

THE IMPACT OF LEADERSHIP CAPACITY ON THE STRATEGY ORIENTATION OF DIGITAL TRANSFORMATION IN TOURISM ENTERPRISES

Le Thai Phuong

Da Nang Architecture University

ARTICLE INFO		ABSTRACT
Received:	16/12/2021	The digital transformation strategy orientation is the first element in the digital transformation readiness assessment framework implemented by the Ministry of Planning and Investment in collaboration with The USAID Linkages for Small and Medium Enterprises (USAID LinkSME). The study aims at analyzing the impact of leadership capacity on the strategic orientation of digital transformation in tourism businesses. Empirical research data was collected through a survey of 113 leaders of tourism businesses in Da Nang city. The test result using the linear structural model SEM shows that the strategic direction of digital transformation, especially the perception of the trend of digital transformation, is the most influenced by the quality of the leader. The degree of integrating digital transformation into the strategy, the level of investment on digital transformation, and the degree of application of information technology and digital technology of the enterprises are all influenced by the skills and knowledge of the leaders.
Revised:	31/12/2021	
Published:	31/12/2021	
KEYWORDS		
Digital transformation		
Leadership capacity		
Strategic orientation		
Tourism enterprises		
DaNang		

TÁC ĐỘNG CỦA NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO ĐẾN ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI DOANH NGHIỆP DU LỊCH

Lê Thái Phương

Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng

THÔNG TIN BÀI BÁO	TÓM TẮT
Ngày nhận bài: 16/12/2021	Định hướng chiến lược chuyển đổi số là yếu tố đầu tiên trong khung đánh giá mức độ sẵn sàng chuyển đổi số do Bộ kế hoạch và đầu tư phối hợp với Dự án Thúc đẩy cải cách và nâng cao năng lực kết nối của doanh nghiệp nhỏ và vừa (USAID LinkSME) thực hiện. Nghiên cứu này nhằm phân tích tác động của năng lực lãnh đạo đến định hướng chiến lược chuyển đổi số tại các doanh nghiệp du lịch. Dữ liệu nghiên cứu thực nghiệm được thu thập thông qua khảo sát 113 nhà lãnh đạo của các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn thành phố Đà Nẵng. Kết quả kiểm định bằng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM cho thấy định hướng chiến lược chuyển đổi số của doanh nghiệp trong đó đặc biệt là nhận thức về xu hướng chuyển đổi số chịu tác động lớn nhất bởi phẩm chất của nhà lãnh đạo. Mức độ tích hợp chuyển đổi số vào chiến lược, mức độ đầu tư vào chuyển đổi số, mức độ áp dụng công nghệ thông tin và công nghệ số của doanh nghiệp đều chịu tác động bởi kỹ năng và kiến thức của nhà lãnh đạo.
Ngày hoàn thiện: 31/12/2021	
Ngày đăng: 31/12/2021	
TỪ KHÓA	
Chuyển đổi số	
Năng lực lãnh đạo	
Định hướng chiến lược	
Doanh nghiệp du lịch	
Đà Nẵng	

DOI: <https://doi.org/10.34238/tnu-jst.5356>

Email: phuonglt@dau.edu.vn

<http://jst.tnu.edu.vn>

361

Email: jst@tnu.edu.vn

1. Đặt vấn đề

Báo cáo của Cisco & IDC năm 2020 về mức độ trưởng thành số của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại 14 quốc gia thuộc khu vực Châu Á Thái Bình Dương cho thấy có 62% doanh nghiệp kỳ vọng chuyển đổi số (CDS) giúp doanh nghiệp tạo ra các sản phẩm, dịch vụ mới; 56% doanh nghiệp nhận thấy sự cạnh tranh đang thay đổi và CDS giúp doanh nghiệp giữ được nhịp độ [1]. Riêng với ngành du lịch, các công cụ trực tuyến phục vụ cho việc tìm kiếm, chia sẻ thông tin, đặt dịch vụ, thanh toán ngày càng phát triển. Nhiều mô hình du lịch thông minh ra đời thông qua ứng dụng công nghệ đã góp phần gia tăng trải nghiệm cho du khách. Thêm vào đó, thách thức của doanh nghiệp du lịch trong bối cảnh đại dịch COVID-19 càng đòi hỏi doanh nghiệp phải thực hiện các giải pháp CDS, hình thành một hệ thống tích hợp và trao đổi dữ liệu du lịch thông minh, qua đó tạo giá trị gia tăng cho sản phẩm và dịch vụ. CDS cũng đóng vai trò rất lớn trong nỗ lực tái khởi động, phục hồi hoạt động du lịch sau COVID – 19 bằng việc hỗ trợ hoạt động bảo đảm an toàn cho du khách; hỗ trợ hoạt động tiếp thị trực tuyến và thương mại điện tử của doanh nghiệp... Như vậy, CDS đang là xu thế tất yếu của các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp du lịch nói riêng.

Chủ đề nghiên cứu về CDS đã được các nhà nghiên cứu trên thế giới quan tâm cách đây hơn 22 năm về trước [2]. Trong các công trình nghiên cứu, nhiều tác giả đã nhấn mạnh tác động tích cực của chuyển đổi số như cải thiện việc cung cấp dịch vụ, khuyến khích làm việc nhóm và cải thiện doanh thu kinh doanh [3]-[5]. Hausberg và cộng sự cho rằng có 9 dòng nghiên cứu chính về CDS gồm tài chính, Marketing, sự đổi mới, quản trị tri thức, phân tích và quản lý dữ liệu, sản xuất, quản trị chuỗi cung ứng, xã hội, du lịch [6]. Các nghiên cứu về CDS chủ yếu tập trung vào các bên liên quan bên ngoài, đặc biệt là mối quan hệ với khách hàng trong khi ít quan tâm đến vai trò của người lao động trong quá trình CDS [7], [8]. Kozanoglu cho rằng kỹ năng của người lao động là một trong những lý do khiến hiệu quả của CDS ở các doanh nghiệp khác nhau [9].

