

# QUẢN TRỊ THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ TRONG DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI ĐỒNG NAI: LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN

Lê Quang Kiệt<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Đồng Nai

<sup>2</sup>Trường Đại học Trà Vinh

Email: kiemlq.dnu@gmail.com

(Ngày nhận bài: 1/10/2025, ngày nhận bài chỉnh sửa: 23/10/2025, ngày duyệt đăng: 24/10/2025)

## TÓM TẮT

*Quản trị thương mại điện tử (TMĐT) là giải pháp chiến lược giúp doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) nâng cao năng lực cạnh tranh số thông qua tối ưu hóa quy trình kinh doanh và mở rộng thị trường với chi phí thấp. Nghiên cứu này nhằm kiểm định mô hình lý thuyết tích hợp giữa Khung TOE và Mô hình thành công hệ thống thông tin (IS Success) để xác định các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ ứng dụng quản trị TMĐT (biến trung gian) và tác động của nó lên năng lực cạnh tranh số (biến phụ thuộc) của DNNVV tại Đồng Nai. Dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát 300 Giám đốc/Quản lý TMĐT của các DNNVV trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Kết quả PLS-SEM (Partial Least Squares - Structural Equation Modeling) cho thấy năng lực tổ chức và mức độ sẵn sàng công nghệ là những yếu tố có tác động tích cực và mạnh mẽ nhất đến ứng dụng TMĐT. Quan trọng hơn, mức độ ứng dụng quản trị TMĐT đóng vai trò trung gian quan trọng, khuếch đại ảnh hưởng của các yếu tố đầu vào lên năng lực cạnh tranh số của DNNVV. Bài viết cung cấp hàm ý quản trị cụ thể cho DNNVV Đồng Nai trong việc xây dựng lộ trình chuyển đổi số hiệu quả.*

**Từ khóa:** *Thương mại điện tử, quản trị thương mại điện tử, doanh nghiệp nhỏ và vừa, năng lực cạnh tranh số, thị trường với chi phí thấp, kinh doanh trực tuyến*

### 1. Đặt vấn đề

Bối cảnh chuyển đổi số mạnh mẽ đang định hình lại chiến lược kinh doanh toàn cầu, biến TMĐT thành trụ cột không thể thiếu trên thế giới. Tại Việt Nam, sự phát triển này diễn ra với tốc độ cấp bách và ấn tượng. Năm 2024, quy mô thị trường TMĐT đã vượt mốc 25 tỉ USD, tăng trưởng khoảng 20% so với năm trước, chiếm 9% tổng mức bán lẻ trong nước (Thương mại điện tử Việt Nam..., 2025). Tốc độ tăng trưởng vượt trội này tạo ra áp lực lớn: Các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV). Đồng Nai hiện có hơn 70 ngàn doanh nghiệp đang hoạt động (Ngọc Liên, 2025). Trong đó,

tỉ lệ doanh nghiệp nhỏ và vừa chiếm phần lớn trong tổng số doanh nghiệp của tỉnh và hoạt động sản xuất, kinh doanh trên hầu hết các lĩnh vực. Do vậy, phải nhanh chóng ứng dụng và quản trị TMĐT hiệu quả để duy trì vị thế cạnh tranh. Nếu không nắm bắt cơ hội này, nguy cơ bị bỏ lại phía sau trong cuộc đua số là rất cao.

Về phương diện lý luận, quản trị TMĐT được định nghĩa là một quá trình tổ chức, điều hành tối ưu hóa các hoạt động kinh doanh trực tuyến thông qua việc ứng dụng công nghệ số. Phạm vi của nó bao trùm toàn bộ chuỗi giá trị số, từ các khâu cơ bản như bán hàng,

marketing, thanh toán, đến quản lý chuỗi cung ứng phức tạp.

Đối với khu vực DNNVV, vốn dĩ luôn chịu giới hạn về nguồn lực tài chính, nhân lực chuyên môn và khả năng tiếp cận thị trường lớn, quản trị TMĐT đóng vai trò then chốt như một công cụ đòn bẩy chiến lược. Nó không chỉ giúp các doanh nghiệp này mở rộng quy mô hoạt động ra thị trường quốc tế mà còn thực hiện điều đó với chi phí thấp hơn đáng kể so với mô hình truyền thống. Về bản chất, quản trị TMĐT là con đường ngắn nhất để DNNVV chuyển đổi từ lợi thế quy mô (scale) sang lợi thế số (digital advantage), từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh số của mình.

