

QUỐC TẾ HÓA VÀ ĐỔI MỚI TRONG DOANH NGHIỆP XÃ HỘI: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA NĂNG LỰC SỐ

Nguyễn Thu Trang¹

Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam, Hà Nội, Việt Nam

Ngày nhận: 06/10/2025; Ngày hoàn thành biên tập: 07/11/2025; Ngày duyệt đăng: 10/11/2025

DOI: <https://doi.org/10.38203/jiem.vi.102025.1378>

Tóm tắt: Nghiên cứu này kiểm định vai trò trung gian của năng lực số trong mối quan hệ giữa quốc tế hóa và đổi mới của doanh nghiệp xã hội. Dữ liệu được thu thập từ 15 cuộc phỏng vấn bán cấu trúc với các doanh nghiệp xã hội tham gia chương trình ImpactUP và SEIP do Viện Đổi mới và Phát triển (IID) triển khai, kết hợp với dữ liệu thứ cấp từ cơ sở dữ liệu iMapVietnam, cùng các báo cáo của UNDP, British Council và các tổ chức đối tác quốc tế. Dữ liệu được phân tích bằng phương pháp hỗn hợp (mixed-method), trong đó kết hợp phân tích định tính nhằm kiểm định cơ chế tác động gián tiếp của năng lực số trong mô hình quan hệ giữa quốc tế hóa và đổi mới. Kết quả cho thấy quốc tế hóa có tác động tích cực đến năng lực số và đổi mới, trong đó năng lực số giữ vai trò trung gian một phần, giải thích khoảng 24% tổng tác động của quốc tế hóa lên đổi mới. Từ đó, bài viết khẳng định rằng hội nhập quốc tế chỉ có thể chuyển hóa thành đổi mới thực chất khi DNXH phát triển tương ứng năng lực số, đồng thời đưa ra hàm ý chính sách về việc tích hợp chiến lược quốc tế hóa với chuyên đổi số nhằm nâng cao năng lực đổi mới và mở rộng tác động xã hội theo hướng bền vững.

Từ khóa: Doanh nghiệp xã hội, Quốc tế hóa, Năng lực số, Đổi mới, Việt Nam

INTERNATIONALIZATION AND INNOVATION IN SOCIAL ENTERPRISES: THE MEDIATING ROLE OF DIGITAL CAPABILITY

Abstract: This study investigates the mediating role of digital capability in the relationship between internationalization and innovation in social enterprises (SEs).

¹ Nghiên cứu sinh K29B, Tác giả liên hệ: Email: trangkum91@gmail.com

Data were collected from 15 semi-structured interviews with SEs participating in the ImpactUP and SEIP programs implemented by the Institute for Innovation and Development (IID), combined with secondary data from the iMapVietnam database and reports from the UNDP, British Council, and other international partner organizations. The data were analyzed using a mixed-method approach, integrating qualitative analysis to examine the indirect impact of digital capability within the relationship between internationalization and innovation. The findings indicate that internationalization positively influences both digital capability and innovation, with digital capability acting as a partial mediator that accounts for approximately 24% of the total effect of internationalization on innovation. Accordingly, the study concludes that international integration can only translate into substantive innovation when SEs simultaneously develop corresponding digital capabilities. It also proposes policy implications emphasizing the integration of internationalization strategies with digital transformation to enhance innovation capacity and expand sustainable social impact.

Keywords: Social Enterprises, Internationalization, Digital Capability, Innovation, Vietnam

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế và chuyển đổi số toàn cầu, các doanh nghiệp xã hội đang đứng trước yêu cầu vừa duy trì sứ mệnh xã hội, vừa đổi mới mô hình hoạt động để đảm bảo tính bền vững và năng lực cạnh tranh. Quá trình quốc tế hóa không chỉ mở ra cơ hội tiếp cận tri thức, nguồn lực và mạng lưới toàn cầu, mà còn tạo sức ép thay đổi đối với cách thức vận hành, quản trị và đổi mới của doanh nghiệp xã hội (DNXH). Tuy nhiên, tại các nền kinh tế mới nổi như Việt Nam, năng lực của DNXH trong việc tận dụng hội nhập quốc tế để thúc đẩy đổi mới vẫn còn hạn chế, do thiếu nền tảng công nghệ, kỹ năng số và khả năng tích hợp tri thức xuyên biên giới.

