

QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI TRONG CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI MỘT SỐ DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT TRUYỀN THỐNG: NGHIÊN CỨU TẠI KHU CÔNG NGHIỆP TÂN THỚI HIỆP, QUẬN 12, TP. HỒ CHÍ MINH

● HOÀNG VĂN TRUNG¹ - TRẦN NGUYỄN KIM ĐAN²

^{1,2}Trường Đại học Tài chính - Marketing (UFM)

TÓM TẮT:

Nghiên cứu này chỉ ra cách thức quản trị sự thay đổi trong quá trình thực thi chiến lược chuyển đổi số tại một số doanh nghiệp sản xuất truyền thống trong Khu công nghiệp Tân Thới Hiệp, Quận 12, TP. Hồ Chí Minh. Bằng phương pháp nghiên cứu định tính theo hướng đa tình huống (multiple case study), dữ liệu được thu thập thông qua 22 cuộc phỏng vấn sâu với lãnh đạo, quản lý và nhân viên của 3 doanh nghiệp trong các ngành: may mặc, bao bì và cơ khí. Kết quả phân tích cho thấy, 3 yếu tố ảnh hưởng quyết định đến hiệu quả thay đổi gồm: (1) Khoảng cách giữa tầm nhìn chiến lược và hành động thực tế; (2) Vai trò trung gian then chốt của quản lý cấp trung; và (3) Ảnh hưởng tâm lý tích cực của các “chiến thắng nhỏ” trong duy trì động lực tổ chức. Nghiên cứu góp phần bổ sung bằng chứng thực nghiệm về quản trị thay đổi trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam đang chuyển đổi mạnh mẽ, đồng thời đề xuất các hàm ý quản trị thực tiễn liên quan đến lãnh đạo, truyền thông và văn hóa tổ chức trong chuyển đổi số.

Từ khóa: quản trị sự thay đổi, chuyển đổi số, doanh nghiệp sản xuất truyền thống, quản lý cấp trung, khu công nghiệp Tân Thới Hiệp.

1. Đặt vấn đề

Chuyển đổi số đã trở thành xu hướng tất yếu trong hoạt động sản xuất - kinh doanh hiện nay. Theo báo cáo của Bộ Thông tin và Truyền thông (2022), hơn 98% doanh nghiệp nhận thức được tầm quan trọng của chuyển đổi số, tuy nhiên chỉ khoảng 25% triển khai đạt kết quả như mong đợi. Một trong những nguyên nhân chính không đến từ công nghệ, mà từ khó khăn trong thay đổi tư duy, thói quen làm việc và

văn hóa tổ chức. Các nghiên cứu quốc tế (Kane et al., 2015; Vial, 2019) cũng nhấn mạnh chuyển đổi số thất bại chủ yếu do kháng cự thay đổi, thiếu cam kết của lãnh đạo và thiếu gắn kết giữa chiến lược - con người - hệ thống vận hành. Báo cáo của VCCI (2021) cho thấy doanh nghiệp sản xuất truyền thống chịu ảnh hưởng nặng nề hơn vì thói quen quản trị theo kinh nghiệm, phụ thuộc nhân công trực tiếp và mô hình tổ chức phân cấp cứng nhắc.

Mặc dù nhiều nghiên cứu đã bàn về hạ tầng số và ứng dụng công nghệ, nhưng khía cạnh quản trị sự thay đổi trong quá trình chuyển đổi số - đặc biệt ở doanh nghiệp sản xuất - vẫn còn ít được phân tích sâu. Đây là lỗ hổng nghiên cứu quan trọng, bởi công nghệ chỉ tạo ra kết quả khi con người chấp nhận thay đổi và hệ thống vận hành được tái cấu trúc phù hợp.

Xuất phát từ khoảng trống đó, nghiên cứu này nhằm trả lời 3 câu hỏi: (1) Quá trình quản trị thay đổi trong chuyển đổi số tại doanh nghiệp sản xuất đang diễn ra như thế nào? (2) Những rào cản và yếu tố thuận lợi phổ biến là gì? (3) Doanh nghiệp có thể rút ra bài học quản trị nào để thực hiện chuyển đổi số hiệu quả hơn?

