



Vốn xã hội, chuyển đổi số và đổi mới mô hình kinh doanh của các doanh nghiệp tại khu vực Đông Nam Bộ, Việt Nam

TRẦN NHA GHI*

Trường Đại học Thủy Lợi

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 29/06/2021 Ngày nhận lại: 06/10/2021 Duyệt đăng: 13/10/2021 Mã phân loại JEL: H32; L22; L53; M15 Từ khóa: Vốn xã hội; Chuyển đổi số; Đổi mới mô hình kinh doanh. Keywords: Social capital; Digital transformation; Business model innovation.	Dựa trên lý thuyết mạng lưới xã hội, lý thuyết vốn xã hội, và lý thuyết về nguồn nhân lực, nghiên cứu này giải thích quá trình chuyển đổi số và đổi mới mô hình kinh doanh của các doanh nghiệp trong thời kỳ đại dịch COVID-19 bùng phát; đồng thời, nghiên cứu xem xét mối quan hệ giữa vốn xã hội, chuyển đổi số và đổi mới mô hình kinh doanh với vai trò trung gian của chuyển đổi số. Mô hình cấu trúc bình phương tối thiểu từng phần (PLS-SEM) được thực hiện với cỡ mẫu là 218 nhà quản lý. Kết quả nghiên cứu cho thấy có mối quan hệ cùng chiều và có ý nghĩa thống kê giữa vốn xã hội, chuyển đổi số và đổi mới mô hình kinh doanh. Chuyển đổi số đóng vai trò là trung gian một phần giữa vốn xã hội và đổi mới mô hình kinh doanh. Ngoài ra, nghiên cứu đưa ra một số hàm ý để nhà quản lý chủ động xây dựng mạng lưới quan hệ với các bên liên quan như: Cơ quan của Chính phủ và các đối tác (khách hàng, đối thủ cạnh tranh, và nhà cung cấp dịch vụ nền tảng số). Cuối cùng, nghiên cứu đưa ra một số hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo. Abstract Based on social network, social capital theory, and resource-based theory, the study explained digital transformation and business model innovation of firms during the COVID-19 pandemic. The study examined the relationship between social capital, digital transformation and business model innovation, and the mediating role of digital transformation. Partial Least Squares Structural Modeling (PLS-SEM) was performed with a sample size of 218 managers. The

* Tác giả liên hệ.

Email: tranhaghi@tlu.edu.vn (Trần Nha Ghi)

Trích dẫn bài viết: Trần Nha Ghi. (2021). Vốn xã hội, chuyển đổi số và đổi mới mô hình kinh doanh của các doanh nghiệp tại khu vực Đông Nam Bộ, Việt Nam. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 32(10), 47–68.

research results show that there are positive and statistically significant relationships between social capital, digital transformation, and business model innovation. The study explored the partial mediation role of digital transformation between social capital and business model innovation. In addition, the study also proposed managerial implications to managers in actively building relationship networks with stakeholders such as government agencies and business partners (customers, competitors, and suppliers of digital platform services). Finally, the study suggested some limitations and directions for further research.

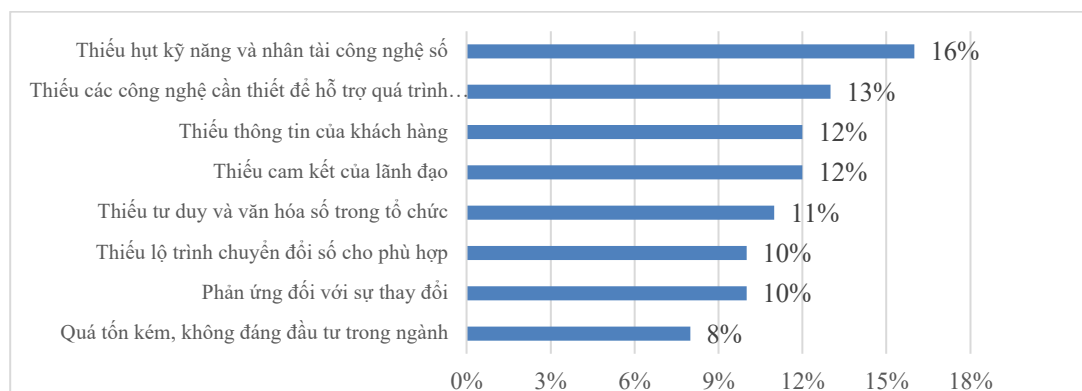
1. Giới thiệu

Đại dịch COVID-19 bùng phát lần thứ 4 tại Việt Nam đã ảnh hưởng nặng nề đến tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp đã ngừng hoạt động vì doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ giảm mạnh, lượng khách hàng tiêu thụ giảm đáng kể vì khó tiếp cận khách hàng dẫn đến mất cân đối dòng tiền... Nhiều doanh nghiệp cắt giảm chi phí hoạt động (giảm lương, giảm nhân sự...) để duy trì sự tồn tại. Một số doanh nghiệp khác tiếp cận vốn vay để bù đắp chi phí hoạt động khi mà luồng tiền vào bị sụt giảm. Kết quả thống kê Quý I/2021 cho thấy, số lượng doanh nghiệp mới giảm 1,4% so với cùng kỳ, số lượng doanh nghiệp tạm ngừng hoạt động kinh doanh tăng 28,2%, và số doanh nghiệp hoàn tất thủ tục giải thể tăng 26,4% (Tổng Cục Thống kê, 2021). Ngoài ra, khoảng 87,2% doanh nghiệp Việt Nam bị ảnh hưởng tiêu cực bởi tác động của COVID-19. Theo báo cáo của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI), doanh nghiệp Việt Nam đã điều chỉnh theo hướng chuyển đổi số với nhiều công cụ số hóa được áp dụng. Trước tình hình đó, nhiều doanh nghiệp ứng phó với đại dịch COVID-19 bằng cách đào tạo kỹ năng số cho người lao động, áp dụng biện pháp tự động hóa, tìm chuỗi cung ứng mới... (Vân Thanh, 2021). Bộ Thông tin và Truyền thông đã hướng dẫn Khung chương trình chuyển đổi số quốc gia theo Quyết định số 749/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ. Tầm nhìn đến năm 2030, Việt Nam trở thành quốc gia số, đổi mới toàn diện hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Để chuyển đổi số, doanh nghiệp cần phải tạo nền móng cho chuyển đổi số, chuyển đổi nhận thức đến phát triển nền tảng số. Đại dịch COVID-19 đã thúc đẩy các doanh nghiệp tại Việt Nam chuyển đổi số để thoát khỏi khủng hoảng. Theo kết quả khảo sát của Ngân hàng Thế Giới (2020), Việt Nam có đến 58% tổng số doanh nghiệp chuyển sang nền tảng số. Nền tảng số được sử dụng nhiều nhất trong doanh nghiệp Việt Nam là ứng dụng vào quản trị doanh nghiệp, tiếp đến là tiếp thị, phương thức thanh toán, bán hàng, và lập kế hoạch sản xuất (Thế Lâm, 2021). Đại dịch COVID-19 nêu bật tầm quan trọng của ứng dụng công nghệ, nâng cao chất lượng trải nghiệm của khách hàng, trí tuệ nhân tạo hoặc phân tích dữ liệu. Điều này buộc các doanh nghiệp phải thừa nhận rằng, chuyển đổi số không còn là một lựa chọn mà đã trở thành một yêu cầu bắt buộc, việc tăng tốc quá trình chuyển đổi số có ý nghĩa quan trọng trong việc nâng cao tính ổn định, đảm bảo tăng trưởng trong tương lai.

Thực tế cho thấy tốc độ chuyển đổi số của các doanh nghiệp Việt Nam còn chậm. Một số nguyên nhân có thể được đề cập là: Thiếu kiến thức chuyên môn về công nghệ, thiếu nguồn vốn tài chính, hạn chế nhận thức chuyển đổi số của người đứng đầu... Tuy nhiên, một số doanh nghiệp Việt

Nam đã tiếp cận và từng bước chuyển đổi số cho doanh nghiệp với các ứng dụng phần mềm quản lý công việc, điện toán đám mây, chatbot và mạng xã hội.



Hình 1. Những thách thức chuyển đổi số cho các doanh nghiệp Việt Nam

Nguồn: EQVN (2021)

Hình 1 cho thấy những thách thức chuyển đổi số đối với các doanh nghiệp Việt Nam. Sự thiếu hụt kỹ năng và nhân tài công nghệ số (ví dụ, năng lực công nghệ thông tin) (chiếm 16%), thiếu hụt các công nghệ để hỗ trợ quá trình chuyển đổi số (13%), và thiếu cam kết của lãnh đạo (12%), thiếu thông tin của khách hàng (12%)... là rào cản lớn ảnh hưởng đến chuyển đổi số của các doanh nghiệp Việt Nam.

Vấn đề nghiên cứu chuyển đổi số của các doanh nghiệp đã được sự quan tâm từ các nhà nghiên cứu trên thế giới, như: Li và cộng sự (2018) đã thực hiện nghiên cứu chuyển đổi số cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa; Bouwman và cộng sự (2019) chứng minh doanh nghiệp nhỏ và vừa thực hiện chuyển đổi số để thúc đẩy đổi mới mô hình kinh doanh nhằm cải thiện kết quả hoạt động; Sinno (2019) cho rằng chuyển đổi số ảnh hưởng đến sự đổi mới và hoạt động khởi nghiệp của ngành du lịch; Nwankpa và Roumani (2016) kết luận năng lực công nghệ thông tin đem lại kết quả hoạt động thông qua vai trò trung gian của chuyển đổi số; Berman (2012) cho rằng chuyển đổi số là cơ hội để tạo ra mô hình kinh doanh; Priyono và cộng sự (2020) nghiên cứu về cách thức doanh nghiệp chuyển đổi số trong mô hình kinh doanh do ảnh hưởng của đại dịch COVID-19; cuối cùng, Nambisan và cộng sự (2019) cho rằng chuyển đổi số đã mở ra nhiều cơ hội cho sự đổi mới và tinh thần khởi nghiệp.

