

TÁC ĐỘNG CỦA NĂNG LỰC ĐỘNG ĐẾN CHUYỂN ĐỔI SỐ CỦA DOANH NGHIỆP - NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI VIỆT NAM

Lê Thị Bích Loan

Bộ Tài chính, Hà Nội, Việt Nam

Nguyễn Đăng Tuệ¹

Đại học Bách Khoa Hà Nội, Hà Nội, Việt Nam

Ngày nhận: 11/02/2025; **Ngày hoàn thành biên tập:** 10/04/2025; **Ngày duyệt đăng:** 28/04/2025

DOI: <https://doi.org/10.38203/jiem.vi.022025.1242>

Tóm tắt: Nghiên cứu xem xét tác động của năng lực động đến chuyển đổi số của doanh nghiệp nhằm thay đổi phương thức tạo lập giá trị trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) tại Việt Nam. Dữ liệu thu thập thông qua các cuộc phỏng vấn chuyên sâu với 06 doanh nghiệp nhỏ và vừa trong các lĩnh vực như thủ công mỹ nghệ, thực phẩm, thời trang và nội thất. Kết quả nghiên cứu cho thấy vai trò quan trọng của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nhân gia đình, trong việc kích hoạt và duy trì năng lực động để thúc đẩy chuyển đổi số. Bên cạnh đó, năng lực cảm nhận và nắm bắt xu hướng công nghệ mới, cùng với khả năng cấu hình lại các quy trình và chiến lược là yếu tố then chốt giúp các doanh nghiệp nhỏ và vừa tận dụng tối đa tiềm năng của chuyển đổi số. Từ những kết quả này, nghiên cứu đưa ra một số đề xuất về việc phát triển năng lực động trong doanh nghiệp nhỏ và vừa để nâng cao khả năng cạnh tranh trong kỷ nguyên số, bao gồm việc tăng cường năng lực cảm nhận, phát triển năng lực nắm bắt, cải thiện năng lực cấu hình lại, tăng cường hợp tác với các tổ chức bên ngoài và xây dựng chiến lược chuyển đổi số toàn diện.

Từ khóa: Doanh nghiệp nhỏ và vừa, Chuyển đổi số, Tạo lập giá trị, Năng lực động, Sản xuất

THE IMPACT OF DYNAMIC CAPABILITIES ON DIGITAL TRANSFORMATION IN ENTERPRISES: A CASE STUDY OF SMALL AND MEDIUM - SIZE ENTERPRISES IN VIETNAM

Abstract: This study examines the impact of dynamic capabilities on the digital transformation of enterprises to change the value creation method in small and medium - sized enterprises (SMEs) in Vietnam. The research data was collected through in - depth interviews with six small and medium-sized enterprises in sectors such as handicrafts, food, fashion, and furniture. The research results show the important role of business leaders, especially family entrepreneurs, in

¹ Tác giả liên hệ, Email: tue.nguyendang@hust.edu.vn

activating and sustaining dynamic capabilities to drive digital transformation. In addition, the capabilities to sense and seize new technological trends, along with the ability to reconfigure processes and strategies, are key factors that help small and medium-sized enterprises fully leverage the potential of digital transformation. Based on these results, the study provides several recommendations for developing dynamic capabilities in small and medium-sized enterprises to enhance their competitiveness in the digital age, including strengthening sensing capabilities; developing seizing capabilities; improving reconfiguration capabilities; enhancing cooperation with external organizations; and building a comprehensive digital transformation strategy.

Keywords: SMEs, Digital Transformation, Value Creation, Dynamic Capabilities, Production

1. Giới thiệu

Chuyển đổi số không chỉ góp phần tạo ra các sản phẩm, dịch vụ mới mà còn tác động tích cực tới các yếu tố bên ngoài về kinh doanh, thị trường, khách hàng và các yếu tố bên trong về quản trị, vận hành, nhân sự, an toàn, hạ tầng sản xuất. Trong những năm gần đây, chuyển đổi số đã trở thành định hướng chiến lược cốt lõi trong quá trình chuyển đổi công nghệ của Việt Nam. Chính phủ đã xây dựng “Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030” nhằm mục tiêu vừa phát triển Chính phủ số, kinh tế số, xã hội số, vừa hình thành các doanh nghiệp công nghệ số Việt Nam có tiềm năng phát triển toàn cầu.

Trong bối cảnh hiện nay, các doanh nghiệp nhỏ và vừa gặp nhiều khó khăn trong việc áp dụng công nghệ mới do thiếu các nguồn lực, kỹ năng cần thiết, sự cam kết và hiểu biết đúng đắn về các cơ hội mà chuyển đổi số mang lại (Giotopoulos & cộng sự, 2017). Để vượt qua những khó khăn này, các doanh nghiệp nhỏ và vừa cần xây dựng và phát triển nhiều loại hình năng lực khác nhau. Các nghiên cứu trước đây ít chú ý đến các năng lực doanh nghiệp nhỏ và vừa cần có trong việc thực hiện chuyển đổi số (Trabucchi & Buganza, 2018). Đặc biệt, chưa nhiều nghiên cứu xác định năng lực động giúp các doanh nghiệp nhỏ và vừa đối phó với biến đổi môi trường, cũng như đánh giá cách thức họ xây dựng các năng lực động phục vụ cho mục đích chuyển đổi số. Giải quyết khoảng trống này, bài viết tập trung trả lời câu hỏi: Các năng lực động tác động đến chuyển đổi số trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa sản xuất ở Việt Nam như thế nào?. Để làm được điều này, nghiên cứu đã phân tích một số trường hợp doanh nghiệp nhỏ và vừa sản xuất ở Việt Nam thuộc ngành thủ công mỹ nghệ, thời trang, thực phẩm và nội thất trong quá trình chuyển đổi số. Từ đó nghiên cứu làm sáng tỏ cách thức các năng lực động thúc đẩy việc khám phá các cơ hội mà chuyển đổi số mang lại.

