PHÁT TRIỂN LỢI THẾ CẠNH TRANH BỀN VỮNG THÔNG QUA CHUYỂN ĐỔI SỐ: HÀM Ý QUẢN TRỊ CHO DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

ThS. Trịnh Thị Hồng Thái* - PGS.TS. Hà Sơn Tùng**

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và Cách mạng công nghiệp 4.0, chuyển đổi số đang trở thành động lực then chốt giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất và hiệu quả kinh doanh. Đặc biệt, với các doanh nghiệp nhỏ và vừa chuyển đổi số giúp tối ưu hóa quy trình, tăng năng suất và củng cố lợi thế cạnh tranh bền vững. Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính, tổng hợp và phân tích dữ liệu thứ cấp để làm rõ cơ chế tác động của chuyển đổi số đến lợi thế cạnh tranh bền vững theo tiếp cận lý thuyết nguồn lực và năng lực động. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất các hàm ý quản trị nhằm hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam chuyển đổi số để phát triển lợi thế cạnh tranh bền vững.

• Từ khóa: *lợi thế cạnh tranh, bền vững, chuyển đổi số, SMEs, Việt Nam.*

In the context of globalization and the Fourth Industrial Revolution, digital transformation has become a key driver for enhancing business productivity and efficiency. Particularly for small and medium-sized enterprises (SMEs), digital transformation helps optimize processes, increase productivity, and strengthen sustainable competitive advantages. This study employs a qualitative research approach, synthesizing and analyzing secondary data to clarify the mechanisms through which digital transformation influences sustainable competitive advantage, based on the resource-based view and dynamic capability theory. Accordingly, the paper proposes managerial implications to support Vietnamese SMEs in implementing digital transformation to develop sustainable competitive advantages.

• Key words: *competitive advantage, sustainability, digital transformation, SMEs, Vietnam.*

Ngày nhận bài: 27/02/2026
Ngày gửi phản biện: 29/3/2026
Ngày duyệt đăng: 13/4/2026

DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i311.25

1. Mở đầu

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và cách mạng công nghiệp 4.0, chuyển đổi số (CĐS) đã trở thành một trong những động lực quan trọng thúc đẩy năng suất, tăng trưởng và năng lực cạnh tranh của nền kinh tế. Ở Việt Nam, năm 2024, tỷ trọng kinh tế số của Việt Nam ước đạt 18,3% GDP, tăng mạnh so với mức 11,9% của năm 2021, phản ánh nỗ lực rõ rệt của các doanh nghiệp trong việc ứng dụng công nghệ số để tạo ra giá trị mới và nâng cao năng lực cạnh tranh (Bộ Thông tin và Truyền thông, 2024).

Đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) - khu vực chiếm hơn 97% tổng số doanh nghiệp và đóng góp trên 40% GDP cả nước, CĐS mang lại cơ hội nâng cao hiệu quả vận hành, mở rộng thị trường và củng cố vị thế trong chuỗi cung ứng toàn cầu. Tuy nhiên, quá trình CĐS tại khu vực SMEs Việt Nam vẫn đối mặt với nhiều thách thức. Hơn 90% SMEs có quy mô vốn dưới 10 tỷ đồng, khả năng tiếp cận tín dụng hạn chế (dư nợ chỉ chiếm 17,6%), cùng với tình trạng thiếu hụt nhân lực số và chiến lược chuyển đổi chưa rõ ràng (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2024).

Trong bối cảnh đó, việc nghiên cứu thực trạng CĐS và với lợi thế cạnh tranh bền vững của SMEs Việt Nam có ý nghĩa lý luận và thực tiễn sâu sắc. Đồng thời đề xuất hàm ý quản trị nhằm giúp SMEs đẩy mạnh CĐS như một đòn bẩy chiến lược để nâng cao lợi thế cạnh tranh triển bền vững trong kỷ nguyên kinh tế số.