Tại Việt Nam, CDS là một khái niệm còn khá mới nên các công trình nghiên cứu về CDS chỉ mới phát triển trong những năm gần đây. Tác giả Phạm Huy Giao đã có bài viết giới thiệu về chuyển đổi số, sự khác biệt và mối quan hệ của chuyển đổi số với số hóa và công nghệ số/ứng dụng công nghệ số [10]. Kết quả khảo sát 200 doanh nghiệp tại Việt Nam của tác giả Chử Bá Quyết đưa ra bảy nhân tố ảnh hưởng đến chuyển đổi số thành công của các doanh nghiệp ở Việt Nam, xếp theo mức độ ảnh hưởng giảm dần như sau: Chính sách pháp luật và hỗ trợ của chính phủ; An toàn, bảo mật thông tin của doanh nghiệp; Quy trình số hóa; Chiến lược chuyển đổi số của doanh nghiệp; Nhân lực của doanh nghiệp; Cơ cấu tổ chức và quy trình kinh doanh của doanh nghiệp; Các dịch vụ hỗ trợ khách hàng trực tuyến [11]. CDS cũng được đề cập ở các ngành khác nhau như ngành dầu khí [12], ngành giáo dục [13], du lịch [14].

Để đánh giá mức độ sẵn sàng CDS của các doanh nghiệp vừa và nhỏ, Bộ Kế hoạch và Đầu tư đã đưa ra Khung đánh giá mức độ sẵn sàng trong CDS [1]. Khung đánh giá là một công cụ để doanh nghiệp thực hiện đánh giá nhanh về mức độ sẵn sàng CDS. Nó cho phép người tham gia nhận biết được mức độ trưởng thành trong CDS trên bảy lĩnh vực trọng tâm, bao gồm: Định hướng chiến lược; trải nghiệm khách hàng; chuỗi cung ứng; hệ thống công nghệ thông tin và quản trị dữ liệu; quản lý rủi ro và an ninh mạng. Trong bảy lĩnh vực này thì định hướng chiến lược là yếu tố đầu tiên trong Khung đánh giá và có vai trò quyết định đến các hoạt động CDS của doanh nghiệp. Tuy nhiên, định hướng chiến lược cũng là một trong những rào cản lớn mà doanh nghiệp đang gặp phải. Kết quả khảo sát của VCCI và JETRO với hơn 400 doanh nghiệp tại Việt Nam cho thấy có 10,3% doanh nghiệp đề cập đến khó khăn do “Thiếu cam kết/hiểu biết của cấp lãnh đạo doanh nghiệp” [1]. Đối với các doanh nghiệp kinh doanh du lịch, dịch vụ tại Đà Nẵng, có 34% doanh nghiệp đang mơ hồ trong định hướng về CDS [14]. Trong bối cảnh đó, nghiên cứu này nhằm xác định những yếu tố thuộc về năng lực lãnh đạo ảnh hưởng đến định hướng chiến lược CDS của các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn thành phố Đà Nẵng. Kết quả nghiên cứu góp phần định hướng cho các doanh nghiệp du lịch trong hoạt động xây dựng chiến lược CDS.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Chuyển đổi số

Khái niệm CDS được nhiều nhà nghiên cứu đưa ra với các quan điểm khác nhau. Nghiên cứu này tiếp cận khái niệm chuyển số trong phạm vi những năm gần đây để có cái nhìn phù hợp với bối cảnh hiện tại.

Ismail và cộng sự cho rằng CDS là quá trình chuyển đổi thông qua tích hợp các công nghệ kỹ thuật số mới, được tăng cường với khả năng kết nối toàn diện, nhằm mục đích đạt được hiệu suất kinh doanh vượt trội và lợi thế cạnh tranh bền vững [2]. Quá trình này được thực hiện thông qua việc chuyển đổi nhiều vấn đề trong kinh doanh, bao gồm cả mô hình kinh doanh; trải nghiệm của khách hàng (về sản phẩm/dịch vụ được hỗ trợ kỹ thuật số); quy trình kinh doanh của doanh nghiệp (bao gồm quy trình và việc ra quyết định); đồng thời tác động đến người lao động trong doanh nghiệp (nhận thức và kỹ năng của người lao động), văn hoá doanh nghiệp và cả hệ giá trị kinh doanh mà doanh nghiệp hướng đến. Deloitte cho rằng CDS là quá trình ứng dụng công nghệ để tối ưu hoá hiệu suất kinh doanh hoặc khả năng tiếp cận thị trường của doanh nghiệp [2]. Với việc ứng dụng CDS, công nghệ kỹ thuật số sẽ hỗ trợ doanh nghiệp cải tiến quy trình kinh doanh, giữ chân người lao động, thu hút thêm nhân tài và phát triển các mô hình kinh doanh mới. Trên một góc nhìn tổng quát, Boban & Weber đưa ra khái niệm CDS là việc sử dụng dữ liệu và công nghệ số để thay đổi một cách tổng thể và toàn diện tất cả các khía cạnh của đời sống kinh tế - xã hội, tái định hình cách chúng ta sống, làm việc và liên hệ với nhau [15]. Một cách tiếp cận khác, CDS được coi là sự hợp nhất của các công nghệ tiên tiến với các hệ thống vật lý, kỹ thuật số tích hợp, các mô hình kinh doanh ưu việt, các quy trình mới, các sản phẩm dịch vụ sáng tạo [16].

Ở Việt Nam, CDS cũng được các nhà nghiên cứu, doanh nghiệp và cơ quan quản lý nhà nước đặc biệt chú trọng. Chương trình CDS quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 đã hướng Việt Nam trở thành quốc gia số, ổn định và thịnh vượng, tiên phong thử nghiệm các công nghệ và mô hình mới, đổi mới căn bản, toàn diện hoạt động quản lý, điều hành của Chính phủ, hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, phương thức sống của người dân, phát triển môi trường số an toàn, nhân văn, rộng khắp [17]. Qua đó, hai tài liệu nổi bật liên quan đến CDS được phát hành để định hướng cho doanh nghiệp trong hoạt động CDS là “Hướng dẫn CDS cho doanh nghiệp tại Việt Nam” và “Cẩm nang CDS”. Hướng dẫn CDS cho doanh nghiệp tại Việt Nam được thực hiện với sự hỗ trợ từ Chương trình Hỗ trợ doanh nghiệp CDS giai đoạn 2021-2025 của Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Cơ quan Phát triển Quốc tế Hoa Kỳ (USAID) thông qua Dự án Thúc đẩy cải cách và nâng cao năng lực kết nối của doanh nghiệp nhỏ và vừa (USAID LinkSME). Trong đó, CDS được khái niệm là việc tích hợp, áp dụng công nghệ số để nâng cao hiệu quả kinh doanh, hiệu quả quản lý, nâng cao năng lực, sức cạnh tranh của doanh nghiệp và tạo ra các giá trị mới [1]. Cẩm nang CDS được thực hiện bởi Bộ Thông tin và Truyền thông nhằm tóm lược những điều quan trọng và thiết yếu về CDS. Khái niệm CDS mà cẩm nang đề cập đó là quá trình thay đổi tổng thể và toàn diện của cá nhân, tổ chức về cách sống, cách làm việc và phương thức sản xuất dựa trên các công nghệ số [18].

