

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HIỆU QUẢ CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI VIỆT NAM

● LÊ QUỲNH ANH

Phân hiệu Trường Đại học FPT tại Thành phố Hồ Chí Minh

TÓM TẮT:

Chuyển đổi số đang trở thành yêu cầu chiến lược đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng dựa nhiều hơn vào dữ liệu, công nghệ và khả năng thích ứng. Bài viết phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả chuyển đổi số của doanh nghiệp nhỏ và vừa dưới góc độ quản trị kinh doanh, dựa trên tổng hợp tài liệu, phân tích chính sách và vận dụng các khung lý thuyết như TOE, RBV và năng lực động. Kết quả nghiên cứu cho thấy hiệu quả chuyển đổi số không chỉ phụ thuộc vào đầu tư công nghệ mà còn chịu tác động của năng lực lãnh đạo số, nguồn nhân lực, khả năng tài chính, mức độ chuẩn hóa dữ liệu và quy trình, cùng môi trường thể chế và hệ sinh thái hỗ trợ. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất một số hàm ý quản trị và gợi mở chính sách nhằm nâng cao hiệu quả chuyển đổi số của doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam.

Từ khóa: chuyển đổi số, doanh nghiệp nhỏ và vừa, hiệu quả chuyển đổi số, quản trị kinh doanh, năng lực động, Việt Nam.

1. Đặt vấn đề:

Trong những năm gần đây, chuyển đổi số (CĐS) đã trở thành yêu cầu chiến lược đối với doanh nghiệp, thay vì chỉ là một lựa chọn mang tính thử nghiệm. Sự phát triển của nền kinh tế dựa trên dữ liệu, nền tảng số và kết nối thời gian thực đang làm thay đổi cách doanh nghiệp tổ chức hoạt động quản trị. Tại Việt Nam, kinh tế số tăng trưởng nhanh; theo số liệu do Bộ Kế hoạch và Đầu tư công bố trước thời điểm hợp nhất vào Bộ Tài chính, năm 2024 tỷ trọng kinh tế số ước đạt 18,3% GDP. Điều này cho thấy sức ép thị trường ngày càng lớn, buộc doanh nghiệp phải thích ứng bằng năng lực quản trị và vận hành trên nền tảng số.

Khu vực doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV),

vốn chiếm gần 98% trong tổng số hơn 940 nghìn doanh nghiệp đang hoạt động. Đây là khu vực có vai trò quan trọng đối với tăng trưởng, việc làm và sức chống đỡ của nền kinh tế, nhưng vẫn còn nhiều hạn chế về năng lực cạnh tranh và trình độ quản trị. Do đó, hiệu quả CĐS của DNNVV không chỉ ảnh hưởng đến từng doanh nghiệp mà còn tác động trực tiếp đến năng suất và năng lực cạnh tranh của nền kinh tế.

Về chính sách, Việt Nam đã sớm xây dựng hành lang hỗ trợ CĐS doanh nghiệp thông qua Quyết định số 749/QĐ-TTg, Chương trình hỗ trợ doanh nghiệp CĐS giai đoạn 2021-2025 và chương trình SMEdx dành cho DNNVV. Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy, việc có chính sách hỗ trợ chưa đồng nghĩa với hiệu

quả CDS được bảo đảm. Khảo sát của Cục Phát triển doanh nghiệp cho thấy nhiều doanh nghiệp vẫn gặp trở ngại lớn về chi phí đầu tư, nhân lực và khả năng thay đổi phương thức vận hành.

Từ thực tế đó, bài viết tập trung phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả CDS trong DNNVV tại Việt Nam dưới góc độ quản trị kinh doanh. Trên cơ sở vận dụng các khung lý thuyết như TOE, quan điểm dựa trên nguồn lực và năng lực động, bài viết hướng tới nhận diện các nhân tố then chốt và đề xuất hàm ý quản trị, giải pháp phù hợp với điều kiện Việt Nam.

