TRƯỞNG THÀNH SỐ TRONG CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA VIỆT NAM: TÁC ĐỘNG CỦA NĂNG LỰC QUẢN TRỊ

Ths. Vũ Trọng Nghĩa* - PGS.TS. Lê Tiến Đạt*

Mặc dù chuyển đổi số (CĐS) hiện đã trở thành một yêu cầu thực tế cấp thiết, nhưng các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) tại Việt Nam vẫn đối mặt với nhiều thách thức trong việc triển khai. Nghiên cứu này đề xuất một hướng giải quyết vấn đề bằng cách kiểm định một mô hình lý thuyết tích hợp nhằm làm rõ tác động của năng lực quản trị (NLQT) đến mức độ trưởng thành số (Digital Maturity_DM) của DNNVV Việt Nam. Các giả thuyết và mô hình nghiên cứu được đề xuất dựa trên nền tảng của lý thuyết quản trị cấp cao (UET), lý thuyết năng lực động (DCT) và mô hình kỹ năng quản trị Strataplex của Mumford. Sử dụng kỹ thuật PLS-SEM với dữ liệu khảo sát trên 317 DNNVV Việt Nam, kết quả phân tích cho thấy NLQT là một yếu tố dự báo đa chiều và có tác động quan trọng đến DM. Nghiên cứu chỉ ra vai trò kép của nhà quản trị: vai trò "kiến trúc sư" của các năng lực nền tảng trong việc xây dựng chiến lược, hạ tầng; và vai trò "kỹ sư" của các năng lực thực thi trong việc tạo ra giá trị.

• Từ khóa: *trưởng thành số, chuyển đổi số, năng lực quản trị, doanh nghiệp nhỏ và vừa, Việt Nam.*

Although digital transformation has become a pressing practical requirement, small and medium-sized enterprises (SMEs) in Vietnam still face many challenges in its implementation. This study proposes a solution by testing an integrated theoretical model to clarify the impact of management capabilities on the digital maturity (DM) of Vietnamese SMEs. The hypotheses and research models are proposed based on the foundation of University-Level Management Theory (UET), Dynamic Capability Theory (DCT), and Mumford's Strataplex management skills model. Using PLS-SEM techniques with survey data from 317 Vietnamese SMEs, the analysis results show that management capabilities are a multidimensional predictor and have a significant impact on DM. The study points out the dual role of managers: the role of "architect" of foundational capabilities in building strategy and infrastructure; and the "engineering" role of performance capabilities in value creation.

• Key words: *digital maturity, digital transformation, management capabilities, small and medium-sized enterprises, Vietnam.*

Ngày nhận bài: 15/7/2025
Ngày gửi phản biện: 02/12/2025
Ngày duyệt đăng: 22/12/2025

DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v25.i304.12

1. Giới thiệu

Quan điểm dựa trên nguồn lực từ lâu đã cho rằng sự khác biệt về hiệu suất giữa các doanh nghiệp bắt nguồn từ việc sở hữu các nguồn lực giá trị, hiếm có và khó bắt chước (Wernerfelt, 1984). Theo logic này, trong bối cảnh kinh tế số, khi công nghệ ngày càng trở thành một loại hàng hóa dễ tiếp cận, rào cản gia nhập giảm xuống (Hanelt et al., 2021), khi đó các DNNVV sẽ có sự hội tụ về hiệu suất. Tuy vậy, thực tế lại cho thấy: sự phân kỳ ngày càng lớn đang diễn ra, nơi một số ít doanh nghiệp bứt phá thành công, trong khi phần lớn còn lại vẫn loay hoay trong các nỗ lực CĐS rời rạc. Điều đó cho thấy các lý thuyết tập trung vào nguồn lực ở cấp độ tổ chức không còn đủ sức giải thích hiện tượng trên trong bối cảnh DNNVV Việt Nam.

