

Các nhân tố ảnh hưởng đến chuyển đổi số của doanh nghiệp nhỏ và vừa – vai trò của năng lực động

14

Các nhân tố ảnh hưởng đến chuyển đổi số của doanh nghiệp nhỏ và vừa – vai trò của năng lực động

68

TÓM TẮT

10

Nghiên cứu này phát triển và kiểm định một mô hình về ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi số, năng lực động của doanh nghiệp và chiến lược chuyển đổi số. Sử dụng số liệu thu thập được từ các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam, nghiên cứu cho thấy lãnh đạo chuyển đổi số và năng lực động của các doanh nghiệp nhỏ và vừa ảnh hưởng tích cực đến chuyển đổi số và lãnh đạo chuyển đổi số ảnh hưởng đến năng lực động của các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Những phát hiện của nghiên cứu góp phần xác định các nhân tố quan trọng có thể tăng cường chuyển đổi số ở các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Dựa trên các kết quả của nghiên cứu, tác giả đề xuất một số hàm ý chính sách để thúc đẩy quá trình chuyển đổi số.

1

Từ khóa: năng lực động, chuyển đổi số, doanh nghiệp nhỏ và vừa, Việt Nam

Factors affecting digital transformation of small and medium enterprises – the role of dynamic capabilities

ABSTRACT

This study develops and tests a model of the influence of digital transformation leadership, business dynamic capabilities, and strategy on digital transformation. Using data collected from small and medium-sized enterprises in Vietnam, the study shows that digital transformation leadership and dynamic capabilities of small and medium-sized enterprises positively affect digital transformation and transformational leadership. Digital change affects the dynamic capabilities of small and medium-sized enterprises. The findings of the study contribute to identifying important factors that can enhance digital transformation in small and medium-sized enterprises. Based on the results of the study, the author proposes some policy implications to promote the digital transformation process.

Keywords: dynamic capabilities, digital transformation, small and medium-sized enterprises, Vietnam

1. Đặt vấn đề

Chuyển đổi số đang nổi lên như một vấn đề quan trọng trong nghiên cứu về chiến lược của doanh nghiệp. Chuyển đổi số là cách thức mà “một doanh nghiệp sử dụng các công nghệ kỹ thuật số để phát triển một mô hình kinh doanh kỹ thuật số giúp tạo ra và thu được nhiều giá trị hơn cho doanh nghiệp”. Sự chuyển đổi này ảnh hưởng đến quy trình kinh doanh, quy trình hoạt động và năng lực tổ chức. Các hoạt động chuyển đổi số có thể bao gồm từ việc số hóa dữ liệu quản lý, kinh doanh của doanh nghiệp, áp dụng công nghệ số để tự động hóa, tối ưu hóa các quy trình nghiệp vụ, quy trình quản lý, sản xuất kinh doanh, quy trình báo cáo, phối hợp công việc trong doanh nghiệp cho đến việc chuyển đổi toàn bộ mô hình kinh doanh, tạo thêm giá trị mới cho doanh nghiệp. Chuyển đổi số trong doanh nghiệp không chỉ đơn giản là đưa công nghệ số vào, mà cần kết hợp với chuẩn hóa quy trình kinh doanh, quy trình quản trị doanh nghiệp.

Ở Việt Nam, doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) hiện rất năng động trong việc thúc đẩy phát triển kinh tế quốc gia, đặc biệt là các hoạt động đổi mới sáng tạo và ứng dụng trong sản xuất kinh doanh. Chuyển đổi số đóng một vai trò quan trọng trong cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 và có ý nghĩa quan trọng đối với các DNNVV. Việc triển khai các công nghệ chuyển đổi số trong doanh nghiệp nhỏ và vừa mang lại nhiều lợi ích như hỗ trợ đổi mới, đáp ứng chuỗi cung ứng, cải thiện chất lượng dịch vụ. Các DNNVV đang khám phá các cơ hội mà các công nghệ chuyển đổi số cung cấp để tăng cường năng lực động của doanh nghiệp để thích ứng với môi trường thay đổi và đáp ứng nhu cầu của khách

hàng. Tuy nhiên, DNNVV vẫn đang phải đối mặt với nhiều rào cản để thực hiện chuyển đổi số như thiếu dữ liệu, thiếu nguồn lực, thiếu khả năng công nghệ và sự không chắc chắn về môi trường hoạt động.

Việc tích hợp và sử dụng các nguồn lực có liên quan đến việc liệu doanh nghiệp có thể duy trì khả năng cạnh tranh trong nền kinh tế số hay không. Tuy nhiên, các nghiên cứu trước đây chưa làm rõ được mối quan hệ giữa tích hợp năng lực động, lãnh đạo và chiến lược đổi mới doanh nghiệp trong quá trình chuyển đổi số. Các nghiên cứu liên quan chủ yếu tập trung vào tác động của việc áp dụng công nghệ kỹ thuật số đến việc tích hợp tài nguyên và mối quan hệ giữa tài nguyên kỹ thuật số và việc tạo ra giá trị doanh nghiệp. Trong khi đó, nhiều doanh nghiệp thất bại với chuyển đổi số vì bắt đầu với những thay đổi công nghệ không chuẩn bị đủ nguồn lực động, không xây dựng kế hoạch triển khai và chiến lược chuyển đổi số mạch lạc. Do đó, nghiên cứu này nhằm mục đích kết hợp một số yếu tố nội bộ như năng lực động, lãnh đạo và chiến lược đổi mới doanh nghiệp có thể ảnh hưởng đến chuyển đổi số để hiểu sự tương tác và đóng góp của chuyển đổi số của doanh nghiệp.

Nghiên cứu này đóng góp một số đóng góp quan trọng. Đầu tiên, nghiên cứu tập trung vào chuyển đổi số trong quá trình tạo ra giá trị, đóng góp vào hiểu biết về chuyển đổi số cho các DNNVV. Nghiên cứu cũng đóng góp vào những hiểu biết về năng lực tổ chức, xác định các loại năng lực động cần thiết cho chuyển đổi số của các DNNVV. Cuối cùng, ngoài các hàm ý lý thuyết, nghiên cứu này cung cấp một số đề xuất quản lý

về chuyển đổi số của các DNNVV sản xuất tại Việt Nam.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1. Đặc điểm của chuyển đổi số

Chuyển đổi số được đặc trưng bởi những thay đổi theo kế hoạch được xây dựng trên nền tảng của các công nghệ tiên tiến⁴. Chuyển đổi số được thực hiện thông qua sự thay đổi tổ chức sang dữ liệu lớn, nhân tích, đám mây, công nghệ truyền thông di động và nền tảng truyền thông xã hội để nâng cấp hàng hóa và dịch vụ⁵. Chuyển đổi số cũng được coi là một công cụ để chuyển đổi quy trình kinh doanh, văn hóa và các khía cạnh tổ chức để đáp ứng các yêu cầu thay đổi của thị trường do các công nghệ kỹ thuật số mang lại⁶. Chuyển đổi số được đặc trưng bởi ba yếu tố: (1) xem xét lại và xác định lại ranh giới doanh nghiệp; (2) mở cửa các sản phẩm và dịch vụ với đầu vào từ cộng đồng; và (3) định hình lại nhận dạng của tổ chức và sản phẩm⁷. Lý thuyết thể chế mới coi chuyển đổi số là một sự thay đổi thể chế triệt để tính lan tỏa và phá vỡ cấu trúc trước đây của các ngành sản xuất và doanh nghiệp trong ngành⁸.

2.2. Năng lực động

Có một số luồng quan điểm khác nhau về năng lực động. Các nghiên cứu trước đây⁹ đã cho thấy sự phân chia về mặt lý thuyết giữa dòng nghiên cứu dựa trên khái niệm của Teece và cộng sự¹⁰ và dòng nghiên cứu dựa trên quan điểm của Eisenhart & Martin¹¹. Để đo lường năng lực động, các nhà nghiên cứu phải xác định rõ quan điểm nào được áp dụng cho thước đo của mình.

Teece và cộng sự¹⁰ xác định năng lực động là khả năng “tích hợp, xây dựng và cấu hình lại các năng lực bên trong và bên ngoài để ứng phó với môi trường đang thay đổi nhanh chóng”. Vai trò của năng lực động là tác động đến nguồn lực hiện có của công ty và biến đổi một cách có chủ ý và phù hợp với các chiến lược mới của tổ chức¹². Cách tiếp cận này khá rộng và tổng quát cũng như hướng tới việc xác định các nền tảng chung như khả năng cảm nhận, nắm bắt và chuyển đổi¹³. Ngược lại, Eisenhardt & Martin¹¹ không cung cấp một tập hợp năng lực chung mà đưa ra danh sách các ví dụ cho năng lực động, bao gồm các quy trình phát triển sản phẩm, các quy trình ra quyết định chiến lược, các quy trình nhân rộng, các thủ tục phân bổ nguồn lực, v.v.

Trong nghiên cứu này, tác giả đã chọn khái niệm mà Teece và cộng sự¹⁰ đã đưa ra. Về mặt lý thuyết, nghiên cứu này hướng đến việc đo lường

năng lực động chung của một DNNVV, cung cấp các loại quy trình chung (cảm nhận, nắm bắt và chuyển đổi) chứ không phải các lĩnh vực chức năng cụ thể của năng lực động (ví dụ: liên minh, phát triển sản phẩm)¹¹. Về mặt thực tiễn, quan trọng của Teece đã được sử dụng trong phần lớn các nghiên cứu thực nghiệm về năng lực động¹⁴. Theo đó, các năng lực động có thể được chia thành ba nhóm: cảm nhận các cơ hội mới đe dọa, nắm bắt các cơ hội và duy trì tính cạnh tranh thông qua việc cấu hình lại các nguồn lực và tài sản cơ bản.