2. Cơ sở phân tích

CDS trong DNNVV được hiểu là quá trình ứng dụng công nghệ số vào hoạt động quản trị, vận hành và kinh doanh nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, chất lượng ra quyết định và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Đây không chỉ là việc đưa công nghệ vào một số khâu tác nghiệp, mà còn là quá trình điều chỉnh phương thức quản trị, tổ chức lại quy trình, khai thác hiệu quả dữ liệu và thích ứng với yêu cầu của môi trường kinh doanh mới.

Đối với DNNVV, hiệu quả chuyển đổi số chịu tác động bởi nhiều yếu tố cả bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Về phía nội tại, các yếu tố như năng lực lãnh đạo, khả năng tài chính, chất lượng nguồn nhân lực, mức độ chuẩn hóa quy trình và khả năng khai thác dữ liệu có ý nghĩa quan trọng đối với quá trình triển khai và kết quả CDS. Về phía bên ngoài, môi trường thể chế, áp lực cạnh tranh, yêu cầu của thị trường và mức độ phát triển của hệ sinh thái hỗ trợ cũng là những nhân tố có ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ thành công của CDS.

Từ góc độ quản trị kinh doanh, hiệu quả CDS không thể được đánh giá chỉ qua mức độ đầu tư công nghệ, mà cần được xem xét thông qua khả năng chuyển công nghệ thành giá trị thực tiễn trong hoạt động của doanh nghiệp. Nói cách khác, công nghệ chỉ thực sự phát huy hiệu quả khi được gắn với nhu cầu quản trị cụ thể, được triển khai phù hợp với điều kiện nguồn lực và được hỗ trợ bởi năng lực tổ chức đủ mạnh để tiếp nhận, vận hành và khai thác hiệu quả. Vì vậy, việc phân tích hiệu quả CDS trong DNNVV cần được đặt trong mối quan hệ tổng thể giữa công nghệ, tổ chức và môi trường hoạt động.

Trên cơ sở tổng hợp tài liệu, phân tích các chính

sách liên quan và tham khảo một số nghiên cứu, báo cáo về CDS trong DNNVV, bài viết tập trung làm rõ thực trạng CDS tại Việt Nam, nhận diện các yếu tố ảnh hưởng chủ yếu đến hiệu quả CDS, đồng thời đề xuất một số hàm ý nhằm nâng cao hiệu quả CDS trong DNNVV trong bối cảnh hiện nay.

3. Thực trạng CDS và các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả chuyển đổi số trong DNNVV tại Việt Nam

Thực trạng hiện nay cho thấy, CDS trong DNNVV ở Việt Nam đã vượt qua giai đoạn dừng lại ở nhận thức, định hướng hay khẩu hiệu để bước sang giai đoạn triển khai trong thực tiễn sản xuất, kinh doanh và quản trị doanh nghiệp. Tuy nhiên, quá trình này vẫn diễn ra không đồng đều giữa các doanh nghiệp và lĩnh vực hoạt động. Theo Bộ Thông tin và Truyền thông, đến giữa năm 2024, số lượt doanh nghiệp tiếp cận Chương trình hỗ trợ DNNVV chuyển đổi số đạt hơn 1,22 triệu, trong khi số DNNVV sử dụng các nền tảng của Chương trình đạt gần 334 nghìn. Những con số này cho thấy mức độ quan tâm và sự tham gia của cộng đồng doanh nghiệp đối với CDS ngày càng gia tăng, đồng thời phản ánh nhu cầu số hóa trong khu vực DNNVV đã trở nên rõ nét hơn. Dù vậy, khoảng cách giữa tiếp cận và khai thác hiệu quả trên thực tế vẫn còn khá lớn, cho thấy CDS không chỉ là vấn đề tiếp cận công nghệ mà còn phụ thuộc đáng kể vào năng lực tổ chức thực hiện, khả năng duy trì quá trình chuyển đổi và mức độ sẵn sàng của từng doanh nghiệp trong việc thay đổi phương thức quản trị.