Nghiên cứu này sẽ chuyển lăng kính phân tích từ các nguồn lực hữu hình sang nguồn lực vô hình, khó sao chép nhất ở cấp độ cá nhân: năng lực của nhà quản trị (NQT). Có nhiều bằng chứng cho thấy yếu tố quyết định sự thành công trong DM của DNNVV nằm ở chính yếu tố con người (Kane, 2019). Luận điểm này càng trở nên xác đáng đối với DNNVV Việt Nam, nơi NQT thường đóng vai trò "tất cả trong một", khiến năng lực cá nhân của họ có tầm ảnh hưởng bao trùm lên toàn bộ tổ chức.

Vì vậy, nghiên cứu này hướng đến trả lời câu hỏi trung tâm: Năng lực của nhà quản trị tác động như thế nào đến DM của các DNNVV Việt Nam?

Để thực hiện điều này, nghiên cứu (1) xây dựng một khung lý thuyết tích hợp nhằm phân tách NLQT thành các thành phần có thể đo lường được; (2) kiểm định thực nghiệm các mối quan hệ tác động thông qua dữ liệu khảo sát 317 DNNVV; và (3) từ đó, thảo luận các hàm ý quan trọng. *Về mặt lý thuyết,* nghiên cứu làm rõ cơ chế NLQT ở cấp độ cá nhân chính là "vi nền tảng" kiến tạo nên năng lực ở cấp độ tổ chức. *Về mặt thực tiễn,* kết quả nghiên cứu sẽ cung cấp những bằng chứng định lượng tin cậy có giá trị cho các NQT trong

** Trường Đại học Thương mại; email: vutrongnghia@tmu.edu.vn - datlt@tmu.edu.vn*

bối cảnh một nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam.

Nghiên cứu được chia thành 6 phần: (1) giới thiệu, (2) căn cứ lý thuyết, (3) phương pháp nghiên cứu, (4) kết quả, (5) thảo luận và (6) hàm ý.

2. Khung lý thuyết và đề xuất mô hình nghiên cứu

2.1. Khung lý thuyết về năng lực quản trị

Để giải quyết nghịch lý về sự phân kỳ trong DM tại DNNVV Việt Nam, nghiên cứu này đề xuất rằng NLQT cần được hiểu qua vai trò kép của người lãnh đạo: "kiến trúc sư" và "kỹ sư". Khung lý thuyết này được xây dựng trên sự tích hợp của UET (Hambrick & Mason, 1984), DCT (Teece, 2007), và mô hình Strataplex của Mumford et al. (2007).

Theo UET, các lựa chọn của tổ chức là sự phản ánh trực tiếp từ người lãnh đạo, do đó, vai trò "kiến trúc sư" là điểm khởi đầu của CĐS. Trong vai trò này, nhà quản trị vận dụng năng lực nhận thức (NLNT) để thực thi năng lực động "cảm nhận", tức khả năng khám phá cơ hội từ môi trường công nghệ, và sử dụng năng lực chiến lược (NLCL) để thực thi năng lực "nắm bắt", tức khả năng huy động nguồn lực để theo đuổi các cơ hội đó thông qua một chiến lược cụ thể (Warner and Wäger, 2019).

Ngược lại, vai trò "kỹ sư" tập trung vào giai đoạn thực thi, biến các bản thiết kế chiến lược thành kết quả hữu hình. Vai trò này tương ứng trực tiếp với năng lực động "tái cấu trúc", tức khả năng liên tục làm mới và kết hợp lại các tài sản của doanh nghiệp để duy trì cạnh tranh (Teece, 2007). Cụ thể, nhà quản trị sử dụng năng lực kinh doanh (NLKD) để tái cấu trúc các quy trình vận hành trải nghiệm khách hàng, đồng thời vận dụng năng lực là việc với người khác (NLLV) để tái cấu trúc khía cạnh con người và văn hóa, vốn là yếu tố quyết định để các thay đổi được triển khai thành công (Kane, 2019).

