

Ứng dụng chuyển đổi số ngành xuất bản ở Việt Nam (nghiên cứu trường hợp chuyển đổi số tại Công ty Cổ phần sách điện tử Waka)

NGUYỄN NGỌC HUYỀN

Công ty Sodexo pass Việt Nam; Email: nguyennngochuyenxb@gmail.com

Tóm tắt: Giống như các ngành công nghiệp sáng tạo khác, ngành xuất bản tại Việt Nam hiện đang trải qua quá trình chuyển đổi từ định dạng, công nghệ cũ sang định dạng, công nghệ kỹ thuật số mới. Sự thay đổi này đã thách thức các mô hình kinh doanh hiện tại và buộc các công ty, nhà xuất bản phải xem xét lại danh mục xuất bản phẩm và năng lực công nghệ cốt lõi của họ. Công nghệ số hay còn gọi là "chuyển đổi số" đã tiến khá xa trong việc tạo ra các tiêu chuẩn ngành và hệ thống phân phối chung. Do sự khác biệt về mục tiêu, định dạng và thị trường, ngành xuất bản Việt Nam đang thiếu một mô hình kinh doanh ứng dụng công nghệ làm tiêu chuẩn chung cho xuất bản kỹ thuật số. Thông qua việc khảo sát các mô hình kinh doanh hiện tại trên thị trường, tác giả nhận định mô hình kinh doanh áp dụng chuyển đổi số của Công ty Cổ phần sách điện tử Waka là một mô hình có thể làm tiêu chuẩn chung cho các doanh nghiệp và các nhà xuất bản trong khi họ vẫn còn đang loay hoay trả lời câu hỏi "phải làm thế nào để chuyển đổi số đúng cách?"

Từ khóa: chuyển đổi số; số hóa; mô hình kinh doanh; Việt Nam.

1. Đặt vấn đề

Để tồn tại, chính họ sẽ phải vạch ra sự lỗi thời của những gì hiện đang tạo ra doanh thu của họ⁽¹⁾.

Những cuốn sách như chúng ta đọc ngày nay đều giống nhau kể từ khi giấy được giới thiệu ở châu Âu vào đầu thế kỷ 13. Mặc dù việc Gutenberg phát minh ra máy in năm 1440 và những cải tiến tiếp theo đối với công nghệ in ấn đã ảnh hưởng đến thị trường và chất lượng sản xuất giấy trong nhiều thế kỷ, nhưng nghệ thuật viết, minh họa và đóng sách vẫn là những hình thức biểu đạt văn hóa có giá trị và các yếu tố thiết yếu lâu đời đó vẫn không thay đổi cho đến thiên niên kỷ mới, khi sự phát triển của Internet đã khiến việc áp dụng và phổ biến các công nghệ kỹ thuật số trở nên khả thi, tương tự diễn ra như đối với ngành xuất bản. Trong thập kỷ qua, một loạt xuất bản phẩm với định dạng mới đã xuất hiện, các nền tảng giảng dạy trực tuyến, thiết bị đọc sách điện tử, dịch vụ phát trực tuyến và các diễn đàn xã hội đã bắt đầu xâm nhập thị trường sách. Amazon hiện đang bán nhiều sách ở định dạng sách điện tử hơn cả sách giấy⁽²⁾.

Thông thường, những biến đổi công nghệ lớn, có tác động thay đổi gần như toàn bộ cấu trúc tổ chức như vậy phải trải qua các giai đoạn khác nhau trước khi chuyển hoàn toàn sang một mô hình kinh doanh mới mang tính thống nhất. Mặc dù, các công nghệ mới và hành vi người tiêu dùng thay đổi có thể tạo ra yêu cầu phải tái cấu trúc ngành và định hướng lại thị trường, nhưng trong nhiều trường hợp, cả doanh nghiệp và ngành đều bị ảnh hưởng phần lớn bởi các hành động, chính sách trong quá khứ và chỉ mới chuyên môn hóa được phần nào ở hiện tại.

