

Vai trò của chuyển đổi số đối với hiệu quả tài chính của doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam

Nguyễn Phú Quới*

Trường Đại học Kinh tế - Tài chính Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

TỪ KHÓA

Chuyển đổi số,
Doanh nghiệp vừa
và nhỏ,
Hiểu biết kỹ thuật số,
Hiệu quả tài chính,
Thái độ.

TÓM TẮT

Nghiên cứu này phân tích vai trò trung gian của Chuyển đổi số (DT) trong mối quan hệ giữa Thái độ (AT), Hiểu biết Kỹ thuật số (DL), Lãnh đạo Chuyên nghiệp (PL) và Hiệu quả Tài chính tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) Việt Nam. Sử dụng phương pháp mô hình phương trình cấu trúc bình phương tối thiểu từng phần (PLS-SEM) trên dữ liệu khảo sát từ 200 SMEs, kết quả cho thấy: (1) Thái độ vừa tác động trực tiếp, vừa tác động gián tiếp lên Hiệu quả Tài chính; (2) Hiểu biết Kỹ thuật số chỉ ảnh hưởng gián tiếp đến Hiệu quả Tài chính thông qua vai trò trung gian của Chuyển đổi số; (3) Lãnh đạo Chuyên nghiệp tác động trực tiếp lên Hiệu quả Tài chính mà không thông qua vai trò trung gian. Chuyển đổi số đóng vai trò trung gian bán phần và có tác động tích cực đến Hiệu quả Tài chính. Mô hình đạt khả năng giải thích cao với R^2 lần lượt là 0,435 (Chuyển đổi số) và 0,701 (Hiệu quả Tài chính). Nghiên cứu khuyến nghị các SMEs cần phát triển thái độ tích cực, nâng cao năng lực số, và tối ưu năng lực lãnh đạo để cải thiện hiệu quả tài chính. Hạn chế về phạm vi địa lý của mẫu nghiên cứu gợi ý cần mở rộng không gian khảo sát và tích hợp các biến điều tiết trong nghiên cứu tương lai.

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và Cách mạng công nghiệp 4.0, chuyển đổi số (DT) trở thành yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh (Westerman & cộng sự, 2014). Đối với các nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam, DT không chỉ là xu hướng tất yếu mà còn là động lực thúc đẩy tăng trưởng và hội nhập. Doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs), chiếm 97% tổng số doanh nghiệp và đóng góp khoảng 45% GDP (Tổng cục Thống kê, 2023), đang đối mặt nhiều thách thức khi triển khai DT, đặc biệt là hạn chế về tài chính, nhân lực và năng lực lãnh đạo. Thực tế cho thấy chỉ 15% SMEs áp dụng DT toàn diện, trong khi

63% gặp khó khăn do thiếu kỹ năng số (Bộ Thông tin & Truyền thông, 2023). Những hạn chế này đặt ra câu hỏi trung tâm: Làm thế nào SMEs Việt Nam có thể vượt qua rào cản và tận dụng hiệu quả DT nhằm cải thiện hiệu quả tài chính (FP) trong bối cảnh nguồn lực còn hạn chế?

Các nghiên cứu trước khẳng định vai trò của thái độ cá nhân (Venkatesh & cộng sự, 2003), năng lực kỹ thuật số (Eshet-Alkalai & Chajut, 2010) và lãnh đạo chuyên nghiệp (Hess & cộng sự, 2016) đối với hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Tuy nhiên, khoảng trống vẫn tồn tại khi xem xét các yếu tố này trong mối liên hệ với chuyển đổi số (DT) và hiệu quả tài chính (FP) của SMEs tại các thị trường mới nổi như Việt Nam.

*Tác giả liên hệ. Email: quoinp@uef.edu.vn

<https://doi.org/10.61602/jdi.2026.86.08>

Ngày nộp bài: 02/4/2025; Ngày chỉnh sửa: 08/6/2025; Ngày duyệt đăng: 03/7/2025; Ngày online: 25/11/2025

ISSN (print): 1859-428X, ISSN (online): 2815-6234

Thứ nhất, còn thiếu các mô hình tích hợp đồng thời ba yếu tố trên để đánh giá tác động đến FP. Thứ hai, cơ chế DT với vai trò trung gian chưa được làm rõ trong việc chuyển hóa các yếu tố đầu vào thành kết quả tài chính. Thứ ba, nhiều nghiên cứu sử dụng mô hình hồi quy tuyến tính đơn giản, chưa phản ánh đầy đủ tính đa chiều của các biến tiềm ẩn (Hair & cộng sự, 2021).

Nghiên cứu này nhằm giải quyết các khoảng trống hiện tại bằng cách đề xuất và kiểm định một mô hình lý thuyết tích hợp, phân tích tác động trực tiếp và gián tiếp của Thái độ (AT), Hiểu biết Kỹ thuật số (DL) và Lãnh đạo Chuyên nghiệp (PL) đến Hiệu quả Tài chính (FP) của SMEs Việt Nam, với Chuyển đổi số (DT) đóng vai trò biến trung gian. Phương pháp PLS-SEM được áp dụng trên dữ liệu khảo sát từ 200 SMEs, phù hợp với mô hình cấu trúc phức tạp và cỡ mẫu vừa phải (Hair & cộng sự, 2021).

Về lý thuyết, nghiên cứu mở rộng các nền tảng như Lý thuyết Hành vi Dự định (TPB), Mô hình Chấp nhận Công nghệ (TAM) và Lý thuyết Nguồn lực Doanh nghiệp (RBV) bằng cách làm rõ cơ chế trung gian của DT trong mối quan hệ giữa các nguồn lực nội tại của doanh nghiệp (thái độ, năng lực số và lãnh đạo) với hiệu quả tài chính. Phát hiện này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh SMEs tại Việt Nam, nơi chuyển đổi số đang trở thành động lực chính nâng cao hiệu quả hoạt động.

