

CHUYỂN ĐỔI MÔ HÌNH KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH KINH TẾ SỐ

VŨ MINH QUANG¹ - LÊ ĐỨC DUY² - TRẦN THỊ LỆ³

¹Viện Đông y Việt Nam

Vietnam Institute of Traditional Medicine

²Công ty CP VnExpro Việt Nam

VnExpro Vietnam Joint Stock Company

³Trường Cao đẳng Kỹ thuật Y Dược Hà Nội

Hanoi Technical College of Medicine and Pharmacy

Email: quangvm1105@gmail.com

Ngày nhận bài: 4/6/2026

Ngày sửa bài: 22/6/2026

Ngày duyệt đăng bài: 8/7/2026

Tóm tắt:

Bài viết phân tích quá trình chuyển đổi mô hình kinh doanh của doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh kinh tế số, nhấn mạnh sự thay đổi trong cách doanh nghiệp tạo lập giá trị, tiếp cận khách hàng, tổ chức vận hành và nâng cao năng lực cạnh tranh. Trên cơ sở tổng quan lý thuyết về kinh tế số và mô hình kinh doanh số, bài viết làm rõ một số vấn đề đặt ra như năng lực công nghệ, quản trị dữ liệu, nhân lực số, an ninh mạng và sự phụ thuộc vào nền tảng trung gian. Từ đó, bài viết đề xuất một số hàm ý chính sách và khuyến nghị quản trị nhằm thúc đẩy doanh nghiệp chuyển đổi thực chất, bền vững và phù hợp với yêu cầu phát triển của nền kinh tế số.

Từ khóa: chuyển đổi số, doanh nghiệp Việt Nam, kinh tế số, mô hình kinh doanh số, quản trị số

Business model transformation among Vietnamese enterprises in the context of the digital economy

Abstract:

This study examines business model transformation among Vietnamese enterprises in the digital economy, emphasizing changes in value creation, customer engagement, operations, and competitiveness. Based on a theoretical review of the digital economy and digital business models, the study identifies major challenges involving technological capabilities, data governance, digital human resources, cybersecurity, and dependence on intermediary platforms. The findings indicate that digital transformation should not be limited to adopting individual technologies or expanding online sales. Instead, enterprises must strategically redesign how they create, deliver, and capture value while developing internal data capabilities and direct customer relationships. The study proposes policy and managerial recommendations to strengthen technological infrastructure, workforce capabilities, cybersecurity, data governance, organizational innovation, and enterprises' capacity to undertake substantive, sustainable, and adaptive business model transformation.

Keywords: digital transformation, Vietnamese enterprises, digital economy, digital business models, digital governance

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh kinh tế số phát triển nhanh, công nghệ số, dữ liệu, trí tuệ nhân tạo, thương mại điện tử và các nền tảng trực tuyến đang làm thay đổi sâu sắc phương thức tổ chức sản xuất, phân phối và tiêu dùng. OECD (2024) cho rằng, sự phát triển của hệ sinh thái công nghệ số đang tạo ra những thay đổi lớn đối với kinh tế và xã hội, đồng thời mở ra cả cơ hội đổi mới lẫn các rủi ro mới trong quá trình phát triển. Tại Việt Nam, kinh tế số tiếp tục tăng trưởng mạnh; theo Google, Temasek và Bain & Company (2025), quy mô kinh tế số Việt Nam được dự báo đạt 39 tỷ USD vào năm 2025, trong đó thương mại điện tử là lĩnh vực đóng góp lớn nhất. Điều này cho thấy, chuyển đổi mô hình kinh doanh không còn là lựa chọn mang tính ngắn hạn, mà trở thành yêu cầu tất yếu để doanh nghiệp Việt Nam nâng cao năng lực cạnh tranh, mở rộng thị trường và thích ứng với hành vi tiêu dùng số. Vì vậy, bài viết tập trung làm rõ cơ sở lý thuyết, một số vấn đề đặt ra và hàm ý chính sách, khuyến nghị quản trị đối với quá trình chuyển đổi mô hình kinh doanh của doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh kinh tế số.