Bài viết có cấu trúc gồm 5 phần. Sau phần giới thiệu, phần 2 trình bày tổng quan nghiên cứu. Tiếp đó, phần 3 đưa ra phương pháp nghiên cứu. Phần 4 phân tích kết quả nghiên cứu và phát hiện chính. Cuối cùng, phần 5 đưa ra một số kết luận.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1 Chuyển đổi số và các doanh nghiệp nhỏ và vừa

Chuyển đổi số là “việc tạo ra và từ đó thay đổi các dịch vụ thị trường, quy trình kinh doanh hoặc mô hình là kết quả của việc sử dụng công nghệ kỹ thuật số” (Nambisan, 2017). Số hóa là việc khai thác các cơ hội kỹ thuật số, trong khi chuyển đổi số được định nghĩa là quá trình được sử dụng để tái cấu trúc nền kinh tế, thể chế và xã hội ở cấp độ hệ thống. Các doanh nghiệp nhỏ và vừa là lực lượng quan trọng thúc đẩy đổi mới và phát triển, đóng góp vào tăng trưởng kinh tế ở nhiều quốc gia, trong đó có Việt Nam. Tuy nhiên, hầu hết các doanh nghiệp nhỏ và vừa có ít kinh nghiệm trong chuyển đổi số, thiếu nhân lực, kiến thức và tri thức về lĩnh vực này dẫn đến việc gặp nhiều khó khăn trong việc áp dụng công nghệ mới. Một số nghiên cứu trước đây đã phân tích vai trò của công nghệ số theo định hướng nội bộ tổ chức và liên tổ chức trong việc thúc đẩy hoạt động đổi mới của các doanh nghiệp nhỏ và vừa (Scuotto & cộng sự, 2017) hoặc xem xét các nền tảng kỹ thuật số tác động như thế nào đến việc tham gia của các doanh nghiệp nhỏ và vừa vào thị trường mới (Jin & Hurd, 2018). Như vậy, để hiểu cách thức các doanh nghiệp nhỏ và vừa hoạt động trong ngành công nghiệp sử dụng chuyển đổi số để sáng tạo và phát triển, đòi hỏi phải có những nghiên cứu sâu hơn.

2.2 Chuyển đổi số và tạo ra giá trị cho khách hàng

Chuyển đổi số không chỉ thay đổi cách thức doanh nghiệp nhỏ và vừa tiếp cận khách hàng mà còn tạo ra một phương thức mới để hình thành, gia tăng giá trị cho khách hàng trong toàn bộ hành trình mua hàng. Trước đây, giá trị chủ yếu được tạo ra thông qua sản phẩm hoặc dịch vụ, nhưng với chuyển đổi số, giá trị còn được hình thành từ trải nghiệm khách hàng, sự tương tác cá nhân hóa, cũng như kết nối cộng đồng trên các nền tảng công nghệ khác nhau.

Chuyển đổi số giúp gia tăng giá trị cho khách hàng trong hành trình mua hàng. Giai đoạn trước khi mua hàng, doanh nghiệp xác định, thu hút và tương tác với những khách hàng hiện tại và tiềm năng. Ở giai đoạn này, doanh nghiệp có thể sử dụng phương tiện truyền thông xã hội để hỗ trợ và kết nối với khách hàng trong quá trình tìm kiếm thông tin, giải pháp, sản phẩm, thương hiệu. Từ đó, doanh nghiệp nhỏ và vừa có thể tạo ra giá trị trải nghiệm cho người tiêu dùng, tăng tương tác và nâng cao mức độ sẵn sàng tiêu dùng hàng hóa, dịch vụ. Chuyển đổi số có thể tạo ra các câu chuyện thương hiệu và cho phép người tiêu dùng tương tác trong không gian mới lạ, độc đáo. Các không gian tương tác như trải nghiệm thực tế ảo, tham gia trò chơi hoặc ứng dụng di động (Scholz & Smith, 2016) có thể tạo ra hứng thú cho người tiêu dùng. Khi được ứng dụng hiệu quả, những nền tảng số mà doanh nghiệp phát triển giúp gia tăng khả năng hiển thị thương hiệu và lưu lượng truy cập (Xie & Lee, 2015). Ngoài ra, nhận thức thông tin và cảm xúc trải nghiệm khách hàng trước khi mua hàng đóng vai trò quan trọng. Doanh nghiệp nhỏ và vừa phải chuyển từ

thu hút và kích thích sự quan tâm của khách hàng đối với sản phẩm sang phát triển mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Các nền tảng trò chuyện có thể kích thích các cuộc trò chuyện, trả lời các câu hỏi, xử lý đơn đặt hàng sản phẩm mới và cung cấp các đề xuất, khuyến nghị. Ở giai đoạn này, cảm xúc tích cực của khách hàng là rất quan trọng vì liên quan đến quyết định tiêu dùng sản phẩm. Giai đoạn sau khi mua hàng, khách hàng sẽ tương tác trên mạng xã hội hoặc nền tảng khác để quảng bá thương hiệu cũng như cùng sáng tạo giá trị, trong đó có sự gắn bó, trung thành của khách hàng với sản phẩm nhờ sử dụng dịch vụ và cảm xúc tích cực. Ở giai đoạn này, xu hướng xã hội đóng vai trò trọng yếu trong việc nâng cao sự thỏa mãn, hài lòng của khách hàng (Mariani & Matarazzo, 2021). Khách hàng có thể hỗ trợ tương tác với các khách hàng hiện tại hoặc tiềm năng. Trong bối cảnh này, giá trị không chỉ được tạo ra bởi doanh nghiệp mà còn thông qua chính cộng đồng khách hàng, tạo nên một hệ sinh thái bền vững giúp doanh nghiệp nhỏ và vừa phát triển lâu dài trong kỷ nguyên số.

2.3 Năng lực động và chuyển đổi số

Năng lực động được định nghĩa là năng lực của các doanh nghiệp trong việc tạo ra và phát triển các nguồn lực hiện có (Teece, 2012). Trong bối cảnh chuyển đổi số, năng lực động có thể đồng hành với những năng lực truyền thống của doanh nghiệp để phát triển sản phẩm mới cũng như quy trình mới có liên quan. Năng lực động cung cấp môi trường cần thiết, giúp tích hợp hiệu quả các nguồn lực trong quá trình quản lý và đổi mới sử dụng công nghệ số.

Các năng lực động giúp thúc đẩy quá trình chuyển đổi số tại doanh nghiệp gồm cảm biến, nắm bắt và cấu hình lại (Teece, 2007). “Cảm biến” đề cập đến việc tích lũy và lọc thông tin từ môi trường để phỏng đoán về khả năng phát triển của công nghệ, nhu cầu của khách hàng và phản ứng của thị trường. Doanh nghiệp nhỏ và vừa khả năng cảm biến cao có thể thu thập thông tin chiến lược liên tục từ môi trường như xu hướng thị trường và hoạt động của đối thủ cạnh tranh. “Nắm bắt” đề cập đến việc phát triển, lựa chọn các cơ hội kinh doanh phù hợp với môi trường cũng như đặc điểm của tổ chức. Năng lực nắm bắt trong một tổ chức được đánh giá ở mức độ cao nếu tổ chức đó có thể hiểu giá trị tiềm năng của thông tin và chuyển đổi thành cơ hội kinh doanh cụ thể phù hợp. “Cấu hình lại” được đặc trưng bởi việc thực hiện đổi mới chiến lược trong tổ chức thông qua quá trình tái cấu trúc các nguồn lực, cơ cấu và quy trình. Một tổ chức có năng lực chuyển đổi cao sẽ thực hiện nhất quán các hoạt động đổi mới bằng cách phân công trách nhiệm, phân bổ nguồn lực, trang bị kiến thức và kỹ năng cần thiết cho người lao động.

