

rất cao. Pháp luật cũng cho phép đăng ký trước và sử dụng sau đối với nhãn hiệu và một số đối tượng SHTT khác, doanh nghiệp nên quan tâm vấn đề này. Mỗi đối tượng SHTT lại có những quy định về đăng ký bảo hộ khác nhau, vì vậy cần quan tâm tìm hiểu, tra cứu thông tin từ website của Cục SHTT.

- Doanh nghiệp cần có quy định cụ thể về phân định quyền cho các đối tượng khác nhau, đặc biệt trong trường hợp những sáng tạo của cá nhân người lao động trong doanh nghiệp. Khuyến khích từng cá nhân tích cực nghiên cứu sáng tạo trong công việc, có chế độ khen thưởng hợp lý và luôn tích cực tìm kiếm các nguồn sáng tạo đến từ bên ngoài, nhất là từ các trường đại học, viện nghiên cứu.

Thực tế đã chứng minh, khi doanh nghiệp chưa chú trọng quản lý TSTT thì nguy cơ bị thất thoát, bị chiếm dụng TSTT dẫn đến mất đi cơ hội và năng lực cạnh tranh là rất cao, vì vậy các doanh nghiệp cần tập trung nhiều hơn cho hoạt động này.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Quốc Hội CHXHCNVN (2015). Luật dân sự. NXB Chính trị quốc gia
2. Trần Văn Nam, Nguyễn Thị Hồng Hạnh (2016). Giáo trình pháp luật sở hữu trí tuệ. NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
3. Nguyễn Quốc Thịnh (2019). Phát triển tài sản trí tuệ trong các doanh nghiệp. Kỷ yếu HT quốc tế, Đại học thương mại.
4. Nguyễn Quốc Thịnh (2014). Phát triển khai thác thương mại các chỉ dẫn địa lý tại Việt Nam. Tạp chí Khoa học Thương mại số 71, tháng 7/2014.
5. Nguyễn Quốc Thịnh, Khúc Đại Long, Nguyễn Thu Hương (2020). Quản trị tài sản trí tuệ trong doanh nghiệp Việt Nam - Động lực cho sự khác biệt hóa. Tạp chí Khoa học Thương mại Số 143, tháng 7.
6. Nguyễn Quốc Thịnh (2018). Giáo trình Quản trị thương hiệu. NXB Thống Kê
7. Nhâm Phong Tuấn, Nguyễn Thị Tuyết Mai (2021). Chia sẻ tri thức và đổi mới sáng tạo trong các doanh nghiệp Việt Nam. NXB Đại học quốc gia. <http://www.ipvietnam.gov.vn>

# CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CHUYỂN ĐỔI SỐ DOANH NGHIỆP: MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ THANG ĐO

TS. Nguyễn Thị Kim Ánh

Trường Đại học Quy Nhơn

## Tóm tắt

Bài viết này nhằm hệ thống lại lý thuyết về chuyển đổi kỹ thuật số, so sánh các nghiên cứu có liên quan, kết hợp với điều kiện thực tiễn và ý kiến của các chuyên gia để xây dựng mô hình nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến khả năng chuyển đổi kỹ thuật số của doanh nghiệp phù hợp nhất. Đồng thời, nghiên cứu đề xuất thang đo của các nhân tố bên trong doanh nghiệp ảnh hưởng đến khả năng chuyển đổi kỹ thuật số của doanh nghiệp. Ngoài ra, nghiên cứu cũng đề cập đến các yếu tố thuộc đặc điểm của doanh nghiệp là các biến kiểm soát của mô hình nghiên cứu.

