
TÁC ĐỘNG CỦA NỀN TẢNG SỐ ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ TẠI VIỆT NAM: PHÂN TÍCH ĐỊNH TÍNH VÀ HÀM Ý CHÍNH SÁCH

Đỗ Thị Hải Hà

Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: hadh@neu.edu.vn

Lê Thuỳ Linh*

Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: linhlt@neu.edu.vn

Mã bài: JED-2773

Ngày nhận: 16/12/2025

Ngày nhận bản sửa: 20/01/2026

Ngày duyệt đăng: 22/01/2026

DOI: 10.33301/JED.VI.2773

Tóm tắt

Nghiên cứu này vận dụng phương pháp phân tích chủ đề (*thematic analysis*) để làm rõ các cơ chế tác động của nền tảng số đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) tại Việt Nam. Thông qua 12 cuộc phỏng vấn bán cấu trúc với các chủ thể đa dạng bao gồm nhà quản lý SMEs, đại diện nền tảng số, nhà hoạch định chính sách và chuyên gia, nghiên cứu tích hợp lý thuyết hệ sinh thái nền tảng số với lý thuyết năng lực động để phân tích hiện tượng nghiên cứu. Kết quả chỉ ra ba cơ chế chính: (1) hạ tầng công nghệ của nền tảng số tạo lập lợi thế cạnh tranh thông qua việc giảm chi phí giao dịch và mở rộng tiếp cận thị trường; (2) năng lực nền tảng số và năng lực mạng lưới đóng vai trò trung gian trong việc chuyển hóa nguồn lực kỹ thuật số thành lợi thế cạnh tranh; (3) sự phụ thuộc vào nền tảng tạo ra quan hệ quyền lực bất cân xứng, hạn chế khả năng tự chủ chiến lược của SMEs. Về lý thuyết, nghiên cứu làm rõ vai trò kép của nền tảng số trong việc vừa trao quyền, vừa kiểm soát trong bối cảnh nền kinh tế đang phát triển. Về thực tiễn, nghiên cứu đề xuất các hàm ý chính sách nhằm cân bằng phát triển hệ sinh thái số với bảo vệ quyền lợi SMEs.

Từ khóa: Nền tảng số, doanh nghiệp vừa và nhỏ, năng lực cạnh tranh, nghiên cứu định tính, chính sách hỗ trợ, Việt Nam.

Mã JEL: A10, J58, L26, O32.

The impact of digital platforms on competitiveness of small and medium-sized enterprises in Vietnam: A qualitative analysis and policy implications

Abstract

This study applied qualitative method to explore the affecting mechanisms of digital platforms on the firm competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Vietnam. The authors carried out 12 semi-structured interviews with diversified respondents, including managers of SMEs, representatives from digital platforms, policy makers, and experts. The qualitative data was analyzed with theme-based approach relying on the socio-technical theoretical framework. The results reveal that (i) technological infrastructure of digital platforms creates competitive advantage through the reduction of transaction cost and expansion of market access; (ii) digital platform capability and network capability play the mediating roles on transforming digital resources to sustainable competitive advantage; (iii) the dependence on digital platforms results in asymmetrical power relations, preventing strategic autonomy of SMEs. From theoretical perspective, this research clarifies the simultaneous roles of digital platforms in empowering and controlling SMEs. From practical perspective, it proposes policy implications to balance the development of digital ecosystem and protection of SMEs' rights in the context of digital platform establishment in Vietnam.

Keywords: Digital platforms, small and medium-sized enterprises, competitiveness, qualitative research, supporting policy, Vietnam.

JEL Codes: A10, J58, L26, O32.

1. Giới thiệu

Sự phát triển mạnh mẽ của nền tảng số trong thập kỷ qua đã tái cấu trúc căn bản cách thức các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) tạo lập và duy trì lợi thế cạnh tranh (Nambisan & cộng sự, 2017; Cenamor & cộng sự, 2019). Tại Việt Nam, với hơn 50.000 doanh nghiệp (DN) hoạt động trên các nền tảng số vào năm 2024, hiện tượng này không chỉ mang tính quy mô mà còn đặt ra những câu hỏi quan trọng về bản chất của sự chuyển đổi số và tác động của nó đến năng lực cạnh tranh của SMEs. Mặc dù các nghiên cứu quốc tế đã chỉ ra vai trò tích cực của nền tảng số trong việc nâng cao khả năng tiếp cận thị trường và hiệu quả vận hành (Jiang & cộng sự, 2023; Liao & cộng sự, 2024), vẫn còn thiếu hiểu biết sâu sắc về các cơ chế cụ thể qua đó nền tảng số tác động đến năng lực cạnh tranh của SMEs trong bối cảnh đặc thù của các nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam (Bonina & cộng sự, 2021; Rossotto & cộng sự, 2018).

Ba khoảng trống nghiên cứu then chốt được xác định. Thứ nhất, các nghiên cứu hiện có tập trung vào tác động định lượng nhưng ít làm rõ cơ chế tác động trong bối cảnh cụ thể (Hu & cộng sự, 2024; Li & cộng sự, 2018). Thứ hai, mối quan hệ quyền lực giữa nền tảng và SMEs chưa được khám phá đầy đủ tại Việt Nam, nơi nền tảng ngoại quốc chiếm ưu thế (Müller, 2019; Gawer & Srnicek, 2021). Thứ ba, nghiên cứu tại Việt Nam thiếu chiều sâu lý thuyết và khung phân tích hệ thống (Hồ Diệu Mai, 2023; Cao Xuân Thắng & Nguyễn Thị Kim Nhung, 2025).

