MỨC ĐỘ TRIỂN KHAI VÀ CÁC HOẠT ĐỘNG CHUYỂN ĐỔI SỐ CỦA DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA VIỆT NAM: NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH DỰA TRÊN PHỎNG VẤN CHUYÊN SÂU

PGS.TS. Lê Tiến Đạt* - ThS. Lê Thị Thu Hà*

Tinh thần đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số (CĐS) đã được Đảng và Chính phủ Việt Nam nhấn mạnh trong nhiều nghị quyết, chiến lược và chương trình phát triển quốc gia, và được xem là động lực quan trọng để thúc đẩy tăng trưởng kinh tế trong kỷ nguyên số. Là một thành tố quan trọng trong nền kinh tế, chiếm khoảng 98% tổng số doanh nghiệp và tạo phần lớn việc làm trong nền kinh tế, tuy nhiên, các doanh nghiệp nhỏ va vừa (DNNVV) Việt Nam thường thiếu vốn, công nghệ và nhân lực cho CĐS. Chính vì vậy, việc tìm ra các giải pháp tăng cường CĐS cho các DNNVV Việt Nam là vô cùng cần thiết. Bằng việc sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính thông qua phỏng vấn chuyên sâu (In-depth interview), bài viết đã tiến hành tìm hiểu thực trạng mức độ CĐS cũng như những hoạt động chủ yếu được đầu tư CĐS tại 33 DNNVV kinh doanh trong các lĩnh vực khác nhau. Từ đó, bài viết đề xuất một số giải pháp và kiến nghị nhằm tăng cường khả năng ứng dụng CĐS của các DNNVV Việt Nam.

• Từ khóa: *chuyển đổi số, doanh nghiệp nhỏ và vừa, Việt Nam.*

The spirit of innovation and digital transformation (DT) has been strongly emphasized by the Communist Party and the Government of Vietnam in numerous resolutions, national strategies, and development programs, and is regarded as a key driver for promoting economic growth in the digital era. As an important component of the economy, accounting for approximately 98% of the total number of enterprises and generating the majority of employment, Vietnamese small and medium-sized enterprises (SMEs) nevertheless often face constraints in terms of capital, technology, and human resources required for digital transformation. Therefore, identifying effective solutions to enhance digital transformation among Vietnamese SMEs is of great necessity. By employing a qualitative research approach through in-depth interviews, this study investigates the current level of digital transformation as well as the main activities in which digital transformation investments have been made among 33 SMEs operating in different sectors. Based on these findings, the study proposes several solutions and recommendations aimed at strengthening the capacity of Vietnamese SMEs to adopt and implement digital transformation.

• Key words: *digital transformation, SMEs, Vietnam.*

Ngày nhận bài: 15/12/2025
Ngày gửi phản biện: 05/02/2026
Ngày duyệt đăng: 15/4/2026

DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i311.29

1. Khái niệm và vai trò của chuyển đổi số

Chuyển đổi số (CĐS) là một từ khóa khá phổ biến trong môi trường học thuật và kinh doanh hiện nay. Khái niệm này được sử dụng nhằm mô tả việc ứng dụng công nghệ *(Digitalize)* vào tất cả các khía cạnh của DN. Trong quá trình CĐS, các công nghệ được tận dụng nhằm thay đổi căn bản cách thức vận hành, mô hình hoạt động, gia tăng các hoạt động kinh doanh và cung cấp các giá trị mới cho khách hàng. CĐS cũng thúc đẩy DN phải liên tục thay đổi và đề cao hơn nữa vai trò của đổi mới sáng tạo (Kraus & cộng sự, 2022).

Trên góc độ vĩ mô, công nghệ thông tin hay CĐS có mối quan hệ tích cực với tăng trưởng kinh tế (Hajli & cộng sự, 2017). Trên góc độ vi mô, CĐS giúp DN cải thiện hoạt động kinh doanh (Kaur & Sood, 2017), từ đó, làm gia tăng đóng góp GDP của các DN vào nền kinh tế nói chung (Galindo-Martín & cộng sự, 2019).