Trong nghiên cứu này, CDS được xem là một quá trình thay đổi từ mô hình doanh nghiệp truyền thống sang doanh nghiệp số bằng cách áp dụng công nghệ mới nhằm thay đổi phương thức điều hành, lãnh đạo, quy trình làm việc, văn hóa công ty.

2.2. Định hướng chiến lược CDS

Định hướng chiến lược CDS là một trong 7 lĩnh vực trọng tâm thuộc Khung đánh giá mức độ sẵn sàng CDS của doanh nghiệp, bao gồm 4 khía cạnh cơ bản [1]:

- Khía cạnh 1: Nhận thức và nhận thức về xu hướng CDS nói chung và xu hướng CDS của ngành.
- Khía cạnh 2: Tích hợp CDS vào chiến lược chung của doanh nghiệp.
- Khía cạnh 3: Mức độ đầu tư vào CDS.
- Khía cạnh 4: Mức độ áp dụng công nghệ thông tin (CNTT) và công nghệ số vào các hoạt động chiến lược.

Để đánh giá định hướng CDS của doanh nghiệp, Bộ Kế hoạch và Đầu tư đã xây dựng 4 câu hỏi tương ứng với 4 khía cạnh trên (Bảng 1).

Bảng 1. Các câu hỏi đánh giá định hướng chiến lược CDS của doanh nghiệp

Khía cạnh	Câu hỏi
Khía cạnh 1	Các lãnh đạo doanh nghiệp có hiểu biết về các xu hướng CDS liên quan đến thị trường, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, cơ quan quản lý trong ngành mà doanh nghiệp đang hoạt động
Khía cạnh 2	Các lãnh đạo đưa các sáng kiến về CDS vào định hướng chiến lược của doanh nghiệp
Khía cạnh 3	Doanh nghiệp có thường xuyên quan tâm và đầu tư vào các sáng kiến công nghệ nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh (trải nghiệm khách hàng, chuỗi cung ứng,...) và hiệu quả quản lý (quản lý tài chính...)
Khía cạnh 4	Doanh nghiệp áp dụng hệ thống CNTT và phân tích dữ liệu để hỗ trợ các hoạt động chiến lược như huy động vốn, tìm nhà đầu tư chiến lược

(Nguồn: [1])

2.3. Năng lực lãnh đạo

Theo Wynne và Stringer, năng lực là kỹ năng, hiểu biết, hành vi, thái độ được tích lũy mà một người sử dụng để đạt được kết quả công việc mong muốn của họ [19]. Cùng với quan điểm của Wynne và Stringer, Chung & Lo cho rằng năng lực là những kỹ năng, kiến thức và khả năng mà cá nhân cần phải có để hoàn thành nhiệm vụ được giao hoặc để đạt được mục tiêu [20].

Ở Việt Nam, khái niệm năng lực cũng thu hút sự quan tâm của các nhà nghiên cứu. Nguyễn Thu Hà đã tổng hợp một số khái niệm về năng lực trên thế giới và trong nước, qua đó đưa ra khái niệm năng lực là sự kết hợp của các khả năng, phẩm chất, thái độ của một cá nhân hoặc tổ chức để thực hiện một nhiệm vụ có hiệu quả [21].

Trong nghiên cứu này, năng lực lãnh đạo được tiếp cận theo quan điểm của Doh [22], là sự tổng hợp các kiến thức, kỹ năng và phẩm chất, thái độ mà một nhà lãnh đạo cần có trong hoạt động lãnh đạo bản thân, lãnh đạo đội ngũ cấp dưới, lãnh đạo tổ chức nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Cách tiếp cận này cũng phù hợp với mô hình năng lực ASK (Attitude – Skill – Knowledge). Đây là mô hình được sử dụng rất phổ biến trong quản trị nhân sự nhằm đào tạo và phát triển năng lực cá nhân [23].

2.4. Mối quan hệ giữa năng lực lãnh đạo và định hướng chiến lược CDS

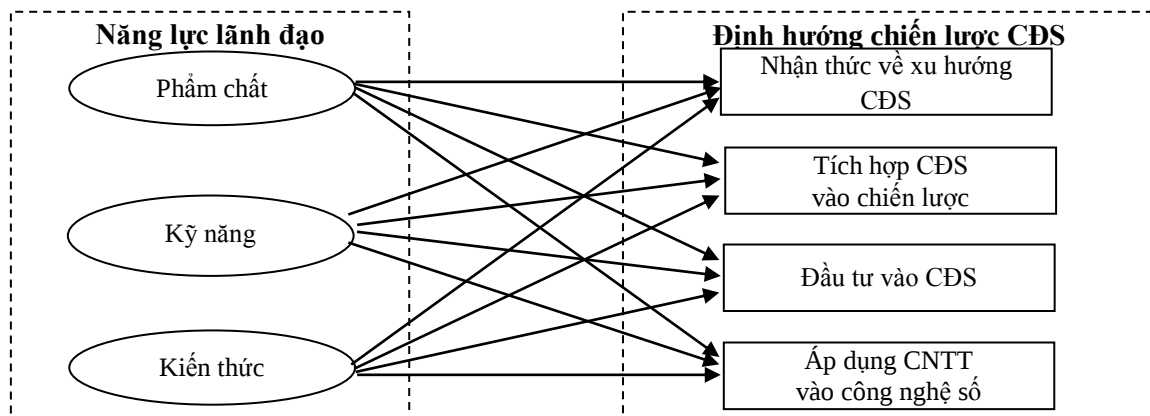
Thách thức lớn nhất đối với các nỗ lực CDS trong các doanh nghiệp không phải là quyết định đầu tư vào công nghệ nào để tối ưu hóa các hoạt động vận hành hay bắt đầu thực thi CDS ở khâu nào mà là việc chấp nhận để doanh nghiệp di chuyển từ những khu vực đang an toàn sang những khu vực ẩn chứa nhiều rủi ro. Do đó, lãnh đạo chính là yếu tố có tính sống còn đối với các hoạt động CDS của doanh nghiệp [24]. Để CDS thành công, doanh nghiệp cần có năng lực lãnh đạo mạnh mẽ và nhất quán trong các cấp độ của tổ chức. Nhà lãnh đạo không chỉ đặt ra tầm nhìn và còn phát triển môi trường để CDS [25].