Về thực tiễn, kết quả nghiên cứu cung cấp khung tham chiếu và bằng chứng thực nghiệm giúp nhà quản lý SMEs nhận diện vai trò chiến lược của AT, DL và PL. Từ đó, họ có cơ sở ưu tiên phân bổ nguồn lực hợp lý để thúc đẩy quá trình DT và cải thiện hiệu quả tài chính. Nghiên cứu nhấn mạnh rằng, việc kết hợp phát triển năng lực nhân viên, nâng cao thái độ tích cực và tối ưu hóa lãnh đạo sẽ giúp SMEs chuyển hóa các nguồn lực nội tại thành lợi thế cạnh tranh bền vững thông qua chuyển đổi số.

2. Mô hình lý thuyết – Phương pháp nghiên cứu

2.1. Mô hình Lý thuyết và Giả thuyết Nghiên cứu

Nghiên cứu xây dựng một mô hình lý thuyết tích hợp nhằm phân tích tác động của Thái độ (AT), Hiểu biết Kỹ thuật số (DL) và Lãnh đạo Chuyên nghiệp (PL) đến Hiệu quả Tài chính (FP) của các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) tại Việt Nam, trong đó Chuyển đổi số (DT) được xem như biến trung gian then chốt. Mô hình được phát triển dựa trên ba lý thuyết nền tảng.

Thứ nhất, Lý thuyết Hành vi Dự định (TPB) (Ajzen, 1991) giải thích vai trò của thái độ trong việc thúc đẩy ý định và hành vi ứng dụng công nghệ. Trong bối cảnh SMEs, thái độ tích cực của nhà quản lý và nhân viên được xem là động lực quan trọng thúc đẩy quyết định triển khai DT.

Thứ hai, Mô hình Chấp nhận Công nghệ (TAM) (Davis, 1989) cho thấy nhận thức về lợi ích và tính dễ sử dụng của công nghệ ảnh hưởng đến mức độ chấp

nhận và ứng dụng. TAM giúp làm rõ cách nhận thức của thành viên SMEs về giá trị và mức độ phức tạp của công nghệ số tác động đến quá trình DT.

Thứ ba, Lý thuyết Nguồn lực Doanh nghiệp (RBV) (Barney, 1991) coi thái độ, kỹ năng số và năng lực lãnh đạo là các nguồn lực vô hình tạo lợi thế. DT được xem như một năng lực động, đóng vai trò trung gian chuyển hóa những nguồn lực này thành hiệu quả tài chính và lợi thế cạnh tranh cho SMEs.

2.1.1. Thái độ đối với Chuyển đổi số (AT)

Thái độ (AT) trong bối cảnh chuyển đổi số được hiểu là đánh giá tổng thể của nhà quản lý và nhân viên về việc áp dụng công nghệ và quy trình số hóa. AT bao gồm sự sẵn sàng chấp nhận rủi ro, niềm tin vào lợi ích của công nghệ số và định hướng đổi mới trong SMEs (Bollweg & cộng sự, 2020). Dựa trên TPB (Ajzen, 1981) và TAM (Davis, 1989), thái độ tích cực thúc đẩy ý định triển khai DT, đồng thời gián tiếp cải thiện hiệu quả tài chính (FP) thông qua nhận thức về tính hữu ích và dễ sử dụng của công nghệ. Trong bối cảnh Việt Nam, thái độ còn phản ánh khả năng thích ứng với hạn chế nguồn lực và thay đổi thị trường, qua đó hỗ trợ quá trình số hóa và nâng cao kết quả kinh doanh (Venkatesh & cộng sự, 2003). Do đó, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết:

Giả thuyết H1: AT tích cực có tác động thuận chiều đến mức độ triển khai DT.

Giả thuyết H2: AT tích cực có tác động trực tiếp đến FP.

2.1.2. Hiểu biết kỹ thuật số (DL)

Hiểu biết kỹ thuật số (DL) là khả năng sử dụng, phân tích và quản lý thông tin trong môi trường số, bao gồm kỹ năng truy cập, đánh giá và tạo dữ liệu bằng công nghệ (Eshet-Alkalai & Chajut, 2010). Trong SMEs, DL là nền tảng thúc đẩy chuyển đổi số (DT) thông qua việc nâng cao năng lực ứng dụng công nghệ và xử lý dữ liệu. Theo RBV (Barney, 1991), DL được xem như nguồn lực vô hình, tác động gián tiếp đến FP bằng cách hỗ trợ quá trình DT. Nguồn lực này cũng có thể ảnh hưởng trực tiếp đến FP nhờ cải thiện năng suất lao động, tối ưu hóa quy trình và tăng khả năng đổi mới sản phẩm/dịch vụ. Nghiên cứu của Verhoef & cộng sự (2021) cho thấy kỹ năng số cao góp phần triển khai DT thành công và nâng cao kết quả kinh doanh. Do đó, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết:

Giả thuyết H3: DL tác động thuận chiều đến mức độ triển khai DT.

Giả thuyết H4: DL ảnh hưởng trực tiếp đến FP.

2.1.3. Lãnh đạo Chuyên nghiệp (PL)

Lãnh đạo chuyên nghiệp (PL) là khả năng của nhà quản lý về định hướng chiến lược, thúc đẩy đổi mới

công nghệ và tối ưu hóa nguồn lực để đạt mục tiêu tổ chức (Mastrangelo & cộng sự, 2004). Trong bối cảnh chuyển đổi số (DT), PL giữ vai trò then chốt trong xây dựng tầm nhìn công nghệ, huy động đội ngũ phù hợp và truyền đạt chiến lược số hóa, từ đó nâng cao hiệu quả tài chính (FP) (Hess & cộng sự, 2016). Theo RBV (Barney, 1991), PL là nguồn lực vô hình có thể tác động trực tiếp đến FP hoặc gián tiếp thông qua việc thúc đẩy DT. Nghiên cứu cho thấy lãnh đạo có tầm nhìn công nghệ giúp triển khai DT hiệu quả và cải thiện kết quả kinh doanh (Verhoef & cộng sự, 2021). Do đó, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết:

Giả thuyết H5: PL có tác động thuận chiều đến mức độ triển khai DT.

