

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Nguyễn Hoàng Việt, Dương Nguyễn Thanh Thủy và Nguyễn Phước Hiệp** - Nghiên cứu các nhân tố tác động đến mức độ chuyển đổi số của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội. *Mã số: 172.ISMET.11* 3
- Factors Affecting the Degree of Digital Transformation of Small and Medium Enterprises in Hanoi City*
- 2. Doãn Nguyên Minh** - Tác động của quan ngại thương mại trong các biện pháp kỹ thuật (TBT, SPS) đến xuất khẩu thủy sản của Việt Nam sang thị trường Hoa Kỳ. *Mã số: 172.IIEM.12* 21
- The Impact of Technical Measures (TBT, SPS) And Specific Trade Concerns on Vietnam Seafood Export to the United States*
- 3. Đặng Thị Phương Nga và Nguyễn Thị Hà** - Đánh giá quản lý vốn đầu tư xây dựng cơ bản từ nguồn ngân sách nhà nước thuộc bộ y tế Việt Nam bằng phương pháp tiếp cận mô hình IPA. *Mã số: 172.ISMET.11* 30
- Assessment of construction investment capital management from state budget Under the ministry of health Viet Nam by IPA model approach*

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 4. Mai Thanh Lan và Tạ Huy Hùng** - Nghiên cứu nhận thức nhà quản trị về môi trường làm việc kết hợp hậu COVID. *Mã số: 172.2HRMg.21* 49
- Research on Managers Perception of Hybrid Working after COVID 19 Pandemic*
- 5. Vũ Tuấn Dương, Nguyễn Thị Mỹ Nguyệt, Lưu Thị Thùy Dương, Nguyễn Hoàng Nam** - Mối liên hệ giữa quản trị nhân lực xanh, thái độ và hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên khách sạn cao cấp sau dịch bệnh COVID-19. *Mã số: 172.2BAdm.21* 63
- The Link Between Green Human Resource Management, Environmental Attitude and Eco-Friendly Behavior of Luxury Hotel Employees After COVID-19 Pandemic*

- 6. Trần Tất Thành, Nguyễn Thị Hải Yến và Hoàng Kiều Anh** - Tác động của chính sách cổ tức tới biến động giá cổ phiếu - bằng chứng thực nghiệm của các công ty niêm yết trên sở giao dịch chứng khoán Hồ Chí Minh. *Mã số: 172. 2FiBa.21* 76

The Impact of Dividend Policy on Stock Price Volatility - Empirical Evidence From Firms Listed on Ho Chi Minh Stock Exchange

- 7. Nguyễn Thanh Hùng** - Tác động của các nhân tố chất lượng logistics và sự sẵn lòng chi trả tới giá trị cảm nhận của khách hàng đối với dịch vụ giao hàng chặng cuối của doanh nghiệp bán lẻ trực tuyến tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Mã số: 172.2BMkt.21* 87

Impact of Logistics Quality Factors and Willingness to Pay on Customer's Perceived Value for Last-mile Delivery Service of Online Retailers in Ho Chi Minh City

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 8. Nguyễn Văn Phương** - Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định sản xuất theo hướng an toàn thực phẩm tại trang trại của các hộ chăn nuôi bò sữa trên địa bàn một số tỉnh miền Bắc, Việt Nam. *Mã số: 172.3DEco.31* 102

Factors affecting the intention to produce food in the direction of food safety on dairy farms of farmers in northern provinces, Vietnam

NGHIÊN CỨU CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN MỨC ĐỘ CHUYỂN ĐỔI SỐ CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

Nguyễn Hoàng Việt

Trường Đại học Thương mại

Email: nhviet@tmu.edu.vn

Dương Nguyễn Thanh Thủy

Trường Đại học Thương mại

Email: duongthuy91@tmu.edu.vn

Nguyễn Phước Hiệp

Tổng Công ty Tân Cảng Sài Gòn

Email: hiepn@saigonnewport.com.vn

Ngày nhận: 26/08/2022

Ngày nhận lại: 26/9/2022

Ngày duyệt đăng: 06/10/2022

Mức độ chuyển đổi số của doanh nghiệp là khái niệm vừa phản ánh “trạng thái”, vừa phản ánh “đầu ra” của doanh nghiệp chuyển đổi số. Nghiên cứu này dựa trên bộ dữ liệu từ 372 SMEs với 42% đáp viên là chủ và/hoặc CEOs của SMEs trên địa bàn thành phố Hà Nội, đã xây dựng bộ 6 thang đo với 31 chỉ số về mức độ chuyển đổi số và xác định mô hình 7 nhân tố tác động đến mức độ chuyển đổi số của SMEs trên địa bàn thành phố Hà Nội lần lượt gồm: chiến lược, lãnh đạo và quản trị, kết cấu hạ tầng, nguồn nhân lực kinh doanh số, chính sách nhà nước hỗ trợ, rủi ro cảm nhận, đổi mới và sáng tạo chuyển đổi số.

Từ khóa: Chuyển đổi số, Đổi mới sáng tạo, SMEs.

JEL Classifications: M31, M15

Thời gian gần đây, chuyển đổi số (CDS) của các doanh nghiệp nói chung, doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) nói riêng luôn là một chủ đề thu hút sự quan tâm của giới nghiên cứu và các nhà quản trị doanh nghiệp cũng như của các nhà hoạch định chính sách phát triển SMEs trong bối cảnh môi trường kinh tế và kinh doanh số. Một trong những vấn đề vừa căn bản, vừa cấp thiết của CDS là mức độ và tối đa hoá mức độ CDS của doanh nghiệp trong điều kiện năng lực đầu tư hữu hạn và phòng ngừa những rủi ro, lãng

phí cho đầu tư CDS theo phong trào và hình thức luôn là bài toán thực tiễn đặt ra.

1. Cơ sở lý thuyết

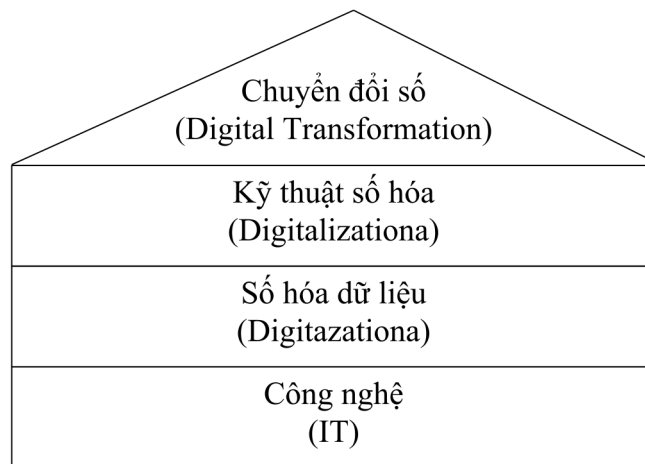
Nếu chúng ta gõ từ khoá “Digital Transformation” hay “Chuyển đổi số” trên Google, bạn sẽ nhận được hàng trăm khái niệm với những tiếp cận khác nhau từ hẹp đến rộng, từ các khách thể CDS khác nhau. Nghiên cứu về CDS đã nhận được sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới. Theo Swen và Reinhard (2021), CDS là quá trình

thay đổi một doanh nghiệp bằng cách sử dụng công nghệ kỹ thuật số. Doanh nghiệp không chỉ chuyển đổi dữ liệu về dạng số để lưu trữ, xử lý và tính toán, mà chuyển đổi số giúp khai thác triệt để những tính năng của công nghệ mới như AI, IoT, Big Data để phân tích, chẩn đoán, biến đổi dữ liệu và tạo ra những giá trị kinh tế khác cho doanh nghiệp. CDS là quá trình con người thay đổi cách sống, cách làm việc và phương thức làm việc với công nghệ số, việc ứng dụng những công nghệ số vào tất cả lĩnh vực nhằm thay đổi phương thức lãnh đạo, cách thức tổ chức và hoạt động của đơn vị. Các tác giả cũng nêu bật ba yếu tố chính ảnh hưởng đến sự thành công của CDS gồm: ứng dụng công nghệ mới, công nghệ thông tin (CNTT) và truyền thông trong hoạt động, năng lực số của người lãnh đạo. Swen & Reinhard (2020) phân tích những yếu tố chính cho CDS như một mô hình đa cấp độ, bắt đầu từ cấp độ cá nhân và nhóm đến cấp độ tổ chức.