2. Tổng quan lý thuyết về kinh tế số và chuyển đổi mô hình kinh doanh số

Kinh tế số được hiểu là một hình thái phát triển kinh tế dựa trên việc ứng dụng công nghệ số, dữ liệu, internet, trí tuệ nhân tạo, nền tảng trực tuyến và các công nghệ thông tin - truyền thông vào hoạt động sản xuất, phân phối, trao đổi và tiêu dùng. Trong nền kinh tế số, dữ liệu không chỉ là công cụ hỗ trợ quản lý mà còn trở thành một nguồn lực quan trọng để doanh nghiệp phân tích thị trường, cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng, tối ưu hóa vận hành và tạo ra giá trị mới. Theo OECD (2020), chuyển đổi số đang tác động sâu rộng đến cả kinh tế và xã hội, đặc biệt thông qua thương mại điện tử, nền tảng số, trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn và internet vạn vật. Điều này cho thấy, kinh tế số không đơn thuần là việc đưa công nghệ vào hoạt động kinh doanh, mà còn làm thay đổi cách doanh nghiệp tạo lập, phân phối và thu nhận giá trị trên thị trường.

Về mặt lý thuyết, mô hình kinh doanh phản ánh cách thức doanh nghiệp tạo ra giá trị cho khách hàng, tổ chức nguồn lực để cung ứng giá trị đó và chuyển hóa giá trị thành doanh thu, lợi nhuận. Teece (2010) cho rằng, mô hình kinh doanh thể hiện cơ chế doanh nghiệp tạo lập, phân phối và nắm bắt giá trị; vì vậy, đổi mới mô hình kinh doanh có vai trò quan trọng không kém đổi mới sản phẩm hay công nghệ. Trong bối cảnh kinh tế số, mô hình kinh doanh truyền thống có xu hướng chuyển dịch sang các mô hình dựa trên nền tảng số, dữ liệu khách hàng, thương mại điện tử, thanh toán số, dịch vụ theo thuê bao, hệ sinh thái số và tương tác đa kênh. Theo Osterwalder và Pigneur (2010), mô hình kinh doanh có thể được nhìn nhận thông qua các thành tố như phân khúc khách hàng, giá trị cung cấp, kênh phân phối, quan hệ khách hàng, dòng doanh thu, nguồn lực, hoạt động chính, đối tác và cơ cấu chi phí. Khi các thành tố này được số hóa, doanh nghiệp có khả năng mở rộng thị trường nhanh hơn, giảm chi phí giao dịch và tăng mức độ kết nối với khách hàng.

Chuyển đổi mô hình kinh doanh số không chỉ là quá trình ứng dụng công nghệ vào một vài khâu riêng lẻ, mà là sự thay đổi có tính hệ thống trong chiến lược, cấu trúc vận hành, năng lực dữ liệu và phương thức cạnh tranh của doanh nghiệp. Vial (2019) cho rằng, chuyển đổi số là quá trình trong đó công nghệ số tạo ra những thay đổi đáng kể, buộc tổ chức phải điều chỉnh cách tạo lập giá trị và xử lý các thay đổi về cấu trúc. Như vậy, chuyển đổi mô hình kinh doanh số có thể được hiểu là quá trình doanh nghiệp tái thiết kế cách tạo giá trị, phân phối giá trị và thu nhận giá trị dựa trên công nghệ số và dữ liệu. Đây là nền tảng lý luận quan trọng để phân tích sự chuyển dịch của doanh nghiệp Việt Nam

trong bối cảnh kinh tế số, đặc biệt khi cạnh tranh thị trường ngày càng phụ thuộc vào tốc độ đổi mới, khả năng khai thác dữ liệu và năng lực thích ứng với hành vi tiêu dùng số.

3. Một số vấn đề đặt ra đối với doanh nghiệp Việt Nam trong quá trình chuyển đổi mô hình kinh doanh số

Thứ nhất, khoảng cách giữa tiềm năng thị trường số và năng lực chuyển đổi thực chất của doanh nghiệp còn lớn. Việt Nam đang có dư địa đáng kể cho phát triển mô hình kinh doanh số khi quy mô kinh tế số được dự báo đạt 39 tỷ USD tổng giá trị hàng hóa vào năm 2025, tăng 17% so với cùng kỳ; trong đó, thương mại điện tử chiếm khoảng hai phần ba quy mô kinh tế số và dự kiến vượt 25 tỷ USD (Google, Temasek, & Bain & Company, 2025). Tuy nhiên, sự mở rộng nhanh của thị trường không đồng nghĩa với năng lực chuyển đổi nội tại của doanh nghiệp. Nghiên cứu của Bruhn, Tan và Tran (2025) về doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam cho thấy, dù gần 80% doanh nghiệp sử dụng nền tảng ERP sau đào tạo ban đầu, tỷ lệ này giảm xuống khoảng 40% sau đó và chỉ còn 35% sau 18 tháng. Điều này cho thấy, thách thức chính không chỉ nằm ở việc tiếp cận công nghệ, mà còn ở khả năng duy trì sử dụng công nghệ, tái thiết kế quy trình, bố trí nhân sự phụ trách và biến công nghệ thành năng lực vận hành thường xuyên.