Giả thuyết H6: PL có tác động trực tiếp đến FP.

2.1.4. Chuyển đổi số (DT)

Chuyển đổi số (DT) được đo lường thông qua mức độ ứng dụng các công nghệ số như trí tuệ nhân tạo (AI), Internet vạn vật (IoT) và dữ liệu lớn (Big Data) vào quy trình kinh doanh, cùng với việc số hóa kênh phân phối và xây dựng hệ sinh thái số (Verhoef & cộng sự, 2021). Do đó, nghiên cứu đề xuất:

Giả thuyết H7: DT có tác động thuận chiều đến FP.

2.1.5. Hiệu quả Tài chính (FP)

Hiệu quả tài chính (FP) là kết quả cuối cùng phản ánh sức khỏe tài chính và sự thành công trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Nó thường được đo lường thông qua các chỉ số tài chính quan trọng như tăng trưởng doanh thu, tỷ suất lợi nhuận, thị phần, và giá trị tạo ra cho cổ đông (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Trong nghiên cứu này, FP được xem là biến

phụ thuộc cuối cùng, phản ánh mục tiêu mà các SMEs hướng tới khi đầu tư vào các nguồn lực như AT, DL, PL và triển khai DT.

2.1.6. Vai trò Trung gian của Chuyển đổi số

Dựa trên RBV, chuyển đổi số (DT) đóng vai trò trung gian trong việc chuyển hóa các nguồn lực vô hình—Thái độ (AT), Hiểu biết Kỹ thuật số (DL) và Lãnh đạo Chuyên nghiệp (PL)—thành hiệu quả tài chính (FP). Nghiên cứu trước cho thấy DT khuếch đại tác động của năng lực tổ chức lên kết quả tài chính (Li & cộng sự, 2022). Do đó, các giả thuyết được đề xuất:

Giả thuyết H8a: DT đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa AT và FP.

Giả thuyết H8b: DT đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa DL và FP.

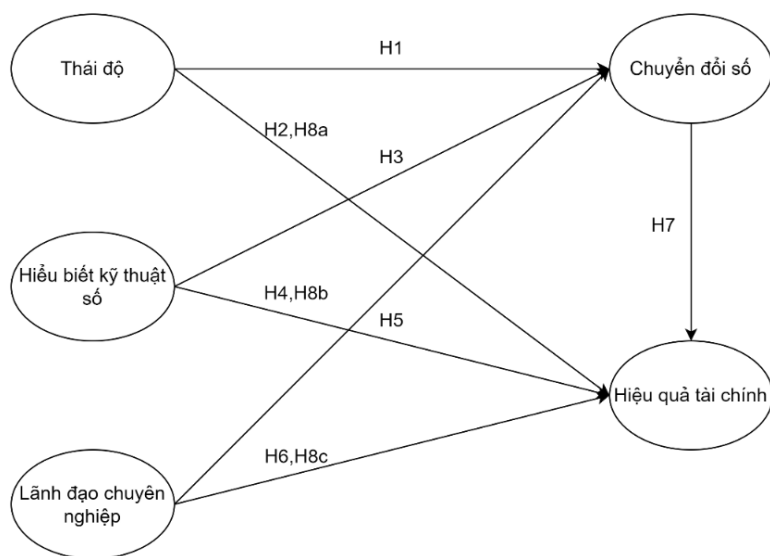
Giả thuyết H8c: DT đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa PL và FP.

Từ cơ sở lý thuyết và các giả thuyết đã phát triển, mô hình nghiên cứu đề xuất được trình bày trong Hình 1.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

2.2.1. Thiết kế nghiên cứu và mẫu

Nghiên cứu này áp dụng phương pháp định lượng, sử dụng mô hình phương trình cấu trúc (Structural Equation Modeling – SEM) để phân tích dữ liệu. Mô hình lý thuyết dựa trên các nền tảng: Lý thuyết Hành vi Dự định, TAM và Lý thuyết Nguồn lực Doanh nghiệp. Mục tiêu là xác định mối quan hệ giữa Thái độ (AT), Hiểu biết Kỹ thuật số (DL), Lãnh đạo Chuyên nghiệp (PL), Chuyển đổi số (DT) và Hiệu quả Tài chính (FP) trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) tại Việt Nam.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

Bảng câu hỏi khảo sát được xây dựng dựa trên các thang đo đã kiểm chứng và sử dụng thang Likert 5 điểm để đánh giá các biến nghiên cứu. Dữ liệu được thu thập thông qua phương pháp chọn mẫu thuận tiện kết hợp với chọn mẫu tuyết lăn (snowball sampling) từ các quản lý, nhân viên kế toán và nhân viên IT tại SMEs ở TP. Hồ Chí Minh. Tổng số mẫu dự kiến là 250, nhằm thu về khoảng 200 mẫu hợp lệ đảm bảo tính đại diện và khả năng khái quát. Dữ liệu sẽ được phân tích bằng phần mềm SmartPLS 3.0 để kiểm định các giả thuyết và đánh giá các mối quan hệ giữa các biến trong mô hình.