Khu công nghiệp Tân Thới Hiệp (Quận 12, TP. Hồ Chí Minh) được lựa chọn làm bối cảnh nghiên cứu vì đây là nơi tập trung nhiều doanh nghiệp sản xuất truyền thống quy mô vừa và nhỏ, có sự khác biệt về mô hình quản trị, trình độ tự động hóa và khả năng áp dụng công nghệ. Sự đa dạng này tạo điều kiện phù hợp để khám phá cách các doanh nghiệp quản trị thay đổi khi chuyển đổi số - từ đó rút ra bài học mang tính thực tiễn cho cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam.

2. Cơ sở lý luận

Khung lý thuyết chính của nghiên cứu dựa trên mô hình 8 bước quản trị sự thay đổi của Kotter (1996). Theo Kotter, quá trình thay đổi thành công trong tổ chức không thể diễn ra ngẫu nhiên mà cần được triển khai có hệ thống qua 8 bước liên tiếp:

1. Tạo cảm giác cấp bách (Establishing a sense of urgency): Doanh nghiệp cần giúp các thành viên nhận thức được lý do cấp thiết của việc thay đổi, từ đó tạo ra động lực hành động.

2. Hình thành liên minh dẫn dắt (Forming a powerful guiding coalition): Lãnh đạo phải xây dựng một nhóm nòng cốt gồm những người có uy tín và ảnh hưởng để dẫn dắt tiến trình thay đổi.

3. Xây dựng tầm nhìn và chiến lược thay đổi (Creating a vision for change): Tầm nhìn rõ ràng giúp định hướng và truyền cảm hứng cho toàn bộ tổ chức trong suốt quá trình thay đổi.

4. Truyền thông tầm nhìn (Communicating the vision): Tầm nhìn cần được truyền đạt thường

xuyên, rõ ràng và nhất quán đến mọi thành viên trong tổ chức.

5. Trao quyền cho nhân viên hành động (Empowering broad-based action): Loại bỏ các rào cản, cơ chế và chính sách cũ để nhân viên có thể chủ động tham gia vào quá trình thay đổi.

6. Tạo ra các “thành công ngắn hạn” (Generating short-term wins): Xây dựng những kết quả ban đầu dễ đạt được để củng cố niềm tin và động lực cho các bước tiếp theo.

7. Củng cố và mở rộng thay đổi (Consolidating gains and producing more change): Dựa trên các thành công ban đầu để tiếp tục mở rộng phạm vi thay đổi và điều chỉnh phù hợp với thực tiễn.

8. Đưa thay đổi trở thành văn hóa tổ chức (Anchoring new approaches in the culture): Khi thay đổi được duy trì lâu dài, nó cần được tích hợp vào giá trị, niềm tin và hành vi thường nhật của tổ chức.

Mô hình này được kết hợp với các khái niệm về sự kháng cự thay đổi (Oreg, 2003) và vai trò của lãnh đạo trong quá trình thay đổi (Cameron & Quinn, 2011), nhằm làm rõ những yếu tố con người ảnh hưởng đến hiệu quả của quá trình chuyển đổi. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng kế thừa các công trình quốc tế (Vial, 2019; Kane et al., 2015) và các nghiên cứu trong nước (Hồ & Nguyễn, 2020; Lê & Trương, 2021) để làm nổi bật đặc thù của doanh nghiệp Việt Nam trong quá trình chuyển đổi số.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu áp dụng phương pháp định tính với thiết kế đa tình huống (multiple case study) nhằm khám phá sâu cách các doanh nghiệp sản xuất truyền thống quản trị sự thay đổi trong quá trình chuyển đổi số. Dữ liệu được thu thập thông qua 22 cuộc phỏng vấn sâu bán cấu trúc với lãnh đạo, quản lý cấp trung và nhân viên tại 3 doanh nghiệp trong Khu công nghiệp Tân Thới Hiệp, Quận 12, TP. Hồ Chí Minh. 3 doanh nghiệp được lựa chọn theo tiêu chí: (i) thuộc khu vực sản xuất truyền thống; (ii) đang triển khai một hoặc nhiều hoạt động chuyển đổi số; và (iii) sẵn sàng cung cấp dữ liệu phục vụ nghiên cứu. (Bảng 1)

Quá trình phân tích dữ liệu được thực hiện bằng phần mềm NVivo, nhằm hỗ trợ việc tổ chức, so sánh và tìm ra các chủ đề nổi bật từ nội dung

