MÔ HÌNH LÝ THUYẾT VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA LÃNH ĐẠO SỐ VÀ SỰ LINH HOẠT CỦA TỔ CHỨC ĐẾN SỰ SẴN SÀNG CHUYỂN ĐỔI SỐ

THEORETICAL MODEL ON THE IMPACT OF DIGITAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL AGILITY ON DIGITAL TRANSFORMATION READINESS

Hoàng Hà*

Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng, Đà Nẵng, Việt Nam[1]

*Tác giả liên hệ / Corresponding author: hahoang@due.edu.vn

(Nhận bài / Received: 14/10/2023; Sửa bài / Revised: 23/11/2023; Chấp nhận đăng / Accepted: 26/11/2023)

Tóm tắt - Sự sẵn sàng của tổ chức đối với chuyển đổi số (CĐS) đóng vai trò rất quan trọng đối với thành công trong nền kinh tế số ngày nay, tuy vậy các nghiên cứu về sự sẵn sàng CĐS tại Việt Nam vẫn còn rất hạn chế. Nghiên cứu này nhằm tổng hợp và hình thành mô hình lý thuyết về ảnh hưởng của lãnh đạo số, sự linh hoạt của tổ chức lên sự sẵn sàng CĐS trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN), có xem xét tác động điều tiết của chiến lược số, xoay quanh năm giả thuyết: (1) Lãnh đạo số có tác động tích cực đến sự linh hoạt của tổ chức trong bối cảnh CĐS; (2) Lãnh đạo số có tác động tích cực đến sự sẵn sàng CĐS của tổ chức; (3) Sự linh hoạt của tổ chức ảnh hưởng tích cực đến sự sẵn sàng CĐS của tổ chức; (4) Mối quan hệ giữa lãnh đạo số và sự sẵn sàng CĐS được điều tiết bởi chiến lược số; (5) Chiến lược số đóng vai trò điều tiết ảnh hưởng của lãnh đạo số đến sự sẵn sàng CĐS.

Từ khóa – Sự sẵn sàng chuyển đổi số; chiến lược số; sự linh hoạt của tổ chức; lý thuyết thể chế; doanh nghiệp vừa và nhỏ

Abstract - The readiness of organizations for digital transformation (DT) is crucial for success in today's digital economy. However, research on DT readiness in Vietnam is limited. This study aims to synthesize and formulate a theoretical model on the influence of digital leadership and organizational flexibility on DT readiness in small and medium-sized enterprises, considering the moderating effects of digital strategy. The model revolves around five hypotheses: (1) Digital leadership positively affects the agility of the organization in the context of DT; (2) Digital leadership positively influences the DT readiness of the organization; (3) Organizational agility positively influences the DT readiness; (4) The relationship between digital leadership and DT readiness is moderated by digital strategy; (5) Digital strategy plays a moderating role between digital leadership and DT readiness.

Key words – Digital transformation readiness; digital strategy; organizational agility; institutional theory; small and medium-sized enterprises (SMEs)

1. Đặt vấn đề

Bối cảnh kinh doanh ngày nay đang trải qua những thay đổi nhanh chóng và được thúc đẩy bởi những tiến bộ trong công nghệ số. Việc điều hành một doanh nghiệp trở nên khó khăn và phức tạp hơn do sự tích hợp của Internet, dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo (AI), chuỗi khối (blockchain), cũng như những thay đổi về nhu cầu của khách hàng và sự gián đoạn do các yếu tố môi trường bên ngoài như đại dịch COVID-19 gây ra. Hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN) cũng bị tác động đáng kể do đổi mới công nghệ. Trong bối cảnh nền kinh tế kỹ thuật số hiện nay, chuyển đổi số (CĐS) đã nổi lên như một lựa chọn quan trọng với các công ty đang tìm cách đạt được lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh kinh doanh có tốc độ phát triển nhanh chóng [1].

CĐS là cách mà "một công ty sử dụng các công nghệ số để phát triển một mô hình kinh doanh số mới giúp tạo ra và khai thác nhiều giá trị hơn cho công ty" [2]. Sự chuyển đổi như vậy ảnh hưởng đến quy trình kinh doanh, các thói quen hoạt động và khả năng tổ chức [3]. Mặc dù, CĐS đã được áp dụng trong các lĩnh vực khác nhau, quá trình này ở các DNVVN diễn ra tương đối chậm do nguồn lực và khả năng hạn chế, và một yếu tố quan trọng là sự sẵn sàng CĐS ở các tổ chức đang rất khác nhau. Do đó, việc hiểu rõ các yếu tố và lộ trình ảnh hưởng đến sự sẵn sàng CĐS của các DNVVN là vô cùng cần thiết. Ngoài ra, những ảnh hưởng cụ thể của lãnh đạo số và sự linh hoạt của tổ chức lên sự sẵn sàng CĐS của tổ chức vẫn còn chưa rõ ràng, và nhiều nhà nghiên cứu đã nêu lên sự cần thiết phải tiến hành các nghiên cứu bổ sung nhằm tìm hiểu ảnh hưởng của các yếu tố này. Nghiên cứu này trên cơ sở tổng hợp những cơ sở lý luận và các nghiên cứu từ thực tiễn nhằm đề xuất một mô hình lý thuyết nghiên cứu về ảnh hưởng của lãnh đạo số và sự linh hoạt của tổ chức đến sự sẵn sàng CĐS, trong đó có xem xét tác động điều tiết của chiến lược kỹ thuật số. Tác giả áp dụng cách tiếp cận của nhiều nghiên cứu đã được thực hiện tại Việt Nam như nghiên cứu của Thanh & Vinh [4], nghiên cứu của Nguyen [5], theo đó dựa trên nhìn nhận các cơ sở lý thuyết và trên các nghiên cứu thực tế, mô hình lý thuyết được đề xuất nhằm làm nền tảng cho các nghiên cứu định lượng tiếp theo.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Lý thuyết thể chế

