

# Ảnh hưởng của năng lực và sáng tạo số đến hiệu quả kinh doanh logistics cảm nhận: vai trò của chuyển đổi số và hỗ trợ chính sách

Nguyễn Thanh Hùng\*



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

## TÓM TẮT

Nghiên cứu kiểm định ảnh hưởng của các yếu tố số đến hiệu quả kinh doanh cảm nhận của doanh nghiệp dịch vụ logistics. Sử dụng PLS-SEM với phần mềm SmartPLS để phân tích số liệu cắt ngang từ mẫu thuận tiện gồm 188 doanh nghiệp ở thành phố Hồ Chí Minh mở rộng, nghiên cứu phát hiện rằng các yếu tố số có cơ chế tác động khác nhau đến hiệu quả kinh doanh cảm nhận. Kết quả phát hiện năng lực số tác động mạnh mẽ đến chuyển đổi số, từ đó gián tiếp cải thiện hiệu quả kinh doanh cảm nhận. Đồng thời, cả sáng tạo số và năng lực số đều có ảnh hưởng tích cực trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh cảm nhận, trong khi định hướng số thì không. Chuyển đổi số làm trung gian trong mối quan hệ giữa năng lực số và hiệu quả kinh doanh cảm nhận, trong khi hỗ trợ của nhà nước điều tiết tác động của chuyển đổi số đối với hiệu quả kinh doanh cảm nhận. Các phát hiện này hỗ trợ các doanh nghiệp ngành logistics tận dụng lợi thế của việc phát triển công nghệ số và xu hướng số hóa. Theo đó, một số hàm ý được đề xuất để nâng cao hiệu quả kinh doanh cảm nhận của doanh nghiệp dịch vụ logistics trong kỷ nguyên số theo tinh thần doanh nghiệp nên ưu tiên năng lực số và sáng tạo số hơn là chỉ tập trung vào định hướng số vì chúng là con đường dẫn đến sự hiện diện và vị thế số của các doanh nghiệp logistics trên thị trường quốc tế.

**Từ khóa:** chuyển đổi số, định hướng số, hiệu quả kinh doanh cảm nhận, logistics, năng lực số, sáng tạo số

## GIỚI THIỆU

Công nghệ số mới đã tác động đáng kể đến các hoạt động kinh tế. Mặc dù các doanh nghiệp (DN) hiện nay tiếp cận một lượng lớn dữ liệu số hóa, nhưng cơ chế các DN sử dụng công nghệ số (CNS) để nâng cao hiệu quả kinh doanh cảm nhận (HQKD) vẫn chưa được làm rõ. HQKD có thể dẫn đến hiệu quả kinh doanh thực tế cao hơn thông qua một số cơ chế tâm lý chủ yếu bằng cách định hình kỳ vọng và hành vi của các bên liên quan - chúng giúp gia tăng năng suất, sự sáng tạo và sẵn sàng nỗ lực hơn từ đó trực tiếp thúc đẩy hiệu quả kinh doanh thực tế<sup>1</sup>. Về bản chất, HQKD tạo ra một môi trường hỗ trợ cho phép doanh nghiệp huy động các nguồn lực, tài năng và cơ hội hiệu quả hơn, từ đó dẫn đến những cải thiện có thể định lượng được trong hiệu quả kinh doanh thực tế. Theo Martinez-Caro & ctg, số hóa DN có thể thúc đẩy các hoạt động tạo giá trị gia tăng và nâng cao HQKD<sup>2</sup>. Trong các nghiên cứu hiện có, HQKD bị tác động bởi một số yếu tố số như năng lực số (DC), định hướng số (DL), chuyển đổi số (DT), sáng tạo số (DS), tài sản số, đổi mới hợp tác, kỹ năng và văn hóa số<sup>3-5</sup>. Trong các yếu tố số này, DC, DL, DT, DS có ảnh hưởng đáng kể đến HQKD<sup>6</sup>. CNS và quy trình số hóa tạo ra nền tảng và dịch vụ mới, trải nghiệm khách hàng mới và

giá trị gia tăng cho DN<sup>7</sup>.

Logistics là ngành dịch vụ xương sống của nền kinh tế. Thành phố Hồ Chí Minh mở rộng (TPHCM) gồm nội thành, tỉnh Bình Dương và Bà Rịa Vũng Tàu là một trong những trung tâm kinh tế lớn của Việt Nam với ngành logistics là nòng cốt. TPHCM hiện có 12.800 DN dịch vụ logistics (LSP), chiếm 40% tổng số LSP và đảm nhận 45% khối tổng lượng hàng hóa, 65% khối lượng container của cả nước<sup>8</sup>. Hiện nay, các LSP thành phố này đang đối mặt với những thách thức về tăng trưởng, HQKD và đổi mới, chủ yếu liên quan đến số hóa và CNS. Do đó, nghiên cứu này xem xét ảnh hưởng của các yếu tố số đến HQKD của LSP (EP) trong bối cảnh chuyển đổi số, qua đó đề xuất một số hàm ý quản lý và quản trị về việc sử dụng CNS của các DN ngành logistics.

## TỔNG QUAN

### Lý thuyết nền tảng

Lý thuyết Năng lực động cho rằng DN cần có khả năng tái cấu trúc các nguồn lực bên trong và bên ngoài để thích nghi với môi trường biến động<sup>9</sup>. Các năng lực này bao gồm sự phát triển của năng lực quản lý và sự kết hợp khó bắt chước giữa các kỹ năng tổ chức và công nghệ. Trong từng giai đoạn khác nhau của quá

Khoa Thương mại và Du lịch, Trường Đại học Tài chính - Marketing, Việt Nam

### Liên hệ

**Nguyễn Thanh Hùng**, Khoa Thương mại và Du lịch, Trường Đại học Tài chính - Marketing, Việt Nam

Email: nguyenthung@ufm.edu.vn

### Lịch sử

- Ngày nhận: 18-10-2025
- Ngày sửa đổi: 02-03-2025
- Ngày chấp nhận: 30-04-2026
- Ngày đăng: 10-08-2026

**DOI:** <https://doi.org/10.32508/vnuhcmj-ebl.v10i3.1750>



### Bản quyền

© Tập chí ĐHQG Tp.HCM. Đây là bài báo công bố mở được phát hành theo các điều khoản của the Creative Commons Attribution 4.0 International license.