2. Cơ sở lý luận

2.1. Khái niệm chuyển đổi số

Chuyển đổi số là quá trình tích hợp và ứng dụng công nghệ số vào mọi hoạt động của tổ chức nhằm thay đổi mô hình quản trị, nâng cao hiệu quả kinh doanh, tạo giá trị mới và năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp. Theo Microsoft (2020), CĐS là việc "áp dụng các công nghệ số để tái cấu trúc toàn diện quy trình, sản phẩm và dịch vụ, hướng đến hiệu quả vượt trội và mô hình kinh doanh mới". Gartner (2021) định nghĩa CĐS là "việc sử dụng công nghệ số nhằm thay đổi mô hình kinh doanh, tạo ra cơ hội và giá trị mới cho doanh nghiệp".

** NCS, Đại học Kinh tế quốc dân; email: trinhhongthaiqtkd@gmail.com*
*** Đại học Kinh tế quốc dân*

Đối với doanh nghiệp, Hess và cộng sự (2016) cho rằng CĐS là sự thay đổi chiến lược về mô hình kinh doanh, quy trình và cấu trúc tổ chức nhằm tận dụng lợi thế của công nghệ số. Hinings et al. (2018) nhấn mạnh, CĐS không chỉ là quá trình áp dụng công nghệ mà còn là sự chuyển biến văn hóa, giá trị và hành vi trong doanh nghiệp. Có thể thấy: CĐS là quá trình ứng dụng công nghệ số vào mọi lĩnh vực của doanh nghiệp nhằm tối ưu hóa hoạt động, đổi mới mô hình kinh doanh và nâng cao năng lực cạnh tranh trong môi trường số hóa.

2.2. Khái niệm lợi thế cạnh tranh bền vững

Lợi thế cạnh tranh bền vững (SCA) là khái niệm trung tâm trong quản trị chiến lược, phản ánh khả năng duy trì vị thế vượt trội của doanh nghiệp so với đối thủ trong dài hạn. Porter (1985) định nghĩa lợi thế cạnh tranh bền vững là "những tài sản hoặc năng lực mà doanh nghiệp sở hữu, khó bị sao chép hoặc vượt qua, giúp tạo ra giá trị lâu dài". Theo Barney (1991), doanh nghiệp đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững khi triển khai các chiến lược tạo giá trị mà đối thủ hiện tại hoặc tiềm năng không thể sao chép. Ông cho rằng, để đạt được SCA, doanh nghiệp phải sở hữu các nguồn lực VRIN (Valuable - quý giá, Rare - hiếm có, Inimitable - khó bắt chước, và Non-substitutable - không thể thay thế). Chaharbaghi & Lynch (1999) sau đó bổ sung yếu tố "đổi mới liên tục" vào khái niệm lợi thế cạnh tranh bền vững, nhấn mạnh rằng khả năng duy trì vị thế cạnh tranh phụ thuộc vào năng lực đổi mới và thích ứng với thay đổi của môi trường. Quan điểm này đặc biệt phù hợp với bối cảnh hiện nay khi công nghệ và thị trường biến đổi nhanh chóng dưới tác động của CĐS.

Tại Việt Nam, các nghiên cứu gần đây (Nguyễn Bá Đông et al., 2023; Huỳnh Minh Tâm & Nguyễn Tiến Dũng, 2025) cho rằng lợi thế cạnh tranh bền vững của SMEs gắn liền với việc khai thác hiệu quả nguồn lực nội tại, khả năng đổi mới và mức độ ứng dụng công nghệ số trong hoạt động quản trị, sản xuất và marketing.

Tóm lại, có thể hiểu lợi thế cạnh tranh bền vững là khả năng doanh nghiệp tích lũy, phát triển và khai thác các nguồn lực, năng lực cốt lõi nhằm tạo ra giá trị vượt trội, duy trì vị thế cạnh tranh lâu dài và thích ứng linh hoạt trong môi trường thay đổi.