Lý thuyết thể chế là một khung lý thuyết rộng trong lĩnh vực nghiên cứu tổ chức, bao gồm nhiều quan điểm và cách tiếp cận khác nhau để xem xét cách thức các thể chế, cả chính thức (ví dụ: luật, quy định, chuẩn mực) và không chính thức (ví dụ: giá trị văn hóa, kỳ vọng xã hội), ảnh hưởng và định hình hành vi, cấu trúc và thực tiễn của tổ chức. Lý thuyết thể chế tìm cách hiểu làm thế nào các tổ chức tuân thủ các chuẩn mực, giá trị và quy tắc phổ biến để

[1] The University of Danang - University of Economics, Danang, Vietnam (Ha Hoang)

đạt được tính hợp pháp và duy trì vị trí của họ trong xã hội. Lý thuyết thể chế đi sâu vào cách thức các tổ chức, và các hệ thống xã hội được hình thành và chịu ảnh hưởng của các chuẩn mực, giá trị và quy định được thiết lập tốt, được gọi là thể chế. Các thể chế này có thể có những biểu hiện chính thức, chẳng hạn như luật pháp, quy định và chính sách, hoặc hình thành các hành vi một cách không chính thức thông qua các chuẩn mực văn hóa và kỳ vọng của xã hội. Theo lý thuyết thể chế, các tổ chức, dù là doanh nghiệp tư hay tổ chức công, thường tuân thủ các chuẩn mực thể chế này để đạt được sự tín nhiệm và công nhận trong môi trường xung quanh. Do đó, họ có thể áp dụng các thông lệ, cấu trúc và hành vi cụ thể không chỉ do tính hiệu quả hoặc hiệu quả của chúng mà còn phù hợp với các kỳ vọng phổ biến. Greenwood & Hinings [6] đã mở rộng hiểu biết về lý thuyết thể chế và thông qua nghiên cứu của mình giúp bù đắp những khiếm khuyết của lý thuyết này. Quan điểm lý thuyết thể chế mở rộng nhấn mạnh nhiều hơn vào các quy trình và cơ chế nội bộ trong các tổ chức dẫn đến sự tuân thủ các áp lực thể chế, khám phá cách các tổ chức áp dụng các cấu trúc, thói quen và thông lệ nhất định không chỉ do áp lực bên ngoài mà còn do niềm tin của những người bên trong tổ chức vào giá trị hoặc sự phù hợp của những thông lệ đó [7]. Quan điểm lý thuyết thể chế mở rộng cũng nhấn mạnh vai trò của các yếu tố nhận thức và văn hóa trong việc ảnh hưởng đến hành vi của tổ chức.

Lý thuyết thể chế đã được áp dụng rộng rãi trong nghiên cứu về CĐS nhằm khám phá các khía cạnh đa dạng của quá trình này [8]. Tuy nhiên, một khoảng trống đáng chú ý trong các nghiên cứu hiện có nằm ở việc sử dụng hạn chế lý thuyết này để tìm hiểu các yếu tố bên trong liên quan đến việc triển khai CĐS, bao gồm khả năng lãnh đạo, sự linh hoạt của tổ chức và chiến lược số [8]. Nghiên cứu này nhằm đáp lại đề xuất của Dubey và cộng sự [9] khi các học giả này cho rằng cần tích hợp lý thuyết thể chế trong các nghiên cứu tiếp theo nhằm tìm hiểu tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến CĐS trong các tổ chức DNVVN.

2.2. Các khái niệm nghiên cứu

2.2.1. Sự lãnh đạo số

Trong thời gian gần đây, khi các công nghệ số xuất hiện đang làm thay đổi nhanh chóng không chỉ các tổ chức mà cả các ngành công nghiệp, các thảo luận về lãnh đạo số đã xuất hiện để nói đến những kỹ năng mà các nhà lãnh đạo cần phát triển trong thời kỳ số hóa hiện nay [10]. Lãnh đạo số đại diện cho quá trình đạt được thành công chiến lược về số hóa cho một doanh nghiệp và trong cả hệ sinh thái kinh doanh của nó [11]. Lãnh đạo số có sự khác biệt so với lãnh đạo truyền thống và được đặc trưng bởi một phong cách lãnh đạo linh hoạt hơn, khả năng thích nghi mạnh mẽ với công nghệ mới, hiểu biết sâu rộng về công nghệ số, sự ủng hộ đối với đổi mới, và sự khuyến khích một văn hóa số trong tổ chức [12].

2.2.2. Sự linh hoạt của tổ chức

Sự linh hoạt của tổ chức đề cập đến khả năng của một tổ chức trong việc phát hiện nhanh chóng những thay đổi không lường trước được trong môi trường bên ngoài và thích ứng một cách hiệu quả bằng cách tận dụng và tổ chức lại các nguồn lực nội bộ của mình [13]. Sự linh hoạt của tổ chức cho phép các công ty thay đổi các quy trình hiện tại bằng các thủ tục và nguồn lực mới, từ đó tạo điều kiện thuận lợi cho việc thiết kế lại cơ cấu tổ chức để phù hợp với các tình huống mới xuất hiện [14].