**Từ khóa:** Chuyển đổi số, các yếu tố ảnh hưởng, khả năng chuyển đổi số, thang đo và mô hình nghiên cứu đề xuất

## 1. Phương pháp nghiên cứu

Trên cơ sở lý thuyết về chuyển đổi số trong doanh nghiệp, nghiên cứu tiến hành hệ thống lại để làm rõ khái niệm, các thành phần và ý nghĩa của chuyển đổi số. Sau đó, nghiên cứu tiến hành thu thập các tài liệu trong và ngoài nước để tìm ra dữ liệu có liên quan đến nghiên cứu này, chủ yếu là các sách, các báo cáo nghiên cứu và các kết quả nghiên cứu đã được công bố trên các tạp chí khoa học trong nước và trên thế giới. Trên cơ sở các tài liệu thu thập được, nghiên cứu tiến hành tập hợp theo thời gian để thấy những thay đổi và những bước tiến mới trong nghiên cứu về chuyển đổi số trong doanh nghiệp. Bài viết cũng tiến hành phân loại các nghiên cứu về chuyển đổi số theo các quan điểm khác nhau. Từ đó, so sánh để thấy được các quan điểm và các phương pháp tiếp cận khác nhau trong các nghiên cứu về chuyển đổi số của doanh nghiệp.



Ngoài ra, nghiên cứu cũng tiến hành tìm kiếm các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng chuyển đổi số của doanh nghiệp. Nghiên cứu sắp xếp theo nhóm yếu tố, trong đó có một nhóm biến độc lập thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp ảnh hưởng đến khả năng chuyển đổi số của doanh nghiệp và một nhóm biến kiểm soát thuộc về đặc điểm doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, nghiên cứu tìm hiểu về một số thông tin doanh nghiệp, kết hợp với khảo sát chuyên gia và thảo luận nhóm để đưa ra mô hình nghiên cứu đề xuất và xây dựng thang đo các nhân tố cho các biến của mô hình. Thảo luận nhóm được tiến hành với nhóm 5 người, trong đó có 1 chuyên gia lĩnh vực dịch vụ tư vấn chuyển đổi số, 2 quản lý làm việc trong doanh nghiệp đã chuyển đổi số thành công, 2 lãnh đạo đang có định hướng chuyển đổi số trong doanh nghiệp của mình. Trên cơ sở kết quả thảo luận, nhóm nghiên cứu xây dựng thang đo khả năng chuyển đổi số và thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến khả năng chuyển đổi số của doanh nghiệp. Thang đo được gửi đến 27 nhà quản lý trong 27 doanh nghiệp ở Bình Định thuộc các lĩnh vực công nghiệp, nông nghiệp, thương mại và dịch vụ có quy mô khác nhau để khảo sát và lấy ý kiến.

Để có được ý kiến đa dạng trong các doanh nghiệp ở các ngành nghề và quy mô khác nhau, nghiên cứu xác định số lượng doanh nghiệp khảo sát theo nhóm như ở Bảng 1. Sau đó hiệu chỉnh để đưa ra thang đo đề nghị.

Bảng 1. Số lượng doanh nghiệp lấy ý kiến theo quy mô và ngành nghề

Lĩnh vực	DVT: Doanh nghiệp			Tổng
	Quy mô lớn	Quy mô vừa	Quy mô nhỏ	
Nông nghiệp, lâm nghiệp và thủy sản	3	3	3	9
Công nghiệp và xây dựng	3	3	3	9
Thương mại và dịch vụ	3	3	3	9
Tổng số	9	9	9	27

(Nguồn: do xuất của tác giả)