Ở nghiên cứu này, khái niệm CDS của doanh nghiệp được hiểu là một quá trình rộng lớn và mở để phản ánh toàn bộ những chuyển đổi và/hoặc đổi mới

sáng tạo. Trong cấu trúc và vận hành mô hình kinh doanh số như là 1 tổng thể của doanh nghiệp dựa trên nền tảng kỹ thuật số cùng các thành tựu công nghệ số 4.0 nhằm đạt được những đột phá trong chất lượng tăng trưởng; không chỉ cung ứng những sản phẩm dịch vụ mới với giá trị và sự hài lòng khách hàng vượt trội, mà điều quan trọng và quyết định còn là trong phương thức/công nghệ mới cung ứng sản phẩm/dịch vụ trong bối cảnh thị trường có nhiều thay đổi và bất định. Từ khái niệm trên có thể rút ra một số điểm thực chất của CDS của doanh nghiệp:

Một là, mặc dù chu trình của CDS về nguyên lý bao gồm nhiều cấp độ (xem hình 1). Tuy nhiên không nên nhầm lẫn CDS chỉ là CNTT (phần cứng và phần mềm) hay là số hoá dữ liệu thị trường, kỹ thuật số hoá các quy trình, các cơ cấu, các quan hệ. Tất cả các yếu tố này chỉ tạo nên hạ tầng số của doanh nghiệp mà không phải là CDS. Chỉ khi nào chúng được tích hợp với các thành tựu công nghệ 4.0 để tạo chuyển đổi các bộ phận, thành tố đến toàn cục, tổng thể của mô hình kinh doanh số của doanh nghiệp thì mới được gọi là CDS.



(Nguồn: Matzler và cộng sự (2018))

Hình 1: Chu trình tiến động thực hành chuyển đổi số

Hai là, đánh giá CDS không phải chỉ là ở trình độ kỹ thuật và công nghệ kỹ thuật số mà điều cơ bản của những chuyển đổi sang mô hình kinh doanh số của doanh nghiệp được thể hiện ở thực chất và đầu ra của mô hình kinh doanh này. Tiêu điểm của CDS chính là những đột phá trong chất lượng tăng trưởng của doanh nghiệp về thị trường; về kinh doanh (tốc độ, năng suất, năng lực cạnh tranh). Về đầu ra của mô hình kinh doanh CDS được thể hiện tập trung nhất ở mức độ đổi mới và sáng tạo trong phương cách công nghệ cung ứng các sản phẩm, dịch vụ mới với giá trị và sự hài lòng khách hàng mới, gia tăng và vượt trội.

Ba là, CDS của doanh nghiệp là khái niệm có nội hàm ở tầm mức chiến lược bởi gắn với quá trình chuyển đổi cốt lõi của kinh doanh (mô hình kinh doanh). Vì vậy, phải có tư duy chiến lược không chỉ trong toàn cục tổng thể doanh nghiệp mà còn phải có tầm nhìn dài hạn trong các bước đi, lộ trình khoa học trong lập dự án, đầu tư trang thiết bị, chuyển giao và thực hành CDS từng phân kì tránh xa vào phong trào, hình thức phiến diện, cục bộ và nhất thời và lãng phí bởi CDS có suất đầu tư lớn. Tính chiến lược của CDS còn ở chỗ không phải chỉ CDS trong nội bộ doanh nghiệp mà còn là quá trình rộng, mở của doanh nghiệp bao hàm các quan hệ doanh nghiệp với thị trường, với nhà cung cấp và bạn hàng trong chuỗi cung ứng, với chính phủ và các cơ quan nhà nước, với công chúng có liên quan trong một hệ sinh thái của doanh nghiệp. CDS còn là một quá trình “mở” còn có hàm ý CDS không phải là câu chuyện làm 1 lần là xong mà luôn mở ra những tiền đề để nâng cấp mức độ, tiếp thu những thành tựu công nghệ 4.0 mới để doanh nghiệp trở thành doanh nghiệp 4.0 ngày càng hoàn chỉnh.

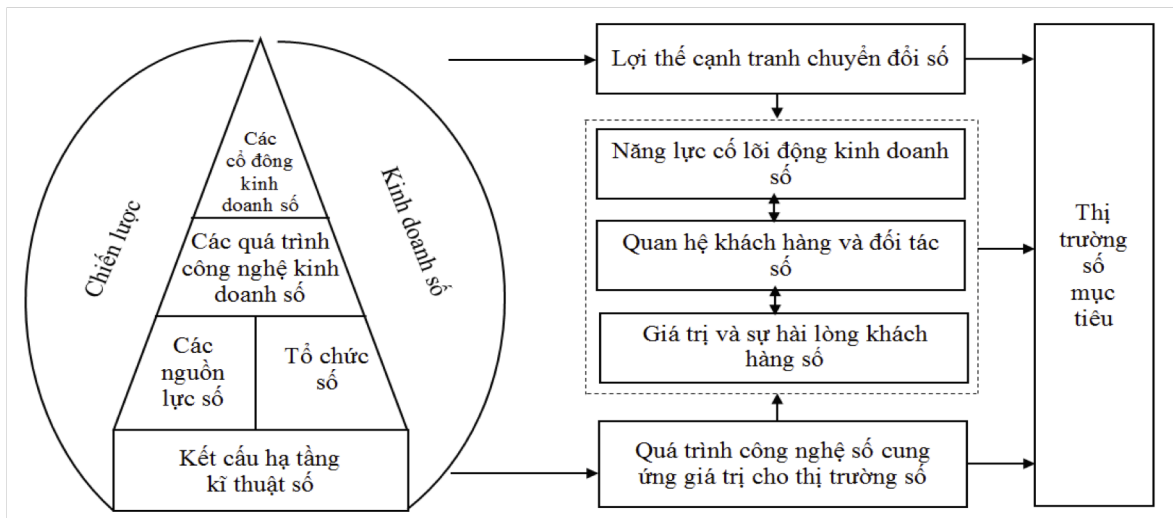
Cũng như CDS, mô hình kinh doanh của doanh nghiệp có rất nhiều cách thức và biểu hiện khái niệm. Trong nghiên cứu này sử dụng khái niệm của

(Nguyễn-Hoàng-Việt, 2012), về mô hình kinh doanh được hiểu là mô hình khái quát những đặc tính cốt lõi của tổ chức và vận hành kinh doanh của doanh nghiệp và phản ánh cách thức mà doanh nghiệp kiến tạo và cung ứng các giá trị, năng lực cốt lõi và quan hệ với các cổ đông kinh doanh chiến lược để đạt tới mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Tuỳ theo tiến động của các cuộc cách mạng công nghiệp (CMCN) mà tồn tại và phát triển các cấp độ và loại hình doanh nghiệp khác nhau từ doanh nghiệp 1.0 đến nay là doanh nghiệp 4.0. Trong đó, doanh nghiệp 4.0 chính là loại hình vận dụng các thành tựu của CMCN 4.0 mà hạt nhân chính là mô hình kinh doanh số. Có thể mô hình hoá mô hình kinh doanh CDS của doanh nghiệp theo hình 2.

Các SMEs là tập hợp các doanh nghiệp có quy mô, vốn pháp định và nhân lực theo quy định của mỗi quốc gia để phân định doanh nghiệp ở các cấp độ vừa, nhỏ và/hoặc siêu nhỏ trong so sánh với doanh nghiệp lớn và/hoặc siêu lớn. SMEs là loại hình doanh nghiệp chiếm tỉ trọng đa số lớn trong thành phần các doanh nghiệp ở các nước đang phát triển. Từ tiêu chí phân loại chung này có thể nhận biết một số điểm mạnh/yếu đối với CDS của loại hình doanh nghiệp này như sau:

- Chất lượng nhân lực kể cả với chủ và nhà quản trị cấp cao của nhiều SMEs chưa tương thích và đáp ứng yêu cầu của kinh doanh số kể cả về công nghệ và quản trị kinh doanh số; quy mô tài chính nhỏ khó thích hợp với yêu cầu đầu tư CDS trên tầm chiến lược dài hạn; Phần lớn SMEs vẫn nằm trong trạng thái doanh nghiệp 2.0, 3.0 hiểu biết về những thành tựu công nghệ của CMCN 4.0 nói chung và CDS nói riêng còn hạn hẹp.

