

# TINH THẦN DOANH NHÂN GIÚP CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA PHỤC HỒI SAU COVID-19

TS. Hà Văn Thuý

Trường Đại học Hoà Bình

Tác giả liên hệ: hvthuy@daihochoabinh.edu.vn

Ngày nhận: 03/6/2023

Ngày nhận bản sửa: 15/6/2023

Ngày duyệt đăng: 26/6/2023

## Tóm tắt

Các doanh nghiệp nhỏ và vừa có vai trò quan trọng trong nền kinh tế ở các quốc gia nhưng lại là đối tượng dễ bị tổn thương bởi Covid-19. Nghiên cứu này khám phá các nhân tố của doanh nhân giúp thúc đẩy các doanh nghiệp nhỏ và vừa phục hồi sau Covid-19, bao gồm: tinh thần doanh nhân, kỹ năng, kiến thức, mạng lưới cá nhân. Khảo sát với 100 doanh nhân ở các vị trí lãnh đạo doanh nghiệp và phòng kinh doanh từ các doanh nghiệp nhỏ và vừa, đặc biệt là các doanh nghiệp khởi nghiệp ở Việt Nam. Một mô hình SEM 4 yếu tố tác động tới phục hồi doanh nghiệp được thử nghiệm bởi SmartPLS và thuật toán Bootstrapping. Kết quả cho thấy với  $R\text{-square} = 0.680$ ,  $Cronbach\ \alpha = 0.680$ , mô hình đảm bảo độ tin cậy, các biến giả thuyết được giữ lại bao gồm tinh thần doanh nhân, kỹ năng, mạng lưới cá nhân là những nhân tố giúp các doanh nghiệp nhỏ và vừa sớm phục hồi sau Covid-19.

**Từ khoá:** Phục hồi doanh nghiệp, Covid-19, doanh nhân, khởi nghiệp, tinh thần doanh nhân, đổi mới.

## The Entrepreneurial Spirit Aids Small and Medium-sized Enterprises in Recovering from Covid-19

Dr. Ha Van Thuy

Hoa Binh University

Corresponding authors: hvthuy@daihochoabinh.edu.vn

## Abstract

This study examines the factors that contribute to the post-Covid-19 recovery of small and medium-sized enterprises (SMEs), which are crucial to the economy but particularly vulnerable to the pandemic. Specifically, the study investigates the role of entrepreneurship spirit, skills, knowledge, and personal networks in supporting SMEs. The research sample consists of 100 entrepreneurs in leadership positions within sales units of Vietnamese SMEs, including startups. The study employs a structural equation modeling (SEM) approach with four factors, and the model is tested using SmartPLS and Bootstrapping algorithms. The results indicate that the research model is reliable, with an  $R\text{-square}$  of 0.680 and Cronbach's  $\alpha$  of 0.680, and the hypothetical variables are accepted. The study finds that entrepreneurship spirit and personal networks are significant factors that contribute to small and medium enterprise resilience in the aftermath of Covid-19. The study's keywords include business resilience, Covid-19, entrepreneurship spirit, startup, and innovation.

**Keywords:** Business resilience, Covid-19, entrepreneurship spirit, startup, innovation.

## 1. Giới thiệu

Đại dịch Covid-19 có tác động rất lớn đến nền kinh tế toàn cầu, dẫn đến sự hạn chế di chuyển trong các khu vực và trên toàn thế giới. Không chỉ vậy, các thách thức về

quá trình vận chuyển, ảnh hưởng đến nguồn nguyên liệu thô sẵn có và làm gián đoạn chuỗi cung ứng (Liu và cộng sự, 2020). Đại dịch cũng gây ra sự sụt giảm nhu cầu đối với một số sản phẩm và dịch vụ, cũng như

những thay đổi trong thói quen mua hàng và phương thức giao hàng (Carlsson - Szlezak et al., 2020). Bất chấp những thách thức này, một số doanh nghiệp đã có thể thích nghi và tiếp tục hoạt động ổn định và phục hồi phát triển trong và sau thời kỳ Covid-19 (Lee và Trimi, 2021; Liu et al, 2020).

Khả năng phục hồi của doanh nghiệp có nghĩa là khả năng thích ứng và phục hồi của tổ chức sau những hoàn cảnh khó khăn (Kolade et al, 2020). Mặc dù có nhiều khái niệm khác nhau về khả năng phục hồi của doanh nghiệp, nhưng vẫn còn thiếu nghiên cứu về tinh thần doanh nhân trong việc lãnh đạo, định hướng các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SME) có thể sớm phục hồi (Polyviou et al., 2019). Tinh thần khởi nghiệp, đặc biệt là trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa rất quan trọng đối với việc tạo việc làm mới, phát triển kinh tế và tăng trưởng, cũng như để giảm thiểu các vấn đề kinh tế xã hội (Martin-Rojas et al., 2023). Năng lực của doanh nhân là một yếu tố quan trọng dự đoán khả năng phục hồi của doanh nhân (Kotsios, 2023; Ayala & Manzano, 2014). Đặc biệt, sự phục hồi của doanh nhân rất quan trọng đối với doanh nghiệp siêu nhỏ và nhỏ để có đủ năng lực cần thiết phát triển (Kotsios, 2023; Ayala & Manzano, 2014; Junusi & Mubarak, 2020).