2.2. Các giả thuyết nghiên cứu

Trong nghiên cứu này, các thành tố cấu thành lên DM được kế thừa từ khuyến nghị của OECD (2021) và nghiên cứu tổng quan từ hơn 60 mô hình DM của Thordsen and Bick (2023) gồm: Định hướng chiến lược (DHCL), trải nghiệm khách hàng (TNKH), công nghệ và dữ liệu (CNDL), vận hành (VH), con người và văn hóa CNVH). Các nhân tố của NLQT gồm các năng lực được phát triển từ mô hình của Mumford et al. (2007) gồm: NLNT, NLCL, NLKD và NLLV.

Trước hết, nền tảng của các quyết định công nghệ chính là NLNT. Việc xây dựng một hệ thống CNDL, vốn là xương sống kỹ thuật của DM, đòi hỏi khả năng xử lý thông tin và tư duy hệ thống phức tạp. NLNT chính là vi nền tảng cho phép tổ chức thực thi năng lực động "cảm nhận", tức khả năng khám phá và định hình cơ hội từ môi trường công nghệ (Helfat & Martin, 2015). Hơn nữa, DHCL tốt phải được xây dựng trên nền tảng tri thức vững chắc do NLNT cung cấp. Logic phân tầng của mô hình Strataplex cho rằng các kỹ năng cấp cao như chiến lược được xây dựng dựa trên nền tảng nhận thức. Sự thấu hiểu môi trường là điều kiện cần để có thể "nắm bắt" cơ hội thành công thông qua một chiến lược sắc bén (Schoemaker et al., 2018). Từ đó:

H1: NLNT có tác động tích cực đến CNDL.

H2: NLNT có tác động tích cực đến DHCL.

Trên nền tảng nhận thức đó, NLCL phát huy vai trò quyết định trong việc định hình một DHCL bài bản. NLCL, với khả năng phân tích, xây dựng tầm nhìn và ra quyết định hệ thống, tương ứng trực tiếp với quy trình "nắm bắt" trong DCT. Không chỉ định hình chiến lược tổng thể, NLCL còn định hướng các ưu tiên cụ thể. Việc quyết định cạnh tranh dựa trên TNKH, một mặt trận cốt lõi của kỷ nguyên số, chính là một lựa chọn phản ánh năng lực chiến lược của NQT (Lemon & Verhoef, 2016). Từ đó ta có các giả thuyết:

H3: NLCL có tác động tích cực đến DHCL.

H4: NLCL có tác động tích cực đến TNKH.

Trong giai đoạn thực thi, NLKD, với sự thấu hiểu sâu sắc về thị trường và tài chính, là công cụ then chốt để chuyển hóa chiến lược thành giá trị thực tiễn. Về phương diện bên ngoài, NQT có NLKD tốt sẽ sử dụng sự am hiểu thị trường để thiết kế các điểm chạm nhằm giải quyết "nỗi đau" của khách hàng, từ đó tạo ra một TNKH vượt trội (Verhoef et al., 2021). Về phương diện nội bộ, NLKD giúp NQT nhìn nhận việc cải tiến VH không như một chi phí kỹ thuật, mà là một khoản đầu tư chiến lược có thể đo lường hiệu quả (Schallmo et al., 2017). Do vậy, ta kết luận:

H5: NLKD có tác động tích cực đến TNKH.

H6: NLKD có tác động tích cực đến VH.