Bảng 1. Đặc điểm 3 doanh nghiệp khảo sát trong nghiên cứu

Tiêu chí	Công ty TNHH May mặc Đông Quang Garment	Công ty TNHH Bao bì Tân Hưng Thịnh	Công ty TNHH Cơ khí Việt Pháp Precision
Ngành nghề chính	Sản xuất hàng dệt kim, may mặc xuất khẩu	Sản xuất và kinh doanh bao bì nhựa, bao bì giấy	Sản xuất chi tiết cơ khí chính xác
Hình thức sở hữu	Cổ phần, quy mô lớn (hơn 1.000 lao động)	Tư nhân, quy mô vừa (khoảng 400 lao động)	Doanh nghiệp gia đình, quy mô nhỏ (120 lao động)
Địa điểm hoạt động	Lô 1-5, KCN Tân Thới Hiệp, P. Hiệp Thành, Q.12, TP. HCM	Lô 9, KCN Tân Thới Hiệp, P. Hiệp Thành, Q.12, TP. HCM	Lô 11, KCN Tân Thới Hiệp, P. Hiệp Thành, Q.12, TP. HCM
Mức độ chuyển đổi số	Giai đoạn 2 - triển khai ERP toàn công ty	Giai đoạn 3 - tự động hóa dây chuyền và tích hợp dữ liệu	Giai đoạn 1 - số hóa quản lý đơn hàng và bảo trì thiết bị
Thời điểm bắt đầu	Năm 2022	Năm 2020	Năm 2023
Mức độ thành công	Thấp - nhiều phản kháng	Cao - năng suất tăng	Trung bình - mâu thuẫn nội bộ
Số người phỏng vấn	8 (1 CEO, 3 trưởng phòng, 4 nhân viên)	7 (1 CEO, 3 quản lý, 3 nhân viên)	7 (1 giám đốc, 3 quản lý, 3 nhân viên)

Nguồn: Tổng hợp dữ liệu phỏng vấn của nhóm nghiên cứu (2024)

phỏng vấn. Trước hết, toàn bộ bản ghi phỏng vấn được đọc kỹ nhiều lần để nắm bắt các ý tưởng chính và những điểm nhấn quan trọng mà người tham gia đề cập. Sau đó, các đoạn nội dung có ý nghĩa tương đồng được nhóm lại thành các chủ đề nhỏ, phản ánh những khía cạnh khác nhau của quá trình thay đổi trong doanh nghiệp. Tiếp theo, các chủ đề này được liên kết và sắp xếp lại thành những nhóm lớn hơn - thể hiện mối quan hệ giữa nguyên nhân, tác động và kết quả. Cuối cùng, nhóm nghiên cứu tiến hành tổng hợp và chọn lọc những chủ đề có giá trị nhất, hình thành nên các chủ đề cốt lõi thể hiện bản chất của quá trình quản trị sự thay đổi trong chuyển đổi số.

4. Kết quả nghiên cứu và phân tích chéo

Kết quả phân tích dữ liệu định tính trên 3 doanh nghiệp cho thấy quá trình quản trị sự thay đổi trong chuyển đổi số không chỉ là câu chuyện về công nghệ, mà gắn chặt với hành vi con người, văn hóa tổ chức và năng lực lãnh đạo. Từ quá trình phân tích chéo giữa các tình huống nghiên cứu, 4 chủ đề lớn đã được hình thành như sau:

Chủ đề 1: Khoảng cách giữa tầm nhìn chiến lược và thực thi

Ở cả 3 doanh nghiệp, ban lãnh đạo đều khẳng

định chuyển đổi số đem lại lợi ích về năng suất, quản trị dữ liệu và giảm chi phí. Tuy nhiên, tầm nhìn này chưa được truyền đạt một cách cụ thể và dễ hiểu đến cấp quản lý và nhân viên. Nhiều nhân viên cho rằng, “công nghệ chỉ làm tăng việc, chứ chưa thấy lợi ích” (trích phỏng vấn, DN1). Tại Công ty Đông Quang Garment, việc triển khai ERP gặp phản ứng mạnh do lo ngại bị giảm biên chế và thay đổi cách làm quen thuộc. Khoảng cách này dẫn đến kháng cự thụ động, biểu hiện qua trì hoãn, thiếu hợp tác và không chia sẻ dữ liệu. Kết quả phù hợp với nhận định của Kotter (1996), rằng sự thay đổi thất bại khi tổ chức không tạo ra “cảm giác cấp bách” và không giải thích lợi ích cụ thể cho người thực hiện. Điều này cho thấy, chuyển đổi số không thể thành công nếu chỉ dựa trên văn bản chỉ đạo, mà cần có truyền thông nội bộ nhất quán, liên tục và mang tính thuyết phục.

