

ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ CHIẾN LƯỢC ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP TRONG BỐI CẢNH SỐ: TRƯỜNG HỢP CÁC DOANH NGHIỆP THUỘC TẬP ĐOÀN VIETTEL

Lê Nguyễn Hoàng Luân

Công ty Cổ phần KASATI

Email: luanlnh84@gmail.com

(Ngày nhận bài: 1/10/2025, ngày nhận bài chỉnh sửa: 19/10/2025, ngày duyệt đăng: 24/10/2025)

TÓM TẮT

Trong bối cảnh chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ, việc nâng cao năng lực cạnh tranh trở thành yêu cầu cấp thiết đối với các doanh nghiệp, đặc biệt doanh nghiệp viễn thông. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm xác định sự ảnh hưởng của các yếu tố chiến lược đến năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Viettel. Dữ liệu được thu thập từ 215 đáp viên thông qua khảo sát trực tuyến (Google Form) và phân tích bằng phần mềm SmartPLS 4.0. Kết quả cho thấy tám yếu tố chiến lược trong mô hình đề xuất đều có tác động tích cực đến năng lực cạnh tranh của tập đoàn này trong bối cảnh chuyển đổi số. Trong đó, “Chiến lược chuyển đổi số” có tác động mạnh nhất, tiếp theo là “Năng lực quản lý” và “Năng lực tài chính”. Các yếu tố còn lại như: “Năng lực marketing”; “Cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin”; “Nguồn nhân lực”; “Giá trị thương hiệu và uy tín”; “Chất lượng sản phẩm và dịch vụ” cũng đóng vai trò hỗ trợ quan trọng, góp phần hoàn thiện cấu trúc năng lực cạnh tranh toàn diện của doanh nghiệp trong giai đoạn chuyển đổi số. Nghiên cứu đóng góp cả về lý luận khi mở rộng khung phân tích năng lực cạnh tranh trong bối cảnh số và thực tiễn khi cung cấp hàm ý quản trị giúp Viettel ưu tiên phát triển các chiến lược về công nghệ, nhân lực và chất lượng dịch vụ nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh trong kỷ nguyên số.

Từ khóa: *Năng lực cạnh tranh, chuyển đổi số, dịch vụ viễn thông, Viettel*

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 diễn ra mạnh mẽ, chuyển đổi số vừa là một xu hướng vừa là yêu cầu tất yếu đối với mọi doanh nghiệp nếu muốn duy trì và nâng cao năng lực cạnh tranh, đặc biệt, trong ngành viễn thông – một lĩnh vực có tốc độ thay đổi công nghệ nhanh chóng và mức độ cạnh tranh cao. Sự phát triển nhanh của công nghệ cùng với áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng từ các doanh nghiệp tư nhân và nền tảng số xuyên biên giới đang buộc các doanh nghiệp viễn thông trong nước phải liên tục đổi mới để duy trì vị thế. Năng lực cạnh tranh không còn được đánh giá đơn thuần qua giá cả hay chất lượng dịch vụ mà bao gồm cả khả

năng ứng dụng công nghệ, hoạch định chiến lược chuyển đổi số, phát triển nguồn nhân lực số, xây dựng thương hiệu và năng lực quản trị đổi mới trong môi trường kinh doanh số hóa.

Tại Việt Nam, Viettel là một trong những tập đoàn viễn thông lớn, đi đầu trong việc ứng dụng công nghệ, phát triển hạ tầng số và cung cấp dịch vụ trên nền tảng số. Các doanh nghiệp và chi nhánh trực thuộc Viettel đang triển khai nhiều mô hình chuyển đổi số ở các cấp độ khác nhau, từ quản trị nội bộ, cung cấp dịch vụ số đến phát triển hạ tầng công nghệ và hệ sinh thái số. Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đạt được, đơn vị vẫn đối mặt với nhiều thách thức như: hạ tầng công nghệ chưa đồng bộ, tư duy

quản trị truyền thống chậm đổi mới, thiếu chiến lược số hóa dài hạn, nguồn nhân lực công nghệ chưa đáp ứng yêu cầu, v.v... Những hạn chế này khiến quá trình chuyển đổi số chưa phát huy tối đa hiệu quả, làm chậm tốc độ đổi mới và giảm lợi thế cạnh tranh trong môi trường kinh doanh số.

Xuất phát từ thực tiễn đó, tác giả lựa chọn chủ đề nghiên cứu: **“Ảnh hưởng của các yếu tố chiến lược đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong bối cảnh số: Trường hợp các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Viettel”** nhằm làm rõ tác động của các yếu tố chiến lược đến năng lực cạnh tranh, từ đó đề xuất các giải pháp phù hợp giúp các doanh nghiệp trong Tập đoàn Viettel phát triển bền vững và thích ứng hiệu quả trong kỷ nguyên chuyển đổi số.

2. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Khái niệm về năng lực cạnh tranh

Theo Porter (1985), năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp thể hiện qua khả năng tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng so với đối thủ, thông qua việc định vị sản phẩm khác biệt, tối ưu chi phí hoặc tập trung vào một thị trường ngách. Năng lực cạnh tranh vừa phản ánh hiệu quả hoạt động trong hiện tại, vừa bao hàm khả năng thích ứng, đổi mới và duy trì vị thế trên thị trường trong dài hạn.

Nhiều nghiên cứu khác cũng đã tiếp cận khái niệm năng lực cạnh tranh từ các góc độ khác nhau như: hiệu quả sử dụng nguồn lực (Barney, 1991), khả năng đổi mới và công nghệ (Prahalad & Hamel, 1990), khả năng tiếp cận thị trường, uy tín thương hiệu, mức độ hài lòng khách hàng, v.v... Như vậy, năng lực cạnh tranh có thể hiểu là tập hợp các nguồn lực,

năng lực lõi và chiến lược quản trị mà doanh nghiệp sử dụng để tạo ra lợi thế so với các đối thủ trong cùng ngành.

Trong ngành viễn thông - lĩnh vực chịu ảnh hưởng lớn bởi công nghệ và sự thay đổi của nhu cầu người tiêu dùng, năng lực cạnh tranh ngày càng phụ thuộc nhiều hơn vào khả năng đổi mới sáng tạo, tích hợp công nghệ số và quản trị hiệu quả dữ liệu, bên cạnh các yếu tố truyền thống như giá cả, chất lượng dịch vụ hay mạng lưới phân phối.

