

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

---

- 1. Nguyễn Thị Phương Liên** - Phát triển tín dụng xanh tại Việt Nam: thực trạng và một số định hướng giải pháp. **Mã số: 170.1FiBa.11**
- Developing Green Credit in Vietnam: Current Situation and Recommendations* 3
- 2. Võ Văn Dứt** - Vai trò của đổi mới công nghệ và xuất khẩu đối với đổi mới sản phẩm của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam. **Mã số: 170.1BAdm.11**
- Roles of Technological Innovation and Export on Product Innovation of Small and Medium Enterprises in Vietnam* 13
- 3. Vũ Thị Thúy Hằng và Nguyễn Thị Phương Anh** - Ảnh hưởng của kỳ vọng về hiệu suất và kỳ vọng về nỗ lực đến ý định sử dụng thương mại di động của người tiêu dùng tại Hà Nội. **Mã số: 170.1TrEm.11**
- Effects of Performance Expectancy and Effort Expectancy on the Mobile Commerce Intention of Hanoi Consumers* 23

### QUẢN TRỊ KINH DOANH

---

- 4. Nguyễn Thị Bích Loan và Nguyễn Ngọc Hưng** - Tác động của phong cách lãnh đạo đến kết quả thực hiện công việc của người lao động tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. **Mã số: 170.2BAdm.21**
- Impact of Leadership on Performance Results Employees' Work At Vietnam Small and Medium Enterprises* 40
- 5. Trần Thị Thanh Nga** - Các yếu tố ảnh hưởng tới ý định sử dụng dịch vụ ngân hàng số đối với khách hàng cá nhân: trường hợp tại Việt Nam. **Mã số: 170.2FiBa.21**
- The Factors Affecting Individual Customers' Intention to Use Digital Banking Services: A Case in Vietnam* 56

- 6. Tạ Huy Hùng** - Nghiên cứu nhận thức nhà quản trị về phương pháp mục tiêu và kết quả then chốt (OKRS) trong đánh giá thành tích tại các doanh nghiệp Việt Nam. **Mã số: 170.2BAdm.21**  
*Research on Manager's Perception of The Okrs in Performance Appraisal in Vietnam Enterprises* 68
- 7. Nguyễn Hữu Khôi** - Tác động của giá trị cảm nhận đến mua hàng lặp lại và sự sẵn sàng chi trả. **Mã số: 170.2BMkt.22**  
*The Impact of Perceived Value on Repurchase Intention and Willingness to Pay* 82
- 8. Lê Xuân Cù** - Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển thương mại điện tử tại Việt Nam: góc nhìn từ mô hình TOE, tinh thần khởi nghiệp và định hướng chuyển đổi số. **Mã số: 170.2TrE.,21**  
*Research on Factors Influencing E-Commerce Development in Vietnam: The Standpoint of TOE Framework, Entrepreneurial Orientation and Digital Transformation Orientation* 92

## **Ý KIẾN TRAO ĐỔI**

---

- 9. Cao Quốc Việt, Nguyễn Thị Bích Châm, Trịnh Thị Cẩm Nhung và Ngô Đình Thi** - Mối quan hệ giữa sự đổi mới sáng tạo và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp qua phân tích đồng trích dẫn và từ khóa. **Mã số: 170.3OMIs.31**  
*The Relationship Between Innovation and Corporate Social Responsibility Through Co-Citation and Co-Word Analysis* 103

# NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ TẠI VIỆT NAM: GÓC NHÌN TỪ MÔ HÌNH TOE, TINH THẦN KHỞI NGHIỆP VÀ ĐỊNH HƯỚNG CHUYỂN ĐỔI SỐ

**Lê Xuân Cù**

**Trường Đại học Thương mại**

**Email: cu.lx@tmu.edu.vn**

*Ngày nhận: 27/07/2022*

*Ngày nhận lại: 19/9/2022*

*Ngày duyệt đăng: 21/09/2022*

**Chuyển đổi số (CDS)** là xu hướng tất yếu của các tổ chức trong các lĩnh vực kinh tế - xã hội. Trong lĩnh vực kinh doanh, doanh nghiệp thương mại điện tử (TMĐT) cần nhận thức vai trò quan trọng của CDS trong phát triển bền vững và tạo lợi thế cạnh tranh. Mục đích của bài viết này là nhận diện một cơ chế thúc đẩy phát triển TMĐT của doanh nghiệp Việt Nam trong điều kiện CDS dựa trên mô hình công nghệ - tổ chức - môi trường (Technology - organization - environment - TOE) kết hợp tinh thần khởi nghiệp và định hướng CDS. Nghiên cứu thực nghiệm được thực hiện dựa trên 308 doanh nghiệp TMĐT tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu khám phá bối cảnh công nghệ (lợi thế cạnh tranh và khả năng tương thích), bối cảnh tổ chức (sự hỗ trợ của nhà quản trị) và bối cảnh môi trường (áp lực cạnh tranh) đóng vai trò ý nghĩa đối với sự phát triển TMĐT của doanh nghiệp trong điều kiện CDS. Hơn nữa, tinh thần khởi nghiệp và định hướng CDS nắm giữ vai trò cần thiết đẩy mạnh phát triển TMĐT trong các doanh nghiệp tại Việt Nam. Cuối cùng, bài viết thảo luận về hàm ý học thuật và hàm ý thực tiễn.

**Từ khóa:** Chuyển đổi số, Doanh nghiệp, Phát triển thương mại điện tử, Tinh thần khởi nghiệp, Việt Nam.

**JEL Classifications:** D22, M13, O33

## 1. Giới thiệu

Chuyển đổi số (CDS) đang trở thành xu thế tất yếu và tác động sâu sắc đến tất cả lĩnh vực kinh tế - xã hội, thay đổi cách thức con người sống, làm việc và điều hành xã hội tại Việt Nam. Trước bối cảnh này, doanh nghiệp đang đứng trước cơ hội và thách thức mới, thúc đẩy họ phải áp dụng công nghệ mới để chuyển đổi cách thức kinh doanh, kiến tạo mô hình kinh doanh mới, số hóa thông tin và quá trình tác nghiệp, giảm thiểu sự phụ thuộc vào con người và tăng cường tự động hóa. Kết quả, doanh nghiệp nâng cao hiệu quả kinh doanh, tránh sai sót quá trình thực hiện nghiệp vụ, cải thiện quan hệ khách hàng, gia tăng trao đổi thông tin với đối tác, giảm chi phí và thúc đẩy sự sáng tạo trong doanh nghiệp. Vì vậy, doanh nghiệp cần nhận thức tầm quan trọng của CDS trong bối cảnh cạnh tranh mạnh mẽ, tạo dựng vị thế riêng, chủ động tham gia và thích nghi, và quản trị sự biến đổi.