Nghiên cứu này lấp đầy những khoảng trống trên thông qua việc trả lời câu hỏi nghiên cứu trung tâm: *Nền tảng số tác động như thế nào đến năng lực cạnh tranh của SMEs tại Việt Nam, và các cơ chế trung gian nào định hình những tác động này?* Để làm rõ câu hỏi này, nghiên cứu vận dụng phương pháp định tính với phỏng vấn bán cấu trúc đối với 12 chủ thể đại diện từ bốn nhóm khác nhau: SMEs sử dụng nền tảng số, đại diện các nền tảng số, nhà hoạch định chính sách, và chuyên gia tư vấn. Cách tiếp cận đa góc nhìn này cho phép nghiên cứu nắm bắt sự phức tạp của hiện tượng từ nhiều vị trí khác nhau trong hệ sinh thái nền tảng số.

Nghiên cứu đóng góp theo ba hướng. Thứ nhất, làm rõ vai trò của năng lực nền tảng số và năng lực mạng lưới như cơ chế trung gian, bổ sung chiều kích ngữ cảnh vào lý thuyết năng lực động (Teece & cộng sự, 1997). Thứ hai, cung cấp bằng chứng về tính lưỡng nghĩa của nền tảng số trong nền kinh tế đang phát triển (Hein & cộng sự, 2020). Thứ ba, làm sáng tỏ vai trò của bối cảnh thể chế trong định hình quan hệ quyền lực.

Về mặt thực tiễn, nghiên cứu đề xuất các hàm ý chính sách cụ thể nhằm hỗ trợ SMEs tận dụng hiệu quả nền tảng số trong khi giảm thiểu các rủi ro từ sự phụ thuộc và bất cân xứng quyền lực. Các khuyến nghị này có ý nghĩa trong bối cảnh Chính phủ Việt Nam đang thúc đẩy mạnh mẽ chuyển đổi số và phát triển kinh tế số với mục tiêu đạt 30% GDP từ kinh tế số vào năm 2030.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Khung khái niệm về nền tảng số và hệ sinh thái nền tảng

Nền tảng số được khái niệm hóa như các hệ thống xã hội-kỹ thuật phức hợp, trong đó cơ sở hạ tầng công nghệ, các quá trình tổ chức và tương tác xã hội đan xen chặt chẽ (Hein & cộng sự, 2020; Bonina & cộng sự, 2021). Quan điểm xã hội-kỹ thuật vượt qua cách nhìn đơn thuần về công nghệ hay kinh tế (Pagani, 2013; Kanna & Singh, 2021), nhấn mạnh rằng nền tảng số hoạt động như các hệ thống lai, trong đó thiết kế công nghệ, quản trị tổ chức và thực hành của người sử dụng đồng tiến hóa. Đặc trưng then chốt của nền tảng số bao gồm tính mô-đun của kiến trúc, khả năng mở rộng quy mô, hiệu ứng mạng lưới và khả năng sinh sản cho phép các bên thứ ba phát triển các sản phẩm và dịch vụ bổ sung.

Trong bối cảnh SMEs, nền tảng số thực hiện ba chức năng chính: cung cấp hạ tầng công nghệ số cho phép doanh nghiệp nhỏ thu hẹp khoảng cách cạnh tranh (Li & cộng sự, 2018); tạo điều kiện chia sẻ kiến thức và học tập tập thể (Hossain, 2015; Hu & cộng sự, 2024); và đóng vai trò trung gian kết nối các nhóm người dùng trong thị trường đa phía.

2.2. Góc nhìn năng lực động về năng lực cạnh tranh của SMEs:

Lý thuyết nguồn lực nội tại (Resource-Based View – RBV) của Barney (1991) lập luận rằng lợi thế cạnh tranh bền vững xuất phát từ nguồn lực có giá trị, khan hiếm, khó bắt chước và được tổ chức tốt. Tuy nhiên, trong bối cảnh môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng, lý thuyết năng lực động (Dynamic Capabilities Theory) của Teece & cộng sự (1997) mở rộng RBV bằng cách nhấn mạnh khả năng cảm nhận cơ hội, nắm bắt cơ hội và biến đổi nguồn lực như các năng lực cốt lõi cho cạnh tranh bền vững.

Trong bối cảnh số hóa, năng lực cạnh tranh của SMEs không chỉ dựa vào nguồn lực truyền thống mà còn phụ thuộc vào các năng lực số hóa đặc biệt. Nghiên cứu gần đây đã xác định hai năng lực trung gian quan trọng: năng lực nền tảng số (khả năng tích hợp và sử dụng hiệu quả các nền tảng số) và năng lực mạng lưới (khả năng thiết lập và duy trì các mối quan hệ hiệu quả với các bên liên quan bên ngoài) (Cenamor & cộng sự, 2019; Widiarti & cộng sự, 2025). Hai năng lực này đóng vai trò trung gian quan trọng trong việc chuyển hóa nguồn lực công nghệ thành lợi thế cạnh tranh thực tế.

2.3. Khung phân tích tích hợp

Nghiên cứu này vận dụng khung phân tích tích hợp kết hợp lý thuyết hệ sinh thái nền tảng số với lý thuyết năng lực động. Sự kết hợp này được biện minh như sau: lý thuyết hệ sinh thái nền tảng số (Hein & cộng sự, 2020) cung cấp bối cảnh và ngữ cảnh để hiểu môi trường hoạt động của SMEs trong nền kinh tế số, trong khi lý thuyết năng lực động (Teece & cộng sự, 1997) cung cấp lăng kính phân tích để giải thích cơ chế qua đó SMEs chuyển hóa nguồn lực công nghệ thành lợi thế cạnh tranh.