Trong thực tiễn, nhiều DNNVV bắt đầu quá trình CDS từ những ứng dụng gắn trực tiếp với hoạt động kinh doanh hằng ngày như kế toán, bán hàng, quản lý nhân sự, chăm sóc khách hàng, thương mại điện tử và truyền thông số. Đây là lựa chọn phù hợp với điều kiện nguồn lực còn hạn chế, bởi doanh nghiệp thường ưu tiên những công cụ có thể tạo tác động nhanh đến doanh thu, chi phí và hiệu quả vận hành. Cách tiếp cận này giúp doanh nghiệp từng bước hình thành thói quen làm việc trên nền tảng số, đồng thời giảm bớt áp lực đầu tư dàn trải trong giai đoạn đầu. Tuy nhiên, việc ứng dụng các công cụ riêng lẻ chưa đồng nghĩa với CDS hiệu quả. Khi dữ liệu còn phân tán, quy trình chưa chuẩn hóa và các phần mềm chưa được kết nối đồng bộ, doanh nghiệp thường chỉ đạt

được lợi ích cục bộ mà chưa tạo ra sự thay đổi thực chất trong năng lực điều hành tổng thể. Vì vậy, hiệu quả CDS cần được nhìn nhận ở cấp độ toàn doanh nghiệp, thay vì chỉ đánh giá qua số lượng công cụ số được sử dụng hoặc mức độ ứng dụng công nghệ ở từng bộ phận riêng lẻ.

Yếu tố thứ nhất ảnh hưởng mạnh đến hiệu quả CDS là năng lực lãnh đạo số. Trong DNNVV, người chủ doanh nghiệp hoặc đội ngũ lãnh đạo cao nhất thường quyết định trực tiếp định hướng đầu tư, nhịp độ thay đổi và mức độ chấp nhận rủi ro trong quá trình triển khai CDS. Ở DNNVV, tầm nhìn và nhận thức của người đứng đầu tác động trực tiếp đến chất lượng quyết định chiến lược. Nếu lãnh đạo chưa tin vào quản trị dựa trên dữ liệu hoặc chưa xem CDS là ưu tiên chiến lược, các nỗ lực chuyển đổi thường dừng ở mức hình thức, phân tán hoặc ngắn hạn. Ngược lại, khi lãnh đạo có tư duy đổi mới và định hướng rõ ràng, doanh nghiệp sẽ thuận lợi hơn trong việc hình thành lộ trình chuyển đổi gắn với mục tiêu phát triển dài hạn, cũng như tạo được sự thống nhất trong tổ chức trong quá trình triển khai.

Yếu tố thứ hai là khả năng tài chính và năng lực phân bổ nguồn lực. Đây là một trong những rào cản lớn nhất đối với DNNVV trong quá trình CDS. Theo khảo sát của Cục Phát triển doanh nghiệp, 60,1% doanh nghiệp phản ánh chi phí đầu tư cao là trở ngại lớn trong việc ứng dụng công nghệ số. Tuy nhiên, khó khăn của DNNVV không chỉ nằm ở quy mô vốn, mà còn ở việc thiếu cơ sở để đánh giá hiệu quả đầu tư và mức độ hoàn vốn của các dự án CDS. Nhiều doanh nghiệp ngần ngại đầu tư vì không xác định được lợi ích, thời gian hoàn vốn và mức độ phù hợp với chu kỳ dòng tiền. Từ góc nhìn quản trị kinh doanh, đây không chỉ là vấn đề thiếu vốn mà còn là vấn đề về năng lực hoạch định đầu tư, lựa chọn ưu tiên và đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn lực. Doanh nghiệp chỉ có thể triển khai hiệu quả khi biết tập trung nguồn lực vào những khâu thật sự cần thiết và có khả năng tạo ra giá trị rõ ràng.