Qua lược khảo trên cho thấy, chuyển đổi số có vai trò quan trọng trong việc đổi mới của doanh nghiệp (Nambisan và cộng sự, 2019; Nwankpa & Roumani, 2016; Sinno, 2019). Ngoài ra, chuyển đổi số cũng tạo ra nhiều cơ hội cho đổi mới mô hình kinh doanh (Berman, 2012; Priyono và cộng sự, 2020). Tuy nhiên, phần lớn các doanh nghiệp nhỏ và vừa thiếu năng lực và hạn chế về nguồn lực, không đủ khả năng để tự chuyển đổi số. Nhờ vào mạng lưới quan hệ của nhà quản lý, các doanh nghiệp có khả năng tự chuyển đổi số nhằm đổi mới mô hình kinh doanh để đáp ứng sự thay đổi thị trường. Chẳng hạn, doanh nghiệp nhỏ và vừa chuyển đổi số thông qua: (1) Sự hỗ trợ từ nhà cung cấp dịch vụ nền tảng kỹ thuật số, (2) đổi mới nhận thức về quản lý, (3) phát triển vốn xã hội của người quản lý, (4) xây dựng đội ngũ kinh doanh, và (5) xây dựng năng lực tổ chức (Li và cộng sự, 2018). Một số lý thuyết được sử dụng từ nghiên cứu trước như: Lý thuyết về nguồn nhân lực (Nwankpa & Roumani, 2016); lý thuyết về năng lực động, năng lực của tổ chức (Li và cộng sự, 2018). Lý thuyết

về mạng lưới xã hội cũng như lý thuyết vốn xã hội chưa được đề cập để giải thích sự hình thành nguồn lực bên ngoài nhằm thúc đẩy chuyển đổi số và đổi mới mô hình kinh doanh.

Trong nghiên cứu này, chuyển đổi số nhằm đổi mới mô hình kinh doanh để thích ứng với sự biến động của thị trường nhờ vào vốn xã hội của nhà quản lý. Mỗi quan hệ trên chưa được kiểm định rộng rãi từ các nghiên cứu trước đó, đặc biệt trong nền kinh tế chuyển đổi như Việt Nam. Dưới tác động tiêu cực của COVID-19, năng lực và nguồn lực hạn chế là rào cản lớn để chuyển đổi số cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam. Do đó, vốn xã hội của nhà quản lý đóng vai trò quan trọng trong tiếp cận nguồn lực hỗ trợ bên ngoài. Sự tiếp cận nguồn lực này hỗ trợ quá trình chuyển đổi số để thúc đẩy đổi mới mô hình kinh doanh trong đại dịch COVID-19.

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất, chọn mẫu thuận tiện để dễ dàng tiếp cận đối tượng khảo sát. Các doanh nghiệp đồng ý hỗ trợ và tham gia khảo sát cho nghiên cứu này chủ yếu tại khu vực phía Nam. Vì vậy, không gian nghiên cứu của đề tài được chọn là ở khu vực Đông Nam Bộ, bao gồm các tỉnh có nền kinh tế trọng điểm ở khu vực phía Nam, Việt Nam. Nghiên cứu này có hai đóng góp chính về khía cạnh lý thuyết:

- *Một là*, khám phá mối quan hệ mới giữa vốn xã hội của nhà quản lý, chuyển đổi số và đổi mới mô hình kinh doanh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam, nghiên cứu điển hình tại khu vực Đông Nam Bộ.

- *Hai là*, khám phá vai trò trung gian của chuyển đổi số thông qua mối quan hệ giữa vốn xã hội và đổi mới mô hình kinh doanh.

Sau phần giới thiệu, các nội dung được trình bày tiếp theo của bài viết gồm: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, kết quả nghiên cứu, kết luận và hàm ý quản trị.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Lý thuyết về mạng lưới xã hội

Mạng lưới (Networks) được hiểu là biết “đúng người” và tạo sự kết nối lẫn nhau để thực hiện và nhằm đạt được các mục tiêu cá nhân và tổ chức (Granovetter, 1985; Powell và cộng sự, 2005). Ngoài ra, mạng lưới còn được xem xét dưới góc độ là nỗ lực của bản thân trong việc giao tiếp cá nhân nhằm tìm kiếm lợi ích từ các cơ hội bên ngoài (Burt, 1992), hoặc cố gắng và nỗ lực hợp tác với các bên liên quan để duy trì lợi thế cạnh tranh (Jones và cộng sự, 1997). Nội dung trọng tâm cốt lõi của lý thuyết mạng lưới xã hội là các cá nhân có xu hướng suy nghĩ và hành động giống nhau. Trong lý thuyết mạng lưới, tập hợp các mối quan hệ (cá nhân, nhóm, hoặc tổ chức) được hình thành và toàn bộ các mối quan hệ có thể được ứng dụng để giải thích hành vi xã hội với các bên có liên quan (Tichy và cộng sự, 1979). Độ mạnh của mối quan hệ phụ thuộc vào lượng thời gian bỏ ra dành cho mối quan hệ đó và sự trao đổi lẫn nhau giữa các cá nhân trong mạng lưới xã hội.

Nghiên cứu này sử dụng lý thuyết mạng lưới xã hội nhằm giải thích mối quan hệ của nhà quản lý đối với các bên liên quan như: Cơ quan Chính phủ, nhà cung cấp, khách hàng và đối tác trong việc hỗ trợ để chuyển đổi số cho doanh nghiệp. Lý do là vì trong mạng lưới xã hội, các bên sẽ cung cấp các thông tin, nguồn lực, và giúp đem lại nhiều cơ hội hơn (Kilduff & Brass, 2010); mọi người sẽ đạt được vốn xã hội thông qua vị trí của họ trong mạng lưới xã hội (Coleman, 1994).

2.2. *Lý thuyết vốn xã hội*

Lý thuyết vốn xã hội (Social Capital Theory) đã được nghiên cứu ở nhiều cấp độ như: Cá nhân (Burt, 1992), tổ chức (Nahapiet & Ghoshal, 1998), và xã hội (Serageldin & Dasgupta, 2001). Lý thuyết vốn xã hội là mạng lưới các mối quan hệ được tạo thành hoặc dẫn đến, các nguồn lực có thể được sử dụng cho lợi ích của cá nhân hoặc tập thể (Dakhli & De Clercq, 2004). Trong nghiên cứu này, vốn xã hội được đề cập ở góc độ cá nhân. Ở góc độ này, vốn xã hội được định nghĩa là các nguồn lực gắn liền với các mối quan hệ của một người với những người khác, và lợi ích tiềm năng của một cá nhân có thể đạt được từ mạng lưới chính thức và không chính thức (Burt, 1992).

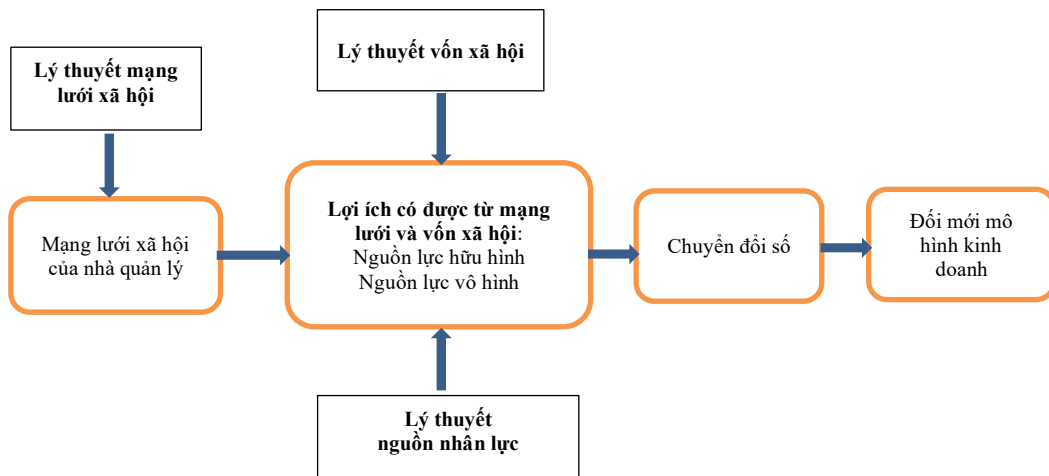
Nahapiet và Ghoshal (1998) đã định nghĩa vốn xã hội là tổng thể của cả nguồn lực thực tế và tiềm năng có thể thu được hoặc có được từ mạng lưới các mối quan hệ của cá nhân. Ý tưởng chính trong lý thuyết vốn xã hội là mọi người đạt được cả nguồn lực hữu hình và vô hình ở cấp độ cá nhân, nhóm và tổ chức thông qua các tương tác xã hội và kết nối với những người khác (Lin, 2002). Từ vốn xã hội của cá nhân, các nguồn lực được tiếp cận theo khía cạnh khác nhau. Portes và Landolt (2000) đã phát hiện ra rằng các nguồn lực được cung cấp thông qua mạng lưới xã hội có hai nguồn chính. Nguồn lực thứ nhất của vốn xã hội là lòng vị tha (Altruistic) gồm: (1) Cung cấp nguồn lực cho người khác vì nghĩa vụ đạo đức, và (2) cung cấp nguồn lực cho người khác để duy trì sự đoàn kết trong cùng một cộng đồng hoặc khu vực. Nguồn lực thứ hai của vốn xã hội là công cụ: (1) Trao đổi giữa các cá nhân, và (2) các giao dịch về nguồn lực cấu trúc xã hội lớn hơn (chẳng hạn như khoản vay từ ngân hàng). Việc sở hữu vốn xã hội có thể mang lại nhiều lợi ích. Các nhà nghiên cứu đã chỉ ra một số lợi ích đó là: Thành công hơn trong sự nghiệp, lương thưởng tốt hơn, tiếp cận công việc dễ dàng, nguồn tuyển dụng dồi dào cho các doanh nghiệp, mức độ đổi mới sản phẩm cao hơn, trao đổi nhiều nguồn lực hơn, tỷ lệ thất bại của tổ chức thấp hơn, công ty tăng trưởng, nâng cao tinh thần kinh doanh, mối quan hệ bền chặt với các nhà cung cấp, và mức độ học hỏi cao hơn. Tóm lại, các nghiên cứu đã chỉ ra rằng việc sở hữu vốn xã hội tạo ra lợi thế và đem lại suất sinh lợi cho các cá nhân, nhóm, tổ chức, và quốc gia (Adler & Kwon, 2002; Florin và cộng sự, 2003).