2.2.1 Năng lực cảm nhận

Cảm nhận và định hình các cơ hội mới liên quan đến các hoạt động như nhận thức và diễn giải¹⁵, và đòi hỏi việc xác định, phát triển, hợp tác phát triển và đánh giá các cơ hội công nghệ trong mối quan hệ với nhu cầu khách hàng¹⁵. Để có thể cảm nhận để định hình chuyển đổi số, DNNVV cần có các hoạt động tổ chức thường xuyên gắn liền với các hoạt động cơ bản. Doanh nghiệp cần có nhận thức về toàn bộ hệ sinh thái của mình, không chỉ về môi trường xung quanh các đối thủ cạnh tranh trực tiếp mà còn về các mối đe dọa từ những người mới tham gia và các hoạt động cạnh tranh khác¹³. Các doanh nghiệp cần phải xây dựng năng lực cảm nhận để hiểu rõ hơn những diễn biến không lường trước được trong bối cảnh kinh doanh đang thay đổi và thực hiện các hành động nhằm quản lý sự thay đổi¹⁶.

2.2.2 Năng lực nắm bắt

Việc nắm bắt liên quan đến khả năng cảm nhận vì các cơ hội hoặc khả năng cảm nhận cần được giải quyết thông qua các sản phẩm, quy trình, dịch vụ mới hoặc sự kết hợp của các lựa chọn thay thế¹³. Năng lực nắm bắt phép doanh nghiệp hiểu được giá trị của các cơ hội kinh doanh tiềm năng và quyết định những thay đổi cụ thể nào là cần thiết trong toàn tổ chức để nắm bắt giá trị của các cơ hội mới¹⁷. Các doanh nghiệp thường cảm nhận được cơ hội nhưng sau đó không nắm bắt được giá trị vì nhiều lý do như thiếu cam kết, ngại rủi ro hoặc vì lý do tài chính. Để khắc phục điều đó, các doanh nghiệp phải cải thiện các quy tắc và thói quen, tăng cường khả năng lãnh đạo và cải thiện các chiến lược để hiểu, nắm bắt và đánh giá các cơ hội kinh doanh tiềm năng.

2.2.3 Năng lực cấu hình lại

Cấu hình lại có nghĩa là liên tục đổi mới và chuyển đổi các hoạt động thực tế của tổ chức¹⁷. Tái cấu trúc để chuyển đổi cơ cấu tổ chức

và tài sản khi d¹³⁹ nghiệp phát triển và môi trường thay đổi là chìa khóa để tăng trưởng¹¹⁶ i nhuận bền vững¹³. Khả năng cấu hình lại đóng vai trò⁷¹ n trọng khi chuyển đổi các nguồn lực hiện có để phù hợp với chiến lược mới, xây dựng các nguồn lực mới và bổ sung những khoảng trống hiện tại trong cơ sở nguồn lực của một¹⁴ nh nghiệp¹⁷. Do tính mới tương đối của chuyển đổi số, nhiều doanh nghiệp có thể không có tất cả các nguồn l⁹³ nội bộ cần thiết, chẳng hạn như chuyên m⁴⁷ thuật số, để thành công trong chuyển đổi số¹⁷ ệc phát triển năng lực cấu hình lại là cần thiết để các doanh nghiệp này có thể tiếp cận⁵ và xây dựng các nguồn lực mới.

2.3. Khung lý thuyết của nghiên cứu

3 nghiên cứu này dựa trên lý thuyết thể chế mới để trả l⁹ các câu hỏi nghiên cứu¹³⁰ thuyết thể chế mới đã được sử dụng rộng rãi để xem xét⁴³ c khía cạnh khác nhau của chuyển đổi số^{18,1}. Tuy nhiên, các nghiên cứu trước đây chưa sử dụng²⁵ thuyết này để điều tra các khía cạnh nội bộ liên quan đến thực hiện chuyển đổi số.

Lý thuy¹⁵⁷ ể chế mới giải thích cách các do¹²⁵ nghiệp tương tác với môi trường để tồn tại và đạt được thành²⁶ g khi đối mặt với cạnh tranh và thách thức. Các doanh nghiệp được xem là sản phẩm của sự hiểu biết đồng thuận chung về các chuẩn mực được chấp nhận của hoạt động tập thể¹⁹. Lý thuyết thể chế mới nhấn mạnh ba lực lượng cơ bản định hình các doanh nghiệp. Đầu tiên là áp lực⁸ ồng chế, thường xuất phát từ quyền lực của các cơ quan chính phủ, nhu cầu của các doanh nghiệp hoặc kiểm soát tài nguyên. Thứ hai là áp lực bắt buộc, do sự phụ thuộc của người ra quyết định vào hành vi của các doanh nghiệp khác để ra phương hướng hoạt động. Thứ ba là áp lực quy phạm, tức là những kỳ vọng xã hội được tạo ra thông qua các chuyên gia và những nỗ lực ng⁸⁶ hoặc rõ ràng của các tác nhân khác nhau trong việc áp dụng các chính sách và thực tiễn cụ thể.

Lý thuyết thể ch¹²² ị thường được sử dụng để hiểu sự thay đổi của doanh nghiệp liên quan đến việc thực hiện công nghệ tiên tiến bằng cách điều tra áp lực và yếu tố bên ngoài đối với thực tiễn và văn hóa của doanh nghiệp²⁰. Thay đổi và đổi mới đã được giải thích tr⁹⁵ lý thuyết thể chế mới bằng cách nhấn mạnh các khía cạnh văn hóa xã hội c⁶ việc tổ chức thông qua hai cách tiếp cận: (1) xem xét mối quan hệ giữa bề t^{ắc} và thay đổi, nhìn thấy sự liên tục và đồng nhất cũng như thay đổi và không đồng nhất giữa c¹³⁴ anh nghiệp²¹; và (2) nhận thức sự bề t^{ắc} và thay đổi

là kết quả của việc lập kế hoạch, cấu trúc, hoạt động và hành động ở nhiều cấp độ. Nghiên cứu này sử dụng lý thuyết thể chế mới để khám phá chuyển²⁸ số như một sự thay đổi phức tạp và triệt để trong doanh nghiệp¹⁹ 5 và vừa, nhấn mạnh sự lãnh đạo, chiến lược và năng lực động của doanh nghiệp.

2.4. Phát triển giả thuyết nghiên cứu

2.4.1. Năng lực động của doanh nghiệp và chuyển đổi số

23 ơ lý thuyết thể chế, môi trường thể chế rất quan trọng trong việc hình thành cấu trúc và hành động của doanh nghiệp. Các quyết định không được thúc đẩy hoàn⁵ ần bởi các mục tiêu hợp lý về hiệu quả mà c¹⁴⁸ ởi các yếu tố xã hội và văn hóa. Quyết định thực hiện ch¹ ền đổi số có thể không phải do động cơ nội bộ. Các doanh nghiệp có²⁴ áp dụng và sử dụng công nghệ do các áp lực bên ngoài của đối thủ cạnh tranh, khách hàng hoặc chính phủ⁴. 99 ể đối phó, sự bắt buộc và tuân thủ quy định có thể đóng một vai trò trong việc ảnh hưởng đến các doanh nghiệp để áp dụng chuyển đổi số. Bất kể áp lực bên ngoài như thế nào, thay đổi tổ chức là điều kiện tiên quyết và có thể trở thành nút thắt cho chuyển đổi số nếu không thích nghi đúng cách²² 4

Khung năng lực động đang là một trong những chủ đề quan²⁰ g nhất trong lĩnh vực quản lý chiến lược¹⁶. Năng lực động xác định khả năng tích hợp, xây dự¹² và cấu hình lại nội bộ của do⁵⁹ nghiệp và các nguồn lực bên ngoài để có thể thích nghi với sự thay đổi¹ ời trường kinh doanh một cách nhanh chóng. Năng lực động có thể đóng một vai trò quan trọng trong quá t⁵ h chuyển đổi số của doanh nghiệp, cho ph³⁹ ể các doanh nghiệp thay thế các quy trình hiện có bằng cách áp dụng các quy trình và nguồn lực mới²³. Năng lực động cũng là công cụ trong việc thiết kế lại cấu trúc tổ chức dựa trên các điều kiện mới. Từ quan điểm lý thuyết thể chế, năng lực động có thể được giải thích bằng cách nhấn mạnh khái⁸ ệm về các yếu tố cảm nhận. Doanh nghiệp cần tập trung vào việc sử dụng và phát triển nội dung và cấu trúc của cấu trúc kiến thức để giải quyết các cam kết giá trị và tạo điều kiện cho khả năng hành động trong môi trường thay đổi²⁴.

3 Do đó, nghiên cứu này đề xuất rằng năng lực động của doanh nghiệp ảnh hưởng đến chuyển đổi số:

1 1a: Năng lực động – cảm nhận của DNNVV ảnh hưởng tích cực đến chuyển đổi số.