Yếu tố thứ ba là chất lượng nguồn nhân lực và khả năng hấp thụ công nghệ. Theo Cục Phát triển doanh nghiệp, Bộ Kế hoạch và Đầu tư (trước sáp nhập), 52,3% doanh nghiệp phản ánh khó khăn về thiếu nhân lực nội bộ để ứng dụng công nghệ số. DNNVV

không nhất thiết cần một bộ máy công nghệ quy mô lớn, nhưng rất cần những nhân sự có khả năng kết nối giữa nghiệp vụ kinh doanh và công nghệ. Nếu đội ngũ nhân sự thiếu kỹ năng làm việc với phần mềm, dữ liệu và quy trình số, doanh nghiệp sẽ phụ thuộc quá mức vào nhà cung cấp giải pháp bên ngoài. Khi đó, việc triển khai CDS là hình thức và khó bền vững vì công nghệ không được tích hợp vào năng lực của doanh nghiệp. Điều này cho thấy nguồn nhân lực không chỉ là điều kiện hỗ trợ, mà là một yếu tố cấu thành năng lực CDS của doanh nghiệp, đồng thời quyết định khả năng duy trì và mở rộng kết quả chuyển đổi trong dài hạn.

Yếu tố thứ tư là mức độ chuẩn hóa quy trình và dữ liệu. Đây là nhân tố thường bị xem nhẹ trong nhiều DNNVV, nhất là ở những doanh nghiệp có quy mô nhỏ và vận hành dựa nhiều vào kinh nghiệm cá nhân. Không ít doanh nghiệp đầu tư vào phần mềm quản trị nhưng vẫn duy trì cách vận hành thủ công, ghi chép phân tán hoặc phụ thuộc vào từng cá nhân chủ chốt. Trong trường hợp đó, công nghệ không thực sự làm cho tổ chức vận hành hiệu quả hơn, mà chỉ chuyển sự thiếu chuẩn hóa từ môi trường giấy tờ sang môi trường số. Vì vậy, chuẩn hóa quy trình và dữ liệu cần được xem là nền tảng của CDS, chứ không phải là bước phát sinh sau khi đã ứng dụng công nghệ. Chỉ khi quy trình được rà soát, dữ liệu được tổ chức tương đối thống nhất, công nghệ mới có thể phát huy vai trò hỗ trợ điều hành và ra quyết định.

Yếu tố thứ năm là năng lực kết nối với hệ sinh thái hỗ trợ và đối tác công nghệ. Với đặc điểm nguồn lực còn hạn chế, DNNVV thường không đủ khả năng tự xây dựng đầy đủ các năng lực số cần thiết. Do đó, việc dựa vào các nền tảng số dùng chung, dịch vụ tư vấn, hoạt động đào tạo, nhà cung cấp giải pháp và các trung gian hỗ trợ đổi mới trở thành lựa chọn mang tính chiến lược. Trong bối cảnh Việt Nam, nơi phần lớn DNNVV chưa có đội ngũ CDS chuyên nghiệp, chất lượng kết nối với hệ sinh thái hỗ trợ có ý nghĩa quan trọng trong việc quyết định tốc độ và hiệu quả triển khai. Điều này cũng cho thấy, doanh nghiệp không thể chỉ dựa vào nội lực, mà cần chủ động tận dụng các nguồn hỗ trợ phù hợp từ bên ngoài.

Yếu tố thứ sáu là môi trường thể chế và áp lực thị trường. CDS của DNNVV ở Việt Nam chịu tác động

đồng thời từ chính sách hỗ trợ và sức ép cạnh tranh của thị trường. Các chính sách hỗ trợ DNNVV đã tạo ra hành lang thuận lợi hơn cho số hóa, góp phần giảm bớt rào cản tiếp cận công nghệ và nâng cao mức độ sẵn sàng của doanh nghiệp. Đồng thời, sự phát triển nhanh của kinh tế số, thương mại điện tử, thanh toán điện tử và yêu cầu minh bạch thông tin trong chuỗi cung ứng cũng buộc doanh nghiệp phải thay đổi phương thức vận hành. Những doanh nghiệp chậm chuyển đổi sẽ gặp khó khăn hơn trong việc tiếp cận khách hàng số, tối ưu vận hành và tham gia vào các chuỗi giá trị hiện đại.