Các doanh nghiệp nhỏ và vừa đặc biệt dễ bị tổn thương trong các cuộc khủng hoảng như đại dịch Covid-19 do nguồn lực hạn chế của họ (Juergensen và cộng sự, 2020; Pedauga và cộng sự, 2021). Tuy nhiên, một số doanh nghiệp nhỏ và vừa đã có thể phục hồi bằng cách sử dụng các công cụ kỹ thuật số để làm việc từ xa và kinh doanh trực tuyến (Lee và Trimi, 2021). Đại dịch Covid-19 cũng đã thúc đẩy sự hoàn thiện trong phong cách lãnh đạo của các doanh nhân, giúp họ sớm tiếp thu những kiến thức, kỹ năng và có những ý tưởng sáng tạo cùng với nguồn lực cá nhân để lãnh đạo các doanh nghiệp cải thiện năng suất, khả năng sáng tạo và mức độ tương tác của khách hàng (Schallmo và cộng sự, 2017; Boratyska, 2019; Nambisan và cộng sự, 2019). Tinh thần doanh nhân thời kỹ thuật số đã làm mờ ranh giới kinh doanh truyền thống và sáng tạo trong các dự

án kinh doanh (Nambisan, 2017; Aldrich, 2014; Pergelova và cộng sự, 2019; Berger và cộng sự, 2021).

Các doanh nghiệp ở khắp mọi nơi, trong đó có Việt Nam, đã cảm nhận được tác động không lường trước được của dịch Covid-19. Các doanh nghiệp cải thiện khả năng phục hồi cả trong và sau đại dịch thông qua chuyển đổi kỹ thuật số. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp dù đầu tư chuyển đổi số rất nhiều nhưng hiệu quả chưa thực sự cao. Đặc biệt những doanh nghiệp khởi nghiệp nhỏ và vừa, những doanh nghiệp có số lượng nhân viên rất ít, vì vậy, việc khai thác các yếu tố ảnh hưởng đến sự phục hồi và thành công của doanh nghiệp trở nên khó khăn. Đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa, doanh nhân có ảnh hưởng, quyết định đối với thành công của doanh nghiệp khởi nghiệp. Các yếu tố như entrepreneurial competence, technology utilization đã được khai thác và chứng minh sự quan trọng của nó trong vai trò lãnh đạo của doanh nhân.

Mục đích của nghiên cứu này khám phá cách các doanh nhân thành công tại thị trường Việt Nam vận hành doanh nghiệp phục hồi sau đại dịch Covid-19. Đại dịch đã gây ra những thách thức lớn cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Những doanh nghiệp tồn tại và phát triển ổn định sau thời gian Covid-19 không thể thiếu những yếu tố tinh thần và sự thích ứng của doanh nhân trong bất kỳ hoàn cảnh nào. Nghiên cứu khám phá tầm quan trọng của định hướng khởi nghiệp trong quá trình phục hồi kinh doanh thông qua câu hỏi nghiên cứu dưới đây:

*Q1: Những yếu tố cơ bản nào quyết định thành công của doanh nhân, đưa doanh nghiệp vượt qua đại dịch Covid-19?*

Phần tiếp theo của nghiên cứu này được cấu trúc như sau: Phần 2 trình bày một số định nghĩa và các nghiên cứu liên quan, phần 3 đề cập phương pháp luận, kết quả trình bày ở phần 4, cuối cùng là thảo luận và kết luận.

## **2. Các nghiên cứu liên quan**

Khả năng phục hồi của một công ty được định nghĩa là khả năng điều chỉnh và phục hồi sau nhiều cú sốc, gián đoạn và khó khăn. Nó bao gồm những khía cạnh liên

quan đến tài chính, hoạt động, xã hội, môi trường và đạo đức. Khả năng phục hồi, theo cách nói của Kim Cameron của Đại học Michigan, là “khả năng phục hồi từ nghịch cảnh, được củng cố và linh hơn” (Cameron, 2012). Trong thế giới hiện nay, khả năng phục hồi là một nhiệm vụ quan trọng đối với các doanh nghiệp, đòi hỏi tổng hợp các chiến lược bao gồm đổi mới, hợp tác và gắn kết với các bên liên quan, bên cạnh việc quản lý rủi ro và chuẩn bị cho những tình huống khẩn cấp. Trụ vững trong hoàn cảnh khó khăn mang đến cơ hội gia tăng giá trị, nuôi dưỡng niềm tin và hỗ trợ tăng trưởng bền vững, bên cạnh đó, cũng thúc đẩy cơ chế phòng vệ. Khả năng phục hồi được mô tả là “khả năng dự đoán, thích ứng và phục hồi của một doanh nghiệp sau những cú sốc và căng thẳng, trong khi vẫn duy trì mục đích, chức năng và bản sắc cốt lõi của mình” (UNGC, 2021).