**Trích dẫn bài báo này:** Hùng N T. Ảnh hưởng của năng lực và sáng tạo số đến hiệu quả kinh doanh logistics cảm nhận: vai trò của chuyển đổi số và hỗ trợ chính sách. *VNUHCM J. Econ. Bus. Law*. 2026; 10(3):6906-6916.

trình DT, các nguồn lực hoặc DC sẽ có mức độ yêu cầu khác nhau và sự phối hợp của chúng sẽ thúc đẩy quá trình DT của DN<sup>10</sup>. DT đòi hỏi ở DN DC mới để sáng tạo và phát triển. Tích hợp CNS sẽ thay đổi mô hình kinh doanh, phát huy khả năng đổi mới và thúc đẩy DN phát triển<sup>11</sup>. Theo đó, lý thuyết Năng lực động giải thích mối quan hệ giữa các yếu tố số với DT. Trong số các yếu tố tác động đến HQKD, DT là yếu tố nổi bật. DT thực hiện tự động hóa quy mô lớn, giảm thiểu các lỗi sai sót của con người, điều này trực tiếp làm giảm chi phí vận hành và cải thiện HQKD<sup>12</sup>. Điều này giải thích mối quan hệ giữa DT và HQKD của LSP trong mô hình nghiên cứu đề xuất (Hình 1).

### Mô hình nghiên cứu

Karabulut chứng minh rằng DS là tiền đề của DT<sup>13</sup>. DS tạo điều kiện thuận lợi cho DT. Các DN thực hiện DS có thể có và duy trì lợi thế cạnh tranh. CNS là điều kiện cần để đạt được DT. Theo đó, các DN cần triển khai DS bằng cách sử dụng CNS để đạt được DT. Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H1: DS ảnh hưởng tích cực đến DT của các LSP

DC là việc phát triển các quy trình khai thác nguồn nhân lực và tri thức để tương tác với một tập hợp các CNS cụ thể<sup>14</sup>. HQKD được xác định bởi năng lực của DN. Khái niệm năng lực của DN dựa trên năng lực động của DN, bao gồm cả DC. Tuy nhiên, nhiều DN vẫn chưa biết cách xây dựng tổ chức công nghệ, phát triển các công cụ cũng như nhân lực số. Ngay từ đầu, hầu hết các DN không nhận thức được DN không có sẵn các nguồn lực cần thiết để DT và việc phát triển các năng lực này trong nội bộ sẽ mất nhiều thời gian. Đồng thời, việc tìm kiếm DC từ bên ngoài sẽ giúp các DN đối phó hiệu quả với các thách thức của việc đổi mới. Việc phát triển các năng lực cần thiết là yêu cầu cấp thiết của DT<sup>14</sup>. Bullini đã chứng minh rằng DC ảnh hưởng tích cực đến DS và do đó, đến DT<sup>15</sup>. Theo đó, nghiên cứu đưa ra giả thuyết:

H2: DC tác động tích cực đến DT của các LSP.

Kindermann & ctg đề xuất DL là định hướng của DN tập trung vào các CNS và quy trình số hóa<sup>16</sup>. Đồng thời, DT gắn liền với chiến lược kinh doanh khi triển khai các CNS<sup>17</sup>. Một trong những chiều hướng mà DL xác định phạm vi CNS là tập hợp các CNS cho phép DN hiện thực hóa tăng trưởng chiến lược<sup>16</sup>. Các DN định hướng số đạt được mức độ cao hơn nhờ mở rộng tầm nhìn và sử dụng CNS để phát triển sáng tạo<sup>6</sup>. Theo đó, các DN có DL sẽ quan tâm nhiều hơn đến DT. Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H3: DL ảnh hưởng tích cực đến DT của các LSP.

Trong hệ sinh thái đổi mới kỹ thuật số, DT cho phép nhiều tác nhân cấp ngành thực hiện các đổi mới.

Wang khẳng định tồn tại mối tương quan tích cực giữa DT và HQKD<sup>18</sup>. Ghi & ctg. đã chứng minh mối quan hệ tích cực giữa DT và HQKD của các DN khởi nghiệp<sup>19</sup>. Wang & ctg. đã cho thấy DT gia tăng đáng kể giá trị DN sản xuất<sup>20</sup>. Theo đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H4: DT ảnh hưởng tích cực đến HQKD của LSP

Yasa & ctg. cho rằng DS có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất của DN và làm trung gian cho mối liên hệ giữa DC và HQKD<sup>21</sup>. Hartono và Halim chứng minh rằng DS là chỉ báo quan trọng của năng lực cạnh tranh<sup>22</sup>. DS cải thiện đáng kể HQKD của DN ngành công nghệ<sup>6</sup>. DS ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến HQKD của DN sản xuất thông qua tốc độ đổi mới và hiệu quả hoạt động<sup>23</sup>. Theo đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H5: DS ảnh hưởng tích cực đến HQKD của LSP.

Yasa & ctg. nhấn mạnh rằng DC ảnh hưởng đáng kể và tích cực đến HQKD của DN<sup>21</sup>. Theo Khin và Ho, DC ảnh hưởng tích cực đến cả hiệu suất tài chính và phi tài chính<sup>6</sup>. Tương tự, Heredia & ctg. chứng minh mối quan hệ tích cực giữa DC và HQKD thông qua năng lực công nghệ<sup>24</sup>. DC cũng được chứng minh là có ảnh hưởng trực tiếp đến HQKD ở các DN vừa và nhỏ thành công tại Châu Âu<sup>25</sup>. Theo đó, nghiên cứu đưa ra giả thuyết:

H6: DC ảnh hưởng tích cực đến HQKD của LSP.

Theo Khin và Ho, DL tác động tích cực đến hiệu suất kinh doanh của DN<sup>6</sup>. Beutel đã chứng minh mối quan hệ tích cực giữa định hướng công nghệ, lợi nhuận và giá trị thị trường<sup>26</sup>. Keats và Bracker<sup>27</sup> cho thấy tinh thần kinh doanh tác động đến HQKD và nó được phát triển thông qua DL<sup>27</sup>. Khin và Ho cũng đã chứng minh rằng DL nâng cao đáng kể DS và thông qua đó cải thiện hiệu quả DN vừa và nhỏ ngành công nghệ<sup>6</sup>. Tuy nhiên, DL không thể đảm bảo DN sẽ thành công về mặt tài chính<sup>28</sup>. Do đó, nghiên cứu đưa ra giả thuyết:

H7: DL ảnh hưởng tích cực đến HQKD của LSP.