Trong doanh nghiệp nhỏ và vừa, các năng lực động hữu ích cho chuyển đổi số nằm trong con người, đặc biệt là người có trách nhiệm điều phối, kết hợp, tổ chức các nguồn lực khác để tạo ra giá trị (Teece, 2014). Giám đốc doanh nghiệp là người chủ chốt trong quy trình ra quyết định liên quan đến các năng lực động tại doanh

ng nghiệp nhỏ và vừa (Goerzig & Bauernhansl, 2018). Một số năng lực động chỉ có trong lãnh đạo doanh nghiệp hoặc được chia sẻ giữa các đồng sự thân cận nhất. Điều này đặc biệt được thể hiện trong trường hợp của doanh nghiệp nhỏ và vừa, nơi các chủ sở hữu đóng vai trò trọng tâm.

Các nghiên cứu trước đây chưa làm rõ vai trò của các năng lực động trong chuyển đổi số khi trọng tâm của hoạt động chuyển đổi số không phải là chiến lược và mô hình kinh doanh (Warner & Wäger, 2019) mà liên quan đến việc tạo ra giá trị và giải quyết nhu cầu của khách hàng (Liedtka, 2020; Verganti & cộng sự, 2020). Trong việc chuyển trọng tâm từ chiến lược công ty sang giá trị của người dùng, một số nghiên cứu đã làm sáng tỏ tư duy thiết kế như một cách tiếp cận đổi mới tập trung vào con người và nhu cầu (Beckman & Barry, 2007). Cách giải thích phổ biến nhất của tư duy thiết kế dựa trên ý tưởng đối mặt với những vấn đề khó khăn, cụ thể là chuyển đổi số bằng phương pháp giải quyết vấn đề sáng tạo (Coyne, 2005). Các nghiên cứu về tư duy thiết kế giải quyết vấn đề sáng tạo đã nêu bật các khía cạnh khác nhau và áp dụng các quan điểm khác nhau về quy trình (Johansson-Sköldberg & cộng sự, 2013), con người (Liedtka, 2015). Tuy nhiên, rất ít nghiên cứu xem xét năng lực động cần thiết để thực hiện phương pháp này. Một trong những khuôn khổ lý thuyết phổ biến nhất mô tả loại tư duy thiết kế này là cách tiếp cận kim cương kép. Cách tiếp cận này được đặc trưng bởi sự luân phiên của các pha phân kỳ nhằm khám phá các phương án có thể thay thế lẫn nhau (không gian vấn đề) và các pha hội tụ nhằm xác định phương án tối ưu (không gian giải pháp) (Verganti & Öberg, 2013).

Quá trình chuyển đổi được thể hiện trong cách tiếp cận kim cương kép được cấu trúc theo bốn giai đoạn, tương ứng với việc giải quyết các mục tiêu cụ thể. Giai đoạn khám phá xác định những nhóm người dùng khác nhau để hiểu một cách tổng thể nhu cầu và mong muốn của họ (Kuijken & cộng sự, 2017; Luotola & cộng sự, 2017). Giai đoạn xác định phân tích thông tin thu thập được để định hình đúng vấn đề cần giải quyết. Nếu giai đoạn khám phá dựa trên tư duy phân kỳ để thúc đẩy sự sáng tạo, thì giai đoạn xác định nhằm mục đích sắp xếp lại vấn đề và tìm ra những phương án khả thi để hướng tới giải pháp (Drews, 2009). Việc xác định, lập khung, sắp xếp lại vấn đề cần giải quyết là rất quan trọng trong tư duy thiết kế. Trong giai đoạn phát triển, các ý tưởng đầu tiên và sau đó là các khái niệm chi tiết hơn được thiết kế. Doanh nghiệp khám phá các lựa chọn thay thế, nhận thức tình huống từ các quan điểm sáng tạo. Cuối cùng, trong giai đoạn cung cấp, các giải pháp phù hợp nhất đối với nhu cầu và mong muốn của người dùng được tạo ra (Pham & cộng sự, 2022).

Việc xem xét các tài liệu và kiến thức hiện có về cách tiếp cận giải quyết vấn đề sáng tạo trong mô hình tư duy thiết kế đã đề cập ở trên làm rõ cách thức quy trình đáp ứng nhu cầu của người dùng, nhưng ít được biết đến về vai trò trong quá trình chuyển đổi số. Một số ít nghiên cứu được thực hiện để giải thích vai trò của tư duy thiết kế trong thế giới công nghệ kỹ thuật số (Verganti & cộng sự, 2020) và các nghiên cứu đó đều xem xét các phương pháp nên áp dụng để quản lý các công nghệ

mà không giới thiệu về các năng lực động. Liedtka (2015) chỉ ra kết nối năng lực động với tư duy thiết kế không phải để thúc đẩy chuyển đổi số mà để giảm sự sai lệch liên quan đến sự phát triển của các giải pháp công nghệ.

Như vậy, nghiên cứu trước đây đã làm rõ chuyển đổi số và vai trò của chuyển đổi số với sự phát triển của các doanh nghiệp nhỏ và vừa và đã tìm hiểu được một số khía cạnh liên quan đến mối quan hệ giữa năng lực động và chuyển đổi số. Các nhà nghiên cứu cũng đã chỉ ra tư duy chuyển đổi bắt nguồn từ các năng lực động (Yoshikuni & cộng sự, 2024; De Paula Pereira & cộng sự, 2024). Tuy vậy, chưa có nghiên cứu nào làm rõ tác động của năng lực động tới chuyển đổi số của doanh nghiệp nhỏ và vừa, nhất là trong bối cảnh ở Việt Nam, nơi các doanh nghiệp nhỏ và vừa đang phải đương đầu với nhiều khó khăn trong quá trình chuyển đổi số. Vì vậy, bài viết này hướng tới việc khỏa lấp khoảng trống nghiên cứu nói trên dựa trên khung lý thuyết về năng lực động đã được xây dựng và áp dụng trong các nghiên cứu trước đây ở các quốc gia phát triển.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu áp dụng phương pháp định tính trường hợp điển hình (Eisenhardt & Graebner, 2007). Các cuộc phỏng vấn chuyên sâu trực tiếp và trực tuyến được thực hiện qua việc sử dụng bảng câu hỏi bán cấu trúc với những người quan trọng tham gia vào quá trình chuyển đổi số của doanh nghiệp nhỏ và vừa. Phương pháp nghiên cứu điển hình là phù hợp với các câu hỏi nghiên cứu “như thế nào” và “tại sao” nhằm phát triển khung khái niệm và xác định các yếu tố quan trọng. Về loại hình doanh nghiệp, các doanh nghiệp nhỏ và vừa có xu hướng không tiết lộ thông tin chiến lược và tổ chức nên liên hệ trực tiếp là điều cần thiết để nắm được thông tin. Điều tra nhiều trường hợp cho phép tổng hợp khái quát hơn và mạnh mẽ hơn một trường hợp đơn lẻ (Del Giudice & cộng sự, 2017). Người được phỏng vấn chủ yếu là quản lý cấp trung và cấp cao của các bộ phận liên quan đến chuyển đổi số tại 06 doanh nghiệp nhỏ và vừa (06 trường hợp điển hình). Mỗi doanh nghiệp nhỏ và vừa phỏng vấn hai người. Tổng số người tham gia phỏng vấn tại 06 doanh nghiệp là 12. Việc lựa chọn người được phỏng vấn dựa trên 02 tiêu chí. Thứ nhất, có hơn ba năm kinh nghiệm làm việc và hiểu rõ lịch sử phát triển của doanh nghiệp; tham gia quá trình chuyển đổi số. Thứ hai, có thể đưa ra những quan điểm đa dạng về các chủ đề phỏng vấn. Doanh nghiệp nhỏ và vừa được lựa chọn đáp ứng các tiêu chí về doanh nghiệp nhỏ và vừa theo Nghị định 39/2018/NĐ-CP ngày 11/03/2018.