CĐS về bản chất là chuyển đổi con người. Vì vậy, NLLV bao gồm truyền thông, tạo động lực và quản trị sự thay đổi, trở thành cơ chế cốt lõi để tái cấu trúc tổ chức. Năng lực này tác động đến hai khía cạnh quan trọng. Thứ nhất, nó giúp kiến tạo CNVH và theo UET, văn hóa tổ chức phản chiếu hành vi của người lãnh đạo; một NQT có NLLV tốt sẽ xây dựng được môi trường an toàn tâm lý, khuyến khích sự thử nghiệm để hình thành văn hóa số (Edmondson, 2018). Sau nữa, NLLV là yếu tố quyết định để cải tiến VH thành công, thông qua việc quản lý sự thay đổi và giảm thiểu sự kháng cự của nhân viên (Kotter, 1995). Từ đó:

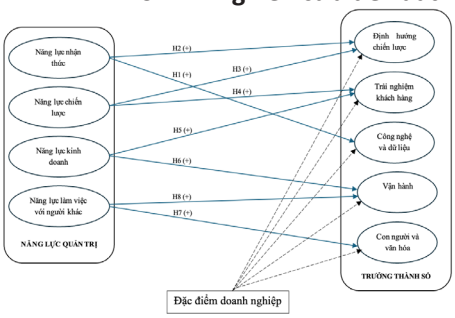
H7: NLLV có tác động tích cực đến CNVH.

H8: NLLV khác có tác động tích cực đến VH.

2.3. Đề xuất mô hình nghiên cứu

Bổ sung biến kiểm soát là đặc điểm doanh nghiệm bao gồm: quy mô doanh nghiệp, tuổi doanh nghiệp và ngành nghề kinh doanh; nghiên cứu đề xuất mô hình sau.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Tác giả đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này áp dụng thiết kế định lượng thông qua phương pháp khảo sát, với đối tượng là các NQT cấp cao tại các DNNVV Việt Nam. Do không thể xác định khung mẫu, phương pháp chọn mẫu phi xác suất, kết hợp giữa lấy mẫu phân tầng và có chủ đích, đã được sử dụng để thu thập dữ liệu từ tháng 7/2024 đến tháng 12/2024. Sau quá trình sàng lọc, mẫu phân tích cuối cùng gồm 317 phản hồi hợp lệ.

Các thang đo được xây dựng dựa trên việc kế thừa và hiệu chỉnh từ các nghiên cứu trước đó. Để đảm bảo tính hợp lệ về nội dung trong bối cảnh Việt Nam, một bước nghiên cứu định tính sơ bộ, bao gồm phỏng vấn sâu với các chuyên gia và nhà quản trị, đã được thực hiện để tinh chỉnh các biến quan sát.

Dữ liệu được phân tích bằng phương pháp PLS-SEM. Kỹ thuật này phù hợp với mục tiêu dự báo của mô hình và khả năng xử lý hiệu quả các cấu trúc phức hợp (Hair et al., 2019). Quy trình phân tích được thực hiện theo hai bước: (1) đánh giá mô hình đo lường nhằm đảm bảo độ tin cậy và giá trị của các thang đo; và (2) đánh giá mô hình cấu trúc để kiểm định các giả thuyết cũng như xác định năng lực giải thích và dự báo của mô hình.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

4.1.1. Độ tin cậy và hội tụ

Trước hết, độ tin cậy và độ giá trị hội tụ của các nhân tố được đánh giá. Kết quả cho thấy biến quan sát có hệ số tải (outer loadings) trong khoảng từ 0.754 đến 0.827 đều thỏa điều kiện lớn hơn 0.7. Về độ tin cậy nhất quán nội tại, các hệ số Cronbach's Alpha nằm trong khoảng 0.817 đến 0.849 và CR nằm trong khoảng từ 0.879 đến 0.892 đều lớn hơn 0.7. Độ giá trị hội tụ cũng được đảm bảo, với chỉ số AVE nằm trong khoảng từ 0.609 đến 0.656 đều lớn hơn mức 0.5. Các kết quả này khẳng định rằng các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu đều đạt yêu cầu về độ tin cậy và độ giá trị hội tụ (Hair et al., 2019).

