

TỰ ĐỘNG HÓA ĐẾN CỘNG SINH: MÔ HÌNH BÁN HÀNG MỚI TẠI HÀ NỘI

TS. Vũ Thị Như Quỳnh*

Bài viết phân tích sự tương tác giữa tự động hóa bán hàng và yếu tố con người, nhằm đề xuất một mô hình cộng sinh để tối ưu hóa hoạt động bán hàng. Sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp tuần tự giải thích, nghiên cứu kết hợp dữ liệu khảo sát định lượng từ 95 doanh nghiệp tại Hà Nội và 18 cuộc phỏng vấn chuyên sâu với các nhà quản lý bán hàng. Kết quả cho thấy một mô hình ứng dụng tự động hóa dạng "chữ U", nơi công nghệ được sử dụng nhiều ở giai đoạn đầu và cuối của quy trình bán hàng, trong khi các tương tác cốt lõi vẫn phụ thuộc vào con người. Nghiên cứu kết luận rằng tương lai của bán hàng không nằm ở việc lựa chọn giữa công nghệ và con người, mà là ở việc thiết kế một hệ sinh thái cộng sinh, đòi hỏi các tổ chức phải giải quyết khoảng trống kỹ năng số và hoạch định chiến lược cho hành trình khách hàng. Từ kết quả nghiên cứu bài viết đề xuất một số hàm ý giải pháp cho doanh nghiệp nhằm tăng cường khả năng kết hợp giữa con người và công nghệ trong bán hàng của kỷ nguyên tự động hóa.

• Từ khóa: tự động hóa bán hàng, bán hàng, marketing quan hệ, hiệu quả bán hàng, chuyển đổi số.

The paper analyzes the interaction between sales automation and human factors, aiming to propose a symbiotic model to optimize sales activities. Using an explanatory sequential mixed method research, the study combines quantitative survey data from 95 businesses in Hanoi and 18 in-depth interviews with sales managers. The results show a "U-shaped" model of automation application, where technology is used heavily at the early and late stages of the sales process, while core interactions still rely on humans. The study concludes that the future of sales lies not in choosing between technology and humans, but in designing a symbiotic ecosystem, requiring organizations to address the digital skills gap and strategize the customer journey. From the research results, the paper proposes some solution implications for businesses to enhance the ability to combine humans and technology in sales in the automation era.

• Key words: sales automation, sales, relationship marketing, sales effectiveness, digital transformation.

JEL code: L81

Ngày nhận bài 23/7/2025

Ngày gửi phản biện: 30/7/2025

Ngày duyệt đăng: 28/10/2025

DOI: <https://doi.org/10.71374/jfar.v25.i300.17>

1. Sự cần thiết

Thương mại hiện đại đang chuyển mình mạnh mẽ dưới tác động của chuyển đổi số và trí tuệ nhân tạo (Schoemaker, Heaton & Teece, 2018). Trong

lĩnh vực bán hàng, xu thế này thể hiện qua việc ứng dụng rộng rãi công nghệ tự động hóa như hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (CRM), công cụ marketing tự động, chatbot và phân tích dữ liệu dự đoán (Gartner, 2021). Mục tiêu là tối ưu hiệu suất, giảm công việc thủ công, rút ngắn chu kỳ bán hàng và hỗ trợ ra quyết định chiến lược.

Song song với lợi ích về hiệu quả, tự động hóa lại đặt ra nghịch lý: trong thế giới số, giá trị của kết nối con người không hề giảm mà trở thành lợi thế cạnh tranh cốt lõi. Công nghệ có thể thực thi giao dịch, nhưng nghệ thuật bán hàng - xây dựng niềm tin, thấu cảm và quan hệ bền vững - vẫn thuộc về con người (Dixon & Toman, 2013). Chính mối liên kết cảm xúc ấy tạo ra lòng trung thành và cơ hội tăng trưởng doanh thu dài hạn.

Tuy nhiên, nghiên cứu hiện nay phần lớn tách biệt giữa hai hướng: lợi ích công nghệ và kỹ năng con người. Khoảng trống nằm ở sự tương tác và cân bằng giữa chúng. Câu hỏi đặt ra là:

Làm thế nào để tận dụng sức mạnh tự động hóa mà không đánh mất yếu tố nhân văn? Ở giai đoạn nào công nghệ phát huy tối đa hiệu quả, và khi nào con người là không thể thay thế?