2.2.2. Thang đo

Các biến Thái độ, Hiểu biết Kỹ thuật số, Lãnh đạo Chuyên nghiệp, Chuyển đổi số và Hiệu quả Tài chính được đo bằng thang Likert 5 điểm, kế thừa từ các nghiên cứu trước (Ajzen, 1991; Hess & cộng sự, 2016; Verhoef & cộng sự, 2021; Venkatraman & Ramanujam, 1986). Một kiểm tra sơ bộ với 50 mẫu (pilot test) được tiến hành để đảm bảo tính rõ ràng, dễ hiểu và phù hợp với bối cảnh nghiên cứu.

2.2.2.1. Thang đo Thái độ đối với Chuyển đổi số

Thang đo "Thái độ đối với Chuyển đổi số" được xây dựng dựa trên nhận thức của doanh nhân SMEs về tính ưu việt, khả năng học hỏi dễ dàng và xu hướng phát triển số hóa tương lai, phù hợp với TPB (Ajzen, 1991) và TAM (Davis, 1989). Nghiên cứu của Venkatesh và cộng sự (2003) và Westerman (2021) khẳng định thái độ tích cực thúc đẩy đổi mới và hiệu quả tài chính. Thang đo kế thừa từ Bollweg và cộng sự (2020), gồm 4 biến quan sát được trình bày trong Bảng 1.

Bảng 1. Thang đo Thái độ đối với Chuyển đổi số (Bollweg & cộng sự, 2020)

Mã biến	Nội dung đo lường
AT1	Tôi nghĩ số hóa là tốt cho doanh nghiệp.
AT2	Tôi thấy các ứng dụng kỹ thuật số dễ dàng học.
AT3	Tôi tin số hóa sẽ có tầm quan trọng lớn trong tương lai.
AT4	Tôi nghĩ số hóa tăng hiệu quả tài chính.

2.2.2.2. Thang đo Hiểu biết Kỹ thuật số

Thang đo Hiểu biết kỹ thuật số (Digital Literacy – DL) đánh giá năng lực truy cập, quản lý, hiểu, tích hợp, giao tiếp, đánh giá và tạo ra thông tin an toàn qua công nghệ số. Nó bao gồm kiến thức về máy tính, công nghệ thông tin, truyền thông và khả năng thực hiện công việc bền vững cũng như tinh thần kinh doanh trong môi trường số hóa. Dựa trên Eshet-Alkalai và Chajut (2010), thang đo gồm bốn biến quan sát với nội dung cụ thể trình bày trong Bảng 2.

Bảng 2. Thang đo Hiểu biết Kỹ thuật số (Eshet-Alkalai & Chajut, 2010)

Mã biến	Nội dung đo lường
DL1	Tôi có thể sử dụng đồ họa đa phương tiện để tạo sản phẩm/dịch vụ.
DL2	Tôi có thể tái hiện thông tin và bổ sung ý kiến cá nhân.
DL3	Tôi có thể lập kế hoạch triển khai sản phẩm/dịch vụ dựa trên dữ liệu số.
DL4	Tôi có thể phân tích và phê bình thông tin sai lệch.

2.2.2.3. Thang đo Lãnh đạo Chuyên nghiệp

Dựa trên Mastrangelo và cộng sự (2004), thang đo Lãnh đạo Chuyên nghiệp được thiết kế để đánh giá năng lực lãnh đạo trong bối cảnh chuyển đổi số. Thang đo gồm 12 biến quan sát, tập trung vào khả năng lãnh đạo kỹ thuật số, cân bằng giữa kỹ năng chuyên môn và tổng quát, cũng như tích hợp mục tiêu tổ chức với sứ mệnh chuyển đổi số. Chi tiết nội dung các biến quan sát được trình bày trong Bảng 3.

Bảng 3. Thang đo Lãnh đạo Chuyên nghiệp (Mastrangelo & cộng sự, 2004)

Mã biến	Nội dung đo lường
PL1	Lãnh đạo trực tiếp không ngừng học hỏi và nâng cao kỹ năng công nghệ số.
PL2	Lãnh đạo cân bằng giữa kỹ năng kỹ thuật số tổng quát và chuyên môn chuyên ngành.
PL3	Lãnh đạo có khả năng tập hợp nhóm với kỹ năng phù hợp cho dự án số.
PL4	Lãnh đạo tổng hợp tài năng, hiểu cả khía cạnh kinh doanh và chuyển đổi số.
PL5	Lãnh đạo truyền đạt rõ ràng sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức.
PL6	Lãnh đạo giải thích lợi ích của thành viên khi tổ chức đạt thành công.
PL7	Lãnh đạo chỉ ra rằng việc đạt tầm nhìn tổ chức là lợi ích tốt nhất cho người lao động.
PL8	Lãnh đạo giải thích cách chương trình được thiết kế để cải thiện sự hài lòng khách hàng.
PL9	Lãnh đạo trình bày cách quy trình hoạt động để duy trì sứ mệnh tổ chức.
PL10	Lãnh đạo cung cấp nguồn lực và cơ hội để nhân viên phát triển kỹ năng số.
PL11	Lãnh đạo giải thích cách công việc cá nhân góp phần đạt mục tiêu tầm nhìn.
PL12	Lãnh đạo giải thích đóng góp của từng bộ phận vào tầm nhìn chung.

Thang đo này được sử dụng như một công cụ toàn diện để đánh giá vai trò của lãnh đạo chuyên nghiệp trong quá trình chuyển đổi số. Nó nhấn mạnh sự cần thiết của các nhà lãnh đạo trong việc điều phối nguồn lực và hướng dẫn các thành viên trong tổ chức đạt được mục tiêu chung thông qua việc tích hợp công nghệ và tối ưu hóa hiệu suất.