- Đa số SMEs đều có tập tính e ngại đầu tư và kinh doanh mạo hiểm không lớn nên chủ yếu kinh doanh “nhỏ lẻ”, “tự làm tất cả” theo nguồn lực hữu hạn nên chỉ tiếp cận “nghĩa hẹp” của CDS mà



(Nguồn: Tác giả phát triển)

Hình 2: Mô hình kinh doanh số của doanh nghiệp

không có đủ tư duy rộng mở và ưu thế của thuê ngoài (outsourcing) các nguồn lực bên ngoài do CDS mang lại.

- Mặc dù có những điểm hạn chế lớn nêu trên nhưng về cơ bản các SMEs có trong so sánh với các doanh nghiệp lớn 4 điểm mạnh, ưu thế chủ yếu sau: SMEs có tính linh hoạt tùy biến cao và thích nghi nhanh khi thực hành CDS; Khả năng tạo nhày vọt về chất lượng sang doanh nghiệp 4.0 cao hơn mà không gây thiệt hại lớn; Khả năng cấu hình lại và tái định dạng các nguồn lực và tổ chức truyền thống dựa trên CDS cao hơn; Khả năng khắc phục các điểm yếu/hạn chế dễ dàng hơn, chi phí ít hơn, thực hiện nhanh hơn và nếu được hỗ trợ thêm của Nhà nước, bên thứ ba và các doanh nghiệp đầu môi trong chuỗi cung ứng.

Mức độ là khái niệm đo lường kết quả về mặt lượng và xếp loại về mặt chất của 1 sự vật hiện tượng. Quá trình xác định tại 1 thời điểm xác định có nhiều cách tiếp cận khái niệm mức độ quá trình nói chung và CDS như là một quá trình nói riêng tùy theo tiêu chí thang đo mức độ. Ví dụ, mức độ của CDS trong tổng thể kinh doanh của doanh nghiệp

được xác định chủ yếu bởi tỉ trọng doanh thu từ kinh doanh số trong tổng doanh thu của doanh nghiệp; hoặc mức độ đầu tư trang bị CDS trong doanh thu của doanh nghiệp được đo bằng chỉ tiêu hiện vật và/hoặc giá trị tài sản kinh doanh số trên 1 đồng doanh thu của doanh nghiệp; hoặc mức hiệu quả đầu tư kinh doanh số được đo bằng các chỉ số ICOR, ROI, ROS,... Theo tiếp cận quản trị kinh doanh, mức độ CDS được hiểu là hiệu suất đầu ra của các chỉ tiêu CDS các yếu tố mô hình kinh doanh và chất lượng tăng trưởng kinh doanh của doanh nghiệp do tác động của các giải pháp CDS mang lại tại một thời điểm xác định.

Trong các nghiên cứu quản trị kinh doanh, hiệu suất đề ra chất lượng tăng trưởng kinh doanh của doanh nghiệp có thể được đo bằng các tiêu chí thống kê và/hoặc thông kê mô tả. Nếu như các tiêu thức thống kê được đo bằng các chỉ tiêu phản ánh đầu ra như doanh thu, thị phần, lợi nhuận, kết quả so với mục tiêu (hiệu quả) và/hoặc so với đầu vào mức đầu tư. Đây là nhóm tiêu chí quan trọng đánh giá mức độ và xu thế CDS, nhưng yêu cầu doanh nghiệp phải hạch toán chi phí chính xác, kịp thời các dữ liệu

nhân lực/chi phí cả về hiện vật & giá trị - mà việc này trong thực tế ở các SMEs là điều bất khả thi. Tiêu chí thống kê mô tả xem mức độ CDS của doanh nghiệp như là một trị số trung bình của một tập hợp các thang đo dựa trên thang Likert 5 khoảng cách. Mỗi thang đo được chuyển hoá thành những phát biểu, đánh giá và ở mức chất lượng tốt nhất đáp ứng yêu cầu, mục tiêu của CDS. Tùy theo mức độ “đồng ý” với phát biểu định danh các mức độ từ 1 đến 5 điểm. Công thức xác định mức độ CDS của doanh nghiệp được thể hiện sau:

$$DTP = \frac{1}{N} \times \sum_{i=1}^N X_{ij} = \frac{1}{N} \times \sum_{j=1}^N x_{ij}$$

Trong đó: *DTP*: Hiệu suất CDS của doanh nghiệp; *X_{ij}*: Mức độ đánh giá của đáp viên *ij*; *N*: Số items đo *DTP*.

Kế thừa và phát triển các nghiên cứu của Nadkarni và Prügl (2021), Foss và Saebi (2017), Thompson Jr và Strickland III (2003), Liautaud (2000), Nguyễn-Hoàng-Việt (2012). Xác lập thang đo mức độ CDS của SMEs Việt Nam trong nghiên cứu này gồm 6 nhóm chỉ số sau:

STT	Biểu số	Chỉ số thành phần
1	Hiệu suất trang bị và thực hành công nghệ số theo các chức năng/hoạt động của chuỗi giá trị doanh nghiệp	<ul style="list-style-type: none"> - Lãnh đạo và quản trị văn phòng số. - Marketing và bán hàng số. - Sản xuất và tác nghiệp số. - Logistics và chuỗi cung ứng số. - MIS và phân tích dữ liệu lớn. - Kế toán và công nghệ tài chính số.
2	Hiệu suất gia tăng các nguồn lực CDS	<ul style="list-style-type: none"> - Phát triển outsourcing các nguồn lực bên ngoài. - Phát triển nguồn lực kết cấu hạ tầng số. - Phát triển nguồn lực tri thức kinh doanh số. - Tái cấu trúc và định dạng lại nguồn lực truyền thống. - Tái tạo phát triển năng lực cốt lõi mới.
3	Hiệu suất tổ chức doanh nghiệp CDS	<ul style="list-style-type: none"> - Cơ cấu tổ chức và hệ thống tinh giản, tích hợp cao. - Thực hành quan hệ quản trị qua từng hệ thống nội bộ số. - Thực hành văn bản kinh doanh số. - Phát triển nhân lực quản trị kinh doanh số.
4	Hiệu suất công nghệ và quản trị số các quá trình kinh doanh cốt lõi	<ul style="list-style-type: none"> - Phát triển sản phẩm/dịch vụ công nghệ mới. - Thu hút, giữ gìn khách hàng số. - Đặt hàng và thanh toán số. - Quản trị tồn kho số. - Thực hành mô thức bán SIVA số. - Dịch vụ khách hàng số.
5	Hiệu suất quản trị số các quan hệ cổ đông kinh doanh chiến lược	<ul style="list-style-type: none"> - CRM - B2C. - PRM - B2S. - B2G - Quan hệ doanh nghiệp với Chính phủ. - Quan hệ với bên thứ 3 cung ứng và công chúng.
6	Hiệu suất gia tăng chất lượng tăng trưởng kinh doanh nhờ CDS	<ul style="list-style-type: none"> - Gia tăng doanh số/1 đơn vị đầu tư CDS. - Hiệu suất mở rộng thị trường (số). - Gia tăng tỉ trọng doanh thu kinh doanh số. - Gia tăng năng suất nhân tố tổng hợp (TFP) và năng suất lao động. - Gia tăng tốc độ, tính linh hoạt, tinh gọn của hệ thống sản xuất. - Gia tăng yếu tố năng lực cạnh tranh động. - Gia tăng hình ảnh thương hiệu và doanh nghiệp CDS.

(Nguồn: Tác giả phát triển)

Thang đo CDS của doanh nghiệp với khoảng phân tử = 0.8 điểm sau: Từ 1 điểm - < 1,8 điểm: Kém, hầu như chưa chuyển đổi số; Từ 1,8 điểm - < 2,6 điểm: chuyển đổi số yếu; Từ 2,6 điểm - < 3,4 điểm: chuyển đổi số trung bình; Từ 3,4 điểm - < 4,2 điểm: chuyển đổi số khá; Từ 4,2 điểm - < 5 điểm: chuyển đổi số tốt; 5 điểm: Doanh nghiệp 4.0 hoàn hảo.