Rupeika-Apoga & ctg. đã khẳng định rằng DT có nhiều tác động đến kinh doanh<sup>29</sup>. Laidroo & ctg. chỉ ra rằng năng lực và định hướng số làm tăng giá trị của dịch vụ được cung cấp, gia tăng lợi nhuận dài hạn<sup>30</sup>. Bên cạnh đó, Osmundsen & ctg. đã ghi nhận mối quan hệ tích cực giữa số hóa và doanh thu, giúp giảm chi phí và gia tăng hiệu quả tài chính<sup>31</sup>. Khin và Ho lập luận rằng DL có ảnh hưởng đáng kể đến sáng tạo kỹ thuật số<sup>6</sup>. Dựa trên định nghĩa của Kindermann & ctg, khái niệm định hướng kỹ thuật số giúp các DN phát triển nền tảng để cải thiện hiệu suất bằng cách sắp xếp các loại tài nguyên kỹ thuật số sẵn có<sup>16</sup>. Do đó, nghiên cứu đưa ra giả thuyết:

H8: DT đóng vai trò trung gian trong tác động của DS (H8a), DC (H8b) và DL(H8c) đến HQKD của LSP.

Về mặt chính sách, nhà nước và các cơ quan ban ngành có thể khuyến khích hoặc cấm DN áp dụng các công nghệ tiên tiến bằng cách thực hiện các chính sách phù hợp<sup>32</sup>. Luo & ctg. cho thấy sự hỗ trợ chính sách của nhà nước có ảnh hưởng tích cực đến quá trình số hóa và thúc đẩy chuyển đổi số của các DN ngành dược<sup>33</sup>. Đồng thời, DT của DN cũng cần được hỗ trợ về tài chính. Nếu nhà nước hỗ trợ DT cho DN về mặt tài chính, quản lý của các DN thường sẽ phản ứng tích cực, gia tăng khả năng thúc đẩy chuyển đổi số và ngược lại. Là người hoạch định chính sách, nhà nước cần ban hành các chính sách cụ thể, các sáng kiến hỗ trợ, các chương trình huấn luyện được thiết kế riêng và hệ sinh thái hợp tác<sup>34</sup>. Các DN có thể cải thiện HQKD thông qua DT bằng cách nâng cao năng lực của chính mình và nhận sự hỗ trợ của nhà nước. Do đó, nghiên cứu này đưa ra giả thuyết:

H9: Hỗ trợ của nhà nước điều tiết tích cực mối tác động của DT đến HQKD của LSP.

## PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Phương pháp định tính được sử dụng để điều chỉnh các thang đo đã được kiểm định hiện có (Bảng 2). Phương pháp nghiên cứu định lượng phân tích 188 LSP tại TPHCM – trung tâm logistics của Việt Nam. Kích thước mẫu gồm 188 LSP của nghiên cứu này đáp ứng yêu cầu về cỡ mẫu theo nguyên tắc 10 lần khi sử dụng PLS-SEM. PLS-SEM được chọn vì đây là phương pháp phù hợp cho nghiên cứu mang tính khám phá với cỡ mẫu nhỏ ( $188 < 200$ ), cần phân tích các mô hình phức tạp (nhiều biến tiềm ẩn/quan sát) với mục tiêu là dự đoán và xác định yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất<sup>35</sup>. SmartPLS là phần mềm chuyên dụng cho phân tích mô hình SEM theo phương pháp PLS-SEM, giúp nghiên cứu mối quan hệ phức tạp giữa các biến định lượng. Bản câu hỏi được khảo sát trực tiếp tại ba buổi hội nghị khách hàng giữa hải quan TPHCM với các LSP. Sau khi thu thập, dữ liệu được sàng lọc để đảm bảo tính nhất quán và kiểm định Harman một yếu tố với kết quả phương sai là 34,628%, cho thấy không có vấn đề gì với sai lệch phương pháp chung. Bảng 1 cho thấy mẫu nghiên cứu chủ yếu là các LSP có quy mô nhỏ và vừa với 76,5% DN với tổng lao động dưới 100 người và 77,8% có nguồn vốn dưới 100 tỷ.

## KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

### Kết quả mô hình đo lường

Các hệ số cronbach's alpha và hệ số tin cậy tổng trong khoảng 0,6 – 0,99 cho thấy thang đo đạt độ tin cậy.

**Bảng 1: Nội dung mẫu**

| Thành phần       | Đặc điểm                | Tần suất | Tỷ lệ (%) |
|------------------|-------------------------|----------|-----------|
| Quy mô nhân (NL) | ≤ 10 người              | 46       | 24,4      |
|                  | 10 – 50                 | 40       | 21,5      |
|                  | 51 – 100                | 58       | 30,6      |
|                  | > 100                   | 44       | 23,5      |
| Quy mô vốn (NV)  | ≤ 3 tỷ                  | 45       | 24,1      |
|                  | 3 – 50                  | 43       | 22,8      |
|                  | 51 – 100                | 58       | 30,9      |
|                  | > 100                   | 42       | 22,2      |
| Vị trí (VT)      | Ban giám đốc            | 39       | 20,8      |
|                  | Trưởng phòng            | 50       | 26,7      |
|                  | Công nghệ               | 41       | 21,6      |
|                  | Thông tin               | 58       | 30,9      |
|                  | Trưởng phòng Kinh doanh |          |           |
|                  | Trưởng phòng Marketing  |          |           |
|                  | Tổng                    | 188      | 100,0     |

Nguồn: Tác giả

Các hệ số tải ngoài lớn hơn 0,7 và AVE lớn hơn 0,5 chứng minh giá trị hội tụ của thang đo. Đồng thời thang đo có tính phân biệt do chỉ số HTMT nhỏ hơn 0,85 sau khi loại bỏ các biến DS2, DC1 và DL2, chi tiết thể hiện ở Bảng 2.

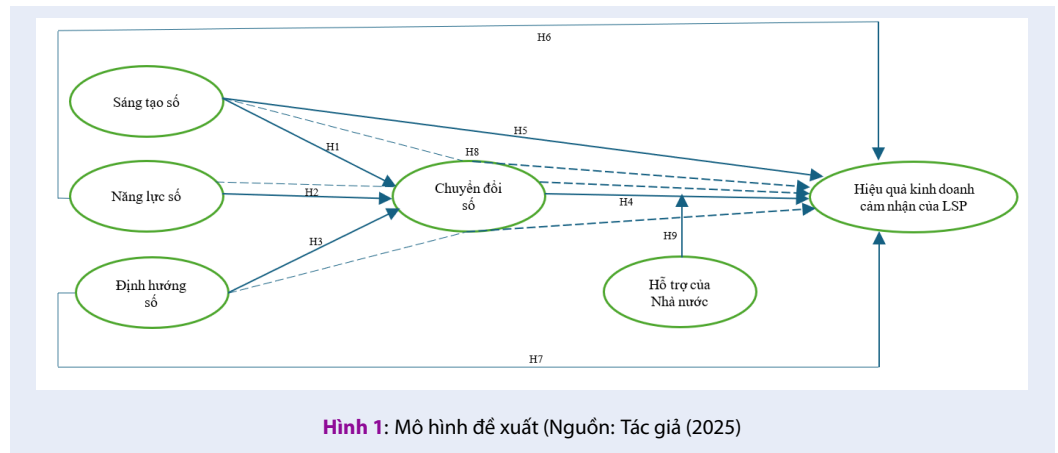
### Kết quả mô hình cấu trúc

#### Đa cộng tuyến

Mô hình trong nghiên cứu này chứa biến quan sát phản ánh biến tiềm ẩn, tuy nhiên vẫn cần kiểm định đa cộng tuyến giữa các biến độc lập tiềm ẩn trong mô hình để đảm bảo các hệ số hồi quy ước lượng là ổn định, đáng tin cậy và có ý nghĩa thống kê. Bảng 3 cho thấy mô hình không có đa cộng tuyến do hệ số phóng đại phương sai (VIF) nhỏ hơn 5 (trong khoảng 1,003 - 1,684)<sup>36</sup>.