Sự quản lý theo lối mòn này đã được hình thành qua

nhiều năm và dẫn đến hạn chế về tầm nhìn, định hướng phát triển kinh doanh của các nhà lãnh đạo trong tổ chức hoặc tạo ra sự bế tắc trong việc phát triển đa dạng danh mục xuất bản phẩm.

2. Cơ sở lý thuyết của vấn đề nghiên cứu

Mô hình kinh doanh. Như Teece (2010) đã chỉ ra, mô hình kinh doanh là "một mô hình khái niệm, chứ không phải tài chính của một doanh nghiệp, đưa ra các giả định ngầm định về khách hàng, hành vi của doanh thu và chi phí, bản chất thay đổi của nhu cầu người dùng và những phản ứng có thể xảy ra của đối thủ cạnh tranh"⁽³⁾. Do đó, mô hình kinh doanh không chỉ cung cấp kết cấu hợp lý đằng sau việc sản xuất và cung cấp xuất bản phẩm, mà còn là sự hiểu biết và phản ứng chủ quan đối với thị trường và nhu cầu của nó.

Với bối cảnh công nghệ liên tục thay đổi, các tổ chức cần theo dõi cả môi trường bên trong và bên ngoài vì các công ty kinh doanh xuất bản phẩm luôn phụ thuộc vào những tác động bên ngoài đang thay đổi này, các mô hình kinh doanh phải có khả năng co giãn và thích ứng được với những thay đổi đó.

Các mô hình kinh doanh cơ bản trên thị trường tại Việt Nam hiện nay:

- Truyền thống: mô hình xuất bản sách truyền thống chủ yếu dựa trên các yếu tố vật lý, bao gồm phân phối và bán hàng thông qua các kho và hiệu sách.
- Bán truyền thống: mô hình được sinh ra dưới sự tác động của công nghệ số và thương mại điện tử.
- Hợp tác: các công ty kinh doanh xuất bản phẩm tham gia vào nhiều hoạt động hợp tác liên quan đến nhà xuất bản: từ khai thác bản thảo, biên tập, kết nối tác giả và người

tiêu dùng.

Chế độ người dùng miễn phí (Freemium): các công ty kinh doanh xuất bản phẩm hoặc các nhà xuất bản cung cấp quyền truy cập miễn phí cho một số định dạng tệp nhất định, nội dung nhất định và cung cấp dịch vụ trả tiền (mức độ dịch vụ cao hơn) dành cho những người dùng sẵn sàng trả phí.

Khi sản phẩm hoặc công nghệ thay đổi, một doanh nghiệp hoạt động hiệu quả sẽ sửa đổi hoặc kết hợp mô hình của mình để phản ánh điều này. Tuy nhiên, thông qua sự phụ thuộc vào lộ trình và các chuỗi sản xuất hiện có, các doanh nghiệp thường *đổi mặt với những rào cản đáng kể đối với việc thử nghiệm mô hình kinh doanh*⁽⁴⁾. McGrath (2010)⁽⁵⁾ nhấn mạnh việc tập trung vào việc thích ứng với việc thay đổi các giá trị của khách hàng, ngụ ý rằng khái niệm mô hình kinh doanh được thúc đẩy bởi quá trình thử nghiệm và học hỏi liên tục. Theo quan điểm này, các mô hình kinh doanh không thể dự đoán trước đầy đủ và chúng chỉ có thể đại diện cho lợi thế tạm thời. Vì vậy, làm thế nào một công ty có thể biết họ nên thay đổi như thế nào? Sẽ là hợp lý nếu công ty bắt đầu *bằng cách đạt được sự hiểu biết chi tiết về tất cả các khía cạnh liên quan của sự thay đổi môi trường pháp lý*⁽⁶⁾.

