BỘ TÀI CHÍNH

TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI CHÍNH - MARKETING

HÀ NHẬT QUANG

TÁC ĐỘNG CỦA MÔ HÌNH TỔ CHỨC THUẬN HAI TAY ĐẾN PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG – VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA ĐỊNH HƯỚNG SÁNG NGHIỆP: NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI KHU VỰC ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Thành phố Hồ Chí Minh, năm 2026

BỘ TÀI CHÍNH

TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI CHÍNH - MARKETING

HÀ NHẬT QUANG

TÁC ĐỘNG CỦA MÔ HÌNH TỔ CHỨC THUẬN HAI TAY ĐẾN PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG – VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA ĐỊNH HƯỚNG SÁNG NGHIỆP: NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI KHU VỰC ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG

Ngành: **Quản trị kinh doanh**

Mã số ngành: **9340101**

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

1. TS. LÝ THỊ MINH CHÂU

2. PGS.TS. HUỲNH THỊ THU SƯƠNG

Thành phố Hồ Chí Minh, năm 2026

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin được cam đoan luận án tiến sĩ kinh tế với đề tài "TÁC ĐỘNG CỦA MÔ HÌNH TỔ CHỨC THUẬN HAI TAY ĐẾN PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG – VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA ĐỊNH HƯỚNG SÁNG NGHIỆP: NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI KHU VỰC ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG" là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu và kết quả nghiên cứu trình bày trong luận án là trung thực. Một phần kết quả đã được tôi công bố trong các công trình khoa học liệt kê tại Danh mục công trình của tác giả. Ngoài các công bố này, kết quả của luận án chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác. Các tài liệu, dữ liệu và ý kiến của tác giả khác sử dụng trong luận án đều được trích dẫn và ghi nguồn đầy đủ.

Tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm trước cơ sở đào tạo và trước pháp luật về tính trung thực của luận án.

Nghiên cứu sinh



Hà Nhật Quang

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình thực hiện luận án, tôi đã nhận được sự hướng dẫn, hỗ trợ và động viên quý báu từ nhiều cá nhân, đơn vị. Nhân dịp hoàn thành luận án, tôi xin được gửi lời tri ân chân thành đến tất cả những người đã đồng hành cùng tôi.

Trước hết, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến TS. Lý Thị Minh Châu và PGS.TS. Huỳnh Thị Thu Sương, hai Cô đã tận tình dạy bảo, định hướng và kiên nhẫn đồng hành cùng tôi trong suốt quá trình nghiên cứu. Những góp ý chuyên môn, sự nghiêm túc trong nghiên cứu và những lời động viên kịp thời của hai Cô đã giúp tôi từng bước tháo gỡ khó khăn, hoàn thiện luận án và trưởng thành hơn trên con đường học tập, nghiên cứu.

Tôi xin trân trọng cảm ơn Ban Giám hiệu, Viện Đào tạo Sau đại học và quý Thầy, Cô Trường Đại học Tài chính – Marketing; quý Thầy, Cô đến từ các cơ sở đào tạo, nghiên cứu đã tham gia giảng dạy, phản biện, góp ý và đánh giá luận án. Những kiến thức và ý kiến tâm huyết của quý Thầy, Cô là nguồn tham khảo quan trọng, giúp tôi nhìn nhận vấn đề đầy đủ hơn và hoàn thiện công trình nghiên cứu này.

Tôi cũng xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo Trường Đại học Kinh tế Công nghiệp Long An đã quan tâm, tạo điều kiện thuận lợi để tôi có thể sắp xếp công việc và dành thời gian cho học tập, nghiên cứu. Đặc biệt, tôi xin cảm ơn TS. Đoàn Thị Hồng, Phó Hiệu trưởng, Trưởng khoa Kinh tế và Kinh doanh quốc tế đã luôn quan tâm, hỗ trợ và tạo điều kiện cho tôi trong suốt thời gian thực hiện luận án.

Xin cảm ơn các doanh nghiệp, chuyên gia và anh, chị đã dành thời gian tham gia khảo sát, chia sẻ thông tin và hỗ trợ tôi trong quá trình thu thập dữ liệu. Sự hợp tác của quý vị đã đóng góp thiết thực vào kết quả nghiên cứu.

Cuối cùng, tôi xin gửi lời tri ân đến gia đình, điểm tựa vững chắc của tôi trong suốt hành trình này. Tôi biết ơn mẹ vì tình yêu thương, sự hy sinh và những lời động viên âm thầm; cảm ơn vợ vì đã luôn thấu hiểu, sẻ chia, kiên nhẫn đồng hành và gánh vác nhiều việc gia đình để tôi yên tâm học tập, nghiên cứu. Tình yêu thương và niềm tin của gia đình là động lực giúp tôi vượt qua những lúc khó khăn và hoàn thành luận án.

Xin trân trọng cảm ơn.

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN i
LỜI CẢM ƠN ii
MỤC LỤC iii
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT ix
DANH MỤC BẢNG BIỂU x
DANH MỤC HÌNH ẢNH xii
CHƯƠNG 1. GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU 1
1.1. Sự cần thiết của đề tài nghiên cứu 1
1.1.1. Bối cảnh lý thuyết 1
1.1.2. Bối cảnh thực tiễn 3
1.2. Mục tiêu nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu 8
1.2.1. Mục tiêu nghiên cứu 8
1.2.2. Câu hỏi nghiên cứu 9
1.3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu 9
1.3.1. Đối tượng nghiên cứu 9
1.3.2. Phạm vi nghiên cứu 10
1.4. Phương pháp nghiên cứu 11
1.4.1. Phương pháp tiếp cận 11
1.4.2. Phương pháp nghiên cứu định tính 11
1.4.3. Phương pháp nghiên cứu định lượng 12
1.5. Đóng góp mới của luận án 13
1.5.1. Đóng góp về mặt lý thuyết 13
1.5.2. Đóng góp về mặt thực tiễn 14
1.6. Kết cấu của luận án 14
Tóm tắt chương 1 16

CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU 17
2.1. Các lý thuyết nền của đề tài nghiên cứu 17
2.1.1.Lý thuyết quan điểm dựa trên nguồn lực và khung điều phối nguồn lực 17
2.1.2. Lý thuyết phụ thuộc nguồn lực (Resource Dependence Theory) .. 19
2.1.3. Lý thuyết mạng xã hội (Social Network Theory) 20
2.1.4. Kiến trúc lý thuyết của mô hình nghiên cứu 21
2.2. Các khái niệm nghiên cứu chính 22
2.2.1. Biến độc lập: Tính thuận hai tay của tổ chức (Organizational Ambidexterity) 22
2.2.2. Biến trung gian: Định hướng sáng nghiệp (Entrepreneurial Orientation) 27
2.2.3. Biến điều tiết: Năng lực điều phối nguồn lực (Resource Orchestration Capability) 30
2.2.4. Biến kết quả: Phát triển bền vững (Sustainable Development) 32
2.2.5. Phân biệt các khái niệm có nội dung gần nhau 35
2.2.6. Tổng hợp lựa chọn thang đo 37
2.3. Tổng quan các nghiên cứu liên quan đến đề tài 39
2.3.1. Xu hướng nghiên cứu về tính thuận hai tay của tổ chức 39
2.3.2. Tổng quan các nghiên cứu thực nghiệm 43
2.3.3. Tổng hợp và nhận định từ tổng quan 53
2.4. Khoảng trống của nghiên cứu 56
2.5. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu 58
2.5.1. Giả thuyết nghiên cứu 58
2.5.2. Đề xuất mô hình nghiên cứu 64
Tóm tắt chương 2 68
CHƯƠNG 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU 69

3.1. Thiết kế và quy trình nghiên cứu 69
3.1.1. Cách tiếp cận nghiên cứu 69
3.1.2. Quy trình nghiên cứu 69
3.2. Phương pháp nghiên cứu định tính 71
3.2.1. Mục tiêu 71
3.2.2. Thiết kế và chọn mẫu chuyên gia 71
3.2.3. Công cụ và quy trình thu thập dữ liệu 73
3.2.4. Phân tích dữ liệu định tính 73
3.2.5. Kết quả nghiên cứu định tính 74
3.2.6. Kết luận giai đoạn định tính 77
3.3. Thiết kế đo lường 77
3.3.1. Nguyên tắc thiết kế 77
3.3.2. Thao tác hóa các khái niệm 78
3.3.3. Chuyển ngữ và điều chỉnh bối cảnh 81
3.3.4. Bảng hỏi chính thức 82
3.3.5. Kiểm soát thiên lệch phương pháp chung 86
3.4. Nghiên cứu định lượng sơ bộ 86
3.5. Nghiên cứu định lượng chính thức 88
3.5.1. Phạm vi không gian 88
3.5.2. Tổng thể, đơn vị phân tích và đối tượng trả lời 88
3.5.3. Phương pháp chọn mẫu 89
3.5.4. Cỡ mẫu 89
3.5.5. Thu thập và sàng lọc dữ liệu 90
3.6. Phương pháp phân tích dữ liệu 90
3.6.1. Lựa chọn phương pháp PLS-SEM 90
3.6.2. Đặc tả mô hình 92

3.6.3. Tiêu chí đánh giá mô hình 93
3.6.4. Liên kết giữa câu hỏi nghiên cứu, giả thuyết và kỹ thuật phân tích .. 96
Tóm tắt chương 3 97
CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN 98
4.1. Mô tả mẫu khảo sát 98
4.1.1. Thu thập và xử lý dữ liệu 98
4.1.2. Đặc điểm thống kê của mẫu 98
4.1.3. Sự phù hợp của kích thước mẫu 100
4.2. Kết quả kiểm định mô hình đo lường 100
4.2.1. Kết quả kiểm định thiên lệch phương pháp chung 100
4.2.2. Độ tin cậy và giá trị hội tụ của các thành phần bậc nhất 101
4.2.3. Giá trị phân biệt 104
4.2.4. Đánh giá các cấu trúc bậc hai 106
4.3. Đánh giá mô hình cấu trúc 108
4.3.1. Hệ số xác định R^2 108
4.3.2. Kích thước hiệu ứng f^2 109
4.4. Kết quả kiểm định giả thuyết 110
4.4.1. Tác động trực tiếp (H1, H2, H3) 112
4.4.2. Vai trò trung gian của EO 112
4.4.3. Vai trò điều tiết của ROC (H4, H5) 113
4.4.4. Vai trò điều tiết của ROC đối với tác động gián tiếp (H6) 115
4.4.5. Các đường dẫn đặc tả của biến điều tiết 115
4.4.6. Tổng hợp kết quả kiểm định 116
4.5. Thảo luận kết quả nghiên cứu 117
4.5.1. Tác động trực tiếp của AO (câu hỏi nghiên cứu 1; H1, H3) 117
4.5.2. EO và cơ chế trung gian (câu hỏi nghiên cứu 1 và 2; H2) 119

4.5.3. Vai trò điều tiết có chọn lọc của ROC (câu hỏi nghiên cứu 3; H4, H5, H6) 121
4.5.4. Các phát hiện ở cấp thành phần 123
4.5.5. Đối chiếu kết quả với các nghiên cứu trước 124
Tóm tắt chương 4 126
CHƯƠNG 5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ 127
5.1. Kết luận 127
5.1.1. Tóm lược quá trình nghiên cứu 127
5.1.2. Trả lời các câu hỏi nghiên cứu 127
5.1.3. Kết luận tổng quát 128
5.2. Đóng góp của luận án 129
5.2.1. Đóng góp về mặt lý thuyết 129
5.2.2. Đóng góp về mặt thực tiễn 133
5.3. Hàm ý quản trị và chính sách 134
5.3.1. Nguyên tắc xây dựng hàm ý 134
5.3.2. Hàm ý về củng cố tính thuận hai tay của tổ chức 134
5.3.3. Hàm ý về chuyển hóa định hướng sáng nghiệp thành kết quả 136
5.3.4. Hàm ý về năng lực điều phối nguồn lực 138
5.3.5. Hàm ý về trụ cột môi trường của phát triển bền vững 139
5.3.6. Vận dụng hàm ý theo nhóm ngành 139
5.3.7. Hàm ý cho hiệp hội ngành hàng và tổ chức hỗ trợ doanh nghiệp 140
5.3.8. Hàm ý chính sách cho chính quyền địa phương 141
5.3.9. Tổng hợp và lộ trình ưu tiên 142
5.4. Hạn chế và định hướng nghiên cứu tiếp theo 143
5.4.1. Hạn chế nghiên cứu 143
5.4.2. Định hướng nghiên cứu tiếp theo 146

Kết luận chung 147
DANH MỤC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ 148
TÀI LIỆU THAM KHẢO 150
Tiếng Việt 150
Tiếng Anh 152
PHỤ LỤC 171
PHỤ LỤC 1. KẾT QUẢ PHÂN TÍCH TRẮC LƯỢNG THƯ MỤC 172
PHỤ LỤC 2. DỮ LIỆU NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH 173
PL2.1. Thang đo gốc bằng tiếng Anh 173
PL2.2. Thông tin chuyên gia 176
PL2.3. Công cụ thu thập dữ liệu định tính 176
PL2.4. Tổng hợp ý kiến chuyên gia 184
PHỤ LỤC 3. PHIẾU KHẢO SÁT CHÍNH THỨC 186
PHỤ LỤC 4. KẾT QUẢ KHẢO SÁT SƠ BỘ 189
PHỤ LỤC 5. KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ MÔ HÌNH ĐO LƯỜNG 191
PHỤ LỤC 6. KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ MÔ HÌNH CẤU TRÚC VÀ KIỂM ĐỊNH GIẢ THUYẾT 195

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	Chữ viết tắt	Tiếng Việt	Tiếng Anh
1	AO	Tính thuận hai tay của tổ chức	Organizational Ambidexterity
2	DCT	Lý thuyết năng lực động	Dynamic Capabilities Theory
3	DN	Doanh nghiệp	Firm, enterprise
4	DNNVV	Doanh nghiệp nhỏ và vừa	Small and medium-sized enterprises (SMEs)
5	ĐBSCL	Đồng bằng sông Cửu Long	Mekong Delta
6	EO	Định hướng sáng nghiệp	Entrepreneurial Orientation
7	PLS-SEM	Mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương tối thiểu một phần	Partial Least Squares Structural Equation Modeling
8	RBV	Lý thuyết quan điểm dựa trên nguồn lực	Resource-Based View
9	RDT	Lý thuyết phụ thuộc nguồn lực	Resource Dependence Theory
10	ROC	Năng lực điều phối nguồn lực	Resource Orchestration Capability
11	SD	Phát triển bền vững	Sustainable Development
12	SNT	Lý thuyết mạng xã hội	Social Network Theory
13	TBL	Khung ba trụ cột kinh tế, xã hội và môi trường	Triple Bottom Line
14	VCCI	Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam	Vietnam Chamber of Commerce and Industry

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1-1. Vị thế doanh nghiệp nhỏ và vừa trong nền kinh tế một số quốc gia Đông Nam Á và Việt Nam 3
Bảng 1-2. Cơ cấu quy mô doanh nghiệp ĐBSCL năm 2024 5
Bảng 1-3. Ba nhóm rào cản chính đối với DNNVV tại ĐBSCL 5
Bảng 1-4. Liên kết vấn đề thực tiễn với khoảng trống lý thuyết 7
Bảng 2-1. Đối chiếu AO, EO và ROC với bốn tiêu chí của RBV 18
Bảng 2-2. Kiến trúc lý thuyết và vai trò trong mô hình nghiên cứu 21
Bảng 2-3. Các hướng tiếp cận tính thuận hai tay của tổ chức 23
Bảng 2-4. Các khía cạnh biểu hiện của khai thác và khám phá 24
Bảng 2-5. Tổng kết các khái niệm về định hướng sáng nghiệp 28
Bảng 2-6. Tổng kết các khái niệm về năng lực điều phối nguồn lực 31
Bảng 2-7. Tổng kết các cách tiếp cận phát triển bền vững 33
Bảng 2-8. Ranh giới giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu 36
Bảng 2-9. Lựa chọn thang đo các khái niệm nghiên cứu 37
Bảng 2-10. Thông số phân tích trắc lượng thư mục 40
Bảng 2-11. 15 từ khóa có tần suất xuất hiện cao nhất của Tập dữ liệu 1 41
Bảng 2-12. 15 từ khóa có tần suất xuất hiện cao nhất của Tập dữ liệu 2 42
Bảng 2-13. Tổng hợp các nghiên cứu thực nghiệm chính về quan hệ AO và EO 44
Bảng 2-14. Các nghiên cứu thực nghiệm về quan hệ giữa AO và SD 46
Bảng 2-15. Các nghiên cứu thực nghiệm chính về quan hệ giữa EO và kết quả. 49
Bảng 2-16. Các nghiên cứu thực nghiệm về vai trò điều tiết của ROC 50
Bảng 2-17. Các nghiên cứu tiêu biểu tại Việt Nam liên quan đến mô hình 52
Bảng 2-18. Tổng hợp các dòng nghiên cứu về quan hệ giữa AO, EO, ROC và SD 54
Bảng 2-19. Nhận định về phương pháp từ tổng quan và cách xử lý của luận án 56
Bảng 2-20. Liên kết giả thuyết với lý thuyết và bằng chứng 66
Bảng 3-1. Tiêu chí lựa chọn chuyên gia 71
Bảng 3-2. Đặc điểm của nhóm chuyên gia 72
Bảng 3-3. Phân bố góp ý của chuyên gia theo phát biểu 74
Bảng 3-4. Các phạm trù góp ý chính từ ý kiến chuyên gia 75

Bảng 3-5. Các phát biểu được sửa đổi nội dung sau khi lấy ý kiến chuyên gia .. 76
Bảng 3-6. Thao tác hóa các khái niệm nghiên cứu 78
Bảng 3-7. Thang đo chính thức 82
Bảng 3-8. Kết quả đánh giá độ tin cậy trong khảo sát sơ bộ (n = 100)..... 87
Bảng 3-9. So sánh mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên hiệp phương sai và PLS-SEM theo đặc điểm của mô hình nghiên cứu 91
Bảng 3-10. Tiêu chí đánh giá mô hình PLS-SEM..... 93
Bảng 3-11. Liên kết câu hỏi nghiên cứu, giả thuyết và kỹ thuật phân tích..... 96
Bảng 4-1. Phân bổ mẫu theo địa bàn (theo địa giới trước sáp nhập)..... 99
Bảng 4-2. Phân bổ mẫu theo lĩnh vực hoạt động 99
Bảng 4-3. Kết quả kiểm định một nhân tố của Harman..... 100
Bảng 4-4. Hệ số tải, độ tin cậy và giá trị hội tụ của các thành phần bậc nhất ... 101
Bảng 4-5. Ma trận Fornell–Larcker 104
Bảng 4-6. Hệ số tải, độ tin cậy và giá trị hội tụ của các cấu trúc bậc cao..... 107
Bảng 4-7. Hệ số xác định của các biến nội sinh 108
Bảng 4-8. Kích thước hiệu ứng f^2 109
Bảng 4-9. Kết quả kiểm định tác động trực tiếp 112
Bảng 4-10. Kết quả phân tích trung gian 113
Bảng 4-11. Kết quả kiểm định hiệu ứng điều tiết 113
Bảng 4-12. Tác động có điều kiện theo mức ROC 114
Bảng 4-13. Tác động gián tiếp có điều kiện của AO đến SD qua EO 115
Bảng 4-14. Tác động trực tiếp của biến điều tiết 116
Bảng 4-15. Tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết..... 116
Bảng 4-16. Đối chiếu kết quả của luận án với các nghiên cứu trước 124
Bảng 5-1. Liên kết giữa khoảng trống nghiên cứu và đóng góp lý thuyết..... 129
Bảng 5-2. Mệnh đề đề xuất cho nghiên cứu tiếp theo..... 132
Bảng 5-3. Phân loại kết quả theo mức độ bằng chứng..... 134
Bảng 5-4. Thang đo rút gọn gợi ý cho chẩn đoán nhanh 140
Bảng 5-5. Hạn chế của nghiên cứu và cách xử lý..... 143
Bảng 5-6. Ảnh hưởng của các hạn chế đến mức độ chắc chắn của kết luận chính 145

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1-1. Tỷ trọng doanh nghiệp ĐBSCL trong tổng số doanh nghiệp cả nước giai đoạn 2000–2024 4
Hình 2-1. Mô hình nghiên cứu 65
Hình 3-1. Quy trình nghiên cứu 70
Hình 3-2. Cấu trúc đo lường của các khái niệm nghiên cứu 92
Hình 4-1. Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc 111
Hình 4-2. Tác động của AO đến EO theo mức ROC 114

CHƯƠNG 1. GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

1.1. Sự cần thiết của đề tài nghiên cứu

1.1.1. Bối cảnh lý thuyết

Lý thuyết quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV) là điểm xuất phát để giải thích vì sao các doanh nghiệp (DN) cùng ngành đạt kết quả khác nhau trong quá trình kinh doanh. RBV xem DN là tập hợp của các nguồn lực hữu hình và vô hình. Những nguồn lực có giá trị, hiếm, khó bắt chước và khó thay thế là nền tảng của lợi thế cạnh tranh bền vững (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). RBV phù hợp với doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) vì nhóm DN này hạn chế về nguồn lực hữu hình nhưng có thể dựa vào tri thức và sự linh hoạt để tồn tại. Tuy vậy, sở hữu nguồn lực chưa bảo đảm kết quả. Sirmon và cộng sự (2007) chỉ ra rằng RBV để ngỏ câu hỏi khi nhà quản trị xử lý nguồn lực như thế nào để tạo ra giá trị. Khung điều phối nguồn lực của Sirmon và cộng sự (2011) trả lời câu hỏi này bằng ba quá trình là cấu trúc hóa, kết hợp và tận dụng nguồn lực. Khung này mở rộng RBV trong cùng một dòng lý thuyết và không phải là một lý thuyết riêng.

Trên nền RBV, luận án xem tính thuận hai tay của tổ chức (AO) và định hướng sáng nghiệp (EO) là hai năng lực chiến lược của DN. AO là năng lực cân bằng giữa khai thác nguồn lực hiện có và khám phá cơ hội mới (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2013). EO là khuynh hướng chủ động, đổi mới và chấp nhận rủi ro để theo đuổi cơ hội (Lumpkin & Dess, 1996). AO thiên về năng lực tổ chức và phối hợp. EO thiên về động lực và thái độ chiến lược. O'Reilly và Tushman (2008) còn xem AO là một dạng năng lực động. Lý thuyết năng lực động (DCT) của Teece (2007) vì vậy được dùng như lý thuyết bổ trợ khi thảo luận khả năng thích ứng của DN trước môi trường biến động.

Bằng chứng thực nghiệm về đổi mới và AO gợi ý có liên hệ với kết quả bền vững nhưng chưa đồng nhất. Đinh Văn Hoàng và cộng sự (2023) ghi nhận năng lực đổi mới sáng tạo tác động đến năng lực phát triển bền vững của DNNVV Việt Nam. Nguyen-Van và cộng sự (2025) ghi nhận đổi mới thuận hai tay xanh gắn với hiệu quả bền vững của DN Việt Nam. Lee và cộng sự (2025) nghiên cứu AO sáng tạo trong mối liên hệ với kinh doanh bền vững. Hu và cộng sự (2023) đặt câu hỏi

liệu AO có luôn mang lại lợi ích cho DNNVV do gia đình quản lý tại Trung Quốc. Miocevic và cộng sự (2025) tìm hiểu những điều kiện để AO mang lại hiệu quả cho DNNVV trong khủng hoảng. Sarmento và cộng sự (2024) và Ed-Dafali và cộng sự (2023) xem tác động của AO đến kết quả được truyền dẫn qua các cơ chế trung gian như đồng sáng tạo giá trị và mức độ sẵn sàng công nghiệp 4.0. Các nghiên cứu này cùng gợi ý rằng quan hệ giữa AO và kết quả không mang tính trực tiếp thuần túy mà phụ thuộc vào cơ chế và điều kiện.

Vai trò của EO trong chuỗi này cũng chưa rõ. Aftab và cộng sự (2022) ghi nhận EO trung gian giữa AO và phát triển bền vững (SD) ở DNNVV Pakistan. Ngược lại, Prasetyo và cộng sự (2025) đặt AO làm trung gian giữa EO và kết quả hoạt động. Tại Nam Bộ, Nguyễn Thành Long và Lê Nguyễn Hậu (2018) ghi nhận các chiều của EO tác động không đồng đều đến thành quả hoạt động của DNNVV. Chủ động và chấp nhận rủi ro có tác động, còn đổi mới thì không. Vị trí của EO giữa AO và SD vì vậy là một câu hỏi thực nghiệm.

Một điều kiện quan trọng là cách DN điều phối nguồn lực. Chirico và cộng sự (2011) lập luận rằng ở DN gia đình, EO chỉ tạo ra lợi ích khi các yếu tố liên quan được phối hợp theo tiến trình điều phối nguồn lực. Choi và cộng sự (2020) khảo sát 301 DN Hàn Quốc và ghi nhận năng lực điều phối nguồn lực (ROC) điều tiết dương quan hệ giữa EO và hiệu quả DN. Trong mô hình của luận án, ROC được xác định là biến điều tiết. ROC được kỳ vọng làm thay đổi cường độ tác động của AO đến EO, của EO đến SD và của chuỗi gián tiếp từ AO đến SD thông qua EO.

RBV có xu hướng đặt nguồn lực chiến lược chủ yếu bên trong DN. Giả định này bị phê phán là đơn giản hóa vấn đề sở hữu nguồn lực (Kraaijenbrink và cộng sự, 2010). Lavie (2006) lưu ý rằng nhiều nguồn lực quan trọng nằm ngoài ranh giới tổ chức và chịu ảnh hưởng của các đối tác liên kết. Roth và Corsi (2023) tổng quan 107 nghiên cứu và chỉ ra rằng nghiên cứu về chiều địa lý của AO còn ít và phân tán. Hạn chế này rõ hơn ở DNNVV tại các nền kinh tế mới nổi, nơi thể chế là yếu tố giải thích độc lập về chiến lược và kết quả của DN (Peng và cộng sự, 2008). Luận án vì vậy dùng thêm lý thuyết phụ thuộc nguồn lực (RDT) và lý thuyết mạng xã hội (SNT) làm lý thuyết bổ trợ về bối cảnh. RDT xem DN là hệ thống

mở, phụ thuộc vào các tác nhân bên ngoài để tiếp cận tài chính, thông tin và nhân lực (Pfeffer & Salancik, 2003). SNT xem hoạt động kinh tế diễn ra trong mạng lưới quan hệ, nơi vốn xã hội quyết định khả năng tiếp cận tri thức và cơ hội (Granovetter, 1985; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Hai lý thuyết này lý giải vì sao thang đo AO có khía cạnh Kết nối và được dùng khi thảo luận kết quả. Luận án không dùng chúng để suy ra giả thuyết.

Từ các luận điểm trên, luận án đề xuất mô hình gồm bốn cấu phần. AO và EO là các năng lực chiến lược của DN. ROC là năng lực điều phối giữ vai trò điều tiết. SD là kết quả cuối gồm giá trị kinh tế, xã hội và môi trường. Khoảng trống lý thuyết mà mô hình hướng đến là các nghiên cứu kiểm định cùng lúc chuỗi tác động của AO đến SD thông qua EO và vai trò điều tiết của ROC còn hạn chế (mục 2.4).

1.1.2. Bối cảnh thực tiễn

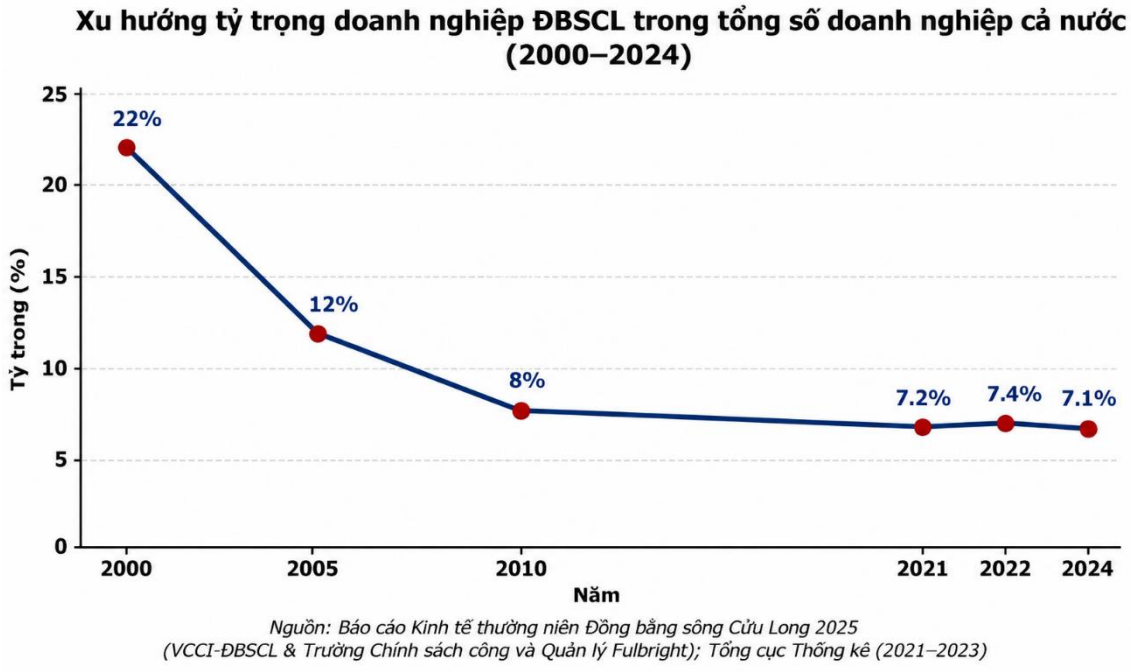
DNNVV chiếm tỷ trọng áp đảo trong cơ cấu DN của hầu hết các nền kinh tế Đông Nam Á (Asian Development Bank, 2024). Tại Việt Nam, DNNVV là lực lượng chủ đạo của nền kinh tế và đóng góp đáng kể vào tăng trưởng cũng như việc làm (VCCI ĐBSCL & Fulbright, 2023, 2026) (Bảng 1-1). Khả năng thích ứng và đổi mới của nhóm DN này vì vậy có ý nghĩa với cả tăng trưởng lẫn phát triển bền vững.

Bảng 1-1. Vị thế doanh nghiệp nhỏ và vừa trong nền kinh tế một số quốc gia Đông Nam Á và Việt Nam

Quốc gia / Chỉ tiêu	**Giá trị**	**Nguồn**
Singapore: tỷ trọng DNNVV trong tổng số DN	99,5%	Asian Development Bank (2024)
Lào: tỷ trọng DNNVV trong tổng số DN	99,8%	Asian Development Bank (2024)
Việt Nam: tỷ trọng DNNVV trong tổng số DN	Khoảng 98%	Asian Development Bank (2024)
Việt Nam: đóng góp của DNNVV vào tổng sản phẩm quốc nội	Khoảng 45%	VCCI ĐBSCL & Fulbright (2026)
Việt Nam: đóng góp vào lao động xã hội của DNNVV	Khoảng 60%	VCCI ĐBSCL & Fulbright (2023)

Nguồn: tác giả tổng hợp

Đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL) là vùng kinh tế nông nghiệp trọng điểm giữ vai trò trung tâm trong chuỗi giá trị lúa gạo, thủy sản và trái cây. Tuy vậy, vị thế DN của vùng suy giảm kéo dài (Hình 1-1). Năm 2000, ĐBSCL chiếm khoảng 22% số DN cả nước. Đến năm 2024, tỷ lệ này còn khoảng 7% (VCCI ĐBSCL & Fulbright, 2026).



Hình 1-1. Tỷ trọng doanh nghiệp ĐBSCL trong tổng số doanh nghiệp cả nước giai đoạn 2000–2024

Nguồn: VCCI ĐBSCL & Fulbright (2026)

Cơ cấu quy mô DN trong vùng cũng mất cân đối (Bảng 1-2). Theo Báo cáo Kinh tế thường niên ĐBSCL 2025, 96% DN trong vùng thuộc nhóm siêu nhỏ và nhỏ còn DN vừa chỉ chiếm 1,8% (VCCI ĐBSCL & Fulbright, 2026). Tỷ lệ DN siêu nhỏ nâng cấp lên DN nhỏ giảm từ 9,1% giai đoạn 2001–2002 xuống 1,3% giai đoạn 2022–2023 (VCCI ĐBSCL & Fulbright, 2026). Diễn biến này gợi ý rằng khả năng tích lũy và mở rộng quy mô của DN trong vùng đang gặp giới hạn.

Bảng 1-2. Cơ cấu quy mô doanh nghiệp ĐBSCL năm 2024

Chỉ tiêu	Giá trị	Ghi chú
DN siêu nhỏ (theo vốn đăng ký)	42%	Cao nhất cả nước
DN siêu nhỏ (theo số lao động)	87,8%	
DN nhỏ	9,5%	
DN vừa	1,8%	Thiếu hụt tầng DN dẫn dắt
DN lớn	0,9%	
Mật độ DN trên 1.000 dân	3,6	Thấp nhất cả nước (bình quân cả nước: 9,2)
Dự án đầu tư trực tiếp nước ngoài còn hiệu lực (lũy kế đến 6/2024)	5,04% số dự án cả nước	Chỉ cao hơn Tây Nguyên và Trung du miền núi phía Bắc

Nguồn: VCCI ĐBSCL & Fulbright, 2026

Các nguồn thứ cấp chỉ ra ba nhóm rào cản chính đối với DNNVV tại ĐBSCL (Bảng 1-3).

Bảng 1-3. Ba nhóm rào cản chính đối với DNNVV tại ĐBSCL

Nhóm rào cản	Biểu hiện chính	Số liệu minh chứng	Nguồn
Môi trường và khí hậu	Xâm nhập mặn, suy giảm nguồn nước ngọt, gián đoạn chuỗi cung ứng nông nghiệp	18% DN cả nước gặp khó khăn do thiên tai và biến đổi khí hậu năm 2024, tăng mạnh so với năm 2023	Chỉ số Năng lực cạnh tranh cấp tỉnh 2024, trích trong VCCI ĐBSCL & Fulbright (2026)
Nguồn lực và đổi mới	Quy mô nhỏ, vốn hạn chế, chậm đầu tư nghiên cứu và phát	96% DN là siêu nhỏ và nhỏ; DN vừa chỉ 1,8%; tỷ lệ nâng cấp từ siêu	VCCI ĐBSCL & Fulbright (2026)

	triển và chuyển đổi số	nhỏ lên nhỏ giảm từ 9,1% xuống 1,3%	
Logistics và chuỗi cung ứng	Phụ thuộc hệ thống trung chuyển ngoài vùng, chi phí và thời gian vận chuyển cao	Chi phí logistics chiếm 20–25% giá thành sản phẩm	VCCI ĐBSCL & Fulbright (2026)

Nguồn: tác giả tổng hợp

Nhóm rào cản thứ nhất thuộc về môi trường và khí hậu. World Bank (2020) xếp ĐBSCL vào những khu vực dễ bị tổn thương nhất trước biến đổi khí hậu, nổi bật là xâm nhập mặn và suy giảm nguồn nước ngọt. Số liệu Chỉ số Năng lực cạnh tranh cấp tỉnh năm 2024 trích trong Báo cáo Kinh tế thường niên ĐBSCL 2025 ghi nhận 18% DN trên cả nước gặp khó khăn do thiên tai và biến đổi khí hậu, chủ yếu do siêu bão Yagi và các hiện tượng thời tiết cực đoan khác (VCCI ĐBSCL & Fulbright, 2026). Nhóm thứ hai là quy mô nhỏ và hạn chế tích lũy nguồn lực, thể hiện qua cơ cấu quy mô và tỷ lệ nâng cấp nêu trên. Nhóm thứ ba là logistics. Chi phí logistics tại ĐBSCL chiếm khoảng 20–25% giá thành sản phẩm, cao hơn đáng kể so với các vùng kinh tế trọng điểm khác do phụ thuộc hệ thống trung chuyển ngoài vùng (VCCI ĐBSCL & Fulbright, 2026). Sự phụ thuộc này làm quan hệ với đối tác bên ngoài trở nên quan trọng với DNNVV trong vùng. Đó là lý do thang đo AO của luận án có khía cạnh Kết nối. Ba nhóm rào cản mô tả bối cảnh hoạt động của DNNVV. Luận án không đo lường trực tiếp các rào cản này trong mô hình.

Bằng chứng thực nghiệm về AO tại Việt Nam đã bắt đầu xuất hiện. Trieu và cộng sự (2023) khảo sát 247 DNNVV và ghi nhận năng lực công nghệ thông tin thúc đẩy AO, còn AO gắn với khả năng phục hồi và hiệu quả hoạt động cao hơn. Nguyen-Van và cộng sự (2025) ghi nhận DN sản xuất kết hợp khai thác thực hành thân thiện môi trường hiện có với khám phá giải pháp bền vững mới đạt hiệu quả phát triển bền vững tốt hơn, nhất là khi có lãnh đạo thuận hai tay xanh. Ở quy mô nhỏ hơn, Kiều Anh Tài và cộng sự (2025) ghi nhận vai trò trung gian của đổi mới kết hợp giữa đặc điểm chủ DN và kết quả số hóa tại các cửa hàng bán lẻ độc lập.

Các nghiên cứu này chưa tập trung vào DNNVV tại ĐBSCL. Bằng chứng về AO ở vùng này vẫn còn hạn chế.

DNNVV trong vùng đối mặt với áp lực kép. DN phải tối ưu nguồn lực hiện có để duy trì hoạt động ngắn hạn. DN cũng phải đổi mới, chuyển đổi số và thích ứng với yêu cầu phát triển xanh để giữ năng lực cạnh tranh dài hạn. Hu và cộng sự (2023) chỉ ra rằng triển khai AO trong DNNVV tiêu tốn nhiều tài nguyên nên hiệu quả phụ thuộc vào khả năng sử dụng và điều phối nguồn lực. Khi nguồn lực hạn chế và thiếu cơ chế điều phối phù hợp, AO có thể làm tăng chi phí mà chưa cải thiện kết quả. Lee và cộng sự (2025) ghi nhận AO đóng vai trò trung gian trong việc chuyển nguồn lực con người thành kết quả bền vững. Miocevic và cộng sự (2025) chỉ ra rằng trong khủng hoảng, AO giúp DN giữ khách hàng và mở rộng thị trường nhưng hiệu quả gắn với việc điều phối danh mục nguồn lực và khách hàng. Theo Sirmon và cộng sự (2011), ROC giúp DN tích hợp và tái cấu hình tài chính, nhân lực, công nghệ và tri thức. ROC vì vậy được xem là yếu tố điều tiết trong mối quan hệ giữa AO, EO và SD.

Hai bối cảnh trên hội tụ vào một vấn đề nghiên cứu chung. Về lý thuyết, quan hệ giữa AO và SD đã có bằng chứng nhưng con đường qua EO và điều kiện do ROC tạo ra chưa được kiểm định trong cùng một mô hình. Về thực tiễn, DNNVV tại ĐBSCL cần vừa giữ hiệu quả hiện tại vừa đổi mới trong điều kiện nguồn lực hạn chế và phụ thuộc đối tác bên ngoài. Bảng 1-4 đặt từng vấn đề thực tiễn cạnh khoảng trống lý thuyết tương ứng.

Bảng 1-4. Liên kết vấn đề thực tiễn với khoảng trống lý thuyết

Vấn đề thực tiễn tại ĐBSCL	Khoảng trống lý thuyết (mục 2.4)	Cấu phần trong mô hình
DN phải cùng lúc giữ hiệu quả ngắn hạn và đổi mới dài hạn	Quan hệ giữa AO và kết quả bền vững ở DNNVV hạn chế nguồn lực còn ít bằng chứng	AO và SD (H3)

Tinh thần kinh doanh có nhưng khó chuyển thành kết quả bền vững	Chuỗi AO, EO và SD ít được kiểm định; vị trí của EO chưa thống nhất	EO là biến trung gian (H1, H2)
Nguồn lực khan hiếm; hiệu quả phụ thuộc cách phân bổ	ROC chưa được kiểm định trong chuỗi AO, EO và SD	ROC là biến điều tiết (H4, H5, H6)
Tỷ trọng DN giảm; thiếu tầng DN vừa; chi phí logistics cao	Thiếu bằng chứng về DNNVV tại ĐBSCL	Bối cảnh kiểm định của mô hình

Nguồn: tác giả tổng hợp

Từ bối cảnh lý thuyết và thực tiễn, bối cảnh của DNNVV tại ĐBSCL đặt ra câu hỏi về cách AO chuyển hóa thành SD khi nguồn lực hạn chế. Việc thiếu bằng chứng về AO tại ĐBSCL là khoảng trống về bối cảnh, khác với khoảng trống lý thuyết nêu ở mục 1.1.1. ĐBSCL là không gian thu thập dữ liệu để kiểm định mô hình. Các kết luận về ảnh hưởng của khí hậu, thể chế hay văn hóa vùng nằm ngoài phạm vi của mô hình đo lường. Xuất phát từ cơ sở trên, tác giả chọn đề tài "Tác động của mô hình tổ chức thuận hai tay đến phát triển bền vững – Vai trò trung gian của định hướng sáng nghiệp: Nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại khu vực đồng bằng sông Cửu Long". Tên đề tài thể hiện các quan hệ được đặt ra để kiểm định. Vai trò trung gian của EO là nội dung được kiểm định chứ không phải kết luận định trước.

1.2. Mục tiêu nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu

1.2.1. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu chung: Luận án kiểm định tác động của AO đến SD của DNNVV tại khu vực ĐBSCL. Luận án phân tích vai trò trung gian của EO và vai trò điều tiết của ROC trong mối quan hệ này. Kết quả kiểm định được dùng để xác định điều kiện và giới hạn phát huy tác dụng của các cơ chế trung gian và điều tiết. Đây là căn cứ để đề xuất hàm ý quản trị cho DNNVV tại khu vực ĐBSCL.

Mục tiêu cụ thể:

Thứ nhất, kiểm định các tác động trực tiếp trong mô hình nghiên cứu gồm tác động của AO đến EO, tác động của EO đến SD và tác động của AO đến SD.

Thứ hai, kiểm định vai trò trung gian của EO trong mối quan hệ giữa AO và SD.

Thứ ba, kiểm định vai trò điều tiết của ROC đối với tác động của AO đến EO, tác động của EO đến SD và tác động gián tiếp của AO đến SD thông qua EO. Kết quả xác định phạm vi và giới hạn tác dụng của ROC trong bối cảnh DNNVV tại ĐBSCL.

Thứ tư, đề xuất hàm ý quản trị cho ba nhóm đối tượng gồm DNNVV, hiệp hội ngành hàng và chính quyền địa phương. Các hàm ý bám sát kết quả kiểm định và mức độ ý nghĩa của từng tác động.

1.2.2. Câu hỏi nghiên cứu

Câu hỏi 1: Các tác động trực tiếp của AO đến EO, của EO đến SD và của AO đến SD có chiều hướng và mức độ như thế nào trong bối cảnh DNNVV tại ĐBSCL?

Câu hỏi 2: EO có đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa AO và SD của DNNVV tại ĐBSCL hay không?

Câu hỏi 3: ROC có điều tiết tác động của AO đến EO và tác động của EO đến SD hay không? ROC có điều tiết tác động gián tiếp của AO đến SD thông qua EO hay không?

Câu hỏi 4: Kết quả kiểm định gợi ý những hàm ý quản trị và chính sách nào cho DNNVV, hiệp hội ngành hàng và chính quyền địa phương tại ĐBSCL?

1.3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

1.3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Luận án nghiên cứu mối quan hệ giữa AO, EO, ROC và SD của DNNVV tại khu vực ĐBSCL. Luận án kiểm định tác động của AO đến SD và vai trò trung gian của EO trong mối quan hệ này. ROC được đưa vào mô hình như biến điều tiết, làm thay đổi cường độ của các tác động trong mô hình. Đơn vị phân tích là DNNVV.

Đối tượng tham vấn: Nghiên cứu định tính lấy ý kiến của 14 chuyên gia được chọn có chủ đích. Mỗi chuyên gia thuộc một trong ba nhóm. Nhóm học thuật gồm giảng viên và nhà nghiên cứu về DNNVV, đổi mới hoặc phát triển bền vững. Nhóm DN gồm chủ DN, giám đốc và nhà quản lý có kinh nghiệm điều hành. Nhóm hỗ trợ gồm chuyên gia tư vấn và đại diện tổ chức hỗ trợ DNNVV. Tất cả chuyên gia đều có kinh nghiệm thực tiễn liên quan đến DNNVV tại ĐBSCL. Tiêu chí chi tiết được trình bày ở Bảng 3-1.

Đối tượng khảo sát: Đối tượng khảo sát là chủ DN, giám đốc hoặc nhà quản lý cấp trung của DNNVV tại ĐBSCL. Đây là những người trực tiếp tham gia hoạch định chiến lược, phân bổ nguồn lực và ra quyết định liên quan đến kết quả bền vững. Mỗi DN có một người trả lời.

1.3.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi không gian: Dữ liệu được thu thập tại 13 tỉnh, thành thuộc vùng ĐBSCL theo địa giới trước khi sắp xếp đơn vị hành chính năm 2025. Tỉnh Long An cũ, nay là một phần của tỉnh Tây Ninh, được giữ trong phạm vi nghiên cứu. Lý do được trình bày ở mục 3.5.1. ĐBSCL là địa bàn thu thập dữ liệu và bối cảnh kiểm định. Đặc thù kinh tế, xã hội và môi trường của vùng được dùng để thảo luận kết quả, không phải biến số trong mô hình.

Phạm vi nội dung: Luận án tập trung vào các quan hệ giữa AO, EO, ROC và SD. AO được tiếp cận theo hướng bối cảnh. EO gồm ba chiều chủ động, đổi mới và chấp nhận rủi ro. SD gồm ba trụ cột kinh tế, xã hội và môi trường. Các hàm ý quản trị được đề xuất trong phạm vi kết quả kiểm định.

Phạm vi thời gian: Việc lấy ý kiến chuyên gia diễn ra từ tháng 6 đến tháng 7 năm 2025. Khảo sát sơ bộ và khảo sát chính thức được thực hiện sau đó theo thiết kế cắt ngang và hoàn tất vào giữa tháng 9 năm 2025. Kết quả phản ánh thực trạng tại thời điểm khảo sát. Dữ liệu thứ cấp dùng để mô tả bối cảnh có phạm vi từ năm 2000 đến năm 2025.

1.4. Phương pháp nghiên cứu

1.4.1. Phương pháp tiếp cận

Luận án theo cách tiếp cận diễn dịch. Các giả thuyết được suy ra từ RBV và khung điều phối nguồn lực, sau đó được kiểm định bằng dữ liệu khảo sát. Thiết kế nghiên cứu là phương pháp hỗn hợp theo trình tự tuần tự. Giai đoạn định tính diễn ra trước và phục vụ việc hoàn thiện công cụ đo lường. Giai đoạn định lượng diễn ra sau và là trọng tâm để kiểm định mô hình (Creswell & Plano Clark, 2018). Phân tích trắc lượng thư mục thuộc phần tổng quan tài liệu, không thuộc giai đoạn định tính.

Theo đó, quá trình nghiên cứu gồm bốn giai đoạn. Giai đoạn thứ nhất là tổng quan tài liệu, gồm tổng quan các nghiên cứu thực nghiệm và phân tích trắc lượng thư mục trên dữ liệu Scopus. Giai đoạn này xác định khoảng trống nghiên cứu, hình thành mô hình, sáu giả thuyết (H1 đến H6) và thang đo sơ bộ. Giai đoạn thứ hai là nghiên cứu định tính. Luận án thu thập phiếu ý kiến của 14 chuyên gia và phân tích nội dung góp ý để hiệu chỉnh thang đo cho bối cảnh DNNVV tại ĐBSCL, kết quả là thang đo gồm 54 biến quan sát. Giai đoạn thứ ba là nghiên cứu định lượng sơ bộ trên 100 DNNVV. Độ tin cậy ban đầu của thang đo được đánh giá bằng hệ số Cronbach's Alpha và hệ số tương quan giữa biến và tổng, từ đó hình thành thang đo chính thức. Giai đoạn thứ tư là nghiên cứu định lượng chính thức trên 367 DNNVV tại 13 tỉnh, thành. Dữ liệu được phân tích bằng mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương tối thiểu một phần (PLS-SEM) trên phần mềm SmartPLS 4.1.4 để kiểm định mô hình và các giả thuyết. Quy trình chi tiết được trình bày tại mục 3.1.

1.4.2. Phương pháp nghiên cứu định tính

Giai đoạn định tính đánh giá mức độ rõ ràng và phù hợp của 54 biến quan sát trong bối cảnh DNNVV tại ĐBSCL. Giai đoạn này không có mục đích phát hiện khái niệm mới. Cấu trúc lý thuyết của mô hình được giữ nguyên và mọi điều chỉnh chỉ diễn ra ở cấp phát biểu.

Luận án lấy ý kiến 14 chuyên gia chọn theo phương pháp có chủ đích, gồm 3 giảng viên và nhà nghiên cứu, 7 nhà quản lý DNNVV và 4 cán bộ hỗ trợ và tư

vấn. Số chuyên gia vượt mức ba đến mười người thường được khuyến nghị cho đánh giá giá trị nội dung (Lynn, 1986). Công cụ là phiếu ý kiến chuyên gia (Phụ lục 2). Chuyên gia tự điền phiếu và gửi lại cho tác giả. Khi góp ý chưa rõ, tác giả trao đổi thêm với chuyên gia qua tin nhắn.

Dữ liệu được phân tích theo hai bước. Bước thứ nhất thống kê số chuyên gia góp ý cho từng phát biểu. Bước thứ hai phân tích nội dung các góp ý (Lý Thị Minh Châu và cộng sự, 2024). Phát biểu được sửa đổi nội dung khi từ bốn chuyên gia trở lên cùng nêu một hướng góp ý. Góp ý đơn lẻ chỉ dẫn đến chỉnh sửa câu chữ. Tác giả mã hóa thủ công và đối chiếu với người hướng dẫn khoa học.

Kết quả định tính xác nhận bốn khái niệm phù hợp với bối cảnh. Ba phát biểu thuộc khía cạnh Lãnh đạo của Khám phá (KPLĐ1, KPLĐ2 và KPLĐ5) được sửa đổi nội dung theo hướng bổ sung giới hạn về quy trình, nguồn lực và mức tổn thất chấp nhận được (Bảng 3-5). Số biến quan sát giữ nguyên là 54.

1.4.3. Phương pháp nghiên cứu định lượng

Khảo sát sơ bộ được thực hiện với 100 nhà quản lý và chủ DNNVV, chủ yếu tại Long An và Tiền Giang theo địa giới cũ. Bước này đánh giá độ tin cậy ban đầu bằng Cronbach's Alpha và hệ số tương quan biến tổng. Năm thang đo có Alpha từ 0,898 đến 0,945. Bước sơ bộ không dùng để kiểm định mô hình.

Luận án dùng phương pháp chọn mẫu thuận tiện có phân nhóm theo địa bàn và lĩnh vực hoạt động vì vùng chưa có danh sách DNNVV đầy đủ để làm khung chọn mẫu. Cỡ mẫu tối thiểu được xác định bằng phân tích công suất. Với biến nội sinh có năm biến dự báo, mức ý nghĩa 5%, công suất 80% và hiệu ứng trung bình, cỡ mẫu tối thiểu là 92 (Faul và cộng sự, 2009). Phiếu thu về là 400. Sau sàng lọc, mẫu chính thức gồm 367 DNNVV tại 13 tỉnh, thành. Đây là mẫu phi xác suất nên kết quả chỉ được suy rộng có giới hạn.

Phân tích dữ liệu. Dữ liệu được phân tích bằng PLS-SEM trên SmartPLS 4.1.4. AO, EO và SD được đặc tả là cấu trúc bậc cao dạng phản ánh–phản ánh. Mô hình đo lường được đánh giá qua hệ số tải, Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp (CR), phương sai trích trung bình (AVE), hệ số tải chéo và tiêu chí Fornell–Larcker. Mô hình cấu trúc được đánh giá qua hệ số đường dẫn, R^2 và f^2. Ý nghĩa thống kê

được xác định bằng bootstrap với 5.000 mẫu. Vai trò trung gian được kiểm định theo Zhao và cộng sự (2010). Vai trò điều tiết được kiểm định bằng số hạng tương tác hai giai đoạn và phân tích độ dốc đơn. H6 được kiểm định bằng chỉ số trung gian có điều tiết (Hayes, 2015).

Các giới hạn về chọn mẫu phi xác suất, dữ liệu cắt ngang và một người trả lời được trình bày ở mục 5.4.

1.5. Đóng góp mới của luận án

1.5.1. Đóng góp về mặt lý thuyết

Luận án có bốn đóng góp lý thuyết, mỗi đóng góp gắn với một khoảng trống ở mục 2.4.

Thứ nhất, luận án bổ sung bằng chứng về AO như một năng lực tích hợp ở DNNVV. AO được đo ở dạng cấu trúc ba tầng, gồm Khai thác, Khám phá và ba khía cạnh Lãnh đạo, Quản lý, Kết nối của mỗi chiều. Dữ liệu từ 367 DNNVV tại ĐBSCL ghi nhận AO tác động dương và có ý nghĩa thống kê đến EO ($\beta = 0{,}542$; $p < 0{,}001$) và SD ($\beta = 0{,}543$; $p < 0{,}001$). Khai thác và Khám phá tương quan rất cao, gợi ý rằng ở DNNVV hai hoạt động này vận hành như một năng lực chung.

Thứ hai, luận án đề xuất một điều kiện biên của cơ chế trung gian EO. EO được hình thành mạnh từ AO ($R^2 = 0{,}791$) nhưng không tác động có ý nghĩa đến SD ($\beta = 0{,}025$; $p = 0{,}557$). Tác động gián tiếp của AO đến SD qua EO không có ý nghĩa ($\beta = 0{,}013$; $p = 0{,}562$). Theo phân loại của Zhao và cộng sự (2010), đây là trường hợp chỉ có tác động trực tiếp. Phát hiện này khác với giả định phổ biến trong tài liệu quốc tế và cần được kiểm định lại trên các mẫu khác.

Thứ ba, luận án tinh chỉnh khung điều phối nguồn lực về vị trí phát huy vai trò điều tiết. ROC điều tiết dương tác động của AO đến EO ($\beta = 0{,}048$; $p = 0{,}018$). ROC không điều tiết tác động của EO đến SD (H5) và tác động gián tiếp (H6). Vai trò điều tiết của ROC vì vậy mang tính chọn lọc. Nó có vai trò rõ ở quá trình chuyển hóa nội bộ và mờ ở quá trình phụ thuộc môi trường bên ngoài. Quan hệ trực tiếp giữa ROC và SD là kết quả đặc tả đi kèm mà không phải giả thuyết và cần kiểm định thêm.

Thứ tư, luận án cung cấp bằng chứng và công cụ đo lường cho DNNVV đa ngành tại ĐBSCL. SD được đo như một cấu trúc bậc hai gồm ba trụ cột theo khung ba trụ cột kinh tế, xã hội và môi trường (TBL). Bộ thang đo 54 biến cho AO, EO, ROC và SD được hiệu chỉnh qua ý kiến chuyên gia, khảo sát sơ bộ và khảo sát chính thức.

1.5.2. Đóng góp về mặt thực tiễn

Thứ nhất là bằng chứng về thứ tự ưu tiên năng lực. Kết quả xác định năng lực có quan hệ chặt nhất với kết quả bền vững của DNNVV trong vùng. AO có hiệu ứng lớn nhất đối với SD ($f^2 = 0,432$), còn EO hầu như không đóng góp riêng ($f^2 = 0,001$). Thông tin này giúp DN ưu tiên nguồn lực quản trị có hạn cho năng lực cân bằng giữa khai thác và khám phá.

Thứ hai là bộ công cụ tự đánh giá. Bộ thang đo 54 biến có thể được DN dùng để tự đánh giá. Hiệp hội và tổ chức hỗ trợ có thể rút gọn bộ thang đo thành công cụ chẩn đoán nhanh trước khi thiết kế chương trình tư vấn.

Thứ ba là cơ sở cho thiết kế chương trình hỗ trợ. Kết quả về EO gợi ý rằng các chương trình chỉ khuyến khích tinh thần sáng nghiệp có thể chưa đủ để tạo ra kết quả bền vững. Chính sách hỗ trợ có thể cân nhắc chuyển trọng tâm từ cung cấp nguồn lực sang nâng cao năng lực sử dụng và điều phối nguồn lực của DN.

Thứ tư là dữ liệu thực nghiệm về DNNVV tại ĐBSCL. Bộ dữ liệu khảo sát 367 DNNVV tại 13 tỉnh, thành là nguồn tham chiếu cho các nghiên cứu tiếp theo về quản trị DNNVV trong vùng, trong giới hạn suy rộng của mẫu phi xác suất.

1.6. Kết cấu của luận án

Luận án có kết cấu 5 chương như sau:

Chương 1. Giới thiệu đề tài nghiên cứu: Trình bày bối cảnh lý thuyết và bối cảnh thực tiễn, từ đó xác định vấn đề nghiên cứu. Tiếp theo, chương nêu mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu và đóng góp mới của luận án về mặt lý thuyết và thực tiễn.

Chương 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu: Trình bày các lý thuyết nền và các khái niệm nghiên cứu chính, tổng quan các công trình nghiên cứu liên

quan và mối quan hệ giữa các khái niệm. Từ đó, chương xác định các khoảng trống nghiên cứu, phát triển các giả thuyết và đề xuất mô hình nghiên cứu.

Chương 3. Phương pháp nghiên cứu: Trình bày thiết kế và quy trình nghiên cứu, nghiên cứu định tính nhằm hiệu chỉnh thang đo và thiết kế đo lường. Chương cũng trình bày nghiên cứu định lượng sơ bộ và chính thức, bao gồm cách thức chọn mẫu, cỡ mẫu, thu thập dữ liệu và phương pháp phân tích dữ liệu.

Chương 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận: Trình bày kết quả khảo sát, bao gồm thông tin về mẫu nghiên cứu, đánh giá độ tin cậy và giá trị thang đo, đánh giá mô hình cấu trúc, kiểm định các giả thuyết và thảo luận kết quả nghiên cứu.

Chương 5. Kết luận và hàm ý quản trị: Kết luận về kết quả nghiên cứu, từ đó trình bày đóng góp của luận án về mặt lý thuyết và thực tiễn, đồng thời đề xuất các hàm ý quản trị và chính sách. Cuối cùng là các hạn chế của đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo.

Tóm tắt chương 1

Chương 1 trình bày sự cần thiết của đề tài từ hai góc độ. Về lý thuyết, RBV và khung điều phối nguồn lực giải thích AO và EO là năng lực chiến lược, nhưng chuỗi tác động từ AO đến SD qua EO và vai trò điều tiết của ROC chưa được kiểm định trong cùng một mô hình. Về thực tiễn, DNNVV tại ĐBSCL chịu áp lực duy trì hiệu quả ngắn hạn và đổi mới dài hạn trong điều kiện nguồn lực hạn chế, trong khi bằng chứng về AO tại vùng này còn ít.

Luận án đặt bốn mục tiêu và bốn câu hỏi nghiên cứu, liên kết với sáu giả thuyết. Nghiên cứu theo thiết kế hỗn hợp tuần tự, gồm lấy ý kiến 14 chuyên gia, khảo sát sơ bộ 100 DNNVV và khảo sát chính thức 367 DNNVV tại 13 tỉnh, thành, phân tích bằng PLS-SEM. Luận án có bốn đóng góp lý thuyết và bốn đóng góp thực tiễn. Chương 2 trình bày cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu.

CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1. Các lý thuyết nền của đề tài nghiên cứu

2.1.1. Lý thuyết quan điểm dựa trên nguồn lực và khung điều phối nguồn lực

Lý thuyết quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV) xem DN là tập hợp các nguồn lực và năng lực không đồng nhất. Sự không đồng nhất này lý giải vì sao các DN trong cùng điều kiện thị trường đạt kết quả khác nhau (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Theo Barney (1991), nguồn lực tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững khi có giá trị, hiếm, khó bắt chước và khó thay thế. Nguồn lực gồm tài sản hữu hình như vốn và thiết bị. Nguồn lực cũng gồm tài sản vô hình như tri thức, danh tiếng và năng lực tổ chức.

RBV có hai điểm yếu được thừa nhận rộng rãi. Điểm yếu thứ nhất là RBV mô tả DN sở hữu gì nhưng ít giải thích nguồn lực được quản trị ra sao để tạo giá trị (Sirmon và cộng sự, 2007). Điểm yếu thứ hai là RBV đơn giản hóa vấn đề sở hữu và kiểm soát nguồn lực (Kraaijenbrink và cộng sự, 2010). Helfat và cộng sự (2023) đề xuất làm mới RBV bằng cách mở rộng sang bối cảnh, khái niệm và phương pháp mới. Trong tài liệu, thuật ngữ resource-based theory đôi khi được dùng làm tên chung cho cả dòng nghiên cứu về nguồn lực, gồm RBV, quan điểm dựa trên tri thức và quan điểm quan hệ (Acedo và cộng sự, 2006). Luận án dùng RBV để chỉ lý thuyết nền và không xem resource-based theory là một lý thuyết riêng.

Khung điều phối nguồn lực (Resource Orchestration) của Sirmon và cộng sự (2007, 2011) trả lời điểm yếu thứ nhất. Khung này cho rằng giá trị đến từ cách nhà quản trị xử lý nguồn lực hơn là từ việc sở hữu nguồn lực. Nhà quản trị thực hiện ba quá trình. Cấu trúc hóa là hình thành, thu thập và loại bỏ nguồn lực để có danh mục phù hợp với chiến lược. Kết hợp là phối hợp các nguồn lực để tạo ra hoặc nâng cấp năng lực. Tận dụng là triển khai năng lực vào hoạt động để tạo giá trị. Khung điều phối nằm trong cùng dòng lý thuyết với RBV. Nó bổ sung lớp giải thích về hành động quản trị mà RBV chưa nêu rõ.

Trong mô hình nghiên cứu, RBV là nền chính để xác định khái niệm và hướng tác động. AO là năng lực cân bằng giữa khai thác nguồn lực hiện có và khám phá

cơ hội mới (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2013). EO là khuynh hướng chủ động, đổi mới và chấp nhận rủi ro ở cấp DN (Lumpkin & Dess, 1996). Theo RBV, cả hai là năng lực vô hình, khó bắt chước vì gắn với lịch sử, thói quen và văn hóa riêng của DN. SD là kết quả mà các năng lực này được kỳ vọng tạo ra. Lập luận này là cơ sở của H1, H2 và H3.

Có thể đối chiếu AO, EO và ROC với bốn tiêu chí của Barney (1991) để thấy vì sao chúng được xem là năng lực chiến lược (Bảng 2-1). Đối chiếu này là lập luận lý thuyết. Nó không thay thế cho kiểm định thực nghiệm ở Chương 4.

Bảng 2-1. Đối chiếu AO, EO và ROC với bốn tiêu chí của RBV

Tiêu chí	AO	EO	ROC
Có giá trị	Giúp DN vừa giữ hiệu quả hiện tại vừa tìm cơ hội mới	Giúp DN nhận diện và theo đuổi cơ hội trước đối thủ	Giúp DN chuyển nguồn lực sẵn có thành năng lực và kết quả
Hiếm	Ít DNNVV duy trì được cả hai logic đối lập	Khuynh hướng chấp nhận rủi ro có kiểm soát không phổ biến	Kỹ năng điều phối gắn với kinh nghiệm của nhà quản trị
Khó bắt chước	Gắn với lịch sử, thói quen và quan hệ riêng của DN	Gắn với văn hóa và phong cách ra quyết định	Gắn với cách phối hợp ngầm giữa con người và quy trình
Khó thay thế	Không thể thay bằng một chiến lược đơn lẻ	Không thể thay bằng đầu tư công nghệ thuần túy	Không thể thay bằng việc tăng quy mô nguồn lực

Nguồn: tác giả lập luận dựa trên Barney (1991), Lumpkin và Dess (1996), Sirmon và cộng sự (2011)

Khung điều phối nguồn lực là cơ sở trực tiếp cho ROC, tức năng lực cấu trúc hóa, kết hợp và tận dụng nguồn lực. Hai DN có cùng mức năng lực vẫn có thể đạt kết quả khác nhau vì cách điều phối khác nhau. DN điều phối tốt hơn được kỳ vọng chuyển năng lực thành kết quả hiệu quả hơn. Logic này đặt ROC ở vị trí điều kiện của quan hệ giữa năng lực và kết quả. Đây là cơ sở của H4, H5 và H6.

Lý thuyết năng lực động (DCT) của Teece (2007) cũng thường được dùng để lý giải AO. O'Reilly và Tushman (2008) còn xem AO là một dạng năng lực động. Luận án không chọn DCT làm nền chính vì hai lý do. Thứ nhất, khung điều phối nguồn lực cụ thể hóa ba quá trình quản trị nguồn lực và có thể thao tác hóa thành thang đo ROC. Thứ hai, DCT là khung rộng về năng lực cảm nhận, nắm bắt và tái cấu hình. Các năng lực này khó tách khỏi AO và ROC khi đo lường ở DNNVV. DCT vì vậy được dùng như lý thuyết bổ trợ khi thảo luận khả năng thích ứng của DN trước môi trường biến động.

Tóm lại, RBV trả lời câu hỏi DN có những năng lực nào. Khung điều phối nguồn lực trả lời câu hỏi DN sử dụng các năng lực đó ra sao. Hai khung này tạo thành nền tảng lý luận chính để suy ra giả thuyết. Mục 2.1.2 và 2.1.3 trình bày hai lý thuyết bổ trợ về bối cảnh.

2.1.2. Lý thuyết phụ thuộc nguồn lực (Resource Dependence Theory)

RDT bắt nguồn từ lý thuyết hệ thống mở. Lý thuyết này xem tổ chức là một liên minh lợi ích hoạt động trong môi trường có thể phát sinh xung đột. Các thành viên cần nguồn lực từ bên ngoài để tồn tại (Pfeffer & Salancik, 2003). Khả năng tiếp cận, huy động và kiểm soát nguồn lực bên ngoài vì vậy ảnh hưởng đến quyết định chiến lược và kết quả của DN. Để giảm bất định và tăng khả năng tiếp cận nguồn lực, tổ chức thường lập liên minh, hợp tác với các bên liên quan hoặc tái cấu trúc (Pfeffer & Salancik, 2003).

Tehseen và Sajilan (2016) tóm tắt RDT bằng ba giả định. Giả định thứ nhất là tổ chức hình thành từ các trao đổi xã hội bên trong và bên ngoài. Giả định thứ hai là môi trường chứa những nguồn lực quý hiếm và quan trọng cho sự tồn tại của tổ chức. Giả định thứ ba là tổ chức tìm cách giảm sự phụ thuộc của mình vào tổ chức khác và tăng sự phụ thuộc của tổ chức khác vào mình. Theo cách nhìn này, tổ chức có thể thay đổi cấu trúc và hành vi để có và giữ nguồn lực bên ngoài (Xu & Pero, 2023).

Mức độ phụ thuộc vào môi trường vừa là rủi ro vừa là cơ hội. DN lệ thuộc vào một nguồn cung duy nhất dễ gặp nút thắt sản xuất. Ngược lại, DN chủ động quản lý quan hệ với nhà cung cấp, khách hàng, cơ quan quản lý và tổ chức tài chính có thể giảm phụ thuộc bất lợi (Pfeffer & Salancik, 2003). Lavie (2006) mở rộng

lập luận này vào RBV. Theo ông, nhiều nguồn lực quan trọng nằm ngoài ranh giới DN và chịu ảnh hưởng của đối tác liên kết.

Trong luận án, RDT là lý thuyết bổ trợ về bối cảnh. DNNVV tại ĐBSCL thường hạn chế về vốn và công nghệ. Chi phí logistics của vùng cao và phụ thuộc hệ thống trung chuyển ngoài vùng (VCCI ĐBSCL & Fulbright, 2026). RDT lý giải vì sao các DN này cần quan hệ đối tác để bổ sung nguồn lực. Lập luận này là cơ sở cho khía cạnh Kết nối trong thang đo AO (mục 2.2.1.3). Luận án không dùng RDT để suy ra giả thuyết.

2.1.3. Lý thuyết mạng xã hội (Social Network Theory)

Theo Caulkins (1981), Sundt là người đầu tiên dùng khái niệm mạng lưới xã hội khi khảo sát tổ chức xã hội của nông dân năm 1856. Các nghiên cứu sau phát triển khái niệm này thành hướng phân tích mạng lưới. Granovetter (1973) chỉ ra rằng các quan hệ không thân thiết lại lan truyền thông tin hiệu quả. Ông gọi hiện tượng này là sức mạnh của liên kết yếu. Granovetter (1985) tiếp tục lập luận rằng hoạt động kinh tế luôn gắn trong các quan hệ xã hội. Nahapiet và Ghoshal (1998) xem vốn xã hội là nguồn tạo ra vốn trí tuệ và lợi thế của tổ chức.

Theo SNT, DN tìm cấu hình đối tác phù hợp trong mạng lưới để có nguồn lực cần thiết (Majid và cộng sự, 2021; Shiri và cộng sự, 2015). Với DNNVV, quan hệ tốt với các bên liên quan và các DNNVV khác tạo ra nguồn thông tin bên ngoài dồi dào (Park và cộng sự, 2020). Heirati và cộng sự (2013) ghi nhận kết nối mạng lưới giúp DNNVV có thêm thông tin về sản phẩm, xu hướng thị trường và chiến lược. Tại Việt Nam, Vu và cộng sự (2023) ghi nhận vốn xã hội ảnh hưởng đến đổi mới, marketing và EO của DNNVV ở Thành phố Hồ Chí Minh.

Trong luận án, SNT là lý thuyết bổ trợ về bối cảnh. SNT lý giải vì sao quan hệ với viện nghiên cứu, cơ sở đào tạo, hiệp hội và đối tác giúp DNNVV tiếp cận tri thức và cơ hội. Cùng với RDT, lập luận này là cơ sở cho khía cạnh Kết nối của AO. SNT cũng hỗ trợ việc thảo luận đặc điểm của DNNVV tại ĐBSCL, vốn thường vận hành dựa trên quan hệ gia đình, hiệp hội nghề nghiệp và cộng đồng địa phương. Luận án không dùng SNT để suy ra giả thuyết và không đo lường cấu trúc mạng lưới.

2.1.4. Kiến trúc lý thuyết của mô hình nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu dựa trên kiến trúc lý thuyết gồm bốn tầng (Bảng 2-2). RBV là nền chính. Khung điều phối nguồn lực là cơ sở trực tiếp cho ROC. DCT là lý thuyết bổ trợ về khả năng thích ứng. RDT và SNT là lý thuyết bổ trợ về bối cảnh. Chỉ hai tầng đầu được dùng để suy ra giả thuyết.

Việc phân tầng xuất phát từ yêu cầu về tính nhất quán lý luận. Các nghiên cứu về AO và EO thường dựa vào RBV để giải thích kết quả và năng lực đổi mới (Cao và cộng sự, 2009; O'Reilly & Tushman, 2013). Khi một mô hình viện dẫn nhiều lý thuyết ngang hàng, mỗi giả thuyết dễ được biện minh bằng một lý thuyết khác nhau. Mô hình khi đó khó bị bác bỏ và khó so sánh. Kiến trúc bốn tầng giới hạn nguồn suy luận vào RBV và phần mở rộng của nó. Các lý thuyết còn lại chỉ giúp mô tả bối cảnh và diễn giải kết quả.

RDT và SNT có vai trò đặc biệt trong kiến trúc này. RBV đặt nguồn lực chiến lược chủ yếu bên trong DN. Ở ĐBSCL, DNNVV hạn chế về vốn, nhân lực và công nghệ nên nguồn lực bên ngoài cũng ảnh hưởng đến hoạt động. Hai lý thuyết này lý giải vì sao khía cạnh Kết nối được đưa vào thang đo AO (mục 2.2.1.3). Mô hình không có biến riêng về cấu trúc mạng lưới hay mức độ phụ thuộc. Vì vậy chúng không tham gia vào việc suy ra giả thuyết. Bảng 2-2 tóm tắt vai trò của từng lý thuyết.

Bảng 2-2. Kiến trúc lý thuyết và vai trò trong mô hình nghiên cứu

Lý thuyết	**Vai trò**	**Nội dung lý giải**	**Tài liệu tiêu biểu**
RBV	Nền chính	AO và EO là năng lực của DN tạo ra SD; cơ sở của H1, H2, H3	Barney (1991); He & Wong (2004); Lubatkin và cộng sự (2006)
Khung điều phối nguồn lực	Cơ sở cho ROC	DN cấu trúc hóa, kết hợp, tận dụng nguồn lực; cơ sở của H4, H5, H6	Sirmon và cộng sự (2007, 2011); Carnes và cộng sự (2019)

DCT	Bổ trợ	Khả năng thích ứng của AO và ROC trong môi trường biến động; dùng khi thảo luận	Teece (2007); O'Reilly & Tushman (2008)
RDT và SNT	Bổ trợ về bối cảnh	Phụ thuộc và quan hệ bên ngoài của DNNVV tại ĐBSCL; cơ sở cho khía cạnh Kết nối của AO	Pfeffer & Salancik (2003); Granovetter (1985); Nahapiet & Ghoshal (1998); Lavie (2006)

Nguồn: tác giả tổng hợp

2.2. Các khái niệm nghiên cứu chính

Mục này trình bày bốn khái niệm theo thứ tự vị trí trong mô hình: AO là biến độc lập, EO là biến trung gian, ROC là biến điều tiết và SD là biến kết quả. Mỗi khái niệm được làm rõ ở ba nội dung là định nghĩa, yếu tố cấu thành và lựa chọn đo lường. Phần đo lường ở chương này chỉ nêu cách tiếp cận và lý do lựa chọn.

2.2.1. Biến độc lập: Tính thuận hai tay của tổ chức (Organizational Ambidexterity)

Trong môi trường nhiều bất định, DN cần vừa duy trì hiệu quả hiện tại vừa tìm cơ hội mới. March (1991) chỉ ra rằng tổ chức chỉ tập trung vào khám phá phải chịu chi phí thử nghiệm mà ít thu được lợi ích. Tổ chức chỉ tập trung vào khai thác dễ rơi vào bẫy năng lực vì phụ thuộc vào những gì đã thành công. Nhiều nghiên cứu vì vậy xem việc theo đuổi cả hai là điều kiện để DN tồn tại lâu dài (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2013).

2.2.1.1. Khái niệm tính thuận hai tay của tổ chức

Thuận hai tay là khả năng sử dụng thuần thục cả hai tay. Áp dụng vào tổ chức, AO là khả năng theo đuổi hiệu quả hai hay nhiều định hướng chiến lược cùng lúc hoặc luân phiên. Duncan (1976) là người đầu tiên đưa khái niệm này vào quản trị. March (1991) đặt nền cho AO bằng hai khái niệm. Khám phá gồm tìm kiếm, biến đổi, chấp nhận rủi ro, thử nghiệm và đổi mới. Khai thác gồm tinh chỉnh, lựa chọn, sản xuất, triển khai và thực thi. Khám phá mở rộng cơ sở tri thức của DN

và thường gắn với đổi mới cấp tiến. Khai thác dựa trên tri thức sẵn có và thường gắn với đổi mới gia tăng (Raisch & Birkinshaw, 2008; Titus và cộng sự, 2017).