Thứ hai, nhiều doanh nghiệp còn phụ thuộc vào nền tảng số trung gian thay vì xây dựng năng lực dữ liệu và quan hệ khách hàng riêng. Sự phát triển của thương mại điện tử, mạng xã hội, video commerce và thanh toán số giúp doanh nghiệp tiếp cận khách hàng nhanh hơn, mở rộng thị trường với chi phí thấp hơn và thử nghiệm các phương thức kinh doanh mới. Theo Google, Temasek và Bain & Company (2025), video commerce tại Việt Nam đạt khoảng 1,3 tỷ giao dịch trong năm 2025, với số lượng giao dịch và người bán cùng tăng 60% so với cùng kỳ. Tuy nhiên, việc phụ thuộc quá mức vào sàn thương mại điện tử, thuật toán mạng xã hội, chính sách phí nền tảng và quảng cáo trả tiền có thể làm suy giảm quyền kiểm soát của doanh nghiệp đối với dữ liệu khách hàng, biên lợi nhuận và quan hệ khách hàng dài hạn. Vì vậy, vấn đề đặt ra là doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở việc “bán hàng online”, mà cần phát triển hệ thống quản trị dữ liệu khách hàng, kênh bán hàng riêng, năng lực phân tích hành vi tiêu dùng và chiến lược thương hiệu số.

Thứ ba, rủi ro an ninh mạng và yêu cầu tuân thủ pháp lý về dữ liệu ngày càng trở thành vấn đề trọng yếu trong mô hình kinh doanh số. Khi hoạt động kinh doanh chuyển sang môi trường số, dữ liệu khách hàng, tài khoản người dùng, thanh toán trực tuyến và hệ thống chăm sóc khách hàng trở thành tài sản quan trọng, đồng thời cũng là nguồn rủi ro lớn. Báo cáo của Hiệp hội An ninh mạng quốc gia (2026), các hệ thống thông tin tại Việt Nam trong năm 2025 đã đối mặt khoảng 552.000 cuộc tấn công mạng; 52,30% cơ quan, doanh nghiệp được khảo sát ghi nhận chịu tổn hại do tấn công mạng, cao hơn mức 46,15% của năm 2024. Bên cạnh đó, Luật Dữ liệu số 60/2024/QH15 có hiệu lực từ ngày 01/7/2025 và Luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân số 91/2025/QH15 có hiệu lực từ ngày 01/01/2026, đặt ra yêu cầu cao hơn đối với doanh nghiệp trong thu thập, xử lý, lưu trữ, chia sẻ và bảo vệ dữ liệu. Do đó, an ninh mạng và tuân thủ pháp luật không còn là vấn đề kỹ thuật đơn thuần, mà trở thành điều kiện nền tảng để doanh nghiệp duy trì niềm tin thị trường và phát triển bền vững trong môi trường số.

Thứ tư, thiếu hụt nhân lực số và năng lực đổi mới sáng tạo đang hạn chế khả năng chuyển đổi mô hình kinh doanh ở chiều sâu. Chuyển đổi mô hình kinh doanh số đòi hỏi doanh nghiệp không chỉ sử dụng công cụ số, mà còn phải có năng lực phân tích dữ liệu, thiết kế trải nghiệm khách hàng, vận hành nền tảng, bảo mật thông tin và phát triển sản phẩm, dịch vụ dựa trên công nghệ. Nếu thiếu nhân lực có kỹ năng số, doanh nghiệp dễ dừng lại ở mức số hóa một số hoạt động rời rạc như bán hàng trực tuyến,

quảng cáo số hoặc quản lý dữ liệu cơ bản, thay vì chuyển đổi toàn diện cách tạo lập, phân phối và thu nhận giá trị. Theo World Bank (2025), để tiến tới mục tiêu phát triển công nghệ cao và trở thành quốc gia thu nhập cao vào năm 2045, Việt Nam cần đầu tư mạnh hơn vào nhân lực công nghệ cao, tăng cường liên kết giữa nhà nước, đại học và doanh nghiệp, đồng thời nâng cao năng lực nghiên cứu, phát triển và thương mại hóa đổi mới sáng tạo. Đây là điều kiện quan trọng để doanh nghiệp Việt Nam có thể chuyển từ “ứng dụng công nghệ” sang “đổi mới mô hình kinh doanh dựa trên công nghệ và dữ liệu”.