Nghiên cứu này hướng tới việc xây dựng mô hình cộng sinh giữa tự động hóa và con người, giúp doanh nghiệp vừa đạt hiệu quả vận hành, vừa duy trì chiều sâu quan hệ khách hàng. Kết quả kỳ vọng đóng góp cho lý thuyết bán hàng hiện đại và mang giá trị thực tiễn trong đào tạo, tổ chức lực lượng bán hàng thời đại số.

* Trường Đại học Thương mại

2. Cơ sở lý thuyết

Tự động hóa bán hàng

Tự động hóa bán hàng là việc ứng dụng công nghệ để xử lý các tác vụ lặp lại, nhằm giải phóng nhân viên khỏi công việc hành chính, giúp họ tập trung vào hoạt động tạo giá trị cao (Agnihotri et al., 2016). Các công nghệ chủ yếu gồm:

- CRM: tự động ghi nhận và quản lý thông tin khách hàng, theo dõi cơ hội bán hàng.
- Tự động hóa marketing: gửi thông điệp cá nhân hóa dựa trên hành vi khách hàng.
- Chấm điểm khách hàng tiềm năng: đánh giá và xếp hạng khả năng chuyển đổi bằng thuật toán.
- Chatbot, trợ lý ảo: xử lý câu hỏi thường gặp và thu thập thông tin 24/7.
- Phân tích dự báo: dùng AI dự báo doanh thu, xu hướng và hành vi khách hàng.

Nhờ đó, doanh nghiệp tiết kiệm thời gian, chuẩn hóa dữ liệu và nâng cao năng suất. Tuy nhiên, việc lạm dụng công nghệ có thể làm giảm tính cá nhân hóa, khiến tương tác trở nên khô cứng và thiếu linh hoạt - những yếu tố chỉ con người mới đảm nhận tốt.

Yếu tố con người

Nếu tự động hóa đại diện cho “khoa học” của bán hàng, thì con người nắm giữ “nghệ thuật” - nơi trực giác, cảm xúc và quan hệ đóng vai trò trung tâm. Theo Lý thuyết Marketing quan hệ (Gummesson, 2002; Grönroos, 1994), trọng tâm của bán hàng hiện đại chuyển từ giao dịch đơn lẻ sang xây dựng mối quan hệ dài hạn, dựa trên niềm tin và cam kết. Mô hình Morgan & Hunt (1994) chỉ ra: niềm tin và cam kết là hai yếu tố trung gian quyết định sự hợp tác thành công, được hình thành qua giao tiếp chân thành, đồng cảm và hành động vì lợi ích của khách hàng.

Vai trò cốt lõi của con người gồm:

1. Xây dựng niềm tin và kết nối cảm xúc.
2. Đàm phán và xử lý tình huống phức tạp.
3. Đóng vai trò cố vấn chiến lược, hiểu bối cảnh kinh doanh của khách hàng.
4. Nắm bắt sắc thái giao tiếp phi ngôn ngữ để nhận diện nhu cầu tiềm ẩn.

Như vậy, con người không đối lập với công nghệ, mà bổ trợ cho nó, giúp quá trình bán hàng trở nên sâu sắc và bền vững hơn.

Khung lý thuyết kỹ thuật - xã hội

Để hiểu mối quan hệ cộng sinh này, nghiên cứu vận dụng Lý thuyết hệ thống kỹ thuật - xã hội của Trist (1981). Lý thuyết cho rằng hiệu quả tổ chức chỉ đạt tối ưu khi hai hệ thống - kỹ thuật (công nghệ, quy trình) và xã hội (con người, văn hóa) - được thiết kế tương hỗ.

Áp dụng vào bán hàng:

- Hệ thống kỹ thuật đảm nhận các nhiệm vụ cấu trúc cao, lặp lại và dựa trên dữ liệu.
- Hệ thống xã hội tập trung vào các nhiệm vụ cần phán đoán, sáng tạo và tương tác cá nhân.

Mô hình cộng sinh này hình thành “phân công lao động thông minh”: Công nghệ mang lại hiệu quả, con người tạo nên hiệu lực. Thành công phụ thuộc vào việc thiết kế một quy trình bán hàng tích hợp, nơi các “điểm chạm tự động” (automation touchpoints) và “điểm chạm con người” (human touchpoints) chuyển giao liền mạch, mang đến trải nghiệm khách hàng nhất quán và cảm xúc.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp hỗn hợp tuần tự giải thích, kết hợp định lượng và định tính để vừa đo lường, vừa diễn giải sâu mối quan hệ giữa tự động hóa và con người.