Tài liệu phát triển ba cách hiện thực hóa AO. AO cấu trúc tách khai thác và khám phá vào các đơn vị riêng (Tushman & O'Reilly, 1996). AO bối cảnh tạo ra hệ thống quản lý và văn hóa để cùng một đơn vị tự cân bằng hai hoạt động (Gibson & Birkinshaw, 2004). AO luân phiên chuyển trọng tâm giữa hai hoạt động theo thời gian. Các nghiên cứu gần đây mở rộng AO sang lãnh đạo (Rosing và cộng sự, 2011), liên minh (Sun & Lo, 2014), mạng lưới (Stadler và cộng sự, 2014) và chuyển đổi số (Warner & Wäger, 2019). Bảng 2-3 tổng kết các hướng tiếp cận chính.

Bảng 2-3. Các hướng tiếp cận tính thuận hai tay của tổ chức

Hướng tiếp cận	Nội dung chính	Tác giả tiêu biểu	Mức phù hợp với DNNVV
Khai thác và khám phá	Hai logic học hỏi đối lập về mục tiêu, thời gian và rủi ro	March (1991)	Nền tảng chung của mọi hướng
AO cấu trúc	Tách đơn vị chuyên trách cho khai thác và khám phá; lãnh đạo cấp cao tích hợp	Tushman & O'Reilly (1996)	Thấp (đòi hỏi quy mô và bộ phận chuyên trách)
AO bối cảnh	Hệ thống quản lý và văn hóa giúp cùng một đơn vị cân bằng hai hoạt động	Gibson & Birkinshaw (2004)	Cao (phù hợp tổ chức nhỏ, chức năng chồng lấn)
AO lãnh đạo	Nhà lãnh đạo chuyển đổi linh hoạt giữa hành vi mở và hành vi đóng	Rosing và cộng sự (2011); Zacher & Rosing (2015)	Cao (vì chủ DN giữ vai trò trung tâm)
AO mạng lưới và liên minh	Cân bằng khai thác và khám phá qua quan hệ đối tác	Lavie & Rosenkopf (2006); Stadler và cộng sự	Cao (vì DNNVV dựa

		(2014); Sun & Lo (2014)	vào nguồn lực bên ngoài)
AO số và AO hài hòa	Cân bằng chuyển đổi số với hoạt động cốt lõi; tích hợp qua lãnh đạo và văn hóa	Warner & Wäger (2019); Kassotaki (2022)	Trung bình (đang phát triển)

Nguồn: tác giả tổng hợp

Các hướng tiếp cận thống nhất ở một điểm. Bản chất của AO là sự cùng có mặt của cả khai thác lẫn khám phá. Các hướng chỉ khác nhau ở cơ chế tạo ra sự cùng tồn tại đó. Trong luận án, AO là năng lực chiến lược của DN theo RBV. AO được định nghĩa là năng lực của DN trong việc cùng lúc khai thác nguồn lực hiện có và khám phá cơ hội mới, biểu hiện qua lãnh đạo, hệ thống quản lý và quan hệ đối tác.

2.2.1.2. Yếu tố cấu thành tính thuận hai tay của tổ chức

Hai yếu tố cấu thành AO do March (1991) đặt nền là khai thác và khám phá. Các nghiên cứu sau chi tiết hóa hai yếu tố này theo nhiều khía cạnh của tổ chức (Bảng 2-4). Mỗi khía cạnh trả lời câu hỏi khai thác và khám phá diễn ra ở đâu trong DN.

Bảng 2-4. Các khía cạnh biểu hiện của khai thác và khám phá

Khía cạnh	Khám phá	Khai thác	Tác giả tiêu biểu
Tri thức	Tìm kiến thức mới, học từ thử nghiệm	Dùng kiến thức sẵn có, học từ kinh nghiệm	He & Wong (2004); Senaratne & Wang (2018)
Chiến lược và đổi mới	Sản phẩm mới, thị trường mới, đổi mới đột phá	Cải tiến sản phẩm, giữ thị trường hiện tại, đổi mới từng bước	Voss & Voss (2013); Hughes và cộng sự (2018); Cho và cộng sự (2020)
Lãnh đạo	Khuyến khích thử nghiệm, chấp nhận	Giám sát mục tiêu, thiết lập quy trình, xử lý sai lệch	Rosing và cộng sự (2011); Zacher & Rosing (2015)

	sai sót, tạo không gian cho ý tưởng		
Hệ thống quản lý	Linh hoạt, thách thức tập quán cũ, phản ứng nhanh với thay đổi	Mục tiêu thống nhất, tránh xung đột, tránh lãng phí	Gibson & Birkinshaw (2004); De Clercq và cộng sự (2013); Jurksiene & Pundziene (2016)
Đối tác và kết nối	Thêm đối tác và nguồn thông tin mới	Củng cố quan hệ với đối tác hiện có	Nahapiet & Ghoshal (1998); Stadler và cộng sự (2014); Wilden và cộng sự (2018)

Nguồn: tác giả tổng hợp

Luận án chọn ba khía cạnh là Lãnh đạo (LĐ), Quản lý (QL) và Kết nối (KN). Ba khía cạnh đại diện cho ba cấp độ của năng lực tổ chức. Lãnh đạo là cấp độ định hướng chiến lược. Quản lý, tức hệ thống quản lý, là cấp độ thể chế hóa nội bộ. Kết nối, tức quan hệ đối tác và kết nối bên ngoài, là cấp độ mở rộng nguồn lực. Hai khía cạnh tri thức và chiến lược không được đo riêng. Chúng là kết quả của hoạt động học hỏi và ra quyết định diễn ra trong ba khía cạnh trên. Các khía cạnh khác như văn hóa hay cấu trúc khó tách biệt trong DNNVV, nơi các chức năng thường chồng lấn.

Lựa chọn Lãnh đạo có cơ sở rõ trong bối cảnh DNNVV. Lubatkin và cộng sự (2006) chỉ ra rằng ở DNNVV, sự tích hợp hành vi của đội ngũ quản lý cấp cao là tiền đề của AO. Chang và Hughes (2012) cũng xem đặc điểm lãnh đạo và cấu trúc tổ chức là các yếu tố thúc đẩy AO trong DNNVV. Ở DNNVV tại ĐBSCL, chủ DN thường trực tiếp điều hành. Hành vi của chủ DN vì vậy là kênh chính hình thành khai thác và khám phá.

Lựa chọn Quản lý phản ánh cách tiếp cận AO bối cảnh. Hệ thống quản lý gồm quy trình, mục tiêu và cơ chế kiểm soát giúp tích hợp hai loại hoạt động (Gibson & Birkinshaw, 2004; Jansen và cộng sự, 2012). Khía cạnh này đo mức độ

hệ thống quản lý hỗ trợ khai thác và khám phá. Nó khác với ROC, vốn đo cách DN cấu trúc hóa, kết hợp và tận dụng nguồn lực (mục 2.2.3).

Lựa chọn Kết nối xuất phát từ RDT và SNT (mục 2.1.2 và 2.1.3). Stadler và cộng sự (2014) xem mạng lưới là một cấp độ mới để giải quyết bài toán khai thác và khám phá. Lavie và Rosenkopf (2006) chỉ ra rằng DN có thể cân bằng hai hoạt động qua cách chọn đối tác liên minh. Roth và Corsi (2023) nhận định chiều hướng ra bên ngoài của AO còn ít được nghiên cứu. Khía cạnh Kết nối vì vậy phản ánh khả năng tận dụng nguồn lực bên ngoài, vốn đặc biệt quan trọng với DNNVV hạn chế nguồn lực.

2.2.1.3. Thang đo tính thuận hai tay của tổ chức

Tài liệu có ba hướng thao tác hóa AO. Hướng cấu trúc đo sự tồn tại của các đơn vị riêng cho khai thác và khám phá (Tushman & O'Reilly, 1996). Hướng bối cảnh đo mức độ một đơn vị cùng theo đuổi hai hoạt động (Gibson & Birkinshaw, 2004). Hướng chỉ số tính AO bằng tích số hoặc hiệu số tuyệt đối giữa hai chiều (He & Wong, 2004; Cao và cộng sự, 2009). Cao và cộng sự (2009) chỉ ra rằng hai cách tính này đo hai khía cạnh khác nhau của AO. Chiều cân bằng có lợi hơn cho DN hạn chế nguồn lực. Chiều kết hợp có lợi hơn cho DN có khả năng tiếp cận nhiều nguồn lực.

Luận án chọn hướng bối cảnh vì DNNVV tại ĐBSCL hiếm khi đủ nguồn lực để lập bộ phận chuyên trách như hướng cấu trúc giả định (Lubatkin và cộng sự, 2006). AO được mô hình hóa là cấu trúc bậc cao ba tầng dạng phản ánh–phản ánh. Tầng trên là AO. Tầng giữa gồm Khai thác và Khám phá. Tầng dưới gồm ba khía cạnh LĐ, QL và KN của mỗi chiều. Mỗi chiều có 12 biến quan sát, gồm 5 biến Lãnh đạo, 3 biến Quản lý và 4 biến Kết nối. Biến quan sát được kế thừa từ Rosing và cộng sự (2011), Zacher và Rosing (2015), Gibson và Birkinshaw (2004), De Clercq và cộng sự (2013), Jurksiene và Pundziene (2016), Ed-Dafali và cộng sự (2023) và Nahapiet và Ghoshal (1998).

Cách đo này ước lượng phần chung của hai chiều bằng cấu trúc bậc cao thay vì tích số hay hiệu số. Nó đo mức độ cùng hiện diện của khai thác và khám phá. Nó không đo trực tiếp mức cân bằng theo nghĩa của Cao và cộng sự (2009).

Luận án chấp nhận giới hạn này vì mục tiêu là kiểm định AO như một năng lực tổng thể. Giới hạn được nêu lại ở mục 5.4.

2.2.2. Biến trung gian: Định hướng sáng nghiệp (Entrepreneurial Orientation)

2.2.2.1. Khái niệm định hướng sáng nghiệp

Mintzberg (1973) là một trong những học giả đầu tiên nêu khái niệm tổ chức sáng nghiệp khi bàn về ba phương thức tạo lập chiến lược là sáng nghiệp, hoạch định và thích ứng. Tổ chức sáng nghiệp luôn tìm cơ hội mới, ra quyết định đột phá, tập trung quyền lực và lấy tăng trưởng làm mục tiêu. Khái niệm này chỉ thu hút sự chú ý rộng sau nghiên cứu của Miller (1983). Miller (1983) cho rằng DN sáng nghiệp tham gia đổi mới sản phẩm và thị trường, thực hiện dự án mạo hiểm và chủ động đi trước đối thủ.

Covin và Slevin (1989) phát triển khái niệm phong thái chiến lược sáng nghiệp và xây dựng thang đo được dùng rộng rãi về sau. Covin và Slevin (1991) tiếp tục xem sáng nghiệp là hành vi của DN. Lumpkin và Dess (1996) định nghĩa EO là các quy trình, thực hành và hoạt động ra quyết định dẫn đến hành động sáng nghiệp. Họ bổ sung hai chiều tự chủ và hiếu thắng cạnh tranh vào ba chiều của Miller.

EO là thuộc tính ở cấp DN, gắn với quy trình và quyết định của tổ chức chứ không phải đặc điểm của cá nhân (Miller, 1983; Covin & Wales, 2019). Theo RBV, EO là năng lực vô hình giúp DN nhận diện và theo đuổi cơ hội. EO khác AO ở bản chất. EO phản ánh khuynh hướng và thái độ chiến lược, tức DN muốn làm gì. AO phản ánh năng lực tổ chức, tức DN có thể cùng lúc làm những gì. Lee và Kreiser (2018) nhận định ranh giới giữa hai khái niệm này chưa được làm rõ trong tài liệu và cần được xác lập trước khi kiểm định quan hệ giữa chúng. Bảng 2-5 tổng kết các khái niệm về EO.

Bảng 2-5. Tổng kết các khái niệm về định hướng sáng nghiệp

Khái niệm	Định nghĩa chính	Nguồn	Đặc điểm nổi bật
Tổ chức sáng nghiệp	Tổ chức tìm cơ hội mới, ra quyết định đột phá, tập trung quyền lực, lấy tăng trưởng làm mục tiêu	Mintzberg (1973)	Một phương thức tạo lập chiến lược
DN sáng nghiệp	DN đổi mới sản phẩm, thị trường, chấp nhận dự án mạo hiểm và đi trước đối thủ	Miller (1983)	Ba chiều: đổi mới, chủ động, chấp nhận rủi ro
Phong thái chiến lược sáng nghiệp	Xu hướng hành vi chiến lược của DN trong môi trường thuận lợi và bất lợi	Covin & Slevin (1989, 1991)	Thang đo đơn hướng được dùng rộng rãi
EO đa chiều	Quy trình, thực hành, quyết định dẫn đến hành động sáng nghiệp	Lumpkin & Dess (1996)	Năm chiều; các chiều có thể biến thiên độc lập
EO trong DNNVV	EO gắn với kết quả hoạt động nhưng hiệu quả phụ thuộc cấu hình nguồn lực và môi trường	Wiklund & Shepherd (2005); Rauch và cộng sự (2009)	Nhấn mạnh điều kiện phát huy
EO trong DNNVV Việt Nam	Các chiều của EO tác động khác nhau đến thành quả; đổi mới chưa phát huy	Nguyễn Thành Long & Lê Nguyễn Hậu (2018)	Bằng chứng ở Nam Bộ, gồm An Giang, Cần Thơ, Đồng Tháp

Nguồn: tác giả tổng hợp

Luận án định nghĩa EO là khuynh hướng chiến lược ở cấp DN, thể hiện qua tính chủ động, đổi mới và chấp nhận rủi ro (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996).

2.2.2.2. Yếu tố cấu thành định hướng sáng nghiệp

Về cơ bản, tính chủ động là việc đi trước đối thủ trong tìm kiếm cơ hội, giới thiệu sản phẩm mới và định hình thị trường. Tính đổi mới là xu hướng ủng hộ ý tưởng mới, thử nghiệm và quá trình sáng tạo. Tính chấp nhận rủi ro là sẵn sàng cam kết nguồn lực cho dự án có kết quả không chắc chắn (Lumpkin & Dess, 1996). Hai chiều tự chủ và hiếu thắng cạnh tranh được Lumpkin và Dess (1996) bổ sung nhưng ít được dùng trong nghiên cứu DNNVV.

Tài liệu có hai cách nhìn về quan hệ giữa các chiều. Cách thứ nhất theo Miller (1983) và Covin và Slevin (1989), xem ba chiều cùng biến thiên và gộp thành một khái niệm. Cách thứ hai theo Lumpkin và Dess (1996), cho phép các chiều biến thiên độc lập. Wales, Gupta và cộng sự (2013) rà soát nghiên cứu thực nghiệm và ghi nhận cách tiếp cận gộp được dùng phổ biến nhất. Bài cũng chỉ ra sự thiếu nhất quán trong việc chọn chiều và đặc tả mô hình. Bằng chứng tại Việt Nam minh họa rõ vấn đề này. Nguyễn Thành Long và Lê Nguyễn Hậu (2018) tách ba chiều khi khảo sát 198 DNNVV ở Nam Bộ. Chủ động và chấp nhận rủi ro tác động dương đến thành quả hoạt động, còn đổi mới không có tác động.

2.2.2.3. Thang đo định hướng sáng nghiệp

Luận án đo EO bằng ba chiều chủ động (CĐ), đổi mới (ĐM) và chấp nhận rủi ro (RR), kế thừa từ Covin và Slevin (1989) và Lumpkin và Dess (1996). Lựa chọn này có hai lý do. Thứ nhất, đây là ba chiều được dùng phổ biến nhất và có thang đo được kiểm chứng rộng (Rauch và cộng sự, 2009; Wales, Gupta và cộng sự, 2013). Thứ hai, ba chiều đủ phản ánh EO ở DNNVV có cấu trúc đơn giản. Ở các DN này, tự chủ và hiếu thắng cạnh tranh khó tách khỏi hành vi của chủ DN.

EO được mô hình hóa là cấu trúc bậc hai dạng phản ánh–phản ánh. Mỗi chiều có ba biến quan sát. Cách mô hình hóa này theo quan điểm gộp của Miller (1983), phù hợp với vai trò trung gian của EO trong mô hình. Hệ quả là luận án không ước lượng tác động riêng của từng chiều. Nếu các chiều có tác động khác nhau như

Nguyễn Thành Long và Lê Nguyễn Hậu (2018) ghi nhận, cấu trúc gộp có thể làm mờ tác động của chiều mạnh. Điểm này được thảo luận ở Chương 4 và Chương 5.

2.2.3. Biến điều tiết: Năng lực điều phối nguồn lực (Resource Orchestration Capability)

2.2.3.1. Khái niệm năng lực điều phối nguồn lực

Năng lực điều phối nguồn lực là năng lực của DN trong việc cấu trúc hóa, kết hợp và tận dụng nguồn lực để tạo giá trị (Sirmon và cộng sự, 2007, 2011). Khung điều phối nguồn lực đưa nhà quản trị vào trung tâm của quá trình chuyển nguồn lực thành kết quả. Khái niệm này gần với khung điều phối tài sản của Helfat và cộng sự (2007) và với lập luận của DCT về tái cấu hình nguồn lực (Teece, 2007, 2014). Luận án dùng khung điều phối nguồn lực làm cơ sở trực tiếp và xem DCT là lý thuyết bổ trợ (mục 2.1.1).

ROC bao hàm việc phân bổ và tái phân bổ tài chính, nhân lực, tri thức và công nghệ khi thị trường thay đổi (Sirmon và cộng sự, 2011; Xu & Pero, 2023). Carnes và cộng sự (2019) chỉ ra rằng cách cấu trúc hóa và kết hợp nguồn lực cho đổi mới khác nhau giữa DN ở giai đoạn tăng trưởng và DN ở giai đoạn trưởng thành. Chadwick và cộng sự (2015) minh họa điều phối nguồn lực qua sự chú trọng của giám đốc điều hành vào hệ thống nhân sự. Chirico và cộng sự (2011) lập luận rằng ở DN gia đình, EO chỉ tạo ra lợi ích khi được phối hợp với các yếu tố khác theo tiến trình điều phối nguồn lực.

Luận án định nghĩa ROC là khả năng của DN trong việc cấu trúc hóa, kết hợp và tận dụng có hệ thống các nguồn lực để hỗ trợ đổi mới và hoạt động bền vững (Sirmon và cộng sự, 2011; Wang và cộng sự, 2020; Shehzad và cộng sự, 2023). Bảng 2-6 tổng kết các khái niệm liên quan.

Bảng 2-6. Tổng kết các khái niệm về năng lực điều phối nguồn lực

Khái niệm	Định nghĩa chính	Nguồn	Đặc điểm nổi bật
Quản trị nguồn lực	Cấu trúc hóa, kết hợp, tận dụng nguồn lực trong môi trường biến động	Sirmon và cộng sự (2007)	Mở hộp đen giữa nguồn lực và giá trị
Điều phối nguồn lực	Tích hợp quản trị nguồn lực với điều phối tài sản theo độ rộng, độ sâu và vòng đời DN	Sirmon và cộng sự (2011)	Khung chuẩn của luận án
Điều phối tài sản	Tìm kiếm, lựa chọn, cấu hình tài sản bổ trợ	Helfat và cộng sự (2007)	Gần với DCT
Tái cấu hình trong DCT	Tích hợp, xây dựng, tái cấu hình năng lực để ứng phó thay đổi	Teece (2007, 2014)	Lý thuyết bổ trợ
ROC cho đổi mới	Ba chiều: cấu trúc hóa thích ứng, tận dụng hiệp lực, ra quyết định phân quyền	Tikas (2024)	Xây dựng cho tổ chức nghiên cứu và phát triển công lập; dùng để tham chiếu
ROC là điều kiện	ROC điều tiết quan hệ giữa EO và kết quả	Wales, Patel và cộng sự (2013); Choi và cộng sự (2020)	Cơ sở cho vai trò điều tiết

Nguồn: tác giả tổng hợp

2.2.3.2. Yếu tố cấu thành năng lực điều phối nguồn lực

ROC gồm ba quá trình (Sirmon và cộng sự, 2011). Cấu trúc hóa là xác định, thu thập nguồn lực cần thiết và loại bỏ nguồn lực dư thừa. Kết hợp là tổ hợp các nguồn lực để tạo ra năng lực đặc thù. Tận dụng là triển khai năng lực đó để tạo giá trị cụ thể. Ba quá trình là các giai đoạn nối tiếp của cùng một chu trình điều phối. Kết quả của giai đoạn trước là đầu vào của giai đoạn sau.

Vai trò của ROC trong mô hình là vai trò điều kiện. Ở DNNVV tại ĐBSCL, vốn, công nghệ và năng lực quản trị thường hạn chế. Có AO hay EO chưa đủ để có kết quả nếu DN thiếu khả năng phối hợp và phân bổ nguồn lực. ROC vì vậy được kỳ vọng làm thay đổi cường độ tác động của AO đến EO, của EO đến SD và của chuỗi gián tiếp giữa chúng. Lập luận chi tiết được trình bày ở mục 2.5.

2.2.3.3. Thang đo năng lực điều phối nguồn lực

Luận án đo ROC bằng một thang đo đơn hướng gồm tám biến quan sát, phủ cả ba quá trình. Hai biến phản ánh cấu trúc hóa, hai biến phản ánh kết hợp và bốn biến phản ánh tận dụng. Cách đo đơn hướng có hai lý do. Thứ nhất, ba quá trình là các giai đoạn của cùng một chu trình nên chia sẻ phần lớn phương sai. Thứ hai, ROC giữ vai trò điều tiết. Đo ROC đa chiều sẽ nhân số tương tác cần ước lượng lên ba lần và làm giảm độ tin cậy của các hiệu ứng điều tiết.

Việc kế thừa biến quan sát từ nhiều nguồn là lựa chọn có chủ đích. Các quá trình của ROC được nghiên cứu trong nhiều dòng khác nhau. Sirmon và cộng sự (2007, 2011) tập trung vào cấu trúc hóa và phân bổ. Teece (2014) và Teece và cộng sự (2016) nhấn mạnh tích hợp và tái cấu hình. Trong phạm vi tài liệu luận án khảo sát, chưa có thang đo ROC chuẩn hóa cho DNNVV tại ĐBSCL. Tikas (2024) xây dựng thang đo cho tổ chức nghiên cứu và phát triển công lập tại Ấn Độ nên khó áp dụng trực tiếp. Luận án vì vậy kế thừa có chọn lọc từ Sirmon và cộng sự (2007), Wang và cộng sự (2020), Shehzad và cộng sự (2023) và các nguồn khác nêu ở Bảng 3-7, rồi hiệu chỉnh qua nghiên cứu định tính.

Thang đo có một đặc điểm cần lưu ý. ROC1 đến ROC4 và ROC8 có nội dung sản xuất xanh hoặc hiệu quả môi trường, phản ánh bối cảnh SD của luận án. Nội dung này có thể làm tăng tương quan giữa ROC và SD. Luận án không tách vai trò điều tiết của từng quá trình. Hai điểm này được đánh giá ở Chương 4 và nêu trong phần hạn chế.

2.2.4. Biến kết quả: Phát triển bền vững (Sustainable Development)

2.2.4.1. Khái niệm phát triển bền vững

Khái niệm SD phổ biến nhất là sự phát triển đáp ứng nhu cầu của hiện tại mà không làm tổn hại khả năng đáp ứng nhu cầu của các thế hệ tương lai (World Commission on Environment and Development, 1987). Khái niệm này được cụ thể hóa thành 17 mục tiêu phát triển bền vững của Liên hợp quốc (United Nations,

2024). Các mục tiêu có thể gộp thành năm nhóm là con người, hành tinh, thịnh vượng, hòa bình và hợp tác.

Ở cấp DN, khung ba trụ cột (triple bottom line, TBL) của Elkington (1997) là cách tiếp cận có ảnh hưởng nhất. TBL yêu cầu DN theo dõi ba loại giá trị là con người, hành tinh và lợi nhuận. Carter và Rogers (2008) lập luận rằng tại giao điểm của ba trụ cột có những hoạt động vừa tác động tích cực đến môi trường và xã hội vừa mang lại lợi ích kinh tế lâu dài. Hart (1995) đi xa hơn với quan điểm dựa trên nguồn lực tự nhiên. Theo ông, năng lực ngăn ngừa ô nhiễm, quản lý vòng đời sản phẩm và phát triển bền vững có thể trở thành nguồn lợi thế cạnh tranh. Quan điểm này nối SD với RBV, lý thuyết nền của luận án. Bảng 2-7 tổng kết các cách tiếp cận SD.

Bảng 2-7. Tổng kết các cách tiếp cận phát triển bền vững

Cách tiếp cận	Định nghĩa chính	Nguồn	Mức phù hợp ở cấp DN
Phát triển bền vững	Đáp ứng nhu cầu hiện tại mà không tổn hại khả năng của thế hệ tương lai	World Commission on Environment and Development (1987)	Định hướng chung, cần cụ thể hóa
Ba trụ cột (TBL)	Cân bằng con người, hành tinh, lợi nhuận	Elkington (1997); Carter & Rogers (2008)	Cao (gắn trực tiếp với hoạt động DN)
Quan điểm dựa trên nguồn lực tự nhiên	Năng lực môi trường là nguồn lợi thế cạnh tranh	Hart (1995)	Cao (nối SD với RBV)
Bền vững yếu và bền vững mạnh	Cho phép hoặc không cho phép thay thế vốn tự nhiên bằng vốn nhân tạo	Neumayer (2010)	Thấp (thuộc cấp độ kinh tế vĩ mô)
Ranh giới hành tinh	Chín giới hạn an toàn của Trái Đất	Rockström và cộng sự (2009)	Thấp (thuộc cấp độ toàn cầu)
Kinh tế tuần hoàn	Giảm, tái sử dụng, tái chế tài nguyên	Kirchherr và cộng sự (2017)	Trung bình (tập trung vào trụ cột môi trường)

Nguồn: tác giả tổng hợp

Luận án chọn TBL vì ba lý do. Thứ nhất, TBL vận hành ở cấp DN, trong khi bền vững yếu, bền vững mạnh và ranh giới hành tinh vận hành ở cấp vĩ mô. Thứ hai, TBL cho phép DNNVV theo dõi lợi nhuận ngắn hạn cùng giá trị dài hạn cho cộng đồng và môi trường. Thứ ba, TBL thuận lợi cho việc kế thừa thang đo và so sánh kết quả. Luận án định nghĩa SD là kết quả của DN trên ba trụ cột kinh tế, xã hội và môi trường.

Ba trụ cột có ý nghĩa cụ thể với DNNVV tại ĐBSCL. Trụ cột môi trường gắn với rủi ro khí hậu. World Bank (2020) xếp ĐBSCL vào nhóm khu vực dễ tổn thương nhất trước biến đổi khí hậu, với xâm nhập mặn và suy giảm nguồn nước ngọt. Trụ cột kinh tế gắn với khả năng tích lũy và mở rộng quy mô, vốn đang suy giảm ở DN trong vùng (VCCI ĐBSCL & Fulbright, 2026). Trụ cột xã hội gắn với vai trò của DNNVV trong tạo việc làm tại chỗ cho cộng đồng nông thôn. Đo SD đủ ba trụ cột vì vậy phản ánh đúng các áp lực mà DN trong vùng đối mặt.

2.2.4.2. Yếu tố cấu thành phát triển bền vững

Theo Elkington (1997), trụ cột con người là tác động của DN đến nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp và cộng đồng. Trụ cột hành tinh là tác động đến môi trường tự nhiên, gồm phát thải, sử dụng tài nguyên, vật liệu độc hại và xử lý chất thải. Trụ cột lợi nhuận là tác động đến nền kinh tế, gồm việc làm, đổi mới, thuế và của cải tạo ra.

Các nghiên cứu sau bổ sung nội dung cho ba trụ cột. Bền vững kinh tế bảo đảm thanh khoản và lợi nhuận (Schulz & Flanigan, 2016). Bền vững xã hội phát triển vốn con người và vốn xã hội. Bền vững môi trường liên quan đến sử dụng tài nguyên tái tạo (Hubbard, 2009). Norman và MacDonald (2004) phê phán rằng TBL khó đo lường chính xác và dễ bị dùng như công cụ truyền thông. Phê phán này nhắc rằng thang đo SD ở cấp DN cần gắn với hành vi cụ thể, có thể quan sát được. Ngoài TBL còn có các bộ tiêu chí khác như bộ tiêu chuẩn của Sáng kiến Báo cáo Toàn cầu (Global Reporting Initiative), khung báo cáo tích hợp của Hội đồng Báo cáo Tích hợp Quốc tế, Bộ chỉ số DN bền vững của Hội đồng Doanh nghiệp vì sự Phát triển Bền vững Việt Nam và ISO 26000 (International Organization for Standardization [ISO], 2010).

2.2.4.3. Thang đo phát triển bền vững

Luận án đo SD bằng ba thành phần là Kinh tế (KT), Môi trường (MT) và Xã hội (XH). SD được mô hình hóa là cấu trúc bậc hai dạng phản ánh–phản ánh với 13 biến quan sát. Trụ cột Môi trường có 5 biến, kế thừa Zhu và cộng sự (2005, 2008, 2013) và Zaid và cộng sự (2018). Trụ cột Xã hội có 4 biến, kế thừa De Giovanni (2012). Trụ cột Kinh tế có 4 biến, từ KT1 đến KT4, kế thừa Green và Inman (2005). Mã KT dùng cho trụ cột Kinh tế của SD. Các mã của chiều Khai thác trong AO luôn có hậu tố LĐ, QL hoặc KN nên không trùng.

Thang đo được điều chỉnh có tham khảo Bộ chỉ số DN bền vững Việt Nam và ISO 26000. Luận án loại các tiêu chí đòi hỏi nguồn lực lớn hoặc khó khả thi với DNNVV. Luận án cũng loại các tiêu chí phức tạp hoặc liên quan đến thông tin riêng tư của DN, chẳng hạn tiền phạt môi trường. Các biến đo mức độ cải thiện theo cảm nhận của người trả lời, không đo số liệu kế toán. Lựa chọn này phù hợp với thực tế DNNVV ít công bố báo cáo bền vững.

2.2.5. Phân biệt các khái niệm có nội dung gần nhau

Bốn khái niệm của mô hình có nội hàm gần nhau ở một số điểm. AO và EO đều liên quan đến đổi mới. Khía cạnh Quản lý của AO và ROC đều liên quan đến cách DN tổ chức hoạt động. ROC và SD cùng chứa nội dung về sử dụng nguồn lực hiệu quả. Nếu ranh giới khái niệm không thể phân biệt rõ, các thang đo dễ chồng lấn và các quan hệ ước lượng khó diễn giải. Mục này xác lập ranh giới giữa các khái niệm trước khi chuyển sang đo lường.

Ranh giới giữa AO và EO nằm ở bản chất. AO là năng lực tổ chức, trả lời câu hỏi DN có thể cùng lúc làm những gì. EO là khuynh hướng chiến lược, trả lời câu hỏi DN muốn theo đuổi điều gì và chấp nhận rủi ro đến mức nào. Một DN có thể có quy trình tốt để vừa khai thác vừa khám phá nhưng ban lãnh đạo lại thận trọng. Ngược lại, một DN có thể rất muốn đi trước đối thủ nhưng thiếu hệ thống để thực hiện. Hai khái niệm vì vậy có thể biến thiên độc lập ở mức lý thuyết (Lee & Kreiser, 2018).

Ranh giới giữa khía cạnh Quản lý của AO và ROC nằm ở đối tượng. Khía cạnh Quản lý đo mức độ hệ thống quản lý hỗ trợ hai loại hoạt động khai thác và khám phá, chẳng hạn mục tiêu có thống nhất không, quy trình có linh hoạt không.

ROC đo cách DN xử lý nguồn lực, tức xác định, phối hợp và huy động máy móc, nhân lực, vật tư và vốn. Nói gọn, khía cạnh Quản lý nói về hoạt động, còn ROC nói về nguồn lực.

Ranh giới giữa ROC và SD nằm ở vị trí trong chuỗi giá trị. ROC là quá trình, còn SD là kết quả. Một số biến của ROC có nội dung xanh vì luận án đặt ROC trong bối cảnh phát triển bền vững. Các biến này đo việc DN phối hợp nguồn lực cho mục tiêu xanh, không đo kết quả môi trường đã đạt được. Dù vậy, sự gần nhau về nội dung có thể làm tăng tương quan giữa hai thang đo. Điểm này được kiểm tra bằng giá trị phân biệt ở Chương 4. Bảng 2-8 tóm tắt ranh giới giữa các khái niệm.

Bảng 2-8. Ranh giới giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu

Khái niệm	Bản chất	Câu hỏi trả lời	Biểu hiện ở DNNVV
AO	Năng lực tổ chức	DN có thể cùng lúc khai thác và khám phá không?	Chủ DN vừa kiểm soát tiến độ vừa khuyến khích thử cách làm mới; vừa giữ khách quen vừa tìm đối tác mới
EO	Khuynh hướng chiến lược	DN có muốn đi trước, đổi mới và chấp nhận rủi ro không?	DN sẵn sàng đầu tư vào sản phẩm mới dù chưa chắc thành công
ROC	Năng lực quản trị nguồn lực	DN có biết xác định, phối hợp và huy động nguồn lực không?	DN điều chuyển nhân công, máy móc và vốn nhanh khi có đơn hàng hoặc cơ hội mới
SD	Kết quả	DN đạt được gì trên ba trụ cột?	Doanh thu ổn định, giảm chất thải, cải thiện phúc lợi nhân viên

Nguồn: tác giả tổng hợp

Quan hệ giữa các khái niệm này với DCT cũng cần nêu rõ. O'Reilly và Tushman (2008) xem AO là một năng lực động. Teece (2007) mô tả năng lực tái

cấu hình gần với ROC. Luận án không dùng DCT làm khung đo lường vì DCT bao trùm cả AO lẫn ROC. Nếu đo năng lực động như một khái niệm riêng, mô hình sẽ có một khái niệm chồng lấn với hai khái niệm khác.

2.2.6. Tổng hợp lựa chọn thang đo

Bảng 2-9 tổng hợp lựa chọn thang đo của bốn khái niệm. Mỗi lựa chọn được đặt cạnh phương án cân nhắc và cơ sở lý do không chọn phương án đó. Bảng này là cầu nối giữa phần lý thuyết ở Chương 2 và thiết kế đo lường ở Chương 3.

Bảng 2-9. Lựa chọn thang đo các khái niệm nghiên cứu

Khái niệm	Lựa chọn của luận án	Phương án cân nhắc	Lý do không lựa chọn phương án cân nhắc
AO (24 biến)	AO bối cảnh; bậc cao ba tầng: Khai thác và Khám phá, mỗi chiều gồm LĐ (5), QL (3), KN (4)	AO cấu trúc; chỉ số tích số hoặc hiệu số (He & Wong, 2004; Cao và cộng sự, 2009)	Luận án tiếp cận AO theo hướng bối cảnh, tức khả năng kết hợp đồng thời khai thác và khám phá trong cùng một tổ chức (Gibson & Birkinshaw, 2004). AO cấu trúc giả định DN có bộ phận riêng cho từng hoạt động, trong khi phần lớn DNNVV không có bộ phận chuyên trách. Chỉ số tích số hoặc hiệu số quy hai hoạt động về một con số nên không giữ được thông tin về các khía cạnh Lãnh đạo, Quản lý và Kết nối.

Khái niệm	Lựa chọn của luận án	Phương án cân nhắc	Lý do không lựa chọn phương án cân nhắc
EO (9 biến)	Bậc hai: CĐ (3), ĐM (3), RR (3)	Năm chiều (Lumpkin & Dess, 1996); tách từng chiều	Ba chiều đổi mới, chủ động và chấp nhận rủi ro là cách tiếp cận phổ biến, có thang đo được kiểm chứng rộng rãi (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989). Bổ sung tự chủ và cạnh tranh quyết liệt sẽ mở rộng phạm vi khái niệm. Đo riêng từng chiều sẽ chuyển trọng tâm sang tác động của từng thành phần, thay vì xem EO là một định hướng chung giữ vai trò trung gian.
ROC (8 biến)	Đơn hướng, bao quát ba quá trình cấu trúc hóa, kết hợp và tận dụng	Ba thành phần riêng; thang ROCI (Tikas, 2024)	Luận án xem cấu trúc hóa, kết hợp và tận dụng là các quá trình nối tiếp trong cùng một chu trình điều phối nguồn lực (Sirmon và cộng sự, 2007). ROC là biến điều tiết, nên tách thành ba thành phần sẽ làm số hạng tương tác tăng từ ba lên chín, khiến mô hình khó ước lượng và khó diễn giải. Thang ROCI (Tikas, 2024) được xây dựng cho tổ chức nghiên cứu và phát triển công lập nên khó áp dụng trực tiếp cho DNNVV.

Khái niệm	Lựa chọn của luận án	Phương án cân nhắc	Lý do không lựa chọn phương án cân nhắc
SD (13 biến)	Bậc hai theo TBL: KT (4), MT (5), XH (4)	Chỉ số tổng hợp; số liệu kế toán; bộ tiêu chí của Sáng kiến Báo cáo Toàn cầu	Số liệu kế toán chủ yếu phản ánh kết quả tài chính, chưa bao quát đủ ba trụ cột kinh tế, môi trường và xã hội. Chỉ số tổng hợp và bộ tiêu chí của Sáng kiến Báo cáo Toàn cầu thiên về báo cáo và công bố thông tin, trong khi DNNVV ít lập báo cáo bền vững và ít công bố số liệu. Luận án vì vậy dùng thang đo khảo sát theo khung TBL để đánh giá SD ở cấp DN.

Ghi chú: số trong ngoặc là số biến quan sát; tổng cộng 54 biến, thang Likert năm mức.

Nguồn: tác giả tổng hợp; chi tiết tại Bảng 3-6 và Bảng 3-7.

2.3. Tổng quan các nghiên cứu liên quan đến đề tài

Mục này tổng quan tài liệu theo hai lớp. Lớp thứ nhất dùng trắc lượng thư mục để mô tả cấu trúc chủ đề của lĩnh vực AO. Lớp thứ hai tổng quan các nghiên cứu thực nghiệm theo từng quan hệ trong mô hình. Với mỗi quan hệ, luận án trình bày cả bằng chứng ủng hộ và bằng chứng trái chiều. Cách trình bày này là cơ sở để xác định khoảng trống ở mục 2.4 và phát triển giả thuyết ở mục 2.5.

2.3.1. Xu hướng nghiên cứu về tính thuận hai tay của tổ chức

Bên cạnh tổng quan theo cách truyền thống, luận án dùng phân tích trắc lượng thư mục để mô tả cấu trúc chủ đề của lĩnh vực nghiên cứu về AO. Dữ liệu lấy từ Scopus, cơ sở dữ liệu có phạm vi rộng và được dùng phổ biến trong nghiên cứu trắc lượng (Donthu và cộng sự, 2021). Sau khi chuẩn hóa từ khóa bằng bảng thesaurus, dữ liệu được phân tích bằng VOSviewer (Van Eck & Waltman, 2010) theo kỹ thuật đồng xuất hiện từ khóa. Phân tích này mô tả mức độ liên kết giữa các chủ đề và không kiểm định quan hệ nhân quả giữa các khái niệm.

Luận án dùng hai tập dữ liệu. Tập 1 gồm các bài chứa cụm từ về AO và mô tả cấu trúc chủ đề chung của lĩnh vực. Câu lệnh là TITLE-ABS-KEY("organizational ambidexterity" OR "ambidextrous organization" OR "ambidextrous organisations"). Tập 2 gồm các bài chứa AO cùng ít nhất một cụm từ về EO, phát triển bền vững, năng lực động hoặc quản trị tri thức. Câu lệnh là TITLE-ABS-KEY(("organizational ambidexterity" OR "ambidextrous organization") AND ("entrepreneurial orientation" OR "sustainable development" OR "sustainability" OR "dynamic capability" OR "knowledge management")). Thời điểm truy xuất dữ liệu là 12/07/2026, thông số cụ thể được trình bày trong Bảng 2-10.

Bảng 2-10. Thông số phân tích trắc lượng thư mục

Thông số	Tập dữ liệu 1	Tập dữ liệu 2
Cơ sở dữ liệu	Scopus	Scopus
Loại tài liệu	Article	Article
Khoảng năm xuất bản	1999–2025	1999–2026
Số tài liệu (N)	837	223
Số từ khóa duy nhất sau chuẩn hóa	2.945	975
Ngưỡng tần suất tối thiểu	≥ 8 lần	≥ 5 lần
Số từ khóa đạt ngưỡng	156	82
Phương pháp đếm	Full counting	Full counting
Phần mềm	VOSviewer	VOSviewer

Nguồn: tác giả tổng hợp từ dữ liệu Scopus

2.3.1.1. Cấu trúc tri thức của lĩnh vực tính thuận hai tay của tổ chức

Phân tích đồng xuất hiện từ khóa trên Tập 1, gồm 837 bài, ghi nhận 156 từ khóa đạt ngưỡng xuất hiện (Phụ lục 1, Hình PL1.1). Bảng 2-11 trình bày 15 từ khóa có tần suất xuất hiện cao nhất. Trong đó, từ khóa organizational ambidexterity có tần suất cao nhất với 354 lần xuất hiện và tổng cường độ liên kết là 754. Tuy nhiên, do kết quả này chịu ảnh hưởng trực tiếp từ câu lệnh tìm kiếm, tần suất và cường độ liên kết của từ khóa không được diễn giải như bằng chứng về vai trò trung tâm của khái niệm trong lĩnh vực nghiên cứu.

Bảng 2-11. 15 từ khóa có tần suất xuất hiện cao nhất của Tập dữ liệu 1

Hạng	Từ khóa	Số lần xuất hiện	Tổng sức mạnh liên kết
1	organizational ambidexterity	354	754
2	ambidexterity	213	556
3	exploration	125	467
4	exploitation	122	461
5	innovation	111	444
6	firm performance	42	112
7	organizational	39	193
8	SMEs	38	128
9	knowledge management	34	121
10	dynamic capabilities	34	110
11	sustainability	32	151
12	ambidextrous organizations	31	90
13	exploration and exploitation	27	107
14	organizational learning	24	75
15	entrepreneurial orientation	19	61

Nguồn: tác giả tính toán từ dữ liệu Scopus

Các từ khóa còn lại cho phép nhận diện bốn nhóm chủ đề (số trong ngoặc là tổng cường độ liên kết). Nhóm thứ nhất là nền tảng về exploration (467), exploitation (461), ambidextrous organizations (90) và organizational learning (75), kế thừa March (1991). Nhóm thứ hai liên kết AO với innovation (444; xuất hiện 111 lần), knowledge management (121) và dynamic capabilities (110). Nhóm thứ ba xoay quanh firm performance (112) và SMEs (128). Nhóm thứ tư là sustainability (151; xuất hiện 32 lần), xếp hạng 11 trong 156 từ khóa.

Kết quả gợi ý lĩnh vực đang dịch chuyển. Trọng tâm ban đầu là bản chất của khai thác và khám phá. Trọng tâm hiện nay mở rộng sang vai trò của AO đối với đổi mới, hiệu quả và phát triển bền vững. Từ khóa entrepreneurial orientation

chỉ xếp hạng 15 với 19 lần xuất hiện. Quan hệ giữa AO và EO vì vậy chưa phải chủ đề trung tâm của lĩnh vực.

2.3.1.2. Xu hướng nghiên cứu tính thuận hai tay của tổ chức gắn với định hướng sáng nghiệp và phát triển bền vững

Tập 2 gồm 223 bài (Phụ lục 1, Hình PL1.2). Bảng 2-12 trình bày 15 từ khóa có tần suất cao nhất. Vì Tập 2 được lọc theo các cụm từ về EO, phát triển bền vững, năng lực động và quản trị tri thức, sự hiện diện của các từ khóa này là do cách chọn dữ liệu. Luận án không dùng Tập 2 để so sánh xu hướng giữa hai tập

Bảng 2-12. 15 từ khóa có tần suất xuất hiện cao nhất của Tập dữ liệu 2

Hạng	**Từ khóa**	**Số lần xuất hiện**	**Tổng sức mạnh liên kết**
1	organizational ambidexterity	96	213
2	ambidexterity	56	139
3	dynamic capabilities	43	130
4	knowledge management	33	103
5	innovation	30	115
6	sustainability	19	78
7	entrepreneurial orientation	18	55
8	exploitation	16	66
9	exploration	16	61
10	ambidextrous organizations	15	33
11	firm performance	14	23
12	SMEs	13	38
13	digital transformation	13	28
14	sustainable development	11	57
15	industry 4.0	9	50

Nguồn: tác giả tính toán từ dữ liệu Scopus

Từ kết quả phân tích Tập 2, có thể rút ra ba điểm đáng chú ý đối với luận án. Thứ nhất, liên kết giữa hai từ khóa AO và EO có trọng số bằng 10 ở cả Tập 1 và Tập 2. Điều này cho thấy có 10 bài báo cùng đề cập đến cả hai chủ đề, tương ứng 1,2% số bài trong Tập 1 và 4,5% trong Tập 2. Tỷ lệ này gợi ý rằng mối liên hệ giữa AO và EO vẫn chưa được khai thác rộng rãi trong các nghiên cứu thuộc hai tập dữ liệu. Thứ hai, digital transformation và industry 4.0 đều nằm trong nhóm 15 từ khóa xuất hiện nhiều nhất, cho thấy sự quan tâm ngày càng rõ nét đến mối liên hệ giữa AO và bối cảnh chuyển đổi số. Thứ ba, sustainable development có tổng cường độ liên kết là 57 dù chỉ xuất hiện 11 lần. Kết quả này cho thấy từ khóa này có mức độ kết nối đáng chú ý với các chủ đề khác trong mạng lưới.

Từ khóa resource orchestration capability không nằm trong nhóm từ khóa đạt ngưỡng của Tập 1. Vì vậy, ROC chưa phải chủ đề nổi bật trong tài liệu về AO ở cấp độ từ khóa. Câu lệnh của Tập 2 không chứa cụm từ này nên luận án không dùng Tập 2 để kết luận. Trắc lượng thư mục chỉ cho biết các khái niệm có cùng xuất hiện hay không. Chiều hướng và điều kiện của các quan hệ được làm rõ qua tổng quan thực nghiệm ở mục 2.3.2.

2.3.2. Tổng quan các nghiên cứu thực nghiệm

2.3.2.1. Mối quan hệ giữa tính thuận hai tay của tổ chức và định hướng sáng nghiệp

Tài liệu về quan hệ giữa AO và EO chia thành hai nhóm theo chiều tác động. Lee và Kreiser (2018) nhận định hai khái niệm thường được dùng thay thế nhau hoặc gắn với nhau mà chưa làm rõ thứ tự nhân quả. Nhận định này giải thích vì sao bằng chứng thực nghiệm chưa thống nhất.

Nhóm thứ nhất đặt AO là tiền đề của EO. Tuan (2016) khảo sát 427 cặp giám sát và nhân viên tại các công ty phần mềm Việt Nam và ghi nhận AO có quan hệ thuận chiều với EO, có điều tiết của trách nhiệm xã hội DN. Aftab và cộng sự (2022) khảo sát 339 DNNVV tại Pakistan với thiết kế có độ trễ thời gian. Nghiên cứu ghi nhận EO trung gian giữa AO với hiệu quả và mức độ tham gia phát triển bền vững. Shafique và cộng sự (2021) khảo sát 307 DNNVV sản xuất tại Pakistan

và ghi nhận AO thúc đẩy EO xanh. Các nghiên cứu này phần lớn thực hiện ở DNNVV tại nền kinh tế mới nổi.

Nhóm thứ hai đặt EO là tiền đề của AO hoặc chỉ ra điều kiện làm quan hệ không ổn định. Rahardjo và cộng sự (2024) khảo sát 161 DN truyền thông và ghi nhận EO thúc đẩy AO. Prasetyo và cộng sự (2025) khảo sát 200 DNNVV tại Đông Java và ghi nhận AO trung gian giữa EO và hiệu quả kinh doanh. Nofiani và cộng sự (2021) cũng xem EO là biến độc lập và xét tác động khác nhau của chiều cân bằng và chiều kết hợp của AO. Raalskov và cộng sự (2024) khảo sát 257 DNNVV trẻ tại Đan Mạch và nêu khả năng EO và cải tiến quy trình không tương thích khi nguồn lực hạn chế. Nobakht và cộng sự (2021) khảo sát 214 DN tri thức cao tại Iran và ghi nhận EO điều tiết âm quan hệ giữa đổi mới mở và AO. Bảng 2-13 tổng hợp các nghiên cứu chính.

Bảng 2-13. Tổng hợp các nghiên cứu thực nghiệm chính về quan hệ AO và EO

Tác giả (năm)	Bối cảnh, cỡ mẫu	Chiều tác động	Phát hiện chính
Tuan (2016)	Việt Nam, DN phần mềm, 427 cặp giám sát và nhân viên	AO đến EO	Quan hệ thuận chiều, có điều tiết của trách nhiệm xã hội DN
Aftab và cộng sự (2022)	Pakistan, DNNVV, 339	AO đến EO đến kết quả	EO trung gian giữa AO với hiệu quả và SD
Shafique và cộng sự (2021)	Pakistan, DNNVV sản xuất, 307	AO đến EO xanh	AO thúc đẩy EO xanh
Rahardjo và cộng sự (2024)	DN truyền thông, 161	EO đến AO	Chiều ngược: EO thúc đẩy AO
Prasetyo và cộng sự (2025)	Indonesia, DNNVV, 200	EO đến AO đến kết quả	AO trung gian giữa EO và hiệu quả

Nofiani và cộng sự (2021)	DNNVV	EO đến AO	Chiều cân bằng và chiều kết hợp phản ứng khác nhau với EO
Raalskov và cộng sự (2024)	Đan Mạch, DNNVV trẻ, 257	Không tương thích	EO và cải tiến quy trình xung đột khi thiếu nguồn lực
Nobakht và cộng sự (2021)	Iran, DN tri thức cao, 214	EO điều tiết	EO làm suy yếu quan hệ giữa đổi mới mở và AO

Nguồn: tác giả tổng hợp

Tổng hợp hai nhóm nghiên cứu cho thấy ba điểm đáng chú ý. Thứ nhất, mối quan hệ từ AO đến EO được ghi nhận phổ biến hơn trong các nghiên cứu về DNNVV tại các nền kinh tế mới nổi. Thứ hai, chiều tác động ngược lại, từ EO đến AO cũng có cơ sở thực nghiệm, nhất là doanh nghiệp có mức thâm dụng tri thức cao. Thứ ba, ràng buộc nguồn lực là bối cảnh thường được nhắc đến trong các nghiên cứu về mối quan hệ này, kể cả khi nghiên cứu có kết quả khác nhau. Trên cơ sở đó, luận án tập trung xem xét chiều tác động từ AO đến EO, đồng thời thừa nhận rằng chiều tác động này chưa đạt được sự đồng thuận trong các nghiên cứu trước. Vai trò của ràng buộc nguồn lực cũng là cơ sở để luận án xem xét ROC như một biến điều tiết trong mối quan hệ giữa AO và EO.

2.3.2.2. Mối quan hệ giữa tính thuận hai tay của tổ chức và phát triển bền vững

Quan hệ giữa AO và kết quả hoạt động có nền bằng chứng tương đối dày. He và Wong (2004) ghi nhận tương tác giữa khai thác và khám phá gắn với tăng trưởng doanh thu, còn sự mất cân bằng giữa hai chiều gắn với kết quả kém hơn. Lubatkin và cộng sự (2006) ghi nhận AO gắn với kết quả của DNNVV. Junni và cộng sự (2013) tổng hợp gộp các nghiên cứu thực nghiệm và ghi nhận quan hệ dương giữa AO và kết quả. Độ mạnh của quan hệ khác nhau theo ngành, cấp độ phân tích và cách đo.

Với kết quả bền vững, tài liệu có bốn cách tiếp cận. Cách thứ nhất xem AO tác động trực tiếp đến SD. Mankgele (2023) khảo sát 145 DNNVV tại Limpopo và ghi nhận quan hệ tích cực giữa AO và hiệu quả bền vững. Khan (2020) ghi nhận các năng lực thuận hai tay có tác động trực tiếp đến hiệu quả bền vững của DNNVV

Pakistan. Aslam và cộng sự (2024) xem xét quan hệ giữa AO, công nghệ công nghiệp mới và bền vững trong ngành dệt may. Tại Việt Nam, Trieu và cộng sự (2023) khảo sát 247 DNNVV và ghi nhận AO gắn với khả năng phục hồi và hiệu quả hoạt động cao hơn.

Cách thứ hai xem AO tác động đến SD qua đổi mới. Khan (2020) ghi nhận đổi mới thuận hai tay trung gian bán phần giữa năng lực thuận hai tay và hiệu quả bền vững. Belhadi và cộng sự (2021) đặt AO làm trung gian giữa năng lực công nghiệp 4.0 và hiệu quả chuỗi cung ứng bền vững. Cách thứ ba xem AO tác động đến SD qua EO. Aftab và cộng sự (2022) là nghiên cứu gần nhất với mô hình của luận án. Cách thứ tư gắn AO với đổi mới xanh. Martínez-Falcó và cộng sự (2024) ghi nhận đổi mới thuận hai tay xanh gắn với hiệu quả bền vững trong ngành rượu vang Tây Ban Nha. Nguyen-Van và cộng sự (2025) ghi nhận DN Việt Nam có đổi mới thuận hai tay xanh đạt hiệu quả bền vững tốt hơn, nhất là khi có lãnh đạo thuận hai tay xanh.

Bằng chứng trái chiều tập trung vào điều kiện. Hu và cộng sự (2023) chỉ ra rằng AO không phải lúc nào cũng có lợi cho DNNVV do gia đình quản lý tại Trung Quốc, vì AO tiêu tốn nhiều nguồn lực. Jansen và cộng sự (2012) ghi nhận quan hệ giữa AO và kết quả phụ thuộc vào đặc điểm cấu trúc và nguồn lực. Miocevic và cộng sự (2025) chỉ ra rằng AO chỉ mang lại hiệu quả trong khủng hoảng khi DN điều phối chiến lược danh mục khách hàng và nguồn lực. Cao và cộng sự (2009) nhắc rằng chiều cân bằng và chiều kết hợp của AO có giá trị khác nhau tùy mức nguồn lực của DN. Bảng 2-14 tổng hợp các nghiên cứu chính.

Bảng 2-14. Các nghiên cứu thực nghiệm về quan hệ giữa AO và SD

Tác giả (năm)	Bối cảnh	Cơ chế	Phát hiện chính
He & Wong (2004)	DN sản xuất	Trực tiếp	Tương tác khai thác và khám phá gắn với tăng trưởng; mất cân bằng gắn với kết quả kém
Lubatkin và cộng sự (2006)	DNNVV	Trực tiếp	AO gắn với kết quả; tích hợp hành vi của nhóm quản lý cấp cao là tiền đề

Junni và cộng sự (2013)	Phân tích gộp	Trực tiếp	Quan hệ dương; độ mạnh khác theo ngành, cấp độ và cách đo
Mankgele (2023)	Nam Phi, DNNVV, 145	Trực tiếp	AO gắn với hiệu quả bền vững
Khan (2020)	Pakistan, DNNVV	Trực tiếp và qua đổi mới	Đổi mới thuận hai tay trung gian bán phần
Aftab và cộng sự (2022)	Pakistan, DNNVV, 339	Qua EO	EO trung gian giữa AO với hiệu quả và SD
Nguyen-Van và cộng sự (2025)	Việt Nam	Qua đổi mới xanh	Đổi mới thuận hai tay xanh gắn với hiệu quả bền vững
Trieu và cộng sự (2023)	DNNVV, 247	Trực tiếp	AO gắn với khả năng phục hồi và hiệu quả
Hu và cộng sự (2023)	Trung Quốc, DNNVV gia đình	Có điều kiện	AO không phải lúc nào cũng có lợi
Miocevic và cộng sự (2025)	DNNVV trong khủng hoảng	Có điều kiện	Hiệu quả phụ thuộc điều phối khách hàng và nguồn lực

Nguồn: tác giả tổng hợp

Bốn cách tiếp cận không phủ định nhau. Chúng mô tả các con đường khác nhau từ cùng một năng lực đến kết quả. Xu hướng chung là dịch chuyển từ mô hình trực tiếp sang mô hình có trung gian và điều kiện. Câu hỏi trung tâm vì vậy chuyển từ "AO có tác động hay không" sang "AO tạo ra kết quả bằng con đường nào và trong điều kiện nào".

2.3.2.3. Mối quan hệ giữa định hướng sáng nghiệp và phát triển bền vững

Quan hệ giữa EO và kết quả hoạt động là một trong những quan hệ được kiểm định nhiều nhất trong nghiên cứu sáng nghiệp. Rauch và cộng sự (2009) tổng hợp gộp và ghi nhận EO có tương quan dương ở mức trung bình với kết quả hoạt động. Mức tương quan thay đổi theo quy mô DN, ngành và văn hóa. Wiklund và Shepherd (2005) chỉ ra rằng EO phát huy mạnh nhất khi kết hợp với các cấu hình

nhất định của nguồn vốn và môi trường. Wales, Patel và cộng sự (2013) ghi nhận tác động của EO đến kết quả của DN nhỏ có dạng phi tuyến.

Với kết quả bền vững, bằng chứng ủng hộ chủ yếu đến từ EO xanh. Shafique và cộng sự (2021) ghi nhận EO xanh gắn với hiệu quả môi trường của DNNVV. Baquero (2024) ghi nhận EO xanh thúc đẩy hiệu quả xanh qua đổi mới xanh thuận hai tay. Hafeez và cộng sự (2025) xét vai trò của văn hóa xanh và AO trong quá trình tạo ra bền vững doanh nghiệp. Hossain và cộng sự (2024) xét vai trò của tính linh hoạt chiến lược và công nghệ công nghiệp 4.0 đối với hiệu quả bền vững của DNNVV sản xuất.

Bằng chứng tại Việt Nam chủ yếu dừng ở kết quả kinh doanh. Nguyễn Thành Long và Lê Nguyễn Hậu (2018) khảo sát 198 DNNVV ở Nam Bộ, chủ yếu tại An Giang, Thành phố Hồ Chí Minh, Cần Thơ và Đồng Tháp. Chủ động ($\beta = 0{,}360$) và chấp nhận rủi ro ($\beta = 0{,}219$) tác động dương đến thành quả hoạt động. Đổi mới không có tác động ($\beta = -0{,}025$). Các tác giả lý giải rằng DNNVV ngoài trung tâm kinh tế ưu tiên tồn tại và lợi nhuận ngắn hạn hơn đổi mới. Lê Thị Kim Tuyết và cộng sự (2025) ghi nhận EO ảnh hưởng đến việc áp dụng truyền thông xã hội và kết quả kinh doanh của DNNVV. Bùi Thành Khoa (2024) ghi nhận EO trung gian giữa chuyển đổi số và năng lực cạnh tranh của DNNVV. Chưa nghiên cứu nào trong số này đo SD theo đủ ba trụ cột.

Bằng chứng trái chiều nhấn mạnh rằng EO không tự động chuyển thành kết quả. Wales, Gupta và cộng sự (2013) ghi nhận sự thiếu nhất quán trong việc chọn biến và đặc tả mô hình EO. Raalskov và cộng sự (2024) chỉ ra xung đột giữa EO và cải tiến quy trình khi thiếu nguồn lực. Rui và cộng sự (2024) ghi nhận EO chỉ gắn với hiệu quả đổi mới qua AO mạng xã hội. Stam và Elfring (2008) ghi nhận quan hệ giữa EO và kết quả của DN mới phụ thuộc vào vốn xã hội. Bảng 2-15 tổng hợp các nghiên cứu chính.

Bảng 2-15. Các nghiên cứu thực nghiệm chính về quan hệ giữa EO và kết quả

Tác giả (năm)	Bối cảnh	Biến kết quả	Phát hiện chính
Rauch và cộng sự (2009)	Phân tích gộp	Kết quả hoạt động	Tương quan dương mức trung bình; thay đổi theo quy mô, ngành, văn hóa
Wiklund & Shepherd (2005)	DN nhỏ	Kết quả hoạt động	EO phát huy theo cấu hình nguồn vốn và môi trường
Wales, Patel và cộng sự (2013)	DN nhỏ	Kết quả hoạt động	Tác động phi tuyến; ROC điều tiết
Shafique và cộng sự (2021)	Pakistan, DNNVV sản xuất, 307	Hiệu quả môi trường	EO xanh gắn với hiệu quả môi trường
Baquero (2024)	Các Tiểu vương quốc Ả Rập Thống nhất, DN sản xuất, 409	Hiệu quả xanh	EO xanh tác động qua đổi mới xanh thuận hai tay
Nguyễn Thành Long & Lê Nguyễn Hậu (2018)	Nam Bộ, DNNVV, 198	Thành quả hoạt động	Chủ động và chấp nhận rủi ro có tác động; đổi mới không có tác động
Lê Thị Kim Tuyết và cộng sự (2025)	Việt Nam, DNNVV	Kết quả kinh doanh	EO ảnh hưởng đến áp dụng truyền thông xã hội và kết quả kinh doanh
Bùi Thành Khoa (2024)	Việt Nam, DNNVV	Năng lực cạnh tranh	EO trung gian giữa chuyển đổi số và năng lực cạnh tranh
Raalskov và cộng sự (2024)	Đan Mạch, DNNVV trẻ, 257	Cải tiến quy trình	EO xung đột với cải tiến quy trình khi thiếu nguồn lực

Nguồn: tác giả tổng hợp

Tổng hợp trên làm lộ ra một khoảng cách giữa hai dòng bằng chứng. Dòng thứ nhất ghi nhận EO tổng quát gắn với kết quả kinh doanh. Dòng thứ hai ghi nhận EO xanh gắn với kết quả môi trường. Rất ít nghiên cứu kiểm định EO tổng quát với SD gồm đủ ba trụ cột. Bằng chứng tại Nam Bộ còn gợi ý các chiều của EO không phát huy đồng đều.

2.3.2.4. Năng lực điều phối nguồn lực trong vai trò điều kiện

ROC chưa là chủ đề nổi bật trong tài liệu về AO (mục 2.3.1). Trong quản trị chiến lược, khung điều phối nguồn lực được vận dụng để giải thích đổi mới, lợi thế cạnh tranh và hiệu quả của DN (Sirmon và cộng sự, 2007, 2011; Chadwick và cộng sự, 2015; Carnes và cộng sự, 2019). ROC cũng được kiểm định như biến điều tiết. Wales, Patel và cộng sự (2013) ghi nhận ROC điều tiết tác động phi tuyến của EO đến kết quả của DN nhỏ. Choi và cộng sự (2020) khảo sát 301 DN Hàn Quốc và ghi nhận ROC điều tiết dương quan hệ giữa EO và hiệu quả. Nghiên cứu này còn ghi nhận tương tác ba chiều giữa EO, ROC và mức biến động môi trường.

Một số nghiên cứu khác đặt ROC trong mô hình trung gian có điều tiết. Shehzad và cộng sự (2023) ghi nhận ROC tăng cường tác động của EO xanh đến quản trị tri thức xanh và của quản trị tri thức xanh đến đổi mới xanh. Baquero (2024) ghi nhận ROC điều tiết hai đoạn của chuỗi từ EO xanh qua đổi mới xanh khai thác đến hiệu quả xanh. Wang và cộng sự (2020) ghi nhận ROC điều tiết quan hệ giữa tìm kiếm xuyên biên giới và đổi mới xanh. Bảng 2-16 tổng hợp các nghiên cứu này.

Bảng 2-16. Các nghiên cứu thực nghiệm về vai trò điều tiết của ROC

Tác giả (năm)	Quan hệ được điều tiết	Hướng điều tiết	Ghi chú
Wales, Patel và cộng sự (2013)	EO và kết quả của DN nhỏ	Làm thay đổi dạng phi tuyến	Nghiên cứu nền về ROC điều tiết EO
Choi và cộng sự (2020)	EO và hiệu quả DN	Dương	Có tương tác ba chiều với biến động môi trường

Wang và cộng sự (2020)	Tìm kiếm xuyên biên giới và đổi mới xanh	Có điều tiết	ROC gắn với nội dung xanh
Shehzad và cộng sự (2023)	EO xanh, quản trị tri thức xanh, đổi mới xanh	Dương, hai đoạn	Mô hình trung gian có điều tiết
Baquero (2024)	EO xanh, đổi mới xanh khai thác, hiệu quả xanh	Dương, hai đoạn	Hiệu ứng trung gian mạnh hơn khi ROC cao

Nguồn: tác giả tổng hợp

Các nghiên cứu này có hai điểm chung. Thứ nhất, ROC chủ yếu được kiểm định trên các quan hệ xuất phát từ EO. Thứ hai, phần lớn nghiên cứu dùng EO xanh và kết quả xanh. Trong phạm vi tài liệu luận án khảo sát, chưa có nghiên cứu kiểm định ROC điều tiết quan hệ từ AO đến EO và cũng chưa có nghiên cứu kiểm định ROC điều tiết chuỗi AO, EO và SD với SD gồm đủ ba trụ cột.

2.3.2.5. Nghiên cứu tại Việt Nam

Nghiên cứu tại Việt Nam về các khái niệm của luận án đã xuất hiện nhưng còn phân tán. Bảng 2-17 tổng hợp các nghiên cứu tiêu biểu. Mỗi nghiên cứu chỉ chạm vào một hoặc hai quan hệ trong mô hình.

Về AO, Tuan (2016) là một trong những nghiên cứu sớm, thực hiện ở các công ty phần mềm và xét quan hệ giữa AO và EO. Trieu và cộng sự (2023) ghi nhận năng lực công nghệ thông tin thúc đẩy AO, còn AO gắn với khả năng phục hồi và hiệu quả của DNNVV. Nguyen-Van và cộng sự (2025) tập trung vào đổi mới thuận hai tay xanh ở DN sản xuất trong bối cảnh chuyển đổi các-bon thấp. Về EO, Nguyễn Thành Long và Lê Nguyễn Hậu (2018) có mẫu gần với ĐBSCL nhất, gồm An Giang, Cần Thơ và Đồng Tháp. Vu và cộng sự (2023) ghi nhận vốn xã hội ảnh hưởng đến EO của DNNVV tại Thành phố Hồ Chí Minh. Bùi Thành Khoa (2024) và Lê Thị Kim Tuyết và cộng sự (2025) đặt EO trong quan hệ với chuyển đổi số và truyền thông xã hội.

Về kết quả bền vững và đổi mới, Đinh Văn Hoàng và cộng sự (2023) ghi nhận năng lực đổi mới sáng tạo tác động đến năng lực phát triển bền vững của

DNNVV. Nguyễn Hoàng Minh (2020) ghi nhận đổi mới tổ chức là một trong các hoạt động đổi mới tác động đến hiệu quả đổi mới của DN Việt Nam. Kiều Anh Tài và cộng sự (2025) ghi nhận vai trò trung gian của đổi mới kết hợp giữa đặc điểm chủ DN và kết quả số hóa ở các cửa hàng bán lẻ nhỏ.

Bảng 2-17. Các nghiên cứu tiêu biểu tại Việt Nam liên quan đến mô hình

Tác giả (năm)	Bối cảnh	Khái niệm liên quan	Phát hiện chính	Khoảng cách với luận án
Tuan (2016)	DN phần mềm	AO, EO	AO có quan hệ thuận chiều với EO	Ngành thâm dụng tri thức; không có SD, ROC
Nguyễn Thành Long & Lê Nguyễn Hậu (2018)	198 DNNVV Nam Bộ	EO	Chủ động, chấp nhận rủi ro có tác động; đổi mới không	Không có AO, ROC; kết quả là thành quả hoạt động
Nguyễn Hoàng Minh (2020)	DN Việt Nam	Đổi mới	Đổi mới tổ chức tác động đến hiệu quả đổi mới	Không đo AO, EO, SD
Trieu và cộng sự (2023)	247 DNNVV	AO	AO gắn với khả năng phục hồi và hiệu quả	Không có EO, ROC, SD
Vu và cộng sự (2023)	DNNVV Thành phố Hồ Chí Minh	EO, vốn xã hội	Vốn xã hội ảnh hưởng đến EO	EO là biến kết quả
Đinh Văn Hoàng và cộng sự (2023)	DNNVV Việt Nam	Đổi mới, SD	Năng lực đổi mới tác động đến	Không có AO, EO, ROC

			năng lực phát triển bền vững	
Bùi Thành Khoa (2024)	DNNVV Việt Nam	EO	EO trung gian giữa chuyển đổi số và năng lực cạnh tranh	Kết quả là năng lực cạnh tranh
Kiều Anh Tài và cộng sự (2025)	Cửa hàng bán lẻ nhỏ	Đổi mới	Đổi mới kết hợp là trung gian	Không có AO, EO, SD
Lê Thị Kim Tuyết và cộng sự (2025)	DNNVV	EO	EO ảnh hưởng đến truyền thông xã hội và kết quả kinh doanh	Không có AO, ROC, SD
Nguyen-Van và cộng sự (2025)	DN sản xuất	AO xanh, EO xanh, SD	Đổi mới thuận hai tay xanh gắn với hiệu quả bền vững	Nội dung xanh; không có ROC; không tập trung ĐBSCL

Nguồn: tác giả tổng hợp

Hai đặc điểm nổi lên từ bảng. Thứ nhất, chưa nghiên cứu nào đặt AO, EO, ROC và SD trong cùng một mô hình. Thứ hai, chỉ Nguyễn Thành Long và Lê Nguyễn Hậu (2018) có mẫu ở một số tỉnh ĐBSCL, và nghiên cứu này không xét AO. Hai đặc điểm này là cơ sở trực tiếp của khoảng trống thứ tư.

2.3.3. Tổng hợp và nhận định từ tổng quan

Bảng 2-18 tổng hợp các dòng nghiên cứu theo từng quan hệ trong mô hình. Mỗi dòng được mô tả ở ba nội dung là quan điểm chính, cơ chế được đề xuất và điểm còn bỏ ngỏ. Bảng chỉ xếp một nghiên cứu vào dòng mà biến kết quả của nghiên cứu đó thực sự đo.

Bảng 2-18. Tổng hợp các dòng nghiên cứu về quan hệ giữa AO, EO, ROC và SD

Quan hệ	Quan điểm chính và nghiên cứu tiêu biểu	Cơ chế được đề xuất	Điểm còn bỏ ngỏ
AO và EO	AO là tiền đề: Tuan (2016); Aftab và cộng sự (2022); Shafique và cộng sự (2021). EO là tiền đề hoặc không tương thích: Rahardjo và cộng sự (2024); Prasetyo và cộng sự (2025); Raalskov và cộng sự (2024)	Khai thác tạo nền ổn định; khám phá cung cấp tri thức và cơ hội cho hành vi sáng nghiệp	Chưa rõ điều kiện giúp AO chuyển thành EO ở DNNVV hạn chế nguồn lực
AO và SD	Trực tiếp: Mankgele (2023); Khan (2020); Junni và cộng sự (2013). Qua đổi mới hoặc đổi mới xanh: Khan (2020); Nguyen-Van và cộng sự (2025). Qua EO: Aftab và cộng sự (2022). Có điều kiện: Hu và cộng sự (2023); Miocevic và cộng sự (2025)	Khai thác nâng hiệu quả sử dụng nguồn lực; khám phá mở giải pháp mới về môi trường và xã hội	Chủ yếu kiểm định một cơ chế đơn lẻ; bằng chứng tại Việt Nam còn ít
EO và kết quả kinh doanh	Rauch và cộng sự (2009); Wiklund & Shepherd (2005); Nguyễn Thành Long & Lê Nguyễn Hậu (2018); Lê Thị Kim Tuyết và cộng sự (2025); Bùi Thành Khoa (2024)	EO giúp nhận diện và nắm bắt cơ hội thị trường	Các chiều của EO không phát huy đồng đều; đổi mới chưa phát huy ở DNNVV Nam Bộ

EO và SD	EO xanh: Shafique và cộng sự (2021); Baquero (2024). Điều kiện: Hafeez và cộng sự (2025); Hossain và cộng sự (2024)	EO xanh hướng hành vi vào cơ hội môi trường	Ít nghiên cứu kiểm định EO tổng quát với SD đủ ba trụ cột
ROC là điều kiện	Wales, Patel và cộng sự (2013); Choi và cộng sự (2020); Shehzad và cộng sự (2023); Baquero (2024)	Điều phối nguồn lực quyết định năng lực có chuyển thành kết quả hay không	Chưa kiểm định trên quan hệ từ AO đến EO và trên chuỗi AO, EO, SD

Nguồn: tác giả tổng hợp từ tổng quan tài liệu

Từ tổng hợp trên, có ba nhận định chính. Nhận định thứ nhất là quan hệ giữa AO và EO chưa có đồng thuận về chiều tác động và ràng buộc nguồn lực là điều kiện lặp lại trong các nghiên cứu trái chiều. Nhận định thứ hai là quan hệ giữa EO và SD phụ thuộc vào nội dung của EO và cách đo SD. EO xanh gắn với kết quả xanh còn EO tổng quát chủ yếu được kiểm định với kết quả kinh doanh. Nhận định thứ ba là ROC đã được kiểm định như biến điều tiết của các quan hệ xuất phát từ EO nhưng chưa có trong chuỗi AO, EO và SD.

Tổng quan cũng cho phép rút ra một số nhận định về phương pháp. Phần lớn nghiên cứu dùng khảo sát cắt ngang, một người trả lời cho mỗi DN và phân tích bằng mô hình cấu trúc tuyến tính hoặc PLS-SEM. Aftab và cộng sự (2022) là một trong số ít nghiên cứu dùng thiết kế có độ trễ thời gian. Cách đo AO không thống nhất. Một số nghiên cứu dùng tích số hoặc hiệu số giữa hai chiều (He & Wong, 2004; Cao và cộng sự, 2009). Một số khác dùng cấu trúc bậc cao. Cách đo EO cũng chia thành gộp và tách chiều (Wales, Gupta và cộng sự, 2013). SD ở cấp DNNVV chủ yếu được đo bằng cảm nhận của người trả lời. Bảng 2-19 tóm tắt các nhận định này và cách luận án xử lý.