2. Mô hình, các giả thuyết và thang đo nghiên cứu

Tác giả nhận dạng các nhân tố tác động theo khung lý thuyết chuỗi giá trị của M. E Porter (1985) và Thompson và Strickland (2003) và được Nguyễn-Hoàng-Việt (2012) vận dụng trong doanh nghiệp thương mại điện tử. Theo lý thuyết này, mức độ quan trọng có ý nghĩa thống kê, hiệu năng và tính trực tiếp đến giá trị cung ứng của doanh nghiệp có hai nhóm hoạt động tạo nên chuỗi giá trị của doanh nghiệp. Nhóm 5 hoạt động chính, trực tiếp kiến tạo giá trị cho khách hàng, doanh nghiệp và xã hội gồm:

logistics đầu vào, sản xuất, logistics đầu ra, marketing và bán hàng, dịch vụ khách hàng. Đây chính là những tiêu điểm CDS mang lại hiệu suất cao của SMEs. Nhóm 4 hoạt động hỗ trợ có tác động trực tiếp đến các hoạt động chính trên: Phát triển kết cấu hạ tầng CDS; Thực hành HRM CDS; Phát triển công nghệ và R&D; Quản trị tổng quát doanh nghiệp. Những hoạt động hỗ trợ chuỗi giá trị trên chính là cơ sở nhận dạng các nhân tố tác động và xác lập các giả thuyết nghiên cứu sau:

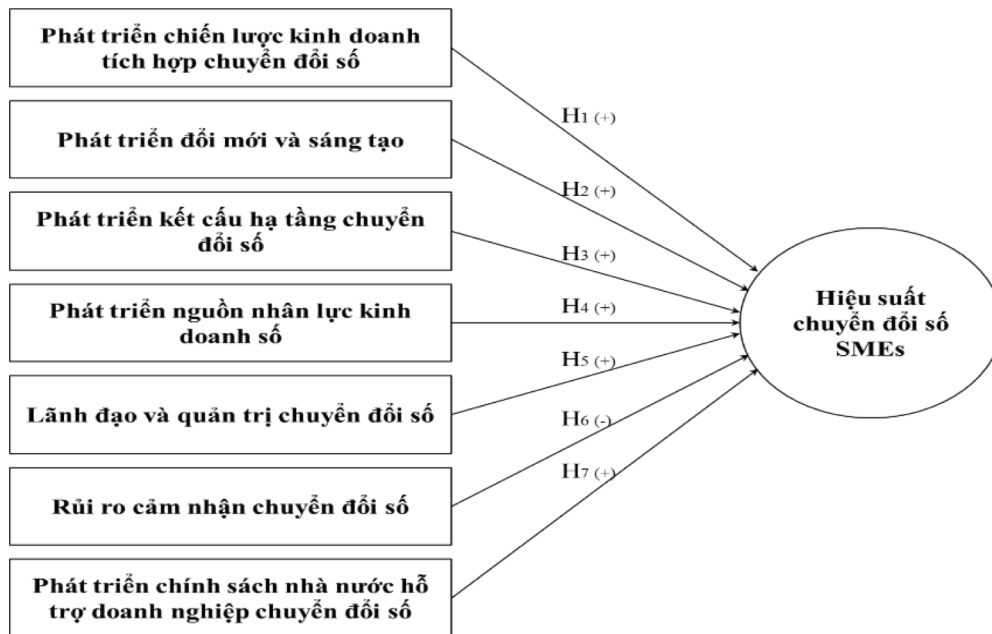
H1: Phát triển chiến lược CDS có tác động cùng chiều đến hiệu suất CDS của SMEs.

H2: Phát triển đổi mới và sáng tạo có tác động cùng chiều đến hiệu suất CDS của SMEs.

H3: Phát triển kết cấu hạ tầng CDS có tác động cùng chiều đến hiệu suất CDS của SMEs.

H4: Phát triển nguồn nhân lực kinh doanh số có tác động cùng chiều đến hiệu suất CDS của SMEs.

H5: Lãnh đạo và quản trị CDS có tác động cùng chiều đến hiệu suất CDS của SMEs.



(Nguồn: Tác giả phát triển)

Hình 3: Mô hình nghiên cứu mức độ chuyển đổi số của SMEs

H6: Rủi ro cảm nhận CDS có tác động ngược chiều đến hiệu suất CDS của SMEs.

H7: Phát triển chính sách nhà nước hỗ trợ doanh nghiệp CDS có tác động cùng chiều đến hiệu suất CDS của SMEs.

Với nhận diện 7 nhân tố trên (5 nhân tố từ chuỗi giá trị và 2 nhân tố từ môi trường bên ngoài) và từ các giả thuyết nghiên cứu cho phép xây dựng mô hình nghiên cứu lý thuyết sau (Xem hình 3).

Để xây dựng thang đo của mô hình trên, tác giả kế thừa và phát triển thang đo của các nghiên cứu liên quan và vận dụng phù hợp cho công nghệ - tổ chức - môi trường kinh doanh số và đặc điểm các SMEs để xây dựng một thang đo nháp. Vận dụng phương pháp phỏng vấn và điều tra trắc nghiệm/chuyên gia để sửa chỉnh và/hoặc bổ sung, thêm bớt và xác lập bộ thang đo nghiên cứu chính thức của mô hình. Tổng số thang đo mô hình có 48 biến quan sát, biến độc lập có 42 biến quan sát và biến phụ thuộc có 6 biến quan sát.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Mô tả mẫu nghiên cứu

Quy mô mẫu SMEs điều tra được xác định bằng công thức lấy mẫu xác suất ngẫu nhiên. Quy mô mẫu đáp viên điều tra trắc nghiệm là các chủ/giám đốc kinh doanh, các SMEs được xác định theo công thức lấy mẫu thực nghiệm $n = 5 \times$ số câu hỏi điều tra (bảng 240 doanh nghiệp). Thực tế điều tra gửi 600 phiếu đến 400 doanh nghiệp, thu về 454 phiếu. Sau khi loại 34 phiếu không đảm bảo yêu cầu, quy mô tệp mẫu là 420 phiếu với 372 SMEs là vượt yêu cầu quy mô mẫu tối thiểu. Về cơ cấu quy mô, mẫu điều tra được mô tả tại Bảng 1.

3.2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Kiểm định hệ số Cronbach Alpha được áp dụng để đánh giá độ tin cậy của 48 biến quan sát đại diện cho 8 nhóm yếu tố. Các ngưỡng giá trị đánh giá được tham khảo theo các khuyến nghị của Hair và

cộng sự (2010) bao gồm: Giá trị Cronbach Alpha lớn hơn 0,7; Các giá trị tương quan lớn hơn 0,3 và các giá trị Cronbach Alpha khi loại biến cần nhỏ hơn giá trị Cronbach Alpha biến tổng. Sau khi tiến hành kiểm định đánh giá với từng nhóm yếu tố, một số biến quan sát được loại khỏi thang đo do có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3 hoặc giá trị Cronbach Alpha khi loại biến lớn hơn giá trị Cronbach Alpha biến tổng. Các biến quan sát bị loại có nội dung cụ thể là: **DIS6: Phát triển cơ sở dữ liệu các công nghệ số 4.0**; **DML6: Xây dựng tổ đặc nhiệm đa chức năng**; **DBP6: Nhân lực được sử dụng hiệu quả**; **DIC5: R&D thực hành đẳng cấp kinh doanh tốt nhất dựa trên CDS**; **DTR6: Rủi ro do cạnh tranh không lành mạnh, phi pháp từ đối thủ cạnh tranh**; **DSP1: Chính sách phát triển mạng và dịch vụ mạng thông tin**. Sau khi loại 6 biến quan sát, các biến còn lại đạt các tiêu chuẩn do Hair và cộng sự (2010) đề xuất. Kết quả cụ thể được mô tả tại Bảng 2.