Tiếp thu kiến thức mới

Bất kỳ công ty nào đổi mới với hệ thống kinh tế kỹ thuật đang thay đổi sẽ phải đánh giá lại danh mục sản phẩm và (các) mô hình kinh doanh của họ và các giải pháp được chọn sẽ phản ánh hiểu biết của doanh nghiệp về cách tạo ra giá trị và cách khách hàng xuất hiện trong mô hình mới. Thu hút người tiêu dùng tham gia vào quá trình tài trợ và sản xuất sản phẩm hay còn gọi là huy động vốn từ cộng đồng người dùng là một đột phá khả thi trong thời đại công nghệ số. Khả năng đổi mới của doanh nghiệp cũng sẽ bị ảnh hưởng theo hướng được khuyến khích hoặc hạn chế bởi các yếu tố vĩ mô của nhà nước, luật pháp, thể chế chính trị, hạ tầng cơ sở vật chất, chuẩn mực văn hóa và quy tắc xã hội trong từng giai đoạn.

Chuyển đổi số trong xuất bản

Như chúng ta đã biết, bản chất phổ biến và tương tác của Internet thể hiện những khả năng mới về cách tổ chức các ngành công nghiệp liên quan đến sản xuất và tiêu dùng⁽⁷⁾. Internet và số hóa đang lan rộng khắp nền kinh tế, làm tăng năng suất trong các ngành hiện có, cũng như tạo ra các cơ hội kinh doanh và thị trường mới, đồng thời cũng Internet cũng có thể làm suy yếu các ngành lâu đời. Thị trường đang phát triển trong kỷ nguyên số thường gắn liền với điện thoại thông minh, máy tính bảng, thiết bị đọc sách điện tử và các định dạng mới của tệp dữ liệu như ePub, PDF,... Quá trình chuyển đổi từ các sản phẩm và dịch vụ truyền thống sang kỹ thuật số đại diện cho những thách thức và thay đổi cơ bản tiềm ẩn đối với ngành xuất bản⁽⁸⁾ (9), (10). Chuyển đổi số có thể ảnh hưởng đến xuất bản theo

nhiều cách: thách thức quyền sở hữu, giảm chi phí sao chép, phân phối và lưu trữ, số hóa các quy trình công việc nội bộ (ví dụ: quy trình chỉnh sửa và truyền tải nội dung) hoặc trong bán hàng và tiếp thị sản

phẩm của cả hai từ vật lý đến điện tử⁽¹¹⁾. Các đặc điểm chính của xuất bản kỹ thuật số bao gồm sự sẵn có của nội dung ở nhiều định dạng khác nhau và chế độ xem tùy thuộc vào sở thích của người tiêu dùng⁽¹²⁾. Internet đang nắm giữ khả năng chia sẻ rộng rãi nội dung của người dùng, hoặc cho phép họ được chia sẻ trên các mã nguồn mở, hoặc ngăn chặn sự phát triển này. Để thích ứng với chuyển đổi số, điều quan trọng đối với các nhà xuất bản là phải lấy khách hàng làm trung tâm⁽¹³⁾.

Tuy nhiên, không phải ai cũng đồng ý rằng chuyển đổi số sẽ thay đổi cơ bản các mô hình kinh doanh xuất bản hiện có. Nghiên cứu về chuyển đổi số ngành xuất bản ở Úc đã chỉ ra rằng tiềm năng đột phá giả định của công nghệ kỹ thuật số có thể không nhất thiết phải thành hiện thực và thay vào đó, các nhà xuất bản có thể trải nghiệm công nghệ kỹ thuật số như một lực lượng hỗ trợ⁽¹⁴⁾. Một xu hướng khác ủng hộ quan điểm này được thấy ở các nhà bán sách truyền thống đang nổi lên như các bên liên quan về mặt công nghệ, thể hiện qua hình thức các công ty kinh doanh xuất bản phẩm và nhà xuất bản chủ yếu hợp tác với các nhà bán sách trực tuyến. Điều này cho thấy các xuất bản phẩm được in ấn truyền thống và các xuất bản phẩm dưới dạng kỹ thuật số đang phát triển và hoạt động song song trên một loạt mô hình kinh doanh trong lĩnh vực xuất bản, bao gồm cả mô hình kinh doanh truyền thống, mô hình kết hợp và mô hình kỹ thuật số hoàn toàn⁽¹⁵⁾. Mặc dù chúng ta đều biết rằng, đang có sự thay đổi quan trọng diễn ra đối với ngành xuất bản, nhưng lịch sử đã chỉ ra, rất khó để biết khi nào là thời điểm để tái cơ cấu triệt để hoặc thay thế các mô hình kinh doanh đã được thiết lập⁽¹⁶⁾.