CDS được hiểu là cách thức doanh nghiệp sử dụng các công nghệ kỹ thuật số để phát triển một mô hình kinh doanh nhằm tạo ra và đạt được nhiều giá trị (Verhoef và cộng sự, 2021). Microft có quan điểm tương tự khi cho rằng CDS là việc tư duy lại cách thức các tổ chức tập hợp mọi người, dữ liệu và quá trình để tạo ra các giá trị mới. Nhìn chung, các khái niệm này phản ánh vai trò của CDS trong thay đổi, thích nghi, đổi mới quy trình kinh doanh thông qua áp dụng công nghệ mới và thay đổi tư duy, sáng tạo của con người nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh, tăng doanh thu và tạo giá trị mới. Theo đó, thương mại điện tử (TMĐT) là một trong số giải pháp then chốt mà doanh nghiệp có thể áp dụng để giải quyết các vấn đề đặt ra trong điều kiện CDS. TMĐT được hiểu là việc thực hiện các hoạt động kinh doanh thông qua mạng Internet, mạng truyền thông và các phương tiện điện tử khác. TMĐT được áp dụng trong tất cả hoạt động kinh doanh như sản xuất, marketing, bán hàng, phân phối, thanh toán và

hậu cần. Nó mang lại các lợi thế so với thương mại truyền thống (TMTT) như khả năng tiếp cận toàn cầu, giảm chi phí (như số hóa giấy tờ, thuê nhân công, thanh toán, phân phối, hậu cần), kiến tạo mô hình kinh doanh mới, cải thiện mối quan hệ khách hàng và cải thiện chuỗi cung ứng.

Mặc dù với tầm quan trọng của TMDT trong điều kiện CDS, nhiều doanh nghiệp Việt Nam đã triển khai TMDT từng phần hoặc còn e ngại với đầu tư phát triển TMDT toàn diện. Ví dụ như việc sử dụng công cụ truyền thông trong TMDT có xu hướng chững lại, tỉ lệ doanh nghiệp có website duy trì 42% năm 2019-2020 nhỏ hơn giai đoạn 2013-2018 43-45%, theo Báo cáo chỉ số TMDT 2021 của Hiệp hội TMDT Việt Nam. Bên cạnh đó, tổng quan báo cáo này chỉ ra doanh nghiệp đã có sự cải thiện phát triển TMDT như đầu tư cơ sở hạ tầng, đa dạng kênh quảng cáo và bán hàng, công cụ truyền thông khách hàng. Tuy nhiên, bối cảnh CDS chưa được đề cập nhiều, còn khá khiêm tốn các doanh nghiệp đẩy mạnh phát triển TMDT toàn diện trong CDS. Điều này cho thấy doanh nghiệp còn nhận thức chưa sâu sắc, toàn diện và hành động chưa mạnh mẽ về CDS trong kinh doanh. Vì thế, rất cần thiết đối với doanh nghiệp, đặc biệt nhà quản trị (NQT) phải nâng cao nhận thức, tuyên truyền về sự quan trọng của CDS đến doanh nghiệp, khuyến khích tinh thần khởi nghiệp, định hướng CDS, ra quyết định kịp thời để triển khai và thực hiện CDS thông qua phát triển toàn diện TMDT. Mặt khác, trong phạm vi kiến thức của bài viết, chưa có nghiên cứu nào đề cập sự cần thiết và các động lực thúc đẩy doanh nghiệp Việt Nam phát triển TMDT trong điều kiện CDS từ góc nhìn doanh nghiệp.

Với sự cần thiết đó, mục tiêu của nghiên cứu là nhận diện một cơ chế thúc đẩy phát triển TMDT của doanh nghiệp Việt Nam dựa trên các bối cảnh ảnh hưởng trong điều kiện CDS đang diễn ra mạnh mẽ tại Việt Nam. Để giải quyết được mục tiêu trên, một số câu hỏi nghiên cứu đặt ra: (i) Sự phát triển TMDT của doanh nghiệp Việt Nam chịu sự tác động của các bối cảnh ảnh hưởng nào? (ii) Trong điều kiện CDS, tinh thần khởi nghiệp và định hướng CDS có vai trò như thế nào trong việc thúc đẩy phát triển TMDT? Để trả lời cho hai câu hỏi, bài viết sẽ áp dụng mô hình TOE - một thuyết hành vi chấp nhận và sử dụng công nghệ mới từ góc nhìn doanh nghiệp - để phát triển một khung nghiên cứu mở rộng kết hợp

với hai yếu tố đặc trưng của điều kiện CDS là tinh thần khởi nghiệp và định hướng CDS. Đồng thời, bảng khảo sát được thiết kế để thu thập dữ liệu từ doanh nghiệp tại Việt Nam và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết.

## **2. Cơ sở lý luận**

### **2.1. Chuyển đổi số trong phát triển TMDT**

Như đã đề cập phần trên, bài viết này xem xét khái niệm CDS của Verhoef và cộng sự (2021). Trong bối cảnh nghiên cứu, CDS trong phát triển TMDT được hiểu là cách thức doanh nghiệp áp dụng các công nghệ kỹ thuật số để phát triển TMDT nhằm tạo ra và đạt được giá trị mới. Theo đó, doanh nghiệp nhờ ứng dụng TMDT có thể thay thế TMTT, từ mô hình truyền thống sang doanh nghiệp số nhờ áp dụng công nghệ mới nhằm thay đổi phương thức điều hành, quản lý và kinh doanh. Khái niệm TMDT cũng được đề cập ở trên, TMDT giúp doanh nghiệp thực hiện hoạt động kinh doanh thông qua kết nối mạng Internet, trao đổi thông tin, số hóa giấy tờ, tạo lập cơ sở dữ liệu khách hàng, tự động hóa kinh doanh.

CDS trong kinh doanh mang lại cho doanh nghiệp các lợi ích cơ bản như giảm chi phí kinh doanh, tiếp cận và cải thiện tương tác với khách hàng, tối ưu hóa năng suất làm việc của nhân viên, thúc đẩy quyết định phù hợp và kịp thời của NQT, tiết kiệm chi phí vận hành. Vì thế, CDS đem lại hiệu quả kinh doanh và lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó, phát triển TMDT đem đến lợi thế tương đối cho doanh nghiệp như nâng cao tính rộng khắp, giảm chi phí (như số hóa giấy tờ, thuê nhân công, thanh toán, phân phối, hậu cần), phát triển các mô hình kinh doanh mới, tăng cường mối quan hệ khách hàng, nâng cao tương tác khách hàng qua công cụ truyền thông hiện đại, và cải thiện chuỗi cung ứng.

### **2.2. Mô hình công nghệ - tổ chức - môi trường (TOE)**

Mô hình TOE là một trong những thuyết nghiên cứu về hành vi chấp nhận công nghệ mới được đề xuất bởi Tornatzky và cộng sự (1990). TOE phân tích hành vi đổi mới của doanh nghiệp dựa trên ba nhóm bối cảnh chính: (1) công nghệ, (2) tổ chức và (3) môi trường. Trong đó, *bối cảnh công nghệ* mô tả các yếu tố liên quan đến công nghệ như đặc điểm của công nghệ, sự sẵn sàng của công nghệ. Nó bao

gồm công nghệ bên ngoài và công nghệ bên trong có liên quan đến doanh nghiệp như công cụ áp dụng và quá trình thực hiện. *Bối cảnh tổ chức* mô tả cấu trúc, quy mô, đặc điểm của tổ chức. *Bối cảnh tổ chức* giúp doanh nghiệp xác định các nguồn lực sẵn có nhằm hỗ trợ cho ứng dụng công nghệ mới. Trong khi, *bối cảnh môi trường* mô tả đặc điểm của ngành, mức độ cạnh tranh, áp lực khách hàng, sự hỗ trợ của Chính phủ, chính sách khuyến khích, khung pháp lý liên quan, xu hướng phát triển. *Bối cảnh* này giúp doanh nghiệp nhận diện sự chi phối của bối cảnh bên ngoài (như đối thủ cạnh tranh, đối tác, khách hàng, chính phủ và xu thế) có thể tác động đến kinh doanh. Mô hình TOE khẳng định rằng nếu ba bối cảnh công nghệ, tổ chức và môi trường thuận lợi, được nhận thức phù hợp đối với các công nghệ mới, doanh nghiệp sẽ sẵn sàng chấp nhận và ứng dụng chúng.