#### Kiểm định các giả thuyết

Bảng 3 cho thấy sự ủng hộ khác nhau đối với các giả thuyết. Mối quan hệ giữa DS và DT không có ý nghĩa (H1:  $\beta = 0,08$ ,  $p = 0,329$ ), dẫn đến việc bác bỏ H1. Ngược lại, DC ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa đến DT (H2:  $\beta = 0,560$ ,  $p < 0,001$ ), hỗ trợ H2. Tuy nhiên, DL không ảnh hưởng đáng kể đến DT (H3:  $\beta = -0,133$ ,  $p = 0,056$ ), dẫn đến việc bác bỏ H3. Bản thân DT đã nâng cao đáng kể HQKD của các LSP, xác nhận H4 ( $\beta = 0,394$ ,  $p < 0,001$ ). Về tác động trực tiếp lên HQKD, DS và DC được phát hiện có ảnh hưởng tích cực (H5:  $\beta = 0,133$ ,  $p = 0,053$ ; H6:  $\beta = 0,264$ ,



$p < 0,001$ ), trong khi DL không cho thấy có tác động đáng kể ( $H7: \beta = -0,013, p = 0,846$ ). Phân tích trung gian cho thấy DT chỉ đóng vai trò trung gian đáng kể trong mối quan hệ giữa DC và HQKD của LSP ( $H8b: \beta = 0,021, p < 0,001$ ), trong khi DS và DL thì không ( $H8a$  và  $H8c$  bác bỏ). Hỗ trợ của nhà nước được phát hiện có tác động tích cực đến mối quan hệ giữa DT và HQKD ( $H9: \beta = 0,151, p = 0,040$ ), cho thấy hỗ trợ thể chế bên ngoài giúp tăng cường hiệu quả của các yếu tố số trong việc thúc đẩy HQKD của LSP. Chi tiết minh hoạ ở Hình 2 Kết quả định lượng cho thấy giá trị  $R^2$  của DT là 0,343, giá trị này gần như trung bình và sáng tạo số, năng lực số và định hướng số giải thích 34,3% biến thiên của DT. Ngoài ra, giá trị  $R^2$  của HQKD là 0,549, giá trị đạt mức trung bình, cho thấy DS, DC, DL và DT giải thích 54,9% biến thiên HQKD của các LSP.

**Bảng 2: Mô hình đo lường**

| Yếu tố | Thang đo                                                                            | Nguồn                                           | Hệ số tải ngoài | Hệ số Cronbach's Alpha | Hệ số tin cậy tổng hợp | Phương sai trích trung bình | Tỷ lệ dị biệt – đơn nhất |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------|------------------------|------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| DS     | DS1: Chất lượng giải pháp số của DN vượt trội so với đối thủ                        | Paladino, Khin & Ho <sup>6,37</sup>             | 0,876           | 0,613                  | 0,734                  | 0,586                       | Đạt                      |
|        | DS3: Ứng dụng giải pháp số của DN hoàn toàn khác biệt so với đối thủ                |                                                 | 0,636           |                        |                        |                             |                          |
| DC     | DC2: Mức độ xác định các cơ hội số mới                                              | Zhou & Wu, Khin và Ho <sup>6,38</sup>           | 0,829           | 0,813                  | 0,889                  | 0,728                       | Đạt                      |
|        | DC3: Mức độ ứng phó với DT                                                          |                                                 | 0,878           |                        |                        |                             |                          |
| DL     | DC4: Mức độ phát triển các dịch vụ logistics bằng CNS                               | Gatignon & Xuereb, Zhou & ctg. <sup>39,40</sup> | 0,851           | 0,778                  | 0,833                  | 0,629                       | Đạt                      |
|        | DL1: DN cam kết sử dụng CNS trong việc phát triển các dịch vụ logistics mới         |                                                 | 0,910           |                        |                        |                             |                          |
|        | DL3: CNS mới luôn được DN đón nhận                                                  |                                                 | 0,642           |                        |                        |                             |                          |
|        | DL4: DN luôn tìm kiếm cơ hội ứng dụng CNS trong hoạt động đổi mới sáng tạo          |                                                 | 0,805           |                        |                        |                             |                          |
| DT     | DT1: DN hướng đến mục tiêu số hóa mọi quy trình có thể số hóa                       | Nasiri & ctg. <sup>28</sup>                     | 0,837           | 0,795                  | 0,859                  | 0,553                       | Đạt                      |
|        | DT2: DN thu thập dữ liệu từ nhiều nguồn khác nhau                                   |                                                 | 0,772           |                        |                        |                             |                          |
|        | DT3: DN hướng đến mục tiêu tạo ra mạng lưới kết nối kinh doanh mạnh mẽ hơn bằng CNS |                                                 | 0,799           |                        |                        |                             |                          |
|        | DT4: DN hướng đến mục tiêu nâng cao hiệu quả giao diện khách hàng bằng CNS          |                                                 | 0,585           |                        |                        |                             |                          |
|        | DT5: DN hướng đến mục tiêu đạt được trao đổi thông tin bằng CNS                     |                                                 | 0,699           |                        |                        |                             |                          |
| GS     | GS1: Nhà nước thực hiện liên tục các chính sách hỗ trợ dịch vụ số                   | Nhan <sup>41</sup>                              | 0,904           | 0,794                  | 0,874                  | 0,698                       | Đạt                      |
|        | GS2: Nhà nước cung cấp lộ trình số hóa cho DN                                       |                                                 | 0,785           |                        |                        |                             |                          |