Khả năng phục hồi của các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam cũng bị ảnh hưởng bởi khả năng tiếp cận tài chính của họ. Một số rào cản mà các doanh nghiệp nhỏ và vừa gặp phải khi tìm kiếm nguồn vốn, bao gồm lãi suất cao, các lựa chọn tài sản thế chấp hạn chế và khan hiếm các khoản vay khả dụng. Những trở ngại như vậy có thể cản trở khả năng đổi mới của các tổ chức này thông qua đầu tư vào công nghệ hoặc nguồn nhân lực mới. Khả năng phục hồi của các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam bị ảnh hưởng bởi nguồn nhân lực (Truong và Nguyen, 2020). Các doanh nghiệp này phải đối mặt với những thách thức do thiếu nhân viên lành nghề cùng với cơ hội đào tạo và phát triển hạn chế, dẫn đến khả năng tăng trưởng, đổi mới, cạnh tranh bị hạn chế cũng như không có khả năng điều hướng một cách hiệu quả những gián đoạn không lường trước (Nguyen và Nguyen, 2021).

Công nghệ kỹ thuật số là một công cụ có giá trị để thúc đẩy chuyển đổi tổ chức (Besson và Rowe, 2012). Công nghệ kỹ thuật số, đặc biệt là trong lĩnh vực kinh doanh, loại bỏ các hạn chế về thủ tục và kết quả có thể đạt được (Nambisan, 2017). Cần có sự tích hợp giữa năng lực kỹ thuật cũng như đội ngũ công nhân và giám đốc điều

hành lành nghề cho quá trình chuyển đổi kỹ thuật số nhằm tạo ra sức mạnh (Nadkarni và Prügl, 2021). Công nghệ kỹ thuật số thúc đẩy sự đổi mới (Nylén và Holmström, 2015; Nambisan và cộng sự, 2019; Pergelova và cộng sự, 2019) và toàn cầu hóa (Autio và cộng sự, 2018), cũng như sự phát triển của các mô hình kinh doanh và định vị chiến lược mới (Teece, 2018).

Tinh thần kinh doanh và công nghệ kỹ thuật số phát sinh trong thời kỳ đại dịch như một con đường dẫn đến khả năng phục hồi của doanh nhân khi các chủ doanh nghiệp buộc phải xây dựng lại doanh nghiệp (Nambisan, 2017; Von Briel và cộng sự, 2018), điều này đã tác động đến sự tồn tại của doanh nghiệp vào thời điểm đó. Việc tích hợp công nghệ kỹ thuật số vào hoạt động kinh doanh của các doanh nhân trong đại dịch Covid-19 có thể khó khăn do mọi thứ thay đổi nhanh, mức độ kết nối của mọi thứ và những tổn thất tiềm ẩn do ứng dụng không phù hợp. Các vấn đề do công nghệ thúc đẩy ảnh hưởng đến quá trình chuyển đổi số của doanh nghiệp trong đại dịch bao gồm tốc độ thay đổi trên thị trường và giữa các đối thủ cạnh tranh (Grover và Kohli, 2013; Weill và Woerner, 2015), sự gián đoạn trong quá trình tạo ra giá trị và nắm bắt giá trị (Ng và Wakenshaw, 2017), nhu cầu về hiểu biết kỹ thuật số, năng lực công nghệ và tích hợp (Rayna và Striukova, 2016) và sự gián đoạn ở các bên liên quan khác nhau (Giones và Brem, 2017).

Các doanh nhân trong thời kỳ đại dịch đã có các phương pháp tiếp cận sáng tạo để tạo điều kiện thuận lợi cho các giao dịch trực tuyến, cải thiện nhận thức về công nghệ để xây dựng cộng đồng trực tuyến cũng như tiếp thị tới khách hàng và nhà cung cấp thông qua môi trường ảo. Những đổi mới này vượt ra ngoài internet, kết nối di động, điện toán đám mây, robot, sản xuất thông minh, ứng dụng, thị trường ảo, phần mềm và trí tuệ nhân tạo, trong số các công nghệ kỹ thuật số mới khác đang không ngừng nổi lên. Các yêu cầu về cách ly xã hội và phong tỏa do đại dịch gây ra đã nhanh chóng tạo ra nhiều nền tảng và gói phần mềm dành cho các doanh nhân, nhưng nhiều nền tảng

và gói phần mềm thường yêu cầu nguồn nhân lực và tài chính mới, tốn thời gian và nguồn lực để thực hiện. Cuối cùng, và có lẽ là quan trọng nhất, sự sẵn sàng và chuẩn bị sử dụng công nghệ kỹ thuật số để phát triển khả năng phục hồi rất khác nhau giữa các ngành và mô hình kinh doanh, tùy thuộc vào khả năng tổ chức và quản lý của công ty, cũng như văn hóa và môi trường làm việc của công ty.