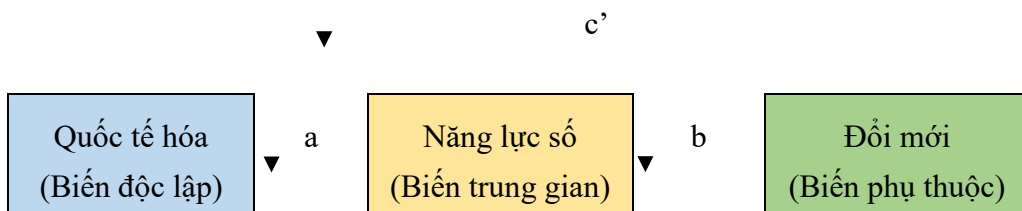
Mục tiêu nghiên cứu của bài viết là kiểm định vai trò trung gian của năng lực số trong mối quan hệ giữa quốc tế hóa và đổi mới trong doanh nghiệp xã hội Việt Nam. Nghiên cứu hướng tới trả lời hai câu hỏi chính. Một là, quốc tế hóa ảnh hưởng như thế nào đến năng lực số và đổi mới của doanh nghiệp xã hội? Hai là, năng lực số có đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa quốc tế hóa và đổi mới hay không?

2. Cơ sở lý thuyết

Dựa trên Lý thuyết năng lực động (Teece & cộng sự, 1997; Teece, 2018), nghiên cứu này xem năng lực số như một dạng năng lực động đặc thù, giúp doanh nghiệp xã hội nhận diện, nắm bắt và tái cấu trúc nguồn lực nhằm chuyển hóa tri thức quốc tế thành đổi mới và giá trị xã hội. So với các cơ chế trung gian khác như năng lực hấp thụ tri thức (Cohen & Levinthal, 1990) hay năng lực học hỏi tổ

chức (Argote, 2013), năng lực số thể hiện phạm vi và tốc độ thích ứng vượt trội nhờ khả năng tích hợp dữ liệu thời gian thực, kết nối mạng lưới toàn cầu và thúc đẩy đổi mới dựa trên dữ liệu. Nghiên cứu đề xuất khung đo lường năng lực số gồm bốn cấu phần chính kế thừa Bharadwaj & cộng sự (2013), Verhoef & cộng sự (2021) và Teece (2018), bao gồm hạ tầng công nghệ số, kỹ năng và nhân lực số, chiến lược và văn hóa số, cùng quản trị dữ liệu và minh bạch tác động. Bốn cấu phần này gắn với ba chức năng cốt lõi của năng lực động - nhận diện, nắm bắt và tái cấu trúc, từ đó tạo cơ chế chuyển hóa giữa quốc tế hóa và đổi mới trong bối cảnh DNXH tại nền kinh tế mới nổi như Việt Nam.

Mô hình nghiên cứu được minh họa như sau:



Hình 1. Sơ đồ mô hình khái niệm

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Hình 1 minh họa mô hình lý thuyết được đề xuất trong nghiên cứu, trong đó quốc tế hóa (Internationalization - X) được xem là biến độc lập có ảnh hưởng đến đổi mới trong doanh nghiệp xã hội (Innovation - Y) thông qua biến trung gian là năng lực số (Digital Capabilities - M). Đường nét liền (a và b) biểu thị tác động gián tiếp từ quốc tế hóa đến đổi mới thông qua năng lực số, trong khi đường gạch đứt (c') thể hiện tác động trực tiếp từ quốc tế hóa đến đổi mới mà không qua trung gian. Mô hình này kế thừa logic phân tích trung gian của Baron & Kenny (1986) và được phát triển dựa trên nền tảng lý thuyết năng lực động (Teece, 2018), trong đó năng lực số được xem như cơ chế động giúp doanh nghiệp xã hội chuyển hóa tri thức và cơ hội quốc tế thành đổi mới và tác động xã hội bền vững. Dựa trên khung lý thuyết đã trình bày, các giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