4. Hàm ý chính sách và khuyến nghị quản trị

Thứ nhất, hoàn thiện môi trường chính sách theo hướng hỗ trợ doanh nghiệp chuyển đổi số thực chất, có trọng tâm và có khả năng đo lường. Các chương trình hỗ trợ doanh nghiệp không nên dừng lại ở tuyên truyền, tập huấn hoặc khuyến khích sử dụng công nghệ chung chung, mà cần gắn với nhu cầu cụ thể của từng nhóm doanh nghiệp, từng ngành nghề và từng giai đoạn phát triển. Đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa, chính sách nên tập trung vào các nội dung thiết thực như tư vấn mô hình kinh doanh số, hỗ trợ chi phí sử dụng nền tảng quản trị, đào tạo nhân lực số, nâng cao năng lực thương mại điện tử, quản trị dữ liệu khách hàng và bảo đảm an toàn thông tin. Quan trọng hơn, hiệu quả chính sách cần được đánh giá bằng những kết quả cụ thể như mức tăng doanh thu từ kênh số, mức giảm chi phí vận hành, khả năng mở rộng thị trường và mức độ cải thiện năng lực quản trị của doanh nghiệp.

Thứ hai, cần phát triển hạ tầng dữ liệu và hệ sinh thái số để doanh nghiệp có điều kiện chuyển đổi mô hình kinh doanh một cách bền vững. Trong kinh tế số, dữ liệu trở thành nguồn lực quan trọng giúp doanh nghiệp hiểu khách hàng, dự báo nhu cầu, tối ưu quy trình và thiết kế sản phẩm phù hợp hơn với thị trường. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ và vừa, vẫn thiếu năng lực thu thập, xử lý, bảo vệ và khai thác dữ liệu. Vì vậy, cần thúc đẩy các nền tảng dữ liệu dùng chung, hệ thống thanh toán số, định danh số, chữ ký số, logistics số và các dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp trên môi trường số. Đồng thời, cần có cơ chế bảo vệ dữ liệu cá nhân và an toàn thông tin rõ ràng để doanh nghiệp yên tâm đổi mới, còn người tiêu dùng có thể tin tưởng khi tham gia các giao dịch số.

Thứ ba, về phía doanh nghiệp, cần coi chuyển đổi mô hình kinh doanh số là một chiến lược phát triển dài hạn, không phải một dự án công nghệ ngắn hạn. Nhiều doanh nghiệp hiện nay vẫn nhìn nhận chuyển đổi số dưới góc độ công cụ, chẳng hạn xây dựng website, bán hàng qua sàn thương mại điện tử, chạy quảng cáo trực tuyến hoặc sử dụng phần mềm quản lý. Cách tiếp cận này tuy cần thiết nhưng chưa đủ. Muốn chuyển đổi thực chất, doanh nghiệp phải trả lời được 3 câu hỏi nền tảng: doanh nghiệp tạo ra giá trị mới nào cho khách hàng, giá trị đó được chuyển đến khách hàng bằng phương thức nào, và doanh nghiệp thu nhận giá trị thông qua mô hình doanh thu nào. Khi trả lời được 3 câu hỏi này, doanh nghiệp mới có thể lựa chọn mô hình phù hợp như bán hàng đa kênh, dịch vụ theo thuê bao, nền tảng kết nối, cá nhân hóa sản phẩm bằng dữ liệu hoặc kết hợp sản phẩm truyền thống với dịch vụ số.