2.3. Tổng quan nghiên cứu và khoảng trống nghiên cứu

Trong kỷ nguyên số, mối quan hệ giữa CĐS và lợi thế cạnh tranh bền vững đã trở thành chủ đề nghiên cứu nổi bật trong lĩnh vực quản trị chiến lược và công nghệ. Theo Hess et al. (2016), CĐS cho phép doanh nghiệp tái định hình các hoạt động cốt lõi, mở rộng khả năng đổi mới và khai thác hiệu quả các cơ hội thị trường mới. Những thay đổi này góp phần trực tiếp vào việc hình thành lợi thế cạnh tranh khó bắt chước - nền tảng của SCA.

Từ góc nhìn lý thuyết nguồn lực, công nghệ số được xem là một loại tài nguyên chiến lược có giá trị, hiếm có, khó bắt chước và khó thay thế (VRIN). Nghiên cứu gần đây của Sarfraz et al. (2023) khẳng định CĐS có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến SCA thông qua việc nâng cao năng suất, cải thiện hiệu quả vận hành và tăng cường đổi mới. Đặc biệt, nghiên cứu cho thấy mức độ đầu tư vào hạ tầng số và năng lực số có mối quan hệ thuận chiều với khả năng duy trì lợi thế cạnh tranh lâu dài.

Từ góc độ lý thuyết năng lực động, CĐS được xem như công cụ nâng cao khả năng cảm nhận, nắm bắt và tái cấu trúc cơ hội trong môi trường biến động (Teece et al., 1997). Các nghiên cứu thực nghiệm của Xue et al. (2022) và Lóska & Uotila (2024) cũng chứng minh rằng CĐS giúp doanh nghiệp củng cố năng lực đổi mới, đồng thời nâng cao khả năng học hỏi và phản ứng chiến lược — những yếu tố cốt lõi duy trì SCA trong dài hạn.

Bên cạnh đó, một hướng nghiên cứu khác tập trung vào tác động của CĐS đối với các loại hình doanh nghiệp khác nhau, đặc biệt là SMEs. Theo nghiên cứu của Lu & Shaharudin (2024), SMEs có tiềm năng lớn trong việc ứng dụng công nghệ số để nâng cao năng lực cạnh tranh, song lại gặp hạn chế về vốn, nhân lực và hạ tầng công nghệ. Điều này khiến hiệu quả của CĐS đối với SCA trong nhóm doanh nghiệp này còn phụ thuộc nhiều vào mức độ sẵn sàng tổ chức, nhận thức lãnh đạo và khả năng đầu tư chiến lược. Tại Việt Nam, các nghiên cứu như của Nguyễn Bá Đông và cộng sự (2023), Huỳnh Minh Tâm & Nguyễn Tiến Dũng (2025) đã bước đầu tiếp cận vấn đề từ góc độ doanh nghiệp vừa và nhỏ, tuy nhiên chưa làm rõ cơ chế tích hợp giữa CĐS và SCA trong bối cảnh nền kinh tế số đang phát triển nhanh.

Tổng thể, mặc dù các nghiên cứu quốc tế đã khẳng định vai trò của CĐS trong việc nâng cao lợi thế cạnh tranh bền vững, nhưng bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ này trong bối cảnh SMEs tại Việt Nam còn hạn chế. Do đó, việc phân tích mối quan hệ này trong bối cảnh các SMEs Việt Nam không chỉ có ý nghĩa khoa học mà còn mang tính thực tiễn cao, giúp đề xuất các hàm ý quản trị cụ thể và khả thi cho phát triển lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp.

3. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính nhằm phân tích và tổng hợp các cơ sở lý luận, thực tiễn về tác động của CĐS đến lợi thế cạnh tranh bền vững của SMEs tại Việt Nam. Dữ liệu nghiên cứu được thu thập chủ yếu từ Báo cáo CĐS quốc gia; Báo cáo thường niên của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam; Báo cáo của Ngân hàng thế giới; Diễn đàn kinh tế thế giới,… và các nghiên cứu khoa học trong và ngoài nước.