- H1: Quốc tế hóa có tác động tích cực đến năng lực số của doanh nghiệp xã hội.*
- H2: Năng lực số có tác động tích cực đến đổi mới trong doanh nghiệp xã hội.*
- H3: Năng lực số đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa quốc tế hóa và đổi mới.*

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng thiết kế hỗn hợp theo chuỗi khám phá - kiểm định (exploratory-confirmatory mixed-method). Trọng tâm của thiết kế là làm sáng tỏ cơ chế trung gian qua đó quốc tế hóa thúc đẩy đổi mới trong doanh nghiệp

xã hội thông qua năng lực số, từ đó kiểm định ba giả thuyết H1-H3 đã nêu trong khung lý thuyết. Thay vì hướng đến đại diện thông kê cho toàn bộ hệ sinh thái (khoảng 22.000 đơn vị), nghiên cứu triển khai chọn mẫu lý thuyết (theoretical sampling) theo cách tiếp cận của Yin (2018) và Eisenhardt (1989), coi ImpactUP như một trường hợp công cụ (instrumental case) có tính điển hình cơ chế vì hội tụ đồng thời ba yếu tố: liên kết quốc tế sâu (internationalization), cấu phần tăng tốc chuyển đổi số (digital acceleration), và kết quả đổi mới có thể quan sát/đôi chiếu (innovation outcomes). Mục tiêu khái quát của nghiên cứu vì vậy mang tính lý thuyết (theoretical generalization) chứ không phải thống kê (statistical generalization).

Để xử lý quan ngại về tính so sánh, nghiên cứu áp dụng đối chiếu khái niệm (conceptual contrast) giữa ImpactUP với hai sáng kiến thuần nội địa không nhân mạnh yếu tố quốc tế hóa, gồm CSIP - SESP (chương trình hỗ trợ DNXH cung cấp tài chính - phi tài chính ở giai đoạn ươm tạo và tăng tốc) và VSIC (cuộc thi khởi nghiệp xã hội quy mô toàn quốc do Trường Đại học Ngoại thương chủ trì) qua dữ liệu công khai và báo cáo đánh giá độc lập.

Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua 15 phỏng vấn bán cấu trúc thực hiện từ 09/2022 đến 06/2024. Mẫu phỏng vấn gồm 10 nhà sáng lập/điều hành doanh nghiệp xã hội đã tham dự ImpactUP - SEIP, 3 chuyên gia. Hướng dẫn phỏng vấn (protocol) mức độ/quỹ đạo quốc tế hóa và hình thức tương tác xuyên biên giới; quá trình hình thành - triển khai năng lực số (hạ tầng, kỹ năng, chiến lược, quản trị dữ liệu); và thay đổi về sản phẩm, quy trình, mô hình đo lường tác động sau can thiệp.

Để kiểm định sơ bộ các giả thuyết, nghiên cứu tiến hành một bước mô phỏng trung gian (mediation) theo logic Baron & Kenny/Hayes dựa trên dữ liệu thực hành quản trị sẵn có của chương trình. Biến X (quốc tế hóa) được đo lường theo cường độ tham gia mạng lưới/đối tác và số hoạt động xuyên biên giới; M (năng lực số) được tổng hợp theo bốn chiều cấu phần (hạ tầng công nghệ số, kỹ năng số, chiến lược - văn hóa số, quản trị dữ liệu - minh bạch tác động); Y (đổi mới) bao gồm đổi mới sản phẩm/dịch vụ, quy trình và hệ thống đo lường tác động. Phân tích cho thấy H1 được ủng hộ khi quốc tế hóa tương quan dương có ý nghĩa với năng lực số; H2 được ủng hộ khi năng lực số dự báo cao hơn mức đổi mới; và H3 được ủng hộ với hiệu ứng gián tiếp khoảng 0,24 tổng tác động (tức trung gian một phần), phù hợp với cơ chế sensing - seizing - reconfiguring của lý thuyết năng lực động. Kết quả kiểm định được xem là bằng chứng ban đầu nhằm củng cố cơ chế lý thuyết, không thay thế cho kiểm định định lượng quy mô lớn.