Các doanh nghiệp trên toàn cầu, trong đó, có Việt Nam đã cảm nhận được tác động lớn của dịch Covid-19. Một chiến thuật mới để các doanh nghiệp cải thiện khả năng phục hồi cả trong và sau đại dịch là chuyển đổi kỹ thuật số. Tuy nhiên, nghiên cứu về năng lực của doanh nhân thời đại số ảnh hưởng đến sự phục hồi của tổ chức trong các doanh nghiệp Việt Nam còn thiếu. Do đó, nghiên cứu này mở ra một hướng khi nghiên cứu về những năng lực nội tại của doanh nhân cùng với các kiến thức và kỹ năng của như tinh thần của họ giúp doanh nghiệp nhỏ và vừa vượt qua đại dịch và phát triển bền vững.

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

#### **3.1. Thiết kế nghiên cứu**

Nghiên cứu này giúp lấp đầy khoảng trống kiến thức về ảnh hưởng của các kỹ năng, kiến thức của doanh nhân tác động đến tinh thần của doanh nhân, và tinh thần cũng như mối quan hệ cá nhân của doanh nhân giúp doanh nghiệp vượt qua đại dịch.

Nghiên cứu này được phát triển bằng phương pháp định lượng thông qua việc tạo các bảng hỏi và lấy mẫu từ các doanh nhân tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam. Bảng hỏi được thiết kế trên Google Form và được gửi các doanh nghiệp nhỏ và vừa để lấy mẫu.

#### **3.2. Kỹ thuật lấy mẫu**

Kỹ thuật lấy mẫu được sử dụng trong nghiên cứu này là lấy mẫu ngẫu nhiên phân tầng. Kỹ thuật này đã được chọn để đảm bảo rằng lựa chọn là đại diện cho quần thể nghiên cứu. Lý do chọn mẫu ngẫu nhiên phân tầng cho thấy từng bậc vị trí khác nhau trong doanh nghiệp sẽ có góc nhìn khác nhau. Nghiên cứu này chia thành 03 cấp bậc chính: Giám đốc, phó giám đốc; Trưởng

phòng kinh doanh; Nhân viên kinh doanh. Sau khi đã phân tầng xong, chọn mẫu ngẫu nhiên đơn giản để chọn đối tượng của từng tầng đưa vào nghiên cứu.

Dữ liệu trong nghiên cứu này được thu thập từ nhiều nguồn. Dữ liệu thứ cấp được thu thập từ các bài báo, trang web liên quan để hiểu bối cảnh nghiên cứu và xây dựng giả thuyết, tác giả cũng tìm ra những khoảng trống trong nghiên cứu và đề xuất khung khái niệm nghiên cứu. Dữ liệu sơ cấp được thu thập dựa trên khảo sát. Đầu tiên, tác giả tạo một bảng câu hỏi và gửi cho những người tham gia. Sau đó, sử dụng dữ liệu này để thống kê và phân tích các nhân tố trong mô hình SEM bằng cách chạy công cụ SmartPLS.

#### **3.3. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu**

Nghiên cứu của tác giả đã đưa ra hai giả thuyết quan trọng. Trong đó, có 04 giả thuyết chính bao gồm:

Tinh thần khởi nghiệp giúp thúc đẩy việc làm, tăng năng suất, hoạt động đổi mới và thương mại hóa các đổi mới (Martín-Rojas et al., 2023; Kruger & Steyn, 2021). Đối với các doanh nhân thì tinh thần khởi nghiệp là một yếu tố quan trọng, hình thành một tinh thần kiên cường và vượt qua mọi hoàn cảnh khó khăn (Schiuma et al., 2022). Mặc dù nghiên cứu về tinh thần khởi nghiệp trong các điều kiện bất lợi, thậm chí nguy hiểm vẫn còn rất ít. Trong nghiên cứu này, chúng tôi đề xuất giả thuyết như sau:

*H1. Tinh thần khởi nghiệp của doanh nhân giúp cho doanh nghiệp ổn định và dễ dàng thích nghi với mọi hoàn cảnh.*

Mạng lưới cá nhân của các doanh nhân được thể hiện bằng sự kết hợp của tình bạn, mối quan hệ kinh doanh và các mối quan hệ liên quan khác (Shu et al., 2018). Mối quan hệ cá nhân này cung cấp cho các doanh nhân một phạm vi rộng lớn nhiều cơ hội và hỗ trợ (Shu et al., 2018). Nguồn lực bên ngoài đặc biệt quan trọng đối với nhiều doanh nghiệp nhỏ với nguồn lực hạn chế. Mỗi doanh nhân hoặc chủ doanh nghiệp nhỏ đều khác nhau và cần những cách thức hỗ trợ khác nhau (Alnahedh & Alrashdan, 2021). Doanh nghiệp nhỏ luôn luôn cần có các cơ chế hỗ trợ hiệu quả cho tất cả các

giai đoạn của quá trình kinh doanh để thúc đẩy sự tồn tại liên tục của các doanh nghiệp (Alnahedh & Alrashdan, 2021).