Bảng 2-19. Nhận định về phương pháp từ tổng quan và cách xử lý của luận án

Vấn đề phương pháp	Biểu hiện trong tài liệu	Cách xử lý của luận án
Thiết kế cắt ngang, một người trả lời	Phổ biến; ít nghiên cứu có độ trễ thời gian	Kiểm soát thiên lệch phương pháp chung bằng biện pháp thủ tục và thống kê (mục 3.3.5)
Cách đo AO	Tích số, hiệu số hoặc cấu trúc bậc cao	Cấu trúc bậc cao ba tầng; nêu giới hạn về đo mức cân bằng
Cách đo EO	Gộp hoặc tách chiều	Cấu trúc bậc hai; thảo luận khả năng các chiều tác động khác nhau
Cách đo SD	Cảm nhận; thường chỉ một trụ cột	Đo đủ ba trụ cột bằng cảm nhận về mức cải thiện
Kiểm định điều tiết và trung gian có điều tiết	Chủ yếu với EO xanh	Tương tác hai giai đoạn; chỉ số trung gian có điều tiết (Chương 3)

Nguồn: tác giả tổng hợp

Ba nhận định này có hệ quả trực tiếp với thiết kế nghiên cứu. Mô hình của luận án cần đặt AO, EO và ROC trong cùng một chuỗi. Mô hình cũng cần đo SD đủ ba trụ cột để kiểm định EO tổng quát trong một phạm vi kết quả rộng hơn. Bối cảnh DNNVV tại ĐBSCL, nơi nguồn lực hạn chế, là nơi phù hợp để kiểm định vai trò điều kiện của ROC

2.4. Khoảng trống của nghiên cứu

Từ tổng quan ở mục 2.3, luận án xác định bốn khoảng trống. Ba khoảng trống đầu thuộc về lý thuyết và thực nghiệm, khoảng trống thứ tư thuộc về bối cảnh.

Khoảng trống thứ nhất: Bằng chứng về chiều hướng và điều kiện của quan hệ giữa AO và EO chưa thống nhất. Nhiều nghiên cứu đặt AO là tiền đề của EO (Tuan, 2016; Aftab và cộng sự, 2022b). Một số nghiên cứu khác đặt EO là

tiền đề của AO hoặc ghi nhận AO trung gian giữa EO và hiệu quả (Rahardjo và cộng sự, 2024; Prasetyo và cộng sự, 2025). Raalskov và cộng sự (2024) nêu khả năng EO và cải tiến quy trình không tương thích khi nguồn lực hạn chế. Vì vậy cần làm rõ điều kiện giúp AO chuyển thành EO ở DNNVV có nguồn lực hạn chế.

Khoảng trống thứ hai: Bằng chứng về chuỗi tác động từ AO đến SD thông qua EO còn hạn chế. Các nghiên cứu chủ yếu xem xét tác động trực tiếp của AO đến SD, hoặc thông qua đổi mới sáng tạo và đổi mới xanh. Trong phạm vi tài liệu luận án khảo sát, Aftab và cộng sự (2022b) là nghiên cứu gần nhất kiểm định vai trò trung gian của EO giữa AO và SD, thực hiện ở DNNVV tại Pakistan. Chưa thấy nghiên cứu tương tự ở Việt Nam. Luận án kiểm định chuỗi này trong bối cảnh DNNVV Việt Nam.

Khoảng trống thứ ba: Vai trò điều tiết của ROC chưa được kiểm định trong chuỗi AO, EO và SD. Khung điều phối nguồn lực được dùng để giải thích đổi mới, lợi thế cạnh tranh và hiệu quả của DN (Sirmon và cộng sự, 2007, 2011). ROC đã được kiểm định là biến điều tiết của quan hệ giữa EO và kết quả (Wales, Patel và cộng sự, 2013; Choi và cộng sự, 2020; Baquero, 2024). Trong tài liệu về AO, ROC chưa là chủ đề nổi bật (mục 2.3.1). Trong phạm vi tài liệu khảo sát, chưa thấy nghiên cứu kiểm định ROC điều tiết đồng thời quan hệ giữa AO và EO, quan hệ giữa EO và SD và chuỗi tác động gián tiếp giữa chúng. Đây là khoảng trống mà luận án hướng đến.

Khoảng trống thứ tư: Bằng chứng về DNNVV tại ĐBSCL còn thiếu. Nhiều nghiên cứu về AO và EO thực hiện ở DN thuộc ngành thâm dụng tri thức như DN tri thức cao tại Iran (Nobakht và cộng sự, 2021) hoặc công ty phần mềm tại Việt Nam (Tuan, 2016). Các nghiên cứu Việt Nam khác thì thuộc một số ngành hoặc phạm vi riêng lẻ (Nguyen-Van và cộng sự, 2025). Trong phạm vi tài liệu khảo sát, chưa thấy nghiên cứu nào kiểm định cùng lúc AO, EO, ROC và SD ở DNNVV tại ĐBSCL, nơi DN chịu hạn chế nguồn lực và áp lực phát triển bền vững.

Bốn khoảng trống trên gắn trực tiếp với câu hỏi và giả thuyết của luận án. Khoảng trống thứ nhất đặt ra câu hỏi AO có thúc đẩy EO ở DNNVV hay không và ROC có làm mạnh quan hệ này hay không, tương ứng với H1 và H4. Khoảng trống thứ hai đặt ra câu hỏi EO có tác động đến SD và có giữ vai trò trung gian giữa AO

và SD hay không, tương ứng với H2, H3 và tác động gián tiếp. Khoảng trống thứ ba đặt ra câu hỏi ROC có điều tiết quan hệ giữa EO và SD cũng như chuỗi tác động gián tiếp hay không, tương ứng với H5 và H6. Khoảng trống thứ tư là khoảng trống bối cảnh. Khoảng trống này không tạo ra giả thuyết riêng mà xác định DNNVV tại ĐBSCL là bối cảnh kiểm định H1 đến H6

2.5. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

2.5.1. Giả thuyết nghiên cứu

Các giả thuyết được suy ra từ RBV và khung điều phối nguồn lực (mục 2.1). RDT, SNT và DCT không được dùng để suy ra giả thuyết. Mỗi giả thuyết được lập luận theo bốn bước. Bước thứ nhất nêu cơ chế lý thuyết. Bước thứ hai trình bày bằng chứng ủng hộ. Bước thứ ba xem xét bằng chứng trái chiều và điều kiện. Bước thứ tư đặt lập luận vào bối cảnh DNNVV tại ĐBSCL. Cách trình bày này giúp phân biệt phần kỳ vọng lý thuyết với phần còn tranh luận.

2.5.1.1. Mối quan hệ giữa tính thuận hai tay của tổ chức và định hướng sáng nghiệp

Theo RBV, DN tạo lợi thế khi phát triển các năng lực có giá trị và khó bắt chước (Barney, 1991). AO là năng lực nền về tổ chức. EO là khuynh hướng hành động chiến lược. Luận án kỳ vọng AO tạo điều kiện cho EO qua hai kênh. Kênh khám phá đưa tri thức mới, thử nghiệm và thông tin thị trường vào DN. Đây là chất liệu của hành vi đổi mới và chủ động. Kênh khai thác duy trì hiệu quả và dòng tiền hiện tại. Sự ổn định này giúp DN dám chấp nhận rủi ro có kiểm soát. Tóm lại, AO tạo ra năng lực, còn EO là thái độ sử dụng năng lực đó để theo đuổi cơ hội.

Tuan (2016) ghi nhận AO có quan hệ thuận chiều với EO ở các công ty phần mềm Việt Nam. Aftab và cộng sự (2022) ghi nhận AO thúc đẩy EO ở DNNVV Pakistan, với thiết kế có độ trễ thời gian. Shafique và cộng sự (2021) ghi nhận AO thúc đẩy EO xanh ở DNNVV sản xuất. Lubatkin và cộng sự (2006) chỉ ra rằng ở DNNVV, AO hình thành từ sự tích hợp hành vi của đội ngũ quản lý cấp cao. Sự tích hợp này cũng là điều kiện để DN ra quyết định sáng nghiệp.

Một số nghiên cứu đảo chiều quan hệ. Rahardjo và cộng sự (2024) và Prasetyo và cộng sự (2025) đặt EO là tiền đề của AO. Nofiani và cộng sự (2021) cũng xem EO là biến độc lập. Raalskov và cộng sự (2024) cảnh báo rằng EO và cải tiến quy trình có thể xung đột ở DNNVV trẻ còn thiếu nguồn lực. Lee và Kreiser (2018) nhận định thứ tự nhân quả giữa hai khái niệm chưa được xác lập. Các bằng chứng này không bác bỏ H1. Chúng gợi ý quan hệ có thể có tính hai chiều và phụ thuộc vào nguồn lực.

Ở DNNVV tại ĐBSCL, chủ DN thường trực tiếp điều hành và một người đảm nhiệm nhiều vai trò. Năng lực tổ chức, như quy trình, cách dẫn dắt nhân viên và quan hệ đối tác được hình thành qua nhiều năm hoạt động. Thái độ sáng nghiệp có thể thay đổi nhanh hơn theo cơ hội. Trong điều kiện này, năng lực tổ chức là nền tương đối ổn định để thái độ sáng nghiệp hình thành. Cao và cộng sự (2009) cũng chỉ ra rằng DN hạn chế nguồn lực hưởng lợi từ việc giữ cân bằng giữa hai chiều của AO. Luận án vì vậy theo chiều AO đến EO.

H1: AO có ảnh hưởng tích cực đến EO của các DNNVV tại vùng Đồng bằng sông Cửu Long.

2.5.1.2. Mối quan hệ giữa định hướng sáng nghiệp và phát triển bền vững

Theo RBV, EO là năng lực vô hình giúp DN nhận diện và nắm bắt cơ hội (Lumpkin & Dess, 1996). Quan điểm dựa trên nguồn lực tự nhiên của Hart (1995) mở rộng tập cơ hội này sang các giải pháp giảm tác động môi trường và tạo giá trị xã hội. Theo khung điều phối nguồn lực, hành vi sáng nghiệp thúc đẩy DN tổ chức lại nguồn lực để phát triển sản phẩm mới, cải thiện hiệu quả vận hành và mở rộng hợp tác (Sirmon và cộng sự, 2011). Những hành vi này được kỳ vọng liên quan đến cả ba trụ cột kinh tế, xã hội và môi trường.

Rauch và cộng sự (2009) ghi nhận EO có tương quan dương với kết quả hoạt động qua nhiều bối cảnh. Shafique và cộng sự (2021) và Baquero (2024) ghi nhận EO xanh gắn với hiệu quả môi trường và hiệu quả xanh. Aftab và cộng sự (2022) ghi nhận EO gắn với mức độ tham gia phát triển bền vững của DNNVV. Tại Việt Nam, Nguyễn Thành Long và Lê Nguyễn Hậu (2018) ghi nhận chủ động và chấp nhận rủi ro tác động dương đến thành quả hoạt động. Lê Thị Kim Tuyết và cộng sự (2025) ghi nhận EO ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của DNNVV.

Có ba dòng bằng chứng làm giảm độ chắc chắn của giả thuyết này. Thứ nhất, phần lớn bằng chứng về kết quả bền vững dùng EO xanh còn EO tổng quát chủ yếu được kiểm định với kết quả kinh doanh. Thứ hai, tác động của EO phụ thuộc cấu hình nguồn lực và môi trường (Wiklund & Shepherd, 2005) và có thể có dạng phi tuyến (Wales, Patel và cộng sự, 2013). Thứ ba, các chiều của EO không phát huy đồng đều. Nguyễn Thành Long và Lê Nguyễn Hậu (2018) ghi nhận đổi mới không có tác động ở DNNVV Nam Bộ.

DNNVV tại ĐBSCL chịu áp lực từ biến đổi khí hậu, xâm nhập mặn và yêu cầu xanh hóa chuỗi cung ứng nông sản (VCCI ĐBSCL & Fulbright, 2026). EO được kỳ vọng giúp DN chủ động tìm giải pháp, tối ưu nguồn lực sẵn có và mở rộng hợp tác địa phương. Tuy vậy, các DN này thường ưu tiên tồn tại và lợi nhuận ngắn hạn. Kết quả bền vững đòi hỏi đầu tư dài hạn. Luận án vẫn đặt H2 theo hướng dương như lý thuyết dự báo. Mức độ và điều kiện của quan hệ là câu hỏi thực nghiệm mà luận án kiểm định.

H2: EO có ảnh hưởng tích cực đến SD của các DNNVV tại vùng Đồng bằng sông Cửu Long.

2.5.1.3. Mối quan hệ giữa tính thuận hai tay của tổ chức và phát triển bền vững

Theo RBV, AO là năng lực chiến lược cho phép DN vừa nâng hiệu quả hiện tại vừa đầu tư cho tương lai (O'Reilly & Tushman, 2013). Mỗi chiều của AO liên quan đến một nhóm kết quả. Khai thác tinh chỉnh quy trình, giảm lãng phí và dùng nguồn lực hiệu quả hơn. Đây là cơ sở của kết quả kinh tế và một phần kết quả môi trường. Khám phá tìm sản phẩm, công nghệ và đối tác mới. Đây là cơ sở của giải pháp môi trường và quan hệ xã hội mới. Khi hai chiều cùng hiện diện, DN tránh được bẫy năng lực của khai thác thuần túy và chi phí thử nghiệm của khám phá thuần túy (March, 1991).

He và Wong (2004) và Lubatkin và cộng sự (2006) là các nghiên cứu nền về AO và kết quả. Junni và cộng sự (2013) ghi nhận quan hệ dương qua phân tích gộp. Với kết quả bền vững, Mankgele (2023) ghi nhận AO gắn với hiệu quả bền vững của DNNVV Nam Phi. Khan (2020) ghi nhận tác động trực tiếp của năng lực thuận hai tay đến hiệu quả bền vững của DNNVV Pakistan. Martínez-Falcó và cộng sự (2024) và Nguyen-Van và cộng sự (2025) ghi nhận đổi mới thuận hai tay

xanh gắn với hiệu quả bền vững. Trieu và cộng sự (2023) ghi nhận AO gắn với khả năng phục hồi và hiệu quả của DNNVV.

Tuy nhiên, Hu và cộng sự (2023) chỉ ra rằng AO không phải lúc nào cũng có lợi cho DNNVV do gia đình quản lý, vì AO tiêu tốn nhiều nguồn lực. Ebben và Johnson (2005) ghi nhận DN nhỏ theo đuổi rõ một định hướng, hiệu quả hoặc linh hoạt, đạt kết quả tốt hơn DN cố theo đuổi cả hai. Posen và Levinthal (2012) chỉ ra rằng trong môi trường biến động, tăng khám phá không phải lúc nào cũng có lợi. Jansen và cộng sự (2012) ghi nhận quan hệ giữa AO và kết quả phụ thuộc đặc điểm cấu trúc và nguồn lực. Miocevic và cộng sự (2025) ghi nhận AO chỉ phát huy trong khủng hoảng khi DN điều phối tốt danh mục khách hàng và nguồn lực. Các bằng chứng này cho rằng tác động của AO có thể yếu đi khi nguồn lực quá hạn chế.

DNNVV tại ĐBSCL chịu áp lực kép. Các DN phải tối ưu nguồn lực để duy trì hoạt động ngắn hạn. Các DN cũng phải đổi mới và thích ứng với yêu cầu phát triển xanh để giữ năng lực cạnh tranh. Tỷ lệ DN siêu nhỏ nâng cấp lên DN nhỏ trong vùng giảm mạnh trong hai thập kỷ (VCCI ĐBSCL & Fulbright, 2026). Trong bối cảnh đó, AO là năng lực giúp DN giữ thị trường hiện tại và tìm hướng đi mới. Chi phí của AO là có thật. Tuy vậy, AO bối cảnh dựa vào hệ thống quản lý và lãnh đạo hơn là vào bộ phận chuyên trách, nên phù hợp với DN nhỏ.

H3: AO có ảnh hưởng tích cực đến SD của các DNNVV tại vùng Đồng bằng sông Cửu Long.

2.5.1.4. Vai trò điều tiết của năng lực điều phối nguồn lực trong quan hệ giữa tính thuận hai tay của tổ chức và định hướng sáng nghiệp

Khung điều phối nguồn lực cho rằng giá trị của năng lực phụ thuộc vào cách nhà quản trị cấu trúc hóa, kết hợp và tận dụng nó (Sirmon và cộng sự, 2011). Kết quả của khai thác và khám phá gồm tri thức, cơ hội và nguồn lực dư. Các kết quả này chỉ trở thành hành vi sáng nghiệp khi được phân bổ cho dự án cụ thể. ROC là năng lực thực hiện việc phân bổ đó. Khi ROC cao, cơ hội do khám phá mang lại được cấp nguồn lực nhanh hơn. Nguồn lực dư do khai thác tạo ra cũng được tái phân bổ hiệu quả hơn. Tác động của AO đến EO vì vậy được kỳ vọng mạnh hơn.

Shehzad và cộng sự (2023) ghi nhận ROC tăng cường tác động của EO xanh đến quản trị tri thức xanh. Baquero (2024) ghi nhận ROC tăng cường quan hệ giữa EO xanh và đổi mới xanh khai thác. Wales, Patel và cộng sự (2013) ghi nhận ROC điều tiết tác động của EO ở DN nhỏ. Carnes và cộng sự (2019) chỉ ra rằng cấu trúc hóa và kết hợp nguồn lực quyết định kết quả đổi mới. Các nghiên cứu này xem ROC là điều kiện để năng lực và thái độ chiến lược tạo ra hành động.

Bằng chứng về ROC chủ yếu đến từ các quan hệ xuất phát từ EO. Chưa có nghiên cứu trực tiếp kiểm định ROC điều tiết quan hệ từ AO đến EO. H4 vì vậy là sự mở rộng lập luận sang một quan hệ mới. Choi và cộng sự (2020) còn ghi nhận vai trò của ROC thay đổi theo mức biến động môi trường. Hiệu ứng điều tiết của ROC vì vậy có thể nhỏ và phụ thuộc bối cảnh.

DNNVV tại ĐBSCL ít có nguồn lực dự phòng. Ý tưởng mới từ khám phá thường không được triển khai vì thiếu vốn hoặc thiếu người. Raalskov và cộng sự (2024) mô tả chính tình trạng này ở DNNVV trẻ. Trong điều kiện đó, khả năng điều phối nguồn lực là yếu tố phân biệt DN chuyển được năng lực thành thái độ sáng nghiệp với DN không chuyển được.

H4: ROC có vai trò điều tiết tích cực trong mối quan hệ giữa AO và EO của các DNNVV tại vùng Đồng bằng sông Cửu Long.

2.5.1.5. Vai trò điều tiết của ROC trong mối quan hệ giữa định hướng sáng nghiệp và phát triển bền vững

EO là thái độ và khuynh hướng hành động. Để thái độ trở thành kết quả kinh tế, xã hội và môi trường, DN cần cấu trúc hóa, kết hợp và tận dụng nguồn lực phù hợp (Sirmon và cộng sự, 2011). Chirico và cộng sự (2011) lập luận rằng EO chỉ tạo ra lợi ích khi được phối hợp với các yếu tố khác theo tiến trình điều phối nguồn lực. Khi ROC cao, dự án sáng nghiệp được cấp đủ nguồn lực và triển khai đến cùng. Khi ROC thấp, EO dễ dừng lại ở ý định. ROC vì vậy được kỳ vọng làm mạnh tác động của EO đến SD.

Choi và cộng sự (2020) khảo sát 301 DN Hàn Quốc và ghi nhận ROC điều tiết dương quan hệ giữa EO và hiệu quả. Wales, Patel và cộng sự (2013) ghi nhận ROC điều tiết tác động của EO đến kết quả của DN nhỏ. Baquero (2024) ghi nhận

ROC tăng cường quan hệ giữa đổi mới xanh khai thác và hiệu quả xanh. Wiklund và Shepherd (2005) ghi nhận EO phát huy mạnh hơn khi đi cùng nguồn vốn phù hợp.

Hiệu ứng điều tiết giả định rằng EO có tác động cơ sở đến kết quả. Nếu tác động cơ sở yếu, dư địa để ROC làm mạnh cũng hẹp. Tương tác ba chiều trong Choi và cộng sự (2020) hàm ý vai trò của ROC thay đổi theo môi trường. Ngoài ra, các nghiên cứu ủng hộ đo kết quả kinh doanh hoặc kết quả xanh, chưa đo SD đủ ba trụ cột.

Hạn chế về vốn, nhân lực và công nghệ khiến EO của DNNVV tại ĐBSCL khó được hiện thực hóa. Chi phí logistics cao làm tăng chi phí của mọi dự án mới (VCCI ĐBSCL & Fulbright, 2026). EO vì vậy được kỳ vọng là sẽ phát huy hiệu quả khi DN có cơ chế điều phối nguồn lực phù hợp.

H5: ROC có vai trò điều tiết tích cực trong mối quan hệ giữa EO và SD của các DNNVV tại vùng Đồng bằng sông Cửu Long.

2.5.1.6. Vai trò điều tiết của năng lực điều phối nguồn lực trong quan hệ gián tiếp giữa tính thuận hai tay của tổ chức và phát triển bền vững thông qua định hướng sáng nghiệp

H1 và H2 cùng tạo thành một chuỗi trung gian. AO tác động đến EO, và EO tác động đến SD. Theo khung điều phối nguồn lực, ROC có thể làm thay đổi cường độ của chuỗi này ở bước thứ nhất, bước thứ hai hoặc cả hai (Sirmon và cộng sự, 2011). Khi ROC cao, hiệu ứng gián tiếp của AO đến SD thông qua EO được kỳ vọng mạnh hơn. Đây là mô hình trung gian có điều tiết. Chỉ số trung gian có điều tiết là căn cứ để kiểm định giả thuyết này (Hayes, 2015).

Shehzad và cộng sự (2023) và Baquero (2024) kiểm định các mô hình trung gian có điều tiết, trong đó ROC điều tiết cả hai bước của chuỗi từ EO xanh qua đổi mới xanh đến kết quả. Baquero (2024) ghi nhận khi ROC cao thì đổi mới xanh khai thác có hiệu ứng trung gian mạnh hơn giữa EO xanh và hiệu quả xanh.

H6 phụ thuộc vào sự tồn tại của chuỗi trung gian. Nếu một trong hai bước của chuỗi yếu, hiệu ứng gián tiếp nhỏ và chỉ số trung gian có điều tiết cũng nhỏ.

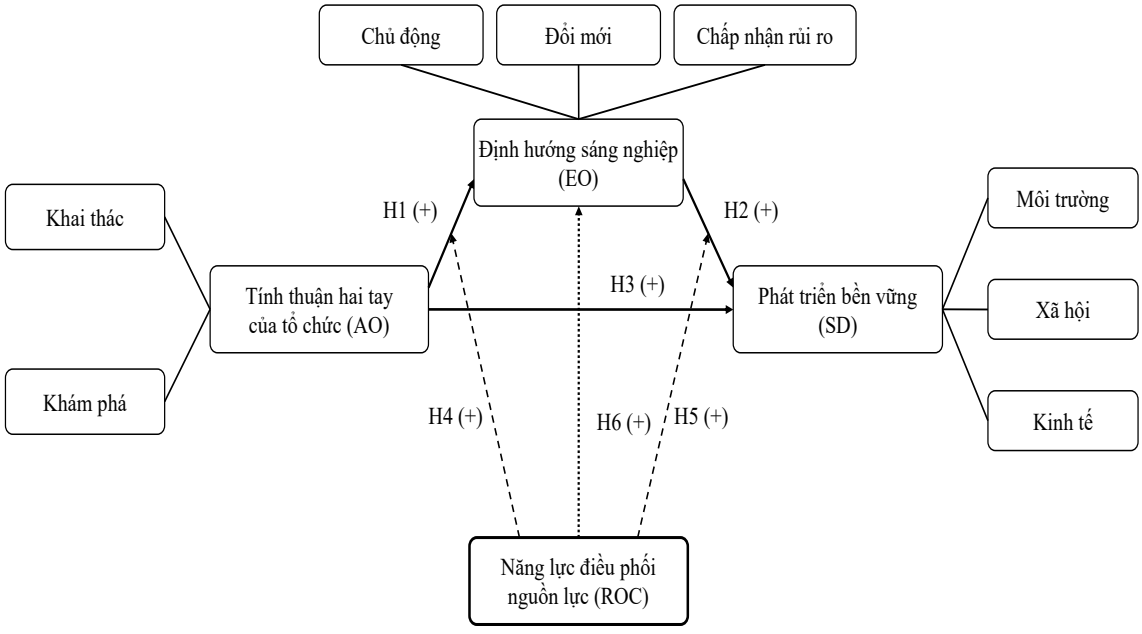
Các nghiên cứu ủng hộ cũng dùng chuỗi có nội dung xanh khác với chuỗi AO, EO và SD của luận án.

Ở DNNVV tại ĐBSCL, việc chuyển AO thành kết quả bền vững đi qua nhiều bước. Mỗi bước đòi hỏi nguồn lực. Khả năng điều phối nguồn lực vì vậy được kỳ vọng quyết định mức độ năng lực nền được chuyển thành hành vi sáng nghiệp và rồi thành kết quả.

H6: ROC có vai trò điều tiết tích cực trong mối quan hệ gián tiếp giữa AO và SD thông qua EO của các DNNVV tại vùng Đồng bằng sông Cửu Long.

2.5.2. Đề xuất mô hình nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu lấy RBV làm nền chính và khung điều phối nguồn lực làm cơ sở cho ROC (Hình 2-1). Biến độc lập là AO, gồm khai thác để bảo đảm hiệu quả hiện tại và khám phá để phát triển dài hạn. AO được kỳ vọng tác động dương đến EO (H1) và đến SD (H3). Biến trung gian là EO, được kỳ vọng chuyển năng lực từ AO thành hành động hướng tới SD (H2). Biến điều tiết là ROC, được kỳ vọng làm thay đổi cường độ tác động của AO đến EO (H4), của EO đến SD (H5) và của chuỗi gián tiếp từ AO đến SD thông qua EO (H6).



Ghi chú:

⟶ Tác động trực tiếp (H1, H2, H3)

Tác động điều tiết (H4, H5)

Điều tiết tác động gián tiếp của AO đến SD qua EO (H6)

Hình 2-1. Mô hình nghiên cứu

Nguồn: tác giả đề xuất

Mô hình có ba đặc điểm đặc tả cần nêu rõ. Thứ nhất, theo thông lệ phân tích điều tiết, mô hình ước lượng gồm cả tác động trực tiếp của ROC đến EO và SD, cùng các số hạng tương tác (Hair và cộng sự, 2022). Các đường dẫn này là đặc tả của mô hình điều tiết, không phải giả thuyết. Kết quả của chúng được báo cáo ở Chương 4 như kết quả đi kèm. Thứ hai, H3 được giữ trong mô hình cùng với H1 và H2. Nhờ đó mô hình phân biệt được trung gian bổ sung, trung gian toàn phần và trường hợp chỉ có tác động trực tiếp (Zhao và cộng sự, 2010). Thứ ba, H6 không có đường dẫn riêng trên hình. H6 được kiểm định qua chỉ số trung gian có điều tiết, kết hợp H1, H2, H4 và H5.

Trước khi chọn mô hình, luận án đã cân nhắc ba cách đặc tả thay thế. Cách thứ nhất đảo chiều quan hệ, đặt EO là tiền đề của AO như Rahardjo và cộng sự (2024) và Prasetyo và cộng sự (2025). Cách này không được chọn vì hai lý do. Ở DNNVV tại ĐBSCL, năng lực tổ chức hình thành chậm và ổn định hơn thái độ chiến lược. Mục tiêu của luận án cũng là giải thích con đường từ năng lực tổ chức đến kết quả bền vững. Cách thứ hai đặt ROC là biến trung gian hoặc tiền đề của AO. Cách này phù hợp với lập luận của DCT về tái cấu hình. Tuy vậy, khung điều phối nguồn lực xem điều phối là điều kiện để năng lực tạo ra giá trị, nên vai trò điều tiết nhất quán hơn với lý thuyết nền. Cách thứ ba tách EO thành ba biến trung gian riêng. Cách này cho biết chiều nào của EO phát huy. Nó không được chọn vì làm tăng số đường dẫn và số tương tác lên ba lần, vượt quá mục tiêu của luận án. Chiều ngược từ EO đến AO và việc tách các chiều của EO được nêu lại ở mục 5.4.2 như hướng nghiên cứu tiếp theo.

Bảng 2-20 liên kết từng giả thuyết với lý thuyết, bằng chứng ủng hộ và bằng chứng trái chiều. Bảng này là căn cứ để diễn giải kết quả ở Chương 4. Một giả thuyết không được ủng hộ sẽ được đối chiếu với cột bằng chứng trái chiều trước khi rút ra kết luận.

Bảng 2-20. Liên kết giả thuyết với lý thuyết và bằng chứng

Giả thuyết	Nội dung	Lý thuyết	Bằng chứng ủng hộ	Bằng chứng trái chiều hoặc điều kiện
H1	AO tác động dương đến EO	RBV	Tuan (2016); Aftab và cộng sự (2022); Shafique và cộng sự (2021)	Rahardjo và cộng sự (2024); Prasetyo và cộng sự (2025); Raalskov và cộng sự (2024)
H2	EO tác động dương đến SD	RBV; khung điều phối nguồn lực	Rauch và cộng sự (2009); Shafique và cộng sự (2021); Aftab và cộng sự (2022)	Wiklund & Shepherd (2005); Nguyễn Thành Long & Lê Nguyễn Hậu (2018)
H3	AO tác động dương đến SD	RBV	Junni và cộng sự (2013); Mankgele (2023); Khan (2020)	Hu và cộng sự (2023); Jansen và cộng sự (2012); Miocevic và cộng sự (2025)
H4	ROC điều tiết dương tác động của AO đến EO	Khung điều phối nguồn lực	Shehzad và cộng sự (2023); Baquero (2024); Wales, Patel và cộng sự (2013)	Chưa có kiểm định trực tiếp; Choi và cộng sự (2020)
H5	ROC điều tiết dương tác động của EO đến SD	Khung điều phối nguồn lực	Choi và cộng sự (2020); Wales, Patel và cộng sự	Phụ thuộc tác động cơ sở của EO; Choi và cộng sự (2020)

			(2013); Baquero (2024)	
H6	ROC điều tiết dương tác động gián tiếp của AO đến SD thông qua EO	Khung điều phối nguồn lực và RBV	Shehzad và cộng sự (2023); Baquero (2024)	Phụ thuộc sự tồn tại của chuỗi trung gian

Nguồn: tác giả tổng hợp

Tóm tắt chương 2

Chương 2 xây dựng cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu. Kiến trúc lý thuyết gồm bốn tầng. RBV là nền chính và giải thích AO, EO là các năng lực tạo ra SD. Khung điều phối nguồn lực là cơ sở cho ROC. DCT là lý thuyết bổ trợ về khả năng thích ứng. RDT và SNT là lý thuyết bổ trợ về bối cảnh và lý giải khía cạnh Kết nối của AO. Chỉ RBV và khung điều phối nguồn lực được dùng để suy ra giả thuyết.

Bốn khái niệm được làm rõ về nội hàm, cấu trúc và lựa chọn đo lường. AO được tiếp cận theo hướng bối cảnh và đo bằng cấu trúc bậc cao ba tầng gồm 24 biến. EO được đo bằng ba chiều chủ động, đổi mới và chấp nhận rủi ro với 9 biến. ROC được đo bằng thang đơn hướng 8 biến. SD được đo theo khung TBL với 13 biến thuộc ba trụ cột.

Tổng quan tài liệu dẫn đến ba nhận định. Quan hệ giữa AO và EO chưa có đồng thuận về chiều tác động. Quan hệ giữa EO và SD phụ thuộc nội dung của EO và cách đo SD. ROC đã được kiểm định là điều kiện của các quan hệ xuất phát từ EO nhưng chưa trong chuỗi AO, EO và SD. Trên cơ sở này, luận án xác định bốn khoảng trống và phát triển sáu giả thuyết. Mỗi giả thuyết được lập luận qua cơ chế lý thuyết, bằng chứng ủng hộ, bằng chứng trái chiều và bối cảnh ĐBSCL. Chương 3 trình bày phương pháp kiểm định mô hình này.

CHƯƠNG 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Thiết kế và quy trình nghiên cứu

3.1.1. Cách tiếp cận nghiên cứu

Luận án thực hiện theo cách tiếp cận diễn dịch. Các giả thuyết được suy ra từ RBV và khung điều phối nguồn lực, sau đó được kiểm định bằng dữ liệu khảo sát (Creswell, 2018). Cách tiếp cận này phù hợp với mục tiêu của luận án là kiểm định các quan hệ đã được lý thuyết hóa. Luận án không xây dựng lý thuyết mới từ dữ liệu.

Thiết kế nghiên cứu là phương pháp hỗn hợp theo trình tự tuần tự. Giai đoạn định tính diễn ra trước và giai đoạn định lượng diễn ra sau (Creswell & Plano Clark, 2018). Hai giai đoạn có vai trò khác nhau. Giai đoạn định lượng là trọng tâm và dùng để kiểm định mô hình. Giai đoạn định tính phục vụ việc hoàn thiện công cụ đo lường. Theo cách phân loại của Creswell và Plano Clark (2018), thiết kế này gần với biến thể phát triển công cụ của thiết kế khám phá tuần tự.

Lý do chọn thiết kế hỗn hợp xuất phát từ nguồn gốc thang đo. Phần lớn thang đo gốc được xây dựng ở DN lớn tại các nền kinh tế phát triển. Khi áp dụng cho DNNVV tại ĐBSCL, một số phát biểu có thể không sát thực tiễn hoặc dễ gây hiểu sai. Giai đoạn định tính giúp phát hiện và điều chỉnh các phát biểu này trước khi khảo sát diện rộng.

Phân tích trắc lượng thư mục ở mục 2.3.1 thuộc phần tổng quan tài liệu. Kỹ thuật này mô tả cấu trúc chủ đề của lĩnh vực nghiên cứu. Nó không phải là một phần của giai đoạn nghiên cứu định tính.

3.1.2. Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu gồm năm giai đoạn (Hình 3-1). Mỗi giai đoạn có mục tiêu, phương pháp và kết quả đầu ra riêng. Kết quả của giai đoạn trước là đầu vào của giai đoạn sau.



Hình 3-1. Quy trình nghiên cứu

Nguồn: tác giả đề xuất

Về đạo đức nghiên cứu, chuyên gia và người trả lời khảo sát được thông báo mục đích nghiên cứu và tham gia trên tinh thần tự nguyện. Thông tin cá nhân của chuyên gia được mã hóa theo ký hiệu CG01 đến CG14. Dữ liệu khảo sát chỉ được dùng cho mục đích nghiên cứu, được trình bày ở dạng tổng hợp và không nêu danh DN hay cá nhân nào.

3.2. Phương pháp nghiên cứu định tính

3.2.1. Mục tiêu

Giai đoạn định tính có ba mục tiêu. Thứ nhất, đánh giá mức độ rõ ràng và phù hợp ngữ nghĩa của 54 biến quan sát trong bối cảnh DNNVV tại ĐBSCL. Thứ hai, điều chỉnh các phát biểu chưa sát thực tiễn hoặc dễ hiểu sai. Thứ ba, xác nhận các khái niệm trong mô hình phù hợp với bối cảnh trước khi khảo sát định lượng (Lý Thị Minh Châu và cộng sự, 2024).

Giai đoạn này không có mục đích phát hiện khái niệm mới. Cấu trúc lý thuyết của mô hình được giữ nguyên. Mọi điều chỉnh chỉ diễn ra ở cấp phát biểu.

3.2.2. Thiết kế và chọn mẫu chuyên gia

Luận án dùng phương pháp chọn mẫu có chủ đích. Chuyên gia được chọn theo ba nhóm tiêu chí gồm năng lực học thuật, kinh nghiệm thực tiễn và sự phù hợp với bối cảnh (Bảng 3-1). Mỗi chuyên gia phải đáp ứng nhóm tiêu chí thứ ba. Chuyên gia cũng phải đáp ứng ít nhất một tiêu chí thuộc nhóm thứ nhất hoặc nhóm thứ hai.

Bảng 3-1. Tiêu chí lựa chọn chuyên gia

Nhóm tiêu chí	Tiêu chí	Yêu cầu	Mục đích
1. Năng lực học thuật	Học vị	Từ thạc sĩ trở lên, ưu tiên tiến sĩ, ngành quản trị kinh doanh, marketing, quản lý kinh tế	Bảo đảm khả năng hiểu và phản biện khái niệm lý thuyết
	Công trình nghiên cứu	Có công bố liên quan đến AO, EO, ROC hoặc SD	Bảo đảm nền tảng học thuật của ý kiến
	Thâm niên	Từ 10 năm giảng dạy hoặc nghiên cứu	Bảo đảm chiều sâu đánh giá
2. Kinh nghiệm thực tiễn	Vị trí quản lý	Chủ DN, giám đốc hoặc trưởng bộ phận có quyền quyết định	Bảo đảm góc nhìn quản trị
	Thâm niên quản lý	Từ 5 năm điều hành DNNVV, ưu tiên tại ĐBSCL	Phản ánh đúng bối cảnh DN địa phương

	Am hiểu xu hướng	DN đang chuyển đổi số hoặc áp dụng tiêu chuẩn môi trường, xã hội và quản trị (ưu tiên)	Bảo đảm tính cập nhật
3. Phù hợp bối cảnh (bắt buộc)	Am hiểu ĐBSCL	Có kinh nghiệm nghiên cứu hoặc kinh doanh tại ĐBSCL	Nhận diện yếu tố đặc thù vùng
	Đa dạng lĩnh vực	Đến từ nhiều ngành khác nhau	Tăng phạm vi bao quát của góp ý
	Cam kết tham gia	Hoàn thành phiếu ý kiến và trao đổi bổ sung khi cần	Bảo đảm độ tin cậy của dữ liệu

Nguồn: tác giả đề xuất

Nhóm chuyên gia gồm 14 người. Với đánh giá giá trị nội dung, Lynn (1986) khuyến nghị tối thiểu ba chuyên gia và cho rằng trên mười chuyên gia thường không cần thiết. Luận án chọn số chuyên gia lớn hơn để bao quát cả ba nhóm học thuật, quản lý DN và hỗ trợ DN. Việc gửi phiếu dừng lại khi các góp ý nhận về bắt đầu lặp lại và không phát sinh đề xuất bổ sung biến quan sát mới.

Chuyên gia thuộc ba nhóm. Nhóm 1 gồm 3 giảng viên, nhà nghiên cứu. Nhóm 2 gồm 7 nhà quản lý DNNVV. Nhóm 3 gồm 4 cán bộ hỗ trợ và tư vấn cho DNNVV. Bảng 3-2 tóm tắt đặc điểm của nhóm chuyên gia. Thông tin từng người được mã hóa từ CG01 đến CG14 và trình bày tại Phụ lục 2 (Bảng PL2.5).

Bảng 3-2. Đặc điểm của nhóm chuyên gia

Đặc điểm	Phân loại	Số chuyên gia
Vai trò	Học thuật (giảng viên, nhà nghiên cứu)	3
	Quản lý DNNVV	7
	Hỗ trợ, tư vấn cho DNNVV	4
Trình độ	Tiến sĩ	2
	Thạc sĩ	3
	Cử nhân	6
	Khác	3
Kinh nghiệm	Dưới 15 năm	2
	Từ 15 đến 20 năm	8

	Trên 20 năm	4
Địa bàn hoạt động	Long An cũ (nay thuộc Tây Ninh)	5
	Các tỉnh khác trong vùng	6
	Toàn vùng ĐBSCL hoặc khu vực phía Nam	3
Tổng		**14**

Nguồn: tổng hợp từ Phụ lục 2, Bảng PL2.5

Nhóm chuyên gia có kinh nghiệm dày dặn. Mười hai trong 14 người có từ 15 năm kinh nghiệm trở lên. Cơ cấu trình độ nghiêng về người làm thực tiễn. Chín chuyên gia có trình độ cử nhân hoặc thuộc nhóm trình độ khác. Cơ cấu này phù hợp với mục tiêu của giai đoạn định tính. Câu hỏi then chốt ở đây là phát biểu có sát với cách nhà quản lý DNNVV hiểu và vận hành DN của họ hay không.

3.2.3. Công cụ và quy trình thu thập dữ liệu

Công cụ thu thập là phiếu ý kiến chuyên gia (Phụ lục 2, Bảng PL2.6). Phiếu có hai phần. Phần đầu ghi nhận thông tin chuyên môn của chuyên gia. Phần sau liệt kê 54 phát biểu theo từng khái niệm. Với mỗi phát biểu, chuyên gia chọn một trong ba phương án là không điều chỉnh, điều chỉnh hoặc bổ sung. Khi chọn phương án thứ hai hoặc thứ ba, chuyên gia ghi rõ nội dung đề xuất.

Phiếu đề nghị chuyên gia xem xét ba khía cạnh của mỗi phát biểu. Khía cạnh thứ nhất là mức độ dễ hiểu. Khía cạnh thứ hai là mức độ sát với thực tiễn DNNVV. Khía cạnh thứ ba là lý do của đề xuất điều chỉnh nếu có.

Phiếu được gửi đến chuyên gia từ tháng 6 đến tháng 7 năm 2025, dưới dạng bản in hoặc bản điện tử. Chuyên gia hoạt động tại nhiều địa phương trong vùng (Bảng PL2.5). Chuyên gia tự điền phiếu và gửi lại cho tác giả. Với góp ý chưa rõ, tác giả trao đổi thêm với chuyên gia qua tin nhắn để làm rõ ý kiến. Chuyên gia được thông báo mục đích nghiên cứu và đồng ý tham gia. Thông tin cá nhân được mã hóa và chỉ dùng cho mục đích nghiên cứu.

3.2.4. Phân tích dữ liệu định tính

Dữ liệu được phân tích theo hai bước. Bước thứ nhất thống kê số chuyên gia đề xuất điều chỉnh cho từng phát biểu. Bước thứ hai phân tích nội dung các góp ý

(Lý Thị Minh Châu và cộng sự, 2024). Góp ý của từng chuyên gia được tách thành các ý riêng. Các ý này được nhóm theo phát biểu và theo hướng điều chỉnh.

Quyết định điều chỉnh dựa trên hai căn cứ. Phát biểu được sửa đổi nội dung khi từ bốn chuyên gia trở lên cùng nêu một hướng góp ý. Góp ý đơn lẻ được xem xét ở mức chỉnh sửa câu chữ, với điều kiện không làm thay đổi nội hàm của phát biểu. Tác giả thực hiện mã hóa thủ công và đối chiếu kết quả với người hướng dẫn khoa học.

3.2.5. Kết quả nghiên cứu định tính

Tám trong 14 chuyên gia có ít nhất một góp ý. Sáu chuyên gia giữ nguyên toàn bộ phát biểu. Tổng cộng 22 phát biểu nhận được góp ý. Các phát biểu còn lại không có đề xuất điều chỉnh. Bảng 3-3 tổng hợp các phát biểu theo số chuyên gia góp ý.

Bảng 3-3. Phân bố góp ý của chuyên gia theo phát biểu

Số chuyên gia góp ý	Phát biểu	Số phát biểu	Tỷ lệ giữ nguyên (%)	Hướng xử lý
7	KPLĐ1	1	50,0	Sửa đổi nội dung
4	KPLĐ2, KPLĐ5	2	71,4	Sửa đổi nội dung
2	KTLĐ3, KPLĐ3	2	85,7	Chỉnh sửa câu chữ
1	KTLĐ2, KTQL2, KTQL3, KTKN1, KTKN2, KTKN3, KTKN4, KPLĐ4, KPQL1, KPKN2, ĐM1, RR1, RR2, RR3, MT1, XH3, ROC7	17	92,9	Chỉnh sửa câu chữ
0	Các phát biểu còn lại	32	100	Giữ nguyên
Tổng		**54**		

Ghi chú: ký hiệu các thành phần theo Bảng 3-6.

Nguồn: tổng hợp từ Phụ lục 2, Bảng PL2.5

Góp ý tập trung ở khía cạnh Lãnh đạo của Khám phá. Cả năm phát biểu của KPLĐ đều nhận góp ý. Ba phát biểu có tỷ lệ giữ nguyên thấp nhất cũng thuộc khía cạnh này. Nội dung góp ý có điểm chung rõ ràng. Các phát biểu gốc mô tả mức trao quyền và chấp nhận sai sót rộng hơn thực tiễn quản trị của DNNVV trong vùng. Chuyên gia đề nghị bổ sung giới hạn về quy trình, nguồn lực và mức tổn thất chấp nhận được. Phân tích nội dung các góp ý hình thành bốn phạm trù (Bảng 3-4).

Bảng 3-4. Các phạm trù góp ý chính từ ý kiến chuyên gia

Phạm trù	Nội dung góp ý tiêu biểu	Phát biểu liên quan
Trao quyền có kiểm soát	Cách thức thực hiện công việc phải bám quy trình, nằm trong tầm kiểm soát, không vi phạm quy định nội bộ và pháp luật, không đi lệch chiến lược	KPLĐ1
Thử nghiệm gắn với nguồn lực	Cần xem xét nguồn lực, thực lực và mức phù hợp với thị trường trước khi khuyến khích thử nghiệm ý tưởng mới	KPLĐ2
Học hỏi từ sai sót trong giới hạn	Không phải sai lầm nào cũng là cơ hội học hỏi; cần giới hạn về giá trị tổn thất và số lần sai phạm	KPLĐ5
Đặc điểm đổi mới của DNNVV	Nhiều DNNVV chủ yếu vận hành theo quy trình; đổi mới thường chỉ diễn ra ở bộ phận nghiên cứu và phát triển	Nhận xét chung

Ghi chú: ký hiệu các thành phần theo Bảng 3-6.

Nguồn: tổng hợp từ Phụ lục 2, Bảng PL2.7

Ba phạm trù đầu tiên dẫn đến việc sửa đổi ba phát biểu ở Bảng 3-5. Phạm trù thứ tư không gắn với phát biểu cụ thể nhưng cung cấp thông tin bối cảnh về cách DNNVV trong vùng tổ chức hoạt động đổi mới.

Bảng 3-5. Các phát biểu được sửa đổi nội dung sau khi lấy ý kiến chuyên gia

Ký hiệu	Phát biểu trong phiếu chuyên gia	Số chuyên gia góp ý	Nội dung góp ý chính	Phát biểu sau điều chỉnh
KPLĐ1	Cho phép nhân viên tự do lựa chọn cách thực hiện công việc.	7	Trao quyền cần có giới hạn: bám quy trình, tuân thủ quy định nội bộ và pháp luật, nằm trong tầm kiểm soát, gắn với chiến lược	DN cho phép nhân viên linh hoạt lựa chọn cách thức thực hiện công việc, miễn là phù hợp với quy trình, quy định nội bộ và định hướng chiến lược.
KPLĐ2	Khuyến khích thử nghiệm ý tưởng mới, dù có thể thất bại.	4	Khuyến khích thử nghiệm cần gắn với nguồn lực, thực lực và điều kiện thị trường	DN khuyến khích nhân viên đề xuất và thử nghiệm ý tưởng mới khi phù hợp với nguồn lực và điều kiện thị trường.
KPLĐ5	Coi sai lầm là cơ hội học hỏi, không trừng phạt.	4	Không phải sai lầm nào cũng chấp nhận được; cần giới hạn về mức tổn thất và số lần sai phạm	Sai lầm của nhân viên được xem là cơ hội học hỏi, trong phạm vi giới hạn chấp nhận được.

Ghi chú: ký hiệu các thành phần theo Bảng 3-6.

Nguồn: tổng hợp từ Phụ lục 2, Bảng PL2.5, PL2.7 và PL2.8

Các góp ý đơn lẻ chủ yếu liên quan đến cách diễn đạt và không làm thay đổi nội hàm của phát biểu.

Tác giả rà soát thêm các cặp phát biểu có nội dung gần nhau, trong đó có ROC6 và ROC7. ROC6 phản ánh khả năng tái phân bổ nguồn lực nội bộ khi xuất hiện cơ hội mới trong khi ROC7 đề cập đến khả năng nhanh chóng huy động các nguồn lực cần thiết từ bên trong và bên ngoài tổ chức. Dù cùng thuộc chức năng tận dụng nguồn lực, hai phát biểu thể hiện những cơ chế khác nhau (Sirmon và cộng sự, 2007, 2011). Vì vậy, luận án giữ lại cả hai nhằm phản ánh đầy đủ hơn nội hàm của khái niệm. Việc giữ các phát biểu có nội dung liên quan cần dựa trên sự khác biệt về khía cạnh đo lường thay vì chỉ nhằm tăng số lượng biến quan sát. Theo đó, tính nhất quán và độ tin cậy của thang đo sẽ được đánh giá ở bước kiểm định.

Ba phạm trù đầu tiên ở Bảng 3-4 phản ánh ba nguyên tắc quản trị đặc trưng của DNNVV trong vùng. Đó là trao quyền trong khuôn khổ, sáng tạo gắn với nguồn lực thực tế và học hỏi trong giới hạn rủi ro. Phạm trù thứ tư là thông tin hữu ích khi diễn giải kết quả định lượng ở Chương 4, nhất là kết quả về chiều chấp nhận rủi ro của EO (mục 4.5.4).

3.2.6. Kết luận giai đoạn định tính

Giai đoạn định tính xác nhận bốn khái niệm AO, EO, ROC và SD phù hợp với bối cảnh DNNVV tại ĐBSCL. Ba phát biểu thuộc KPLĐ được sửa đổi nội dung. Một số phát biểu khác được chỉnh sửa câu chữ. Số biến quan sát giữ nguyên là 54. Cấu trúc mô hình và sáu giả thuyết không thay đổi. Thang đo sau hiệu chỉnh được dùng cho khảo sát sơ bộ (mục 3.4).

3.3. Thiết kế đo lường

3.3.1. Nguyên tắc thiết kế

Thiết kế đo lường tuân theo bốn nguyên tắc.

Thứ nhất, đơn vị phân tích là DN. Mọi phát biểu mô tả đặc điểm, hoạt động hoặc kết quả ở cấp DN. Người trả lời đánh giá DN của mình, không đánh giá bản thân.

Thứ hai, thông tin được thu thập từ người cung cấp thông tin chủ chốt. Đó là chủ DN, giám đốc hoặc nhà quản lý cấp trung. Nhóm này có hiểu biết trực tiếp về

chiến lược, cách phân bổ nguồn lực và kết quả hoạt động của DN (Kumar và cộng sự, 1993). Ở DNNVV, bộ máy quản lý tinh gọn, một nhà quản lý thường nắm được phần lớn nội dung của bảng hỏi.

Thứ ba, thang đo được kế thừa có điều chỉnh từ các nghiên cứu đã công bố. Luận án không phát triển thang đo mới. Việc điều chỉnh diễn ra ở câu chữ, ví dụ minh họa và phạm vi biểu đạt, để phát biểu phù hợp với bối cảnh DNNVV (mục 3.3.3).

Thứ tư, mọi biến quan sát dùng thang Likert năm mức, từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý). Thang đo gốc của Covin và Slevin (1989) cho EO dùng dạng đối nghĩa bảy mức. Luận án chuyển các phát biểu này sang dạng khẳng định để thống nhất định dạng của toàn bộ bảng hỏi.

Tất cả khái niệm được đo theo mô hình đo lường dạng phản ánh. Các biến quan sát được xem là biểu hiện của khái niệm tiềm ẩn. Chúng có nội dung tương đồng và được kỳ vọng tương quan cao với nhau (Hair và cộng sự, 2022).

3.3.2. Thao tác hóa các khái niệm

Bảng 3-6 tóm tắt định nghĩa thao tác, cấu trúc thành phần và nguồn kế thừa của bốn khái niệm. Cơ sở lý thuyết của từng khái niệm đã được trình bày ở mục 2.2.

Bảng 3-6. Thao tác hóa các khái niệm nghiên cứu

Khái niệm	Định nghĩa thao tác	Thành phần (số biến)	Mô hình đo lường	Nguồn kế thừa
AO (biến độc lập)	Năng lực của DN trong việc cân bằng khai thác nguồn lực hiện có và khám phá cơ hội mới (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2013)	Khai thác: KTLĐ (5), KTQL (3), KTKN (4) Khám phá: KPLĐ (5), KPQL (3), KPKN (4)	Ba tầng, phản ánh–phản ánh	Rosing và cộng sự (2011); Zacher & Rosing (2015); Gibson & Birkinshaw (2004); De

				Clercq và cộng sự (2013); Jurksiene & Pundziene (2016); Ed-Dafali và cộng sự (2023); Nahapiet & Ghoshal (1998)
EO (biến trung gian)	Khuynh hướng chiến lược cấp DN, thể hiện qua tính chủ động, đổi mới và chấp nhận rủi ro (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996)	CĐ (3), ĐM (3), RR (3)	Bậc hai, phản ánh–phản ánh	Covin & Slevin (1989); Lumpkin & Dess (1996)
ROC (biến điều tiết)	Khả năng của DN trong việc cấu trúc hóa, kết hợp và tận dụng có hệ thống các nguồn lực để hỗ trợ đổi mới và hoạt động bền vững (Sirmon và cộng sự, 2011)	ROC (8)	Đơn hướng, phản ánh	Sirmon và cộng sự (2007); Wang và cộng sự (2020); Shehzad và cộng sự (2023); các nguồn khác tại Bảng 3-7

SD (biến phụ thuộc)	Kết quả của DN trên ba trụ cột kinh tế, xã hội và môi trường theo khung TBL (Elkington, 1997)	KT (4), MT (5), XH (4)	Bậc hai, phản ánh–phản ánh	Zhu và cộng sự (2005, 2008, 2013); Zaid và cộng sự (2018); De Giovanni (2012); Green & Inman (2005)
Tổng		**54 biến quan sát**		

Ghi chú: KT là trụ cột Kinh tế của SD; KTLĐ, KTQL, KTKN là các khía cạnh của Khai thác.

Nguồn: tác giả tổng hợp

Hai lựa chọn trong Bảng 3-6 cần được giải thích thêm.

AO được đo ở dạng ba tầng. Tầng trên cùng là AO. Tầng giữa gồm Khai thác và Khám phá. Tầng dưới gồm ba khía cạnh Lãnh đạo, Quản lý và Kết nối của mỗi chiều. Ba khía cạnh đại diện cho ba cấp độ năng lực tổ chức là định hướng chiến lược, thể chế hóa nội bộ và mở rộng ra bên ngoài (mục 2.2.1.2). Cách đo này phù hợp với cách tiếp cận thuận hai tay theo bối cảnh, trong đó khai thác và khám phá cùng hiện diện trong một đơn vị (Gibson & Birkinshaw, 2004). Luận án không dùng tích số hay hiệu số giữa hai chiều. Phần chung của hai chiều được ước lượng trực tiếp qua cấu trúc bậc cao.

Về lý thuyết, ROC gồm ba chức năng là cấu trúc hóa, kết hợp và tận dụng nguồn lực (Sirmon và cộng sự, 2011). Luận án đo ROC như một khái niệm đơn hướng. Lựa chọn này xuất phát từ vai trò biến điều tiết của ROC. Một khái niệm đơn hướng tạo ra một số hạng tương tác duy nhất cho mỗi quan hệ được điều tiết. Mô hình vì vậy gọn hơn và dễ diễn giải hơn. Tám biến quan sát vẫn bao phủ đủ ba chức năng: ROC1 và ROC3 thuộc chức năng cấu trúc hóa, ROC2 và ROC4 thuộc chức năng kết hợp, ROC5 đến ROC8 thuộc chức năng tận dụng. Hạn chế của lựa chọn này được trình bày ở mục 5.4.

3.3.3. Chuyển ngữ và điều chỉnh bối cảnh

Thang đo gốc bằng tiếng Anh được trình bày tại Phụ lục 2 (Bảng PL2.1 đến PL2.4). Quá trình chuyển thang đo sang bảng hỏi tiếng Việt gồm ba bước.

Bước 1: Dịch xuôi. Tác giả dịch các phát biểu gốc sang tiếng Việt.

Bước 2: Dịch ngược và đối chiếu. Bản tiếng Việt được dịch ngược sang tiếng Anh và đối chiếu với bản gốc theo quy trình của Brislin (1980). Những chỗ lệch nghĩa được điều chỉnh lại.

Bước 3: Điều chỉnh bối cảnh. Phát biểu được viết lại để phù hợp với DNNVV đa ngành tại ĐBSCL. Việc điều chỉnh có ba dạng. Cụ thể:

Dạng thứ nhất là cụ thể hóa bằng ví dụ. Một số phát biểu được bổ sung ví dụ quen thuộc với nhà quản lý DNNVV. KPKN1 bổ sung "thông qua hội chợ, triển lãm". KPKN2 bổ sung "khảo sát nhu cầu khách hàng qua Facebook, Zalo". KTKN2 bổ sung "giảm tình trạng bùng hàng, dùng chung kho bãi".

Dạng thứ hai là chuyển định dạng. Các phát biểu đối nghĩa của Covin và Slevin (1989) được viết lại thành phát biểu khẳng định trên thang Likert (mục 3.3.1).

Dạng thứ ba là điều chỉnh phạm vi nội dung. Trụ cột kinh tế của SD kế thừa chủ yếu Green và Inman (2005). Bốn biến đo tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận, hiệu quả sử dụng vốn và thị phần. Nhóm chỉ báo về tiết kiệm chi phí năng lượng và xử lý chất thải trong Zhu và cộng sự (2005) không được sử dụng. Các chỉ báo này gắn chặt với DN sản xuất, trong khi mẫu nghiên cứu gồm nhiều DN thương mại, dịch vụ và nông nghiệp. Thang đo ROC được điều chỉnh theo hướng gắn với mục tiêu xanh ở năm biến ROC1, ROC2, ROC3, ROC4 và ROC8. Hướng điều chỉnh này kế thừa Wang và cộng sự (2020) và Shehzad và cộng sự (2023), hai nghiên cứu đặt ROC trong bối cảnh đổi mới xanh. Hệ quả của lựa chọn này đối với giá trị phân biệt giữa ROC và SD được phân tích ở mục 4.2.3.

Do có bước điều chỉnh bối cảnh, phát biểu tiếng Việt không phải bản dịch nguyên văn của phát biểu gốc. Một số phát biểu gốc không được sử dụng. Bảng PL2.1 đến PL2.4 ở Phụ lục 2 vì vậy đóng vai trò nguồn tham chiếu nội dung của thang đo.

3.3.4. Bảng hỏi chính thức

Bảng hỏi gồm hai phần: Phần giới thiệu nêu mục đích khảo sát và cách trả lời theo thang Likert năm mức; Phần chính gồm 54 phát biểu được sắp theo năm khối là Khai thác, Khám phá, EO, SD và ROC. Bảng 3-7 trình bày toàn bộ phát biểu. Phiếu khảo sát đầy đủ được trình bày tại Phụ lục 3. Đây là bộ phát biểu duy nhất được dùng cho khảo sát sơ bộ và khảo sát chính thức.

Bảng 3-7. Thang đo chính thức

STT	Ký hiệu	Phát biểu
AO – KHAI THÁC		
Lãnh đạo (KTLĐ) – Rosing và cộng sự (2011); Zacher & Rosing (2015)		
1	KTLĐ1	Theo dõi tiến độ công việc và đảm bảo mục tiêu được hoàn thành.
2	KTLĐ2	Thiết lập quy trình làm việc rõ ràng, tránh lộn xộn.
3	KTLĐ3	Yêu cầu nhân viên tuân thủ các quy tắc cốt yếu (mặc đồng phục hay an toàn lao động).
4	KTLĐ4	Xử lý kịp thời khi có sai phạm hoặc lệch mục tiêu.
5	KTLĐ5	Duy trì kế hoạch kinh doanh ổn định, tránh thay đổi liên tục.
Quản lý (KTQL) – Gibson & Birkinshaw (2004); De Clercq và cộng sự (2013); Jurksiene & Pundziene (2016); Ed-Dafali và cộng sự (2023)		
6	KTQL1	Các quy trình quản lý trong tổ chức được xây dựng rõ ràng và phối hợp tốt với nhau để đạt được mục tiêu chung.
7	KTQL2	Mọi người trong công ty đều hiểu rõ và làm việc để đạt được mục tiêu chung, tránh được các mâu thuẫn không cần thiết.
8	KTQL3	Thông tin và kiến thức được chia sẻ thông suốt giữa các phòng ban/cá nhân, giúp mọi người cùng hướng tới mục tiêu chung.
Kết nối (KTKN) – Nahapiet & Ghoshal (1998)		
9	KTKN1	Phản hồi từ các đối tác trong mạng lưới giúp DN tinh chỉnh các sản phẩm/dịch vụ hiện tại để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của thị trường.

10	KTKN2	DN tận dụng các mối quan hệ với nhà cung cấp/khách hàng hiện có để tối ưu hóa chuỗi cung ứng (giảm tình trạng "bùng hàng", dùng chung kho bãi...).
11	KTKN3	Nhờ vào các mối quan hệ đã thiết lập, DN có thể hoàn thành các dự án hiện tại hiệu quả hơn (giảm chi phí đàm phán, phát triển dự án chung).
12	KTKN4	Mạng lưới cho phép DN giảm thiểu lãng phí và tăng năng suất trong các hoạt động sản xuất (các thành viên chia sẻ phương pháp làm việc hiệu suất, cung cấp khả năng giải quyết vấn đề nhanh chóng).
AO – KHÁM PHÁ		
Lãnh đạo (KPLĐ) – Rosing và cộng sự (2011); Zacher & Rosing (2015)		
13	KPLĐ1	Doanh nghiệp cho phép nhân viên linh hoạt lựa chọn cách thức thực hiện công việc, miễn là phù hợp với quy trình, quy định nội bộ và định hướng chiến lược.
14	KPLĐ2	Doanh nghiệp khuyến khích nhân viên đề xuất và thử nghiệm ý tưởng mới khi phù hợp với nguồn lực và điều kiện thị trường.
15	KPLĐ3	Động viên nhân viên chấp nhận rủi ro trong giới hạn an toàn.
16	KPLĐ4	Tạo không gian để nhân viên đề xuất ý tưởng cá nhân.
17	KPLĐ5	Sai lầm của nhân viên được xem là cơ hội học hỏi, trong phạm vi giới hạn chấp nhận được.
Quản lý (KPQL) – Gibson & Birkinshaw (2004); De Clercq và cộng sự (2013); Jurksiene & Pundziene (2016); Ed-Dafali và cộng sự (2023)		
18	KPQL1	Công ty tạo điều kiện để nhân viên có thể đóng góp ý kiến, sáng kiến, ngay cả khi chúng khác biệt so với cách làm hiện tại.
19	KPQL2	Khi có sự thay đổi lớn từ khách hàng hoặc đối thủ, công ty chúng tôi có thể điều chỉnh nhanh chóng các quy trình và hoạt động.
20	KPQL3	Thường xuyên xem xét và cập nhật cách thức quản lý để phù hợp với những ưu tiên và mục tiêu kinh doanh mới.

Kết nối (KPKN) – Nahapiet & Ghoshal (1998)		
21	KPKN1	Chủ động kết nối với đối tác/khách hàng mới (thông qua hội chợ, triển lãm...).
22	KPKN2	Tích cực tìm kiếm thông tin/thị trường mới (khảo sát nhu cầu khách hàng qua Facebook, Zalo).
23	KPKN3	Tìm kiếm hợp tác với các tổ chức đào tạo, nghiên cứu (hợp tác với trường đại học để phát triển sản phẩm mới).
24	KPKN4	Học hỏi từ đối thủ cạnh tranh (phân tích các chiến lược thành công của đối thủ).
EO – Covin & Slevin (1989); Lumpkin & Dess (1996)		
25	CĐ1	Doanh nghiệp là tiên phong trong việc giới thiệu sản phẩm/dịch vụ mới ra thị trường.
26	CĐ2	Doanh nghiệp chủ động định hình xu hướng thay đổi của ngành.
27	CĐ3	Doanh nghiệp liên tục tìm kiếm cơ hội kinh doanh mới trước đối thủ.
28	ĐM1	Doanh nghiệp thường xuyên giới thiệu sản phẩm/dịch vụ mới hoặc cải tiến.
29	ĐM2	Doanh nghiệp chú trọng đầu tư vào R&D và công nghệ mới.
30	ĐM3	Các ý tưởng đổi mới được khuyến khích và hỗ trợ triển khai.
31	RR1	Doanh nghiệp sẵn sàng đầu tư vào dự án mới dù rủi ro cao.
32	RR2	Ban lãnh đạo sẵn sàng chấp nhận rủi ro để đạt mục tiêu dài hạn.
33	RR3	Chấp nhận khả năng thất bại khi thử nghiệm ý tưởng mới.
SD – Môi trường: Zhu và cộng sự (2005, 2008, 2013); Zaid và cộng sự (2018). Xã hội: De Giovanni (2012). Kinh tế: Green & Inman (2005)		
34	MT1	Giảm lượng hóa chất độc hại thải ra không khí và nước.
35	MT2	Giảm chất thải và tái chế vật liệu trong quá trình sản xuất.
36	MT3	Tăng cường sử dụng năng lượng tái tạo và nhiên liệu sạch.
37	MT4	Tăng mức độ cải thiện hiệu quả môi trường của doanh nghiệp.
38	MT5	Giảm tần suất xảy ra sự cố liên quan các vấn đề về môi trường.

39	XH1	Nâng cao điều kiện lao động và phúc lợi cho nhân viên.
40	XH2	Tạo cơ hội việc làm cho cộng đồng địa phương.
41	XH3	Tham gia các hoạt động từ thiện và hỗ trợ cộng đồng.
42	XH4	Hợp tác với các tổ chức xã hội để giải quyết vấn đề cộng đồng.
43	KT1	Doanh thu tăng trưởng ổn định qua các năm.
44	KT2	Lợi nhuận duy trì và tăng trưởng bền vững.
45	KT3	Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn và tài sản.
46	KT4	Tăng thị phần trên thị trường mục tiêu.
ROC		
47	ROC1	Doanh nghiệp xác định rõ những nguồn lực nào cần thiết để triển khai các hoạt động sản xuất kinh doanh thân thiện môi trường. [Sirmon và cộng sự (2007); Wang và cộng sự (2020)]
48	ROC2	Các nguồn lực như máy móc, nhân công, nguyên liệu được phối hợp để hỗ trợ mục tiêu sản xuất xanh. [Teece (2014); Shehzad và cộng sự (2023)]
49	ROC3	Doanh nghiệp có thể tái cấu trúc nội bộ (như phân công nhân sự, quy trình làm việc) để triển khai giải pháp xanh hiệu quả. [Helfat & Peteraf (2003); Bouncken & Kraus (2013)]
50	ROC4	Các bộ phận phối hợp chặt chẽ trong việc sử dụng chung tài nguyên (nước, điện, vật tư) để giảm lãng phí. [Wales, Patel và cộng sự (2013); Wang và cộng sự (2020)]
51	ROC5	Khi thị trường thay đổi, doanh nghiệp biết cách điều chỉnh nguồn lực để thích ứng. [Teece và cộng sự (2016); Wang và cộng sự (2020)]
52	ROC6	Doanh nghiệp phân bổ nguồn lực linh hoạt khi xuất hiện cơ hội mới. [Xin và cộng sự (2022); Albort-Morant và cộng sự (2018)]
53	ROC7	Doanh nghiệp có khả năng huy động nhanh nguồn lực cần thiết cho dự án mới. [Shehzad và cộng sự (2023); Russo & Fouts (1997)]

54	ROC8	Nguồn lực được sử dụng tối ưu để đạt hiệu quả kinh tế và môi trường cao nhất. [Jiang và cộng sự (2018); Wang và cộng sự (2020)]

Ghi chú: thang Likert năm mức, 1 = hoàn toàn không đồng ý, 5 = hoàn toàn đồng ý; KT là trụ cột Kinh tế của SD.

Nguồn: tác giả tổng hợp và hiệu chỉnh

3.3.5. Kiểm soát thiên lệch phương pháp chung

Dữ liệu của mọi khái niệm đến từ cùng một người trả lời, cùng một bảng hỏi và tại cùng một thời điểm. Thiết kế này tạo nguy cơ thiên lệch phương pháp chung (Podsakoff và cộng sự, 2003). Luận án áp dụng hai nhóm biện pháp.

Nhóm biện pháp thủ tục gồm hai nội dung. Người trả lời được thông báo mục đích nghiên cứu và được cam kết bảo mật thông tin. Cam kết này làm giảm xu hướng trả lời theo hướng được xã hội mong đợi. Ngôn ngữ của các phát biểu được làm rõ qua ý kiến chuyên gia và khảo sát sơ bộ. Phát biểu mơ hồ là một nguồn gây thiên lệch phương pháp (Podsakoff và cộng sự, 2012).

Nhóm biện pháp thống kê là kiểm định một nhân tố của Harman. Kết quả được trình bày ở mục 4.2.1.

Một số biện pháp mạnh hơn chưa được áp dụng. Luận án không tách thời điểm đo biến độc lập và biến phụ thuộc. Luận án cũng không thu thập dữ liệu từ nhiều người trả lời trong cùng một DN. Lý do là nhà quản lý DNNVV khó tiếp cận và ít sẵn sàng tham gia khảo sát nhiều lần. Hạn chế này được ghi nhận ở mục 5.4.

3.4. Nghiên cứu định lượng sơ bộ

Khảo sát sơ bộ đánh giá độ tin cậy ban đầu của thang đo trước khi khảo sát diện rộng. Khảo sát sơ bộ có cỡ mẫu 100, gồm nhà quản lý và chủ DNNVV, chủ yếu tại Long An và Tiền Giang (theo địa giới cũ). Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SPSS.

Hai tiêu chí được sử dụng gồm Cronbach's Alpha của mỗi thang đo cần đạt từ 0,70 trở lên và hệ số tương quan biến tổng hiệu chỉnh của mỗi biến quan sát cần đạt từ 0,30 trở lên (Nunnally & Bernstein, 1994). Biến vi phạm tiêu chí thứ hai

hoặc làm Alpha tăng đáng kể khi bị loại sẽ được xem xét loại bỏ. Kết quả được tóm tắt ở Bảng 3-8.

Bảng 3-8. Kết quả đánh giá độ tin cậy trong khảo sát sơ bộ (n = 100)

Thang đo	Số biến	Cronbach's Alpha	Tương quan biến tổng thấp nhất	Alpha nếu loại biến cao nhất
Khai thác	12	0,922	0,400 (KTLĐ2)	0,925 (KTLĐ2)
Khám phá	12	0,945	0,634 (KPQL3)	0,944 (KPQL2, KPQL3)
EO	9	0,924	0,652 (CĐ1)	0,919 (CĐ1)
SD	13	0,944	0,537 (KT2)	0,944 (KT2)
ROC	8	0,898	0,490 (ROC1)	0,901 (ROC1)

Ghi chú: ký hiệu các thành phần theo Bảng 3-6.

Nguồn: Phụ lục 4

Năm thang đo có Alpha từ 0,898 đến 0,945, vượt ngưỡng 0,70. Mọi biến quan sát có tương quan biến tổng từ 0,400 trở lên. Hai biến có tương quan thấp nhất là KTLĐ2 (0,400) và ROC1 (0,490). Loại một trong hai biến này chỉ làm Alpha của thang đo tương ứng tăng 0,003. Mức tăng này không đáng kể.

Cả hai biến mang nội dung cần thiết cho thang đo. KTLĐ2 phản ánh việc thiết lập quy trình làm việc, một biểu hiện cốt lõi của lãnh đạo khai thác (Rosing và cộng sự, 2011). ROC1 phản ánh chức năng cấu trúc hóa nguồn lực (Sirmon và cộng sự, 2007). Luận án giữ nguyên hai biến. Kết quả nghiên cứu chính thức ủng hộ quyết định này. KTLĐ2 và ROC1 có hệ số tải lần lượt là 0,775 và 0,759, cao hơn ngưỡng 0,708 (mục 4.2.2).

Luận án không dùng phân tích nhân tố khám phá để kết luận về giá trị cấu trúc ở giai đoạn sơ bộ. Với 54 biến quan sát và 100 quan sát, tỷ lệ quan sát trên biến chưa đến 2. Tỷ lệ này thấp hơn mức tối thiểu 5 quan sát cho mỗi biến mà Hair, Black và cộng sự (2019) khuyến nghị cho phân tích nhân tố. Giá trị hội tụ và giá trị phân biệt vì vậy được đánh giá trên mẫu chính thức bằng mô hình đo lường PLS-SEM (mục 4.2).

Kết quả sơ bộ xác nhận thang đo đạt độ tin cậy cần thiết. Bảng hỏi giữ nguyên 54 biến quan sát cho khảo sát chính thức.

3.5. Nghiên cứu định lượng chính thức

3.5.1. Phạm vi không gian

Khảo sát chính thức được thực hiện tại 13 tỉnh, thành thuộc vùng ĐBSCL theo địa giới trước khi sắp xếp đơn vị hành chính năm 2025. Theo địa giới mới, tỉnh Long An cũ là một phần của tỉnh Tây Ninh. Luận án vẫn xếp khu vực này vào phạm vi nghiên cứu vì ba lý do.

Thứ nhất, về thể chế và quy hoạch. Nghị quyết số 120/NQ-CP (Chính phủ, 2017) xác định Long An là một trong 13 tỉnh, thành thuộc vùng ĐBSCL trong chiến lược phát triển bền vững. DN tại khu vực này vận hành trong cùng khung chính sách hỗ trợ với các địa phương khác trong vùng.

Thứ hai, về điều kiện kinh tế và địa lý. Phần lớn diện tích Long An cũ thuộc vùng trũng Đồng Tháp Mười và chịu ảnh hưởng trực tiếp của hệ thống thủy văn sông Mê Công (Lê Thông, 2006). DN tại đây chia sẻ các cơ hội và thách thức chung về điều kiện tự nhiên, hạ tầng logistics và chuỗi cung ứng nông sản.

Thứ ba, về văn hóa kinh doanh. Khu vực này thuộc không gian văn hóa kinh tế Tây Nam Bộ (Trần Ngọc Thêm, 2023). Phương thức quản trị và đặc trưng sinh kế của DN tương đồng với phần còn lại của vùng.

Mẫu được mô tả theo địa giới trước sáp nhập để thuận tiện đối chiếu vị trí địa lý (mục 4.1.2).

3.5.2. Tổng thể, đơn vị phân tích và đối tượng trả lời

Tổng thể nghiên cứu là các DNNVV đang hoạt động tại 13 tỉnh, thành thuộc ĐBSCL. Khái niệm DNNVV trong luận án theo tiêu chí của Nghị định số 80/2021/NĐ-CP (Chính phủ, 2021). Đơn vị phân tích là DN. Mỗi DN có một người trả lời là chủ DN, giám đốc hoặc nhà quản lý cấp trung (mục 3.3.1).

3.5.3. Phương pháp chọn mẫu

Vùng ĐBSCL chưa có danh sách DNNVV đầy đủ, cập nhật và có thông tin liên hệ để dùng làm khung chọn mẫu. Luận án vì vậy dùng phương pháp chọn mẫu thuận tiện có phân nhóm theo hai tiêu chí là địa bàn và lĩnh vực hoạt động.

Theo tiêu chí địa bàn, tác giả tiếp cận khoảng 30 đến 40 DNNVV tại mỗi tỉnh, thành. Theo tiêu chí lĩnh vực, mẫu được kiểm soát để bao phủ các nhóm ngành chính của vùng. Các nhóm này gồm sản xuất và chế biến nông sản, thủy sản; thương mại, dịch vụ; nông nghiệp và nuôi trồng thủy sản; và các ngành khác.

Phân nhóm giúp hạn chế việc mẫu tập trung vào một địa phương hoặc một ngành. Tuy vậy, đây vẫn là phương pháp phi xác suất. Kết quả của luận án vì vậy chỉ được suy rộng có giới hạn cho tổng thể DNNVV tại ĐBSCL. Cơ cấu mẫu thực tế được trình bày ở mục 4.1.2.