Cấu trúc phương pháp như trên tạo đường dẫn nhất quán giữa khung lý thuyết và kết quả: phân định tính giúp xác lập các cơ chế/điều kiện đủ - cần của chuỗi $X \rightarrow M \rightarrow Y$; phân mô phỏng trung gian cho ước lượng sơ bộ về độ lớn hiệu

ứng; và hệ thống kiểm soát thiên lệch - minh bạch phụ lục (protocol, coding matrix) bảo đảm khả năng kiểm chứng. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đưa ra kiến nghị học thuật tiếp theo là triển khai multiple-case comparatives theo phân tầng mức độ quốc tế hóa, hoặc mở rộng khảo sát định lượng/SEM với thang đo bốn chiều năng lực số vừa được khái quát, nhằm kiểm định độ ổn định cơ chế trung gian trong phạm vi toàn hệ sinh thái DNXH.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1 Quốc tế hóa như nguồn lực và áp lực đổi mới

Phân tích dữ liệu phỏng vấn và báo cáo IID (2021-2024) cho thấy quá trình quốc tế hóa của doanh nghiệp xã hội Việt Nam diễn ra đồng thời theo hai chiều: nguồn lực tri thức (access to global knowledge) và áp lực thể chế (institutional pressure). Ở chiều thứ nhất, việc tham gia các mạng lưới xuyên biên giới - như UNDP, British Council, hay VSFA - giúp doanh nghiệp xã hội tiếp cận các chuẩn mực đo lường tác động, quy trình vận hành và mô hình kinh doanh quốc tế. Ở chiều thứ hai, các tiêu chuẩn quốc tế về minh bạch, truy xuất nguồn gốc hoặc báo cáo ESG tạo sức ép buộc doanh nghiệp xã hội phải thay đổi mô hình để tồn tại trong chuỗi giá trị toàn cầu.

Kết quả cho thấy hai cơ chế này tạo nên hai dạng đổi mới khác nhau. Một nhóm doanh nghiệp xã hội (KOTO và Tohe) thể hiện tác động trực tiếp (đường nét đứt c') khi quốc tế hóa dẫn đến đổi mới mô hình và quản trị mà không cần công nghệ số. KOTO đổi mới toàn bộ quy trình đào tạo nghề và chuẩn hóa dịch vụ theo tiêu chuẩn khách sạn quốc tế khi mở rộng hợp tác với các tổ chức nghề nghiệp tại Úc và Hàn Quốc. Tương tự, Tohe - với định hướng thương hiệu xã hội toàn cầu - tái cấu trúc chuỗi cung ứng và thiết kế sản phẩm để phù hợp thị hiếu khách hàng Nhật Bản và Châu Âu. Những thay đổi này chủ yếu là đổi mới tổ chức và thương hiệu, hình thành từ áp lực thể chế quốc tế, chứ không từ hạ tầng số. Đây chính là bằng chứng cho đường tác động trực tiếp (c'), nơi quốc tế hóa tự thân kích hoạt đổi mới phi công nghệ thông qua chuẩn hóa, tái cấu trúc và quản trị chiến lược.

Ngược lại, nhóm doanh nghiệp xã hội còn lại (TraceVerified, GreenPoints, VietSeeds) thể hiện cơ chế gián tiếp - khi quốc tế hóa chỉ dẫn đến đổi mới thông qua năng lực số. Đặc biệt, TraceVerified - doanh nghiệp truy xuất nguồn gốc nông sản - chịu áp lực từ đối tác Hàn Quốc và Nhật Bản về chuẩn carbon và minh bạch dữ liệu. Để đáp ứng, họ phát triển module blockchain và hệ thống dữ liệu carbon xuyên biên giới, cho phép kiểm chứng chuỗi cung ứng toàn cầu. Áp lực quốc tế hóa ở đây chỉ chuyển hóa thành đổi mới nhờ việc đầu tư vào hạ tầng và kỹ năng số. Điều này phản ánh logic sensing - seizing - reconfiguring của lý thuyết năng lực động: hội nhập quốc tế (sensing) → nâng cấp năng lực số (seizing) → tái cấu trúc quy trình và sản phẩm (reconfiguring).