2.2.3. Sự sẵn sàng CĐS

Sự sẵn sàng CĐS bao gồm năng lực và sự sẵn sàng của một tổ chức để triển khai và tận dụng thành thạo các công nghệ kỹ thuật số theo cách mang lại giá trị và lợi thế cho tổ chức [15]. Việc triển khai CĐS trong các DNVVN là một hành trình phức tạp và nhiều giai đoạn, chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố bên ngoài và bên trong [16]. Để đạt được thành công trong CĐS, sự sẵn sàng của tổ chức đóng một vai trò quan trọng và có thể ảnh hưởng đáng kể đến sự thành công hay thất bại của các DNVVN [17].

Một báo cáo gần đây của McKinsey đã nhấn mạnh rằng, mặc dù các doanh nghiệp đang bắt đầu tận dụng những công nghệ số và lợi ích của chúng, nhưng vẫn còn những trở ngại cơ bản để đạt được sự chuyển đổi thực sự [18]. Các tổ chức gặp phải một thách thức đặc biệt khi tích hợp các công nghệ kỹ thuật số vào hoạt động của họ bởi sự đa dạng về phạm vi và độ phức tạp của các nền tảng kỹ thuật số. Sự thay đổi này có thể là rào cản lớn và cản trở khả năng đạt được lợi thế cạnh tranh của tổ chức thông qua việc triển khai hiệu quả [19]. Do đó, tầm quan trọng của việc hiểu được sự sẵn sàng của tổ chức cho CĐS cũng như các yếu tố tác động đang là một chủ đề ngày càng nhận được nhiều sự quan tâm.

2.2.4. Chiến lược kỹ thuật số

Porfírio và cộng sự [20] định nghĩa chiến lược số là sự kết hợp của các sáng kiến chiến lược bắt nguồn từ các yếu tố liên quan đến công nghệ thông tin và hệ thống thông tin. Sự hợp nhất này được tạo ra bởi các quyết định quản lý liên quan đến việc kết nối các cơ sở hạ tầng có sẵn. CĐS không giống như khuôn khổ thông thường của một dự án hoặc chương trình ngắn hạn có thể được lên kế hoạch trước. Thay vào đó, CĐS đòi hỏi phải được nhìn nhận như một quá trình năng động và diễn ra liên tục [21]. Việc triển khai CĐS đòi hỏi phải tái cấu trúc toàn diện quy trình hoạt động, phương pháp chiến lược, kỹ năng lãnh đạo thành thạo, khả năng đổi mới mô hình kinh doanh của công ty [22], [23].

Trọng tâm dẫn đến thành công của quá trình CĐS là việc xây dựng một chiến lược kỹ thuật số hài hòa với cả chiến lược kinh doanh và đặc trưng nội tại doanh nghiệp [20]. Mikalef và cộng sự [24] lưu ý rằng, các tổ chức cần tập trung vào việc xây dựng các chiến lược số mạnh mẽ và sẵn sàng sử dụng các chiến lược này làm công cụ để thúc đẩy quá trình CĐS và tăng cường quá trình ra quyết định của các nhà quản lý cấp cao.

2.3. Mối quan hệ giữa các khái niệm nghiên cứu và mô hình nghiên cứu đề xuất

2.3.1. Mối quan hệ giữa sự lãnh đạo số và sự linh hoạt của tổ chức

Nhiều nghiên cứu đã đi sâu tìm hiểu lý do các DNVVN cần phải thay đổi và nâng cao năng lực nội tại của mình để đạt được thành công trong nỗ lực liên quan đến CĐS [2, 25], trong đó nhấn mạnh các trách nhiệm ngày càng tăng của lãnh đạo số [26]. Lãnh đạo trong kỷ nguyên số cần thực hiện ba hành động then chốt: hiểu rõ về số hóa, thiết lập khuôn khổ chính thức cho CĐS và hướng dẫn quá trình thay đổi [27].

Những nhà quản lý có tư duy hướng tới CĐS cần có khả năng thiết lập các tổ chức có mạng lưới hợp tác, trau dồi năng lực kỹ thuật số và sự sẵn sàng thay đổi [28], [29].

Quan điểm lý thuyết thể chế cho rằng để một tổ chức có thể chuyển đổi sang một sự thay đổi mới ở khía cạnh thể chế, cần phải có một mức độ năng lực tổ chức đáng kể, bao gồm các kỹ năng và các nguồn lực sẵn có bên trong tổ chức, cũng như việc triển khai chúng một cách hiệu quả. Về bản chất, việc triển khai này phản ánh vai trò lãnh đạo trong tổ chức [6]. Shafer và cộng sự [30] cho rằng, các DNVVN cần phải phát triển năm thuộc tính quan trọng góp phần tạo nên sự linh hoạt của tổ chức, đó là: (1) thúc đẩy mục đích chung; (2) tích hợp các giá trị cốt lõi; (3) nâng cao kinh nghiệm làm việc; (4) khuyến khích sự phát triển cá nhân; và (5) trao phần thưởng công bằng. Một khi có được những yếu tố trên, các doanh nghiệp có thể đạt được sự linh hoạt và khả năng thích ứng nhanh chóng bằng cách thực hiện những thay đổi cần thiết đối với cơ cấu tổ chức của họ. Do đó, có thể lập luận rằng, khả năng lãnh đạo trong một tổ chức có thể ảnh hưởng đến mức độ linh hoạt của tổ chức. Khả năng lãnh đạo số đóng vai trò then chốt trong việc thúc đẩy sự linh hoạt của tổ chức trong bối cảnh kinh tế số vì các nhà lãnh đạo sở hữu khả năng định hình lại hoàn cảnh kinh doanh của họ và sự sẵn sàng của tổ chức để thay đổi các quyết định chiến lược không thành công [31]. Một nghiên cứu được thực hiện bởi Zain và cộng sự [32] cũng phát hiện ra ảnh hưởng tích cực của sự lãnh đạo đối với sự linh hoạt của tổ chức. Từ các lập luận đã nói ở trên và quan điểm của lý thuyết thể chế liên quan đến thay đổi tổ chức và lãnh đạo, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H1: Lãnh đạo số có tác động tích cực đến sự linh hoạt của tổ chức trong bối cảnh CĐS