Thứ tư, doanh nghiệp cần xây dựng năng lực quản trị số thay vì chỉ đầu tư vào công nghệ. Công nghệ chỉ phát huy tác dụng khi được gắn với quy trình vận hành, năng lực nhân sự và khả năng ra quyết định dựa trên dữ liệu. Do đó, nhà quản trị cần tái cấu trúc quy trình nội bộ, chuẩn hóa dữ liệu, phân công rõ trách nhiệm triển khai và xây dựng bộ chỉ số đánh giá hiệu quả chuyển đổi số. Các chỉ số này có thể bao gồm tỷ trọng doanh thu từ kênh số, chi phí thu hút khách hàng, tỷ lệ khách hàng quay lại, giá trị vòng đời khách hàng, thời gian xử lý đơn hàng, mức độ tự động hóa quy trình và hiệu quả sử dụng dữ liệu trong ra quyết định. Chuyển đổi mô hình kinh doanh số không nhất thiết bắt đầu từ công nghệ phức tạp, mà bắt đầu từ việc hiểu đúng khách hàng, cải thiện trải nghiệm người dùng và vận hành doanh nghiệp linh hoạt hơn.

Thứ năm, chú trọng phát triển nhân lực số và văn hóa đổi mới trong doanh nghiệp. Một trong những rào cản lớn của doanh nghiệp Việt Nam hiện nay là thiếu nhân sự có khả năng kết hợp giữa hiểu biết kinh doanh và năng lực công nghệ. Vì vậy, doanh nghiệp cần đầu tư đào tạo đội ngũ nhân sự về phân tích dữ liệu, marketing số, quản trị nền tảng, chăm sóc khách hàng đa kênh, an toàn thông tin và tư duy đổi mới mô hình kinh doanh. Bên cạnh kỹ năng kỹ thuật, doanh nghiệp cũng cần xây dựng văn hóa thử nghiệm, chấp nhận thay đổi và học hỏi liên tục. Trong môi trường số, lợi thế cạnh tranh không chỉ thuộc về doanh nghiệp có nhiều vốn hoặc công nghệ hiện đại, mà thuộc về doanh nghiệp có khả năng thích ứng nhanh, ra quyết định dựa trên dữ liệu và liên tục cải tiến giá trị cung cấp cho khách hàng.

5. Kết luận

Chuyển đổi mô hình kinh doanh của doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh kinh tế số là xu hướng tất yếu, gắn với sự thay đổi trong cách doanh nghiệp tạo lập giá trị, tiếp cận khách hàng và nâng cao năng lực cạnh tranh. Quá trình này mở ra cơ hội về mở rộng thị trường, khai thác dữ liệu và tối ưu vận hành, nhưng cũng đặt ra thách thức về nhân lực số, quản trị dữ liệu, an ninh mạng và năng lực đổi mới. Trọng tâm của chuyển đổi không chỉ là ứng dụng công nghệ, mà là đổi mới tư duy quản trị và tái cấu trúc mô hình kinh doanh theo hướng linh hoạt, lấy khách hàng làm trung tâm. Hạn chế của bài viết là chủ yếu phân tích ở góc độ tổng quan, chưa có khảo sát thực nghiệm. Các nghiên cứu tiếp theo có thể đánh giá tác động của chuyển đổi mô hình kinh doanh số đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp theo từng ngành hoặc quy mô cụ thể ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Hiệp hội An ninh mạng quốc gia. (2026). Báo cáo tổng kết an ninh mạng năm 2025 khu vực tổ chức, doanh nghiệp. <https://vnshort.com/Lzn0>
- Quốc hội. (2024). Luật Dữ liệu số 60/2024/QH15, ngày 30/11/2024.
- Quốc hội. (2025). Luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân số 91/2025/QH15, ngày 26/6/2025.
- Bruhn, M., Tan, S. W., & Tran, T. (2025). Challenges with digital technology adoption by SMEs: A case study from Viet Nam. World Bank Blogs. <https://blogs.worldbank.org/en/allaboutfinance/challenges-with-digital-technology-adoption-by-smes--a-case-stud>
- Google, Temasek, & Bain & Company. (2025). e-Conomy SEA 2025: From digital decade to AI reality: Accelerating the future in ASEAN. <https://economysea.withgoogle.com/>
- OECD. (2020). OECD digital economy outlook 2020. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/bb167041-en>
- OECD. (2024). OECD digital economy outlook 2024: Vol. 1. Embracing the technology frontier. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9a32c028-en>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation. John Wiley & Sons.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- World Bank. (2025). Taking stock: Viet Nam economic update, September 2025: Nurturing Viet Nam's high-tech talents. World Bank. <https://doi.org/10.1596/44053>