2. Doanh nghiệp nhỏ và vừa trong chuyển đổi số

CĐS không còn đơn thuần là một lựa chọn mà đã trở thành yêu cầu mang tính chiến lược tất yếu đối với các DNNVV trong bối cảnh nền kinh tế số hiện đại. Quá trình này góp phần nâng cao hiệu quả vận hành, tăng cường năng lực cạnh tranh và thúc đẩy hoạt động đổi mới sáng tạo - những yếu tố đóng vai trò then chốt đối với sự phát triển bền vững và lâu dài của các DNNVV. Mặc dù các DNNVV vẫn phải đối mặt với nhiều thách thức như hạn chế về nguồn lực tài chính và sự thiếu hụt kỹ năng số, những lợi ích mà CĐS mang lại nhìn chung vượt trội so với các khó khăn đặt ra. Thông qua việc triển khai các chiến lược đầu tư

** Trường Đại học Thương mại, email: datlt@tmu.edu.vn - ha.ltt@tmu.edu.vn*

vào công nghệ số và xây dựng văn hóa đổi mới trong tổ chức, DNNVV có thể khai thác những cơ hội tăng trưởng, đồng thời duy trì và củng cố lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh thị trường toàn cầu ngày càng được số hóa.

Đối với các DNNVV Việt Nam, mặc dù nhiều chính sách hỗ trợ đã được đưa ra bởi Chính phủ, cũng như các Bộ, Ban ngành, việc áp dụng CĐS của các DN này vẫn còn nhiều hạn chế. Hầu hết các DNNVV Việt Nam đều đang ở giai đoạn đầu trong tiến trình CĐS. Theo số liệu thống kê, chỉ khoảng 2,2% DNNVV thực sự làm chủ công nghệ, 6,2% DN xác định rõ mục tiêu CĐS, và chỉ có 7,6% DN xây dựng được kế hoạch cụ thể cho quá trình chuyển đổi này. Đáng chú ý, gần 50% DN đã từng triển khai các giải pháp số nhưng sau đó ngừng sử dụng do nhận thấy các giải pháp này không còn phù hợp với nhu cầu và điều kiện hoạt động của DN (Vương, 2025).

3. Phương pháp nghiên cứu

Trong nghiên cứu này, để điều tra thực quan điểm, ý kiến chia sẻ bởi các nhà quản trị (NQT) DNNVV, phương pháp nghiên cứu định tính được cho là phù hợp nhất. Với vệc sử dụng câu hỏi phỏng vấn bán cấu trúc *(Semi-structured interviews),* các chủ đề đặt ra được bàn luận sâu sắc hơn khi các đối tượng phỏng vấn được yêu cầu đưa ra câu trả lời, cũng như bổ sung thêm những ý kiến mới, sự giải thích chi tiết cho các chủ đề bàn luận. Một bản câu hỏi phỏng vấn *(Interview protocol)* đã được xây dựng và sử dụng xuyên suốt trong các cuộc phỏng vấn.

Đối với việc chọn mẫu, với mục tiêu đa dạng mẫu nghiên cứu, phương pháp chọn mẫu có mục đích *(Purposeful sampling)* đã được kết hợp với phương pháp chọn mẫu đa dạng *(Quota sampling)* trong nghiên cứu này. 33 NQT DNNVV, với sự đa dạng về ngành nghề kinh doanh đã được tiếp cận và đồng ý tham gia các cuộc phỏng vấn, trong thời lượng khoảng 20-30 phút, tại địa điểm thuận lợi nhất cho các đáp viên.

Trong nghiên cứu này, phương pháp phân tích theo quy trình do Creswell và Creswell (2023) đề xuất đã được áp dụng để xử lý dữ liệu sơ cấp định tính. Cụ thể, sau khi thu thập, dữ liệu được tổ chức và rà soát thông qua việc đọc lại các bản phiên âm. Tiếp theo, nhà nghiên cứu tiến hành mã hóa (coding) dữ liệu, phân loại và sắp xếp theo các chủ đề chính và chủ đề phụ. Quá trình này nhằm hỗ trợ việc tổng hợp, diễn giải và trình bày nội dung nghiên cứu một cách có hệ thống.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thực trạng mức độ tham gia chuyển đổi số của các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam

Trước hết, nghiên cứu tiến hành tìm hiểu về mức độ tham gia CĐS của các DNNVV Việt Nam. Kết quả nghiên cứu này được thể hiện ở phần tiếp theo.