2.3. *Lý thuyết về nguồn nhân lực*

Nguồn lực là tất cả các loại tài sản hữu hình và tài sản vô hình như: Tài chính, nguyên vật liệu, lao động, công nghệ, và tổ chức (Barney, 1991). Wernerfelt (1984) cho rằng nguồn lực bao gồm: Thương hiệu, kiến thức, kỹ năng và năng lực của nhân viên, máy móc, công nghệ, vốn, và hợp đồng. Lý thuyết nguồn nhân lực cho thấy sự khác biệt về hiệu quả tổ chức dựa trên nguồn lực của tổ chức (Peteraf & Bergen, 2003). Lý thuyết này giải thích các tổ chức duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững trên thị trường (Hoopes và cộng sự, 2003). Các tổ chức trong ngành cạnh tranh với nhau dựa trên nguồn lực và năng lực (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Các nguồn lực giúp tổ chức cạnh tranh tốt hơn, hoàn thành tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược và mục tiêu (Porter, 1981).

Nghiên cứu của Ju và cộng sự (2019) đã xác định nguồn lực tiếp cận từ mạng lưới bao gồm: Tài chính, nguyên vật liệu, kỹ thuật, và vốn con người. Doanh nghiệp mới thành lập thường phải dựa vào các nguồn lực bên ngoài để thiết lập và phát triển thành công. Sự tiếp cận nguồn lực khởi nghiệp bao gồm: Tiếp cận vốn tài chính (Financial Capital), kiến thức (Knowledge), thông tin (Information), và đối tác tăng thêm (Semrau & Werner, 2014); thông tin/ kiến thức, đối tác mới và hỗ trợ tài chính (Tran Nha Ghi và cộng sự, 2021). Như vậy, thông qua mạng lưới xã hội và vốn xã hội của nhà quản lý, doanh nghiệp có thể đạt được nguồn lực hỗ trợ bên ngoài. Các nguồn lực hỗ trợ này đóng vai trò quan

trọng trong chuyển đổi số. Chẳng hạn, năng lực công nghệ thông tin đóng vai trò quan trọng trong chuyển đổi số (Nwankpa & Roumani, 2016).



Hình 2. Khung lý thuyết nghiên cứu

Hình 2 trình bày khung lý thuyết nghiên cứu được sử dụng trong nghiên cứu này. Lý thuyết mạng lưới xã hội được dùng để giải thích mạng lưới xã hội của nhà quản lý với các bên có liên quan, ví dụ: Cơ quan Chính phủ, khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, và đối tác. Mạng lưới xã hội cũng góp phần làm tăng vốn xã hội của nhà quản lý. Lý thuyết mạng lưới xã hội giải thích sự hình thành nguồn lực hỗ trợ bên ngoài, nhờ vào vốn xã hội của nhà quản lý, doanh nghiệp sẽ dễ dàng tiếp cận các nguồn lực hỗ trợ thông qua mạng lưới xã hội. Lý thuyết nguồn nhân lực giải thích các nguồn lực tiếp cận, bao gồm: Nguồn lực hữu hình và nguồn lực vô hình. Các nguồn lực tiếp cận này đóng vai trò quan trọng trong quá trình chuyển đổi số của doanh nghiệp. Quá trình chuyển đổi số sẽ thay đổi toàn bộ mô hình kinh doanh, thúc đẩy đổi mới mô hình kinh doanh của doanh nghiệp nhằm đáp ứng với bối cảnh thị trường và tạo ra giá trị mới cho doanh nghiệp.

2.4. Chuyển đổi số

Các công nghệ số như: Phân tích, dữ liệu lớn, đám mây, truyền thông xã hội, nền tảng di động và các giải pháp thông minh đang thúc đẩy, định dạng lại mô hình kinh doanh (Reshaping Business Models), và cách thức tái đầu tư của tổ chức (Pagani, 2013; Serageldin & Dasgupta, 2001).

Chuyển đổi số đề cập đến những thay đổi được thúc đẩy dựa trên nền tảng của công nghệ. Trong doanh nghiệp, chuyển đổi số được định nghĩa là sự thay đổi của tổ chức sang dữ liệu lớn, phân tích, đám mây, di động và nền tảng truyền thông xã hội. Để các tổ chức đáp ứng với sự thay đổi của bối cảnh thị trường, chuyển đổi số sẽ giúp tổ chức thay đổi toàn bộ hoạt động kinh doanh, quy trình kinh doanh và sự tạo ra giá trị dựa trên nền tảng của công nghệ số (Libert và cộng sự, 2016). Libert và cộng sự (2016) cho rằng chuyển đổi số là việc sử dụng công nghệ số để tăng hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, và chuyển đổi số xảy ra khi công nghệ số được sử dụng để thay đổi hoàn toàn hoạt động kinh doanh, tạo ra giá trị và cung cấp sản phẩm số mới. Thông qua chuyển đổi số, các tổ chức có thể tích hợp công nghệ số trong nhiều khía cạnh hoạt động và cũng có thể thu hút khách hàng (Weill & Aral, 2007). Các doanh nghiệp áp dụng thành công chuyển đổi số sẽ tạo ra doanh thu cao

hơn khi sử dụng các nguồn lực hiện có của tổ chức (Westerman và cộng sự, 2014). Do đó, các doanh nghiệp đã chuyển đổi số sẽ kết nối dễ dàng với các đối tác chính trong chuỗi giá trị (Nwankpa & Roumani, 2016).

2.5. *Đổi mới mô hình kinh doanh*

Morris và cộng sự (2005) định nghĩa đổi mới mô hình kinh doanh là sự theo đuổi mục tiêu nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Amit và Zott (2012) định nghĩa đổi mới mô hình kinh doanh là nhằm tạo ra giá trị cho các bên liên quan của doanh nghiệp, chẳng hạn, tạo ra lợi nhuận và giá trị cung cấp cho khách hàng, đối tác và nhà cung cấp.

Những tiến bộ nhanh chóng trong công nghệ đã cho phép các doanh nghiệp thay đổi căn bản cách thức kinh doanh. Do đó, thiết kế mô hình kinh doanh trở thành một nguồn lực quan trọng của đổi mới mô hình kinh doanh. Trong thị trường năng động, thực hiện đổi mới mô hình kinh doanh là cần thiết để thay thế mô hình kinh doanh hiện có nhằm đối phó các mối đe dọa và tạo ra sự phù hợp với môi trường mới (Chesbrough, 2007).

Dựa trên định nghĩa của Zott và Amit (2007), đổi mới mô hình kinh doanh trong nghiên cứu này được hiểu là tạo ra hoặc tái tạo mô hình kinh doanh hiện tại bằng cách cung cấp các giá trị mới (New Value Propositions), thiết kế hệ thống giá trị sáng tạo (Designing Novel Value-Creation Systems), và xây dựng cơ chế nắm giữ giá trị ban đầu (Building Original Value-Capturing Mechanisms).

2.6. *Phát triển giả thuyết nghiên cứu*

2.6.1. *Vốn xã hội và chuyển đổi số*

Trong môi trường kinh doanh không ổn định, các doanh nghiệp sẽ dựa vào vốn xã hội của nhà quản lý (Powell và cộng sự, 1990). Trong nền kinh tế chuyển đổi, thể chế (luật pháp) còn yếu và thông tin còn thiếu tính công khai, vốn xã hội của nhà quản lý đóng vai trò quan trọng (Peng & Luo, 2000). Vì vậy, các doanh nghiệp thuộc nhóm phi chính thức phải dựa vào mạng lưới với các bên như: Cán bộ Chính phủ, đối tác kinh doanh, và mạng lưới xã hội (Peng & Luo, 2000); doanh nghiệp Nhà nước (Tsang, 1996). Nguyen và cộng sự (2005) cho rằng mạng lưới quan hệ giữ vai trò quan trọng trong nền kinh tế chuyển đổi. Mạng lưới quan hệ có thể đem lại một số nguồn lực hỗ trợ giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển (Hoang & Antoncic, 2003).

Hơn nữa, trong giai đoạn bùng phát dịch COVID-19, nhiều doanh nghiệp chịu ảnh hưởng nặng nề. Chính phủ đã ban hành Chỉ thị số 11/CT-TTg ngày 4/3/2020 về các nhiệm vụ, giải pháp cấp bách tháo gỡ khó khăn cho sản xuất kinh doanh, bảo đảm an sinh xã hội, ứng phó với đại dịch COVID-19. Chuyển đổi số là giải pháp để giúp cho các doanh nghiệp thoát khỏi khủng hoảng nhằm phát triển thị trường mới, tiếp cận khách hàng dễ dàng, và cắt giảm được chi phí hoạt động. Doanh nghiệp có mối quan hệ tốt với cơ quan Chính phủ sẽ dễ dàng tiếp cận các thông tin về các chính sách đào tạo nâng cao kỹ năng số, quản lý số cho cấp lãnh đạo, và nâng cao năng lực công nghệ thông tin. Chẳng hạn, năng lực công nghệ thông tin được đòi hỏi để thực hiện chiến lược chuyển đổi số hiệu quả (Mithas và cộng sự, 2013; Weill & Aral, 2007). Doanh nghiệp xây dựng năng lực công nghệ thông tin cho phép chuyển đổi số cao hơn trong các sản phẩm, dịch vụ và các hoạt động khác trong chuỗi giá trị (Galante và cộng sự, 2013). Các doanh nghiệp có năng lực công nghệ thông tin vượt trội có thể tạo ra chuyển đổi số bằng cách thiết kế lại các quy trình kinh doanh hiện tại và chuyển đổi các sản phẩm, dịch vụ khách hàng truyền thống sang các dịch vụ số (Nwankpa & Roumani, 2016). Chuyển đổi số đòi hỏi

doanh nghiệp phải có kỹ năng số, nguồn lực tài chính để đầu tư nền tảng số và nhân sự quản lý số. Nhờ vào vốn xã hội của nhà quản lý, doanh nghiệp sẽ dễ dàng tiếp cận thông tin và nguồn lực hỗ trợ để thúc đẩy chuyển đổi số của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, giả thuyết H₁ được đề xuất như sau:

Giả thuyết H₁: Vốn xã hội có tác động cùng chiều đến chuyển đổi số.