Larjovuori và cộng sự đã thực hiện một nghiên cứu định tính về vai trò của nhà lãnh đạo trong CDS [26]. Kết quả cho thấy năng lực lãnh đạo quyết định đến bốn khía cạnh của quá trình CDS gồm: (1) Tầm nhìn chiến lược và hành động; (2) Dẫn dắt sự thay đổi văn hóa doanh nghiệp; (3) Sự trao quyền; (4) Dẫn dắt mạng lưới tương tác. Trong đó, tầm nhìn chiến lược và hành động được coi là điều kiện tiên quyết, là bước đầu tiên của CDS. Nhà lãnh đạo cần có định hướng rõ ràng và những hành động chiến lược cụ thể như đầu tư vào thử nghiệm, đổi mới và chuyên môn.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Mô hình nghiên cứu

Nghiên cứu tiếp cận năng lực lãnh đạo theo mô hình năng lực ASK gồm 3 khía cạnh là phẩm chất, kỹ năng và kiến thức; định hướng chiến lược CDS theo Khung đánh giá mức độ sẵn sàng CDS của doanh nghiệp được đưa ra bởi Bộ Kế hoạch và Đầu tư gồm 4 khía cạnh là: Nhận thức về xu hướng CDS, tích hợp CDS vào chiến lược, đầu tư vào CDS và áp dụng CNTT và công nghệ số [1]. Mô hình nghiên cứu như sau:

**Hình 1.** Mô hình nghiên cứu đề xuất

Dựa vào mô hình nghiên cứu đề xuất, 12 giả thuyết được đặt ra (Bảng 2).

Bảng 2. Các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Mô tả giả thuyết
H _{1a}	Chất lượng của nhà lãnh đạo tác động tích cực đến sự nắm bắt và nhận thức về xu hướng CDS nói chung và xu hướng CDS của ngành.
H _{1b}	Chất lượng của nhà lãnh đạo tác động tích cực đến sự tích hợp CDS vào chiến lược chung của doanh nghiệp.
H _{1c}	Chất lượng của nhà lãnh đạo tác động tích cực đến mức độ đầu tư vào CDS.
H _{1d}	Chất lượng của nhà lãnh đạo tác động tích cực đến mức độ áp dụng CNTT và công nghệ số vào các hoạt động chiến lược.
H _{2a}	Kỹ năng của nhà lãnh đạo tác động tích cực đến sự nắm bắt và nhận thức về xu hướng CDS nói chung và xu hướng CDS của ngành.
H _{2b}	Kỹ năng của nhà lãnh đạo tác động tích cực đến sự tích hợp CDS vào chiến lược chung của doanh nghiệp.
H _{2c}	Kỹ năng của nhà lãnh đạo tác động tích cực đến mức độ đầu tư vào CDS.
H _{2d}	Kỹ năng của nhà lãnh đạo tác động tích cực đến mức độ áp dụng CNTT và công nghệ số vào các hoạt động chiến lược.
H _{3a}	Kiến thức của nhà lãnh đạo tác động tích cực đến sự nắm bắt và nhận thức về xu hướng CDS nói chung và xu hướng CDS của ngành.
H _{3b}	Kiến thức của nhà lãnh đạo tác động tích cực đến sự tích hợp CDS vào chiến lược chung của doanh nghiệp.
H _{3c}	Kiến thức của nhà lãnh đạo tác động tích cực đến mức độ đầu tư vào CDS.
H _{3d}	Kiến thức của nhà lãnh đạo tác động tích cực đến mức độ áp dụng CNTT và công nghệ số vào các hoạt động chiến lược.

3.2. Thang đo nghiên cứu

Thang đo năng lực lãnh đạo được tác giả kế thừa từ nghiên cứu của Bùi Thị Minh Thu và Trần Thị Ngân Hà [21]. Năng lực lãnh đạo gồm 3 khía cạnh tương ứng với 3 biến tiềm ẩn là phẩm chất, kỹ năng, kiến thức. Mỗi biến tiềm ẩn được đo lường bằng thang đo đa hướng (Bảng 3). Các câu hỏi được thiết kế trả lời theo 5 mức độ: 1 – Rất không tốt, 2 – Không tốt, 3 – Bình thường, 4 – Tốt, 5 – Rất tốt.

Bảng 3. Thang đo năng lực lãnh đạo

Khía cạnh	Biến quan sát	Ký hiệu
Phẩm chất	Tính bao quát	AT1
	Tính kiên nhẫn	AT2
	Tính mạo hiểm và quyết đoán	AT3
	Tư duy đổi mới và sáng tạo	AT4
	Tính thích nghi	AT5

Khía cạnh	Biến quan sát	Ký hiệu
Kỹ năng	Kỹ năng lãnh đạo	SK1
	Kỹ năng tư duy	SK2
	Kỹ năng xây dựng đội nhóm	SK3
	Kỹ năng tạo dựng quan hệ	SK4
	Kỹ năng lập kế hoạch	SK5
Kiến thức	Chiến lược kinh doanh	KN1
	Kế toán/Tài chính	KN2
	Quản trị nhân sự	KN3
	Marketing/Tiếp thị	KN4
	Ngành nghề kinh doanh	KN5

(Nguồn: [22])

Định hướng chiến lược CDS được kế thừa từ Khung đánh giá mức độ sẵn sàng CDS của doanh nghiệp do Bộ Kế hoạch và Đầu tư ban hành năm 2021 với 4 khía cạnh. Mỗi khía cạnh được đo lường bằng 1 mục hỏi tương ứng (Bảng 4). Các câu hỏi được xây dựng theo thang đo 5 mức độ: 1 – Rất không tốt, 2 – Không tốt, 3 – Bình thường, 4 – Tốt, 5 – Rất tốt.