4.1.2. Mức độ phân biệt

Bên cạnh đó, tính phân biệt của các biến trong mô hình được kiểm định bởi chỉ số HTMT. Bảng 1 cho thấy, tất cả các giá trị HTMT giữa các cặp nhân tố đều nằm dưới ngưỡng khắt khe là 0.90 theo tiêu chuẩn của Henseler et al. (2015). Nghĩa là các biến đều đảm bảo sự khác biệt.

Bảng 1: Bảng giá trị phân biệt theo tiêu chí HTMT

	CNDL	CNVH	DHCL	NLCL	NLKD	NLLV	NLNT	TNKH	VH
CNDL									
CNVH	**0.224**								
DHCL	0.395	**0.375**							
NLCL	0.302	0.441	**0.777**						
NLKD	0.183	0.365	0.438	**0.480**					
NLLV	0.349	0.666	0.503	0.544	**0.562**				
NLNT	0.655	0.353	0.685	0.505	0.449	**0.577**			
TNKH	0.131	0.330	0.334	0.452	0.770	0.416	**0.307**		
VH	0.225	0.493	0.467	0.449	0.712	0.771	0.464	**0.523**	

Nguồn: Dữ liệu thực nghiệm

4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Kết quả cho thấy giá trị VIF của tất cả các biến độc lập đều nằm trong khoảng từ 1.605 đến 1.931, thấp hơn đáng kể so với ngưỡng 5, do đó không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến (Hair et al., 2019). Tiếp theo, quy trình Bootstrapping với n = 5,000 được thực hiện để kiểm định các giả thuyết. Kết quả cho thấy (Bảng 2), các giả thuyết đề xuất (H1 - H8) đều được ủng hộ.

Bảng 2: Kết quả kiểm định các giả thuyết

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số β	Độ lệch chuẩn	T statistics	P values	Kết luận
H1	NLNT -> CNDL	0.547	0.041	13.227	0.000	Chấp nhận
H2	NLNT -> DHCL	0.365	0.049	7.405	0.000	Chấp nhận
H3	NLCL -> DHCL	0.491	0.045	10.831	0.000	Chấp nhận
H4	NLCL -> TNKH	0.141	0.054	2.615	0.009	Chấp nhận
H5	NLKD -> TNKH	0.586	0.044	13.280	0.000	Chấp nhận
H6	NLKD -> VH	0.376	0.048	7.840	0.000	Chấp nhận
H7	NLLV -> CNVH	0.552	0.053	10.371	0.000	Chấp nhận
H8	NLLV -> VH	0.462	0.045	10.237	0.000	Chấp nhận

Nguồn: Dữ liệu thực nghiệm

Năng lực giải thích và dự báo đều ở mức tốt. Cụ thể, hệ số R^2 nhận giá trị trong khoảng từ 0.299 đến 0.529, tương ứng với mức độ giải thích từ thấp đến trung bình. Năng lực dự báo ngoài mẫu, đánh giá qua chỉ số Q^2, cả năm nhân tố phụ thuộc đều có giá trị Q^2 ở mức trong đoạn 0.292 đến 0.520 tức đạt từ "trung bình" đến "mạnh". Về mức độ ảnh hưởng, các giá trị f^2 nằm trong đoạn 0.029 đến 0.504 cho thấy các mối quan hệ chủ yếu có tác động từ trung bình đến lớn, chỉ có NLCL tác động nhỏ đến TNKH (0.029). Bên cạnh đó, kết quả kiểm định biến kiểm soát cho thấy chúng không có tác động tới các biến phụ thuộc.

Bảng 3: Năng lực dự báo và mức độ ảnh hưởng

Biến phụ thuộc	Q^2	Mức độ dự báo	Tác động từ	f^2	Mức độ ảnh hưởng
DHCL	0.520	Mạnh	NLCL NLNT	0.418 0.231	Lớn Trung bình
TNKH	0.415	Mạnh	NLKD NLCL	0.504 0.029	Lớn Nhỏ
CNDL	0.292	Trung bình	NLNT	0.426	Lớn
VH	0.510	Mạnh	NLKD NLLV	0.229 0.346	Trung bình Lớn
CNVH	0.294	Trung bình	NLLV	0.438	Lớn

Nguồn: Nguồn: Dữ liệu thực nghiệm

5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm mạnh mẽ, ủng hộ cho mô hình vai trò kép mà chúng tôi đã đề xuất.