### 1.1. Khái niệm về chuyển đổi số và khả năng chuyển đổi số của doanh nghiệp

Khái niệm chuyển đổi số đã được đề cập và nghiên cứu từ cách đây nhiều năm nhưng đến hiện tại vẫn chưa có một khái niệm thống nhất. Ở mỗi giai đoạn gắn với mỗi góc nhìn khác nhau, các tác giả đưa ra một khái niệm khác nhau. Đứng trên góc độ doanh nghiệp, các tác giả có chung quan điểm về chuyển đổi số là việc ứng dụng công nghệ mới để tối ưu hóa các nguồn lực, quy trình hoạt động và thỏa mãn tốt hơn nhu cầu khách hàng. Theo Stolterman and Fors (2004), chuyển đổi kỹ thuật số được định nghĩa là việc sử dụng công nghệ để cải thiện triệt để hiệu suất hoặc phạm vi tiếp cận của doanh nghiệp. McDonald and Rowsell-Jones (2012) cho rằng chuyển đổi số không chỉ đơn thuần là số hóa các nguồn lực mà các giá trị doanh nghiệp tạo ra phải trên cơ sở những tài sản kỹ thuật số. Cũng theo quan điểm này, Fitzgerald (2013) định nghĩa chuyển đổi số trong doanh nghiệp là việc sử dụng các công nghệ kỹ thuật số mới, chẳng hạn như phương tiện truyền thông xã hội, thiết bị di động thông minh, các kỹ thuật phân tích mới, hoặc các hệ thống liên kết tự động để thực hiện những thay đổi lớn trong hoạt động kinh doanh như nâng cao trải nghiệm khách hàng, tối ưu hóa các hoạt động và tạo ra các mô hình kinh doanh mới. Hess và cộng sự (2016) cho rằng chuyển đổi kỹ thuật số là những thay đổi mà công nghệ kỹ thuật số có thể mang lại trong mô hình kinh doanh, dẫn đến việc thay đổi sản phẩm hoặc cơ cấu tổ chức hoặc tự động hóa các quy trình của doanh nghiệp. Như vậy, chuyển đổi số trong doanh nghiệp không đơn thuần chỉ là vấn đề số hóa các dữ liệu thống kê, các quy trình hoạt động hay thông tin về tổ chức, mà quan trọng hơn là phải ứng dụng công

nghệ để phân tích các dữ liệu đã được số hóa để từ đó thay đổi cách thức tạo ra giá trị cho doanh nghiệp.

Khả năng chuyển đổi số của doanh nghiệp là khả năng ứng dụng các công nghệ kỹ thuật số mới trong tổ chức, vận hành và quản lý, đồng thời tạo lập những tài sản có giá trị từ ứng dụng công nghệ số để giúp doanh nghiệp tối ưu hóa các nguồn lực, đáp ứng tốt hơn nhu cầu thị trường và tạo ra giá trị gia tăng cho doanh nghiệp. Đối với Hinchcliffe (2017), quá trình chuyển đổi số của doanh nghiệp gồm 3 vấn đề.

Thứ nhất là chuyển đổi quy trình hoạt động. Việc xây dựng và sử dụng hệ thống trao đổi dữ liệu điện tử sẽ giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian và hiệu quả hơn rất nhiều.

Thứ hai là chuyển đổi mô hình hoạt động, nghĩa là thay đổi cách thức vận hành để tạo ra giá trị cho doanh nghiệp.

Cuối cùng là việc thay đổi trải nghiệm khách hàng. Đó chính là kết quả của sự tương tác giữa khách hàng với doanh nghiệp mà khách hàng trải nghiệm và cảm nhận được.

## 1.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng chuyển đổi số của doanh nghiệp

Lanzolla và Anderson (2008) nhấn mạnh việc ứng dụng các công nghệ kỹ thuật số như một yếu tố thúc đẩy khả năng chuyển đổi số. Các công nghệ kỹ thuật số có thể bao gồm dữ liệu lớn, di động, điện toán đám mây hoặc các ứng dụng dựa trên tìm kiếm (White, 2012). Một quan điểm khác, Chatterjee và cộng sự (2002) cho rằng để chuyển đổi số thành công, các nhà lãnh đạo phải tin tưởng vào giá trị và lợi ích của các công nghệ mới và hỗ trợ việc triển khai chúng trong hoạt động của tổ chức. Cũng theo quan điểm này, Hess và cộng sự (2016) nhấn mạnh vai trò của yếu tố con người, đặc biệt là nhà quản lý trong việc thúc đẩy các quá trình chuyển đổi, đồng thời Hess và cộng sự (2016) cũng cho rằng cần có sự phù hợp giữa năng lực nhân sự với các ứng dụng công nghệ số để khai thác tối ưu các ứng dụng công nghệ đó.