Bảng 4. Thang đo định hướng chiến lược CDS

Khía cạnh	Biến quan sát	Ký hiệu
Nhận thức về xu hướng CDS cạnh tranh, cơ quan quản lý trong ngành du lịch	Hiểu biết về các xu hướng CDS liên quan đến thị trường, khách hàng, đối thủ	DTS1
Tích hợp CDS vào chiến lược	Việc đưa ra các sáng kiến về CDS vào định hướng chiến lược của doanh nghiệp	DTS2
Đầu tư vào CDS	Mức độ quan tâm và đầu tư vào các sáng kiến công nghệ nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh (trải nghiệm khách hàng, chuỗi cung ứng,...) và hiệu quả quản lý (quản lý tài chính...)	DTS3
Áp dụng CNTT và công nghệ số	Mức độ áp dụng hệ thống CNTT và phân tích dữ liệu để hỗ trợ các hoạt động chiến lược như huy động vốn, tìm nhà đầu tư chiến lược	DTS4

(Nguồn: [1])

3.4. Mẫu nghiên cứu

Dựa theo nghiên cứu của Hair và cộng sự [27]:

- Đối với phân tích nhân tố khám phá EFA, kích thước mẫu tối thiểu là gấp 5 lần tổng số biến quan sát. Nghiên cứu này có 15 biến quan sát cho năng lực lãnh đạo, 4 biến quan sát cho định hướng chiến lược CDS. Do đó số mẫu cần thiết là $19 \times 5 = 95$ mẫu.

- Đối với phân tích CFA và SEM thì cỡ mẫu tối thiểu là 100 nếu mô hình có số lượng cấu trúc tiềm ẩn từ 5 nhóm trở xuống. Nghiên cứu này có 3 cấu trúc tiềm ẩn (Chất lượng, kỹ năng, kiến thức) nên số mẫu tối thiểu là 100 mẫu.

Như vậy, số mẫu cần thiết để đảm bảo yêu cầu phân tích của nghiên cứu này là 100 mẫu. Tính đến cuối năm 2020, tổng số doanh nghiệp du lịch tại Đà Nẵng là 1.548 doanh nghiệp (309 đơn vị kinh doanh lữ hành; 1.239 cơ sở lưu trú du lịch) [28]. Do đó số mẫu nghiên cứu chiếm 6,46% tổng thể.

Mẫu được chọn theo phương pháp ngẫu nhiên phân tầng với tiêu chí phân tầng là loại hình kinh doanh. Đối tượng tham gia khảo sát là CEO của các doanh nghiệp du lịch tại thành phố Đà Nẵng. Để đạt được 100 mẫu (20 mẫu từ cơ sở lưu trú và 80 mẫu từ đơn vị kinh doanh lữ hành), tác giả gửi đi 150 email đến các CEO từ ngày 01 tháng 6 năm 2021 đến ngày 15 tháng 7 năm 2021. Kết quả thu được 113 mẫu đảm bảo yêu cầu để phân tích (Bảng 5).

Bảng 5. Kế hoạch chọn mẫu

Loại hình	Tổng thể		Mẫu tối thiểu		Mẫu gửi đi		Mẫu thu được	
	Số lượng	Tỷ trọng %	Số lượng	Tỷ trọng %	Số lượng	Tỷ trọng %	Số lượng	Tỷ trọng %
Lưu trú	309	19,96	20	20,0	30	20,0	21	18,6
Lữ hành	1.239	80,04	80	80,0	120	80,0	92	81,4
Tổng	1.548	100,0	100	100,0	150	100,0	113	100,0

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

3.5. Phương pháp phân tích dữ liệu

Phần mềm SPSS 20 và AMOS 20 được sử dụng để phân tích dữ liệu. Các phương pháp phân tích gồm:

+ Kiểm định độ tin cậy của các thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha. Tiêu chuẩn chấp nhận là $\alpha \geq 0,7$ và hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3.

+ Kiểm định giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá EFA. Phương pháp ước lượng là Maximum Likelihood, phương pháp trích nhân tố là Principal Axis Factoring và phương pháp xoay là Promax. Tiêu chí Eigenvalue > 1 được sử dụng để xác định số lượng nhân tố trích; hệ số tải nhân tố của biến quan sát $\lambda \geq 0,5$ và tổng phương sai trích $\geq 50\%$ được chấp nhận;

+ Kiểm định độ phù hợp tổng quát, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của mô hình lý thuyết bằng phân tích nhân tố khẳng định CFA.

+ Kiểm định các giả thuyết của mô hình lý thuyết bằng phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM.

Tiêu chuẩn áp dụng trong CFA và SEM là: GFI $> 0,8$ [29]; CFI $> 0,9$; TLI $> 0,9$ và RMSEA $< 0,08$ [30].

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đánh giá thang đo năng lực lãnh đạo

Năng lực lãnh đạo được đo lường bằng 3 cấu trúc tiềm ẩn là phẩm chất, kỹ năng và thái độ nên cần đánh giá thang đo cho các cấu trúc này.

Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha cho thấy các thang đo đạt độ tin cậy do hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7 và hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3 (Bảng 6).

Kết quả phân tích EFA cho thấy thang đo đảm bảo tính hội tụ và phân biệt do hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều lớn hơn 0,5; hệ số KMO = 0,892; sig = 0,000; hệ số eigenvalue = 1,770 tại số nhân tố trích là 3; phương sai trích = 81,461%.