2.2.2.4. Thang đo Chuyển đổi số

Thang đo Chuyển đổi số được xây dựng nhằm đánh giá mức độ tích hợp công nghệ số trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Thang đo tập trung vào ba thành phần chính: Ứng dụng Thương mại điện tử, Triển khai Tiếp thị kỹ thuật số, và Khai thác Dữ liệu lớn. Dựa trên nghiên cứu của Verhoef và cộng sự (2021), thang đo này được đo lường thông qua ba biến quan sát, với hệ thống chỉ báo được mô tả chi tiết trong Bảng 4 dưới đây:

Bảng 4. Thang đo Chuyển đổi số (Verhoef & cộng sự, 2021)

Mã biến	Nội dung đo lường
DT1	Mức độ ứng dụng Thương mại điện tử trong doanh nghiệp.
DT2	Mức độ ứng dụng Tiếp thị kỹ thuật số trong doanh nghiệp.
DT3	Mức độ sử dụng Dữ liệu lớn để ra quyết định.

Các thành phần này không chỉ phản ánh khả năng doanh nghiệp trong việc tích hợp công nghệ số vào quy trình vận hành mà còn đo lường sự hoàn thiện của quá trình chuyển đổi số nhằm tối ưu hóa hiệu suất kinh doanh và gia tăng năng lực cạnh tranh.

2.2.2.5. Thang đo Hiệu quả tài chính của doanh nghiệp

Hiệu quả tài chính (FP) được coi là chỉ số định lượng quan trọng, phản ánh mức độ thành công của chiến lược kinh doanh, bao gồm tăng trưởng doanh thu, kiểm soát chi phí, tối ưu hóa lợi nhuận và hiệu suất hoàn vốn đầu tư (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Trong bối cảnh chuyển đổi số, các chỉ số này còn thể hiện khả năng phân bổ nguồn lực hiệu quả và năng lực thích ứng với môi trường kinh doanh kỹ thuật số, đồng thời tạo giá trị bền vững cho các bên liên quan. Nghiên cứu sử dụng thang đo FP dựa trên khung lý thuyết toàn diện của Venkatraman & Ramanujam (1986), tích hợp cả yếu tố tài chính và phi tài chính, cung cấp cơ sở vững chắc để đánh giá hiệu quả kinh doanh. Chi tiết thang đo được trình bày trong Bảng 5.

Bảng 5. Thang đo Hiệu quả Tài chính của Doanh nghiệp (Venkatraman & Ramanujam, 1986)

Mã biến	Nội dung đo lường
FP1	Chuyển đổi số giúp tăng doanh thu.
FP2	Chuyển đổi số giúp giảm chi phí vận hành.
FP3	Chuyển đổi số giúp tạo ra lợi nhuận.
FP4	Chuyển đổi số giúp tăng lợi nhuận gộp.
FP5	Chuyển đổi số giúp tăng lợi nhuận ròng.
FP6	Chuyển đổi số giúp hoàn vốn đầu tư.
FP7	Chuyển đổi số giúp tăng giá trị cổ đông.

Các mục đo lường trên đóng vai trò thiết yếu trong việc phản ánh các khía cạnh cốt lõi của hiệu quả kinh doanh, từ tăng trưởng doanh thu, kiểm soát chi phí đến năng lực tạo ra lợi nhuận và hoàn vốn đầu tư.

2.2.3. Phân tích dữ liệu

Kết quả phân tích cho thấy mô hình đo lường đạt yêu cầu về độ tin cậy và tính giá trị. Tất cả các cấu trúc đo lường có Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp trên 0,7, đảm bảo độ tin cậy tốt. Phương sai trích trung bình (AVE) trên 0,5, khẳng định tính giá trị hội tụ, và hầu hết hệ số tải ngoài (outer loadings) trên 0,7. Tính giá trị phân biệt được đảm bảo khi căn bậc hai AVE lớn hơn tương quan giữa các biến tiềm ẩn và tỷ số HTMT nhỏ hơn 0,85.

3. Kết quả và thảo luận

3.1. Đánh giá mô hình đo lường

Kết quả phân tích hệ số tải các biến quan sát (Bảng 6) cho thấy hầu hết biến đều có hệ số $\geq 0,7$, chứng tỏ mối liên hệ mạnh với khái niệm tiềm ẩn. Ba biến AT2, DL2 và PL2 có hệ số gần ngưỡng chấp nhận nhưng vẫn được giữ lại do không ảnh hưởng đáng kể đến độ tin cậy tổng thể. Hai biến PL11 và FP4 bị loại do vi phạm đa cộng tuyến ($VIF > 5$). Điều này khẳng định tính hiệu lực hội tụ của các thang đo.

Đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ (Bảng 7) cho thấy tất cả khái niệm đều đạt Cronbach's Alpha $> 0,70$, Composite Reliability $> 0,70$ và AVE $> 0,50$, chứng tỏ thang đo có tính nhất quán nội tại cao và đo lường tốt các khái niệm nghiên cứu.

Phân tích giá trị phân biệt thông qua tỷ số HTMT (Bảng 8) cho thấy tất cả các giá trị HTMT giữa các khái niệm đều $< 0,85$, đảm bảo các thang đo phản ánh các cấu trúc khác biệt nhau.

Tổng hợp lại, kết quả phân tích chứng minh rằng mô hình đo lường đạt yêu cầu về độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt, đủ điều kiện để tiếp tục kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Các kết quả này cung cấp cơ sở vững chắc để khẳng định tính tin cậy và hiệu lực của các thang đo AT, DL, PL, DT và FP trong bối cảnh SMEs tại Việt Nam.

Bảng 6. Hệ số tải của các biến quan sát

Khái niệm	Biến quan sát	Hệ số tải
Thái độ đối với chuyển đổi số (AT)	AT1 – AT4	0,729 – 0,917
Hiểu biết kỹ thuật số (DL)	DL1 – DL4	0,734 – 0,858
Lãnh đạo chuyên nghiệp (PL)	PL1 – PL12*	0,744 – 0,888
Chuyển đổi số (DT)	DT1 – DT3	0,838 – 0,914
Hiệu quả tài chính (FP)	FP1 – FP7*	0,860 – 0,922

*Một số biến (PL11, FP4) bị loại do $VIF > 5$.