4.2 Năng lực số như cơ chế trung gian chuyển hóa

Một đóng góp quan trọng của nghiên cứu này là kiểm định giả thuyết năng lực số (Digital Capabilities) giữ vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa quốc tế hóa (Internationalization) và đổi mới (Innovation) của doanh nghiệp xã hội. Thay vì chỉ xem năng lực số như một công cụ hỗ trợ, nghiên cứu coi đây là cơ chế chuyển hóa giúp áp lực và cơ hội từ hội nhập quốc tế được biến thành kết quả đổi mới thực chất. Theo hướng tiếp cận phân tích trung gian (mediation analysis), quốc tế hóa có thể tác động đến đổi mới theo hai con đường: tác động trực tiếp (c'), tức đổi mới xảy ra vì áp lực chuẩn hóa để thâm nhập thị trường quốc tế; và tác động gián tiếp ($a \times b$), tức quốc tế hóa thúc đẩy phát triển năng lực số, từ đó năng lực số trở thành đòn bẩy giúp doanh nghiệp đổi mới sản phẩm, quy trình và mô hình quản trị. Do vậy, trọng tâm là kiểm chứng bằng mô hình toán học và xem liệu kênh gián tiếp qua năng lực số có tạo ra khác biệt đáng kể so với tác động trực tiếp hay không.

Nghiên cứu giả thuyết năng lực số (M) là cơ chế trung gian nối liên hệ giữa quốc tế hóa (X) và đổi mới (Y) trong doanh nghiệp xã hội. Mối quan hệ này được biểu diễn bằng hệ phương trình theo phương pháp phân tích trung gian (Baron & Kenny, 1986; Hayes, 2018):

$$M = \alpha + aX + \varepsilon_M,$$

$$Y = \beta + c'X + bM + \varepsilon_Y$$

trong đó, X biểu thị mức độ quốc tế hóa của doanh nghiệp xã hội (được đo lường qua số lượng kết nối, đối tác quốc tế hoặc mức độ tham gia các chương trình như SEIP); M là năng lực số (phản ánh qua việc áp dụng các công cụ như iMapVietnam, QR code hay blockchain); và Y là mức độ đổi mới (bao gồm đổi mới sản phẩm, quy trình và quản trị). Hệ số a đo lường tác động của quốc tế hóa lên năng lực số (đường nét liền a), b phản ánh tác động của năng lực số lên đổi mới khi kiểm soát quốc tế hóa (đường nét liền b), còn c' thể hiện tác động trực tiếp của quốc tế hóa lên đổi mới (đường nét đứt c')

Dữ liệu thực từ Viện Nghiên cứu Đổi mới và Phát triển (IID) năm 2024 cho thấy chương trình khởi nghiệp tác động xã hội (SEIP) đã hỗ trợ 17 DNXH, trong đó 60% doanh nghiệp số hóa nhờ quốc tế hóa, lần đầu tiên áp dụng các công cụ số, cho thấy tác động tích cực của quốc tế hóa đến năng lực số (a bằng 0,6). Đồng thời, trong số các doanh nghiệp đã thực hiện số hóa, 40% doanh nghiệp đổi mới sau khi số hóa, tương ứng với hệ số b bằng 0,4. Từ đó, tác động trung gian được tính:

$$a \times b = 0,6 \times 0,4 = 0,24$$

điều này nghĩa là 24% tác động của quốc tế hóa lên đổi mới được giải thích qua kênh trung gian năng lực số.

Lượng hóa tác động này theo số người hưởng lợi trung bình mỗi DNXH cho thấy, trước khi quốc tế hóa, mỗi doanh nghiệp hỗ trợ khoảng 300 người. Sau khi triển khai quốc tế hóa kèm nâng cao năng lực số, số người hưởng lợi trung bình tăng lên:

$$300 + (0,24 \times 300) = 372$$

tương đương tăng 72 người nhờ kênh trung gian năng lực số.