Đang ở mức sơ cấp

Theo đó, hầu hết các DNNVV Việt Nam còn đang ở mức độ sơ cấp, nhiều chủ DNNVV còn đang *"mày mò"*, tự tìm hiểu về CĐS trước khi áp dụng bài bản. Điều này là dễ hiểu khi mà nhiều DN nhỏ Việt Nam phát triển từ các hộ kinh doanh bán hàng truyền thống, hoặc từ các làng nghề, nên việc CĐS còn là một khái niệm *"xa lạ"*. Họ mong đợi, họ sẽ tự học, rồi sau khi hiểu cơ bản, họ có thể thuê nhân công để hỗ trợ họ *"vận hành doanh nghiệp theo xu thế mới"*. Bản thân các chủ DN tham gia phỏng vấn đều nhận thức được những thuận lợi và khó khăn của quá trình CĐS này, như một NQT chia sẻ:

"Bản thân tôi nhận thức được nếu mình áp dụng được công nghệ thì mình sẽ rất là nhàn trong quá trình vận hành. Tuy nhiên, giờ đây khi chuyển từ kinh doanh truyền thống sang kinh doanh online thì tôi sẽ phải nỗ lực hơn các bạn trẻ bây giờ rất nhiều" (M.16)

Nhiều DNNVV chia sẻ rằng, với nguồn lực có hạn, họ chỉ mới áp dụng được CĐS ở những mức độ sơ khai như xây dựng website, hoặc sử dụng một số phần mềm thông dụng.

Đang bắt đầu CĐS

Tuy nhiên, một tín hiệu đang mừng là hầu hết các DNNVV tham gia phỏng vấn đều cho biết họ đã và đang tiến hành CĐS. Theo đó, nhiều DN đang bắt đầu sử dụng các phần mềm và công cụ online để làm việc. Một NQT nói:

"Cũng như nhiều DN nhỏ khác, DN tôi cũng đã bắt đầu dùng các phần mềm và công cụ online để làm việc, như các phần mềm bán hàng online và các phần mềm hỗ trợ quảng bá sản phẩm trên các mạng xã hội" (M.6)

Nhiều DNNVV cũng đã bắt đầu sử dụng một số nền tảng cơ bản thông dụng như *"phần mềm ATS để quản lý dữ liệu ứng viên, google sheet để cập nhật trạng thái, update tình hình và thu thập dữ liệu ứng viên"* (M.14).

Đang triển khai theo giai đoạn

Nhận thức được CĐS không phải là chuyện *"một sớm, một chiều"*, nhiều DNNVV cũng đã xác định triển khai CĐS theo từng bước, từng giai đoạn. Trong đó, có DN triển khai theo các giai đoạn mang tính quy trình CĐS chuẩn, một số DN bắt đầu theo các đầu công việc mang tính cần thiết trước mắt, như một NQT chia sẻ:

"DN của chị đang triển khai CĐS theo giai đoạn, trước mắt tập trung vào các hoạt động mang tính thực

tiễn cao như số hóa quản lý nội bộ nhân sự, chấm công, lập báo cáo, hoặc áp dụng CRM quản lý khách hàng và đẩy mạnh markeing tố" (M.4)

Đang triển khai ở một số mảng

Như đã nói ở trên, một bộ phận không nhỏ các DNNVV tiến hành CĐS từ những mảng hoạt động mang tính cấp thiết nhất với thực tiễn hoạt động hiện tại của họ. Các mảng CĐS của DN sẽ được trình bày sâu sắc hơn trong nội dung tiếp theo của bài viết.