3.5.4. Cỡ mẫu

Cỡ mẫu tối thiểu được xác định bằng phân tích công suất theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2022). Quy tắc mười lần từng phổ biến trong các nghiên cứu PLS-SEM có thể dẫn đến cỡ mẫu không đủ để phát hiện các tác động nhỏ (Kock & Hadaya, 2018). Luận án vì vậy không dùng quy tắc này làm căn cứ.

Biến nội sinh có nhiều biến dự báo nhất là SD, với năm biến dự báo gồm AO, EO, ROC và hai số hạng tương tác. Với mức ý nghĩa 5%, công suất 80% và kích thước hiệu ứng trung bình ($f^2 = 0{,}15$), cỡ mẫu tối thiểu là 92 (tính bằng G*Power; Faul và cộng sự, 2009). EO có ba biến dự báo gồm AO, ROC và một số hạng tương tác. Cỡ mẫu tối thiểu tương ứng là 77.

Luận án đặt mục tiêu thu thập vượt xa ngưỡng tối thiểu vì ba lý do. Thứ nhất, hiệu ứng điều tiết thường nhỏ hơn nhiều so với hiệu ứng trung bình (Aguinis và cộng sự, 2005). Phát hiện các hiệu ứng này đòi hỏi mẫu lớn hơn. Thứ hai, mô hình có cấu trúc bậc cao với 54 biến quan sát. Thứ ba, mẫu cần đủ lớn để phân bổ trên 13 địa phương và bốn nhóm ngành. Mẫu chính thức gồm 367 DN, gấp khoảng bốn lần cỡ mẫu tối thiểu (mục 4.1).

3.5.5. Thu thập và sàng lọc dữ liệu

Dữ liệu được thu thập qua hai kênh là khảo sát trực tiếp tại DN và bảng hỏi trực tuyến. Hai kênh dùng cùng bộ 54 phát biểu và cùng thang Likert năm mức. Việc kết hợp hai kênh giúp mở rộng khả năng tiếp cận nhà quản lý DNNVV tại các địa phương xa. Người trả lời tham gia tự nguyện.

Phiếu thu về được sàng lọc theo hai bước trước khi phân tích. Bước thứ nhất loại các phiếu thiếu trên 10% số câu trả lời. Bước thứ hai rà soát mức độ biến thiên trong câu trả lời và loại các phiếu có dấu hiệu bất thường rõ rệt. Phiếu có mức đánh giá gần như đồng nhất giữa các phát biểu không bị loại tự động. Nhóm phiếu này được giữ lại khi trả lời đầy đủ và không có dấu hiệu bất thường khác. Cách xử lý này tránh loại bỏ những người trả lời có nhận định nhất quán thật sự về DN của mình. Kết quả sàng lọc được trình bày ở mục 4.1.1.

3.6. Phương pháp phân tích dữ liệu

3.6.1. Lựa chọn phương pháp PLS-SEM

Dữ liệu được phân tích bằng mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương tối thiểu một phần (PLS-SEM) trên phần mềm SmartPLS 4.1.4. Lựa chọn này dựa trên ba đặc điểm của mô hình nghiên cứu (Hair, Risher và cộng sự, 2019).

Thứ nhất, mô hình có cấu trúc bậc cao ở ba khái niệm AO, EO và SD, trong đó AO có ba tầng. PLS-SEM ước lượng các cấu trúc này thuận lợi bằng phương pháp biến lặp lại (Sarstedt và cộng sự, 2019).

Thứ hai, mô hình có ba số hạng tương tác và một quan hệ trung gian có điều tiết. PLS-SEM tạo số hạng tương tác giữa các biến tiềm ẩn một cách trực tiếp. Với mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên hiệp phương sai, việc này đòi hỏi các ràng buộc phức tạp (Becker và cộng sự, 2018).

Thứ ba, mục tiêu của luận án là giải thích sự biến thiên của EO và SD. PLS-SEM ước lượng mô hình theo hướng tối đa hóa phương sai được giải thích của các biến nội sinh. Định hướng này phù hợp với mục tiêu nghiên cứu (Hair, Risher và cộng sự, 2019).

Bảng 3-9 so sánh hai phương pháp theo các đặc điểm của mô hình nghiên cứu.

Bảng 3-9. So sánh mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên hiệp phương sai và PLS-SEM theo đặc điểm của mô hình nghiên cứu

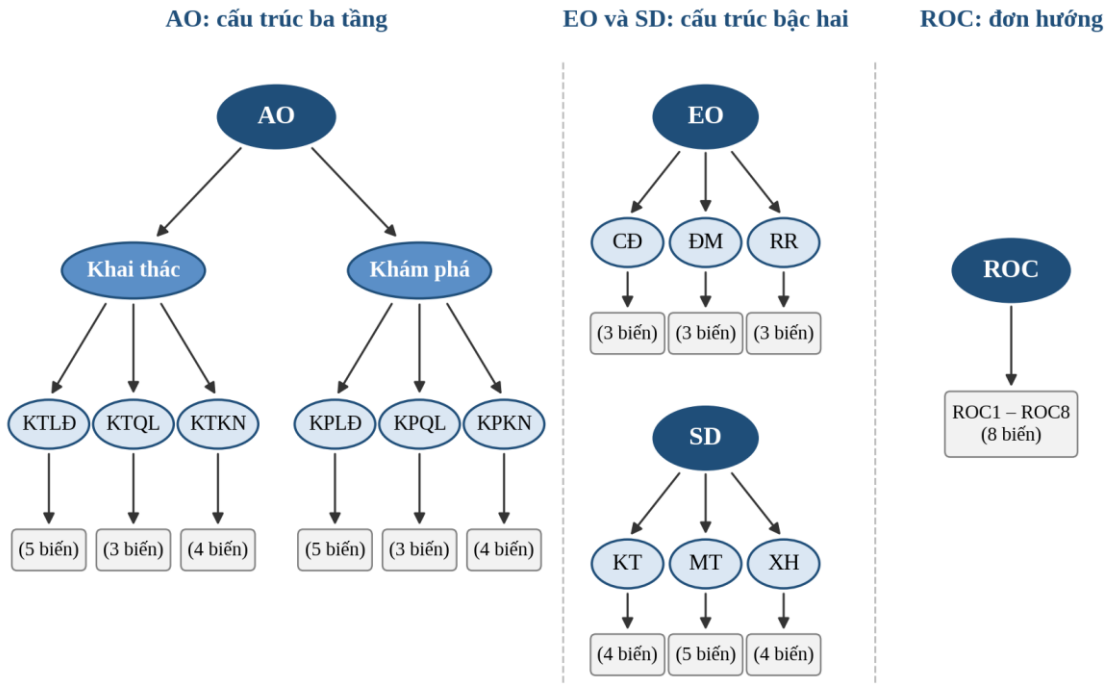
Tiêu chí	mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên hiệp phương sai	PLS-SEM	Đặc điểm của luận án
Mục tiêu phân tích	Xác nhận lý thuyết; đánh giá mức phù hợp tổng thể của mô hình	Giải thích và dự báo các biến nội sinh	Giải thích sự biến thiên của EO và SD
Cấu trúc bậc cao	Ước lượng được; mô hình nhiều tầng đòi hỏi mẫu lớn và dễ gặp khó khăn khi hội tụ	Ước lượng thuận lợi bằng phương pháp biến lặp lại hoặc hai giai đoạn	AO ba tầng; EO và SD bậc hai
Hiệu ứng tương tác	Cần kỹ thuật chuyên biệt như tích chỉ báo hoặc ước lượng phân phối tiềm ẩn	Tạo trực tiếp số hạng tương tác từ điểm biến tiềm ẩn	Ba số hạng tương tác
Giả định phân phối	Ước lượng hợp lý cực đại giả định phân phối chuẩn đa biến	Không giả định phân phối; ý nghĩa thống kê ước lượng bằng bootstrap	Dữ liệu thang Likert từ khảo sát
Độ phức tạp của mô hình	Phù hợp với mô hình có số khái niệm vừa phải	Xử lý tốt mô hình nhiều khái niệm và nhiều biến quan sát	54 biến quan sát; 13 thành phần bậc nhất

Nguồn: tác giả tổng hợp từ Hair, Risher và cộng sự, 2019; Hair và cộng sự, 2022

PLS-SEM cũng có hạn chế. Phương pháp này không có hệ thống chỉ số phù hợp tổng thể tương đương mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên hiệp phương sai. Luận án vì vậy đánh giá mô hình cấu trúc bằng R^2, f^2 và ý nghĩa thống kê của hệ số đường dẫn (mục 4.3).

3.6.2. Đặc tả mô hình

Đây là cấu trúc bậc cao. AO, EO và SD được đặc tả là cấu trúc phản ánh–phản ánh theo phương pháp biến lặp lại (Lohmöller, 1989; Becker và cộng sự, 2012). Theo phương pháp này, biến quan sát của các thành phần bậc thấp được gán lặp lại cho cấu trúc bậc cao. Với AO, 24 biến quan sát được gán cho sáu khía cạnh, cho Khai thác hoặc Khám phá và cho AO. Với EO và SD, biến quan sát được gán cho từng thành phần và cho cấu trúc bậc hai. Theo cách đặc tả phản ánh–phản ánh, các thành phần bậc thấp là biểu hiện của cấu trúc bậc cao. Hệ số đường dẫn từ cấu trúc bậc cao đến từng thành phần được diễn giải như hệ số tải bậc hai (mục 4.2.4). Hình 3-2 minh họa cấu trúc đo lường của bốn khái niệm.



Hình 3-2. Cấu trúc đo lường của các khái niệm nghiên cứu

Ghi chú: số trong ngoặc là số biến quan sát; KT là trụ cột Kinh tế của SD.

Nguồn: tác giả đề xuất

Số hạng tương tác. Ba số hạng tương tác được tạo theo phương pháp hai giai đoạn (Becker và cộng sự, 2018). Giai đoạn đầu ước lượng điểm của các biến tiềm ẩn. Giai đoạn sau dùng tích của các điểm đã chuẩn hóa làm số hạng tương tác. Phương pháp hai giai đoạn là thiết lập mặc định trong SmartPLS 4. Becker và cộng sự (2018) khuyến nghị dùng phương pháp này trong phần lớn tình huống nghiên cứu.

Đường dẫn đặc tả. Mô hình gồm tác động trực tiếp của ROC đến EO và SD. Hai đường dẫn này là điều kiện kỹ thuật của mô hình điều tiết. Nếu bỏ qua chúng, hệ số của số hạng tương tác sẽ bị ước lượng sai lệch (Hair và cộng sự, 2022). Hai đường dẫn không thuộc hệ thống giả thuyết. Mô hình cũng ước lượng thêm tương tác giữa ROC và AO đối với SD như một kiểm tra bổ sung.

3.6.3. Tiêu chí đánh giá mô hình

Mô hình được đánh giá theo hai bước (Hair và cộng sự, 2022). Bước thứ nhất đánh giá mô hình đo lường. Bước thứ hai đánh giá mô hình cấu trúc và kiểm định giả thuyết. Bảng 3-10 tổng hợp các tiêu chí và ngưỡng được sử dụng.

Bảng 3-10. Tiêu chí đánh giá mô hình PLS-SEM

Nội dung	Chỉ số	Ngưỡng	Nguồn	Kết quả tại
A. MÔ HÌNH ĐO LƯỜNG				
Thiên lệch phương pháp chung	Kiểm định Harman	Nhân tố đầu tiên < 50%	Podsakoff và cộng sự (2003)	4.2.1
Độ tin cậy biến quan sát	Hệ số tải ngoài	≥ 0,708	Hair và cộng sự (2022)	4.2.2
Độ tin cậy nhất quán nội tại	Cronbach's Alpha; CR	0,70 – 0,95	Hair và cộng sự (2022)	4.2.2
Giá trị hội tụ	AVE	≥ 0,50	Fornell & Larcker (1981)	4.2.2

Đa cộng tuyến biến quan sát	VIF	< 3	Hair và cộng sự (2022)	4.2.2
Giá trị phân biệt	Hệ số tải chéo	Tải cao nhất lên thành phần của chính nó	Chin (1998)	4.2.3
	Tiêu chí Fornell–Larcker	Căn bậc hai AVE lớn hơn tương quan với thành phần khác	Fornell & Larcker (1981)	4.2.3
Cấu trúc bậc cao	Hệ số tải bậc cao; CR; AVE	Như các ngưỡng trên, tính từ hệ số tải của thành phần	Sarstedt và cộng sự (2019)	4.2.4
B. MÔ HÌNH CẤU TRÚC				
Khả năng giải thích	R^2	0,25; 0,50; 0,75 (yếu; trung bình; mạnh)	Hair và cộng sự (2022)	4.3.1
Kích thước hiệu ứng	f^2	0,02; 0,15; 0,35 (nhỏ; trung bình; lớn)	Cohen (1988)	4.3.2
Kích thước hiệu ứng tương tác	f^2	0,005; 0,01; 0,025 (nhỏ; trung bình; lớn)	Kenny (2018)	4.3.2
Ý nghĩa thống kê	Bootstrap 5.000 mẫu; khoảng tin cậy phân vị 95%, hai phía	$p < 0,05$ và khoảng tin cậy không chứa 0	Hair và cộng sự (2022)	4.4

Trung gian	Tác động gián tiếp	Có ý nghĩa thống kê	Zhao và cộng sự (2010); Nitzl và cộng sự (2016)	4.4.2
Điều tiết	Hệ số tương tác; độ dốc đơn tại ±1 độ lệch chuẩn	Có ý nghĩa thống kê	Becker và cộng sự (2018)	4.4.3
Trung gian có điều tiết	Chỉ số trung gian có điều tiết	Có ý nghĩa thống kê	Hayes (2015); Cheah và cộng sự (2021)	4.4.4

Nguồn: tác giả tổng hợp

Ba kỹ thuật kiểm định trong phần B cần được mô tả cụ thể hơn.

Thứ nhất là kiểm định trung gian. Luận án theo quy trình của Zhao và cộng sự (2010), vận dụng cho PLS-SEM theo Nitzl và cộng sự (2016). Vai trò trung gian được xác nhận khi tác động gián tiếp có ý nghĩa thống kê. Quy trình này không yêu cầu tác động tổng phải có ý nghĩa như cách tiếp cận của Baron và Kenny (1986). Loại trung gian được xác định bằng cách đối chiếu tác động gián tiếp với tác động trực tiếp. Có năm khả năng là: (1) trung gian bổ sung, (2) trung gian cạnh tranh, (3) chỉ có trung gian, (4) chỉ có tác động trực tiếp và (5) không có tác động.

Thứ hai là kiểm định điều tiết. Hiệu ứng điều tiết được xác nhận khi hệ số của số hạng tương tác có ý nghĩa thống kê. Hướng và độ lớn của hiệu ứng được làm rõ bằng phân tích độ dốc đơn. Tác động của biến độc lập được ước lượng tại ba mức của ROC. Ba mức này là thấp hơn trung bình một độ lệch chuẩn, bằng trung bình và cao hơn trung bình một độ lệch chuẩn.

Cuối cùng là kiểm định trung gian có điều tiết. H6 được kiểm định bằng chỉ số trung gian có điều tiết (Hayes, 2015). Chỉ số này phản ánh mức thay đổi của tác động gián tiếp theo mức của biến điều tiết. H6 được ủng hộ khi chỉ số có ý nghĩa thống kê. Tác động gián tiếp tại ba mức ROC được báo cáo bổ sung (Cheah và cộng sự, 2021).

3.6.4. Liên kết giữa câu hỏi nghiên cứu, giả thuyết và kỹ thuật phân tích

Bảng 3-11 liên kết từng câu hỏi nghiên cứu với giả thuyết, kỹ thuật phân tích và vị trí trình bày kết quả.

Bảng 3-11. Liên kết câu hỏi nghiên cứu, giả thuyết và kỹ thuật phân tích

Câu hỏi nghiên cứu	Giả thuyết	Kỹ thuật phân tích	Kết quả tại
1. Các tác động trực tiếp của AO đến EO, của EO đến SD và của AO đến SD	H1, H2, H3	Hệ số đường dẫn; bootstrap	4.4.1; 4.5.1; 4.5.2
2. Vai trò trung gian của EO giữa AO và SD	Suy ra từ H1 và H2	Phân tích tác động gián tiếp	4.4.2; 4.5.2
3. Vai trò điều tiết của ROC	H4, H5, H6	Số hạng tương tác; độ dốc đơn; chỉ số trung gian có điều tiết	4.4.3; 4.4.4; 4.5.3
4. Hàm ý quản trị và chính sách	—	Tổng hợp kết quả kiểm định	Chương 5

Nguồn: tác giả tổng hợp

Câu hỏi nghiên cứu 2 không có giả thuyết riêng. Vai trò trung gian của EO được suy ra từ H1 và H2. Tác động gián tiếp được kiểm định trực tiếp thay vì kết luận gián tiếp từ hai hệ số thành phần. Cách làm này bảo đảm kết luận về vai trò trung gian dựa trên bằng chứng thống kê riêng (Zhao và cộng sự, 2010).

Tóm tắt chương 3

Chương 3 trình bày phương pháp kiểm định mô hình và sáu giả thuyết đã đề xuất ở Chương 2. Luận án theo cách tiếp cận diễn dịch và dùng thiết kế hỗn hợp tuần tự, trong đó giai đoạn định lượng là trọng tâm.

Giai đoạn định tính lấy ý kiến 14 chuyên gia thuộc ba nhóm bằng phiếu. Tám chuyên gia có góp ý, tập trung vào 22 phát biểu. Ba phát biểu thuộc khía cạnh Lãnh đạo của Khám phá được sửa đổi nội dung theo hướng bổ sung giới hạn về quy trình, nguồn lực và mức tổn thất. Số biến quan sát giữ nguyên là 54.

Thiết kế đo lường kế thừa có điều chỉnh các thang đo đã công bố. AO được đo ở dạng ba tầng. EO và SD là cấu trúc bậc hai. ROC là khái niệm đơn hướng. Thang đo được chuyển ngữ theo quy trình dịch ngược của Brislin (1980) và điều chỉnh theo bối cảnh DNNVV đa ngành tại ĐBSCL. Khảo sát sơ bộ với 100 DNNVV xác nhận năm thang đo có Cronbach's Alpha từ 0,898 đến 0,945.

Khảo sát chính thức áp dụng chọn mẫu thuận tiện có phân nhóm theo địa bàn và lĩnh vực tại 13 tỉnh, thành. Cỡ mẫu tối thiểu theo phân tích công suất là 92. Mẫu chính thức gồm 367 DNNVV. Dữ liệu được phân tích bằng PLS-SEM trên SmartPLS 4.1.4 theo hai bước. Bước đầu đánh giá mô hình đo lường. Bước sau đánh giá mô hình cấu trúc và kiểm định các tác động trực tiếp, trung gian, điều tiết và trung gian có điều tiết. Kết quả được trình bày ở Chương 4.

CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1. Mô tả mẫu khảo sát

Mục này trình bày quy trình thu thập, sàng lọc dữ liệu và thống kê mô tả đặc điểm của mẫu nghiên cứu nhằm khẳng định độ tin cậy của dữ liệu đầu vào cho các phân tích định lượng tiếp theo.

4.1.1. Thu thập và xử lý dữ liệu

Dữ liệu chính thức được thu thập qua hai kênh là khảo sát trực tiếp tại DN và bảng hỏi trực tuyến. Phiếu khảo sát được gửi đến chủ DN, giám đốc hoặc nhà quản lý cấp trung. Đây là những người nắm rõ chiến lược và cách phân bổ nguồn lực của DN.

Tổng số phiếu thu về là 400, gồm phiếu khảo sát trực tiếp và phiếu trực tuyến. Phiếu được sàng lọc theo hai bước đã mô tả ở mục 3.5.5. Bước đầu loại các phiếu thiếu trên 10% số câu trả lời. Bước sau loại các phiếu có dấu hiệu trả lời bất thường rõ rệt. Một tỷ lệ nhỏ phiếu có mức đánh giá gần như đồng nhất được giữ lại vì trả lời đầy đủ và không có dấu hiệu bất thường khác. Sau sàng lọc, 33 phiếu bị loại (8,25%). Mẫu chính thức còn 367 DNNVV, gồm 270 phiếu trực tiếp và 97 phiếu trực tuyến.

Nhà quản lý DNNVV khó tiếp cận và thường ngần ngại cung cấp thông tin định danh. Bảng hỏi vì vậy được thiết kế ngắn gọn để tăng khả năng phản hồi. Luận án không thu thập đầy đủ thông tin về quy mô DN và chức danh người trả lời. Mẫu được mô tả theo hai tiêu chí phân nhóm khi chọn mẫu là địa bàn và lĩnh vực hoạt động.

4.1.2. Đặc điểm thống kê của mẫu

Mẫu nghiên cứu (n = 367) có đặc điểm phân bố theo địa bàn và lĩnh vực hoạt động. Do là mẫu chọn theo phương pháp thuận tiện có phân nhóm, các đặc điểm này mô tả cấu trúc mẫu thu thập được, không suy rộng thành tỷ lệ đại diện cho tổng thể DNNVV tại ĐBSCL. Chi tiết được trình bày tại Bảng 4-1 và Bảng 4-2.

Bảng 4-1. Phân bổ mẫu theo địa bàn (theo địa giới trước sáp nhập)

Tỉnh/thành	Số DN	Tỷ lệ (%)
Long An	35	9,5
Tiền Giang	26	7,1
Bến Tre	24	6,5
Vĩnh Long	32	8,7
Trà Vinh	25	6,8
Hậu Giang	22	6,0
Sóc Trăng	28	7,6
Đồng Tháp	26	7,1
An Giang	31	8,4
Kiên Giang	31	8,4
Bạc Liêu	24	6,5
Cà Mau	27	7,4
Cần Thơ	36	9,8
Tổng	**367**	**100**

Nguồn: kết quả khảo sát

Bảng 4-2. Phân bổ mẫu theo lĩnh vực hoạt động

Lĩnh vực	Số DN	Tỷ lệ (%)
Sản xuất và chế biến nông sản, thủy sản	115	31,3
Thương mại, dịch vụ	92	25,1
Nông nghiệp và nuôi trồng thủy sản	84	22,9
Ngành khác (công nghiệp nhẹ, vận tải, hỗ trợ)	76	20,7
Tổng	**367**	**100**

Nguồn: kết quả khảo sát

Mẫu trải đều trên 13 tỉnh, thành của vùng. Tỷ lệ mỗi địa phương dao động từ 6,0% (Hậu Giang) đến 9,8% (Cần Thơ). Không địa phương nào chiếm tỷ trọng áp đảo. Về lĩnh vực, nhóm sản xuất và chế biến nông sản, thủy sản chiếm tỷ trọng lớn nhất (31,3%). Cộng với nông nghiệp và nuôi trồng thủy sản, khối ngành gắn với chuỗi giá trị nông nghiệp chiếm 54,2% mẫu. Cơ cấu này phù hợp với đặc trưng kinh tế nông nghiệp của vùng đã mô tả ở mục 1.1.2.

Mẫu được chọn theo phương pháp thuận tiện có phân nhóm. Các tỷ lệ trên mô tả cấu trúc mẫu thu được. Chúng không đại diện thống kê cho tổng thể DNNVV tại ĐBSCL.

4.1.3. Sự phù hợp của kích thước mẫu

Mẫu 367 DN gấp khoảng bốn lần cỡ mẫu tối thiểu 92 đã xác định bằng phân tích công suất (mục 3.5.4). Luận án kiểm tra thêm khả năng phát hiện tác động của mẫu bằng phương pháp căn bậc hai nghịch đảo.

Phương pháp căn bậc hai nghịch đảo của Kock và Hadaya (2018) xác định hệ số đường dẫn nhỏ nhất mà mẫu có thể phát hiện với công suất 80% ở mức ý nghĩa 5%. Với n = 367, ngưỡng này bằng 2,486/√367, xấp xỉ 0,13. Các hệ số H1 (0,542), H3 (0,543) và hai đường dẫn của ROC (0,391 và 0,402) đều vượt xa ngưỡng. Ngưỡng 0,13 còn có ý nghĩa khi diễn giải kết quả không có ý nghĩa thống kê của H2. Mục 4.5.2 sẽ phân tích điểm này.

4.2. Kết quả kiểm định mô hình đo lường

Mô hình được ước lượng bằng PLS-SEM trên SmartPLS 4.1.4. Quy trình đánh giá theo hướng dẫn của Hair và cộng sự (2022). Mô hình đo lường được xem xét trước. Mô hình cấu trúc chỉ được diễn giải khi thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy và giá trị.

4.2.1. Kết quả kiểm định thiên lệch phương pháp chung

Dữ liệu được thu thập từ một người trả lời cho mỗi DN tại một thời điểm. Thiết kế này tiềm ẩn nguy cơ thiên lệch phương pháp chung (Podsakoff và cộng sự, 2003). Luận án kiểm tra nguy cơ này bằng kiểm định một nhân tố của Harman. Nhân tố đầu tiên giải thích 49,14% tổng phương sai, thấp hơn ngưỡng 50% (Bảng 4-3).

Bảng 4-3. Kết quả kiểm định một nhân tố của Harman

Tổng phương sai trích						
Nhân tố	Giá trị riêng ban đầu			Tổng bình phương hệ số tải trích		
	Tổng	% phương sai	% tích lũy	Tổng	% phương sai	% tích lũy
1	26,535	49,140	49,140	26,535	49,140	49,140

2	1,929	3,572	52,711	1,929	3,572	52,711
3	1,237	2,291	55,003	1,237	2,291	55,003
4	1,166	2,160	57,163	1,166	2,160	57,163
5	1,097	2,031	59,193	1,097	2,031	59,193
6	1,082	2,004	61,197	1,082	2,004	61,197

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

Tỷ lệ 49,14% nằm sát ngưỡng. Kiểm định Harman cũng được xem là công cụ có độ nhạy thấp (Podsakoff và cộng sự, 2003). Luận án vì vậy không xem kết quả này là bằng chứng loại trừ thiên lệch phương pháp chung. Kết quả được dùng như một chỉ báo sơ bộ. Độ lớn của các hệ số tác động chính sẽ được diễn giải thận trọng. Riêng hiệu ứng tương tác, Siemsen và cộng sự (2010) chứng minh rằng thiên lệch phương pháp chung không tạo ra hiệu ứng điều tiết giả. Ngược lại, thiên lệch này làm suy giảm hiệu ứng điều tiết. Kết quả điều tiết có ý nghĩa ở H4 vì vậy ít chịu rủi ro từ nguồn sai lệch này.

4.2.2. Độ tin cậy và giá trị hội tụ của các thành phần bậc nhất

Mười ba thành phần bậc nhất được đánh giá qua hệ số tải, Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp (CR) và phương sai trích trung bình (AVE). Kết quả tổng hợp ở Bảng 4-4. Kết quả chi tiết của mô hình đo lường được trình bày tại Phụ lục 5.

Bảng 4-4. Hệ số tải, độ tin cậy và giá trị hội tụ của các thành phần bậc nhất

Khái niệm	Thành phần	Biến	Hệ số tải	T	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Khai thác	KTLĐ	KTLĐ1	0,762	30,129	0,834	0,883	0,602
		KTLĐ2	0,775	30,904			
		KTLĐ3	0,795	32,254			
		KTLĐ4	0,812	35,572			
		KTLĐ5	0,731	24,302			
	KTQL	KTQL1	0,884	62,077	0,827	0,897	0,744
		KTQL2	0,854	50,431			
		KTQL3	0,848	43,738			

	KTKN	KTKN1	0,785	28,966	0,802	0,871	0,628
		KTKN2	0,761	26,526			
		KTKN3	0,806	33,026			
		KTKN4	0,816	39,384			
Khám phá	KPLĐ	KPLĐ1	0,720	21,808	0,787	0,854	0,540
		KPLĐ2	0,775	30,584			
		KPLĐ3	0,737	23,836			
		KPLĐ4	0,720	23,502			
		KPLĐ5	0,709	20,955			
	KPQL	KPQL1	0,817	33,629	0,783	0,874	0,697
		KPQL2	0,858	46,593			
		KPQL3	0,830	39,598			
	KPKN	KPKN1	0,803	33,849	0,783	0,860	0,606
		KPKN2	0,790	34,466			
		KPKN3	0,746	24,464			
		KPKN4	0,774	30,419			
EO	CĐ	CĐ1	0,823	37,731	0,746	0,855	0,664
		CĐ2	0,830	37,977			
		CĐ3	0,790	31,274			
	ĐM	ĐM1	0,778	28,999	0,722	0,844	0,643
		ĐM2	0,839	39,750			
		ĐM3	0,788	33,108			
	RR	RR1	0,769	22,655	0,717	0,840	0,637
		RR2	0,817	36,350			
		RR3	0,807	38,443			
ROC	ROC	ROC1	0,759	26,962	0,907	0,925	0,608
		ROC2	0,794	35,639			
		ROC3	0,714	22,910			
		ROC4	0,808	41,662			

		ROC5	0,792	34,458			
		ROC6	0,792	30,866			
		ROC7	0,791	35,821			
		ROC8	0,782	33,119			
SD	KT	KT1	0,826	40,120	0,841	0,894	0,677
		KT2	0,822	33,770			
		KT3	0,809	35,186			
		KT4	0,836	42,702			
	MT	MT1	0,837	42,973	0,890	0,919	0,695
		MT2	0,824	37,175			
		MT3	0,826	41,983			
		MT4	0,837	37,845			
		MT5	0,842	45,812			
	XH	XH1	0,824	38,278	0,842	0,894	0,678
		XH2	0,825	38,169			
		XH3	0,833	37,406			
		XH4	0,812	35,165			

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

Toàn bộ 54 biến quan sát có hệ số tải từ 0,709 trở lên, vượt ngưỡng 0,708 (Hair và cộng sự, 2022). Hệ số thấp nhất thuộc về KPLĐ5 (0,709). Hệ số cao nhất thuộc về KTQL1 (0,884). Kiểm định bootstrap với 5.000 mẫu xác nhận mọi hệ số tải đều có ý nghĩa thống kê (T từ 20,955 trở lên; $p < 0,001$). Cronbach's Alpha dao động từ 0,717 đến 0,907. CR nằm trong khoảng 0,840 đến 0,925. Cả hai chỉ số đều đạt ngưỡng 0,70 và không vượt 0,95. Thang đo vì vậy có độ nhất quán nội tại tốt và không có dấu hiệu trùng lặp câu hỏi. AVE thấp nhất thuộc về KPLĐ (0,540), vẫn trên ngưỡng 0,50 (Fornell & Larcker, 1981). Các thành phần đạt giá trị hội tụ.

Hệ số phóng đại phương sai (VIF) của các biến quan sát dao động từ 1,340 đến 2,786. Mọi giá trị đều dưới ngưỡng 3. Không có dấu hiệu đa cộng tuyến trong khối biến quan sát (Hair và cộng sự, 2022.

4.2.3. Giá trị phân biệt

Giá trị phân biệt được đánh giá bằng hai tiêu chí: hệ số tải chéo (Chin, 1998) và Fornell–Larcker (Fornell & Larcker, 1981).

Hệ số tải chéo: Cả 54 biến quan sát đều tải cao nhất lên thành phần của chính nó. Khoảng cách hẹp nhất thuộc về biến KPLĐ4 với hệ số tải chéo cao nhất lên MT là 0,688. Xét ở cấp biến quan sát, tiêu chí giá trị phân biệt được đáp ứng.

Tiêu chí Fornell–Larcker: Kết quả trình bày ở Bảng 4-5.

Bảng 4-5. Ma trận Fornell–Larcker

	CĐ	**KPKN**	**KPLĐ**	**KPQL**	**KT**	**KTKN**	**KTLĐ**	**KTQL**	**MT**	**ROC**	**RR**	**XH**	**ĐM**
CĐ	**0,815**												
KPKN	0,739	**0,779**											
KPLĐ	0,734	0,744	**0,735**										
KPQL	0,696	0,762	0,747	**0,835**									
KT	0,739	0,793	0,729	0,746	**0,823**								
KTKN	0,723	0,767	0,770	0,731	0,781	**0,792**							
KTLĐ	0,715	0,800	0,687	0,764	0,797	0,766	**0,776**						
KTQL	0,687	0,730	0,687	0,669	0,703	0,737	0,747	**0,862**					
MT	0,774	0,795	0,775	0,764	0,802	0,801	0,767	0,741	**0,833**				
ROC	0,790	0,805	0,752	0,809	0,854	0,776	0,818	0,749	0,838	**0,779**			
RR	0,593	0,550	0,651	0,518	0,544	0,461	0,474	0,496	0,491	0,614	**0,798**		
XH	0,709	0,775	0,731	0,772	0,812	0,785	0,791	0,714	0,816	0,863	0,528	**0,824**	
ĐM	0,706	0,786	0,721	0,745	0,759	0,754	0,703	0,712	0,769	0,789	0,558	0,744	**0,802**

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

Tiêu chí Fornell–Larcker yêu cầu căn bậc hai AVE của mỗi thành phần lớn hơn tương quan của thành phần đó với các thành phần khác. Có 20 cặp tương quan không đạt yêu cầu này. Các vi phạm phân bố theo hai nhóm.

Nhóm thứ nhất liên quan đến ROC. Tương quan giữa ROC với XH (0,863), KT (0,854) và MT (0,838) đều vượt căn bậc hai AVE của ROC (0,779). ROC có mặt trong 9 trên 20 cặp vi phạm. Nguyên nhân khả dĩ nằm ở nội dung thang đo. Năm biến ROC1, ROC2, ROC3, ROC4 và ROC8 đề cập trực tiếp đến hoạt động thân thiện môi trường, sản xuất xanh, giải pháp xanh, sử dụng chung tài nguyên và hiệu quả môi trường. Nội dung này giao thoa với thang đo SD, nhất là trụ cột môi trường. Hệ quả cần được ghi nhận rõ. Tác động trực tiếp của ROC đến SD có thể bị phóng đại một phần do sự giao thoa này. Luận án vì vậy chỉ xem đường dẫn này là kết quả bổ trợ của đặc tả điều tiết. Đường dẫn này không phải là cơ sở của đóng góp chính.

Nhóm thứ hai gồm tương quan cao giữa các thành phần của AO với nhau, với các trụ cột của SD và với ĐM, ví dụ KTKN với MT (0,801), KTLĐ với KPKN (0,800) và ĐM với KPKN (0,786). Tương quan cao giữa các thành phần khai thác và khám phá phù hợp với cách tiếp cận thuận hai tay theo bối cảnh. Theo cách tiếp cận này, hai hoạt động được kỳ vọng cùng hiện diện trong một đơn vị (Gibson & Birkinshaw, 2004; Lubatkin và cộng sự, 2006). Ngoài RR, tương quan giữa các thành phần dao động từ 0,669 đến 0,863. Mức tương quan cao này nhất quán với chỉ báo Harman sát ngưỡng ở mục 4.2.1.

Tổng hợp hai tiêu chí, giá trị phân biệt đạt yêu cầu ở cấp biến quan sát nhưng chưa đạt đầy đủ ở cấp thành phần. Luận án tiếp tục ước lượng mô hình cấu trúc. Các hạn chế này được tính đến khi diễn giải kết quả (mục 4.5) và được trình bày ở mục 5.4.

4.2.4. Đánh giá các cấu trúc bậc hai

AO, EO và SD được đặc tả là cấu trúc bậc hai dạng phản ánh–phản ánh theo phương pháp biến lặp lại (Becker và cộng sự, 2012). Riêng AO là cấu trúc ba tầng. AO phản ánh ra Khai thác và Khám phá. Mỗi thành phần này phản ánh ra ba khía

cạnh Lãnh đạo, Quản lý và Kết nối. Theo Sarstedt và cộng sự (2019), độ tin cậy và giá trị hội tụ của cấu trúc bậc cao được đánh giá bằng cách xem các thành phần bậc thấp như biến quan sát của nó. Kết quả được trình bày tại Bảng 4-6.

Bảng 4-6. Hệ số tải, độ tin cậy và giá trị hội tụ của các cấu trúc bậc cao

Cấu trúc bậc cao	Thành phần	Hệ số tải	T	CR	AVE
Khai thác	KTLĐ	0,932	106,100	0,937	0,832
	KTQL	0,892	72,496		
	KTKN	0,912	85,422		
Khám phá	KPLĐ	0,920	94,755	0,938	0,835
	KPQL	0,906	81,094		
	KPKN	0,915	88,819		
AO	Khai thác	0,972	273,222	0,970	0,941
	Khám phá	0,968	233,591		
EO	CĐ	0,900	83,565	0,898	0,746
	ĐM	0,884	69,759		
	RR	0,805	33,192		
SD	KT	0,925	102,487	0,954	0,872
	MT	0,945	151,688		
	XH	0,932	120,145		

Ghi chú: p < 0,001 với mọi hệ số tải. CR và AVE tính từ hệ số tải của các thành phần theo Sarstedt và cộng sự (2019).

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

Mọi hệ số tải bậc hai đều vượt 0,80 và có ý nghĩa thống kê. CR của các cấu trúc bậc cao nằm trong khoảng 0,898 đến 0,970. AVE dao động từ 0,746 đến 0,941. Các cấu trúc bậc cao đạt độ tin cậy và giá trị hội tụ.

Ba điểm cần lưu ý khi đọc bảng. Thứ nhất, CR của AO (0,970) và SD (0,954) vượt ngưỡng 0,95. Mức này phản ánh tương quan rất cao giữa các thành phần. Luận án không diễn giải các giá trị này như dấu hiệu chất lượng thang đo vượt trội. Thứ hai, trong ba thành phần của EO, RR có hệ số tải thấp nhất (0,805). Hệ số này thấp hơn rõ so với CĐ (0,900) và ĐM (0,884). RR là thành phần có mức liên hệ đo lường thấp nhất với EO. Hệ số tải bậc hai cho biết thành phần biểu hiện cấu trúc mẹ chặt đến đâu. Hệ số này không cho biết DN thực hành thành phần đó nhiều hay ít. Điểm này được thảo luận ở mục 4.5.4. Thứ ba, tương quan ngầm định giữa Khai thác và Khám phá xấp xỉ 0,941 (0,972 × 0,968). Giá trị này vượt căn bậc hai AVE của từng thành phần (0,912 và 0,914). Hai chiều vì vậy không tách biệt rõ về mặt thống kê. Đặc điểm này phù hợp với cách tiếp cận thuận hai tay theo bối cảnh, trong đó khai thác và khám phá cùng hiện diện trong một đơn vị (Gibson & Birkinshaw, 2004). Luận án vì vậy phân tích AO ở cấp tổng thể và không kiểm định riêng tác động của từng chiều.

4.3. Đánh giá mô hình cấu trúc

Mô hình cấu trúc được đánh giá qua hệ số xác định R^2, kích thước hiệu ứng f^2 và ý nghĩa thống kê của hệ số đường dẫn. PLS-SEM là phương pháp định hướng dự báo. Các chỉ số phù hợp tổng thể có giá trị hạn chế trong bối cảnh này (Hair và cộng sự, 2022). Luận án vì vậy không dùng chúng làm căn cứ chấp nhận mô hình.

4.3.1. Hệ số xác định R^2

Bảng 4-7. Hệ số xác định của các biến nội sinh

Biến nội sinh	**R^2**	**R^2 hiệu chỉnh**
EO	0,791	0,790
SD	0,894	0,893

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

Mô hình giải thích 79,1% phương sai của EO và 89,4% phương sai của SD (Bảng 4-7). Theo Hair và cộng sự (2022), cả hai giá trị thuộc mức mạnh (trên 0,75). R^2 hiệu chỉnh gần như trùng với R^2. Số biến dự báo không làm tăng giả tạo khả năng giải thích. Tuy vậy, mức R^2 rất cao của SD cần được đọc cùng kết quả giá trị phân biệt ở mục 4.2.3. Một phần phương sai được giải thích có thể đến từ phần giao thoa giữa ROC và SD, không hoàn toàn từ quan hệ thực chất.

4.3.2. Kích thước hiệu ứng f^2

f^2 đo mức thay đổi của R^2 khi loại một biến dự báo khỏi mô hình. Các ngưỡng 0,02, 0,15 và 0,35 tương ứng với hiệu ứng nhỏ, trung bình và lớn (Cohen, 1988). Với số hạng tương tác, Kenny (2018) đề xuất ngưỡng thấp hơn là 0,005, 0,01 và 0,025. Ngưỡng này phản ánh thực tế là hiệu ứng điều tiết thường nhỏ trong nghiên cứu khảo sát (Aguinis và cộng sự, 2005).

Bảng 4-8. Kích thước hiệu ứng f^2

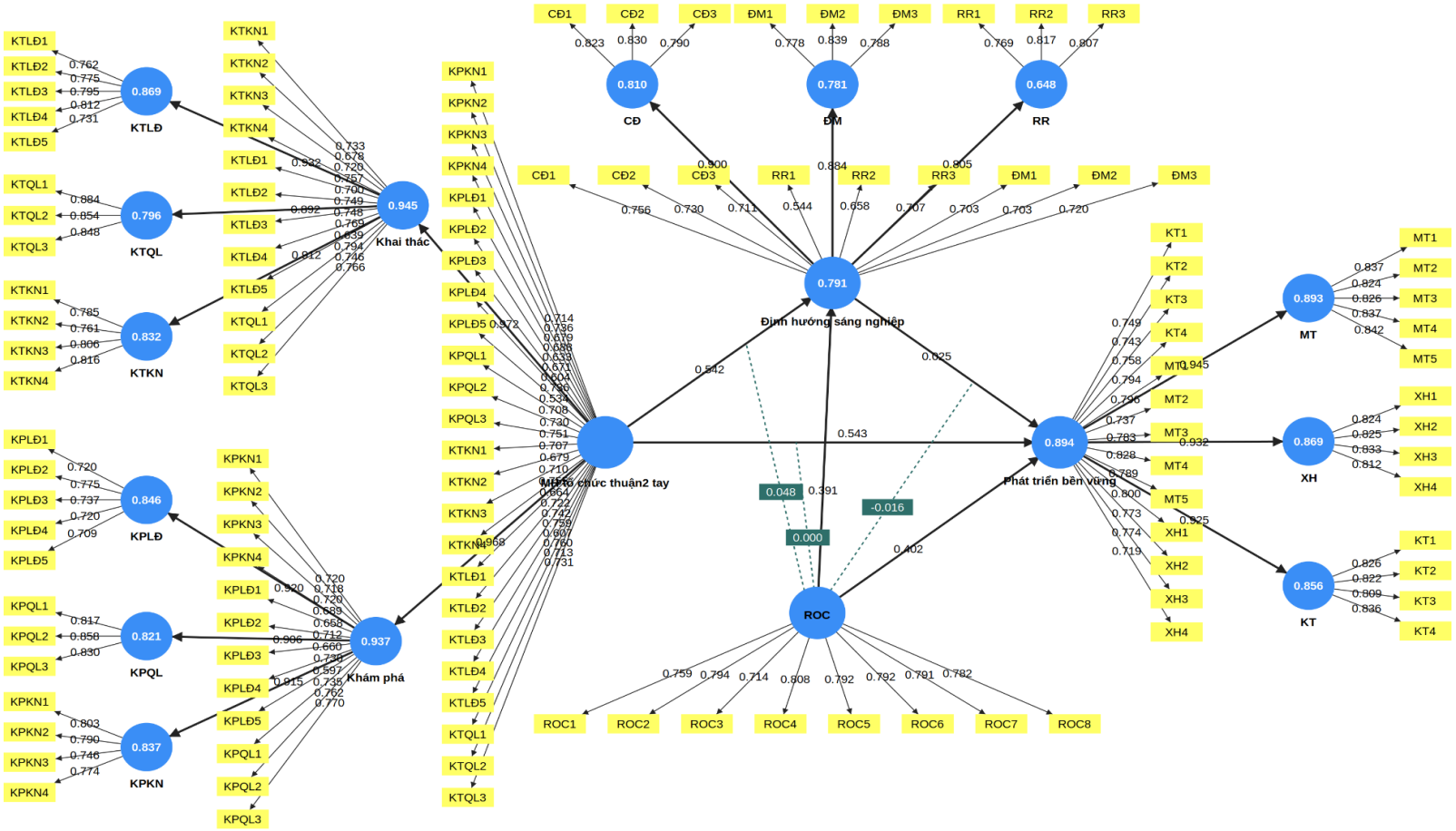
Biến dự báo	**EO**	**Mức**	**SD**	**Mức**
AO	0,301	Trung bình	0,432	Lớn
ROC	0,156	Trung bình	0,285	Trung bình
EO	—		0,001	Không đáng kể
ROC × AO	0,013	Trung bình*	0,000	Không đáng kể
ROC × EO	—		0,001	Không đáng kể

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

AO là biến dự báo có hiệu ứng lớn nhất đối với SD (f^2 = 0,432; Bảng 4-8). Đối với EO, AO có hiệu ứng mức trung bình, sát ngưỡng lớn (f^2 = 0,301). EO hầu như không đóng góp vào khả năng giải thích SD (f^2 = 0,001). Số hạng tương tác giữa ROC và AO đạt mức trung bình theo ngưỡng dành riêng cho hiệu ứng điều tiết.

4.4. Kết quả kiểm định giả thuyết

Ý nghĩa thống kê của các hệ số được ước lượng bằng bootstrap với 5.000 mẫu lặp. Khoảng tin cậy phân vị 95% được báo cáo kèm theo. Một quan hệ được xem là có ý nghĩa khi $p < 0,05$ và khoảng tin cậy không chứa giá trị 0. Hình 4-1 trình bày kết quả ước lượng mô hình cấu trúc.



Hình 4-1. Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc

Ghi chú: KT là trụ cột Kinh tế của SD.

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu bằng SmartPLS 4

4.4.1. Tác động trực tiếp (H1, H2, H3)

Bảng 4-9. Kết quả kiểm định tác động trực tiếp

Giả thuyết	Quan hệ	β	T	p	Khoảng tin cậy 95%	Kết luận
H1	AO đến EO	0,542	9,836	< 0,001	[0,434; 0,651]	Ủng hộ
H2	EO đến SD	0,025	0,587	0,557	[−0,057; 0,109]	Không ủng hộ
H3	AO đến SD	0,543	10,475	< 0,001	[0,429; 0,633]	Ủng hộ

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

AO có tác động dương và có ý nghĩa thống kê đến EO (β = 0,542; p < 0,001; Bảng 4-9). H1 được ủng hộ. AO cũng tác động dương và có ý nghĩa đến SD (β = 0,543; p < 0,001). H3 được ủng hộ. Hai hệ số có độ lớn gần như tương đương. Khoảng tin cậy của cả hai đều nằm xa giá trị 0.

Ngược lại, tác động của EO đến SD không có ý nghĩa thống kê (β = 0,025; p = 0,557). Khoảng tin cậy chứa giá trị 0. H2 không được ủng hộ. Kết quả này không đổi khi xét riêng từng trụ cột. Tác động của EO đến KT, MT và XH cùng bằng 0,023 và đều không có ý nghĩa (p = 0,557).

4.4.2. Vai trò trung gian của EO

Vai trò trung gian được đánh giá theo quy trình của Zhao và cộng sự (2010), vận dụng cho PLS-SEM theo Nitzl và cộng sự (2016). Quy trình này dựa trực tiếp vào ý nghĩa của tác động gián tiếp. Điều kiện về tác động tổng của Baron và Kenny (1986) không được yêu cầu.

Bảng 4-10. Kết quả phân tích trung gian

Tác động	Quan hệ	β	T	p	Kết luận
Gián tiếp	AO qua EO đến SD	0,013	0,581	0,562	Không có ý nghĩa
Trực tiếp	AO đến SD	0,543	10,475	< 0,001	Có ý nghĩa
Tổng	AO đến SD	0,557	11,903	< 0,001	Có ý nghĩa

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

Tác động gián tiếp của AO đến SD qua EO rất nhỏ và không có ý nghĩa thống kê (β = 0,013; p = 0,562). Tác động trực tiếp có ý nghĩa và chiếm gần như toàn bộ tác động tổng (0,543 trên 0,557). Theo phân loại của Zhao và cộng sự (2010), đây là trường hợp chỉ có tác động trực tiếp, không có trung gian. Phần gián tiếp bằng không vì mắt xích thứ hai của chuỗi, từ EO đến SD, bị đứt. Mắt xích thứ nhất, từ AO đến EO, vẫn mạnh. Kết quả này trả lời câu hỏi nghiên cứu 2: Trong mẫu khảo sát, EO không đóng vai trò trung gian giữa AO và SD.

4.4.3. Vai trò điều tiết của ROC (H4, H5)

Bảng 4-11. Kết quả kiểm định hiệu ứng điều tiết

Giả thuyết	Tương tác	β	T	p	Khoảng tin cậy 95%	Kết luận
H4	ROC × AO đến EO	0,048	2,363	0,018	[0,014; 0,095]	Ủng hộ
H5	ROC × EO đến SD	−0,016	0,351	0,726	[−0,106; 0,067]	Không ủng hộ
Bổ sung	ROC × AO đến SD	0,000	0,003	0,998	[−0,087; 0,092]	Không có ý nghĩa

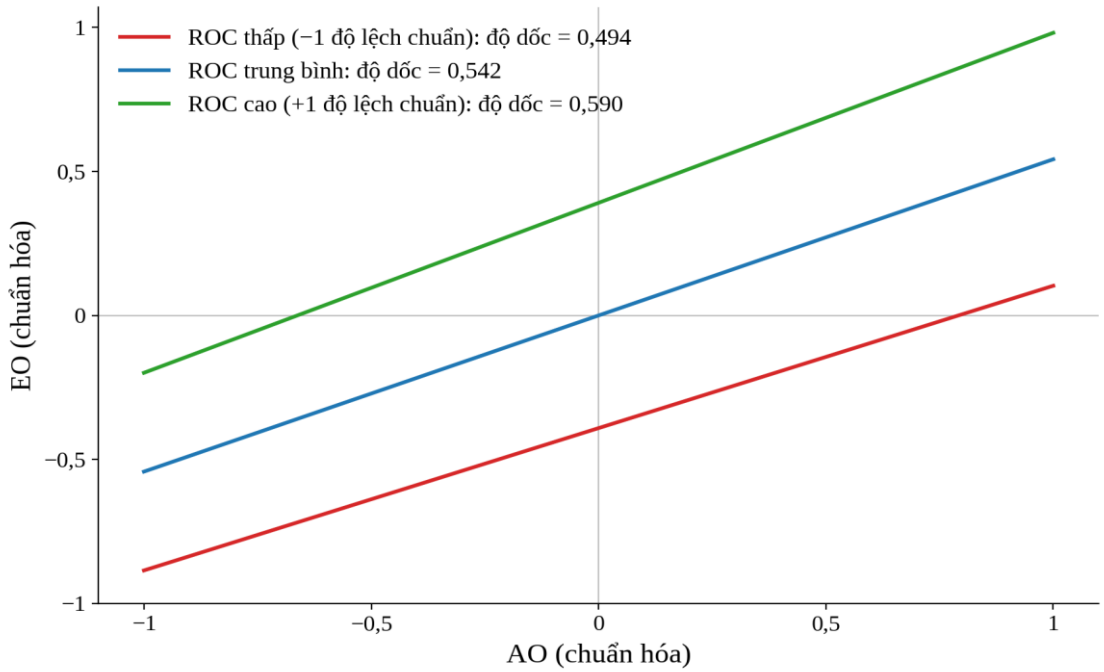
Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

ROC điều tiết dương và có ý nghĩa tác động của AO đến EO (β = 0,048; p = 0,018; Bảng 4-11). Khoảng tin cậy không chứa 0. Do đó, giả thuyết H4 được ủng hộ. Phân tích độ dốc đơn được sử dụng để làm rõ bản chất của hiệu ứng này (Bảng 4-12, Hình 4-2).

Bảng 4-12. Tác động có điều kiện theo mức ROC

Quan hệ	ROC thấp (−1 độ lệch chuẩn)	ROC trung bình	ROC cao (+1 độ lệch chuẩn)
AO đến EO	0,494 (p < 0,001)	0,542 (p < 0,001)	0,590 (p < 0,001)
EO đến SD	0,040 (p = 0,559)	0,025 (p = 0,557)	0,009 (p = 0,860)

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu



Hình 4-2. Tác động của AO đến EO theo mức ROC

Nguồn: tác giả vẽ từ hệ số chuẩn hóa của kết quả phân tích dữ liệu

Tác động của AO đến EO có ý nghĩa ở cả ba mức ROC (Hình 4-2). Hệ số tăng từ 0,494 khi ROC thấp lên 0,590 khi ROC cao. ROC không tạo ra quan hệ giữa AO và EO. Vai trò của ROC là khuếch đại một quan hệ vốn đã tồn tại. Chênh

lệch giữa hai mức ROC thấp và cao (±1 độ lệch chuẩn) là 0,096. Hiệu ứng tương tác có $f^2 = 0,013$, thuộc mức trung bình theo Kenny (2018).

Tương tác giữa ROC và EO đối với SD không có ý nghĩa ($\beta = -0,016$; $p = 0,726$). H5 không được ủng hộ. Tác động của EO đến SD không có ý nghĩa ở bất kỳ mức ROC nào (Bảng 4-12). Mô hình còn ước lượng thêm tương tác giữa ROC và AO đối với SD như một kiểm tra bổ sung. Tương tác này cũng không có ý nghĩa ($\beta = 0,000$; $p = 0,998$). Tác động của AO đến SD giữ nguyên 0,543 ở cả ba mức ROC.

4.4.4. Vai trò điều tiết của ROC đối với tác động gián tiếp (H6)

H6 được kiểm định bằng chỉ số trung gian có điều tiết (Hayes, 2015). Cheah và cộng sự (2021) vận dụng chỉ số này cho PLS-SEM. Chỉ số bằng 0,001 và không có ý nghĩa thống kê ($T = 0,481$; $p = 0,630$). H6 không được ủng hộ.

Bảng 4-13. Tác động gián tiếp có điều kiện của AO đến SD qua EO

Mức ROC	β gián tiếp	T	p
Thấp (−1 độ lệch chuẩn)	0,020	0,582	0,561
Trung bình	0,013	0,581	0,562
Cao (+1 độ lệch chuẩn)	0,005	0,174	0,862
Chỉ số trung gian có điều tiết	**0,001**	**0,481**	**0,630**

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

Tác động gián tiếp không có ý nghĩa ở mọi mức ROC (Bảng 4-13). Kết quả này là hệ quả trực tiếp của mục 4.4.2. ROC khuếch đại mắt xích thứ nhất của chuỗi (H4). Mắt xích thứ hai vẫn không truyền được tác động. Chuỗi gián tiếp vì vậy không hình thành ở bất kỳ mức năng lực điều phối nào.

4.4.5. Các đường dẫn đặc tả của biến điều tiết

Theo thông lệ phân tích điều tiết, mô hình bao gồm tác động trực tiếp của ROC đến EO và SD (Hair và cộng sự, 2022). Hai đường dẫn này là điều kiện kỹ thuật để ước lượng đúng số hạng tương tác. Chúng không thuộc hệ thống giả thuyết.

Bảng 4-14. Tác động trực tiếp của biến điều tiết

Quan hệ	β	T	p	Khoảng tin cậy 95%
ROC đến EO	0,391	6,849	< 0,001	[0,280; 0,504]
ROC đến SD	0,402	7,981	< 0,001	[0,309; 0,505]

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

Cả hai đường dẫn đều dương và có ý nghĩa (Bảng 4-14). Riêng đường dẫn đến SD cần được đọc cùng kết quả ở mục 4.2.3. Thang đo ROC và SD giao thoa về nội dung môi trường. Hệ số 0,402 vì vậy được xem là kết quả bổ trợ cần kiểm định thêm bằng thang đo ROC tách biệt nội dung xanh.

4.4.6. Tổng hợp kết quả kiểm định

Bảng 4-15. Tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Nội dung	β	p	Kết luận
H1	AO có ảnh hưởng tích cực đến EO	0,542	< 0,001	Ủng hộ
H2	EO có ảnh hưởng tích cực đến SD	0,025	0,557	Không ủng hộ
H3	AO có ảnh hưởng tích cực đến SD	0,543	< 0,001	Ủng hộ
H4	ROC điều tiết tích cực quan hệ giữa AO và EO	0,048	0,018	Ủng hộ
H5	ROC điều tiết tích cực quan hệ giữa EO và SD	−0,016	0,726	Không ủng hộ
H6	ROC điều tiết tích cực tác động gián tiếp của AO đến SD qua EO	0,001	0,630	Không ủng hộ
—	Vai trò trung gian của EO (câu hỏi nghiên cứu 2)	0,013	0,562	Không xác nhận

Nguồn: tác giả tổng hợp

Ba giả thuyết được ủng hộ, gồm H1, H3 và H4 (Bảng 4-15). Ba giả thuyết không được ủng hộ, gồm H2, H5 và H6. Bức tranh tổng thể có cấu trúc rõ ràng. AO là trục tác động chính của mô hình với hai nhánh đến EO và SD. ROC chỉ phát huy vai trò điều tiết ở nhánh từ AO đến EO. Mọi quan hệ đi qua EO để đến SD đều không có ý nghĩa. Mục 4.5 thảo luận ý nghĩa của từng kết quả.

4.5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Hai điểm cần lưu ý chi phối toàn bộ phần thảo luận. Thứ nhất, dữ liệu là dữ liệu cắt ngang, tự đánh giá và thu thập tại một thời điểm. Các hệ số phản ánh liên hệ đồng thời giữa các khái niệm trong nhận thức của nhà quản lý. Chúng không chứng minh quan hệ nhân quả theo thời gian. Thứ hai, chỉ báo Harman sát ngưỡng và tương quan giữa các thành phần khá cao (mục 4.2.1, 4.2.3). Do đó, độ lớn của các tác động chính vì vậy có thể bị phóng đại một phần. Phần thảo luận được tổ chức theo ba câu hỏi nghiên cứu.

4.5.1. Tác động trực tiếp của AO (câu hỏi nghiên cứu 1; H1, H3)

AO có tác động dương và có ý nghĩa đến cả EO ($\beta = 0{,}542$) và SD ($\beta = 0{,}543$). Hai hệ số gần như bằng nhau. Kích thước hiệu ứng lại khác biệt. AO có hiệu ứng lớn đối với SD ($f^2 = 0{,}432$) và hiệu ứng trung bình đối với EO ($f^2 = 0{,}301$). Chênh lệch f^2 cần được đọc thận trọng. Khi loại AO khỏi mô hình, R^2 của EO giảm 0,063 và R^2 của SD giảm 0,046. f^2 của SD cao hơn chủ yếu do phần phương sai chưa được giải thích của SD nhỏ ($1 - R^2 = 0{,}106$ so với 0,209 của EO). Xét trong từng phương trình, AO là biến dự báo có hiệu ứng lớn nhất đối với cả EO và SD. EO hầu như không đóng góp vào việc giải thích SD ($f^2 = 0{,}001$).

Thảo luận giả thuyết H1. Kết quả của khảo sát nhất quán với nhóm nghiên cứu đặt AO làm tiền đề của EO. Tuan (2016) ghi nhận quan hệ dương giữa AO và EO tại các công ty phần mềm Việt Nam. Aftab và cộng sự (2022) có kết quả tương tự ở DNNVV Pakistan. Shafique và cộng sự (2021) ghi nhận AO thúc đẩy EO xanh ở DNNVV sản xuất. Bối cảnh luận án khác với các nghiên cứu trên. Mẫu đa ngành và nghiêng về nông nghiệp, không thuộc ngành thâm dụng tri thức. Sự nhất quán của kết quả gợi ý quan hệ giữa AO và EO có tính khái quát tương đối qua các bối cảnh ngành. Tuy vậy, luận án không loại trừ chiều ngược lại. Rahardjo và cộng sự (2024) và Prasetyo và cộng sự (2025) đặt EO làm tiền đề của AO. Dữ liệu cắt ngang không đủ để phân định chiều tác động. Vì vậy, H1 được hiểu là sự ủng hộ cho chiều lý thuyết đã đặt ra mà không phải là bằng chứng bác bỏ chiều ngược lại. Một yếu tố đo lường cũng cần được lưu ý: cả ba biến quan sát của KPLĐ có nội

dung gần với biến quan sát của EO, gồm KPLĐ2 với ĐM3, KPLĐ3 với RR2 và KPLĐ5 với RR3. Sự gần nhau này có thể làm tăng tương quan giữa AO và EO.

Thảo luận giả thuyết H3. Kết quả phù hợp với Mankgele (2023) ở DNNVV Nam Phi. Kết quả cũng phù hợp với Martínez-Falcó và cộng sự (2024), nghiên cứu ghi nhận đổi mới thuận hai tay xanh gắn với hiệu quả bền vững ở ngành rượu vang Tây Ban Nha, dù nghiên cứu này đo tính thuận hai tay với nội dung xanh. Phân tích tổng hợp của Junni và cộng sự (2013) xác nhận quan hệ dương giữa AO và kết quả hoạt động trên nhiều bối cảnh. Tác động gián tiếp của AO qua SD đến ba trụ cột lần lượt là 0,503 đối với KT, 0,513 đối với MT và 0,506 đối với XH ($p < 0,001$). Các hệ số này gần bằng nhau chủ yếu do SD được đo là cấu trúc bậc hai với hệ số tải của ba trụ cột tương đương. Chúng không cho biết AO tác động mạnh hơn đến trụ cột nào. Theo RBV, năng lực cân bằng khai thác và khám phá là nguồn lực khó bắt chước. Khai thác giúp DN tối ưu quy trình, giảm lãng phí và duy trì hiệu quả kinh tế. Khám phá mở ra giải pháp mới về sản phẩm, thị trường và thực hành môi trường. Hart (1995) lập luận rằng các năng lực gắn với quan hệ giữa DN và môi trường tự nhiên là nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững. Kết quả của luận án nhất quán với lập luận này ở cấp SD tổng thể.

Bằng chứng tại Việt Nam. Nghiên cứu về AO tại Việt Nam còn ít và mỗi nghiên cứu đo kết quả theo cách khác nhau nên việc đối chiếu cần tách theo biến kết quả. Thứ nhất, kết quả của luận án cùng chiều với Trieu và cộng sự (2023). Nghiên cứu này khảo sát 247 DNNVV và ghi nhận AO gắn với khả năng phục hồi tổ chức và hiệu quả hoạt động. Điểm khác là Trieu và cộng sự (2023) đo kết quả hoạt động còn luận án đo SD theo ba trụ cột kinh tế, môi trường và xã hội. Thứ hai, Nguyen-Van và cộng sự (2025) ghi nhận đổi mới thuận hai tay xanh gắn với hiệu quả bền vững của DN sản xuất. Nghiên cứu đó đo tính thuận hai tay với nội dung xanh còn thang đo AO của luận án không chứa nội dung xanh. Kết quả của luận án cho thấy quan hệ dương với SD vẫn xuất hiện khi AO được đo theo nghĩa chung. Thứ ba, Đinh Văn Hoàng và cộng sự (2023) không đo AO mà đo năng lực đổi mới sáng tạo và ghi nhận năng lực này tác động đến năng lực phát triển bền vững của DNNVV. Khám phá là chiều của AO có nội dung gần với đổi mới, nên kết quả này chỉ là bằng chứng gián tiếp, cùng hướng với H3. So với các nghiên

cứu trên, luận án bổ sung bằng chứng ở hai điểm: đo SD đủ ba trụ cột và dùng mẫu DNNVV đa ngành tại ĐBSCL và nghiêng về các ngành gắn với nông nghiệp. Tuy vậy, số nghiên cứu còn ít, cách đo khác nhau và đều dùng dữ liệu cắt ngang. Sự nhất quán này vì vậy mới gợi ý rằng quan hệ giữa AO và kết quả của DN Việt Nam có thể không giới hạn trong một ngành, còn cần thêm nghiên cứu để khẳng định.

Một điểm đáng chú ý là khai thác và khám phá có tương quan rất cao trong mẫu (hệ số tải lên AO lần lượt 0,972 và 0,968). DN có mức khai thác cao thường cũng có mức khám phá cao. Tài liệu thường lo ngại DN nhỏ khó cân bằng hai hoạt động do hạn chế nguồn lực (Hu và cộng sự, 2023). Kết quả của luận án gần với hai lập luận. Lubatkin và cộng sự (2006) xem đội ngũ lãnh đạo là cơ chế tích hợp khai thác và khám phá ở DN nhỏ. Chang và Hughes (2012) chỉ ra rằng đặc điểm lãnh đạo và cấu trúc tổ chức linh hoạt là động lực của tính thuận hai tay ở DNNVV.

4.5.2. EO và cơ chế trung gian (câu hỏi nghiên cứu 1 và 2; H2)

EO không tác động có ý nghĩa đến SD ($\beta = 0,025$; $p = 0,557$). Tác động gián tiếp của AO đến SD qua EO cũng không có ý nghĩa ($\beta = 0,013$; $p = 0,562$). Đây là kết quả trái kỳ vọng quan trọng nhất của luận án. Phần này, tác giả đưa ra năm lý giải.

Thứ nhất: kết quả không có ý nghĩa không phải do cỡ mẫu nhỏ. Một hệ số không có ý nghĩa thống kê có thể do hai nguyên nhân. Nguyên nhân thứ nhất là tác động thực sự rất nhỏ hoặc bằng không. Nguyên nhân thứ hai là mẫu quá nhỏ nên không phát hiện được một tác động có thật. Để phân biệt hai trường hợp, luận án đối chiếu hai con số. Con số thứ nhất là ngưỡng phát hiện của mẫu. Với $n = 367$, mẫu đủ khả năng phát hiện các hệ số đường dẫn từ khoảng 0,13 trở lên (mục 4.1.3). Con số thứ hai là khoảng tin cậy 95% của H2, từ −0,057 đến 0,109. Khoảng này cho biết tác động thực của EO đến SD nhiều khả năng nằm trong phạm vi đó. Toàn bộ khoảng tin cậy đều thấp hơn ngưỡng 0,13. Nói cách khác, ngay cả trong trường hợp thuận lợi nhất, tác động của EO đến SD cũng chỉ khoảng 0,11. Một mẫu lớn hơn có thể làm tác động cỡ này đạt ý nghĩa thống kê, nhưng tác động đó vẫn rất nhỏ về mặt thực tiễn. Kết quả vì vậy phản ánh một tác động rất yếu hoặc bằng không, không phải hệ quả của việc mẫu không đủ lớn.

Thứ hai: EO không bổ sung thêm nhiều khả năng giải thích SD ngoài những gì AO và ROC đã giải thích. Trong mô hình, SD được dự báo cùng lúc bởi AO, EO và ROC. Hệ số của mỗi biến chỉ phản ánh phần tác động riêng của biến đó, sau khi đã tính đến các biến còn lại. Nếu EO có nhiều điểm chung với AO và ROC, phần riêng của EO sẽ còn rất ít. Dữ liệu cho thấy đúng như vậy. AO và ROC giải thích 79,1% biến thiên của EO ($R^2 = 0,791$), nên phần biến thiên riêng của EO chỉ còn khoảng một phần năm. Khi đưa vào phương trình dự báo SD, phần riêng này hầu như không giải thích thêm được gì ($f^2 = 0,001$). Kết quả này không có nghĩa EO không liên quan đến SD. Nó có nghĩa là những gì EO có thể cho biết về SD đã được AO và ROC phản ánh. Bài báo của tác giả dùng mô hình không có ROC và ghi nhận EO tác động dương đến SD (mục 4.5.5), phù hợp với cách giải thích này.

Thứ ba: EO cần nguồn lực để chuyển thành kết quả. EO là định hướng, tức DN sẵn sàng chủ động, đổi mới và chấp nhận rủi ro. Để định hướng này tạo ra kết quả, DN cần có vốn, nhân lực và thời gian để triển khai ý tưởng. Wiklund và Shepherd (2005) ghi nhận tác động của EO đến kết quả của DN nhỏ mạnh hơn khi DN tiếp cận được vốn. Rauch và cộng sự (2009) cũng ghi nhận quan hệ giữa EO và kết quả thay đổi đáng kể theo bối cảnh. DNNVV tại ĐBSCL phần lớn có nguồn lực hạn chế: 96% DN trong vùng là DN siêu nhỏ và nhỏ, và chỉ 1,3% DN siêu nhỏ nâng cấp lên DN nhỏ (mục 1.1.2). Trong điều kiện đó, DN có thể có tinh thần đổi mới nhưng thiếu nguồn lực để triển khai đến mức tạo ra kết quả kinh tế, xã hội và môi trường. Cần lưu ý ROC trong mô hình không điều tiết quan hệ giữa EO và SD (H5). Điều này gợi ý yếu tố quyết định có thể là lượng nguồn lực sẵn có hơn là khả năng điều phối nguồn lực. Luận án không đo nguồn lực dự phòng và chưa thu đầy đủ thông tin quy mô DN, nên lời giải thích này dựa trên bối cảnh vùng, không phải kết quả đo lường.

Thứ tư: EO có thể cần thời gian để tạo ra kết quả bền vững. Luận án đo EO và SD tại cùng một thời điểm. Trong khi đó, một sáng kiến đổi mới thường cần thời gian để được triển khai và tạo ra kết quả về doanh thu, môi trường hay xã hội. Nếu có độ trễ này, dữ liệu đo cùng thời điểm sẽ khó ghi nhận quan hệ giữa EO và SD. Aftab và cộng sự (2022), nghiên cứu gần nhất với mô hình của luận án, dùng

thiết kế có độ trễ thời gian và ghi nhận EO trung gian giữa AO và SD. Khác biệt thiết kế này có thể giải thích một phần vì sao hai kết quả khác nhau, nên hai kết quả chưa mâu thuẫn trực tiếp. Lời giải thích này cần được kiểm định bằng dữ liệu theo thời gian (mục 5.4.2).

Thứ năm: EO của luận án hướng tới cơ hội thị trường, còn SD đòi hỏi kết quả trên cả môi trường và xã hội. Thang đo EO của luận án ở dạng tổng quát. Thang đo này đo mức DN chủ động, đổi mới và chấp nhận rủi ro, không gắn với mục tiêu môi trường hay xã hội. Một DN có EO cao theo nghĩa này có thể dồn nỗ lực vào sản phẩm và thị trường mới, trong khi chưa quan tâm nhiều đến chất thải hay phúc lợi người lao động. SD thì gồm cả trụ cột môi trường và xã hội. Hai khái niệm vì vậy chỉ trùng nhau một phần về nội dung. Tài liệu cũng cho thấy điều này. Phần lớn nghiên cứu ghi nhận EO tác động dương đến kết quả bền vững đo EO theo định hướng xanh, tức EO gắn với mục tiêu môi trường (Shafique và cộng sự, 2021; Nguyen-Van và cộng sự, 2025; mục 2.3.2.3). Tại Việt Nam, Nguyễn Thành Long và Lê Nguyễn Hậu (2018) cũng xem EO là định hướng giúp DNNVV tận dụng nguồn lực hạn chế để khai thác cơ hội thị trường. Aftab và cộng sự (2022) là ngoại lệ vì dùng EO tổng quát, nhưng khác biệt về thiết kế thời gian đã được nêu ở lời giải thích thứ tư.

Lời giải thích thứ nhất và thứ hai dựa trên số liệu của luận án. Ba lời giải thích còn lại dựa trên tài liệu và bối cảnh, chưa được kiểm định trực tiếp. Chúng được chuyển thành các mệnh đề MĐ1 đến MĐ3 cho nghiên cứu tiếp theo (Bảng 5-2). Tổng hợp năm lời giải thích, luận án đề xuất xem kết quả này là một điều kiện biên của cơ chế trung gian EO. Trong mẫu DNNVV tại ĐBSCL và với dữ liệu đo tại một thời điểm, luận án chỉ ghi nhận tác động trực tiếp của AO đến SD, không ghi nhận tác động đi qua EO. Mục 5.2.1.2 phát triển nội dung này thành đóng góp lý thuyết.

4.5.3. Vai trò điều tiết có chọn lọc của ROC (câu hỏi nghiên cứu 3; H4, H5, H6)

ROC điều tiết ở một vị trí duy nhất trong mô hình là quan hệ giữa AO và EO (H4). ROC không điều tiết quan hệ giữa EO và SD (H5). ROC cũng không điều tiết chuỗi gián tiếp (H6) và quan hệ trực tiếp giữa AO và SD.

Thảo luận về H4. Tác động của AO đến EO tăng từ 0,494 khi ROC thấp lên 0,590 khi ROC cao. Hiệu ứng tương tác đạt mức trung bình theo chuẩn của Kenny (2018) ($f^2 = 0,013$). Kết quả này ít chịu rủi ro từ thiên lệch phương pháp chung. Thiên lệch này có xu hướng làm suy giảm hiệu ứng tương tác thay vì tạo ra hiệu ứng giả (Siemsen và cộng sự, 2010). Các nghiên cứu trước chủ yếu kiểm định vai trò điều tiết của ROC đối với quan hệ xuất phát từ EO (Wales, Patel và cộng sự, 2013; Choi và cộng sự, 2020). Shehzad và cộng sự (2023) và Baquero (2024) ghi nhận ROC điều tiết bước đầu của chuỗi, nhưng bước đầu đó xuất phát từ EO xanh. Kết quả của luận án bổ sung một vị trí điều tiết khác là quan hệ giữa AO và EO. Ở DN có ROC cao, quan hệ giữa AO và EO mạnh hơn. Có thể giải thích là khi nguồn lực được điều phối tốt, năng lực thuận hai tay dễ gắn với tinh thần chủ động và chấp nhận rủi ro hơn. Tuy nhiên, vì dữ liệu chỉ được thu thập tại một thời điểm, luận án chưa thể khẳng định đây là nguyên nhân của mối quan hệ đó.

Thảo luận về H5 và H6. Có hai cách đọc kết quả không có ý nghĩa này. Cách đọc thứ nhất mang tính lý thuyết. Quan hệ giữa AO và EO là quá trình nội bộ, thuộc về nhận thức và tổ chức. Nhà quản trị kiểm soát được quá trình này qua phân bổ nguồn lực. Quan hệ giữa EO và SD là quá trình chuyển định hướng thành kết quả thị trường, xã hội và môi trường. Quá trình này có thể chịu tác động của nhiều yếu tố ngoài DN như giá nông sản, khí hậu và chuỗi cung ứng, là các yếu tố luận án không đo. Năng lực điều phối nội bộ có thể không đủ để thay đổi cường độ của quan hệ này. Cách đọc thứ hai mang tính phương pháp. Hiệu ứng tương tác trong nghiên cứu khảo sát thường nhỏ và khó phát hiện (McClelland & Judd, 1993; Aguinis và cộng sự, 2005). Tuy vậy, H5 có một điểm khác biệt. Quan hệ gốc giữa EO và SD không có ý nghĩa ở mọi mức ROC (0,040; 0,025; 0,009). ROC không làm xuất hiện quan hệ này ở bất kỳ mức nào. Chỉ số trung gian có điều tiết của H6 phụ thuộc vào tác động của EO đến SD. Khi tác động này gần bằng 0, chỉ số cũng không có ý nghĩa.