2.1.2. Khái niệm về chuyển đổi số

Chuyển đổi số là quá trình tích hợp công nghệ kỹ thuật số vào mọi lĩnh vực của doanh nghiệp nhằm thay đổi cách thức vận hành, tạo ra giá trị mới và nâng cao trải nghiệm khách hàng. Nói cách khác, chuyển đổi số không chỉ là việc ứng dụng công nghệ mà còn là sự thay đổi căn bản về tư duy chiến lược, mô hình kinh doanh và văn hóa tổ chức (Westerman & cộng sự, 2014).

Theo Bộ Thông tin và Truyền thông Việt Nam (2020), chuyển đổi số bao gồm ba trụ cột chính: (1) Chuyển đổi hoạt động quản trị và vận hành nội bộ dựa trên nền tảng công nghệ số; (2) Chuyển đổi mô hình kinh doanh, sản phẩm và dịch vụ để thích ứng với nền kinh tế số; (3) Chuyển đổi văn hóa, năng lực và tư duy số của đội ngũ nhân sự.

Chuyển đổi số giúp doanh nghiệp cải thiện hiệu suất, giảm chi phí vận hành, nâng cao khả năng tương tác khách hàng và tạo ra các sản phẩm, dịch vụ mang tính cá nhân hóa cao. Trong ngành viễn thông, chuyển đổi số đóng vai trò đặc biệt quan trọng bởi đây là ngành nền tảng của hạ tầng số quốc gia. Việc ứng dụng công nghệ như trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn, điện toán đám mây và tự động hóa quy trình đang giúp các doanh nghiệp

viễn thông tái định hình mô hình kinh doanh và nâng cao năng lực cạnh tranh trong môi trường số hóa toàn diện (Luo & cộng sự, 2022).

2.2. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

2.2.1. Các yếu tố chiến lược ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp viễn thông trong bối cảnh chuyển đổi số

Nhiều công trình nghiên cứu trong và ngoài nước đã tập trung phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong bối cảnh chuyển đổi số, đặc biệt trong các ngành công nghệ cao như viễn thông.

a) Năng lực quản lý

Năng lực quản lý được hiểu là khả năng của nhà quản trị trong việc hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát các nguồn lực nhằm đạt được mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp (Barney, 1991). Trong môi trường cạnh tranh khốc liệt và thay đổi nhanh chóng của thời đại số, yếu tố này càng trở nên quan trọng bởi nó giúp doanh nghiệp duy trì sự linh hoạt, thích ứng với biến động và ra quyết định kịp thời. Kế thừa tư tưởng nền tảng của Barney (1991) về năng lực lõi của doanh nghiệp và tiếp thu cách tiếp cận thực tiễn trong nghiên cứu của Lê Mai Trang (2022), yếu tố năng lực quản lý được phát triển với các khía cạnh như: khả năng lập kế hoạch chiến lược, năng lực ra quyết định, khả năng kiểm soát hoạt động và sự thích ứng với thay đổi. Từ đó, có thể khẳng định rằng năng lực quản lý là yếu tố có ảnh hưởng tích cực đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong thời kỳ chuyển đổi số.

H1: Năng lực quản lý có tác động tích cực đến năng lực cạnh tranh của Viettel trong bối cảnh chuyển đổi số.

b) Năng lực tài chính

Theo Barney (1991), năng lực tài chính thể hiện khả năng doanh nghiệp huy động, phân bổ và sử dụng hiệu quả các nguồn vốn để duy trì hoạt động, đầu tư và đổi mới công nghệ. Doanh nghiệp có nền tảng tài chính vững mạnh sẽ có điều kiện đầu tư vào việc nghiên cứu, phát triển, cải thiện dịch vụ và mở rộng thị trường. Đặc biệt trong lĩnh vực viễn thông, năng lực tài chính giúp doanh nghiệp chủ động đầu tư hạ tầng kỹ thuật, nâng cấp công nghệ, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Lê Quốc Hội và cộng sự (2020) cho rằng yếu tố này bao gồm các khía cạnh như khả năng huy động vốn, quản lý chi phí, hiệu quả sinh lời và năng lực đầu tư cho công nghệ. Do đó, năng lực tài chính đóng vai trò quyết định trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh và đảm bảo sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp.

H2: Năng lực tài chính có tác động tích cực đến năng lực cạnh tranh của Viettel trong bối cảnh chuyển đổi số.

c) Năng lực marketing

Năng lực marketing được hiểu là khả năng của doanh nghiệp trong việc phân tích thị trường, thấu hiểu nhu cầu khách hàng và triển khai các chiến lược truyền thông hiệu quả nhằm tạo ra giá trị vượt trội (Grant, 1996; Kotler & Keller, 2016). Trong thời đại số, năng lực marketing thể hiện ở việc khai thác dữ liệu khách hàng, phát triển thương hiệu trên các nền tảng số và duy trì mối quan hệ khách hàng lâu dài. Yếu tố này bao gồm: khả năng nghiên cứu thị trường, sáng tạo nội dung, phát triển thương hiệu và thích ứng linh hoạt với thay đổi (Grant, 1996; Lê Mai Trang, 2022). Vì vậy, năng lực marketing mạnh sẽ tác động tích cực đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong môi trường kỹ

thuật số.

H3: Năng lực marketing có tác động tích cực đến năng lực cạnh tranh của Viettel trong bối cảnh chuyển đổi số.

(d) Chiến lược chuyển đổi số

Chiến lược chuyển đổi số là định hướng tổng thể của doanh nghiệp trong việc ứng dụng công nghệ để tối ưu hóa hoạt động, đổi mới quy trình và nâng cao giá trị cho khách hàng (Westerman & cộng sự, 2014). Một chiến lược số hóa hiệu quả giúp doanh nghiệp tạo ra sự khác biệt về quy trình vận hành, tăng năng suất và khả năng phản ứng với thị trường. Theo nghiên cứu của Nguyễn Thị Thu Hương (2021), doanh nghiệp có chiến lược số hóa rõ ràng, có sự cam kết mạnh mẽ của lãnh đạo và đầu tư hợp lý vào hạ tầng công nghệ sẽ đạt được lợi thế cạnh tranh vượt trội. Như vậy, chiến lược chuyển đổi số tác động trực tiếp đến khả năng nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh hiện đại.

H4: Chiến lược chuyển đổi số có tác động tích cực đến năng lực cạnh tranh của Viettel trong bối cảnh chuyển đổi số.