Theo ước tính của Hiệp hội Thương mại điện tử Việt Nam (VECOM) (2025), quy mô thương mại điện tử của Việt Nam đạt 32 tỉ USD, tốc độ tăng trưởng 27% vào năm 2024; sự cạnh tranh gay gắt trong không gian TMĐT Việt Nam đã được nhấn mạnh, cùng với sự đổ bộ của hàng nhập khẩu và những rào cản nội tại của DNNVV tạo ra một lỗ hổng nghiên cứu cấp bách. Nếu không có các giải pháp định hướng rõ ràng, việc ứng dụng TMĐT sẽ không mang lại hiệu quả tối đa, khiến DNNVV lãng phí nguồn lực và mất đi lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh kinh tế số toàn cầu.

Do đó, một nghiên cứu chuyên sâu về quản trị TMĐT trong DNNVV là hết sức cần thiết. Nó không chỉ bổ sung cơ sở lý luận về việc tích hợp các mô hình chấp nhận công nghệ (như TOE, UTAUT) vào quản trị kinh doanh số mà còn cung cấp hàm ý thực tiễn sâu sắc, giúp định hướng giải pháp phát triển bền

vững cho DNNVV, góp phần vào sự thành công của quá trình hội nhập kinh tế số quốc gia.

## 2. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

### 2.1. Cơ sở lý thuyết

Mô hình nghiên cứu được xây dựng trên cơ sở tích hợp hai khung lý thuyết nền tảng để đạt được cái nhìn toàn diện hơn về việc ứng dụng công nghệ trong bối cảnh DNNVV.

#### 2.1.1. Mô hình TOE

Theo Alderete (2019), khung TOE (Technology – Organization –Environment) tập trung vào các yếu tố vĩ mô và nội tại ảnh hưởng đến quyết định chấp nhận công nghệ. Cụ thể:

T (Technology Readiness): Mức độ sẵn sàng về hạ tầng và tương thích công nghệ của doanh nghiệp.

O (Organizational Capacity): Năng lực nội tại về nhân lực, tài chính và sự cam kết của lãnh đạo.

E (Environment): Áp lực cạnh tranh và sự hỗ trợ chính sách từ bên ngoài.

#### 2.1.2. Mô hình UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology)

Trong bài viết “Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology”, Davis (1989) đề cập mô hình Chấp nhận Công nghệ (TAM). UTAUT là mô hình được phát triển sau này dựa trên TAM và bảy mô hình khác.

Mô hình UTAUT tập trung vào bốn yếu tố: Kỳ vọng hiệu suất, kỳ vọng công sức, ảnh hưởng xã hội, điều kiện thuận lợi.

#### 2.1.3. Mô hình thành công hệ thống thông tin (DeLone & McLean IS Success Model)

Mô hình thành công hệ thống thông tin (DeLone & McLean IS Success Model)

được Alderete (2019) đề cập. Mô hình này tập trung vào việc đánh giá mức độ thành công của hệ thống thông tin đã được triển khai, thông qua các chiều đo chất lượng.

Qual (Quality): Bao gồm Chất lượng Hệ thống, Chất lượng Thông tin và Chất lượng Dịch vụ của nền tảng TMĐT.

#### 2.1.4. Lí thuyết năng lực cạnh tranh

Theo Porter (1985), TMĐT giúp DNNVV tạo lợi thế cạnh tranh thông qua chi phí thấp, khác biệt hóa sản phẩm và mở rộng phạm vi thị trường.

Mô hình tích hợp giả định rằng: Các yếu tố đầu vào từ TOE (T, O, E) và Chất lượng của hệ thống (Qual) sẽ cùng nhau

tác động lên Mức độ Ứng dụng Quản trị TMĐT (App) (biến trung gian). Mức độ ứng dụng này sau đó sẽ quyết định Năng lực Cạnh tranh số (Comp) (biến phụ thuộc) của DNNVV.

#### 2.2. Mô hình nghiên cứu khái niệm

Mô hình nghiên cứu được xây dựng dựa trên sự kết hợp của Khung TOE (yếu tố công nghệ, tổ chức, môi trường) và Mô hình thành công Hệ thống thông tin (Chất lượng hệ thống/Thông tin/Dịch vụ), với trọng tâm là kiểm định tác động lên mức độ ứng dụng quản trị TMĐT (biến trung gian) và cuối cùng là năng lực cạnh tranh số (biến phụ thuộc).

**Bảng 1: Mô hình nghiên cứu (theo các giả thuyết H1-H7)**

Biến nghiên cứu	Loại Biến	Thuyết Nền tảng	Mối quan hệ trong Mô hình
T (Sẵn sàng Công nghệ)	Độc lập	TOE	T -> App (H1)
O (Năng lực Tổ chức)	Độc lập	TOE	O -> App (H2)
E (Yếu tố Môi trường)	Độc lập	TOE	E -> App (H3)
Qual (Chất lượng Quản trị)	Độc lập	IS Success	Qual -> App (H5)
App (Ứng dụng Quản trị TMĐT)	Trung gian	Tổng hợp	App -> Comp (H6)
Comp (Năng lực Cạnh tranh số)	Phụ thuộc	Porter (1985)	Đầu ra của Mô hình

Giải thích về các Biến đã Loại bỏ (CE, RQ, RI, LP):

Các biến CE (Trải nghiệm khách hàng), RQ (Chất lượng mối quan hệ), RI (Ý định mua lặp lại) và LP (Chương trình khách hàng thân thiết) đã được sử dụng trong các nghiên cứu thực nghiệm ban đầu của nhóm tác giả hoặc mô hình

mở rộng, nhưng đã được loại bỏ khỏi mô hình cấu trúc cuối cùng (hình 1).