3. Chuyển đổi số tại Công ty cổ phần sách điện tử Waka

Waka là một trong 15 nhà phát hành sách điện tử chính thức do Cục Xuất bản, In và Phát hành, Bộ Thông tin và Truyền thông cấp phép. Là đơn vị hoạt động đầu tiên và rất tích cực trên môi trường số, Waka đã sớm áp dụng các xu hướng công nghệ mới nhằm chuyển đổi số doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh.

Năm 2018, Waka đã thay đổi mô hình kinh doanh phát hành sách, là minh chứng cho sự nhạy bén trong việc đánh giá thay đổi của thị trường khi mà yêu cầu về việc thỏa mãn những tiêu chí đọc của độc giả ngày càng tăng lên.

Từ trước 2018 (Theo báo cáo thị trường sách điện tử quý II&III năm 2018 - Waka, Waka áp dụng mô hình kinh doanh truyền thống của ngành xuất bản như sau:



Mô hình mới được áp dụng vào năm 2018 của Waka

đến nay (Theo báo cáo thị trường sách điện tử quý II&III năm 2018 - Waka):



Với mô hình cũ, sách giấy được xuất bản và truyền thông khai thác trước, sau đó khoảng 1 - 2 năm mới xuất hiện sách điện tử (sách kỹ thuật số) dành cho số lượng độc giả ít ỏi còn lại vẫn còn hứng thú với tác phẩm, nên lượng người sẵn sàng trả phí cho sách online là rất ít, dẫn tới doanh thu không khả quan. Mô hình mới đã thể hiện lợi thế kinh doanh của nó khi đảo đổi thời gian phát hành xuất bản phẩm: thay vì sản xuất sách giấy trước, Waka tập trung phát hành sách điện tử ra mắt thị trường trước.

Theo ông Đình Quang Hoàng - Giám đốc điều hành của Waka, đã xác định rõ ràng ba giai đoạn trong chuyển đổi số⁽¹⁷⁾, đó là:

- Giai đoạn số hóa: Hoạt động chuyển đổi tất cả dữ liệu từ dạng lưu trữ truyền thống sang dạng dữ liệu lưu trữ trên máy tính (và/hoặc các thiết bị nhớ). Hiểu đơn giản, tất cả cuốn sách cần phải được chuyển thành sách điện tử.

- Giai đoạn ứng dụng số hóa: việc sử dụng các phần mềm, công cụ hỗ trợ phù hợp để thao tác với dữ liệu đã số hóa, qua đó nâng cao năng suất nhờ vào việc giảm thiểu các công việc thủ công, cũng như sử dụng tối ưu dữ liệu.

Giai đoạn chuyển đổi số: sau khi hai giai đoạn trên được hoàn thiện, các doanh nghiệp mới có thể bước vào giai đoạn chuyển đổi số.

Và hiện nay, Waka đang ở trong giai đoạn số hai của chuyển đổi số, đó là ứng dụng số hóa. Với hơn 9 năm có mặt trên thị trường phát hành sách, trên 5 năm kinh nghiệm làm sách điện tử, Waka đã tích lũy được kho dữ liệu sách số từ quá trình hợp tác với hầu hết nhà xuất bản, các công ty phát hành trong nước, cũng như các đơn vị sở hữu nội dung nước ngoài.