Thứ nhất, vai trò "kiến trúc sư" được khẳng định thông qua vai trò kiến tạo nền móng của nhóm năng lực nền tảng, bao gồm NLNT và NLCL. Điều này được thể hiện qua hai cơ chế. Tác động của NLNT lên nền tảng CNDL (H1) khẳng định rằng việc làm chủ công nghệ không phải là vấn đề kỹ thuật, mà bắt nguồn từ năng lực tư duy (Heubeck, 2023). NLNT chính là vi nền tảng cho phép doanh nghiệp thực thi năng lực động "cảm nhận", tức khả năng khám phá và định hình cơ hội từ môi trường công nghệ. Hơn nữa, tác động của NLNT đến DHCL (H2) đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho logic phân tầng của mô hình Strataplex, cho thấy một chiến lược sắc bén phải được xây dựng trên nền tảng tri thức vững chắc. Từ đó, vai trò quyết định của NLCL trong việc hình thành DHCL (H3) cho thấy DM là kết quả của khả năng hoạch định, một biểu hiện của năng lực động "nắm bắt", ủng hộ quan điểm "chiến lược, không phải công nghệ, là động lực của CĐS".

Thứ hai, vai trò "kỹ sư" được xác nhận qua tác động chi phối của các năng lực thực thi, bao gồm NLKD và NLLV, vốn là biểu hiện của năng lực động "tái cấu trúc". Kết quả cho thấy NLKD tác động mạnh mẽ đến cả TNKH (H5) và VH (H6). Cụ thể, mối quan hệ chi phối giữa NLKD và TNKH, vốn là mối quan hệ mạnh nhất trong mô hình, cho thấy sự nhạy bén về thị trường là yếu tố trực tiếp nhất tạo ra giá trị số. Năng lực này cho phép NQT tái cấu trúc các quy trình tương tác để biến đầu tư công nghệ thành sự hài lòng của khách hàng (Walsh et al., 2023). Song song với đó, các phát hiện khẳng định một sự thật: CĐS về bản chất là chuyển đổi con người. Tác động của NLLV lên phương diện CNVH (H7) và VH (H8) cho thấy mọi công nghệ hay quy trình mới đều sẽ thất bại nếu không có sự chấp nhận của đội ngũ.

Phát hiện đáng chú ý: trong khi tác động của NLKD lên TNKH là mạnh (H5, $\beta = 0.586$), thì tác động của NLCL lên cùng biến số đó lại là yếu nhất (H4, $\beta = 0.141$). Như vậy tồn tại của một "khoảng trống chiến lược - thực thi" trong bối cảnh DNNVV Việt Nam. Khoảng trống này có thể được lý giải bởi những đặc thù của bối cảnh. *Thứ nhất,* nó phản ánh vai trò tập trung và "tất cả trong một" của NQT. Trong cấu trúc tổ chức phẳng, NQT thường xuyên tham gia trực tiếp vào các hoạt động hàng ngày, từ bán hàng đến dịch vụ khách hàng. Do đó, các quyết định kinh doanh vi mô, được dẫn dắt bởi sự nhạy bén thị trường của NLKD, có một tác động tức thời và mạnh mẽ hơn đến trải nghiệm thực tế của khách hàng so với một bản kế hoạch chiến lược dài hạn. *Thứ hai,* điều này là hệ quả của áp lực sinh tồn và sự khan hiếm nguồn lực. Đối mặt với áp lực dòng tiền hàng ngày, các NQT buộc phải ưu tiên các hành động mang lại kết quả kinh doanh ngay lập tức. Kết luận này phù hợp với nhận định về sự cần thiết phải "kết nối chặt chẽ hơn giữa đầu tư và chiến lược" trong các DNNVV, nơi mỗi đồng vốn đầu tư đều phải chứng minh được giá trị nhanh chóng (Bakhtiari et al., 2020).