Các nhà nghiên cứu đã áp dụng mô hình TOE trong các bối cảnh khác nhau thanh toán di động, thương mại và marketing truyền thông xã hội, chuỗi khối, điện toán đám mây và phân tích dữ liệu lớn. Điển hình, Khan và cộng sự (2021) phát triển một khung nghiên cứu mở rộng TOE về sử dụng thanh toán di động tại các doanh nghiệp của Pakistan và Trung Quốc. Họ chỉ ra bối cảnh công nghệ (lợi thế tương đối, tính tương thích và khả năng dùng thử), tổ chức (hỗ trợ NQT), môi trường (áp lực cạnh tranh và sự sẵn sàng của đối tác) đóng vai trò cơ bản để thực hiện triển khai thanh toán di động. Một nghiên cứu khác của Tajudeen và cộng sự (2018) khám phá việc chấp nhận mạng xã hội của doanh nghiệp Malaysia ảnh hưởng ý nghĩa bởi bối cảnh công nghệ (lợi thế tương đối, tính tương thích, tính tương tác), bối cảnh tổ chức (sự hỗ trợ NQT và tinh thần khởi nghiệp) và bối cảnh môi trường (áp lực tổ chức). Tương tự, trong bối cảnh phân tích dữ liệu lớn, Abbasi và cộng sự (2022) phát hiện rằng lợi thế tương đối, sự hỗ trợ NQT và áp lực cạnh tranh là các động lực cơ bản thúc đẩy marketing mạng xã hội của doanh nghiệp. Hashimy và cộng sự (2022) đề xuất một mô hình chấp nhận sử dụng chuỗi khối và khám phá rằng bối cảnh công nghệ (lợi thế tương đối, tính phức tạp, sự thành thạo), tổ chức (sự hỗ trợ NQT) và môi trường (áp lực cạnh tranh) là yếu tố quan trọng thúc đẩy sử dụng chuỗi khối tại Tây Ban Nha. Nhìn chung, các kết quả này được thực hiện trong điều kiện của các quốc gia đang phát triển và

nhấn mạnh vai trò then chốt của ba nhóm bối cảnh chính của TOE. Trong đó, hầu hết các nghiên cứu đều xem xét các yếu tố chính như lợi thế tương đối, tính tương thích, hỗ trợ NQT, lợi thế cạnh tranh ảnh hưởng ý nghĩa đến sử dụng các công nghệ mới. Thống nhất với các kết quả trên, nghiên cứu này sẽ xem xét sự tác động của bốn yếu tố chính đối với phát triển TMĐT của doanh nghiệp Việt Nam. Hoang và cộng sự (2021) cũng nhấn mạnh vai trò của TOE và tác động tích cực của bối cảnh công nghệ (tính tương thích), tổ chức (hỗ trợ NQT) và môi trường (áp lực và hỗ trợ bên ngoài) đến dự định sử dụng TMĐT trong bối cảnh dịch bệnh COVID-19. Bên cạnh đó, bối cảnh CDS mạnh mẽ hiện nay và sự trải nghiệm, chấp nhận rủi ro của sử dụng công nghệ mới đã thúc đẩy nghiên cứu này xem xét các đặc điểm của CDS bao gồm tinh thần khởi nghiệp và định hướng công nghệ (CDS) là các yếu tố mới và tiềm năng ảnh hưởng đến phát triển TMĐT của doanh nghiệp Việt Nam.

### **3. Mô hình nghiên cứu**

#### **3.1. Bối cảnh công nghệ và phát triển TMĐT**

Lợi thế tương đối là mức độ mà một công nghệ được đánh giá tốt hơn so với ý tưởng mà nó thay thế. Trong nghiên cứu này, nó thể hiện sự mong đợi của doanh nghiệp về lợi thế và lợi ích của TMĐT mang lại cho doanh nghiệp trong CDS. Lợi thế tương đối của TMĐT so với TMTT sẽ thúc đẩy phát triển TMĐT của doanh nghiệp Việt Nam. Các nghiên cứu gần đây đã xác nhận sự ảnh hưởng tích cực, ý nghĩa của lợi thế tương đối đến chấp nhận chuỗi khối (Hashimy và cộng sự, 2022), marketing mạng xã hội (Abbasi và cộng sự, 2022), thanh toán di động (Khan và cộng sự, 2021). Rõ ràng TMĐT mang lại các lợi ích to lớn đối với doanh nghiệp như tiếp cận toàn cầu, giảm chi phí, tiếp cận mô hình kinh doanh mới, tiếp cận khách hàng mới, cải thiện tương tác với khách hàng. Vì thế, rất cần thiết doanh nghiệp nhận diện lợi thế tương đối của TMĐT trong bối cảnh CDS. Vì thế:

*H1: Vai trò ý nghĩa của lợi thế tương đối đối với phát triển TMĐT.*

Khả năng tương thích là mức độ mà một công nghệ mới được đánh giá là phù hợp với giá trị hiện có, kinh nghiệm ứng dụng trong quá khứ và nhu cầu của đối tượng chấp nhận tiềm năng. Nghiên cứu này nhận diện khả năng tương thích phản ánh nhận thức doanh nghiệp về sự phù hợp và tương đồng của

TMĐT với kinh doanh hiện tại; khi tính tương thích của ứng dụng TMĐT phù hợp và đáp ứng với hoạt động hiện tại, doanh nghiệp sẽ sẵn sàng chấp nhận và ứng dụng nó. Thực vậy, Tajudeen và cộng sự (2018) đã xác nhận mối quan hệ ý nghĩa và tích cực của khả năng tương thích marketing mạng xã hội với sự chấp nhận sử dụng nó tại doanh nghiệp. Mặt khác, Khan và cộng sự (2021) tìm kiếm một sự ảnh hưởng ý nghĩa của mối quan hệ này trong bối cảnh thanh toán di động. Điều này có nghĩa là nếu các hệ thống thanh toán di động phù hợp với cơ sở hạ tầng công nghệ và kinh doanh điện tử của doanh nghiệp, họ chắc chắn sẽ chấp nhận triển khai thanh toán di động. Tương tự, mối tương quan ý nghĩa được khẳng định đối với thanh toán di động tại Thái Lan (Mahakittikun và cộng sự, 2021), phân tích dữ liệu lớn tại Iran (Maroufkhani và cộng sự, 2022). Do đó:

*H2: Vai trò ý nghĩa của khả năng tương thích đối với phát triển TMĐT.*

### **3.2. Bối cảnh tổ chức và phát triển TMĐT**

Tinh thần khởi nghiệp mô tả cách thức, phương pháp và phong cách quản trị được áp dụng để thực hiện khởi nghiệp kinh doanh. Các doanh nghiệp khởi nghiệp thường áp dụng ý tưởng và công nghệ đổi mới, chấp nhận rủi ro và đi tiên phong với giải pháp đổi mới hơn so với đối thủ. Trong điều kiện CDS, doanh nghiệp cần nắm bắt cơ hội mới, thay đổi cách thức hoạt động, số hóa quy trình kinh doanh, áp dụng mô hình kinh doanh mới bằng áp dụng TMĐT. Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra tinh thần khởi nghiệp sẽ thúc đẩy doanh nghiệp chấp nhận và sử dụng các công nghệ mới vào hoạt động kinh doanh. Điển hình, Tajudeen và cộng sự (2018) khám phá tinh thần khởi nghiệp là yếu tố quan trọng góp phần khuyến khích doanh nghiệp sử dụng mạng xã hội để thực hiện marketing, kinh doanh sản phẩm và kết nối khách hàng. Mamun và cộng sự (2018) cũng khẳng định sự cần thiết của tinh thần khởi nghiệp trong việc cải thiện mối quan hệ gắn bó với khách hàng đối với doanh nghiệp sản xuất. Theo đó, giả thuyết trong bối cảnh phát triển TMĐT được đề xuất:

*H3: Vai trò ý nghĩa của tinh thần khởi nghiệp đối với phát triển TMĐT.*

Định hướng CDS được hiểu là sự nhận biết và chấp nhận của doanh nghiệp đối với CDS. Định hướng CDS sẽ thúc đẩy doanh nghiệp sẵn sàng áp dụng công nghệ mới để nâng cao hiệu quả kinh

doanh, trong khi công nghệ mới đóng vai trò quan trọng phát triển sản phẩm mới, giải quyết các vấn đề mà con người không có khả năng thực hiện được. Ví dụ, ứng dụng trí tuệ nhân tạo như chatbot sẽ cải thiện khả năng tương tác với khách hàng thông qua sử dụng ngôn ngữ tự nhiên như con người, nhận biết nhu cầu và phản ứng nhanh chóng với câu hỏi của khách hàng, hoạt động 24/7. Vì thế, doanh nghiệp nhận thức sự cần thiết của công nghệ này trong bán hàng, họ chắc chắn ứng dụng và phát triển công nghệ này. Tương tự, mối quan hệ ý nghĩa giữa định hướng công nghệ và khả năng chấp nhận sử dụng công nghệ đã được chứng minh đối với thanh toán di động (Khan và cộng sự, 2021), trí tuệ nhân tạo (Upadhyay và cộng sự, 2022), dữ liệu lớn (Park và Kim, 2021). Do đó, giả thuyết được đề xuất:

*H4: Vai trò ý nghĩa của định hướng CDS đối với phát triển TMĐT.*

Hỗ trợ của nhà quản trị (NQT) mô tả nhận thức tích cực và chấp nhận của nhà quản trị đối với công nghệ mới. Nhận biết, quyết định và hành động của họ sẽ quyết định một công nghệ mới có được ứng dụng hay không. Cụ thể, nghiên cứu này giả định rằng hỗ trợ của NQT bao gồm khuyến khích, quyết định và hành vi của NQT sẽ thúc đẩy doanh nghiệp của họ sử dụng TMĐT để nâng cao hiệu quả và lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh CDS. Mối quan hệ giữa hỗ trợ của NQT và sự chấp nhận của các công nghệ mới được khẳng định trong các nghiên cứu gần đây. Điển hình, hỗ trợ của NQT tạo môi trường và nguồn lực cần thiết để triển khai thương mại điện tử tại Việt Nam (Hoang và cộng sự, 2021). Bên cạnh đó, nghiên cứu hiện tại khám phá vai trò quan trọng của hỗ trợ của NQT đối với sự chấp nhận sử dụng phân tích dữ liệu lớn (Maroufkhani và cộng sự, 2022), marketing mạng xã hội (Abbasi và cộng sự, 2022), truyền thông xã hội (Tajudeen và cộng sự, 2018). Vì vậy:

*H5: Vai trò ý nghĩa của hỗ trợ của NQT đối với phát triển TMĐT.*

### **3.3. Bối cảnh môi trường và phát triển TMĐT**

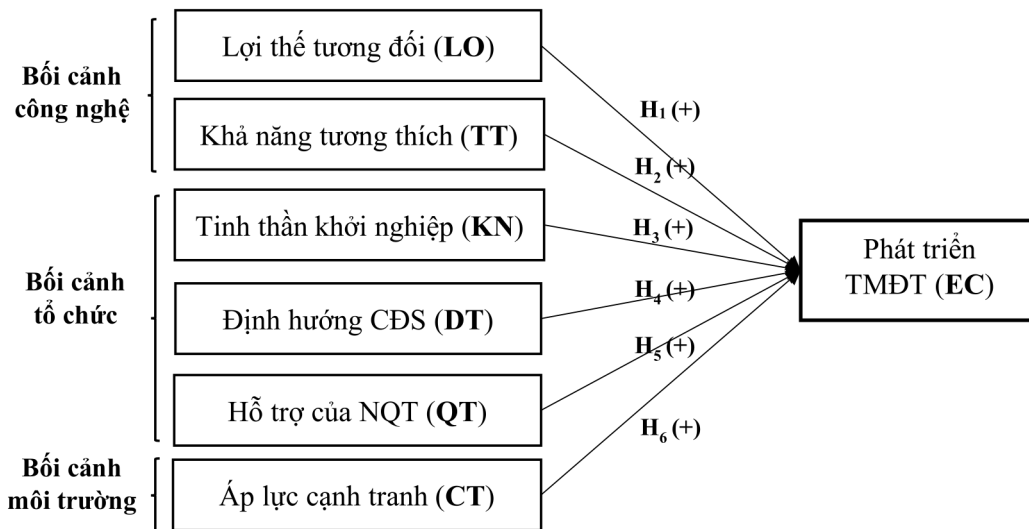
Áp lực cạnh tranh là áp lực mà doanh nghiệp phải đối diện từ các đối thủ cạnh tranh trong một lĩnh vực cụ thể. Khi mức độ cạnh tranh càng gay gắt, sẽ rất cần thiết cho doanh nghiệp để áp dụng phương pháp kinh doanh và công nghệ mới để nâng cao lợi thế cạnh tranh. Vì thế, áp lực cạnh tranh sẽ thúc đẩy doanh nghiệp tìm kiếm giải pháp từ các công nghệ



mới. Thực vậy, áp lực cạnh tranh đã tác động tích cực đến sự chấp nhận ứng dụng sự đổi mới từ marketing mạng xã hội (Abbasi và cộng sự, 2022), điện toán đám mây (Hiran và Henten, 2020) và thanh toán di động (Khan và cộng sự, 2021). Khi áp lực cạnh tranh đến từ thị trường càng lớn, sự chấp nhận sử dụng công nghệ mới càng cao. Trong bối cảnh CDS hiện nay, doanh nghiệp cần thiết phải thay đổi cách thức kinh doanh, cải tiến lợi thế cạnh tranh so với đối thủ bằng việc tìm kiếm và áp dụng TMĐT. Ví thể:

*H6. Vai trò ý nghĩa của áp lực cạnh tranh đối với phát triển TMĐT.*

Khung nghiên cứu và phát triển giả thuyết được minh họa Hình 1.