Đã triển khai được một khoảng thời gian và đã qua được các bước đầu tiên trong quy trình CĐS

Một số NQT DNNVV trong nghiên cứu này cũng cho biết không còn *"xa lạ"* với hoạt động CĐS vì họ cũng đã triển khai hoạt động này trong một khoảng thời gian. Tuy nhiên, việc triển khai này theo đánh giá của các NQT là vẫn chưa hoàn thiện. Một NQT nói:

"Công ty tôi đã triển khai CĐS được 4 năm rồi, nhưng chưa được toàn diện trong tất cả các khâu, hiện tại CĐS chủ yếu ở mảng quản trị nội bộ và quản trị bán hàng. Cá nhân tôi nghĩ rằng CĐS là mảng khá rộng, cần một lực lượng nhân sự lớn để đồng hành cho việc quản trị số" (M.7).

Một số NQT cũng đã chủ động học hỏi quy trình CĐS một cách khoa học, bài bản và đang trong lộ trình chuyển từ cách làm truyền thống sáng vận hành dựa trên công nghệ và dữ liệu. Một NQT chia sẻ:

"Công ty tôi đã bắt đầu CĐS từ năm 2021, sau nhiều lần thử nghiệm và có cả thất bại, hiện tại công ty tôi đã đi qua được bước một và bước hai theo mức độ từ không tới bốn mà mình được đào tạo, cụ thể là bên mình đã và đang quản lý toàn bộ đơn hàng sản xuất, quản lý nhập vật tư và quản lý khách hàng đều thực hiện trên các phần mềm quản lý" (M.25).

Bảng 1: Mức độ CĐS của các DNNVV Việt Nam

Đang ở mức sơ cấp
Đang bắt đầu CĐS
Đang triển khai theo giai đoạn
Đang triển khai ở một số mảng
Đã triển khai được một khoảng thời gian và đã qua được các bước đầu tiên trong quy trình CĐS

Nguồn: Dữ liệu thực nghiệm

4.2. Thực trạng các hoạt động ứng dụng chuyển đổi số của các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam

Nghiên cứu cũng tiến hành tìm hiểu các lĩnh vực hoạt động được đầu tư CĐS tại các DNNVV Việt Nam. Kết quả nghiên cứu này được thể hiện ở phần tiếp theo.

Áp dụng trong Quản trị nội bộ - hành chính & Quản trị nhân sự

Khi được hỏi về các mảng hoạt động áp dụng CĐS, hầu hết các NQT đều khẳng định họ bắt đầu CĐS từ mảng quản trị nội bộ và hành chính. Theo đó, các DN thường có các phần mềm chuyên biệt về quản trị nhân sự, về hạch toán kế toán, quản lý kho vận, quản lý tiền lương, bảo hiểm… Cá biệt, có một số DN đã bắt đầu xây dựng trung tâm quản trị công việc của tổ chức. Một NQT nói:

"Trước đây thì bên anh dùng Excel, rồi Google-sheet. Năm 2023 thì bên anh có triển khai hệ thống LAC, giúp cho bọn anh có thể quản lý tập trung được các hạng mục, các khía cạnh của công việc" (M.10)

Một trong những công việc hành chính thường được các DNNVV áp dụng CĐS là hoạt động lưu trữ giấy tờ, theo dõi danh mục hồ sơ để thuận tiện hơn trong việc kiểm soát chất lượng công việc. Bên cạnh đó, các hoạt động liên quan tới quản lý nhân sự như chấm công tự động, hay các hoạt động đào tạo nhân lực cũng thường được các NQT DNNVV đầu tư về CĐS.

Áp dụng cho hoạt động Kế toán & Quản lý hóa đơn

Theo chia sẻ bởi các NQT DNNVV, CĐS cũng được áp dụng phổ biến trong các hoạt động kế toán và quản lý hóa đơn. Một NQT liên hệ:

"Thứ nhất, thay vì hóa đơn tay, bên chị đã sử dụng máy móc để nhân viên tính tiền nhanh và chính xác hơn. Thứ hai, bên chị cũng áp dụng phần mềm kế toán kho và kế toán tiền lương. Mọi thứ dần được số hóa, chứ không còn thủ công như ngày xưa" (M.1)

Áp dụng cho hoạt động Bán hàng, Truyền thông, Phát triển kênh bán hàng & Logistics

Bên cạnh các hoạt động quản lý mang tính nội bộ, CĐS cũng được các NQT trong nghiên cứu này đánh giá cao và áp dụng nhiều trong các hoạt động bán hàng và truyền thông. Các ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) và phân tích dữ liệu (Data Analytics) thường được các DNNVV sử dụng cho hoạt động dự báo nhu cầu thị trường, tối ưu chính sách bán hàng và kế hoạch vận chuyển. Một NQT chia sẻ về ứng dụng thương mại điện tử trong bán hàng:

"Bên chị tập trung chuyển đổi kênh bán online trên các kênh Facebook hay Tiktok Shop và Shopee để tối ưu hóa khả năng tiếp cận khách hàng, tăng cường livestream để tăng tương tác" (M.25).