Kết quả phân tích CFA cho thấy các chỉ số đo lường độ phù hợp của mô hình đều đạt yêu cầu (Hình 2) nên có thể kết luận mô hình nghiên cứu phù hợp. Ngoài ra, độ tin cậy tổng hợp của các nhân tố CR đều lớn hơn 0,6 và phương sai trích AVE đều lớn hơn 0,5 nên các khái niệm nghiên cứu đạt giá trị hội tụ (Bảng 6). Căn bậc hai AVE của từng khái niệm đều lớn hơn hệ số tương quan giữa khái niệm đó với hai khái niệm còn lại (Bảng 7) nên các cấu trúc đạt giá trị phân biệt.

Bảng 6. Kết quả đánh giá thang đo

Cấu trúc khái niệm và mục hỏi	Tương quan biến tổng	Hệ số tải nhân tố	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Phẩm chất (AT)			0,949	0,950	0,792
Tính bao quát (AT1)	0,901	0,945			
Tính kiên nhẫn (AT2)	0,857	0,827			
Tính mạo hiểm và quyết đoán (AT3)	0,850	0,836			
Tư duy đổi mới và sáng tạo (AT4)	0,803	0,852			
Tính thích nghi (AT5)	0,895	0,952			
Kỹ năng (SK)			0,948	0,949	0,787
Kỹ năng lãnh đạo (SK1)	0,851	0,873			
Kỹ năng tư duy (SK2)	0,841	0,834			
Kỹ năng xây dựng đội nhóm (SK3)	0,899	0,943			
Kỹ năng tạo dựng quan hệ (SK4)	0,862	0,897			
Kỹ năng lập kế hoạch (SK5)	0,837	0,862			
Kiến thức (KN)			0,924	0,930	0,726
Chiến lược kinh doanh (KN1)	0,830	0,834			
Kế toán/Tài chính (KN2)	0,845	0,903			
Quản trị nhân sự (KN3)	0,780	0,837			
Marketing/Tiếp thị (KN4)	0,789	0,804			
Ngành nghề kinh doanh (KN5)	0,773	0,840			

Hệ số KMO = 0,892; sig. = 0,000; Eigenvalues = 1,770; Phương sai trích = 81,461%

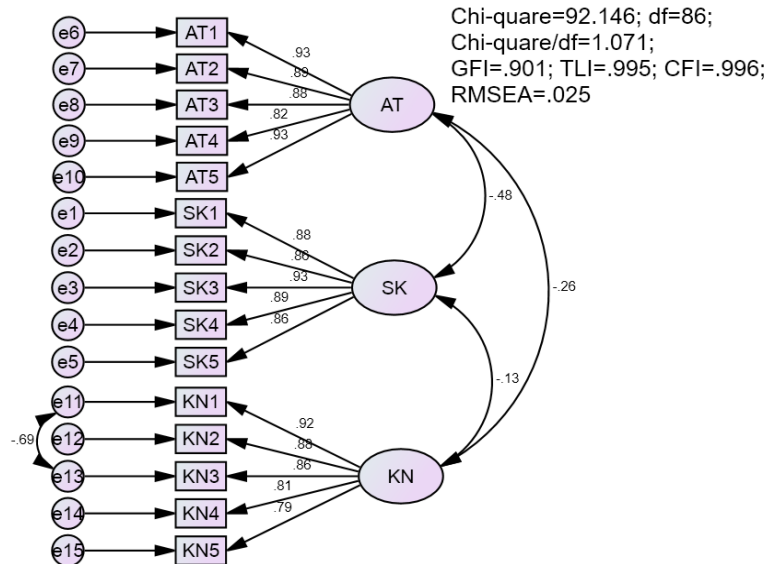
(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

Bảng 7. Tương quan giữa các khái niệm

Khái niệm	AT	SK	KN
Thái độ (AT)	0,890*		
Kỹ năng (SK)	-0,483	0,887*	
Kiến thức (KN)	-0,259	-0,134	0,852*

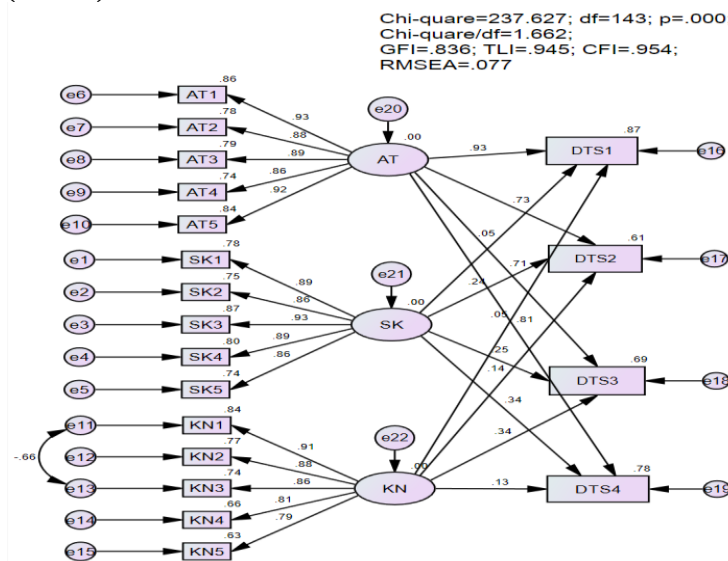
(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

Chú thích: * căn bậc hai AVE của từng khái niệm

**Hình 2. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA**
(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

4.2. Kiểm định giả thuyết

Mô hình kiểm định có 143 bậc tự do, các chỉ số cho thấy mô hình thích hợp với dữ liệu thu thập từ thị trường, cụ thể như sau: Chi-square/df = 1,662; GFI = 0,836; CFI = 0,954; TLI = 0,945, RMSEA = 0,077 (Hình 3).

**Hình 3. Kết quả phân tích cấu trúc tuyến tính SEM**
(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

Với mức ý nghĩa kiểm định 5%, ngoại trừ giả thuyết H_{2a} và H_{3a} , các giả thuyết còn lại đều được chấp nhận (Bảng 8 và Bảng 9). Cụ thể:

- Nhận thức về xu hướng CDS của doanh nghiệp chỉ chịu tác động bởi phẩm chất của nhà lãnh đạo ($\beta = 0,931$), mức độ giải thích R^2 là 87,2%.