3.3. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Phân tích nhân tố khám phá EFA với phép trích Principal component, phép xoay Varimax, kiểm định Bartlett được áp dụng để đánh giá mức độ tin cậy, giá trị hội tụ của thang đo. Trong lần phân tích thứ nhất, 5 biến quan sát **DBS6: Xây dựng MIS kỹ thuật số các thông tin thị trường và kinh doanh**; **DML3: Phát triển truyền thông chiến lược CDS**; **DBP5: Nhân lực doanh nghiệp có tác phong và kỷ luật công nghệ 4.0 trong thực hiện 5 zeros**; **DTR5: Rủi ro do sự không chấp nhận, thiếu kỷ luật, trách nhiệm với công nghệ số mới từ nhân sự doanh nghiệp**; **DSP2: Chính sách nhà nước phát triển và chuyển giao công nghệ 4.0 phù hợp SME** bị loại bỏ do hệ số tải nhân tố thấp hơn 0,5. Sau khi loại bỏ bốn biến quan sát không đạt yêu cầu, kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA lần thứ hai cho thấy 25 biến quan sát hội tụ về 4 nhóm yếu tố chính. Sau

Bảng 1: Mô tả mẫu điều tra

STT	Chỉ tiêu	Số lượng	Tỉ lệ
1	Số lượng SMEs thuộc mẫu	372 SMEs	
1.1	Theo loại hình quy mô		
	- Doanh nghiệp nhỏ	216	58,06
	- Doanh nghiệp vừa	156	33,87
1.2	Theo loại hình kinh doanh		
	- Doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng và công nghiệp phụ trợ	78	20,97
	- Doanh nghiệp chế biến thực phẩm	86	23,12
	- Doanh nghiệp thương mại	96	25,81
	- Doanh nghiệp dịch vụ sản xuất - kinh doanh và An sinh xã hội	112	30,10
2	Quy mô mẫu	420 đáp viên	
2.1	Chức trách		
	- Chủ, Chủ tịch	226	53,81
	- Giám đốc/Giám đốc kinh doanh	194	46,19
2.2	Trình độ học vấn		
	- Cao đẳng/Đại học	308	73,33
	- Sau đại học	112	26,67
2.3	Hiểu biết kinh doanh và chuyển đổi số doanh nghiệp		
	- Tham gia khóa bồi dưỡng ngắn hạn	238	56,67
	- Chuyên đề chuyển đổi số	100	23,81
	- Có tri thức khá toàn diện về kinh doanh số, chuyển đổi số	82	19,52
2.4	Giới tính		
	- Nam	304	72,38
	- Nữ	116	27,62
2.5	Độ tuổi		
	- 25 tuổi đến < 35 tuổi	65	15,48
	- 35 tuổi đến < 45 tuổi	96	22,86
	- 45 tuổi đến < 55 tuổi	102	24,29
	- 55 tuổi < 65 tuổi	219	52,14
	- 65 tuổi trở lên	38	9,05

(Nguồn: Xử lý dữ liệu bằng Excel)

khi loại 5 biên quan sát không đạt yêu cầu, 37 biên quan sát còn lại được đưa vào phân tích nhân tố khám phá lần 2. Kết quả cho thấy giá trị KMO =

0,932 (lớn hơn 0,5). Các giá trị Eigen của các nhóm yếu tố lớn hơn 1, Sig của kiểm định Bartlett đạt mức 0,000 (nhỏ hơn 0,05). Tổng phương sai

Bảng 2: Tổng hợp kết quả kiểm định Cronbach Alpha sau khi loại biến

Biến	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Alpha nếu loại biến này
Phát triển chiến lược kinh doanh tích hợp CDS: $\alpha = 0,832$				
DBS1	20,1643	11,183	0,527	0,819
DBS2	20,2524	10,404	0,607	0,804
DBS3	20,2405	10,317	0,684	0,788
DBS4	20,2381	10,296	0,678	0,789
DBS5	20,2143	10,412	0,661	0,793
DBS6	20,2714	11,014	0,478	0,831
Phát triển hạ tầng cơ sở vật chất và công nghệ: $\alpha = 0,837$				
DIS1	16,6095	7,418	0,603	0,815
DIS2	16,6381	7,372	0,634	0,806
DIS3	16,4833	7,482	0,611	0,812
DIS4	16,5190	6,813	0,672	0,796
DIS5	16,5119	7,281	0,681	0,794
Phát triển lãnh đạo và quản trị CDS: $\alpha = 0,828$				
DML1	15,4262	4,598	0,578	0,807
DML2	15,3286	4,512	0,624	0,794
DML4	15,3286	4,393	0,665	0,782
DML5	15,3357	4,267	0,760	0,755
DML3	15,2667	4,707	0,508	0,827
Phát triển nguồn nhân lực kinh doanh số: $\alpha = 0,827$				
DBP1	16,8167	6,737	0,583	0,805
DBP2	16,7976	6,601	0,665	0,780
DBP3	16,7833	6,337	0,724	0,762
DBP4	16,7810	6,887	0,632	0,790
DBP5	16,7929	7,325	0,515	0,821
Phát triển đổi mới sáng tạo CDS: $\alpha = 0,835$				
DIC1	16,6500	6,400	0,598	0,812
DIC2	16,5929	6,423	0,635	0,802
DIC3	16,7310	6,130	0,642	0,800
DIC4	16,5857	6,176	0,708	0,781
DIC6	16,6310	6,553	0,596	0,812

Biến	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Alpha nếu loại biến này
Rủi ro cảm nhận CDS: $\alpha = 0,945$				
DTR1	13,6143	28,276	0,851	0,932
DTR2	13,4857	29,353	0,865	0,930
DTR3	13,5690	28,308	0,889	0,925
DTR4	13,5238	28,374	0,861	0,930
DTR5	13,4452	29,527	0,788	0,943
Chính sách nhà nước hỗ trợ doanh nghiệp CDS: $\alpha = 0,816$				
DSP3	16,3548	4,373	0,640	0,769
DSP4	16,3500	4,648	0,598	0,782
DSP5	16,3000	4,559	0,613	0,777
DSP6	16,3357	4,405	0,687	0,755
DSP2	16,3357	4,978	0,492	0,811
Mức độ CDS của SME: $\alpha = 0,938$				
EDTP1	22,0429	9,144	0,830	0,925
EDTP2	22,0095	9,112	0,818	0,926
EDTP3	22,0452	9,165	0,865	0,921
EDTP4	22,1714	9,245	0,710	0,941
EDTP5	21,9643	9,228	0,835	0,924
EDTP6	22,0167	9,014	0,847	0,923

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

trích ở mức 68,862% (lớn hơn 50%). Các hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0,5. Từ 37 biến quan sát ban đầu đã hội tụ thành 8 nhóm yếu tố gồm 7 nhóm biến độc lập và 1 nhóm biến phụ thuộc. Chi tiết kết quả được mô tả tại Bảng 3.

3.4. Phân tích nhân tố khẳng định CFA

Phương pháp phân tích nhân tố khẳng định CFA được áp dụng để đánh giá độ tin cậy, giá trị hội tụ và

giá trị phân biệt của thang đo. Kết quả cho thấy giá trị Chi-square/df = 1,881 (nhỏ hơn 3), P = 0,000 (nhỏ hơn 0,05). Giá trị GFI = 0,876 (lớn hơn 0,8); TLI = 0,937; CFI = 0,943 (lớn hơn 0,9); giá trị RMSEA = 0,046 (nhỏ hơn 0,08). Như vậy, mô hình phù hợp với dữ liệu thu thập từ thị trường (Yi và Bagozzi, 1988; Hair và cộng sự, 2010). Kết quả phân tích chỉ ra các giá trị độ tin cậy tổng hợp (CR)