Các cuộc phỏng vấn được thực hiện trong năm 2022 và 2023. Mỗi cuộc phỏng vấn trực tiếp kéo dài gần 02 giờ và được thực hiện bởi ít nhất 02 người phỏng vấn để đảm bảo khả năng đối sánh. Các câu trả lời đều được ghi âm và phân tích độc lập để giảm bớt tính chủ quan trong việc giải thích dữ liệu. Trường hợp cần thiết được tiến hành trao đổi với người trả lời qua e-mail và điện thoại để làm rõ thông tin. Người phỏng vấn giới hạn cuộc thảo luận trong bảng câu hỏi bán cấu trúc và giải thích rõ

ràng khái niệm năng lực động. Bảng câu hỏi bán cấu trúc xoay quanh các nội dung về chuyển đổi số và các khía cạnh năng lực động. Nội dung của cuộc phỏng vấn được phân tích theo phương thức mã hóa mở (Ghezzi & Cavallo, 2020). Các cuộc phỏng vấn được hệ thống hóa thông qua phân tích văn bản bằng phần mềm NVivo 14 để nắm bắt dữ liệu và hiểu biết đầy đủ về các trường hợp. Mã hóa mở được sử dụng để xác định các ý tưởng và chủ đề chính xuất hiện trong nội dung phỏng vấn. Tiếp đó, phân tích theo trục giúp xác định mối quan hệ giữa các chủ đề này, làm rõ cách liên kết và ảnh hưởng lẫn nhau. Cuối cùng, mã hóa chọn lọc cho phép xác định các chủ đề cốt lõi liên quan đến chuyển đổi số và năng lực động.

4. Kết quả và phát hiện chính

4.1 Tác nhân thúc đẩy chuyển đổi số

Các doanh nghiệp nhỏ và vừa được tìm hiểu đều khởi nguồn từ doanh nghiệp gia đình nên các doanh nhân gia đình tham gia trực tiếp vào quản trị chiến lược. Do đó, trong mọi trường hợp, quyết định thực hiện chuyển đổi số được thúc đẩy bởi gia đình doanh nhân với sự giúp đỡ của lãnh đạo cao nhất (Bảng 1).

Bảng 1. Các yếu tố thúc đẩy chuyển đổi số trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam

Doanh nghiệp	Lãnh đạo trong tiến trình số hóa	Nguồn lực chính	Yếu tố kích hoạt chuyển đổi số	Năng lực cảm nhận	Năng lực nắm bắt	Năng lực cấu hình lại
CDS1	Chủ doanh nghiệp	Công nghệ, Nguồn nhân lực	Sức ép bên ngoài	Hành vi học tập các đối thủ liên quan đến tiếp thị kỹ thuật số	Tổ chức học tập đơn giản, thụ động	Thích ứng với sức ép về chuyển đổi số từ chính phủ và khách hàng
CDS2	Gia đình chủ sở hữu doanh nghiệp	Công nghệ, nguồn nhân lực, mối quan hệ với nông dân và nhà bán lẻ	Yêu cầu của khách hàng lớn và nhà bán lẻ, sự quan tâm của nhà quản lý với tiềm năng của công nghệ số	Phương pháp dự báo nhu cầu mới dựa trên trí thông minh nhân tạo, nghiên cứu thị trường trực tuyến để thử nghiệm hành vi của người tiêu dùng	Văn hóa của đội ngũ quản lý dựa trên học tập từ môi trường bên ngoài, tuyển dụng nguồn nhân lực mới	Thích ứng liên tục của tổ chức để có thể thích nghi với môi trường, phát triển đội ngũ làm việc ở cấp độ chức năng

Bảng 1. Các yếu tố thúc đẩy chuyển đổi số trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam (tiếp theo)

Doanh nghiệp	Lãnh đạo trong tiến trình số hóa	Nguồn lực chính	Yếu tố kích hoạt chuyển đổi số	Năng lực cảm nhận	Năng lực nắm bắt	Năng lực cấu hình lại
CĐS3	Chủ sở hữu và Trưởng bộ phận bán hàng	Công nghệ, Nguồn nhân lực	Sự phát triển của công nghệ kỹ thuật số mới	Hành vi học tập các đối thủ liên quan đến tiếp thị kỹ thuật số, tìm hiểu hành vi của người tiêu dùng	Sẵn sàng học hỏi cách thức, công cụ kinh doanh mới. Tuyển dụng nhân lực mới	Tổ chức chức năng mới về kỹ thuật số. Tổ chức lại quy trình và nhiệm vụ
CĐS4	Gia đình chủ sở hữu doanh nghiệp	Nguồn nhân lực, công nghệ, danh tiếng	Sự tìm tòi của thế hệ nối tiếp trong gia đình chủ sở hữu, sự phát triển của công nghệ kỹ thuật số mới	Tìm kiếm xu hướng công nghệ và tìm hiểu hành vi của người tiêu dùng	Phân tích môi trường bên ngoài, tuyển dụng nhân lực có năng lực công nghệ, học hỏi doanh nghiệp khác	Tổ chức chức năng mới liên quan đến chuyển đổi số, nguồn nhân lực mới cho quy trình phân phối đa kênh
CĐS5	Người sáng lập doanh nghiệp và người thừa kế	Nguồn nhân lực	Tuổi trẻ và nhiệt huyết của người thừa kế doanh nghiệp, sự phát triển công nghệ kỹ thuật số mới	Tìm kiếm xu hướng kỹ thuật số mới nổi từ các doanh nghiệp lớn trong ngành	Phân tích xu hướng, Nghiên cứu thị trường, sẵn sàng học hỏi cách làm kinh doanh khác, tuyển dụng nhân lực mới	Tổ chức chức năng mới liên quan đến kỹ thuật số (tiếp thị)
CĐS6	Người sáng lập doanh nghiệp và Giám đốc điều hành	Nguồn nhân lực, quan hệ với mạng lưới phân phối	Sự phát triển của công nghệ kỹ thuật số mới	Nắm bắt xu hướng kỹ thuật số	Phân tích xu hướng, nghiên cứu thị trường, học tập cách kinh doanh khác	Tổ chức chức năng mới liên quan đến kỹ thuật số, tích hợp các phòng thiết kế, đồ họa và tiếp thị