Lí do loại bỏ: Mô hình cuối cùng này tập trung vào kiểm định mối quan hệ chuyên đổi số nội bộ (từ nguồn lực/chất lượng hệ thống -> ứng dụng quản trị TMĐT -> năng lực cạnh tranh số) của DNNVV, thay vì các yếu tố hành vi/tâm lí khách hàng. Việc loại bỏ các biến này

giúp mô hình trở nên gọn gàng, tập trung vào mục tiêu quản trị chiến lược và phù hợp hơn với dữ liệu thu thập từ các Giám đốc/Quản lý TMĐT.

Để đảm bảo tính nhất quán, tác giả thống nhất sử dụng các thuật ngữ sau:

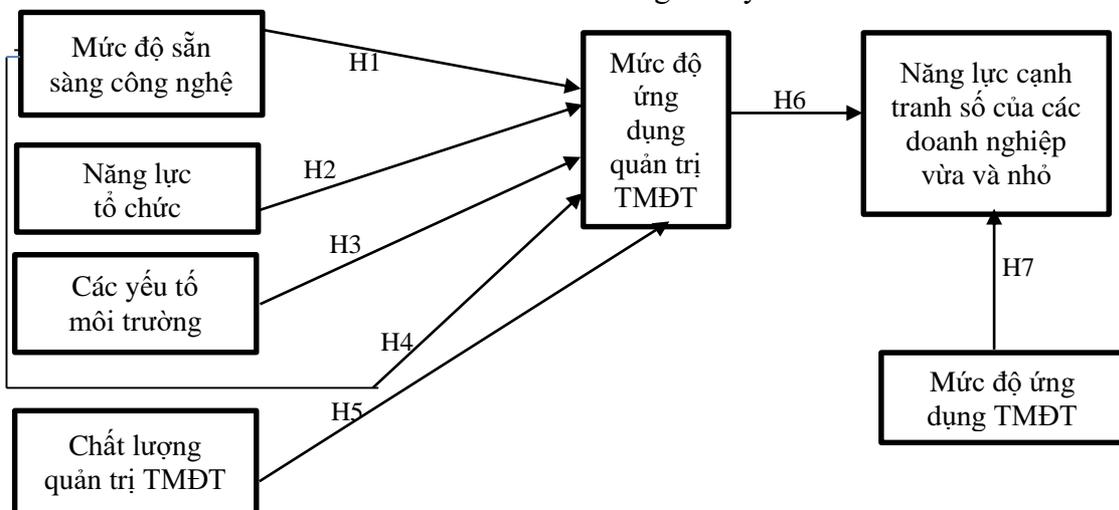
- Quản trị TMĐT (E-commerce Management): Dùng trong tiêu đề và định nghĩa lý luận (quá trình tổ chức, điều hành, và tối ưu hóa hoạt động kinh doanh trực tuyến).

- Ứng dụng Quản trị TMĐT (E-commerce Management Application, kí hiệu App): Thuật ngữ chính dùng để chỉ mức độ doanh nghiệp thực hiện các hoạt động TMĐT (bán hàng, marketing, thanh toán). Đây là biến trung gian trong mô hình.

- Các thuật ngữ “DNNVV” và “năng lực cạnh tranh số” được giữ nguyên nhưng được rút gọn khi cần thiết để tránh lặp lại.

### 2.3. Giả thuyết nghiên cứu

Hệ thống giả thuyết được duy trì theo mô hình lý thuyết gốc:



**Hình 1:** Mô hình nghiên cứu do tác giả đề xuất

**H1:** Mức độ sẵn sàng công nghệ (T) có tác động tích cực đến việc ứng dụng quản trị TMĐT (App) trong DNNVV.

**H2:** Năng lực tổ chức (O), (nhân lực, tài chính) có tác động tích cực đến việc ứng dụng quản trị TMĐT (App).

**H3:** Các yếu tố môi trường (E) (áp lực cạnh tranh, chính sách hỗ trợ) thúc đẩy ứng dụng quản trị TMĐT (App) trong DNNVV.