Thêm vào đó, nhiều công trình nghiên cứu cũng đã tiếp cận vấn đề từ góc độ thực tiễn của ngành viễn thông, cụ thể: Lê Quốc Hội và cộng sự (2020) xác định rằng năng lực nhân sự, hạ tầng công nghệ và mức độ sẵn sàng chuyển đổi số là những yếu tố quyết định đến khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp viễn thông trong nước. Bên cạnh đó, tác giả Lê Mai Trang (2022) phân tích rằng doanh nghiệp viễn thông (Viettel) cần phát triển đồng bộ các năng lực quản trị, tài chính, marketing và công nghệ để thích ứng với bối cảnh hội nhập và cạnh tranh toàn cầu.

e) Cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin

Theo tác giả Lê Quốc Hội và cộng sự (2020), hạ tầng công nghệ thông tin (CNTT) bao gồm hệ thống phần cứng, phần mềm, mạng lưới và cơ sở dữ liệu, và là nền tảng hỗ trợ toàn bộ hoạt động số hóa của doanh nghiệp. Một hạ tầng hiện đại, ổn định và bảo mật cao giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả vận hành, giảm chi phí, tăng khả năng tích hợp và phản ứng nhanh với thay đổi (Lê Mai Trang, 2022). Yếu tố này được xem xét qua các khía cạnh: mức độ hiện đại, khả năng kết nối và tích hợp dữ liệu, độ an toàn thông tin và khả năng mở rộng hệ thống (Zultaqawaa, 2020). Vì vậy, cơ sở hạ tầng CNTT là nhân tố then chốt thúc đẩy hiệu quả chuyển đổi số và gia tăng năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp viễn thông (Saura & cộng sự, 2022).

H5: Cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin có tác động tích cực đến năng lực cạnh tranh của Viettel trong bối cảnh chuyển đổi số.

f) Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là tập hợp các kỹ năng, kiến thức và năng lực sáng tạo của con người (McWilliams & Siegel, 2001). Đây cũng là yếu tố quyết định sự thành công của mọi tổ chức. Trong bối cảnh chuyển đổi số, đội ngũ nhân viên có kỹ năng số, khả năng thích ứng nhanh và tinh thần đổi mới sáng tạo đóng vai trò vô cùng quan trọng (Huang & Lee, 2017). Các khía cạnh của nguồn nhân lực như: trình độ chuyên môn, năng lực công nghệ, tinh thần đổi mới và văn hóa học hỏi liên tục là nền tảng để nâng cao năng lực cạnh tranh (Lê Quốc Hội & cộng sự, 2020).

H6: Nguồn nhân lực có tác động tích cực đến năng lực cạnh tranh của Viettel trong bối cảnh chuyển đổi số.

(g) Giá trị thương hiệu và uy tín

Giá trị thương hiệu là tập hợp các tài

sản vô hình gắn liền với tên doanh nghiệp, góp phần tạo nên sự khác biệt và lòng tin của khách hàng (Kotler & Keller, 2016). Một thương hiệu mạnh không chỉ giúp duy trì lòng trung thành của khách hàng mà còn nâng cao hình ảnh và khả năng mở rộng thị trường. Yếu tố này phản ánh qua mức độ nhận diện thương hiệu, uy tín doanh nghiệp, sự tin tưởng của khách hàng và hình ảnh tích cực trên thị trường. Như vậy, giá trị thương hiệu và uy tín có vai trò quan trọng trong việc củng cố vị thế cạnh tranh và gia tăng niềm tin của khách hàng đối với doanh nghiệp (Chinomona & Sandada, 2013).

H7: Giá trị thương hiệu và uy tín có tác động tích cực đến năng lực cạnh tranh của Viettel trong bối cảnh chuyển đổi số.

(h) Chất lượng sản phẩm và dịch vụ
Chất lượng sản phẩm và dịch vụ phản ánh mức độ đáp ứng nhu cầu và sự hài lòng của khách hàng trong quá trình

sử dụng. Trong lĩnh vực viễn thông, đây là yếu tố sống còn, bởi tính ổn định, tốc độ và độ tin cậy là thước đo trực tiếp của năng lực cạnh tranh (Zeithaml & cộng sự, 1988). Dựa trên khung lý thuyết SERVQUAL, yếu tố này bao gồm: độ tin cậy, khả năng đáp ứng, năng lực phục vụ, sự đồng cảm và phương tiện hữu hình (Parasuraman & cộng sự, 1988). Như vậy, chất lượng sản phẩm và dịch vụ càng cao thì mức độ hài lòng của khách hàng càng lớn, qua đó góp phần gia tăng năng lực cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp.

H8: Chất lượng sản phẩm và dịch vụ cung ứng có tác động tích cực đến năng lực cạnh tranh của Viettel trong bối cảnh chuyển đổi số.

2.2.2. Mô hình nghiên cứu

Dựa trên cơ sở lý thuyết và các công trình nghiên cứu trước đây, tác giả tổng hợp thang đo, biến quan sát và nguồn kê thừa trong nghiên cứu, cụ thể như sau:

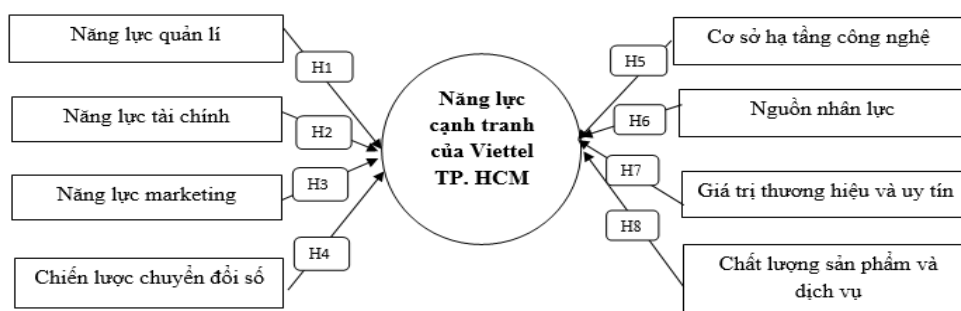
Hình 1: Mô hình nghiên cứu do tác giả đề xuất