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

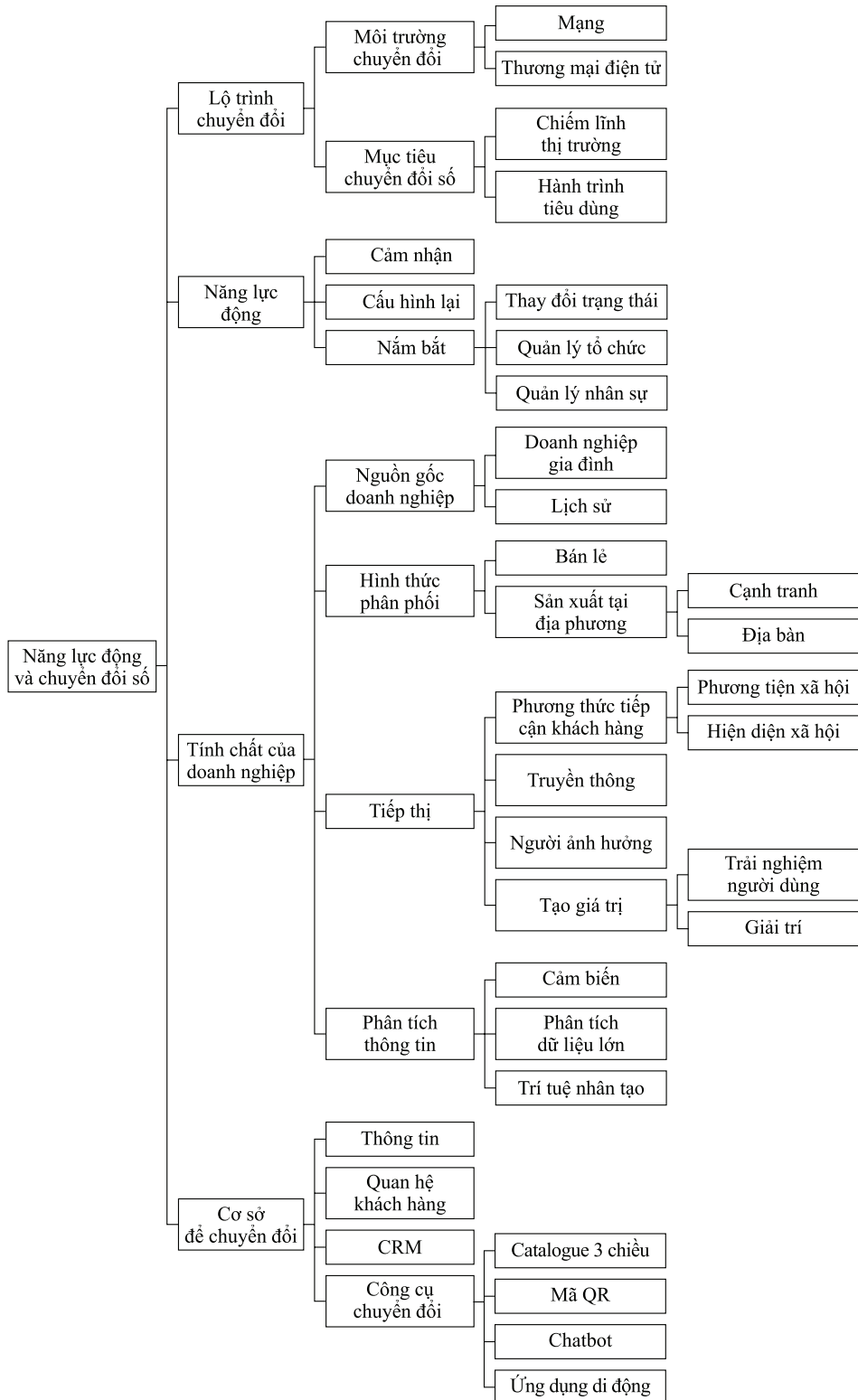
Các nhà quản lý doanh nghiệp nhỏ và vừa là người xác định giải pháp phù hợp nhất trong một thế giới đang thay đổi nhanh chóng. Đối với CDS2, gia đình doanh nhân đã thúc đẩy quá trình chuyển đổi số của doanh nghiệp nhỏ và vừa “Lãnh đạo luôn khẳng định rằng doanh nghiệp đang ở trong kỷ nguyên số và cần nắm bắt điều đó” (CDS2 - Trưởng bộ phận công nghệ thông tin). Tương tự với doanh nghiệp nhỏ và vừa CDS3, “Gia đình sở hữu CDS3 đã quảng bá chuyển đổi số” (CDS3 - Trưởng bộ phận bán hàng). Việc áp dụng công nghệ và điều chỉnh chiến lược gắn chặt với thái độ và hành vi trong doanh nghiệp. Sự hiếu kỳ và tư duy cởi mở là những tác nhân chính thúc đẩy “Đầu tiên thử đưa dữ liệu vào Excel và đào tạo nhân viên. Sau đó doanh nghiệp chuyển sang ứng dụng chuyên nghiệp của FPT” (CDS2 - Giám đốc).

Với CDS4, chuyển đổi số và việc sử dụng mạnh mẽ tiếp thị truyền thông mạng xã hội được chính vợ chồng chủ doanh nghiệp thúc đẩy “Tôi luôn tìm kiếm các công nghệ để đưa vào doanh nghiệp. Đầu tiên, tôi thử xem liệu công nghệ có đáng dùng hay không và sau đó dạy cho những người cùng làm.... Điều quan trọng là cởi mở với thay đổi” (CDS4 - Giám đốc). Tương tự, chủ doanh nghiệp nhỏ và vừa CDS5 “Tôi muốn tham gia thương mại điện tử và đã thúc đẩy mọi người trong gia đình sử dụng các phương tiện tiếp thị kỹ thuật số mới” (CDS5 - Người sáng lập). Trong trường hợp của CDS6, người lãnh đạo cũng đóng vai trò quan trọng trong áp dụng công cụ kỹ thuật số, đặc biệt là phương tiện truyền thông xã hội "So với các doanh nghiệp khác trong ngành, chúng tôi phát triển chiến lược chuyển đổi số khá sớm. Giám đốc doanh nghiệp có bằng MBA ở Mỹ. Kiến thức mà ông mang về từ quá trình học tập rất hữu dụng".

