một môi trường đồng bộ và liên kết các bộ phận trong Công ty để đảm bảo sự triển khai CDS hiệu quả. Việc hợp tác và chia sẻ dữ liệu giữa các bộ phận sẽ giúp công ty nhanh chóng phản ứng với thị trường và tối ưu hóa quy trình nội bộ. Chính phủ có thể đưa ra các chính sách hỗ trợ các doanh nghiệp nói chung và Công ty nói riêng trong việc xây dựng hệ thống quản lý số và phần mềm công nghệ phục vụ cho CDS, đặc biệt là trong các ngành sản xuất và dịch vụ ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Bùi Thị Hồng Dung (2023). Chuyển đổi số tại doanh nghiệp Việt Nam: Cơ hội và thách thức. Tạp chí Quản lý Kinh tế, 32(4), 45-59.
2. Bộ Thông tin và Truyền thông Việt Nam (2021). Quyết định số 1970/QĐ-BTTTT về Bộ Tiêu chí đánh giá mức độ chuyển đổi số của doanh nghiệp Việt Nam.
3. Chính phủ Nước CHXHCN Việt Nam (2020). Quyết định số 749/QĐ-TTg. Phê duyệt Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030.

4. Trần Đức Hiển, Nguyễn Hữu Dũng, Phan Minh Châu (2020). Chuyển đổi số trong Doanh nghiệp Việt Nam: Tình hình, cơ hội và thách thức. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 278(1), 12-28.
5. Vũ Minh Khương (2021). Tương lai chiến lược của doanh nghiệp Việt Nam trong thời đại Cách mạng Công nghiệp 4.0. *Nghiên cứu và Phát triển Kinh tế Việt Nam*, 15(2), 78-95.
6. Aagaard A. (2019). *Business Model Innovation in the Digital Age: A Guide for Enterprises*. US: Springer.
7. Hess T., Matt C., & Benlian A. (2019). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 61(6), 577-588.
8. Horváth D., & Szabó L. (2019). The Impact of Digitalization on Business Processes: A Case Study in the Financial Sector. *European Journal of Business Research*, 11(2), 14-24.
9. OECD (2022). *The Digital Transformation of SMEs: A Global Perspective*. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).
10. Savic M. (2019). The Role of Digital Transformation in Business Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 23(6), 1950031.
11. Teece D. J., Pisano G., & Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
12. Vial G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *Journal of Strategic and International Studies*, 14(3), 222-235.

Ngày nhận bài: 1/12/2024

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 15/12/2024

Ngày chấp nhận đăng bài: 3/1/2025

SOLUTIONS FOR ENHANCING DIGITAL TRANSFORMATION AT SAIGON TOBACCO COMPANY LIMITED

● LE PHUOC THIEN^{1,2}

● PHAM THAI NGOC¹

¹ Dong Thap University

² Sai Gon Tobacco Company Limited

ABSTRACT:

This study examines the current state of digital transformation at Sai Gon Tobacco Company Limited and proposes solutions to enhance management and business efficiency. Utilizing primary data collection through surveys and in-depth interviews, along with secondary data from internal reports, the research applies descriptive statistical analysis, comparison, and benchmarking methods. The findings reveal that while the company has made notable progress in digital transformation, challenges persist, including limited resources, insufficient digital skills, and inadequate technological infrastructure. To address these issues, the study suggests raising awareness of digital transformation, investing in digital infrastructure, enhancing data management, and fostering a culture of continuous learning to drive comprehensive digitalization.

Keywords: digital transformation, digital technology, tobacco businesses, Saigon Tobacco Company Limited.