Bài viết vận dụng các phương pháp tổng hợp, phân tích, so sánh và mô hình hóa để hệ thống hóa lý thuyết, đánh giá thực trạng và xác định cơ chế tác động của CĐS đối với lợi thế cạnh tranh bền vững. Trên cơ sở đó,

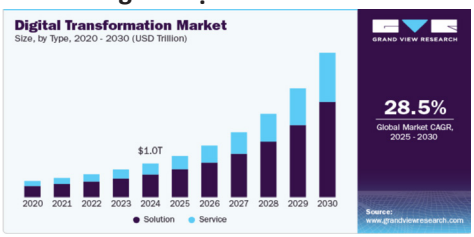
đưa ra các đánh giá toàn diện về cơ hội, thách thức và hàm ý quản trị, góp phần đề xuất định hướng phát triển phù hợp nhằm tăng cường lợi thế cạnh tranh bền vững của SMEs Việt Nam trong bối cảnh kinh tế số.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thực trạng CĐS doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam

Theo Grand View Research (2024) thống kê, năm 2024 quy mô thị trường CĐS toàn cầu được ước tính đạt 1.070,43 tỷ USD và dự kiến tăng lên 4.617,78 tỷ USD vào năm 2030, với tốc độ tăng trưởng kép hằng năm (CAGR) đạt 28,5% trong giai đoạn 2025-2030.

Hình 1: Quy mô thị trường CĐS toàn cầu giai đoạn 2020-2030



Nguồn: Grand View Research, 2024

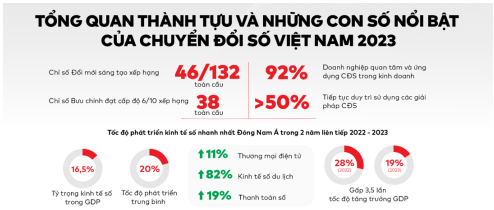
Nhìn chung, biểu đồ minh họa xu hướng tăng trưởng bền vững và toàn diện của thị trường CĐS, đồng thời nhấn mạnh tầm quan trọng ngày càng lớn của công nghệ số trong doanh nghiệp. Với tốc độ tăng trưởng mạnh mẽ và quy mô ngày càng mở rộng, thị trường CĐS toàn cầu đang mở ra cơ hội lớn cho các doanh nghiệp, đặc biệt là SMEs trong việc đẩy nhanh quá trình CĐS và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Tại Việt Nam, nhằm định hướng và hỗ trợ tiến trình CĐS, Chính phủ Việt Nam đã ban hành nhiều chính sách chiến lược, trong đó doanh nghiệp đóng vai trò then chốt. Theo số liệu của Bộ Kế hoạch và Đầu tư, đến thời điểm 31/12/2024, cả nước có khoảng 940.078 doanh nghiệp đang hoạt động (tăng 2% so với cùng kỳ năm 2023). Trong đó, các SMEs - chiếm khoảng 97% tổng số doanh nghiệp cả nước, tạo việc làm cho khoảng 50% lực lượng lao động và đóng góp trên 40% GDP quốc gia - được xác định là đối tượng trọng tâm trong lộ trình số hóa.

Để hỗ trợ khu vực SMEs, Bộ Thông tin và Truyền thông đã triển khai Chương trình hỗ trợ SMEs CĐS từ năm 2022, giúp doanh nghiệp tự đánh giá mức độ sẵn sàng thông qua bộ công cụ DBI (Digital Business Index). Đến cuối năm 2022, hơn 500.000 SMEs tiếp cận, trong đó 70.000 doanh nghiệp đã sử dụng các nền tảng như kế toán, bán hàng, chữ ký số, điện toán đám mây. Chương trình đã chọn ra 23 nền tảng số "Make in Vietnam", triển khai cho hàng chục nghìn SMEs. Tính đến tháng 6-2024, tổng số lượt doanh nghiệp tiếp cận Chương trình CĐS quốc gia đạt 1,22 triệu lượt; 333.950 SMEs sử dụng nền tảng số do chương trình cung cấp.