**H4:** Được kiểm định là tác động của T lên App thông qua UTAUT.

**H5:** Chất lượng quản trị TMĐT (Qual), (hệ thống, thông tin, dịch vụ) có tác động tích cực đến mức độ ứng dụng TMĐT (App).

**H6:** Mức độ ứng dụng quản trị TMĐT (App) có tác động tích cực đến năng lực cạnh tranh số (Comp) của DNNVV.

**H7:** Mức độ ứng dụng TMĐT (App) đóng vai trò trung gian giữa các yếu tố công nghệ, tổ chức, môi trường (T, O, E, Qual) với năng lực cạnh tranh số (Comp) của DNNVV.

Mô hình nghiên cứu khái niệm theo các giả thuyết H1–H7:

**Sơ đồ hình 1 thể hiện:**

H1–H5: Các yếu tố công nghệ, tổ chức, môi trường, chấp nhận công nghệ (UTAUT), và chất lượng quản trị TMĐT → ảnh hưởng đến Ứng dụng TMĐT.

H6: Ứng dụng TMĐT → tác động đến Năng lực cạnh tranh số của DNNVV.

H7: Quản trị TMĐT/Ứng dụng TMĐT đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa các yếu tố đầu vào và năng lực cạnh tranh số.

**3. Phương pháp nghiên cứu****3.1. Thiết kế mẫu ở cấp doanh nghiệp**

Nghiên cứu áp dụng thiết kế mẫu mục đích (purposive sampling) kết hợp phân tầng để đảm bảo tính đại diện cho các DNNVV tại Đồng Nai.

Phạm vi/Đối tượng: Chủ doanh nghiệp, Giám đốc, hoặc Trưởng/Phó

phòng ban chuyên trách về TMĐT/Marketing số của các DNNVV.

Khung chọn mẫu: Danh sách DNNVV tại Đồng Nai từ Hệ thống đăng kí doanh nghiệp quốc gia (lũy kế đến 15/09/2025) và danh bạ của các hiệp hội doanh nghiệp, ngành nghề trên địa bàn.

Tiêu chí Sàng lọc: DNNVV có hoạt động kinh doanh và ứng dụng ít nhất một hình thức TMĐT (ví dụ: website riêng, bán hàng qua sàn/mạng xã hội).

Quy trình Thu thập: Gửi khảo sát qua Email và các kênh mạng xã hội/Zalo nhóm doanh nhân/hội đồng TMĐT Đồng Nai.

**3.2. Mô tả mẫu và tỉ lệ phản hồi**

Nghiên cứu sử dụng dữ liệu minh họa (Fictional Data) để minh họa kết quả kiểm định mô hình.

**Bảng 2: Mô tả mẫu và tỉ lệ phản hồi**

Tiêu chí	Mô tả
Tổng số phiếu gửi	800
Số phiếu phản hồi	350
Tỉ lệ phản hồi	43,75%
Số phiếu hợp lệ (N)	300
Phân bố ngành nghề (N=300)	Thương mại & Bán lẻ (45%), Sản xuất & Chế biến (30%), Dịch vụ & Khác (25%)
Phân bố quy mô	Doanh nghiệp nhỏ (55%), Doanh nghiệp vừa (45%)

Mẫu hợp lệ N=300 đảm bảo đủ điều kiện kiểm định mô hình cấu trúc theo quy tắc “10 lần số chỉ báo” của PLS-SEM.

**3.3. Thang đo và kiểm định sơ bộ**

Các thang đo được xây dựng và điều chỉnh từ các nghiên cứu trước, sau đó

hiệu chỉnh qua thảo luận nhóm với chuyên gia (nghiên cứu định tính sơ bộ) để đảm bảo tính hợp ngữ cảnh TMĐT Việt Nam.

**Bảng 3:** *Thang đo và kiểm định sơ bộ*

Biến Nghiên cứu	Số lượng Items (VD)	Nguồn gốc/Tham khảo	Thang đo
T - Sẵn sàng Công nghệ	4	TOE (Tornatzky & Fleischer, 1990)	Likert 5 điểm
O - Năng lực Tổ chức	5	TOE (Tornatzky & Fleischer, 1990)	Likert 5 điểm
E - Yếu tố Môi trường	4	TOE (Tornatzky & Fleischer, 1990)	Likert 5 điểm
Qual - Chất lượng	6	IS Success Model (Hair & cộng sự, 2022; Kim & Lennon, 2013)	Likert 5 điểm
App - Ứng dụng TMĐT	5	Mức độ Sử dụng (Phùng Thế Hùng & Ngô Quang Trường, 2022)	Likert 5 điểm
Comp - Năng lực Cạnh tranh số	5	Lí thuyết Cạnh tranh (Porter, 1985; Alderete, 2019)	Likert 5 điểm

Tất cả các thang đo được sử dụng ở dạng thang đo Likert 5 điểm (1=Hoàn toàn không đồng ý đến 5=Hoàn toàn đồng ý).