STT	Thang đo	Biến quan sát	Nguồn tham khảo
1	Năng lực quản lí	- Khả năng lập kế hoạch chiến lược - Năng lực ra quyết định nhanh và hiệu quả - Khả năng kiểm soát, giám sát hoạt động - Khả năng thích ứng với thay đổi và đổi mới quản trị	Barney (1991); Lê Mai Trang (2022)
2	Năng lực tài chính	- Khả năng huy động và phân bổ nguồn vốn - Quản lí chi phí hiệu quả - Mức độ sinh lời ổn định - Đầu tư vào công nghệ và đổi mới	Barney (1991); Grant (1996); Lê Quốc Hội & cộng sự (2020)
3	Năng lực marketing	- Nghiên cứu và phân tích thị trường - Hiểu và đáp ứng nhu cầu khách hàng - Phát triển thương hiệu - Thích ứng nhanh với xu hướng thị trường	Grant (1996); Kotler & Keller (2016); Lê Mai Trang (2022)
4	Chiến lược chuyển đổi số	- Cam kết của lãnh đạo trong chuyển đổi số - Mức đầu tư và phân bổ nguồn lực công nghệ - Tích hợp quy trình số vào hoạt động - Định hướng và tầm nhìn chuyển đổi số	Westerman & cộng sự (2014); Nguyễn Thị Thu Hương (2021)

STT	Thang đo	Biến quan sát	Nguồn tham khảo
		rõ ràng	
5	Cơ sở hạ tầng CNTT	- Mức độ hiện đại của hệ thống CNTT - Khả năng tích hợp và xử lý dữ liệu - Độ an toàn và bảo mật thông tin - Khả năng duy trì và nâng cấp hệ thống	Lê Quốc Hội & Công sự (2020); Zultaqawaa (2020); Saura & cộng sự (2022)
6	Nguồn nhân lực	- Năng lực chuyên môn nghiệp vụ - Kỹ năng ứng dụng công nghệ số - Tinh thần đổi mới sáng tạo - Khả năng học hỏi và thích nghi	McWilliams & Siegel (2001); Lê Quốc Hội & Công sự (2020); Huang & Lee (2017)
7	Giá trị & uy tín thương hiệu	- Mức độ nhận diện thương hiệu - Uy tín và hình ảnh doanh nghiệp - Sự tin tưởng và trung thành của khách hàng - Danh tiếng tích cực trên thị trường	Kotler & Keller (2016); Chinomona & Sandada (2013)
8	Chất lượng sản phẩm – dịch vụ	- Mức độ tin cậy của dịch vụ viễn thông - Tốc độ và khả năng đáp ứng nhu cầu - Năng lực phục vụ và tác phong nhân viên - Mức độ đồng cảm và cơ sở vật chất hỗ trợ	Zeithaml & cộng sự, (1988)

Qua đó, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của Viettel trong bối cảnh chuyển đổi số, gồm tám yếu tố chính: Năng lực quản lý; Năng lực tài chính; Năng lực marketing; Chiến lược chuyển đổi số; Cơ sở hạ tầng công nghệ; Nguồn nhân lực; Giá trị thương hiệu và uy tín; Chất lượng sản phẩm và dịch vụ.

thương hiệu và uy tín; Chất lượng sản phẩm và dịch vụ cung ứng. Mô hình này kỳ vọng sẽ phản ánh đầy đủ các khía cạnh quan trọng ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của một tập đoàn viễn thông lớn như Viettel trong tiến trình chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ tại Việt Nam.



Hình 1: Mô hình nghiên cứu do tác giả đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

Để đảm bảo tính toàn diện và độ tin cậy trong việc xác định các yếu tố chiến lược ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh

của Tập đoàn Viettel trong bối cảnh số, nghiên cứu này được thực hiện theo phương pháp định lượng nhằm đo lường và kiểm định các mối quan hệ giữa các

yếu tố chiến lược ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong bối cảnh chuyển đổi số. Dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát bằng bảng hỏi có cấu trúc được thiết kế dựa trên các thang đo đã được kế thừa và điều chỉnh từ các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước như Porter (1985), Barney (1991), Grant (1996), Westerman & cộng sự (2014), Kotler & Keller (2022), Singh & Sharma (2023), Zhang & cộng sự (2023). Các thang đo được sử dụng trong bảng hỏi đã được kiểm chứng về độ tin cậy và giá trị trong các nghiên cứu trước, sau đó được điều chỉnh ngôn ngữ cho phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp viễn thông.

Bảng hỏi được phát hành trực tuyến qua Google Form và gửi đến các đại diện quản lý cấp cao/trung cấp của các doanh nghiệp, công ty con và chi nhánh thuộc Tập đoàn Viettel (có 63 chi nhánh và 21 công ty/Trung tâm/Học viện trực thuộc Tập đoàn Viettel), là những người có thẩm quyền và hiểu biết về chiến lược, hoạt động kinh doanh, chuyển đổi số và năng lực cạnh tranh của đơn vị.

Dữ liệu sau khi thu thập được xử lý và phân tích bằng phần mềm SmartPLS 4.0. Quy trình phân tích bao gồm: kiểm

định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha để loại bỏ các biến không phù hợp (Nunnally & Bernstein, 1994); thực hiện phân tích nhân tố khám phá (EFA) nhằm xác định cấu trúc các nhóm biến tiềm ẩn; tiếp theo là phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính PLS-SEM, qua đó kiểm định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố chiến lược đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp (Hair & cộng sự, 2021). Kết quả của phân tích định lượng giúp xác định yếu tố nào có tác động tích cực, mạnh mẽ và có ý nghĩa thống kê đến năng lực cạnh tranh trong bối cảnh chuyển đổi số, từ đó đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao vị thế của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Viettel trên thị trường.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Thông tin mẫu khảo sát

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập trong giai đoạn từ tháng 7 đến tháng 9 năm 2024, với tổng cộng 220 phiếu khảo sát. Sau quá trình sàng lọc và loại bỏ các phiếu không hợp lệ, bộ dữ liệu cuối cùng còn lại 215 phiếu hợp lệ, đảm bảo yêu cầu về tính đầy đủ và độ tin cậy. Thông tin chi tiết về đặc điểm mẫu khảo sát được trình bày tại bảng 2.

Bảng 2: Đặc điểm nhân khẩu học

Đặc điểm		Tần suất	Phần trăm
		(N = 215)	
Giới tính	Nam	116	53,95 %
	Nữ	99	46,05 %
Tuổi	22-30 tuổi	26	12,09 %
	31-35 tuổi	115	53,48 %
	36-40 tuổi	59	27,44 %
	> 40 tuổi	15	6,99 %
Trình độ học vấn	Trên đại học	31	14,41 %
	Đại học	136	63,25 %
	Cao đẳng	34	15,81%
	Trung cấp	14	6,53 %

4.2. Phân tích mô hình đo lường

Trong giai đoạn này, mô hình đo lường được kiểm định nhằm đánh giá độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các thang đo. Theo Hair & cộng sự (2019), độ tin cậy được đảm bảo khi Cronbach's Alpha và Composite Reliability (CR) đều lớn hơn 0,7; cho thấy tính ổn định nội tại của các biến quan sát trong cùng một khái niệm tiềm ẩn.