2.6.2. Vốn xã hội và đổi mới mô hình kinh doanh

Xây dựng mối quan hệ với cán bộ chính phủ giúp cho các doanh nghiệp tiếp cận các dự án và khách hàng của chính phủ (Le và cộng sự, 2006). Doanh nghiệp sẽ được hỗ trợ hoàn thành các sản phẩm/ dịch vụ, hỗ trợ tiếp cận thị trường trong và ngoài nước. Doanh nghiệp có thể tham gia vào kênh phân phối có sẵn trên thị trường. Ngoài ra, doanh nghiệp còn được giới thiệu khách hàng mới. Hơn nữa, tạo dựng mối quan hệ với đối tác kinh doanh sẽ giúp cho doanh nghiệp nắm bắt cơ hội kinh doanh, kiến thức và công nghệ mới (Anwar & Ali Shah, 2020). Doanh nghiệp xây dựng mối quan hệ tốt với doanh nghiệp thành công sẽ tiếp cận thông tin, nguồn lực và kiến thức mới dễ dàng, giúp cho doanh nghiệp thực hiện đổi mới (Henning & Florian, 2017). Proprius (2002) cho rằng đổi mới quy trình chịu ảnh hưởng từ việc hợp tác với nhà cung cấp. Việc có quan hệ tốt với khách hàng sẽ giúp doanh nghiệp đổi mới sản phẩm (Gao và cộng sự, 2017; Wu, 2011). Vốn xã hội của nhà quản lý sẽ thúc đẩy hoạt động đổi mới mô hình kinh doanh của doanh nghiệp (Guo và cộng sự, 2013). Giả thuyết H₂ được đề xuất như sau:

Giả thuyết H₂: Vốn xã hội có tác động cùng chiều đến đổi mới mô hình kinh doanh.

2.6.3. Chuyển đổi số và đổi mới mô hình kinh doanh

Chuyển đổi số cho phép các tổ chức tận dụng kết nối dữ liệu, thông tin và kiến thức (Nwankpa & Roumani, 2016). Chuyển đổi số giúp cải tiến quy trình của mô hình kinh doanh. Các tổ chức chấp nhận chuyển đổi số có thể đưa ra các phương pháp thực hành mới và các sáng kiến cải tiến mô hình kinh doanh của doanh nghiệp. Do đó, chuyển đổi số cho phép tạo ra các ý tưởng mới và giao tiếp giữa các đối tác kinh doanh trong chuỗi giá trị. Dựa trên mạng lưới bên ngoài được tạo ra bằng cách sử dụng các công nghệ hoặc quy trình kỹ thuật số, các tổ chức có thể đạt được chuỗi cung ứng, chuyển giao kiến thức và hiệu quả hoạt động cao hơn (Westerman và cộng sự, 2014). Năng lực quan trọng nhất dành cho chuyển đổi số là khả năng thiết kế và cung cấp các mô hình kinh doanh mới. Các doanh nghiệp phải liên tục khám phá cách thức mới để đạt được doanh thu, cấu trúc chi phí hoạt động và giữ vững vị trí cạnh tranh trong ngành (Berman, 2012). Chuyển đổi số của mô hình kinh doanh như áp dụng công nghệ số để mở rộng hệ thống kênh phân phối, tiếp thị, bán hàng và nâng cao hiệu quả công tác chăm sóc khách hàng. Doanh nghiệp ứng dụng công nghệ trong việc quản lý hàng tồn kho, quá trình sản xuất và quá trình đầu ra. Ngoài ra, doanh nghiệp có thể ứng dụng công nghệ số trong các nghiệp vụ phát sinh như: Kế toán, tài chính. Cuối cùng, chuyển đổi số giúp doanh nghiệp xây dựng khung cơ sở dữ liệu chung về hoạt động kinh doanh. Đồng thời, doanh nghiệp xây dựng chính sách bảo mật dữ liệu và áp dụng các công cụ bảo mật trong mô hình kinh doanh. Như vậy, thông qua chuyển đổi số, doanh nghiệp có thể đổi mới toàn bộ mô hình kinh doanh nhằm phù hợp với thị trường để tiết kiệm chi phí và nâng cao kết quả hoạt động. Dựa trên cơ sở này, giả thuyết H₃ được đề xuất như sau:

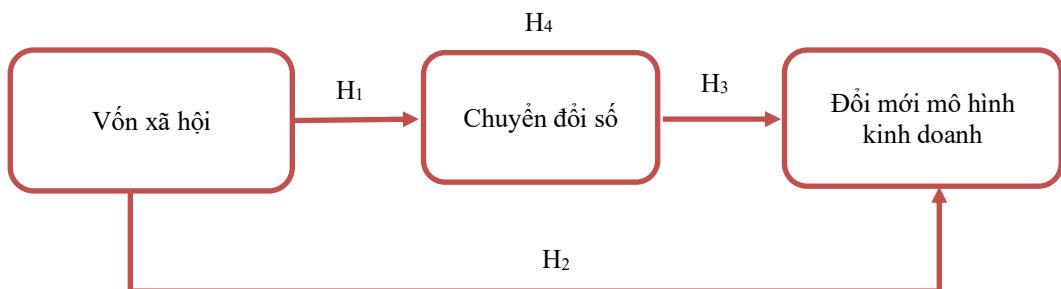
Giả thuyết H₃: Chuyển đổi số có tác động cùng chiều đến đổi mới mô hình kinh doanh.

2.6.4. Vai trò trung gian của chuyển đổi số giữa vốn xã hội và đổi mới mô hình kinh doanh

Để đổi mới mô hình kinh doanh, doanh nghiệp cần nhiều nguồn lực và năng lực để thực hiện chuyển đổi số. Tại các nước có nền kinh tế đang phát triển, các doanh nghiệp nhỏ và vừa đã và đang thực hiện chuyển đổi số để tạo ra mô hình kinh doanh phù hợp với thời điểm dịch COVID-19 bùng phát (Priyono và cộng sự, 2020). Trong giai đoạn khó khăn này, doanh nghiệp nhỏ và vừa hạn chế về năng lực và nguồn lực để chuyển đổi số (Li và cộng sự, 2018). Vì vậy, sự tiếp cận nguồn lực hỗ trợ nhờ vào vốn xã hội của nhà quản lý thông qua mạng lưới xã hội với các bên có liên quan như: Cơ quan Chính phủ, tổ chức hỗ trợ, nhà cung cấp dịch vụ số là rất cần thiết. Nhờ vào vốn xã hội của nhà quản lý, doanh nghiệp sẽ dễ dàng tiếp cận các nguồn lực (Access to Resources) để chuyển đổi số và thúc đẩy đổi mới mô hình kinh doanh sao cho phù hợp với bối cảnh thị trường. Vì vậy, chuyển đổi số được kỳ vọng đóng vai trò trung gian giữa vốn xã hội và đổi mới mô hình kinh doanh. Do đó, giả thuyết H₄ được đề xuất như sau:

Giả thuyết H₄: Chuyển đổi số đóng vai trò trung gian giữa vốn xã hội và đổi mới mô hình kinh doanh.

Như vậy, lý thuyết mạng lưới xã hội và vốn xã hội được sử dụng trong nghiên cứu này nhằm giải thích sự hình thành nguồn lực hỗ trợ bên ngoài. Lợi ích của mạng lưới xã hội sẽ giúp các doanh nghiệp nhỏ và vừa dễ dàng tiếp cận nguồn lực hỗ trợ để thực hiện quá trình chuyển đổi số. Trong giai đoạn COVID-19 bùng phát, nguồn lực của doanh nghiệp nhỏ và vừa rất hạn chế, không đủ khả năng để chuyển đổi số. Nhờ vào vốn xã hội với các bên liên quan như: Cơ quan Chính phủ, nhà cung cấp, khách hàng... doanh nghiệp nhỏ và vừa sẽ dễ dàng tiếp cận các nguồn lực hỗ trợ như: Phần mềm hỗ trợ quản lý hoạt động bán hàng, phần mềm quản lý khách hàng, quản trị kênh phân phối; lớp bồi dưỡng nâng cao năng lực quản lý số... Thông qua chuyển đổi số, doanh nghiệp nhỏ và vừa sẽ tạo ra sản phẩm, dịch vụ mới, tối ưu hóa các quy trình nghiệp vụ, quy trình quản lý, sản xuất kinh doanh và chuyển đổi toàn bộ mô hình kinh doanh nhằm tạo ra giá trị mới cho doanh nghiệp. Vì vậy, thông qua vốn xã hội của nhà quản lý, các nguồn lực tiếp cận sẽ hỗ trợ quá trình chuyển đổi số và thúc đẩy đổi mới mô hình kinh doanh nhằm phù hợp với bối cảnh thị trường. Dựa trên cơ sở biện luận để hình thành các giả thuyết nghiên cứu, mô hình nghiên cứu được đề xuất tại Hình 3.



Hình 3. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Quy trình nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện thông qua phương pháp nghiên cứu định tính, định lượng sơ bộ, và định lượng chính thức. Cụ thể:

- *Nghiên cứu định tính và định lượng sơ bộ*: Được thực hiện thông qua phương pháp phỏng vấn trực tuyến với 5 chuyên gia thuộc ban giám đốc doanh nghiệp (giám đốc và phó giám đốc). Thang đo sử dụng trong nghiên cứu này được hiệu chỉnh thông qua phỏng vấn từng chuyên gia nhằm điều chỉnh phù hợp với ngữ cảnh nghiên cứu. Tiếp theo, nghiên cứu khảo sát thử với 105 người thuộc ban giám đốc của doanh nghiệp để kiểm tra độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo.