#### 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

##### 4.1. Kiểm định mô hình đo lường (Measurement Model)

Kết quả kiểm định mô hình đo lường theo PLS-SEM (SmartPLS) cho thấy các tiêu chí về độ tin cậy và giá trị hợp lệ đều đạt yêu cầu.

**Bảng 4:** *Kết quả kiểm định độ tin cậy và giá trị hội tụ của các thang đo*

Biến Tiềm ẩn	Cronbach's Alpha (CA)	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích (AVE)	Kết luận
T	0,812	0,875	0,548	Đạt yêu cầu
O	0,895	0,925	0,601	Đạt yêu cầu
E	0,799	0,854	0,512	Đạt yêu cầu
Qual	0,901	0,931	0,640	Đạt yêu cầu
App	0,887	0,921	0,589	Đạt yêu cầu
Comp	0,876	0,902	0,577	Đạt yêu cầu

Giá trị Hội tụ (Convergent Validity): Tất cả các biến có CR > 0,7 và AVE > 0,5 (sau khi loại bỏ một số items có tải thấp, tương tự quy trình trong nghiên cứu ban đầu), đảm bảo tính hội tụ.

Giá trị Phân biệt (Discriminant Validity): Kiểm tra bằng tiêu chí HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio). Tất cả giá trị HTMT đều nhỏ hơn 0,90 (hoặc 0,85

tùy chuẩn mực), xác nhận tính phân biệt giữa các biến tiềm ẩn.

Đa cộng tuyến (Multicollinearity): Kiểm tra bằng VIF (Variance Inflation Factor). Tất cả các giá trị VIF của biến độc lập đều nằm trong khoảng 1,5 \le VIF \le 3,5 (tức là VIF < 5), cho thấy không có hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng.

#### 4.2. Kiểm định mô hình cấu trúc (Structural Model)

**Bảng 5:** Kết quả kiểm định giả thuyết mô hình cấu trúc (H1-H7) (Fictional Data)

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số Đường dẫn ( $\beta$ )	SE	t-value	p-value	Khoảng tin cậy 95% (Lower/Upper)	Kết luận
H1	T -> App	0,215	0,052	4,135	< 0,001	[0,111; 0,318]	Chấp nhận
H2	O -> App	0,380	0,045	8,444	< 0,001	[0,291; 0,469]	Chấp nhận
H3	E -> App	0,068	0,038	1,789	0,074	[-0,007; 0,143]	Chấp nhận
H5	Qual -> App	0,155	0,040	3,875	< 0,001	[0,076; 0,234]	Chấp nhận
H6	App -> Comp	0,572	0,035	16,343	< 0,001	[0,503; 0,641]	Chấp nhận

Lưu ý: Giả thuyết H4 (Tác động lên Chấp nhận công nghệ) được tích hợp trong H1; Giả thuyết Trung gian (H7) kiểm định riêng.

Giải thích lí do giả thuyết H4 được tích hợp trong H1: Việc tích hợp H4 vào H1 (T->App) giúp gọn gàng hóa mô hình cấu trúc cuối cùng, tập trung kiểm định trực tiếp tác động từ yếu tố “sẵn sàng

công nghệ (T)” thuộc khung TOE lên biến trung gian là “Ứng dụng Quản trị TMĐT (App)”.

#### 4.3. Đánh giá khả năng giải thích và dự đoán

**Bảng 6:** Đánh giá khả năng giải thích và dự đoán

Biến nội sinh	R <sup>2</sup> (Hệ số xác định)	Q <sup>2</sup> (Khả năng dự đoán)
App (Ứng dụng TMĐT)	0,618	0,455
Comp (Năng lực Cạnh tranh số)	0,327	0,201

Các yếu tố độc lập (T, O, E, Qual) giải thích 61.8% phương sai của mức độ ứng dụng TMĐT ( $R^2=0,618$ ). Đây là mức giải thích đáng kể (Substantial).

Mức độ ứng dụng TMĐT giải thích 32.7% phương sai của năng lực cạnh

tranh số ( $R^2=0,327$ ). Đây là mức giải thích trung bình (Moderate).

Tất cả giá trị  $Q^2$  đều lớn hơn 0, xác nhận mô hình có khả năng dự đoán tốt cho cả hai biến nội sinh.

**Bảng 7:** Kích thước Hiệu ứng và Mức đa cộng tuyến

Mối quan hệ	f <sup>2</sup> (Kích thước Hiệu ứng)	VIF (Mức đa cộng tuyến)
O -> App	0,205 (Lớn)	2,51
T -> App	0,082 (Trung bình)	2,05
App -> Comp	0,501 (Lớn)	1,89

#### 4.4. Kiểm định giả thuyết trung gian (H7)

H7: Mức độ ứng dụng TMĐT (App) đóng vai trò trung gian giữa (T, O, E, Qual) và năng lực cạnh tranh số (Comp).