- Mức độ tích hợp CDS vào chiến lược của doanh nghiệp chịu tác động lớn nhất bởi phẩm chất của nhà lãnh đạo ($\beta = 0,726$), sau đó là kỹ năng ($\beta = 0,244$) và kiến thức ($\beta = 0,140$), mức độ giải thích R^2 là 60,7%.

- Mức độ đầu tư vào CDS của doanh nghiệp chịu tác động lớn nhất bởi phẩm chất của nhà lãnh đạo ($\beta = 0,709$), sau đó là kiến thức ($\beta = 0,344$) và kỹ năng ($\beta = 0,245$), mức độ giải thích R^2 là 68,6%.

- Mức độ áp dụng công nghệ thông tin (CNTT) và công nghệ số của doanh nghiệp chịu tác động lớn nhất bởi phẩm chất của nhà lãnh đạo ($\beta = 0,807$), sau đó là kỹ năng ($\beta = 0,336$) và kiến thức ($\beta = 0,128$), mức độ giải thích R^2 là 78,1%.

Bảng 8. Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Chiều tác động	Trọng số chuẩn hóa	Sig.	Kết luận
H_{1a}	AT => DTS1	0,931	0,000	Ứng hộ
H_{1b}	AT => DTS2	0,726	0,000	Ứng hộ
H_{1c}	AT => DTS3	0,709	0,000	Ứng hộ
H_{1d}	AT => DTS4	0,807	0,000	Ứng hộ
H_{2a}	SK => DTS1	0,049	0,217	Không ứng hộ
H_{2b}	SK => DTS2	0,244	0,000	Ứng hộ
H_{2c}	SK => DTS3	0,254	0,000	Ứng hộ
H_{2d}	SK => DTS4	0,336	0,000	Ứng hộ
H_{3a}	KN => DTS1	0,051	0,190	Không ứng hộ
H_{3b}	KN => DTS2	0,140	0,025	Ứng hộ
H_{3c}	KN => DTS3	0,344	0,000	Ứng hộ
H_{3d}	KN => DTS4	0,128	0,009	Ứng hộ

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

Bảng 9. Mức độ giải thích của các mối quan hệ trong mô hình

Hệ số	DTS1	DTS2	DTS3	DTS4
R^2	87,2%	60,7%	68,6%	78,1%

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

Như vậy, kết quả nghiên cứu cho thấy vai trò rất lớn của năng lực nhà lãnh đạo, đặc biệt là phẩm chất đối với định hướng chiến lược CDS của doanh nghiệp. Nhà lãnh đạo có tính bao quát, tính kiên nhẫn, tính mạo hiểm và quyết đoán, tư duy đổi mới và sáng tạo, tính thích nghi thì định hướng chiến lược CDS của doanh nghiệp sẽ tốt hơn. Cụ thể, sự hiểu biết của doanh nghiệp về các xu hướng CDS liên quan đến thị trường, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, cơ quan quản lý trong ngành du lịch cao hơn; doanh nghiệp sẽ có nhiều sáng kiến hơn trong định hướng chiến lược CDS; doanh nghiệp sẽ quan tâm và đầu tư vào các sáng kiến công nghệ nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh (trải nghiệm khách hàng, chuỗi cung ứng,...) và hiệu quả quản lý (quản lý tài chính...); doanh nghiệp sẽ áp dụng hệ thống CNTT và phân tích dữ liệu để hỗ trợ các hoạt động chiến lược như huy động vốn, tìm nhà đầu tư chiến lược. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng chỉ ra rằng kiến thức và kỹ năng của nhà lãnh đạo sẽ tác động đến mức độ tích hợp CDS vào chiến lược, mức độ đầu tư vào CDS, mức độ áp dụng CNTT và công nghệ số nhưng không tác động đến nhận thức về xu hướng CDS. Điều này cũng có thể hiểu là để có những định hướng chiến lược đối với hoạt động CDS, nhà lãnh đạo cần có đủ phẩm chất, kỹ năng và kiến thức nhưng để nắm bắt được xu hướng CDS thì nhà lãnh đạo chỉ cần có phẩm chất phù hợp.

5. Kết luận

CDS là xu thế tất yếu của doanh nghiệp trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 và bối cảnh môi trường ngày càng nhiều biến động. Các doanh nghiệp du lịch cần chấp nhận sự thay

đổi và nhanh chóng bắt kịp xu hướng CDS để có thể hội nhập và phát triển. Định hướng chiến lược CDS là một trong bảy lĩnh vực trọng tâm thể hiện mức độ sẵn sàng CDS của doanh nghiệp. Kết quả ước lượng cho thấy định hướng CDS của doanh nghiệp chịu tác động lớn bởi năng lực lãnh đạo, đặc biệt là phẩm chất nhà lãnh đạo. Phẩm chất nhà lãnh đạo là yếu tố tác động lớn nhất đến cả 4 khía cạnh của định hướng chiến lược CDS. Kỹ năng và kiến thức thì chỉ tác động đến 3 khía cạnh là mức độ tích hợp CDS vào chiến lược doanh nghiệp, mức độ đầu tư vào CDS, mức độ áp dụng CNTT và công nghệ số. Kết quả nghiên cứu đã góp phần khẳng định vai trò của năng lực lãnh đạo trong quá trình CDS của doanh nghiệp. Chính vì vậy, các doanh nghiệp cần nhận thức được vai trò của lãnh đạo như là yếu tố sống còn của quá trình CDS. Chuyển đổi số không chỉ phụ thuộc vào công nghệ mà điều quan trọng hơn cả nằm ở con người. Bản thân nhà lãnh đạo của doanh nghiệp cần tiếp tục hoàn thiện và nâng cao hơn nữa năng lực lãnh đạo để dẫn dắt doanh nghiệp CDS.