Theo Báo cáo thường niên CĐS doanh nghiệp 2023, 92% doanh nghiệp Việt Nam đã từng triển khai ít nhất một giải pháp số hóa, với hơn 50% tiếp tục duy trì áp dụng các giải pháp sau giai đoạn thử nghiệm. Về kinh tế, tỷ trọng kinh tế số chiếm 16,5% GDP, tốc độ tăng trưởng trung bình đạt 20%/năm, cao gấp 3,5 lần tốc độ tăng trưởng GDP quốc gia (Hình 2). Tính đến hết quý 1/2025, tỷ trọng kinh tế số trên GDP đạt khoảng 18,72%, tỷ lệ tăng trưởng khoảng 10% so với cùng kỳ 2024.

Hình 2: Thành tựu nổi bật của CĐS Việt Nam 2023



Nguồn: Báo cáo thường niên CĐS doanh nghiệp 2023, FSI tổng hợp

Việt Nam hiện có hơn 48.000 doanh nghiệp công nghệ số, theo Tổ chức Sở hữu Trí tuệ Thế giới (2023) chỉ số Đổi mới sáng tạo toàn cầu (GII) của Việt Nam xếp hạng 46/132 quốc gia. Đây là tín hiệu tích cực cho thấy nền tảng đổi mới sáng tạo quốc gia đang được củng cố, tuy nhiên mức độ làm chủ công nghệ trong khu vực SMEs còn hạn chế. CĐS trong SMEs chỉ có 2,2% doanh nghiệp làm chủ công nghệ, 6,2% xác định rõ mục tiêu CĐS và 7,6% có kế hoạch cụ thể. Đáng chú ý, 48,8% doanh nghiệp từng dùng giải pháp số nhưng sau đó ngừng do không còn phù hợp (Cục phát triển doanh nghiệp, 2022).

Có thể thấy, CĐS mở ra nhiều cơ hội cho SMEs Việt Nam trong việc nâng cao năng suất, hiệu quả quản trị và sức cạnh tranh trên thị trường. Việc ứng dụng công nghệ số giúp tự động hóa quy trình, giảm chi phí vận hành và mở rộng khả năng tiếp cận khách hàng trong nước và quốc tế. Chính phủ cũng đang tạo điều kiện thúc đẩy nhiều chính sách hỗ trợ giúp SMEs tận dụng cơ hội hội nhập và củng cố vị thế trong chuỗi cung ứng toàn cầu.

Tuy nhiên bên cạnh cơ hội, SMEs vẫn đối mặt với nhiều thách thức đáng kể. Phần lớn doanh nghiệp có quy mô nhỏ, trên 90% có vốn dưới 10 tỷ đồng, dẫn đến hạn chế về tài chính, công nghệ và nhân lực. Ngoài ra, nhiều doanh nghiệp chưa có chiến lược chuyển đổi rõ ràng, còn e ngại thay đổi và gặp khó khăn trong lựa chọn giải pháp công nghệ phù hợp. Điều này khiến quá trình CĐS của khu vực SMEs vẫn diễn ra chậm và chưa đạt hiệu quả mong đợi.

4.2. Thực trạng CĐS tác động đến lợi thế cạnh tranh bền vững của SMEs

Trước hết, CĐS giúp doanh nghiệp tái cấu trúc quy trình theo hướng linh hoạt và hiệu quả. Ứng dụng các công nghệ như AI, Big Data hay IoT giúp khai thác dữ

liệu nhanh hơn, giảm chi phí và tăng tốc độ ra quyết định dựa trên dữ liệu. Theo Hess et al. (2016), CĐS không chỉ cải tiến quy trình mà còn tạo mô hình kinh doanh mới và mở rộng thị trường. Ngân hàng Thế giới (2023) chỉ ra rằng doanh nghiệp số hóa có năng suất cao hơn 20-30% so với các doanh nghiệp chưa CĐS và phục hồi nhanh hơn sau đại dịch.

Thứ hai, CĐS nâng cao năng lực đổi mới và khả năng thích ứng - yếu tố cốt lõi của lợi thế bền vững. Theo Hinings et al. (2018) CĐS thúc đẩy "tái định hình cấu trúc và giá trị" thông qua đổi mới kỹ thuật số, giúp doanh nghiệp tăng khả năng phản ứng chiến lược và duy trì lợi thế cạnh tranh dài hạn.