Giá trị hội tụ được xác định thông qua Outer Loading ($> 0,7$) và Average Variance Extracted (AVE) ($> 0,5$), phản ánh mức độ hội tụ của các biến đo cùng một khái niệm. Ngoài ra, giá trị phân biệt được kiểm định bằng tiêu chuẩn Fornell–

Larcker và tỉ số HTMT (Heterotrait–Monotrait Ratio), trong đó HTMT cần nhỏ hơn 0,85 để khẳng định tính phân biệt rõ ràng giữa các khái niệm (Henseler & nnk., 2015).

Kết quả xử lý dữ liệu (từ bảng 3 và bảng 4) bằng phần mềm SmartPLS 4.0 cho thấy tất cả các thang đo trong mô hình đều đạt yêu cầu về độ tin cậy và giá trị hội tụ. Các hệ số tải ngoài đều lớn hơn 0,7 và có ý nghĩa thống kê ($p < 0,001$). Thêm vào đó, không có biến quan sát nào bị loại khỏi mô hình. Như vậy, các thang đo được đánh giá là phù hợp, đảm bảo độ tin cậy và tính hợp lệ để tiếp tục kiểm định mô hình cấu trúc.

Bảng 3: Độ tin cậy và giá trị hội tụ

Biến tiềm ẩn	Biến quan sát	Hệ số tải ngoài	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Năng lực quản lí (ML)	ML1	0,812	0,842	0,889	0,620
	ML2	0,794			
	ML3	0,781			
	ML4	0,786			
	ML5	0,775			
Năng lực tài chính (FC)	FC1	0,804	0,831	0,880	0,603
	FC2	0,783			
	FC3	0,779			
	FC4	0,776			
	FC5	0,758			
Chiến lược chuyển đổi số (DS)	DS1	0,821	0,853	0,896	0,633
	DS2	0,807			
	DS3	0,784			
	DS4	0,798			
	DS5	0,792			
Nguồn nhân lực (HR)	HR1	0,793	0,825	0,875	0,589
	HR2	0,782			
	HR3	0,774			
	HR4	0,769			
	HR5	0,771			
Giá trị thương hiệu và uy tín (BR)	BR1	0,808	0,836	0,884	0,608
	BR2	0,785			
	BR3	0,789			
	BR4	0,776			
	BR5	0,772			

Biến tiềm ẩn	Biến quan sát	Hệ số tải ngoài	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Chất lượng sản phẩm và dịch vụ (PQ)	PQ1	0,807	0,848	0,892	0,625
	PQ2	0,783			
	PQ3	0,781			
	PQ4	0,791			
	PQ5	0,789			
Cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin (IT)	IT1	0,823	0,841	0,888	0,618
	IT2	0,789			
	IT3	0,787			
	IT4	0,776			
	IT5	0,780			
Năng lực Marketing (MK)	MK1	0,811	0,852	0,897	0,637
	MK2	0,804			
	MK3	0,786			
	MK4	0,789			
	MK5	0,792			

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu từ phần mềm SmartPLS 4.0)

Kết quả trong Bảng 4 cho thấy căn bậc hai của AVE của từng biến tiềm ẩn đều lớn hơn các hệ số tương quan giữa biến đó với các biến khác, khẳng định giá trị phân biệt đạt yêu cầu theo tiêu chuẩn

Fornell–Larcker. Như vậy, mô hình đo lường đạt độ tin cậy, giá trị hội tụ và phân biệt, đảm bảo điều kiện để tiếp tục kiểm định mô hình cấu trúc (SEM) trong bước tiếp theo.

Bảng 4: Giá trị phân biệt Fornell–Larcker

	ML	FC	DS	HR	BR	PQ	IT	MK
Năng lực quản lí (ML)	0,787							
Năng lực tài chính (FC)	0,561	0,777						
Chiến lược chuyên đổi số (DS)	0,534	0,573	0,796					
Giá trị thương hiệu và uy tín (BR)	0,582	0,547	0,568	0,767				
Chất lượng sản phẩm và dịch vụ (PQ)	0,559	0,528	0,583	0,552	0,780			
Cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin (IT)	0,578	0,544	0,565	0,587	0,556	0,790		
Cơ sở hạ tầng CNTT (IT)	0,566	0,571	0,612	0,588	0,563	0,577	0,786	
Năng lực Marketing (MK)	0,594	0,562	0,608	0,579	0,584	0,591	0,605	0,798

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu từ phần mềm SmartPLS 4.0)

4.3. Phân tích mô hình cấu trúc

Sau khi mô hình đo lường được xác nhận về độ tin cậy và giá trị hội tụ, bước tiếp theo là kiểm định mô hình cấu trúc nhằm đánh giá mối quan hệ giữa các biến tiềm ẩn trong mô hình nghiên cứu. Các giả thuyết được kiểm định thông qua giá trị hệ số đường dẫn (Path Coefficient) và mức ý nghĩa thống kê (p-value) bằng phương pháp Bootstrap với 5.000 mẫu lặp, theo khuyến nghị

của Hair & cộng sự (2019).

Ngoài ra, hệ số xác định R^2 được sử dụng để đánh giá mức độ giải thích của biến độc lập đối với biến phụ thuộc. Theo Hair & cộng sự (2019), $R^2 = 0,25$ thể hiện mức giải thích yếu, $R^2 = 0,50$ là trung bình và $R^2 = 0,75$ được xem là mạnh. Bên cạnh đó, chỉ số f^2 đo lường mức độ ảnh hưởng riêng lẻ của từng biến, còn Q^2 phản ánh khả năng dự đoán ngoài mẫu của mô hình.