Continued on next page

| Table 2 continued |                                                                 |                         |                 |                        |                        |                             |                          |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------|------------------------|------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Yếu tố            | Thang đo                                                        | Nguồn                   | Hệ số tải ngoài | Hệ số Cronbach's Alpha | Hệ số tin cậy tổng hợp | Phương sai trích trung bình | Tỷ lệ dị biệt – đơn nhất |
| EP                | GS3: Nhà nước phát triển cơ sở hạ tầng phục vụ DN chuyển đổi số | Bu & ctg. <sup>42</sup> | 0,814           | 0,806                  | 0,886                  | 0,721                       | Đạt                      |
|                   | EP1: Tăng trưởng lợi nhuận                                      |                         | 0,864           |                        |                        |                             |                          |
|                   | EP2: Tăng trưởng doanh số                                       |                         | 0,833           |                        |                        |                             |                          |
|                   | EP3: Thay đổi thị phần                                          |                         | 0,850           |                        |                        |                             |                          |

Nguồn: Tác giả

Kết quả định lượng cho thấy  $f^2_{DS \rightarrow DT} = 0,01$  cho thấy DS không có tác động đến DT;  $f^2_{DC \rightarrow DT} = 0,476$  cho thấy DC tác động lớn đến DT;  $f^2_{DL \rightarrow DT} = 0,027$  cho thấy DL tác động nhỏ của đến DT;  $f^2_{DT \rightarrow EP} = 0,171$  cho thấy DT tác động trung bình của đến EP;  $f^2_{DS \rightarrow EP} = 0,031$  cho thấy DS tác động nhỏ của đến EP;  $f^2_{DC \rightarrow EP} = 0,087$  cho thấy DC tác động gần như trung bình lên EP;  $f^2_{DL \rightarrow EP} = 0$  cho thấy DL không có tác động lên EP và  $f^2_{GS \rightarrow DT \rightarrow EP} = 0,037$  cho thấy GS tác động ít lên mối quan hệ giữa DT và EP. Giá trị  $Q^2 > 0$  cho thấy mô hình có mức độ liên quan dự đoán đối với một cấu trúc nội sinh nhất định. Kết quả cho thấy các cấu trúc phụ thuộc đều lớn hơn 0 ( $Q^2_{DT} = 0,176$ ;  $Q^2_{EP} = 0,309$ ), điều này củng cố khả năng dự đoán của mô hình.

### Thảo luận

DS là điều kiện cần để các LSP đạt được DT. DT được kích hoạt bởi COVID-19, thúc đẩy các DN triển khai DS để đạt được và duy trì lợi thế cạnh tranh, làm hài lòng các bên liên quan và nâng cao các giá trị gia tăng, cải thiện năng suất, giảm chi phí, tăng thị phần, doanh số và lợi nhuận. Tuy nhiên, kết quả cho thấy DS không ảnh hưởng trực tiếp đến DT (H1 bị bác bỏ) và DS cũng không ảnh hưởng gián tiếp đến HQKD (H8a bị bác bỏ). Điều này được giải thích là do các LSP ở TPHCM đa phần có quy mô vừa và nhỏ, hạn chế về nguồn lực cũng như nhân lực cho sáng tạo và chuyển đổi số. Hơn nữa, các LSP thường DT với tâm thế thụ động, bị cuốn theo theo tiến độ và xu hướng của các bên thuộc chuỗi cung ứng logistics. Đồng thời đây cũng thể hiện nghịch lý của doanh nghiệp vừa và nhỏ: có sáng tạo mà không có chuyển đổi. Lý do có thể LSP khu vực này chỉ ứng dụng công nghệ manh mún để giải quyết vấn đề tức thời nên tăng hiệu quả ngay (H5 chấp nhận), nhưng thiếu nguồn lực để thay đổi toàn bộ quy trình cốt lõi. H2 được chấp nhận cho thấy các LSP có DC mạnh mẽ có nhiều khả năng áp dụng các thay đổi công nghệ, cải thiện quy trình kinh doanh và tận dụng các cơ hội số, bao gồm việc tích hợp các hệ thống mới, áp dụng các mô hình kinh doanh mới hoặc tăng cường tương tác với các nền tảng số. Khi phát triển DC, các LSP có xu hướng cởi mở hơn với DT. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến những thay đổi nội bộ như việc sử dụng công nghệ mới mà còn ảnh hưởng đến cách các LSP tương tác với khách hàng, đối thủ cạnh tranh và thị trường nói chung. Kết quả cho thấy, DL không ảnh hưởng trực tiếp đến chuyển đổi số, do đó bác bỏ H3. Kết quả này khác biệt với nghiên cứu của Khin và Ho và Yang & ctg. khi các tác giả này cho rằng định hướng số có ảnh hưởng trực tiếp tích cực đến DT<sup>6,43</sup>. Điều này cho thấy các LSP

ở thành phố này chưa thực sự DL, chưa có xu hướng triển khai CNS trong tất cả các chức năng và chậm trễ trong việc nắm bắt các sáng kiến số. Do vậy, DL ở các LSP chưa trở thành nguồn lực quan trọng tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình DT. Mặt khác, việc DL không ảnh hưởng trực tiếp đến DT không hẳn là giữa chúng không tồn tại mối quan hệ mà có thể do yếu tố văn hoá doanh nghiệp và độ trễ thời gian chưa nắm bắt được do nghiên cứu sử dụng **thiết kế cắt ngang**. DL chỉ là bước đầu về nhận thức ở cấp độ lãnh đạo, nhưng để chuyển hóa thành hành động cụ thể trong toàn bộ tổ chức thì cần một nền tảng văn hóa vững chắc, khuyến khích sự đổi mới, chấp nhận rủi ro và sử dụng công nghệ một cách thường xuyên. Nếu văn hoá của các LSP chưa cởi mở, sự chống đối thay đổi sẽ làm gián đoạn mối liên hệ giữa định hướng của lãnh đạo và các hoạt động DT thực tế. Dữ liệu cắt ngang chưa phản ánh được sự tương tác phức tạp này. Đồng thời định hướng số cần thời gian thẩm thấu để tác động đến HQKD logistics. Do đó xuất hiện độ trễ nhất định mà dữ liệu cắt ngang chưa thể ghi nhận. Các phát hiện của nghiên cứu này chứng minh rằng DC, DS và DT có ảnh hưởng trực tiếp tích cực và đáng kể đến HQKD của các LSP (các giả thuyết H4, H5 và H6 được chấp nhận). Những phát hiện này tương đồng với các nghiên cứu của Khin và Ho, Nasiri & ctg. trong các ngành khác<sup>6,28</sup>. DT đã nâng cao đáng kể HQKD của các LSP, kết quả này tương thích với Ghi & ctg. và Wang & ctg. trong các ngành khác<sup>19,20</sup>. Kết quả tác động tích cực của DS lên HQKD phù hợp với nghiên cứu của Khin và Ho và Liu & ctg. trong khi kết quả ảnh hưởng tích cực của DC lên HQKD là tương tự với các nghiên cứu của Yasa & ctg. và Khalil & ctg.<sup>6,21,23,25</sup>. Những mối tương quan thuận lợi này chứng minh rằng LSP đang được hưởng lợi từ CNS thông qua DT và tận dụng các cơ hội số mới. Kết quả cho thấy DL không ảnh hưởng đến HQKD của các LSP (H7 bị bác bỏ). Điều này cho thấy người lao động trong các LSP chưa sử dụng CNS tiên tiến để tạo ra các dịch vụ và quy trình mới cũng như chưa cố gắng sử dụng CNS trong tổ chức để giải quyết vấn đề và tìm ra giải pháp mới. Đặc biệt, các LSP chưa liên tục tìm kiếm cách tích hợp CNS vào các hoạt động đổi mới sáng tạo.

