NGHIÊN CỨU MỐI QUAN HỆ GIỮA CHUYỂN ĐỔI SỐ VÀ HIỆU QUẢ BÁN HÀNG CÁ NHÂN: KHẢO SÁT TẠI CÁC TỔ CHỨC BÁN HÀNG B2B NHỎ VÀ VỪA TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

RESEARCH THE RELATIONSHIP BETWEEN DIGITAL TRANSFORMATION AND PERSONAL SALES EFFICIENCY: A SURVEY AT SMALL AND MEDIUM B2B SALES ORGANIZATIONS IN HANOI

Vũ Đình Khoa[1], Nguyễn Thị Thu Huyền[1,*], Lê Anh Tuấn[2]

DOI: http://doi.org/10.57001/huih5804.2025.098

TÓM TẮT

Cách mạng số hóa đang diễn ra ở mọi lĩnh vực, chuyển đổi số trong bán hàng cá nhân cũng ngày càng lan rộng và phổ biến. Bài báo này tập trung vào việc khám phá mối quan hệ giữa chuyển đổi số và hiệu quả bán hàng cá nhân. Chuyển đổi số được định nghĩa là việc áp dụng các công nghệ kỹ thuật số vào các hoạt động bán hàng cá nhân. Hiệu quả bán hàng cá nhân được đo lường bằng doanh thu, tỷ lệ chi phí/lợi nhuận, tính tương tác và lòng trung thành của khách hàng. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng, sử dụng dữ liệu sơ cấp từ kết quả khảo sát, với 350 bảng hỏi hợp lệ. Kết quả nghiên cứu cho thấy, năng lực công nghệ của nhân viên và phương pháp lãnh đạo có ảnh hưởng lớn nhất tới hiệu quả bán hàng cá nhân. Đồng thời nghiên cứu cũng chỉ ra được vai trò trung gian của hiệu suất đổi mới. Các hàm ý quản trị và hướng nghiên cứu tiếp theo cũng được thảo luận.

Từ khóa: *Bán hàng cá nhân, chuyển đổi số, hiệu quả bán hàng cá nhân, hiệu suất đổi mới, tổ chức bán hàng B2B.*

ABSTRACT

The digital revolution has been taking place in every field, digital transformation in personal selling is also increasingly widespread and popular. This paper focuses on exploring the relationship between digital transformation and personal selling performance. Digital transformation is defined as the application of digital technologies to personal selling activities. Personal selling effectiveness is measured by revenue, cost/profit ratio, engagement and customer loyalty. Quantitative research, using primary data from survey results, with 350 valid questionnaires. Research results show that employees' technological capabilities and leadership methods have the greatest influence on individual sales effectiveness. At the same time, the research also shows the mediating role of innovation performance. Management implications and future research directions are also discussed.

Keywords: *Personal selling, digital transformation, personal selling effectiveness, innovation performance, B2B sales organization.*

[1]Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội

[2]Trường Đại học CMC

[*]Email: huyen1209200@gmail.com

Ngày nhận bài: 20/02/2025

Ngày nhận bài sau phản biện: 10/4/2025

Ngày chấp nhận đăng: 25/4/2025

1. GIỚI THIỆU

Chuyển đổi số là yếu tố giúp các doanh nghiệp trên thị trường tăng cường khả năng cạnh tranh, tăng cường hiệu suất kinh doanh, mở rộng thị trường, tăng cường trải nghiệm khách hàng và điều chỉnh và thích ứng với thị trường. Việc áp dụng chuyển đổi số là cực kỳ cần thiết bởi từ đó các tổ chúc có thể có được lợi thế tạo dựng nên sự phát triển bền vững của mình.

Nhu cầu khuyến khích nghiên cứu sâu hơn về chuyển đổi số và quản lý đổi mới cũng bắt nguồn từ mức độ phù hợp thực tế cao của chủ đề này. Những nghiên cứu hiện tại cho thấy 40% tổng chi tiêu công nghệ ở cấp độ toàn cầu đã được đầu tư vào chuyển đổi số, với các doanh nghiệp đã chi hơn 2 nghìn tỷ USD vào năm 2019. Hơn nữa, trong khi 52% công ty có kế hoạch cắt giảm hoặc hoãn đầu tư vì COVID-19, thì chỉ 9% sẽ thực hiện những cắt giảm đó trong các dự án chuyển đổi số. Theo Diễn đàn Kinh tế Thế giới, các tương tác dựa trên nền tảng dự kiến sẽ cho phép khoảng 2/3 trong số 100 nghìn tỷ USD giá trị bị đe dọa từ quá trình số hóa vào năm 2025. Khoảng 90% ứng dụng doanh nghiệp mới sẽ sử dụng công nghệ AI (trí tuệ nhân tạo) vào quy trình của họ và sản phẩm vào năm 2025. Tuy nhiên, mặc dù đã đầu tư như vậy, nhưng chỉ có 21% công ty hoàn thành quá trình chuyển đổi số; 87% công ty trên thế giới tin rằng kỹ thuật số sẽ phá vỡ ngành của họ và chỉ 44% sẵn sàng đáp ứng hoặc dẫn dắt quá trình phá vỡ kỹ thuật số này. Điều này cho thấy rằng mặc dù các tổ chức đang tăng cường đòn bẩy đối với vô số cơ hội chuyển đổi số giúp họ tiếp cận và ưu tiên đầu tư để lấp đầy "khoảng cách kỹ thuật số".

Việc đưa ra một tài liệu toàn diện về chuyển đổi số rất phức tạp vì nó là một hiện tượng đa diện [1-3] và hiện tượng đa chiều [4, 5], ảnh hưởng đến các tổ chức ở các cấp độ khác nhau và dưới các hình thức khác nhau. Nghiên cứu gần đây cho thấy chuyển đổi số là một lĩnh vực học thuật mới nổi được các học giả đang nghiên cứu về lĩnh vực quản lý và tổ chức quan tâm, cũng như một mô hình nghiên cứu mới [2]. Các quan điểm khác nhau cùng tồn tại trong đó một loạt các khái niệm, phạm vi và động lực đồng nhất để tạo ra một bối cảnh nghiên cứu bị phân mảnh cao [6-8]. Chưa có nhiều tài liệu cho tổng quan nghiên cứu về chuyển đổi số và những ảnh hưởng tích cực của nó đối với doanh nghiệp là một trong những nguyên nhân thúc đẩy tác giả lựa chọn chủ đề này để nghiên cứu. Hơn nữa, tác giả tin rằng cần có thêm tài liệu để cung cấp thêm hiểu biết về mối quan hệ phức tạp giữa các quy trình đổi mới và chuyển đổi số cũng như để tháo gỡ các luồng nghiên cứu hiện có.

Trong nghiên cứu [9], các tác giả chỉ ra rằng quá trình chuyển đổi số không phải là giải pháp chính mà nhân viên nhận thấy. Chuyển đổi số thậm chí còn gây ra căng thẳng công việc đáng kể cho nhân viên bán hàng vì nó tạo ra thêm nhu cầu cho công việc của họ. Hơi khác một chút, nghiên cứu [10] nhận thấy rằng số hóa trong hoạt động tiếp thị và bán hàng thực sự đã đơn giản hóa hoạt động kinh doanh hàng ngày và làm cho nó có thể mở rộng và minh bạch hơn. Tuy nhiên, việc thực hiện chúng vẫn chưa được chấp nhận hoàn toàn và áp dụng rộng rãi. Một nghiên cứu khác của Kuşçu cho thấy việc sử dụng công nghệ bán hàng có thể cải thiện các khía cạnh của hiệu suất bán hàng, cả trong quy trình bán hàng, quản trị bán hàng và cả mối quan hệ của đội ngũ bán hàng với khách hàng [11].

Nghiên cứu [12] đã xem xét chuyển đổi số trong các tổ chức bán hàng, nhận thấy rằng yếu tố con người (nhân viên công ty) đóng vai trò ảnh hưởng đến sự thành công của chuyển đổi số vì họ là những tác nhân thực hiện quá trình chuyển đổi. Để đạt được tiến bộ năng suất đáng kể một cách hoàn hảo, các hoạt động chuyển đổi số dựa vào sự phong phú của khả năng dự báo và xử lý dữ liệu, lưu chuyển thông tin. Nghiên cứu [13] đã xem xét cách các công ty xây dựng năng lực năng động trong chuyển đổi số. Vì chuyển đổi số được định nghĩa là việc sử dụng các công nghệ kỹ thuật số (thiết bị di động, trí tuệ nhân tạo, điện toán đám mây, chuỗi khối và Internet vạn vật) để nâng cao hoạt động kinh doanh nên kỹ năng khéo léo là cơ chế chính để phục hồi chiến lược cho các mô hình kinh doanh của tổ chức, cách tiếp cận hợp tác và cải thiện dòng chảy thông tin trong doanh nghiệp.

Đã có những nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng tới hiệu suất đổi mới tại Hà Nội như nghiên cứu [14] chỉ ra rằng các yếu tố như lãnh đạo, chiến lược chuyển đổi số, năng lực của doanh nghiệp, nền tảng công nghệ của doanh nghiệp hay nghiên cứu [15] về tác động của chuyển đổi số tới hiệu quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Tuy nhiên, theo hiểu biết của tác giả có rất ít nghiên cứu tìm hiểu về sự ảnh hưởng của chuyển đổi số tới hiệu quả hoạt động bán hàng. Các nghiên cứu [16, 17] đã tìm ra cách người quản lý bán hàng phải có khả năng đảm bảo tính sẵn có của thông tin, thực hiện xử lý thông tin và hỗ trợ động lực của nhân viên bán hàng trong việc tiếp thu kiến thức, trao đổi thông tin và đưa ra quyết định một cách nhanh chóng. Qua việc thực hiện tổng quan nghiên cứu, nhóm tác giả nhận thấy một số khoảng trống trong nghiên cứu như còn tồn tại nhiều mâu thuẫn trong nghiên cứu về ảnh hưởng của chuyển đổi số tới hiệu quả bán hàng cá nhân, các học giả cũng gợi ý rằng cần có nhiều nghiên cứu về chủ đề này để làm rõ hơn các yếu tố có ảnh hưởng tới hiệu suất đổi mới, hiệu quả bán hàng, thêm vào đó, tại Hà Nội chưa có nhiều nghiên cứu về chủ đề này, có ít tài liệu cung cấp hiểu biết về quản lý bán hàng, hoạt động chuyển đổi số của họ. Do đó, cần có thêm nghiên cứu để lấp đầy những khoảng trống nghiên cứu này. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm mục đích

cố gắng làm rõ mối quan hệ giữa chuyển đổi số và hiệu quả hoạt động bán hàng cá nhân đồng thời kiểm định vai trò trung gian của hiệu suất đổi mới. Để thực hiện mục đích nghiên cứu này, nhóm tác giả sử dụng mô hình chuyển đổi số của McKinsey làm cơ sở để đề xuất mô hình và các mối quan hệ trong tài liệu này. Để đóng góp cho lý luận và thực tiễn, nghiên cứu cố gắng trả lời các câu hỏi nghiên cứu sau:

Thứ nhất, có những yếu tố CDS nào ảnh hưởng tới hiệu suất đổi mới trong doanh nghiệp?

Thứ hai, có những yếu tố CDS nào ảnh hưởng tới hiệu quả bán hàng cá nhân?

Cuối cùng, mối quan hệ giữa hiệu suất đổi mới và hiệu quả bán hàng cá nhân là như thế nào?