Khung phân tích này cho phép xem xét ba lớp tác động. Lớp công nghệ bao gồm hạ tầng kỹ thuật của nền tảng (API, hệ thống phân tích dữ liệu, công cụ số) tạo ra khả năng và ràng buộc cho hoạt động của SMEs. Lớp năng lực liên quan đến năng lực nền tảng số và năng lực mạng lưới đóng vai trò trung gian, biến đổi khả năng công nghệ thành lợi thế cạnh tranh. Lớp quản trị đề cập đến cấu trúc quyền lực và cơ chế quản trị của nền tảng định hình không gian chiến lược của SMEs. Ba lớp này tương tác động trong hệ sinh thái nền tảng số, phù hợp với bối cảnh Việt Nam nơi các nền tảng số đang phát triển nhanh chóng với sự tương tác phức tạp giữa các nền tảng nội địa và ngoại quốc, giữa đổi mới công nghệ và các ràng buộc thể chế.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu và phương pháp luận

Nghiên cứu này áp dụng mô hình kiến tạo-diễn giải, xuất phát từ giả định rằng thực tại được xây dựng xã hội thông qua các tương tác và ý nghĩa của các chủ thể (Creswell & Poth, 2018). Phương pháp định tính được lựa chọn bởi hiện tượng nghiên cứu mang tính phức tạp, đa chiều và chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của bối cảnh đặc thù. Hơn nữa, lĩnh vực này còn tương đối mới tại Việt Nam, thiếu các khái niệm và thang đo đã được kiểm chứng, đòi hỏi tiếp cận khám phá để phát triển hiểu biết lý thuyết.

Cụ thể, nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích chủ đề theo quy trình sáu bước của Braun & Clarke (2006, 2019). Phương pháp này được lựa chọn vì ba lý do: (1) tính linh hoạt về mặt lý thuyết, cho phép tích hợp với khung phân tích đã xác định; (2) khả năng xác định và phân tích các mô hình ý nghĩa xuyên suốt dữ liệu; và (3) sự phù hợp với mục tiêu nghiên cứu nhằm làm rõ các cơ chế tác động phức tạp.

3.2. Chiến lược lấy mẫu và đặc điểm người tham gia

Nghiên cứu áp dụng chiến lược lấy mẫu có mục đích theo nguyên tắc biến thể tối đa nhằm nắm bắt đa dạng quan điểm từ các vị trí khác nhau trong hệ sinh thái nền tảng số (Patton, 2015). Mẫu nghiên cứu gồm 12 người tham gia được phân bổ vào bốn nhóm: SMEs sử dụng nền tảng số (5 người), đại diện nền tảng số (2 người), nhà hoạch định chính sách (3 người), và chuyên gia tư vấn (2 người).

Sự đa dạng của mẫu được đảm bảo qua nhiều tiêu chí bao gồm loại nền tảng (sàn thương mại điện tử - TMĐT B2C, B2B, ứng dụng dịch vụ, nền tảng quản trị), quy mô doanh nghiệp, ngành nghề, khu vực địa

Bảng 1. Đặc điểm người tham gia nghiên cứu

Mã	Nhóm	Vai trò/Lĩnh vực	Kinh nghiệm
P1	SME	Giám đốc SME bán lẻ (sàn TMĐT B2C), ngành thời trang, miền Nam	4 năm
P2	SME	Chủ doanh nghiệp sản xuất (sàn TMĐT B2B), thủ công mỹ nghệ, miền Bắc	6 năm
P3	SME	Quản lý vận hành doanh nghiệp dịch vụ vận chuyển (ứng dụng gọi xe), miền Nam	3 năm
P4	SME	Giám đốc SME sản xuất (nền tảng ERP cloud), chế biến thực phẩm, miền Trung	5 năm
P5	SME	Cựu chủ doanh nghiệp đã rời bỏ nền tảng TMĐT, điện tử tiêu dùng, miền Bắc	2 năm
P6	Nền tảng	Quản lý cấp trung phụ trách hỗ trợ SMEs tại nền tảng TMĐT lớn	7 năm
P7	Nền tảng	Giám đốc Phát triển Kinh doanh tại nền tảng quản trị nội địa	8 năm
P8	Chính sách	Chuyên viên chính cơ quan phát triển doanh nghiệp cấp Bộ	10 năm
P9	Chính sách	Phó Giám đốc phụ trách chính sách hỗ trợ SMEs tại hiệp hội doanh nghiệp	12 năm
P10	Chính sách	Chuyên viên cao cấp cơ quan quản lý TMĐT và Kinh tế Số cấp Bộ	9 năm
P11	Chuyên gia	Nghiên cứu viên cao cấp về kinh tế số tại viện nghiên cứu	15 năm
P12	Chuyên gia	Giám đốc tư vấn chuyển đổi số cho SMEs	10 năm

lý và mức độ thành công. Việc bao gồm cả trường hợp thất bại (P5) cho phép nắm bắt các khía cạnh tiêu cực của hiện tượng, đảm bảo tính toàn diện của phân tích. Quy mô mẫu 12 người được biện minh dựa trên nguyên tắc “sức mạnh thông tin” của Malterud & cộng sự (2016), theo đó với mục tiêu nghiên cứu cụ thể, khung lý thuyết rõ ràng, chất lượng đối thoại cao và sự đa dạng của người tham gia, quy mô này đủ để tạo ra sức mạnh thông tin cần thiết.

3.3. Quy trình thu thập dữ liệu

Dữ liệu được thu thập thông qua phỏng vấn bán cấu trúc chuyên sâu từ tháng 8 đến tháng 10 năm 2024 (Brinkmann & Kvale, 2015). Bộ câu hỏi phỏng vấn được thiết kế theo bốn phần chính: (1) Bối cảnh và kinh nghiệm sử dụng nền tảng; (2) Tác động nhận thức đến năng lực cạnh tranh; (3) Thách thức và rào cản; (4) Đánh giá tổng thể và kiến nghị chính sách. Bộ câu hỏi được điều chỉnh phù hợp với từng nhóm đối tượng để khai thác tối đa góc nhìn đặc thù của họ.