2.3.2. Mối quan hệ giữa sự lãnh đạo số và sự sẵn sàng của tổ chức trong CĐS

Từ quan điểm của lý thuyết thể chế, CĐS thể hiện sự tái tổ chức các cấu trúc thể chế được hỗ trợ bởi kỹ thuật số. Để CĐS thành công, quá trình này phải được chấp nhận và xác thực trong hệ thống niềm tin của tổ chức [33]. Quan điểm lý thuyết thể chế nhấn mạnh đáng kể vào vai trò then chốt của các nhà quản lý cấp cao trong việc hình thành các nguyên tắc và niềm tin của tổ chức. Khi các tổ chức trải qua những biến đổi, lãnh đạo bắt buộc phải thích ứng và thể hiện sự linh hoạt [34].

Các nghiên cứu thực tế đã cũng nhấn mạnh vai trò then chốt của lãnh đạo số trong việc khuyến khích năng lực đổi mới của tổ chức và sự sẵn sàng đón nhận thay đổi của tổ chức. Sự hỗ trợ này tạo thành nền tảng chính để có thể xây dựng quá trình CĐS thành công [28], [35]. Năng lực lãnh đạo CĐS của ban quản lý cấp cao có khả năng tác động đến cả sự linh hoạt của tổ chức và sự sẵn sàng của tổ chức bằng cách tạo ra một môi trường văn hóa phù hợp với tuyên bố sứ mệnh của mình và hướng dẫn hành vi của nhân viên để đạt được các năng lực cần thiết [36]. Ngoài ra, Ardi và cộng sự [37] đã tiến hành nghiên cứu tập trung vào lãnh đạo số và tìm thấy mối tương quan tích cực giữa lãnh đạo số với sự đổi mới và hiệu suất của tổ chức. Do đó, tác giả đưa ra giả thuyết tiếp theo như sau:

H2: Lãnh đạo số có sự tác động tích cực đến sự sẵn sàng CĐS của tổ chức

2.3.3. Mối quan hệ giữa sự linh hoạt của tổ chức và sự sẵn sàng của tổ chức trong CĐS

Sự linh hoạt của tổ chức đóng vai trò then chốt trong việc định hình các chuyển đổi mong muốn mà các tổ chức cố gắng thực hiện, như đã chỉ ra trong nghiên cứu của Li và cộng sự [38]. Phản ánh năng lực đáp ứng và thích ứng nhanh chóng của doanh nghiệp với các hoàn cảnh thay đổi và đặc điểm này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh CĐS, sự linh hoạt của tổ chức sẽ thay đổi các quy trình, cấu trúc và phương pháp quản lý thông thường [39], một nỗ lực liên quan đến bất kỳ thay đổi nào của tổ chức, bao gồm cả việc thực thi chuển đổi số. Khi các DNVVN nuôi dưỡng văn hóa linh hoạt trong tổ chức sẽ góp phần trao quyền cho nhân viên, giúp họ nắm bắt hiệu quả bối cảnh công nghệ đang phát triển, tận dụng được các cơ hội mới và giải quyết các thách thức do số hóa đặt ra. Một môi trường tổ chức linh hoạt và dễ thích ứng có thể giúp các DNVVN ở Việt Nam nâng cao khả năng sẵn sàng cho chuyển đổi kỹ thuật số. Sự linh hoạt cho phép các DNVVN không chỉ bắt kịp với những tiến bộ công nghệ mà còn chủ động tận dụng chúng để đạt được các mục tiêu kinh doanh. Một khi các DNVVN nỗ lực trong việc nâng cao sự linh hoạt của tổ chức, điều này có thể nâng cao sự thành công cho hành trình CĐS. Do đó, tác giả đưa ra giả thuyết như sau:

H3: Sự linh hoạt của tổ chức ảnh hưởng tích cực đến sự sẵn sàng CĐS trong tổ chức.

2.3.4. Tác động điều tiết của chiến lược kỹ thuật số

Yếu tố quan trọng dẫn đến thành công của quá trình CĐS là việc xây dựng một chiến lược kỹ thuật số phù hợp với cả chiến lược kinh doanh và các yếu tố nội tại của doanh nghiệp [20]. Với DNVVN, nghiên cứu [40] cho thấy, định hướng chiến lược có thể nhấn mạnh vào một số khía cạnh của quản lý như thiết kế tổ chức, quản trị nhân lực và qua đó giúp nâng cao hiệu quả hoạt động. Hervas-Oliver và cộng sự [41] trong nghiên cứu trên các DNVVN cũng khẳng định chiến lược liên quan đến đổi mới cần được quan tâm nghiên cứu nhiều hơn vì giúp thúc đẩy năng lực đổi mới ở các DNVVN. Tác động điều tiết của chiến lược từ lâu đã là chủ đề được quan tâm nghiên cứu trên các DNVVN. Soewarno và Tjahjadi [42] đã phát hiện rằng chiến lược có ảnh hưởng điều tiết lên mối quan hệ giữa áp lực cạnh tranh và hiệu quả quản trị. Nghiên cứu của Yao và cộng sự [43] đã xây dựng và kiểm chứng mô hình nghiên cứu trong đó chiến lược số đóng vai trò trung gian điều tiết giữa lãnh đạo số và CĐS trong tổ chức. Teece và cộng sự [44] khẳng định rằng, dù cho kỹ năng của các nhà lãnh đạo trong việc đương đầu với rủi ro và sự không chắc chắn tốt đến đâu, cũng như sự nhạy bén của họ trong việc sự cân bằng giữa tính linh hoạt và hiệu quả, những nỗ lực này có thể thất bại nếu chúng không được hài hòa với các chiến lược được xây dựng cẩn trọng. Nghiên cứu trên thực tiễn cũng chỉ ra rằng, sự lãnh đạo có thể thúc đẩy sự linh hoạt của tổ chức bằng cách thúc đẩy mối quan hệ bền vững giữa cấp trên với cấp dưới và truyền cảm hứng cho nhân viên để đổi mới và vượt qua những thách thức. Sự lãnh đạo số sẽ khuyến khích việc chấp nhận rủi ro có tính toán và đóng góp vào thành công chung trong nỗ lực CĐS của tổ chức [44], [45], [46]. Sự hỗ trợ hiệu quả của quản lý cấp cao cũng sẽ nuôi dưỡng ý thức cộng tác và cam kết giữa các