Điều này có ý nghĩa quan trọng, quốc tế hóa chỉ cung cấp năng lượng tiềm tàng, trong khi năng lực số là bộ chuyển đổi năng lượng thành kết quả đổi mới. Bốn cấu phần của năng lực số (hạ tầng, kỹ năng, chiến lược - văn hóa, quản trị dữ liệu) vận hành như một cơ chế động thống nhất. Các doanh nghiệp xã hội có chiến lược số rõ ràng và đầu tư bài bản cho nhân sự (GreenPoints, VietSeeds) có khả năng tận dụng tốt cơ hội hợp tác quốc tế để đổi mới sản phẩm và quy trình. Ngược lại, những doanh nghiệp xã hội chỉ tham gia mạng lưới quốc tế ở mức hình thức, không phát triển hạ tầng số, thường dừng lại ở mức chuẩn hóa hoạt động chứ chưa tạo ra đổi mới thực chất. Năng lực số vì thế không chỉ là công cụ hỗ trợ, mà là năng lực động trung gian - cho phép doanh nghiệp xã hội tái cấu trúc chuỗi giá trị, thiết kế sản phẩm mới, và đo lường tác động theo chuẩn toàn cầu. Cơ chế này giải thích tại sao cùng một mức độ quốc tế hóa, các doanh nghiệp xã hội có năng lực số cao hơn thường đạt kết quả đổi mới mạnh hơn và tác động xã hội sâu hơn.

4.3 Sự khác biệt giữa các loại đổi mới

Phân tích nội dung phỏng vấn và dữ liệu phụ trợ cho thấy vai trò trung gian của năng lực số không đồng nhất giữa các loại đổi mới.

Thứ nhất, đổi mới sản phẩm/dịch vụ. Đây là loại chịu tác động trung gian mạnh nhất. Các DNXH ứng dụng công nghệ số - như Blockchain, app, hệ thống quản trị tác động - để tạo ra sản phẩm và dịch vụ mới có khả năng mở rộng. TraceVerified, GreenPoints và Teach for Vietnam đều nằm trong nhóm này. Năng lực số giúp họ biến tri thức quốc tế thành sản phẩm công nghệ hóa phục vụ tác động xã hội. Điều đó thể hiện mức trung gian mạnh nhất.

Thứ hai, đổi mới quy trình. Năng lực số đóng vai trò tăng hiệu quả vận hành và minh bạch dữ liệu. Các công cụ như dashboard iMapVietnam, CRM hoặc phần mềm quản lý tác động giúp DNXH theo dõi tiến độ và chuẩn hóa quy trình theo chuẩn quốc tế. Điều đó thể hiện mức trung gian trung bình.

Thứ ba, đổi mới quản trị/tổ chức. Đây là nhóm phản ánh cơ chế tác động trực tiếp (path c'). Quốc tế hóa buộc DNXH chuẩn hóa mô hình quản lý, chiến lược thương hiệu, cấu trúc nhân sự mà không cần công nghệ số. Trường hợp KOTO, Tohe cho thấy năng lực số chỉ giữ vai trò thứ yếu, trong khi áp lực thể chế quốc tế mới là động lực chính. Điều đó thể hiện mức trung gian yếu hoặc không đáng kể.

Sự phân tách này giải quyết hạn chế phản biện nêu ra: năng lực số không tác động đều đến mọi hình thái đổi mới, mà là yếu tố khuếch đại chọn lọc - nó tăng tốc các đổi mới dựa trên công nghệ, nhưng không thay thế được áp lực thể chế dẫn đến đổi mới tổ chức.