Về tác động trực tiếp của ROC. ROC tác động dương đến EO ($\beta = 0,391$) và SD ($\beta = 0,402$). Các hệ số này lớn hơn nhiều so với hiệu ứng điều tiết. Một cách giải thích có thể hiểu là ROC phát huy giá trị chủ yếu như một năng lực độc lập, hơn là một điều kiện hỗ trợ. Luận án tiếp cận cách đọc này thận trọng vì hai lý do.

Thứ nhất, hai đường dẫn này là đặc tả kỹ thuật của mô hình điều tiết, không phải giả thuyết. Thứ hai, thang đo ROC và SD giao thoa về nội dung môi trường (mục 4.2.3). Tác động của ROC đến SD vì vậy được xem là phát hiện bổ trợ. Phát hiện này cần được kiểm định lại bằng thang đo ROC tách biệt nội dung xanh.

4.5.4. Các phát hiện ở cấp thành phần

Cấu trúc bậc cao cho phép xem xét mức độ mỗi thành phần biểu hiện cấu trúc mẹ. Hệ số tải bậc hai phản ánh mối liên hệ đo lường giữa thành phần và cấu trúc bậc cao. Hệ số này không phản ánh mức độ thực hành cao hay thấp của DN. Ba phát hiện dưới đây vì vậy được đọc theo nghĩa liên hệ đo lường.

Thứ nhất, lãnh đạo có mức liên hệ cao nhất với AO. Trong Khai thác, KTLĐ có hệ số tải cao nhất (0,932), tiếp theo là KTKN (0,912) và KTQL (0,892). Trong Khám phá, KPLĐ cũng đứng đầu (0,920), trên KPKN (0,915) và KPQL (0,906). Chênh lệch với khía cạnh Quản lý không lớn, và khoảng tin cậy của KPLĐ và KPQL giao nhau. Kết quả chỉ cho biết biến thiên của khía cạnh Lãnh đạo đi cùng biến thiên của AO chặt hơn một chút. Kết quả không cho phép kết luận lãnh đạo ở DNNVV mạnh hơn hay hệ thống quản lý yếu hơn. Mức liên hệ này phù hợp với lập luận của Lubatkin và cộng sự (2006) về vai trò tích hợp của đội ngũ lãnh đạo ở DN nhỏ. Ở DN lớn, tính thuận hai tay thường dựa vào cấu trúc và hệ thống quản lý chính thức (Tushman & O'Reilly, 1996).

Thứ hai, chấp nhận rủi ro có mức liên hệ thấp nhất với EO. Hệ số tải của RR (0,805) thấp hơn CĐ (0,900) và ĐM (0,884). R^2 của RR đạt 0,648. EO trong mẫu được biểu hiện chủ yếu qua chủ động và đổi mới. Biến thiên của chấp nhận rủi ro đi cùng EO kém chặt hơn. Kết quả này không đo mức sẵn sàng chấp nhận rủi ro của DN. Nó gợi ý rằng ở DNNVV trong mẫu, chấp nhận rủi ro ít gắn với hai chiều còn lại của EO. Góp ý của chuyên gia về học hỏi trong giới hạn rủi ro (mục 3.2.5) là một cách hiểu khả dĩ cho điểm này.

Thứ ba, ba trụ cột của SD có mức liên hệ gần tương đương. MT có hệ số tải cao nhất (0,945), tiếp theo là XH (0,932) và KT (0,925). Chênh lệch giữa ba trụ cột rất nhỏ. Ba trụ cột vì vậy biểu hiện một khái niệm thống nhất, phù hợp với

khung TBL (Elkington, 1997). Hệ số tải cao của MT cần đọc cùng sự giao thoa giữa thang đo ROC và SD về nội dung môi trường (mục 4.2.3).

Ba phát hiện này là kết quả bổ trợ (mức C, mục 5.3.1). Chúng chỉ được dùng làm gợi ý, không phải căn cứ chính cho các hàm ý ở mục 5.3.

4.5.5. Đối chiếu kết quả với các nghiên cứu trước

Bảng 4-16 đối chiếu từng kết quả kiểm định với các nghiên cứu trước, gồm nghiên cứu nhất quán, nghiên cứu khác biệt và cách giải thích khác biệt.

Bảng 4-16. Đối chiếu kết quả của luận án với các nghiên cứu trước

Quan hệ	Kết quả luận án	Nghiên cứu nhất quán	Nghiên cứu khác biệt	Giải thích khác biệt
AO đến EO (H1)	Ủng hộ (0,542)	Tuan (2016); Aftab và cộng sự (2022); Shafique và cộng sự (2021)	Rahardjo và cộng sự (2024); Prasetyo và cộng sự (2025) đặt chiều ngược lại	Dữ liệu cắt ngang không phân định được chiều tác động
AO đến SD (H3)	Ủng hộ (0,543)	Mankgele (2023); Martínez-Falcó và cộng sự (2024); Junni và cộng sự (2013)	Hu và cộng sự (2023) nêu giới hạn của AO ở DNNVV	Chưa phân định được; một cách hiểu khả dĩ là vai trò tích hợp của lãnh đạo ở DN nhỏ (Lubatkin và cộng sự, 2006)
EO đến SD (H2)	Không ủng hộ (0,025)	Wiklund và Shepherd (2005): EO phụ thuộc điều kiện nguồn lực	Shafique và cộng sự (2021); Aftab và cộng sự (2022)	Nguồn lực dự phòng thấp; thiết kế cắt ngang; EO bị AO và ROC chi phối; EO đo ở dạng tổng quát, không định hướng xanh
Trung gian của EO	Không xác nhận (0,013)	—	Aftab và cộng sự (2022)	Khác biệt về độ trễ thời gian trong thiết kế

ROC điều tiết AO–EO (H4)	Ủng hộ (0,048)	Shehzad và cộng sự (2023); Baquero (2024): ROC điều tiết bước đầu của chuỗi xuất phát từ EO xanh	—	Cùng chiều điều tiết dương; vị trí điều tiết (AO–EO) khác với các nghiên cứu trước
ROC điều tiết EO–SD (H5)	Không ủng hộ (−0,016)	—	Choi và cộng sự (2020); Wales, Patel và cộng sự (2013)	Tác động của EO đến SD không có ý nghĩa ở mọi mức ROC; yếu tố ngoài DN chi phối
ROC điều tiết chuỗi gián tiếp (H6)	Không ủng hộ (0,001)	—	Baquero (2024)	Mắt xích EO–SD không có ý nghĩa

Nguồn: tác giả tổng hợp

Thảo luận đối chiếu với kết quả đã công bố của tác giả. Dữ liệu của luận án đã được sử dụng một phần trong bài báo của Hà Nhật Quang và cộng sự (2025). Bài báo ghi nhận EO tác động dương đến SD ($\beta = 0,155$; $p < 0,001$) và có vai trò trung gian một phần. Kết quả này khác với H2 của luận án. Hai kết quả dùng cùng mẫu 367 DN nhưng khác nhau ở đặc tả mô hình. Thứ nhất, mô hình của bài báo không có ROC và các số hạng tương tác. Thứ hai, bài báo đưa Khai thác và Khám phá vào mô hình như hai biến độc lập riêng, còn luận án đo AO bằng cấu trúc bậc cao. Thứ ba, bài báo ước lượng bằng mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên hiệp phương sai, còn luận án dùng PLS-SEM. Khác biệt thứ nhất nhiều khả năng có ảnh hưởng lớn nhất, dù luận án không ước lượng lại mô hình của bài báo để tách riêng từng khác biệt. ROC tương quan cao với các thành phần của EO và SD (Bảng 4-5). Khi ROC có mặt trong mô hình, phần phương sai của SD do EO giải thích riêng gần như bằng không ($f^2 = 0,001$; mục 4.5.2). Tác động của EO trong mô hình rút gọn vì vậy nhiều khả năng chứa một phần ảnh hưởng chung với ROC. Luận án dùng mô hình đầy đủ theo thiết kế nghiên cứu ban đầu, nên kết quả H2 của luận án là kết quả chính thức

Tóm tắt chương 4

Chương 4 trình bày kết quả phân tích dữ liệu từ 367 DNNVV tại 13 tỉnh, thành của ĐBSCL. Mô hình được ước lượng bằng PLS-SEM trên SmartPLS 4.1.4.

Về mô hình đo lường, toàn bộ 54 biến quan sát đạt yêu cầu về hệ số tải. Các thành phần bậc nhất và bậc cao đạt độ tin cậy và giá trị hội tụ. Giá trị phân biệt đạt yêu cầu ở cấp biến quan sát. Ở cấp thành phần, tiêu chí Fornell–Larcker ghi nhận một số vi phạm, tập trung giữa ROC và các trụ cột của SD. Nguyên nhân khả dĩ là sự giao thoa nội dung môi trường giữa hai thang đo. Kiểm định Harman cho kết quả sát ngưỡng. Hai hạn chế này được tính đến khi diễn giải kết quả.

Về mô hình cấu trúc, mô hình giải thích 79,1% phương sai của EO và 89,4% phương sai của SD. Ba giả thuyết được ủng hộ. AO tác động dương đến EO (H1) và SD (H3). ROC điều tiết dương tác động của AO đến EO (H4). Ba giả thuyết không được ủng hộ. EO không tác động có ý nghĩa đến SD (H2). ROC không điều tiết quan hệ giữa EO và SD (H5) và chuỗi gián tiếp (H6). Vai trò trung gian của EO giữa AO và SD không được xác nhận. Luận án chỉ ghi nhận tác động trực tiếp của AO đến SD.

Phần thảo luận lý giải các kết quả theo ba câu hỏi nghiên cứu. Kết quả không ủng hộ H2 được xem xét qua năm lời lý giải liên quan đến cỡ mẫu, cấu trúc mô hình, điều kiện nguồn lực, yếu tố thời gian và sự khác biệt về nội dung giữa EO và SD. Luận án đề xuất xem kết quả này là một điều kiện biên của cơ chế trung gian EO. Vai trò điều tiết của ROC mang tính chọn lọc, chỉ có ý nghĩa ở quan hệ giữa AO và EO. Ở cấp thành phần, Lãnh đạo có mức liên hệ đo lường cao nhất với AO, còn chấp nhận rủi ro có mức liên hệ thấp nhất với EO. Các kết quả này là cơ sở cho kết luận và hàm ý quản trị ở Chương 5.

CHƯƠNG 5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1. Kết luận

5.1.1. Tóm lược quá trình nghiên cứu

Luận án kiểm định tác động của AO đến SD của DNNVV tại ĐBSCL, với EO là biến trung gian và ROC là biến điều tiết. Mô hình dựa trên RBV làm nền chính và khung điều phối nguồn lực làm cơ sở trực tiếp cho ROC; DCT, RDT và SNT giữ vai trò bổ trợ (mục 2.1). Nghiên cứu theo thiết kế hỗn hợp tuần tự. Thang đo 54 biến quan sát được hiệu chỉnh qua ý kiến của 14 chuyên gia và khảo sát sơ bộ 100 DNNVV. Khảo sát chính thức thu được 367 DNNVV tại 13 tỉnh, thành, và dữ liệu được phân tích bằng PLS-SEM trên SmartPLS 4.1.4 (Chương 3).

Mô hình đo lường đạt yêu cầu về độ tin cậy và giá trị hội tụ. Giá trị phân biệt đạt yêu cầu ở cấp biến quan sát nhưng chưa đạt đầy đủ ở cấp thành phần, chủ yếu giữa ROC và các trụ cột của SD (mục 4.2.3). Mô hình giải thích 79,1% biến thiên của EO và 89,4% biến thiên của SD. Các kết luận dưới đây được rút ra trong giới hạn của mẫu phi xác suất và dữ liệu cắt ngang.

5.1.2. Trả lời các câu hỏi nghiên cứu

Câu hỏi 1: tác động trực tiếp. AO tác động dương và có ý nghĩa đến EO ($\beta = 0{,}542$) và SD ($\beta = 0{,}543$), với $p < 0{,}001$. H1 và H3 được ủng hộ. AO có hiệu ứng lớn đối với SD ($f^2 = 0{,}432$) và hiệu ứng trung bình đối với EO ($f^2 = 0{,}301$). EO không tác động có ý nghĩa đến SD ($\beta = 0{,}025$; $p = 0{,}557$) và kết quả này lặp lại ở cả ba trụ cột kinh tế, xã hội và môi trường (mục 4.4.1). H2 không được ủng hộ. Như vậy, AO có quan hệ mạnh với cả EO và SD còn EO không có quan hệ riêng với SD khi AO và ROC cùng có mặt trong mô hình.

Câu hỏi 2: vai trò trung gian của EO. Tác động gián tiếp của AO đến SD qua EO bằng 0,013 và không có ý nghĩa thống kê ($p = 0{,}562$). Tác động trực tiếp chiếm gần như toàn bộ tác động tổng (0,543 trên 0,557). Theo phân loại của Zhao và cộng sự (2010), đây là trường hợp chỉ có tác động trực tiếp, không có trung gian (mục 4.4.2). Chuỗi tác động dừng ở mắt xích thứ hai: AO có quan hệ mạnh với EO nhưng EO không truyền tác động đến SD.

Câu hỏi 3: vai trò điều tiết của ROC. ROC điều tiết dương tác động của AO đến EO ($\beta = 0{,}048$; $p = 0{,}018$). Tác động này tăng từ 0,494 khi ROC thấp lên

0,590 khi ROC cao (mục 4.4.3). H4 được ủng hộ. ROC không điều tiết quan hệ giữa EO và SD (H5; β = −0,016; p = 0,726), không điều tiết tác động gián tiếp của AO đến SD qua EO (H6; chỉ số bằng 0,001; p = 0,630) và không điều tiết quan hệ trực tiếp giữa AO và SD. Vai trò điều tiết của ROC vì vậy mang tính chọn lọc, chỉ có ý nghĩa ở quan hệ giữa AO và EO.

Câu hỏi 4: hàm ý quản trị và chính sách. Các kết quả trên là căn cứ cho ba nhóm hàm ý dành cho DNNVV, hiệp hội ngành hàng và chính quyền địa phương. Các hàm ý được phân theo mức độ bằng chứng và trình bày ở mục 5.3.

Đối chiếu với mục 1.2.1, cả bốn mục tiêu cụ thể đều được thực hiện. Mục tiêu thứ nhất và thứ ba cho kết quả khác kỳ vọng một phần, vì H2, H5 và H6 không được ủng hộ. Mục tiêu thứ hai cho kết quả khác kỳ vọng vì vai trò trung gian của EO không được xác nhận. Kết quả khác kỳ vọng vẫn trả lời được mục tiêu vì mục tiêu đặt ra là kiểm định giả thuyết chứ không phải xác nhận giả thuyết.

5.1.3. Kết luận tổng quát

Mô hình được đề xuất với kỳ vọng AO tác động đến SD qua EO và ROC khuếch đại toàn bộ chuỗi này. Dữ liệu từ 367 DNNVV cho thấy một cấu trúc khác (Hình 4-1). AO là trục chính của mô hình, với hai nhánh song song đến EO và đến SD. EO có quan hệ chặt với AO nhưng không phải cầu nối dẫn đến SD. ROC chỉ có vai trò điều tiết ở quan hệ giữa AO và EO.

Kết quả cần được đặt trong bối cảnh của vùng. Tại ĐBSCL, 96% DN thuộc nhóm siêu nhỏ và nhỏ, còn DN vừa chỉ chiếm 1,8% (VCCI ĐBSCL & Fulbright, 2026). Phần lớn DN vận hành với bộ máy tinh gọn, trong đó người chủ giữ vai trò trung tâm. Bối cảnh này phù hợp với việc AO vận hành như một năng lực tích hợp dựa vào lãnh đạo, và với việc EO khó chuyển thành kết quả khi nguồn lực dự phòng hạn chế. Đây là cách diễn giải dựa trên bối cảnh, không phải kết quả đo lường trực tiếp trong mô hình.

Kết quả không phủ nhận vai trò của EO. Kết quả gợi ý rằng trong mẫu DNNVV tại ĐBSCL, EO không có quan hệ riêng với SD khi đặt cạnh AO và ROC. Điều kiện để EO chuyển thành kết quả bền vững là vấn đề cần làm rõ cả về lý thuyết lẫn thực tiễn. Mục 5.2 và 5.3 phát triển nội dung này.

5.2. Đóng góp của luận án

5.2.1. Đóng góp về mặt lý thuyết

Luận án có bốn đóng góp, mỗi đóng góp gắn với một khoảng trống đã xác định ở mục 2.4 (Bảng 5-1). Tính chất của các đóng góp không giống nhau. Đóng góp thứ nhất và thứ tư chủ yếu mang tính thực nghiệm và bối cảnh: chúng bổ sung bằng chứng và công cụ đo lường, không đề xuất lý thuyết mới. Đóng góp thứ hai và thứ ba là diễn giải lý thuyết rút ra từ kết quả kiểm định và được nêu thành mệnh đề để kiểm định tiếp.

So với nghiên cứu gần nhất là Aftab và cộng sự (2022), luận án kế thừa chuỗi quan hệ từ AO qua EO đến SD và khác ở ba điểm. Thứ nhất, ROC được đưa vào mô hình và kiểm định ở cả ba vị trí điều tiết của chuỗi. Thứ hai, AO được đo bằng cấu trúc ba tầng gồm các khía cạnh Lãnh đạo, Quản lý và Kết nối của mỗi chiều. Thứ ba, mô hình được kiểm định ở DNNVV đa ngành tại ĐBSCL. Vì vậy, tính mới của luận án nằm ở cấu hình mô hình, cách đo lường, bối cảnh và kết quả kiểm định, không nằm ở việc lần đầu nghiên cứu chuỗi AO, EO và SD.

Bảng 5-1. Liên kết giữa khoảng trống nghiên cứu và đóng góp lý thuyết

Khoảng trống (mục 2.4)	Đóng góp của luận án	Bằng chứng chính	Mức độ chắc chắn
Thứ nhất: chiều hướng và điều kiện của quan hệ giữa AO và EO chưa thống nhất	Bằng chứng về AO như năng lực tích hợp ở DNNVV và quan hệ dương giữa AO và EO	H1 (0,542***); hệ số tải bậc hai của AO (0,972; 0,968)	Cao đối với H1; trung bình đối với nhận định năng lực tích hợp
Thứ hai: bằng chứng về chuỗi tác động từ AO đến SD qua EO còn hạn chế	Bằng chứng gợi ý điều kiện biên của cơ chế trung gian EO	H2 (ns); tác động gián tiếp 0,013 (ns)	Cao đối với mẫu; cần kiểm định lại ở mẫu khác
Thứ ba: vai trò điều tiết của ROC chưa được kiểm định trong chuỗi AO, EO và SD	Tinh chỉnh khung điều phối nguồn lực về vị trí phát huy vai trò điều tiết	H4 (0,048*); H5, H6 (ns)	Trung bình (hệ số tương tác nhỏ)
Thứ tư: bằng chứng về DNNVV tại ĐBSCL còn thiếu	Bằng chứng và công cụ đo lường cho DNNVV đa ngành tại ĐBSCL	Mô hình đo lường 54 biến; mẫu 367 DNNVV tại 13 tỉnh, thành	Trung bình (hạn chế về giá trị phân biệt)

Nguồn: tác giả tổng hợp

5.2.1.1. Bằng chứng về AO như một năng lực tích hợp ở DNNVV

Phần lớn nghiên cứu về AO được thực hiện ở DN lớn, nơi khai thác và khám phá thường được giao cho các đơn vị riêng (Tushman & O'Reilly, 1996). Tài liệu cũng nêu giới hạn của AO khi nguồn lực khan hiếm: theo đuổi cùng lúc hai hoạt động có thể làm DN nhỏ phân tán nguồn lực (Ebben & Johnson, 2005; Hu và cộng sự, 2023).

Kết quả của luận án cho thấy AO có quan hệ dương mạnh với cả EO và SD ở DNNVV trong mẫu (H1, H3). Khai thác và Khám phá có tương quan rất cao (khoảng 0,941), và mọi hệ số tải bậc cao của AO đều từ 0,892 trở lên (mục 4.2.4). DN có mức khai thác cao thường cũng có mức khám phá cao. Kết quả này phù hợp với cách tiếp cận thuận hai tay theo bối cảnh, trong đó hai chiều cùng hiện diện trong một tổ chức (Gibson & Birkinshaw, 2004), và chưa ủng hộ lo ngại rằng hai hoạt động nhất thiết cạnh tranh nguồn lực ở DN nhỏ. Tuy vậy, tương quan cao cũng có thể một phần do thiên lệch phương pháp chung (mục 4.5.1).

Tài liệu phân biệt chiều cân bằng, nhấn mạnh độ chênh lệch giữa hai hoạt động, với chiều kết hợp, nhấn mạnh tổng mức của hai hoạt động (Cao và cộng sự, 2009). Cao và cộng sự (2009) ghi nhận chiều cân bằng có lợi hơn cho DN hạn chế nguồn lực. Cấu trúc bậc cao dạng phản ánh trong luận án gần với chiều kết hợp, nên kết quả gợi ý chiều kết hợp cũng có quan hệ mạnh với kết quả ở DNNVV. Gợi ý này cần được kiểm định bằng cách so sánh trực tiếp hai chiều trong cùng một mẫu, vì luận án chưa đo mức nguồn lực của DN.

Đóng góp này mang tính thực nghiệm: luận án mở rộng bằng chứng về AO sang DNNVV đa ngành tại ĐBSCL, không đề xuất cách mô hình hóa AO mới. Khía cạnh Lãnh đạo có hệ số tải cao nhất ở cả hai chiều, phù hợp với lập luận của Lubatkin và cộng sự (2006) về vai trò tích hợp của người lãnh đạo ở DN nhỏ. Vì hệ số tải chỉ phản ánh mức liên hệ đo lường và chênh lệch giữa các khía cạnh nhỏ, phát hiện này chỉ mang tính gợi ý (mục 4.5.4).

5.2.1.2. Điều kiện biên của cơ chế trung gian EO

Tài liệu nghiên cứu cho thấy chưa có sự thống nhất về vị trí của EO trong chuỗi giữa AO và kết quả. Aftab và cộng sự (2022) ghi nhận EO trung gian giữa AO và SD ở DNNVV Pakistan, trong khi Prasetyo và cộng sự (2025) đặt AO làm trung gian giữa EO và kết quả hoạt động.

Ở cấp độ kết quả, luận án chưa tìm thấy bằng chứng về vai trò trung gian của EO trong mô hình và mẫu nghiên cứu. EO có quan hệ chặt với AO (H1) nhưng không có quan hệ riêng với SD (H2). Kết quả này không do thang đo EO kém, vì EO đạt độ tin cậy và giá trị hội tụ. Kết quả cũng không do cỡ mẫu nhỏ, vì cận trên của khoảng tin cậy (0,109) thấp hơn ngưỡng phát hiện của mẫu (khoảng 0,13; mục 4.5.2).

Kết quả này không mâu thuẫn trực tiếp với bằng chứng tại Việt Nam. Nguyễn Thành Long và Lê Nguyễn Hậu (2018) khảo sát 198 DNNVV ở Nam Bộ và ghi nhận chủ động ($\beta = 0{,}360$) và chấp nhận rủi ro ($\beta = 0{,}219$) tác động dương đến thành quả hoạt động, còn đổi mới không có tác động ($\beta = -0{,}025$). Nghiên cứu đó khác luận án ở ba điểm: biến kết quả là thành quả hoạt động thay vì SD đa trụ cột, EO được tách thành ba thành phần, và mô hình không có AO và ROC. Hai kết quả cùng gợi ý rằng EO không phát huy đồng đều, và phần đóng góp riêng của EO thu hẹp khi đặt cạnh các năng lực quản trị khác.

Ở cấp độ diễn giải, luận án không nâng kết quả không có ý nghĩa thành một kết luận lý thuyết. Kết quả được xem là bằng chứng gợi ý một điều kiện biên: trong điều kiện của mẫu, cơ chế trung gian EO chưa vận hành. Từ các lời giải thích ở mục 4.5.2, luận án nêu ba điều kiện có thể quyết định cơ chế này. Điều kiện thứ nhất là mức nguồn lực dự phòng (Wiklund & Shepherd, 2005). Điều kiện thứ hai là sự tương thích về nội dung giữa EO và SD, vì phần lớn nghiên cứu ghi nhận tác động dương dùng EO xanh (Shafique và cộng sự, 2021; Nguyen-Van và cộng sự, 2025). Điều kiện thứ ba là độ trễ thời gian giữa EO và SD (Aftab và cộng sự, 2022). Ba điều kiện này là mệnh đề cần được kiểm định, không phải kết luận của luận án (Bảng 5-2).

5.2.1.3. Vị trí phát huy vai trò điều tiết của năng lực điều phối nguồn lực

Khung điều phối nguồn lực cho rằng giá trị của nguồn lực và năng lực phụ thuộc vào cách nhà quản trị cấu trúc hóa, kết hợp và tận dụng chúng (Sirmon và cộng sự, 2011). Các nghiên cứu trước chủ yếu kiểm định ROC như biến điều tiết của các quan hệ xuất phát từ EO (Wales, Patel và cộng sự, 2013; Choi và cộng sự, 2020; Shehzad và cộng sự, 2023; Baquero, 2024).

Ở cấp độ kết quả, luận án kiểm định ROC ở ba vị trí trong cùng một mô hình và chỉ tìm thấy bằng chứng ở quan hệ giữa AO và EO (H4). Hiệu ứng tương tác có

hệ số nhỏ (β = 0,048) nhưng đạt mức trung bình theo chuẩn dành cho hiệu ứng tương tác (f^2 = 0,013; Kenny, 2018). Chưa tìm thấy bằng chứng ROC điều tiết quan hệ giữa EO và SD hay chuỗi tác động gián tiếp (H5, H6).

Ở cấp độ diễn giải, kết quả gợi ý vai trò điều tiết của ROC có thể phụ thuộc vào vị trí trong chuỗi. Quan hệ giữa AO và EO là quá trình nội bộ, nằm trong tầm kiểm soát của nhà quản trị. Quan hệ giữa EO và SD có thể chịu tác động của các yếu tố ngoài DN mà luận án không đo. Diễn giải này được nêu thành mệnh đề MĐ4 (Bảng 5-2). ROC cũng có tác động trực tiếp đến EO (β = 0,391) và SD (β = 0,402). Đây là đặc tả kỹ thuật của mô hình điều tiết và là kết quả bổ trợ. Luận án không xây dựng đóng góp trên hai đường dẫn này vì thang đo ROC giao thoa với SD về nội dung môi trường (mục 4.2.3).

Bảng 5-2 hệ thống hóa bốn mệnh đề rút ra từ mục 5.2.1.2 và 5.2.1.3. Các mệnh đề chưa được kiểm định trực tiếp.

Bảng 5-2. Mệnh đề đề xuất cho nghiên cứu tiếp theo

Mệnh đề	Nội dung	Căn cứ	Cách kiểm định gợi ý
MĐ1	Tác động của EO đến SD mạnh hơn ở DN có nguồn lực dự phòng cao hơn	Wiklund & Shepherd (2005); kết quả H2	Đo nguồn lực dự phòng và dùng làm biến điều tiết quan hệ giữa EO và SD
MĐ2	EO định hướng xanh có tác động đến SD mạnh hơn EO tổng quát	Shafique và cộng sự (2021); Nguyen-Van và cộng sự (2025)	Đo cả hai dạng EO trong cùng một mẫu và so sánh hệ số
MĐ3	Tác động của EO đến SD rõ hơn khi SD được đo sau EO một khoảng thời gian	Aftab và cộng sự (2022); kết quả mục 4.5.2	Thiết kế thu thập dữ liệu theo thời gian
MĐ4	Vai trò điều tiết của ROC mạnh hơn ở quá trình chuyển hóa nội bộ so với quá trình phụ thuộc môi trường bên ngoài	Kết quả H4, H5, H6	Kiểm định ROC điều tiết nhiều loại quan hệ trong cùng mô hình

Nguồn: tác giả đề xuất

5.2.1.4. Đo lường phát triển bền vững và các năng lực chiến lược ở DNNVV tại ĐBSCL

Đóng góp này mang tính thực nghiệm và đo lường. Luận án đo SD như một cấu trúc bậc hai gồm ba trụ cột theo khung TBL (Elkington, 1997), với hệ số tải từ

0,925 đến 0,945 (mục 4.2.4). Kết quả ủng hộ việc xem SD ở cấp DNNVV là một khái niệm thống nhất, thay vì đo riêng hiệu quả tài chính hoặc mức tuân thủ môi trường. Luận án cũng cung cấp bộ thang đo 54 biến quan sát được hiệu chỉnh cho DNNVV đa ngành tại ĐBSCL qua ý kiến chuyên gia và khảo sát sơ bộ (mục 3.2 đến 3.4). Giới hạn của đóng góp này là tương quan cao giữa các trụ cột và sự giao thoa giữa ROC với SD, nên giá trị phân biệt của thang đo cần được kiểm định lại.

Bốn đóng góp lý thuyết trên có thể được tổng hợp thành một mô hình điều chỉnh sau kiểm định. Mô hình này giữ ba quan hệ đã được dữ liệu ủng hộ: AO tác động dương đến EO (H1), AO tác động dương đến SD (H3) và ROC điều tiết dương quan hệ giữa AO và EO (H4). Quan hệ từ EO đến SD không bị loại khỏi mô hình mà được đặt dưới ba điều kiện biên cần kiểm định: mức nguồn lực dự phòng của DN (MĐ1), định hướng xanh của EO (MĐ2) và độ trễ thời gian giữa EO và SD (MĐ3). Vai trò điều tiết của ROC được giới hạn ở các quá trình chuyển hóa nội bộ (MĐ4). Các mệnh đề được trình bày tại Bảng 5-2. Mô hình này là điểm xuất phát cho các nghiên cứu tiếp theo, không phải kết quả đã được kiểm định.

5.2.2. Đóng góp về mặt thực tiễn

Luận án có ba đóng góp thực tiễn. Các hàm ý cụ thể được trình bày ở mục 5.3.

Thứ nhất, căn cứ định lượng về thứ tự ưu tiên năng lực. Trong mô hình, AO có hiệu ứng lớn nhất đối với SD ($f^2 = 0,432$) còn EO hầu như không đóng góp riêng vào việc giải thích SD ($f^2 = 0,001$). Thông tin này giúp DN cân nhắc ưu tiên nguồn lực quản trị có hạn cho năng lực có quan hệ rõ nhất với kết quả bền vững.

Thứ hai, công cụ tự đánh giá và chẩn đoán. Bộ thang đo 54 biến và phiên bản rút gọn 27 biến (Bảng 5-4) có thể được DN dùng để tự đánh giá, và được hiệp hội dùng để chẩn đoán trước khi thiết kế chương trình hỗ trợ. Người dùng cần lưu ý giới hạn về giá trị phân biệt (mục 4.2.3).

Thứ ba, cơ sở cho thiết kế chương trình hỗ trợ. Kết quả H2 gợi ý rằng các chương trình chỉ khuyến khích tinh thần sáng nghiệp có thể chưa đủ để tạo ra kết quả bền vững, nên cần đi kèm cơ chế chuyển ý tưởng thành hành động. Bộ dữ liệu 367 DNNVV tại 13 tỉnh, thành cũng là nguồn tham chiếu cho các nghiên cứu tiếp theo, trong giới hạn suy rộng của mẫu phi xác suất.

5.3. Hàm ý quản trị và chính sách

5.3.1. Nguyên tắc xây dựng hàm ý

Các hàm ý được xây dựng theo nguyên tắc tương xứng với mức độ bằng chứng (Bảng 5-3). Kết quả mức A, gồm các quan hệ có ý nghĩa với hiệu ứng từ trung bình đến lớn, dẫn đến khuyến nghị. Kết quả mức B, gồm các kết quả rõ nhưng phụ thuộc bối cảnh hoặc có hệ số nhỏ, dẫn đến khuyến nghị kèm điều kiện. Kết quả mức C, gồm các kết quả không phải giả thuyết hoặc có hạn chế về đo lường, chỉ dẫn đến gợi ý.

Bảng 5-3. Phân loại kết quả theo mức độ bằng chứng

Mức	Kết quả	Căn cứ	Cách sử dụng trong hàm ý
A. Mạnh	AO tác động đến SD và EO (H3, H1)	Có ý nghĩa ở $p < 0,001$; f^2 từ 0,301 đến 0,432	Khuyến nghị
B. Có điều kiện	EO không truyền tác động đến SD (H2, trung gian); ROC khuếch đại tác động của AO đến EO (H4)	Kết quả rõ nhưng phụ thuộc bối cảnh; hệ số tương tác nhỏ (β = 0,048; f^2 = 0,013)	Khuyến nghị kèm điều kiện
C. Bổ trợ	Tác động trực tiếp của ROC; kết quả ở cấp thành phần (Lãnh đạo, RR, MT)	Không phải giả thuyết; có hạn chế về đo lường	Gợi ý

Ghi chú: ký hiệu các thành phần theo Bảng 3-6.

Nguồn: tác giả tổng hợp

Các công cụ trong mục này là đề xuất của tác giả, được chọn từ tài liệu quản trị đã công bố và điều chỉnh cho DNNVV. Luận án không kiểm định hiệu quả của các công cụ và không đưa ra mức chi phí hay chỉ tiêu định lượng vì các con số này không thể suy ra từ kết quả PLS-SEM. Các tình huống minh họa là tình huống giả định, dùng để làm rõ cách áp dụng.

5.3.2. Hàm ý về củng cố tính thuận hai tay của tổ chức

AO có quan hệ mạnh nhất với SD trong mô hình (β = 0,543; f^2 = 0,432) và có quan hệ dương mạnh với EO (β = 0,542; f^2 = 0,301). Đây là kết quả mức A.

Khía cạnh Lãnh đạo có hệ số tải cao nhất ở cả hai chiều của AO, nhưng đây chỉ là phát hiện mức C.

Do đó, DNNVV nên xem AO là năng lực quản trị cần được xây dựng có chủ đích. Phần lớn DNNVV trong vùng vận hành với bộ máy tinh gọn do chủ DN điều hành trực tiếp. Cách người lãnh đạo phân bổ thời gian giữa hoạt động hiện tại và cơ hội mới vì vậy là điểm khởi đầu thực tế.

Tác giả đề xuất áp dụng Mô hình Ba Hộp của Govindarajan (2016). Hộp 1 là quản lý và tối ưu hoạt động hiện tại, tương ứng với khai thác, ví dụ rà soát tồn kho nguyên liệu, lịch bảo trì thiết bị và phản hồi của khách hàng hiện có. Hộp 2 là chủ động loại bỏ hoạt động, sản phẩm hoặc khách hàng không còn hiệu quả, ví dụ mặt hàng tiêu thụ chậm hay khách hàng thường xuyên chậm thanh toán. Hộp 3 là tìm kiếm và thử nghiệm cơ hội mới, tương ứng với khám phá, ví dụ tham gia hội chợ ngành hàng hay thử nghiệm một dòng sản phẩm quy mô nhỏ. Hộp 2 có ý nghĩa riêng với DNNVV: khi nguồn lực hạn chế, nguồn lực cho khám phá phải đến từ việc cắt bỏ những gì không còn hiệu quả.

Ngoài vai trò lãnh đạo, AO còn được xây dựng qua hệ thống quản lý và quan hệ đối tác. DN có thể dùng chính các biến quan sát của thang đo AO làm danh mục tự kiểm tra (Bảng 3-7). Ở khía cạnh Quản lý, chiều khai thác là chuẩn hóa quy trình và chia sẻ thông tin giữa các bộ phận, còn chiều khám phá là rà soát định kỳ cách thức quản lý và điều chỉnh nhanh quy trình khi khách hàng hoặc đối thủ thay đổi. Ở khía cạnh Kết nối, chiều khai thác là dùng phản hồi của đối tác hiện có để cải tiến sản phẩm và chia sẻ kho bãi, vận chuyển, còn chiều khám phá là tìm đối tác và khách hàng mới qua hội chợ, kênh số và hợp tác với trường đại học, viện nghiên cứu.

Tình huống minh họa 5-1 mô tả cách một DNNVV áp dụng Mô hình Ba Hộp để tạo nguồn lực cho khám phá.

Tình huống minh họa 5-1 (tình huống giả định)

Một DN chế biến trái cây sấy có khoảng 40 lao động. Chủ DN dành gần như toàn bộ thời gian cho đơn hàng hiện có. Mỗi năm DN chỉ ra mắt một sản phẩm mới khi khách hàng yêu cầu.

Áp dụng Mô hình Ba Hộp, chủ DN sắp xếp lại thời gian theo ba nhóm việc. Với Hộp 1, chủ DN vẫn dành phần lớn thời gian cho đơn hàng hiện có, nhưng giao việc theo dõi tiến độ hằng ngày cho quản đốc và chỉ họp rà soát tồn kho, chất lượng mỗi tuần một lần. Với Hộp 2, cuối mỗi tháng DN rà soát danh mục sản phẩm và ngừng hai mã hàng bán chậm, nhờ đó giải phóng được nguyên liệu và công suất máy sấy. Với Hộp 3, chủ DN dành một buổi chiều cố định mỗi tuần làm việc với một trường đại học trong vùng về sản phẩm sấy giảm đường và dùng phần công suất vừa giải phóng để sản xuất thử.

Tình huống minh họa cách DNNVV cân đối ba nhóm việc: Hộp 1 giữ ổn định hoạt động hiện tại, Hộp 2 tạo ra nguồn lực bằng cách cắt bỏ phần kém hiệu quả và Hộp 3 dùng nguồn lực đó cho khám phá mà không cần thêm vốn.

Hiệu quả của Mô hình Ba Hộp phụ thuộc vào sự kỷ luật của người lãnh đạo, vì Hộp 3 dễ bị công việc thường nhật lấn chiếm. Rủi ro chính là cắt nhầm ở Hộp 2. Một sản phẩm có doanh thu thấp có thể là sản phẩm giữ chân khách hàng lớn, nên mỗi hoạt động cần được đánh giá theo cả doanh thu, lợi nhuận và vai trò trong quan hệ khách hàng trước khi cắt. DN nhỏ cũng chỉ nên theo đuổi một đến hai thử nghiệm cùng lúc để tránh dàn trải.

5.3.3. Hàm ý về chuyển hóa định hướng sáng nghiệp thành kết quả

EO không tác động có ý nghĩa đến SD ($\beta = 0{,}025$; $f^2 = 0{,}001$) và không đóng vai trò trung gian (tác động gián tiếp 0,013). EO vẫn có quan hệ chặt với AO và ROC ($R^2 = 0{,}791$). Đây là kết quả mức B. Việc chấp nhận rủi ro có mức liên hệ đo lường thấp nhất với EO là phát hiện mức C.

Kết quả gợi ý rằng khơi dậy tinh thần sáng nghiệp đơn thuần có thể chưa đủ để tạo ra kết quả bền vững. DN nên đầu tư vào quy trình thực thi song song với việc khuyến khích đổi mới. Khuyến nghị này kèm điều kiện, vì kết quả được rút ra từ dữ liệu cắt ngang và EO được đo ở dạng tổng quát.

Tác giả đề xuất rút gọn quy trình Cổng giai đoạn (Stage-Gate) của Cooper (1990) thành ba cổng cho phù hợp với DNNVV. Cổng 1 sàng lọc ý tưởng theo mức phù hợp với nguồn lực hiện có và mức rủi ro chấp nhận được, ví dụ khả năng cung ứng nguyên liệu và vốn lưu động trước khi làm dòng sản phẩm mới. Cổng 2 đánh

giá kết quả thử nghiệm quy mô nhỏ, ví dụ một lô hàng bán thử cho một nhóm khách hàng. Cổng 3 xác nhận đủ nguồn lực để triển khai chính thức. Tiêu chí tại các cổng nên bao phủ cả ba trụ cột của SD và có thể lấy từ chính các biến quan sát của thang đo SD (Bảng 3-7): doanh thu và biên lợi nhuận cho trụ cột kinh tế, điều kiện làm việc và an toàn lao động cho trụ cột xã hội, lượng nguyên liệu, nước, năng lượng và chất thải cho trụ cột môi trường. Cơ chế này hạn chế tình trạng sáng kiến bị bỏ ngỏ sau giai đoạn ý tưởng.

Một đề nghị khác khi chấp nhận rủi ro có mức liên hệ đo lường thấp nhất với EO (mức C). Kết quả này không cho biết DN chấp nhận rủi ro nhiều hay ít. Với DN muốn thử nghiệm cái mới mà vẫn kiểm soát được rủi ro tổng thể, cách phù hợp là giới hạn rủi ro từ trước. Một cách làm đơn giản là dành một khoản ngân sách cố định và nhỏ cho thử nghiệm mỗi năm. Khoản này được xác định trước mức tổn thất tối đa chấp nhận được. Cách làm này phù hợp với nguyên tắc "học hỏi trong giới hạn rủi ro" mà chuyên gia đã nêu ở giai đoạn định tính (mục 3.2.5).

Lý giải thứ năm ở mục 4.5.2 gợi ý EO tổng quát chưa hướng tới kết quả bền vững. DN có thể lồng tiêu chí môi trường và xã hội ngay từ Cổng 1, tương ứng với khái niệm EO xanh trong các nghiên cứu gần đây (Shafique và cộng sự, 2021; Nguyen-Van và cộng sự, 2025). Đây là gợi ý mức C.

Tình huống minh họa 5-2 mô tả cách quy trình Cổng giai đoạn được áp dụng cho một sáng kiến cụ thể.

Tình huống minh họa 5-2 (tình huống giả định)

Một DN nuôi và sơ chế thủy sản có nhiều ý tưởng mới mỗi năm, như đóng gói hút chân không hay bán hàng qua sàn thương mại điện tử. Phần lớn ý tưởng dừng ở cuộc họp.

DN áp dụng ba cổng. Ở Cổng 1, ý tưởng bán qua sàn thương mại điện tử được chấp thuận với ngân sách thử nghiệm giới hạn trong ba tháng. Ở Cổng 2, DN đánh giá doanh thu, tỷ lệ hàng hoàn và lượng bao bì phát sinh. Chỉ khi đạt cả ba tiêu chí, ý tưởng mới được chuyển sang Cổng 3.

Tình huống minh họa cách một định hướng sáng nghiệp sẵn có được chuyển thành hành động có điểm kiểm soát, gắn với cả kết quả kinh tế và môi trường.

Quy trình Cổng giai đoạn có thể trở thành thủ tục hành chính nếu tiêu chí quá nhiều hoặc quá chặt, nên mỗi cổng chỉ nên có ít tiêu chí và được quyết định

nhanh. Cổng cũng có thể loại quá sớm những ý tưởng cần thêm thời gian. DN nên cho phép một ý tưởng bị dừng ở Cổng 2 được xem xét lại sau một chu kỳ mùa vụ.

5.3.4. Hàm ý về năng lực điều phối nguồn lực

ROC điều tiết dương tác động của AO đến EO (H4; $\beta = 0{,}048$; $f^2 = 0{,}013$). Tác động này tăng từ 0,494 lên 0,590 khi ROC tăng từ mức thấp (−1 độ lệch chuẩn) lên mức cao (+1 độ lệch chuẩn). ROC không điều tiết quan hệ giữa EO và SD (H5). Đây là kết quả mức B. Tác động trực tiếp của ROC đến EO và SD là kết quả mức C.

DN muốn năng lực thuận hai tay gắn với tinh thần chủ động và đổi mới có thể cân nhắc đầu tư vào năng lực điều phối nguồn lực. Tuy vậy, DN không nên kỳ vọng năng lực này tự làm cho sáng kiến đổi mới tạo ra kết quả bền vững. Việc chuyển sáng kiến thành kết quả cần cơ chế riêng như đã đề xuất ở mục 5.3.3.

Tác giả đề xuất DNNVV định kỳ kiểm kê năng lực điều phối nguồn lực theo ba chức năng của Sirmon và cộng sự (2011). Cấu trúc hóa là xác định nguồn lực dư thừa hoặc còn thiếu, ví dụ công suất máy móc chưa dùng hết hay thời điểm thiếu nhân công theo mùa vụ. Kết hợp là xác định khả năng dùng chung nguồn lực giữa các bộ phận hoặc hoạt động, ví dụ dùng chung phương tiện cho nhiều tuyến giao hàng. Tận dụng là đánh giá thời gian huy động nguồn lực khi có cơ hội, ví dụ khi có đơn hàng lớn ngoài kế hoạch. Kiểm kê nên gắn với lịch mùa vụ và kết thúc bằng ít nhất một quyết định điều chỉnh cụ thể, để tránh trở thành báo cáo hình thức.

Tác động trực tiếp của ROC đến SD gợi ý rằng năng lực điều phối có thể mang lại giá trị trực tiếp cho kết quả bền vững. Gợi ý này cần được sử dụng thận trọng. Thang đo ROC gồm nhiều nội dung về hoạt động xanh và giao thoa với thang đo SD (mục 4.2.3). DN vì vậy nên xem đây là định hướng tham khảo, không phải căn cứ chính để phân bổ nguồn lực.

Tình huống minh họa 5-3 mô tả cách kiểm kê năng lực điều phối nguồn lực tại một DN thương mại nông sản.

Tình huống minh họa 5-3 (tình huống giả định)

Một DN thương mại nông sản thu mua lúa và trái cây từ nhiều hộ nông dân. Vào mùa cao điểm, DN thường thiếu xe vận chuyển và nhân công bốc xếp. Ngoài mùa vụ, kho bãi và phương tiện bỏ trống.

Kiểm kê theo ba chức năng giúp DN lập lịch nhu cầu nguồn lực theo mùa vụ (cấu trúc hóa). DN thỏa thuận dùng chung xe tải với một DN cùng địa bàn có mùa cao điểm khác (kết hợp). DN ghi nhận thời gian huy động đủ xe và nhân công cho mỗi đơn hàng lớn và đặt mục tiêu rút ngắn thời gian này (tận dụng).

Tình huống minh họa cách một năng lực điều phối được cải thiện bằng các thay đổi nhỏ, không đòi hỏi đầu tư lớn.

5.3.5. Hàm ý về trụ cột môi trường của phát triển bền vững

AO có quan hệ dương với SD (H3), trong đó SD bao gồm trụ cột môi trường. Luận án không ước lượng tác động riêng của AO đến từng trụ cột; các hệ số gián tiếp đến ba trụ cột gần bằng nhau do cách đo SD bậc hai (mục 4.5.1). Hàm ý ở mục này vì vậy là gợi ý mức C, dựa chủ yếu vào bối cảnh vùng. Bối cảnh vùng làm tăng ý nghĩa của trụ cột này. ĐBSCL là một trong những khu vực dễ tổn thương nhất trước biến đổi khí hậu (World Bank, 2020). Chi phí logistics tại vùng chiếm khoảng 20 đến 25% giá thành sản phẩm (VCCI ĐBSCL & Fulbright, 2026).

DN có thể lồng mục tiêu môi trường vào cả hai chiều của AO. Ở chiều khai thác, mục tiêu là giảm lãng phí nguyên liệu, nước, năng lượng và chi phí vận chuyển trong hoạt động hiện có. Các hoạt động này vừa tạo kết quả môi trường vừa giảm chi phí. Ở chiều khám phá, mục tiêu là thử nghiệm sản phẩm, bao bì hoặc quy trình thân thiện môi trường. Cách tiếp cận này phù hợp với lập luận rằng năng lực gắn với môi trường tự nhiên có thể trở thành nguồn lợi thế cạnh tranh (Hart, 1995).

5.3.6. Vận dụng hàm ý theo nhóm ngành

Mẫu gồm bốn nhóm ngành (mục 4.1.2). Luận án không ước lượng mô hình riêng cho từng ngành, nên phần này chỉ gợi ý cách vận dụng các khuyến nghị chung vào đặc điểm hoạt động của từng nhóm (mức C). Với DN sản xuất và chế biến nông sản, thủy sản (31,3% mẫu), vốn phụ thuộc vùng nguyên liệu và tiêu thụ nhiều nước, năng lượng, trọng tâm khai thác là giảm hao hụt nguyên liệu và năng lượng, còn trọng tâm khám phá là sản phẩm chế biến sâu và bao bì mới. Với DN thương mại, dịch vụ (25,1%), vốn phụ thuộc kênh phân phối và chịu chi phí logistics cao, trọng tâm là dùng chung kho bãi, vận chuyển và mở kênh bán hàng số. Với DN nông nghiệp và nuôi trồng thủy sản (22,9%), vốn chịu tác động trực tiếp của thời

tiết và xâm nhập mặn, kiểm kê nguồn lực theo mùa vụ và thử nghiệm giống, quy trình thích ứng khí hậu trong giới hạn ngân sách là phù hợp. Với nhóm ngành khác (20,7%), DN nên chẩn đoán năng lực bằng thang đo rút gọn trước khi chọn trọng tâm.

5.3.7. Hàm ý cho hiệp hội ngành hàng và tổ chức hỗ trợ doanh nghiệp

Hiệp hội ngành hàng và tổ chức hỗ trợ, gồm cả cơ sở giáo dục đại học, có thể thực hiện bốn nhóm hoạt động.

Thứ nhất, chẩn đoán năng lực trước khi hỗ trợ. Bộ thang đo 54 biến có thể được rút gọn thành công cụ chẩn đoán nhanh cho DN thành viên. Kết quả chẩn đoán giúp phân nhóm DN theo mức AO, EO và ROC. Chương trình hỗ trợ vì vậy có thể được thiết kế theo nhu cầu của từng nhóm thay vì áp dụng một nội dung chung.

Tác giả đề xuất một phiên bản rút gọn gồm 27 biến quan sát (Bảng 5-4). Với mỗi thành phần bậc nhất, hai biến có hệ số tải cao nhất trong nghiên cứu chính thức được giữ lại. Khi hai biến có hệ số tải bằng nhau, biến có nội dung khái quát hơn được chọn. Với ROC, mỗi chức năng cấu trúc hóa, kết hợp và tận dụng được giữ một biến có hệ số tải cao nhất. Phiên bản này chưa được kiểm định độc lập, nên hiệp hội cần thử nghiệm trên một nhóm DN trước khi áp dụng rộng.

Bảng 5-4. Thang đo rút gọn gợi ý cho chẩn đoán nhanh

Khái niệm	Thành phần	Biến giữ lại (hệ số tải)
AO – Khai thác	KTLĐ	KTLĐ4 (0,812); KTLĐ3 (0,795)
	KTQL	KTQL1 (0,884); KTQL2 (0,854)
	KTKN	KTKN4 (0,816); KTKN3 (0,806)
AO – Khám phá	KPLĐ	KPLĐ2 (0,775); KPLĐ3 (0,737)
	KPQL	KPQL2 (0,858); KPQL3 (0,830)
	KPKN	KPKN1 (0,803); KPKN2 (0,790)
EO	CĐ	CĐ2 (0,830); CĐ1 (0,823)
	ĐM	ĐM2 (0,839); ĐM3 (0,788)
	RR	RR2 (0,817); RR3 (0,807)
SD	KT	KT4 (0,836); KT1 (0,826)
	MT	MT5 (0,842); MT4 (0,837)
	XH	XH3 (0,833); XH2 (0,825)
ROC	Cấu trúc hóa; kết hợp; tận dụng	ROC1 (0,759); ROC4 (0,808); ROC5 (0,792)
Tổng		**27 biến quan sát**

Ghi chú: MT4 và MT1 có cùng hệ số tải 0,837; MT4 được chọn vì nội dung khái quát hơn. ROC5 và ROC6 có cùng hệ số tải 0,792; ROC5 được chọn vì phản ánh khả năng thích ứng chung với thị trường.

Nguồn: tác giả đề xuất dựa trên hệ số tải tại Bảng 4-4

Thứ hai, đào tạo gắn với thực thi. Kết quả H2 gợi ý rằng đào tạo về tư duy đổi mới cần đi kèm công cụ thực thi. Hiệp hội có thể lồng quy trình Cổng giai đoạn vào các khóa đào tạo khởi nghiệp và đổi mới sáng tạo hiện có. Mỗi học viên mang một ý tưởng của DN mình qua ba cổng trong thời gian khóa học.

Thứ ba, làm cầu nối mạng lưới. Khía cạnh Kết nối là một phần của AO. Hiệp hội có vị trí thuận lợi để tổ chức hội chợ, kết nối DN với trường đại học và viện nghiên cứu, và tạo cơ chế dùng chung kho bãi, vận chuyển giữa DN thành viên. Theo SNT, các mạng lưới này giúp DNNVV tiếp cận tri thức và nguồn lực mà từng DN khó tự có (mục 2.1.3). Đây là gợi ý dựa trên lý thuyết bổ trợ, vì mô hình không đo trực tiếp mạng lưới.

Thứ tư, vai trò của cơ sở giáo dục đại học. Cơ sở giáo dục đại học trong vùng là một chủ thể hỗ trợ có thể phát huy vai trò rõ hơn. Biến quan sát KPKN3 về hợp tác với tổ chức đào tạo, nghiên cứu có hệ số tải thấp nhất trong khía cạnh Kết nối của Khám phá (0,746). Hệ số tải không cho biết hoạt động này phổ biến đến đâu. Dù vậy, liên kết giữa DN và trường đại học là kênh khám phá mà DNNVV khó tự tạo ra. Trường đại học có thể đưa các công cụ ở mục 5.3.2 đến 5.3.4 vào chương trình bồi dưỡng cho nhà quản lý DNNVV. Trường cũng có thể tổ chức các đề tài nghiên cứu ứng dụng theo đặt hàng của DN và gắn thực tập của sinh viên với các thử nghiệm của DN. Đây là gợi ý mức C.

5.3.8. Hàm ý chính sách cho chính quyền địa phương

Chính sách hỗ trợ DNNVV đã có khung pháp lý tương đối đầy đủ. Luật Hỗ trợ DNNVV (Quốc hội, 2017) và Nghị định số 80/2021/NĐ-CP (Chính phủ, 2021) quy định các nội dung hỗ trợ về tư vấn, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Nghị quyết số 68-NQ/TW (Bộ Chính trị, 2025) xác định kinh tế tư nhân là một động lực quan trọng của nền kinh tế. Ở cấp vùng, Nghị quyết số 120/NQ-CP (Chính phủ, 2017) và Quy hoạch vùng ĐBSCL thời kỳ 2021–2030 (Thủ tướng Chính phủ,

2022) định hướng phát triển bền vững, thích ứng với biến đổi khí hậu. Luận án không đề xuất chính sách mới mà gợi ý ba hướng vận dụng khung chính sách hiện có, trong phạm vi các biến đã được kiểm định.

Hướng thứ nhất, tăng trọng tâm vào nâng cao năng lực quản trị bên cạnh hỗ trợ nguồn lực. AO có quan hệ rõ với kết quả bền vững của DN (mức A). ROC cũng có quan hệ trực tiếp với SD nhưng là kết quả bổ trợ (mức C). Các gói tư vấn và đào tạo theo Luật Hỗ trợ DNNVV và Nghị định số 80/2021/NĐ-CP có thể được thiết kế theo năng lực cụ thể, như cân bằng khai thác và khám phá hay điều phối nguồn lực. Đây là khuyến nghị dựa chủ yếu trên kết quả mức A.

Hướng thứ hai, gắn hỗ trợ đổi mới sáng tạo với hỗ trợ triển khai**.** Kết quả H2 gợi ý rằng chương trình chỉ khuyến khích tinh thần sáng nghiệp có thể chưa tạo ra kết quả bền vững. Phù hợp với định hướng hỗ trợ DN đổi mới sáng tạo của Nghị quyết số 68-NQ/TW, các chương trình có thể bổ sung giai đoạn hỗ trợ thử nghiệm và triển khai, kèm tiêu chí môi trường phù hợp với Nghị quyết số 120/NQ-CP. Đây là khuyến nghị dựa trên kết quả mức B.

Hướng thứ ba, thúc đẩy liên kết giữa DN, trường đại học và hiệp hội. Mật độ DN của ĐBSCL chỉ khoảng 3,6 DN trên 1.000 dân, thấp nhất cả nước, và tỷ lệ DN siêu nhỏ nâng cấp lên DN nhỏ chỉ còn 1,3% (VCCI ĐBSCL & Fulbright, 2026). Phù hợp với định hướng liên kết vùng của Quy hoạch vùng ĐBSCL thời kỳ 2021–2030, chính quyền có thể phối hợp với trường đại học và hiệp hội xây dựng chương trình liên kết DN với cơ sở nghiên cứu. Đây là gợi ý mức C, dựa trên khía cạnh Kết nối của thang đo khám phá.

5.3.9. Tổng hợp và lộ trình ưu tiên

Các hàm ý được ưu tiên theo mức bằng chứng. Hàm ý mức A, gồm xây dựng AO qua phân bổ thời gian của lãnh đạo, hệ thống quản lý và quan hệ đối tác, nên được thực hiện trước. Hàm ý mức B, gồm quy trình Cổng giai đoạn và củng cố năng lực điều phối nguồn lực, nên được áp dụng kèm các điều kiện đã nêu. Hàm ý mức C, gồm lồng mục tiêu môi trường, vận dụng theo nhóm ngành và liên kết với trường đại học, nên được thử nghiệm và đánh giá trước khi mở rộng.

Tóm lại, các hàm ý chỉ phát huy khi có ba điều kiện. Điều kiện thứ nhất là cam kết của chủ DN, vì phần lớn công cụ dựa vào vai trò của người lãnh đạo. Điều kiện thứ hai là sự phối hợp giữa DN, hiệp hội và chính quyền, vì công cụ ở cấp DN hiệu quả hơn khi được hỗ trợ bằng đào tạo và chương trình phù hợp. Điều kiện thứ ba là việc áp dụng thử, đánh giá và điều chỉnh theo thực tế của từng DN.

5.4. Hạn chế và định hướng nghiên cứu tiếp theo

5.4.1. Hạn chế nghiên cứu

Nghiên cứu có các hạn chế thuộc bốn nhóm: mẫu và dữ liệu, đo lường, phương pháp phân tích và phạm vi mô hình. Bảng 5-5 tóm tắt từng hạn chế, ảnh hưởng của nó đến kết quả và cách luận án đã xử lý.

Bảng 5-5. Hạn chế của nghiên cứu và cách xử lý

Nhóm	Hạn chế	Ảnh hưởng đến kết quả	Cách luận án xử lý
Mẫu và dữ liệu	Chọn mẫu thuận tiện có phân nhóm, phi xác suất	Hạn chế khả năng suy rộng	Phân nhóm theo địa bàn và lĩnh vực; diễn giải kết quả trong phạm vi mẫu
	Không thu thập đầy đủ thông tin quy mô DN và chức danh người trả lời	Không kiểm soát được khác biệt theo quy mô	Mô tả mẫu theo địa bàn và lĩnh vực (mục 4.1)
	Dữ liệu cắt ngang, tự đánh giá, một người trả lời mỗi DN	Không kết luận được quan hệ nhân quả; nguy cơ thiên lệch phương pháp chung	Biện pháp thủ tục (mục 3.3.5); kiểm định Harman; diễn giải thận trọng
	Giữ lại một tỷ lệ nhỏ phiếu có mức đánh giá gần như đồng nhất	Có thể làm tăng tương quan giữa các khái niệm	Chỉ giữ phiếu đầy đủ, không có dấu hiệu bất thường khác (mục 3.5.5)
Đo lường	ROC đo đơn hướng; nhiều biến gắn với hoạt động xanh	Không tách được vai trò của từng chức năng; ROC giao thoa với SD	Không xây dựng đóng góp chính trên tác động trực tiếp của ROC

	EO đo ở dạng tổng quát, không định hướng xanh	Có thể làm yếu quan hệ giữa EO và SD	Nêu thành lời giải thích cho H2 (mục 4.5.2)
	Khai thác và Khám phá tương quan rất cao (khoảng 0,941)	Không kiểm định riêng được tác động của từng chiều	Phân tích AO ở cấp tổng thể (mục 4.2.4)
	Một số biến của KPLĐ gần nội dung với EO (KPLĐ2 với ĐM3; KPLĐ3 với RR2; KPLĐ5 với RR3)	Có thể làm tăng tương quan giữa AO và EO	Ghi nhận khi diễn giải H1 (mục 4.5.1)
Phương pháp phân tích	Giá trị phân biệt chỉ đánh giá bằng tải chéo và Fornell–Larcker; 20 cặp vi phạm tiêu chí thứ hai	Một số hệ số có thể bị phóng đại	Báo cáo đầy đủ vi phạm và nguyên nhân (mục 4.2.3)
	Kiểm định Harman sát ngưỡng (49,14%); chưa dùng Full Collinearity VIF hay biến đánh dấu	Chưa loại trừ được thiên lệch phương pháp chung	Diễn giải thận trọng độ lớn các tác động chính
	Chưa báo cáo VIF ở cấp mô hình cấu trúc và khả năng dự báo ngoài mẫu (PLSpredict)	Chưa đánh giá đầy đủ mô hình cấu trúc	Đánh giá bằng R^2, f^2 và ý nghĩa thống kê
	Hiệu ứng tương tác khó phát hiện bằng dữ liệu khảo sát	H5, H6 có thể không đạt ý nghĩa do công suất	Báo cáo tác động có điều kiện tại ba mức ROC
Phạm vi mô hình	Chưa có biến kiểm soát như ngành, quy mô, khả năng tiếp cận tài chính	Có thể bỏ sót yếu tố gây nhiễu	Phân nhóm mẫu theo ngành khi chọn mẫu
	RDT và SNT chỉ dùng để lý giải, không đo trực tiếp	Chưa kiểm định vai trò của mạng lưới và sự phụ thuộc bên ngoài	Nêu thành gợi ý, không phải khuyến nghị

Nguồn: tác giả tổng hợp

Trong các hạn chế trên, hai hạn chế có ảnh hưởng lớn nhất đến cách đọc kết quả. Hạn chế thứ nhất là dữ liệu cắt ngang từ một người trả lời. Hạn chế này ảnh hưởng đến độ lớn của các tác động chính và đến kết luận về quan hệ giữa EO và SD. Hạn chế thứ hai là sự giao thoa giữa thang đo ROC và SD. Hạn chế này ảnh hưởng đến cách đọc tác động trực tiếp của ROC. Luận án đã tính đến cả hai hạn chế khi xác định mức bằng chứng cho từng hàm ý (Bảng 5-3).

Bảng 5-6 đánh giá mức độ ảnh hưởng của các hạn chế đến từng kết luận chính, để người đọc biết kết luận nào vững và kết luận nào cần được kiểm định thêm.

Bảng 5-6. Ảnh hưởng của các hạn chế đến mức độ chắc chắn của kết luận chính

Kết luận	Hạn chế liên quan	Hướng ảnh hưởng có thể xảy ra	Mức độ chắc chắn
AO tác động dương đến EO và SD (H1, H3)	Thiên lệch phương pháp chung; dữ liệu cắt ngang	Độ lớn hệ số có thể bị phóng đại; chiều tác động chưa được khẳng định	Chắc chắn về chiều tác động và ý nghĩa thống kê; cần thận trọng về độ lớn và quan hệ nhân quả
EO không tác động đến SD; không có trung gian (H2)	Dữ liệu cắt ngang; EO đo ở dạng tổng quát	Tác động có thể bị đánh giá thấp nếu cần độ trễ thời gian hoặc định hướng xanh	Chắc chắn trong phạm vi thiết kế; cần kiểm định bằng dữ liệu theo thời gian
ROC điều tiết quan hệ giữa AO và EO (H4)	Thiên lệch phương pháp chung; hệ số tương tác nhỏ	Thiên lệch phương pháp chung làm suy giảm hiệu ứng tương tác (Siemsen và cộng sự, 2010)	Tương đối chắc chắn; kết quả có xu hướng thận trọng
ROC không điều tiết các quan hệ hướng đến SD (H5, H6)	Công suất phát hiện tương tác hạn chế	Có thể bỏ sót hiệu ứng rất nhỏ	Chắc chắn đối với hiệu ứng có ý nghĩa thực tiễn
Tác động trực tiếp của ROC đến SD	Giao thoa nội dung giữa thang đo ROC và SD	Hệ số có thể bị phóng đại	Chưa chắc chắn; chỉ dùng như kết quả bổ trợ

Nguồn: tác giả tổng hợp

5.4.2. Định hướng nghiên cứu tiếp theo

Từ các hạn chế trên, luận án đề xuất sáu hướng nghiên cứu.

Thứ nhất, thiết kế dữ liệu theo thời gian. Nghiên cứu tiếp theo nên thu thập dữ liệu ở hai thời điểm trở lên, cách nhau từ 6 đến 12 tháng. Biến độc lập và biến trung gian được đo ở thời điểm đầu. SD được đo ở thời điểm sau. Thiết kế này giúp kiểm định lời giải thích về khung thời gian của quan hệ giữa EO và SD. Việc tách thời điểm đo cũng làm giảm thiên lệch phương pháp chung (Podsakoff và cộng sự, 2012).

Thứ hai, nhiều nguồn dữ liệu. Nghiên cứu tiếp theo nên thu thập đánh giá về SD từ một người trả lời khác với người đánh giá AO và EO trong cùng DN, chẳng hạn người phụ trách tài chính hoặc sản xuất. Cách làm này tách nguồn dữ liệu của biến độc lập và biến kết quả, qua đó giảm thiên lệch phương pháp chung (Podsakoff và cộng sự, 2012). Với DN có hệ thống sổ sách đầy đủ, trụ cột kinh tế cũng có thể được đo bằng dữ liệu thứ cấp như báo cáo tài chính.

Thứ ba, hoàn thiện thang đo. Nghiên cứu tiếp theo nên phát triển thang đo ROC đa chiều, tách ba chức năng cấu trúc hóa, kết hợp và tận dụng. Thang đo nên có phiên bản không gắn với hoạt động xanh để tách ROC khỏi SD. Nghiên cứu cũng có thể so sánh EO tổng quát với EO xanh trong cùng một mô hình.

Thứ tư, mở rộng kiểm định phương pháp. Nghiên cứu tiếp theo nên đánh giá giá trị phân biệt bằng tỷ số dị biệt – đơn biệt (Henseler và cộng sự, 2015), kiểm tra thiên lệch phương pháp chung bằng Full Collinearity VIF và đánh giá khả năng dự báo ngoài mẫu bằng PLSpredict.

Thứ năm, mở rộng phạm vi mô hình. Nghiên cứu tiếp theo có thể đưa ngành, quy mô và khả năng tiếp cận tài chính vào mô hình làm biến kiểm soát. Phân tích đa nhóm theo ngành có thể làm rõ liệu quan hệ giữa EO và SD khác nhau giữa DN sản xuất và DN thương mại, dịch vụ hay không. Mạng lưới quan hệ (theo SNT) và mức phụ thuộc nguồn lực bên ngoài (theo RDT) cũng có thể được đo trực tiếp. Nghiên cứu tiếp theo cũng có thể kiểm định chiều ngược từ EO đến AO và tách ba chiều của EO thành các biến trung gian riêng, vì tài liệu chưa thống nhất về hai điểm này (mục 2.3.2.1 và 2.2.2.2).

Thứ sáu, nghiên cứu định tính về cơ chế chuyển hóa. Nghiên cứu tình huống tại một số DNNVV có EO cao nhưng kết quả bền vững khác nhau có thể làm rõ cơ chế chuyển hóa định hướng sáng nghiệp thành kết quả. Đây là câu hỏi mà dữ liệu định lượng của luận án đặt ra nhưng chưa trả lời được.

Kết luận chung

Luận án kiểm định tác động của AO đến SD của DNNVV tại ĐBSCL, với EO là biến trung gian và ROC là biến điều tiết. Dựa trên dữ liệu từ 367 DNNVV, luận án ghi nhận AO là năng lực có quan hệ mạnh nhất với kết quả bền vững của DN trong mô hình. Kỳ vọng về vai trò trung gian của EO không được xác nhận. EO có quan hệ chặt với AO nhưng không có quan hệ riêng với kết quả bền vững. Vai trò điều tiết của ROC mang tính chọn lọc, chỉ có ý nghĩa ở quan hệ giữa AO và EO.

Các kết quả không như kỳ vọng được báo cáo đúng như dữ liệu và được xem là bằng chứng gợi ý điều kiện biên, cần kiểm định thêm, không phải kết luận lý thuyết. Trong mô hình của luận án, năng lực quản trị để tích hợp khai thác và khám phá có quan hệ chặt hơn với kết quả bền vững so với định hướng sáng nghiệp. Trên cơ sở này, luận án đề xuất các công cụ quản trị cho DN và các hướng vận dụng chính sách cho hiệp hội và chính quyền địa phương, tương xứng với mức độ bằng chứng.

Các kết luận được rút ra trong giới hạn của mẫu phi xác suất và dữ liệu cắt ngang. Nghiên cứu theo thời gian, dùng nhiều nguồn dữ liệu và thang đo được hoàn thiện sẽ giúp kiểm định lại và mở rộng các phát hiện này.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ

STT	Công trình nghiên cứu	Năm công bố	Ghi chú
1	Hà Nhật Quang, Lý Thị Minh Châu, & Huỳnh Thị Thu Sương. (2026). Điều phối nguồn lực cho phát triển bền vững Đồng bằng sông Cửu Long: Góc nhìn từ Lý thuyết dựa trên nguồn lực. *Tạp chí Kinh tế - Tài chính Online,*103, 142756. https://nghiencuu.tapchikinhtetaichinh.vn/dieu-phoi-nguon-luc-cho-phat-trien-ben-vung-dong-bang-song-cuu-long-goc-nhin-tu-ly-thuyet-dua-tren-nguon-luc-142756.html	2026	e-ISSN 3093-334X; 0,75 điểm (HĐGSNN ngành Kinh tế)
2	Hà Nhật Quang, Lý Thị Minh Châu, & Huỳnh Thị Thu Sương. (2025). Cơ chế trung gian trong mối quan hệ giữa mô hình tổ chức thuận 2 tay và phát triển bền vững của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Đồng bằng sông Cửu Long. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo điện tử*, 902, 32398. https://kinhtevadubao.vn/co-che-trung-gian-trong-moi-quan-he-giua-mo-hinh-to-chuc-thuan-2-tay-va-phat-trien-ben-vung-cua-cac-doanh-nghiep-nho-va-vua-tai-dong-bang-song-cuu-long-32398.html	2025	p-ISSN 1859-4972; e-ISSN 2734-9365; 0,75 điểm (HĐGSNN ngành Kinh tế)
3	Hà Nhật Quang. (2025). Phát triển bền vững của SMEs Đồng bằng sông Cửu Long dưới khung Triple Bottom Line: Liên hệ mô hình tổ chức thuận hai tay và định hướng sáng nghiệp. *TẠP CHÍ KINH TẾ - CÔNG NGHIỆP*, 43, 9-14. https://doi.org/10.63783/dla.2025.038	2025	ISSN 0866-8124; 0,25 điểm (HĐGSNN ngành Kinh tế)
4	Hà Nhật Quang. (2025). Thảo luận và đề xuất hướng nghiên cứu về tác động của các yếu tố mô hình tổ chức thuận hai tay đến phát triển bền vững - Vai trò trung gian của định hướng sáng nghiệp. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo điện tử,* 502, 31419.	2025	p-ISSN 1859-4972; e-ISSN

	https://kinhtevadubao.vn/thao-luan-va-de-xuat-huong-nghien-cuu-ve-tac-dong-cua-cac-yeu-to-mo-hinh-to-chuc-thuan-hai-tay-den-phat-trien-ben-vung-vai-tro-trung-gian-cua-dinh-huong-sang-nghiep-31419.html		2734-9365; 0,75 điểm (HĐGSNN ngành Kinh tế)

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

Bộ Chính trị. (2025, ngày 4 tháng 5). *Nghị quyết số 68-NQ/TW về phát triển kinh tế tư nhân*. Cổng thông tin điện tử Tư liệu Văn kiện Đảng. https://tulieuvankien.dangcongsan.vn/he-thong-van-ban/van-ban-cua-dang/nghi-quyet-so-68-nqtw-ngay-452025-cua-bo-chinh-tri-ve-phat-trien-kinh-te-tu-nhan-11562

Bùi Thành Khoa. (2024). Khám phá vai trò trung gian của năng lực đổi mới và định hướng sáng nghiệp trong ảnh hưởng của chuyển đổi số đối với năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhỏ và vừa. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển, 321*(2), 70–78. https://doi.org/10.33301/JED.VI.1581

Chính phủ. (2017, ngày 17 tháng 11). *Nghị quyết số 120/NQ-CP về phát triển bền vững Đồng bằng sông Cửu Long thích ứng với biến đổi khí hậu*. https://congbao.chinhphu.vn/van-ban/nghi-quyet-so-120-nq-cp-25048.htm

Chính phủ. (2021, ngày 26 tháng 8). *Nghị định số 80/2021/NĐ-CP quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa*. https://vanban.chinhphu.vn/default.aspx?pageid=27160&docid=203941

Đinh Văn Hoàng, Bùi Khánh Phương, Trịnh Thị Thu Trang, Trần Như Quỳnh, & Nguyễn Thị Phương. (2023). Tác động của năng lực đổi mới sáng tạo đến năng lực phát triển bền vững của các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam. *Journal of Trade Science*, (183), 65–80. https://doi.org/10.54404/JTS.2023.183V.05

Hà Nhật Quang, Lý Thị Minh Châu, & Huỳnh Thị Thu Sương. (2025, ngày 30 tháng 9). Cơ chế trung gian trong mối quan hệ giữa mô hình tổ chức thuận 2 tay và phát triển bền vững của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Đồng bằng sông Cửu Long. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo điện tử*, (902).

Kiều Anh Tài, Nguyễn Phạm Thiên Kim, Võ Văn Đặng, & Lý Phước Sang. (2025). Thúc đẩy số hóa và dịch vụ hóa trong các cửa hàng bán lẻ nhỏ, độc lập tại

Việt Nam. *HCMCOUJS – Kinh tế và Quản trị Kinh doanh, 20*(10), 54–70. https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.20.10.4730.2025

Lê Thị Kim Tuyết, Nguyễn Hoàng Trang Ái, Nguyễn Hữu Chiến, & Bùi Văn Đạt. (2025). Tác động của định hướng sáng nghiệp đến việc áp dụng phương tiện truyền thông xã hội và kết quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ. *Tạp chí Khoa học Đại học Đông Á, 4*(2), Article 404. https://doi.org/10.59907/daujs.4.2.2025.404

Lê Thông (Chủ biên). (2006). *Địa lý các tỉnh và thành phố Việt Nam: Tập 6. Đồng bằng sông Cửu Long*. Nhà xuất bản Giáo dục.

Lý Thị Minh Châu, Trần Mai Đông, & Nguyễn Đông Phong. (2024). *Cẩm nang phương pháp nghiên cứu định tính*. Nhà xuất bản Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.

Nguyễn Hoàng Minh. (2020). Hiệu quả đổi mới các doanh nghiệp tại Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Đại học Cần Thơ, 56*(6D), 289–301. https://doi.org/10.22144/ctu.jvn.2020.169

Nguyễn Thành Long, & Lê Nguyễn Hậu. (2018). Tác động của định hướng sáng nghiệp đối với thành quả hoạt động của doanh nghiệp vừa và nhỏ: Một nghiên cứu ở Việt Nam. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á, 29*(1), 5–21. https://jabes.ueh.edu.vn/Content/ArticleFiles/4778d964-d55e-04a8-8cb9-b197c67586fe/JABESV-2018-2901-1.pdf

Quốc hội. (2017). *Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa* (Luật số 04/2017/QH14).