Người tham gia được cung cấp bản thông tin nghiên cứu và ký biểu mẫu đồng ý tự nguyện trước khi phỏng vấn. Các cuộc phỏng vấn được thực hiện trực tiếp (8 cuộc) hoặc qua nền tảng trực tuyến (4 cuộc). Mỗi cuộc phỏng vấn kéo dài 60-90 phút, được ghi âm với sự đồng ý của người tham gia và phiên âm đầy đủ trong vòng 48 giờ sau phỏng vấn.

3.4. Quy trình phân tích dữ liệu

Dữ liệu được phân tích theo quy trình sáu bước của Braun & Clarke (2006, 2019) với hỗ trợ NVivo 12. Quy trình bao gồm: làm quen với dữ liệu thông qua đọc lại nhiều lần và ghi chú các mô hình tiềm năng; mã hóa hệ thống tạo ra 287 mã ban đầu; tập hợp thành 15 chủ đề tiềm năng; đánh giá theo tiêu chí tính đồng nhất nội bộ và phân biệt; định nghĩa và đặt tên phản ánh bản chất chủ đề; và viết phân tích với trích dẫn minh họa có sức thuyết phục. Kết quả xác định 8 chủ đề chính được tổ chức thành 3 nhóm chủ đề bao trùm phản ánh ba cơ chế tác động.

3.5. Độ tin cậy và cân nhắc đạo đức

Nghiên cứu áp dụng bốn tiêu chí độ tin cậy của Lincoln & Guba (1985). Tính xác thực được thiết lập qua tam giác hóa nguồn với bốn nhóm người tham gia, kiểm tra với thành viên (8/12 người xác nhận), và đánh giá đồng nghiệp với hai nhà nghiên cứu độc lập. Tính chuyển giao được hỗ trợ qua mô tả chi tiết bối cảnh. Tính dựa vào được đảm bảo qua nhật ký tự soi và hồ sơ kiểm toán. Tính xác nhận được thiết lập qua thực hành phản tư và phân tích trường hợp phủ định. Về đạo đức, danh tính được bảo mật hoàn toàn (P1-P12), mọi thông tin nhận dạng được thay thế bằng mô tả tổng quát.

4. Kết quả nghiên cứu

Phân tích dữ liệu xác định ba cơ chế tác động chính của nền tảng số đến năng lực cạnh tranh SMEs: (1) hạ tầng công nghệ số như động lực cạnh tranh trực tiếp; (2) năng lực nền tảng số và năng lực mạng lưới như cơ chế trung gian; và (3) sự phụ thuộc nền tảng cùng bất cân xứng quyền lực như ràng buộc cấu trúc.

4.1. Chủ đề 1 - Hạ tầng công nghệ số như động lực cạnh tranh trực tiếp

Chủ đề đầu tiên phản ánh cách thức hạ tầng công nghệ của nền tảng số trực tiếp tạo lập lợi thế cạnh tranh cho SMEs thông qua ba cơ chế: giảm chi phí giao dịch, mở rộng tiếp cận thị trường, và nâng cao hiệu quả vận hành.

Giảm chi phí giao dịch

Tất cả người tham gia từ nhóm SMEs đều nhấn mạnh vai trò của nền tảng số trong việc giảm đáng kể chi phí giao dịch. P1 (SME bán lẻ, sàn TMĐT B2C) cho biết: “Trước khi lên sàn, mỗi tháng chi phí cố định khoảng 30-40 triệu cho mặt bằng, điện nước, nhân viên. Bây giờ chi phí marketing giảm gần 60%. Sàn có hệ thống quảng cáo tự động, công cụ phân tích khách hàng, và quan trọng nhất là khách hàng sẵn có trên đó.” Tương tự, P4 (SME sản xuất, nền tảng ERP cloud) mô tả hệ thống ERP giúp tự động hóa quản lý kho và tối ưu chuỗi cung ứng, rút ngắn thời gian đối chiếu số liệu từ 3-4 ngày xuống còn vài giờ.

Tuy nhiên, quan điểm từ phía nền tảng cho thấy lợi ích này phân hóa đáng kể giữa các SME. P6 (đại diện nền tảng TMĐT) chỉ ra: “Những doanh nghiệp biết vận dụng dữ liệu và tối ưu chiến dịch thì hiệu quả tăng gấp đôi, gấp ba. Nhưng những doanh nghiệp chỉ đăng sản phẩm và chờ đợi thì lợi thế không nhiều.” Quan sát này được củng cố bởi P12 (chuyên gia tư vấn): “Khoảng 70% SME mà chúng tôi tư vấn chỉ sử dụng được 20-30% tính năng của nền tảng.”

Mở rộng tiếp cận thị trường

Đây là lợi ích được nhấn mạnh nhất, đặc biệt với nhóm SME sử dụng sàn TMĐT quốc tế. P2 (SME sản xuất, sàn B2B quốc tế) kể lại: «Trước đây doanh thu mỗi tháng dao động 200-300 triệu từ thị trường nội địa. Khi lên sàn quốc tế, chúng tôi tiếp cận được khách hàng từ Mỹ, châu Âu, Nhật. Năm đầu tiên doanh thu xuất khẩu đạt 2 tỷ, năm thứ hai lên 5 tỷ.» P11 (nghiên cứu viên) phân tích rằng nền tảng B2B không chỉ mở cửa thị trường mà còn tạo ra quá trình học tập hai chiều, giúp SMEs Việt Nam học được tiêu chuẩn quốc tế.