H2. *Mạng lưới cá nhân của doanh nhân giúp cho doanh nghiệp phát triển bền vững.*

Kiến thức có được từ tích lũy trong quá trình giáo dục cũng như việc thường xuyên cập nhật những kiến thức mới (Kruger & Steyn, 2021; Suriyankietkaew et al., 2022). Kiến thức có thể thu nhận được từ việc tự học tập, tự tìm hiểu hoặc tham gia các khoá học ngắn hạn để bổ sung những kiến thức còn thiếu hoặc chưa đầy đủ (Kruger & Steyn, 2021). Một doanh nhân có kiến thức và nền tảng giáo dục vững chắc có thể đảm bảo được sự tự tin hơn.

H1a. Kiến thức tác động tích cực đến tinh thần khởi nghiệp của doanh nhân.

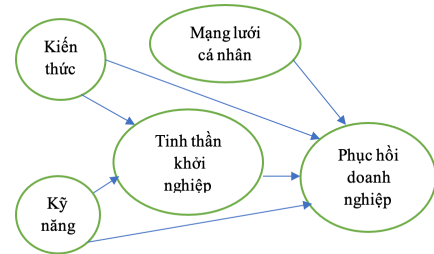
H3. Kiến thức của doanh nhân sẽ giúp doanh nghiệp phục hồi.

Ngoài kiến thức, kỹ năng của doanh nhân bao gồm những kỹ năng về quản lý, kỹ năng về xử lý các tình huống của doanh nghiệp, kỹ năng cập nhật chuyển đổi số... Trong bối cảnh kinh tế số, những kiến thức

và kỹ năng về chuyển đổi số giúp doanh nhân tự tin và vận hành doanh nghiệp đạt hiệu quả cao hơn (Kruger & Steyn, 2021; Schiuma et al., 2022).

H1b. Kỹ năng tác động tích cực đến tinh thần khởi nghiệp của doanh nhân.

H4. *Kỹ năng của doanh nhân hữu ích cho việc phục hồi doanh nghiệp*



**Hình 1.** Mô hình nghiên cứu

**3.4. Thiết kế câu hỏi nghiên cứu**

Dựa trên mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu, chúng tôi đã thiết kế các câu hỏi để khảo sát như sau:

**Bảng 1.** Thiết kế câu hỏi khảo sát

Variable	Câu hỏi	Keycoding	Tham khảo
	Đại dịch Covid-19 đã ảnh hưởng tiêu cực đến định hướng kinh doanh của tôi?	(supp1)	Brouwer & Kleinknecht (2021)
	Đại dịch Covid-19 đã làm cho tôi kiên cường hơn với tư cách là một doanh nhân?	(supp2)	
	Tôi tin rằng doanh nghiệp của tôi sẽ nổi lên mạnh mẽ hơn từ đại dịch Covid-19?	(supp3)	
	Nhìn chung, tôi cảm thấy lạc quan về tương lai doanh nghiệp sau Covid-19?	(supp4)	
	Tôi đã thích nghi với sự tồn tại của Covid-19 và sẵn sàng đối mặt với mọi thách thức?	(supp5)	
	Tôi đã trang bị được kỹ năng đối phó với đại dịch nhờ kinh nghiệm quản lý vận hành thời kỳ Covid-19?	(Skill1)	Chua, R. Y., & Roth, Y. (2021)
	Tôi đã tích lũy đủ các kỹ năng số hoá trong thời kỳ Covid-19?	(Skill2)	
	Tôi tự tin về các kỹ năng quản lý đổi mới, quản lý sáng tạo và lãnh đạo thời kỳ mới?	(Skill3)	
	Tôi luôn cập nhật các kiến thức mới để nâng cao trình độ bản thân?	(kn1)	Li, Y., Liu, Y., & Du, J. (2021)
	Tôi đã tích lũy đủ các kiến thức về số hoá doanh nghiệp thời kỳ Covid-19?	(kn2)	
	Tôi luôn định hướng phát triển các mối quan hệ với đối tác và các bên liên quan?	(connection 1)	Crick, D., & Jones, M. V. (2020)
	Tôi có một mạng lưới đối tác và các bên liên quan với mối quan hệ chặt chẽ?	(connection 2)	
	Tôi đánh giá cao mối quan hệ kết nối trong công việc?	(connection 3)	
	Doanh nghiệp bị ảnh hưởng bởi Covid-19 ở mức độ nào?	BR1	Ratten & Dana (2020). Crick, D., & Jones, M. V. (2020)
	Doanh nghiệp đã thực hiện các thay đổi đối với mô hình hoặc chiến lược kinh doanh của mình ở mức độ nào do kết quả của dịch bệnh?	BR2	
	Doanh nghiệp đã sẵn sàng và thích nghi với mọi tình huống xảy ra?	BR3	
	Doanh nghiệp đã xây dựng một chiến lược phát triển ổn định?	BR4	

Với 17 câu hỏi tác giả đã thiết kế được thực hiện lấy mẫu và loại bỏ các mẫu sai sót. Với tổng số 100 mẫu sử dụng được, tác giả sử dụng phần mềm SmartPLS 4 để kiểm định các giả thuyết đã đề ra.