Bảng 3: Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

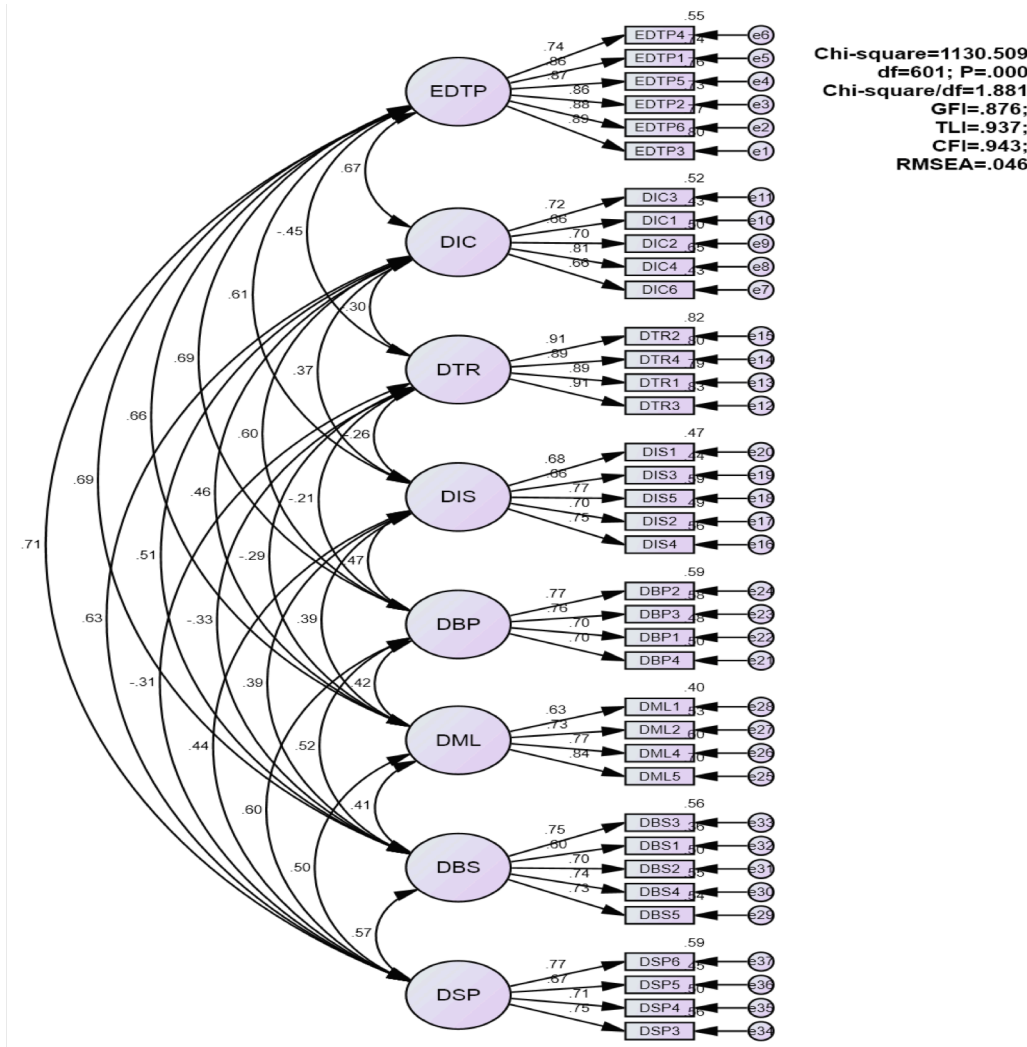
Biến quan sát	Các yếu tố							
	1	2	3	4	5	6	7	8
DTR2	0,904							
DTR3	0,901							
DTR4	0,899							
DTR1	0,883							
DBS4		0,775						
DBS5		0,746						
DBS3		0,741						
DBS2		0,660						
DBS1		0,640						
DIS5			0,762					
DIS4			0,761					
DIS2			0,757					
DIS3			0,734					
DIS1			0,650					
DIC6				0,754				
DIC4				0,724				
DIC3				0,694				
DIC1				0,676				
DIC2				0,666				
DML5					0,840			
DML4					0,781			
DML2					0,706			
DML1					0,659			
EDTP3						0,650		
EDTP6						0,635		
EDTP5						0,626		
EDTP2						0,587		
EDTP1						0,574		
EDTP4						0,530		
DBP4							0,766	
DBP3							0,729	
DBP2							0,712	
DBP1							0,672	
DSP6								0,799
DSP3								0,671
DSP5								0,652
DSP4								0,624
Trị số Eigen	12,956	2,885	2,259	1,850	1,802	1,412	1,305	1,010
Giá trị KMO = 0,932; Sig Bartlett = 0,000								
Tổng phương sai trích: 68,862%								

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

đều lớn hơn 0,7; giá trị phương sai trung bình trích cao hơn 0,5 và các hệ số tải nhân tố các biến quan sát đều lớn hơn 0,5. Mô hình đảm bảo giá trị tin cậy và hội tụ (Hair và cộng sự, 2010).

3.5. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu và phân tích tác động

Dựa vào kết quả phân tích mô hình SEM, các giá trị đánh giá mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu



(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

Hình 4: Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA

Tiếp theo, các giá trị phương sai chia sẽ lớn nhất (MSV) thấp hơn phương sai trung bình trích (AVE), các giá trị căn bậc 2 AVE thấp hơn giá trị tương quan. Do đó, giá trị phân biệt của mô hình CFA được đảm bảo (Fornell & Larcker, 1981).

đáp ứng các ngưỡng của Hair và cộng sự (2010) và Bagozzi và Yi (2012). Với mức ý nghĩa thống kê $p < 0,05$ thì cả 7 giả thuyết nghiên cứu được chấp nhận và các biến độc lập giải thích được 80,8% sự biến thiên của biến phụ thuộc - Mức độ CDS của

Bảng 4: Kết quả độ tin cậy tổng hợp, phương sai trung bình trích và tương quan

	CR	AVE	MSV	EDTP	DSP	DBS	DML	DBP	DIS	DTR	DIC
EDTP	0,940	0,725	0,508	0,852							
DSP	0,815	0,525	0,508	0,713	0,724						
DBS	0,833	0,502	0,483	0,695	0,568	0,708					
DML	0,834	0,559	0,429	0,655	0,503	0,414	0,747				
DBP	0,823	0,537	0,471	0,686	0,604	0,516	0,420	0,733			
DIS	0,838	0,510	0,375	0,612	0,441	0,391	0,391	0,468	0,714		
DTR	0,944	0,807	0,199	-0,446	-0,305	-0,326	-0,295	-0,214	-0,257	0,898	
DIC	0,836	0,506	0,444	0,666	0,634	0,506	0,465	0,603	0,374	-0,304	0,711

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

SMEs. Dựa vào hệ số tác động chuẩn hóa, có thể phân chia thành các nhóm biến độc lập gồm:

Nhóm 1 với 3 biến độc lập có tác động mạnh: (1) DBS - Phát triển chiến lược kinh doanh tích hợp CDS có tác động $\beta = 0,241$ ($p < 0,001$); (2) DML - Phát triển lãnh đạo và quản trị CDS có tác động $\beta = 0,235$ ($p < 0,001$) và (3) DIS - Phát triển cơ sở vật chất và công nghệ có tác động $\beta = 0,199$ ($p < 0,001$).