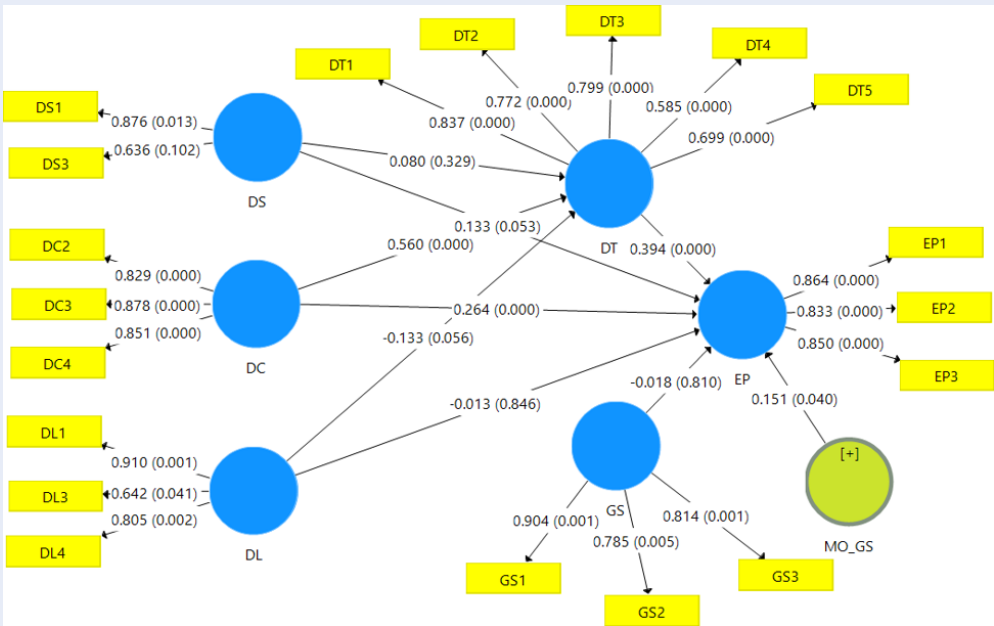
### KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý

Nghiên cứu xác định cơ chế tác động của các yếu tố số đến HQKD của các LSP ở TPHCM mở rộng. Kết quả cho thấy DC có ảnh hưởng mạnh mẽ đến DT, từ đó gián tiếp nâng cao HQKD của LSP. Bên cạnh đó, cả DS và DC đều có ảnh hưởng tích cực trực tiếp đến HQKD của LSP, trong khi DL thì không. DT làm trung gian trong mối quan hệ giữa DC và HQKD của LSP, trong

**Bảng 3: Kết quả kiểm định giả thuyết**

| Giả thuyết | Mối quan hệ  | VIF   | Hệ số đường dẫn | Bootstrap       | p-value | Kết quả   |
|------------|--------------|-------|-----------------|-----------------|---------|-----------|
| H1 (+)     | DS → DT      | 1,006 | 0,080           | [-0,107; 0,235] | 0,329   | Bác bỏ    |
| H2 (+)     | DC → DT      | 1,003 | 0,560***        | [0,424; 0,668]  | 0,000   | Chấp nhận |
| H3 (+)     | DL → DT      | 1,008 | -0,133          | [-0,256; 0,041] | 0,056   | Bác bỏ    |
| H4 (+)     | DT → EP      | 1,684 | 0,394***        | [0,222; 0,548]  | 0,000   | Chấp nhận |
| H5 (+)     | DS → EP      | 1,037 | 0,133*          | [-0,028; 0,254] | 0,053   | Chấp nhận |
| H6 (+)     | DC → EP      | 1,483 | 0,264***        | [0,138; 0,387]  | 0,000   | Chấp nhận |
| H7 (+)     | DL → EP      | 1,052 | -0,013          | [-0,147; 0,115] | 0,846   | Bác bỏ    |
| H8a (+)    | DS → DT → EP |       | 0,032           | [-0,036; 0,100] | 0,341   | Bác bỏ    |
| H8b (+)    | DC → DT → EP |       | 0,021***        | [0,112; 0,324]  | 0,000   | Chấp nhận |
| H8c (+)    | DL → DT → EP |       | -0,052          | [-0,108; 0,017] | 0,072   | Bác bỏ    |
| H9 (+)     | GSxDT → EP   |       | 0,151**         | [-0,019; 0,272] | 0,040   | Chấp nhận |

Chú thích: \*, \*\*, \*\*\* thể hiện mức ý nghĩa 10%,5% và 1%; ns: không có ý nghĩa thống kê.  
Nguồn: Tác giả



**Hình 2: : Mô hình cấu trúc (Nguồn: Tác giả (2025))**

khi hỗ trợ của nhà nước điều tiết tích cực tác động của DT đến HQKD của LSP. Qua đó mở rộng Lý thuyết năng lực động ngành logistics trong kỷ nguyên số. Chủ DN và quản lý các LSP vừa và nhỏ tại TPHCM cần nhận thức rằng CNS có tiềm năng đột phá trong kinh doanh, do đó chủ sở hữu và quản lý LSP nên nâng cao kiến thức và kỹ năng số. Việc có kiến thức và kỹ năng công nghệ sẽ giúp chủ sở hữu và quản lý LSP nhận thức tốt những thay đổi của thị trường và

gia tăng khả năng xây dựng các mục tiêu DT rõ ràng. Thành công của DT gắn liền với việc nâng cao HQKD. Một trong những đặc trưng của LSP vừa và nhỏ là phụ thuộc vào các bên khác trong chuỗi cung ứng logistics, do đó LSP cần hợp tác kinh doanh thông qua một hiệp hội hoặc cộng đồng DN ngành logistics. Các LSP vừa và nhỏ có thể trao đổi thông tin và kiến thức số, cùng nhau tạo ra các dịch vụ số và giải quyết các vấn đề kinh doanh số. Các LSP có thể triển khai sáng tạo số bằng