Tuy nhiên, lợi ích này không đồng đều giữa các loại nền tảng. P3 (SME dịch vụ vận chuyển) chỉ ra sự khác biệt: “Với ứng dụng gọi xe, phạm vi hoạt động bị giới hạn địa lý nghiêm ngặt. Tôi không thể mở rộng ra ngoài thành phố mà không có đội ngũ tại chỗ. Lợi thế chủ yếu là về hiệu quả vận hành – kết nối với khách hàng nhanh hơn, quản lý đơn hàng tốt hơn – chứ không phải mở rộng thị trường.”

Công cụ số hóa và phân tích dữ liệu

P4 nhấn mạnh tác động chuyển đổi của công cụ phân tích: “Hệ thống ERP cung cấp cái nhìn thời gian thực về mọi khía cạnh hoạt động. Chúng tôi ra quyết định dựa trên dữ liệu thay vì cảm tính. Sau khi điều chỉnh dây chuyền theo phân tích, năng suất tăng 25%.” Tuy nhiên, P7 (đại diện nền tảng quản trị nội địa) chỉ ra rào cản năng lực số: “Nhiều SME không biết đọc dashboard phân tích hoặc không biết chuyển insight thành hành động. Đây là khoảng cách lớn nhất giữa các doanh nghiệp.”

4.2. Chủ đề 2 - Năng lực nền tảng số và năng lực mạng lưới như cơ chế trung gian

Chủ đề thứ hai chỉ ra rằng lợi ích từ hạ tầng công nghệ không tự động chuyển hóa thành lợi thế cạnh tranh mà phụ thuộc vào hai năng lực trung gian: năng lực nền tảng số và năng lực mạng lưới.

Năng lực nền tảng số

Năng lực này được mô tả không đơn thuần là khả năng kỹ thuật sử dụng nền tảng mà là khả năng tích hợp chiến lược các tính năng vào mô hình kinh doanh. P1 phân biệt: “Đăng sản phẩm lên sàn thì ai cũng làm được. Nhưng để cạnh tranh phải hiểu sâu hơn, làm sao để thuật toán đẩy shop lên top, cách thiết kế chương trình khuyến mãi để tận dụng traffic, cách phân tích hành vi khách để chạy quảng cáo chính xác.»

P12 (chuyên gia tư vấn) khái quát thành mô hình ba mức độ: “Mức một là ‘hiện diện’ – chỉ đăng sản phẩm. Mức hai là ‘tối ưu’ – sử dụng công cụ marketing. Mức ba là ‘tích hợp chiến lược’ – xây dựng toàn bộ mô hình kinh doanh xoay quanh nền tảng. Chỉ nhóm mức ba mới thật sự cạnh tranh mạnh.” Mô hình này giải thích tại sao các SME sử dụng cùng một nền tảng nhưng đạt được kết quả khác biệt đáng kể.

Điểm đáng chú ý là sự khác biệt trong quan điểm giữa nhóm SME và nhóm chính sách về trách nhiệm phát triển năng lực này. P8 (nhà hoạch định chính sách) cho rằng: «SME cần chủ động nâng cao năng lực. Nhà nước đã có nhiều chương trình hỗ trợ.» Trong khi đó, P1 phản bác: «Các chương trình đào tạo của nhà nước quá chung chung, không đi sâu vào từng nền tảng cụ thể. Chúng tôi phải tự mày mò học hỏi từ cộng đồng.»

Năng lực mạng lưới

Đây là khả năng thiết lập và duy trì các mối quan hệ hiệu quả thông qua và xung quanh nền tảng. P2 cho biết: «Qua sàn quốc tế, tôi đã kết nối với nhà cung cấp nguyên liệu tốt hơn, đối tác logistics quốc tế, thậm chí nhà thiết kế nước ngoài muốn hợp tác. Từ một đơn hàng nhỏ, tôi có được khách hàng doanh nghiệp lớn ngoài nền tảng.»

Tuy nhiên, P11 nhấn mạnh năng lực này đòi hỏi nỗ lực chủ động: “Trả lời tin nhắn nhanh, xử lý khiếu nại tốt, tham gia các diễn đàn và cộng đồng – những doanh nghiệp làm tốt việc này tích lũy được cơ sở khách hàng trung thành và mạng lưới giới thiệu mạnh.” P5 (SME đã rời bỏ nền tảng) cung cấp góc nhìn đối lập: “Tôi không có thời gian để xây dựng quan hệ trên sàn. Mọi thứ đều qua tin nhắn tự động. Khi gặp vấn đề, không có ai hỗ trợ thực sự.”

Sự tương tác giữa hai năng lực

P12 khái niệm hóa mối quan hệ: “Tôi gọi đây là ‘nền tảng như điểm khởi đầu, mạng lưới như giá trị lâu dài’. Năng lực nền tảng giúp SME tối đa hóa hiệu quả trong ngắn hạn. Nhưng năng lực mạng lưới là cái giúp họ xây dựng tài sản không phụ thuộc vào nền tảng – quan hệ khách hàng, uy tín, đối tác.”

4.3. Chủ đề 3 - Sự phụ thuộc nền tảng và bất cân xứng quyền lực

Chủ đề thứ ba là sự xuất hiện của quan hệ phụ thuộc và bất cân xứng quyền lực giữa nền tảng và SMEs, bao gồm phụ thuộc kỹ thuật, phụ thuộc kinh tế, và hạn chế tự chủ chiến lược.

Phụ thuộc kỹ thuật và dữ liệu

P1 phản ánh: “Toàn bộ dữ liệu khách hàng nằm trên sàn. Nếu muốn chuyển sang nền tảng khác, chúng tôi mất hết. Review, rating, lịch sử mua hàng – tất cả tạo nên uy tín của shop nhưng lại thuộc về nền tảng.” P5 cung cấp góc nhìn từ kinh nghiệm thực tế: “Khi xây dựng website riêng, tôi phải bắt đầu lại từ đầu. Không thể chuyển đi hàng nghìn đánh giá và hàng chục nghìn người theo dõi. Chi phí marketing tăng gấp 5 lần do không có traffic tự nhiên.”