- *Nghiên cứu định lượng chính thức*: Kỹ thuật Bootstrapping với $N = 5.000$ được sử dụng để kiểm định giả thuyết. Mục tiêu của bước này là để đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc. Mô hình đo lường được đánh giá thông qua kiểm định độ tin cậy thang đo, độ tin cậy tổng hợp, giá trị hội tụ, và giá trị phân biệt. Để đảm bảo độ tin cậy của các thang đo thì hệ số Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability – CR) phải lớn hơn 0,6 (Hair và cộng sự, 2019). Phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted – AVE) các thang đo trong mô hình phải lớn hơn 0,5 (Hair và cộng sự, 2019). Nghiên cứu dựa theo tiêu chuẩn của Fornell và Larcker (1981) để kiểm định giá trị phân biệt của thang đo khi các giá trị căn bậc hai AVE của mỗi biến nghiên cứu đều lớn hơn hệ số tương quan giữa biến đó với các biến còn lại trong mô hình. Mô hình cấu trúc được đánh giá qua các tiêu chí: Hệ số xác định (R^2), độ tương thích dự báo (Q^2), và mức độ tác động (f^2). Theo tiêu chuẩn đánh giá của Cohen (2013), giá trị hệ số xác định (R^2) của mô hình lần lượt là 0,02; 0,16; và 0,26 cho thấy mức độ giải thích của mô hình tương ứng là yếu, vừa, và mạnh. Dựa vào tiêu chuẩn đánh giá của Henseler và cộng sự (2009), giá trị Stone-Geisser của Q^2 được dự đoán yếu ($Q^2 < 0,02$); dự đoán vừa (Q^2 thuộc $[0,02; 0,35]$), dự đoán mạnh ($Q^2 > 0,35$). Cuối cùng, độ lớn ảnh hưởng (f^2) giữa các thành phần tương ứng: Mức độ ảnh hưởng yếu: $f^2 = 0,02$; mức độ ảnh hưởng vừa: $f^2 = 0,15$; và mức độ ảnh hưởng mạnh: $f^2 = 0,35$ theo tiêu chuẩn của Henseler và cộng sự (2009).

3.2. Đo lường thang đo

Trong mô hình có ba khái niệm nghiên cứu: Vốn xã hội (Social Capital – SC), chuyển đổi số (Digital Transformation – DT), và đổi mới mô hình kinh doanh (Business Model Innovation – BMI). Thang đo vốn xã hội được kế thừa từ nghiên cứu của Peng và Luo (2000), đo lường lần lượt bốn biến quan sát. Thang đo chuyển đổi số được đo lường bằng ba biến quan sát, kế thừa từ nghiên cứu của Weill và Aral (2007). Thang đo đổi mới mô hình kinh doanh được kế thừa từ nghiên cứu của Zott và Amit (2007), được đo lường bằng 9 biến quan sát. Các biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert 5 bậc: (1) Hoàn toàn phản đối, (2) Phản đối, (3) Trung lập, (4) Đồng ý, và (5) Hoàn toàn đồng ý (xem Bảng 1).

Bảng 1.

Thang đo các khái niệm nghiên cứu trong mô hình

Thang đo	Ký hiệu	Số quan sát	Nguồn thang đo
Vốn xã hội (Social Capital)	SC	4	Peng và Luo (2000)
Chuyển đổi số (Digital Transformation)	DT	3	Weill và Aral (2007)
Đổi mới mô hình kinh doanh (Business Model Innovation)	BMI	9	Zott và Amit (2007)

3.3. Mẫu nghiên cứu chính thức

Tiêu chí chọn mẫu khảo sát: Đơn vị phân tích là các doanh nghiệp có ứng dụng công nghệ số như: Dữ liệu lớn, phân tích, đám mây, di động, và nền tảng truyền thông xã hội. Các doanh nghiệp đã ứng dụng phần mềm trong các hoạt động quản lý bán hàng, bán hàng trực tuyến, tiếp thị, quản lý quan hệ khách hàng và quản trị kênh phân phối. Cụ thể, các doanh nghiệp đã sử dụng tiếp thị số (Digital Marketing) trong hoạt động tiếp thị, nền tảng tiếp thị số được sử dụng dựa vào Facebook, Google, YouTube, Tiktok... Ngoài ra, các doanh nghiệp đã sử dụng phần mềm kế toán (ví dụ, Misa), phần mềm hóa đơn điện tử, sử dụng chữ ký số, phần mềm khai báo thuế trực tuyến... Đối tượng khảo sát là ban giám đốc (giám đốc/ phó giám đốc) của doanh nghiệp.

Phương pháp chọn mẫu: Mẫu nghiên cứu chính thức được thu thập bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện, khảo sát trực tuyến qua Google Form. Trước khi gửi bảng hỏi, tác giả chủ động liên hệ trước và nhận được sự chấp thuận hỗ trợ khảo sát của ban giám đốc, sau đó, bảng câu hỏi khảo sát được gửi đến địa chỉ email cá nhân. Thời gian khảo sát là từ ngày 12/4/2021 đến ngày 15/6/2021.

Phương pháp phân tích dữ liệu: Nghiên cứu sử dụng mô hình cấu trúc bình phương tối thiểu từng phần PLS-SEM để phân tích dữ liệu. Với lợi thế của phương pháp cho phép xử lý dữ liệu mẫu nhỏ, dữ liệu không tuân theo luật phân phối chuẩn (Hair và cộng sự, 2016) nên được sử dụng trong nghiên cứu này.

Mẫu nghiên cứu chính thức: Kết quả khảo sát trực tuyến cho thấy có 230 người trả lời, trong đó có 218 phản hồi là hợp lệ. Do đó, nghiên cứu sử dụng 218 quan sát làm mẫu chính thức cho nghiên cứu này.

4. Kết quả nghiên cứu**4.1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu**

Mẫu nghiên cứu chính thức là 218 quan sát, đối tượng khảo sát là ban giám đốc của các doanh nghiệp tại TP.HCM, tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu, tỉnh Đồng Nai, và tỉnh Bình Dương (xem Bảng 2). Trong mẫu, về loại hình hoạt động của doanh nghiệp: Doanh nghiệp tư nhân là 65 (chiếm 30% tổng số doanh nghiệp), công ty trách nhiệm hữu hạn là 54 (chiếm 25% tổng số doanh nghiệp), công ty cổ phần là 67 (31% tổng số doanh nghiệp), và loại hình khác là 32 doanh nghiệp (chiếm 14% tổng số doanh nghiệp). Về lĩnh vực hoạt động: Lĩnh vực thương mại là 95 (chiếm 44% tổng số doanh nghiệp),

lĩnh vực sản xuất là 75 (chiếm 34% tổng số doanh nghiệp), và lĩnh vực dịch vụ là 48 (chiếm 22% tổng số doanh nghiệp). Về quy mô lao động: Quy mô lao động dưới 10 người là 15 (chiếm 7% tổng số doanh nghiệp), từ 11 đến 30 người là 65 (chiếm 30% tổng số doanh nghiệp), từ 31 đến 50 người là 105 (chiếm 48% tổng số doanh nghiệp), và từ 51 lao động trở lên là 33 (chiếm 15% tổng số doanh nghiệp).

Về thông tin người trả lời phiếu khảo sát: 120 người là nam (chiếm 55% tổng số người trả lời), 98 người là nữ (chiếm 45% tổng số người trả lời). Về trình độ học vấn: Dưới đại học là 78 người (chiếm 36% tổng số người trả lời), đại học là 125 người (chiếm 57% tổng số người trả lời), và sau đại học là 15 người (chiếm 7% tổng số người trả lời).

Bảng 2.

Đặc điểm của mẫu nghiên cứu

Đặc điểm		Tần số	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	120	55%
	Nữ	98	45%
Trình độ học vấn	Dưới đại học	78	36%
	Đại học	125	57%
	Sau đại học	15	7%
Quy mô doanh nghiệp	Dưới 10	15	7%
	Từ 11 đến 30	65	30%
	Từ 31 – 50	105	48%
	Từ 51 trở lên	33	15%
Ngành nghề hoạt động	Sản xuất	75	34%
	Thương mại	95	44%
	Dịch vụ	48	22%
Loại hình hoạt động	Doanh nghiệp tư nhân	65	30%
	Công ty TNHH	54	25%
	Công ty cổ phần	67	31%
	Khác	32	14%

Ghi chú: Số quan sát là 218.

4.2. Đánh giá thang đo

Bảng 3 trình bày kết quả kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability – CR), phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted – AVE) các thang đo trong mô hình. Các thang đo đều có hệ số Cronbach's Alpha (α) và độ tin cậy tổng hợp lớn hơn ngưỡng nhỏ nhất cho phép, cụ thể: $\alpha_{\text{BMI}} = 0,924$; $\alpha_{\text{DT}} = 0,849$; $\alpha_{\text{SC}} = 0,901$; $\text{CR}_{\text{BMI}} = 0,936$; $\text{CR}_{\text{DT}} = 0,908$; $\text{CR}_{\text{SC}} = 0,931$ đều lớn hơn 0,6 (Hair và cộng sự, 2019); và nằm trong khoảng $[0,75 - 0,95]$,

theo quan điểm của Nguyễn Đình Thọ (2014) thì các thang đo đạt độ tin cậy tốt. Phương sai trích (AVE) của các thang đo đều lớn hơn 0,5. Vì vậy, các thang đo trong mô hình nghiên cứu đều đạt độ tin cậy theo chuẩn của Hair và cộng sự (2019).

Bảng 3.