Thủ tướng Chính phủ. (2022, ngày 28 tháng 2). *Quyết định số 287/QĐ-TTg phê duyệt Quy hoạch vùng Đồng bằng sông Cửu Long thời kỳ 2021–2030, tầm nhìn đến năm 2050*.

Trần Ngọc Thêm. (2023). *Cơ sở văn hóa Việt Nam* (Bản mới). Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.

VCCI Đồng bằng sông Cửu Long, & Trường Chính sách công và Quản lý Fulbright. (2023). *Báo cáo kinh tế thường niên Đồng bằng sông Cửu Long 2023: Các nút thắt thể chế, quản trị và liên kết vùng*. Nhà xuất bản Đại học Cần Thơ.

VCCI Đồng bằng sông Cửu Long, & Trường Chính sách công và Quản lý Fulbright. (2026). *Báo cáo kinh tế thường niên Đồng bằng sông Cửu Long 2025: Phát triển doanh nghiệp – Động lực then chốt cho tăng trưởng*. Nhà xuất bản Đại học Cần Thơ.

Tiếng Anh

Acedo, F. J., Barroso, C., & Galan, J. L. (2006). The resource-based theory: Dissemination and main trends. *Strategic Management Journal, 27*(7), 621–636. https://doi.org/10.1002/smj.532

Aftab, J., Veneziani, M., Sarwar, H., & Ishaq, M. I. (2022). Organizational ambidexterity, firm performance, and sustainable development: Mediating role of entrepreneurial orientation in Pakistani SMEs. *Journal of Cleaner Production, 367*, 132956. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132956

Aguinis, H., Beaty, J. C., Boik, R. J., & Pierce, C. A. (2005). Effect size and power in assessing moderating effects of categorical variables using multiple regression: A 30-year review. *Journal of Applied Psychology, 90*(1), 94–107. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.94

Albort-Morant, G., Leal-Rodríguez, A. L., & De Marchi, V. (2018). Absorptive capacity and relationship learning mechanisms as complementary drivers of green innovation performance. *Journal of Knowledge Management, 22*(2), 432–452. https://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0310

Asian Development Bank. (2024). *Asia small and medium-sized enterprise monitor 2024*. https://doi.org/10.22617/SGP240536-2

Aslam, B., Abbas, S., Ahmad, Y., Shah, S. T. H., & Raza, M. (2024). Interplay of emerging industrial technologies, ambidexterity, and sustainability: The case of the textile sector. *Sustainable Production and Consumption, 49*, 372–386. https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.07.006

Baquero, A. (2024). Linking green entrepreneurial orientation and ambidextrous green innovation to stimulate green performance: A moderated mediation approach. *Business Process Management Journal, 30*(8), 71–98. https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2023-0703

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173–1182. https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173

Becker, J.-M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: Guidelines for using reflective-formative type models. *Long Range Planning, 45*(5–6), 359–394. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.001

Becker, J.-M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2018). Estimating moderating effects in PLS-SEM and PLSc-SEM: Interaction term generation*data treatment. *Journal of Applied Structural Equation Modeling, 2*(2), 1–21. https://doi.org/10.47263/JASEM.2(2)01

Belhadi, A., Kamble, S., Gunasekaran, A., & Mani, V. (2021). Analyzing the mediating role of organizational ambidexterity and digital business transformation on Industry 4.0 capabilities and sustainable supply chain performance. *Supply Chain Management: An International Journal, 27*(6), 696–711. https://doi.org/10.1108/SCM-04-2021-0152

Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2013). Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition. *Journal of Business Research, 66*(10), 2060–2070. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.032

Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (Vol. 2, pp. 389–444). Allyn & Bacon.

Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects.

Organization Science, 20(4), 781–796. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426

Carnes, C. M., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., Chirico, F., & Huh, D. W. (2019). Resource orchestration for innovation: Structuring and bundling resources in growth- and maturity-stage firms. *Long Range Planning, 52*(6), 101849. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.07.003

Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 38*(5), 360–387. https://doi.org/10.1108/09600030810882816

Caulkins, D. D. (1981). Community strategies: Local networks and social change. *Ethnology, 20*(1), 75–86. https://doi.org/10.2307/3773171

Chadwick, C., Super, J. F., & Kwon, K. (2015). Resource orchestration in practice: CEO emphasis on SHRM, commitment-based HR systems, and firm performance. *Strategic Management Journal, 36*(3), 360–376. https://doi.org/10.1002/smj.2217

Chang, Y.-Y., & Hughes, M. (2012). Drivers of innovation ambidexterity in small- to medium-sized firms. *European Management Journal, 30*(1), 1–17. https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.08.003

Cheah, J.-H., Nitzl, C., Roldán, J. L., Cepeda-Carrion, G., & Gudergan, S. P. (2021). A primer on the conditional mediation analysis in PLS-SEM. *ACM SIGMIS Database: The DATABASE for Advances in Information Systems, 52*(SI), 43–100. https://doi.org/10.1145/3505639.3505645

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.

Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S., & Mazzola, P. (2011). Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance.

Strategic Entrepreneurship Journal, 5(4), 307–326. https://doi.org/10.1002/sej.121

Cho, M., Bonn, M. A., & Han, S. J. (2020). Innovation ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for startup and established restaurants and impacts upon performance. *Industry and Innovation, 27*(4), 340–362. https://doi.org/10.1080/13662716.2019.1633280

Choi, S. B., Lee, W. R., & Kang, S.-W. (2020). Entrepreneurial orientation, resource orchestration capability, environmental dynamics and firm performance: A test of three-way interaction. *Sustainability, 12*(13), 5415. https://doi.org/10.3390/su12135415

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Cooper, R. G. (1990). Stage-gate systems: A new tool for managing new products. *Business Horizons, 33*(3), 44–54. https://doi.org/10.1016/0007-6813(90)90040-I

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal, 10*(1), 75–87. https://doi.org/10.1002/smj.4250100107

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice, 16*(1), 7–26. https://doi.org/10.1177/104225879101600102

Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice, 43*(1), 3–18. https://doi.org/10.1177/1042258718773181

Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE.

De Clercq, D., Thongpapanl, N. T., & Dimov, D. (2013). Shedding new light on the relationship between contextual ambidexterity and firm performance:

An investigation of internal contingencies. *Technovation, 33*(4–5), 119–132. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2012.12.002

De Giovanni, P. (2012). Do internal and external environmental management contribute to the triple bottom line? *International Journal of Operations & Production Management, 32*(3), 265–290. https://doi.org/10.1108/01443571211212574

Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 133*, 285–296. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070

Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. P. Slevin (Eds.), *The management of organization design* (Vol. 1, pp. 167–188). North-Holland.

Ebben, J. J., & Johnson, A. C. (2005). Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic Management Journal, 26*(13), 1249–1259. https://doi.org/10.1002/smj.503

Ed-Dafali, S., Al-Azad, M. S., Mohiuddin, M., & Reza, M. N. H. (2023). Strategic orientations, organizational ambidexterity, and sustainable competitive advantage: Mediating role of industry 4.0 readiness in emerging markets. *Journal of Cleaner Production, 401*, 136765. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136765

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.

Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses.* Behavior Research Methods, 41*(4), 1149–1160. https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149*

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39–50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal, 47*(2), 209–226. https://doi.org/10.5465/20159573

Govindarajan, V. (2016). *The three-box solution: A strategy for leading innovation*. Harvard Business Review Press.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology, 91*(3), 481–510. https://doi.org/10.1086/228311

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology, 78*(6), 1360–1380. https://doi.org/10.1086/225469

Green, K. W., & Inman, R. A. (2005). Using a just-in-time selling strategy to strengthen supply chain linkages. *International Journal of Production Research, 43*(16), 3437–3453. https://doi.org/10.1080/00207540500118035

Hafeez, M., Yasin, I., Zawawi, D., Odilova, S., & Bataineh, H. A. (2025). Unleashing the power of green innovations: The role of organizational ambidexterity and green culture in achieving corporate sustainability. *European Journal of Innovation Management*. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2023-0274

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review, 20*(4), 986–1014. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033

Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research, 50*(1), 1–22. https://doi.org/10.1080/00273171.2014.962683

He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science, 15*(4), 481–494. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078

Heirati, N., O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2013). The contingent value of marketing and social networking capabilities in firm performance. *Journal of Strategic Marketing, 21*(1), 82–98. https://doi.org/10.1080/0965254X.2012.742130

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Blackwell.

Helfat, C. E., Kaul, A., Ketchen, D. J., Barney, J. B., Chatain, O., & Singh, H. (2023). Renewing the resource-based view: New contexts, new concepts, and new methods. *Strategic Management Journal, 44*(6), 1357–1390. https://doi.org/10.1002/smj.3500

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal, 24*(10), 997–1010. https://doi.org/10.1002/smj.332

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Hossain, M. I., Kumar, J., Islam, M. T., & Valeri, M. (2024). The interplay among paradoxical leadership, Industry 4.0 technologies, organisational ambidexterity, strategic flexibility and corporate sustainable performance in manufacturing SMEs of Malaysia. *European Business Review*. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/EBR-04-2023-0109

Hu, M., Dou, J., & You, X. (2023). Is organizational ambidexterity always beneficial to family-managed SMEs? Evidence from China. *Journal of*

Business Research, 167, 114184. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114184

Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment, 18*(3), 177–191. https://doi.org/10.1002/bse.564

Hughes, M., Filser, M., Harms, R., Kraus, S., Chang, M., & Cheng, C. (2018). Family firm configurations for high performance: The role of entrepreneurship and ambidexterity. *British Journal of Management, 29*(4), 595–612. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12263

International Organization for Standardization. (2010). *Guidance on social responsibility* (ISO Standard No. 26000:2010).

Jansen, J. J. P., Simsek, Z., & Cao, Q. (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal, 33*(11), 1286–1303. https://doi.org/10.1002/smj.1977

Jiang, W., Chai, H., Shao, J., & Feng, T. (2018). Green entrepreneurial orientation for enhancing firm performance: A dynamic capability perspective. *Journal of Cleaner Production, 198*, 1311–1323. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.104

Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives, 27*(4), 299–312. https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015

Jurksiene, L., & Pundziene, A. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage. *European Business Review, 28*(4), 431–448. https://doi.org/10.1108/EBR-09-2015-0088

Kassotaki, O. (2022). Review of organizational ambidexterity research: A proposed agenda for future research. *SAGE Open, 12*(1). https://doi.org/10.1177/21582440221082127

Kenny, D. A. (2018). *Moderation*. https://davidakenny.net/cm/moderation.htm

Khan, M. Y. (2020). *The mediating role of organizational innovation ambidexterity between organizational ambidextrous capabilities and sustainability performance of SMEs in Pakistan* [Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia]. UUM Electronic Theses and Dissertations. https://etd.uum.edu.my/9221/

Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling, 127*, 221–232. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005

Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal, 28*(1), 227–261. https://doi.org/10.1111/isj.12131

Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management, 36*(1), 349–372. https://doi.org/10.1177/0149206309350775

Kumar, N., Stern, L. W., & Anderson, J. C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal, 36*(6), 1633–1651. https://doi.org/10.5465/256824

Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review, 31*(3), 638–658. https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318922

Lavie, D., & Rosenkopf, L. (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal, 49*(4), 797–818. https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083085

Lee, M. T., Kachen, S., Krishen, A. S., & Raschke, R. L. (2025). Creativity ambidexterity and sustainable business: Taking advantage of creative thinking techniques. *Technological Forecasting and Social Change, 213*, 123993. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.123993

Lee, Y., & Kreiser, P. M. (2018). Entrepreneurial orientation and ambidexterity: Literature review, challenges, and agenda for future research. In *Advances in the study of entrepreneurship, innovation and economic growth* (Vol. 28,

pp. 37–62). Emerald Publishing. https://doi.org/10.1108/S1048-473620180000028002

Lohmöller, J.-B. (1989). *Latent variable path modeling with partial least squares*. Physica-Verlag.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management, 32*(5), 646–672. https://doi.org/10.1177/0149206306290712

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review, 21*(1), 135–172. https://doi.org/10.2307/258632

Lynn, M. R. (1986). Determination and quantification of content validity. *Nursing Research, 35*(6), 382–385. https://doi.org/10.1097/00006199-198611000-00017

Majid, A., Yasir, M., Yasir, M., & Yousaf, Z. (2021). Network capability and strategic performance in SMEs: The role of strategic flexibility and organizational ambidexterity. *Eurasian Business Review, 11*(4), 587–610. https://doi.org/10.1007/s40821-020-00165-7

Mankgele, K. (2023). The effect of organizational ambidexterity on the sustainable performance of SMEs in the Limpopo province of South Africa. *International Journal of Research in Business and Social Science, 12*(2), 425–434. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i2.2322

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science, 2*(1), 71–87. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71

Martínez-Falcó, J., Sánchez-García, E., Marco-Lajara, B., & Visser, G. (2024). Green ambidexterity innovation as the cornerstone of sustainable performance: Evidence from the Spanish wine industry. *Journal of Cleaner Production, 452*, 142186. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142186

McClelland, G. H., & Judd, C. M. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological Bulletin, 114*(2), 376–390. https://doi.org/10.1037/0033-2909.114.2.376

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science, 29*(7), 770–791. https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770

Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review, 16*(2), 44–53. https://doi.org/10.2307/41164491

Miocevic, D., Kadic-Maglajlic, S., & Arslanagic-Kalajdzic, M. (2025). When does betting on ambidexterity pay off? Exploring SME's customer relationship strategies during crises. *Journal of Business Research, 188*, 115073. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115073

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review, 23*(2), 242–266. https://doi.org/10.2307/259373

Neumayer, E. (2010). *Weak versus strong sustainability: Exploring the limits of two opposing paradigms* (3rd ed.). Edward Elgar.

Nguyen-Van, H., Le, A. H., Van Nguyen, C., Ho, L. D., & Nguyen, Q. T. T. (2025). Green ambidextrous innovation and sustainable performance in Vietnam's low-carbon transition: The role of green intellectual capital, green ambidextrous leadership, and green entrepreneurial orientation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 11*(4), 100655. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100655

Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems, 116*(9), 1849–1864. https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302

Nobakht, M., Hejazi, S. R., Akbari, M., & Sakhdari, K. (2021). Exploring the relationship between open innovation and organisational ambidexterity: The moderating effect of entrepreneurial orientation. *Innovation:*

Organization & Management, 23(1), 71–92. https://doi.org/10.1080/14479338.2020.1758566

Nofiani, D., Indarti, N., Lukito-Budi, A. S., & Manik, H. F. G. G. (2021). The dynamics between balanced and combined ambidextrous strategies: A paradoxical affair about the effect of entrepreneurial orientation on SMEs' performance. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 13*(5), 1262–1286. https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2020-0331

Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of "triple bottom line". *Business Ethics Quarterly, 14*(2), 243–262. https://doi.org/10.5840/beq200414211

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior, 28*, 185–206. https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives, 27*(4), 324–338. https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025

Park, S., Lee, I. H., & Kim, J. E. (2020). Government support and small- and medium-sized enterprise (SME) performance: The moderating effects of diagnostic and support services. *Asian Business & Management, 19*(2), 213–238. https://doi.org/10.1057/s41291-019-00061-7

Peng, M. W., Wang, D. Y. L., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies, 39*(5), 920–936. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400377

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the

literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology, 63*, 539–569. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452

Posen, H. E., & Levinthal, D. A. (2012). Chasing a moving target: Exploitation and exploration in dynamic environments. *Management Science, 58*(3), 587–601. https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1420

Prasetyo, I., Rusdiyanto, R., Asyik, N. F., Aliyyah, N., Haidar, R. L., & Syamlan, A. F. (2025). The role of ambidexterity in mediating entrepreneurial orientation and business performance in SMEs. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4692

Raalskov, J., Schlichter, J., Haug, A., & Klyver, K. (2024). Organizational ambidexterity in young SMEs? The incompatibility of entrepreneurial orientation and process improvement. *Entrepreneurship & Regional Development, 36*(7–8), 1096–1117. https://doi.org/10.1080/08985626.2024.2310112

Rahardjo, A. A., Lim, W.-L., & Tan, G. W.-H. (2024). How does entrepreneurial orientation influence organisational ambidexterity? Moderating effect of organisational unlearning. *International Journal of Innovation and Learning, 36*(3), 363–387. https://doi.org/10.1504/IJIL.2024.140875

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management, 34*(3), 375–409. https://doi.org/10.1177/0149206308316058

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice, 33*(3), 761–787. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x

Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., III, Lambin, E., Lenton, T. M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H. J., Nykvist, B., de Wit, C. A., Hughes, T., van der Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P. K., Costanza, R., Svedin, U., . . . Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature, 461*(7263), 472–475. https://doi.org/10.1038/461472a

Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly, 22*(5), 956–974. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014

Roth, L., & Corsi, S. (2023). Ambidexterity in a geographic context: A systematic literature review on international exploration and exploitation of knowledge. *Technovation, 124*, 102744. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102744

Rui, X., Wang, Z., Li, X., & Wang, X. (2024). Entrepreneurial orientation and innovation performance: The mediating effect of social network ambidexterity. *Technology Analysis & Strategic Management*. Advance online publication. https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2172567

Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal, 40*(3), 534–559. https://doi.org/10.5465/257052

Sarmento, M., Simões, C., & Lages, L. F. (2024). From organizational ambidexterity to organizational performance: The mediating role of value co-creation. *Industrial Marketing Management, 118*, 175–188. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.02.010

Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Becker, J.-M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal, 27*(3), 197–211. https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003

Schulz, S. A., & Flanigan, R. L. (2016). Developing competitive advantage using the triple bottom line: A conceptual framework. *Journal of Business & Industrial Marketing, 31*(4), 449–458. https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2014-0150

Senaratne, C., & Wang, C. L. (2018). Organisational ambidexterity in UK high-tech SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 25*(6), 1025–1050. https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2018-0110

Shafique, I., Kalyar, M. N., & Mehwish, N. (2021). Organizational ambidexterity, green entrepreneurial orientation, and environmental performance in SMEs context: Examining the moderating role of perceived CSR. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 28*(1), 446–456. https://doi.org/10.1002/csr.2060

Shehzad, M. U., Zhang, J., Latif, K. F., Jamil, K., & Waseel, A. H. (2023). Do green entrepreneurial orientation and green knowledge management matter in the pursuit of ambidextrous green innovation: A moderated mediation model. *Journal of Cleaner Production, 388*, 135971. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.135971

Shiri, G., Sauvée, L., & Abdirahman, Z.-Z. (2015). Bridge and redundant ties in networks: The impact on innovation in food SMEs. *European Journal of Innovation Management, 18*(3), 355–379. https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2014-0049

Siemsen, E., Roth, A., & Oliveira, P. (2010). Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects. *Organizational Research Methods, 13*(3), 456–476. https://doi.org/10.1177/1094428109351241

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review, 32*(1), 273–292. https://doi.org/10.5465/amr.2007.23466005

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage. *Journal of Management, 37*(5), 1390–1412. https://doi.org/10.1177/0149206310385695

Stadler, C., Rajwani, T., & Karaba, F. (2014). Solutions to the exploration/exploitation dilemma: Networks as a new level of analysis. *International Journal of Management Reviews, 16*(2), 172–193. https://doi.org/10.1111/ijmr.12015

Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra- and extraindustry social capital. *Academy of Management Journal, 51*(1), 97–111. https://doi.org/10.5465/amj.2008.30744031

Sun, B., & Lo, Y.-J. (2014). Achieving alliance ambidexterity through managing paradoxes of cooperation. *European Journal of Innovation Management, 17*(2), 144–165. https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2013-0011

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives, 28*(4), 328–352. https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116

Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review, 58*(4), 13–35. https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13

Tehseen, S., & Sajilan, S. (2016). Network competence based on resource-based view and resource dependence theory. *International Journal of Trade and Global Markets, 9*(1), 60. https://doi.org/10.1504/IJTGM.2016.074138

Tikas, G. D. (2024). Resource orchestration capability for innovation: Towards an empirically validated measurement framework. *International Journal of*

Productivity and Performance Management, 73(6), 1885–1908. https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2023-0127

Titus, V., House, J. M., & Covin, J. G. (2017). The influence of exploration on external corporate venturing activity. *Journal of Management, 43*(5), 1609–1630. https://doi.org/10.1177/0149206314562426

Trieu, H. D. X., Nguyen, P. V., Nguyen, T. T. M., Vu, H. T. M., & Tran, K. T. (2023). Information technology capabilities and organizational ambidexterity facilitating organizational resilience and firm performance of SMEs. *Asia Pacific Management Review, 28*(4), 544–555. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2023.03.004

Tuan, L. T. (2016). Organizational ambidexterity, entrepreneurial orientation, and I-deals: The moderating role of CSR. *Journal of Business Ethics, 135*(1), 145–159. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2476-1

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review, 38*(4), 8–30. https://doi.org/10.2307/41165852

United Nations. (2024). *The sustainable development goals report 2024*. https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/

Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics, 84*(2), 523–538. https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3

Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2013). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization Science, 24*(5), 1459–1477. https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0790

Vu, P. M., Van Binh, T., & Duong, L. N. K. (2023). How social capital affects innovation, marketing and entrepreneurial orientation: The case of SMEs in Ho Chi Minh (Vietnam). *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 12*(1), 81. https://doi.org/10.1186/s13731-023-00350-8

Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F.-T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship, 31*(4), 357–383. https://doi.org/10.1177/0266242611418261

Wales, W. J., Patel, P. C., Parida, V., & Kreiser, P. M. (2013). Nonlinear effects of entrepreneurial orientation on small firm performance: The moderating role of resource orchestration capabilities. *Strategic Entrepreneurship Journal, 7*(2), 93–121. https://doi.org/10.1002/sej.1153

Wang, J., Xue, Y., & Yang, J. (2020). Boundary-spanning search and firms' green innovation: The moderating role of resource orchestration capability. *Business Strategy and the Environment, 29*(2), 361–374. https://doi.org/10.1002/bse.2369

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning, 52*(3), 326–349. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5*(2), 171–180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing, 20*(1), 71–91. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001

Wilden, R., Hohberger, J., Devinney, T. M., & Lavie, D. (2018). Revisiting James March (1991): Whither exploration and exploitation? *Strategic Organization, 16*(3), 352–369. https://doi.org/10.1177/1476127018765031

World Bank. (2020). *Vietnam – Mekong Delta Integrated Climate Resilience and Sustainable Livelihoods Project*. World Bank Group. https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/840701467996680631

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.

Xin, X., Miao, X., Chen, Q., & Shang, T. (2022). User participation, knowledge management capability and service innovation: E-commerce enterprises in the digital age. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 34*(4), 629–646. https://doi.org/10.1108/APJML-10-2020-0724

Xu, J., & Pero, M. (2023). A resource orchestration perspective of organizational big data analytics adoption: Evidence from supply chain planning. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 53*(11), 71–97. https://doi.org/10.1108/IJPDLM-04-2022-0118

Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal, 36*(1), 54–68. https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0141

Zaid, A. A., Jaaron, A. A. M., & Talib Bon, A. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production, 204*, 965–979. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.062

Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research, 37*(2), 197–206. https://doi.org/10.1086/651257

Zhu, Q., Sarkis, J., & Geng, Y. (2005). Green supply chain management in China: Pressures, practices and performance. *International Journal of Operations & Production Management, 25*(5), 449–468. https://doi.org/10.1108/01443570510593148

Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. (2008). Confirmation of a measurement model for green supply chain management practices implementation. *International Journal of Production Economics, 111*(2), 261–273. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.11.029

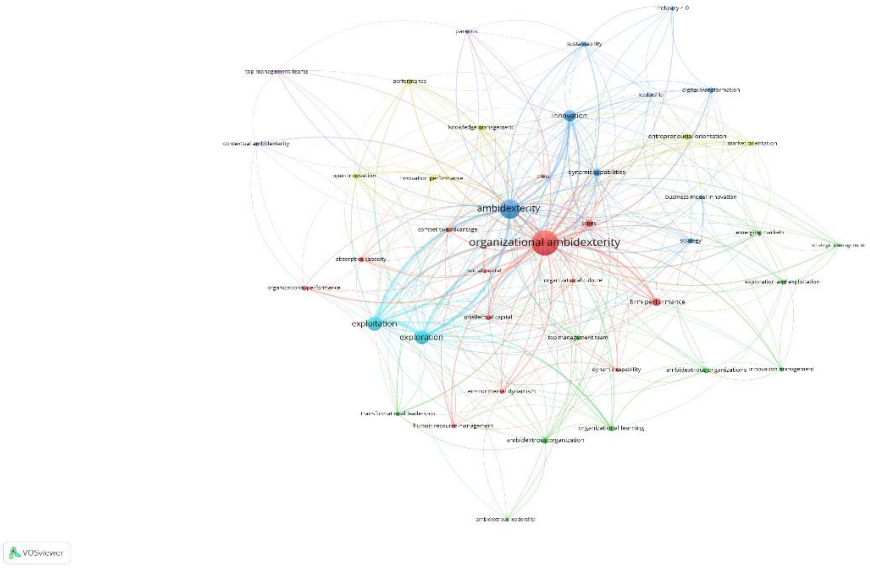
Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. (2013). Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices. *Journal of Purchasing and Supply Management, 19*(2), 106–117. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2012.12.001

PHỤ LỤC

Phụ lục	Nội dung	Liên kết với luận án
Phụ lục 1	Kết quả phân tích trắc lượng thư mục	Mục 2.3.1
Phụ lục 2	Dữ liệu nghiên cứu định tính (ý kiến chuyên gia)	Mục 3.2, 3.3.3
Phụ lục 3	Phiếu khảo sát chính thức	Mục 3.3.4
Phụ lục 4	Kết quả khảo sát sơ bộ	Mục 3.4
Phụ lục 5	Kết quả đánh giá mô hình đo lường	Mục 4.2
Phụ lục 6	Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc và kiểm định giả thuyết	Mục 4.3, 4.4

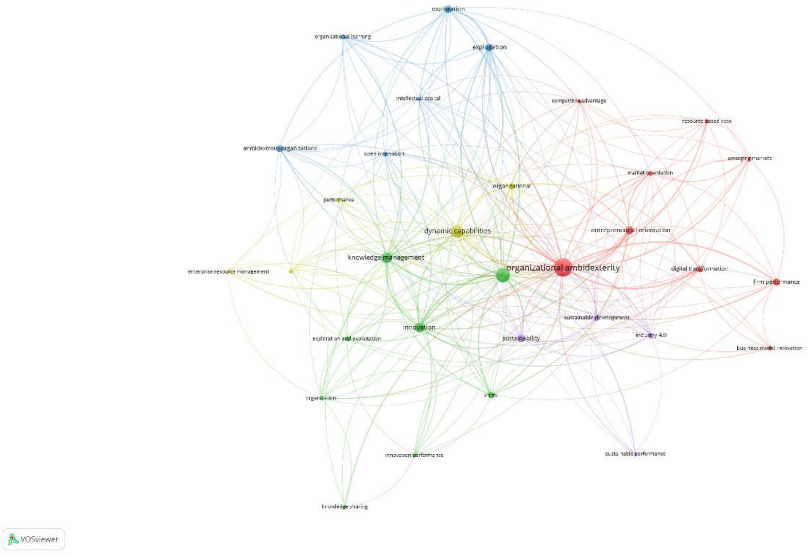
PHỤ LỤC 1. KẾT QUẢ PHÂN TÍCH TRẮC LƯỢNG THƯ MỤC

Phụ lục này trình bày bản đồ mạng đồng xuất hiện từ khóa của hai tập dữ liệu Scopus được mô tả tại mục 2.3.1 (Bảng 2-10). Bản đồ được tạo bằng VOSviewer (Van Eck & Waltman, 2010). Kích thước nút phản ánh tần suất xuất hiện. Độ dày đường nối phản ánh mức đồng xuất hiện. Màu sắc phản ánh cụm chủ đề.



Hình PL1.1. Mạng đồng xuất hiện từ khóa của Tập dữ liệu 1 (837 bài, 156 từ khóa)

Nguồn: tác giả phân tích bằng VOSviewer trên dữ liệu Scopus



Hình PL1.2. Mạng đồng xuất hiện từ khóa của Tập dữ liệu 2 (223 bài)

Nguồn: tác giả phân tích bằng VOSviewer trên dữ liệu Scopus

PHỤ LỤC 2. DỮ LIỆU NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH

PL2.1. Thang đo gốc bằng tiếng Anh

Bảng PL2.1 đến PL2.4 trình bày phát biểu gốc bằng tiếng Anh dùng làm nguồn tham chiếu nội dung cho thang đo (mục 3.3.3). Với AO, mỗi phát biểu gốc tương ứng một biến quan sát trong Bảng 3-7. Với EO, ROC và SD, thang đo gốc có nhiều phát biểu hơn số biến được sử dụng. Các phát biểu tiếng Việt trong Bảng 3-7 được xây dựng từ nội dung của thang đo gốc qua bước điều chỉnh bối cảnh, nên không phải bản dịch nguyên văn.

Bảng PL2.1. Thang đo gốc của tính thuận hai tay của tổ chức (AO)

Ký hiệu	Phát biểu gốc	Nguồn
KTLĐ1	Monitoring and controlling the achievement of goals.	Rosing và cộng sự (2011)
KTLĐ2	Establishing routines and clear instructions.	Rosing và cộng sự (2011)
KTLĐ3	Monitoring that rules and procedures are followed.	Rosing và cộng sự (2011)
KTLĐ4	Pointing out errors or goal deviations.	Rosing và cộng sự (2011)
KTLĐ5	Sticking to existing plans and routines.	Rosing và cộng sự (2011)
KTQL1	Our management systems are well-coordinated and work together.	Gibson & Birkinshaw (2004)
KTQL2	Everyone in this organization works toward the same set of objectives.	Gibson & Birkinshaw (2004)
KTQL3	Information and knowledge are shared freely across functional areas.	Gibson & Birkinshaw (2004)
KTKN1	Our network helps us refine our existing products and services.	Nahapiet & Ghoshal (1998)
KTKN2	We leverage existing relationships to optimize our supply chain.	Nahapiet & Ghoshal (1998)
KTKN3	Our established relationships allow us to complete existing projects more efficiently.	Nahapiet & Ghoshal (1998)
KTKN4	Our network enables us to reduce waste and improve productivity.	Nahapiet & Ghoshal (1998)
KPLĐ1	Giving employees autonomy and freedom in their work.	Rosing và cộng sự (2011)
KPLĐ2	Encouraging the trial of new ideas.	Rosing và cộng sự (2011)
KPLĐ3	Encouraging risk-taking.	Rosing và cộng sự (2011)
KPLĐ4	Creating space for individual ideas.	Rosing và cộng sự (2011)
KPLĐ5	Viewing errors as learning opportunities.	Rosing và cộng sự (2011)
KPQL1	This organization encourages people to challenge outmoded ways of doing things.	Gibson & Birkinshaw (2004)
KPQL2	This organization is flexible enough to take advantage of new opportunities.	Gibson & Birkinshaw (2004)
KPQL3	This organization frequently updates its management systems.	Gibson & Birkinshaw (2004)
KPKN1	We actively seek new connections and partners.	Nahapiet & Ghoshal (1998)

KPKN2	We actively scan the environment to identify new market opportunities.	Nahapiet & Ghoshal (1998)
KPKN3	We seek collaborations with research organizations and universities.	Nahapiet & Ghoshal (1998)
KPKN4	We learn from our competitors' strategies to identify new ways.	Nahapiet & Ghoshal (1998)

Nguồn: tác giả tổng hợp

Bảng PL2.2. Thang đo gốc của định hướng sáng nghiệp (EO)

STT	Cực trái (hoặc phát biểu một cực)	Cực phải	Nguồn
1	Typically responds to actions which competitors initiate.	Typically initiates actions which competitors then respond to.	Covin & Slevin (1989)
2	Is very seldom the first business to introduce new products/services.	Is very often the first business to introduce new products/services.	Covin & Slevin (1989)
3	Typically seeks to avoid competitive clashes, preferring a "live-and-let-live" posture.	Typically adopts a very competitive, "undo-the-competitors" posture.	Covin & Slevin (1989)
4	My firm typically initiates actions which competitors then respond to.		Lumpkin & Dess (1996)
5	Has introduced no new lines of products or services.	Has introduced many new lines of products or services.	Covin & Slevin (1989)
6	Changes in product or service lines have been mostly of a minor nature.	Changes in product or service lines have been quite dramatic.	Covin & Slevin (1989)
7	Places a strong emphasis on marketing of tried and true products or services.	Places a strong emphasis on R&D, technological leadership, and innovation.	Covin & Slevin (1989)
8	Our firm actively encourages creative and innovative solutions to problems.		Lumpkin & Dess (1996)
9	Strong proclivity for low-risk projects (with normal and certain rates of return).	Strong proclivity for high-risk projects (with chances of very high returns).	Covin & Slevin (1989)
10	It is best to explore it gradually via cautious, incremental steps.	Bold, wide-ranging acts are necessary to achieve the firm's objectives.	Covin & Slevin (1989)
11	Typically adopts a cautious, "wait-and-see" posture.	Typically adopts a bold, aggressive posture.	Covin & Slevin (1989)
12	Our firm encourages employees to take risks and tolerate their potential failures.		Lumpkin & Dess (1996)

Ghi chú: Covin và Slevin (1989) dùng dạng đối nghĩa bảy mức; luận án chuyển thành phát biểu khẳng định trên thang Likert năm mức (mục 3.3.3).

Nguồn: tác giả tổng hợp

Bảng PL2.3. Thang đo gốc của năng lực điều phối nguồn lực (ROC)

STT	Phát biểu gốc	Nguồn
1	The firm identifies and selects the specific resources required to implement green activities.	Sirmon và cộng sự (2007); Wang và cộng sự (2020)
2	Resources such as equipment, labor, and materials are integrated to support production goals.	Teece (2014); Shehzad và cộng sự (2023)

3	The firm is able to reconfigure internal structures and processes to implement activities effectively.	Helfat và cộng sự (2003); Bouncken & Kraus (2013)
4	Different departments coordinate closely to share resources and minimize waste.	Wales và cộng sự (2013); Wang và cộng sự (2020)
5	When market conditions change, the firm adjusts its resource deployment to maintain efficiency.	Teece (2016); Wang và cộng sự (2020)
6	The firm sheds or reduces inefficient activities to focus resources on promising initiatives.	Xin và cộng sự (2022); Albort-Morant và cộng sự (2018)
7	The firm monitors and adjusts resource consumption to improve efficiency and reduce environmental impact.	Shehzad và cộng sự (2023); Russo & Fouts (1997)
8	The firm redeploys existing resources (e.g., waste, by-products) to support other production activities.	Jiang và cộng sự (2018); Wang và cộng sự (2020)

Nguồn: tác giả tổng hợp

Bảng PL2.4. Thang đo gốc của phát triển bền vững (SD)

STT	Trụ cột	Phát biểu gốc	Nguồn
1	Môi trường	Reduction of air emissions and waste water.	Zhu và cộng sự (2008, 2013)
2	Môi trường	Reduction of solid waste and increased material recycling.	Zhu và cộng sự (2008, 2013)
3	Môi trường	Consumption of renewable energy and sustainable fuels.	Zaid và cộng sự (2018)
4	Môi trường	Improvement in the firm's overall environmental performance.	Zhu và cộng sự (2008)
5	Môi trường	Decrease in the frequency of environmental accidents.	Zhu và cộng sự (2005)
6	Xã hội	Improving health and safety conditions for employees.	De Giovanni (2012)
7	Xã hội	Improving the health and safety of the local community.	De Giovanni (2012)
8	Xã hội	Supporting local economic development and job creation.	De Giovanni (2012)
9	Xã hội	Providing incentives for local employment.	De Giovanni (2012)
10	Xã hội	Reducing the negative impact of products and processes on the community.	De Giovanni (2012)
11	Kinh tế	Decrease in cost for energy consumption.	Zhu và cộng sự (2005)
12	Kinh tế	Decrease in cost for waste treatment and discharge.	Zhu và cộng sự (2005)
13	Kinh tế	Decrease in cost for materials and manufacturing.	Green & Inman (2005)
14	Kinh tế	Improved return on investment (ROI).	Green & Inman (2005)
15	Kinh tế	Growth in sales and market share.	Green & Inman (2005)

Ghi chú: các phát biểu về tiết kiệm chi phí năng lượng và xử lý chất thải của Zhu và cộng sự (2005) không được sử dụng cho trụ cột Kinh tế vì gắn chặt với DN sản xuất (mục 3.3.3).

Nguồn: tác giả tổng hợp

PL2.2. Thông tin chuyên gia

Bảng PL2.5. Thông tin chuyên gia tham gia phỏng vấn

Mã	Loại tổ chức	Trình độ	Chức vụ, chuyên môn	Địa bàn	Kinh nghiệm	Phát biểu góp ý (STT)
CG01	Doanh nghiệp sản xuất	Cử nhân	Tổ trưởng	Long An cũ (nay thuộc Tây Ninh)	9 năm	13, 14
CG02	Doanh nghiệp bảo hiểm	Cử nhân	Trưởng phòng KTHC	Đồng Tháp, Vĩnh Long	10 năm	3, 8, 13, 17
CG03	Trung tâm viễn thông	Cử nhân	Tham gia các dự án PTBV	Long An cũ (nay thuộc Tây Ninh)	28 năm	13, 14
CG04	Cơ sở giáo dục đại học	Tiến sĩ	QTKD	Long An cũ (nay thuộc Tây Ninh), TP. Hồ Chí Minh	30 năm chuyên môn; 20 năm nghiên cứu	Không có
CG05	Doanh nghiệp nông nghiệp	Cử nhân	Trưởng phòng	Kiên Giang (trước sắp xếp)	20 năm	13, 14, 17, 31, 53
CG06	Doanh nghiệp xây lắp	Khác	Chủ DN	An Giang	22 năm	Không có
CG07	Hộ/cơ sở kinh doanh	Khác	Chủ DN	An Giang	15 năm	Không có
CG08	Cơ sở giáo dục đại học	Tiến sĩ	PTBV	ĐBSCL	15 năm	2, 3, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 22, 33, 34, 41
CG09	Cơ sở giáo dục đại học	Thạc sĩ	QTKD/Tư vấn DN về quản lý và thành lập DN	Miền Nam	15 năm	18
CG10	Doanh nghiệp viễn thông	Thạc sĩ	Chủ DN/QTKD	Long An cũ (nay thuộc Tây Ninh)	20 năm	13, 14, 15, 16, 17
CG11	Doanh nghiệp bảo hiểm	Thạc sĩ	Trưởng phòng KD/SME	Trà Vinh	15 năm	13, 17, 28, 32
CG12	Doanh nghiệp sản xuất giày	Khác	Giám đốc chức năng/HRM	Long An cũ (nay thuộc Tây Ninh)	20 năm	Không có
CG13	Doanh nghiệp bảo hiểm	Cử nhân	Trưởng phòng kinh doanh/SME	Tiền Giang	15 năm	Không có
CG14	Doanh nghiệp thương mại & dịch vụ	Cử nhân	Giám đốc KD tỉnh/Quản lý cấp cao	ĐBSCL	Trên 20 năm	Không có

Ghi chú: thông tin cá nhân được mã hóa từ CG01 đến CG14; cột cuối ghi số thứ tự phát biểu trong phiếu ý kiến chuyên gia (Bảng PL2.6) mà chuyên gia đề xuất điều chỉnh.

Nguồn: tác giả tổng hợp

PL2.3. Công cụ thu thập dữ liệu định tính

Bảng PL2.6. Phiếu thu thập ý kiến chuyên gia

Phần 1. Thông tin chuyên gia

Thông tin	**Nội dung điền**
Họ và tên	
Giới tính	☐ Nam ☐ Nữ ☐ Khác
Độ tuổi	
Trình độ học vấn	☐ Cử nhân ☐ Thạc sĩ ☐ Tiến sĩ ☐ Khác: ……
Lĩnh vực chuyên môn	
Chức vụ hiện tại	☐ Giám đốc điều hành (CEO) ☐ Giám đốc chức năng: …… ☐ Trưởng/Phó phòng: …… ☐ Khác: ……
Cơ quan / DN / Tổ chức	
Số năm kinh nghiệm trong lĩnh vực liên quan	
Kinh nghiệm nghiên cứu / tư vấn (nếu có)	
Đã từng tham gia dự án liên quan đến	☐ SD ☐ SME ☐ Đổi mới sáng tạo ☐ Khác: ……
Sẵn sàng tham gia trao đổi sau khi phản hồi	☐ Có ☐ Không
Ngày điền	
Chữ ký	

Phần 2. Đánh giá các phát biểu. Chuyên gia xem xét mức độ dễ hiểu, mức độ sát thực tiễn DNNVV và lý do đề xuất điều chỉnh (nếu có). Với mỗi phát biểu, chuyên gia chọn một trong ba phương án: không điều chỉnh, điều chỉnh hoặc bổ sung; khi chọn phương án thứ hai hoặc thứ ba, chuyên gia ghi rõ nội dung đề xuất.

STT	Ký hiệu	AO
1	KTLĐ1	Theo dõi tiến độ công việc và đảm bảo mục tiêu được hoàn thành.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
2	KTLĐ2	Thiết lập quy trình làm việc rõ ràng, tránh lộn xộn.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
3	KTLĐ3	Yêu cầu nhân viên tuân thủ các quy tắc cốt yếu (mặc đồng phục hay an toàn lao động).
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
4	KTLĐ4	Xử lý kịp thời khi có sai phạm hoặc lệch mục tiêu.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
5	KTLĐ5	Duy trì kế hoạch kinh doanh ổn định, tránh thay đổi liên tục.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
6	KTQL1	Các quy trình quản lý trong tổ chức được xây dựng rõ ràng và phối hợp tốt với nhau để đạt được mục tiêu chung.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
7	KTQL2	Mọi người trong công ty đều hiểu rõ và làm việc để đạt được mục tiêu chung, tránh được các mâu thuẫn không cần thiết.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
8	KTQL3	Thông tin và kiến thức được chia sẻ thông suốt giữa các phòng ban/cá nhân, giúp mọi người cùng hướng tới mục tiêu chung.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		

9	KTKN1	Phản hồi từ các đối tác trong mạng lưới giúp DN tinh chỉnh các sản phẩm/dịch vụ hiện tại để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của thị trường.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
10	KTKN2	DN tận dụng các mối quan hệ với nhà cung cấp/khách hàng hiện có để tối ưu hóa chuỗi cung ứng (giảm tình trạng "bùng hàng", dùng chung kho bãi…).
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
11	KTKN3	Nhờ vào các mối quan hệ đã thiết lập, DN có thể hoàn thành các dự án hiện tại hiệu quả hơn (giảm chi phí đàm phán, phát triển dự án chung).
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
12	KTKN4	Mạng lưới cho phép DN giảm thiểu lãng phí và tăng năng suất trong các hoạt động sản xuất (các thành viên chia sẻ phương pháp làm việc hiệu suất, cung cấp khả năng giải quyết vấn đề nhanh chóng).
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
13	KPLĐ1	Cho phép nhân viên tự do lựa chọn cách thực hiện công việc.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
14	KPLĐ2	Khuyến khích thử nghiệm ý tưởng mới, dù có thể thất bại.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
15	KPLĐ3	Động viên nhân viên chấp nhận rủi ro trong giới hạn an toàn.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
16	KPLĐ4	Tạo không gian để nhân viên đề xuất ý tưởng cá nhân.

☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
17	KPLĐ5	Coi sai lầm là cơ hội học hỏi, không trừng phạt.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
18	KPQL1	Công ty tạo điều kiện để nhân viên có thể đóng góp ý kiến, sáng kiến, ngay cả khi chúng khác biệt so với cách làm hiện tại.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
19	KPQL2	Khi có sự thay đổi lớn từ khách hàng hoặc đối thủ, công ty chúng tôi có thể điều chỉnh nhanh chóng các quy trình và hoạt động.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
20	KPQL3	Công ty thường xuyên xem xét và cập nhật cách thức quản lý để phù hợp với những ưu tiên và mục tiêu kinh doanh mới.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
21	KPKN1	Chủ động kết nối với đối tác/khách hàng mới (thông qua hội chợ, triển lãm...).
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
22	KPKN2	Tích cực tìm kiếm thông tin/thị trường mới (khảo sát nhu cầu khách hàng qua Facebook, Zalo).
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
23	KPKN3	Tìm kiếm hợp tác với các tổ chức đào tạo, nghiên cứu (hợp tác với trường đại học để phát triển sản phẩm mới).
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		

24	KPKN4	Học hỏi từ đối thủ cạnh tranh (phân tích các chiến lược thành công của đối thủ).
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
	Ký hiệu	**EO**
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
25	CĐ1	DN là tiên phong trong việc giới thiệu sản phẩm/dịch vụ mới ra thị trường.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
26	CĐ2	DN chủ động định hình xu hướng thay đổi của ngành.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
27	CĐ3	DN liên tục tìm kiếm cơ hội kinh doanh mới trước đối thủ.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
28	ĐM1	DN thường xuyên giới thiệu sản phẩm/dịch vụ mới hoặc cải tiến.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
29	ĐM2	DN chú trọng đầu tư vào R&D và công nghệ mới.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
30	ĐM3	Các ý tưởng đổi mới được khuyến khích và hỗ trợ triển khai.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
31	RR1	DN sẵn sàng đầu tư vào dự án mới dù rủi ro cao.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		

32	RR2	Ban lãnh đạo sẵn sàng chấp nhận rủi ro để đạt mục tiêu dài hạn.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
33	RR3	Chấp nhận khả năng thất bại khi thử nghiệm ý tưởng mới.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
STT	**Ký hiệu**	**SD**
34	MT1	Giảm lượng hóa chất độc hại thải ra không khí và nước.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
35	MT2	Giảm chất thải và tái chế vật liệu trong quá trình sản xuất.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
36	MT3	Tăng cường sử dụng năng lượng tái tạo và nhiên liệu sạch.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
37	MT4	Tăng mức độ cải thiện hiệu quả môi trường của DN.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
38	MT5	Giảm tần suất xảy ra sự cố môi trường.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
39	XH1	Nâng cao điều kiện lao động và phúc lợi cho nhân viên.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
40	XH2	Tạo cơ hội việc làm cho cộng đồng địa phương.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		

41	XH3	Tham gia các hoạt động từ thiện và hỗ trợ cộng đồng.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
42	XH4	Hợp tác với các tổ chức xã hội để giải quyết vấn đề cộng đồng.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
43	KT1	Doanh thu tăng trưởng ổn định qua các năm.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
44	KT2	Lợi nhuận duy trì và tăng trưởng bền vững.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
45	KT3	Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn và tài sản.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
46	KT4	Tăng thị phần trên thị trường mục tiêu.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
STT	**Ký hiệu**	**ROC**
47	ROC1	DN xác định rõ những nguồn lực nào cần thiết để triển khai các hoạt động sản xuất kinh doanh thân thiện môi trường.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
48	ROC2	Các nguồn lực như máy móc, nhân công, nguyên liệu được phối hợp để hỗ trợ mục tiêu sản xuất xanh.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
49	ROC3	DN có thể tái cấu trúc nội bộ (như phân công nhân sự, quy trình làm việc) để triển khai giải pháp xanh hiệu quả.

☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
50	ROC4	Các bộ phận phối hợp chặt chẽ trong việc sử dụng chung tài nguyên (nước, điện, vật tư) để giảm lãng phí.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
51	ROC5	Khi thị trường thay đổi, DN biết cách điều chỉnh nguồn lực để thích ứng.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
52	ROC6	DN phân bổ nguồn lực linh hoạt khi xuất hiện cơ hội mới.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
53	ROC7	DN có khả năng huy động nhanh nguồn lực cần thiết cho dự án mới.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
54	ROC8	Nguồn lực được sử dụng tối ưu để đạt hiệu quả kinh tế và môi trường cao nhất.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		

Nguồn: tác giả thiết kế

PL2.4. Tổng hợp ý kiến chuyên gia

Tám trong 14 chuyên gia có ít nhất một góp ý. Góp ý tập trung vào ba phát biểu thuộc khía cạnh Lãnh đạo của Khám phá. Bảng PL2.7 tổng hợp nội dung góp ý theo từng phát biểu. Tên chuyên gia không được nêu để bảo đảm bảo mật thông tin.

Bảng PL2.7. Tổng hợp nội dung góp ý của chuyên gia đối với các phát biểu được sửa đổi

Phát biểu	Số chuyên gia góp ý	Nội dung góp ý tiêu biểu	Nhận định
KPLĐ1 (STT 13): Cho phép nhân viên tự do lựa chọn cách thực hiện công việc	7	Cách làm phải bám sát quy trình; không vi phạm quy định nội bộ và pháp luật; nằm trong tầm kiểm soát; cần khung kiểm soát kết quả để tránh lệch chiến lược; thay đổi phương pháp khuyến khích nhân viên.	Trao quyền cần có giới hạn: điều chỉnh "tự do lựa chọn" thành "linh hoạt trong khuôn khổ kiểm soát".
KPLĐ2 (STT 14): Khuyến khích thử nghiệm ý tưởng mới, dù có thể thất bại	4	Cần xem xét nguồn lực có đủ không; xem lại tài nguyên trước khi khuyến khích sáng tạo; xem xét ý tưởng có phù hợp thị trường và thực lực không.	Bổ sung điều kiện khả thi về nguồn lực và thị trường.
KPLĐ5 (STT 17): Coi sai lầm là cơ hội học hỏi, không trừng phạt	4	Cần giới hạn giá trị tổn thất; không phải sai lầm nào cũng là cơ hội học hỏi; cần giới hạn số lần mắc lỗi; cần có ngưỡng chấp nhận.	Bổ sung giới hạn "trong phạm vi chấp nhận được".
Nhận xét chung	—	Nhiều DNNVV chủ yếu làm theo quy trình, ít khuyến khích sáng tạo; đổi mới thường chỉ diễn ra ở bộ phận nghiên cứu và phát triển.	Thông tin bối cảnh để diễn giải kết quả (mục 4.5.4).

Nguồn: tổng hợp từ phiếu ý kiến chuyên gia và trao đổi bổ sung qua tin nhắn

Bảng PL2.8. Đối chiếu phát biểu trước và sau điều chỉnh

Ký hiệu	Phát biểu trước điều chỉnh	Phát biểu sau điều chỉnh
KPLĐ1	Cho phép nhân viên tự do lựa chọn cách thực hiện công việc.	DN cho phép nhân viên linh hoạt lựa chọn cách thức thực hiện công việc, miễn là phù hợp với quy trình, quy định nội bộ và định hướng chiến lược.
KPLĐ2	Khuyến khích thử nghiệm ý tưởng mới, dù có thể thất bại.	DN khuyến khích nhân viên đề xuất và thử nghiệm ý tưởng mới khi phù hợp với nguồn lực và điều kiện thị trường.
KPLĐ5	Coi sai lầm là cơ hội học hỏi, không trừng phạt.	Sai lầm của nhân viên được xem là cơ hội học hỏi, trong phạm vi giới hạn chấp nhận được.

Nguồn: tác giả tổng hợp; toàn bộ phát biểu sau điều chỉnh tại Bảng 3-7

PHỤ LỤC 3. PHIẾU KHẢO SÁT CHÍNH THỨC

KHẢO SÁT VỀ CÁCH QUẢN LÝ VÀ PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG CỦA DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI ĐBSCL

Phần 1/6

Khảo sát các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển bền vững của doanh nghiệp nhỏ và vừa tại ĐBSCL.

1 = Hoàn toàn không đồng ý

2 = Không đồng ý

3 = Không ý kiến / Trung lập / Bình thường

4 = Đồng ý

5 = Hoàn toàn đồng ý

STT	Phát biểu	1	2	3	4	5
Phần 2/6. BẢNG HỎI MÔ HÌNH TỔ CHỨC THUẬN HAI TAY - KHAI THÁC ***Khả năng của doanh nghiệp khai thác hiệu quả nguồn lực, năng lực và quy trình hiện tại.***						
1	Theo dõi tiến độ công việc và đảm bảo mục tiêu được hoàn thành.	○	○	○	○	○
2	Thiết lập quy trình làm việc rõ ràng, tránh lộn xộn.	○	○	○	○	○
3	Yêu cầu nhân viên tuân thủ các quy tắc cốt yếu (mặc đồng phục hay an toàn lao động).	○	○	○	○	○
4	Xử lý kịp thời khi có sai phạm hoặc lệch mục tiêu.	○	○	○	○	○
5	Duy trì kế hoạch kinh doanh ổn định, tránh thay đổi liên tục.	○	○	○	○	○
6	Các quy trình quản lý trong tổ chức được xây dựng rõ ràng và phối hợp tốt với nhau để đạt được mục tiêu chung.	○	○	○	○	○
7	Mọi người trong công ty đều hiểu rõ và làm việc để đạt được mục tiêu chung, tránh được các mâu thuẫn không cần thiết.	○	○	○	○	○
8	Thông tin và kiến thức được chia sẻ thông suốt giữa các phòng ban/cá nhân, giúp mọi người cùng hướng tới mục tiêu chung.	○	○	○	○	○
9	Phản hồi từ các đối tác trong mạng lưới giúp DN tinh chỉnh các sản phẩm/dịch vụ hiện tại để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của thị trường.	○	○	○	○	○
10	DN tận dụng các mối quan hệ với nhà cung cấp/khách hàng hiện có để tối ưu hóa chuỗi cung ứng (giảm tình trạng "bùng hàng", dùng chung kho bãi...).	○	○	○	○	○
11	Nhờ vào các mối quan hệ đã thiết lập, DN có thể hoàn thành các dự án hiện tại hiệu quả hơn (giảm chi phí đàm phán, phát triển dự án chung).	○	○	○	○	○
12	Mạng lưới cho phép DN giảm thiểu lãng phí và tăng năng suất trong các hoạt động sản xuất (các thành viên chia sẻ phương pháp làm việc hiệu suất, cung cấp khả năng giải quyết vấn đề nhanh chóng).	○	○	○	○	○
Phần 3/6. BẢNG HỎI MÔ HÌNH TỔ CHỨC THUẬN HAI TAY - KHÁM PHÁ ***Khám phá cơ hội mới để đổi mới và thích ứng với môi trường biến động.***						

13	Doanh nghiệp cho phép nhân viên linh hoạt lựa chọn cách thức thực hiện công việc, miễn là phù hợp với quy trình, quy định nội bộ và định hướng chiến lược.	○	○	○	○	○
14	Doanh nghiệp khuyến khích nhân viên đề xuất và thử nghiệm ý tưởng mới khi phù hợp với nguồn lực và điều kiện thị trường.	○	○	○	○	○
15	Động viên nhân viên chấp nhận rủi ro trong giới hạn an toàn.	○	○	○	○	○
16	Tạo không gian để nhân viên đề xuất ý tưởng cá nhân.	○	○	○	○	○
17	Sai lầm của nhân viên được xem là cơ hội học hỏi, trong phạm vi giới hạn chấp nhận được.	○	○	○	○	○
18	Công ty tạo điều kiện để nhân viên có thể đóng góp ý kiến, sáng kiến, ngay cả khi chúng khác biệt so với cách làm hiện tại.	○	○	○	○	○
19	Khi có sự thay đổi lớn từ khách hàng hoặc đối thủ, công ty chúng tôi có thể điều chỉnh nhanh chóng các quy trình và hoạt động.	○	○	○	○	○
20	Thường xuyên xem xét và cập nhật cách thức quản lý để phù hợp với những ưu tiên và mục tiêu kinh doanh mới.	○	○	○	○	○
21	Chủ động kết nối với đối tác/khách hàng mới (thông qua hội chợ, triển lãm...).	○	○	○	○	○
22	Tích cực tìm kiếm thông tin/thị trường mới (khảo sát nhu cầu khách hàng qua Facebook, Zalo).	○	○	○	○	○
23	Tìm kiếm hợp tác với các tổ chức đào tạo, nghiên cứu (hợp tác với trường đại học để phát triển sản phẩm mới).	○	○	○	○	○
24	Học hỏi từ đối thủ cạnh tranh (phân tích các chiến lược thành công của đối thủ).	○	○	○	○	○
Phần 4/6. BẢNG HỎI ĐỊNH HƯỚNG SÁNG NGHIỆP ***ĐHSN phản ánh mức độ:*** ***Đổi mới (innovativeness) – sẵn sàng phát triển sản phẩm/dịch vụ mới.*** ***Chủ động (proactiveness) – đi trước đối thủ để nắm bắt cơ hội.*** ***Chấp nhận rủi ro (risk-taking) – sẵn sàng đầu tư vào các dự án có mức rủi ro cao nhưng tiềm năng sinh lợi lớn.***						
25	Doanh nghiệp là tiên phong trong việc giới thiệu sản phẩm/dịch vụ mới ra thị trường.	○	○	○	○	○
26	Doanh nghiệp chủ động định hình xu hướng thay đổi của ngành.	○	○	○	○	○
27	Doanh nghiệp liên tục tìm kiếm cơ hội kinh doanh mới trước đối thủ.	○	○	○	○	○
28	Doanh nghiệp thường xuyên giới thiệu sản phẩm/dịch vụ mới hoặc cải tiến.	○	○	○	○	○
29	Doanh nghiệp chú trọng đầu tư vào R&D và công nghệ mới.	○	○	○	○	○
30	Các ý tưởng đổi mới được khuyến khích và hỗ trợ triển khai.	○	○	○	○	○
31	Doanh nghiệp sẵn sàng đầu tư vào dự án mới dù rủi ro cao.	○	○	○	○	○
32	Ban lãnh đạo sẵn sàng chấp nhận rủi ro để đạt mục tiêu dài hạn.	○	○	○	○	○
33	Chấp nhận khả năng thất bại khi thử nghiệm ý tưởng mới.	○	○	○	○	○
Phần 5/6. BẢNG HỎI PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG ***Khái niệm PTBV được WCED (1987) định nghĩa là "đáp ứng nhu cầu hiện tại mà không làm ảnh hưởng đến khả năng đáp ứng nhu cầu của các thế hệ tương lai". Elkington (1997) bổ sung mô hình Triple Bottom Line với ba trụ cột:*** ***Môi trường – giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường.*** ***Xã hội – cải thiện phúc lợi cộng đồng, trách nhiệm xã hội.*** ***Kinh tế – đảm bảo tăng trưởng lợi nhuận dài hạn.***						
34	Giảm lượng hóa chất độc hại thải ra không khí và nước.	○	○	○	○	○

35	Giảm chất thải và tái chế vật liệu trong quá trình sản xuất.	○	○	○	○	○
36	Tăng cường sử dụng năng lượng tái tạo và nhiên liệu sạch.	○	○	○	○	○
37	Tăng mức độ cải thiện hiệu quả môi trường của doanh nghiệp.	○	○	○	○	○
38	Giảm tần suất xảy ra sự cố liên quan các vấn đề về môi trường.	○	○	○	○	○
39	Nâng cao điều kiện lao động và phúc lợi cho nhân viên.	○	○	○	○	○
40	Tạo cơ hội việc làm cho cộng đồng địa phương.	○	○	○	○	○
41	Tham gia các hoạt động từ thiện và hỗ trợ cộng đồng.	○	○	○	○	○
42	Hợp tác với các tổ chức xã hội để giải quyết vấn đề cộng đồng.	○	○	○	○	○
43	Doanh thu tăng trưởng ổn định qua các năm.	○	○	○	○	○
44	Lợi nhuận duy trì và tăng trưởng bền vững.	○	○	○	○	○
45	Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn và tài sản.	○	○	○	○	○
46	Tăng thị phần trên thị trường mục tiêu.	○	○	○	○	○
Phần 6/6. BẢNG HỎI NĂNG LỰC ĐIỀU PHỐI NGUỒN LỰC ***Năng lực điều phối nguồn lực được định nghĩa là khả năng của doanh nghiệp trong việc tổ chức, kết nối và khai thác có hệ thống các nguồn lực nhằm hỗ trợ đổi mới sáng tạo, điều chỉnh theo bối cảnh môi trường xanh và nâng cao hiệu quả hoạt động bền vững.***						
47	Doanh nghiệp xác định rõ những nguồn lực nào cần thiết để triển khai các hoạt động sản xuất kinh doanh thân thiện môi trường.	○	○	○	○	○
48	Các nguồn lực như máy móc, nhân công, nguyên liệu được phối hợp để hỗ trợ mục tiêu sản xuất xanh.	○	○	○	○	○
49	Doanh nghiệp có thể tái cấu trúc nội bộ (như phân công nhân sự, quy trình làm việc) để triển khai giải pháp xanh hiệu quả.	○	○	○	○	○
50	Các bộ phận phối hợp chặt chẽ trong việc sử dụng chung tài nguyên (nước, điện, vật tư) để giảm lãng phí.	○	○	○	○	○
51	Khi thị trường thay đổi, doanh nghiệp biết cách điều chỉnh nguồn lực để thích ứng.	○	○	○	○	○
52	Doanh nghiệp phân bổ nguồn lực linh hoạt khi xuất hiện cơ hội mới.	○	○	○	○	○
53	Doanh nghiệp có khả năng huy động nhanh nguồn lực cần thiết cho dự án mới.	○	○	○	○	○
54	Nguồn lực được sử dụng tối ưu để đạt hiệu quả kinh tế và môi trường cao nhất.	○	○	○	○	○

Ghi chú: nội dung phiếu giữ nguyên bản đã dùng trên Google Form và bản in; mọi câu hỏi bắt buộc trả lời trên thang 1 đến 5. Ký hiệu biến và nguồn kế thừa của từng phát biểu được trình bày tại Bảng 3-7.

PHỤ LỤC 4. KẾT QUẢ KHẢO SÁT SƠ BỘ

Khảo sát sơ bộ gồm 100 phiếu, xử lý bằng SPSS. Bảng PL4.1 trình bày Cronbach's Alpha của năm thang đo. Bảng PL4.2 đến PL4.6 trình bày hệ số tương quan biến tổng hiệu chỉnh và Cronbach's Alpha nếu loại biến. Luận án không dùng phân tích nhân tố khám phá ở giai đoạn này vì tỷ lệ quan sát trên biến chưa đến 2 (mục 3.4).

Bảng PL4.1. Độ tin cậy của các thang đo trong khảo sát sơ bộ (n = 100)

Thang đo	Số biến	Cronbach's Alpha
Khai thác	12	0,922
Khám phá	12	0,945
EO	9	0,924
SD	13	0,944
ROC	8	0,898

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

Bảng PL4.2. Thống kê biến tổng – thang đo Khai thác

Biến	Tương quan biến tổng hiệu chỉnh	Cronbach's Alpha nếu loại biến
KTLĐ1	0,660	0,916
KTLĐ2	0,400	0,925
KTLĐ3	0,662	0,916
KTLĐ4	0,764	0,911
KTLĐ5	0,700	0,914
KTQL1	0,760	0,912
KTQL2	0,679	0,915
KTQL3	0,660	0,916
KTKN1	0,775	0,911
KTKN2	0,669	0,916
KTKN3	0,578	0,920
KTKN4	0,774	0,911

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

Bảng PL4.3. Thống kê biến tổng – thang đo Khám phá

Biến	Tương quan biến tổng hiệu chỉnh	Cronbach's Alpha nếu loại biến
KPLĐ1	0,796	0,939
KPLĐ2	0,737	0,941
KPLĐ3	0,772	0,940
KPLĐ4	0,852	0,938
KPLĐ5	0,713	0,942
KPQL1	0,856	0,937
KPQL2	0,637	0,944
KPQL3	0,634	0,944
KPKN1	0,679	0,943
KPKN2	0,827	0,938

KPKN3	0,745	0,941
KPKN4	0,706	0,942

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

Bảng PL4.4. Thống kê biến tổng – thang đo EO

Biến	Tương quan biến tổng hiệu chỉnh	Cronbach's Alpha nếu loại biến
CĐ1	0,652	0,919
CĐ2	0,751	0,913
CĐ3	0,765	0,912
ĐM1	0,674	0,918
ĐM2	0,734	0,914
ĐM3	0,801	0,910
RR1	0,683	0,917
RR2	0,767	0,912
RR3	0,704	0,916

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

Bảng PL4.5. Thống kê biến tổng – thang đo SD

Biến	Tương quan biến tổng hiệu chỉnh	Cronbach's Alpha nếu loại biến
MT1	0,658	0,941
MT2	0,813	0,936
MT3	0,762	0,938
MT4	0,776	0,938
MT5	0,808	0,937
XH1	0,762	0,938
XH2	0,675	0,941
XH3	0,685	0,940
XH4	0,797	0,937
KT1	0,697	0,940
KT2	0,537	0,944
KT3	0,734	0,939
KT4	0,750	0,938

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

Bảng PL4.6. Thống kê biến tổng – thang đo ROC

Biến	Tương quan biến tổng hiệu chỉnh	Cronbach's Alpha nếu loại biến
ROC1	0,490	0,901
ROC2	0,765	0,877
ROC3	0,714	0,882
ROC4	0,715	0,882
ROC5	0,651	0,888
ROC6	0,620	0,890
ROC7	0,763	0,877
ROC8	0,728	0,880

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

PHỤ LỤC 5. KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ MÔ HÌNH ĐO LƯỜNG

Kết quả được ước lượng bằng SmartPLS 4 trên mẫu 367 DNNVV. AO, EO và SD được đặc tả là cấu trúc bậc cao dạng phản ánh–phản ánh theo phương pháp biến lặp lại (mục 3.6.2). Các bảng dưới đây xuất từ cùng một tệp kết quả ước lượng với Chương 4.

Bảng PL5.1. Hệ số tải ngoài của các biến quan sát (gồm biến lặp lại ở cấu trúc bậc cao)

Biến	Thành phần bậc nhất	Hệ số tải lên thành phần	Hệ số tải lên chiều (Khai thác/Khám phá)	Hệ số tải lên cấu trúc bậc cao (AO/EO/SD)
KTLĐ1	KTLĐ	0,762	0,700	0,664
KTLĐ2	KTLĐ	0,775	0,749	0,722
KTLĐ3	KTLĐ	0,795	0,748	0,742
KTLĐ4	KTLĐ	0,812	0,769	0,759
KTLĐ5	KTLĐ	0,731	0,639	0,607
KTQL1	KTQL	0,884	0,794	0,760
KTQL2	KTQL	0,854	0,746	0,713
KTQL3	KTQL	0,848	0,766	0,731
KTKN1	KTKN	0,785	0,733	0,707
KTKN2	KTKN	0,761	0,678	0,679
KTKN3	KTKN	0,806	0,720	0,710
KTKN4	KTKN	0,816	0,757	0,755
KPLĐ1	KPLĐ	0,720	0,658	0,633
KPLĐ2	KPLĐ	0,775	0,712	0,671
KPLĐ3	KPLĐ	0,737	0,660	0,604
KPLĐ4	KPLĐ	0,720	0,730	0,736
KPLĐ5	KPLĐ	0,709	0,597	0,534
KPQL1	KPQL	0,817	0,735	0,708
KPQL2	KPQL	0,858	0,762	0,730
KPQL3	KPQL	0,830	0,770	0,751
KPKN1	KPKN	0,803	0,720	0,714
KPKN2	KPKN	0,790	0,718	0,736
KPKN3	KPKN	0,746	0,720	0,679
KPKN4	KPKN	0,774	0,689	0,688
CĐ1	CĐ	0,823	—	0,756
CĐ2	CĐ	0,830	—	0,730
CĐ3	CĐ	0,790	—	0,711
ĐM1	ĐM	0,778	—	0,703
ĐM2	ĐM	0,839	—	0,703
ĐM3	ĐM	0,788	—	0,720
RR1	RR	0,769	—	0,544
RR2	RR	0,817	—	0,658
RR3	RR	0,807	—	0,707
KT1	KT	0,826	—	0,749
KT2	KT	0,822	—	0,743
KT3	KT	0,809	—	0,758

KT4	KT	0,836	—	0,794
MT1	MT	0,837	—	0,796
MT2	MT	0,824	—	0,737
MT3	MT	0,826	—	0,783
MT4	MT	0,837	—	0,828
MT5	MT	0,842	—	0,789
XH1	XH	0,824	—	0,800
XH2	XH	0,825	—	0,773
XH3	XH	0,833	—	0,774
XH4	XH	0,812	—	0,719
ROC1	ROC	0,759	—	—
ROC2	ROC	0,794	—	—
ROC3	ROC	0,714	—	—
ROC4	ROC	0,808	—	—
ROC5	ROC	0,792	—	—
ROC6	ROC	0,792	—	—
ROC7	ROC	0,791	—	—
ROC8	ROC	0,782	—	—

Ghi chú: KT là trụ cột Kinh tế của SD. Đánh giá độ tin cậy biến quan sát dựa trên hệ số tải lên thành phần bậc nhất; hệ số tải lên chiều và cấu trúc bậc cao là kết quả của phương pháp biến lặp lại.

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

Bảng PL5.2. Độ tin cậy và giá trị hội tụ của các thành phần bậc nhất

Thành phần	Cronbach's Alpha	CR	AVE
KTLĐ	0,834	0,883	0,602
KTQL	0,827	0,897	0,744
KTKN	0,802	0,871	0,628
KPLĐ	0,787	0,854	0,540
KPQL	0,783	0,874	0,697
KPKN	0,783	0,860	0,606
CĐ	0,746	0,855	0,664
ĐM	0,722	0,844	0,643
RR	0,717	0,840	0,637
ROC	0,907	0,925	0,608
KT	0,841	0,894	0,677
MT	0,890	0,919	0,695
XH	0,842	0,894	0,678

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu; chi tiết hệ số tải và giá trị T tại Bảng 4-4

Bảng PL5.3. Đánh giá các cấu trúc bậc cao

Cấu trúc bậc cao	Thành phần	Hệ số tải	T	CR	AVE
Khai thác	KTLĐ	0,932	106,100	0,937	0,832
	KTQL	0,892	72,496		
	KTKN	0,912	85,422		
Khám phá	KPLĐ	0,920	94,755	0,938	0,835

	KPQL	0,906	81,094		
	KPKN	0,915	88,819		
AO	Khai thác	0,972	273,222	0,970	0,941
	Khám phá	0,968	233,591		
EO	CĐ	0,900	83,565	0,898	0,746
	ĐM	0,884	69,759		
	RR	0,805	33,192		
SD	KT	0,925	102,487	0,954	0,872
	MT	0,945	151,688		
	XH	0,932	120,145		

Ghi chú: p < 0,001 với mọi hệ số tải. CR và AVE tính từ hệ số tải của thành phần theo Sarstedt và cộng sự (2019).

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

Bảng PL5.4. Hệ số phóng đại phương sai (VIF) của các biến quan sát

Biến	VIF nhỏ nhất	VIF lớn nhất	Biến	VIF nhỏ nhất	VIF lớn nhất
KTLĐ1	1,661	1,923	ĐM1	1,373	1,792
KTLĐ2	1,694	2,204	ĐM2	1,612	1,736
KTLĐ3	1,801	2,317	ĐM3	1,393	1,783
KTLĐ4	1,899	2,741	RR1	1,433	1,506
KTLĐ5	1,568	1,813	RR2	1,469	1,804
KTQL1	2,074	2,627	RR3	1,340	1,697
KTQL2	1,877	2,391	KT1	1,881	2,167
KTQL3	1,776	2,364	KT2	1,852	2,087
KTKN1	1,564	2,332	KT3	1,741	2,142
KTKN2	1,517	1,956	KT4	1,893	2,485
KTKN3	1,708	2,144	MT1	2,298	2,614
KTKN4	1,729	2,484	MT2	2,162	2,331
KPLĐ1	1,446	1,847	MT3	2,168	2,470
KPLĐ2	1,599	2,206	MT4	2,242	2,786
KPLĐ3	1,516	1,798	MT5	2,271	2,549
KPLĐ4	1,420	2,357	XH1	1,809	2,457
KPLĐ5	1,516	1,660	XH2	1,849	2,393
KPQL1	1,571	2,099	XH3	1,911	2,264
KPQL2	1,783	2,422	XH4	1,826	2,057
KPQL3	1,592	2,392	ROC1	2,078	2,078
KPKN1	1,690	2,183	ROC2	2,193	2,193
KPKN2	1,642	2,579	ROC3	1,704	1,704
KPKN3	1,412	2,057	ROC4	2,281	2,281
KPKN4	1,536	1,898	ROC5	2,106	2,106
CĐ1	1,513	1,860	ROC6	2,099	2,099
CĐ2	1,577	1,986	ROC7	2,183	2,183
CĐ3	1,412	1,657	ROC8	2,182	2,182

Ghi chú: với phương pháp biến lặp lại, mỗi biến có một giá trị VIF trong mỗi khối đo lường chứa biến đó; bảng ghi giá trị nhỏ nhất và lớn nhất. Mọi giá trị nằm trong khoảng 1,340 đến 2,786, dưới ngưỡng 3.

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

Bảng PL5.5. Ma trận Fornell–Larcker

	CĐ	KPKN	KPLĐ	KPQL	KT	KTKN	KTLĐ	KTQL	MT	ROC	RR	XH	ĐM
CĐ	0,815												
KPKN	0,739	0,779											
KPLĐ	0,734	0,744	0,735										
KPQL	0,696	0,762	0,747	0,835									
KT	0,739	0,793	0,729	0,746	0,823								
KTKN	0,723	0,767	0,770	0,731	0,781	0,792							
KTLĐ	0,715	0,800	0,687	0,764	0,797	0,766	0,776						
KTQL	0,687	0,730	0,687	0,669	0,703	0,737	0,747	0,862					
MT	0,774	0,795	0,775	0,764	0,802	0,801	0,767	0,741	0,833				
ROC	0,790	0,805	0,752	0,809	0,854	0,776	0,818	0,749	0,838	0,779			
RR	0,593	0,550	0,651	0,518	0,544	0,461	0,474	0,496	0,491	0,614	0,798		
XH	0,709	0,775	0,731	0,772	0,812	0,785	0,791	0,714	0,816	0,863	0,528	0,824	
ĐM	0,706	0,786	0,721	0,745	0,759	0,754	0,703	0,712	0,769	0,789	0,558	0,744	0,802

Ghi chú: giá trị trên đường chéo là căn bậc hai AVE; 20 cặp tương quan vượt căn bậc hai AVE được phân tích tại mục 4.2.3.

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

Bảng PL5.6. Kiểm định một nhân tố của Harman (sáu nhân tố đầu)

Nhân tố	Giá trị riêng	% phương sai	% tích lũy
1	26,535	49,140	49,140
2	1,929	3,572	52,711
3	1,237	2,291	55,003
4	1,166	2,160	57,163
5	1,097	2,031	59,193
6	1,082	2,004	61,197

Ghi chú: phân tích nhân tố không xoay trên 54 biến quan sát; nhân tố đầu tiên giải thích 49,14% tổng phương sai.

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

PHỤ LỤC 6. KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ MÔ HÌNH CẤU TRÚC VÀ KIỂM ĐỊNH GIẢ THUYẾT

Kết quả kiểm định được ước lượng bằng bootstrap 5.000 mẫu, khoảng tin cậy phân vị 95%, kiểm định hai phía. Các hệ số là hệ số chuẩn hóa (Original sample).