Từ những phân tích trên có thể thấy, hiệu quả CDS của DNNVV tại Việt Nam là kết quả tổng hợp của năng lực quản trị thay đổi. Công nghệ chỉ là điều kiện cần, trong khi điều kiện đủ là doanh nghiệp phải có lãnh đạo đủ tầm nhìn, có lộ trình đầu tư phù hợp, có nguồn nhân lực đủ khả năng hấp thụ, có quy trình và dữ liệu đủ chuẩn hóa, đồng thời biết tận dụng hệ sinh thái hỗ trợ và phản ứng kịp thời với áp lực từ thị trường. Điều này cho thấy, hiệu quả CDS không thể được hiểu đơn giản là mức độ ứng dụng công nghệ, mà phải được nhìn nhận như kết quả của quá trình tổ chức lại nguồn lực, phương thức vận hành và mô hình tạo giá trị của doanh nghiệp.

4. Hàm ý quản trị và giải pháp nâng cao hiệu quả chuyển đổi số trong doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam

Thứ nhất, DNNVV cần thay đổi cách tiếp cận từ “mua giải pháp công nghệ” sang “xây dựng chiến lược CDS gắn với mục tiêu kinh doanh”. Trong nhiều trường hợp, doanh nghiệp thất bại không phải vì công nghệ yếu mà vì không xác định rõ bài toán nào cần giải quyết trước. Mỗi dự án CDS cần trả lời cụ thể, giúp cải thiện chỉ số nào, giải quyết nút thắt nào và tạo ra giá trị gì cho khách hàng hoặc cho hiệu suất nội bộ. Cách tiếp cận này phù hợp với khuyến nghị của OECD cũng như logic của nhiều nghiên cứu gần đây về SMEs, theo đó CDS phải đi cùng chiến lược và lộ trình rõ ràng, thay vì dựa vào những quyết định ngắn hạn mang tính phong trào.

Thứ hai, vai trò của người đứng đầu phải được đặt ở vị trí trung tâm. Với DNNVV, không thể phó mặc CDS cho bộ phận kỹ thuật hoặc cho nhà cung cấp giải pháp. Lãnh đạo doanh nghiệp phải là người xác lập

ưu tiên chiến lược, phân bổ nguồn lực và thúc đẩy thay đổi văn hóa làm việc dựa trên dữ liệu. Một giải pháp quan trọng là nâng cao năng lực lãnh đạo số thông qua đào tạo quản trị, tư vấn chiến lược và tiếp cận các mô hình triển khai phù hợp với quy mô nhỏ. Khi người đứng đầu hiểu đúng bản chất và giá trị của CDS, tổ chức sẽ có xu hướng triển khai nhất quán hơn và giảm tình trạng đầu tư dàn trải.

Thứ ba, doanh nghiệp nên triển khai theo lộ trình từng bước, có trọng điểm, ưu tiên số hóa những khâu tác động trực tiếp đến doanh thu, dòng tiền và trải nghiệm khách hàng. Với doanh nghiệp thương mại, đó có thể là bán hàng đa kênh, quản trị khách hàng và quản lý tồn kho. Với doanh nghiệp sản xuất, có thể ưu tiên quản trị đơn hàng, kế hoạch sản xuất, truy xuất dữ liệu và kiểm soát chất lượng. Cách làm này phù hợp với đặc điểm nguồn lực hữu hạn của DNNVV, đồng thời giúp doanh nghiệp sớm nhìn thấy kết quả để củng cố niềm tin và từng bước mở rộng sang các tầng chuyển đổi sâu hơn.

Thứ tư, cần coi phát triển nhân lực số là một khoản đầu tư cốt lõi. DNNVV nên xây dựng một nhóm nòng cốt gồm những người am hiểu nghiệp vụ nhưng có khả năng học và vận hành công cụ số, thay vì chỉ trông chờ vào chuyên gia bên ngoài. Các chương trình đào tạo không nên chỉ dừng ở thao tác sử dụng phần mềm mà cần chú trọng tư duy dữ liệu, cải tiến quy trình và phối hợp liên chức năng. Về dài hạn, năng lực hấp thụ công nghệ bên trong doanh nghiệp mới là yếu tố quyết định hiệu quả CDS có được duy trì hay không.