(Nguồn: Tác giả đề xuất)

**Hình 1:** Mô hình nghiên cứu

**4. Phương pháp nghiên cứu**

**4.1. Đo lường**

Thang đo lường được phát triển từ các nghiên cứu có giá trị trước đó và được thay đổi dựa trên bối cảnh phát triển TMĐT. Thang đo Likert năm mức độ được áp dụng cho mỗi câu hỏi (1) - “Hoàn toàn không đồng ý” đến (5) - “Hoàn toàn đồng ý”. Liên quan bối cảnh công nghệ, lợi thế tương đối được kế thừa từ Wang và cộng sự (2016) và khả năng tương thích được kế thừa từ Kapoor và cộng sự (2013). Liên quan bối cảnh tổ chức, hỗ trợ của NQT được kế thừa từ Premkumar và Roberts (1999), tinh thần khởi nghiệp được kế thừa từ Lin và Lin (2008), trong khi định hướng CDS được

kế thừa bởi Park và Kim (2021). Liên quan bối cảnh môi trường, áp lực cạnh tranh được kế thừa từ Wang và cộng sự (2016). Nghiên cứu kế thừa thang đo về phát triển TMĐT của Venkatesh và cộng sự (2003). Các biến quan sát của các yếu tố trong mô hình được mô tả trong Bảng 1.

**4.2. Mẫu nghiên cứu**

Mẫu nghiên cứu là doanh nghiệp đang áp dụng TMĐT tại Việt Nam. Danh sách doanh nghiệp TMĐT được tập hợp từ báo cáo chỉ số TMĐT Việt Nam hằng năm và báo cáo bán lẻ số Việt Nam của Deloitte. Nghiên cứu đã chọn 432 doanh nghiệp TMĐT phù hợp điều kiện khảo sát như địa bàn, lĩnh vực kinh doanh, quy mô doanh nghiệp. Hình thức khảo sát là gửi thư điện tử. Đối tượng khảo sát là

người đại diện phân hồi của doanh nghiệp, bao gồm cả nhân viên và ban giám đốc. Thời gian khảo sát từ tháng 02/2022 đến tháng 04/2022.

Nghiên cứu sử dụng phương pháp bao gồm nghiên cứu định tính và định lượng. Cụ thể, nghiên cứu định tính thông qua việc tổng hợp các lý thuyết và kết quả của nghiên cứu trước đó để xây dựng mô hình nghiên cứu đề xuất. Sau đó, tác giả tiến hành thảo luận trực tuyến 11 chuyên gia thương mại điện tử để hiệu chỉnh thang đo, từ đó tác giả hoàn thiện bảng khảo sát. Tiếp theo, tác giả tiến hành nghiên cứu thử nghiệm trên 40 đáp viên. Kết quả ban đầu chỉ ra độ tin cậy của các yếu tố lớn hơn 0,7 (Hair và

cộng sự, 2010). Vì vậy, bảng khảo sát được sử dụng cho nghiên cứu chính thức. Trước khi tham gia chính thức bảng khảo sát, đáp viên được thông báo một số hướng dẫn trả lời bảng khảo sát, mục đích của nghiên cứu, các thông tin cá nhân được bảo mật, và có quyền tham gia hoặc rút khỏi thời gian khảo sát. Nghiên cứu sử dụng phần mềm xử lý số liệu SPSS 21 và AMOS 21 để xử lý dữ liệu. Tổng số 308 phiếu trả lời có giá trị được sử dụng cho nghiên cứu chính thức. Trong đó, 164 (53,25%) là nam và 144 (46,75%) là nữ. Về độ tuổi, 39,29% 18-30 tuổi, 42,86% 31-40 tuổi, 16,88% 41-50 tuổi, và 0,97% trên 50 tuổi. Về thời gian áp dụng TMĐT, 16,88% dưới 3 năm, 47,73% 3-dưới 5 năm, 22,40% 5-10 năm, và 12,99% trên 10 năm.

**5. Kết quả**

**5.1. Kết quả độ tin cậy**

Hệ số Cronbach's Alpha (CA) để đánh giá độ tin cậy của các yếu tố trong mô hình nghiên cứu. Kết quả cho thấy các giá trị CA đảm bảo độ tin cậy  $\geq 0,7$  (Bảng 1).

**5.2. Giá trị hội tụ và phân biệt**

Hai tiêu chuẩn bao gồm độ tin cậy tổng hợp (CR) và phương sai trích (AVE) được sử dụng để đánh giá giá trị hội tụ. Kết quả chỉ ra giá trị CR (0,855–0,967)  $\geq 0,7$  và AVE (0,597–0,881)  $\geq 0,5$  (Hair và cộng sự, 2010). Do đó, nghiên cứu đạt giá trị hội tụ.

Để đánh giá giá trị phân biệt, nghiên cứu này sử dụng tiêu chuẩn của Fornell và Larcker (1981) và kết quả cho thấy tương quan các yếu tố đều nhỏ hơn căn bậc hai của AVE (Bảng 2). Do đó, nghiên cứu thỏa mãn giá trị phân biệt.

**5.3. Sự phù hợp của mô hình**

Một số tiêu chuẩn được sử dụng bởi nghiên cứu này để đánh giá sự phù hợp của mô hình bao gồm  $X^2/df (\leq 2,00)$ , CFI ( $\geq 0,9$ ), GFI ( $\geq 0,9$ ), TLI ( $\geq 0,9$ ) và RMSEA ( $\leq 0,08$ ) được đề xuất bởi Hair và cộng sự (2018). Kết quả của  $X^2/df (= 1,108)$ , CFI (= 0,995), GFI (= 0,937), TLI (= 0,995), và RMSEA (= 0,019) đều thỏa mãn. Vì thế, nghiên cứu này có sự phù hợp mô hình.

**Bảng 1:** *Biến quan sát và giá trị độ tin cậy*

Nhân tố	Biến quan sát	Giá trị CA
Lợi thế tương đối	LO1. Áp dụng TMĐT sẽ tiết kiệm chi phí	0,964
	LO2. Áp dụng TMĐT sẽ cải thiện mối quan hệ khách hàng	
	LO3. Áp dụng TMĐT sẽ gia tăng doanh thu	
	LO4. Áp dụng TMĐT sẽ mở rộng thị trường	
Khả năng tương thích	TT1. Phát triển TMĐT phù hợp với mục tiêu kinh doanh trong CDS của doanh nghiệp	0,893
	TT2. Phát triển TMĐT phù hợp thói quen tiêu dùng hiện tại của khách hàng	
	TT3. Phát triển TMĐT phù hợp với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp khác trong CDS	
Tinh thần khởi nghiệp	KN1. Doanh nghiệp cố gắng triển khai ý tưởng mới để phát triển TMĐT trong CDS	0,855
	KN2. Doanh nghiệp cố gắng áp dụng công nghệ hiện đại để phát triển TMĐT trong CDS	
	KN3. Doanh nghiệp nỗ lực đổi mới phương thức kinh doanh liên quan TMĐT trong CDS	
	KN4. Doanh nghiệp sẵn sàng chấp nhận rủi ro để phát triển TMĐT trong CDS	
Định hướng CDS	DT1. Doanh nghiệp đã có kế hoạch phát triển TMĐT trong CDS	0,890
	DT2. Doanh nghiệp dự định đầu tư công nghệ mới để phát triển TMĐT trong CDS	
	DT3. Doanh nghiệp sẵn sàng các nguồn lực (tài chính, nhân lực, v.v.) để phát triển TMĐT trong CDS	
Hỗ trợ của NQT	QT1. NQT có đầy đủ kiến thức công nghệ và quản lý liên quan phát triển TMĐT trong CDS	0,865
	QT2. NQT có thái độ tích cực đối với phát triển TMĐT trong CDS	
	QT3. NQT sẵn sàng đầu tư vốn để phát triển TMĐT trong CDS	
Áp lực cạnh tranh	CT1. Tôi tin tưởng doanh nghiệp sẽ giảm lợi thế cạnh tranh nếu không phát triển TMĐT trong CDS	0,910
	CT2. Sẽ rất cần thiết để phát triển TMĐT nhằm tăng lợi thế trong CDS	
	CT3. Tôi tin tưởng doanh nghiệp sẽ không thu hút nhiều khách hàng nếu không phát triển TMĐT trong CDS	
Phát triển TMĐT	EC1. Doanh nghiệp đồng thuận mạnh mẽ phát triển TMĐT trong CDS	0,889
	EC2. Doanh nghiệp sẽ lên các ý tưởng sáng tạo về phát triển TMĐT trong CDS	
	EC3. Doanh nghiệp có hoạch định chiến lược lâu dài về phát triển TMĐT trong CDS	