cách tận dụng lợi thế từ mạng lưới các bên liên quan thuộc chuỗi cung ứng logistics. Nhờ đó, các LSP có thể cung cấp các giải pháp số phù hợp hơn với nhu cầu và kỳ vọng của các DN xuất nhập khẩu, các bên đồng gom hàng. Các LSP nên xây dựng một chiến lược DS phù hợp với chiến lược của DN, phân bổ đủ nguồn lực để hình thành cơ sở hạ tầng và đội ngũ phù hợp để triển khai DS, đồng thời tiếp thị dịch vụ của mình để đạt được các mục tiêu hiệu suất. Các LSP cần nhận thức rằng DS là con đường dẫn đến sự hiện diện và vị thế số của các LSP trên thị trường quốc tế. Nhà nước cần cung cấp các chương trình tài trợ để khắc phục các vấn đề về tài chính và nguồn lực, đồng thời tạo ra một nền tảng học tập số và thúc đẩy các công cụ số để nâng cao DC của LSP vừa và nhỏ. Ngoài ra, nhà nước cần thúc đẩy thanh toán số, đảm bảo an toàn và tăng cường tích hợp với các nền tảng số khác để nâng cao việc sử dụng thanh toán số, hỗ trợ chuyển đổi số trong các LSP vừa và nhỏ bằng cách xây dựng một nền tảng số cho các DN hợp tác và kết nối. Đề xuất này cũng phù hợp với chính sách của nhà nước đang hỗ trợ các DN tư nhân vừa và nhỏ tăng trưởng kinh doanh, điều này sẽ tác động đến sự tăng trưởng và tính bền vững của nền kinh tế quốc gia.

Nghiên cứu này tập trung vào DN vừa và nhỏ ngành logistics tại TP HCM với số lượng mẫu khảo sát nhỏ cũng như chưa thực hiện kiểm định T so sánh những người trả lời sớm và muộn các cấu trúc chính để đảm bảo không tồn tại đáng kể sai số không phản hồi. Nghiên cứu sâu hơn có thể được tiến hành quy mô khảo sát lớn hơn trên các ngành khác ở các quốc gia khác do mức độ chấp nhận công nghệ, cạnh tranh trong kinh doanh, DT và sự hỗ trợ của nhà nước rất đa dạng trong từng ngành và từng quốc gia. Đồng thời, nghiên cứu này chỉ xem xét sự hỗ trợ của nhà nước, các nghiên cứu kế tiếp cần xem xét tác động toàn diện của chính sách chính phủ đến chuyển đổi số.

## DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

CNS: Công nghệ số  
 DN: Doanh nghiệp  
 DC: Năng lực số  
 DL: Định hướng số  
 DT: Chuyển đổi số  
 DS: Sáng tạo số  
 EP: Hiệu quả kinh doanh cảm nhận của LSP  
 HQKD: Hiệu quả kinh doanh cảm nhận  
 LSP: Doanh nghiệp dịch vụ logistics  
 PLS-SEM: Mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần  
 TP HCM: Thành phố Hồ Chí Minh mở rộng

## XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Tác giả xin cam đoan rằng không có bất kì xung đột lợi ích nào trong công bố bài báo.

Tác giả Nguyễn Thanh Hùng chịu trách nhiệm 100% nội dung bài báo.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Owen CK, Mayli M. Self-fulfilling Prophecy in Practical and Automated Prediction. *Ethical Theory and Moral Practice*. 2023;26:127–52.
- Martinez-Caro E, Cegarra-Navarro JG, Fj AR. Digital technologies and firm performance: the role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*. 2020;154:119962.
- Scuotto V, Arrigo E, Candelò E, Nicotra M. Ambidextrous innovation orientation effected by the digital transformation: a quantitative research on fashion SMEs. *Business Process Management Journal*. 2020;26(5):1121–40.
- Kraft C, Lindeque JP, Peter MK. The digital transformation of Swiss small and medium-sized enterprises: insights from digital tool adoption. *Journal of Strategy and Management*. 2022;15(3):468–94.
- Upadhyay N, Upadhyay S, Al-Debei MM, Baabdullah AM, Dwivedi YK. The influence of digital entrepreneurship and entrepreneurial orientation on intention of family businesses to adopt artificial intelligence: examining the mediating role of business innovativeness. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. 2023;29(1):80–115.
- Khin S, Ho TC. Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*. 2018;11(2):177–95.
- Nambisan S, Wright M, Feldman M. The digital transformation of innovation and entrepreneurship: progress, challenges and key themes. *Research Policy*. 2019;48(8):103773.
- Valoma. Vietnam Logistics Report 2023. [Online]. 2024 [cited 2025 Sept 22]. Available from: [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://valoma.vn/wp-content/uploads/2023/12/Bao-cao-Logistics-Viet-Nam-2023.pdf&ved=2ahUKEwj4MLTyfGJAxWlaPUHHWxpAJAQFnoECA0QAQ&usg=AOvVaw0944\\_MxrCsSwfY\\_6aFJPCW](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://valoma.vn/wp-content/uploads/2023/12/Bao-cao-Logistics-Viet-Nam-2023.pdf&ved=2ahUKEwj4MLTyfGJAxWlaPUHHWxpAJAQFnoECA0QAQ&usg=AOvVaw0944_MxrCsSwfY_6aFJPCW).
- Schilke O, Hu S, Helfat CE. Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research. *Academy of Management Annals*. 2018;12(1):90–119.
- Teng X, Wu Z, Yang F. Research on the Relationship between digital transformation and performance of SMEs. *Sustainability*. 2022;14:6012.
- Paschou T, Rapaccini M, Adrodegari F, Saccani N. Digital servitization in manufacturing: A systematic literature review and research agenda. *Industrial Marketing Management*. 2020;89:278–92.
- Naidoo IP, Hoque M. Impact of information technology on innovation in determining firm performance. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*. 2018;10(6):643–53.
- Karabulut AT. Digital innovation: an antecedent for digital transformation. *International Journal of Commerce and Finance*. 2020;6(2):179–86.
- Saputra N, Sasanti N, Alamsjah F, Sadeli F. Strategic role of digital capability on business agility during COVID-19 Era. *Procedia Comput Sci*. 2022;197:326–35.
- Orlandi LB. Organizational capabilities in the digital era: Reframing strategic orientation. *J Innov Knowl*. 2016;1:156–61.
- Kindermann B, Beutel S, Lomana GD, Strese G, Bendig S, Brettel D, et al. Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation. *Eur Manag J*. 2020;39:645–57.