Bảng PL6.1. Hệ số xác định của các biến nội sinh trong mô hình cấu trúc

Biến nội sinh	R^2	R^2 hiệu chỉnh
EO	0,791	0,790
SD	0,894	0,893

Ghi chú: R^2 của các thành phần bậc thấp trong cấu trúc bậc cao dạng phản ánh bằng bình phương hệ số tải bậc hai (Bảng PL5.3), ví dụ RR là 0,648, và không được diễn giải như khả năng giải thích của mô hình.

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

Bảng PL6.2. Kích thước hiệu ứng f^2

Biến dự báo	EO	Mức	SD	Mức
AO	0,301	Trung bình	0,432	Lớn
ROC	0,156	Trung bình	0,285	Trung bình
EO	—		0,001	Không đáng kể
ROC × AO	0,013	Trung bình*	0,000	Không đáng kể
ROC × EO	—		0,001	Không đáng kể

Ghi chú: ngưỡng cho hiệu ứng tương tác theo Kenny (2018).

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

Bảng PL6.3. Hệ số đường dẫn trong mô hình cấu trúc

Đường dẫn	β	T	p	Khoảng tin cậy 95%	Vai trò trong mô hình
AO đến EO	0,542	9,836	< 0,001	[0,434; 0,651]	H1 (Ủng hộ)
EO đến SD	0,025	0,587	0,557	[−0,057; 0,109]	H2 (Không ủng hộ)
AO đến SD	0,543	10,475	< 0,001	[0,429; 0,633]	H3 (Ủng hộ)
ROC × AO đến EO	0,048	2,363	0,018	[0,014; 0,095]	H4 (Ủng hộ)
ROC × EO đến SD	−0,016	0,351	0,726	[−0,106; 0,067]	H5 (Không ủng hộ)
ROC × AO đến SD	0,000	0,003	0,998	[−0,087; 0,092]	Kiểm tra bổ sung (Không có ý nghĩa)
ROC đến EO	0,391	6,849	< 0,001	[0,280; 0,504]	Đường dẫn đặc tả của biến điều tiết
ROC đến SD	0,402	7,981	< 0,001	[0,309; 0,505]	Đường dẫn đặc tả của biến điều tiết

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

Bảng PL6.4. Tác động gián tiếp, trực tiếp và tổng của AO đến SD

Tác động	Quan hệ	β	T	p	Kết luận
Gián tiếp	AO qua EO đến SD	0,013	0,581	0,562	Không có ý nghĩa
Trực tiếp	AO đến SD	0,543	10,475	< 0,001	Có ý nghĩa
Tổng	AO đến SD	0,557	11,903	< 0,001	Có ý nghĩa

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

Bảng PL6.5. Tác động có điều kiện theo mức ROC (phân tích độ dốc đơn)

Quan hệ	ROC thấp (−1 độ lệch chuẩn)	ROC trung bình	ROC cao (+1 độ lệch chuẩn)
AO đến EO	0,494 (p < 0,001)	0,542 (p < 0,001)	0,590 (p < 0,001)
EO đến SD	0,040 (p = 0,559)	0,025 (p = 0,557)	0,009 (p = 0,860)

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

Bảng PL6.6. Tác động gián tiếp có điều kiện và chỉ số trung gian có điều tiết

Mức ROC	β gián tiếp	T	p
Thấp (−1 độ lệch chuẩn)	0,020	0,582	0,561
Trung bình	0,013	0,581	0,562
Cao (+1 độ lệch chuẩn)	0,005	0,174	0,862
Chỉ số trung gian có điều tiết	0,001	0,481	0,630

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu

BỘ TÀI CHÍNH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC
TÀI CHÍNH – MARKETING
Số: 3691 /QĐ-ĐHTCM

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 06 tháng 8 năm 2026

QUYẾT ĐỊNH
Về việc thành lập Hội đồng đánh giá luận án tiến sĩ cấp trường ngành Quản trị kinh doanh

HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI CHÍNH - MARKETING

Căn cứ Quyết định số 1138/QĐ-TTg ngày 04 tháng 8 năm 2017 của Thủ tướng Chính phủ về việc sáp nhập Trường Cao đẳng Tài chính - Hải quan vào Trường Đại học Tài chính - Marketing;

Căn cứ Thông tư số 08/2017/TT-BGDĐT ngày 04 tháng 4 năm 2017 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành Quy chế đào tạo trình độ tiến sĩ;

Căn cứ Quyết định số 1808/QĐ-ĐHTCM-SĐH ngày 03 tháng 9 năm 2019 của Hiệu trưởng Trường Đại học Tài chính - Marketing ban hành Quy định tuyển sinh và đào tạo trình độ tiến sĩ;

Căn cứ Quyết định số 492/QĐ-ĐHTCM-SĐH ngày 17 tháng 3 năm 2021 của Hiệu trưởng Trường Đại học Tài chính - Marketing về việc công nhận nghiên cứu sinh và người hướng dẫn nghiên cứu sinh ngành Quản trị kinh doanh năm 2020;

Theo đề nghị của Viện trưởng Viện Đào tạo sau đại học.

QUYẾT ĐỊNH:

Điều 1. Thành lập Hội đồng đánh giá luận án tiến sĩ cấp trường cho nghiên cứu sinh **Hà Nhật Quang**, ngành Quản trị kinh doanh với tên luận án: "***Tác động của mô hình tổ chức thuận hai tay đến phát triển bền vững - Vai trò trung gian của định hướng sáng nghiệp: Nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại khu vực đồng bằng sông Cửu Long***", danh sách thành viên hội đồng kèm theo.

Điều 2. Hội đồng đánh giá luận án tiến sĩ cấp trường có trách nhiệm thực hiện các công việc liên quan theo đúng Quy định đào tạo trình độ tiến sĩ hiện hành của Bộ Giáo dục và Đào tạo và quy định của Trường Đại học Tài chính - Marketing.

Điều 3. Quyết định có hiệu lực kể từ ngày ký. Viện trưởng Viện Đào tạo sau đại học, Trưởng đơn vị thuộc Trường, các ông (bà) thành viên hội đồng và nghiên cứu sinh có tên tại Điều 1 chịu trách nhiệm thi hành Quyết định này./.

Nơi nhận:
- Như Điều 3;
- Lưu: VT, ĐTSĐH(01b), (HTMD-03b).

HIỆU TRƯỞNG

BỘ TÀI CHÍNH TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI CHÍNH - MARKETING

Phạm Tiến Đạt

BỘ TÀI CHÍNH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC
TÀI CHÍNH - MARKETING

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

DANH SÁCH HỘI ĐỒNG ĐÁNH GIÁ LUẬN ÁN TIẾN SĨ CẤP TRƯỜNG

(Kèm theo Quyết định số 3691/QĐ-ĐHTCM ngày 06 / 8 /2026 của Hiệu trưởng Trường Đại học Tài chính – Marketing)

STT	Họ và tên	Đơn vị công tác	Chức danh HĐ
1	PGS.TS. Vũ Tuấn Hưng	Viện Khoa học xã hội Vùng Nam Bộ	Chủ tịch
2	PGS.TS. Trần Nguyễn Khánh Hải	Trường ĐH Tài chính - Marketing	Phản biện 1
3	PGS.TS. Bùi Nhất Vương	Học viện Hàng không Việt Nam	Phản biện 2
4	PGS.TS. Hà Minh Trí	Trường ĐH Quốc tế - ĐHQG Tp.HCM	Phản biện 3
5	PGS.TS. Nguyễn Quốc Cường	Trường ĐH Công nghiệp Tp.HCM	Ủy viên
6	TS. Nguyễn Văn Đắng	Trường Đại học Kinh tế - Tài chính Tp.HCM	Ủy viên
7	TS. Nguyễn Thị Thùy Giang	Trường ĐH Tài chính - Marketing	Ủy viên Thư ký

Tổng cộng danh sách: 07 người./.

BỘ TÀI CHÍNH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC
TÀI CHÍNH-MARKETING

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Họ và tên người nhận xét: PGS. TS. Vũ Tuấn Hưng

Chức danh trong Hội đồng: Chủ tịch Học vị: PGS. TS

Cơ quan công tác: Viện Khoa học xã hội vùng Nam Bộ

Điện thoại: 0913.966388 Email: hung.dlkh.vass@gmail.com

Tên đề tài được nhận xét: *Tác động của mô hình tổ chức thuận hai tay đến phát triển bền vững - Vai trò trung gian của định hướng sáng nghiệp: Nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại khu vực đồng bằng sông Cửu Long*

Nghiên cứu sinh: **Hà Nhật Quang**

Ngành: Quản trị kinh doanh

NỘI DUNG NHẬN XÉT

1. Chất lượng phần tổng quan tình hình nghiên cứu và các vấn đề liên quan đến đề tài luận án

- Phần tổng quan phù cấu và các vấn đề liên quan đến luận án được trình bày khá đa dạng, toàn diện và thể hiện được việc NCS đã phân tích để tìm hiểu nội bật khoảng trống nghiên cứu của đề tài.
- Theo tôi nhận thấy, Tổng quan đã đáp ứng có bản yêu cầu của 1 tổng quan trong luận án TS ngành QTKD.

2. Sự cần thiết của đề tài luận án, sự phù hợp của đề tài luận án với chuyên ngành đào tạo

- Đề tài có tính cấp thiết và cần thiết và có sự phù hợp của đề tài luận án với chuyên ngành quản trị kinh doanh.

3. Sự trùng lắp của đề tài so với các công trình khoa học đã công bố

So với các công trình nghiên cứu đã công bố, trong phạm vi tiếp cận của tác giả, đề tài luận án chưa trùng với các đề tài, luận án công bố trước.

4. Sự phù hợp phương pháp nghiên cứu, độ tin cậy của các kết quả đã đạt được

- Các phương pháp nghiên cứu đề tài sử dụng là hoàn phù hợp với yêu cầu nghiên cứu của đề tài.
- Các kết quả nghiên cứu đáp ứng yêu cầu và độ tin cậy của nghiên cứu.

5. Những đóng góp mới có giá trị về lý thuyết hoặc thực tiễn trong lĩnh vực nghiên cứu của luận án

Luận án có giá trị không chỉ lý thuyết, lý luận mà còn thực tiễn trong lĩnh vực nghiên cứu của

luận án

6. Sự liên quan giữa công trình khoa học đã công bố và kết quả chủ yếu của luận án, chất lượng của các bài báo và uy tín của tạp chí đăng bài

- Các công trình khoa học của tác giả đã công bố có liên quan trực tiếp với công trình khoa học và luận án của nghiên cứu sinh. Đáp ứng yêu cầu theo Thông tư của Nhà Trường.

7. Tính trung thực, minh bạch trong trích dẫn tư liệu

- Các tài liệu, tư liệu có trích dẫn đáp ứng theo yêu cầu của Luận án và theo quy định của Bộ, Nhà Trường.

8. Nội dung và hình thức tóm tắt của luận án

- Tóm tắt luận án có nội dung và hình thức có thể đáp ứng được yêu cầu.

.....

.....

.....

.....

.....

9. Góp ý các thiếu sót về hình thức, nội dung của luận án mà nghiên cứu sinh cần chỉnh sửa, bổ sung

- Cần rà soát lại về lỗi thời, chính tả, lỗi câu, thiếu dấu, dư dấu (Tr 20, 21, 27, 28, ...)
- Nên giảm câu phân tích lý thuyết nên phân bổ lại cho hợp lý
- Cần bổ sung và nên thêm về khía cạnh địa bàn khảo sát thực tế
- Cần hàn gắn tại cần rà soát lại sai về thuật ngữ thực tiễn để đảm bảo tính khoa học

Kết luận:

Mức độ đáp ứng yêu cầu của luận án tiến sĩ. Khẳng định luận án có thể đưa ra bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp trường hay không?

Về cơ bản, luận án đáp ứng yêu cầu của luận án TS và đảm bảo đưa ra bảo vệ trước hội đồng đánh giá cấp trường

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 10 tháng 9 năm 2026

Người nhận xét

Vũ Tuấn Hưng

BỘ TÀI CHÍNH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC
TÀI CHÍNH-MARKETING

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Họ và tên người nhận xét: Trần Nguyễn Khánh Hải

Chức danh trong Hội đồng: Phản biện 1. Học vị: TS

Cơ quan công tác: Trường Đại học Tài chính – Marketing

Điện thoại: 0942804357. Email: khanhhai@ufm.edu.vn

Tên đề tài được nhận xét: *Tác động của mô hình tổ chức thuận hai tay đến phát triển bền vững - Vai trò trung gian của định hướng sáng nghiệp: Nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại khu vực đồng bằng sông Cửu Long*

Nghiên cứu sinh: **Hà Nhật Quang**

Ngành: Quản trị kinh doanh

NỘI DUNG NHẬN XÉT

1. Chất lượng phần tổng quan tình hình nghiên cứu và các vấn đề liên quan đến đề tài luận án

- Phần tổng quan còn thiên về mô tả và tìm khoảng trống ghép biến. Việc chưa có nghiên cứu kiểm định đúng tổ hợp AO, EO, ROC, SD không tự động tạo thành khoảng trống lý thuyết có giá trị tiến sĩ.

- Mục tiêu thứ nhất "hệ thống hóa cơ sở lý luận" là nhiệm vụ nghiên cứu, chưa phải mục tiêu khoa học chính;

- Mục tiêu điều tiết chưa nói rõ ROC điều tiết đường nào;

- Mục tiêu chưa đề cập tác động trực tiếp của ROC, trong khi mô hình thực nghiệm có ROC→EO và ROC→SD;

- Câu hỏi 4 về hàm ý quản trị không phải câu hỏi nghiên cứu cùng cấp với ba câu hỏi kiểm định lý thuyết

- Bối cảnh ĐBSCL được trình bày khá phong phú, có số liệu về cơ cấu doanh nghiệp, logistics, biến đổi khí hậu và hạn chế nguồn lực. Tuy nhiên, có sự đứt gãy giữa bối cảnh và mô hình: Luận án nhấn mạnh xâm nhập mặn, biến động dòng chảy, thể chế và liên kết vùng; nhưng không có biến nào trực tiếp đo áp lực khí hậu, môi trường thể chế hoặc mức độ liên kết vùng. Vì vậy, các yếu tố này mới là bối cảnh mô tả, chưa phải điều kiện biên đã được kiểm định. Không nên dùng kết quả mô hình để kết luận các đặc điểm khí hậu hoặc văn hóa ĐBSCL là nguyên nhân của một quan hệ không có ý nghĩa khi chính các đặc điểm này không được đo.

- Thuật ngữ mô hình tổ chức thuận hai tay này chưa chính xác. Organizational ambidexterity là một thuộc tính hoặc năng lực của tổ chức, không phải một "mô hình tổ chức". Nên thống nhất: tính thuận hai tay của tổ chức hoặc năng lực thuận hai tay của tổ chức. Cũng cần thống nhất ký hiệu AO hay OA. Luận án dùng AO, trong khi bài báo dùng OA.

- Luận án sử dụng RBT/RBV, RDT và SNT, nhưng cách tích hợp còn mang tính cộng gộp. Nội dung được gọi là SNT nhiều khi thực chất sử dụng lý thuyết vốn xã hội.

Trong phần phát triển mô hình xuất hiện lý thuyết các bên liên quan tích hợp, nhưng lý thuyết này không được giới thiệu như lý thuyết nền.

2. Sự cần thiết của đề tài luận án, sự phù hợp của đề tài luận án với chuyên ngành đào tạo

Đề tài phù hợp với chuyên ngành Quản trị kinh doanh.

3. Sự trùng lắp của đề tài so với các công trình khoa học đã công bố

Chưa phát hiện

4. Sự phù hợp phương pháp nghiên cứu, độ tin cậy của các kết quả đã đạt được

- Luận án gọi thiết kế là "hỗn hợp tuần tự khám phá", nhưng giai đoạn định tính chủ yếu xác nhận mô hình có sẵn và chỉnh ba biến quan sát

- Harman một nhân tố cho thấy nhân tố đầu tiên giải thích 49,14%, chỉ thấp hơn ngưỡng 50% chưa đến một phần trăm. Đây phải được coi là tín hiệu cảnh báo, không phải bằng chứng mạnh rằng CMB không đáng kể.

- Rủi ro CMB cao vì: Một người đánh giá toàn bộ AO, EO, ROC và SD; Thu thập cùng thời điểm; Cùng thang Likert; Các câu hỏi chứa nhiều nội dung tương đồng; Kết quả bền vững hoàn toàn tự báo cáo. Cần bổ sung full-collinearity VIF, marker variable hoặc một kiểm định phương pháp chung phù hợp hơn. Tốt nhất nên có dữ liệu đa nguồn hoặc dữ liệu kết quả khách quan.

- Luận án suy luận rằng hệ số tải lãnh đạo 0,932 cao hơn quản lý 0,892 nên "lãnh đạo mạnh nhưng quản lý trung gian là mắt xích yếu". Outer loading không phản ánh mức độ thực hành cao hay thấp. Nó chỉ phản ánh mối liên hệ đo lường với cấu trúc mẹ.

5. Những đóng góp mới có giá trị về lý thuyết hoặc thực tiễn trong lĩnh vực nghiên cứu của luận án

- Mô hình hóa AO bậc cao không phải đóng góp lý thuyết mới. Việc kiểm định lại ở ĐBSCL chủ yếu là đóng góp thực nghiệm hoặc ngữ cảnh hóa, không phải phát triển lý thuyết mới.

6. Sự liên quan giữa công trình khoa học đã công bố và kết quả chủ yếu của luận án, chất lượng của các bài báo và uy tín của tạp chí đăng bài

Bốn công trình có mức độ liên quan tương đối cao về chủ đề

7. Tính trung thực, minh bạch trong trích dẫn tư liệu

- Danh mục tài liệu tham khảo chưa thống nhất APA

- Một số nguồn pháp lý, báo cáo và đường dẫn chưa đầy đủ

8. Nội dung và hình thức tóm tắt của luận án

Đạt

9. Góp ý các thiếu sót về hình thức, nội dung của luận án mà nghiên cứu sinh cần chỉnh sửa, bổ sung:

- Rà soát lại mục tiêu, khái niệm nghiên cứu, lý thuyết nền, điểm mới nghiên cứu, bối cảnh nghiên cứu

- Kiểm tra chồng lấn nội dung giữa AO – EO và ROC – SD.

- Báo cáo giá trị phân biệt ở cấp cấu trúc bậc cao.

- Giải trình mâu thuẫn giữa bài báo và luận án trên cùng mẫu 367 doanh nghiệp.

- Không tuyên bố EO không có tác động; chỉ kết luận giả thuyết chưa được dữ liệu ủng hộ.

- Không gán nguyên nhân cho kết quả không có ý nghĩa khi nguyên nhân chưa được đo.

- Điều chỉnh phát biểu về tính đại diện của mẫu.

- Kiểm tra tính nhất quán của số biến quan sát: 33, 46 hay 54.

- Làm rõ số phiếu ban đầu, số phiếu loại và lý do loại.

- Lỗi hình thức và thuật ngữ: "S" trong Bảng 4-7 → "SD"; "p = 0,000" → "p < 0,001"; "sàn lọc" → "sàng lọc"

- Sửa lại số thứ tự 4.2.2.1, 4.2.2.2

- Rà lại Bảng 2-11/Bảng 2-12

- Chuẩn hóa tất cả tài liệu tham khảo theo APA 7

- Không dùng từ khẩu ngữ "liệu cơm gắp mắm" trong lập luận mô hình

Kết luận:

Mức độ đáp ứng yêu cầu của luận án tiến sĩ. Khẳng định luận án có thể đưa ra bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp trường hay không?

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 05 tháng 09 năm 2026

Người nhận xét

PGS.TS. Trần Nguyễn Khánh Hải

BỘ TÀI CHÍNH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC
TÀI CHÍNH-MARKETING

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Họ và tên người nhận xét: Bùi Nhất Vương

Chức danh trong Hội đồng: Phản biện 2 Học vị: PGS. TS.

Cơ quan công tác: Học viện Hàng không Việt Nam

Điện thoại: 0908580139 Email: vuongbn@vaa.edu.vn

Tên đề tài được nhận xét: *Tác động của mô hình tổ chức thuận hai tay đến phát triển bền vững - Vai trò trung gian của định hướng sáng nghiệp: Nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại khu vực đồng bằng sông Cửu Long*

Nghiên cứu sinh: **Hà Nhật Quang**

Ngành: Quản trị kinh doanh

NỘI DUNG NHẬN XÉT

1. Chất lượng phần tổng quan tình hình nghiên cứu và các vấn đề liên quan đến đề tài luận án

- Luận án đã thực hiện phần tổng quan tương đối công phu, bao quát các dòng nghiên cứu liên quan đến mô hình tổ chức thuận hai tay (AO), định hướng sáng nghiệp (EO), năng lực điều phối nguồn lực (ROC) và phát triển bền vững (SD). Tác giả không chỉ hệ thống hóa các khái niệm mà còn phân tích các nghiên cứu thực nghiệm liên quan, qua đó xác định những điểm còn tranh luận và khoảng trống nghiên cứu. Đặc biệt, luận án đã cố gắng tích hợp lý thuyết dựa trên nguồn lực, lý thuyết phụ thuộc nguồn lực và lý thuyết mạng xã hội nhằm giải thích sự tương tác giữa nguồn lực nội bộ, nguồn lực bên ngoài và năng lực điều phối của doanh nghiệp.
- Phần tổng quan đã tạo được mối liên kết khá rõ giữa cơ sở lý thuyết, các khái niệm nghiên cứu và mô hình đề xuất. Luận án chỉ ra rằng các nghiên cứu tích hợp đồng thời AO, EO và ROC để giải thích SD, đặc biệt trong bối cảnh DNNVV tại các nền kinh tế đang phát triển, vẫn còn hạn chế. Đồng thời, cơ chế trung gian của EO và vai trò điều tiết của ROC cũng chưa được kiểm định đầy đủ.
- Tuy nhiên, phần tổng quan vẫn cần được tinh chỉnh để tăng tính sắc nét. Trước hết, tác giả cần sử dụng nhất quán các thuật ngữ Resource-Based View và

Resource-Based Theory, tránh tạo cảm giác đây là hai lý thuyết hoàn toàn khác nhau nếu không có lập luận phân biệt rõ. Bên cạnh đó, cần làm nổi bật hơn vai trò riêng của từng lý thuyết nền trong việc giải thích từng quan hệ cụ thể của mô hình. Một số đoạn tổng quan hiện còn tương đối dài và có xu hướng mô tả, trong khi phần tranh luận học thuật và sự khác biệt với các nghiên cứu gần đây nên được nhấn mạnh hơn.

2. Sự cần thiết của đề tài luận án, sự phù hợp của đề tài luận án với chuyên ngành đào tạo

- Đề tài có tính cần thiết cả về phương diện lý luận và thực tiễn. DNNVV tại Đồng bằng sông Cửu Long đang phải đồng thời đối mặt với hạn chế nguồn lực, sức ép cạnh tranh, biến đổi khí hậu, chi phí logistics, chuyển đổi số và yêu cầu phát triển bền vững. Trong bối cảnh đó, khả năng cân bằng giữa khai thác nguồn lực hiện có và khám phá cơ hội mới là một vấn đề quản trị có ý nghĩa rõ rệt.
- Việc nghiên cứu vai trò của AO, EO và ROC trong việc thúc đẩy SD phù hợp với những thách thức thực tế của doanh nghiệp trong vùng. Đề tài đồng thời thuộc phạm vi quản trị chiến lược, quản trị đổi mới, năng lực tổ chức và quản trị phát triển bền vững, do đó phù hợp với ngành Quản trị kinh doanh.

3. Sự trùng lắp của đề tài so với các công trình khoa học đã công bố

- Trên cơ sở nội dung luận án được cung cấp, chưa thấy dấu hiệu đề tài trùng lắp hoàn toàn với một công trình khoa học đã công bố trước đó. Điểm khác biệt đáng chú ý nằm ở việc nghiên cứu đồng thời AO, EO, ROC và SD trong một mô hình tích hợp, đồng thời kiểm định vai trò trung gian, điều tiết và điều tiết trung gian trong bối cảnh DNNVV tại Đồng bằng sông Cửu Long.
- Luận án cũng xác định khoảng trống thực nghiệm khi chưa có nhiều nghiên cứu xem xét đồng thời bốn cấu phần này trong bối cảnh DNNVV tại khu vực ĐBSCL

4. Sự phù hợp phương pháp nghiên cứu, độ tin cậy của các kết quả đã đạt được

- Luận án sử dụng thiết kế nghiên cứu hỗn hợp theo trình tự gồm nghiên cứu định tính, khảo sát sơ bộ và nghiên cứu định lượng chính thức. Giai đoạn định tính được triển khai với 15 chuyên gia để kiểm tra và hiệu chỉnh thang đo; khảo sát sơ bộ thực hiện với n=100; khảo sát chính thức thu được 367 quan sát hợp lệ.
- Phương pháp PLS-SEM bằng SmartPLS 4.1.4 được lựa chọn phù hợp với mô hình có cấu trúc bậc cao, biến trung gian và biến điều tiết. Luận án thực hiện

đánh giá độ tin cậy, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt, đa cộng tuyến, R^2, f^2 và Bootstrapping 5.000 mẫu lặp.

- Các kết quả chính cho thấy AO tác động tích cực đến EO với $\beta = 0,543$, $p < 0,001$ và tác động tích cực đến SD với $\beta = 0,541$, $p < 0,001$; ROC điều tiết tích cực mối quan hệ AO → EO với $\beta = 0,048$, $p = 0,018$. Trong khi đó, EO → SD không có ý nghĩa thống kê; vai trò điều tiết ROC đối với EO → SD và vai trò điều tiết trung gian cũng không được hỗ trợ.

5. Những đóng góp mới có giá trị về lý thuyết hoặc thực tiễn trong lĩnh vực nghiên cứu của luận án

- Luận án có một số đóng góp đáng ghi nhận. Trước hết, nghiên cứu cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm về vai trò của AO trong DNNVV tại một nền kinh tế đang phát triển. Kết quả cho thấy AO vừa thúc đẩy EO vừa tác động trực tiếp đến SD.
- Một phát hiện đáng chú ý là EO không tác động có ý nghĩa đến SD và không đóng vai trò trung gian trong quan hệ AO → SD. Luận án diễn giải đây là bằng chứng về điều kiện biên của EO trong bối cảnh DNNVV hạn chế nguồn lực. Kết quả trung gian không có ý nghĩa với $\beta_indirect = 0,013$, $p = 0,562$.
- Bên cạnh đó, ROC chỉ điều tiết có ý nghĩa quan hệ AO → EO nhưng không điều tiết các quan hệ hướng trực tiếp tới SD. Kết quả này góp phần cho thấy vai trò điều tiết của ROC có tính chọn lọc thay vì mang tính phổ quát.
- Về thực tiễn, luận án có điểm mạnh khi phát triển các hàm ý cho doanh nghiệp, hiệp hội và chính quyền địa phương, thay vì chỉ đưa ra khuyến nghị chung. Các đề xuất được cụ thể hóa thành lộ trình, KPI và định hướng triển khai.

6. Sự liên quan giữa công trình khoa học đã công bố và kết quả chủ yếu của luận án, chất lượng của các bài báo và uy tín của tạp chí đăng bài

- Luận án liệt kê 04 công trình của nghiên cứu sinh trong giai đoạn 2025–2026. Các công trình có nội dung liên quan trực tiếp đến các cấu phần cốt lõi của luận án, gồm điều phối nguồn lực, mô hình tổ chức thuận hai tay, định hướng sáng nghiệp và phát triển bền vững của DNNVV tại Đồng bằng sông Cửu Long.
- Điều này cho thấy các kết quả nghiên cứu đã được công bố từng phần trong quá trình thực hiện luận án.

7. Tính trung thực, minh bạch trong trích dẫn tư liệu

- Luận án sử dụng tương đối nhiều tài liệu tham khảo, gồm cả các công trình nền tảng và nghiên cứu gần đây. Các lập luận lý thuyết, số liệu thực tiễn và phần thảo luận nhìn chung có dẫn nguồn. Việc tác giả công khai danh mục công trình đã công bố liên quan đến luận án cũng góp phần tăng tính minh bạch.

8. Nội dung và hình thức tóm tắt của luận án

- Phần tóm tắt và kết luận trong luận án đầy đủ, nội dung nhìn chung bám sát mục tiêu, mô hình, phương pháp và kết quả nghiên cứu.

9. Góp ý các thiếu sót về hình thức, nội dung của luận án mà nghiên cứu sinh cần chỉnh sửa, bổ sung

Chương 1. Giới thiệu đề tài nghiên cứu

- Bối cảnh lý thuyết đang đưa quá nhiều lý thuyết vào ngay từ Chương 1, gồm RBV, RBT, RDT và SNT, làm phần giới thiệu trở nên nặng về lý thuyết và có phần trùng với Chương 2. Chương 1 nên tập trung vào vấn đề nghiên cứu và research problem hơn là trình bày sâu cơ chế từng lý thuyết. Luận án thực tế đã đưa cả RBV, RBT, RDT và SNT vào phần bối cảnh.
- RBV và RBT chưa được phân biệt đủ rõ. Có đoạn trình bày RBV như nền móng, sau đó RBT được xem là lý thuyết khắc phục hạn chế của RBV. Cần chứng minh đây thực sự là hai nền tảng lý thuyết khác biệt đủ để tách riêng, thay vì sự phát triển của cùng một dòng resource-based logic.
- Logic dẫn từ AO đến SD có xu hướng đi trước kết quả nghiên cứu. Một số đoạn viết như thể AO, EO và ROC chắc chắn là "con đường chiến lược" dẫn đến SD, trong khi kết quả thực nghiệm sau đó lại cho thấy EO không tác động đến SD và không trung gian. Chương 1 nên giữ cách diễn đạt trung tính, dưới dạng vấn đề cần kiểm định.
- Khoảng trống "chưa có nghiên cứu tại ĐBSCL" chỉ là contextual gap, chưa tự thân là theoretical gap. Luận án cần phân biệt rõ gap về bối cảnh với gap về cơ chế lý thuyết.
- Bối cảnh thực tiễn có nhiều số liệu nhưng chưa phải tất cả đều chuyển hóa thành research problem. Các số liệu về logistics, biến đổi khí hậu, tỷ trọng doanh nghiệp, FDI... khá nhiều, nhưng chưa luôn chỉ ra trực tiếp vì sao các hiện tượng đó đòi hỏi phải nghiên cứu chính xác AO–EO–ROC–SD.
- Khoảng cách giữa vấn đề thực tiễn và biến EO chưa được giải thích đủ chặt. Nếu DNNVV ĐBSCL đang đối mặt với thiếu vốn, logistics, khí hậu và nguồn

lực, cần lý giải sâu hơn tại sao EO, chứ không phải resilience, dynamic capability, innovation capability hay resource slack, được chọn làm cơ chế trung gian.

- Chương 1 có xu hướng mô tả ROC như một năng lực tác động trực tiếp và "cầu nối" giữa nội lực và ngoại lực; nhưng mô hình chính lại đặt ROC chủ yếu là biến điều tiết. Đây là sự chưa thống nhất về vai trò lý thuyết. Khoảng trống ROC còn yếu nếu chỉ dựa vào việc "ít nghiên cứu tích hợp". Ít nghiên cứu không đồng nghĩa với một khoảng trống quan trọng. Cần chỉ ra contradiction, unexplained mechanism hoặc boundary condition cụ thể.
- Tác giả nên bỏ mục tiêu số 1, hệ thống hóa lý thuyết là nhiệm vụ phải làm chứ không phải mục tiêu nghiên cứu

Chương 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

- Vấn đề lớn nhất là kiến trúc lý thuyết chưa thực sự thống nhất. Luận án sử dụng RBT/RBV, RDT và SNT, nhưng chưa chỉ rõ lý thuyết nào là lý thuyết trung tâm và lý thuyết nào đóng vai trò bổ trợ.
- Vai trò của RDT và SNT đối với các giả thuyết chưa đủ trực tiếp. Hai lý thuyết này được dùng để nói về nguồn lực bên ngoài và mạng lưới, nhưng phần lớn đường dẫn thực nghiệm không trực tiếp đo external dependence hay social network constructs. Có nguy cơ "theoretical decoration". Tức là đưa thêm RDT và SNT để làm khung lý thuyết rộng hơn nhưng các khái niệm cốt lõi trong hai lý thuyết không được đo trực tiếp trong mô hình.
- AO được định vị chưa ổn định về bản chất khái niệm. Có lúc AO được gọi là "mô hình tổ chức", lúc là "năng lực tổ chức", lúc lại gần với "dynamic capability". Ba cách định vị này không hoàn toàn tương đương về mặt lý thuyết.
- Tác giả cần làm rõ cơ sở lý thuyết và cơ sở đo lường khi xác định AO là một cấu trúc bậc ba. Cụ thể, tác giả cần chỉ ra rõ nghiên cứu gốc nào đã xây dựng và kiểm định thang đo organizational ambidexterity theo cấu trúc gồm hai thành phần chính là khai thác (exploitation) và khám phá (exploration), trong đó mỗi thành phần tiếp tục được cấu thành bởi ba chiều bậc thấp hơn. Nếu các nghiên cứu mà luận án kế thừa chủ yếu đo AO dưới dạng cấu trúc bậc một hoặc chỉ gồm trực tiếp hai chiều khai thác và khám phá, thì việc phát triển AO thành cấu trúc bậc ba trong luận án cần có lập luận lý thuyết và bằng chứng thực nghiệm rõ ràng, thay vì chỉ dựa trên việc ghép các thang đo từ nhiều nguồn khác nhau.

Bên cạnh đó, tác giả cần giải thích logic đặc tả mô hình đo lường. Nếu ba thành phần của khai thác và ba thành phần của khám phá được xem là các thang đo phản chiếu (reflective constructs), thì cần chứng minh rằng các chỉ báo này thực sự là những biểu hiện của cùng một khái niệm tiềm ẩn, có khả năng thay thế tương đối cho nhau và cùng biến động khi khái niệm thay đổi. Ngược lại, nếu khai thác và khám phá được xem là hai thành phần hình thành AO theo mô hình formative, thì cần lý giải tại sao hai chiều này tạo nên AO, tại sao chúng không nhất thiết phải đồng biến và tại sao việc loại bỏ một trong hai chiều sẽ làm thay đổi nội hàm của AO.

- Tương tự với SD, tác giả cần làm rõ tại sao SD là cấu trúc bậc 2 và dẫn nguồn nghiên cứu SD gồm 3 thành phần. Việc xây dựng AO và SD là cấu trúc bậc cao là đóng góp rất quan trọng trong luận án này.
- Tương tự với EO, tác giả cần làm rõ tại sao SD là cấu trúc bậc 2 và dẫn nguồn nghiên cứu SD gồm 3 thành phần. Nguồn trích dẫn của tác giả không chính xác.
- Xem lại nguồn thang đo ROC chưa chính xác. Các item ROC có một số nội dung "green" rất mạnh, ví dụ nguồn lực cho sản xuất thân thiện môi trường, giải pháp xanh, sử dụng nước/điện/vật tư để giảm lãng phí. Điều này làm ROC có nguy cơ bị operationalize thành green resource orchestration chứ không còn là ROC tổng quát.
- EO được giả định là mediator nhưng cơ chế truyền dẫn AO → EO → SD chưa được xây dựng đủ mạnh. Cần trả lời rõ: AO làm thay đổi EO bằng cơ chế gì, và EO tạo ra SD thông qua hành động nào? Hiện chuỗi lập luận có chỗ còn ở mức "AO tạo điều kiện → EO tăng → SD tăng".
- ROC được lựa chọn làm moderator nhưng lý thuyết lại thường mô tả ROC như một capability có main effect. Nếu ROC có tác động trực tiếp mạnh lên SD và EO, nghiên cứu sinh phải lý giải vì sao trọng tâm lý thuyết ban đầu lại là moderation.
- Tác giả nên viết lại phần bibliometric, nó không đóng vai trò quyết định trong việc phát triển lý thuyết. VOSviewer không thay thế systematic literature review và không tự chứng minh research gap.

Chương 3. Phương pháp nghiên cứu

- Bibliometric analysis không nên được xem là phương pháp định tính theo nghĩa thông thường. VOSviewer là bibliometric/quantitative literature mapping, cần tách vai trò của nó khỏi phỏng vấn định tính.
- 15 chuyên gia được nói là đạt saturation nhưng chưa thấy minh chứng saturation được xác định tại cuộc phỏng vấn thứ bao nhiêu. Chỉ dẫn Guest et al. không đủ để khẳng định saturation đã thực sự xảy ra. Tiêu chí chuyên gia khá rộng, chỉ yêu cầu một phần các tiêu chí học thuật/thực tiễn. Điều này làm mức độ đồng nhất chuyên môn đối với AO–EO–ROC–SD chưa chắc cao.
- Việc ba chuyên gia "đồng thuận sáu giả thuyết" không phải bằng chứng để xác nhận tính đúng của giả thuyết. Chuyên gia có thể giúp content validity, không nên dùng expert agreement để tăng tính đúng của causal hypotheses.
- Có dấu hiệu confirmatory bias trong giai đoạn định tính. Sau phỏng vấn, luận án giữ nguyên cả 54 items và cả 6 giả thuyết. Nếu định tính nhằm "khám phá/hiệu chỉnh", việc gần như không thay đổi cấu trúc cần được giải thích. Bên cạnh đó, phỏng vấn chuyên gia để điều chỉnh thang đo là chưa phù hợp, vì đối tượng khảo sát là chủ DN, họ mới là nhóm rà điều chỉnh thang đo. Chuyên gia nên chỉ điều chỉnh biến trong mô hình (nếu có).
- Pilot n=100 là không phù hợp về mặt phương pháp. Theo các nhà nghiên cứu, khảo sát sơ bộ từ 30-50, nếu khảo sát tăng lên 100 là sai bản chất của khảo sát sơ bộ. Vì khi tăng cỡ mẫu, chi phí khảo sát tăng, nếu kết quả sai sót thì lại làm lại. Do đó, tăng cỡ mẫu là gây sai lệch phương pháp.
- Cách lấy mẫu "thuận tiện phân tầng". Không có phương pháp này. Lấy mẫu phân tầng thuộc kỹ thuật lấy mẫu xác suất chứ không phải thuận tiện. Tác giả nên chuyển thành lấy mẫu hạn ngạch.
- Phân bổ mẫu cần được làm rõ dựa vào tiêu chí nào?
- Tác giả cần mô tả chi tiết cách thức thu thập dữ liệu. Mỗi doanh nghiệp lấy bao nhiêu người (1 người hay nhiều người) tại sao lấy nhiều người/DN?
- Harman single-factor là kiểm định yếu. Chỉ dựa vào ngưỡng 50% để kết luận CMB "không nghiêm trọng" là chưa thuyết phục. 49,140% rất sát 50%. Với một luận án khó tính, đây phải được coi là tín hiệu cảnh báo, không phải căn cứ để yên tâm.

- Cấu trúc AO reflective–reflective (chưa chính xác) cần được chứng minh chặt chẽ hơn. Nếu exploitation và exploration là dimensions tạo thành ambidexterity, formative/higher-order composite có thể hợp lý hơn.
- Không rõ cách ước lượng higher-order construct. Repeated indicators, two-stage hay disjoint two-stage? Đây là chi tiết quan trọng phải trình bày.
- Không rõ EO và SD được xử lý thế nào ở higher-order level, trong khi kết quả lại trình bày các chiều riêng.
- Không có biến kiểm soát đáng chú ý, như firm size, firm age, industry, ownership, region, environmental turbulence. Đây là thiếu sót đáng kể cho một nghiên cứu firm-level.

Chương 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

- Khẳng định mẫu 367 DN "có tính đại diện" là quá mạnh, vì phương pháp lấy mẫu không xác suất.
- CMB được kết luận quá nhẹ nhàng. Harman first factor = 49,140% chỉ thấp hơn 50% chưa tới 1 điểm phần trăm. Kết luận "không phải vấn đề nghiêm trọng" cần thận trọng hơn.
- Cronbach's Alpha và CR của AO rất cao, tới 0,972–0,978. Độ tin cậy quá cao đôi khi là tín hiệu item redundancy chứ không chỉ là "chất lượng dữ liệu rất tốt".
- Loading AO→Exploitation = 0,972 và AO→Exploration = 0,968 quá cao. Nếu hai chiều gần như đồng nhất, cần đặt câu hỏi liệu thực sự có hai dimensions phân biệt hay chỉ là một factor chung.
- Cần có 1 mục phân tích riêng cho từng cấu trúc bậc cao. Vì đây là đóng góp quan trọng của luận án
- HTMT của ba chiều SD vượt 0,90, cụ thể KT–MT = 0,945, KT–XH = 0,932, MT–XH = 0,916. Đây không thể chỉ giải thích đơn giản bằng câu "cùng thuộc một khái niệm bậc cao".
- Nếu các chiều SD không phân biệt tốt, cần xem lại đặc tả SD. Có thể phải xử lý SD như composite hoặc kiểm tra discriminant validity ở higher-order level.
- SRMR = 0,068 được diễn giải như bằng chứng model fit mạnh là chưa đủ trong PLS-SEM. SRMR không nên được dùng như bằng chứng duy nhất về tính đúng của mô hình lý thuyết.

- R^2 SD = 0,894 là cực kỳ cao. Với dữ liệu hành vi quản trị cắt ngang và self-report, cần thảo luận nguy cơ common method variance, construct overlap hoặc overfitting thay vì chỉ gọi đây là "rất mạnh".
- R^2 EO = 0,791 cũng rất cao. Điều này càng đặt câu hỏi về mức độ phân biệt giữa AO và EO.
- Không thấy Q^2 hoặc PLSpredict. Nếu không có, cần bỏ hoặc điều chỉnh mọi tuyên bố về predictive performance.
- H1 AO → EO β = 0,543 và H3 AO → SD β = 0,541 gần như bằng nhau, trong khi R^2 SD tới 0,894. Điều này cho thấy còn các main effects khác rất lớn, đặc biệt ROC, nhưng lại không được đặt thành giả thuyết chính.
- ROC → SD β khoảng 0,402 là một kết quả rất mạnh nhưng không xuất hiện trong bảng H1–H6 như một hypothesis. Đây là vấn đề về specification và theory-driven analysis.
- H2 bị bác bỏ với β = 0,024, p = 0,557. Đây là vấn đề rất lớn trong luận án. Vì khi H2 bị bác bỏ thì vai trò trung gian không còn tồn tại.
- Không thấy simple slope plot cho H4 hoặc phân tích conditional effects ở ROC thấp/trung bình/cao. Nếu muốn gọi ROC là "chất xúc tác", nên chứng minh bằng interaction plot.
- P-value 0,000 cần viết p < 0,001, không nên trình bày 0,000.
- Các kết quả indirect effect nên báo confidence intervals, thay vì chỉ p-value.
- Thảo luận H2 quá dài và có nhiều diễn giải không được đo trực tiếp, như resource slack, quản trị gia đình, ưu tiên dòng tiền, institutional uncertainty.
- Có sự đưa Dynamic Capability Theory vào phần thảo luận dù không phải lý thuyết nền chính. Điều này có thể làm lý thuyết bị "mở rộng sau khi thấy kết quả".
- Cần thảo luận kỹ hơn tại sao EO không tác động SD nhưng AO lại tác động rất mạnh cả EO và SD. Đây mới là anomaly lý thuyết quan trọng nhất của luận án.
- Cần báo cáo total effect AO → SD, không chỉ direct effect, để so sánh vai trò trung gian EO một cách đầy đủ.
- Việc nói AO "gần như duy nhất" tạo SD là quá mức, nhất là khi chính ROC → SD = 0,402.

- Cần xem lại consistency của hệ số. Có nơi AO→SD ghi 0,541, Chương 5 lại dùng khoảng 0,543; EO→SD có nơi 0,024, nơi 0,025.

Chương 5. Kết luận, đóng góp và hàm ý quản trị

- Chương 5 đang nâng một số kết quả không có ý nghĩa thành "đóng góp lý thuyết" quá nhanh. Không tìm thấy mediation không tự động đồng nghĩa đã "xác lập điều kiện biên".
- Câu "EO là điều kiện cần nhưng chưa đủ cho SD" không được dữ liệu hỗ trợ. Khi EO → SD không có ý nghĩa, không thể kết luận EO là điều kiện cần nếu không có necessary condition analysis hoặc logic tương đương.
- Nói "AO chứ không phải EO mới là năng lực quyết định" là quá mạnh. Đây chỉ là kết quả trong một mẫu và mô hình cụ thể, không phải chứng minh loại trừ vai trò EO nói chung.
- Đóng góp "ngữ cảnh hóa SNT" có vẻ vượt quá dữ liệu. Luận án không trực tiếp đo network structure, tie strength, relational embeddedness hay social capital, nên khó khẳng định đã mở rộng SNT.
- Tương tự, tuyên bố mở rộng RDT cần thận trọng. Không có biến dependence, power asymmetry hay control mechanism được đo trực tiếp.
- ROC được dùng để "mở rộng RDT" nhưng các item ROC chủ yếu là resource coordination/green operations. Đây chưa phải bằng chứng về cách doanh nghiệp xử lý dependency theo RDT.
- ROC → SD được biến thành một đóng góp trọng tâm dù không phải hypothesis ban đầu. Cần ghi rõ đây là additional finding, không nên đặt ngang hàng với confirmatory hypotheses nếu không được pre-specified.
- Một số hàm ý quản trị đi xa hơn bằng chứng. Ví dụ đề xuất dành 2–5% lợi nhuận hàng quý cho quỹ thử nghiệm đổi mới không được suy ra trực tiếp từ mô hình SEM.
- Các con số chi phí 1–3% doanh thu hoặc 2–5% lợi nhuận chưa thấy cơ sở dữ liệu. Nếu không có empirical basis hoặc nguồn tham khảo, nên bỏ hoặc ghi rõ chỉ là gợi ý minh họa.
- Mục tiêu KPI "tối thiểu 30% sáng kiến được triển khai" cũng có vẻ tùy ý. Cần nguồn hoặc cơ sở xây dựng.

- Khuyến nghị chính quyền xây dựng trung tâm đổi mới, ưu đãi thuế, đất đai... vượt khỏi trực tiếp các biến được kiểm định. Có thể đưa ra như hàm ý mở rộng nhưng cần giảm mức độ khẳng định.
- Các hàm ý nên gắn trực tiếp với effect size chứ không chỉ statistical significance. H4 $\beta = 0{,}048$ có ý nghĩa nhưng nhỏ; không nên xây dựng chính sách lớn dựa trên một interaction effect nhỏ mà không đánh giá practical significance.
- Kết luận về ROC "chỉ ở giai đoạn sơ khai" không được đo trực tiếp. Đây là suy luận lý thuyết, cần đổi cách viết.
- Kết luận rằng mạng lưới phi chính thức "thay thế" định chế thị trường là rất mạnh trong khi dữ liệu không đo trực tiếp chức năng thay thế này.
- Phần đóng góp lý thuyết hiện có xu hướng đặt tên lớn hơn bằng chứng, như "tinh chỉnh RBT", "mở rộng RDT", "ngữ cảnh hóa SNT". Hội đồng có thể hỏi: "Cụ thể proposition nào của từng lý thuyết đã được sửa đổi bởi nghiên cứu này?"
- Nên giảm số lượng "đóng góp lý thuyết" và tăng chiều sâu. Sáu đóng góp có thể tạo cảm giác phân mảnh. Một luận án mạnh hơn nếu tập trung 2–3 đóng góp thực sự được dữ liệu hỗ trợ.
- Hạn chế về common method bias cần được nêu mạnh hơn, không nên chỉ xem là hạn chế thông thường.
- Cần thừa nhận sâu hơn hạn chế của single respondent per firm.
- Cần thừa nhận hạn chế của convenience sampling đối với external validity.
- Cần thừa nhận nguy cơ measurement contamination giữa ROC và environmental SD, do nhiều item ROC chứa nội dung xanh.
- Cần tránh biến một kết quả không như kỳ vọng thành điểm mạnh bằng mọi giá. Giá trị khoa học nằm ở việc thừa nhận kết quả không hỗ trợ và giải thích giới hạn của mô hình một cách thận trọng.
- Tính mới thực sự nên được viết lại theo kết quả đã kiểm định, không dựa trên những cơ chế được suy đoán sau khi có kết quả.
- Đóng góp thực tiễn nên giảm tính "kê đơn chính sách", tăng tính "managerial implications supported by evidence".

- Chương 5 cần phân biệt rõ ba cấp độ: kết quả dữ liệu xác nhận – diễn giải lý thuyết – khuyến nghị suy ra. Hiện ba lớp này đôi lúc bị trộn lẫn.

Kết luận:

Luận án được thực hiện nghiêm túc, có chủ đề phù hợp với ngành Quản trị kinh doanh, có cơ sở lý thuyết, phương pháp nghiên cứu và dữ liệu thực nghiệm tương đối đầy đủ. Nghiên cứu đã cố gắng xây dựng một mô hình tích hợp AO, EO, ROC và SD trong bối cảnh DNNVV tại Đồng bằng sông Cửu Long; một số kết quả không phù hợp với giả thuyết ban đầu lại tạo ra những gợi mở đáng chú ý về điều kiện biên của EO và ROC.

Bên cạnh các kết quả đạt được, luận án vẫn còn một số vấn đề cần chỉnh sửa, đặc biệt liên quan đến đặc tả mô hình đo lường bậc cao, common method bias, cách diễn giải khả năng dự báo, tính nhất quán của các hệ số kết quả, địa vị của đường dẫn ROC → SD và mức độ khẳng định các đóng góp lý thuyết.

Trên cơ sở bản luận án được cung cấp, tôi đánh giá luận án cơ bản đáp ứng yêu cầu của một luận án tiến sĩ ngành Quản trị kinh doanh và có thể đưa ra bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp trường sau khi nghiên cứu sinh nghiêm túc tiếp thu, chỉnh sửa và giải trình các nội dung góp ý nêu trên.

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 10 tháng 09 năm 2026

Người nhận xét

PGS. TS. Bùi Nhất Vương

BỘ TÀI CHÍNH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC
TÀI CHÍNH-MARKETING

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Họ và tên người nhận xét: Hà Minh Trí

Chức danh trong Hội đồng: Phản biện 3 Học vị: TS

Cơ quan công tác: Trường ĐH Quốc tế, ĐHQG-TPHCM

Điện thoại: 0903189699 Email: hmtri@hcmiu.edu.vn

Tên đề tài được nhận xét: *Tác động của mô hình tổ chức thuận hai tay đến phát triển bền vững - Vai trò trung gian của định hướng sáng nghiệp: Nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại khu vực đồng bằng sông Cửu Long*

Nghiên cứu sinh: **Hà Nhật Quang**

Ngành: Quản trị kinh doanh

NỘI DUNG NHẬN XÉT

1. Chất lượng phần tổng quan tình hình nghiên cứu và các vấn đề liên quan đến đề tài luận án

Phần tổng quan của luận án được xây dựng công phu, có sự kết hợp giữa phân tích định tính các công trình quốc tế và định lượng qua trắc lượng thư mục (bibliometric). Cách tiếp cận này giúp nghiên cứu sinh (NCS) nhận diện các dòng nghiên cứu chính về AO, EO, ROC và SD, đồng thời hệ thống hóa được bốn quan điểm khác nhau về cơ chế tác động của AO đến SD (trực tiếp, qua đổi mới sáng tạo, qua EO, qua đổi mới xanh). Đây là điểm mạnh, cho thấy NCS đã đọc rộng và có tư duy tổng hợp học thuật.

Tuy nhiên, phần tổng quan còn một số hạn chế cần khắc phục. Thứ nhất, cách trình bày nhiều đoạn còn nghiêng về mô tả và liệt kê tuần tự các nghiên cứu thay vì tổng hợp phê phán (critical synthesis). Người đọc chưa thấy rõ đâu là các mâu thuẫn lý thuyết chưa giải quyết, đâu là những kết luận đã ổn định. Thứ hai, khoảng trống nghiên cứu được nêu ở mục 2.4 mang tính bối cảnh (bối cảnh ĐBSCL, bối cảnh DNNVV Việt Nam) hơn là khoảng trống lý thuyết thực chất. Trong khi đó, luận án lại tuyên bố đóng góp lý thuyết về "điều kiện biên của vai trò trung gian EO", điều này chỉ được hé lộ sau khi có kết quả thực nghiệm (giả thuyết H2 bị bác bỏ). Nói cách khác, khoảng trống lý thuyết ban đầu và đóng góp lý thuyết cuối cùng chưa thẳng hàng với nhau.

Thứ ba, một số công trình có cấu trúc mô hình rất gần với luận án lại được trích dẫn ngắn gọn, chưa được phân tích kỹ về mặt điểm giống và điểm khác. Điển hình là Aftab và cộng sự (2022b) đăng trên Journal of Cleaner Production với đề tài "Organizational ambidexterity, firm

performance, and sustainable development: Mediating role of entrepreneurial orientation in Pakistani SMEs" và Nguyen-Van và cộng sự (2025) đăng trên Journal of Open Innovation về đổi mới thuận hai tay xanh tại Việt Nam. Hai công trình này gần như đã kiểm định trước mối quan hệ AO → EO → SD trong bối cảnh DNNVV. NCS cần phân tách rõ mình kế thừa những gì và làm khác những gì thay vì chỉ dùng chúng như bằng chứng ủng hộ.

Thứ tư, phần tổng quan còn thiếu một dòng lý thuyết đối trọng, đó là các nghiên cứu về giới hạn hoặc chi phí của AO trong bối cảnh nguồn lực khan hiếm (Ebben & Johnson, 2005; Posen & Levinthal, 2012). Bổ sung dòng này sẽ giúp NCS phòng vệ tốt hơn cho lập luận về AO như một năng lực chiến lược cốt lõi của DNNVV.

2. Sự cần thiết của đề tài luận án, sự phù hợp của đề tài luận án với chuyên ngành đào tạo

Đề tài có tính cần thiết cao và phù hợp với chuyên ngành Quản trị kinh doanh (mã số 9340101). Về mặt thực tiễn, DNNVV chiếm hơn 97% tổng số DN Việt Nam và là trụ cột kinh tế của vùng Đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL). Đồng thời, vùng này chịu áp lực kép từ biến đổi khí hậu, xâm nhập mặn, chi phí logistics cao và yêu cầu chuyển đổi xanh. Do đó, việc tìm ra cơ chế quản trị giúp DNNVV vừa duy trì hoạt động ngắn hạn vừa hướng đến phát triển bền vững có ý nghĩa cấp bách.

Về mặt học thuật, luận án xử lý một câu hỏi kinh điển trong quản trị chiến lược, đó là khả năng cân bằng giữa khai thác và khám phá của tổ chức và mối liên hệ giữa năng lực này với kết quả bền vững ba trụ cột. Việc đặt câu hỏi này trong bối cảnh DN nhỏ và vùng đặc thù ở một nước đang phát triển là hợp lý và giàu tiềm năng đóng góp.

Điểm cần lưu ý là mối liên kết giữa bối cảnh thực tiễn ĐBSCL và mô hình lý thuyết chưa được khai thác đầy đủ. Các biến trong mô hình đều mang tính khái quát toàn cầu, chưa có cấu phần nào đại diện cho đặc thù vùng như áp lực khí hậu, phụ thuộc chuỗi nông sản, mạng lưới quan hệ phi chính thức. Nếu chỉ giữ nguyên các thang đo quốc tế thì luận án khó tận dụng lợi thế bối cảnh mà tên đề tài đã cam kết.

3. Sự trùng lắp của đề tài so với các công trình khoa học đã công bố

Trên cơ sở đối chiếu tài liệu tham khảo và các công trình quốc tế gần đây, tôi không thấy dấu hiệu sao chép nguyên văn hay trùng lắp về mặt ngữ liệu. Tuy nhiên, mô hình lý thuyết của luận án (AO → EO → SD, với ROC là biến điều tiết) có mức độ gần gũi cao với hai nhóm công trình đã công bố.

Thứ nhất, Aftab và cộng sự (2022b) đã kiểm định chính xác mối quan hệ AO → EO → SD trong bối cảnh DNNVV Pakistan. Cấu trúc "vai trò trung gian của EO" trong tên đề tài

luận án là trùng khớp với công trình này. Thứ hai, Nguyen-Van và cộng sự (2025) đã kiểm định biến thể xanh của mô hình này tại Việt Nam, có sử dụng cả cấu phần điều phối nguồn lực xanh (green ROC). Thứ ba, Baquero (2024) đã đưa ROC vào vai trò điều tiết trong quan hệ đổi mới - hiệu quả xanh.

Điểm khác biệt của luận án so với các công trình trên là bối cảnh (DNNVV vùng ĐBSCL, không phải Pakistan hay toàn Việt Nam), là việc đưa ROC vào mô hình phi xanh, và là việc thử moderated mediation ở tầng ba (H6). Đây là những khác biệt hợp lệ, nhưng chưa đủ mạnh để xem là "khoảng trống lý thuyết mới". Nhìn tổng thể, đề tài có tính kế thừa cao hơn tính sáng tạo lý thuyết, và mức đóng góp mới thực sự chỉ được xác lập sau khi kết quả thực nghiệm cho phát hiện ngược chiều với kỳ vọng (H2 bị bác bỏ). Đề nghị NCS thẳng thắn tuyên bố mô hình luận án là một sự mở rộng theo bối cảnh và làm rõ hơn ranh giới đóng góp so với ba công trình gốc trên.

4. Sự phù hợp phương pháp nghiên cứu, độ tin cậy của các kết quả đã đạt được

Luận án lựa chọn thiết kế hỗn hợp tuần tự khám phá (Creswell & Plano Clark, 2018) là phù hợp với mục tiêu vừa hoàn thiện thang đo vừa kiểm định giả thuyết. Giai đoạn định tính với 15 chuyên gia và ba nhóm đối tượng có tính đại diện tốt cho quá trình hiệu chỉnh thang đo. Kỹ thuật mã hóa ba bước theo Strauss & Corbin (1998) được nêu đầy đủ. Giai đoạn định lượng sử dụng PLS-SEM trên SmartPLS 4.1.4 với bootstrap 5.000 mẫu là chuẩn mực hiện hành. Các chỉ số đo lường (CR, AVE, HTMT, VIF, R^2, f^2) được báo cáo tương đối đầy đủ.

Tuy nhiên, có bảy vấn đề phương pháp cần được NCS làm rõ hoặc điều chỉnh.

Thứ nhất, về kích thước mẫu. NCS xác định ngưỡng tối thiểu theo quy tắc 10:1 (Hair và cộng sự, 2019) cho 54 biến quan sát là 540 mẫu, nhưng chỉ thu được 367 bảng hợp lệ, tức chỉ đạt 68% ngưỡng tự đề ra. NCS cần bổ sung kiểm định sức mạnh thống kê (post-hoc power analysis bằng G*Power) để chứng minh cỡ mẫu 367 vẫn đủ để phát hiện các hiệu ứng vừa ở mức 0,80. Nếu không, nguy cơ Type II error đối với các giả thuyết bị bác bỏ (H2, H5, H6) là hiện hữu.

Thứ hai, về chọn mẫu. Phương pháp phân tầng thuận tiện (stratified convenience) là một dạng chọn mẫu phi xác suất, chưa đảm bảo tính đại diện thống kê cho quần thể DNNVV vùng ĐBSCL. NCS cần trình bày rõ tỷ lệ mẫu theo tỉnh, ngành, quy mô so với cơ cấu tổng thể và bàn về giới hạn suy rộng.

Thứ ba, về thiết kế cắt ngang. SD về bản chất là một quá trình dài hạn, việc đo lường tại một thời điểm chỉ phản ánh nhận thức tại thời điểm khảo sát, không quan sát được biến động qua thời gian. Đây là hạn chế cấu trúc, cần được thảo luận sâu hơn khi diễn giải các mối quan hệ nhân quả trong mô hình.

Thứ tư, về thiên lệch phương pháp chung (common method bias). Toàn bộ dữ liệu thu từ một nguồn (một người trả lời đại diện cho DN) tại một thời điểm và bằng một công cụ (bảng hỏi). Dù NCS đã kiểm định Harman single-factor tại Bảng 4-1, kiểm định này không đủ để loại trừ CMB. Nên bổ sung Full Collinearity VIF hoặc marker variable test (Kock, 2015) cho phù hợp với PLS-SEM.

Thứ năm, về ý nghĩa thực tiễn của các hệ số. Hệ số điều tiết H4 $\beta = 0{,}048$ ($p = 0{,}018$) tuy có ý nghĩa thống kê nhưng độ lớn hiệu ứng (effect size) rất nhỏ. Cần báo cáo f^2 cho hạng tương tác và slope analysis để cho thấy vùng giá trị của ROC mà tại đó tác động AO → EO thực sự khác biệt về mặt quản trị. Hệ số gián tiếp H6 $\beta_indirect \approx 0{,}012–0{,}013$ gần bằng không, kết luận "bác bỏ" là chính xác nhưng cần được diễn giải cẩn trọng, không nên xem là "bằng chứng ngược lại" cho vai trò trung gian mà chỉ là "không đủ bằng chứng ủng hộ" trong mẫu này.

Thứ sáu, thiếu các phân tích bổ trợ mà PLS-SEM cho phép và độc giả Q1 kỳ vọng. Đề nghị NCS bổ sung (a) Multi-Group Analysis theo ngành hoặc quy mô DN để kiểm định tính đồng nhất của mô hình, (b) Importance-Performance Map Analysis (IPMA) để liên kết kết quả thống kê với hàm ý quản trị, và (c) đánh giá PLSpredict để chứng minh sức mạnh dự báo ngoài mẫu.

Thứ bảy, về mô hình đo lường bậc hai. AO được đo lường ở cấp độ cấu trúc bậc hai (khai thác và khám phá là hai cấu phần). NCS cần trình bày rõ đây là mô hình reflective-formative hay reflective-reflective, quy trình two-stage hay disjoint two-stage. Việc này ảnh hưởng đến cách diễn giải hệ số tải và độ tin cậy của cấu trúc bậc cao.

5. Những đóng góp mới có giá trị về lý thuyết hoặc thực tiễn trong lĩnh vực nghiên cứu của luận án

Về lý thuyết, luận án có ba đóng góp đáng ghi nhận. Một là, phát hiện "vai trò trung gian của EO không được xác nhận trong DNNVV vùng ĐBSCL" cùng với "ROC chỉ điều tiết chọn lọc ở giai đoạn AO → EO" là những phát hiện có giá trị, ngược với quan điểm phổ biến trong tài liệu quốc tế. Đây là đóng góp thực sự nếu NCS thảo luận đúng bản chất của nó, đó là xác lập điều kiện biên (boundary condition) cho một quan hệ trung gian được thừa nhận rộng rãi. Hai là, việc tích hợp ba lý thuyết nền (RBT, RDT, SNT) trong một mô hình cho DNNVV vùng có nguồn lực hạn chế là một hướng đi hợp lý. Ba là, việc kiểm định moderated mediation ba bậc trong bối cảnh DNNVV Việt Nam là hiếm.

Về thực tiễn, luận án có ba đóng góp có giá trị. Một là, bộ thang đo 54 chỉ báo đã được hiệu chỉnh qua ba giai đoạn có thể được sử dụng như công cụ chẩn đoán quản trị cho DNNVV. Hai là, ba lộ trình triển khai riêng cho DN, hiệp hội và chính quyền địa phương ở Chương 5 là

điểm mạnh, ít luận án cùng ngành làm được như vậy. Ba là, bộ dữ liệu 367 DNNVV vùng ĐBSCL là nguồn tham chiếu tốt cho các nghiên cứu tiếp theo.

Tuy vậy, cần lưu ý một mâu thuẫn cần được xử lý: tên đề tài nhấn mạnh "vai trò trung gian của định hướng sáng nghiệp" nhưng kết quả thực nghiệm không xác nhận vai trò trung gian này. Nếu giữ nguyên tên đề tài như hiện tại, luận án sẽ chịu áp lực trong buổi bảo vệ về sự lệch pha giữa cam kết ban đầu và kết luận cuối. Có hai lựa chọn cho NCS, thứ nhất là điều chỉnh tên đề tài theo hướng khảo sát cơ chế thay vì khẳng định cơ chế (ví dụ "Khảo sát vai trò trung gian có thể có của định hướng sáng nghiệp…"), thứ hai là giữ nguyên tên và tái diễn giải phát hiện như một đóng góp về điều kiện biên. Tôi khuyến nghị lựa chọn thứ hai và làm rõ điều này ngay từ Chương 1.

6. Sự liên quan giữa công trình khoa học đã công bố và kết quả chủ yếu của luận án, chất lượng của các bài báo và uy tín của tạp chí đăng bài

Tác giả công bố 04 công trình khoa học đều có nội dung liên quan đến luận án. Chất lượng công bố là trung bình và chấp nhận được.

7. Tính trung thực, minh bạch trong trích dẫn tư liệu

Cách trích dẫn trong luận án về cơ bản đúng chuẩn APA. Danh mục tài liệu tham khảo phong phú với khoảng 300 nguồn tiếng Anh và gần 30 nguồn tiếng Việt, thể hiện thái độ nghiêm túc trong nghiên cứu. Nhiều nguồn là công trình quốc tế cập nhật giai đoạn 2022–2025, cho thấy NCS bám sát tri thức mới.

Tuy nhiên, có một số vấn đề nhỏ cần khắc phục để tăng tính minh bạch. Thứ nhất, một số tên tác giả người Việt trong danh mục bị viết theo hai kiểu khác nhau ở cùng một công trình (ví dụ Đinh Văn Hoàng và Hoàng Đ. V., cùng một bài năm 2023, xuất hiện hai lần). Đề nghị chuẩn hóa. Thứ hai, một số nguồn báo chí và cổng thông tin (VCCI, congbao.chinhphu, tulieuvankien) cần được trình bày theo chuẩn APA đầy đủ, gồm ngày truy cập. Thứ ba, một vài trích dẫn số liệu ở Chương 1 và Chương 5 chưa gắn với nguồn cụ thể, ví dụ các con số về tỷ trọng DNNVV vùng ĐBSCL. Thứ tư, đề nghị NCS cung cấp báo cáo kiểm tra trùng lặp bằng Turnitin hoặc iThenticate với tỷ lệ tương đồng dưới ngưỡng theo quy định của cơ sở đào tạo.

8. Nội dung và hình thức tóm tắt của luận án

Nội dung và hình thức tóm tắt của luận án là phù hợp về nội dung và cấu trúc theo qui định.

9. Góp ý các thiếu sót về hình thức, nội dung của luận án mà nghiên cứu sinh cần chỉnh sửa, bổ sung

Về nội dung, cần chỉnh sửa và bổ sung các điểm sau.

Một là, xử lý mâu thuẫn giữa tên đề tài (nhấn mạnh vai trò trung gian của EO) và kết quả thực nghiệm (vai trò này bị bác bỏ). Có thể giữ tên đề tài và tái diễn giải phát hiện như một đóng góp về điều kiện biên, nhưng phải làm rõ ngay ở Chương 1 và trong tóm tắt.

Hai là, viết lại phần "khoảng trống nghiên cứu" ở Chương 2 theo hướng chỉ ra khoảng trống lý thuyết (không chỉ khoảng trống bối cảnh) so với ba công trình gần nhất là Aftab và cộng sự (2022b), Nguyen-Van và cộng sự (2025) và Baquero (2024).

Ba là, bổ sung phân tích sức mạnh thống kê (post-hoc power) cho cỡ mẫu 367, bổ sung Full Collinearity VIF hoặc marker variable test cho CMB, bổ sung f^2 và slope analysis cho hạng tương tác H4, bổ sung IPMA và PLSpredict.

Bốn là, làm rõ đặc điểm mô hình đo lường bậc hai của AO (reflective-formative hay reflective-reflective), quy trình ước lượng và các chỉ số phù hợp.

Năm là, làm sâu Chương 4 phần thảo luận về H2 bị bác bỏ. Hiện tại phần diễn giải có xu hướng suy luận hậu nghiệm (post hoc rationalization). Nên trình bày rõ đây là phát hiện đóng góp cho tài liệu về điều kiện biên của EO, và đề xuất giả thuyết cạnh tranh cho nghiên cứu tương lai.

Sáu là, bổ sung Danh mục công trình của tác giả với đầy đủ thông tin chỉ mục tạp chí.

Bảy là, làm sắc nét ba lộ trình hàm ý ở Chương 5 bằng cách gắn từng hàm ý với hệ số đường dẫn cụ thể và độ lớn hiệu ứng, thay vì chỉ dừng ở khuyến nghị chung.

Về hình thức, cần chỉnh sửa các điểm sau. Chuẩn hóa cách viết tên tác giả người Việt trong danh mục tài liệu tham khảo. Rà soát các bảng và hình bị vỡ định dạng khi chuyển trang. Kiểm tra lại việc đánh số bảng (một số bảng 2-3 bị nhảy sau bảng 1-3, không có bảng 2-1, 2-2). Rà soát chính tả và diễn đạt ở một số đoạn dài ở Chương 4 và Chương 5. Thống nhất cách viết "DNNVV" hay "doanh nghiệp nhỏ và vừa" xuyên suốt luận án.

Kết luận:

Luận án đủ điều kiện đưa ra bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường, sau khi NCS chỉnh sửa và bổ sung các nội dung nêu trên.

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày tháng năm 2026

Người nhận xét

PGS.TS. Hà Minh Trí

BỘ TÀI CHÍNH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC
TÀI CHÍNH-MARKETING

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Họ và tên người nhận xét: Nguyễn Quốc Cường

Chức danh trong Hội đồng: Uỷ viên..... ....Học vị: PGS.TS

Cơ quan công tác: Trường Đại học Công nghiệp TP.HCM

Điện thoại: 0968681023 Email: nguyenquoccuong@iuh.edu.vn

Tên đề tài được nhận xét: Tác động của mô hình tổ chức thuận hai tay đến phát triển bền vững - Vai trò trung gian của định hướng sáng nghiệp: Nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại khu vực đồng bằng sông Cửu Long.

Nghiên cứu sinh: **Hà Nhật Quang**

Ngành: Quản trị kinh doanh

NỘI DUNG NHẬN XÉT

1. Chất lượng phần tổng quan tình hình nghiên cứu và các vấn đề liên quan đến đề tài luận án

-Tổng quan hình nghiên cứu có bố cục tổng quan rõ ràng, chia thành các mảng: lý thuyết nền, thực tiễn, tổng quan nghiên cứu trong và ngoài nước, phân nhóm các vấn đề, xác định khoảng trống, đưa ra giả thuyết cụ thể. Nghiên cứu sinh có liên kết mạch lạc giữa lý thuyết – thực tiễn – nghiên cứu trước và vấn đề nghiên cứu mới.

-Tổng quan hình nghiên cứu có tính cập nhật và hệ thống hoá tri thức

- Nghiên cứu sinh sử dụng đa dạng lý thuyết hiện đại: RBV, RBT, RDT, SNT và Triple Bottom Line (TBL), trình bày rõ vai trò, nhược điểm, sự liên kết của các trường phái.
- Nghiên cứu sinh có cập nhật tài liệu mới nhất (2023–2026) và mở rộng phạm vi so sánh quốc tế, khu vực Đông Nam Á, Việt Nam, Đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL).
- Tổng quan thực tiễn chi tiết, số liệu mới nhất về doanh nghiệp (DN), doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) vùng ĐBSCL, bối cảnh kinh tế, xã hội, môi trường, các thách thức đặc thù vùng miền.

- Tổng quan các nghiên cứu liên quan có dùng phân tích bibliometric (với pầhn mềm VOSviewer) và tổng hợp bảng biểu giúp hệ thống hoá khách quan xu hướng, chủ đề và mối liên hệ trong lĩnh vực nghiên cứu (AO, EO, ROC, SD).

-Tổng quan hình nghiên cứu đã tổng hợp và so sánh các công trình tiêu biểu, chỉ ra điểm mạnh, hạn chế, sự khác biệt về bối cảnh, phương pháp, quy mô mẫu.

-Tổng quan hình nghiên cứu đã liên kết lý thuyết với thực tiễn và đặt trong bối cảnh địa phương (ĐBSCL) sát thực với thực tiễn và có chiều sâu.

-Tổng quan hình nghiên cứu xác định khoảng trống nghiên cứu và vấn đề cần giải quyết trong đề án.

2. Sự cần thiết của đề tài luận án, sự phù hợp của đề tài luận án với chuyên ngành đào tạo

2.1 Sự cần thiết của đề tài luận án phù hợp với bối cảnh thực tiễn tại Đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL)

Bối cảnh thực tiễn cấp bách: doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) tại Đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL) đang đối mặt với nhiều thách thức: biến đổi khí hậu, xâm nhập mặn, suy giảm nguồn lực, chi phí logistics cao và áp lực chuyển đổi số, phát triển bền vững. DNNVV chiếm gần như đa số tổng số doanh nghiệp Việt Nam, đóng vai trò then chốt trong phát triển kinh tế, nhưng lại thiếu nguồn lực, năng lực quản trị, và dễ bị tổn thương trước biến động môi trường.

2.2 Đề tài luận án có ý nghĩa thực tiễn và học thuật:

- Nghiên cứu góp phần làm rõ cơ chế vận hành, mối liên hệ giữa các năng lực tổ chức và kết quả phát triển bền vững.
- Kết quả có giá trị tham khảo cho nhà quản lý DNNVV, nhà hoạch định chính sách, nâng cao năng lực cạnh tranh, phát triển bền vững cho khu vực ĐBSCL và Việt Nam nói chung.

2.3 Đề tài luận án phù hợp ngành đào tạo là Quản trị kinh doanh (Mã số: 9340101)

Đề tài tập trung vào các lý thuyết và mô hình quản trị hiện đại (RBV, RBT, RDT, SNT, AO, EO, ROC), vận dụng vào thực tiễn quản lý DNNVV. Nội dung nghiên cứu gắn

chặt với quản trị chiến lược, tổ chức, đổi mới sáng tạo, phát triển nguồn lực, phát triển bền vững—tất cả đều là lĩnh vực cốt lõi và liên ngành của Quản trị kinh doanh.

3. Sự trùng lắp của đề tài so với các công trình khoa học đã công bố

Phản biện chưa phát hiện sự trùng lắp của đề tài luận án so với công trình khoa học khác đã công bố. Theo báo cáo từ phần mềm Turnitin do cơ sở đào tạo gửi thì chỉ số tương đồng là 19%.

4. Sự phù hợp phương pháp nghiên cứu, độ tin cậy của các kết quả đã đạt được

4.1 Phương pháp nghiên cứu phù hợp: luận án sử dụng kết hợp giữa phương pháp định tính và định lượng:

- Định tính: Trao đổi chuyên gia, thảo luận nhóm để xác định các yếu tố lý thuyết, xây dựng mô hình nghiên cứu và bảng hỏi khảo sát.
- Định lượng: Thu thập dữ liệu thực tiễn từ các DNNVV tại Đồng bằng sông Cửu Long, sử dụng các phương pháp thống kê hiện đại (như SEM, CFA, kiểm định Cronbach's Alpha, EFA) để kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu.

Việc lựa chọn các phương pháp này là phù hợp với mục tiêu, phạm vi và đối tượng nghiên cứu, đảm bảo tính logic, khách quan và khoa học.