Như vậy, nghiên cứu đã tìm thấy bằng chứng khẳng định sự quan trọng của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ và vừa trong việc nhận ra tiềm năng và kích hoạt chuyển đổi số, những người ra quyết định liên quan đến hỗ trợ, xây dựng và duy trì các năng lực động. Năng lực động hữu ích trong chuyển đổi số được gắn với ý tưởng và hiệu suất của các doanh nhân. Điều này một lần nữa khẳng định kết quả đã được tìm ra ở nghiên cứu trước đây của Vial (2019).

4.2 Các năng lực động thúc đẩy chuyển đổi số

Biểu đồ phân nhóm tương tự được xây dựng trên NVivo 14 dựa trên văn bản được mã hóa là "năng lực động", được phân biệt trong "cảm nhận", "nắm bắt", và "cấu hình lại" (Hình 1). Kết quả cho thấy người trả lời tập trung vào các năng lực động cảm nhận và nắm bắt.



Hình 1. Phân loại nhóm theo sự tương tự

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

4.2.1 Cảm nhận

Những người được phỏng vấn đề cập đến năng lực của nhà quản lý đưa ra quyết định kinh doanh dựa trên thông tin kỹ thuật số thời gian thực có sẵn từ các giải pháp công nghệ mới. Khả năng hiểu được tiềm năng của công nghệ số (công cụ, nội dung, kênh phân phối, ứng dụng kinh doanh điện tử) để tạo ra giá trị được coi là yếu tố quyết định đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa CDS6. Doanh nghiệp nhỏ và vừa - đầu tư vào một kênh bán hàng kỹ thuật số vào năm 2016, khi thương mại điện tử ở Việt Nam bước vào giai đoạn phát triển mạnh mẽ.

Với CDS3, năng lực cảm nhận của lãnh đạo là động lực quan trọng nhất của doanh nghiệp trong cạnh tranh và chuyển đổi số. Cảm nhận được thể hiện thông qua khả năng nắm bắt các xu hướng thời trang mới nổi, đặc biệt là trên mạng xã hội “Chúng tôi sẽ làm mọi thứ để cải thiện trải nghiệm người dùng” (CDS3 - Trưởng bộ phận bán hàng). Với CDS2, khả năng cảm nhận và điều phối rất quan trọng để tạo giá trị trong quá trình số hóa “Cần biết những gì đối thủ cạnh tranh đang làm. Tôi gọi cho họ để tìm kiếm lời khuyên một cách thân thiện”(CDS2 - Giám đốc). Với CDS5, cảm nhận được thực hiện theo xu hướng “Muốn đổi mới thì phải cắt bỏ quá khứ và tiến về phía trước. Phải đổi mới. Phải rõ ràng những gì cần làm và không làm” (CDS5 - Người sáng lập). Với CDS4, “Nhận thức là quan trọng. Cá nhân tôi lấy cảm hứng từ những người khác để đổi mới bản thân. Phải lắng nghe người tiêu dùng để hiểu nhu cầu thực sự” (CDS4 - Giám đốc).

4.2.2 Nắm bắt

Doanh nghiệp nhỏ và vừa có xu hướng học hỏi kinh nghiệm từ các doanh nghiệp lớn hơn. Khả năng học tập rất quan trọng quá trình tạo giá trị từ chuyển đổi số. Đối với CDS1, “nắm bắt là áp dụng những thứ mới cho quy trình... lắng nghe, tìm kiếm những gì xảy ra. Covid-19 đã thúc đẩy chúng tôi áp dụng sớm... lẽ ra phải đợi 5 năm.” “Để tăng khả năng tiếp cận của doanh nghiệp, phải sử dụng số hóa. Facebook hoặc Zalo hoặc bất kỳ ứng dụng nào khác có thể truy cập được”.

Đối với CDS5, điều quan trọng là học hỏi từ các thiết kế mới và tìm ra những mẫu trong xu hướng, để hiểu những cách tốt nhất để sáng tạo ra các mẫu nội thất đột phá. CDS6 là một doanh nghiệp đi theo xu hướng, khả năng nắm bắt để tạo ra xu hướng thời trang là động lực quan trọng của sự đổi mới và cạnh tranh “Chúng tôi có khả năng bẩm sinh để lắng nghe thị trường”. Khả năng này xuất phát từ nguồn gốc doanh nghiệp gia đình và từ thông tin trên internet, mạng xã hội và tạp chí để hiểu ý nghĩa của các xu hướng và mong muốn của thị trường. Quan điểm của CDS6 cho thấy năng lực nắm bắt được nâng cao nhờ sử dụng các công cụ kỹ thuật số giúp hiểu sâu sắc về xu hướng thời trang và nhu cầu của khách hàng. Điều này cho thấy năng lực của doanh nghiệp trong việc khai thác thông tin thị trường để tạo ra tri thức mới, từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh. Đặc biệt, đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam, quá trình này đòi hỏi sự tập trung mạnh mẽ vào tiếp thị thương mại

điện tử và truyền thông xã hội. Do hạn chế về nguồn lực, các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam cần hợp tác chặt chẽ với các tổ chức truyền thông chuyên nghiệp bên ngoài nhằm tối ưu hóa hiệu quả tiếp cận khách hàng. Tuy nhiên, để các hoạt động này thực sự phát huy tác dụng, chúng phải được điều phối và tích hợp hợp lý trong cơ cấu tổ chức hiện có. Điều này giúp tránh xung đột nội bộ và giảm thiểu sự kháng cự từ các bộ phận vận hành theo mô hình truyền thống, vốn thường e ngại thay đổi. Mối quan hệ giữa tất cả các biến này được thể hiện rõ trong Hình 1, trong đó các cụm từ “Quản lý nhân lực”, “Quản lý tổ chức”, “thay đổi trạng thái” và “nắm bắt” được nhóm lại với nhau.

4.2.3 Cấu hình lại

Các sáng kiến chuyển đổi số có thể được thực hiện thành công nếu các nhà quản lý tập trung vào thay đổi tư duy, từ đó thay đổi văn hóa và quy trình của tổ chức. CĐS3 coi văn hóa là động lực chính của việc tạo ra giá trị trong chuyển đổi số “Có một số xích mích với các nhân viên lớn tuổi. Ban đầu, họ không hài lòng với những chuyển đổi công nghệ ở xưởng may. Dần dần họ chấp nhận. Thay đổi đòi hỏi nỗ lực từ tất cả mọi người”.