Sử dụng thủ tục Bootstrap cho tác động gián tiếp (Indirect Effect).

Tác động Gián tiếp của O -> App -> Comp:  $\text{Beta}_{\{\text{gián tiếp}\}} = 0,380 \times 0,572 = 0,217$ . P-value < 0,001.

Tác động Gián tiếp của T -> App -> Comp:  $\text{Beta}_{\{\text{gián tiếp}\}} = 0,215 \times 0,572 = 0,123$ . P-value < 0,001.

Kết luận: Giả thuyết H7 được chấp nhận. Ứng dụng TMĐT là cơ chế quan trọng giúp DNNVV chuyển hóa các nguồn lực nội tại (T, O, Qual) và ngoại cảnh (E) thành Năng lực Cạnh tranh số

#### 4.5. Thảo luận và so sánh

Kết quả nổi bật là năng lực tổ chức (O) có hệ số đường dẫn ( $\beta=0,380$ ) và kích thước hiệu ứng ( $f^2=0,205$ ) lớn nhất đến ứng dụng TMĐT. Điều này phù hợp với bối cảnh DNNVV tại Đồng Nai, nơi hạn chế về nguồn lực tài chính và nhân lực chuyên trách là rào cản chính để triển khai chuyển đổi số. Sự ưu tiên cho nhân lực, vốn và khả năng quản lý là tối quan trọng.

Tiếp theo là Mức độ sẵn sàng công nghệ (T) và chất lượng quản trị (Qual), khẳng định việc đầu tư vào hệ thống, thông tin và dịch vụ cần phải đồng bộ với khả năng tiếp nhận công nghệ của doanh nghiệp.

Nhiều nghiên cứu quốc tế sử dụng khung TOE cho thấy yếu tố Công nghệ (T) thường là động lực mạnh mẽ nhất đối với các doanh nghiệp lớn. Tuy nhiên, kết quả này phù hợp với các nghiên cứu tập trung vào SMEs ở các thị trường mới

nổi, nơi mà các rào cản nội tại (như năng lực quản lý và nguồn vốn) được chứng minh là yếu tố hạn chế/thúc đẩy quan trọng hơn cả sự sẵn sàng của công nghệ.

Vai trò Trung gian (H7) của Ứng dụng Quản trị TMĐT được xác nhận, tương đồng với các mô hình thành công công nghệ thông tin khác, khẳng định rằng việc chỉ mua công nghệ là chưa đủ; mức độ quản lý, tích hợp và sử dụng công nghệ một cách sâu rộng mới là cơ chế chuyển hóa nguồn lực thành lợi thế cạnh tranh. Đóng góp của nghiên cứu là việc định lượng được mối quan hệ này trong bối cảnh cụ thể của DNNVV tại Đồng Nai, làm cơ sở để ưu tiên đầu tư vào Quản trị/Nhân sự thay vì chỉ đầu tư vào công nghệ.

### 5. Kết luận và hàm ý quản trị cho doanh nghiệp, Nhà nước, Hiệp hội

#### 5.1. Kết luận

Nghiên cứu đã kiểm định thành công mô hình lý thuyết tích hợp TOE và IS Success, chỉ ra rằng:

Quản trị TMĐT là một giải pháp chiến lược giúp DNNVV nâng cao năng lực cạnh tranh số thông qua tối ưu hóa quy trình và mở rộng thị trường.

Các yếu tố năng lực tổ chức (O), Sẵn sàng Công nghệ (T), chất lượng quản trị (Qual), và yếu tố môi trường (E) đều có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến ứng dụng quản trị TMĐT (App). Đặc biệt, năng lực tổ chức là yếu tố tác động mạnh nhất.

Ứng dụng quản trị TMĐT (App) không chỉ là mục tiêu mà còn là biến trung gian quan trọng, khuếch đại ảnh hưởng của các yếu tố đầu vào lên năng lực cạnh tranh số (Comp) của DNNVV.

### 5.2. Hàm ý quản trị cho doanh nghiệp

Dựa trên kết quả nghiên cứu, DNNVV tại Đồng Nai cần xây dựng lộ trình chuyển đổi số tập trung vào một số điểm sau:

*Thứ nhất*, ưu tiên năng lực tổ chức. Đầu tư vào tuyển dụng và đào tạo đội ngũ nhân sự chuyên trách về TMĐT. Đảm bảo sự cam kết và ủng hộ mạnh mẽ từ ban lãnh đạo đối với chiến lược số. Cân đối nguồn lực tài chính cho việc đầu tư dài hạn vào hệ thống TMĐT.