Sự phụ thuộc này còn biểu hiện ở năng lực kinh doanh. P11 bổ sung: “Nhiều SME không còn biết cách kinh doanh ngoài nền tảng vì đã mất các năng lực kinh doanh truyền thống. Họ không biết cách tiếp cận khách hàng trực tiếp, không có kỹ năng đàm phán, không quen quản lý logistics độc lập.”

Bất cân xứng quyền lực

Hầu hết SMEs thể hiện cảm giác bất lực trước các quyết định đơn phương của nền tảng. P3 mô tả: “Nền tảng thay đổi chính sách hoa hồng từ 18% lên 25% với thông báo chỉ 2 tuần trước. Chúng tôi hoàn toàn không có tiếng nói. Tăng 7% có nghĩa là lợi nhuận giảm gần một nửa vì biên lợi nhuận vốn đã mỏng.” P2 bổ sung về tính bất minh bạch của thuật toán: “Đó là ‘hộp đen’. Doanh thu dao động mạnh mà không hiểu nguyên nhân. Đôi khi một thay đổi nhỏ về thuật toán có thể khiến shop rơi khỏi top và doanh thu giảm 50% trong một tuần.”

Quan điểm từ nhóm chính sách và nền tảng cung cấp góc nhìn khác biệt. P8 thừa nhận: “Đây là vùng xám pháp lý. Chưa có khung pháp lý rõ ràng để quản lý quan hệ giữa nền tảng và người bán. Chúng tôi đang

nghiên cứu kinh nghiệm quốc tế.” P6 (đại diện nền tảng) biện minh: “Chúng tôi phải điều chỉnh chính sách để duy trì sự cân bằng của hệ sinh thái. Nếu hoa hồng quá thấp, chúng tôi không có nguồn lực để phát triển tính năng mới và hỗ trợ người bán.”

Chiến lược ứng phó của SME

Một số SMEs áp dụng chiến lược đa dạng hóa nền tảng. P1 chia sẻ: “Tôi mở rộng sang nhiều sản phẩm khác nhau để giảm phụ thuộc vào một nền tảng duy nhất. Nhưng việc quản lý nhiều gian hàng rất mệt mỏi.” Tuy nhiên, P12 chỉ ra chiến lược này đòi hỏi nguồn lực đáng kể mà SME nhỏ không có. P9 (nhà hoạch định chính sách tại hiệp hội doanh nghiệp) nhấn mạnh: “Cần có can thiệp từ phía nhà nước để cân bằng quan hệ quyền lực. Các nội dung cần xem xét bao gồm quy định về minh bạch thuật toán, cơ chế giải quyết tranh chấp công bằng, và giới hạn thay đổi chính sách đơn phương.

4.4. Mô hình tác động tích hợp và sự phân hóa theo nhóm đối tượng

Ba chủ đề trên tương tác tạo thành một mô hình tác động phức hợp. Hạ tầng công nghệ cung cấp tiềm năng cạnh tranh, nhưng tiềm năng này chỉ được hiện thực hóa thông qua năng lực nền tảng số và năng lực mạng lưới, trong bối cảnh của quan hệ quyền lực bất cân xứng tạo ra các ràng buộc cấu trúc. P11 tổng hợp: “Nền tảng số tạo ra một nghịch lý cho SMEs. Một mặt, nó giảm rào cản gia nhập, cho phép doanh nghiệp nhỏ cạnh tranh với doanh nghiệp lớn. Mặt khác, nó tạo ra hình thức phụ thuộc mới, trong đó SME trở thành ‘người thuê’ trong hệ sinh thái do nền tảng kiểm soát.”

Phân tích so sánh cho thấy sự phân hóa rõ rệt giữa các nhóm đối tượng. Nhóm SME thành công (P1, P2, P4) nhấn mạnh vai trò của năng lực chủ động và chiến lược dài hạn, trong khi nhóm SME gặp khó khăn (P3, P5) tập trung vào các ràng buộc cấu trúc và bất cân xứng quyền lực. Nhóm chính sách có xu hướng nhìn nhận vấn đề từ góc độ vĩ mô và quản trị, trong khi nhóm nền tảng nhấn mạnh tính cân bằng của hệ sinh thái. Sự khác biệt này cho thấy tầm quan trọng của việc thu thập đa góc nhìn trong nghiên cứu hiện tượng phức tạp.

5. Thảo luận

5.1. Đóng góp lý thuyết

Nghiên cứu đóng góp ba điểm lý thuyết quan trọng.

Thứ nhất, nghiên cứu làm rõ vai trò của hai năng lực trung gian – năng lực nền tảng số và năng lực mạng lưới – trong mối quan hệ giữa nền tảng số và năng lực cạnh tranh của SMEs. Khác với các nghiên cứu trước đây nhấn mạnh vai trò của nguồn lực kỹ thuật số (Li & cộng sự, 2018) hoặc khả năng đổi mới (Liao & cộng sự, 2024), nghiên cứu này chỉ ra rằng chính các năng lực trung gian này mới là cơ chế then chốt chuyển hóa nguồn lực công nghệ thành lợi thế cạnh tranh. Phát hiện này bổ sung chiều kích ngữ cảnh vào lý thuyết năng lực động (Teece & cộng sự, 1997), đồng thời phù hợp với lập luận của Cenamor & cộng sự (2019) và Widiarti & cộng sự (2025) nhưng đi sâu hơn bằng cách làm rõ tính chất tương tác và tăng cường lẫn nhau của hai năng lực.