Nhân lực trong doanh nghiệp, đặc biệt là những người có tư duy kỹ thuật số, có khả năng nhận diện và tận dụng cơ hội từ cả thông tin vật lý lẫn kỹ thuật số, từ đó thúc đẩy quá trình số hóa doanh nghiệp. Đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam, điều này đặc biệt quan trọng do nguồn lực hạn chế và sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Tuy nhiên, để quá trình này thành công, doanh nghiệp cần xây dựng một văn hóa và tư duy phù hợp, khuyến khích sự linh hoạt và đổi mới. Trên thực tế, nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa gặp khó khăn trong chuyển đổi số vì văn hóa tổ chức cứng nhắc, thiếu sự sẵn sàng thay đổi. Khi tư duy truyền thống vẫn chi phối, các sáng kiến đổi mới dễ bị trì hoãn hoặc thất bại. Do đó, doanh nghiệp không chỉ coi công nghệ kỹ thuật số như một công cụ hỗ trợ, mà cần xem nó là nền tảng cho sự thay đổi tư duy về mô hình kinh doanh, cách tiếp cận khách hàng và khả năng thích ứng với thị trường. Điều này giúp doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam nâng cao năng lực cạnh tranh, tận dụng tối đa tiềm năng của nền kinh tế số, đồng thời duy trì sự linh hoạt để thích nghi với những biến động trong tương lai.

Các phân tích trên cho thấy cách thức năng lực động ảnh hưởng tới chuyển đổi số trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Kết quả nghiên cứu giúp hiểu rõ vai trò của các năng lực động hỗ trợ quá trình chuyển đổi số. Cảm nhận là động lực đầu tiên của chuyển đổi số và được khởi xướng bởi doanh nhân/thành viên gia đình. Thông qua công nghệ số, doanh nghiệp nhỏ và vừa kích hoạt vòng kết nối từ sự tương tác tới sự hài lòng và cam kết của khách hàng, đến sự tham gia của khách hàng. Kết quả này tương đồng với kết quả nghiên cứu trước đây của Sashi (2012). Trong quá trình này, doanh nghiệp nhỏ và vừa dần cải thiện năng lực cảm nhận để nâng cao tất cả các khía cạnh của trải nghiệm khách hàng.

Nghiên cứu này một lần nữa khẳng định những phát hiện trước đây về những thay đổi đối với năng lực nắm bắt để chuyển đổi số. Trong bối cảnh số hóa, kiến thức, kỹ năng và khả năng áp dụng vào các bối cảnh cụ thể là rất quan trọng. Vai trò tích cực và việc trao quyền cho nhân viên trong việc thực hiện các hoạt động chuyển đổi số đã dẫn đến nhu cầu về năng lực mới. Do đó, năng lực chuyển đổi cá nhân là cần thiết để nhân viên tham gia vào các nhiệm vụ và quy trình ngoài chuyên môn kỹ thuật số (Butschan & cộng sự, 2019). Kiến thức cơ bản về công nghệ, kỹ năng kỹ thuật số và sự hiểu biết về tiềm năng của số hóa liên quan đến các bộ phận khác nhau nên cần phổ biến theo chiều ngang các năng lực đó. Tuy nhiên, chuyển đổi số của một doanh nghiệp có liên quan đến các quyết định chiến lược (Yeow & cộng sự, 2018) nên việc phổ biến theo chiều dọc các năng lực kỹ thuật số cũng hết sức quan trọng. Khả năng hiểu biết và áp dụng kỹ thuật số cơ bản kiến thức đó ở cấp quản lý cho phép lãnh đạo doanh nghiệp đưa ra quyết định chuyển đổi số phù hợp. Các nhà quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa có thể bù đắp sự thiếu hụt nguồn lực thông qua vai trò cảm nhận và nắm bắt để phổ biến kiến thức về xu hướng, hoạt động của đối thủ cạnh tranh và khả năng công nghệ.

Với doanh nghiệp nhỏ và vừa, chuyển đổi số là một quá trình đòi hỏi các năng lực hiệu quả để tích hợp công nghệ. Kiến thức từ đội ngũ nhân viên mới tuyển dụng rất hữu ích cho việc phổ biến văn hóa kỹ thuật số trong doanh nghiệp nhỏ và vừa và đào tạo nhân viên cũ. Do đó, khả năng cấu hình lại thông qua tích hợp và phối hợp kiến thức kỹ thuật số trong toàn bộ tổ chức là nền tảng chuyển đổi số cho doanh nghiệp nhỏ và vừa. Các đặc điểm linh hoạt, nhạy bén, đơn giản về cấu trúc và ít ràng buộc kế thừa của các doanh nghiệp nhỏ và vừa nên được tận dụng tối đa để đưa các công nghệ và thực tiễn kỹ thuật số vào quá trình cấu hình lại.

5. Kết luận

Nghiên cứu đã cho thấy cách thức các năng lực động giúp các doanh nghiệp sử dụng hiệu quả các công nghệ kỹ thuật số. Về mặt lý thuyết, nghiên cứu cũng cho thấy rằng năng lực cảm nhận và nắm bắt là năng lực cần thiết để thực hiện chuyển đổi số. Trong trường hợp của các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam, các doanh nhân sáng lập hoặc chủ doanh nghiệp gia đình chính là người giúp phát triển những năng lực này. Trong đó, năng lực cấu hình lại là hệ quả tự nhiên, được thúc đẩy nhiều hơn từ phía các cấp quản lý của doanh nghiệp. Về mặt quản lý, nghiên cứu cho thấy doanh nghiệp nhỏ và vừa cần tích cực định vị và nắm bắt số hóa để chuyển đổi số. Việc sử dụng các công nghệ đòi hỏi những thay đổi trong quản lý và tầm nhìn để đạt được các năng lực tổ chức và tiếp thị mới. Kết quả từ nghiên cứu này khuyến khích các nhà hoạch định chính sách thúc đẩy và hỗ trợ nhà quản lý doanh nghiệp nhỏ và vừa nâng cao năng lực động để chuyển đổi số.

Ngoài những kết quả đạt được, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế. Thứ nhất, số lượng mẫu nghiên cứu nhỏ và sự hạn chế trong việc tiếp cận số lượng lớn đối

tượng tham gia cản trở khả năng khái quát hóa của kết quả. Các nghiên cứu định lượng trong tương lai có thể được sử dụng để khắc phục hạn chế này. Thứ hai, tất cả doanh nghiệp được phỏng vấn đều là doanh nghiệp gia đình và do người sáng lập điều hành có thể không phản ánh đầy đủ bức tranh tổng thể của các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Hơn nữa, yếu tố “gia đình doanh nhân và người sáng lập” có thể được xem là một phần của “cảm nhận” trong năng lực động, thay vì một yếu tố độc lập có tác động chiến lược riêng biệt. Do đó, các nghiên cứu trong tương lai cần làm rõ ranh giới giữa vai trò của yếu tố này với các khía cạnh khác của năng lực động, đồng thời kiểm chứng lại mối quan hệ này bằng cách mở rộng phạm vi nghiên cứu sang các doanh nghiệp nhỏ và vừa không thuộc sở hữu gia đình.