Giai đoạn định lượng

Dữ liệu được thu thập qua bảng hỏi có cấu trúc, áp dụng lấy mẫu thuận tiện và có chủ đích với các doanh nghiệp tại Hà Nội. Tổng cộng 95 phiếu hợp lệ được sử dụng, gồm: quản lý cấp cao (12%), giám đốc/quản lý bán hàng (55%) và nhân viên kinh doanh (33%). Các lĩnh vực đại diện: sản xuất & phân phối (36%), dịch vụ (31%), bán lẻ (22%) và thương mại điện tử (11%).

Đáng chú ý, 75% doanh nghiệp đã áp dụng công cụ tự động hóa bán hàng trên một năm, đảm bảo dữ liệu phản ánh thực tiễn. Phân tích được thực hiện bằng SPSS, với thống kê mô tả về tần suất và giá trị trung bình.

Giai đoạn định tính

Tiến hành 18 cuộc phỏng vấn bán cấu trúc với các nhà quản lý được chọn từ mẫu định lượng, nhằm giải thích và bổ sung chiều sâu cho kết quả thống kê. Dữ liệu được xử lý bằng phân tích nội dung, giúp khám phá những sắc thái trong nhận thức, kinh nghiệm và chiến lược kết hợp giữa con người - công nghệ trong thực tế doanh nghiệp.

Nghiên cứu khẳng định: trong kỷ nguyên tự động hóa, giá trị cốt lõi của bán hàng không nằm ở việc chọn *con người hay công nghệ*, mà ở khả năng kết hợp hài hòa giữa hai yếu tố này. Công nghệ cung cấp tốc độ và độ chính xác; con người kiến tạo niềm tin, cảm xúc và lòng trung thành. Mô hình cộng sinh giữa chúng chính là hướng đi chiến lược giúp doanh nghiệp duy trì hiệu quả và bản sắc nhân văn giữa thời đại số hóa.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thực trạng ứng dụng tự động hóa trong bán hàng

Phân tích dữ liệu khảo sát và phỏng vấn cho thấy các doanh nghiệp tại Hà Nội áp dụng tự động hóa theo hướng thực dụng, chọn lọc, phản ánh rõ sự phân hóa về mức độ trưởng thành công nghệ. Hầu hết tập trung vào công cụ nền tảng ở giai đoạn đầu và cuối quy trình bán hàng, trong khi ứng dụng AI và phân tích nâng cao còn hạn chế.

CRM được 88,4% doanh nghiệp sử dụng - là “xương sống” của hệ thống bán hàng số, tiếp theo là email marketing tự động (75,8%) và chatbot (65,3%). Điều này thể hiện xu hướng tối ưu hóa tương tác quy mô lớn ở giai đoạn khởi tạo và chăm sóc khách hàng.

Mức độ tự động hóa hình thành theo mô hình chữ U: cao ở giai đoạn tìm kiếm (GTTB = 4,15) và sàng lọc khách hàng tiềm năng (GTTB = 4,25); giảm ở giai đoạn tương tác cốt lõi như chào hàng, đàm phán (GTTB = 2,10); rồi tăng trở lại ở khâu chăm sóc sau bán (GTTB = 3,90). Kết quả phỏng vấn cho thấy công nghệ đóng vai trò “bộ lọc thông minh” giúp tiết kiệm nguồn lực, song xây dựng niềm tin và thương lượng vẫn đòi hỏi yếu tố con người - phù hợp với lý thuyết marketing quan hệ (Gummesson, 2002).

Ở phần đầu phổ, công nghệ giúp xử lý lượng lớn khách hàng tiềm năng, rút ngắn thời gian sàng lọc. Ở phần giữa, nhà quản lý thừa nhận “công nghệ có thể gửi tài liệu, nhưng không thể xây dựng niềm tin”. Ở phần cuối, các quy trình chăm sóc được tự động hóa qua email cảm ơn, khảo sát, hướng dẫn sử dụng và chatbot - giúp duy trì kết nối, tiết kiệm chi phí, đồng thời để nhân viên tập trung vào xử lý các tình huống phức tạp.

Tuy nhiên, tồn tại “khoảng trống trưởng thành” khi chỉ 41,1% doanh nghiệp ứng dụng phân mềm chấm điểm khách hàng tiềm năng và 32,6% khai thác AI dự báo. Nguyên nhân chủ yếu là hạn chế chi phí, hạ tầng dữ liệu và đặc biệt là năng lực

nhân sự - phản ánh rõ “khoảng trống kỹ năng số” tại Việt Nam (World Bank, 2022). Nhiều doanh nghiệp chưa khai thác hiệu quả dữ liệu CRM để dự báo hay tối ưu chiến lược, cho thấy nhu cầu cấp thiết về đầu tư đồng bộ giữa công nghệ và năng lực con người.