H1b: Năng lực động – nắm bắt của DNNVV **ảnh hưởng tích cực đến chuyển đổi số**.

1lc: Năng lực động – cấu trúc lại của DNNVV **ảnh hưởng tích cực đến chuyển đổi số**.

2.4.2.Lãnh đạo và chuyển đổi số

Từ góc độ lý thuyết thể chế **155** chuyển đổi số đại diện cho một sự thay đổi của doanh nghiệp trong việc sắp xếp các cơ chế hỗ trợ kỹ thuật số khuếch tán thông qua các khía cạnh tổ chức⁸. Theo lý thuyết thể chế mới, lãnh đạo **9** được coi là một yếu tố cơ bản của các giá trị của doanh nghiệp và hệ thống niềm tin. **109** Doanh nghiệp thay đổi, lãnh đạo cũng phải thay đổi và thích nghi²⁵. **Doanh nghiệp chuyển sang 105** đến đổi số bằng cách thực sự thay đổi cách vận hành và cung cấp sản phẩm dịch vụ bằng cách thúc đẩy văn hóa số phát **103**²⁶. Việc tạo ra thay đổi trong doanh nghiệp không thể thực hiện được nếu không có các nhà lãnh đạo thúc đẩy các bên liên quan hướng tới hành động²⁷.

Vai trò của lãnh đạo trong việc đảm bảo **49** thúc đẩy sự chuyển đổi sang công nghiệp 4.0 đã được **164** mạnh trong các nghiên cứu trước **30** y²⁸. Các nhà lãnh đạo có thể giúp các công ty thành công trong thời đại kỹ thuật số thông qua ba cách: (1) đi theo xu hướng của các công nghệ mới; (2) xác định định hướng thay đổi kỹ thuật số và chiến lược đầu tư; và (3) **1** dẫn dắt thay đổi nhanh chóng và chính xác. Các nhà lãnh đạo có tư duy chuyển đổi số có thể xây dựng các doanh nghiệp kết nối mạng hợp tác và tìm **49** m năng lực kỹ thuật số²⁹. Lãnh đạo chuyển đổi đã **1** được nhấn mạnh đặc biệt trong các nghiên cứu về chuyển đổi số liên quan đến lãnh **2** đạo trong môi trường kỹ thuật **138**. Các nhà lãnh đạo chuyển đổi tạo ra niềm tin, tìm cách phát **22** m khả năng lãnh đạo ở người khác, thể hiện sự hy sinh bản thân và phục vụ như các tác nhân đạo đức, tập trung cả bản thân và những người đi theo vào các mục **25** vượt qua nhu cầu trước mắt. Do đó, lãnh đạo kỹ thuật số **2** được coi là sự kết hợp giữa phong phương thức lãnh **94** chuyển đổi và công nghệ kỹ thuật số³⁰. Các nghiên cứu trước đây cũng chỉ ra rằng lãnh đạo chuyển **45** tạo điều kiện cho một trong những nền tảng quan trọng của chuyển đổi số - khả năng đổi mới của các doanh nghiệp³¹. Dựa trên những tổng hợp **2** trên và theo quan điểm của **10** quyết thể chế về thay đổi tổ chức và lãnh đạo, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết sau **1**.

H2: Lãnh đạo kỹ thuật số **ảnh hưởng tích cực đến chuyển đổi số của DNNVV**.

2.4.3.Chiến lược số và chuyển đổi số **17**

Năng lực **đ**g của doanh nghiệp bị hạn chế về hướng dẫn quản lý. Vai trò của các nhà quản lý bị hạn chế mà không **12** chiến lược và điều chỉnh khi cần thiết³². Do đó, năng **12** lực động và chiến lược hoạt động song song **124**. Trong bối cảnh này, các doanh nghiệp cần phát triển năng lực động của doanh nghiệp đầy đủ để thực hiện chiến lược chuyển đổi số³³.

Các doanh nghiệp cần hiểu rằng **ch** **144** đổi số là một quá trình phức tạp, thích nghi, tập **2** trung vào các ứng dụng **38** và vấn đề cụ thể đi kèm với sự thay đổi tổ chức. Các hoạt động liên quan đến **ch** **162** đổi số bao gồm (1) phân t **126** chiến lược, liên quan đến việc hiểu rõ hơn về khả năng cạnh tranh hiện tại và tương **91** của doanh nghiệp; (2) lựa chọn chiến lược, liên quan đến việc quyết định lựa chọn hoặc cấu hình **16** ào để áp dụng; và (3) thực hiện chiến lược³⁴. Các doanh nghiệp **54** cần xác định rõ chiến lược, tập trung vào việc thích ứng nhanh chóng và linh hoạt với những thay đổi không lường trước được trong môi trường bên ngoài³⁵.

Chiến lược phải chuyển động nhanh chóng **61** trong bối cảnh chuyển đổi số khi chính phủ và khách hàng ngày càng yêu cầu các sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao **9** hơn và khả năng thích ứng và tùy biến lớn hơn **3** đáp ứng nhu cầu thay đổi³⁶. Do đó, để có thể chuyển đổi số hiệu q **55** các doanh nghiệp phải có chiến lược xác định vai trò của hệ thống thông tin trong tổ chức, các mục tiêu kinh doanh cần đạt được thông qua chuyển đổi số, lựa chọn các tiêu **82** chuẩn và kiến trúc chuyển đổi số và cách thức triển khai chuyển đổi **85**. Một chiến lược chuyển đổi số phải bao g **161** một tầm nhìn rõ ràng cho sự phát triển của doanh nghiệp và **149** hỗ trợ bởi các khả năng không giới hạn của các công nghệ kỹ thuật số để cạnh tranh tr **6** thị trường ngày nay³⁷. Hơn nữa, sự liên kết chiến **3** lược và quản trị thông qua việc thiết lập một chiến lược chuyển đổi số và đảm bảo năng l **14** động, hợp tác và chuyên môn kỹ thuật số là những yếu tố chính cho sự **108** công của chuyển đổi số³⁸. Do đó, việc xây dựng chiến **120** chuyển đổi số là rất quan trọng để xác định tất cả các yếu tố mô hình kinh doanh của công ty **ph** **10** được sửa đổi theo phạm vi chuyển đổi số³⁹. Do đó, Tác giả đề xuất giả thuyết:

H3: Chiến lược số **ảnh hưởng tích cực đến chuyển đổi số**.

2.4.4. Vai trò trung gian của chiến lược số trong mối quan hệ giữa lãnh đạo và chuyển đổi số

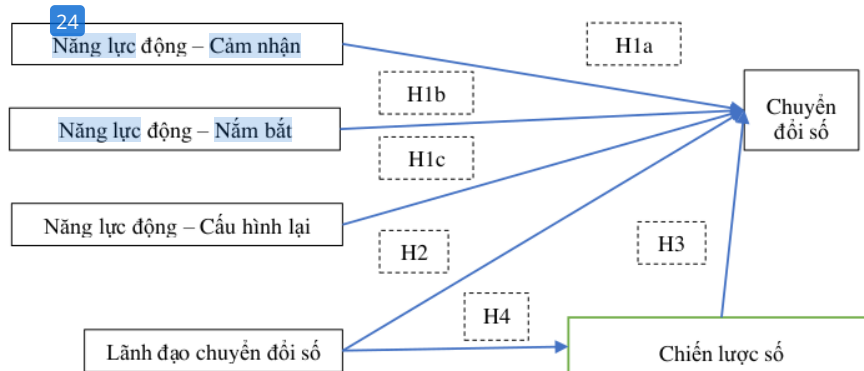
Trong bối cảnh của sự thay đổi thể chế, các niềm tin và thông lệ truyền thống suy yếu và biến mất và bị thay thế bằng các niềm tin và thông lệ mới. Cần có một chiến lược bài bản để quản lý sự thay đổi này⁴⁰. Chuyển đổi số không phải là một dự án hoặc chương trình diễn ra nhanh chóng được giới thiệu và thực hiện trong một khoảng thời gian theo kế hoạch. Thay vào đó, chuyển đổi số là một quá trình năng động, liên tục trong đó dữ liệu được thu thập liên tục, làm sạch, lưu trữ an toàn và phân tích trong môi trường kỹ thuật số để hỗ trợ phân tích và tạo ra đầu ra có ý nghĩa trong vòng lặp phản hồi. Sau đó, dữ liệu được trích xuất được xử lý để hỗ trợ cho tất cả nhân viên và tổ chức³⁹. Vì thế, chuyển đổi số đòi hỏi phải sửa đổi toàn diện các hoạt động, chiến lược, kỹ năng lãnh đạo, khả năng đổi mới và mô hình kinh doanh của doanh nghiệp³⁷. Chuyển đổi số cũng ở cấp độ phức tạp hơn nhiều so với việc thiết lập chuyển đổi tổ chức hỗ trợ công nghệ thông tin⁴¹. Quá trình chuyển đổi số liên quan đến công nghệ, tầm nhìn rõ ràng và chiến lược chi tiết để hoàn thành các bước cần thiết. Nói cách khác, chuyển đổi số đòi hỏi phải tái cấu trúc tổ chức có mục tiêu và đem tới tác động đối với các số liệu được sử dụng để điều chỉnh hiệu suất¹.

Phát triển một chiến lược chuyển đổi số bao gồm các chiến lược của doanh nghiệp là yếu tố thành công chuyển đổi số chiếm ưu thế²⁸.