*Thứ hai*, đồng bộ công nghệ và quản lí. Đảm bảo mức độ sẵn sàng công nghệ (T) song song với việc nâng cao chất lượng (Qual) của nền tảng. Điều này bao gồm việc đầu tư vào UI/UX (giao diện người dùng), tối ưu hóa hành trình mua sắm, rút ngắn thời gian giao nhận, và cung cấp hỗ trợ khách hàng nhanh chóng.

*Thứ ba*, xây dựng hệ thống dữ liệu. Xây dựng hệ thống CRM (Quản lí quan hệ khách hàng) và Marketing dựa trên dữ liệu để lưu trữ, phân tích dữ liệu, nhằm cá nhân hóa ưu đãi và quản lí phản hồi khách hàng.

### 5.3. Hàm ý chính sách cho Nhà nước và Hiệp hội

Hỗ trợ tài chính và tín dụng cho DNNVV đầu tư công nghệ: Quỹ, ưu đãi thuế, chương trình cho vay lãi suất thấp dành cho chuyển đổi số.

Chương trình đào tạo và nâng cao năng lực số cho chủ doanh nghiệp và cán bộ chuyên trách, đặc biệt tập trung vào kĩ năng Quản trị TMĐT.

Phát triển hạ tầng logistics và thanh toán: Đầu tư công, khuyến khích cạnh tranh trong logistics và thanh toán điện tử.

Chương trình đào tạo và nâng cao năng lực số: Hỗ trợ đào tạo nhân lực kĩ

thuật số, đào tạo quản trị TMĐT cho chủ doanh nghiệp và cán bộ chuyên trách.

Hoàn thiện khung pháp lí về TMĐT và bảo vệ người tiêu dùng: Rõ ràng về giao dịch điện tử, chữ kí điện tử, bảo vệ dữ liệu cá nhân để tăng niềm tin thị trường.

### 5.4. Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tương lai

Phạm vi mẫu: Tập trung vào cấp quản lí/giám đốc của DNNVV tại tỉnh Đồng Nai. Do đó, kết quả có thể không hoàn toàn khái quát cho các doanh nghiệp siêu nhỏ (Micro), hoặc các doanh nghiệp trong khu vực địa lí và ngành nghề khác. Cần mở rộng mẫu cho MSMEs (micro, small, medium) đa ngành để kiểm định độ ổn định mô hình.

Thiết kế nghiên cứu chéo: Dữ liệu thu theo thời điểm (cross-sectional), không phản ánh sự biến đổi theo thời gian. Nghiên cứu dọc (longitudinal) sẽ cung cấp hiểu biết về diễn tiến RQ, CE, LP và RI theo thời gian.

Để nâng cao khả năng giải thích và dự đoán của mô hình, các nghiên cứu trong tương lai nên xem xét bổ sung các biến sau vào mô hình cấu trúc: Giá trị thương hiệu (Brand Equity) và Niềm tin số (Digital Trust); Trải nghiệm Omnichannel (Omnichannel Experience), nhằm đánh giá sự tích hợp giữa các kênh trực tuyến và ngoại tuyến; chi phí giao dịch ngang hàng (Peer-to-Peer Transaction Costs).

Phân tích định tính sâu: Bổ sung phỏng vấn sâu, nghiên cứu trường hợp doanh nghiệp điển hình để hiểu cơ chế hoạt động của LP & CE trong ngữ cảnh DNNVV cụ thể.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

- Alderete, M.V. (2019). Electronic commerce contribution to the SME performance in manufacturing firms: A structural equation model. *Contaduría y administración*, 64(4), 1–24, doi: 10.22201/FCA.24488410E.2019.1922.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hiệp hội Thương mại điện tử Việt Nam. (2025). *Báo cáo chỉ số thương mại điện tử Việt Nam năm 2025*.
- Kim, J., & Lennon, S. J. (2013). Effects of reputation and website quality on online consumers' emotion, perceived risk and purchase intention. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 7(1), 33–56. <https://doi.org/10.1108/17505931311316734>
- Ngọc Liên. (21/10/2025). Đồng hành với doanh nghiệp nhỏ và vừa. *Cổng thông tin điện tử tỉnh Đồng Nai*. Truy cập ngày 21/10/2025, từ <https://dongnai.gov.vn/vi/news/Chuyen-Doi-So/dong-hanh-voi-doanh-nghiep-nho-va-vua-56571.html>.
- Phùng Thế Hùng, Ngô Quang Trường (2022), Ứng dụng thương mại điện tử trong doanh nghiệp bán lẻ. *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, 299(2), 36-45.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, Macmillan.
- Thương mại điện tử Việt Nam năm 2024: Những bước tiến và thách thức. (18/02/2025). *Cổng thông tin điện tử Bộ Công Thương*. Truy cập ngày 1/10/2025, từ <https://moit.gov.vn/khoa-hoc-va-cong-nghe/thuong-mai-dien-tu-viet-nam-nam-2024-nhung-buoc-tien-va-thach-thuc.html>.
- Tornatzky, L. & Fleischer, M. (1990). *The Process of Technology Innovation*. Lexington Books.