Chủ đề 2: Vai trò bị bỏ quên của quản lý cấp trung

Người quản lý cấp trung được xem là “bộ chuyển đổi” biến chiến lược thành hành động. Tuy nhiên, ở cả 3 trường hợp, đều được trao quyền và đào tạo đầy đủ. Một quản lý sản xuất tại Công ty Việt Pháp Precision cho biết: “Phần mềm mới

cập nhật liên tục nhưng không ai hướng dẫn cách khai thác báo cáo. Nhiều việc chúng tôi chỉ tự mày mò”. Điều này khiến một số quản lý trung gian trở thành “điểm nghẽn”, vừa không đủ tự tin hỗ trợ nhân viên, vừa không dám phản hồi ngược lên lãnh đạo. Phát hiện này tương đồng với nghiên cứu của Cameron & Quinn (2011), cho rằng bỏ quên vai trò của cấp trung là một trong những lỗi phổ biến dẫn đến thất bại của thay đổi tổ chức. Khi so sánh 3 doanh nghiệp, Công ty Tân Hưng Thịnh thành công hơn nhờ tổ chức đào tạo nội bộ và giao quyền cho trưởng bộ phận, tạo sự đồng thuận và lan tỏa tích cực.

Chủ đề 3: Sức mạnh tâm lý của các “chiến thắng nhỏ”

Dữ liệu cho thấy, các thành công ban đầu đóng vai trò “chất xúc tác” giúp thay đổi được duy trì. Tại Công ty Tân Hưng Thịnh, việc tự động hóa dây chuyền giúp giảm lỗi sản phẩm 27% chỉ sau 6 tháng. Con số này được công bố công khai trong các buổi họp, tạo ra niềm tin và sự tự hào cho nhân viên. Một công nhân chia sẻ: “Lúc đầu sợ mất việc, nhưng giờ thấy máy móc giúp làm nhanh hơn, nhẹ hơn, ai cũng vui”. Ngược lại, doanh nghiệp không tạo ra thành công ban đầu sẽ làm sự kháng cự tăng lên. Tại Công ty Đông Quang Garment, ERP triển khai chậm, nhiều lỗi, nên nhân viên cho rằng “đã cố gắng mà vẫn không ra kết quả”, dẫn đến mệt mỏi và mất niềm tin. Kết quả này củng cố quan điểm của Kotter (1996): Chiến thắng nhỏ giúp tạo động lực tâm lý và chứng minh giá trị của thay đổi.

Chủ đề 4: Mâu thuẫn văn hóa trong doanh nghiệp gia đình

Doanh nghiệp Việt Pháp Precision thể hiện rõ mâu thuẫn giữa tư duy truyền thống của thế hệ sáng lập và tư duy đổi mới của thế hệ trẻ. Ban lãnh đạo lớn tuổi cho rằng công nghệ “tốn kém và chưa chắc hiệu quả”, trong khi đội ngũ trẻ thúc đẩy số hóa để giảm phụ thuộc vào lao động thủ công. Mâu thuẫn này dẫn đến “kéo - đẩy” trong ra quyết định, làm chậm quá trình đầu tư công nghệ. Một kỹ sư trẻ cho biết: “Muốn mua thiết bị mới phải xin ý kiến rất nhiều vòng, có khi cả năm mới được duyệt.” Phát hiện này phù hợp với các nghiên cứu về doanh nghiệp gia đình ở Đông Nam Á, trong đó sự khác

biệt thế hệ là yếu tố quyết định tốc độ đổi mới (Le & Truong, 2021). Điều này cho thấy chuyển đổi số không chỉ là thay đổi công nghệ, mà là thay đổi tư duy, văn hóa và quyền lực trong tổ chức.