Vì lý do này, vai trò của lãnh đạo doanh nghiệp chính là chìa khóa để vận hành chiến lược chuyển đổi số và đảm bảo sự phù hợp với mục đích và sứ mệnh của doanh nghiệp³⁶. Các doanh nghiệp tập trung vào phát triển các chiến lược chuyển đổi số vững chắc có thể sử dụng chúng để thúc đẩy chuyển đổi số và cải thiện quy trình ra quyết định⁴². Chiến lược chuyển đổi số là sự tổng hợp của các sáng kiến chiến lược công nghệ thông tin và hệ thống thông tin, được thúc đẩy bởi các quyết định của các nhà quản lý về việc khai thác các cơ sở hạ tầng có sẵn⁹⁶. Do đó, cho dù các nhà lãnh đạo tài năng đối phó với rủi ro và sự không chắc chắn như thế nào hoặc quản lý sự đánh đổi giữa sự linh hoạt và hiệu quả như thế nào, tất cả đều vô ích nếu các hoạt động này không phù hợp với các chiến lược tốt³². Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H4: Chiến lược số của doanh nghiệp đóng vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi số và chuyển đổi số.

Mô hình khái niệm của nghiên cứu này, bao gồm các giả thuyết, được trình bày trong Hình 1.



Hình 1: Mô hình khái niệm

(Nguồn: Tác giả xây dựng)

3. Phương pháp nghiên cứu và thu thập số liệu

3.1. Phương thức thu thập số liệu

Nghiên cứu này sử dụng một cách tiếp cận định lượng để kiểm tra các mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi số, năng lực động của doanh nghiệp, chiến lược chuyển đổi số và chuyển đổi số trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Dữ liệu được sử

dụng trong nghiên cứu này được thu thập thông qua khảo sát bằng bảng câu hỏi.

Để thực hiện phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến chuyển đổi số, tác giả đã tổ chức điều tra các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh Hà Nam, Đà Nẵng, Lâm Đồng, Lào Cai, Thành phố Hồ Chí Minh và thủ đô Hà Nội. Hoạt động điều tra này là một phần trong khuôn khổ dự án

12 nghiên cứu cấp Bộ Giáo dục và Đào tạo 36 “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến chuyển đổi số 143 doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam” được thực hiện trong 2 năm 2022 và 2023. T 100 ả chọn các tỉnh thành nói trên vì đây là các địa 1 hương có nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa và ở các vùng 19 ền khác nhau của Việt Nam. Tính bảo mật của tất cả những người tham gia được đảm bảo và người tham gia được quyền lựa chọn tham gia hoặc tham gia vào điều tra sau khi nhận được bảng hỏi.

Tổng cộng có 300 bảng câu hỏi dạng google form 101 được gửi đến email của người đại diện cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa sau khi lãnh đạo của các doanh nghiệp này chấp 97 thuận. Các doanh nghiệp này được chọn vì đã áp 1 dụng các công nghệ kỹ thuật số để vận hành và cung cấp hàng hóa, dịch vụ ở các mức độ khác nhau.

27 Các mục được đo bằng thang điểm Likert năm điểm, từ (1) "Hoàn toàn không đồng ý" đến (5) "Hoàn toàn Đồng ý".

89 Sáu chỉ số đã được điều chỉnh và sửa đổi để phù hợp với bối cảnh chuyển đổi số từ các thang đo trước đây của Podsakoff & Podsakoff⁴³ để đo lường 15 đạo số hóa. Để đo lường năng lực Bảng 1 cho thấy sự đa dạng về lĩnh vực hoạt động của các doanh nghiệp này.

động ở ba khía cạnh cảm nhận 22 ếu tố), nắm bắt (4 yếu tố) và cấu hình lại (6 yếu tố), tác giả sử dụng các thang đo trong ng 121 cứu của Kump và cộng sự⁴⁴. Các chỉ số đã được điều chỉnh từ nghiên cứu trước đây để đo lường chiến lược số⁴⁵ và chuyển đổi số⁶.

Mất một tháng để tập hợp đầy đủ các trả lời cho bảng hỏi từ mẫu mục tiêu, với 244 câu trả lời được hoàn thành tr 150 xác nhận đầy đủ thông tin. Do đó, tổng kích thước mẫu của nghiên cứu này là 244 với tỷ lệ phản hồi 81.3%. Tổng số 14 anh nghiệp được điều tra là 244 trong đó chủ yếu là doanh nghiệp nhỏ (174) và siêu nhỏ (64). Trong số doanh nghiệp được điều tra chỉ có 6 do 50 1 nghiệp quy mô vừa. Theo khảo sát này, doanh nghiệp siêu nhỏ là doanh nghiệp có từ 0-10 lao động, doan 40 1 nghiệp nhỏ là doanh nghiệp có từ 11-100 lao động, doanh nghiệp v 18 là doanh nghiệp có từ 101-200 lao động. Lĩnh vực hoạt động của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tham gia điều tra được trình bày trên

18 47 **Bảng 1: Lĩnh vực hoạt động của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tham gia điều tra**

Lĩnh vực	Số lượng	Loại hình	Số lượng	Địa phương	Số lượng
Nông nghiệp	26	Vừa	6	Hà Nội	78
Du lịch	12	Nhỏ	174	Hà Nam	48
Giao thông vận tải	30	Siêu nhỏ	64	Hồ Chí Minh	41
Thương mại	76			Đà Nẵng	30
Công nghiệp	86			Lâm Đồng	28
Xây dựng	14			Lào Cai	16
Tổng	244	Tổng	244	Tổng	241

11 3.2. Phương pháp phân tích số liệu

Sau khi hoàn thành việc thu thập d 32 liệu, dữ liệu được phân tích và trình bày bằng cách sử dụng công cụ mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất (PLS-SEM). Phần mềm được

17 uồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả điều tra)

sử dụng là SmartPLS 3.2.9 vì có thể đánh giá công cụ đo lường, mô hình k 8 i niệm và phân tích đa nhóm cùng một lúc. Vì nghiên cứu này đã tiến hành kiểm tra các giả thuyết dựa trên một khuôn kh 9 ý thuyết vững chắc, việc lựa chọn SEM làm phương pháp phân tích dữ liệu là hợp

lý vì PLS-SEM có thể xử lý sự phức tạp của mô hình với ít hạn chế hơn các phương pháp khác⁴⁶. Ngoài ra, PLS-SEM có thể cung cấp kết quả hợp lệ ngay cả đối với kích thước mẫu vừa và nhỏ⁴⁷.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kiểm định độ tin cậy

Tác giả đã đánh giá độ tin cậy của các cấu trúc bằng cách sử dụng phân tích đo lường tính nhất quán nội bộ, thu được giá trị chấp nhận được cho Cronbach alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR).

Bảng 2: Tính hợp lệ hội tụ và độ tin cậy nhất quán nội bộ

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Năng lực động – cấu hình lại	0.866	0.898	0.9	0.602
Năng lực động – nắm bắt	0.834	0.917	0.887	0.666
Năng lực động – cảm nhận	0.818	0.874	0.869	0.531
Lãnh đạo số	0.843	0.881	0.89	0.62
Chiến lược số	0.812	0.841	0.871	0.578
Chuyển đổi số	0.755	0.777	0.838	0.514

(Nguồn: Tác giả tính toán)

2 tóm tắt kết quả của tính hợp lệ hội tụ và độ tin cậy nhất quán nội bộ. Tất cả các chỉ số và cấu trúc đáp ứng các tiêu chí đo lường cần thiết. Ngoài ra, giá trị alpha của Cronbach cao hơn ngưỡng chấp nhận được là 0,5. Các giá trị AVE được >0,70, biểu thị rằng tính hợp lệ hội tụ cũng đạt được. Hơn nữa, giá trị CR là 0,838 hoặc cao hơn, cao hơn mức tối thiểu yêu cầu là 0,70, do đó thể hiện tính nhất quán bên trong.

Bảng 3: Tiêu chí Fornell-Larcker, căn bậc hai của AVE cho mỗi cấu trúc có ý nghĩa quan trọng hơn mối tương quan giữa bất kỳ cặp yếu tố nào,

Bảng 3: Tiêu chí Fornell-Larcker.