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS)



**Bảng 2:** Giá trị hội tụ và phân biệt

	LO	TT	KN	DT	QT	CT	EC
LO	<b>0,939</b>						
TT	0,332	<b>0,858</b>					
KN	0,465	0,315	<b>0,773</b>				
DT	0,467	0,286	0,350	<b>0,855</b>			
QT	0,436	0,328	0,427	0,318	<b>0,787</b>		
CT	0,506	0,279	0,508	0,410	0,381	<b>0,879</b>	
EC	0,551	0,413	0,580	0,490	0,506	0,565	<b>0,858</b>
CR	0,967	0,893	0,866	0,855	0,891	0,911	0,893
AVE	0,881	0,736	0,619	0,597	0,731	0,773	0,736

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm AMOS 21.0)

**5.4. Kết quả của mô hình nghiên cứu**

Kết quả của mô hình nghiên cứu được minh họa ở Bảng 3. Biến phát triển TMĐT giải thích được 55.3% sự biến thiên của 06 biến phụ thuộc trong mô hình. Do đó, khả năng giải thích của các biến trong mô hình này là tốt.

Kết quả khám phá 6/6 giả thuyết được ủng hộ. Trong đó, hai yếu tố của bối cảnh công nghệ bao gồm lợi thế tương đối ( $\beta = 0,121, p < 0,05$ ), khả năng tương thích ( $\beta = 0,132, p < 0,05$ ) ảnh hưởng tích cực đến phát triển TMĐT. Do đó, H1 và H2 được ủng hộ. Về bối cảnh tổ chức bao gồm hỗ trợ của NQT ( $\beta = 0,200, p < 0,01$ ), tinh thần khởi nghiệp ( $\beta = 0,267, p < 0,001$ ), và định hướng CDS ( $\beta = 0,141, p < 0,01$ ) ảnh hưởng tích cực và ý nghĩa đến phát triển TMĐT. Vì thế, nghiên cứu ủng hộ H3, H4, và H5. Về bối cảnh môi trường, phát triển TMĐT chịu tác động tích cực và ý nghĩa của áp lực cạnh tranh ( $\beta = 0,204, p < 0,001$ ). Vì vậy, H6 được ủng hộ.

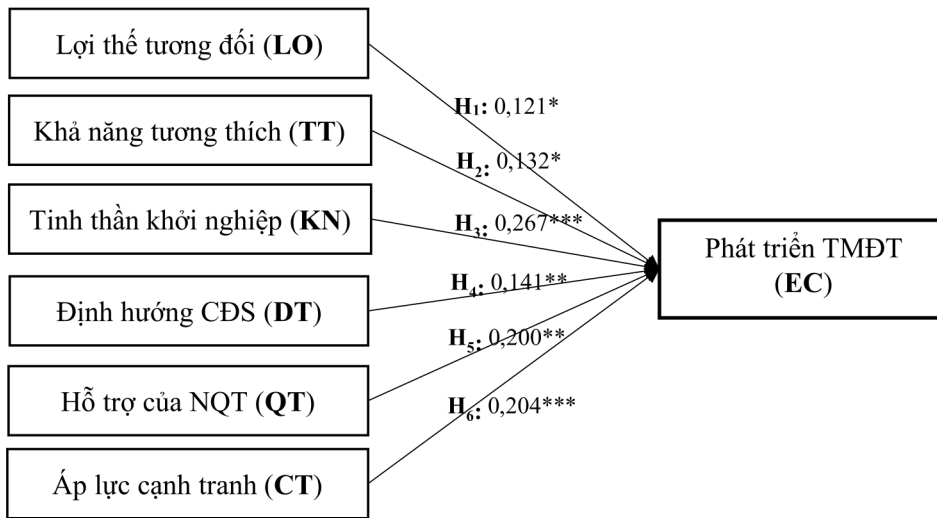
**6. Thảo luận và hàm ý**

Một mặt, nghiên cứu này đóng góp hàm ý học thuật. Nhìn chung, nghiên cứu khẳng định giá trị của mô hình công nghệ - tổ chức - môi trường (TOE) trong các điều kiện công nghệ đổi mới khác nhau, bao gồm phát triển TMĐT trong điều kiện CDS. Đồng thời, nghiên cứu chỉ ra vai trò của yếu tố thuộc bối cảnh khác nhau của mô hình TOE đến phát triển TMĐT đối với doanh nghiệp tại nền kinh tế mới nổi, cụ thể là Việt Nam. Thứ nhất, kết quả chỉ ra sự ảnh hưởng tích cực của các yếu tố thuộc bối cảnh công nghệ đến phát triển TMĐT. Trong đó, sự ảnh hưởng của khả năng tương thích có ý nghĩa lớn hơn lợi thế tương đối đối với sự phát triển TMĐT trong điều kiện CDS. Cụ thể, khả năng tương thích là điều kiện cần thiết để thúc đẩy doanh nghiệp phát triển TMĐT. Kết quả này đồng nhất với nghiên cứu của Maroufkhani và cộng sự (2022). Khi doanh nghiệp đánh giá TMĐT có tính tương đồng, phù hợp với sự vận hành hiện tại của hệ thống kinh doanh và cơ sở hạ tầng, họ sẽ sẵn

**Bảng 3:** Kết quả kiểm định mô hình

Giả thuyết	Giá trị beta	Giá trị p	Đánh giá
H1: LO → EC	0,121*	0,015	Chấp nhận
H2: TT → EC	0,132*	0,011	Chấp nhận
H3: KN → EC	0,267***	0,000	Chấp nhận
H4: DT → EC	0,141**	0,003	Chấp nhận
H5: QT → EC	0,200**	0,003	Chấp nhận
H6: CT → EC	0,204***	0,000	Chấp nhận

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm AMOS 21.0)