Ngoại trừ phần mở đầu, bài báo này được kết cấu gồm các phần: sơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu, tiếp đó là nội dung phương pháp nghiên cứu cuối cùng là nội dung kết quả và thảo luận về kết quả nghiên cứu.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU

2.1. Mô hình chuyển đổi số của McKinsey

Mô hình 7S do Waterman và Peters tạo ra cho McKinsey là một công cụ dựa trên nguồn lực để phân tích các khả năng cơ bản của một công ty [18]. Về cơ bản, phân tích tổ chức là quá trình đánh giá tình trạng hiện tại của tổ chức, tức là khả năng hoạt động để nâng cao hiệu quả của tổ chức [19]. Nó liên quan đến việc thu thập dữ liệu, phân tích và đưa ra kết luận để đưa ra các khuyến nghị cải tiến, trong đó có số hóa doanh nghiệp [20].

Như mô tả trong hình 1, mô hình nhấn mạnh sự phụ thuộc lẫn nhau của bảy thành phần để chứng minh việc thay đổi một thành phần đòi hỏi phải thay đổi các thành phần khác như thế nào.

Hình 1. Mô hình 7S của Mckinsey

Nghiên cứu này ứng dụng mô hình 7S Mckinsey để giải thích sự thay đổi của các yếu tố trong doanh nghiệp khi ứng dụng chuyển đổi số, sự thay đổi về nền tảng công nghệ sẽ cần phải đi cùng sự thay đổi về nhân sự, phong cách lãnh đạo, hệ thống, cấu trúc như thế nào để có thể nâng cao hiệu suất đổi mới và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

2.2. Chuyển đổi số

Từ năm 2018 trở đi, các nhà khoa học đặc biệt quan tâm tới chủ đề CDS. Hiện tượng này có lẽ được giải thích bởi sự trưởng thành của chủ đề, khiến cho việc phân tích các tài liệu hiện có ở mức độ phù hợp có thể xảy ra. Đặc biệt, chúng ta có thể thấy các nghiên cứu đã công bố chủ yếu tập trung vào chiến lược mô hình kinh doanh [21-23], kinh doanh kỹ thuật số [23-25], nền tảng công nghệ [26], quản lý và nguồn nhân lực [27, 28] và dòng chảy thông tin [21].

Kết hợp với mô hình chuyển đổi số của McKinsey, tài liệu này tập trung tìm hiểu tác động của CDS trong bán hàng cá nhân bao gồm: Nền tảng công nghệ, dòng chảy kiến thức, lãnh đạo chuyển đổi, chiến lược kinh doanh kỹ thuật số, năng lực công nghệ của nhân viên.

Nền tảng công nghệ

Nền tảng công nghệ là một hệ thống cơ sở hoặc môi trường kỹ thuật và hạ tầng được xây dựng để hỗ trợ việc phát triển, triển khai và vận hành các ứng dụng công nghệ thông tin. Nó cung cấp các dịch vụ và tài nguyên cần thiết cho việc xây dựng và chạy các ứng dụng, bao gồm phần cứng, phần mềm, mạng và các công nghệ liên quan.

Dòng chảy kiến thức

Dòng chảy tri thức được coi là một trong những con đường hành động quan trọng để CDS [29]. Việc ứng dụng công nghệ số có thể cải thiện khả năng xử lý thông tin của doanh nghiệp để doanh nghiệp có thể nắm bắt kịp thời thông tin giúp doanh nghiệp đổi mới. Ngoài ra, nghiên cứu [30] chỉ ra rằng sự phổ biến của công nghệ kỹ thuật số đã phá vỡ ranh giới tổ chức truyền thống và có tác động đáng kể đến lý thuyết ranh giới tổ chức. Công nghệ kỹ thuật số làm suy yếu các rào cản giao tiếp và đẩy nhanh dòng chảy các yếu tố giữa các doanh nghiệp [31]. Vai trò của các yếu tố đổi mới cũng có thể được giải thích bằng lý thuyết dựa trên nguồn lực, trong đó cho rằng các doanh nghiệp có thể duy trì lợi thế cạnh tranh khi họ có"không đồng nhất"tài nguyên. Bởi khi đó, họ mới có được khả năng đổi mới bền vững [32].

Lãnh đạo chuyển đổi

Nghiên cứu [33] chia phong cách lãnh đạo thành lãnh đạo chuyển đổi và lãnh đạo giao dịch. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tập trung vào việc phát triển các thành

viên sao cho họ phù hợp với nhu cầu của công ty. Những nhà quản lý sử dụng phong cách lãnh đạo này sẽ tập trung vào sự tăng trưởng và phát triển hệ thống giá trị của các thành viên, họ có thể truyền cảm hứng và những giá trị đạo đức tốt đẹp cho các thành viên của mình [34].

Chiến lược kinh doanh kỹ thuật số

Chiến lược kinh doanh kỹ thuật số (digital business strategy) là một kế hoạch hoặc hướng dẫn chi tiết để tổ chức sử dụng công nghệ số và các phương pháp kỹ thuật số để tạo ra giá trị kinh doanh và đạt được lợi thế cạnh tranh trong môi trường kinh doanh hiện đại. Nó tập trung vào việc sử dụng công nghệ số để thay đổi và tối ưu hóa các quy trình kinh doanh, tương tác với khách hàng, cải thiện hiệu suất và tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mới.

Năng lực công nghệ của nhân viên

Năng lực công nghệ của nhân viên đóng vai trò quan trọng trong quá trình CDS, năng lực công nghệ của nhân viên được định nghĩa là nhân viên có khả năng tiếp cận, phát triển và sử dụng những công nghệ mới để cải tiến và thực hiện công việc [35].

2.3. Hiệu quả hoạt động bán hàng cá nhân

Bán hàng cá nhân được hiểu là một quá trình giao tiếp phức tạp diễn ra giữa người bán và người mua, trong đó người bán thuyết phục khách hàng và khuyến khích họ thực hiện hành vi mua hàng. Bán hàng cá nhân được áp dụng nhiều trong các doanh nghiệp B2B. Kotler & Armstrong định nghĩa rằng bán hàng cá nhân là một quá trình tiếp xúc trực tiếp giữa người mua và người bán nhằm đạt được các mục tiêu đã định, đó là bán hàng và xây dựng mối quan hệ lâu dài với người tiêu dùng [36]. Trong nghiên cứu [37], tác giả đưa ra các yếu tố để đo lường hiệu quả bán hàng cá nhân khi áp dụng CDS bao gồm việc tăng doanh số, năng suất, sự đổi mới về quy trình, đề xuất giá trị và tăng việc tương tác với khách. Nghiên cứu [38] cho rằng hiệu quả bán hàng cá nhân khi áp dụng CDS được đo lường bằng doanh thu của công ty có được từ việc bán hàng và hiệu quả sử dụng nguồn vốn. Về mặt hiệu quả tổ chức bán hàng, nghiên cứu [39] đã đưa ra một bản tóm tắt về việc đánh giá và đánh giá hoạt động bán hàng sản lượng tổng thể của tổ chức, chẳng hạn như giá trị bán hàng và lợi nhuận. Theo [40], tính hiệu quả của tổ chức bán hàng trở thành sự đánh giá về hiệu quả hoạt động của tổ chức bán hàng từ một số thành phần, chẳng hạn như hiệu suất của các thành viên trong nhóm bán hàng.

Trong khuôn khổ của nghiên cứu này, nhóm tác giả đo lường hiệu quả của hoạt động bán hàng cá nhân khi áp dụng CDS bằng doanh thu, tỷ lệ chi phí/lợi nhuận và tính tương tác với khách hàng, lòng trung thành của khách hàng, số lượng khách hàng mới và số lượt khách hàng mua lại sản phẩm.

2.4. Giả thuyết nghiên cứu

Nền tảng công nghệ được hiểu là cơ sở hạ tầng về công nghệ của một tổ chức, bao gồm các công nghệ trong việc thu thập, xử lý và lưu trữ dữ liệu [41]. Việc áp dụng công nghệ cho phép tạo danh mục sản phẩm trực tuyến sử dụng cookie để theo dõi những gì khách hàng đang xem, những gì họ đã xem xét và thậm chí cả những công ty và đối thủ cạnh tranh khác mà họ đã kiểm tra [42]. Một cơ hội khác là sử dụng các nguồn thông tin hiện tại, nơi có đầy đủ tiềm năng nguồn không được sử dụng. Y. Yang và cộng sự [43] nghiên cứu thực nghiệm cung cấp một ví dụ trong đó dữ liệu từ các e-mail hiện có được sử dụng để hiểu rõ hơn về khách hàng và dự báo doanh số bán hàng.

Thêm vào đó, việc có nền tảng công nghệ tốt giúp doanh nghiệp có thể lưu trữ hệ thống dữ liệu lớn. Điều này sẽ di chuyển dữ liệu đến một máy chủ dựa trên internet và cung cấp dữ liệu cho bất kỳ ai, ở bất kỳ đâu, được cấp quyền truy cập điều này làm thay đổi quy trình bán hàng cá nhân truyền thống [44]. Hơn nữa, lưu trữ đám mây giúp tiết kiệm chi phí trực tiếp về phần mềm, phần cứng và lao động cũng như khả năng tiết kiệm nhiều loại chi phí khác từ đó giúp tăng hiệu quả kinh doanh [45].

Việc sử dụng hệ thống phân tích dữ liệu lớn và những hiểu biết sâu sắc thu thập được từ việc này có thể thúc đẩy năng lực của lực lượng bán hàng, cho phép chuyển đổi lực lượng bán hàng và khuyến khích việc bán hàng theo định hướng khách hàng [46] cũng như tạo ra các khách hàng tiềm năng bán hàng tốt hơn [47, 48] và cải thiện hiệu suất của nhân viên [49]. Trong B2B là việc áp dụng phân tích dữ liệu lớn đóng vai trò là chất xúc tác cho "sự thay đổi trong cải tiến quy trình bán hàng, dịch vụ khách hàng, tạo doanh số, quyết định thị trường và đổi mới về nguồn lực con người của tổ chức" [50-52]. Nghiên cứu [53] cho rằng phân tích dữ liệu lớn cung cấp cho người bán nhiều thông tin hơn, phân tích đầy đủ và khách quan về khách hàng, đó là những gì nghiên cứu [54] cho rằng là thay đổi quan trọng nhất trong quy trình bán hàng cá nhân khi áp dụng CDS từ đó nâng cao hiệu quả bán hàng cá nhân. Một phương pháp khác trong hệ thống dịch vụ khách hàng thông minh là "machine learning". Machine learning (ML) là phương pháp cunng cấp cho máy tính khả năng học tập dựa trên các mẫu và không cần lập trình sẵn [41]. Các học giả cho

rằng áp dụng ML rất hiệu quả vì nó giúp liên tục cải tiến các quy trình trong bán hàng cá nhân như xác định và đánh giá khách hàng tiềm năng [42]. Trong nghiên cứu [41], các tác giả lập luận rằng việc sử dụng ML đã dẫn đếncác lợi ích như cải thiện tự động hóa quy trình, dự đoán, đề xuất bán hàng và tạo điều kiện thuận lợi sự giao tiếp giữa công ty và khách hàng điều này giúp cải thiện hiệu suất đổi mới từ đó giúp tăng hiệu quả của quá trình bán hàng cá nhân. Từ những lý luận trên, nhóm tác giả đề xuất các giả thuyết:

H1: Nền tảng công nghệ có tác động tích cực tới hiệu suất đổi mới của bán hàng cá nhân.

H2: Nền tảng công nghệ có tác động tích cực tới hiệu quả bán hàng cá nhân.