Bảng 5: Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Mối quan hệ	Loại tác động	Hệ số (β)	P-value	Kết luận
H1	ML $\rightarrow$ NLCT	Trực tiếp	0,231	0,000*	Chấp nhận
H2	FC $\rightarrow$ NLCT	Trực tiếp	0,182	0,003*	Chấp nhận
H3	DS $\rightarrow$ NLCT	Trực tiếp	0,265	0,000*	Chấp nhận
H4	HR $\rightarrow$ NLCT	Trực tiếp	0,129	0,021*	Chấp nhận
H5	BR $\rightarrow$ NLCT	Trực tiếp	0,107	0,048*	Chấp nhận
H6	PQ $\rightarrow$ NLCT	Trực tiếp	0,091	0,066**	Chấp nhận
H7	IT $\rightarrow$ NLCT	Trực tiếp	0,158	0,008*	Chấp nhận
H8	MK $\rightarrow$ NLCT	Trực tiếp	0,174	0,004*	Chấp nhận

Ghi chú: * mức ý nghĩa 95%, ** mức ý nghĩa 90%)

(Nguồn: Kết quả xử lý từ phần mềm SmartPLS 4.0)

Kết quả kiểm định các giả thuyết trong Bảng 5 cho thấy tất cả các yếu tố chiến lược trong mô hình đều có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến năng lực cạnh tranh (NLCT) của Tập đoàn Viettel. Cụ thể, chiến lược chuyển đổi số (DS) có tác động mạnh nhất ($\beta = 0,265$; $p < 0,001$), tiếp theo là năng lực quản lý (ML) ($\beta = 0,231$; $p < 0,001$) và năng lực tài chính (FC) ($\beta = 0,182$; $p < 0,01$).

Bên cạnh đó, năng lực marketing (MK) ($\beta = 0,174$; $p < 0,01$) và cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin (IT) ($\beta = 0,158$; $p < 0,01$) cũng góp phần đáng kể vào việc củng cố năng lực cạnh tranh. Các yếu tố còn lại như nguồn nhân lực (HR) ($\beta = 0,129$; $p < 0,05$), giá trị thương hiệu và uy tín (BR) ($\beta = 0,107$; $p < 0,05$) và chất lượng sản phẩm (PQ) ($\beta = 0,091$; p

$< 0,10$) tuy có tác động nhỏ hơn nhưng vẫn mang ý nghĩa tích cực, thể hiện tính toàn diện của mô hình nghiên cứu.

Như vậy, toàn bộ tám giả thuyết H1–H8 đều được chấp nhận, qua đó khẳng định rằng các yếu tố chiến lược trong mô hình đều có ảnh hưởng đáng kể đến năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Viettel trong giai đoạn chuyển đổi số.

4.4. Thảo luận kết quả nghiên cứu

4.4.1. Tác động của năng lực quản lý đến năng lực cạnh tranh

Kết quả phân tích cho thấy năng lực quản lý (ML) có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Viettel, với hệ số hồi quy $\beta = 0,231$ và $p < 0,001$. Điều này cho thấy ML đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành lợi thế cạnh tranh bền

vững. Kết quả phù hợp với quan điểm của Barney (1991) về lý thuyết nguồn lực, theo đó khả năng quản lý hiệu quả nguồn lực giúp doanh nghiệp định hướng chiến lược, ra quyết định nhanh chóng và thích ứng tốt hơn với biến động thị trường. Trong bối cảnh chuyển đổi số, năng lực lãnh đạo, tư duy chiến lược và khả năng điều phối nhân sự của đội ngũ quản lý góp phần quan trọng vào việc duy trì năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp (Lê Mai Trang, 2022).

4.4.2. Tác động của năng lực tài chính đến năng lực cạnh tranh

Năng lực tài chính (FC) có tác động tích cực đến năng lực cạnh tranh với hệ số hồi quy $\beta = 0,182$ và $p = 0,003$, thể hiện vai trò của nguồn lực tài chính trong việc hỗ trợ đầu tư, đổi mới công nghệ và nâng cao chất lượng dịch vụ. Theo Grant (1996), sức mạnh tài chính giúp doanh nghiệp duy trì lợi thế chi phí, tối ưu hóa nguồn vốn và chủ động trước các rủi ro thị trường. Trong trường hợp của Tập đoàn Viettel, việc sở hữu tiềm lực tài chính mạnh giúp doanh nghiệp dẫn đầu trong đầu tư hạ tầng viễn thông, nghiên cứu phát triển và mở rộng thị phần, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh tổng thể.

4.4.3. Tác động của nguồn nhân lực đến năng lực cạnh tranh

Nguồn nhân lực (HR) có ảnh hưởng tích cực đến năng lực cạnh tranh (hệ số hồi quy $\beta = 0,129$; $p = 0,021$), cho thấy vai trò của đội ngũ nhân sự trong việc duy trì năng lực cạnh tranh bền vững. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của McWilliams & Siegel (2001), nhấn mạnh rằng năng lực cốt lõi của doanh nghiệp bắt nguồn từ tri thức, kỹ năng và khả năng sáng tạo của con người. Viettel đã chú trọng đào tạo nhân viên có trình

độ cao, đặc biệt trong các lĩnh vực kỹ thuật số và quản trị công nghệ, góp phần nâng cao khả năng thích ứng và đổi mới liên tục trong tổ chức.

4.4.4. Tác động của giá trị thương hiệu và uy tín đến năng lực cạnh tranh

Giá trị thương hiệu và uy tín (BR) có tác động tích cực đến năng lực cạnh tranh (hệ số hồi quy $\beta = 0,107$; $p = 0,048$). Điều này chứng minh rằng thương hiệu mạnh không chỉ tạo niềm tin cho khách hàng mà còn giúp doanh nghiệp duy trì lợi thế dài hạn trước đối thủ. Kết quả tương đồng với quan điểm của Keller (2016), cho rằng giá trị thương hiệu góp phần củng cố lòng trung thành của khách hàng, giảm thiểu rủi ro chuyển đổi nhà cung cấp và nâng cao khả năng định giá sản phẩm. Đối với Viettel, uy tín thương hiệu quốc gia và sự hiện diện mạnh mẽ tại nhiều thị trường quốc tế là lợi thế cạnh tranh đáng kể.

4.4.5. Tác động của chất lượng sản phẩm và dịch vụ đến năng lực cạnh tranh

Chất lượng sản phẩm và dịch vụ (PQ) có ảnh hưởng tích cực đến năng lực cạnh tranh (hệ số hồi quy $\beta = 0,091$; $p = 0,066$), mặc dù ở mức yếu hơn so với các yếu tố khác. Tuy nhiên, theo Zeithaml (1988), chất lượng dịch vụ là yếu tố then chốt quyết định sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng, từ đó ảnh hưởng gián tiếp đến năng lực cạnh tranh. Điều này cho thấy Viettel cần tiếp tục duy trì và nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ để củng cố vị thế dẫn đầu trong ngành viễn thông (Zeithaml & cộng sự, 1988).