Thứ hai, nghiên cứu làm phong phú khái niệm về năng lực cạnh tranh của SMEs bằng cách tích hợp chiều kích quyền lực và quản trị. Trong hệ sinh thái nền tảng, năng lực cạnh tranh không chỉ là thuộc tính của doanh nghiệp đơn lẻ mà còn là kết quả của vị trí và quan hệ của doanh nghiệp trong hệ sinh thái được quản trị bởi nền tảng. Phát hiện về sự phụ thuộc nền tảng và bất cân xứng quyền lực mở rộng các lập luận về sự phụ thuộc vào nền tảng (platform dependency) (Müller, 2019; Gawer & Srnicek, 2021) sang bối cảnh nền kinh tế đang phát triển, nơi sự thiếu vắng khung quản lý thích hợp tạo ra không gian cho bất cân xứng quyền lực nghiêm trọng hơn.

Thứ ba, nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm về tính lưỡng nghĩa của nền tảng số. Khác với các nghiên cứu có xu hướng nhấn mạnh một chiều tích cực (Nambisan & cộng sự, 2017; Jiang & cộng sự, 2023)

hoặc tiêu cực (Dieuaide & Azaïs, 2020), nghiên cứu này cho thấy nền tảng số đồng thời vừa trao quyền vừa kiểm soát. Tính lưỡng nghĩa này mang tính cấu trúc, xuất phát từ bản chất của nền tảng như các hệ thống xã hội-kỹ thuật có cả cơ chế tạo điều kiện và cơ chế kiểm soát (Hein & cộng sự, 2020).

5.2. Đối thoại với dòng lịch sử nghiên cứu

Nghiên cứu hội tụ với các nghiên cứu quốc tế về vai trò tích cực của nền tảng số (Eisenmann & cộng sự, 2006; Hu & cộng sự, 2024), nhưng phân kỳ ở ba khía cạnh. Thứ nhất, tác động chính tại Việt Nam nằm ở cải thiện hiệu quả vận hành và mở rộng thị trường hơn là đổi mới căn bản, khác với các nền kinh tế phát triển (Ruggieri & cộng sự, 2018). Thứ hai, sự thiếu vắng khung quản lý thích hợp tại Việt Nam tạo ra bất cân xứng quyền lực nghiêm trọng hơn (Rossotto & cộng sự, 2018; Lu & cộng sự, 2023). Thứ ba, nghiên cứu vượt ra ngoài các phân tích mô tả hiện có (Hò, 2023; Cao Xuân Thắng & Nguyễn Thị Kim Nhung, 2025) bằng khung lý thuyết rõ ràng.

5.3. Giới hạn nghiên cứu

Nghiên cứu có một số giới hạn cần thừa nhận. Với quy mô mẫu 12 người và bối cảnh cụ thể tại Việt Nam, phát hiện có giới hạn về khả năng chuyển giao sang các bối cảnh khác, mặc dù mô tả chi tiết về bối cảnh cho phép người đọc đánh giá mức độ phù hợp. Nghiên cứu chủ yếu dựa vào dữ liệu phỏng vấn tại một thời điểm, hạn chế khả năng nắm bắt động thái thay đổi theo thời gian. Mẫu nghiên cứu vẫn thiên về các SMEs đã đạt được một mức độ thành công nhất định, trong khi các SMEs thất bại hoàn toàn có thể có quan điểm khác biệt. Cuối cùng, nghiên cứu tập trung chủ yếu vào nền tảng thương mại điện tử và quản trị, chưa khám phá đầy đủ các loại nền tảng khác như công nghệ tài chính hay logistics.

6. Kết luận và hàm ý chính sách

6.1. Kết luận

Nghiên cứu này đã khám phá các cơ chế qua đó nền tảng số tác động đến năng lực cạnh tranh của SMEs tại Việt Nam thông qua phân tích chủ đề từ 12 cuộc phỏng vấn với các chủ thể đa dạng trong hệ sinh thái nền tảng số. Kết quả xác định ba cơ chế tác động chính: hạ tầng công nghệ số tạo lập lợi thế cạnh tranh trực tiếp thông qua giảm chi phí và mở rộng thị trường; năng lực nền tảng số và năng lực mạng lưới đóng vai trò trung gian then chốt trong việc chuyển hóa tiềm năng công nghệ thành lợi thế cạnh tranh thực tế; và sự phụ thuộc nền tảng cùng bất cân xứng quyền lực tạo ra các ràng buộc cấu trúc hạn chế tự chủ chiến lược của SMEs.

Về mặt lý thuyết, nghiên cứu bổ sung chiều kích ngữ cảnh vào lý thuyết năng lực động bằng cách làm rõ vai trò của năng lực nền tảng số và năng lực mạng lưới trong bối cảnh số hóa, làm phong phú khái niệm về năng lực cạnh tranh của SMEs bằng cách tích hợp chiều kích quyền lực và quản trị, đồng thời cung cấp bằng chứng thực nghiệm về tính lưỡng nghĩa cấu trúc của nền tảng số trong bối cảnh nền kinh tế đang phát triển.

6.2. Hàm ý chính sách

Phát hiện nghiên cứu đưa ra ba nhóm hàm ý chính sách.

Về nâng cao năng lực số cho SMEs, chính sách cần vượt ra ngoài việc đơn thuần khuyến khích SMEs “lên nền tảng” để tập trung vào xây dựng năng lực tận dụng hiệu quả nền tảng. Điều này có thể được thực hiện thông qua các chương trình đào tạo phân tầng phù hợp với ba mức độ năng lực khác nhau (hiện diện, tối ưu, tích hợp chiến lược), mạng lưới chuyên gia tư vấn chuyển đổi số được chứng nhận, và các cộng đồng thực hành để SMEs chia sẻ kinh nghiệm.