Bảng 7. Độ tin cậy và giá trị hội tụ

Khái niệm	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
AT	0,887	0,923	0,752
DL	0,826	0,883	0,655
PL	0,934	0,967	0,727
DT	0,847	0,908	0,767
FP	0,953	0,963	0,812

Bảng 8. Giá trị phân biệt (HTMT)

	AT	DL	DT	FP	PL
AT	–				
DL	0,707	–			
Chuyển đổi số	0,694	0,660	–		
Hiệu quả tài chính	0,808	0,619	0,777	–	
Lãnh đạo	0,810	0,769	0,654	0,781	–

3.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc được trình bày trong Bảng 9 và Bảng 10, với Hình 2 minh họa các hệ số đường dẫn và tác động trực tiếp giữa các biến. Mô hình giải thích 43,5% sự biến thiên của Chuyển đổi số (DT, $R^2 = 0,435$) và 70,1% sự biến thiên của Hiệu quả Tài chính (FP, $R^2 = 0,701$). Các giá trị Q^2 lần lượt đạt 0,324 (DT) và 0,561 (FP), cho thấy mô hình có khả năng dự báo đáng kể, giải thích 32,4% và 56,1% độ lệch trong các dự báo ngoài mẫu. Những kết quả này khẳng định mô hình không chỉ giải thích hiệu quả sự biến thiên trong dữ liệu mẫu mà còn có khả năng dự báo mạnh mẽ ngoài mẫu, củng cố tính khả thi và ứng dụng trong bối cảnh SMEs tại Việt Nam.

Về tác động trực tiếp, Thái độ (AT) có ảnh hưởng thuận chiều và có ý nghĩa đến DT ($\beta = 0,301$, $p = 0,007$) và FP ($\beta = 0,311$, $p < 0,001$), hỗ trợ H1 và H2. Hiểu biết Kỹ thuật số (DL) tác động tích cực đến DT ($\beta = 0,241$, $p = 0,004$) nhưng không ảnh hưởng trực tiếp đến FP ($\beta = -0,082$, $p = 0,223$), hỗ trợ H3 nhưng không ủng hộ H4. Lãnh đạo Chuyên nghiệp (PL) không ảnh hưởng đáng kể đến DT ($\beta = 0,198$, $p = 0,145$) nhưng có tác động mạnh đến FP ($\beta = 0,373$, $p < 0,001$), qua đó ủng hộ H6 nhưng không H5. Chuyển đổi số (DT) có tác động thuận chiều rõ rệt đến FP ($\beta = 0,339$, $p < 0,001$), hỗ trợ H7.

Bảng 9. Kết quả kiểm định đường dẫn

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số (β)	Giá trị p	Kết luận
H1	AT $\rightarrow$ DT	0,301	0,007	Chấp nhận
H2	AT $\rightarrow$ FP	0,311	0,000	Chấp nhận
H3	DL $\rightarrow$ DT	0,241	0,004	Chấp nhận
H4	DL $\rightarrow$ FP	-0,082	0,223	Không chấp nhận
H5	PL $\rightarrow$ DT	0,198	0,145	Không chấp nhận

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số (β)	Giá trị p	Kết luận
H6	PL $\rightarrow$ FP	0,373	0,000	Chấp nhận
H7	DT $\rightarrow$ FP	0,339	0,000	Chấp nhận

Về hiệu ứng trung gian, DT đóng vai trò trung gian giữa AT và FP ($\beta = 0,102$, $p = 0,018$) cũng như giữa DL và FP ($\beta = 0,082$, $p = 0,039$), hỗ trợ H8a và H8b. Ngược lại, DT không trung gian giữa PL và FP ($\beta = 0,067$, $p = 0,179$), không hỗ trợ H8c. Kết quả này cho thấy DT là cơ chế trung gian quan trọng để chuyển hóa các nguồn lực vô hình như AT và DL thành hiệu quả tài chính, trong khi vai trò trung gian của PL thông qua DT không rõ ràng.

Bảng 10. Hiệu ứng trung gian

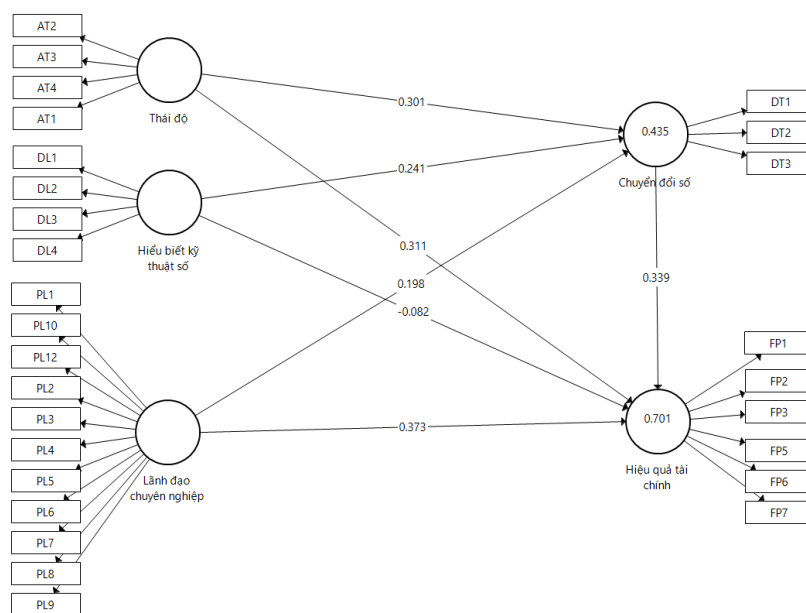
Giả thuyết	Hiệu ứng gián tiếp	Hệ số (β)	Giá trị p	Kết luận
H8a	AT $\rightarrow$ DT $\rightarrow$ FP	0,102	0,018	Có ý nghĩa
H8b	DL $\rightarrow$ DT $\rightarrow$ FP	0,082	0,039	Có ý nghĩa
H8c	PL $\rightarrow$ DT $\rightarrow$ FP	0,067	0,179	Không ý nghĩa