	Năng lực động – cấu hình lại	Năng lực động – nắm bắt	Năng lực động – cảm nhận	Lãnh đạo số	Chiến lược số	Chuyển đổi số
Năng lực động – cấu hình lại	0.776					
Năng lực động – nắm bắt	0.107	0.816				
Năng lực động – cảm nhận	0.271	0.247	0.729			
Lãnh đạo số	0.221	0.273	0.316	0.787		

Giá trị phân biệt cho thấy một cấu trúc là duy nhất. Tác giả đã kiểm tra giá trị biệt thức của các biến tiềm ẩn bằng cách xác định xem căn bậc hai của AVE cho mỗi cấu trúc có quan trọng hơn mối tương quan với các yếu tố khác hay không. Như được thể hiện trong

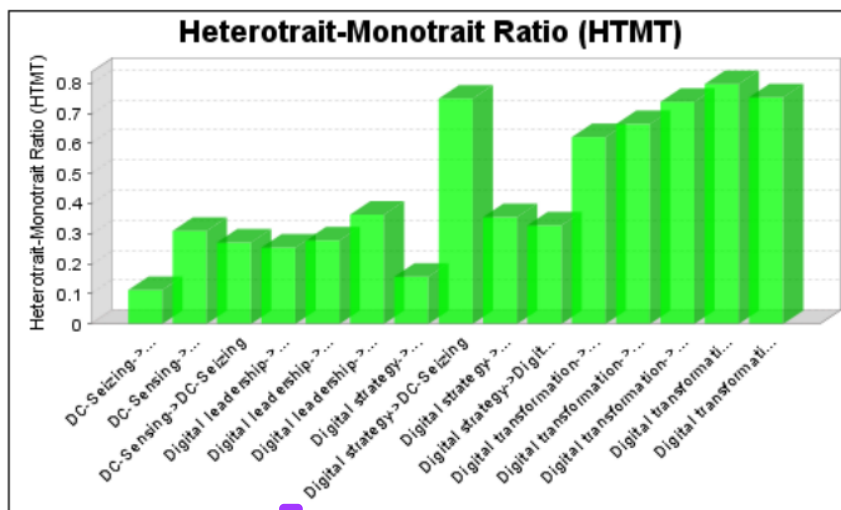
do đó xác nhận tính hợp lệ giá trị phân biệt của thang đo⁴⁸.

Chiến lược số	0.136	0.647	0.308	0.279	0.76	
Chuyển đổi số	0.482	0.582	0.581	0.667	0.614	0.717

(Nguồn: Tác giả tính toán)

Tương tự, các cặp giá trị của các biến số trong mô hình có hệ số HTMT nhỏ hơn 0.85 nên đạt

được giá trị phân biệt giữa các cặp biến tiềm ẩn⁴⁹ (Hình 2)



Hình 2: Đánh giá giá trị phân biệt bằng HTMT

(Nguồn: Tác giả tính toán)

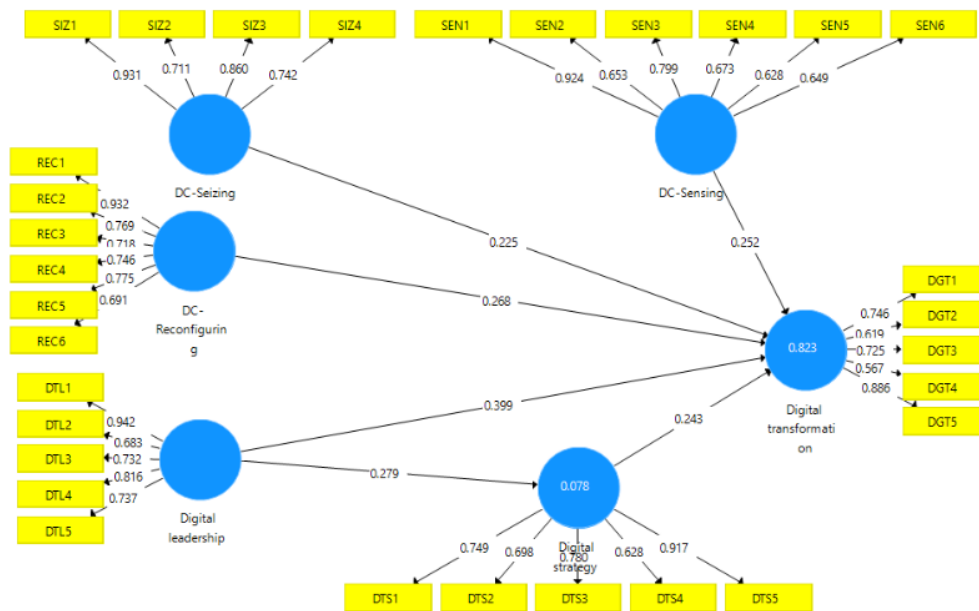
4.2. Giá trị của mô hình cấu trúc

Trước khi thử nghiệm mô hình cấu trúc, trước tiên Tác giả đã thử nghiệm tính giá trị. Giá trị được đo bằng cách sử dụng hệ số lạm phát phương sai (VIF), và lý tưởng nhất, các giá trị VIF nên gần và thấp hơn 3⁵⁰. Kết quả cho thấy hầu hết tất cả các giá trị VIF đều dưới ngưỡng này, cho thấy không có sự tương đồng giữa các cấu trúc. Tác giả cũng kiểm tra giá trị R² đã điều chỉnh, cho biết sức mạnh dự đoán của mô hình bằng cách hiển thị phương sai của biến nội sinh mà các biến ngoại sinh có thể giải thích. Giá trị R² được điều chỉnh (0,82) chỉ ra rằng tất cả các cấu trúc kết hợp giải thích khoảng 82% phương sai trong biến chuyển đổi số.

Cuối cùng, tính phù hợp đã được xác định bằng cách sử dụng SmartPLS bằng cách tính toán phần còn lại bình phương trung bình gốc được tiêu chuẩn hóa (SRMR; 0.132) và chỉ số phù hợp định mức (NFI; 0.641). Giá trị SRMR cho thấy 8% liệu phù hợp với mô⁴⁹, trong khi đối với các giá trị NFI (nằm trong khoảng từ 0 đến 1), giá trị càng gần với 1, sự phù hợp càng tốt⁵¹. Do đó có thể kết luận rằng mô hình dự đoán là phù hợp để kiểm tra các giả thuyết.

4.3. Kiểm định giả thuyết

Tác giả đã thử nghiệm các giả thuyết được đề xuất bằng cách sử dụng SmartPLS, như được thể hiện trong Hình 3.



Hình 3: Mô hình đường dẫn PLS từ SmartPLS.

34

(Nguồn: Tác giả tính toán)

Kết quả hiệu ⁴² g trực tiếp xác định rằng H1a đã được hỗ trợ ($\beta = 0,268$; $p < 0,001$), cũng như H1b ($\beta = 0,220$; $p < 0,001$) và H1c ($\beta = 0,252$; $p < 0,001$). Tác động của các năng lực động tới chuyển đổi số khá tương đương nhau.

H3 ($\beta = 0,399$; $p < 0,001$) ¹ ãng được chấp nhận, chứng minh rằng lãnh đạo số có tác động tích cực trực tiếp đến chuyển đổi số. Giả thuyết H2 ($\beta =$ Bảng 4.

0,279; $p < 0,00$ ²⁹ ãng được chấp nhận cho thấy lãnh đạo số còn có tác động gián tiếp đến chuyển đổi số thông qua chiến lược số.

Cuối cùng, ¹¹ thuyết H4 được hỗ trợ ($\beta = 0,243$; $p < 0,001$), cho thấy mối quan hệ ⁵ h cực giữa chiến lược số và chuyển đổi số. Các kết quả được tóm tắt trong

Bảng 4: Kiểm tra giả thuyết.

Giả thuyết	Mối quan hệ	Beta	Std Dev	Thống kê T	Giá trị P	Kết quả kiểm định giả thuyết
H1a	Năng lực động – cấu hình lại -> Chuyển đổi số	0.268	0.038	7.005	0	Chấp nhận
H1b	Năng lực động – nắm bắt -> Chuyển đổi số	0.225	0.043	5.19	0	Chấp nhận
H1c	Năng lực động – cảm nhận -> Chuyển đổi số	0.252	0.035	7.292	0	Chấp nhận
H2	Lãnh đạo số -> Chiến lược số	0.279	0.055	5.033	0	Chấp nhận
H3	Lãnh đạo số -> Chuyển đổi số	0.399	0.034	11.844	0	Chấp nhận
H4	Chiến lược số -> Chuyển đổi số	0.243	0.039	6.302	0	Chấp nhận

(Nguồn: Tác giả tính toán)

5. Thảo luận

Nghiên cứu này đã kiểm tra mô hình khái niệm [3] o gồm một số biến số, cụ thể là lãnh đạo chuyên đổi số và năng lực động [25] doanh nghiệp, và cách chúng tương tác và ảnh hưởng đến chuyển đổi số dưới ảnh hưởng điều độ của [44] ến lực chuyên đổi số. Tác giả đã x[9] dựng mỗi quan hệ giữa các biến được xác định dựa trên lý thuyết thể chế mới. Kết quả cho các giả thuyết được đề xuất được thảo luận chi tiết dưới đây.

5.1. Thảo luận về những phát hiện

[24] giả thuyết H1a-H1b-H1c đề xuất rằng các năng lực động của DNNVV ảnh hưởng đáng kể đến chuyển đổi số đều được được hỗ trợ. Đúng như mô hình lý thuyết, các năng [14] c động của các DNNVV có thể giúp định hình các doanh nghiệp để hướng tới chuyển đổi số. Năng lực động giúp DNNVV phá vỡ các quy trình, cấu trúc và quản lý truyền thống [13] từ đó đạt được các thay đổi trong tổ chức, đặc biệt là chuyên [12] i số. Các DNNVV phải tập trung vào việc cải thiện khả năng nhận thức bằng cách cải thiện việc học tập của doanh nghiệp và hỗ trợ thực [11] h quản lý kiến thức thích hợp. Đồng thời, các doanh nghiệp cần áp dụng các hệ thống công nghệ thông tin linh hoạt và chiến lược nhân sự để tăng khả năng nắm bắt và cấu hình lại trong môi trường kỹ thuật số [10].