**4. Kết quả nghiên cứu**

**4.1. Các thống kê dữ liệu**

Theo kết quả thống kê của tác giả, 107 cá nhân đã tham gia khảo sát. Chúng tôi hiệu chỉnh và sử dụng 100 mẫu sau hiệu chỉnh để thử nghiệm giả thuyết. Tỷ lệ nam giới tham gia khảo sát chiếm 66% và nữ giới là 34%.

**Bảng 2.** Thống kê giới tính trong mẫu

Giới tính	Tổng số	Tỷ lệ
Nữ	34	34%
Nam	66	66%

Trong đó, 18/100 người có trình độ trên đại học, chiếm 18%; đại học là 73/100 đạt 73%, dưới đại học là 9/100 đạt 9%. Với kết quả này, có thể thấy tỷ lệ độ tuổi của những người tham gia khảo sát là vô cùng rộng, qua đó, tác giả có thể thu thập được nhiều kết quả của cả nam và nữ ở các độ tuổi khác nhau.

**Bảng 3.** Thống kê trình độ trong mẫu thu thập

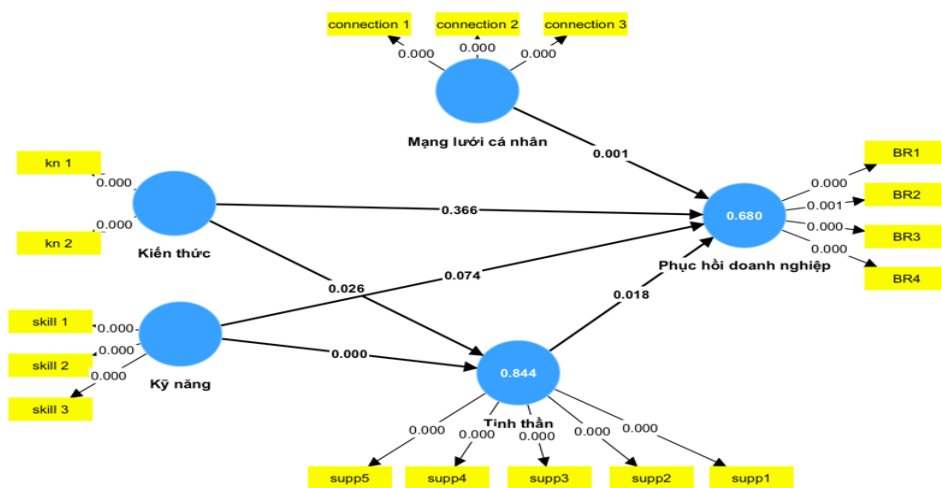
Trình độ	Tổng số	Tỷ lệ
Trên đại học	18	18%
Đại học	73	73%
Dưới đại học	9	9%

Vị trí làm việc của những người được khảo sát trong doanh nghiệp, bao gồm những người hiện đang giữ chức vụ giám đốc, phó giám đốc chiếm tới 26%, trưởng phòng và phó phòng là 38%, nhân viên phòng kinh doanh 46%. Với số lượng khảo sát về nhiều lĩnh vực khác nhau.

**Bảng 4.** Thống kê vị trí việc làm trong mẫu thu thập

Vị trí	Tổng số (người)	Tỷ lệ (%)
Giám đốc, phó giám đốc	26	26
Trưởng phòng kinh doanh	38	38
Nhân viên kinh doanh	46	46
Tổng cộng	100	100

Mô hình với các biến quan sát được dựng với 17 biến quan sát. Trong đó, có biến tiềm ẩn là biến trung gian. Biến phụ thuộc là phục hồi doanh nghiệp, 03 biến độc lập bao gồm: kiến thức, kỹ năng, mạng lưới cá nhân.



**Hình 2.** Mô hình với các biến quan sát

Kiểm tra giá trị IVF của các biến thấy rằng, giá trị của các biến nằm trong khoảng 1...1.307, do đó, không nhận thấy hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình.

Hệ số tải ngoài (outer loading) của các

biến trong mô hình với giá trị như bảng dưới đây. Thông thường, những giá trị  $\geq 0.7$  sẽ đủ độ tin cậy trong mô hình. Chỉ có duy nhất biến Spirit 5 và biến BR4 có giá trị dưới 0.7 có thể loại bỏ khỏi mô hình.

**Bảng 5.** Hệ số tải của các biến trong mô hình

	Phục hồi doanh nghiệp	Tinh thần	Mạng lưới cá nhân	Kiến thức	Kỹ năng
BR1	0.764				
BR2	0.775				
BR3	0.799				
BR4	0.696				
Spirit 1		0.748			
Spirit 2		0.725			
Spirit 3		0.773			
Spirit 4		0.759			
Spirit 5		0.556			
connection 1			0.705		
connection 2			0.762		
connection 3			0.742		
kn 1				0.773	
kn 2				0.778	
skill 1					0.782
skill 2					0.721
skill 3					0.743

#### 4.2. Các kết quả kiểm định mô hình

Hệ số tin cậy Cronbach's Alpha chỉ cho biết các đo lường có liên kết với nhau. Hệ số này  $> 0.6$  kết hợp với R-square đều lớn hơn 0.6 cho thấy mô hình có ý nghĩa.