3.3. Thảo luận

Kết quả nghiên cứu làm sáng tỏ vai trò đa diện của chuyển đổi số (DT) và các yếu tố thúc đẩy nó trong việc nâng cao hiệu quả tài chính (FP) của các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) tại Việt Nam. Mô hình nghiên cứu giải thích được 70,1% sự biến thiên của FP và 43,5% sự biến thiên của DT, cho thấy mức độ phù hợp cao.

Thái độ tích cực (AT) tác động trực tiếp lên FP ($\beta = 0,311$, $p = 0,000$) và gián tiếp thông qua DT ($\beta = 0,102$, $p = 0,018$). Phát hiện này phù hợp với Lý thuyết Hành vi Có kế hoạch – TPB (Ajzen, 1991), khi xác định thái độ là yếu tố tiên quyết thúc đẩy ý định và hành vi ứng dụng công nghệ. Tương tự, Lý thuyết Chấp nhận Công nghệ – TAM (Davis, 1989) nhấn mạnh nhận thức về tính hữu ích và dễ sử dụng của công nghệ hình thành thái độ tích cực, từ đó thúc đẩy DT. Nghiên cứu của Venkatesh và cộng sự (2003) cũng cho thấy thái độ tích cực giúp giảm kháng cự đối mới công nghệ, đặc biệt trong SMEs. Nghiên cứu này mở rộng lý thuyết bằng cách chỉ ra vai trò trung gian của DT, chứng minh rằng AT không chỉ tác động trực tiếp mà còn khuếch đại hiệu quả tài chính thông qua chuyển đổi số, khác với các nghiên cứu trước (Bollweg & cộng sự, 2020) chủ yếu tập trung vào tác động trực tiếp của thái độ.

Hiểu biết kỹ thuật số (DL) chỉ tác động gián tiếp đến FP thông qua DT ($\beta = 0,082$, $p = 0,039$) mà không có tác động trực tiếp ($\beta = -0,082$, $p = 0,223$). Kết quả này phù hợp với Lý thuyết Nguồn lực Doanh nghiệp – RBV (Barney, 1991), khi DL được coi là nguồn lực vô hình cần chuyển hóa qua DT để tạo giá trị tài chính. Nghiên cứu trước (Eshet-Alkalai & Chajut, 2010; Verhoef & cộng sự, 2021) cũng nhấn mạnh kỹ năng số



Hình 2. Mô hình cấu trúc

hỗ trợ triển khai DT, từ đó cải thiện FP. Khác biệt quan trọng là DL không tự động dẫn đến FP nếu thiếu DT, trong khi nghiên cứu của Li và cộng sự (2022) chủ yếu trên doanh nghiệp lớn tại nền kinh tế phát triển.

Về lãnh đạo chuyên nghiệp (PL), kết quả chỉ ra tác động trực tiếp mạnh mẽ đến FP ($\beta = 0,373$, $p = 0,000$) nhưng không đáng kể đến DT ($\beta = 0,198$, $p = 0,145$). Điều này đồng nhất với Hess và cộng sự (2016), khi nhấn mạnh lãnh đạo tối ưu hóa nguồn lực để đạt mục tiêu tài chính. Theo RBV, PL là nguồn lực vô hình trực tiếp tạo lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên, khác với Verhoef và cộng sự (2021) – cho rằng lãnh đạo thúc đẩy DT, tại SMEs Việt Nam, các nhà lãnh đạo thường ưu tiên quản lý tài chính và vận hành truyền thống hơn là đổi mới công nghệ. Điều này gợi ý rằng để tối ưu hóa lợi ích của DT, lãnh đạo cần tích hợp tầm nhìn công nghệ vào chiến lược dài hạn.

Chuyển đổi số có tác động mạnh mẽ đến FP ($\beta = 0,339$, $p < 0,001$), khẳng định vai trò trung tâm trong nâng cao năng suất và mở rộng thị trường, đồng nhất với Westerman và cộng sự (2014) và Verhoef và cộng sự (2021). Vai trò trung gian bán phần của DT trong mối quan hệ giữa AT, DL và FP củng cố RBV, khi DT được xem là cơ chế chuyển hóa các nguồn lực vô hình thành kết quả tài chính. Nghiên cứu này làm rõ cách DT vận hành trong điều kiện nguồn lực hạn chế và năng lực công nghệ còn non trẻ của SMEs Việt Nam, khác với các nghiên cứu tập trung nền kinh tế phát triển.

Tổng kết, nghiên cứu chỉ ra rằng AT, DL và PL ảnh hưởng đáng kể đến FP thông qua việc thúc đẩy và triển khai thành công DT. Kết quả nhấn mạnh DT là năng lực động chiến lược, giúp SMEs Việt Nam chuyển hóa

nguồn lực nội tại thành lợi thế cạnh tranh và hiệu quả tài chính vượt trội, đồng thời cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho bối cảnh các nền kinh tế đang phát triển, điều mà các nghiên cứu trước (Li & cộng sự, 2022; Verhoef & cộng sự, 2021) chưa kiểm chứng đầy đủ.