nhân viên, dẫn đến việc ra quyết định hợp lý, hợp tác giữa các thành viên cũng như sẵn sàng đón nhận sự thay đổi [47]. Do đó, tác giả phát triển giả thuyết như sau:

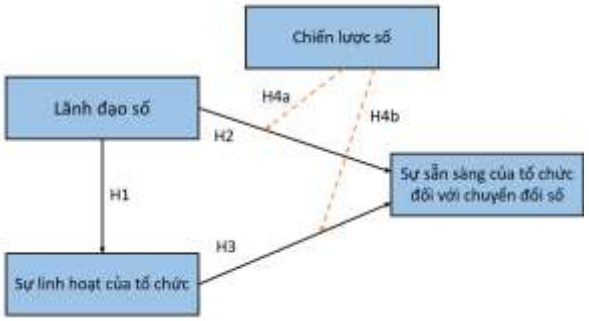
H4a: Mối quan hệ giữa lãnh đạo số và sự sẵn sàng CĐS được điều tiết bởi chiến lược số.

Ngoài ra, chiến lược số có thể tăng tốc quá trình CĐS bằng cách cải thiện quá trình ra quyết định như được chỉ ra trong nghiên cứu của Ransbotham và cộng sự [48] và Mikalef và cộng sự [24]. Các tác giả này nhấn mạnh, vai trò của một chiến lược số cần được xác định rõ ràng. Một khi doanh nghiệp có được chiến lược số phù hợp sẽ giúp nâng cao ảnh hưởng của sự linh hoạt ở các khía cạnh điều chỉnh cấu trúc tổ chức hoặc phản ứng nhanh chóng với những thay đổi của môi trường, qua đó giúp cải thiện mức độ sẵn sàng của tổ chức đối với việc áp dụng các tiến bộ công nghệ số. Ngoài ra, khi một chiến lược số hợp lý được xây dựng sẽ cung cấp một lộ trình rõ ràng qua đó giảm thiểu thời gian cần thiết của tổ chức đối với việc thúc đẩy các nỗ lực chủ động hướng tới CĐS. Do đó, tác giả phát biểu giả thuyết như sau:

H4b: Chiến lược số đóng vai trò điều tiết tác động giữa sự linh hoạt của tổ chức và sự sẵn sàng CĐS.

2.3.5. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Trên nền tảng của các mối liên kết được cấu thành từ cơ sở lý thuyết và kết quả của các nghiên cứu thực tế về lãnh đạo số, sự linh hoạt của tổ chức, sẵn sàng CĐS, và ảnh hưởng điều tiết của chiến lược kỹ thuật số, một mô hình lý thuyết nghiên cứu đã được đề xuất. Tổng thể mô hình nghiên cứu đề xuất cùng các giả thuyết nghiên cứu được trình bày ở Hình 1. Mô hình này không chỉ là một khung tham chiếu nhằm hiểu rõ sự tương tác phức tạp giữa các biến nghiên cứu này mà còn là một công cụ mạnh mẽ để áp dụng cho các nghiên cứu tiếp theo nhằm phân tích và đánh giá cách các biến này tương tác với nhau. Cấu trúc bảng hỏi đề xuất có thể được tham khảo tại phần phụ lục.



Hình 1. *Mô hình nghiên cứu đề xuất*

3. Thảo luận

Nghiên cứu này nhằm đáp lại lời kêu gọi của các học giả như Dubey và cộng sự [9] khi các học giả này cho rằng, cần tích hợp lý thuyết thể chế trong các nghiên cứu mở rộng nhằm tìm hiểu tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến CĐS trong các tổ chức DNVVN. Tiếp cận theo góc nhìn của lý thuyết thể chế mở rộng của Greenwood và Hinings [6], tác giả đã xây dựng nên một mô hình cùng các giả thuyết nghiên cứu cho phép tìm hiểu những tác động phức tạp của nhiều yếu tố nội tại bên trong doanh nghiệp như sự lãnh đạo số, sự linh hoạt của tổ chức tác động lên sự sẵn sàng CĐS của các DNVVN. Tuy có những đóng góp về mặt lý thuyết khi phát triển một khung nghiên cứu nền tảng để các nghiên cứu tiếp theo có thể tiếp tục vận dụng và phát triển, tác giả thừa nhận rằng nghiên cứu này vẫn có hạn chế khi chỉ mới tập trung vào các khía cạnh lý thuyết và giả thuyết mà chưa có những bằng chứng định lượng để kiểm định các giả thuyết này. Tuy vậy, đặt trong bối cảnh chung tại Việt Nam, nghiên cứu về CĐS, cơ chế tương tác cũng như các yếu tố có liên quan đang còn tương đối ít, Nghiên cứu này cũng góp phần lấp đầy khoảng trống về nghiên cứu CĐS cũng như cung cấp một nền tảng lý luận, là cơ sở tham khảo hữu ích cho các nhà nghiên cứu khác cũng như các bên có liên quan có thể sử dụng. Các nghiên cứu tiếp theo có thể sử dụng khung nghiên cứu này trong các nghiên cứu định lượng hoặc tiếp tục bổ sung thêm các biến nghiên cứu khác liên quan đến đặc điểm nội tại của các DNVVN như năng lực đổi mới, rào cản của tổ chức trong việc áp dụng CĐS nhằm kiểm định và phát hiện những tri thức mới trong lĩnh vực CĐS doanh nghiệp. Ngoài ra, việc tích hợp lý thuyết liên quan đến cơ chế tác động của các yếu tố bên trong tổ chức như lý thuyết S.O.R (Kích thích-Tổ chức-Phản hồi) [49] cũng là một hướng nghiên cứu tiềm năng trong tương lai nhằm giúp đem lại một nhận diện rõ ràng hơn những vấn đề nội tại liên quan đến CĐS trong DNVVN, từ đó tìm ra các giải pháp giúp doanh nghiệp CĐS thành công.