Thứ năm, doanh nghiệp phải coi dữ liệu là tài sản quản trị chứ không chỉ là thông tin lưu trữ. Muốn vậy, cần chuẩn hóa danh mục khách hàng, hàng hóa, nhà cung cấp; thống nhất cách nhập liệu; xây dựng quy tắc phân quyền; và hình thành các báo cáo quản trị ngắn gọn nhưng sử dụng được hằng ngày. Trong nhiều trường hợp, hiệu quả thấp của CDS không bắt nguồn từ việc doanh nghiệp không có phần mềm, mà từ việc dữ liệu không đồng nhất, không đủ tin cậy để ra quyết định. Khi dữ liệu chưa sạch, mọi nỗ lực dùng dashboard, BI hay AI đều khó tạo ra giá trị thực chất.

Thứ sáu, cần tận dụng tối đa sự hỗ trợ của Nhà nước. Hiện nay, các hoạt động hỗ trợ doanh nghiệp CDS được triển khai bởi Bộ Tài chính và Bộ Khoa

học và Công nghệ, kế thừa các chương trình hỗ trợ doanh nghiệp CDS và chương trình SMEdx trước đây, cùng với nhiều nền tảng số và tài liệu hướng dẫn dành riêng cho DNNVV. Doanh nghiệp nên chủ động tham gia các công cụ đánh giá mức độ sẵn sàng, các chương trình đào tạo và mạng lưới tư vấn để giảm thiểu rủi ro trong quá trình triển khai. Về phía chính sách, cần tiếp tục chuyển từ hỗ trợ dàn trải sang hỗ trợ theo chiều sâu, ưu tiên các mô hình đồng tài trợ cho dự án số hóa có tác động rõ đến năng suất, doanh thu, kết nối chuỗi cung ứng và năng lực tuân thủ tiêu chuẩn.

Thứ bảy, xét từ góc độ quản trị kinh doanh, DNNVV cần tiếp cận CDS như một quá trình đổi mới tổ chức liên tục. Điều quan trọng không phải là số lượng phần mềm đã mua hay số ứng dụng đang dùng, mà là doanh nghiệp có trở nên linh hoạt hơn, ra quyết định nhanh hơn, phục vụ khách hàng tốt hơn và khai thác nguồn lực hiệu quả hơn hay không. Khi CDS được đặt trong mối liên hệ trực tiếp với năng lực cạnh tranh và mô hình kinh doanh, mới có thể trở thành đòn bẩy tăng trưởng thực chất thay vì chỉ là khẩu hiệu công nghệ.

5. Kết luận

Bài viết cho thấy hiệu quả CDS trong DNNVV tại Việt Nam là một vấn đề mang tính tổng hợp, trong đó công nghệ chỉ là một hợp phần. Có thể

nhận diện 6 nhóm yếu tố ảnh hưởng nổi bật đến hiệu quả CDS, gồm: (1) năng lực lãnh đạo số, (2) khả năng tài chính và phân bổ nguồn lực, (3) chất lượng nguồn nhân lực, (4) mức độ chuẩn hóa quy trình và dữ liệu, (5) năng lực kết nối với hệ sinh thái hỗ trợ, (6) môi trường thể chế và áp lực thị trường. Điều này cho thấy, hiệu quả CDS không thể đạt được chỉ bằng đầu tư công nghệ, mà phụ thuộc chủ yếu vào năng lực tổ chức của doanh nghiệp trong việc hấp thụ, tích hợp và khai thác công nghệ để tạo ra giá trị kinh doanh thực chất.