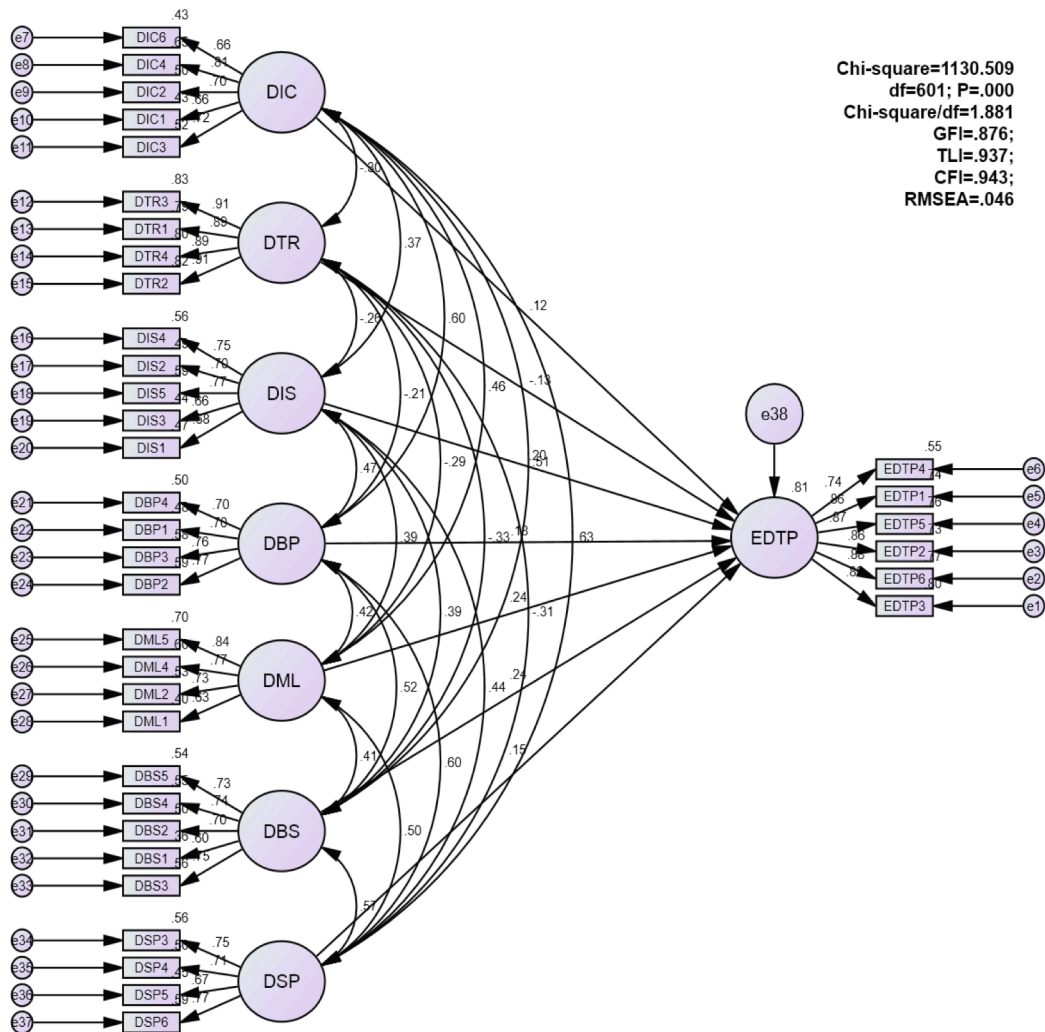
Nhóm 2 gồm 4 biến độc lập có tác động ở mức thấp hơn: (1) DBP - Phát triển nguồn nhân lực kinh doanh số có tác động $\beta = 0,183$ ($p < 0,001$); (2) DSP - Chính sách hỗ trợ doanh nghiệp CDS có tác động $\beta = 0,146$ ($p = 0,004$); (3) - Rủi ro cảm nhận CDS có tác động ngược chiều với $\beta = -0,127$ ($p < 0,001$) và (4) DIC - Phát triển đổi mới sáng tạo CDS có tác động $\beta = 0,118$ ($p = 0,011$).

Bảng 5: Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu và phân tích tác động

Giả thuyết nghiên cứu			Hệ số tác động chuẩn hóa	Giá trị t	Giá trị p	Kết luận
DIC	→	EDTP	0,118	2,553	0,011	Chấp nhận
DTR	→	EDTP	-0,127	-4,157	***	Chấp nhận
DIS	→	EDTP	0,199	5,330	***	Chấp nhận
DBP	→	EDTP	0,183	3,895	***	Chấp nhận
DML	→	EDTP	0,235	6,153	***	Chấp nhận
DBS	→	EDTP	0,241	5,697	***	Chấp nhận
DSP	→	EDTP	0,146	2,905	0,004	Chấp nhận

Ghi chú: *** ý nghĩa thống kê $< 0,001$

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)



(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

Hình 5: Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Phương pháp kiểm định bootstrap đồng thời được áp dụng với quy mô mẫu lặp là 1000. Các kết quả chỉ ra tỉ số của Bias/SE-Bias của cả 7 giả thuyết nghiên cứu đều nhỏ hơn 1,96. Độ lệch khác 0 không có ý nghĩa thống kê trong nghiên cứu này, mô hình SEM đảm bảo độ tin cậy.

3.6. Phân tích thống kê mô tả

Kết quả đánh giá mức độ CDS của SMEs trên địa bàn Hà Nội được tập hợp qua bảng 7 dưới đây. Từ Bảng 7 có thể rút ra một số nhận định:

Hiệu suất CDS tổng hợp của SMEs đạt 2,69 điểm, mức độ TB yếu. Điều này được giải thích bởi đa số SMEs trên địa bàn Hà Nội đều đang ở bước ban đầu của CDS, lại bị sức ì do tâm lí e ngại “đầu tư mạo hiểm” trong điều kiện hạn chế về tri thức, kĩ năng và trải nghiệm kinh doanh số. Về thành phần, trong 6 thang đo mặc dù chỉ có một thang đo xếp mức độ yếu (2,53 điểm), đó là: “Hiệu suất công nghệ quản trị số các quá trình kinh doanh cốt lõi” còn lại 5 thang đo ở mức trung bình. Tuy nhiên về trị số đều

Bảng 6: Kết quả kiểm định Bootstrap

Giả thuyết nghiên cứu			SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
DIC	→	EDTP	0,048	0,001	0,119	0,001	0,001
DTR	→	EDTP	0,032	0,001	-0,126	0,001	0,001
DIS	→	EDTP	0,042	0,001	0,198	-0,001	0,001
DBP	→	EDTP	0,055	0,001	0,184	0,001	0,001
DML	→	EDTP	0,042	0,001	0,234	-0,001	0,001
DBS	→	EDTP	0,044	0,001	0,242	0,001	0,001
DSP	→	EDTP	0,050	0,001	0,147	0,001	0,001

Ghi chú: mẫu lặp $N = 2000$

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

ở mức thấp hơn 2,9. Trong đó 3/6 thang đo thấp hơn điểm trung bình hiệu suất CDS tổng thể, đó là hiệu suất tổ chức và chất lượng tăng trưởng kinh doanh của doanh nghiệp, đây cũng là hai yếu tố còn thiếu những đột phá đủ lớn để đáp ứng được mục tiêu và thực chất CDS của SMEs. Về cấu trúc SMEs trong tập mẫu 342 doanh nghiệp, trị số hiệu suất CDS giữa các SMEs cũng khác nhau được thể hiện qua Bảng 8.

4. Một số hàm ý

Trước hết, mỗi SMEs cần xây dựng một chiến lược kinh doanh số một cách bài bản, từ đó xác lập yêu cầu nội dung, bước đi CDS phù hợp với hạt nhân gồm: phát triển công nghệ số, marketing số và đầu tư CDS. Các chiến lược thành phần này ở mỗi ngành kinh doanh khác nhau đều có công nghệ lõi khác nhau và hành vi chấp nhận công nghệ 4.0 mới khác nhau với lộ trình và lựa chọn khâu đột phá CDS khác nhau phù hợp với từng doanh nghiệp. Đây là một công việc chuyên môn vượt quá năng lực hiện tại, các CEOs của SMEs cần sử dụng thuê ngoài các dịch vụ hoạch định chiến lược và cung cấp các giải pháp CDS để tránh việc áp đặt, bất chước phong trào. Nghiên cứu này đã chỉ rõ năm chỉ số

quan trọng nhất mỗi SME cần tập trung phát triển chiến lược cho phù hợp và hiệu suất cao.

Thứ hai, phát triển lãnh đạo và quản trị CDS của mỗi SMEs. Các chủ và/hoặc CEOs của SMEs đều cần chuyên đổi phương thức lãnh đạo và quản trị doanh nghiệp dựa trên nhiệm vụ, sản phẩm, kinh nghiệm sang phương thức dựa trên tri thức và giá trị. Trong chỉ đạo triển khai CDS không chỉ quan tâm tới các yếu tố phần cứng là các yếu tố chiến lược, cơ cấu và hệ thống, mà rất quan trọng là tạo chuyển đổi trong kỹ năng, bộ máy, phong cách và giá trị,... Nghiên cứu cũng chỉ rõ bốn chỉ số quan trọng nhất cần tập trung phát triển để mang lại tối đa hóa mức độ CDS trong từng bước đi của CDS doanh nghiệp.

Thứ ba, phát triển kết cấu hạ tầng CDS của SMEs. Nội hàm chủ yếu của phát triển kết cấu hạ tầng CDS không chỉ là số hoá dữ liệu và số hoá quy trình (kỹ thuật số), mà rất quan trọng phải phát triển đồng bộ cả ba yếu tố: công nghệ - hệ thống - quản trị hệ thống thu thập - xử lý - lưu trữ - phân phối, chia sẻ dữ liệu số. Nghiên cứu đã chỉ rõ bốn chỉ số quan trọng nhất cần được phát triển để mang lại mức độ CDS cao cho SMEs.