Trong nghiên cứu của Swen Nadkarni và Reinhard Prug (2020) tổng hợp từ các nghiên cứu trước cho thấy các yếu tố bên trong ảnh hưởng đến khả năng chuyển đổi số của doanh nghiệp chia thành 3 nhóm: 33% tập trung vào công nghệ, 34% tập trung vào vấn đề tổ chức và 33% tập trung vào cả vấn đề công nghệ và tổ chức. Trong các nghiên cứu tập trung vào tổ chức thì 4 yếu tố được đề cập nhiều và cho ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả mong đợi về chuyển đổi số của doanh nghiệp là: (1) lãnh đạo, (2) chiến lược kinh doanh kỹ thuật số,

(3) năng lực nhân viên và (4) văn hóa doanh nghiệp. Đối với các nghiên cứu tập trung vào công nghệ thì việc sử dụng nền tảng công nghệ cho các hoạt động của doanh nghiệp như: lưu trữ thông tin dữ liệu một cách hệ thống, tương tác với khách hàng, giao tiếp và truyền thông nội bộ và những hoạt động khác ảnh hưởng đến khả năng chuyển đổi số của doanh nghiệp. Trong bài viết này gọi đó là (5) nền tảng công nghệ. Một số nghiên cứu đề cập đến các yếu tố trên được thống kê ở Bảng 2.

Bảng 2. Thống kê các nhân tố ảnh hưởng đến khả năng chuyển đổi số của doanh nghiệp trong các nghiên cứu trước

Yếu tố Tác giả	(1) Lãnh đạo	(2) Chiến lược kinh doanh kỹ thuật số	(3) Năng lực nhân viên	(4) Văn hóa doanh nghiệp	(5) Nền tảng công nghệ
Lanzolla và cộng sự (2008)	x				
Ireland và cộng sự (2009)	x	x			
White (2012)	x				
Peltola (2012)	x	x			
Savic và cộng sự (2016)	x	x	x		
Hess và cộng sự (2016)	x	x			
Tarute và cộng sự (2018)	x				
Dilber (2019)	x	x	x		
Ferreira và cộng sự (2019)	x	x			
Gamache và cộng sự (2019)	x	x	x		
Isensee và cộng sự (2020)	x	x	x	x	x
Loon Hoe (2020)	x	x	x	x	
Irimias & Mitev (2020)	x	x	x		

(Nguồn: Tác giả thống kê từ các nghiên cứu trước, 2021)

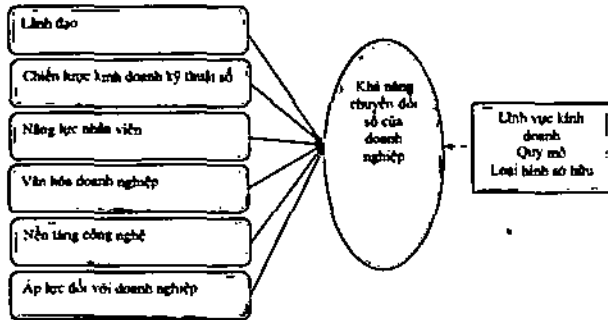
## 2. Mô hình nghiên cứu và thang đo đề xuất

Trên cơ sở hệ thống tài liệu về các nghiên cứu trước trong và ngoài nước, nghiên cứu đã xác định 5 yếu tố bên trong ảnh hưởng đến khả năng chuyển đổi số của doanh nghiệp gồm: Lãnh đạo, chiến lược kinh doanh kỹ thuật số, năng lực nhân viên, văn hóa doanh nghiệp và nền tảng công nghệ. Tuy nhiên, quá trình thảo luận nhóm, các chuyên gia và nhà quản lý doanh nghiệp đều cho rằng các áp lực mà doanh nghiệp phải đối mặt ở thời điểm hiện nay như: cạnh tranh gay gắt, yêu cầu ngày càng cao của khách hàng, điều kiện kinh doanh thay đổi trong tình hình dịch bệnh, các quy định của chính phủ, sự cần thiết trong quản lý hệ thống thông tin doanh nghiệp và khách hàng và nhiều áp lực khác buộc các doanh nghiệp phải cải tiến cách thức hoạt động và hướng đến thay đổi mô hình kinh doanh. Đó cũng là động lực lớn khiến các doanh nghiệp nhận thức đầy đủ hơn về vấn đề chuyển đổi số và quyết tâm thực hiện. Các nhà quản lý cũng chia sẻ thêm rằng nền tảng số giúp cho việc tương tác nội bộ và cả bên ngoài thuận lợi hơn và hiệu quả hơn rất nhiều.