4.2. Nhận thức về tự động hóa và yếu tố con người

Khảo sát cho thấy động lực chính thúc đẩy tự động hóa là nâng cao hiệu quả hoạt động. Mức độ đồng thuận rất cao đối với các nhận định: tăng năng suất (GTTB = 4,45), giảm sai sót (GTTB = 4,30) và cung cấp dữ liệu kịp thời cho quản trị (GTTB = 4,22). Kết quả này tương đồng với các nghiên cứu quốc tế khẳng định tác động tích cực của tự động hóa tới hiệu suất cá nhân và tổ chức (Agnihotri et al., 2016).

Tuy nhiên, hiệu quả “rút ngắn chu kỳ bán hàng” (GTTB = 3,85; độ lệch chuẩn = 1,15) lại cho thấy sự khác biệt giữa các doanh nghiệp - phản ánh mức độ trưởng thành công nghệ chưa đồng đều.

Bên cạnh lợi ích, một tỷ lệ đáng kể người được hỏi cho rằng tự động hóa làm giảm sự kết nối cá nhân (GTTB = 3,75; SD = 1,25). Nghịch lý này cho thấy thách thức lớn nhất của bán hàng hiện đại: công nghệ mang lại tốc độ và nhất quán, nhưng dễ khiến tương tác trở nên lạnh lùng, thiếu cảm xúc - điều vốn là nền tảng của quan hệ khách hàng bền vững.

Đáng chú ý, xây dựng niềm tin và mối quan hệ thân thiết (GTTB = 4,85; SD = 0,45) đạt điểm cao nhất toàn khảo sát, minh chứng cho giá trị trung tâm của yếu tố con người. Các kỹ năng như đàm phán điều khoản phức tạp (GTTB = 4,75) và tư vấn chiến lược (GTTB = 4,72) cũng được đánh giá rất cao - cho thấy trí tuệ cảm xúc, phán đoán và sáng tạo vẫn là lợi thế không thể thay thế (Dixon & Toman, 2013).

4.3. Cân bằng giữa công nghệ và con người

Ba thách thức lớn nhất trong việc kết hợp tự động hóa và tương tác con người được ghi nhận như sau:

(1) Thiếu kỹ năng số (78,9%) - là rào cản lớn nhất. Doanh nghiệp có thể đầu tư công nghệ, nhưng nếu thiếu năng lực khai thác thì hiệu quả không thể đạt được. Phát hiện này củng cố cảnh báo của World Bank (2022) về “khoảng trống kỹ năng số” đang diễn ra tại Việt Nam.

(2) Khó duy trì trải nghiệm khách hàng liền mạch (71,6%). Việc chuyển giao giữa chatbot và nhân viên, giữa email tự động và cuộc gọi cá nhân, nếu không thiết kế tốt, sẽ tạo ra “đứt gãy cảm xúc” cho khách hàng (Nguyễn Thường Lạng, 2022).

(3) Khó tích hợp hệ thống công nghệ (68,4%), do nhiều doanh nghiệp sử dụng công cụ rời rạc, dữ liệu phân mảnh, quy trình thiếu kết nối.

Khi tự đánh giá mức độ cân bằng, 47,4% doanh nghiệp cho rằng họ đang ở trạng thái “khá cân bằng và hiệu quả”. Điều này cho thấy mô hình “chữ U thực dụng” đang mang lại kết quả nhất định. Tuy nhiên, 29,5% cho rằng “cần thêm tự động hóa”, phản ánh nhu cầu tối ưu hóa quy trình, trong khi 15,8% nhận thấy “cần thêm yếu tố con người”, cho thấy một số đơn vị đã đi quá xa trong số hóa. Các thái cực “hoàn toàn công nghệ” hoặc “hoàn toàn con người” chiếm tỷ lệ rất nhỏ - minh chứng cho xu hướng tìm kiếm điểm cân bằng động giữa hai yếu tố.

5. Kết luận và hàm ý giải pháp

Nghiên cứu đã làm sáng tỏ mối quan hệ cộng sinh giữa tự động hóa và yếu tố con người trong hoạt động bán hàng hiện đại. Các doanh nghiệp Hà Nội đang thực hành mô hình phân công thông minh, nơi công nghệ xử lý tác vụ quy trình, còn con người đảm nhận tương tác có chiều sâu.