4. Kết luận

Nghiên cứu này đóng góp vào lý thuyết quản trị công nghệ bằng cách tích hợp ba yếu tố thái độ tích cực (AT), hiểu biết kỹ thuật số (DL) và lãnh đạo chuyên nghiệp (PL) vào một mô hình thống nhất, đồng thời chỉ ra vai trò trung gian của chuyển đổi số (DT) trong việc chuyển hóa các nguồn lực thành hiệu quả tài chính (FP). Khác với các nghiên cứu trước (Bollweg & cộng sự, 2020; Li & cộng sự, 2022), nghiên cứu này sử dụng phương pháp PLS-SEM để phân tích các mối quan hệ phức tạp, phù hợp với cỡ mẫu vừa phải và tính đa chiều của các biến tiềm ẩn (Hair & cộng sự, 2021).

Các phát hiện nghiên cứu mang lại một số hàm ý quản trị quan trọng cho SMEs tại Việt Nam. Thứ nhất, nâng cao thái độ tích cực: doanh nghiệp cần tạo môi trường khuyến khích nhân viên đón nhận công nghệ, thông qua đào tạo, hội thảo về chuyển đổi số và truyền thông rõ ràng về lợi ích của công nghệ để thúc đẩy sự chấp nhận và áp dụng hiệu quả.

Thứ hai, tăng cường hiểu biết kỹ thuật số: việc đầu tư vào các khóa đào tạo kỹ năng số giúp nhân viên tự tin và áp dụng công nghệ hiệu quả hơn. Doanh nghiệp cũng nên cung cấp dịch vụ tư vấn công nghệ, hỗ trợ quá trình tiếp cận và triển khai các công nghệ mới.

Thứ ba, tối ưu hóa vai trò lãnh đạo: lãnh đạo cần định hướng chiến lược chuyển đổi số rõ ràng, truyền

đạt tầm nhìn và mục tiêu đến toàn bộ nhân viên, đồng thời tham gia tích cực vào quá trình triển khai để làm gương và tạo động lực.

Cuối cùng, thúc đẩy chuyển đổi số: doanh nghiệp nên đầu tư vào các công nghệ hiện đại như trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn và tự động hóa quy trình, đồng thời thiết lập các chỉ số đo lường hiệu quả để theo dõi tiến trình và điều chỉnh chiến lược kịp thời. Hợp tác và chia sẻ thông tin giữa các SMEs, cũng như tham gia các chương trình hỗ trợ từ chính phủ và tổ chức phi chính phủ, sẽ cung cấp thêm nguồn lực và kinh nghiệm trong quá trình chuyển đổi số.

Hạn chế của nghiên cứu bao gồm phạm vi địa lý hẹp (chủ yếu tại TP. Hồ Chí Minh) và chưa xem xét các biến điều tiết như văn hóa tổ chức hay quy mô doanh nghiệp, vốn được Verhoef và cộng sự (2021) nhấn mạnh là quan trọng để giải thích hiệu quả của DT. Các nghiên cứu tương lai có thể mở rộng phạm vi và tích hợp các yếu tố này để tăng tính khái quát hóa.

Tóm lại, nghiên cứu khẳng định vai trò trung tâm của DT trong việc nâng cao FP của SMEs Việt Nam và làm giàu cơ sở lý thuyết TPB, TAM và RBV. Nghiên cứu nổi bật ở việc làm rõ cơ chế trung gian của DT, cung cấp bằng chứng thực tiễn trong bối cảnh một nền kinh tế mới nổi. Đề nghị dụng tối đa tiềm năng của DT, SMEs Việt Nam cần ưu tiên phát triển thái độ tích cực, nâng cao hiểu biết kỹ thuật số và tối ưu hóa năng lực lãnh đạo, từ đó cải thiện vị thế cạnh tranh và hiệu quả tài chính.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. DOI: [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Bộ Thông tin và Truyền thông (2023). *Báo cáo chuyển đổi số quốc gia 2023*. Hà Nội, Việt Nam.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. DOI: <https://doi.org/10.2307/249008>
- Eshet-Alkalai, Y., & Chajut, E. (2010). You can teach old dogs new tricks: The factors that affect changes over time in digital literacy. *Journal of Information Technology Education: Research*, 9(1), 173–181.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer Nature. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–136.
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2022). Digital transformation and firm performance: The mediating role of organizational capabilities. *Journal of Business Research*, 139, 124–137. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.061>
- Mastrangelo, A., Eddy, E. R., & Lorenzet, S. J. (2004). The importance of personal and professional leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(5), 435–451. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437730410544755>
- Tổng Cục Thống kê (2023). *Sách trắng Doanh nghiệp Việt Nam 2023*. Nhà xuất bản Thống kê.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478. DOI: <https://doi.org/10.2307/30036540>

The Role of Digital Transformation in the Financial Performance of Small and Medium Enterprises in Vietnam

Nguyen Phu Quoi

Ho Chi Minh City University of Economics and Finance, Vietnam

Abstract

This study investigates the mediating role of digital transformation in the relationships between Attitude, Digital Literacy, Professional Leadership, and Financial Performance within Vietnamese Small and Medium Enterprises (SMEs). Employing Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) on survey data collected from 200 SMEs, the results demonstrate that: (1) Attitude exhibits both direct and indirect effects on Financial Performance; (2) Digital Literacy influences Financial Performance solely through the mediating role of Digital Transformation; (3) Professional Leadership directly affects Financial Performance without mediation. Digital Transformation acts as a partial mediator and significantly enhances Financial Performance. The model displays strong explanatory power, with R^2 values of 0.435 (Digital Transformation) and 0.701 (Financial Performance). The findings suggest that SMEs should cultivate proactive attitudes, strengthen digital competencies, and optimize leadership capabilities to improve financial outcomes. A key limitation is the geographically restricted sample, highlighting the need for future research to broaden regional coverage and integrate moderating variables.

Keywords: Attitude, Digital Literacy, Digital Transformation, Financial Performance, Small and Medium Enterprises (SMEs).