H3: Hiệu suất đổi mới của quy trình bán hàng cá nhân đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa nền tảng công nghệ và hiệu quả hoạt động bán hàng cá nhân.

Năng lực công nghệ của nhân viên đề cập tới khả năng hấp thụ có liên quan đến nhiều kết quả thực hiện, nhưng chủ yếu nó liên quan đến sự đổi mới [55-57], quản lý công nghệ và tiến bộ công nghệ [58].

Năng lực công nghệ của nhân viên được tiếp cận như là khả năng của nhân viên trong tổ chức trong việc "xác định thị trường công nghệ" hoặc khả năng "hấp thụ công nghệ cần thiết" [59]. Sự khác biệt chính giữa hai điều này là việc thăm dò và xác định thị trường phù hợp không đòi hỏi kiến thức công nghệ chủ quan, chuyên sâu mà là kiến thức về công nghệ [60]. Nhân viên có khả năng ứng dụng kiến thức công nghệ vào hoạt động, quy trình kinh doanh, mối quan hệ khách hàng, sự tham gia của nhân viên và đặc biệt là các kênh bán hàng và cung ứng tạo ra tác động tích cực tới hiệu suất đổi mới từ đó nâng cao hiệu quả kênh bán hàng và hoạt động cung ứng [61, 62]. Tác dụng khả năng tiếp nhận công nghệ mới của nhân viên đã được nghiên cứu trong các nghiên cứu trước đây. Ví dụ, nghiên cứu [63] ủng hộ khả năng công nghệ của nhân viên điều chỉnh tích cực mối quan hệ giữa độ phức tạp công nghệ và hiệu suất chuyển giao được cảm nhận. Tương tự như vậy, nghiên cứu [64] đã phê duyệt vai trò của năng lực công nghệ của nhân viên trong mối quan hệ giữa dòng kiến thức bên ngoài và hiệu suất đổi mới, các tác giả cũng công nhận vai trò trung gian của hiệu suất đổi mới trong mối quan hệ giữa năng lực công nghệ của nhân viên và các hiệu quả của các hoạt động trong doanh nghiệp. Phù hợp với các nghiên cứu [59, 65], các tác giả thừa nhận sự cần thiết của khả năng công nghệ của nhân viên, tiếp thu và triển khai kiến thức mới có nguồn gốc từ bên ngoài [66]. Họ cũng lập luận rằng, hiệu suất đổi mới khi áp dụng CDS của nhiều rổ chức phụ thuộc vào khả năng công nghệ của nhân. Như đã nói ở trên, kho kiến thức hiện có bao gồm kinh nghiệm trước đây, các kỹ năng và khả năng thiết yếu nhưng cũng là nền tảng nhận thức chung của tổ chức cần thiết để các tổ chức tạo ra giá trị kinh doanh [67]. Kiến thức tích lũy được có thể bao gồm các mô hình công nghệ (bằng sáng chế) làm cơ sở cho sự phát triển và đổi mới hơn nữa [68]. Do đó, mức độ mà các tổ chức có thể chấp nhận công nghệ sẽ xác định mức độ đổi mới của họ trong những nỗ lực kinh doanh. Các tài liệu trên đều ủng hộ quan điểm, khả năng công nghệ của nhân viên càng cao cho phép các tổ chức này học hỏi và triển khai tốt hơn các cơ chế quản lý, quy trình kinh doanh mới. Năng lực công nghệ của nhân viên ở mức độ cao thể hiện sự hiểu biết thấu đáo về kiến thức công nghệ cần tiếp thu và có khả năng triển khai những công nghệ này tương đối dễ dàng để tạo ra những hoạt động và quy trình có tính đổi mới, nghĩa là năng lực công nghệ của nhân viên cao giúp họ nâng cao hiệu suất đổi mới [69]. Nghiên cứu [50] chỉ ra kết quả tương tự trong các doanh nghiệp sản xuất. Hiệu suất đổi mới cao, tạo ra các sáng kiến trong kỹ thuật điều này giúp doanh nghiệp có tiềm năng đạt được doanh thu cao gấp 1.8 lần so với lúc chưa áp dụng CDS. Theo nghiên cứu của Forbes, 70% nguyên nhân chính dẫn đến thất bại của các sáng kiến số hóa là do nhân viên ngại sử dụng công nghệ số (Forbes 2019) vì họ sợ mất việc hoặc nhiệm vụ của họ có thể thay đổi đáng kể do sử dụng công nghệ kỹ thuật số (Microsoft 2017). Từ những dẫn chứng này, nhóm tác giả đề xuất các giả thuyết như sau:

H4: Năng lực công nghệ của nhân viên có ảnh hưởng tích cực tới hiệu suất đổi mới.

H5: Năng lực công nghệ của nhân viên có ảnh hưởng tích cực tới hiệu quả bán hàng cá nhân.

H6: Hiệu suất đổi mới đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa năng lực công nghệ của nhân viên và hiệu quả hoạt động bán hàng cá nhân.

Theo [33], mục đích của lãnh đạo chuyển đổi là biến đổi con người và tổ chức theo đúng nghĩa như thay đổi tâm trí và trái tim, mở rộng tầm nhìn, cái nhìn sâu sắc và hiểu biết, làm rõ lý do thực hiện hành vi phù hợp với các giá trị, khái niệm và mang lại hiệu quả thay đổi thường xuyên, tự tồn tại và xây dựng động lực.

Dựa trên các định nghĩa và mô tả về phong cách lãnh đạo chuyển đổi đã được trình bày trước đây, có thể kết luận rằng lãnh đạo chuyển đổi là một hành vi quan trọng của người lãnh đạo trong việc định hướng các thành viên của mình để họ có thể tạo ra cảm hứng và động lực cao.

Hiệu suất đổi mới có cao hay không phụ thuộc rất nhiều vào năng lực tiếp nhận và áp dụng công nghệ của nhân viên. Nghiên cứu [70] giải thích rằng việc học có thể thông qua các phương pháp như học thử và sai, học gián tiếp và học thử nghiệm, trong khi nghiên cứu [71] bày tỏ nhu cầu phát triển chương trình phù hợp với công nghệ mới và mong muốn của nhân viên bán hàng.

Nghiên cứu [72] nhấn mạnh rằng với doanh số bán hàng nội bộ tăng lên, khả năng hiển thị nội bộ trong tổ chức tăng lên và các nhà quản lý cần tạo điều kiện để có nhiều cơ hội đồng sáng tạo hơn và phát triển nhanh nhẹn trong đội ngũ bán hàng. Nghiên cứu [9] cho biết thêm rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi không chỉ có lợi cho hiệu quả mà việc đào tạo còn làm tăng sự sáng tạo của nhân viên trong thực hiện các ý tưởng, quy trình mới, điều này một lần nữa làm tăng thêm sự thay đổi bên trong tổ chức, tăng hiệu suất của những đổi mới.

Nghiên cứu [71] giải thích động cơ của nhân viên bán hàng với người lớn tuổi rất có thể là miễn cưỡng thay đổi hơn và những người trẻ tuổi không muốn làm theo truyền thống hơn phương pháp bao gồm bán hàng trực tiếp. Do đó, điều quan trọng là các nhà quản lý phải tìm ra động lực cho tất cả nhân viên và điều chỉnh cho phù hợp với những thay đổi mà CDS tạo ra. Từ những dẫn chứng này, nhóm tác giả đề xuất các giả thuyết như sau:

H7: Lãnh đạo chuyển đổi tác động tích cực tới hiệu suất đổi mới.

H8: Lãnh đạo chuyển đổi tác động tích cực tới hiệu quả bán hàng cá nhân.

H9: Hiệu suất đổi mới đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả bán hàng cá nhân.

Chiến lược kinh doanh kỹ thuật số giữ một vai trò quan trọng khi xem xét CDS. Trong nghiê cứu [24], tác giả tuyên bố rằng việc đưa lõi kỹ thuật số vào chiến lược kinh doanh của công ty có thể mở đường cho CDS vì chiến lược kinh doanh có mối liên kết chặt chẽ với hiệu suất CDS trong doanh nghiệp. Các kênh này cũng như bản thân việc CDS trong hoạt động bán hàng có tác động lớn đến mối quan hệ với khách hàng vì vậy nó cũng liên quan trực tiếp tới hiệu suất CDS và hiệu quả sau chuyển đổi. Việc áp dụng chiến lược kinh doanh kỹ thuật số khiến mối quan hệ người mua - người bán thay đổi theo hướng cá nhân hơn hoặc thực tiễn bán giải pháp vì những lý do như người mua có nhiều thông tin hơn và yêu cầu cao hơn [8]. Ngược lại, mối quan hệ ở một số điểm ngày càng được tự động hóa ví dụ thông qua các chatbot đang cách mạng hóa quá trình giao tiếp [29]. Mối quan hệ giữa khách hàng và người bán là khía cạnh chính ảnh hưởng đến sự đổi mới của quy trình bán hàng trong khi, sự đổi mới tích cực của quy trình này lại tác động trực tiếp tới hiệu quả hoạt động bán hàng. Một hàm ý khác là xác định lại ranh giới của doanh nghiệp và đó là một trong những đổi mới mang tính quan trọng, vì vậy chiến lược kinh doanh kỹ thuật số có ảnh hưởng mạnh mẽ tới hiệu suất đổi mới và thông qua đó tác động tới hiệu quả của hoạt động bán hàng [52].

A. Steiber và S. Alänge [28] còn tiến thêm một bước nữa khi tuyên bố rằng liên quan đến kỹ thuật CDS, doanh số bán hàng B2B được giải quyết tốt nhất thông qua góc độ hệ sinh thái của chiến lược kinh doanh kỹ thuật số. Hơn nữa, cách tiếp cận này còn cần thiết để cải thiện hiểu biết về một khuôn khổ bán hàng khác gọi là bán hàng dựa trên giá trị đã được nghiên cứu trong bối cảnh CDS của nghiên cứu [73]. Theo nghiên cứu của họ, dựa trên giá trị bán hàng có thể được định nghĩa là một quá trình trong đó khách hàng tìm thấy những cơ hội phát triển kinh doanh mới và trong khi tìm kiếm các giải pháp khả thi, các tổ chức bán hàng cung cấp nội dung tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình tìm hiểu của khách hàng, rõ ràng, đây là một điểm mới của quy trình bán, nó gây ảnh hưởng tới hiệu suất đổi mới và hiệu quả bán hàng cá nhân. Nói theo cách khác, điều này dẫn đến việc người mua có vai trò tích cực hơn với tư cách là người đồng sáng tạo giá trị và mong đợi người bán hàng liên tục đề xuất những ý tưởng và giải pháp mới. Vì vậy, các công ty bán hàng cần thu hút nhiều tác nhân hơn vào các hoạt động bán hàng đồng tạo ra giá trị được kích hoạt thông qua chiến lược kinh doanh kỹ thuật số.

Hơn nữa, một chiến lược kinh doanh kỹ thuật số hiệu quả mang lại trải nghiệm khách hàng tốt hơn, lòng trung thành mạnh mẽ hơn và gia tăng giá trị cho khách hàng" [13]. Có sự đồng thuận giữa cả học giả và các nhà thực hành rằng chiến lược kinh doanh kỹ thuật số là chiến lược quan trọng đối với nhiều tổ chức đang tìm cách tiếp cận các thị trường mới, duy trì nền kinh tế quy mô và trau dồi năng lực công nghệ vì nó làm tăng hiệu suất của các đổi mới từ đó nâng cao hiệu quả của các hoạt động. Từ những lập luận trên, các tác giả đề xuất các giả thuyết:

H10: Chiến lược kinh doanh kỹ thuật số tác động tích cực tới hiệu suất đổi mới.