6. Kết luận và khuyến nghị

Như vậy, nghiên cứu đã khẳng định rằng DM tại các DNNVV Việt Nam không phải là một cuộc đua về công nghệ, mà là một bài kiểm tra thực tế về năng lực của NQT.

Phát hiện về "khoảng trống chiến lược - thực thi" cho thấy việc áp đặt một chiến lược CĐS toàn diện, từ trên xuống ngay từ đầu có thể không hiệu quả. Thay vào đó, một cách tiếp cận theo từng giai đoạn, ưu tiên các "chiến thắng nhanh" ở cấp độ thực thi là phù hợp hơn đối với các DNNVV Việt Nam. Do vậy các đề xuất sau được đưa ra đối với các NQT: *Xây dựng định hướng chiến lược* theo giai đoạn, bắt đầu từ việc giải quyết một vấn đề kinh doanh cốt lõi thay vì xây dựng các kế hoạch vĩ mô phức tạp. *Dẫn dắt sự thay đổi văn hóa* từ chính hành động làm gương của lãnh đạo, kiến tạo môi trường an toàn để thử nghiệm và trao quyền cho các "đại sứ thay đổi". *Đặt trải nghiệm khách hàng* là trọng tâm bằng cách tập trung làm chủ các kênh tương tác chính trước khi mở rộng để tạo ra một trải nghiệm đa kênh liền mạch và cá nhân hóa. *Xây dựng năng lực dữ liệu* bằng cách ưu tiên hình thành văn hóa đo lường các chỉ số cơ bản trước khi đầu tư vào các công cụ phân tích phức tạp. *Tối ưu hóa vận hành* một cách có chọn lọc, tuân thủ nguyên tắc "đơn giản hóa trước, số hóa sau" và lôi kéo sự tham gia trực tiếp của nhân viên.

Tài liệu tham khảo:

Bakhtiari, S., Breunig, R., Magnani, L., & Zhang, J. (2020). Financial constraints and small and medium enterprises: A review. Economic Record, 96(315), 506-523.

Edmondson, A. C. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. John Wiley & Sons.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. European business review, 31(1), 2-24.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of management review, 9(2), 193-206.

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. Journal of Management Studies, 58(5), 1159-1197.

Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. Journal of management, 41(5), 1281-1312.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), 115-135.

Heubeck, T. (2023). Managerial capabilities as facilitators of digital transformation? Dynamic managerial capabilities as antecedents to digital business model transformation and firm performance. Digital Business, 3(1), 100053.

Kane, G. (2019). The technology fallacy: people are the real key to digital transformation. Research-Technology Management, 62(6), 44-49.

Kotter, J. P. (1995). Why transformation efforts fail. Harvard Business Review.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing, 80(6), 69-96.

Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. The Leadership Quarterly, 18(2), 154-166.

OECD. (2021). The Digital Transformation of SMEs. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. O. Publishing.

Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models—best practice, enablers, and roadmap. International journal of innovation management, 21(08), 1740014.

Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. California Management Review, 61(1), 15-42.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic management journal, 28(13), 1319-1350.

Thordsen, T., & Bick, M. (2023). A decade of digital maturity models: much ado about nothing? Information Systems and e-Business Management, 21(4), 947-976.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 122, 889-901.

Walsh, J., Nguyen, T. Q., & Hoang, T. (2023). Digital transformation in Vietnamese SMEs: managerial implications. Journal of Internet and Digital Economics, 3(1/2), 18-32.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic management journal, 5(2), 171-180.