Thứ ba, CĐS gia tăng giá trị thông qua cải thiện trải nghiệm khách hàng. Nền tảng số giúp doanh nghiệp hiểu sâu hành vi khách hàng, cá nhân hóa dịch vụ và nâng cao sự hài lòng. McKinsey (2022) cho thấy doanh nghiệp đầu tư mạnh vào công nghệ trải nghiệm có tỷ lệ giữ chân khách hàng cao hơn 35% và lợi nhuận biên tăng 20-30%. Khả năng duy trì khách hàng trung thành là yếu tố trực tiếp củng cố tính bền vững của lợi thế cạnh tranh.

Thứ tư, CĐS cải thiện hiệu quả quản trị và tối ưu hóa nguồn lực. Điều này đặc biệt quan trọng đối với SMEs, vốn gặp khó khăn trong quản trị nội bộ và thiếu nguồn lực để mở rộng quy mô. Ứng dụng công nghệ như điện toán đám mây hay hệ thống ERP, CRM giúp giảm chi phí hạ tầng, tăng tính minh bạch và năng suất, qua đó duy trì tính linh hoạt - yếu tố then chốt của lợi thế bền vững.

Cuối cùng, theo lý thuyết nguồn lực (RBV), công nghệ số trở thành tài sản vô hình mang đặc tính VRIN, khi kết hợp với tri thức và văn hóa đổi mới sẽ tạo năng lực cốt lõi khó sao chép. Nghiên cứu của Sarfraz et al. (2023) chứng minh doanh nghiệp có chiến lược CĐS toàn diện thường tích hợp nguồn lực hiệu quả hơn, duy trì lợi thế cạnh tranh dài hạn.

5. Hàm ý quản trị

Ngoài sự hỗ trợ và định hướng từ các cơ quan quản lý nhà nước và Chính phủ, SMEs cần chủ động triển khai CĐS như một chiến lược trọng tâm nhằm phát triển và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững. Việc chủ động này không chỉ giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực nội tại, thích ứng với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh số, mà còn tạo nền tảng cho tăng trưởng dài hạn và hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế số quốc gia.

Một là, SMEs cần đổi mới nhận thức và tư duy quản trị về CĐS. Đây không chỉ là việc áp dụng công nghệ mà là quá trình tái cấu trúc toàn diện mô hình kinh doanh và tổ chức. Ban lãnh đạo doanh nghiệp phải đóng vai trò dẫn dắt, truyền cảm hứng và cam kết thực hiện chiến lược số, đồng thời chủ động tham gia các chương trình đào tạo và mạng lưới doanh nghiệp số để nâng cao hiểu biết và kinh nghiệm thực tiễn.

Hai là, mỗi doanh nghiệp cần xây dựng chiến lược và lộ trình CĐS khả thi, phù hợp với năng lực nội tại. Việc đánh giá hiện trạng, xác định mục tiêu và lựa chọn giải pháp công nghệ phù hợp giúp kiểm soát chi phí, tối ưu hiệu quả đầu tư; đồng thời nên triển khai số hóa từng phần theo mức độ ưu tiên.

Ba là, cần tăng cường năng lực tài chính và huy động nguồn lực bên ngoài cho CĐS. SMEs nên tận dụng chính sách hỗ trợ, quỹ đổi mới sáng tạo, tín dụng ưu đãi hoặc hợp tác với doanh nghiệp công nghệ, ngân hàng, tổ chức tư vấn nhằm giảm chi phí và đẩy nhanh tiến độ triển khai.

Bốn là, doanh nghiệp cần phát triển nguồn nhân lực số thông qua đào tạo liên tục, kết hợp với các cơ sở đào tạo và trung tâm CĐS. Song song, cần xây dựng văn hóa số khuyến khích đổi mới, học hỏi và thích ứng nhanh với công nghệ mới.