H11: Chiến lược kinh doanh kỹ thuật số tác động tích cực tới hiệu quả hoạt động bán hàng cá nhân.

H12: Hiệu suất đổi mới đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa chiến lược kinh doanh kỹ thuật số và hiệu quả bán hàng cá nhân.

Việc đổi mới đề cập đến các nguồn lực và khả năng liên quan đến đổi mới, người ta cho rằng các yếu tố đổi mới có thể là một cách quan trọng trong đó các yếu tố CDS ảnh hưởng đến hiệu suất đổi mới [74]. Xem xét tính sẵn có của dữ liệu, các yếu tố bao gồm luồng kiến thức, nhân viên kỹ thuật, R&D nhận thức về đầu tư và đổi mới chỉ được coi là yếu tố đổi mới [75, 76]. Quan điểm xử lý thông tin cho rằng khả năng xử lý thông tin phản ánh một công ty nhạy cảm với thông tin và các công ty có nhiều khả năng duy trì lợi thế thị trường hơn khi họ tiếp cận kịp thời thông tin họ cần [77]. Việc ứng dụng công nghệ số có thể cải thiện khả năng xử lý thông tin của doanh nghiệp để doanh nghiệp có thể nắm bắt kịp thời thông tin giúp doanh nghiệp tạo ra đổi mới. Ngoài ra, nghiên cứu [30] chỉ ra rằng sự phổ biến của công nghệ kỹ thuật số đã phá vỡ ranh giới tổ chức truyền thống và có tác động đáng kể đến lý thuyết ranh giới tổ chức, tạo ra những quy trình, sản phẩm mới. Công nghệ kỹ thuật số làm suy yếu các rào cản giao tiếp và đẩy nhanh dòng chảy các yếu tố giữa các doanh nghiệp [31]. Vai trò của các yếu tố đổi mới cũng có thể được giải thích bằng lý thuyết dựa trên nguồn lực, trong đó cho rằng các doanh nghiệp có thể duy trì lợi thế cạnh tranh khi họ có "không đồng nhất" tài nguyên. Bởi khi đó, họ mới có được khả năng đổi mới bền vững từ đó nâng cao hiệu quả của các hoạt động [32]. Nghiên cứu [78] xác định một số lợi thế trong "hệ thống cung cấp dịch vụ khách hàng thông minh" như vậy bao gồm dự báo doanh số, hiểu biết sâu sắc về hoạt động kinh doanh và hiểu biết sâu sắc về khách hàng. Áp dụng CDS cho phép sử dụng các công nghệ "cung cấp cho máy tính khả năng học tập dựa trên các mẫu và không cần lập trình" [41]. Do đó, người ta đề xuất rằng các áp dụng CDS cho phép cải tiến liên tục các quy trình như xác định và đánh giá khách hàng tiềm năng [42]. Trong nghiên cứu [41], các tác giả lập luận rằng việc áp dụng CDS đã dẫn đến các lợi ích như cải thiện tự động hóa quy trình, dự đoán, đề xuất bán hàng và tạo điều kiện thuận lợi cho dòng chảy thông tin, sự giao tiếp giữa công ty và khách hàng.

Dòng chảy tri thức và dịch chuyển nhân tài được coi là một trong những con đường hành động quan trọng để tăng hiệu suất CDS, nghiên cứu [29] đã sử dụng dữ liệu của công ty từ năm 1992 đến năm 1998 và nhận thấy rằng việc sử dụng công nghệ Internet có thể vượt qua rào cản khoảng cách giữa các công ty và tăng khả năng tham khảo kiến thức giữa hai bên (dòng kiến thức tăng lên). Nghiên cứu [79] đã sử dụng dữ liệu doanh nghiệp từ 117 quốc gia từ năm 2006 đến năm 2011 và nhận thấy rằng việc áp dụng các công nghệ tiên tiến đã dẫn đến sự lan tỏa kiến thức, từ đó thúc đẩy sự đổi mới của doanh nghiệp và tăng hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp đó. Bằng cách sử dụng bảng câu hỏi [73], nhận thấy rằng CDS thúc đẩy việc chia sẻ kiến thức của công ty, từ đó kích thích sự đổi mới, đồng thời, hiệu suất đổi mới đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa dòng chảy kiến thức và hiệu quả hoạt động bán hàng. Dựa trên phân tích lý thuyết ở trên, giả thuyết sau được đề xuất:

H13: Dòng chảy kiến thức có tác động tích cực tới hiệu suất đổi mới.

H14: Dòng chảy kiến thức có tác động tích cực tới hiệu quả hoạt động bán hàng cá nhân.

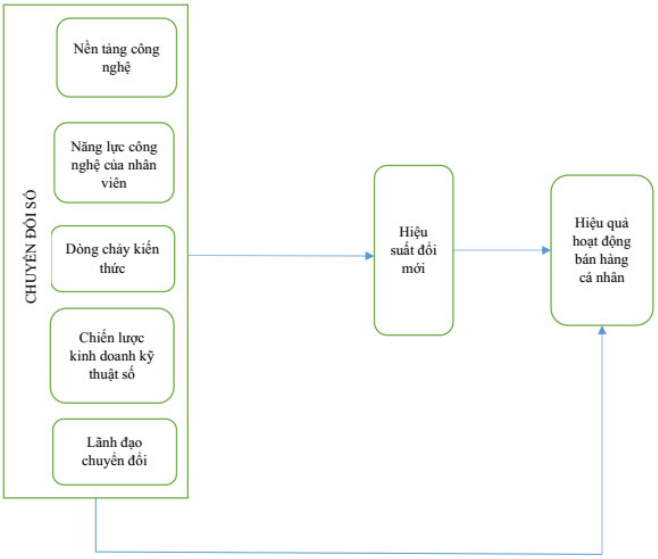
H15: Hiệu suất đổi mới đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa dòng chảy kiến thức và hiệu quả hoạt động bán hàng cá nhân.

Các nghiên cứu hiện tại đã chỉ ra rằng CDS của các doanh nghiệp thực thể có thể cải thiện hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp bằng cách giảm chi phí, nâng cao hiệu quả và khuyến khích đổi mới. Thứ nhất, CDS giúp giảm chi phí vận hành doanh nghiệp. Các đặc điểm của công nghệ số như kết nối, chia sẻ và cởi mở xác định rằng doanh nghiệp có thể phi trung gian một cách hiệu quả [23, 56], để làm suy yếu tác động bất lợi của tình trạng bất cân xứng thông tin giữa các bên thương mại và giảm chi phí tìm kiếm thông tin, đàm phán và ký kết, giám sát giao dịch và những hoạt động sau chuyển đổi [7]. Trong khi đó, bằng cách tích hợp công nghệ kỹ thuật số vào liên kết kinh doanh, doanh nghiệp có thể giảm chi phí kết hợp nguồn lực và vận hành kênh trong các lĩnh vực thu mua, tiếp thị và hậu cần, thậm chí đáp ứng nhu cầu cá nhân hóa của khách hàng với chi phí rất thấp, từ đó cải thiện đáng kể vấn đề về mức chi phí và mức tiêu thụ năng lượng "cao gấp đôi" trong quá khứ [25]. Thứ hai, hiệu suất đổi mới tăng giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Thông tin có cấu trúc và phi cấu trúc có trong các công nghệ kỹ thuật số mới nổi sẽ mở rộng không gian khai thác dữ liệu [22], đẩy nhanh tốc độ đáp ứng nhu cầu dài hạn của khách hàng doanh nghiệp, thúc đẩy chuyên môn hóa công nghiệp và hoạt động hợp tác, đồng thời tạo điều kiện cho hiệu quả hoạt động chung của doanh nghiệp [12]. Cuối cùng, CDS có lợi cho việc thúc đẩy đổi mới và nâng cấp doanh nghiệp từ đó tác động tới hiệu quả kinh doanh nói chung và hiệu quả hoạt động bán hàng nói riêng. Trong thời kỳ phát triển công nghiệp dựa trên công nghệ kỹ thuật số, sức sống của các yếu tố dữ liệu và thông tin không ngừng được kích thích, các nguồn lực và năng lực đổi mới giới hạn trong bộ

phận đã được giải phóng, xu hướng học hỏi liên tục và hợp tác năng động ngày càng tăng. Các doanh nghiệp mới sẽ được tích hợp sâu về nguồn lực, công nghệ, sản phẩm, kinh nghiệm và khách hàng để thúc đẩy sự bùng nổ của hiệu ứng tạo "số nhân" của doanh nghiệp, từ đó góp phần gia tăng vào việc khám phá giá trị và tạo ra giá trị [78]. Từ những lập luận này, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết:

H16: Hiệu suất đổi mới tác động tích cực tới hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Với các giả thuyết nghiên cứu trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như hình 2.



Hình 2. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Thiết kế bảng hỏi

Đối tượng của khảo sát này là nhân viên bán hàng, quản lý các cấp của công ty bán hàng trên địa bàn Hà Nội. Dữ liệu được thu thập bằng cách gửi bảng khảo sát trực tuyến và được xử lý bằng phần mềm SPSS và AMOS. Mô hình đo lường sử dụng 39 biến quan sát, trong đó, thang đo nền tảng công nghệ được đo lường bởi 5 quan sát kế thừa và phát triển từ nghiên cứu [80, 81], thang đo dòng chảy kiến thức được đo lường bởi 5 quan sát kế thừa và phát triển từ nghiên cứu [82], thang đo lãnh đạo chuyển đổi được đo lường bởi 6 quan sát kế thừa và phát triển từ nghiên cứu [83], thang đo chiến lược kinh doanh kỹ thuật số được đo lường bởi 4 quan sát kế thừa và phát triển từ nghiên cứu [84], thang đo năng lực công nghệ của nhân viên được đo lường bởi 6 quan sát kế thừa và phát triển từ nghiên cứu [85], thang đo hiệu suất đổi mới được đo lường bởi 6 quan sát kế thừa và phát triển từ nghiên cứu [86], thang đo hiệu quả bán hàng cá nhân được đo lường bởi 6 quan sát kế thừa và phát triển từ nghiên cứu [87].

3.2. Thu thập dữ liệu

Nhóm tác giả tiến hành gửi đi 400 bảng khảo sát một cách ngẫu nhiên tới nhân viên bán hàng, quản lý các cấp của công ty bán hàng trên địa bàn Hà Nội. Bảng khảo sát có các câu hỏi gạn lọc cho phép loại bỏ những đáp viên không phù hợp (không thuộc công ty hóa chất nhỏ và vừa, không áp dụng CDS vào bán hàng cá nhân) Sau khi làm sạch dữ liệu thu được 350 bảng hỏi hợp lệ, các dữ liệu hợp lệ được mã hóa và xử lý bằng phần mềm SPSS. Thông tin nhân khẩu học của mẫu nghiên cứu được thể hiện ở bảng 1.