4. Kết luận

Nghiên cứu này vận dụng cách tiếp cận theo nhiều nghiên cứu đã được thực hiện tại Việt Nam như các nghiên cứu của nhóm tác giả Thanh & Vinh [4] và nghiên cứu của Nguyen [5] khi đánh giá lại các cơ sở lý thuyết và kết quả nghiên cứu thực tế, từ đó xây dựng nên một mô hình nghiên cứu đề xuất nhằm giải quyết một vấn đề cụ thể. Trên cơ sở tổng hợp các lý thuyết có liên quan, bài báo đã trình bày các khái niệm liên quan đến các biến nghiên cứu xuất hiện trong bài như lãnh đạo số, sự linh hoạt của tổ chức, sự sẵn sàng CĐS cũng như chiến lược số. Kết hợp với kết quả được tìm thấy từ các nghiên cứu thực tiễn, tác giả đã xây dựng nên 5 giả thuyết chính cho mô hình nghiên cứu đề xuất, đó là: (1) Lãnh đạo số có tác động tích cực đến sự linh hoạt của tổ chức trong bối cảnh CĐS; (2) Lãnh đạo số có tác động tích cực đến sự sẵn sàng CĐS của tổ chức; (3) Sự linh hoạt của tổ chức ảnh hưởng tích cực đến sự sẵn sàng CĐS trong tổ chức; (4) Mối quan hệ giữa lãnh đạo số và sự sẵn sàng CĐS được điều tiết bởi chiến lược kỹ thuật số; (5) Chiến lược kỹ thuật số đóng vai trò điều tiết tác động của lãnh đạo số đến sự sẵn sàng CĐS. Nghiên cứu này giúp mở rộng lý thuyết thể chế, giúp hiểu rõ hơn cơ chế tương tác của các yếu tố bên trong DNVVN và đóng vai trò là cơ sở tham khảo cho các nghiên cứu trong tương lai.

Lời cảm ơn: Nghiên cứu này được tài trợ bởi Quỹ Phát triển khoa học và công nghệ Đại học Đà Nẵng trong đề tài có mã số B2021-DN04-03.

Tác giả xin chân thành cảm ơn hai phản biện và Ban biên tập Tạp chí Khoa học và Công nghệ - Đại học Đà Nẵng đã dành thời gian và công sức đưa ra những góp ý quý báu giúp nâng cao chất lượng nội dung bài báo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] V. Martinez-Gomez, J. Domenech, and F. M. Verdú. "Adoption of ICT innovations in the agri-food sector: An analysis of French and Spanish industries." *Innovation strategies in the food industry*. Academic Press, 2022, pp. 229-238.

[2] P. C. Verhoef, T. Broekhuizen, Y. Bart, A. Bhattacharya, J. Q. Dong, N. Fabian, and M. Haenlein, "Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda", *Journal of Business Research*, vol. 122, pp. 889-901, 2021.

[3] L. Li, F. Su, W. Zhang, and J. Y. Mao, "Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective", *Information Systems Journal*, vo. 6, no. 28, pp. 1129-1157, 2018.

[4] T. B. Thanh and T. T. Vinh, "A theoretical model of the effects of advertising and sales promotion on brand equity", *The University of Danang - Journal of Science and Technology*, vol. 2, no. 87, pp. 133-136, 2015.

[5] N. P. Nguyen, "Employee'innovativeness: A conceptual framework", *The University of Danang - Journal of Science and Technology*, vol. 19, no. 6.1, pp. 48-53, 2021.

[6] R. Greenwood and C. R. Hinings, "Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of management review*, vol. 21, no. 4, pp. 1022-1054, 1996.

[7] M. Alvesson and A. Spicer, "Neo-institutional theory and organization studies: a mid-life crisis?", *Organization Studies*, vol. 2, no. 40, pp. 199-218, 2019.

[8] B. K. AlNuaimi, S. K. Singh, S. Ren, P. Budhwar, and D. Vorobyev, "Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy", *Journal of Business Research*, no. 145, pp. 636-648, 2022.

[9] R. Dubey, N. Altay, A. Gunasekaran, C. Blome, T. Papadopoulos, and S. J. Childe, "Supply chain agility, adaptability and alignment: empirical evidence from the Indian auto components industry", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 1, no. 38, pp. 129-148, 2018.

[10] C. Gong and V. Ribiere, "Developing a unified definition of digital transformation", *Technovation*, no. 102, pp. 102217, 2021.