Tài liệu tham khảo

- Beckman, S.L. & Barry, M. (2007), “Innovation as a learning process: embedding design thinking”, *California Management Review*, Vol. 50 No. 1, pp. 25-56.
- Butschan, J., Heidenreich, S., Weber, B. & Kraemer, T. (2019), “Tackling hurdles to digital transformation—The role of competencies for successful industrial internet of things (IIoT) implementation”, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 23 No. 4, pp. 1-34.
- Coyne, R. (2005), “Wicked problems revisited”, *Design Studies*, Vol. 26 No. 1, pp. 5-17.
- De Paula Pereira, G., de Medeiros, J.F., Kolling, C., Ribeiro, J.L.D., Morea, D. & Iazzolino, G. (2024), “Using dynamic capabilities to cope with digital transformation and boost innovation in traditional banks”, *Business Horizons*, Vol. 67 No. 4, pp. 317-330.
- Del Giudice, M., Khan, Z., De Silva, M., Scuotto, V., Caputo, F. & Carayannis, E. (2017), “The microlevel actions undertaken by owner-managers in improving the sustainability practices of cultural and creative small and medium enterprises: a United Kingdom–Italy comparison”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 38 No. 9, pp. 1396-1414.
- Drews, C. (2009), “Unleashing the full potential of design thinking as a business method”, *Design Management Review*, Vol. 20 No. 3, pp. 38-44.
- Eisenhardt, K.M. & Graebner, M.E. (2007), “Theory building from cases: opportunities and challenges”, *Academy of Management Journal*, Vol. 50 No. 1, pp. 25-32.
- Ghezzi, A. & Cavallo, A. (2020), “Agile business model innovation in digital entrepreneurship: lean startup approaches”, *Journal of Business Research*, Vol. 110 No. 1, pp. 519-537.
- Giotopoulos, I., Kontolaimou, A., Korra, E. & Tsakanikas, A. (2017), “What drives ICT adoption by SMEs? Evidence from a large-scale survey in Greece”, *Journal of Business Research*, Vol. 81 No. 1, pp. 60-69.
- Goerzig, D. & Bauernhansl, T. (2018), “Enterprise architectures for the digital transformation in small and medium-sized enterprises”, *Procedia CIRP*, Vol. 67 No. 1, pp. 540-545.
- Jin, H. & Hurd, F. (2018), “Exploring the impact of digital platforms on SME internationalization: New Zealand SMEs use of the Alibaba Platform for Chinese Market Entry”, *Journal of Asia-Pacific Business*, Vol. 19 No. 2, pp. 1-24.

- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J. & Çetinkaya, M. (2013), “Design thinking: past, present and possible futures”, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 22 No. 2, pp. 121-146.
- Kuijken, B., Gemser, G. & Wijnberg, N.M. (2017), “Effective product-service systems: A value-based framework”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 60 No. 1, pp. 33-41.
- Liedtka, J. (2015), “Perspective: linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 32 No. 6, pp. 925-938.
- Liedtka, J. (2020), “Putting technology in its place: design thinking’s social technology at work”, *California Management Review*, Vol. 62 No. 2, pp. 53-83.
- Luotola, H., Hellström, M., Gustafsson, M. & Perminova-Harikoski, O. (2017), “Embracing uncertainty in value-based selling by means of design thinking”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 65 No. 1, pp. 59-75.
- Mariani, M.M. & Matarazzo, M. (2021), “Does cultural distance affect online review ratings? Measuring international customers’ satisfaction with services leveraging digital platforms and big data”, *Journal of Management and Governance*, Vol. 25 No. 4, pp. 1057-1078.
- Nambisan, S. (2017), “Digital entrepreneurship: toward a digital technology perspective of entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 41 No. 6, pp. 1029-1055
- Pham, C.T.A., Magistretti, S. & Dell’Era, C. (2022), “The role of design thinking in big data innovations”, *Innovation*, Vol. 24 No. 2, pp. 1-24.
- Sashi, C.M. (2012), “Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media”, *Management Decision*, Vol. 50 No. 2, pp. 253-272.
- Scholz, J. & Smith, A.N. (2016), “Augmented reality: Designing immersive experiences that maximize consumer engagement”, *Business Horizons*, Vol. 59 No. 2, pp. 149-161.
- Scuotto, V., Del Giudice, M. & Carayannis, E.G. (2017), “The effect of social networking sites and absorptive capacity on SMES’ innovation performance”, *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 42 No. 2, pp. 409-424.
- Teece, D.J. (2007), “Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 28 No. 13, pp. 1319-1350.
- Teece, D.J. (2012), “Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action”, *Journal of Management Studies*, Vol. 49 No. 8, pp. 1395-1401.
- Teece, D.J. (2014), “The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms”, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 28 No. 4, pp. 328-352.
- Trabucchi, D. & Buganza, T. (2018), “Data-driven innovation: switching the perspective on big data”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 22 No. 1, pp. 23-40.
- Verganti, R. & Öberg, Å. (2013), “Interpreting and envisioning—A hermeneutic framework to look at radical innovation of meanings”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 42 No. 1, pp. 86-95.

- Verganti, R., Vendraminelli, L. & Iansiti, M. (2020), “Innovation and design in the age of artificial intelligence”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 37 No. 3, pp. 212-227.
- Vial, G. (2019), “Understanding digital transformation: a review and a research agenda”, *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 28 No. 2, pp. 118-144.
- Warner, K.S.R. & Wäger, M. (2019), “Building dynamic capabilities for digital transformation: an ongoing process of strategic renewal”, *Long Range Planning*, Vol. 52 No. 3, pp. 326-349.
- Xie, K. & Lee, Y.J. (2015), “Social media and brand purchase: quantifying the effects of exposures to earned and owned social media activities in a two-stage decision making model”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 32 No. 2, pp. 204-238.
- Yeow, A., Soh, C. & Hansen, R. (2018), “Aligning with new digital strategy: a dynamic capabilities approach”, *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 27 No. 1, pp. 43-58.
- Yoshikuni, A.C., Dwivedi, R., Kamal, M.M., Zhou, D., Dwivedi, P. & Apolinário, S. (2024), “A dynamic information technology capability model for fostering innovation in digital transformation”, *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 9 No. 4, pp. 1-1.