17. Matt DT, Modrák V, Zsifkovits H. Industry 4.0 for SMEs: Challenges, Opportunities and Requirements. Bern: Springer International Publishing; 2020.
18. Wang P. Connecting the parts with the whole: toward an information ecology theory of digital innovation ecosystems. *Mis Quarterly*. 2021;45(1):397–422.
19. Ghi TN, Thu NQ, Huan NQ, Trung NT. Human capital, digital transformation, and firm performance of startups in Vietnam. *Management*. 2022;26(1):1–18.
20. Wang H, Cao W, Wang F. Digital transformation and manufacturing firm performance: evidence from China. *Sustainability*. 2022;14(16):1–18.
21. Yasa N, Ekawati NW, Rahmayanti P. The role of digital innovation in mediating digital capability on business performance. *European Journal of Management and Marketing Studies*. 2019;4(2):111–28.
22. Hartono H, Halim E. The effect of digital capability on competitiveness through digital innovation of E-travel business in Indonesia. In: *Proceedings of the 2020 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech)*. IEEE; 2020. p. 615–20.
23. Liu Y, Dong J, Mei L, Shen R. Digital innovation and performance of manufacturing firms: an affordance perspective. *Technovation*. 2023;119:102458.
24. Heredia J, Castillo-Vergara M, Geldes C, Gamarra F, Flores A, Heredia W. How do digital capabilities affect firm performance? The mediating role of technological capabilities in the new normal. *Journal of Innovation and Knowledge*. 2022;7(2):100171.
25. Khalil S, Belitski M. Dynamic capabilities for firm performance under the information technology governance framework. *European Business Review*. 2020;32(2):129–57.
26. Beutel S. The relationship between digital orientation and firm performance. In: *Proceedings of the Thirty Ninth International Conference on Information Systems*. Elsevier; 2018. p. 356–71.
27. Keats BW, Bracker JS. Toward a theory of small firm performance: a conceptual model. *American Journal of Small Business*. 1981;2(4):41–58.
28. Nasiri M, Saunila M, Ukko J. Digital orientation, digital maturity, and digital intensity: determinants of financial success in digital transformation settings. *International Journal of Operations and Production Management*. 2022;42(13):274–98.
29. Rupeika-Apoga R, Bule L, Petrovska K. Digital transformation of small and medium enterprises: Aspects of public support. *J Risk Financ Manag*. 2022;15:45–60.
30. Laidroo L, Koroleva E, Kliber A, Rupeika-Apoga R, Grigaliuniene Z. Business models of fintechs-Difference in similarity? *Electron Commer Res Appl*. 2021;46:101034.
31. Osmundsen K, Iden J, Bygstad B. Digital transformation: Drivers, success factors, and implications. *Proceedings of the MCIS*. Corfu, Greece. Amsterdam: Elsevier; 2018. p. 3456–77.
32. Lutfi A, Alsyouf A, Almaiah MA, Alrawad M, Abdo A, Al-Khasawneh AL, et al. Factors influencing the adoption of big data analytics in the digital transformation era: Case study of Jordanian SMEs. *Sustainability*. 2022;14:1802.
33. Luo X, Yu S. Relationship between external environment, internal conditions, and digital transformation from the perspective of synergetics. *Discret Dyn Nat Soc*. 2022;p. 6756548.
34. Pelletier C, Cloutier LM. Conceptualising digital transformation in SMEs: An ecosystemic perspective. *J Small Bus Enterp Dev*. 2019;26:855–76.
35. Hair JF, Hult GTM, Ringle CM, Sarstedt M. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. 2nd ed. CA: Sage Publications Inc; 2017.
36. Henseler J, Ringle CM, Sarstedt M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2015;43(1):115–35.
37. Paladino A. Investigating the drivers of innovation and new product success: a comparison of strategic orientations. *Product Innovation Management*. 2007;24(6):534–53.
38. Zhou KZ, Wu F. Technology capability, strategic flexibility and product innovation. *Strategic Management Journal*. 2010;31(5-6):547–61.
39. Gatignon H, Xuereb JM. Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*. 1997;34(1):77–90.
40. Zhou KZ, Yim C, Tse DK. The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*. 2005;69(2):42–60.
41. Nhan CT. Yếu tố ảnh hưởng đến chuyển đổi số của các doanh nghiệp logistics tại TP. Hồ Chí Minh. *Tạp chí Tài Chính*. 2024;(4):192–96.
42. Bu X, Dang W, Wang J, Liu Q. Environmental Orientation, Green Supply Chain Management, and Firm Performance: Empirical Evidence from Chinese Small and Medium-Sized Enterprises. *Int J Environ Res Public Health*. 2020;17:1199.
43. Yang S, Lu Y, Gupta S, Cao Y, Zhang R. Mobile payment services adoption across time: An empirical study of the effects of behavioral beliefs, social influences, and personal traits. *Computers in Human Behavior*. 2012;28:129–171.

# The impact of digital capabilities and innovation on logistics service providers' perceived performance: The role of digital transformation and policy support

Nguyen Thanh Hung\*



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

## ABSTRACT

This study investigates how digital factors influence the perceived performance of logistics service companies. Using PLS-SEM with SmartPLS, the analysis was conducted on cross-sectional data from a convenience sample of 188 enterprises in the expanded Ho Chi Minh City. The findings reveal that digital factors have varying mechanisms of impact on perceived performance. The results indicate that digital capabilities significantly affect digital transformation, which in turn enhances perceived performance indirectly. Moreover, digital innovation and digital capabilities also exert direct positive effects on perceived performance. However, digital orientation does not exhibit a statistically significant effect on perceived performance. The study also shows that digital transformation acts as a mediator in the relationship between digital capabilities and perceived performance, while state support moderates the link between digital transformation and perceived performance. These insights will help logistics companies leverage developments in digital technology and the trend toward digitalization. Based on these findings, several implications are suggested to enhance the perceived performance of logistics service companies in the digital age, in the spirit that enterprises should prioritize digital capability and digital innovation rather than focusing only on digital orientation, as these are the paths to a digital presence and position for logistics companies in the international market.

**Key words:** digital orientation, digital innovation, digital capability, digital transformation, logistics, perceived business performance

Faculty of Commerce and Tourism,  
University of Finance - Marketing,  
Vietnam

## Correspondence

**Nguyen Thanh Hung**, Faculty of  
Commerce and Tourism, University of  
Finance - Marketing, Vietnam

Email: nguyenthung@ufm.edu.vn

## History

- Received: 18-10-2025
- Revised: 02-03-2025
- Accepted: 30-04-2026
- Published Online: 10-08-2026

**DOI :** <https://doi.org/10.32508/vnuhcmj-ebl.v10i3.1750>



Check for updates

## Copyright

© VNUHCM Journal. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International license.

**Cite this article :** Hung N T. The impact of digital capabilities and innovation on logistics service providers' perceived performance: The role of digital transformation and policy support . VNUHCM J. Econ. Bus. Law. 2026; 10(3):6906-6916