**Bảng 6.** Kiểm định độ tin cậy

Biến	R-square	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Phục hồi doanh nghiệp	0.68	0.604	0.756	0.539
Tinh thần	0.844	0.69	0.751	0.577

Tiếp tục kiểm định giả thuyết bằng Bootstrapping để quyết định chấp nhận hay loại bỏ giả thuyết nghiên cứu. Kết quả kiểm định giả thuyết theo như bảng sau:

**Bảng 7.** Kết quả kiểm định giả thuyết

	Original sample (O)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Chấp nhận
Kiến thức -> Phục hồi doanh nghiệp	0.088	0.097	0.904	0.366	Không
Kiến thức -> Tinh thần	0.119	0.053	2.232	0.026	Chấp nhận
Kỹ năng -> Phục hồi doanh nghiệp	-0.998	0.558	1.79	0.074	Không
Kỹ năng -> Tinh thần	0.867	0.042	20.788	0	Chấp nhận
Mạng lưới cá nhân -> Phục hồi doanh nghiệp	0.359	0.108	3.316	0.001	Chấp nhận
Tinh thần -> Phục hồi doanh nghiệp	1.303	0.552	2.361	0.018	Chấp nhận

Với kết quả kiểm định giả thuyết theo như Bảng 7, ta loại bỏ giả thuyết Kiến thức của doanh nhân sẽ giúp doanh nghiệp phục hồi và Kỹ năng của doanh nhân hữu ích cho việc phục hồi doanh nghiệp bởi giá trị  $p\text{-values} > 0.05$ , chưa đủ độ tin cậy để chấp nhận 02 giả thuyết trên. Các giả thuyết H1, H2, H1a, H1b được chấp nhận vì giá trị  $p\text{-value} < 0.05$ .

### **5. Thảo luận và kết luận**

Phục hồi kinh doanh sau đại dịch Covid-19 đang là mối quan tâm hàng đầu của nhiều doanh nghiệp. Một trong những giải pháp để các doanh nghiệp nhỏ và vừa phục hồi kinh tế là tiếp cận công nghệ. Bằng cách kết hợp công nghệ vào các mô hình kinh doanh, các công ty có thể hoạt động linh hoạt hơn, giảm thiểu các tác động tiêu cực do thiên tai, môi trường và các yếu tố bất khả kháng khác, đồng thời, có khả năng chống chịu tốt hơn trước các sự cố bất ngờ. Nghiên cứu trong tương lai về phục hồi kinh doanh sau Covid-19 có thể tập trung vào làm việc từ xa, điều này dẫn đến nhu cầu ngày càng tăng đối với phần mềm hội nghị truyền hình an toàn và đáng tin cậy, công cụ VPN và nền tảng cộng tác dựa trên đám mây.

Kinh tế của Việt Nam phụ thuộc rất nhiều vào các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Tuy nhiên, các doanh nghiệp này gặp phải nhiều trở ngại khác nhau có thể cản trở khả năng thích ứng và sự bền vững. Một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam là môi trường pháp lý. Các quy định phức tạp của Việt Nam thường dẫn đến chi phí giao dịch cao hơn cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa, điều này có thể hạn chế khả năng tiếp cận thị trường hoặc nguồn vốn, đồng thời, tạo ra rào cản gia nhập. Cuối cùng, ảnh hưởng đến mức độ cạnh tranh cũng như năng lực đổi mới gây ra khó khăn trong việc phản ứng với môi trường kinh doanh đang không ngừng phát triển.

### **Tài liệu tham khảo**

Alnahedh, M., & Alrashdan, A. (2021). Entrepreneurs' personal network usage and the performance of young firms: evidence from an emerging market. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(4), 711-728.

Ayala, J.-C., & Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success

Sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng đã thu được một số phát hiện trong nghiên cứu này. Phương pháp nghiên cứu này dựa trên các nguyên tắc toán học và phân tích thống kê, làm cho nó trở thành một phương pháp khoa học và dễ hiểu để giải thích dữ liệu thu thập được. Phương pháp lấy mẫu thuận tiện được sử dụng trong nghiên cứu cho phép người trả lời khảo sát dễ dàng tiếp cận thông tin. Tuy nhiên, phương pháp này không tính đến lỗi lấy mẫu và có thể không đưa ra kết luận chính xác cho dân số dựa trên kết quả mẫu. Ngoài ra, các lỗi trong cách diễn đạt của các câu hỏi khảo sát có thể khiến người trả lời hiểu sai tình huống hoặc chủ đề, điều này cũng có thể ảnh hưởng đến kết quả nghiên cứu. Tuy nhiên, các giả thuyết chính vẫn được chấp nhận cho thấy rằng tinh thần của doanh nhân và mạng lưới cá nhân của doanh nhân giúp ích cho việc phục hồi doanh nghiệp sau Covid-19. Tinh thần của doanh nhân được ảnh hưởng tích cực bởi kiến thức và kỹ năng của doanh nhân trong thời đại số. Việc tiếp cận các công cụ số và giải pháp số giúp tăng cường kỹ năng thích ứng của doanh nhân. Ngoài việc cập nhật kỹ năng, các kiến thức và trải nghiệm của doanh nhân cũng giúp ích cho họ dễ dàng vượt qua đại dịch.