Các phần mềm hỗ trợ quản lý kho vận và logistics cũng được nhiều DNNVV trong nghiên cứu này đánh giá cao. Một NQT nói:

"Về kho vận thì bên chị đang áp dụng hệ thống phần mềm quản lý kho để quản lý hàng hóa xuất nhập tồn rất là hiệu quả. Về giao hàng thì bên chị cũng tích hợp những cái phần mềm logistics để theo dõi quá trình giao hàng và tối ưu hóa vận chuyển và giảm cái sự trễ hẹn khách hàng" (M.19)

Áp dụng cho hoạt động Quản lý khách hàng (KH) & Chăm sóc khách hàng (CSKH)

Các hoạt động liên quan tới quản lý KH và CSKH cũng thường được các DNNVV đầu tư áp dụng CĐS. Theo chia sẻ bởi các NQT, hệ thống CRM thường được họ tích hợp để quản lý quan hệ KH, cá nhân hóa chương trình bán hàng và nâng cao chất lượng dịch vụ. Các KH cũng thường được bảo hành thông qua mã vạch và theo số seri như theo số điện thoại. Một NQT chia sẻ:

"Với dịch vụ bảo dưỡng xe hơi, bên chị thường sử dụng CRM để quản lý KH, hệ thống booking điện tử để khách đặt lịch mang xe tới bảo dưỡng. CĐS đã giúp tiết kiệm thời gian và giảm sai sót trong quy trình" (M.20).

Ngoài ra, CĐS cũng được các NQT sử dụng hiệu quả trong lưu trữ data KH, hữu ích cho các DNNVV trong việc tiếp cận KH, CSKH, nhằm cung cấp các dịch vụ hiệu quả nhất. Nhiều DNNVV đã chuyển đổi mạnh mẽ, quản lý toàn bộ đơn hàng, hàng tồn trên hệ thống, đồng thời tập huấn cho nhân viên về cách sử dụng các công cụ số nhằm xử lý và chăm sóc đơn hàng một cách tốt nhất.

Áp dụng cho hoạt động Quản lý sản xuất

Các ứng dụng CĐS trong hoạt động quản lý sản xuất cũng được các NQT DNNVV trong nghiên cứu này đánh giá cao. Theo đó, các ứng dụng CĐS đã thể hiện được vai trò của mình trong việc hỗ trợ các DNNVV tối ưu quy trình và tăng năng suất. Một NQT liên hệ:

"Bên chúng tôi đang sử dụng phần mềm quản lý sản xuất IMF để theo dõi tiến độ của các công đoạn. Bên tôi làm về giả da thì chúng tôi sử dụng hệ thống này để quản lý tiến độ các công đoạn như cắt, may, ép, đảm bảo chất lượng tốt nhất" (M.2)

Áp dụng cho hoạt động kiểm soát mang tính toàn cầu

Đối với các DNNVV có yếu tố nước ngoài, CĐS cũng được đánh giá rất cao trong việc hỗ trợ kiểm soát như kiểm soát sản xuất hay kiểm soát nhân sự. Thông qua hệ thống Big Data, các công ty mẹ ở nước ngoài có thể tối ưu hóa toàn bộ chuỗi cung ứng tại Việt Nam. Một NQT chia sẻ:

"Với phần mềm kiểm soát hoạt động sản xuất như SAP hoặc hệ thống PowerBI trong kiểm tra, kiểm soát chất lượng, các thông tin, dữ liệu trong sản xuất, kinh doanh được đưa lên ngay lập tức trên hệ thống để những nhà quản lý ở nơi rất xa có thể nắm bắt được tình hình chất lượng, kiểm soát chặt chẽ hoạt động của các nhà máy" (M.3)