Kết quả kiểm định các thang đo

Thang đo	Hệ số tin cậy Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp	Phương sai trích trung bình
Đổi mới mô hình kinh doanh (BMI)	0,924	0,936	0,622
Chuyển đổi số (DT)	0,849	0,908	0,767
Vốn xã hội (SC)	0,901	0,931	0,770

Kết quả thể hiện ở Bảng 4 cho thấy hệ số tải của tất cả các biến quan sát giữ lại đều lớn 0,7, ngoại trừ biến quan sát “*Mô hình kinh doanh liên kết những người tham gia giao dịch theo phương thức nền tảng số (BMI5)*” có hệ số tải $0,683 < 0,7$ nhưng vẫn giữ lại biến quan sát có giá trị nội dung quan trọng trong thang đo này. Nếu loại biến quan sát này sẽ làm giảm độ tin cậy của thang đo từ 0,924 xuống 0,922; độ tin cậy tổng hợp vẫn giữ nguyên 0,936; phương sai trích trung bình có cải thiện nhưng không đáng kể, từ 0,622 lên 0,624. Hơn nữa, số liệu phản ánh này chỉ mang tính chất kinh nghiệm, khuyến dùng, chúng không có ý nghĩa bắt buộc, nếu loại sẽ vi phạm về giá trị nội dung của thang đo (Nguyễn Đình Thọ, 2014). Vì vậy, các biến quan sát được sử dụng trong mô hình nghiên cứu đạt giá trị hội tụ theo tiêu chuẩn của Hair và cộng sự (2019).

Tóm lại, theo tiêu chuẩn đánh giá của Hair và cộng sự (2019) về Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp (CR) và phương sai trích trung bình (AVE) của mô hình, các thang đo đảm bảo tiêu chí về độ tin cậy và giá trị hội tụ nên đạt yêu cầu cho phép để thực hiện các bước tiếp theo.

Bảng 4.

Các chỉ số thống kê của các thang đo

Biến quan sát	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Hệ số tải
<i>Đổi mới mô hình kinh doanh (BMI)</i>			
Mô hình kinh doanh đưa ra sự liên kết mới về sản phẩm, dịch vụ và thông tin (BMI1).	3,688	0,940	0,735
Mô hình kinh doanh thu hút được nhiều khách hàng mới (BM2).	3,459	1,208	0,817
Mô hình kinh doanh thu hút được nhiều nhà cung cấp và đối tác mới (BMI3).	3,560	1,230	0,841
Mô hình kinh doanh gắn kết các đối tác theo phương thức mới (BMI4).	3,578	1,199	0,791
Mô hình kinh doanh liên kết những người tham gia giao dịch theo phương thức nền tảng số (BMI5).	3,372	1,167	0,683

Biến quan sát	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Hệ số tải
Chúng tôi thường xuyên áp dụng những ý tưởng mới và đổi mới trong mô hình kinh doanh (BMI6).	3,413	1,186	0,783
Chúng tôi thường xuyên áp dụng các quy trình hoạt động, thủ tục và tiêu chuẩn mới trong mô hình kinh doanh (BMI7).	3,564	1,218	0,836
Chúng tôi là những người đi đầu trong đổi mới mô hình kinh doanh (BMI8).	3,518	1,134	0,816
Tóm lại, mô hình kinh doanh của doanh nghiệp là đổi mới sáng tạo (BMI9).	3,440	1,104	0,779
<i>Chuyển đổi số (DT)</i>			
Chúng tôi đang thúc đẩy các quy trình kinh doanh mới được xây dựng dựa trên nền tảng các công nghệ như: Dữ liệu lớn, phân tích, đám mây, di động, và nền tảng truyền thông xã hội (DT1).	3,555	0,962	0,889
Chúng tôi đang tích hợp các công nghệ số như: Truyền thông xã hội, dữ liệu lớn, phân tích, công nghệ điện toán đám mây và di động để thúc đẩy sự thay đổi (DT2).	3,528	0,954	0,866
Hoạt động kinh doanh của chúng tôi đang chuyển sang sử dụng các công nghệ số như: Dữ liệu lớn, phân tích, đám mây, di động và nền tảng truyền thông xã hội (DT3).	3,550	1,031	0,873
<i>Vốn xã hội (SC)</i>			
Chúng tôi đã xây dựng mối quan hệ chặt chẽ với người mua (SC1).	3,619	1,070	0,871
Chúng tôi đã xây dựng mối quan hệ chặt chẽ với các nhà cung cấp dịch vụ kỹ thuật số (SC2).	3,798	1,160	0,883
Chúng tôi đã xây dựng mối quan hệ chặt chẽ với các đối thủ cạnh tranh (SC3).	3,784	1,102	0,887
Chúng tôi đã xây dựng mối quan hệ chặt chẽ với các cấp cơ quan Chính phủ (SC4).	3,867	1,136	0,869

Bảng 5 trình bày kết quả kiểm định giá trị phân biệt của các biến tiềm ẩn trong mô hình, nghiên cứu sử dụng tiêu chuẩn Fornell – Lacker theo Fornell và Larcker (1981). Bảng 5 cho thấy tất cả các giá trị căn bậc hai AVE của mỗi biến nghiên cứu đều lớn hơn hệ số tương quan giữa biến đó với các biến còn lại trong mô hình. Vì vậy, các thang đo của các biến nghiên cứu đều đạt giá trị phân biệt.

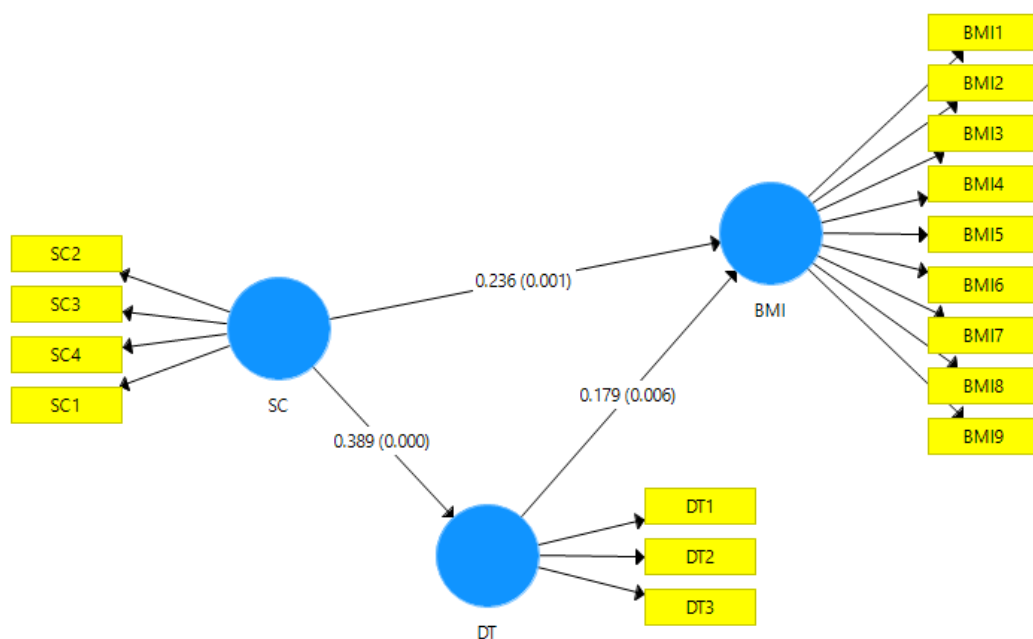
Bảng 5.

Kiểm định giá trị phân biệt (Fornell – Lacker)

Thang đo	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Đổi mới mô hình kinh doanh (BMI)	Chuyển đổi số (DT)	Vốn xã hội (SC)
Đổi mới mô hình kinh doanh (BMI)	3,510	1,154	0,788		
Chuyển đổi số (DT)	3,544	0,982	0,271	0,876	
Vốn xã hội (SC)	3,767	1,117	0,306	0,389	0,878

4.3. Kết quả ước lượng và thảo luận

Kết quả ước lượng mô hình bằng phương pháp Bootstrapping với cỡ mẫu là 5.000 được thể hiện tại Hình 4.

**Hình 4. Kết quả ước lượng PLS-SEM**

Ghi chú: SC1, SC2, SC3, SC4: Các biến quan sát của thang đo Vốn xã hội (Social Capital – SC);

BMI1, BMI2, BMI3, BMI4, BMI5, BMI6, BMI7, BMI8, BMI9: Các biến quan sát của thang đo Đổi mới mô hình kinh doanh (Business Model Innovation – BMI);

DT1, DT2, DT3: Các biến quan sát của thang đo Chuyển đổi số (Digital Transformation – DT)

Bảng 6.**Kết quả kiểm định giả thuyết**

Giả thuyết	Mối quan hệ	β	Bootstrapping	Độ lệch chuẩn	Giá trị t	Khoảng tin cậy Bootstrapping	p-value	VIF	Kết luận
<i>Ảnh hưởng trực tiếp</i>									
H ₁	SC → DT	0,398	0,395***	0,060	6,491	[0,265; 0,503]	0,000	1,000	Chấp nhận
H ₂	SC → BMI	0,236	0,241***	0,069	3,428	[0,090; 0,359]	0,001	1,178	Chấp nhận
H ₃	DT → BMI	0,179	0,184***	0,066	2,732	[0,038; 0,296]	0,006	1,178	Chấp nhận
<i>Ảnh hưởng gián tiếp</i>									
H ₄	SC→DT→BMI	0,070	0,073**	0,029	2,397	[0,001; 0,098]	0,017		Chấp nhận
R^2_{BMI}					0,113				
f^2					$f^2_{DT \rightarrow BMI} = 0,031$; $f^2_{SC \rightarrow BMI} = 0,054$; $f^2_{SC \rightarrow DT} = 0,178$				
Stone-Geisser's Q ²					Q ² _{BMI} = 0,068; Q ² _{DT} = 0,112				

Ghi chú: SC: Vốn xã hội (Social capital); DT: Chuyển đổi số (Digital Transformation); BMI: Đổi mới mô hình kinh doanh (Business Model Innovation); R²: Hệ số xác định; f²: Độ lớn ảnh hưởng; VIF: Variance Inflation Factor (Giá trị phóng đại phương sai).