Dựa trên các n[29] ền cứu trước đây, nghiên cứu này đã đề xuất rằng lãnh đạo chuyên đổi số ảnh hưởng tích [6] đáng kể đến chuyển đổi số (giả thuyết H2). Kết quả cho thấy lãnh đạo chuyên đổi số tác động tích cực đến chuyển đổi số, hỗ trợ giả thuyết H2. Phát hiện này phù hợp với tổng [2] an tài liệu và lý thuyết thể [78] mới, cho thấy các nhà lãnh đạo chuyên đổi đ[140] trang bị tốt hơn để xử lý sự thay đổi tổ chức, đặc biệt là trong môi trường kỹ thuật số [30]. Từ góc độ lý thuyết [2] ể chế mới, phát hiện này khẳng định rằng các nhà lãnh đạo chuyên đổi có thể thúc đẩy các gi[12] kỹ thuật số và chuyển đổi hệ thống niềm tin của doanh nghiệp hướng tới đạt được bất kỳ t[12] đổi tổ chức nào, đặc biệt [2] i chuyển đổi số [27]. Do đó, các doanh nghiệp cần xây dựng đội ngũ lãnh đạo có khả năng [1] inh đạo chuyên đổi để duy trì sự phù hợp và tăng năng lực cạnh tranh trong thời đại công nghiệp 4.0 [28].

Giả thuyết H3 được [1] ếp nhận một lần nữa khẳng định chiến lược chuyên đổi số có thể thúc đẩy chuyển đổi số bằng cách cải thiện quy trình ra quy[28] ịnh [42] đồng thời có thể liên kết và tăng cường quản trị đ[1] ảm bảo sự hợp tác bên trong doanh nghiệp [38]. Chuyển đổi số không chỉ đơn

giản là vấn đề tiêu chuẩn và kiến trúc mà chiến lược thành công dựa trên cách chu[33] đổi số được triển khai và chia sẻ. Vì vậy chiến lược chuyên đổi số được coi là một yếu tố q[48] trọng cho chuyển đổi số bằng cách phối hợp các sáng kiến số hóa phù hợp với định hướng chiến lược chung.

Giả thuyết [10] đề xuất rằng chiến lược của doanh nghiệp làm trung gian cho mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên đổi số và chuyển đổi số. Giả thu[1] ết này được chấp nhận ủng hộ các gi[14] ịnh của nghiên cứu này rằng các nhà lãnh đạo chuyên đổi có thể ảnh hưởng đ[2] chuyển đổi số theo nhiều cách, chẳng hạn như tạo ra mối liên hệ giữa [2] yện bổ sung mệnh thay đổi tổ chức và định hình chiến lược của DN [25] V [53]. Các lãnh đạo có năng lực số cũng có thể giảng dạy và truyền cảm hứng cho cấp dưới trong hoạt động [22] g tạo và cải thiện khả năng đổi mới. Những kết quả này phù [2] p với các nghiên cứu trước đó cho thấy các nhà lãnh đạo chuyên đ[62] có thể thúc đẩy chiến lược của doanh nghiệp thông qua việc xây dựng mối quan hệ với [6] p dưới và khuyến khích nhân viên đổi mới và chấp nhận rủi ro được tính toán khi đối mặt với những thách thức và cơ hội [6] m năng trong quá trình thực hiện chiến lược [54]. Lãnh đạo chuyên đổi tác động tích cực đến chiến lược của DNNVV, vì lãnh đạo chuyên đổi có [113] hướng làm cho tổ chức thay đổi nhanh chóng để đáp ứng nhu cầu chuyên đ[38] số. Kết hợp kết quả giả thuyết H2 và H4 cho thấy các doanh nghiệp muốn thà[2] công trong chuyển đổi số phải tìm kiếm các nhà l[48] đạo có thuộc tính lãnh đạo chuyên đ[70] ể nhìn nhận các vấn đề từ nhiều quan điểm khác nhau có thể ảnh hưởng đến chiến lược của doanh nghiệp.

5.2. Ý nghĩa lý thuyết

[145] iên cứu này đem đến một số đóng góp giúp [15] i sâu sắc hơn hiểu biết về văn hóa hành vi và [5] chức trong bối cảnh chuyên đổi số. Đầu tiên, nghiên cứu đã sử dụng lý thuyết thể chế mới để điều tra năng lực đ[1] của doanh nghiệp trong bối cảnh chuyên đổi số. Nghiên cứu đã tìm thấy bằng chứng các năng lực động khác nhau của [19] NVV liên quan tích cực đến chuyển đổi số. Những phát hiện của nghiên cứu cho thấy rõ ràng của quan điểm lý thu[1] ết thể chế mới trong việc khám phá năng lực động của doanh nghiệp và chuyên đổi số như một thách thức tổ chức phức [3] p và liên quan đến nhau trong các DNNVV, nhấn mạnh vai trò của lãnh đạo và chiến lược.

Thứ h[33] nghiên cứu này điều tra vai trò lãnh đạo trong mối quan hệ giữa chiến lược của doanh

ngành 147 chuyên đổi số. Lãnh đạo kỹ thuật số có thể ảnh hưởng tới chiến lược của DNNVV từ đó ảnh hưởng tới chuyên đổi số là 58 i quan hệ chưa được nhiều nghiên cứu tìm hiểu. Những phát hiện 165 nghiên cứu này có thể là cơ sở cho các 111 nghiên cứu trong tương lai mở rộng mô hình nghiên cứu này để mang lại những hiểu biết sâu sắc hơn.

Thứ ba, nghiên cứu làm phong phú thêm hiểu biết về vai trò của chiến lược trong việc ảnh hưởng đến chuyên đổi số và khái 10 m hóa chiến lược chuyên đổi số như nhân tố trung gian giữa lãnh đạo chuyên đổi số và chuyên đổi số. Sử dụng lý thuyết thể chế mới làm khuôn khổ lý thuyết, nghiên cứu nhấn mạnh rằng chiến lược có thể dẫn tới chuyên đổi số 2 ảnh công trong các DNNVV khi kết hợp với lãnh đạo có kỹ năng chuyên đổi số và các năng lực động của DNNVV.

6. Kết luận

6.1. Các kết quả nghiên cứu chính

76 nghiên cứu này có một số đóng góp quan trọng để thúc đẩy lý thuyết và thực hành trong lĩnh vực chuyên đổi số. Đầu tiên, việc 20 r dụng lý thuyết thể chế mới trong điều tra năng lực động của doanh nghiệp chưa được 9 c hiện nhiều. Nghiên cứu này thu hẹp khoảng trống nghiên cứu này bằng cách nhấn mạnh lý thuyết thể 29 mới để điều tra mối quan hệ này. Thứ hai, nghiên cứu cung cấp 4 ềm hiểu biết về cách năng lực động, lãnh đạo và c 60 n lực của doanh nghiệp có thể góp phần vào chuyên đổi số, đặc biệt là khi nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa đang triển khai chu 115 đổi số để tồn tại trong và sau COVID-19. Các doanh nghiệp có nhiều khả năng thành công hơn với chuyên đổi số bằng cách tập trung vào khả năng 10 i bộ, lãnh đạo, mối quan hệ và sự liên kết của chuyên đổi số với chiến lược kinh doanh, do đó, tăng cường năng lực động để đáp ứng với sự hỗn loạn m 112 ường. Tiềm năng đột phá của việc 17 hóa đổi với các mô hình kinh doanh để tồn tại lâu dài trước các đối thủ cạnh tranh và phát triển trong bối cảnh cách mạng công nghệ 51 p 4.0 là rất lớn. Thông qua chuyên đổi số, các doanh nghiệp có thể tạo sự khác biệt với các đối thủ cạnh tranh và tương tác với khách hàng theo cách tiếp cận cá nhân hơn b 63 cách tận dụng giao tiếp đa kênh, cung cấp không chỉ một sản 114 n mà còn là một giải pháp tổng thể dựa trên thông tin thu 153 được liên quan đến hành vi mua sắm mới. Mô hình kinh doanh của các DNNVV là một phần của việc 17 chinh sản phẩm của khách hàng. Mô hình kinh doanh của các doanh nghiệp

này có thể dễ dàng mở rộng và tích hợp các nguyên tắc của mô hình 18 nh doanh số, chẳng hạn như chia sẻ hợp tác, lựa chọn sản 159 phẩm như một dịch vụ, tân trang hoặc chăm sóc khi kết thúc vòng đời sản phẩm, để mở rộng nguồn thu nhập cũng như bao phủ các phân khúc thị trường chưa được chiếm lĩnh.

6.3. Đề xuất chính sách

Dựa trên các kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất 8 một số định hướng như sau để các DNNVV có thể thực hiện tốt hoạt động chuyên đổi số.