Ngoài ra, việc số hóa hệ thống thông tin trong quản lý và khách hàng cùng với các kỹ thuật phân tích hiện đại giúp cho các giải pháp đề ra có căn cứ rõ ràng và hiệu quả hơn trong triển khai thực hiện. Do đó, nghiên cứu bổ sung thêm yếu tố (6) áp lực đối với doanh nghiệp. Từ đó, nghiên cứu đề xuất mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến khả năng chuyển đổi số của doanh nghiệp bao gồm 6 nhân tố độc lập thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp và nhóm biến kiểm

soát thuộc về đặc điểm doanh nghiệp như Hình 1.

Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất



(Nguồn: tác giả đề xuất, 2021)

**Lãnh đạo:** Sự thay đổi trong tư duy và hành động của lãnh đạo ảnh hưởng rất lớn đến khả năng chuyển đổi số của doanh nghiệp. Những thay đổi đó bao gồm: tối ưu hóa nhanh chóng quy trình ra quyết định của lãnh đạo nhờ khả năng truy cập tức thì về thông tin và dữ liệu mở rộng (Mazzei & Noble, 2017), các nguyên tắc giao tiếp mới (Bennis, 2013; Granados & Gupta, 2013) và những thay đổi trong học hỏi và phát triển của lãnh đạo (Sia và cộng sự, 2016). Hơn nữa, lãnh đạo cần có tư duy kỹ thuật số mới để dẫn dắt hành trình chuyển đổi số của doanh nghiệp. Trước đây, các chương trình đào tạo lãnh đạo chủ yếu tập trung vào các kỹ năng lãnh đạo và giao tiếp. Nhưng trong thời kỳ chuyển đổi kỹ thuật số, các giám đốc điều hành phải trở thành người có tầm nhìn công nghệ và phát triển khả năng thích ứng của mình. Tính minh bạch trong quản lý và giao tiếp thông qua phương tiện truyền thông cùng với sự phổ biến của thông tin và tốc độ phổ biến dữ liệu trực tuyến là những thách thức quan trọng của quá trình số hóa đối với các nhà quản lý đòi hỏi họ phải luôn không ngừng học hỏi và tương tác trực tiếp nhiều hơn.

**Chiến lược kinh doanh kỹ thuật số:** Bharadwaj và cộng sự (2013) cho rằng công nghệ thông tin ngày càng đóng vai trò quan trọng trong các hoạt động của doanh nghiệp. Nó không chỉ đơn thuần là hỗ trợ cho công tác quản trị mà đã phát triển thành một yếu tố thiết yếu trong việc xây dựng chiến lược doanh nghiệp. Việc xây dựng và triển khai chiến lược kinh doanh nhằm đạt được các mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp trên nền tảng công nghệ số gọi là chiến lược kinh doanh kỹ thuật số.

**Năng lực nhân viên:** Để thúc đẩy quá trình chuyển đổi số, sẽ có những yếu tố cần bổ sung và những yếu tố cần tinh chỉnh cả về tổ chức lẫn quản lý. Đối với nhân viên và các cấp quản lý, cần có một quy trình thực hiện các hoạt động với tốc độ nhanh hơn, chính xác hơn, hiệu quả hơn khi chuyển đổi số. Do đó, đòi hỏi nhân viên phải có đủ năng lực, sẵn sàng tiếp cận,

phát triển và sử dụng những công nghệ mới trong cải tiến và thực thi công việc (Bharadwaj và cộng sự, 2013). Hơn nữa, tùy thuộc vào điều kiện kinh doanh như ngành nghề, mô hình hoạt động của tổ chức mà các nhân viên cũng như quản lý phải phát triển khả năng cảm nhận và linh hoạt trong khai thác tối đa hệ thống mạng lưới và tính liên kết trong môi trường số hóa (Kohli và Melville, 2019) để xác định các ý tưởng mới, đánh giá, sửa đổi và cuối cùng là đưa ra mô hình kinh doanh mới (Berman, 2012; Daniel & Wilson, 2003).