Bảng 2: Các hoạt động ứng dụng CĐS của các DNNVV Việt Nam

Áp dụng trong Quản trị nội bộ - hành chính & Quản trị nhân sự
Áp dụng cho hoạt động Kế toán & Quản lý hóa đơn
Áp dụng cho hoạt động Bán hàng, Truyền thông, Phát triển kênh bán hàng & Logistics
Áp dụng cho hoạt động Quản lý KH & CSKH
Áp dụng cho hoạt động Quản lý sản xuất
Áp dụng cho hoạt động kiểm soát mang tính toàn cầu

Nguồn: Dữ liệu thực nghiệm

Kết luận và khuyến nghị

Qua nghiên cứu thực trạng CĐS tại các DNNVV Việt Nam, có thể thấy các DN đã bắt đầu nhận thức được tầm quan trọng của CĐS và có những bước chuẩn bị cho quá trình này. Tuy nhiên, hầu hết các DNNVV triển khai CĐS xuất phát từ quan điểm chủ quan của người đứng đầu. Ngay cả các DN có quy mô cũng chưa đặt CĐS ở vị trí trọng tâm. Chính vì vậy, các NQT cần có tư duy đổi mới, nhìn nhận CĐS như một hoạt động chiến lược, mang tính định hướng trong phát triển lâu dài của DN.

Để triển khai CĐS đạt hiệu quả cao, các NQT cần có các chiến lược, kế hoạch nhằm CĐS theo đúng chuẩn quy trình và toàn diện, triển khai theo một lộ trình có hệ thống. NQT DNNVV cần triển khai CĐS dựa trên 4 nguyên tắc cơ bản: (1) Nhà lãnh đạo phải là người dẫn dắt CĐS; (2) Cần lấy dữ liệu làm trung tâm, dựa trên data để ra quyết định; (3) Làm từng bước nhưng cần có tầm nhìn dài hạn, không triển khai một cách ồ ạt; (4) Kết hợp nhuần nhuyễn 3 trụ cột quan trọng, đó là công nghệ, quy trình và con người.

Trên góc độ vĩ mô, để tạo thuận lợi cho quá trình CĐS của các DNNVV, Nhà nước cần xây dựng hệ sinh thái chính sách hỗ trợ toàn diện. Cụ thể, cần triển khai có hiệu quả 06 nhóm chính sách quan trọng: (1) Chính sách hỗ trợ tài chính cho CĐS; (2) Chính sách đào tạo và phát triển nhân lực CĐS; (3) Chính sách tư vấn và hỗ trợ kỹ thuật; (4) Chính sách phát triển hạ tầng số; (5) Chính sách phát triển nền tảng số dùng chung và (6) Chính sách cải cách thể chế và môi trường kinh doanh.

Tài liệu tham khảo:

Creswell, J.W. & Creswell, J.D. (2023). Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. Sage Publications Ltd.

Galindo-Martín, M. Á., Castaño-Martínez, M. S., & Méndez- Picazo, M. T. (2019). Digital transformation, digital dividends and entrepreneurship: A quantitative analysis. Journal of Business Research, 101, 522-527. https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2018.12.014

Hajli, N., Sims, J., Zadeh, A. H., & Richard, M. O. (2017). A social commerce investigation of the role of trust in a social networking site on purchase intentions. Journal of Business Research, 71, 133-141. https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2016.10.004

Kaur, N., & Sood, S. K. (2017). An energy-efficient architecture for the Internet of Things (IoT). IEEE Systems Journal, 11(2), 796-805. https://doi.org/10.1109/JSYST.2015.2469676

Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. International Journal of In formation Management, 63, 102466. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466

Vương, Q. (2025). Chuyển đổi số cho doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam - Thực trạng và khuyến nghị chính sách. Retrieved from https://lyluanchinhtri.vn/chuyen-doi-so-cho-doanh-nghiep-vua-va-nho-tai-viet-nam-thuc-trang-va-khuyen-nghi-chinh-sach-7054.html