Tự động hóa mang lại hiệu quả và tính nhất quán, trong khi con người bảo đảm niềm tin và tính nhân văn - yếu tố cốt lõi của lòng trung thành khách hàng. Tuy nhiên, tồn tại ba khoảng trống lớn: kỹ năng số, tích hợp hệ thống và trải nghiệm khách hàng liền mạch. Để chuyển từ mô hình tự phát sang lợi thế cạnh tranh có chủ đích, các doanh nghiệp cần triển khai chiến lược tổng thể trên ba hướng:

(1) Nâng cao năng lực con người - xây dựng “nhân viên bán hàng thế hệ mới”

Giải pháp trọng tâm là thu hẹp “khoảng trống kỹ năng số”. Doanh nghiệp cần chuyển từ tư duy “sử dụng công cụ” sang “trao quyền bằng công cụ”. Bên cạnh đào tạo kỹ năng vận hành phần mềm, cần phát triển năng lực phân tích dữ liệu từ CRM để cá nhân hóa trải nghiệm, đồng thời tăng cường kỹ năng mềm như trí tuệ cảm xúc, tư vấn chiến lược và đàm phán phức tạp. Quản lý cấp cao cần được trang bị năng lực ra quyết định dựa trên dữ liệu (data-driven management).

(2) Thiết kế “hành trình khách hàng cộng sinh”

Doanh nghiệp cần bản đồ hóa toàn bộ hành trình khách hàng, xác định rõ điểm chạm công nghệ và điểm chạm con người. Thiết lập quy tắc chuyển giao thông minh giữa chatbot, hệ thống chăm sóc và nhân viên bán hàng, bảo đảm trải nghiệm thống nhất. Công nghệ tạo tốc độ - con người tạo cảm xúc; cả hai cần hòa quyện thành một trải nghiệm liền mạch, không rời rạc.

(3) Xây dựng nền tảng công nghệ tích hợp - hướng tới “một nguồn dữ liệu duy nhất”

Để vượt qua rào cản tích hợp (68,4%), doanh nghiệp cần hướng tới hệ thống hợp nhất, trong đó CRM giữ vai trò “trung tâm dữ liệu chân lý”. Thay vì đầu tư dàn trải, nên chọn nền tảng có khả năng kết nối cao, giúp phá vỡ các “ốc đảo dữ liệu” giữa marketing - bán hàng - chăm sóc khách hàng. Đây sẽ là nền tảng để tiến tới các ứng dụng AI, dự báo hành vi và tự động hóa thông minh trong tương lai.

Tổng kết

Tương lai của bán hàng không nằm ở việc lựa chọn con người hay công nghệ, mà ở sự cộng hưởng hài hòa giữa hai yếu tố. Khi công nghệ được thiết kế để trao quyền và con người được trang bị để làm chủ công nghệ, doanh nghiệp không chỉ đạt hiệu quả vận hành, mà còn giữ được linh hồn nhân bản trong mọi tương tác - điều làm nên bản sắc của bán hàng trong kỷ nguyên tự động hóa.

Tài liệu tham khảo:

- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y., & Krush, M. T. (2016). The impact of sales force automation on sales performance: A field study. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(2), 111-125.
- Dixon, M., & Toman, N. (2013). *The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation*. Portfolio/Penguin.
- Gartner, Inc. (2023). *Magic Quadrant for Sales Force Automation Platforms*. Gartner.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.
- Gummesson, E. (2002). *Total relationship marketing*. Butterworth-Heinemann.
- Lâm Tuấn Hưng, Đặng Thanh Phương. (2024). Chuyển đổi số trong doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam, Cơ hội, thách thức và giải pháp. *Tạp chí Quản lý nhà nước*, số 336.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Nguyễn Thường Lạng et al. (2022). Tác động của tự động hóa quy trình bằng trí tuệ nhân tạo (Chatbot) đến trải nghiệm khách hàng ngành bán lẻ thương mại điện tử ở Việt Nam. *Kinh tế dự báo*, số 18.
- Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation in the age of VUCA. *MIT Sloan Management Review*, 59(3), 1-11.
- Wierenga, B. (2011). Marketing decision making in the era of the worldwide web. In B. Wierenga (Ed.), *Handbook of marketing decision models* (pp. 237-268). Springer.
- World Bank. (2022). *Vietnam: Digital Transformation for a High-Income Economy*. The World Bank.