Bảng 1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

STT	Yếu tố	Thành phần	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	Giới tính	Nam	272	77,7
		Nữ	78	22,3
2	Tuổi tác	Dưới 22 tuổi	34	9,7
		Từ 22 đến dưới 40 tuổi	186	53,1
		Từ 40 đến dưới 60 tuổi	108	30,9
		Từ 60 tuổi trở lên	22	6,3
3	Học vấn	Trung cấp	64	18,3
		Cao đẳng/Đại học	224	64
		Sau đại học	19	5,4
		Khác	43	12,3
4	Vị trí công tác	Cộng tác viên bán hàng	47	13,4
		Nhân viên bán hàng	250	71,4
		Trưởng phòng kinh doanh	17	4,9
		Giám đốc, phó giám đốc	24	6,9
		Khác	12	3,4

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Kiểm định độ tin cậy, tính đơn hướng, tính phân biệt, hội tụ của các thang đo cấu trúc

Kiểm định tính đơn hướng và sự phù hợp với dữ liệu thị trường

Cần xác định các điều kiện đo lường độ phù hợp của mô hình với dữ liệu để đảm bảo tính đơn hướng cho tập biến quan sát (Hu and Bentler). Để xác định độ phù hợp này, nghiên cứu này sử dụng các chỉ tiêu: CMIN, CMIN/df, CFI, GFI, TLI, chỉ số RMSEA và PCLOSE

Bảng 2. Bảng tổng hợp kết quả phân tích CFA

Chỉ số	Tiêu chuẩn	Kết quả	Đánh giá
CMIN/df	≤3	1,550	Tốt
GFI	0,8<GFI<0,9	0,880	Chấp nhận được

CFI	≥0,9	0,965	Tốt
TLI	≥0,9	0,962	Tốt
RMSEA	≤0,6	0,039	Tốt
PCLOSE	≥0,01	1	Tốt

(Nguồn: Số liệu phân tích từ khảo sát của nhóm tác giả)

Kết quả sau khi phân tích CFA (bảng 2), ta có: CMIN/df = 1,550 (CMIN/df ≤ 3); GFI = 0,880 (0,8 < GFI < 0,9); CFI = 0,965 (CFI ≥ 0,9); TLI = 0,962 (TLI ≥ 0,9); RMSEA = 0,039 (RMSEA ≤ 0,6); PCLOSE = 1,000 (PCLOSE ≥ 0,05). Bởi vì sự giới hạn của cỡ mẫu nên chỉ số GFI = 0,880 vẫn chấp nhận.

Kiểm định độ tin cậy, độ hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo

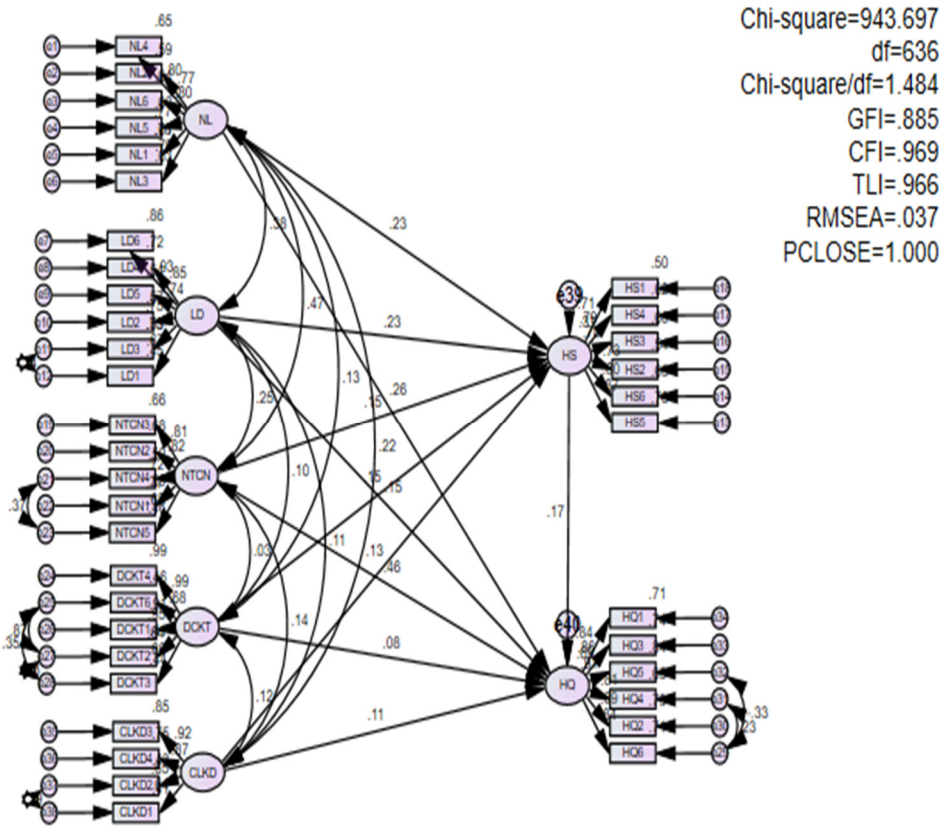
Đầu tiên, để kiểm định độ tin cậy, nghiên cứu đánh giá 2 chỉ số là hệ số tải chuẩn hóa (≥0,5) và độ tin cậy tổng hợp (CR ≥ 0,7). Tiếp theo, để kiểm định tính hội tụ nghiên cứu đánh giá dựa trên chỉ số AVE (≥ 0,5). Cuối cùng, để đạt được tính phân biệt, các chỉ số MSV phải nhỏ hơn chỉ số AVE tương ứng; đồng thời, chỉ số SQRTAVE phải lớn hơn các chỉ số Inter-Construct Correlations.

Bảng 3. Bảng tóm tắt các chỉ tiêu thống kê

	CR	AVE	HQ	NL	LD	HS	NTCN	DCKT	CLKD
HQ	0,945	0,740	**0,860**						
NL	0,908	0,621	0,635	**0,788**					
LD	0,903	0,610	0,447	0,377	**0,781**				
HS	0,904	0,611	0,542	0,437	0,389	**0,782**			
NTCN	0,873	0,581	0,692	0,468	0,249	0,342	**0,762**		
DCKT	0,896	0,641	0,192	0,130	0,104	0,227	0,031	**0,800**	
CLKD	0,858	0,608	0,300	0.216	0,113	0,245	0,140	0,123	**0,780**

Bảng 3 chỉ ra các chỉ số MSV < AVE tương ứng. Đồng thời các chỉ số SQRTAVE > Inter-Construct Correlations. Vì vậy, kết quả này ta có thể kết luận rằng các tiêu chuẩn để đánh giá tính phân biệt đều được đảm bảo. Do đó, kết quả kiểm định CFA cho thấy, các khái niệm đều đạt yêu cầu về giá trị cũng như độ tin cậy, số lượng nhân tố và các biến đo lường trên các nhân tố đó phù hợp với mong đợi trên nền tảng lý thuyết đã được thiết lập trước đó. Vì vậy, thang đo phù hợp sử dụng cho phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính.

4.2. Kiểm định giả thuyết



Hình 3. Mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Những chỉ tiêu quan trọng trong kiểm định cấu trúc tuyến tính SEM được trình bày trong hình 3. Kết quả này thể hiện rằng mô hình nghiên cứu, dữ liệu thu thập được là phù hợp với thực tiễn. Các chỉ số đo lường đều phù hợp với tiêu chí đánh giá và thích hợp với hoàn cảnh mà tác giả nghiên cứu. Các chỉ số CMIN/df, CFI, TLI, RMSEA, PCLOSE lần lượt là 1,484; 0,969; 0,966; 0,037 và 1,000 thỏa mãn tiêu chí đo lường hệ số model fit. Hệ số GFI = 0,885 là chấp nhận được do bối cảnh của nghiên cứu và cỡ mẫu của nghiên cứu. Từ những chỉ số này kết luận rằng mô hình mà các tác giả sử dụng có sự thích hợp với dữ liệu thực tế và phù hợp để tiến hành các bước phân tích số liệu tiếp theo.

Giá trị P-value chưa chuẩn hóa giữa các khái niệm đều nhỏ hơn 0,05 vì vậy kết luận rằng các khái niệm được nhóm tác giả sử dụng trong mô hình nghiên cứu này là có mối quan hệ thống kê với nhau. Do đó, chấp nhận các giả thuyết H1, H2, H4, H5, H7, H8, H10, H11, H13, H14, H16.

Bảng 4. Hệ số hồi quy

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa	Hệ số hồi quy chuẩn hóa	P-Value	Kiểm định giả thuyết
H4	HS <--- NL	0,221	0,229	***	Chấp nhận
H7	HS <--- LD	0,212	0,234	***	Chấp nhận
H1	HS <--- NTCN	0,144	0,154	0,010	Chấp nhận
H13	HS <--- DCKT	0,158	0,152	0,002	Chấp nhận
H10	HS <--- CLKD	0,098	0,129	0,013	Chấp nhận
H16	HQ <--- HS	0,206	0,171	***	Chấp nhận
H5	HQ <--- NL	0,297	0,255	***	Chấp nhận
H8	HQ <--- LD	0,165	0,150	***	Chấp nhận
H2	HQ <--- NTCN	0,519	0,458	***	Chấp nhận
H14	HQ <--- DCKT	0,095	0,076	0,031	Chấp nhận
H11	HQ <--- CLKD	0,103	0,112	0,003	Chấp nhận

Để thực hiện các mục tiêu nghiên cứu đã đề ra, nhóm tác giả tiếp tục tiến hành kiểm định vai trò trung gian của các yếu tố hiệu suất đổi mới. Kết quả kiểm định được thể hiện trong bảng 5.

Bảng 5. Mối quan hệ trung gian

Giả thuyết	Mối quan hệ	Trực tiếp		Gián tiếp		Kiểm định giả thuyết
		S.ES	Sig	S.ES	Sig	
H6	NL --> HS --> HQ	0,055	0,000	0,039	0,000	Chấp nhận
H9	LD --> HS --> HQ	0,044	0,000	0,044	0,001	Chấp nhận
H3	NTCN --> HS --> HQ	0,055	0,000	0,026	0,010	Chấp nhận
H15	DCKT --> HS --> HQ	0,044	0,031	0,026	0,002	Chấp nhận
H12	CLKD --> HS --> HQ	0,035	0,003	0,022	0,012	Chấp nhận

Thông qua bảng kiểm định mối quan hệ trung gian giữa các yếu tố, ta thấy hệ số sig đánh giá mối quan hệ trực tiếp và gián tiếp đều nhỏ hơn 0,05, do đó, chấp nhận các giả thuyết H3, H6, H9, H12, H15.

Thêm vào đó, ở bảng Squared Multiple Correlations chỉ ra rằng các biến sử dụng trong mô hình giải thích được 64,1% sự biến thiên của biến phụ thuộc hiệu quả của hoạt động bán hàng cá nhân. Điều này chứng tỏ rằng mô hình nghiên cứu mà tác giả sử dụng là phù hợp.

5. THẢO LUẬN VÀ KẾT LUẬN

Với mục đích nghiên cứu vai trò của hoạt động CDS với hiệu quả bán hàng cá nhân của các doanh nghiệp B2B, nghiên cứu chứng minh ảnh hưởng của nền tảng công nghệ, năng lực công nghệ của nhân viên, dòng chảy kiến thức, lãnh đạo chuyển giao và chiến lược kinh doanh kỹ thuật số tới hiệu suất đổi mới quy trình bán hàng cá nhân của doanh nghiệp và hiệu quả hoạt động bán hàng cá nhân khi áp dụng CDS. Thêm vào đó, nghiên cứu cũng cố gắng làm rõ vai trò trung gian của hiệu suất đổi mới trong mối quan hệ giữa CDS và hiệu quả hoạt động bán hàng cá nhân. Với bối cảnh nghiên cứu là các tổ chức bán hàng B2B, các tác giả đã tiến hành khảo sát và thu thập dữ liệu từ đó chứng minh các mối quan hệ này. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng, nền tảng công nghệ, năng lực công nghệ của nhân viên, dòng chảy kiến thức, lãnh đạo chuyển giao và chiến lược kinh doanh kỹ thuật số là các yếu tố có ảnh hưởng tới hiệu suất đổi mới và hiệu quả hoạt động bán hàng cá nhân. Đồng thời, hiệu suất đổi mới cũng đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa các yếu tố thuộc CDS với hiệu quả hoạt động bán hàng cá nhân. Các yếu tố mà tác giả sử dụng trong mô hình giải thích tới 68,7% sự biến thiên của biến phụ thuộc hiệu quả bán hàng cá nhân.