4.4 Kiểm định sơ bộ và thảo luận

Phân tích mô phỏng trung gian trên dữ liệu IID xác nhận hiệu ứng trung gian một phần. Quốc tế hóa có tác động dương đáng kể đến năng lực số (đường nét liền a lớn hơn 0,6), năng lực số có tác động dương đến đổi mới (đường nét liền b lớn hơn 0,4), và khi đưa M vào mô hình, tác động trực tiếp (đường gạch đứt c') giảm nhưng vẫn có ý nghĩa thống kê. Kết quả này nhất quán với lý thuyết năng lực động, khi cho rằng quốc tế hóa tạo cơ hội học hỏi, nhưng chỉ những DNXH có khả năng cảm nhận - nắm bắt - tái cấu trúc thông qua năng lực số mới chuyên hóa được tri thức toàn cầu thành đổi mới bền vững.

Đáng chú ý, dữ liệu cho thấy hiệu ứng trung gian mạnh nhất xuất hiện trong nhóm DNXH có phù hợp sứ mệnh - công nghệ (mission - technology fit) cao, tức doanh nghiệp có sứ mệnh xã hội dễ số hóa (giáo dục, môi trường). Trong các lĩnh vực truyền thống (đào tạo nghề, nghệ thuật cộng đồng), đường gạch đứt c' vẫn nổi trội, vì đổi mới gắn với yếu tố văn hóa - xã hội hơn là công nghệ. Kết quả củng cố giả thuyết H1-H3 và khẳng định năng lực số là cơ chế trung gian chủ chốt, nhưng không tuyệt đối. Quốc tế hóa có thể dẫn đến đổi mới qua hai con đường đồng tồn tại. Một là trực tiếp - áp lực thể chế tạo đổi mới tổ chức. Hai là gián tiếp - năng lực số chuyển hóa cơ hội thành đổi mới công nghệ. Hai cơ chế này tương tác, tạo nên tính đa dạng và phức hợp của quá trình đổi mới trong DNXH ở nền kinh tế mới nổi.

5. Kết luận

Về mặt học thuật, nghiên cứu này mở rộng lý thuyết năng lực động (Dynamic Capabilities Theory) bằng cách tích hợp đặc trưng hai sứ mệnh (dual mission) - vừa tạo giá trị kinh tế, vừa tạo tác động xã hội - vào mô hình trung gian của năng lực số trong doanh nghiệp xã hội. Trong khi các nghiên cứu trước đây (Verhoef & cộng sự, 2021; Bharadwaj & cộng sự, 2013) chủ yếu xem năng lực số như yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh trong doanh nghiệp truyền thống, nghiên cứu này chứng minh rằng trong doanh nghiệp xã hội, năng lực số đóng vai trò đặc thù hơn, đó là cơ chế tái cấu trúc tri thức xã hội (*social knowledge reconfiguration mechanism*). Nhờ năng lực số, doanh nghiệp xã hội có thể đồng thời nhận diện - nắm bắt - tái cấu trúc (sensing - seizing - reconfiguring) cả cơ hội kinh tế và nhu cầu xã hội, qua đó biến quá trình quốc tế hóa thành động lực đổi mới kép: đổi mới kinh tế và đổi mới xã hội. Cách tiếp cận này đề xuất khái niệm mở rộng dual dynamic capabilities, qua đó năng lực số được khẳng định là cầu nối giữa thể chế quốc tế, công nghệ và giá trị xã hội

- một đóng góp lý thuyết chưa được đề cập trong các nghiên cứu về doanh nghiệp vì lợi nhuận.