[11] O. El Sawy, P. Kræmmergaard, H. Amsinck, and A. L. Vinther, "How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership", *Strategic Information Management: Theory and Practice, 5th ed.; Galliers, RD, Leidner, DE, Simeonova, B., Eds*, 2013.

[12] B. W. Wirtz and Wirtz, *Digital business and electronic commerce*, Springer, 2021

[13] A. Ahmed, S. H. Bhatti, I. Gölgeci, and A. Arslan, "Digital platform capability and organizational agility of emerging market manufacturing SMEs: The mediating role of intellectual capital and the moderating role of environmental dynamism", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 177, pp. 121513, 2022.

[14] C. Troise, V. Corvello, A. Ghobadian, and N. O'Regan, "How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 174, pp. 121227, 2022.

[15] J. Holmström, "From AI to digital transformation: The AI readiness framework", *Business Horizons*, vol. 3, no. 65, pp. 329-339, 2022.

[16] G. Vial, "Understanding digital transformation: A review and a research agenda", *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 2, no. 28, pp. 118-144, 2019.

[17] C. Matt, T. Hess, and A. Benlian, "Digital transformation strategies", *Business & information systems engineering*, vol. 57, pp. 339-343, 2015.

[18] H. D. l. Boutetière, A. Montagner and A. Reich, "Unlocking success in digital transformations", *McKinsey & Company*, vol. 29, 2018,

[19] M. Iansiti and K. R. Lakhani, *Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algorithms and networks run the world*, Harvard Business Press, 2020

[20] J. A. Porfírio, T. Carrilho, J. A. Felício, and J. Jardim, "Leadership characteristics and digital transformation", *Journal of Business Research*, vol. 124, pp. 610-619, 2021.

[21] A. Lipsmeier, A. Kühn, R. Joppen, and R. Dumitrescu, "Process for the development of a digital strategy", *Procedia Cirp*, vol. 88, pp. 173-178, 2020.

[22] A. Singh and T. Hess, "*How chief digital officers promote the digital transformation of their companies"*, Routledge, 2020

[23] A. Correani, A. De Massis, F. Frattini, A. M. Petruzzelli, and A. Natalicchio, "Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects", *California Management Review*, vol. 4, no. 62, pp. 37-56, 2020.

[24] P. Mikalef, M. Boura, G. Lekakos, and J. Krogstie, "Big data analytics capabilities and innovation: the mediating role of dynamic capabilities and moderating effect of the environment", *British Journal of Management*, vol. 2, no. 30, pp. 272-298, 2019.

[25] S. Bresciani, A. Ferraris, M. Romano and G. Santoro, "*Agility for Successful Digital Transformation"*, Emerald Publishing Limited, 2021.

[26] S. Firk, A. Hanelt, J. Oehmichen, and M. Wolff, "Chief digital officers: An analysis of the presence of a centralized digital transformation role", *Journal of Management Studies*, vol. 7, no. 58, pp. 1800-1831, 2021.

[27] M. Wrede, V. K. Velamuri, and T. Dauth, "Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation", *Managerial and Decision Economics*, vol. 8, no. 41, 1549-1567, 2020.

[28] M. F. G. Trischler and J. Li-Ying, "Exploring The Relationship Between Multi-Dimensional Digital Readiness And Digital Transformation Outcomes", *International Journal of Innovation Management*, vol. 03, no. 26, pp. 2240014, 2022.

[29] M. Frankowska and A. Rzeczycki, "*Reshaping supply chain collaboration-The role of digital leadership in a networked organization"*, Springer, 2020

[30] R. A. Shafer, L. Dyer, J. Kilty, J. Amos, and J. Ericksen, "Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: A case study", *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, vol. 3, no. 40, pp. 197-211, 2001.

[31] M. F. Ahammad, K. W. Glaister, and E. Gomes, "Strategic agility and human resource management", *Human Resource Management Review*, vol. 1, no. 30, pp. 100700, 2020.

[32] M. Zain, R. C. Rose, I. Abdullah, and M. Masrom, "The relationship between information technology acceptance and organizational agility in Malaysia", *Information & management*, vol. 6, no. 42, pp. 829-839, 2005.

[33] B. Hinings, T. Gegenhuber, and R. Greenwood, "Digital innovation and transformation: An institutional perspective", *Information and Organization*, vol. 1, no. 28, pp. 52-61, 2018.

[34] N. W. Biggart and G. G. Hamilton, "An institutional theory of leadership", *The Journal of applied behavioral science*, vol. 4, no. 23, pp. 429-441, 1987.

[35] H. Lei, L. Leaungkhamma, and P. B. Le, "How transformational leadership facilitates innovation capability: the mediating role of employees' psychological capital", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 4, no. 41, pp. 481-499, 2020.

[36] K. Babnik, K. Breznik, V. Dermol, and N. Trunk Širca, "The mission statement: organisational culture perspective", *Industrial Management & Data Systems*, vol. 4, no. 114, pp. 612-627, 2014.

[37] A. Ardi, S. Djati, I. Bernarto, N. Sudibjo, A. Yulianeu, H. Nanda, and K. Nanda, "The relationship between digital transformational leadership styles and knowledge-based empowering interaction for increasing organisational innovativeness", *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, vol. 3, no. 11, pp. 259-277, 2020.

[38] H. Li, Y. Wu, D. Cao, and Y. Wang, "Organizational mindfulness towards digital transformation as a prerequisite of information processing capability to achieve market agility", *Journal of Business research*, vol. 122, pp. 700-712, 2021.

[39] M. Darvishmotevali, L. Altinay, and M. A. Köseoglu, "The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry", *International journal of hospitality management*, vol. 87, pp. 102499, 2020.