Nghiên cứu chứng minh rằng hiệu suất đổi mới là yếu tố có ảnh hưởng tích cực tới hiệu quả bán hàng cá nhân trong quá trình CDS (hệ số hồi quy chuẩn hóa là 0,171, giá trị P-value = 0,000 < 0,05), hiệu suất đổi mới đống vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa năng lực công nghệ của nhân viên, lãnh đạo chuyển đổi, nền tảng công nghệ, chiến lược kinh doanh kỹ thuật số và dòng chảy kiến thức và hiệu quả của hoạt động bán hàng cá nhân. Điều này thể hiện rằng việc nâng cao hiệu suất đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong hiệu quả bán hàng cá nhân khi doanh nghiệp áp dụng CDS. Do vậy, các nhà quản trị doanh nghiệp cần chú trọng đầu từ vào các yếu tố làm tăng hiệu suất đổi mới để từ đó tạo ra các tác động tích cực tới các hoạt động kinh doanh và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp mình.

Hiệu suất đổi mới trong nghiên cứu này được hiểu là hiệu suất đổi mới của quy trình bán hàng cá nhân. Cụ thể, kết quả nghiên cứu chỉ ra các yếu tố năng lực công nghệ của nhân viên, lãnh đạo chuyển đổi, nền tảng công nghệ, dòng chảy kiến thức và chiến lược kinh doanh kỹ thuật số có tác động tới hiệu suất đổi mới. Trong đó, nghiên cứu chứng minh lãnh đạo chuyển đổi là yếu tố có tác động mạnh mẽ nhất tới hiệu suất đổi mới (hệ số hồi quy chuẩn hóa bằng 0,234). Kết quả nghiên cứu này củng cố quan

điểm của nghiên cứu [12]. Trong bối cảnh của nghiên cứu, kết quả này có thể được giải thích bởi hiệu suất CDS có cao hay không phụ thuộc vào yếu tố lãnh đạo, bởi lãnh đạo chuyển quan tâm nhiều nhất tới yếu tố sự phát triển năng lực của nhân viên, đồng thời họ cũng tạo điều kiện cho nhân viên tham gia các cơ hội học tập để nâng cao khả năng của mình, nếu một công ty mà nền tảng công nghệ có tốt, nhưng lãnh đạo không tạo điều kiện cho nhân viên nâng cao năng lực để phù hợp với yếu tố công nghệ thì hiệu suất của sự đổi mới cũng không cao bởi nhân viên không thể đáp ứng các yêu cầu về tiếp nhận công nghệ để sử dụng có hiệu quả các yếu tố công nghệ [10].

Bên cạnh đó, yếu tố năng lực công nghệ của nhân viên là yếu tố có tác động mạnh thứ hai tới hiệu suất đổi mới (hệ số hồi quy chuẩn hóa bằng 0,229) và yếu tố có tác động mạnh thứ ba tới hiệu suất đổi mới là nền tảng công nghệ của nhân viên. Kết quả này thể hiện rằng một công ty muốn áp dụng CDS một cách hiệu quả thì phải xem xét tới yếu tố lãnh đạo, năng lực công nghệ của nhân viên và nền tảng công nghệ sử dụng. Đảm bảo được ba yêu cầu kể trên thì việc áp dụng CDS mới đem lại hiệu quả thiết thực, bởi việc CDS phải được thực hiện một cách đồng bộ, từ trên xuống dưới mới đảm bảo doanh nghiệp đi đúng hướng, xuất phát từ đường lối của lãnh đạo đưa ra, đưa thêm các nền tảng công nghệ vào quá trình hoạt động của doanh nghiệp đồng thời cũng phải chú trọng đến phát triển năng lực của nhân viên để họ sử dụng một cách có hiệu quả các nền tảng công nghệ này [2]. Những kết quả này của nghiên cứu là cơ sở quan trọng để các nhà quản trị đề xuất chiến lược CDS cho doanh nghiệp của mình, nên thay đổi như thế nào và cần thay đổi những yếu tố nào để có thể đảm bảo hiệu suất của quá trình đổi mới, đây là đóng góp mới, quan trọng của nghiên cứu trong việc nghiên cứu các yếu tố CDS ảnh hưởng tới hiệu suất đổi mới trong các doanh nghiệp B2B nhỏ và vừa tại Việt Nam.

Yếu tố có tác động mạnh thứ tư tới hiệu suất đổi mới mà nghiên cứu này tìm ra được là dòng chảy kiến thức trong doanh nghiệp kết quả nghiên cứu này đóng góp cho lý luận bằng cách củng cố quan điểm của nghiên cứu [73]. Các học giả cho rằng việc áp dụng CDS giúp dòng thông tin trong doanh nghiệp được lưu chuyển thuận tiện hơn và luôn có sự sẵn sàng chia sẻ kiến thức trong doanh nghiệp, từ đó tiết kiệm thời gian và tạo ra sự đổi mới một cách có hiệu quả hơn trong quy trình kinh doanh.

Yếu tố thứ 5 có ảnh hưởng tới hiệu suất đổi mới trong nghiên cứu này là chiến lược kinh doanh kỹ thuật số, không thể phủ nhận tầm quan trọng của chiến lược kinh doanh kỹ thuật số trong hiệu suất đổi mới hay hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, nhiều nghiên cứu cũng chỉ ra rằng chiến lược kinh doanh kỹ thuật số là yếu tố có ảnh hưởng tới hiệu suất đổi mới [54], các tác giả đề cập nhiều tới việc tạo ra hệ sinh thái kỹ thuật số của chiến lược kinh doanh kỹ thuật số để từ đó nâng cao hiệu suất đổi mới.

Trong nghiên cứu này, chiến lược kinh doanh kỹ thuật số lại là yếu tố có tác động yếu nhất tới hiệu suất CDS, điều này có thể giải thích bởi bối cảnh của nghiên cứu là các công ty B2B nhỏ và vừa tại Hà Nộivà điểm yếu của họ là không sở hữu nguồn lực mạnh, do đó, những doanh nghiệp này tập trung nhiều hơn vào việc áp dụng vào hoạt động nội bộ, website bán hàng của chính doanh nghiệp…., chưa đủ nguồn lực tạo ra một hệ sinh thái kỹ thuật số, do đó, các yếu tố khác như năng lực công nghệ của nhân viên, dòng chảy kiến thức, lãnh đạo hay là nền tảng công nghệ có tác động mạnh hơn tới hiệu suất đổi mới. Đây là một đóng góp mới và quan trọng của nghiên cứu.

Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng đã thực hiện được mục tiêu nghiên cứu bằng cách đưa ra những yếu tố CDS có ảnh hưởng tới hiệu quả hoạt động bán hàng cá nhân. Mô hình nghiên cứu giải thích tới 68,7% sự biến thiên của biến phụ thuộc hiệu quả bán hàng cá nhân.

Cụ thể, nghiên cứu chỉ ra các yếu tố nền tảng công nghệ, năng lực sử dụng công nghệ của nhân viên, hiệu suất đổi mới, lãnh đạo chuyển đổi, chiến lược kinh doanh kỹ thuật số, dòng chảy kiến thức có tác động tích cực tới hiệu quả hoạt động bán hàng cá nhân theo thứ tự giảm dần. Nền tảng công nghệ là yếu tố có tác động mạnh mẽ nhất tới hiệu quả bán hàng cá nhân, điều này củng cố cho kết luận của nghiên cứu [11].

Năng lực công nghệ của nhân viên là yếu tố có tác động mạnh thứ hai tới hiệu quả hoạt động bán hàng cá nhân, đây là nền tảng quan trọng để các nhà quản trị đề xuất cơ sở gia tăng hiệu quả kinh doanh nói chung và hiệu quả bán hàng cá nhân nói riêng. Việc năng lực công nghệ của nhân viên có tác động lớn thứ hai tới hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp có thể được giải thích bởi việc áp dụng CDS làm gia tăng cả giá trị công nghệ lẫn giá trị con người cho tổ chức và tài liệu này nghiên cứu hiệu quả bán hàng cá nhân, bán hàng cá nhân là một hình thức bán hàng đặc thù, yêu cầu cao về sự đóng góp của con người trong cả quá trình [10], do đó, áp dụng nền tảng công nghệ là một khía cạnh và để đạt được hiệu quả thì nhân viên bán hàng phải có năng lực để tiếp nhận và sử dụng một cách có hiệu quả các nguồn lực công nghệ này, yếu tố công nghệ cung cấp cơ sở dữ liệu về giá, quản lý thông tin về khách hàng, xây dựng cơ sở dữ liệu của khách hàng còn nhiệm vụ của nhân viên bán hàng là sử

dụng tốt công nghệ, đồng thời từ những thông tin mà nền tảng công nghệ cung cấp họ cần tổng hợp, phân tích và đưa thêm những giá trị gia tăng về tình cảm, về kết nối với khách hàng để từ đó nâng cao hiệu quả bán hàng cá nhân, bởi khi sử dụng tốt công nghệ thì nhân viên bán hàng có thêm thời gian để hoạch định chiến lược bán và suy nghĩ phương thức làm thế nào để gia tăng kết nối với khách hàng, khiến khách hàng có nhiều tương tác và trung thành với doanh nghiệp hơn. Đây là phát hiện mới và đặc biệt quan trọng trong nghiên cứu về CDS trong bán hàng cá nhân.

Yếu tố có tác động mạnh thứ 3 tới hiệu quả hoạt động bán hàng cá nhân trong nghiên cứu này là hiệu suất đổi mới, được hiểu là tốc độ và chất lượng đổi mới quy trình bán hàng cá nhân. Phát hiện này hoàn toàn phù hợp, bởi nghiên cứu này cũng chỉ ra rằng hiệu suất đổi mới quy trình bán hàng cá nhân phụ thuộc lớn vào năng lực của nhân viên và nền tảng công nghệ của tổ chức (hệ số hồi quy chuẩn hóa lần lượt là 0,229 và 0,154). Đồng thời, nghiên cứu cũng chứng minh năng lực của nhân viên và nền tảng công nghệ là hai yếu tố có tác động lớn nhất tới hiệu quả hoạt động bán hàng cá nhân khi áp dụng CDS. Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo cũng cần đặc biệt quan tâm việc nâng cao hiệu suất đổi mới bởi nó là nền tảng để tăng hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp [24] bởi, trong nghiên cứu này hiệu suất đổi mới của quy trình bán hàng cá nhân không chỉ tác động trực tiếp tới hiệu quả bán hàng cá nhân mà nó còn đóng vai trò trung gian cho sự tác động của nền tảng công nghệ, năng lực của nhân viên, dòng chảy kiến thức, lãnh đạo chuyển đổi và chiến lược kinh doanh kỹ thuật số tới hiệu quả bán hàng cá nhân. Cụ thể, hiệu suất đóng vai trò trung gian nhiều nhất trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả bán hàng cá nhân. Trong nghiên cứu này lãnh đạo chuyển đổi là yếu tố có ảnh hưởng lớn thứ tư tới hiệu quả hoạt động bán hàng cá nhân. Kết quả này có thể được giải thích bởi lãnh đạo chuyển đổi là yếu tố có tác động một cách trực tiếp và lớn nhất tới hiệu suất đổi mới bởi yếu tố gây những ảnh hưởng quan trọng nhất tới quy trình, lãnh đạo đưa ra chiến lược, chủ trương CDS, cách thức hoạt động của doanh nghiệp còn hiệu quả bán hàng cá nhân thì lại phụ thuộc nhiều hơn vào nhân viên hay nền tảng công nghệ [23] - nghiên cứu này cũng chứng minh rằng nền tảng công nghệ và năng lực của nhân viên ảnh hưởng lớn nhất tới hiệu quả bán hàng cá nhân mà lãnh đạo chuyển đổi lại ảnh hưởng nhiều nhất tới hiệu suất đổi mới, do đó, việc hiệu suất đổi mới đóng vai trò trung gian lớn nhất trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả bán hàng cá nhân là hoàn toàn phù hợp.