Chất lượng của mô hình đề xuất được đánh giá thông qua các giá trị R² và giá trị chỉ số Stone-Geisser (Q²). Bảng 6 cho thấy giá trị R² của BMI là 0,113; và thuộc khoảng (0,02; 0,16), theo tiêu chuẩn đánh giá của Cohen (2013) thì mức độ dự đoán của mô hình là yếu. Giá trị Stone-Geisser từ Q²_{BMI} là 0,068 < 0,15 và theo tiêu chuẩn đánh giá của Henseler và cộng sự (2009), mức độ phù hợp của mô hình được đánh giá là vừa phải. Ngoài ra, độ lớn ảnh hưởng (f²) giữa các thành phần đều lớn hơn 0,02 nhưng nhỏ hơn 0,35. Theo Henseler và cộng sự (2009), mức độ ảnh hưởng giữa các thành phần là vừa phải.

Kết quả cho thấy các mối quan hệ đều có ý nghĩa thống kê ($p < 0,01$), nên các giả thuyết kỳ vọng trong mô hình nghiên cứu đều được chấp nhận. Kết quả kiểm định cho thấy, vốn xã hội của nhà quản lý có mối quan hệ cùng chiều với chuyển đổi số của doanh nghiệp nên giả thuyết H₁ được chấp nhận (H₁: B = 0,395; $p = 0,000 < 0,01$). Tương tự, kết quả kiểm định thể hiện vốn xã hội có mối quan hệ cùng chiều với đổi mới mô hình kinh doanh nên giả thuyết H₂ cũng được chấp nhận (H₂: B = 0,241; $p = 0,001 < 0,01$). Kế tiếp, giả thuyết H₃, chuyển đổi số cũng góp phần thúc đẩy sự đổi mới mô hình kinh doanh của doanh nghiệp, kết quả kiểm định cho thấy giả thuyết H₃ cũng được chấp nhận (H₃: B = 0,184; $p = 0,006 < 0,01$).

Kết quả Bootstrapping N = 5.000 quan sát cho thấy hệ số ước lượng điểm có ý nghĩa thống kê (B = 0,073; $p = 0,017 < 0,01$), hệ số ước lượng điểm B = 0,073 nằm trong khoảng tin cậy và không có giá trị 0 nằm trong khoảng tin cậy (Confidence Intervals) (CIs = 0,001; 0,098) tại mức 95% nên giả thuyết H₄ được chấp nhận. Kết quả kiểm định cho thấy có ảnh hưởng gián tiếp của vốn xã hội lên đổi mới mô hình kinh doanh thông qua vai trò trung gian của chuyển đổi số.

Chỉ số VAF (Variance Accounted For) đo lường bằng ảnh hưởng gián tiếp lên tổng ảnh hưởng gián tiếp và ảnh hưởng trực tiếp (xem Hình 4):

$$VAF = \frac{0,389 \cdot 0,179}{0,389 \cdot 0,179 + 0,236} = 23\%$$

Chỉ số VAF = 23% thuộc khoảng ($20\% \leq VAF \leq 80\%$). Theo tiêu chuẩn của Hair và cộng sự (2019), chuyển đổi số đóng vai trò là trung gian một phần giữa vốn xã hội và đổi mới mô hình kinh doanh.

Các nghiên cứu trước cho rằng sự tiếp cận nguồn lực chủ yếu từ mạng lưới xã hội (Ju và cộng sự, 2019), quy mô mạng lưới và chất lượng mối quan hệ (Semrau & Werner, 2014). Vốn con người của nhà quản lý cũng giúp doanh nghiệp tiếp cận nguồn lực hỗ trợ bên ngoài (Trần Nha Ghi và cộng sự, 2021). Vốn xã hội của nhà quản lý thúc đẩy đổi mới mô hình kinh doanh (Gao và cộng sự, 2017; Guo và cộng sự, 2013). Trong nghiên cứu này, sự tiếp cận nguồn lực hỗ trợ bên ngoài nhờ vào vốn xã hội của nhà quản lý để giúp doanh nghiệp chuyển đổi số nhằm đổi mới mô hình kinh doanh, phù hợp với bối cảnh thị trường. Trong giai đoạn khủng hoảng dưới sự tác động của dịch COVID-19, vốn xã hội của nhà quản lý đóng vai trò quan trọng trong việc chuyển đổi số và đổi mới mô hình kinh doanh. Một số nghiên cứu trước cho rằng, chuyển đổi số nhờ vào năng lực công nghệ thông tin (Nambisan và cộng sự, 2019), chuyển đổi số sẽ tạo ra mô hình kinh doanh mới (Berman, 2012), chuyển đổi số nhờ vào vốn xã hội của nhà quản lý (Li và cộng sự, 2018). Tuy nhiên, các nghiên cứu trước chưa có bằng chứng thực nghiệm về vai trò của chuyển đổi số nhờ vào vốn xã hội và thúc đẩy đổi mới mô hình kinh doanh.

5. Kết luận, hàm ý quản trị và hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu đã ứng dụng lý thuyết mạng lưới xã hội để giải thích sự tiếp cận nguồn lực của các doanh nghiệp trong chuyển đổi để đổi mới mô hình kinh doanh. Vốn xã hội đóng vai trò quan trọng trong chuyển đổi số và đổi mới mô hình kinh doanh. Kết quả nghiên cứu cho thấy, các giả thuyết đề xuất được chấp nhận. Nghiên cứu này có những đóng góp về mặt lý thuyết và thực tiễn như sau:

- *Về khía cạnh lý thuyết:* Thứ nhất, nghiên cứu đã kiểm định mối quan hệ giữa vốn xã hội, chuyển đổi số và đổi mới mô hình kinh doanh của các doanh nghiệp khởi nghiệp tại khu vực Đông Nam Bộ ở Việt Nam. Các mối quan hệ trên đều có ý nghĩa thống kê và giả thuyết đề ra cho ba mối quan hệ trên đều được chấp nhận. Kết quả nghiên cứu là bằng chứng để bổ sung và làm rõ nhận định của Berman (2012), chuyển đổi số sẽ tạo ra sự đổi mới mô hình kinh doanh. Ngoài ra, kết quả là bằng chứng cho Li và cộng sự (2018), chuyển đổi số nhờ vào sự phát triển vốn xã hội của nhà quản lý khi mà các doanh nghiệp nhỏ và vừa hạn chế về nguồn lực và năng lực. Thứ hai, kết quả nghiên cứu đã phát hiện ra vai trò trung gian một phần của chuyển đổi số giữa vốn xã hội và đổi mới mô hình kinh doanh khi mà các nghiên cứu trước chưa đề cập.

Về khía cạnh thực tiễn: Kết quả nghiên cứu đem lại ý nghĩa thực tiễn cho các doanh nghiệp và cơ quan ban ngành. Đối với các doanh nghiệp, cần hiểu rõ vai trò của việc tạo dựng mạng lưới kết nối trong việc tiếp cận nguồn lực hỗ trợ để thực hiện chuyển đổi số và đổi mới mô hình kinh doanh với các bên liên quan như: Chính phủ, khách hàng, đối thủ cạnh tranh và nhà cung cấp kỹ thuật số. Nhờ vào mạng lưới kết nối này, vốn xã hội của nhà quản lý được mở rộng, thúc đẩy sự tiếp cận nguồn lực dễ dàng hơn. Đối với các chương trình bồi dưỡng, hướng dẫn chuyển đổi số của Chính phủ, doanh nghiệp cần chủ động theo dõi, tham gia để được đào tạo nhằm nâng cao năng lực kỹ thuật số và kỹ năng số. Hơn nữa, để chuyển đổi số mạnh mẽ, người đứng đầu doanh nghiệp cần nhận thức và chịu

trách nhiệm về chuyển đổi số, xây dựng bộ nhận diện chuyển đổi số và thử nghiệm. Trên nền tảng được trang bị về thông tin và nguồn lực từ các tổ chức hỗ trợ bên ngoài, doanh nghiệp cần phát triển hạ tầng số, như: IoT, mạng 5G, hệ thống thanh toán điện tử... Doanh nghiệp cần đánh giá, hợp tác nghiên cứu, phát triển và đổi mới sáng tạo trong môi trường kinh doanh số.

Hạn chế của nghiên cứu này là sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện đối với các doanh nghiệp tại khu vực Đông Nam Bộ. Để cải thiện tính đại diện của tổng thể mẫu nghiên cứu, các nhà nghiên cứu cần khảo sát thêm ở một số tỉnh thành khác như: Cần Thơ, Đà Nẵng, Hải Phòng, và Hà Nội.

Mẫu điều tra trong nghiên cứu là các doanh nghiệp hoạt động trong nhiều ngành nghề nên nghiên cứu chưa thấy được tính đặc trưng của từng ngành nghề. Chuyển đổi số sẽ phụ thuộc vào từng loại ngành nghề, đặc biệt là các ngành kỹ thuật, công nghệ cao, công nghệ thông tin... đòi hỏi chuyển đổi số mạnh mẽ hơn các ngành khác. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo cần kiểm định lại mối quan hệ trên cho một ngành nghề cụ thể.

Theo tiêu chuẩn đánh giá của Cohen (2013), mức độ giải thích của mô hình nghiên cứu ($R^2 = 11,3\%$) vẫn còn khá thấp. Vì vậy, nghiên cứu tiếp theo cần khám phá thêm nhiều yếu tố để cải thiện mức độ giải thích của mô hình lên chuyển đổi số và đổi mới mô hình kinh doanh. Một số yếu tố khác cần thiết được kiểm định như: Năng lực công nghệ thông tin, vốn con người cũng góp phần thúc đẩy chuyển đổi số cho doanh nghiệp.