Đầu tiên, các phát hiện cho thấy chuyên đổi số là 23 t sự thay đổi thể chế triệt 16 phá vỡ văn hóa tổ chức bằng cách áp dụng cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin mới và đòi hỏi các kỹ năng kỹ thuật số mới từ p 5 nhân viên và toàn bộ tổ chức. Tất cả điều này ảnh hưởng đến việc chấp nhận công nghệ mới và quyết định tiến trình của chiến lược chuyên đổi số diễn ra nhanh hay chậm. Nghiên cứu này khẳng định rằng, ngoài kiến thức kỹ thuật số, các thuộc tính lãnh đạo chuyên đổi, chẳng hạn như tạo ra niềm tin 128 cách phát triển đội ngũ và nêu gương, có thể 169 hợp với những thay đổi của c 107 nghiệp đối với chuyên đổi số. Phát hiện này cũng có thể hướng dẫn các bộ phận nhân sự và đào tạo trong quá trình quyết định lập kế hoạch 13 ghề nghiệp và tuyển dụng cho bất kỳ nỗ lực chuyên đổi số nào. Tầm quan trọng của lãnh đạo số được 4 thể hiện rõ trong nghiên cứu này (lãnh đạo 19 nh hưởng tích cực mạnh mẽ tới chuyên đổi số cả trực tiếp và gián tiếp thông qua 2 ien lực số). Vì vậy các DNNVV cần đảm bảo 1 ng lực lãnh đạo số để có thể có được quá trình chuyên đổi số thành công 2 Điều này phù hợp với các nghiên cứu gần đây cho thấy lãnh đạo 3 trong quản lý hàng đầu là điều cần thiết trong chuyên đổi số trong việc xây dựng các chiến lược kỹ thuật số và c 171 tạo các sáng kiến liên quan²⁸. DNNVV cần có cách tiếp cận quản lý 75 hiên lược phù hợp với quản lý hàng đầu và quản lý cấp trung trong doanh nghiệp. Các nhà lãnh đạo quản lý hàng đầu có thể tập trung vào quan điểm lãnh đạo theo 154 hướng chuyên đổi số chiến lược trong khi 2 c nhà lãnh đạo quản lý cấp trung phát triển một định hướng con người m 11 mẽ. Các nhà lãnh đạo ở cả hai cấp quản lý 2 có thể đóng góp vào việc thực hiện thành công các sáng kiến chuyên đổi số bằng cách định hình định hướng kỹ thuật số của tổ chức đồng thời ảnh hưởng có lợi đến phản ứng thay đổi của nhân viên.

Với sự ảnh hưởng mạnh mẽ của các khía cạnh khác nhau của năng lực 9 ộng tới chuyên đổi số, DNNVV cần chú ý đến việc phát triển các năng

lực này để chuẩn bị cho quá trình chuyển đổi số. Chẳng hạn, các DNNVV được hưởng lợi từ các công cụ số thích hợp thu thập dữ liệu, nhờ vậy mua sắm chưa được khai thác trước đó và phân tích. Điều đó để có được thông tin chi tiết nội bộ nhất, đích cá nhân hóa trải nghiệm mua sắm của khách hàng. Để sử dụng được công cụ số này, doanh nghiệp cần phải lên năng lực cảm nhận, nắm bắt và cấu trúc lại thông qua các hoạt động đào tạo bắt buộc đối với đội ngũ nhân viên để có thể tận dụng được các công cụ này. Các doanh nghiệp cần xây dựng các quy trình để thúc đẩy năng lực của doanh nghiệp, ảnh hưởng tích cực đến chuyển đổi số. Thực tế, trong quá trình chuyển đổi số các DNNVV bị áp dụng phải thực hiện nhiều hơn với nguồn lực ít ỏi. Văn hóa tổ chức của nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa hiện nay tập trung việc tuân theo các quy trình, do đó hạn chế sự sáng tạo và phát triển năng lực của nhân viên. Các DNNVV cần nắm vững khái niệm về năng lực động và hợp lý hóa các quy trình để giúp tạo ra năng lực động cần thiết cho chuyển đổi số thành công.

DNNVV cần đặc biệt chú ý đến vai trò của các nhân sự cốt cán, đặc biệt là các nhà quản lý, với tư cách là người điều khiển và thúc đẩy sự điều chỉnh trong việc điều chỉnh chiến lược. Các nhà quản lý trong các DNNVV có thể bù đắp sự thiếu hụt nguồn lực so với các tổ chức lớn. Các nhà lãnh đạo DNNVV cần thể hiện rõ vai trò cảm nhận và nắm bắt trong DNNVV về phổ biến kiến thức về xu hướng, hoạt động của đối thủ cạnh tranh và khả năng công nghệ, để tăng cường năng lực động của doanh nghiệp.

Từ góc độ chiến lược, để doanh nghiệp nhỏ và vừa thành công trong chuyển đổi số, nghiên cứu này cho thấy việc theo đuổi sự thay đổi tham gia chiến lược từ dưới lên kết hợp với các năng lực động của doanh nghiệp thay vì mong đợi nhân viên làm theo bất cứ điều gì đến từ phía trên. Với tác động tích cực đáng kể của chiến lược số tới chuyển đổi số được khẳng định trong nghiên cứu này, các DNNVV cần được xây dựng và triển khai các chiến lược số phù hợp với quy mô, nguồn lực và mức độ trưởng thành của doanh nghiệp. Với nguồn lực hạn chế của DNNVV, điều này đòi hỏi các chính sách và chương trình hỗ trợ phù hợp của nhà nước.

6.3. Hạn chế và đề xuất cho nghiên cứu trong tương lai

ặc dù đã đem đến một số kết quả đáng chú ý, nghiên cứu này có một số hạn chế nhất định. Đầu tiên, nghiên cứu này được thực hiện trên một

kích thước mẫu nhỏ trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa của Việt Nam được điều tra ở 6 tỉnh và thành phố. Các nghiên cứu trong tương lai có thể khai thác một mẫu lớn hơn bao phủ nhiều khu vực của Việt Nam. Thứ hai, nghiên cứu này bị giới hạn bởi các yếu tố có thể ảnh hưởng đến chiến lược chuyển đổi số. Sẽ rất đáng để điều tra các biến số khác không có trong nghiên cứu này như văn hóa kỹ thuật số hoặc quản lý thức và đổi mới. Hạn chế thứ ba là tác giả đã sử dụng thiết kế nghiên cứu cắt ngang khi Việt Nam nhanh chóng thực thi các công nghệ chuyển đổi số trong đại dịch COVID-19. Do đó, sẽ rất hữu ích khi sử dụng một nghiên cứu điển hình hoặc nghiên cứu theo chiều dọc để kiểm tra các năng lực động ảnh hưởng tới quá trình thực hiện chuyển đổi số theo thời gian.

Các nhân tố ảnh hưởng đến chuyển đổi số của doanh nghiệp nhỏ và vừa – vai trò của năng lực động

ORIGINALITY REPORT

43%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	www.researchgate.net Internet	466 words — 5%
2	Ho Chi Minh National Academy of Politics Publications	167 words — 2%
3	tmu.edu.vn Internet	148 words — 2%
4	text.123docz.net Internet	142 words — 2%
5	tailieu.vn Internet	127 words — 1%
6	ueh.edu.vn Internet	114 words — 1%
7	amela.vn Internet	113 words — 1%
8	www.slideshare.net Internet	111 words — 1%
9	www.ctu.edu.vn Internet	100 words — 1%

10	ktpt.neu.edu.vn Internet	94 words — 1%
11	hvtc.edu.vn Internet	87 words — 1%
12	Ton Duc Thang University Publications	71 words — 1%
13	linkq.com.vn Internet	69 words — 1%
14	kinhtevadubao.vn Internet	68 words — 1%
15	tapchicongthuong.vn Internet	67 words — 1%
16	khoahoc.tmu.edu.vn Internet	60 words — 1%
17	www.zbook.vn Internet	58 words — 1%
18	VNUA Publications	41 words — < 1%
19	www.yourbrainonporn.com Internet	41 words — < 1%
20	www.ueb.edu.vn Internet	40 words — < 1%
21	tapchitaichinh.vn Internet	39 words — < 1%

22	Internet	37 words — < 1%
23	vi.wikipedia.org Internet	34 words — < 1%
24	luanvans.com Internet	32 words — < 1%
25	Hanoi National University of Education Publications	31 words — < 1%
26	123docz.net Internet	30 words — < 1%
27	portal.ptit.edu.vn Internet	28 words — < 1%
28	www.tailieudaihoc.com Internet	28 words — < 1%
29	hfs1.duytan.edu.vn Internet	27 words — < 1%
30	odclick.com Internet	24 words — < 1%
31	tailieumienphi.vn Internet	22 words — < 1%
32	www.studocu.com Internet	22 words — < 1%
33	thesaigontimes.vn Internet	21 words — < 1%
34	user-cdn.uef.edu.vn	

21 words — < 1%

35 www.ifc.org

Internet

21 words — < 1%

36 luatvietnam.vn

Internet

20 words — < 1%

37 thuvienphapluat.vn

Internet

20 words — < 1%

38 xspera.com.vn

Internet

20 words — < 1%

39 baomoi.com

Internet

19 words — < 1%

40 curis.ku.dk

Internet

19 words — < 1%

41 tvugate.tvu.edu.vn

Internet

18 words — < 1%

42 Dayu Cao, Qiang Xie, Xiaoying Yao, Yan Zheng.
"Organic food consumption in China: food safety
concerns, perceptions, and purchase behavior under the
moderating role of trust", *Frontiers in Sustainable Food
Systems*, 2023

Crossref

17 words — < 1%

43 dspace.agu.edu.vn

Internet

17 words — < 1%

44 ueb.edu.vn

Internet

17 words — < 1%

45	www.ey.com Internet	17 words — < 1%
46	Banking Academy Publications	16 words — < 1%
47	hnmu.edu.vn Internet	16 words — < 1%
48	phamthongnhat.com Internet	16 words — < 1%
49	vatlieuxaydung.org.vn Internet	16 words — < 1%
50	vepr.org.vn Internet	16 words — < 1%
51	luanvan.net.vn Internet	15 words — < 1%
52	fwps.ftu.edu.vn Internet	14 words — < 1%
53	crmonline.vn Internet	13 words — < 1%
54	maybompentax.com.vn Internet	13 words — < 1%
55	tailieudientu.net Internet	13 words — < 1%
56	www.koreascience.or.kr Internet	13 words — < 1%