Một lần nữa, nghiên cứu nhấn mạnh rằng các nhà quản trị bán hàng cần có những biện pháp nâng cao hiệu suất đổi mới bởi nó không chỉ tác động trực tiếp tới hiệu quả bán hàng cá nhân, hay vai trò trung gian đặc biệt quan trọng trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi mà yếu tố này còn có vai trò trung gian trong sự tác động của năng lực công nghệ của nhân viên, nền tảng công nghệ, dòng chảy kiến thức, chiến lược kinh doanh kỹ thuật số tới hiệu quả hoạt động bán hàng cá nhân. Đây là đóng góp vô cùng quan trọng của nghiên cứu cho chủ đề nghiên cứu vai trò của CDS với hiệu quả bán hàng cá nhân.

Yếu tố có tác động mạnh thứ 5 tới hiệu quả bán hàng cá nhân là chiến lược kinh doanh kỹ thuật số, như đã trình bày ở trên, chiến lược kinh doanh kỹ thuật số ở nghiên cứu này được đo lường bằng việc doanh nghiệp tạo thêm các kênh bán hàng trên nền tảng kỹ thuật số, do đó, việc áp dụng chiến lược kinh doanh kỹ thuật số giúp nhân viên bán hàng dễ dàng tìm kiếm và tiếp cận đúng tập khách hàng mục tiêu hơn từ đó giúp nâng cao hiệu quả bán hàng cá nhân, nhưng yếu tố tiên quyết vẫn là doanh nghiệp phải có một nền tảng công nghệ đủ mạnh và năng lực công nghệ của nhân viên tương xứng thì hiệu quả của bán hàng cá nhân mới được cải thiện, do đó, trong khuôn khổ của nghiên cứu này, chiến lược kinh doanh kỹ thuật số chỉ tác động mạnh thứ năm tới hiệu quả bán hàng cá nhân của doanh nghiệp.

Yếu tố có tác động yếu nhất tới hiệu quả bán hàng cá nhân trong khuôn khổ của nghiên cứu này là dòng chảy kiến thức (hệ số hồi quy chuẩn hóa bằng 0,076), điều này cũng hoàn toàn phù hợp bởi dòng chảy kiến thức giúp nâng cao khả năng làm việc một cách có hiệu quả của nhân viên, do đó nó có tác động nâng cao hiệu suất đổi mới của quy trình bán hàng cá nhân nhiều hơn là ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả hoạt động bán.

Thông qua việc phân tích và thảo luận kết quả của nghiên cứu, các tác giả đã cố gắng thực hiện các mục tiêu đề ra và trả lời các câu hỏi nghiên cứu, đóng góp nhất định về mặt học thuật cũng như thực tiễn. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng có một số hạn chế như sau:

Mẫu nghiên cứu nhỏ, nghiên cứu chỉ thu thập dữ liệu từ tổ chức bán hàng B2B nhỏ và vừa. Do đó, mẫu nghiên cứu chưa đầy đủ và chưa mang tính đại diện cao. Trong tương lai, các học giả nên xem xét mở rộng mẫu nghiên cứu về cả số lượng lẫn đối tượng khảo sát để bổ sung đầy đủ hơn cho lý luận và thực tiễn.

Nhóm tác giả cố gắng làm rõ sự ảnh hưởng của một số yếu tố tới hiệu suất đổi mới và hiệu quả bán hàng cá

nhân trong khi có rất nhiều yếu tố về CDS có thể gây ảnh hưởng tới hiệu suất đổi mới và hiệu quả bán hàng cá nhân. Các nghiên cứu sau cần bổ sung thêm các yếu tố để có cái nhìn tổng quan hơn. Các nghiên cứu trong tương lai có thể làm rõ hơn ảnh hưởng của mối quan hệ từ đó cung cấp thêm cơ sở cho việc hoạch định chiến lược CDS từ đó nâng cao hiệu suất đổi mới cũng như hiệu quả của hoạt động kinh doanh.

Nghiên cứu này mới chỉ xem xét tới khía cạnh CDS bên trong doanh nghiệp mà chưa tìm hiểu các tác động từ bên ngoài ví dụ như đối thủ cạnh tranh hay các áp lực đối với doanh nghiệp có ảnh hưởng như thế nào tới hiệu suất đổi mới và hiệu quả bán hàng cá nhân khi áp dụng CDS.

Nghiên cứu mới chỉ xem xét tác động trực tiếp và trung gian của các yếu tố CDS với hiệu quả bán hàng cá nhân mà chưa xem xét tác động của các yếu tố điều tiết hay kiểm soát tới mối quan hệ giữa CDS với hiệu quả bán hàng cá nhân. Các nghiên cứu trong tương lai nên bổ sung các yếu tố điều tiết và kiểm soát vào mô hình để cung cấp cho tài liệu và thực tiễn sự nhìn nhận tổng quan hơn về các yếu tố ảnh hưởng tới hiệu suất đổi mới và hiệu quả kinh doanh.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1]. T. L. Broekhuizen, M. Broekhuis, M. J. Gijsenberg, J. E. Wieringa, "Introduction to the special issue–Digital business models: A multi-disciplinary and multi-stakeholder perspective," *Journal of Business Research,* 122, 847-852, 2021.

[2]. A. Hanelt, R. Bohnsack, D. Marz., C. Antunes Marante, "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, 2021.

[3]. E. S. Berger, F. Von Briel, P. Davidsson., A. Kuckertz, "Digital or not–The future of entrepreneurship and innovation: Introduction to the special issue," *Journal of Business Research,* 125, 436-442, 2021.

[4]. T. Hess, C. Matt, A. Benlian., F. Wiesböck, "Options for formulating a digital transformation strategy," *MIS Quarterly Executive,* 15, 2, 2016.

[5]. A. Zangiacomi, E. Pessot, R. Fornasiero, M. Bertetti., M. Sacco, "Moving towards digitalization: a multiple case study in manufacturing," *Production planning & control,* 31, 2-3, pp. 143-157, 2020.

[6]. C. Fuchs, P. Barthel, I. Herberg, M. Berger, T. Hess, "Characterizing approaches to digital transformation: Development of a taxonomy of digital units," in *14th International Conference on Wirtschaftsinformatik*, Siegen, Germany 2019.

[7]. C. Cennamo, G. B. Dagnino, A. Di Minin., G. Lanzolla, "Managing digital transformation: Scope of transformation and modalities of value co-generation and delivery," *California Management Review,* 62, 4, 5-16, 2020.

[8]. S. Nambisan, M. Wright, M. Feldman, "The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes," *Research policy,* 48, 8, 103773, 2019.

[9]. P. Guenzi, E. J. Nijssen, "The impact of digital transformation on salespeople: An empirical investigation using the JD-R model," *Journal of Personal Selling & Sales Management,* 41, 2, 130-149, 2021.

[10]. G. Hauer, N. Naumann, P. Harte, "Digital transformation challenges successful enterprises–an exploration of the collaboration of marketing and sales department in German organizations," *Innovation & Management Review,* 18, 2, 164-174, 2021.

[11]. A. Kuşçu, "Analyzing the Link Between Sales Technology Use and Sales Performance," *Öneri Dergisi,* 14, 51, 112-127, 2019.

[12]. S. Wengler, M. Überwimmer, P. Hautamäki, G. Hildmann, U. Vossebein, R. Fuederer, "Digital transformation in B2B sales: differences and best practices in three different european countries," in *Proceedings CCBC 2020: Marketing Science and Inspirations*, 2020.

[13]. K. S. Warner., M. Wäger, "Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal," *Long range planning,* 52, 3, 326-349, 2019.

[14]. C. B. Quyết, "Nghiên cứu khám phá các nhân tố ảnh hưởng đến chuyển đổi số thành công của doanh nghiệp ở Việt Nam," *Tạp chí Khoa học & Đào tạo Ngân hàng,* 233, 57-70, 2021.

[15]. N. T. N. Quỳnh, "Tác động của chuyển đổi số đến năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng Thương mại tại Việt Nam," *Tạp chí Khoa học Đại học Mở thành phố Hồ Chí Minh-Kinh tế và Quản trị kinh doanh,* 18, 2, 104-118, 2023.

[16]. D. M. Russell, D. Swanson, "Transforming information into supply chain agility: an agility adaptation typology," *The International Journal of Logistics Management,* 30, 1, 329-355, 2019.

[17]. J. Bothe, P. Weiss, B. I. Dumitrescu, "Success factors for digital sales development in B2B sales of products requiring explanation." pp. 3-5, 2021.

[18]. R. H. Waterman Jr, "The seven elements of strategic fit," *The Journal of Business Strategy,* 2, 3, 69, 1982.

[19]. C. Van Tonder, P. Dietrichsen, "The art of diagnosis," *Organisation development: Theory and practice*, 133-166, 2008.

[20]. D. Waddell, A. Creed, T. G. Cummings, C. G. Worley, *Organisational change: Development and transformation*. Cengage Au, 2016.

[21]. E. Gökalp, V. Martinez, "Digital transformation maturity assessment: development of the digital transformation capability maturity model," *International Journal of Production Research,* 60, 20, 6282-6302, 2022.

[22]. F. Li, "The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends," *Technovation,* 92, 102012, 2020.

[23]. M. Jedynak, W. Czakon, A. Kuźniarska, K. Mania, "Digital transformation of organizations: what do we know and where to go next?," *Journal of Organizational Change Management,* 34, 3, 629-652, 2021.

[24]. P. Leão., M. M. da Silva, "Impacts of digital transformation on firms' competitive advantages: A systematic literature review," *Strategic Change,* 30, 5, 421-441, 2021.

[25]. J. P. Hausberg, K. Liere-Netheler, S. Packmohr, S. Pakura, K. Vogelsang, "Research streams on digital transformation from a holistic business perspective: a systematic literature review and citation network analysis," *Journal of Business Economics,* 89, 931-963, 2019.

[26]. N. Bellantuono, A. Nuzzi, P. Pontrandolfo, B. Scozzi, "Digital transformation models for the I4. 0 transition: Lessons from the change management literature," *Sustainability,* 13, 23, 12941, 2021.

[27]. C. Cabot., S. Gagnon, "Understanding the career dynamics of IT professionals in digital transformation times: a systematic review of career anchors studies," *International Journal of Information Systems and Project Management,* 9, 2, 44-60, 2021.

[28]. A. Steiber, S. Alänge, "Corporate-startup co-creation for increased innovation and societal change," *Triple Helix,* 7, 2-3, 227-249, 2020.