5. Bàn luận và hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu cho thấy mô hình 8 bước của Kotter (1996) vẫn phù hợp khi áp dụng vào bối cảnh chuyển đổi số của doanh nghiệp sản xuất truyền thống tại Việt Nam. Tuy nhiên, các phát hiện cũng chỉ ra rằng mô hình này chưa nhấn mạnh đúng mức vai trò của quản lý cấp trung - nhóm nhân sự trực tiếp biến tầm nhìn của lãnh đạo thành hành động vận hành. Đây chính là đóng góp của nghiên cứu, bổ sung góc nhìn mới cho các mô hình quản trị thay đổi cổ điển vốn tập trung nhiều vào cấp lãnh đạo cao nhất.

Thứ nhất, kết quả cho thấy việc chỉ truyền đạt tầm nhìn bằng văn bản hoặc thông điệp chung chung là chưa đủ. Nhân viên chỉ chấp nhận thay đổi khi nhìn thấy lợi ích cụ thể trong công việc hằng ngày. Điều này củng cố luận điểm của Kotter về việc “tạo cảm giác cấp bách”, nhưng đồng thời mở rộng bằng yêu cầu: lãnh đạo không chỉ truyền thông, mà cần hành động song hành thông qua việc tháo gỡ rào cản, điều chỉnh quy trình và đảm bảo nguồn lực phù hợp.

Thứ hai, nghiên cứu khẳng định vai trò trung tâm của quản lý cấp trung như “đại sứ thay đổi”. Họ là những người giải thích chính sách, xử lý phản kháng, huấn luyện nhân viên và phản hồi ngược lại cho lãnh đạo. Khi bị bỏ quên, chuyển đổi số dễ rơi vào trạng thái “chỉ đạo từ trên xuống nhưng không thực thi từ dưới lên”. Do đó, doanh nghiệp cần trao quyền, đào tạo kỹ năng công nghệ - kỹ năng lãnh đạo thay đổi và đưa quản lý cấp trung vào nhóm dẫn dắt chuyển đổi.

Thứ ba, nghiên cứu cho thấy các thành công ngắn hạn (“chiến thắng nhỏ”) tạo tác động tâm lý tích cực mạnh mẽ. Không chỉ giúp duy trì niềm tin, chúng còn là bằng chứng thực tế để thuyết phục những người còn nghi ngờ. Vì vậy, thay đổi cần được thiết kế theo từng giai đoạn, với các mục tiêu nhỏ, dễ đo lường và có thể công bố rộng rãi trong tổ chức.

Cuối cùng, ở doanh nghiệp chưa đủ lớn với yếu tố vùng miền, rào cản văn hóa và cách ứng xử là

yếu tố quyết định tốc độ chuyển đổi số. Điều này hàm ý, áp dụng mô hình Kotter chỉ hiệu quả khi đi kèm quản trị mâu thuẫn văn hóa và thay đổi tư duy của người nắm quyền ra quyết định.

6. Kết luận và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu này góp phần làm rõ tầm quan trọng trung tâm của yếu tố con người trong quản trị sự thay đổi, đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp sản xuất truyền thống đang thực thi chiến lược chuyển đổi số. Kết quả cho thấy sự thành công của quá trình chuyển đổi không chỉ phụ thuộc vào công nghệ hay nguồn lực tài chính, mà còn nằm ở mức độ sẵn sàng, cam kết và thích ứng của đội ngũ nhân sự ở các cấp độ khác nhau. Trong đó, vai trò của nhà lãnh đạo thể hiện ở khả năng truyền cảm hứng, định hướng tầm nhìn và tạo niềm tin cho nhân viên; trong khi các nhà quản trị cấp trung đóng vai trò cầu nối giữa chiến lược và hành động, giúp chuyển hóa các định hướng thay đổi thành thực tiễn vận hành. Ngoài ra, các “thành công ngắn hạn” trong quá trình chuyển đổi cũng được xem như một động lực tâm lý giúp duy trì sự tham gia tích cực của nhân viên và củng cố niềm tin vào giá trị của thay đổi. Tuy nhiên, nghiên cứu vẫn còn một số hạn chế nhất định. Thứ nhất, số lượng doanh nghiệp được khảo sát còn

khêm tốn (chỉ tập trung tại khu công nghiệp Tân Thới Hiệp), nên chưa phản ánh đầy đủ sự đa dạng về quy mô, ngành nghề và văn hóa doanh nghiệp Việt Nam. Thứ hai, dữ liệu được thu thập chủ yếu bằng phương pháp định tính thông qua phỏng vấn sâu, nên kết quả chỉ mang tính mô tả, gợi mở mà chưa đủ cơ sở để khẳng định mối quan hệ nhân - quả giữa các yếu tố. Cuối cùng, nghiên cứu mới chỉ xem xét khía cạnh quản trị thay đổi ở cấp độ tổ chức, chưa đi sâu vào sự khác biệt về hành vi và động cơ cá nhân trong quá trình thích ứng với chuyển đổi số.