**Văn hóa doanh nghiệp:** Chuyển đổi kỹ thuật số không chỉ là một thách thức do công nghệ thúc đẩy mà còn đòi hỏi sự thay đổi văn hóa sâu sắc trong doanh nghiệp. Mọi người trong doanh nghiệp phải được chuẩn bị với bộ kỹ năng thích ứng và kiến thức kỹ thuật số. Đầu tiên, chuyển đổi kỹ thuật số đòi hỏi một nền văn hóa doanh nghiệp luôn kiểm chứng dữ liệu và chia sẻ dữ liệu được kiểm chứng (Dremel và cộng sự, 2017). Dữ liệu phải được xem như tài sản lớn và là một yếu tố thúc đẩy chuyển đổi số của doanh nghiệp. Điều này sẽ đòi hỏi tính minh bạch cao hơn trong quy trình làm việc và kinh doanh hàng ngày cũng như tư duy về dữ liệu giữa các nhân viên.

Thứ hai, chuyển đổi kỹ thuật số có thể gây ra xung đột văn hóa giữa nhân viên trẻ am hiểu công nghệ kỹ thuật số nhưng thiếu kinh nghiệm với nhân viên lớn tuổi có bề dày thành tích trong lĩnh vực kinh doanh truyền thống nhưng bị tụt hậu về mặt công nghệ (Kohli & Johnson, 2011). Quản lý để ngăn chặn mâu thuẫn giữa hai đối tượng văn hóa khác nhau nảy sinh trong cùng một tổ chức thông qua việc tạo điều kiện cho một nền văn hóa thân thiện trong học tập và công khai ủng hộ và tin tưởng bởi cấp điều hành có thể giảm thiểu một cách hiệu quả sự phân chia văn hóa tiềm ẩn (Kohli và Melville, 2019).

**Nền tảng công nghệ:** Chuyển đổi kỹ thuật số sẽ làm thay đổi cơ cấu công việc (Hansen & Sia, 2015; Loebbecke & Picot, 2015), vai trò công việc và yêu cầu tại nơi làm việc (White, 2012). Tính liên kết kỹ thuật số cho phép sự xuất hiện các nhóm vị trí chéo trên toàn bộ phạm vi của doanh nghiệp. Trong bối cảnh này, cấu trúc công việc phân cấp truyền thống dần biến mất và các cơ hội mới xuất hiện vượt ra ngoài ranh giới của doanh nghiệp, chẳng hạn như sự tích hợp của các dịch vụ khác bên ngoài (Loebbecke & Picot, 2015).

Ngoài ra, việc triển khai một môi trường làm việc trên nền tảng công nghệ kỹ thuật số trở nên thiết yếu. Theo White (2012), một nơi làm việc kỹ thuật số phải phù hợp, có nguyên tắc, giàu trí tưởng tượng và không

phụ thuộc vào vị trí làm việc. Như vậy, việc doanh nghiệp có một nền tảng ứng dụng công nghệ trong hoạt động hiện hành như thế nào sẽ ảnh hưởng lớn đến khả năng chuyển đổi số thành công trong tương lai của doanh nghiệp.

**Áp lực đối với doanh nghiệp:** trước áp lực cạnh tranh trong việc đáp ứng tốt hơn nhu cầu khách hàng, tình hình dịch bệnh kéo dài, các quy định mới của chính phủ, các doanh nghiệp ngày càng nhận diện đầy đủ hơn các vấn đề mình đang đối mặt, buộc doanh nghiệp phải cải tiến và tối ưu hơn trong quản lý, quy trình thực hiện và sử dụng các nguồn lực.

Trên cơ sở thảo luận và khảo sát các chuyên gia và nhà quản lý doanh nghiệp, nghiên cứu đã xây dựng và hiệu chỉnh thang đo, kết quả thang đo 6 nhân tố trên ảnh hưởng đến khả năng chuyển đổi số của doanh nghiệp được trình bày ở Bảng 3.