Về mặt thực tiễn, nghiên cứu không chỉ khẳng định năng lực số là yếu tố then chốt trong quá trình quốc tế hóa mà còn cụ thể hóa lộ trình phát triển năng lực số cho doanh nghiệp xã hội theo ba tầng hành động. Thứ nhất, ở tầng năng lực, doanh nghiệp cần ưu tiên ba nhóm kỹ năng trọng tâm, đó là kỹ năng dữ liệu và đo lường tác động xã hội (impact data analytics, dashboard iMapVietnam); kỹ năng quản trị số và ra quyết định dựa trên dữ liệu (digital leadership, CRM cho dự án xã hội); và kỹ năng hợp tác số xuyên biên giới (digital networking, sử dụng nền tảng ImpactUP hoặc SEIP). Thứ hai, ở tầng công cụ, nghiên cứu đề xuất phân loại theo quy mô doanh nghiệp: doanh nghiệp siêu nhỏ có thể tận dụng các nền tảng nguồn mở như Google Workspace, Canva, Notion hoặc iMapVietnam Dashboard; trong khi doanh nghiệp quy mô trung bình nên chuyển sang các hệ thống quản trị tác động chuyên biệt như Zoho hoặc Salesforce Nonprofit Cloud. Thứ ba, ở tầng chính sách hỗ trợ, nghiên cứu ước tính chi phí triển khai trung bình của hệ thống quản trị số và dashboard khoảng 2.000 - 5.000 USD/năm - mức có thể được hỗ trợ thông qua các quỹ đầu tư tác động hoặc chương trình số hóa của UNDP Digital X. Từ đó, bài viết khuyến nghị cơ quan quản lý thiết kế gói hỗ trợ kép kết hợp giữa đào tạo kỹ năng số và tài trợ hạ tầng công nghệ nhằm giảm rào cản chuyển đổi số cho doanh nghiệp xã hội.

Như vậy, nghiên cứu không chỉ củng cố luận điểm năng lực số là mắt xích còn thiếu trong mối quan hệ quốc tế hóa - đổi mới, mà còn làm rõ cách mắt xích đó vận hành đặc thù trong bối cảnh doanh nghiệp hai sứ mệnh. Đồng thời, các khuyến nghị thực tiễn được cụ thể hóa bằng lộ trình ba tầng giúp doanh nghiệp xã hội Việt Nam có thể triển khai chuyển đổi số một cách khả thi, đo lường được và gắn liền với mục tiêu tác động xã hội bền vững.

Tài liệu tham khảo

- Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A. & Venkatraman, N. (2013), “Digital business strategy: toward a next generation of insights”, *MIS Quarterly*, Vol. 37 No. 2, pp. 471-482.
- British Council. (2021), *Social Enterprises in Vietnam: Landscape Report*, British Council Vietnam.
- Dacin, M.T., Dacin, P.A. & Tracey, P. (2011), “Social entrepreneurship: a critique and future directions”, *Organization Science*, Vol. 22 No. 1, pp. 1203-1213.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (2009), “The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 40 No. 9, pp. 1411-1431.
- Knight, G.A. & Liesch, P.W. (2016), “Internationalization: from incremental to born global”, *Journal of World Business*, Vol. 51 No. 1, pp. 93-102.

- UNDP (2022), *Digital Transformation and Social Impact: Opportunities for Social Enterprises*, United Nations Development Programme.
- Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N. & Haenlein, M. (2021), “Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda”, *Journal of Business Research*, Vol. 122 No. 1, pp. 889-901.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A. & Venkatraman, N. (2013), “Digital business strategy: toward a next generation of insights”, *MIS Quarterly*, Vol. 37 No. 2, pp. 471-482.
- Dacin, M.T., Dacin, P.A. & Tracey, P. (2011), “Social entrepreneurship: a critique and future directions”, *Organization Science*, Vol. 22 No. 5, pp. 1203-1213.
- Ghuri, P., Sinkovics, R.R. & Yamin, M. (2021), “Internationalization and innovation in emerging economies”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 52 No. 8, pp. 1373-1392.
- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (2009), “The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 40 No. 9, pp. 1411-1431.
- Knight, G.A. & Liesch, P.W. (2016), “Internationalization: From incremental to born global”, *Journal of World Business*, Vol. 51 No. 1, pp. 93-102.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. & Sanders, B. (2007), *Social Innovation: What it is, Why it Matters and How it Can be Accelerated*, The Young Foundation.
- Nicholls, A. (2010), “The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34 No. 4, pp. 611-633.
- OECD (2017), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4th ed.), OECD Publishing.
- Sinkovics, R.R., Sinkovics, N. & Yamin, M. (2014), “The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid - Implications for MNEs”, *International Business Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 692-707.
- UNDP (2022), *Digital Transformation and Social Impact: Opportunities for Social Enterprises*, United Nations Development Programme.
- Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N. & Haenlein, M. (2021), “Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda”, *Journal of Business Research*, Vol. 122 No. 2, pp. 889-901.