Để khắc phục những hạn chế trên, các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng phạm vi khảo sát sang nhiều khu công nghiệp và lĩnh vực khác nhau (như dệt may, cơ khí, chế biến thực phẩm, nông nghiệp, các làng nghề...). Đồng thời, có thể kết hợp phương pháp định lượng (ví dụ: sử dụng bảng hỏi đo lường mức độ sẵn sàng thay đổi, mức độ cam kết, hiệu quả chuyển đổi) để kiểm định mối quan hệ giữa các yếu tố đã phát hiện trong nghiên cứu này. Một hướng nghiên cứu tiềm năng khác là xây dựng mô hình tích hợp giữa quản trị thay đổi, lãnh đạo chuyển đổi và văn hóa tổ chức số, nhằm lý giải sâu hơn cơ chế giúp doanh nghiệp truyền thống vượt qua rào cản khi chuyển đổi số ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

A. Tài liệu tiếng Việt:

Nguyễn Thị Như Quỳnh & Lê Đình Luân. (2022). Tác động của chuyển đổi số đến năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại tại Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở TP. Hồ Chí Minh - Kinh tế và Quản trị Kinh doanh*, 18(2), 104-118.

Nguyễn Đông Phong, Nguyễn Khắc Quốc Bảo & Nguyễn Thị Hồng Nhâm. (2021). Rào cản trong hoạt động chuyển đổi số của các doanh nghiệp Việt Nam. Available at <https://digital.lib.ueh.edu.vn/handle/UEH/62502>

Nguyễn Quang Chương (2025). Chuyển đổi số hỗ trợ kinh tế tuần hoàn: Trường hợp các doanh nghiệp dệt may xuất khẩu tại Việt Nam. *Tạp chí Công Thương - Các kết quả nghiên cứu khoa học và ứng dụng công nghệ*, Số 14.

Bộ Thông tin và Truyền thông. (2022). Báo cáo kinh tế số và chuyển đổi số quốc gia năm 2022.

VCCI, & USAID. (2022). Chuyển đổi số hoạt động doanh nghiệp: Báo cáo khảo sát doanh nghiệp Việt Nam.

B. Tài liệu tiếng nước ngoài:

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.

Kotter, J. P. (1996). Leading change. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. Journal of Applied Psychology, 88(4), 680–693.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144.

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Ngày nhận bài: 14/8/2025

Ngày phản biện và sửa chữa: 29/8/2025

Ngày chấp nhận đăng bài: 16/9/2025

CHANGE MANAGEMENT IN DIGITAL TRANSFORMATION: EVIDENCE FROM TRADITIONAL MANUFACTURING ENTERPRISES IN TAN THOI HIEP INDUSTRIAL PARK, HO CHI MINH CITY

● **HOANG VAN TRUNG¹**

● **TRAN NGUYEN KIM DAN¹**

¹University of Finance - Marketing, Ho Chi Minh City

ABSTRACT:

This study investigates the implementation of change management during digital transformation in traditional manufacturing enterprises located in Tan Thoi Hiep Industrial Park, Ho Chi Minh City. Employing a qualitative multiple-case study approach, data were collected through 22 in-depth interviews with leaders, managers, and employees across three companies in the textile, packaging, and mechanical industries. The findings reveal that three human-related factors are critical for successful organizational change: (1) bridging the gap between strategic vision and actual implementation, (2) the pivotal mediating role of middle managers, and (3) the motivational effect of early short-term wins. The study underscores the central importance of leadership and human readiness in navigating digital transformation, highlighting that technology adoption alone is insufficient without aligning culture and behavior. This study provides empirical evidence on organizational change in the Vietnamese context and offers practical managerial implications for leadership, communication, and culture-building in the digital era.

Keywords: change management, digital transformation, traditional manufacturing, middle management, Tan Thoi Hiep Industrial Park.