[29]. C. Forman., N. Van Zeebroeck, "Digital technology adoption and knowledge flows within firms: Can the Internet overcome geographic and technological distance?," *Research policy,* 48, 8, 103697, 2019.

[30]. F. Karlsson, M. Frostenson, F. Prenkert, E. Kolkowska, S. Helin, "Inter-organisational information sharing in the public sector: A longitudinal case study on the reshaping of success factors," *Government Information Quarterly,* 34, 4, 567-577, 2017.

[31]. X. Fu, "Digital transformation of global value chains and sustainable post-pandemic recovery," *Transnational Corporations Journal,* 27, 2, 2020.

[32]. J. Mills, K. Platts, M. Bourne, "Applying resource-based theory: methods, outcomes and utility for managers," *International Journal of Operations & Production Management,* 23, 2, pp. 148-166, 2003.

[33]. B. M. Bass, "Personal selling and transactional/transformational leadership," *Journal of Personal Selling & Sales Management,* 17, 3, 19-28, 1997.

[34]. C. S. Long, L. Y. Thean, W. K. W. Ismail, A. Jusoh, "Leadership styles and employees' turnover intention: Exploratory study of academic staff in a Malaysian College," *World Applied Sciences Journal,* 19, 4, 575-581, 2012.

[35]. A. Bharadwaj, O. A. El Sawy, P. A. Pavlou, N. v. Venkatraman, "Digital business strategy: toward a next generation of insights," *MIS quarterly*, 471-482, 2013.

[36]. P. T. Kotler, Armstrong G., *Principles of marketing*. New Jersey: Pearson Prentice Hall., 2013.

[37]. C. Matt, T. Hess, A. Benlian, "Digital transformation strategies," *Business & information systems engineering,* 57, 339-343, 2015.

[38]. R. L. Engle, M. L. Barnes, "Sales force automation usage, effectiveness & cost-benefit in Germany, England and the United States," *Journal of Business & Industrial Marketing,* 15, 4, 216-241, 2000.

[39]. G. A. Churchill Jr, N. M. Ford, S. W. Hartley, O. C. Walker Jr, "The determinants of salesperson performance: A meta-analysis," *Journal of marketing research,* 22, 2, 103-118, 1985.

[40]. N. F. Piercy, G. S. Low, D. W. Cravens, "Country differences concerning sales organization and salesperson antecedents of sales unit effectiveness," *Journal of World Business,* 46, 1, 104-115, 2011.

[41]. B. N. Chagas, J. Viana, O. Reinhold, F. M. Lobato, A. F. Jacob Jr., R. Alt, "A literature review of the current applications of machine learning and their practical implications," *Web Intelligence*, 18(1):69-83, 2020.

[42]. J. Paschen, M. Wilson, J. J. Ferreira, "Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel," *Business Horizons,* 63, 3, 403-414, 2020.

[43]. Y. Yang, E. W. See-To, S. Papagiannidis, "You have not been archiving emails for no reason! Using big data analytics to cluster B2B interest in products and services and link clusters to financial performance," *Industrial Marketing Management,* 86, 16-29, 2020.

[44]. W. Zeng, Y. Zhao, K. Ou, W. Song, "Research on cloud storage architecture and key technologies," in *ICIS '09: Proceedings of the 2nd International Conference on Interaction Sciences: Information Technology, Culture and Human,* 1044 - 1048, 2009.

[45]. J. McLeod, B. Gormly, "Using the cloud for records storage: issues of trust," *Archival Science,* 17, 4, 349-370, 2017.

[46]. G. K. Hunter, N. G. Panagopoulos, "Commitment to technological change, sales force intelligence norms & salesperson key outcomes," *Industrial Marketing Management,* 50, 162-179, 2015.

[47]. A.M. Lindberg, *Use of predictive analytics in B2B sales lead generation.* Master's Thesis, Haaga-Helia University of Applied Sciences, 2018.

[48]. S. Mattheiszen, *Possibilities and challenges in utilization of information provided by Industrial Internet applications.* Master's Thesis, Lappeenranta University of Technology, 2016.

[49]. Y. K. Dwivedi, L. Hughes, E. Ismagilova, G. Aarts, C. Coombs, T. Crick, Y. Duan, R. Dwivedi, J. Edwards, A. Eirug, "Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities & agenda for research, practice and policy," *International Journal of Information Management,* 57, 101994, 2021.

[50]. J. Ram, Z. Zhang, "Examining the needs to adopt big data analytics in B2B organizations: Development of propositions and model of needs," *Journal of Business & Industrial Marketing,* 37, 4, 790-809, 2022.

[51]. T. Oliveira, G. Dhillon, "From adoption to routinization of B2B e-Commerce: understanding patterns across Europe," *Journal of Global Information Management (JGIM),* 23, 1, 24-43, 2015.

[52]. R. Grewal, G. L. Lilien, J. A. Petersen, S. Wuyts, "Business-to-business marketing: Looking back, looking forward," *Handbook of business-to-business marketing*, 2-11: Edward Elgar Publishing, 2022.

[53]. X. Zhang, Y. Xu, L. Ma, "Research on successful factors and influencing mechanism of the digital transformation in SMEs," *Sustainability,* 14, 5, 2549, 2022.

[54]. C. I. Enyinda, A. P. Opute, A. Fadahunsi, C. H. Mbah, "Marketing-sales-service interface and social media marketing influence on B2B sales process," *Journal of Business & Industrial Marketing,* 36, 6, 990-1009, 2021.

[55]. W. M. Cohen, D. A. Levinthal, "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation," *Administrative science quarterly*, 128-152, 1990.

[56]. A. Daghfous, "Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices," *SAM Advanced Management Journal,* 69, 2, 21, 2004.

[57]. L. A. Grünfeld, "Meet me halfway but don't rush: absorptive capacity and strategic R&D investment revisited," *International Journal of Industrial Organization,* 21, 8, 1091-1109, 2003.

[58]. M. A. Schilling, "Technological lockout: An integrative model of the economic and strategic factors driving technology success and failure," *Academy of management review,* 23, 2, 267-284, 1998.

[59]. B. Cassiman, R. Veugelers, "In search of complementarity in innovation strategy: Internal R&D and external knowledge acquisition," *Management science,* 52, 1, 68-82, 2006.

[60]. A. Arbussà, G. Coenders, "Innovation activities, use of appropriation instruments and absorptive capacity: Evidence from Spanish firms," *Research Policy,* 36, 10, 1545-1558, 2007.

[61]. P. Matthyssens, P. Pauwels, K. Vandenbempt, "Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: Themes and research perspectives," *Industrial Marketing Management,* 34, 6, 547-554, 2005.

[62]. N. Roberts, P. S. Galluch, M. Dinger, V. Grover, "Absorptive capacity and information systems research: Review, synthesis & directions for future research," *MIS quarterly*, 625-648, 2012.

[63]. A. Winkelbach, A. Walter, "Complex technological knowledge and value creation in science-to-industry technology transfer projects: The moderating effect of absorptive capacity," *Industrial Marketing Management,* 47, 98-108, 2015.

[64]. A. Escribano, A. Fosfuri, J. A. Tribó, "Managing external knowledge flows: The moderating role of absorptive capacity," *Research policy,* 38, 1, 96-105, 2009.

[65]. K. Atuahene-Gima, Y. Wei, "The vital role of problem-solving competence in new product success," *Journal of Product Innovation Management,* 28, 1, 81-98, 2011.

[66]. G. Todorova, B. Durisin, "Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization," *Academy of management review,* 32, 3, 774-786, 2007.

[67]. W. M. Cohen, D. A. Levinthal, "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation," *Administrative science quarterly,* 35, 1, 128-152, 1990.

[68]. K. U. Koskinen, H. Vanharanta, "The role of tacit knowledge in innovation processes of small technology companies," *International journal of production economics,* 80, 1, 57-64, 2002.

[69]. S. A. Zahra, G. George, "Absorptive capacity: A review, reconceptualization & extension," *Academy of management review,* 27, 2, 185-203, 2002.

[70]. C. B. Bingham, J. P. Davis, "Learning sequences: Their existence, effect & evolution," *Academy of Management Journal,* 55, 3, 611-641, 2012.

[71]. W. C. Moncrief, "Are sales as we know it dying… or merely transforming?," *Journal of Personal Selling & Sales Management,* 37, 4, 271-279, 2017.

[72]. H. Timonen, J. Vuori, "Visibility of work: how digitalization changes the workplace." in *Hawaii International Conference on System Sciences*, 5075-5084, 2018.

[73]. K.S. Choi., B. H. Hyun, "In the era of digital transformation: the effect of government support, network capability and knowledge sharing on innovation performance through innovative behavior," *Journal of Digital Convergence,* 20, 4, 353-366, 2022.

[74]. R. B. B. d. Vasconcelos, J. F. d. Santos, J. A. d. Andrade, "Innovation in micro and small enterprises: resources and capabilities," *Revista de Administração Contemporânea,* 25, 2020.

[75]. M. Meyer, "Tracing knowledge flows in innovation systems," *Scientometrics,* 54, 193-212, 2002.

[76]. M. Smith, M. Busi, P. Ball, R. Van Der Meer, "Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model," *International Journal of innovation management,* 12, 04, 655-676, 2008.

[77]. R. Moser, C. P. J.W. Kuklinski, M. Srivastava, "Information processing fit in the context of emerging markets: An analysis of foreign SBUs in China," *Journal of Business Research,* 70, 234-247, 2017.

[78]. J. R. Saura, D. Ribeiro-Soriano, D. Palacios-Marqués, "Setting B2B digital marketing in artificial intelligence-based CRMs: A review and directions for future research," *Industrial Marketing Management,* 98, 161-178, 2021.

[79]. C. Paunov, V. Rollo, "Has the internet fostered inclusive innovation in the developing world?," *World Development,* 78, 587-609, 2016.

[80]. S. W. Edison, G. L. Geissler, "Measuring attitudes towards general technology: Antecedents, hypotheses and scale development," *Journal of targeting, Measurement and Analysis for Marketing,* 12, 137-156, 2003.

[81]. Y. Lee, R. Gaertner, "Technology transfer from university to industry: a large-scale experiment with technology development and commercialization," *Policy Studies Journal,* 22, no. 2, 384-399, 1994.

[82]. J. Yi, "A measure of knowledge sharing behavior: scale development and validation," *Knowledge Management Research & Practice,* 7, 1, 65-81, 2009.

[83]. B. Alimo-Metcalfe, R. J. Alban-Metcalfe, "The development of a new transformational leadership questionnaire," *Journal of occupational and organizational psychology,* 74, 1, 1-27, 2001.

[84]. D. Proksch, A. F. Rosin, S. Stubner, A. Pinkwart, "The influence of a digital strategy on the digitalization of new ventures: The mediating effect of digital capabilities and a digital culture," *Journal of small business management,* 62, 1, 1-29, 2024.

[85]. J.Y. Lai, C.S. Ong, "Assessing and managing employees for embracing change: A multiple-item scale to measure employee readiness for e-business," *Technovation,* 30, 1, 76-85, 2010.

[86]. X. Teng, Z. Wu, F. Yang, "Research on the relationship between digital transformation and performance of SMEs," *Sustainability,* 14, 10, 6012, 2022.

[87]. R. A. Peterson, "Self-efficacy and personal selling: review and examination with an emphasis on sales performance," *Journal of Personal Selling & Sales Management,* 40, 1, 57-71, 2020.

AUTHORS INFORMATION

Vu Dinh Khoa[1], Nguyen Thi Thu Huyen[1], Le Anh Tuan[2]

[1]Hanoi University of Industry, Vietnam

[2]CMC University, Vietnam