Đối với Việt Nam, nơi DNNVV chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số doanh nghiệp và đang hoạt động trong bối cảnh kinh tế số tăng trưởng nhanh, việc nâng cao hiệu quả CDS của khu vực này có ý nghĩa quan trọng cả ở cấp độ doanh nghiệp và nền kinh tế. Theo đó, hướng tiếp cận phù hợp không nằm ở việc chạy theo công nghệ phức tạp, mà ở việc xác định đúng những vấn đề quản trị cần ưu tiên, lựa chọn lộ trình triển khai phù hợp với điều kiện nguồn lực, đồng thời chú trọng đầu tư cho dữ liệu, nhân lực và khả năng kết nối với hệ sinh thái hỗ trợ. Xét từ góc độ quản trị kinh doanh, đây là điều kiện quan trọng để CDS trở thành động lực nâng cao năng suất, năng lực cạnh tranh và sức chống chịu của DNNVV trong giai đoạn phát triển mới ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Bộ Thông tin và Truyền thông. (2024). Báo cáo chuyển đổi số quốc gia tháng 6/2024.
- Bộ Kế hoạch và Đầu tư. (2021). Chương trình hỗ trợ doanh nghiệp chuyển đổi số giai đoạn 2021-2025.
- Bộ Kế hoạch và Đầu tư. (2025). Kinh tế số của Việt Nam tăng trưởng vượt 20%/năm.
- Bộ Kế hoạch và Đầu tư. (2023). Nội dung kiến nghị (số 15 tại văn bản số 272/VPCP-QHĐP).
- Bộ Thông tin và Truyền thông. (2021). Chương trình hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa chuyển đổi số SMEdx
- Cục Phát triển doanh nghiệp. (2021). Giới thiệu Chương trình Hỗ trợ Doanh nghiệp Chuyển đổi số. Cổng thông tin Chương trình Hỗ trợ Doanh nghiệp Chuyển đổi số, Bộ Kế hoạch và Đầu tư.
- Cục Phát triển doanh nghiệp (2022). Chương trình Hỗ trợ Doanh nghiệp Chuyển đổi số giai đoạn 2021-2025.
- Chính phủ. (2020). Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 phê duyệt Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030.
- Chính phủ. (2025). Chỉ thị số 10/CT-TTg ngày 25/3/2025 về thúc đẩy phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa.
- Bộ Thông tin và Truyền thông. (2022). Thúc đẩy doanh nghiệp nhỏ và vừa chuyển đổi số SMEdx.
- Văn phòng Chính phủ. (2025). Thường trực Chính phủ làm việc với các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

- Clemente-Almendros, J. A., Nicoara-Popescu, D., & Pastor-Sanz, I. (2024). Digital transformation in SMEs: Understanding its determinants and size heterogeneity. *Technology in Society*, 77, 102483. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102483>
- Hafeez, S., Shahzad, K., & De Silva, M. (2025). Enhancing digital transformation in SMEs: The dynamic capabilities of innovation intermediaries within ecosystems. *Long Range Planning*, 58(3), 102525. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102525>
- Imran, M., et al. (2025). Driving SME growth through digital leadership: Exploring the mediating role of digital transformation. *Administrative Sciences*, 15(3), 104.
- Kahveci, E. (2025). Digital transformation in SMEs: Enablers, interconnections, and a framework for sustainable competitive advantage. *Administrative Sciences*, 15(3), 107. <https://doi.org/10.3390/admsci15030107>
- OECD. (2024). SME digitalisation to manage shocks and transitions: 2024 OECD D4SME survey. OECD Publishing.
- OECD. (2025). SME digitalisation for competitiveness. OECD Publishing.

Ngày nhận bài: 15/01/2026

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 6/02/2026

Ngày chấp nhận đăng bài: 23/02/2026

FACTORS AFFECTING THE EFFECTIVENESS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN VIETNAM

● LE QUYNH ANH

FPT University - Ho Chi Minh City Campus

ABSTRACT:

Digital transformation has become a strategic imperative for small and medium-sized enterprises (SMEs) in Vietnam amid an increasingly data-driven, technology-intensive, and adaptive competitive landscape. This article examines the determinants of digital transformation effectiveness in SMEs from a business management perspective, drawing on a synthesis of the literature, policy analysis, and theoretical frameworks, including the Technology - Organization -Environment (TOE) framework, the Resource-Based View (RBV), and dynamic capabilities theory. The findings indicate that the effectiveness of digital transformation extends beyond technological investment, encompassing digital leadership, human capital, financial capacity, the degree of data and process standardization, as well as the broader institutional environment and supporting ecosystem. Overall, the study provides a comprehensive understanding of the multidimensional factors shaping digital transformation outcomes in Vietnamese SMEs.

Keywords: digital transformation, small and medium-sized enterprises, effectiveness of digital transformation, business governance, dynamic capabilities, Vietnam.