Năm là, SMEs nên mở rộng hợp tác trong hệ sinh thái CĐS với doanh nghiệp công nghệ, tổ chức tài chính, hiệp hội ngành nghề và cơ quan quản lý. Sự liên kết này giúp doanh nghiệp dễ dàng tiếp cận công nghệ, thị trường, vốn và gia tăng cơ hội tham gia chuỗi giá trị toàn cầu.

Tài liệu tham khảo:

Barney, J. (1991), 'Firm resources and sustained competitive advantage', Journal of Management, 17 (1), 99-120.

Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2024). Báo cáo thường niên chuyển đổi số doanh nghiệp 2023. Hà Nội: NXB Thống kê.

Bộ Thông tin và Truyền thông. (2022). Chương trình hỗ trợ SMEs chuyển đổi số - SMEdx. Hà Nội: Tác giả.

Chaharbaghi, K., & Lynch, R. (1999). Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. Management Decision, 37(1), 45-50.

Cisco. (2020). SMB Digital Maturity Study 2020: Asia Pacific Insights. Singapore: Cisco Systems.

Gartner. (2023). Digitalization. Gartner IT Glossary. https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization

Grand View Research. (2024). Digital transformation market size, industry report, 2030 [Industry report]. https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/digital-transformation-market

Hess T., Benlian A., Matt C., Wiesbo F. (2016), "Options for formulating a digital transformation strategy", MIS Quarterly Executive, 15(2), 123-139. https://doi.org/10.1177/1350508420968185

Hinings B., Gegenhuber T., Greenwood R. (2018), "Digital innovation and transformation: An institutional perspective", Information and Organization, 28(1), 52-61. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004

Huỳnh, M. T., & Nguyễn, T. D. (2025). Các nhân tố ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh bền vững của các doanh nghiệp giao nhận tại TP. Hồ Chí Minh. Tạp chí Kinh tế & Dự báo. https://kinhtevadubao.vn/cac-nhan-to-anh-huong-den-loi-the-canh-tranh-ben-vung-cua-cac-doanh-nghiep-giao-nhan-tai-tp-ho-chi-minh-31349.html

Lóska, G., & Uotila, J. (2024). Digital transformation in corporate banking: Toward a blended service model. California Management Review, 66(3), 93-115.

Lu, H. & Shaharudin, M. S. (2024), 'Role of digital transformation for sustainable competitive advantage of SMEs: a systematic literature review', Cogent Business & Management, 11 (1), 2419489

McKinsey & Company. (2022). The value of customer experience, quantified. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-customer-experience-quantified

Microsoft. (2017). A strategic approach to digital transformation in manufacturing.https://info.microsoft.com/rs/157GQE382/images/A_Strategic_Approach_to_Digital_Transformation_in_Manufacturing_Whitepaper.pdf

Ngân hàng Thế giới. (2023). Vietnam Digital Economy Report 2023. Washington, DC: World Bank Group.

Nguyễn, B. Đ., Hà, S. T., & Phạm, V. A. (2023). Nghiên cứu lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp bất động sản tại Bắc Trung Bộ. Tạp chí Kinh tế và Phát triển, 310(2). https://doi.org/10.33301/JED.VI.1132

Porter, M. (1985), Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York

Sarfraz, M., Khawaja, K. F., Han, H., Ariza-Montes, A. & Arjona-Fuentes, J. M. (2023), 'Sustainable supply chain, digital transformation, and blockchain technology adoption in the tourism sector', Humanities and Social Sciences Communications, 10 (1), 557.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, Strategic management journal, 18(7), 509-533.

Vietnam Chamber of Commerce and Industry (VCCI) (2023). Báo cáo thường niên doanh nghiệp Việt Nam 2022-2023, truy cập từ https://vienptdn-vcci.vn/bao-cao-thuong-nien-doanh-nghiep-viet-nam-2022-2023.html

Xue, F., Zhao, X. & Tan, Y. (2022), 'Digital transformation of manufacturing enterprises: an empirical study on the relationships between digital transformation, boundary spanning, and sustainable competitive advantage', Discrete Dynamics in Nature and Society, 2022 (1), 4104314.