Thông qua nghiên cứu này, tác giả nhận thấy rằng để giúp các doanh nghiệp nhỏ và vừa sớm phục hồi sau Covid-19 thì yếu tố cá nhân của các doanh nhân cần được quan tâm. Trong đó, mạng lưới thông tin cho doanh nghiệp là điều mà Chính phủ có thể hỗ trợ xây dựng, trong đó, cung cấp đầy đủ các thông tin và các sự hỗ trợ của Chính phủ. Ngoài ra, cung cấp các khóa học tăng cường về kỹ năng cũng như kiến thức về ICT, đổi mới sáng tạo, giúp tăng cường năng lực đổi mới của doanh nhân, đồng thời, nâng cao tinh thần khởi nghiệp cho doanh nhân.



of the business. A longitudinal analysis. *Journal Of Economic Psychology*, 42, 126–135. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2014.02.004>

Pearson, J. S. D. (2014). *Effective employer engagement in full time construction-related foundation degrees, with particular emphasis on workplace learning*. University of Northumbria at Newcastle (United Kingdom).

Gocardless, 2021. What Is an Independent Variable?. [Online] Available at: <https://gocardless.com/en-us/guides/posts/what-is-an-independent-variable/> [Accessed 3 4 2023].

Zighan, S. et al. (2021b) “The role of entrepreneurial orientation in developing SMEs resilience capabilities throughout COVID-19,” *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 23(4), pp. 227–239. Available at: <https://doi.org/10.1177/14657503211046849>.

Santos, S.C., Liguori, E.W. and Garvey, E. (2023a) “How digitalization reinvented entrepreneurial resilience during COVID-19,” *Technological Forecasting and Social Change*, 189, p. 122398. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122398>.

Saad, M.H. et al. (2021a) “Conceptualization of SMEs’ business resilience: A systematic literature review,” *Cogent Business & Management*, 8(1). Available at: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>.

Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.

Junusi, R. E., & Mubarak, F. K. (2020). Islamic entrepreneur resilience model: Retail business survives during crisis. *Journal of Digital Marketing and Halal Industry*, 2(2), 89. <https://doi.org/10.21580/jdmhi.2020.2.2.6350>

Kruger, S., & Steyn, A. A. (2021). A conceptual model of entrepreneurial competencies needed to utilise technologies of Industry 4.0. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 22(1), 56–67. <https://doi.org/10.1177/1465750320927359>

Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2020). Corporate sustainability and organizational resilience: A dynamic capability perspective. *Journal of Business Research*, 117, 271–280.

Liu Y, Lee JM, Lee C (2020) The challenges and opportunities of a global health crisis: The management and business implications of Covid-19 from an asian perspective. *Asian Business & Management* 1: 1–21.

Martín-Rojas, R., Garrido-Moreno, A., & García-Morales, V. J. (2023). Social media use, corporate entrepreneurship and organizational resilience: A recipe for SMEs success in a post-Covid scenario. *Technological Forecasting and Social Change*, 190(122421), 122421. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122421>

Schiuma, G., Schettini, E., Santarsiero, F., & Carlucci, D. (2022). The transformative leadership compass: six competencies for digital transformation entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 28(5), 1273–1291. <https://doi.org/10.1108/ijeb-01-2021-0087>

Shu, R., Ren, S., & Zheng, Y. (2018). Building networks into discovery: The link between entrepreneur network capability and entrepreneurial opportunity discovery. *Journal of Business Research*, 85, 197–208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.048>

Suriyankietkaew, S., Krittayaruangroj, K., & Iamsawan, N. (2022). Sustainable leadership practices and competencies of SMEs for sustainability and resilience: A community-based social enterprise study. *Sustainability*, 14(10), 5762. <https://doi.org/10.3390/su14105762>

Nguyen, D. T., Nguyen, D. T., & Tran, T. T. (2020). Digital transformation and firm performance: Evidence from SMEs in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(9), 585–594.

Nguyen, H. M., & Nguyen, T. T. (2021). Does the business regulatory environment affect the performance of SMEs in Vietnam? *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(4), 355–365.

Truong, T. D., & Nguyen, T. T. (2020). Access to finance and firm performance: Evidence from Vietnamese SMEs. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(6), 127–137.

United Nations Global Compact. (2021) Business Resilience and COVID-19. [online] Kotsios, P. (2023). Business resilience skills for SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 37. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00304-0>

Available at: <https://www.unglobalcompact.org/library/5901> [Accessed 3 4 2021].