4.4.6. Tác động của cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin đến năng lực cạnh tranh

Cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin (IT) có tác động tích cực và có ý nghĩa đến năng lực cạnh tranh ($\beta = 0,158$; $p =$

0,008). Theo Zultaqawaa (2020), đầu tư vào hạ tầng CNTT không chỉ nâng cao hiệu suất vận hành mà còn tạo ra năng lực cạnh tranh khó sao chép. Với nền tảng công nghệ mạnh mẽ, Viettel đã triển khai thành công các hệ thống quản trị số, dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo, giúp tăng tốc độ xử lý và ra quyết định trong toàn bộ tổ chức (Ribeiro-Soriano & cộng sự, 2022).

4.4.7. Tác động của năng lực Marketing đến năng lực cạnh tranh

Năng lực marketing (MK) cũng có ảnh hưởng tích cực đến năng lực cạnh tranh (hệ số hồi quy $\beta = 0,174$; $p = 0,004$). Điều này thể hiện vai trò của hoạt động marketing trong việc xây dựng hình ảnh thương hiệu, thu hút khách hàng mới và duy trì khách hàng hiện tại. Theo Kotler & Keller (2016), năng lực marketing hiệu quả giúp doanh nghiệp hiểu rõ nhu cầu khách hàng và phản ứng nhanh với thay đổi của thị trường. Viettel đã ứng dụng mạnh mẽ dữ liệu khách hàng nhằm cá nhân hóa trải nghiệm người dùng, từ đó tăng cường lợi thế cạnh tranh bền vững.

Nhìn chung, yếu tố trong mô hình đề xuất đều có tác động tích cực đến năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Viettel trong bối cảnh chuyển đổi số. Trong đó, chiến lược chuyển đổi số, năng lực quản lý và năng lực tài chính là ba yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất, phản ánh định hướng phát triển bền vững dựa trên đổi mới công nghệ và quản trị hiện đại. Các yếu tố còn lại như: năng lực marketing, cơ sở hạ tầng CNTT, nguồn nhân lực, thương hiệu và chất lượng sản phẩm đóng vai trò hỗ trợ quan trọng, góp phần hoàn thiện cấu trúc năng lực cạnh tranh toàn diện của doanh nghiệp trong kỷ nguyên số.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Kết luận

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm xác định và kiểm định sự ảnh hưởng của các yếu tố chiến lược đến năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Viettel, bao gồm tám yếu tố chính: Năng lực quản lý (ML), Năng lực tài chính (FC), Chiến lược chuyển đổi số (DS), Nguồn nhân lực (HR), Giá trị thương hiệu và uy tín (BR), Chất lượng sản phẩm và dịch vụ (PQ), Cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin (IT), và Năng lực marketing (MK). Dữ liệu được thu thập từ 215 đáp viên thông qua khảo sát trực tuyến (Google Form), và phân tích bằng phần mềm SmartPLS 4.0. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc (SEM-PLS) cho thấy cả tám yếu tố đều có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Viettel. Trong đó, Chiến lược chuyển đổi số là yếu tố có tác động mạnh nhất, tiếp theo là Năng lực quản lý và Năng lực tài chính. Các yếu tố còn lại như: Năng lực marketing, Cơ sở hạ tầng CNTT, Nguồn nhân lực, Giá trị thương hiệu và uy tín, Chất lượng sản phẩm và dịch vụ đều góp phần quan trọng vào việc củng cố năng lực cạnh tranh tổng thể của doanh nghiệp.

Nhìn chung, nghiên cứu khẳng định rằng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong thời kỳ chuyển đổi số phải được xây dựng trên sự kết hợp hài hòa giữa chiến lược quản trị, đổi mới công nghệ và phát triển nguồn lực nội tại, giúp các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Viettel duy trì vị thế dẫn đầu và phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt.

5.2. Hàm ý quản trị

Từ tình hình thực tế nêu trên, nghiên

cứu đưa ra hàm ý quản trị với Tập đoàn Viettel như sau:

Thứ nhất, chú trọng hoàn thiện và triển khai chiến lược chuyển đổi số toàn diện. Do chiến lược chuyển đổi số là yếu tố tác động mạnh nhất đến năng lực cạnh tranh, Tập đoàn Viettel cần đẩy mạnh số hóa trong tất cả các khâu từ vận hành nội bộ, chuỗi cung ứng, chăm sóc khách hàng cho đến quản trị dữ liệu. Hơn nữa, Tập đoàn cần tích cực xây dựng hệ sinh thái số thống nhất, ứng dụng trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn và điện toán đám mây để tối ưu hóa quy trình, nâng cao trải nghiệm khách hàng và tạo ra giá trị mới.

Thứ hai, nâng cao năng lực quản lý và năng lực điều hành chiến lược. Các nhà quản lý của Tập đoàn Viettel cần được đào tạo về tư duy số, kỹ năng lãnh đạo trong môi trường chuyển đổi nhanh, đồng thời tăng cường khả năng ra quyết định dựa trên dữ liệu. Sự lãnh đạo linh hoạt, tầm nhìn chiến lược và khả năng thích ứng sẽ giúp Viettel duy trì lợi thế cạnh tranh dài hạn.

Thứ ba, củng cố nền tảng tài chính vững mạnh để hỗ trợ đổi mới và đầu tư công nghệ. Nguồn lực tài chính ổn định là điều kiện thiết yếu cho việc mở rộng quy mô đầu tư hạ tầng viễn thông, nghiên cứu phát triển và thử nghiệm các công nghệ mới. Tập đoàn Viettel cần tối ưu cơ cấu vốn, quản trị chi phí hiệu quả và duy trì năng lực tài chính đủ mạnh để thực thi các chiến lược công nghệ dài hạn.

Thứ tư, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao gắn liền với văn hóa đổi mới sáng tạo. Viettel cần xây dựng cơ chế tuyển chọn, đào tạo và giữ chân nhân tài trong các lĩnh vực trọng điểm như công nghệ thông tin, dữ liệu và quản trị kỹ thuật số. Việc khuyến khích tinh thần

học hỏi, sáng tạo và dám thay đổi trong nội bộ sẽ tạo nền tảng nhân lực mạnh mẽ, hỗ trợ cho toàn bộ chiến lược cạnh tranh của Viettel trong tương lai.