57	Internet	13 words — < 1%
58	brandcom.vn Internet	12 words — < 1%
59	datviet.trithuccuocsong.vn Internet	12 words — < 1%
60	english.mic.gov.vn Internet	12 words — < 1%
61	iscvietnam.net Internet	12 words — < 1%
62	lyluanchinhtri.vn Internet	12 words — < 1%
63	babymua.com Internet	11 words — < 1%
64	congdoankontum.vn Internet	11 words — < 1%
65	dlib.hust.edu.vn:8080 Internet	11 words — < 1%
66	huyhoangcongnghe.com Internet	11 words — < 1%
67	ichi.pro Internet	11 words — < 1%
68	jabes.ueh.edu.vn Internet	11 words — < 1%
69	nghiemtan.wordpress.com	

11 words — < 1%

70 [tailieu.tv](#)

Internet

11 words — < 1%

71 [talentsite.vn](#)

Internet

11 words — < 1%

72 [tieudung.kinhtedothi.vn](#)

Internet

11 words — < 1%

73 [trangphucdienanhsang.com](#)

Internet

11 words — < 1%

74 [www.davicogroup.com.vn](#)

Internet

11 words — < 1%

75 [www.lamchame.com](#)

Internet

11 words — < 1%

76 [www.phdstudies.vn](#)

Internet

11 words — < 1%

77 [www.qdvts.edu.vn](#)

Internet

11 words — < 1%

78 [www.topwine.com.vn](#)

Internet

11 words — < 1%

79 [www.vietmis.com](#)

Internet

11 words — < 1%

80 (2-24-14) <http://221.132.35.35/qdndsite/vi-VN/91/68/75/75/75/270125/Default.aspx>

Internet

10 words — < 1%

81	Tobias Schoenherr, David A. Griffith, Aruna Chandra. "Intangible capital, knowledge and new product development competence in supply chains: process, interaction and contingency effects among SMEs", International Journal of Production Research, 2014 Crossref	10 words — < 1%
82	bidiusta.binhdin.gov.vn Internet	10 words — < 1%
83	data.nanet.go.kr Internet	10 words — < 1%
84	dulichkhachsan.neu.edu.vn Internet	10 words — < 1%
85	go6.vn Internet	10 words — < 1%
86	huflit.edu.vn Internet	10 words — < 1%
87	iboss.vn Internet	10 words — < 1%
88	idoc.pub Internet	10 words — < 1%
89	jst.tnu.edu.vn Internet	10 words — < 1%
90	kisseshacker.wordpress.com Internet	10 words — < 1%
91	metropolisthaodien.org Internet	10 words — < 1%

92	mix166.vn Internet	10 words — < 1%
93	mobibiz.vn Internet	10 words — < 1%
94	phuocancoffee.com.vn Internet	10 words — < 1%
95	vanhoanghethuat.vn Internet	10 words — < 1%
96	vi.itpedia.nl Internet	10 words — < 1%
97	www.advantech.com Internet	10 words — < 1%
98	www.bachelorstudies.vn Internet	10 words — < 1%
99	www.baithuocquy.com Internet	10 words — < 1%
100	www.business.gov.vn Internet	10 words — < 1%
101	www.freedesignwebsite.com Internet	10 words — < 1%
102	www.hcmbiotech.com.vn Internet	10 words — < 1%
103	www.hotcourses.vn Internet	10 words — < 1%

104	Internet	10 words — < 1%
105	www.pasoft.vn Internet	10 words — < 1%
106	www.vjol.info Internet	10 words — < 1%
107	www.vngeruco.com Internet	10 words — < 1%
108	amis.misa.vn Internet	9 words — < 1%
109	bnews.vn Internet	9 words — < 1%
110	case.vn Internet	9 words — < 1%
111	cdtm.edu.vn Internet	9 words — < 1%
112	daihoctantrao.edu.vn Internet	9 words — < 1%
113	digital.business.gov.vn Internet	9 words — < 1%
114	displaysolutions.samsung.com Internet	9 words — < 1%
115	doc.edu.vn Internet	9 words — < 1%
116	docshare.tips	

Internet

9 words — < 1%

117 duhocduytan.org
Internet

9 words — < 1%

118 duongdieumd.blogspot.com
Internet

9 words — < 1%

119 giangvien.net
Internet

9 words — < 1%

120 isach.net
Internet

9 words — < 1%

121 m.tinhhoa.us
Internet

9 words — < 1%

122 nghiepvulogistics.blogspot.com
Internet

9 words — < 1%

123 nguyenhainam.net
Internet

9 words — < 1%

124 ntu.edu.vn
Internet

9 words — < 1%

125 saigoncom.vn
Internet

9 words — < 1%

126 tailieuthamkhao.org
Internet

9 words — < 1%

127 thuvienso.bvu.edu.vn
Internet

9 words — < 1%

128 thuvientailieu.org

Internet

9 words — < 1%

129 thuvienkyhoa.vn
Internet

9 words — < 1%

130 toc.123docz.net
Internet

9 words — < 1%

131 ultimatepresenter.tech
Internet

9 words — < 1%

132 unipub.lib.uni-corvinus.hu
Internet

9 words — < 1%

133 vi.voidcc.com
Internet

9 words — < 1%

134 www.cit.ctu.edu.vn
Internet

9 words — < 1%

135 www.metlife.com
Internet

9 words — < 1%

136 www.trginternational.com
Internet

9 words — < 1%

137 www.tvvn.org
Internet

9 words — < 1%

138 123doc.org
Internet

8 words — < 1%

139 alphabooks.vn
Internet

8 words — < 1%

140 bacvietluat.vn

8 words — < 1%

141 baoquocte.vn
Internet

8 words — < 1%

142 blog.trginternational.com
Internet

8 words — < 1%

143 congluan.vn
Internet

8 words — < 1%

144 cphs.huph.edu.vn
Internet

8 words — < 1%

145 cth.edu.vn
Internet

8 words — < 1%

146 doku.pub
Internet

8 words — < 1%

147 economics.neu.edu.vn
Internet

8 words — < 1%

148 hanoimoi.com.vn
Internet

8 words — < 1%

149 khcncongthuong.vn
Internet

8 words — < 1%

150 kttk.edu.vn
Internet

8 words — < 1%

151 luanvan.org
Internet

8 words — < 1%

152 ngoinhathuysi.com

Internet

8 words — < 1%

153 smartfactoryvn.com

Internet

8 words — < 1%

154 smartid.vn

Internet

8 words — < 1%

155 sotuphap.tayninh.gov.vn

Internet

8 words — < 1%

156 stdjelm.scienceandtechnology.com.vn

Internet

8 words — < 1%

157 vi.strephonsays.com

Internet

8 words — < 1%

158 winder.space

Internet

8 words — < 1%

159 www.green-inno.vn

Internet

8 words — < 1%

160 www.jabes.ueh.edu.vn

Internet

8 words — < 1%

161 www.lookphone.vn

Internet

8 words — < 1%

162 www.mordorintelligence.com

Internet

8 words — < 1%

163 www.vacpa.org.vn

Internet

8 words — < 1%

164 www.vinapos.com.vn

165 Lê Thị Thanh Xuân, Lê Hoài Kiều Giang. "Chân dung lãnh đạo nữ từ quan điểm của nhân viên: Nghiên cứu tại các ngành sản xuất công nghiệp", VNU JOURNAL OF ECONOMICS AND BUSINESS., 2024
Crossref

166 Nguyễn Danh Nam. "Vai trò của sự hài lòng tiền lương đối với gắn kết tổ chức, sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc: Nghiên cứu trường hợp tuyển y tế cơ sở của Hà Nội", VNU JOURNAL OF ECONOMICS AND BUSINESS., 2024
Crossref

167 laptrinhx.com
Internet

168 "CSR and beyond", Cappelen Damm AS
Publications

169 Hoang Xuan Vinh, Nguyen Tung Linh. "Digital Ecosystem and Digital Transformation in the Vietnam Electricity Corporation", VNU JOURNAL OF ECONOMICS AND BUSINESS, 2022
Crossref

170 Pham T.T., Đào Thi L.C., Hoàng T.L., Bui Thi M.N., Pham H.L., Nguyen V.D.. "Cơ hội và thách thức trong huy động tài chính thực hiện Chiến lược phát triển lâm nghiệp Việt Nam giai đoạn 2006–2020", Center for International Forestry Research (CIFOR) and World Agroforestry Centre (ICRAF), 2019
Crossref

171

Phạm T.T., Hoàng T.L., Đào Thị L.C., Ngô H.C.,
Nông Nguyễn K.N., Hoàng M.H., Nguyễn Q.T.,
William P.. "Chiến lược và chính sách phát triển lâm nghiệp thế
giới", Center for International Forestry Research (CIFOR) and
World Agroforestry Centre (ICRAF), 2020

Crossref

6 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES OFF
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY OFF

EXCLUDE SOURCES OFF
EXCLUDE MATCHES OFF