(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

**Hình 2:** Kiểm định mô hình cấu trúc

sàng ứng dụng TMĐT. Hơn nữa, lợi thế tương đối là yếu tố đóng góp quan trọng của phát triển TMĐT. Điều này cho thấy doanh nghiệp nhận diện lợi ích của TMĐT và lợi thế so với phương thức kinh doanh khác (như TMTT), điều này dẫn đến phát triển TMĐT để nâng cao hiệu quả kinh doanh và tiếp cận khách hàng. Kết quả này củng cố bằng chứng thực nghiệm gần đây của Hashimy và cộng sự (2022). Thứ hai, nghiên cứu chỉ ra ảnh hưởng tích cực, có ý nghĩa thống kê của các yếu tố thuộc bối cảnh tổ chức đến phát triển TMĐT. Tinh thần khởi nghiệp ảnh hưởng ý nghĩa nhất, kế đến là hỗ trợ của NQT và dự định CDS. Cụ thể, phát triển TMĐT được tác động ý nghĩa bởi tinh thần khởi nghiệp của doanh nghiệp. Khám phá này thể hiện doanh nghiệp với tinh thần khởi nghiệp cao như tiên phong ứng dụng công nghệ mới, chấp nhận rủi ro, mong muốn trải nghiệm sự đổi mới, ủng hộ ý tưởng mới, và cải tiến quy trình kinh doanh; họ sẽ sẵn sàng tiếp cận và phát triển TMĐT trong điều kiện CDS. Kết quả này ủng hộ các kết quả của nghiên cứu trước đây (Tajudeen và cộng sự, 2018). Tương tự, hỗ trợ của NQT là một yếu tố cơ bản của bối cảnh tổ chức ảnh hưởng tích cực đến phát triển TMĐT; điều này thống nhất với kết quả của Abbasi và cộng sự (2022). Điều này ngụ ý vai trò của NQT,

liên quan đến nhận thức và hành vi rất quan trọng trong việc quyết định áp dụng các công nghệ mới trong doanh nghiệp. Mặt khác, định hướng CDS đóng vai trò cơ bản thúc đẩy phát triển TMĐT. Điều này thể hiện doanh nghiệp đánh giá ý nghĩa của CDS trong bối cảnh hiện nay như số hóa quy trình kinh doanh, giảm sự phụ thuộc của con người, tránh sai sót và nâng cao năng suất phục vụ khách hàng; từ đó, doanh nghiệp cải thiện lợi thế cạnh tranh. Vì thế, họ chắc chắn sử dụng và phát triển TMĐT. Kết quả này ủng hộ bằng chứng của các nghiên cứu tiền nhiệm khẳng định định hướng công nghệ là điều kiện then chốt của chấp nhận công nghệ (Khan và cộng sự, 2021). Thứ ba, bối cảnh môi trường (tức là áp lực cạnh tranh) trong mô hình TOE ảnh hưởng tích cực, có ý nghĩa thống kê đến phát triển TMĐT. Khám phá này củng cố bằng chứng thực nghiệm của nghiên cứu trước đây (Hiran và Henten, 2020). Tất yếu của CDS yêu cầu doanh nghiệp số hóa và cải tiến quy trình kinh doanh từ môi trường truyền thống sang trực tuyến, TMĐT là giải pháp tối ưu để doanh nghiệp thực hiện CDS và nâng cao lợi thế cạnh tranh kinh doanh tại một quốc gia mới nổi như Việt Nam. Do đó, áp lực cạnh tranh sẽ kích thích doanh nghiệp tìm giải pháp hiệu quả từ TMĐT.

Mặt khác, nghiên cứu mang đến hàm ý thực tiễn đối với doanh nghiệp Việt Nam trong việc phát triển TMĐT trong bối cảnh CDS. *Thứ nhất*, sự tác động tích cực của lợi thế tương đối đến phát triển TMĐT ngụ ý rằng doanh nghiệp cần nâng cao nhận thức lợi thế của TMĐT đối với tổ chức trong điều kiện CDS bởi vì TMĐT đem lại các lợi ích so với TMTT như tiết kiệm chi phí, cải thiện trao đổi thông tin, tăng cường quan hệ khách hàng, quy trình kinh doanh số hóa (Le, 2021b). *Thứ hai*, NQT cần đi đầu về nhận diện lợi thế của TMĐT trong bối cảnh CDS tại Việt Nam hiện nay, cần tuyên truyền, khuyến khích, truyền cảm hứng cho đội ngũ quản lý cấp dưới và nhân viên hiểu và thực hiện tác nghiệp TMĐT và tầm quan trọng của định hướng CDS trong quy trình kinh doanh. Đồng thời, NQT cần xác định tầm nhìn, mục tiêu, hoạch định chiến lược, ra quyết định chấp nhận ứng dụng TMĐT có lộ trình CDS rõ ràng. NQT cũng cần chuẩn bị nguồn lực như tài chính, hạ tầng công nghệ, nhân lực cho phát triển TMĐT trong điều kiện CDS. *Thứ ba*, NQT cần xem xét khả năng tương thích của TMĐT trong điều kiện CDS với điều kiện hiện tại của doanh nghiệp như cơ sở hạ tầng, quy trình kinh doanh, mô hình kinh doanh. Từ đó, doanh nghiệp kế thừa và cải tiến các điều kiện phù hợp với phát triển TMĐT trong CDS. Ví dụ, doanh nghiệp số hóa cơ sở dữ liệu khách hàng thay thế hồ sơ giấy tờ; hay cải thiện truyền thông với khách hàng thông qua sử dụng công nghệ truyền thông (như điện thoại, email, hỏi và đáp, nhân viên) và công nghệ hiện đại (như mạng xã hội và chatbot) (Le, 2021a). *Thứ tư*, NQT cần thiết thúc đẩy tinh thần khởi nghiệp trong doanh nghiệp. Có giải pháp và chính sách khuyến khích nhân viên và NQT cấp dưới đề xuất ý tưởng mới và dự án khởi nghiệp để áp dụng CDS một phần hay toàn bộ quá trình kinh doanh thông qua TMĐT. Bên cạnh đó, NQT cần hỗ trợ về mặt tài chính cho dự án khởi nghiệp để triển khai thí điểm và toàn diện tại doanh nghiệp. *Cuối cùng*, trong khi TMĐT đang dần trở nên phổ biến đối với doanh nghiệp Việt Nam, áp lực cạnh tranh

trở nên gay gắt hơn. Đối thủ cạnh tranh đã áp dụng công nghệ mới để phát triển TMĐT trong CDS, doanh nghiệp cũng cần nhanh chóng nhận diện và nắm bắt các công nghệ đó để đổi mới và hoàn thiện quy trình kinh doanh của mình. Nếu doanh nghiệp không nhận thức xu hướng và sự cần thiết của CDS trong kinh doanh thông qua phát triển TMĐT, họ sẽ mất dần lợi thế cạnh tranh. Hơn nữa, giải pháp tinh thần khởi nghiệp sẽ trở thành hướng đi cần thiết để giúp doanh nghiệp có hướng phát triển riêng trong điều kiện CDS.