**Bảng 3. Thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến khả năng chuyển đổi số của doanh nghiệp**

STT	Nhân tố/Thang đo	Nguồn
(1)	Lãnh đạo	Ireland và cộng sự (2009), Peltola (2012), Savić và cộng sự (2016), Dillber (2019), Gamache và cộng sự (2019), Isensee và cộng sự (2020), Loon Hoe (2020), Irmias & Mitev (2020)
1	Lãnh đạo của doanh nghiệp rất quan tâm đến vấn đề chuyển đổi số	Nghiên cứu định tính
2	Lãnh đạo có thái độ tích cực với vấn đề chuyển đổi số của doanh nghiệp	Nghiên cứu định tính
3	Lãnh đạo sử dụng các ứng dụng công nghệ mới trong tương tác với nhân viên	Nghiên cứu định tính
4	Lãnh đạo rất ủng hộ các đề xuất ứng dụng công nghệ để số hóa các quy trình hoạt động và quản lý trong doanh nghiệp	Nghiên cứu định tính
5	Lãnh đạo không ngừng học hỏi để phát triển năng lực đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số	Nghiên cứu định tính
6	Lãnh đạo sẵn sàng giải quyết những lo ngại phát sinh từ mặt tối của chuyển đổi số	Nghiên cứu định tính
(2)	Chiến lược chuyển đổi số	Savić et al (2016), Dillber (2019), Isensee và cộng sự (2020), Loon Hoe (2020), Irmias & Mitev (2020)
1	Các mục tiêu và chuyển đổi kỹ thuật số được đề cập trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp	Nghiên cứu định tính
2	Doanh nghiệp xác định việc thành lập văn phòng điện tử trong kế hoạch chiến lược của doanh nghiệp	Nghiên cứu định tính
3	Doanh nghiệp có triển khai sử dụng hệ thống cơ sở dữ liệu (Database)	Nghiên cứu định tính
4	Chiến lược của doanh nghiệp hướng đến thay đổi mô hình hoạt động để tạo ra những giá trị mới cho khách hàng	Nghiên cứu định tính
5	Doanh nghiệp hướng đến tối ưu trải nghiệm khách hàng trên nền tảng số	Nghiên cứu định tính
(3)	Năng lực nhân viên	Hess và cộng sự (2016), Ferreira và cộng sự (2019), Gamache và cộng sự (2019), Isensee và cộng sự (2020), Loon Hoe (2020)
1	Nhân viên có kỹ năng sử dụng các ứng dụng công nghệ thông tin tối	Nghiên cứu định tính
2	Doanh nghiệp có chương trình đào tạo, trang bị cho nhân viên sử dụng các ứng dụng số hóa quy trình	Nghiên cứu định tính
3	Nhân viên có thái độ tích cực với các ứng dụng công nghệ mới trong thực hiện công việc	Nghiên cứu định tính
4	Nhân viên trong doanh nghiệp được bảo quyền tự chủ trong công việc	Nghiên cứu định tính
5	Doanh nghiệp có các nhân viên chuyên môn lĩnh vực công nghệ thông tin	Nghiên cứu định tính
(4)	Văn hóa doanh nghiệp	Savić và cộng sự (2016), Dillber (2019), Isensee và cộng sự (2020), Loon Hoe (2020), Irmias & Mitev (2020)
1	Mỗi cá nhân trong doanh nghiệp sẵn sàng chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm cho nhau	Nghiên cứu định tính
2	Tinh thần học hỏi lẫn nhau luôn được đề cao	Nghiên cứu định tính
3	Mỗi cá nhân luôn chủ động trong công việc	Nghiên cứu định tính
4	Thông tin lưu trữ là tài sản chung của doanh nghiệp	Nghiên cứu định tính
5	Dữ liệu của doanh nghiệp luôn được kiểm chứng trước khi lưu trữ và chia sẻ	Nghiên cứu định tính
6	Sự phối hợp thực hiện công việc trong doanh nghiệp là rất tốt	Nghiên cứu định tính
(5)	Nền tảng công nghệ	Lazouli và cộng sự (2008), Ireland và cộng sự (2009), White (2012), Peltola (2012), Tarute và cộng sự (2018), Ferreira và cộng sự (2019), Gamache và cộng sự (2019), Isensee và cộng sự (2020)