[40] J.-L. Hervas-Oliver, F. Sempere-Ripoll, and C. Boronat-Moll,

"Process innovation strategy in SMEs, organizational innovation and performance: A misleading debate?", *Small business economics*, vol. 43, pp. 873-886, 2014.

[41] N. Soewarno and B. Tjahjadi, "Mediating effect of strategy on competitive pressure, stakeholder pressure and strategic performance management (SPM): evidence from HEIs in Indonesia", *Benchmarking: An International Journal*, vol. 6, no. 27, pp. 1743-1764, 2020.

[42] Q. Yao, H. Tang, Y. Liu, and F. Boadu, "The penetration effect of digital leadership on digital transformation: the role of digital strategy consensus and diversity types", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. 2023, DOI:10.1108/jeim-09-2022-0350.

[43] D. Teece, M. Peteraf, and S. Leih, "Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy", *California management review*, vol. 4, no. 58 pp. 13-35, 2016.

[44] G. Sainger, "Leadership in digital age: A study on the role of leader in this era of digital transformation", *International Journal on Leadership*, vol. 1, no. 6, pp. 1, 2018.

[45] K. Afridi, J. A. Turi, B. Zaufishan, and J. Rosak-Szyrocka, "Impact of digital communications on project efficiency through ease of use and top management support", *Heliyon*, 2023.

[46] D. K. Maduku, M. Mpinganjira, and H. Duh, "Understanding mobile marketing adoption intention by South African SMEs: A multi-perspective framework", *International Journal of Information Management*, vol. 5, no. 36, pp. 711-723, 2016.

[47] J. Fernandez-Vidal, R. Gonzalez, J. Gasco, and J. Llopis, "Digitalization and corporate transformation: The case of European oil & gas firms", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 174, pp. 121293, 2022.

[48] S. Ransbotham, D. Kiron, and P. K. Prentice, "Beyond the hype: the hard work behind analytics success", *MIT Sloan Management Review*, vol. 3, no. 57, 2016.

[49] J.-W. Lian, "Determinants and consequences of service experience toward small retailer platform business model: Stimulus–organism–response perspective", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 62, pp. 102631, 2021.

[50] R. Eller, P. Alford, A. Kallmünzer, and M. Peters, "Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization", *Journal of Business Research*, vol. 112, pp. 119-127, 2020.

[51] P. Ifinedo, "An empirical analysis of factors influencing Internet/e-business technologies adoption by SMEs in Canada", *International journal of information technology & decision making*, vol. 04, no. 10, pp. 731-766, 2011.

[52] D. Q. Chen, D. S. Preston, and M. Swink, "How the use of big data analytics affects value creation in supply chain management", *Journal of management information systems*, vol. 4, no. 32, pp. 4-39, 2015.

[53] Y. Lai, H. Sun, and J. Ren, "Understanding the determinants of big data analytics (BDA) adoption in logistics and supply chain management: An empirical investigation", *The International Journal of Logistics Management*, vol. 29, no. 3, 2018. DOI:10.1108/IJLM-06-2017-0153

[54] P. Priyadarshinee, R. D. Raut, M. K. Jha, and S. S. Kamble, "A cloud computing adoption in Indian SMEs: Scale development and validation approach", *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 2, no. 28, pp. 221-245, 2017.

Phụ lục: Cấu trúc bảng hỏi đề xuất

Sự linh hoạt của tổ chức (Nguồn tham khảo: [14]) – Tổ chức:
Tác giả có khả năng điều chỉnh hoạt động sản xuất/cung cấp dịch vụ của mình một cách nhanh chóng với những biến động về nhu cầu
Tác giả nhanh chóng thực hiện các quyết định để đối mặt với những thay đổi của thị trường
Tác giả liên tục tìm cách thích ứng và hoàn thiện cấu trúc tổ chức của mình
Tác giả coi những thay đổi của thị trường là cơ hội để phát triển
Chiến lược kỹ thuật số (Nguồn tham khảo: [50]) ***Ở mức độ nào bạn đồng ý rằng những điều sau đây là mục tiêu của chiến lược kỹ thuật số của tổ chức?***
Chuyển đổi cơ bản các quy trình kinh doanh và/hoặc mô hình kinh doanh (ví dụ: phát triển các ngành kinh doanh mới)
Cải thiện trải nghiệm và mức độ gắn kết của khách hàng
Cải thiện sự đổi mới
Cải thiện việc ra quyết định kinh doanh
Nâng cao hiệu suất
Sự sẵn sàng của tổ chức trong chuyển đổi số (Nguồn tham khảo: [51])
Công ty biết cách sử dụng công nghệ số để hỗ trợ các hoạt động của tác giả.
Công ty hiểu rõ về cách công nghệ số có thể được sử dụng.
Công ty có các kỹ năng cần thiết về kỹ thuật, quản lý và các kỹ năng khác để triển khai công nghệ số
Các giá trị và chuẩn mực kinh doanh của tác giả sẽ không ngăn cản tổ chức áp dụng chuyển đổi số trong các hoạt động của mình
Công ty có đủ nguồn lực (tài chính, công nghệ…) để áp dụng chuyển đổi số
Lãnh đạo số (Nguồn tham khảo: [52-54])
Lãnh đạo trong công ty thúc đẩy việc áp dụng chuyển đổi số trong tổ chức
Lãnh đạo trong công ty tạo ra sự hỗ trợ cho các sáng kiến chuyển đổi số trong tổ chức
Lãnh đạo trong công ty xem thúc đẩy chuyển đổi số là ưu tiên chiến lược trong tổ chức
Lãnh đạo trong công ty quan tâm đến các tin tức về việc áp dụng chuyển đổi số