Thứ năm, tăng cường năng lực marketing và giá trị thương hiệu trong môi trường số. Trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt, Viettel cần ứng dụng marketing số một cách sâu rộng, cụ thể doanh nghiệp cần cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng, khai thác dữ liệu hành vi, duy trì hình ảnh thương hiệu đáng tin cậy, hiện đại và gắn liền với đổi mới. Giá trị thương hiệu mạnh không chỉ nâng cao uy tín mà còn giúp Tập đoàn Viettel chiếm được lòng trung thành của khách hàng trong dài hạn.

Thứ sáu, tiếp tục duy trì và nâng cao chất lượng sản phẩm – dịch vụ. Chất lượng là yếu tố nền tảng tạo nên sự hài lòng và niềm tin từ khách hàng. Tập đoàn Viettel cần liên tục cập nhật công nghệ, nâng cao tiêu chuẩn dịch vụ và đảm bảo tính ổn định trong trải nghiệm người dùng. Đặc biệt, đơn vị nên tích hợp công cụ phản hồi khách hàng theo thời gian thực để cải thiện sản phẩm, dịch vụ nhanh chóng và hiệu quả hơn.

Thứ bảy, đầu tư mạnh vào cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin hiện đại. Cơ sở hạ tầng CNTT là trụ cột của toàn bộ chiến lược cạnh tranh. Tập đoàn Viettel cần chú trọng đầu tư vào bảo mật, nền tảng dữ liệu và khả năng kết nối xuyên suốt giữa các hệ thống. Một hệ thống công nghệ vững chắc không chỉ hỗ trợ chuyển đổi số mà còn giúp nâng cao năng suất và giảm chi phí vận hành trong dài hạn.

5.3. Hạn chế và hướng phát triển

Nghiên cứu này vẫn tồn tại một số hạn chế nhất định. *Thứ nhất*, phạm vi

nghiên cứu chỉ giới hạn trong các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Viettel, do đó kết quả có thể chưa phản ánh đầy đủ cho toàn bộ doanh nghiệp viễn thông tại Việt Nam trong bối cảnh số. *Thứ hai*, dữ liệu nghiên cứu được thu thập trong một khoảng thời gian ngắn, vì vậy nghiên cứu chưa đánh giá được sự thay đổi của các yếu tố chiến lược theo thời gian. *Thứ ba*, nghiên cứu chủ yếu sử dụng phương pháp định lượng, chưa kết hợp với phân tích định tính để khai thác sâu hơn các góc nhìn quản trị, đặc biệt là những yếu tố mang tính chất chiến lược hoặc văn hóa tổ chức.

Trong tương lai, các nghiên cứu tiếp

theo nên mở rộng đối tượng khảo sát sang nhiều doanh nghiệp viễn thông khác nhau để tăng tính khái quát. Đồng thời, các nghiên cứu trong tương lai nên kết hợp phương pháp định tính như phỏng vấn chuyên gia hoặc nghiên cứu tình huống sẽ giúp làm rõ hơn cơ chế tác động giữa các yếu tố chiến lược và năng lực cạnh tranh. Bên cạnh đó, các nghiên cứu tiếp theo có thể xem xét thêm các biến mới như năng lực đổi mới sáng tạo, văn hóa tổ chức, hoặc khả năng thích ứng số để hoàn thiện mô hình lý thuyết và phản ánh toàn diện hơn năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp viễn thông trong giai đoạn chuyển đổi số hiện nay.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bộ Thông tin và Truyền thông. (2020). *Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 ban hành kèm theo Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 của Thủ tướng Chính phủ*.
- Chinomona, R., & Sandada, M. (2013). The influence of brand reputation, brand trust and brand loyalty on brand competitiveness: A case of South African SMEs. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 16(2), 207–219.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*. Sage Publications.
- Huang, K. W., & Lee, H. (2017). Competitive Strategy in the Digital Age: The Case of E-commerce. *International Journal of Business and Economics*, 16(1), 55–72.
- Keller, K. L. (2016). *Marketing Management (15th ed.)*. Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management (15th ed.)*. Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management (16th ed.)*. Pearson Education.
- Lê Mai Trang. (2022). *Phân tích chiến lược cạnh tranh của Viettel trong bối cảnh hội nhập quốc tế* [Luận văn thạc sĩ]. Trường Đại học Ngoại thương.
- Lê Quốc Hội, Nguyễn Văn An, Trần Thị Minh & Phạm Hồng Sơn. (2020). *Nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam trong thời kỳ chuyển đổi số* [Báo cáo nghiên cứu]. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Luo, X., Griffith, D. A., Liu, S. S., & Shi, Y. (2022). Digital transformation and firm

- competitiveness: A resource orchestration perspective. *Journal of Business Research*, 145, 789–801.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Nguyễn Thị Thu Hương. (2021). *Chiến lược chuyển đổi số và khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp viễn thông tại Việt Nam* [Luận án tiến sĩ]. Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Saura, J. R., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2022). How does technology enable competitive advantage? A systematic literature review and research agenda. *Competitiveness Review*, 32(2), 214–240.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52(2), 35–48.
- Zultaqawaa, Z. (2020). Effect of Information Technology Infrastructure on Competitive Advantage. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(5), 98–113.

IMPACTS OF STRATEGIC FACTORS ON CORPORATE COMPETITIVENESS IN THE DIGITAL ERA: THE CASE OF VIETTEL GROUP ENTERPRISES

Le Nguyen Hoang Luan

KASATI Joint Stock Company

Email: luanlnh84@gmail.com

(Received: 1/10/2025, Revised: 19/10/2025, Accepted for publication: 24/10/2025)

ABSTRACT

In the context of strong digital transformation, improving competitiveness has become an urgent requirement for businesses, especially telecommunications businesses. This study was conducted to determine the impact of strategic factors on the competitiveness of businesses of Viettel Group. Data was collected from 215 respondents through an online survey (Google Form) and analyzed via using SmartPLS 4.0 software. The results showed that the eight strategic factors in the proposed model all had a positive impact on the competitiveness of Viettel Group in the context of digital transformation. In which, digital transformation strategy has the

strongest impact, followed by management capacity and financial capacity. The remaining factors, such as: Marketing capacity, IT infrastructure, human resources, brand value - reputation, and product - service quality also played an important supporting role in perfecting the structure of comprehensive competitiveness of businesses in the digital transformation period. The study contributed both theoretically by expanding the framework for analyzing competitiveness in the digital context, and practically by providing managerial implications to help Viettel prioritize the development of strategies on technology, human resources and service quality to enhance competitive advantage in the digital age.

Keywords: *Competitiveness, digital transformation, telecom services, Viettel*