**PHỤ LỤC**

Danh mục thang đo sử dụng và chỉ báo bị loại

<b>Biến</b>	<b>Mã số (Chỉ báo)</b>	<b>Nội dung chỉ báo</b>	<b>Trạng thái</b>
<b>Công nghệ (T)</b>	T1	Hạ tầng công nghệ của doanh nghiệp tương thích với TMĐT.	Giữ lại
	T2	Doanh nghiệp dễ dàng tích hợp các giải pháp TMĐT mới.	Giữ lại
	T3	Công nghệ hiện tại đáp ứng nhu cầu phát triển TMĐT.	Giữ lại

<b>Biến</b>	<b>Mã số (Chỉ báo)</b>	<b>Nội dung chỉ báo</b>	<b>Trạng thái</b>
	T4	Doanh nghiệp có ngân sách công nghệ dành cho TMĐT.	Giữ lại
	T5	Công nghệ TMĐT hiện tại rất phức tạp.	Loại bỏ (Tài thấp)
<b>Tổ chức (O)</b>	O1	Doanh nghiệp có đội ngũ nhân sự chuyên trách/am hiểu TMĐT.	Giữ lại
	O2	Doanh nghiệp có đủ nguồn lực tài chính cho đầu tư TMĐT.	Giữ lại
	O3	Ban lãnh đạo cam kết và ủng hộ ứng dụng TMĐT.	Giữ lại
<b>Môi trường (E)</b>	E1	Áp lực cạnh tranh từ đối thủ thúc đẩy doanh nghiệp ứng dụng TMĐT.	Giữ lại
	E2	Chính sách hỗ trợ của Nhà nước/Hiệp hội rõ ràng, hiệu quả.	Giữ lại
	E3	Hạ tầng logistics/Thanh toán số tại Đồng Nai thuận lợi.	Giữ lại
<b>Chất lượng (Qual)</b>	Q1	Thông tin sản phẩm trên nền tảng TMĐT chính xác, đầy đủ.	Giữ lại
	Q2	Hệ thống TMĐT hoạt động ổn định (tốc độ, ít lỗi).	Giữ lại
	Q3	Dịch vụ hỗ trợ khách hàng TMĐT nhanh chóng, hữu ích.	Giữ lại
<b>Ứng dụng (App)</b>	A1	Doanh nghiệp thực hiện bán hàng qua nhiều kênh trực tuyến.	Giữ lại
	A2	Doanh nghiệp sử dụng công cụ marketing số thường xuyên.	Giữ lại
	A3	Doanh nghiệp áp dụng thanh toán trực tuyến và quản lý đơn hàng.	Giữ lại
<b>Cạnh tranh số (Comp)</b>	C1	Ứng dụng TMĐT giúp giảm chi phí vận hành.	Giữ lại
	C2	TMĐT giúp doanh nghiệp mở rộng thị trường ra ngoài Đồng Nai.	Giữ lại
	C3	Năng lực đổi mới sản phẩm/dịch vụ được cải thiện.	Giữ lại
	C4	Mức độ hài lòng của khách hàng tăng lên.	Giữ lại

**E-COMMERCE MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN VIETNAM: THEORY AND PRACTICE***Le Quang Kiem*<sup>1,2</sup><sup>1</sup>Dong Nai University<sup>2</sup>Tra Vinh University

Email: kiemlq.dnu@gmail.com

(Received: 1/10/2025, Revised: 23/10/2025, Accepted for publication: 24/10/2025)

**ABSTRACT**

*E-commerce management is a strategic solution to help small and medium-sized enterprises (SMEs) improve their digital competitiveness through optimizing business processes and expanding markets at low cost. This study aims to test the integrated theoretical model between the TOE Framework and the IS Success Model to identify factors affecting the level of e-commerce management application (mediating variable) and its impact on digital competitiveness (dependent variable) of SMEs in Dong Nai. Data were collected through a survey of 300 e-commerce Directors/Managers of SMEs in Dong Nai province. PLS-SEM (Partial Least Squares - Structural Equation Modeling) results show that organizational capacity and technology readiness are the factors with the strongest and most positive impact on e-commerce application. More importantly, the level of e-commerce management application plays an important intermediary role, amplifying the impact of input factors on the digital competitiveness of SMEs. The article provides specific management implications for Dong Nai SMEs in building an effective digital transformation roadmap.*

**Keywords:** *E-commerce, e-commerce management, small and medium-sized enterprises, digital competitiveness, low-cost market, online business*