Tại giai đoạn ứng dụng số hóa này, Waka tập trung việc tiếp tục triển khai các ứng dụng phần mềm có tích hợp trí tuệ nhân tạo⁽¹⁸⁾, máy học⁽¹⁹⁾ và hệ cơ sở dữ liệu hành vi. ứng dụng này để nâng cao năng suất cho đội ngũ biên tập, giúp họ làm quen với quy trình xuất bản kiểu mới cho giai đoạn chuyển đổi số. Quá trình này cũng giúp nâng cao trải nghiệm từ phía người dùng cuối cùng, mang thêm nhiều giá trị cho người đọc (không chỉ ở nội dung sách mà còn ở cách người đọc tương tác với cả tác phẩm - tác giả - dịch giả), qua đó, tạo ra dòng doanh thu mới để bắt đầu chính thức chuyển sang giai đoạn chuyển đổi số.

Tóm lại, hiện nay tại Việt Nam, một mặt, hầu hết các công ty kinh doanh xuất bản phẩm và các nhà xuất bản vẫn đang loay hoay trong cách tiếp cận công nghệ mới theo

hiều các khác nhau để đáp ứng với chuyển đổi số. Mặt khác, có những công ty như Waka lại đã tiến khá xa trong việc phát triển cơ sở hạ tầng kỹ thuật số, phát triển con người, thay đổi mô hình kinh doanh mang lại hiệu quả, đề xuất các tiêu chuẩn mới cho ngành và hệ thống phân phối xuất bản phẩm nói chung. Waka cũng đã tích cực trong việc ứng dụng công nghệ mới ở giai đoạn đầu, tạo tiền đề cho giai đoạn hai, cũng như có kế hoạch triển khai các dự án thí điểm thử nghiệm liên quan đến công nghệ số và đang thực hiện thay đổi cơ cấu tổ chức nội bộ dần dần. Thông qua mô hình kinh doanh mới của Waka, nếu nhân rộng mô hình này ra cho các doanh nghiệp trong ngành, họ sẽ có được kinh nghiệm vận hành, tiếp thu được một số kiến thức về kỹ thuật số đã có thành quả và thay đổi để phù hợp với doanh nghiệp mình, đồng thời, định vị vị thế doanh nghiệp để chủ động tiếp nhận sự thay đổi của thị trường, của công nghệ và của người dùng./.

(1) Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. Harvard Business Review, July-August, 45-56. □ *To survive, they themselves will have to plot the obsolescence of what now produces their livelihood.* □

(2) Economist (2011). *Great digital expectations* 400: 69 - 70.

(3), (7) Teece, D.J. (2010). □Business Models, Business Strategy and Innovation. □*Long Range Planning* 43:172-194.

(4) Chesbrough, H., (2010). □Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. □*Long Range Planning* 43:354-363.

(5) McGrath, R.G. (2010). □Business Models: A Discovery Driven Approach □*Long Range Planning* 43:247-261.

(6) Wirtz, B., Schilke, O. and Ullrich, S. (2010). □Strategic Development of Business Models: Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet. □*Long Range Planning* 43:272- 290.

(8) Lichtenberg, J. (2011). □In from the Edge: The Progressive Evolution of Publishing in the Age of Digital Abundance. □*Publishing Research Quarterly* 27:101-112.

(9) Carreiro, E. (2010). □Electronic Books: How Digital Devices and Supplementary New Technologies are Changing the Face of the Publishing Industry. □*Publishing Research Quarterly* 26:219-235.

(10) Ronte, H., (2001). □The Impact of Technology on Publishing. □*Publishing Research Quarterly Winter 2001:11-22.*

(11), (14), (15) Martin, B. and Tian, X., (2010). □Books, Bytes and Business - The Promise of Digital Publishing. □*Surrey: Ashgate Publishing Ltd.*

(12) Kleper, M., (2001). □The State of Digital Publishing. □*Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.*

(13) Donoughue, P., (2010). □Beyond the Fear of Cannibalisation: Will the Book Publishing Industry Survive the Digital Revolution? □*LOGOS* 21/3-4:167-178.

(16) Hill, A., (2012). □Kodak in Crisis □*Financial Times, April 3rd and 5th.*

(17) Bài phỏng vấn của PV Y Nguyễn trên Zingnews đăng ngày x25/08/2021.

(18) AI: Artificial intelligence.

(19) ML: Machine Learning.