### **7. Kết luận và hướng nghiên cứu tiếp theo**

Nghiên cứu này đã xây dựng một khung nghiên cứu về phát triển TMĐT trong điều kiện CDS thông qua áp dụng và mở rộng mô hình TOE. Kết quả nghiên cứu góp phần củng cố lý thuyết về sự chấp nhận công nghệ mới (cụ thể là phát triển TMĐT) từ góc độ của doanh nghiệp tại một quốc gia đang phát triển như Việt Nam. Thông qua các khám phá được thảo luận trên, nghiên cứu mang lại các đóng góp về học thuật. Nghiên cứu khẳng định sự ảnh hưởng ý nghĩa và tích cực của các bối cảnh trong TOE bao gồm công nghệ, tổ chức và môi trường. Trong đó, tính tương thích, hỗ trợ của NQT, áp lực cạnh tranh đóng vai trò quan trọng nhất của các bối cảnh đối với phát triển TMĐT. Đặc biệt, các đặc điểm của bối cảnh CDS, bao gồm tinh thần khởi nghiệp và định hướng CDS góp phần ý nghĩa thúc đẩy phát triển TMĐT. Các kết quả này chưa được khám phá trước đây, mặc dù một cơ chế về chấp nhận TMĐT đã được nghiên cứu tại Việt Nam gần đây bởi Hoang và cộng sự (2021). Đồng thời, nghiên cứu cũng có đóng góp hàm ý quản trị khi hỗ trợ các doanh nghiệp Việt Nam có thể nhận diện rõ vai trò của TMĐT trong điều kiện CDS và cách thức thúc đẩy ứng dụng TMĐT hiệu quả và tăng cường lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Bên cạnh các đóng góp của nghiên cứu, một số hạn chế còn tồn tại. *Thứ nhất*, nghiên cứu tương lai cần gia tăng số lượng mẫu nghiên cứu để đảm bảo tính khái quát của các kết quả nghiên cứu. *Thứ hai*,

nghiên cứu tiếp theo có thể bổ sung các biến thuộc mô hình TOE. Ví dụ, bối cảnh công nghệ (tính phức tạp, khả năng dùng thử), bối cảnh tổ chức (tính đổi mới, kiến thức TMĐT) và bối cảnh môi trường (hỗ trợ bên ngoài, hệ thống luật pháp) đã được xem xét và tác động ý nghĩa đến chấp nhận và sử dụng các công nghệ mới khác (Mahakittikun và cộng sự, 2021; Hashimy và cộng sự, 2022). Thứ ba, nghiên cứu hiện tại chưa kiểm nghiệm sự ảnh hưởng của các biến kiểm soát đến phát triển TMĐT như thời gian hoạt động TMĐT, số lượng nhân viên,... Do đó, các biến kiểm soát được mong đợi kiểm nghiệm trong các nghiên cứu tương lai. ♦

**Tài liệu tham khảo:**

1. Abbasi, G. A., Abdul Rahim, N. F., Wu, H., Iranmanesh, M., and Keong, B. N. C. (2022), Determinants of SME’s social media marketing adoption: competitive industry as a moderator, *SAGE Open*, Vol. 12 No. 1, pp.21582440211067220.
2. Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No. 1, pp.39-50.
3. Hair, J. F., Black, W. C., Barbin, B. J., and Anderson, R. E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, New Jersey.
4. Hashimy, L., Jain, G., and Grifell-Tatjé, E. (2022), Determinants of blockchain adoption as decentralized business model by Spanish firms – an innovation theory perspective, *Industrial Management & Data Systems*, doi: 10.1108/IMDS-01-2022-0030.
5. Hiran, K. K., and Henten, A. (2020), An integrated TOE–DoI framework for cloud computing adoption in the higher education sector: case study of Sub-Saharan Africa, Ethiopia, *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, Vol. 11 No. 2, pp.441-449.
6. Hoang, T. D. L., Nguyen, H. K., and Nguyen, H. T. (2021), Towards an economic recovery after the COVID-19 pandemic: empirical study on electronic commerce adoption of small and medium enterprises in Vietnam, *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 16 No. 1, pp.47-68.
7. Kapoor, K., Dwivedi, Y. K., and Williams, M. D., 2013, Role of Innovation Attributes in Explaining the Adoption Intention for the Interbank Mobile Payment Service in an Indian Context, *Grand Successes and Failures in IT. Public and Private Sectors*, 2013, Berlin, Heidelberg, pp.203-220.
8. Khan, N. A., Khan, A. N., Bahadur, W., and Ali, M. (2021), Mobile payment adoption: A multi-theory model, multi-method approach and multi-country study, *International Journal of Mobile Communications*, Vol. 19 No. 4, pp.467-491.
9. Le, X. C. (2021a), Charting sustained usage toward mobile social media application: the criticality of expected benefits and emotional motivations, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 34 No. 3, pp.576-593.
10. Le, X. C. (2021b), What triggers mobile application-based purchase behavior during COVID-19 pandemic: evidence from Vietnam, *International Journal of Emerging Markets*, doi: 10.1108/IJOEM-12-2020-1594.
11. Lin, H.-F., and Lin, S.-M. (2008), Determinants of e-business diffusion: a test of the technology diffusion perspective, *Technovation*, Vol. 28 No. 3, pp.135-145.
12. Mahakittikun, T., Suntrayuth, S., and Bhatiazevi, V. (2021), The impact of technological-organizational-environmental (TOE) factors on firm performance: merchant’s perspective of mobile payment from Thailand’s retail and service firms, *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 15 No. 2, pp.359-383.
13. Mamun, A. A., Mohiuddin, M., Fazal, S. A., and Ahmad, G. B. (2018), Effect of entrepreneurial

and market orientation on consumer engagement and performance of manufacturing SMEs, *Management Research Review*, Vol. 41 No. 1, pp.133-147.

14. Maroufkhani, P., Iranmanesh, M., and Ghobakhloo, M. (2022), Determinants of big data analytics adoption in small and medium-sized enterprises (SMEs), *Industrial Management & Data Systems*, doi: 10.1108/IMDS-11-2021-0695.

15. Park, J.-H., and Kim, Y. B. (2021), Factors activating big data adoption by Korean firms, *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 61 No. 3, pp.285-293.

16. Premkumar, G., and Roberts, M. (1999), Adoption of new information technologies in rural small businesses, *Omega*, Vol. 27 No. 4, pp.467-484.

17. Tajudeen, F. P., Jaafar, N. I., and Ainin, S. (2018), Understanding the impact of social media usage among organizations, *Information & Management*, Vol. 55 No. 3, pp.308-321.

18. Tornatzky, L.G., Mitchell, F. and Alok, K.Ch. (1990), *The Process of Technological Innovation*, Lexington Books, The Free Press.

19. Upadhyay, N., Upadhyay, S., Al-Debei, M. M., Baabdullah, A. M., and Dwivedi, Y. K. (2022), The influence of digital entrepreneurship and entrepreneurial orientation on intention of family businesses to adopt artificial intelligence: examining the mediating role of business innovativeness, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, doi: 10.1108/IJEBr-02-2022-0154.

20. Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., and Davis, F. D. (2003), User acceptance of information technology: toward a unified view, *MIS Quarterly*, Vol. 27 No. 3, pp.425-478.

21. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., and Haenlein, M. (2021), Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda, *Journal of Business Research*, Vol. 122, pp.889-901.

22. Wang, Y.-S., Li, H.-T., Li, C.-R., and Zhang, D.-Z. (2016), Factors affecting hotels' adoption of mobile reservation systems: a technology-organization-environment framework, *Tourism Management*, Vol. 53, pp.163-172.

### Summary

Digital transformation (DT) has become increasingly indispensable for organizations in the socio-economic fields. Concerning the business sector, electronic commerce (e-commerce) firms should raise their awareness of the importance of DT for enhancing business performance and gaining competitive advantage. This study aims to identify a mechanism of e-commerce development among Vietnamese firms in the DT era by combining the technology-organization-environment (TOE) framework with entrepreneurial orientation and DT orientation. Data were collection from 308 e-commerce firms in Vietnam. Results indicated that factors regarding technological context (i.e., relative advantage and compatibility), organizational context (i.e., top management support), and environmental context (i.e., competitive pressure) play a vital role in triggering e-commerce development in the DT scenario. Moreover, entrepreneurial orientation and DT orientation significantly facilitate e-commerce development among Vietnamese firms. Lastly, theoretical and practical implications are discussed.