TÀI LIỆU THAM KHẢO/ REFERENCES

- [1] Ministry of Planning and Investment, "A guide to digital transformation for businesses in Vietnam," (in Vietnamese), 2020. [Online]. Available: <http://ebook.business.gov.vn/>. [Accessed May 20, 2021].
- [2] N. Verina and J. Titko, "Digital transformation: conceptual framework," *Proceedings of International Scientific Conference: Contemporary issues in business, management and economics engineering 2019*, Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania, 2019, pp. 719-727.
- [3] A. Bharadwaj, O. A. El Sawy, P. A. Pavlou, and N. Venkatraman, "Digital business strategy: toward a next generation of insights," *MIS Quarterly*, vol. 37, no. 2, pp. 471-482, 2013.
- [4] B. Hinings, T. Gegenhuber, and R. Greenwood, "Digital innovation and transformation: An institutional perspective," *Information and Organization*, vol. 28, no. 1, pp. 52-61, 2018.
- [5] P. Fonseca and W. N. Picoto, "The competencies needed for digital transformation," *Online Journal of Applied Knowledge Management*, vol. 8, no. 2, pp. 53-70, 2020.
- [6] J. P. Hausberg, K. Liere-Netheler, S. Packmohr, S. Pakura, and K. Vogelsang, "Research streams on digital transformation from a holistic business perspective: a systematic literature review and citation network analysis," *Journal of Business Economics*, vol. 89, pp. 931-963, 2019.
- [7] M. Murawski and M. Bick, "Digital competences of the workforce – a research topic?," *Business Process Management Journal*, vol. 23, no. 3, pp. 721-734, 2017.
- [8] A. Nadeem, B. Abedin, N. Cerpa, and E. Chew, "Digital transformation and digital business strategy in electronic commerce-the role of organizational capabilities," *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, vol. 13, no. 2, pp. 1-8, 2018.
- [9] D. C. Kozanoglu and B. Abedin, "Understanding the role of employees in digital transformation: conceptualization of digital literacy of employees as a multi-dimensional organizational affordance," *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 34, no. 6, pp. 1649-1672, 2020.
- [10] H. G. Pham, "Digital Transformation: Nature, Practice and Application," (in Vietnamese), *Petro Vietnam Journal*, vol. 12, pp. 12-16, 2020.
- [11] H. M. Nguyen, "Digital Transformation in oil and gas industry: Situation and Prospects in Viet Nam," (in Vietnamese), *Petro Vietnam Journal*, vol. 12, pp. 4-11, 2020.
- [12] B. Q. Chu, "A research to explore the factors affecting the success of businesses digital transformation in Vietnam," (in Vietnamese), *Banking Science & Training Review, Banking Science & Training Review*, vol. 233, pp. 57-70, 2021.
- [13] T. T. Duong, T. Q. Ha, and T. T. L. Pham, "Digital Transformation in higher education: an integrative review approach," *TNU Journal of Science and Technology*, vol. 226, no. 9, pp. 139-146, 2021.
- [14] H. H. Vo, "Digital transformation of the tourism business and service business in Da Nang city today," (in Vietnamese), *DTU Journal of Science and Technology*, vol. 46, no. 3, pp. 80-88, 2021.
- [15] M. Boban and M. Weber, "Internet of Things, legal and regulatory framework in digital transformation from smart to intelligent cities," *Proceedings of 41st International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics, Croatia*, 2018, pp. 1359-1364.
- [16] European Commission, "Digital transformation," 2019. [Online]. Available: https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/advanced-technologies_en. [Accessed May 20, 2021].

- [17] Prime Minister, "Decision 749/QĐ-TTg 2020 introducing program for national digital transformation by 2025 with orientations towards 2030," (in Vietnamese), 2020. [Online]. Available: <https://vanbanphapluat.co/decision-749-qd-ttg-2020-introducing-program-for-national-digitaltransformation>. [Accessed May 20, 2021].
- [18] Ministry of information and communications, "Handbook of digital transformation," (in Vietnamese), 2020. [Online]. Available: <https://dx.mic.gov.vn/>. [Accessed May 20, 2021].
- [19] B. Wynne and D. Stringer, *A Competency Based Approach to Training and Development*, UK, London: Pitman Publishing, 1997.
- [20] S. C. Wong, "Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review," *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, vol. 9, no. 3, pp. 95-114, 2020.
- [21] T. H. Nguyen, "Competence-based Teaching and Assessing in Education: Some Basic Theoretical Issues," (in Vietnamese), *VNU Journal of Science: Education Research*, vol. 30, no. 2, pp. 56-64, 2014.
- [22] T. M. T. Bui and T. N. H. Tran, "Impact of leadership capacities on enterprise performance results by viewpoints of balanced points in small and medium enterprises in Ho Chi Minh City," (in Vietnamese), *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science*, vol. 14, no. 2, pp. 74-86, 2019.
- [23] Q. Le and Q. K. Nguyen, "Assessing competences of CEOs in Vietnamese small enterprises through ASK approach," (in Vietnamese), *VNU Journal of Science: Economics and Business*, vol. 28, pp. 29-35, 2012.
- [24] A. T. Pham, "The role of leadership and organizational culture with the digital transformation," (in Vietnamese), 2021. [Online]. Available: <http://tapchicongthuong.vn/bai-viet/vai-tro-cua-lanh-dao-va-van-hoa-to-chuc-doi-voi-chuyen-doi-so-82617.htm>. [Accessed May 20, 2021].
- [25] G. Sainger, "Leadership in Digital Age: A Study on the Role of Leader in this Era of Digital Transformation," *International Journal on Leadership*, vol. 6, no. 1, pp. 1-6, 2018.
- [26] R. Larjovuori, L. Bordi, and H. K. Tammi, "Leadership in the digital business transformation," *Proceedings of the 22nd International Academic Mindtrek Conference 2018*, New York, 2018, pp. 212-221.
- [27] J. Hair, W. Black, B. Babin, R. Anderson, and R. Tatham, *Multivariate data analysis*, New Jersey: PrenticeHall International Inc, 2006.
- [28] Department of Tourism, "Report on the results of tourism in 2020 and expected directions and tasks for 2021," (in Vietnamese), 2021. [Online]. Available: <https://tourism.danang.gov.vn/-/ket-qua-hoat-dong-du-lich-nam-2020-va-phuong-huong-nhiem-vu-nam-2021>. [Accessed May 20, 2021].
- [29] H. Baumgartner and C. Homburg, "Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research: a review," *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, no. 2, pp. 139-161, 1996.
- [30] N. K. G. Ha and N. V. Bui, *Postgraduate course Scientific research methods in business - Smart PLS update, (in Vietnamese)*. Viet Nam, Ha Noi: Finance Publishing house, 2019.