Lý thuyết vốn con người đã giải thích sự hình thành nguồn lực hỗ trợ bên ngoài (Tran Nha Ghi và cộng sự, 2021), chuyển đổi số cần nguồn nhân lực có năng lực công nghệ thông tin (Nwankpa & Roumani, 2016). Vì vậy, trong nghiên cứu tiếp theo, các nhà nghiên cứu có thể sử dụng lý thuyết vốn con người để giải thích sự hình thành nguồn lực bên ngoài nhằm chuyển đổi số và đổi mới mô hình kinh doanh. Ngoài ra, vai trò của nguồn lực được tiếp cận từ vốn xã hội của nhà quản lý góp phần thúc đẩy chuyển đổi số và đổi mới mô hình kinh doanh nhưng vẫn chưa được kiểm chứng trong nghiên cứu này. Vì vậy, trong nghiên cứu tiếp theo, cần đánh giá vai trò trung gian của sự tiếp cận nguồn lực (Access to Resources) giữa vốn xã hội và chuyển đổi số của các doanh nghiệp.

Chú thích

Đây là bài báo được trích gọn một phần nhỏ trong luận án tiến sĩ của chính tác giả tại Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh, tên luận án: "Mạng lưới quan hệ, đổi mới mô hình kinh doanh và kết quả hoạt động của doanh nghiệp khởi nghiệp tại Việt Nam", bảo vệ ngày 31/10/2019. Tác giả tuyên bố rằng không có xung đột lợi ích.

Tài liệu tham khảo

- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40. doi: 10.5465/amr.2002.5922314
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53, 41–49.

- Anwar, M., & Ali Shah, S. Z. (2020). Managerial networking and business model innovation: Empirical study of new ventures in an emerging economy. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(3), 265–286. doi: 10.1080/08276331.2018.1490509
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16–24. doi: 10.1016/j.telpol.2019.101828
- Bouwman, H., Nikou, S., & de Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs?. *Telecommunications Policy*, 43(9), 101–828. doi: 10.1016/j.telpol.2019.101828
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes*. Harvard University Press.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12–17. doi: 10.1108/10878570710833714
- Cohen, J. (2013). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Academic Press.
- Coleman, J. S. (1994). *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press.
- Dakhli, M., & de Clercq, D. (2004). Human capital, social capital, and innovation: A multi-country study. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(2), 107–128. doi: 10.1080/08985620410001677835
- EQVN. (2021). *Thách thức chuyển đổi số trong doanh nghiệp*. Truy cập từ <https://vnexpress.net/thach-thuc-chuyen-doi-so-trong-doanh-nghiep-4266744.html>
- Florin, J., Lubatkin, M., & Schulze, W. (2003). A social capital model of high-growth ventures. *The Academy of Management Journal*, 46(3), 374–384. doi: 10.5465/30040630
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388. doi: 10.1177/002224378101800313
- Galante, N., Moret, C., & Said, R. (2013). *Building capabilities in digital marketing and sales: Imperatives for consumer companies*. Retrieved from https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Consumer%20Packaged%20Goods/Our%20Insights/Building%20capabilities%20in%20digital%20marketing%20and%20sales/Building_capabilities_in_digital_marketing_and_sales.pdf
- Gao, Y., Shu, C., Jiang, X., Gao, S., & Page, A. L. (2017). Managerial ties and product innovation: The moderating roles of macro- and micro-institutional environments. *Long Range Planning*, 50(2), 168–183. doi: 10.1016/j.lrp.2016.11.005
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510. doi: 10.1086/228311
- Guo, H., Zhao, J., & Tang, J. (2013). The role of top managers' human and social capital in business model innovation. *Chinese Management Studies*, 7(3), 447–469. doi: 10.1108/CMS-03-2013-0050
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.

- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. (2019). *Multivariate Data Analysis* London: Cengage Learning.
- Henning, B., & Florian, L.-F. (2017). Values-based network and business model innovation. *International Journal of Innovation Management*, 21(03), 1750028. doi: 10.1142/S1363919617500281
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.), *New Challenges to International Marketing* (Vol. 20, pp. 277–319). Emerald Group Publishing Limited.
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165–187. doi: 10.1016/S0883-9026(02)00081-2
- Hoopes, D. G., Madsen, T. L., & Walker, G. (2003). Guest editors' introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24(10), 889–902. doi: 10.1002/smj.356
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4), 911–945. doi: 10.5465/amr.1997.9711022109
- Ju, W., Zhou, X., & Wang, S. (2019). The impact of scholars' guanxi networks on entrepreneurial performance - The mediating effect of resource acquisition. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 521, 9–17. doi: 10.1016/j.physa.2019.01.066
- Kilduff, M., & Brass, D. J. (2010). Organizational social network research: Core ideas and key debates. *Academy of Management Annals*, 4(1), 317–357. doi: 10.5465/19416520.2010.494827
- Le, N. T., Venkatesh, S., & Nguyen, T. V. (2006). Getting bank financing: A study of Vietnamese private firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(2), 209–227. doi: 10.1007/s10490-006-7167-8
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J.-Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129–1157. doi: 10.1111/isj.12153
- Libert, B., Beck, M., & Wind, Y. (2016). Questions to ask before your next digital transformation. *Harvard Business Review*, 60(12), 11–13.
- Lin, N. (2002). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge University Press.
- Mithas, S., Tafti, A., & Mitchell, W. (2013). How a firm's competitive environment and digital strategic posture influence digital business strategy. *MIS Quarterly*, 37(2), 511–536.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735. doi: 10.1016/j.jbusres.2003.11.001
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. doi: 10.5465/amr.1998.533225
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773. doi: 10.1016/j.respol.2019.03.018
- Nguyễn Đình Thọ. (2014). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh [Scientific Research Method in Business]*. Hà Nội: NXB Lao động - Xã hội.

- Nguyen, T. V., Weinstein, M., & Meyer, A. D. (2005). Development of trust: A study of interfirm relationships in Vietnam. *Asia Pacific Journal of Management*, 22(3), 211–235. doi: 10.1007/s10490-005-3567-4
- Nwankpa, J. K., & Roumani, Y. (2016). *IT capability and digital transformation: A firm performance perspective*. Paper presented at the Thirty Seventh International Conference on Information Systems, Dublin.
- Pagani, M. (2013). Digital business strategy and value creation: Framing the dynamic cycle of control points. *MIS Quarterly*, 37(2), 617–632.
- Peng, M. W., & Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. *Academy of Management Journal*, 43(3), 486–501. doi: 10.5465/1556406
- Peteraf, M. A., & Bergen, M. E. (2003). Scanning dynamic competitive landscapes: A market-based and resource-based framework. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1027–1041. doi: 10.1002/smj.325
- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609–620. doi: 10.5465/amr.1981.4285706
- Portes, A., & Landolt, P. (2000). Social capital: Promise and pitfalls of its role in development. *Journal of Latin American Studies*, 32(2), 529–547. doi: 10.1017/S0022216X00005836
- Powell, W. W., Staw, B., & Cummings, L. (1990). *Research in Organizational Behavior: Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organizations*. Sage
- Powell, W. W., Staw, B., & Smith-Doerr, L. (2005). Networks and economic life. In *The Handbook of Economic Sociology* (pp. 379–402). Princeton University Press. doi: 10.17323/1726-3247-2003-3-61-105
- Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying digital transformation paths in the business model of SMEs during the COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 104. doi: 10.3390/joitmc6040104
- Proprius, L. D. (2002). Types of innovation and inter-firm co-operation. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(4), 337–353. doi: 10.1080/08985620210144974
- Semrau, T., & Werner, A. (2014). How exactly do network relationships pay off? The effects of network size and relationship quality on access to start-up resources. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), 501–525. doi: 10.1111/etap.12011
- Serageldin, I., & Dasgupta, P. (2001). *Social Capital: A Multifaceted Perspective*. The World Bank.
- Sinno, N. (2019). *The effect of digital transformation on innovation and entrepreneurship in the tourism sector: The case of lebanese tourism services providers*. Paper presented at the digital economy. Emerging Technologies and Business Innovation, Cham.
- Thế Lâm. (2021). *Chuyển đổi số đã trở thành "con đường sống" tại các doanh nghiệp Việt Nam?*. Truy cập từ <https://laodong.vn/kinh-te/chuyen-doi-so-da-tro-thanh-con-duong-song-tai-cac-doanh-nghiep-viet-nam-899837.lido>
- Tichy, N. M., Tushman, M. L., & Fombrun, C. (1979). Social network analysis for organizations. *Academy of Management Review*, 4(4), 507–519. doi: 10.5465/amr.1979.4498309

- Tổng Cục Thống kê. (2021). Số liệu hoạt động doanh nghiệp 3 tháng đầu năm 2021. Truy cập từ <https://tapchitaichinh.vn/bao-cao-va-thong-ke-tai-chinh/so-lieu-hoat-dong-doanh-nghiep-3-thang-dau-nam-2021-332935.html>
- Tran Nha Ghi, Nguyen Thi Phuong Anh, Nguyen Quang Thu, & Ngo Quang Huan. (2021). Entrepreneur's human capital and business model innovation: The meditation role of access to start-up resources. *International Journal of Information and Management Sciences*, 32(1), 59–76. doi: 10.6186/IJIMS.202103_32(1).0004
- Tsang, E. W. (1996). In search of legitimacy: The private entrepreneur in China. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 21–30. doi: 10.1177/104225879602100102
- Vân Thanh. (2021). Công bố báo cáo "Tác động của dịch bệnh COVID-19 đối với doanh nghiệp Việt Nam". Truy cập từ <https://www.hcmcpv.org.vn/tin-tuc/cong-bo-bao-cao-tac-dong-cua-dich-benh-covid-19-doi-voi-doanh-nghiep-viet-nam-1491875395>
- Weill, P., & Aral, S. (2007). IT assets, organizational capabilities, and firm performance: How resource allocations and organizational differences explain performance variation. *Organization Science*, 18, 763–780. doi: 10.1287/orsc.1070.0306
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. doi: 10.1002/smj.4250050207
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Press.
- Wu, J. (2011). Asymmetric roles of business ties and political ties in product innovation. *Journal of Business Research*, 64(11), 1151–1156. doi: 10.1016/j.jbusres.2011.06.014
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18(2), 181–199.