1	Doanh nghiệp đang sử dụng trang web để tìm thông tin và quảng bá hình ảnh	Nghiên cứu định tính
2	Doanh nghiệp tạo điều kiện cho nhân viên sử dụng thiết bị điện tử cá nhân để phục vụ cho công việc	Nghiên cứu định tính
3	Doanh nghiệp đang sử dụng các hệ thống tương tác nội bộ để giảm giao việc trực tiếp (gọi điện, gặp mặt) như email, công cụ OTT (zalo, viber, facebook,...), phần mềm văn phòng điện tử	Nghiên cứu định tính
4	Doanh nghiệp có sử dụng kỹ thuật điện toán đám mây (là mô hình điện toán sử dụng công nghệ máy tính và phát triển dựa vào mạng Internet) trong cấu trúc nội bộ	Nghiên cứu định tính
5	Doanh nghiệp đã tạo được không gian làm việc số trong môi trường làm việc của mình	Nghiên cứu định tính
(6)	Áp lực đối với doanh nghiệp	Nghiên cứu định tính
1	Doanh nghiệp cần sử dụng các ứng dụng công nghệ số để tương tác với khách hàng tốt hơn	Nghiên cứu định tính
2	Doanh nghiệp cần tối ưu hóa các quy trình nghiệp vụ và quản lý	Nghiên cứu định tính
3	Doanh nghiệp cần sự liên kết tốt hơn giữa các bộ phận	Nghiên cứu định tính
4	Doanh nghiệp cần sử dụng hiệu quả hơn các nguồn lực	Nghiên cứu định tính
5	Doanh nghiệp cần tăng sự minh bạch và hiệu quả trong quản trị	Nghiên cứu định tính
6	Doanh nghiệp cần đổi mới trong việc tạo ra sản phẩm/dịch vụ cho khách hàng	Nghiên cứu định tính
(7)	Khả năng chuyển đổi số của doanh nghiệp	Stolterman và cộng sự (2004), McDonald và cộng sự (2012), Fitzgerald (2013), Hess và cộng sự (2016), Hinechcliffe (2017)
1	Doanh nghiệp hoàn toàn có khả năng số hóa tất cả các quy trình nghiệp vụ và quản lý	Nghiên cứu định tính
2	Doanh nghiệp hoàn toàn có thể mang lại các giá trị và trải nghiệm mới cho khách hàng trên nền tảng công nghệ số	Nghiên cứu định tính
3	Doanh nghiệp hoàn toàn có thể tối ưu hóa trong phân phối và sử dụng nguồn lực trên nền tảng công nghệ số	Nghiên cứu định tính
4	Doanh nghiệp hoàn toàn có khả năng chuyển đổi kỹ thuật số thành công	Nghiên cứu định tính
5	Doanh nghiệp có thể đạt hiệu quả kinh doanh cao hơn sau khi chuyển đổi số	Nghiên cứu định tính

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

## 3. Kết luận

Qua tổng quan nghiên cứu, kết hợp các phương pháp nghiên cứu định tính như thảo luận nhóm và lấy ý kiến chuyên gia và nhà quản lý, nghiên cứu đã đưa ra mô hình đề xuất các nhân tố ảnh hưởng đến khả năng chuyển đổi số gồm 6 nhân tố: lãnh đạo, chiến lược chuyển đổi số, năng lực nhân viên, văn hóa doanh nghiệp, nền tảng công nghệ và áp lực đối với doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đã đề xuất thang đo khả năng chuyển đổi số và các nhân tố ảnh hưởng đến khả năng chuyển đổi số của doanh nghiệp. Đây là tiền đề quan trọng cho các nghiên cứu tiếp theo.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Bennis, W. (2013), *Leadership in a digital world: embracing transparency and adaptive capacity*, MIS Q 37, 635-636.
2. Berman, S.J. (2012), *Digital transformation: opportunities to create new business models*, Strategy Leadersh, 40, 16-24.
3. Chatterjee, D. et al (2002), *Shaping up for e-commerce: institutional enablers of the organizational assimilation of web technologies*, MIS Q 26, 65-89.
4. Daniel, E.M. & Wilson, H.N. (2003), *The role of dynamic capabilities in e-business transformation*, Eur J. Inf Syst, 12, 282-296.