Về thiết lập khung quản trị công bằng, cần có các quy định về minh bạch yêu cầu nền tảng công khai cách thức hoạt động của thuật toán xếp hạng và cơ sở tính phí, cơ chế cho phép các hiệp hội SMEs đàm phán tập thể với nền tảng, quy định rõ quyền của SMEs đối với dữ liệu của chính họ bao gồm quyền chuyển giao dữ liệu và yêu cầu thời gian thông báo tối thiểu cho các thay đổi chính sách quan trọng.

Về thúc đẩy đa dạng hóa và phát triển nền tảng nội địa, cần tăng cường đầu tư và ưu đãi cho các nền tảng

số Việt Nam, thiết kế chính sách hỗ trợ ưu tiên cho SMEs áp dụng chiến lược đa dạng hóa nền tảng, và đầu tư vào các nền tảng công cộng cung cấp dịch vụ số cơ bản với chi phí thấp.

6.3. Hướng nghiên cứu tương lai

Hướng nghiên cứu tương lai có thể mở rộng theo nhiều hướng bao gồm nghiên cứu dọc để theo dõi quá trình phát triển năng lực theo thời gian, nghiên cứu so sánh giữa các loại nền tảng khác nhau, nghiên cứu định lượng quy mô lớn để kiểm chứng và khái quát hóa các phát hiện định tính, và nghiên cứu so sánh quốc tế để xác định các yếu tố đặc thù bối cảnh Việt Nam so với các nền kinh tế đang phát triển khác.

Lời thừa nhận/cảm ơn: Nghiên cứu này là sản phẩm của đề tài: “Tác động của kinh tế số đến năng lực cạnh tranh của nền kinh tế Việt Nam giai đoạn đến năm 2030”, mã số: KX.01.15/21-30.

Tài liệu tham khảo

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bonina, C., Koskinen, K., Eaton, B., & Gawer, A. (2021). Digital platforms for development: Foundations and research agenda. *Information Systems Journal*, 31(6), 869–902.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). Sage Publications.
- Cao Xuân Thắng & Nguyễn Thị Kim Nhung (2025). Kinh tế nền tảng tại Việt Nam hiện nay: Thực trạng và khuyến nghị chính sách. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, e-ISSN: 2734-9365. Retrieved from <https://kinhtevadubao.vn/kinh-te-nen-tang-tai-viet-nam-hien-nay-thuc-trang-va-khuyen-nghi-chinh-sach-31793.html>
- Cenamor, J., Rönnerberg Sjödin, D., & Parida, V. (2019). Adopting a platform approach in servitization: Leveraging the value of digitalization. *International Journal of Production Economics*, 192, 54–65.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Dieuaide, P., & Azaïs, C. (2020). Platforms of work, labour, and employment relationship: The grey zones of a digital governance. *Frontiers in Sociology*, 5, Article 2.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84(10), 92–101.
- Gawer, A., & Srnicek, N. (2021). *Online platforms: Economic and societal effects* (OECD Digital Economy Papers No. 324). OECD Publishing.
- Hein, A., Schreieck, M., Riasanow, T., Setzke, D. S., Wiesche, M., Böhm, M., & Krcmar, H. (2020). Digital platform ecosystems. *Electronic Markets*, 30(1), 87–98.
- Hồ Diệu Mai (2023). Kinh tế nền tảng và cơ hội phát triển kinh tế-xã hội ở Việt Nam. *Tạp chí Công Thương*, e-ISSN 3093-3870. Retrieved from <https://tapchicongthuong.vn/kinh-te-nen-tang-va-co-hoi-phat-trien-kinh-te-xa-hoi-o-viet-nam-117474.htm>

-
- Hossain, M. (2015). A review of literature on open innovation in small and medium-sized enterprises. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(1), 1–12.
- Hu, Q., Kapucu, N., & O’Byrne, L. (2024). Digital platforms and SME internationalization: Two-way knowledge sharing and consumer education. *Journal of Business Research*, 147, 89–102.
- Jiang, Y., Wang, J., Xue, L., & Benckendorff, P. (2023). Digital platform capabilities and innovation performance in SMEs: The roles of value co-creation and institutional norms. *Journal of Business Research*, 165, Article 114037.
- Kanna, S., & Singh, A. (2021). Digital platforms and business model innovation: Insights from emerging economy context. *Journal of Indian Business Research*, 13(1), 22–41.
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129–1157.
- Liao, Y., Liu, T., & Zhou, F. (2024). Digital platform capability, environmental innovation quality and firm competitive advantage. *Journal of Business Research*, 169, Article 113889.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Lu, Y., Zhang, X., & Li, W. (2023). Platform governance in the digital economy: Roles and responsibilities of platform companies. *Information Technology & People*, 36(2), 789–812.
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760.
- Müller, O. (2019). Between empowerment and power abuse: The ambivalent role of digital platforms in the organization of work. *The Economic and Labour Relations Review*, 30(2), 227–243.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238.
- Pagani, M. (2013). Digital business strategy and value creation: Framing the dynamic cycle of control points. *MIS Quarterly*, 37(2), 617–632.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage Publications.
- Rossotto, C. M., Kuek, S. C., & Paradi-Guilford, C. (2018). The digital economy, GVCs and SMEs. In A. Goel & M. Mohan (Eds.), *Handbook of micro, small and medium enterprises in Asia* (pp. 333–349). Edward Elgar Publishing.
- Ruggieri, R., Savastano, M., Scalingi, A., Bala, D., & D’Ascenzo, F. (2018). The impact of digital platforms on business models: An empirical investigation on innovative start-ups. *Management & Marketing*, 13(4), 1210–1225.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Widiarti, W., Wijayanto, A., & Purwanto, B. (2025). The role of innovation capability and network capability on SME performance through digital platform capability. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 1–18.

***Tác giả liên hệ: Lê Thuỳ Linh. Email: linhlt@neu.edu.vn**