Bảng 7: Kết quả xác định hiệu suất chuyển đổi số SMEs

STT	Các chỉ số	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Hiệu suất trang bị và thực hành CDS theo chức năng	2,72	0,577
1.1	MIS và phát triển dữ liệu số lớn	2,86	0,615
1.2	Lãnh đạo và quản trị văn phòng số	2,66	0,516
1.3	Marketing và bán hàng số	2,88	0,532
1.4	Sản xuất và tác nghiệp số	2,51	0,568
1.5	Logistics và chuỗi cung ứng số	2,47	0,526
1.6	Kế toán và công nghệ tài chính số	2,64	0,583
2	Gia tăng nguồn lực nhờ CDS	2,68	0,577
2.1	Phát triển outsourcing nguồn lực	2,70	0,750
2.2	Phát triển nguồn lực kết cấu hạ tầng số	2,58	0,434
2.3	Phát triển nguồn lực tri thức CDS	2,64	0,603
2.4	Tái cấu hình và định dạng nguồn lực truyền thống	2,64	0,592
2.5	Tái tạo và phát triển năng lực cốt lõi mới	2,56	0,515
3	Phát triển tổ chức doanh nghiệp CDS	2,81	0,514
3.1	Tổ chức tinh giản, tích hợp	2,68	0,496
3.2	Thực hành truyền thông quản trị phi giấy tờ	2,98	0,529
3.3	Thực hành văn hóa tổ chức kinh doanh số	2,91	0,498
3.4	Phát triển và nâng cấp nhân lực kinh doanh số	2,74	0,486
4	Hiệu suất công nghệ quản trị số và quá trình kinh doanh	2,53	0,496
4.1	Hiện thực hóa, sản phẩm, dịch vụ và công nghệ mới	2,63	0,529
4.2	Thực hiện giữ gìn, thu hút khách hàng số	2,78	0,498
4.3	Đặt hàng và thanh toán số	2,50	4,488
4.4	Quản trị tồn kho số	2,53	0,493
4.5	Thực hành mô hình bán hàng SIVA số	2,48	0,487
4.6	Dịch vụ khách hàng số	2,59	0,488
5	Hiệu suất quản trị số quan hệ cổ đông kinh doanh	2,78	0,524
5.1	CRM (B2C)	2,67	0,531
5.2	PRM (B2S)	2,85	0,498
5.3	Quan hệ chính phủ (B2G)	2,82	0,467
5.4	Quan hệ bên thứ 3 chuỗi cung ứng và công chúng	2,78	0,512

6	Gia tăng chất lượng tăng trưởng kinh doanh số	2,63	0,588
6.1	Gia tăng doanh thu/1 đơn vị đầu tư CDS	2,65	0,603
6.2	Mở rộng thị trường	2,69	0,586
6.3	Gia tăng tỉ phần doanh thu kinh doanh số	2,58	0,599
6.4	Gia tăng năng suất tổng hợp và năng suất lao động	2,54	0,575
6.5	Gia tăng tốc độ, linh hoạt, tinh gọn và tùy biến chuỗi cung ứng	2,67	0,588
6.6	Gia tăng các yếu tố năng lực cạnh tranh động nhờ CDS	2,59	0,553
6.7	Gia tăng thương hiệu doanh nghiệp CDS	2,66	0,561
7	Hiệu suất CDS tổng hợp	2,69	
8	Mức độ CDS tổng hợp	Trung bình	

(Nguồn: Xử lý dữ liệu bằng SPSS 22)

Bảng 8: Cơ cấu mức độ chuyển đổi số các SMEs tệp mẫu (n=372)

STT	Khoảng điểm TB	Số lượng/tỉ lệ		Tập tổng thể	Mức độ
		Số lượng	Tỉ lệ	Suy rộng kết quả	
1	Từ 1 đến < 1,8	41	11,02	8,5-13,5	Kém
2	Từ 1,8 đến < 2,6	98	26,35	23,8-28,6	Yếu
3	Từ 2,6 đến < 3,4	144	38,71	36,2-41,2	Trung bình
4	Từ 3,4 đến < 4,2	65	17,47	14,9-19,9	Khá
5	Từ 4,2 đến 5	24	6,45	3,9-8,9	Tốt
Tổng cộng		372	100		

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng SPSS 22)

Thứ tư, phát triển nguồn nhân lực kinh doanh số. Thực chất chuyển đổi số chính là chuyển đổi mô hình kinh doanh truyền thống sang mô hình kinh doanh số một phần và/hoặc toàn bộ, trong đó vai trò phương thức, công nghệ số đóng vai trò quan trọng hàng đầu, nhưng vai trò quyết định vẫn là yếu tố con người. Đây là lý do hệ số β^* của nhân tố này xếp thứ ba từ cao xuống, có một ý rất trọng yếu với các

SMEs là sự xuất hiện của một loại nhân sự mới và quan trọng là các chuyên viên IT quản trị và phân tích dữ liệu lớn. Vì vậy bên cạnh các CEOs truyền thống, các SMEs cần tuyển dụng hoặc thuê khoán chuyên gia để có một nhân vật CIO (Chief Information Officer). Nghiên cứu chỉ rõ bốn chỉ số các SME cần tập trung phát triển để đáp ứng yêu cầu hiệu quả của CDS.

Thứ năm, phát triển đổi mới sáng tạo. CDS là một quá trình đổi mới về chất từ cục bộ đến toàn bộ, từ thấp đến cao dựa trên tri thức và công nghệ số. Quá trình này sẽ khó mà nâng bậc mức độ và/hoặc tối đa hóa từng bước đi CDS nếu SMEs không tập trung vào các hoạt động đổi mới sáng tạo trong kinh doanh để tạo được nhẩy vọt về “chất”, các cấu phần mô hình kinh doanh mới, trong đó cần đề cao vai trò nhà quản trị cấp trung - hạt nhân và động lực của quá trình kiến tạo tri thức và phát triển R&D giải pháp kinh doanh số mới cho doanh nghiệp. Nghiên cứu chỉ ra có năm chỉ số đổi mới sáng tạo mà doanh nghiệp cần tập trung phát triển.

Thứ sáu, thực hành quản trị rủi ro CDS. Kết quả nghiên cứu cho thấy rủi ro CDS cảm nhận là một nhân tố tác động ngược chiều. Vì vậy, việc giảm thiểu và kiểm soát các rủi ro này là thành phần quan trọng tới mức độ CDS của SME. Nghiên cứu này đã chỉ rõ bốn chỉ số mà SMEs cần tập trung quản trị hiệu quả để nâng cao mức độ CDS của doanh nghiệp.

Thứ bảy, phát triển các chính sách hỗ trợ CDS của SMEs. Đây là tác nhân rất quan trọng với SMEs không chỉ ở chỗ tạo cú “hích” ban đầu mà còn hỗ trợ trong quá trình và nâng cấp mức độ CDS cho doanh nghiệp. Nghiên cứu này chỉ rõ bốn chỉ số mà Nhà nước cần tập trung tháo gỡ và phát triển chính sách để nâng cao hiệu năng tác động trực tiếp của nhân tố này tới mức độ CDS của SMEs. ♦

Tài liệu tham khảo:

1. Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 40(1), 8-34.
2. M. E Porter, M. (1985). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*: Free Press.
3. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unob-

servable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.

4. Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of management*, 43(1), 200-227.

5. Hair, J. F và cộng sự. (2010). *Multivariate Data Analysis: Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*.

6. Liataud, B. (2000). *E-Business intelligence: turning information into knowledge into profit: McGraw-Hill, Inc*.

7. Matzler, K. và cộng sự (2018). The crusade of digital disruption. *Journal of Business Strategy*, 39(6), 13-20.

8. Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71(2), 233-341.

9. Nguyễn-Hoàng-Việt. (2012). Phát triển chiến lược thương mại điện tử của doanh nghiệp Việt Nam, *Nhà xuất bản Thông tin - Truyền thông*.

10. Swen & Reinhard (2021), Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research, *Management Review Quarterly*, Vol.71, pp.233-341.

Summary

On the basis of SMEs data and qualitative and quantitative research, this study proposes the set of criteria with 31 indicators to measure the Digital Transformation (DT) degree of SMEs and 7 factor research model of this concept of SMEs in Hanoi. These are DT strategic development, DT infrastructure, Digital Business human resource, DT leadership and management, Innovation and Creations, DT perception risks, State Policies to support for DT of SMEs.