4.2 Độ tin cậy của kết quả:

Cỡ mẫu khảo sát được lựa chọn đủ lớn, đảm bảo tính đại diện cho các DNNVV trong khu vực nghiên cứu. Các chỉ số kiểm định độ tin cậy như Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR) đều đạt giá trị tốt, cho thấy các thang đo có độ tin cậy cao. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích nhân tố khẳng định (CFA) cho kết quả phù hợp, chứng tỏ các biến quan sát được nhóm lại đúng với các nhân tố lý thuyết đề xuất. Kết quả kiểm định mô hình SEM cho các giá trị phù hợp chứng minh mô hình nghiên cứu có độ phù hợp và giải thích tốt các mối quan hệ giả thuyết.

5. Những đóng góp mới có giá trị về lý thuyết hoặc thực tiễn trong lĩnh vực nghiên cứu của luận án

5.1 Những đóng góp mới về lý thuyết:

- Xây dựng mô hình tích hợp: luận án kết hợp các yếu tố tổ chức thuận hai tay (AO), định hướng sáng nghiệp (EO), năng lực điều phối nguồn lực (ROC) vào

một mô hình tổng thể nhằm phân tích tác động đến phát triển bền vững (SD) của DNNVV trong bối cảnh đặc thù của Đồng bằng sông Cửu Long.

- Bổ sung bằng chứng thực nghiệm: kết quả của luận án cung cấp bằng chứng thực nghiệm về cơ chế tác động, mối quan hệ lẫn nhau giữa các năng lực tổ chức hiện đại với mục tiêu phát triển bền vững của doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam—một lĩnh vực còn ít được nghiên cứu.
- Phát triển hệ thống thang đo: luận án điều chỉnh, bổ sung và kiểm định các thang đo về năng lực tổ chức và phát triển bền vững phù hợp với điều kiện tại ĐBSCL, góp phần hoàn thiện lý thuyết trong lĩnh vực quản trị kinh doanh.

5.2 Những đóng góp mới về thực tiễn:

- Đề xuất giải pháp quản trị phù hợp: luận án đã đưa ra các khuyến nghị thực tiễn giúp DNNVV tại ĐBSCL nâng cao năng lực quản trị tổ chức, thúc đẩy đổi mới sáng tạo và phát triển bền vững trong điều kiện kinh tế - xã hội đặc thù của vùng.
- Cung cấp căn cứ cho hoạch định chính sách: kết quả nghiên cứu của luận án là cơ sở quan trọng để các nhà hoạch định chính sách, hiệp hội doanh nghiệp và cơ quan hỗ trợ xây dựng các chương trình, chính sách phát triển DNNVV phù hợp hơn với thực tiễn địa phương.

Tăng cường nhận thức phát triển bền vững: luận án đã góp phần nâng cao nhận thức về vai trò của các năng lực tổ chức hiện đại đối với mục tiêu phát triển bền vững, từ đó thúc đẩy chuyển đổi tư duy và hành động trong cộng đồng doanh nghiệp nhỏ và vừa ở khu vực.

Kết luận: luận án có nhiều đóng góp mới giá trị về cả lý thuyết và thực tiễn, giúp bổ sung và hoàn thiện nền tảng khoa học cũng như hỗ trợ giải quyết các vấn đề thực tiễn cấp thiết của doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Đồng bằng sông Cửu Long.

6. Sự liên quan giữa công trình khoa học đã công bố và kết quả chủ yếu của luận án, chất lượng của các bài báo và uy tín của tạp chí đăng bài

Các công trình khoa học đã công bố có sự liên quan đến mục tiêu nghiên cứu của luận án. Chất lượng bài báo đã được bình duyệt và xuất bản trên các tạp chí khoa học trong nước

Bài báo 1: "Điều phối nguồn lực cho phát triển bền vững Đồng bằng sông Cửu Long: Góc nhìn từ Lý thuyết dựa trên nguồn lực" được đăng trên Tạp chí Kinh tế - Tài chính. Tạp chí này được tính 0,75 điểm theo quy định của Hội đồng Giáo sư Nhà nước.

Bài báo 2: "Cơ chế trung gian trong mối quan hệ giữa mô hình tổ chức thuận 2 tay và phát triển bền vững của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Đồng bằng sông Cửu Long" được đăng trên tạp chí Kinh tế và Dự Báo. Tạp chí này được tính 0,75 điểm theo quy định của Hội đồng Giáo sư Nhà nước.

Bài báo 3: "Thảo luận và đề xuất hướng nghiên cứu về tác động của các yếu tố mô hình tổ chức thuận hai tay đến phát triển bền vững - Vai trò trung gian của định hướng sáng nghiệp" được đăng trên tạp chí Kinh tế và Dự Báo. Tạp chí này được tính 0,75 điểm theo quy định của Hội đồng Giáo sư Nhà nước.

Bài báo 4: "Phát triển bền vững của SMEs Đồng bằng sông Cửu Long dưới khung Triple Bottom Line: Liên hệ mô hình tổ chức thuận hai tay và định hướng sáng nghiệp" được đăng trên tạp chí Kinh tế - Công nghiệp. Tạp chí này được tính 0,25 điểm theo quy định của Hội đồng Giáo sư Nhà nước.

7. Tính trung thực, minh bạch trong trích dẫn tư liệu

- Luận án có trích dẫn đầy đủ và rõ ràng: tất cả các nguồn tài liệu, số liệu, ý tưởng của các tác giả khác được trích dẫn đầy đủ, rõ ràng và đúng quy chuẩn. Tuy nhiên, nghiên cứu sinh chưa thống nhất việc sử dụng "&" và "và" cho các trích dẫn trong bài.
- Luận án sử dụng nguồn tài liệu uy tín: luận án chủ yếu sử dụng các nguồn tài liệu khoa học có uy tín, bao gồm sách chuyên khảo, tạp chí quốc tế, tạp chí trong nước được công nhận và các văn bản pháp luật liên quan.
- Chưa phát hiện đạo văn, tỷ lệ trùng lắp theo báo cáo của đơn vị đào tạo là 19%.
- Luận án thể hiện thái độ khách quan: nghiên cứu sinh phân biệt rõ ràng giữa ý kiến cá nhân và ý kiến, kết quả nghiên cứu của các tác giả khác, thể hiện sự khách quan và trung thực trong nghiên cứu.
- Luận án cũng thể hiện minh bạch trong phân tích số liệu: việc sử dụng và phân tích số liệu đều ghi rõ nguồn gốc, cách thức thu thập, xử lý và phân tích, đảm bảo tính minh bạch và có thể kiểm chứng lại.

8. Nội dung và hình thức tóm tắt của luận án

8.1 Nội dung tóm tắt của luận án:

- Tóm tắt trình bày đầy đủ các nội dung chính của luận án, bao gồm:
- Mục tiêu nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu.
- Phương pháp nghiên cứu chủ yếu được sử dụng.
- Các kết quả nổi bật và đóng góp mới của luận án cho lĩnh vực khoa học chuyên ngành.
- Kết luận chính và các đề xuất, giải pháp thực tiễn.
- Nội dung tóm tắt ngắn gọn, súc tích, tập trung vào các điểm quan trọng nhất, giúp người đọc nhanh chóng nắm bắt được giá trị khoa học và thực tiễn của luận án.

8.2 Hình thức tóm tắt của luận án:

- Trình bày theo đúng quy định về định dạng, cấu trúc của bản tóm tắt luận án tiến sĩ:
- Được viết bằng cả tiếng Việt và tiếng Anh (nếu theo quy định của cơ sở đào tạo).
- Bố cục rõ ràng, logic, có đầy đủ các phần: lý do chọn đề tài, mục tiêu, phạm vi, phương pháp, kết quả và kết luận.

9. Góp ý các thiếu sót về hình thức, nội dung của luận án mà nghiên cứu sinh cần chỉnh sửa, bổ sung

9.1. Góp ý các thiếu sót về nội dung:

- Nghiên cứu sinh cần làm rõ hơn đóng góp mới so với các nghiên cứu trước đây, đặc biệt là về phương pháp và ý nghĩa thực tiễn.
- Nghiên cứu sinh cần bổ sung dẫn chứng thực tiễn: một số kết luận hoặc kiến nghị nên được bổ sung thêm số liệu minh họa, ví dụ thực tiễn cụ thể để tăng tính thuyết phục và phù hợp với điều kiện kinh tế-xã hội tại ĐBSCL.
- Nghiên cứu sinh cần liên hệ thực tiễn và đề xuất giải pháp:
- Cần làm rõ hơn khả năng ứng dụng các kết quả nghiên cứu vào thực tiễn, bổ sung các giải pháp có tính khả thi và phù hợp với bối cảnh tại tại ĐBSCL và đối tượng thụ hưởng các DNVVN.

- Nghiên cứu sinh cần cập nhật các tài liệu mới công bố trong 5 năm gần đây, đặc biệt là các nghiên cứu quốc tế gần đây liên quan đến chủ đề luận án.
- Nghiên cứu sinh cần cân nhắc công bố kết quả nghiên cứu trên các tạp chí quốc tế phù hợp với ngành đào tạo.

9.2. Góp ý các thiếu sót về hình thức: Nghiên cứu sinh cần rà soát lại toàn bộ hình thức trình bày, bố cục các chương mục, bảng biểu, hình vẽ và tài liệu tham khảo cho đồng bộ, đúng chuẩn khoa học.

Kết luận:

Luận án đáp ứng các tiêu chí về một luận án tiến sĩ: có tính cấp thiết, mới mẻ, khoa học, độc lập, giá trị thực tiễn và lý luận cao; phương pháp nghiên cứu hiện đại, kết cấu chặt chẽ, trình bày chuẩn mực; đóng góp tích cực cho khoa học, kinh tế, xã hội và ngành đào tạo. Luận án có thể được đưa ra bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp trường.

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 09 tháng 09 năm 2026

Người nhận xét



PGS.TS. Nguyễn Quốc Cường

BỘ TÀI CHÍNH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC
TÀI CHÍNH-MARKETING

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Họ và tên người nhận xét: **TS. Nguyễn Văn Đắng**

Chức danh trong Hội đồng: Ủy viên. Học vị: Tiến sĩ.

Cơ quan công tác: Trường Đại học Kinh tế Tài chính TpHCM.

Điện thoại : 0913 85 52 52 Email: nvdanghcm@gmail.com.

Tên đề tài được nhận xét: Tác động của mô hình tổ chức thuận hai tay đến phát triển bền vững - Vai trò trung gian của định hướng sáng nghiệp: Nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại khu vực đồng bằng sông Cửu Long

Nghiên cứu sinh: **Hà Nhật Quang**

Ngành: Quản trị kinh doanh

NỘI DUNG NHẬN XÉT

1. Chất lượng phần tổng quan tình hình nghiên cứu và các vấn đề liên quan đến đề tài luận án

Luận án đã hệ thống hóa các khái niệm mô hình tổ chức thuận hai tay (AO), định hướng sáng nghiệp (EO), năng lực điều phối nguồn lực (ROC) và phát triển bền vững (SD); kết nối lý thuyết dựa trên nguồn lực, lý thuyết phụ thuộc nguồn lực và lý thuyết mạng xã hội. Phần tổng quan có phân tích trắc lượng thư mục, đối chiếu nghiên cứu thực nghiệm và xác định bốn khoảng trống, tạo được tuyến lập luận từ vấn đề đến mô hình (tr. 22–81).

Điểm cần hoàn thiện là mức độ chứng minh khoảng trống và sự đóng góp riêng của từng lý thuyết. Không nên đồng nhất khoảng trống địa bàn với khoảng trống lý thuyết hoặc chỉ ghép ba lý thuyết mà chưa chỉ rõ lý thuyết nào giải thích quan hệ nào.

2. Sự cần thiết của đề tài luận án, sự phù hợp của đề tài luận án với chuyên ngành đào tạo

Đề tài phù hợp ngành Quản trị kinh doanh vì nghiên cứu năng lực tổ chức, định hướng chiến lược, điều phối nguồn lực và kết quả bền vững ở cấp doanh nghiệp. Vấn đề cân bằng khai thác hoạt động hiện hữu với khám phá cơ hội mới trong điều kiện nguồn lực hạn chế có giá trị thực tiễn đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Đồng bằng sông Cửu Long; bối cảnh được trình bày tại tr. 4–10.

Tên đề tài phản ánh được đối tượng và quan hệ chính nhưng dài, chưa thể hiện vai trò ROC, trong khi cụm "nghiên cứu trường hợp" dễ gây nhầm với thiết kế nghiên cứu tình huống thay vì khảo sát định lượng 367 doanh nghiệp. Việc chưa xác nhận trung gian EO không tự động làm tên đề tài sai, nếu đây là quan hệ được đặt ra để kiểm định, không phải kết luận định trước. Nên dùng cách diễn đạt trung tính hơn; ba phương án điều chỉnh và phương án ưu tiên được trình bày trong phụ lục kèm theo.

3. Sự trùng lắp của đề tài so với các công trình khoa học đã công bố

Mô hình có sự kế thừa rõ từ các nghiên cứu về AO, EO và SD, đặc biệt công trình Aftab và cộng sự (2022b) đã nghiên cứu vai trò trung gian EO trong doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Pakistan (tr. 66–67, 158). Vì vậy, điểm khác biệt nên được xác lập ở cấu hình tích hợp ROC, cách đo lường, bối cảnh khảo sát và kết quả kiểm định cụ thể, không ở tuyên bố lần đầu nghiên cứu chuỗi AO–EO–SD.

Chưa có báo cáo kiểm tra tương đồng nên không kết luận về mức độ đạo văn.

4. Sự phù hợp phương pháp nghiên cứu, độ tin cậy của các kết quả đã đạt được

Về định hướng thiết kế, việc kết hợp định tính, khảo sát thử và định lượng bằng PLS-SEM có thể phù hợp với mục tiêu kiểm định đồng thời các quan hệ trực tiếp, trung gian và điều tiết. Luận án trình bày 54 chỉ báo, mẫu chính thức 367 doanh nghiệp, bootstrap 5.000 lần và các kiểm tra mô hình đo lường, mô hình cấu trúc (tr. 83–112).

Đặc tả mô hình đo lường: Tr. 98 và 104 mô tả AO theo dạng phản ánh–phản ánh; Bảng 4-2 ghi AO → Khai thác và AO → Khám phá. Trong khi đó, Hình 4-1 (tr. 112) thể hiện hướng liên kết từ các thành phần về AO, AO có $R^2 = 1{,}000$; phụ lục cũng ghi R^2 của AO bằng 1,000 và các hiệu ứng từ Khai thác/Khám phá đến AO (tr. 220–221). $R^2 = 1{,}000$ ở cấu trúc tổng hợp tự nó không phải bằng chứng sai phạm dữ liệu.

Khảo sát thử và thang đo: Phụ lục 2 ghi KMO là "nan" (tr. 208); bảng mang tên "Rotated Component Matrix" tại tr. 208–210 có nhiều giá trị rất thấp. Cần xác minh đây là ma trận tải nhân tố hay loại hệ số khác, giải thích giá trị không xác định và cung cấp đầu ra khảo sát thử có thể kiểm tra. Số chuyên gia nêu là 15 nhưng danh sách tại tr. 192–193 thể hiện 14 người, cần đối chiếu.

Giá trị phân biệt và số liệu báo cáo: Bảng 4-4 (tr. 106) và phụ lục tr. 214 ghi HTMT giữa Kinh tế–Môi trường, Kinh tế–Xã hội, Môi trường–Xã hội lần lượt 0,945; 0,932; 0,916, khác với hai bản tóm tắt. Luận án có giải thích các chiều cùng thuộc SD bậc cao, nhưng giải thích này chưa thay thế việc chứng minh ranh giới đo lường giữa các chiều và giữa các khái niệm AO, EO, ROC, SD. Mặt khác, f^2 của AO → EO là 1,054 tại tr. 110 nhưng là 0,301 trong Bảng 3.6 phụ lục (tr. 221).

Trung gian và điều tiết: H6 được phát biểu là điều tiết quan hệ gián tiếp AO → EO → SD (tr. 80), nhưng có chỗ thảo luận như điều tiết quan hệ trực tiếp AO → SD (tr. 124). Phải tách hai kiểm định này, thống nhất ký hiệu, phương trình và báo cáo hiệu ứng gián tiếp có điều kiện kèm khoảng tin cậy.

Mẫu khảo sát và phạm vi suy luận: Mẫu thuận tiện có phân bổ theo địa bàn/ngành chưa đủ cơ sở đại diện toàn vùng. Kết quả Harman 49,140% (tr. 103) chưa đủ loại trừ thiên lệch phương pháp chung. Thiết kế cắt ngang, tự báo cáo cũng đòi hỏi thận trọng với nội sinh, quan hệ ngược và suy luận nhân quả; cần kiểm tra độ bền bằng dữ liệu thực có và thu hẹp phạm vi kết luận nếu chưa kiểm tra được.

5. Những đóng góp mới có giá trị về lý thuyết hoặc thực tiễn trong lĩnh vực nghiên cứu của luận án

Đóng góp có thể ghi nhận ở việc khảo sát đồng thời AO, EO, ROC và SD trong bối cảnh doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Đồng bằng sông Cửu Long, và gợi mở khả năng ROC chỉ điều tiết một số quan hệ. Theo bảng kết quả được trình bày, AO → EO và AO → SD có ý nghĩa, trong khi EO → SD và cơ chế trung gian EO chưa được xác nhận (tr. 110–113, 132).

Hệ số tải cao không tự chứng minh "cộng hưởng thay vì đánh đổi"; $p = 0,557$ không chứng minh EO là "điều kiện cần nhưng chưa đủ"; R^2 cao không đồng nghĩa dự báo tốt ngoài mẫu.

Về thực tiễn, các lộ trình dành cho doanh nghiệp, hiệp hội và chính quyền có phân kỳ, nguồn lực và chỉ số theo dõi là điểm đáng ghi nhận (Bảng 5-1 đến 5-3, tr. 134–139).

6. Sự liên quan giữa công trình khoa học đã công bố và kết quả chủ yếu của luận án, chất lượng của các bài báo và uy tín của tạp chí đăng bài

Danh mục kèm theo phân biệt bốn công trình liên quan trực tiếp đến luận án và hai công trình liên quan chuyên môn; sự phân biệt này phù hợp.

Vấn đề cần giải trình là bài "Cơ chế trung gian…" công bố ngày 30/9/2025 mô tả mẫu 367 doanh nghiệp và kết luận EO tác động dương đến SD, trong khi luận án báo cáo EO → SD có $\beta = 0,024$; $p = 0,557$ và trung gian không có ý nghĩa (hồ sơ công trình, tr. PDF 4; luận án, tr. 110–111, 132). Cùng cỡ mẫu chưa chứng minh cùng bộ dữ liệu; khác biệt cũng có thể liên quan đặc tả mô hình. NCS cần cung cấp bản toàn văn bài báo, đối chiếu dữ liệu, thời điểm, cấu trúc đo lường và biến được đưa vào từng mô hình, thay vì bỏ qua khác biệt.

Hồ sơ công trình chủ yếu cung cấp trang đầu/trích đoạn, chưa đủ để đánh giá toàn diện chất lượng từng bài, quy trình phản biện hay xác nhận tình trạng chỉ mục của tạp chí.

7. Tính trung thực, minh bạch trong trích dẫn tư liệu

Luận án có hệ thống trích dẫn và danh mục tài liệu tham khảo khá phong phú, nhiều mục kèm DOI, tạo điều kiện truy nguyên. Có mục lặp cùng DOI ở tr. 156 và mục Granovetter (1985) lặp tại tr. 167; một số tiêu đề tài liệu tiếng Anh lại dùng chữ viết tắt tiếng Việt "DNNVV" (tr. 158–160), cần giữ đúng tên công bố gốc.

Lời cam đoan về kết quả chưa từng công bố cũng cần được diễn đạt thống nhất với danh mục các công trình liên quan đã công bố.

8. Nội dung và hình thức tóm tắt của luận án

Bảng HTMT ở bản tiếng Việt (tr. 16) và tiếng Anh (tr. 18–19) ghi ba cặp Kinh tế–Môi trường, Kinh tế–Xã hội, Môi trường–Xã hội lần lượt 0,802; 0,812; 0,816, trong khi luận án là 0,945; 0,932; 0,916. Đây không phải khác biệt do làm tròn.

Cả hai bản còn có đoạn khẳng định EO vẫn giữ vai trò trung gian dù phần kết quả không xác nhận vai trò này (bản Việt, tr. PDF 26; bản Anh, tr. PDF 27). Cần xuất lại bảng, hình, kết luận từ cùng phiên bản kết quả; sửa đánh số bảng 0-1, 0-2…, số trang lặp/nhảy và nhãn bước định tính trong sơ đồ tiếng Anh.

9. Góp ý các thiếu sót về hình thức, nội dung của luận án mà nghiên cứu sinh cần chỉnh sửa, bổ sung

9.1. Vấn đề: mô tả phản ánh–phản ánh chưa khớp hình và phụ lục. Tác động: chưa xác định chắc cấu trúc nào đã được kiểm định. Kiến nghị: giải trình đặc tả, thứ bậc, thuật toán và xuất lại toàn bộ kết quả từ cùng tệp mô hình (tr. 98, 104, 112, 220–221).

9.2. Vấn đề: KMO "nan", bảng khảo sát thử cần kiểm tra và danh sách chuyên gia chưa khớp. Tác động: giảm khả năng kiểm chứng quá trình xây dựng công cụ. Kiến nghị: bổ sung đầu ra khảo sát thử, đối chiếu từng chỉ báo, thông tin chọn mẫu, đồng thuận và bảo mật; dữ liệu phục vụ kiểm tra cần được ẩn danh (tr. 86–98, 192–210).

9.3. Vấn đề: khác biệt HTMT, f^2 và thiếu minh bạch về giai đoạn ước lượng. Tác động: có thể làm thay đổi đánh giá giá trị phân biệt, mức tác động. Kiến nghị: lập bảng đối chiếu trước–sau, giải thích chỉ tiêu nào thuộc cấp cấu trúc nào, bổ sung kiểm tra phù hợp; không tự loại chiều bền vững chỉ để đạt ngưỡng (tr. 105–110, 211–225).

9.4. Vấn đề: nhầm điều tiết trực tiếp với điều tiết trung gian và diễn giải quá mức kết quả không có ý nghĩa. Tác động: làm sai câu trả lời nghiên cứu. Kiến nghị: thống nhất H6, báo cáo hiệu ứng gián tiếp có điều kiện và khoảng tin cậy, dùng "chưa tìm thấy bằng chứng trong mô hình và mẫu nghiên cứu"; không tự loại EO chỉ vì $p > 0,05$ (tr. 80, 113, 124, 225–226).

9.5. Vấn đề: suy ra cộng hưởng, điều kiện cần, ưu thế đầu tư ROC hoặc mức độ mạnh/yếu của thành phần từ các chỉ số chưa phục vụ các kết luận đó. Tác động: hàm ý vượt bằng chứng. Kiến nghị: tách kết quả kiểm định với diễn giải, không dùng hệ số tải thay cho mức độ thực tế; ghi rõ giả định ngân sách, người thực hiện và tiêu chí đánh giá thí điểm (tr. 130–151).

Kết luận:

Luận án lựa chọn vấn đề phù hợp ngành Quản trị kinh doanh, có ý nghĩa thực tiễn và có nền tảng để phát triển đóng góp học thuật.

Luận án có thể đưa ra bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp trường.

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 10 tháng 9 năm 2026

Người nhận xét

TS. Nguyễn Văn Đắng

BỘ TÀI CHÍNH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC
TÀI CHÍNH-MARKETING

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Họ và tên người nhận xét: Nguyễn Thị Thùy Giang

Chức danh trong Hội đồng: Ủy viên thư ký Học vị: Tiến sĩ

Cơ quan công tác: Đại học Tài Chính - Marketing

Điện thoại: 0913856777 Email: nguyengiang@ufm.edu.vn

Tên đề tài được nhận xét: *Tác động của mô hình tổ chức thuận hai tay đến phát triển bền vững - Vai trò trung gian của định hướng sáng nghiệp: Nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại khu vực đồng bằng sông Cửu Long*

Nghiên cứu sinh: **Hà Nhật Quang**

Ngành: Quản trị kinh doanh

NỘI DUNG NHẬN XÉT

1. Chất lượng phần tổng quan tình hình nghiên cứu và các vấn đề liên quan đến đề tài luận án

Luận án nghiên cứu mối quan hệ giữa mô hình tổ chức thuận hai tay (AO), định hướng sáng nghiệp (EO), năng lực điều phối nguồn lực (ROC) và phát triển bền vững (SD) của doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Đồng bằng sông Cửu Long. Chủ đề thuộc lĩnh vực quản trị chiến lược, năng lực tổ chức và phát triển bền vững, có ý nghĩa cả về học thuật và thực tiễn.

Luận án có ưu điểm là lựa chọn một bối cảnh nghiên cứu có tính đặc thù tương đối rõ: DNNVV tại Đồng bằng sông Cửu Long phải đồng thời đối mặt với hạn chế nguồn lực, áp lực đổi mới, biến động thị trường, yêu cầu chuyển đổi xanh và các rủi ro môi trường. Việc đặt vấn đề doanh nghiệp phải vừa khai thác tốt nguồn lực hiện hữu, vừa khám phá cơ hội mới là phù hợp với bản chất của nghiên cứu về tính thuận hai tay.

2. Sự cần thiết của đề tài luận án, sự phù hợp của đề tài luận án với chuyên ngành đào tạo

Đề tài cần thiết và phù hợp với ngành Quản trị kinh doanh vì tập trung vào năng lực tổ chức, định hướng chiến lược, phân bổ nguồn lực và kết quả hoạt động bền vững ở cấp doanh nghiệp.

Tuy nhiên, các đặc thù khí hậu, logistics, thể chế được kể rất kỹ ở bối cảnh nghiên cứu nhưng không được đưa vào mô hình như biến đo lường. Do đó dữ liệu chỉ chứng minh các quan hệ AO–EO–ROC–SD tồn tại trong một mẫu đặt tại ĐBSCL, chưa chứng

minh chúng xảy ra vì những đặc thù của ĐBSCL. Tuy nhiên, luận án cần phân biệt rõ giữa nghiên cứu được tiến hành tại Đồng bằng sông Cửu Long và mô hình được giải thích bởi đặc thù Đồng bằng sông Cửu Long. Các yếu tố làm nên đặc thù của vùng như xâm nhập mặn, sức ép logistics, mức độ thiếu hụt nguồn lực hay hỗ trợ thể chế hiện chủ yếu được dùng để xây dựng bối cảnh, nhưng chưa được đo trực tiếp trong mô hình. Chính luận án cũng thừa nhận các nghiên cứu sau cần đưa những yếu tố này thành biến nghiên cứu cụ thể. Vì vậy, các kết luận về tính đặc thù của vùng nên được trình bày thận trọng hơn.

3. Sự trùng lắp của đề tài so với các công trình khoa học đã công bố

Chưa có cơ sở từ tài liệu được cung cấp để kết luận đề tài trùng lắp hoàn toàn với một công trình đã công bố.

Tuy nhiên, tính mới hiện chưa được thể hiện rõ so voi Aftab và cộng sự (2022) đã kiểm định chính chuỗi AO → EO → phát triển bền vững, có vai trò trung gian của EO, trong bối cảnh DNNVV. Do đó, luận án cần xác định chính xác tính mới nằm ở đâu: vai trò điều tiết của ROC, đặc điểm cấu hình AO, điều kiện biên, hay bối cảnh ĐBSCL.

4. Sự phù hợp phương pháp nghiên cứu, độ tin cậy của các kết quả đã đạt được

Thiết kế hỗn hợp gồm định tính, khảo sát thử và định lượng chính thức là hợp lý về nguyên tắc. Luận án thực hiện phỏng vấn 15 chuyên gia, khảo sát thử 100 trường hợp và phân tích 367 quan sát bằng PLS-SEM, có sử dụng bootstrap để kiểm định các quan hệ trực tiếp, trung gian và điều tiết. Tuy nhiên, có một số vấn đề cần được xử lý trước khi khẳng định độ tin cậy cao của kết quả:

Thứ nhất, phương pháp chọn mẫu là phân tầng kết hợp thuận tiện, do đó bảo đảm được sự đa dạng của mẫu nhưng không đủ cơ sở để khẳng định tính đại diện thống kê cho toàn bộ DNNVV Đồng bằng sông Cửu Long. Sử dụng quy tắc 10 quan sát cho mỗi biến dẫn đến cỡ mẫu tối thiểu 540 nhưng mẫu chính thức chỉ còn 367; vì vậy cần giải thích lại căn cứ xác định cỡ mẫu theo phương pháp phù hợp với PLS-SEM.

Thứ hai, sử dụng ngôn ngữ chặt kỹ thuật thay vì đánh giá chất lượng dữ liệu tốt hoặc cao hiện trình bày trong luận án, qua các bằng chứng sau: R^2(SD)=0,894 là ở mức rất cao và cần được giải thích thêm; kiểm định Harman một nhân tố (49,14%, sát ngưỡng 50%).

Thứ ba, cách xác định vai trò của ROC chưa nhất quán: ở các mục 2.1.1 và 2.1.3, ROC được mô tả như cơ chế trung gian/cầu nối; trong mô hình lại đóng vai trò điều tiết; trong khi Chương 5 tiếp tục báo cáo tác động trực tiếp ROC→SD = 0,402. Đáng lưu ý, tác động trực tiếp này không được đặt thành giả thuyết trong H1–H6. Về mặt kỹ

thuật, việc báo cáo tác động này là phù hợp, nhưng không nên nâng nó ngang hàng với các quan hệ được giả thuyết hóa từ trước hoặc xây dựng các hàm ý chính sách chính dựa trên đó.

5. Những đóng góp mới có giá trị về lý thuyết hoặc thực tiễn trong lĩnh vực nghiên cứu của luận án

Thứ nhất, dữ liệu 367 DNNVV tại Đồng bằng sông Cửu Long bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho một bối cảnh còn chưa được nghiên cứu nhiều về tính thuận hai tay và phát triển bền vững. Đây là đóng góp theo bối cảnh có giá trị.

Thứ hai, kết quả EO không có tác động trực tiếp đáng kể đến SD và không thực hiện vai trò trung gian có thể là một phát hiện thú vị hơn là thất bại. Tuy nhiên, luận án đang suy diễn hơn dữ liệu hiện tại cung cấp do viện dẫn các nguyên nhân như: thiếu nguồn lực dự phòng, văn hóa quản trị thận trọng và thiếu cơ chế thực thi vì các biến này không được đo trực tiếp. Nên đưa vào hướng nghiên cứu tương lai.

Về thực tiễn, các hàm ý liên quan nâng cao khả năng phối hợp nguồn lực, duy trì đồng thời khai thác và khám phá là có ý nghĩa. Tuy nhiên, các mức chi phí, lộ trình và KPI cụ thể chỉ nên đưa ra khi có căn cứ thực nghiệm hoặc nguồn tham chiếu phù hợp; không nên tạo cảm giác rằng các tỷ lệ chi phí được suy ra trực tiếp từ mô hình PLS-SEM.

Một hướng có giá trị hơn là kiểm tra liệu EO có bị AO bao hàm về mặt thực nghiệm, đặc biệt trong doanh nghiệp siêu nhỏ, nơi chủ doanh nghiệp đồng thời quyết định đổi mới, chấp nhận rủi ro, phân bổ nguồn lực và thực hiện hoạt động khám phá. Nếu được chứng minh, đây có thể trở thành một đóng góp thực sự về ranh giới khái niệm giữa AO và EO trong doanh nghiệp có mức phân hóa tổ chức thấp.

6. Sự liên quan giữa công trình khoa học đã công bố và kết quả chủ yếu của luận án, chất lượng của các bài báo và uy tín của tạp chí đăng bài

Bốn công trình được liệt kê trong luận án có nội dung liên quan trực tiếp tới đề tài.

7. Tính trung thực, minh bạch trong trích dẫn tư liệu

Chưa có bằng chứng từ tài liệu được cung cấp để kết luận có hành vi vi phạm liêm chính nghiên cứu. Tuy nhiên, luận án có một số vấn đề đáng kể về độ chính xác và nhất quán của trích dẫn lý thuyết, cần được chỉnh sửa trước khi hoàn thiện.

Các lỗi nghiêm trọng trích dẫn cần sửa, trong 2.1.1 diễn giải rằng Acedo và cộng sự (2006) phát triển RBV thành RBT, rồi gán cho RBT chức năng giải thích doanh nghiệp

làm gì với những gì mình có điều này không đúng dòng lịch sử nghiên cứu. Thực tế thì bài Acedo là nghiên cứu trắc lượng thư mục về sự lan tỏa và các dòng nghiên cứu của lý thuyết dựa trên nguồn lực, chứ không tạo ra một lý thuyết RBT mới như luận án mô tả. Việc gán cho RBT nghĩa doanh nghiệp làm gì với nguồn lực thực chất là nội dung của Resource Orchestration (Sirmon và cộng sự 2011) và Dynamic Capabilities (Teece), bị nhập nhằm vào RBT. Grant (1996) cũng bị xếp sai vai (đó là nền tảng Knowledge-Based View). Có lẽ đây là nguyên nhân dẫn đến chọn lý thuyết chưa tối ưu, xuất phát từ lỗi gốc đó gây ra hệ lụy và tuyên bố mở rộng RBT, làm suy yếu các tuyên bố phía sau.

8. Nội dung và hình thức tóm tắt của luận án

Nên tích hợp nội dung thang đo từng cấu trúc ở chương 2 vào chương 3.

Nội dung và hình thức tóm tắt luận án nhìn chung phù hợp; nên tích hợp trực tiếp vào luận án thay vì trình bày thành một bản in riêng

9. Góp ý các thiếu sót về hình thức, nội dung của luận án mà nghiên cứu sinh cần chỉnh sửa, bổ sung

- Về lý thuyết, cần viết lại chính xác trung tâm RBV–RBT–DCV và điều phối nguồn lực; không nên tiếp tục dùng phân biệt đơn giản RBV = có gì, RBT = làm gì. Cần xem lại việc loại thuyết năng lực động trong khi ROC có nội dung tái cấu hình rất gần năng lực động. Không nhất thiết phải tăng số lượng lý thuyết; cần giảm số lý thuyết nhưng tăng độ sâu dẫn xuất. Xử lý mâu thuẫn loại Dynamic Capabilities vì hợp DN lớn rồi quay lại dùng Teece để cấu thành ROC: năng lực thấp là biến thực nghiệm, không phải căn cứ loại lý thuyết. Loại bỏ việc "mượn" thuyết các bên liên quan ở mục 2.5.2 nếu không xây dựng nó thành nền chính thức. Theo đó, RDT và SNT chỉ nên được tuyên bố là lý thuyết nếu các nội dung cốt lõi của phụ thuộc nguồn lực hoặc mạng xã hội thực sự được đo. Giả thuyết nên được phát triển theo cơ chế, không kết bằng câu khuôn phù hợp DNNVV ĐBSCL trong toàn H1-H6.

- Khái niệm AO được đo qua ba tầng lồng nhau: các biến quan sát nhỏ gộp thành ba nhóm năng lực (lãnh đạo, quản lý, kết nối); ba nhóm này gộp thành hai thành phần (khai thác và khám phá); hai thành phần mới hợp thành AO. Đây là một cấu trúc bậc ba. Tuy nhiên, chương 4 chỉ trình bày tầng trên cùng (AO & khai thác; AO & khám phá), còn hai tầng dưới xử lý sao? Nghiên cứu sinh hoặc thực hiện đúng kỹ thuật đo lường cho cấu trúc ba tầng này, hoặc rút gọn về cấu trúc đơn giản hơn để tránh mô hình đo lường phức tạp mà thiếu cơ sở lý thuyết. Cân nhắc nếu xem AO là mô hình

phản ánh cùng tăng cùng giảm, cần được xem xét về mức độ phù hợp với logic căng thẳng của March (1991) vốn khám phá & khai thác là đối trọng, do đó, việc hai thành phần cùng phản ánh rất mạnh (0.94) một cấu trúc AO duy nhất cần được giải thích rõ về mặt lý thuyết và đặc tả đo lường. Do đó, đánh giá kỹ lại thì nội dung thang đo các biến lãnh đạo, hệ thống quản trị và mạng lưới đang đan xen bản thân AO hay là tiền đề AO; ROC có đo đúng các quá trình cấu trúc, kết hợp và khai thác nguồn lực hay đang trộn thêm kết quả môi trường; SD nên được gọi là phát triển bền vững hay chính xác hơn là kết quả hoạt động bền vững ở cấp doanh nghiệp. SD ba trụ cột kinh tế – xã hội – môi trường được đặt phản ánh, trong khi chúng cấu thành SD và gần như 3 thành phần này không có giá trị khác biệt từ kết quả HTMT vượt ngưỡng 0.95.

- Luận án đã tuyên bố dự báo tốt mà chỉ dựa trên R^2 và SRMR là thiếu sót, nên bổ sung Q^2. Nên bổ sung kết quả MICOM & MGA vì nó phục vụ trực tiếp đóng góp cốt lõi cho biết cơ chế ROC tiêu cực và tích cực ở đâu.
- Tên đề tài, mục tiêu & kết quả mâu thuẫn. Toàn bộ định danh xây trên "vai trò trung gian của EO", nhưng dữ liệu bác bỏ vai trò trung gian (4/6 giả thuyết không được dữ liệu ủng hộ, trong đó có toàn bộ chuỗi trung gian). Giới hạn lại mục tiêu và phạm vi nghiên cứu cần giới hạn lại mục tiêu và phạm vi nghiên cứu nếu tên đề tài không còn tương thích với kết quả thực nghiệm.

Kết luận: Luận án có thể bảo vệ trước Hội đồng.

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 06 tháng 09 năm 2026

Người nhận xét

TS. Nguyễn Thị Thùy Giang

BỘ TÀI CHÍNH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC
TÀI CHÍNH - MARKETING

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 10 tháng 9 năm 2026

BIÊN BẢN HỌP HỘI ĐỒNG ĐÁNH GIÁ LUẬN ÁN CẤP TRƯỜNG

Đề tài: *Tác động của mô hình tổ chức thuận hai tay đến phát triển bền vững - Vai trò trung gian của định hướng sáng nghiệp: Nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại khu vực đồng bằng sông Cửu Long*

Nghiên cứu sinh: Hà Nhật Quang

Ngành: Quản trị kinh doanh; **Mã số:** 9340101

Cơ sở đào tạo: Trường Đại học Tài chính - Marketing

Thời gian: ngày 10 tháng 9 năm 2026

Thành phần Hội đồng:

Chủ tịch: PGS.TS. Vũ Tuấn Hưng

Phản biện 1: PGS.TS. Trần Nguyễn Khánh Hải

Phản biện 2: PGS.TS. Bùi Nhất Vương

Phản biện 3: PGS.TS. Hà Minh Trí

Ủy viên Thư ký: TS. Nguyễn Thị Thùy Giang

Ủy viên: PGS.TS. Nguyễn Quốc Cường

Ủy viên: TS. Nguyễn Văn Đắng (vắng)

Số thành viên vắng mặt: ...01.....

1) Đại diện Viện Đào tạo sau đại học công bố Quyết định thành lập Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường.

2) Chủ tịch hội đồng bắt đầu điều khiển buổi họp, công bố thành viên có mặt và các điều kiện về đánh giá luận án cấp trường theo quy định.

3) Thư ký hội đồng đọc lý lịch khoa học, bảng điểm các học phần, các chuyên đề tiến sĩ.

4) Nghiên cứu sinh trình bày tóm tắt nội dung luận án.

5) Các thành viên hội đồng nhận xét và đặt câu hỏi **(ghi chi tiết)**.

.....

- Phản biện 1: Cần đánh giá các yếu tố thuộc bối cảnh thực tiễn và các yếu tố trong mô hình tính giản lý thuyết nên vận dụng phù hợp. Rà soát tính thường thiết của khái niệm và nội dung thang đo.

Phần biện 2. Nên bổ mục tiêu 1. Nhất quán các thuật ngữ

Làm mạnh mô hình cấu trúc bậc 3 (TO) ROC giải thích có sự nào tác động thay đổi kết

Liên quan đến khảo sát số bỏ 100 là hao tốn nguồn lực

Làm rõ quy trình lấy mẫu

Có cần thiết sử dụng EO là biến bậc 2 không

Chương 5 đưa ra nhiều kết luận xa so với dữ liệu thời gian

Phần biện 3

Giá cả Khung thông nghiên cứu

Liên quan, tổ thực nghiên cứu

Nên lấy mẫu theo phương pháp power CBU nên bổ sung test marked variable phân tích đa nhóm sẽ làm mạnh nghiên cứu

Ý kiến: Cần thể trong qua tính trích dẫn tài liệu tham khảo

Góp ý: Mâu thuẫn nội dung giữa các chương 2-4-5

6) Những người tham dự đặt câu hỏi hoặc góp ý về nội dung luận án, các kết quả đạt được, những đóng góp mới của luận án, những vấn đề cần bổ sung sửa chữa. **(ghi chi tiết nếu có)**.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7) Nghiên cứu sinh trả lời các câu hỏi và các ý kiến trao đổi. **(ghi chi tiết)**

.....

NCS. gửi mail trực tiếp và qua zalo trong quá trình thu mail.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8) Người hướng dẫn khoa học phát biểu ý kiến

TS. Lý Thị Minh Châu .....phát biểu ý kiến và cảm ơn Hội đồng.

9) Hội đồng họp riêng bầu Ban kiểm phiếu, tiến hành bỏ phiếu kín và thảo luận Nghị quyết

Ban kiểm phiếu gồm 3 thành viên:

Nguyễn Phi Phụng Giang .....: Trưởng ban

Hà Minh Tú .....: Thành viên

Nguyễn Quốc Cường .....: Thành viên

10) Trưởng ban kiểm phiếu công bố biên bản kiểm phiếu.

- Số phiếu tán thành: 06/06, trong đó số phiếu xếp loại xuất sắc là: 00

- Số phiếu không tán thành: 00

11) Chủ tịch Hội đồng công bố nghị quyết của Hội đồng.

Kiến nghị của Hội đồng về việc công nhận trình độ và cấp bằng tiến sĩ cho nghiên cứu sinh **(ghi chi tiết theo Nghị quyết)**

- Rà soát lý thuyết nền, nội dung thang đo tài liệu tham khảo

- Viết lại chương 5 khớp với dữ liệu thực tế.

- Hội đồng đề nghị trường tiếp tục các thủ tục tiếp theo để sớm công nhận học vị Tiến sỹ cho NCS Hà Nhật Quang

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

12) Tác giả luận án phát biểu ý kiến

Nghiên cứu sinh **Hà Nhật Quang** cám ơn các góp ý của Hội đồng và sẽ thực hiện việc chỉnh sửa, bổ sung theo các góp ý của Hội đồng.

13) Chủ tịch hội đồng tuyên bố kết thúc buổi bảo vệ luận án cấp Trường.

THƯ KÝ HỘI ĐỒNG	CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG
Nguyễn Thị Thuỳ Giang	Lê Thái Hưng

BỘ TÀI CHÍNH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC
TÀI CHÍNH - MARKETING

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 10 tháng 9 năm 2026

NGHỊ QUYẾT VỀ LUẬN ÁN

Đề tài: *Tác động của mô hình tổ chức thuận hai tay đến phát triển bền vững - Vai trò trung gian của định hướng sáng nghiệp: Nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại khu vực đồng bằng sông Cửu Long*

Nghiên cứu sinh: Hà Nhật Quang

Ngành: Quản trị kinh doanh **Mã số:** 9340101

Cơ sở đào tạo: Trường Đại học Tài chính - Marketing

Ngày 10 tháng 9 năm 2026

(Ghi chi tiết các nội dung sau):

- Những kết luận khoa học cơ bản, những điểm mới, đóng góp mới của luận án:

Luận án nghiên cứu mối quan hệ giữa mô hình thuận hai tay, định hướng sáng nghiệp như một biến trung gian tác động đến phát triển bền vững của doanh nghiệp SMEs tại Đồng bằng sông Cửu Long

Chủ đề thuộc lĩnh vực quản trị chiến lược, năng lực tổ chức và phát triển bền vững, có ý nghĩa cả về học thuật và thực tiễn.

- Cơ sở khoa học, độ tin cậy của những luận điểm và những kết luận nêu trong luận án:

Luận án trình bày tiếp cận phương pháp hoặc kết quả nghiên cứu mới, khác hẳn với các công trình trước đó trên thế giới

phương pháp nghiên cứu hệ cây phân lớp và mức thể và các loại nghiên cứu

- Ý nghĩa về lý luận, thực tiễn và những đề nghị sử dụng các kết quả nghiên cứu của luận án:

Kết quả có ý nghĩa lý luận và thực tiễn sẽ giúp giải quyết các khoảng trống nghiên cứu

- Những thiếu sót về nội dung và hình thức của luận án:

- NCS tiếp cận nguồn kế thừa lý thuyết nên không phù hợp

- Nguồn thang đo sử dụng không có kế thừa, NCS tự phát triển thang đo.

- Vai trò trung gian không phản ánh đúng vai trò, tên đặt tắt, mục tiêu và kết quả nghiên cứu

- Chương 5 thuyền bố quá mức so với kết quả phân tích Chương 4

- Mức độ đáp ứng các yêu cầu của luận án:

Luận án đáp ứng yêu cầu nhưng cần hoàn thiện, chỉnh sửa, bổ sung.

- Những điểm cần bổ sung, sửa chữa (nếu có):

Nghiên cứu sinh cần bổ sung, hoàn thiện các điểm dưới đây:

- Tập thể góp ý thành viên thứ tiếp theo góp ý cho NCS nghiên cứu các nội dung sau:

+ Sửa tên viết tắt

+ Rà soát lại toàn bộ luận án, kiểm tra chính tả

+ Viết chương 5 phù hợp với đề tài nghiên cứu

Tập thể đã ý kiến tất cả thành viên HĐ. Sau khi nghiên cứu chỉnh sửa gửi về PBảo biên 1 - Có PGS TS Trần Nguyên Khoa thứ 2 sau khi thông qua bởi PB1 gửi về Thư ký Chủ tịch HĐ đồng thông qua.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Kết quả bỏ phiếu đánh giá luận án của Hội đồng:

Tổng số thành viên Hội đồng tham gia đánh giá: ..06. /07

Tổng số phiếu phát ra: ..06....

Tổng số phiếu thu về: ..06....

Tổng số phiếu hợp lệ: ..06/06

Số phiếu tán thành: ..06/06 tỷ lệ 100%

- Kiến nghị của Hội đồng về việc công nhận trình độ và cấp bằng tiến sĩ cho nghiên cứu sinh:

Hội đồng đề nghị Trường Đại học Tài chính – Marketing tiến hành các thủ tục hành chính cần thiết để công nhận trình độ tiến sĩ và cấp bằng tiến sĩ cho nghiên cứu sinh.

- **Số thành viên Hội đồng nhất trí thông qua Nghị quyết:** ..06../06.. (Nghị quyết đã được các thành viên hội đồng nhất trí thông qua bằng biểu quyết công khai).

THƯ KÝ HỘI ĐỒNG	CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG
Nguyễn Thị Thùy Giang	Vũ Tuấn Hưng

TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI CHÍNH - MARKETING
VIỆN ĐÀO TẠO SAU ĐẠI HỌC

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 05 tháng 10 năm 2026

BẢN GIẢI TRÌNH CHỈNH SỬA SAU BẢO VỆ CẤP TRƯỜNG

Họ tên nghiên cứu sinh: **Hà Nhật Quang** Khóa: 2020 Ngành: Quản trị kinh doanh

Tên đề tài: Tác động của mô hình tổ chức thuận hai tay đến phát triển bền vững – Vai trò trung gian của định hướng sáng nghiệp: Nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại khu vực đồng bằng sông Cửu Long.

Đồng hướng dẫn khoa học 1: TS. LÝ THỊ MINH CHÂU

Đồng hướng dẫn khoa học 2: PGS.TS. HUỲNH THỊ THU SƯƠNG

Ngày bảo vệ: 10/09/2026

NỘI DUNG GIẢI TRÌNH

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
A. Các thiếu sót và yêu cầu chỉnh sửa nêu trong Nghị quyết Hội đồng		
Thiếu sót 1: NCS tiếp cận nguồn kế thừa lý thuyết nền không phù hợp.	NCS đã tái cấu trúc cơ sở lý thuyết theo kiến trúc bốn tầng (Bảng 2-2). RBV là lý thuyết nền chính. Khung điều phối nguồn lực (Sirmon và cộng sự, 2007, 2011) là phần mở rộng của RBV và là cơ sở trực tiếp cho ROC. DCT là lý thuyết bổ trợ, chỉ dùng khi thảo luận. RDT và SNT là lý thuyết bổ trợ về bối cảnh, chỉ lý giải khía cạnh Kết nối của AO. Chỉ RBV và khung điều phối nguồn lực được dùng để suy ra giả thuyết (Bảng 2-20). Luận án không còn xem RBT là một lý thuyết riêng.	Mục 1.1.1, tr. 1–3; Mục 2.1, tr. 17–22
Thiếu sót 2: Nguồn thang đo sử dụng không rõ kế thừa, NCS tự phát triển thang đo.	Luận án không phát triển thang đo mới. Toàn bộ 54 biến quan sát được kế thừa có điều chỉnh từ các nghiên cứu đã công bố (mục 3.3.1). Nguồn kế thừa của từng khái niệm được ghi tại Bảng 3-6. Nguồn của từng biến quan sát được ghi tại Bảng 3-7. Phát biểu gốc tiếng Anh được trình bày tại Phụ lục 2 (Bảng PL2.1 đến PL2.4). Mục 3.3.3 mô tả quy trình dịch xuôi, dịch ngược và ba dạng điều chỉnh bối cảnh, kèm ví dụ cụ thể.	Mục 3.3, tr. 77–86; Phụ lục 2

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
Thiếu sót 3: Vai trò trung gian không phản ánh đúng với tên đề tài, mục tiêu và kết quả nghiên cứu.	NCS giữ tên đề tài đã được phê duyệt và xử lý theo phương án PGS.TS. Hà Minh Trí đề nghị. Phần cuối mục 1.1.2 nêu rõ tên đề tài thể hiện quan hệ được đặt ra để kiểm định; vai trò trung gian của EO không phải kết luận định trước. Mục tiêu cụ thể thứ hai và câu hỏi 2 được viết dưới dạng kiểm định "EO có đóng vai trò trung gian hay không". Kết quả được báo cáo đúng dữ liệu: vai trò trung gian không được xác nhận (Bảng 4-10). Chương 5 trình bày kết quả này là bằng chứng gợi ý một điều kiện biên, cần kiểm định lại ở mẫu khác. Hai bản tóm tắt được sửa theo cùng cách diễn đạt.	Mục 1.1.2 (phần cuối), tr. 8; Mục 1.2, tr. 8–9; Mục 4.4.2, tr. 112–113; Mục 5.2.1.2, tr. 132–133
Thiếu sót 4: Chương 5 tuyên bố quá mức so với kết quả phản ánh ở Chương 4. Yêu cầu 3: Viết lại Chương 5 phù hợp với dữ liệu.	NCS đã viết lại toàn bộ Chương 5 theo sáu nguyên tắc. (1) Mục 5.1 chỉ trả lời câu hỏi nghiên cứu bằng kết quả kiểm định (mục 5.1.2). (2) Đóng góp lý thuyết giảm từ sáu xuống bốn; mỗi đóng góp gắn với một khoảng trống và có ghi mức độ chắc chắn của bằng chứng (Bảng 5-1). Các tuyên bố "mở rộng RDT", "ngữ cảnh hóa SNT", "EO là điều kiện cần nhưng chưa đủ" đã được loại bỏ. (3) Các lời giải thích chưa được đo được chuyển thành bốn mệnh đề cho nghiên cứu tiếp theo (Bảng 5-2). (4) Hàm ý được phân theo ba mức bằng chứng: khuyến nghị, khuyến nghị kèm điều kiện và gợi ý (Bảng 5-3). Các con số tỷ lệ ngân sách và KPI không có căn cứ dữ liệu đã được loại bỏ. (5) Tác động trực tiếp của ROC đến SD chỉ là kết quả đi kèm, không là cơ sở của đóng góp chính. (6) Sau khi rà soát cùng người hướng dẫn, mức độ khẳng định được thống nhất ở mọi phần tóm lược kết quả (mục 1.5, 5.1.2, 5.2, 5.3.3 và Kết luận chung). Kết quả H2 được diễn đạt là "tác động của EO đến SD không có ý nghĩa thống kê". Kích thước hiệu ứng f^2 được trình bày là mức đóng góp tương đối trong mô hình, không phải thứ tự ưu tiên năng lực. Mệnh đề về vị trí điều tiết của ROC (MĐ4) không còn gắn với các cơ chế chưa được đo.	Chương 5, tr. 128–148
Yêu cầu 1: Sửa tên viết tắt.	NCS đã rà soát lại danh mục chữ viết tắt. Danh mục chỉ giữ 14 chữ viết tắt được dùng lặp lại trong luận án (như AO, EO, ROC, SD, DNNVV, ĐBSCL, PLS-SEM), sắp xếp theo thứ tự ABC,	Danh mục chữ viết tắt; toàn luận án

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
	ghi đủ tên tiếng Việt và tiếng Anh. Các thuật ngữ và tên tổ chức ít xuất hiện được viết đầy đủ. Ký hiệu thành phần thang đo được trình bày tại Bảng 3-6 và Bảng 3-7; chỉ số thống kê được giải thích tại lần xuất hiện đầu tiên. Mỗi viết tắt được định nghĩa ở lần xuất hiện đầu tiên và dùng thống nhất trong toàn luận án. Khái niệm được gọi thống nhất là "tính thuận hai tay của tổ chức" thay cho "mô hình tổ chức thuận hai tay". Ký hiệu AO được giữ thống nhất với bảng hỏi, dữ liệu và kết quả ước lượng.	
Yêu cầu 2: Rà soát tài liệu tham khảo, trích dẫn.	NCS đã lập lại danh mục tài liệu tham khảo theo APA 7, gồm 176 tài liệu (17 tiếng Việt, 159 tiếng Anh). Mọi trích dẫn trong bài được đối chiếu với danh mục và ngược lại. Các lỗi đã sửa gồm tài liệu lặp, tên tác giả Việt viết hai kiểu, số tập, số kỳ, số trang, DOI, tên tạp chí, tài liệu được trích nhưng thiếu trong danh mục và tài liệu có trong danh mục nhưng không được trích. Văn bản pháp luật và báo cáo được trình bày đủ tác giả, ngày ban hành và đường dẫn.	Tài liệu tham khảo, tr. 151–172
Yêu cầu 4: Tiếp thu tối đa ý kiến của tất cả thành viên Hội đồng.	NCS đã tiếp thu và giải trình từng ý kiến của bảy thành viên Hội đồng tại các phần B đến H dưới đây. Với một số đề nghị bổ sung kiểm định cần ước lượng lại mô hình, NCS trình bày rõ phần đã thực hiện, phần chưa thực hiện và cách ghi nhận thành hạn chế.	Phần B đến H
B. Chủ tịch Hội đồng – PGS.TS. Vũ Tuấn Hưng		
Cần rà soát lại kỹ thuật, chính tả, lỗi câu, thiếu dấu, diễn đạt (tr. 70, 71, 27, 28...).	NCS đã biên tập lại toàn bộ luận án theo văn phong thống nhất: câu ngắn, mỗi câu một ý, thống nhất thuật ngữ và viết tắt. Các trang được nêu thuộc phần Chương 2 và Chương 3 đã được viết lại khi tái cấu trúc. Số liệu, ký hiệu và tham chiếu mục, bảng, hình được kiểm tra chéo giữa các chương.	Toàn luận án
Tổng quan cần phân tích tài liệu hơn nữa để làm rõ khoảng trống.	Mục 2.3 được viết lại theo từng quan hệ trong mô hình. Mỗi quan hệ trình bày bằng chứng ủng hộ, bằng chứng trái chiều và điều kiện (Bảng 2-13 đến 2-17). Mục 2.3.3 tổng hợp quan điểm chính, cơ chế và điểm còn bỏ ngỏ của từng dòng nghiên cứu (Bảng 2-18) và nhận định về phương pháp (Bảng 2-19). Mục 2.4 xác định ba khoảng trống lý thuyết và thực nghiệm, tách riêng một khoảng	Mục 2.3, tr. 39–56; Mục 2.4, tr. 56–58

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
	trống bối cảnh, và gắn từng khoảng trống với câu hỏi và giả thuyết tương ứng.	
Cần luận giải và nói thêm về khái quát địa bàn khảo sát nghiên cứu.	Mục 1.1.2 bổ sung đặc điểm DN tại ĐBSCL: tỷ trọng DN trong cả nước, cơ cấu quy mô và ba nhóm rào cản (Hình 1-1; Bảng 1-2, 1-3). Mục 3.5.1 luận giải phạm vi 13 tỉnh, thành theo địa giới trước sắp xếp năm 2025 và lý do giữ khu vực Long An cũ. Phân bổ mẫu theo địa bàn và lĩnh vực được trình bày tại Bảng 4-1 và 4-2.	Mục 1.1.2, tr. 3–8; Mục 3.5.1, tr. 88; Mục 4.1.2, tr. 98–100
Các hàm ý quản trị cần rà soát bám sát với thực tế, thực trạng để bảo đảm tính logic khoa học.	Mục 5.3 được viết lại. Mỗi hàm ý mở đầu bằng phần căn cứ nêu giả thuyết, hệ số và mức bằng chứng (Bảng 5-3). Hàm ý được gắn với đặc điểm của từng nhóm ngành trong mẫu (mục 5.3.6) và với các văn bản chính sách hiện hành (mục 5.3.8). Các công cụ được ghi rõ là đề xuất của tác giả, chưa được kiểm định trong luận án. Các tình huống minh họa được ghi rõ là tình huống giả định.	Mục 5.3, tr. 135–145
C. Phản biện 1 – PGS.TS. Trần Nguyễn Khánh Hải		
Tổng quan còn thiên về mô tả và tìm khoảng trống ghép biến; việc chưa có nghiên cứu kiểm định đúng tổ hợp AO, EO, ROC, SD không tự động tạo thành khoảng trống lý thuyết.	Tiếp thu. Tổng quan được viết lại theo hướng tổng hợp phê phán (mục 2.3.3; Bảng 2-18). Khoảng trống không còn lập luận theo kiểu chưa có nghiên cứu ghép đủ bốn biến. Ba khoảng trống lý thuyết và thực nghiệm dựa trên các điểm tài liệu chưa thống nhất: chiều và điều kiện của quan hệ giữa AO và EO; chuỗi tác động từ AO đến SD thông qua EO; vị trí điều tiết của ROC. Khoảng trống về ĐBSCL được ghi rõ là khoảng trống bối cảnh (phần cuối mục 1.1.2; mục 2.4).	Mục 2.3.3, tr. 54–56; Mục 2.4, tr. 57–58
Mục tiêu "hệ thống hóa cơ sở lý luận" là nhiệm vụ, chưa phải mục tiêu khoa học.	Đã bỏ mục tiêu này. Luận án còn bốn mục tiêu cụ thể: kiểm định tác động trực tiếp, kiểm định vai trò trung gian, kiểm định vai trò điều tiết và đề xuất hàm ý.	Mục 1.2.1, tr. 8–9
Mục tiêu điều tiết chưa nói rõ ROC điều tiết đường nào; mục tiêu chưa đề cập tác động trực tiếp của ROC dù mô hình có đường dẫn từ ROC đến EO và SD.	Mục tiêu thứ ba nêu rõ ba vị trí điều tiết: tác động của AO đến EO, tác động của EO đến SD và tác động gián tiếp của AO đến SD thông qua EO. Tác động trực tiếp của ROC không phải mục tiêu hay giả thuyết. Đây là thành phần kỹ thuật bắt buộc của mô hình điều tiết (Hair và cộng sự, 2022). Nội dung này được giải thích tại mục 2.5.2, 3.6.2 và báo cáo riêng như kết quả đi kèm tại mục 4.4.5.	Mục 1.2.1, tr. 8–9; Mục 2.5.2, tr. 64–68; Mục 4.4.5, tr. 115–116

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
Câu hỏi 4 về hàm ý quản trị không cùng cấp với ba câu hỏi kiểm định lý thuyết.	Câu hỏi 4 được viết lại thành "Kết quả kiểm định gợi ý những hàm ý quản trị và chính sách nào". Câu hỏi này mang tính ứng dụng và được trả lời trên cơ sở kết quả của ba câu hỏi đầu (mục 5.3). NCS giữ câu hỏi 4 để tương ứng với mục tiêu cụ thể thứ tư (mục 1.2.1).	Mục 1.2.2, tr. 9
Đứt gãy giữa bối cảnh ĐBSCL và mô hình: xâm nhập mặn, thể chế, liên kết vùng không được đo; không nên dùng các đặc điểm này làm nguyên nhân của quan hệ không có ý nghĩa.	Tiếp thu. Phần cuối mục 1.1.2 ghi rõ ĐBSCL là không gian kiểm định mô hình; các kết luận về khí hậu, thể chế hay văn hóa vùng nằm ngoài phạm vi đo lường. Khi diễn giải, đặc điểm vùng chỉ được nêu như cách hiểu khả dĩ và được ghi rõ là diễn giải dựa trên bối cảnh, không phải kết quả đo lường (mục 5.1.3). Các yếu tố chưa được đo như nguồn lực dự phòng, EO định hướng xanh và độ trễ thời gian được chuyển thành mệnh đề cho nghiên cứu tiếp theo (Bảng 5-2).	Mục 1.1.2 (phần cuối), tr. 8; Mục 5.1.3, tr. 129–130; Mục 5.2.1.3, tr. 133–134
Thuật ngữ "mô hình tổ chức thuận hai tay" chưa chính xác; cần thống nhất ký hiệu AO hay OA.	Đã thay bằng "tính thuận hai tay của tổ chức" trong toàn bộ nội dung luận án. AO được định vị thống nhất là năng lực tổ chức (mục 2.2.1; Bảng 2-8). Cụm từ cũ chỉ còn trong tên đề tài đã được phê duyệt. Ký hiệu AO được giữ thống nhất trong luận án, bảng hỏi và kết quả ước lượng.	Mục 2.2.1, tr. 22–27; Danh mục chữ viết tắt
Tích hợp RBT/RBV, RDT, SNT còn mang tính cộng gộp; nội dung SNT thực chất là vốn xã hội; lý thuyết các bên liên quan xuất hiện nhưng không được giới thiệu.	Đã tái cấu trúc thành kiến trúc lý thuyết bốn tầng (mục 2.1.4; Bảng 2-2). RDT và SNT chỉ là lý thuyết bổ trợ về bối cảnh và không tham gia suy ra giả thuyết. Mục 2.1.3 trình bày SNT cùng khái niệm vốn xã hội (Granovetter, 1985; Nahapiet & Ghoshal, 1998) và giới hạn vai trò ở việc lý giải khía cạnh Kết nối của AO. Lý thuyết các bên liên quan không còn được sử dụng trong phần phát triển giả thuyết.	Mục 2.1.3, tr. 20–21; Mục 2.1.4, tr. 21–22; Mục 2.5.1, tr. 58–64
Thiết kế gọi là "hỗn hợp tuần tự khám phá" nhưng giai đoạn định tính chủ yếu xác nhận mô hình và chỉnh ba biến quan sát.	Tiếp thu. Mục 3.1.1 xác định lại thiết kế: giai đoạn định lượng là trọng tâm; giai đoạn định tính chỉ phục vụ hoàn thiện công cụ đo lường bằng ý kiến chuyên gia, gần với biến thể phát triển công cụ của thiết kế khám phá tuần tự (Creswell & Plano Clark, 2018). Mục 3.2.1 ghi rõ giai đoạn định tính không nhằm phát hiện khái niệm mới.	Mục 3.1.1, tr. 69; Mục 3.2.1, tr. 71
Kết quả Harman 49,14% chỉ thấp hơn ngưỡng dưới 1%, là tín hiệu cảnh báo; rủi ro CMB cao; cần bổ sung Full Collinearity VIF, marker	Tiếp thu một phần. Mục 4.2.1 được viết lại: tỷ lệ 49,14% sát ngưỡng và kiểm định Harman có độ nhạy thấp, nên kết quả chỉ là chỉ báo sơ bộ, không phải bằng chứng loại trừ thiên lệch phương pháp chung. Độ lớn các hệ số chính được diễn giải	Mục 3.3.5, tr. 86; Mục 4.2.1, tr. 100–101; Mục

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
variable hoặc dữ liệu đa nguồn.	thận trọng. Mục 3.3.5 nêu các biện pháp thủ tục đã áp dụng và các biện pháp mạnh hơn chưa áp dụng. Luận án chưa bổ sung Full Collinearity VIF, biến đánh dấu hay dữ liệu đa nguồn. Hạn chế này được ghi nhận tại Bảng 5-5; Bảng 5-6 đánh giá mức độ chắc chắn của từng kết luận trước hạn chế này. Riêng H4, thiên lệch phương pháp chung làm suy giảm chứ không tạo ra hiệu ứng tương tác giả (Siemsen và cộng sự, 2010).	5.4.1, tr. 145–147
Suy luận "lãnh đạo mạnh nhưng quản lý trung gian là mắt xích yếu" từ hệ số tải là sai.	Tiếp thu. Suy luận này đã được loại bỏ. Mục 4.5.4 ghi rõ hệ số tải bậc hai chỉ phản ánh mức liên hệ đo lường giữa thành phần và cấu trúc mẹ, không phản ánh mức độ thực hành. Các phát hiện ở cấp thành phần được xếp vào mức bằng chứng bổ trợ và chỉ dùng làm gợi ý (Bảng 5-3).	Mục 4.2.4, tr. 106–108; Mục 4.5.4, tr. 123–124
Mô hình hóa AO bậc cao không phải đóng góp lý thuyết mới; kiểm định lại ở ĐBSCL chủ yếu là đóng góp thực nghiệm, ngữ cảnh hóa.	Tiếp thu. Đóng góp thứ nhất được viết lại thành "bằng chứng về AO như một năng lực tích hợp ở DNNVV", tức đóng góp thực nghiệm trong bối cảnh DNNVV. Luận án không tuyên bố việc mô hình hóa AO bậc cao là đóng góp lý thuyết mới. Nhận định Khai thác và Khám phá "vận hành như một năng lực chung" đã được thay bằng nhận định hai chiều có tương quan rất cao và chưa được phân biệt rõ về mặt thống kê trong mẫu (mục 1.5.1).	Mục 1.5.1, tr. 13–14; Mục 5.2.1.1, tr. 131–132
Danh mục tài liệu tham khảo chưa thống nhất APA; một số nguồn pháp lý, báo cáo, đường dẫn chưa đầy đủ; chuẩn hóa toàn bộ theo APA 7.	Đã chuẩn hóa toàn bộ danh mục theo APA 7 (xem Yêu cầu 2, phần A). Văn bản pháp luật được ghi đủ cơ quan ban hành, ngày ban hành, số hiệu và đường dẫn. Báo cáo Kinh tế thường niên ĐBSCL được trích theo nhóm tác giả.	Tài liệu tham khảo, tr. 151–172
Rà soát lại mục tiêu, khái niệm nghiên cứu, lý thuyết nền, điểm mới, bối cảnh nghiên cứu.	Đã rà soát và viết lại đồng bộ: mục tiêu (mục 1.2.1), khái niệm và ranh giới khái niệm (mục 2.2; Bảng 2-8), lý thuyết nền (mục 2.1), điểm mới (mục 1.5; mục 5.2) và bối cảnh (mục 1.1.2).	Mục 1.1, tr. 1–8; Mục 1.2, tr. 8–9; Mục 1.5, tr. 13–14; Mục 2.1, tr. 17–22; Mục 2.2, tr. 22–39
Kiểm tra chồng lấn nội dung giữa AO và EO, giữa ROC và SD; báo cáo giá trị phân biệt ở cấp cấu trúc bậc cao.	Mục 2.2.5 xác lập ranh giới giữa AO và EO, giữa khía cạnh Quản lý của AO và ROC, giữa ROC và SD (Bảng 2-8). Mục 4.2.3 báo cáo đầy đủ 20 cặp vi phạm tiêu chí Fornell–Larcker và nguyên nhân: năm biến ROC mang nội dung xanh giao thoa với SD. Mục 4.2.4 báo cáo độ tin cậy, giá trị	Mục 2.2.5, tr. 35–37; Mục 4.2.3, tr. 104–106; Mục 4.2.4, tr. 106–108

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
	hội tụ ở cấp cấu trúc bậc cao và tương quan ngầm định giữa Khai thác và Khám phá (khoảng 0,941). Luận án ghi rõ giá trị phân biệt đạt ở cấp biến quan sát nhưng chưa đạt đầy đủ ở cấp thành phần. Hạn chế này được tính đến khi diễn giải kết quả và xây dựng hàm ý.	
Giải trình mâu thuẫn giữa bài báo và luận án trên cùng mẫu 367 doanh nghiệp.	Bài báo "Cơ chế trung gian…" (Tạp chí Kinh tế và Dự báo điện tử, số 902, đăng ngày 30/9/2025) và luận án dùng cùng bộ dữ liệu 367 DNNVV; phân bổ mẫu theo 13 tỉnh, thành trùng khớp (Bảng 4-1). Khảo sát chính thức hoàn tất vào giữa tháng 9 năm 2025 (mục 1.3.2). Bài báo được gửi tạp chí sau khi bộ dữ liệu 367 phiếu đã hoàn tất (cuối tháng 9/2025) và được đăng ngày 30/9/2025. Khác biệt về tác động của EO đến SD (bài báo: $\beta = 0,155$, $p < 0,001$; luận án: $\beta = 0,025$, $p = 0,557$) xuất phát từ đặc tả mô hình, không phải từ dữ liệu. Thứ nhất, mô hình của bài báo là mô hình rút gọn, không có ROC và các số hạng tương tác. Thứ hai, bài báo đưa Khai thác và Khám phá vào mô hình như hai biến độc lập riêng; luận án đo AO bằng cấu trúc bậc cao. Thứ ba, bài báo ước lượng bằng SEM dựa trên hiệp phương sai; luận án dùng PLS-SEM với bootstrap 5.000 mẫu. Khác biệt thứ nhất có ảnh hưởng lớn nhất. ROC tương quan cao với các thành phần của EO (0,614 đến 0,790) và của SD (0,838 đến 0,863) (Bảng 4-5). Khi ROC có mặt, phần phương sai của SD do EO giải thích riêng gần như bằng không ($f^2 = 0,001$). Tác động của EO trong mô hình rút gọn vì vậy nhiều khả năng chứa một phần ảnh hưởng chung với ROC. Luận án dùng mô hình đầy đủ theo thiết kế nghiên cứu ban đầu, nên kết quả H2 của luận án là kết quả chính thức. Nội dung đối chiếu này được bổ sung vào mục 4.5.5. NCS cũng ghi nhận một số điểm trình bày chưa chính xác trong bài báo: số biến quan sát ghi "khoảng 33" (đúng là 46 biến cho mô hình không có ROC); nguồn thang đo chỉ ghi ở mức khái niệm (He và Wong, 2004; Chen và cộng sự, 2020); tài liệu Aftab và cộng sự (2022) dẫn nhầm	Mục 4.5.2, tr. 119–122; Mục 4.5.5, tr. 124–127; Danh mục công trình

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
	bài. Nguồn kế thừa chính thức của từng biến quan sát là Bảng 3-7 của luận án. NCS nộp kèm toàn văn bài báo.	
Không tuyên bố EO không có tác động; chỉ kết luận giả thuyết chưa được dữ liệu ủng hộ.	Đã sửa và thống nhất cách diễn đạt trong Chương 1, Chương 4, Chương 5, Kết luận chung và Bảng 5-6: "tác động của EO đến SD không có ý nghĩa thống kê", "H2 không được ủng hộ". Mục 4.5.2 ghi rõ kết quả không có nghĩa là EO không liên quan đến SD. Mục 5.1.3 ghi rõ kết quả không phủ nhận vai trò của EO.	Mục 4.4.1, tr. 112; Mục 4.5.2, tr. 119–122; Mục 5.1.3, tr. 129–130
Không gán nguyên nhân cho kết quả không có ý nghĩa khi nguyên nhân chưa được đo.	Tiếp thu. Mục 4.5.2 tách hai loại lời giải thích. Hai lời giải thích đầu dựa trên số liệu của mô hình (công suất phát hiện; phần đóng góp riêng của EO). Ba lời giải thích còn lại được ghi rõ là cách hiểu khả dĩ và được chuyển thành mệnh đề MĐ1 đến MĐ3 cần kiểm định (Bảng 5-2).	Mục 4.5.2, tr. 119–122; Mục 5.2.1.3, tr. 133–134
Điều chỉnh phát biểu về tính đại diện của mẫu.	Đã sửa: mẫu được chọn theo phương pháp thuận tiện có phân nhóm, là phương pháp phi xác suất. Các tỷ lệ chỉ mô tả cấu trúc mẫu thu được, không đại diện thống kê cho tổng thể DNNVV tại ĐBSCL. Kết quả chỉ được suy rộng có giới hạn.	Mục 3.5.3, tr. 89; Mục 4.1.2, tr. 98–100
Kiểm tra tính nhất quán của số biến quan sát (33, 46 hay 54).	Đã thống nhất 54 biến quan sát trong toàn luận án: AO 24, EO 9, ROC 8, SD 13 (Bảng 2-9; Bảng 3-6; Bảng 3-7). Con số 46 là số biến của mô hình không có ROC trong bài báo đã công bố; con số "khoảng 33" trong bài báo là lỗi trình bày.	Mục 2.2.6, tr. 37–39; Mục 3.3.4, tr. 82–86
Làm rõ số phiếu ban đầu, số phiếu loại và lý do loại.	Mục 3.5.5 và 4.1.1 trình bày quy trình sàng lọc hai bước và lý do loại phiếu. Tổng số phiếu thu về là 400. Có 33 phiếu (8,25%) bị loại qua hai bước sàng lọc: thiếu trên 10% câu trả lời hoặc có dấu hiệu trả lời bất thường rõ rệt. Mẫu chính thức còn 367 phiếu hợp lệ, gồm 270 phiếu trực tiếp và 97 phiếu trực tuyến. Số liệu được cập nhật vào mục 1.4.3 và 4.1.1.	Mục 3.5.5, tr. 90; Mục 4.1.1, tr. 98
Lỗi hình thức và thuật ngữ: "S" trong Bảng 4-7; "p = 0,000"; "sàn lọc"; số thứ tự 4.2.2.1, 4.2.2.2; Bảng 2-11/2-12; từ khẩu ngữ "liệu cơm gắp mắm".	Đã sửa: ký hiệu SD trong bảng hệ số xác định (Bảng 4-7); "p < 0,001" thay cho "p = 0,000"; "sàng lọc". Toàn bộ mục, bảng, hình được đánh số lại; hai bảng từ khóa trắc lượng thư mục là Bảng 2-11 và 2-12. Cụm từ khẩu ngữ đã được loại bỏ.	Toàn luận án
D. Phản biện 2 – PGS.TS. Bùi Nhất Vương		
Về tổng quan và Chương 1		

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
Sử dụng nhất quán RBV và RBT; chưa phân biệt đủ rõ, tránh tạo cảm giác hai lý thuyết khác nhau.	Luận án dùng thống nhất RBV. Mục 2.1.1 giải thích resource-based theory đôi khi được dùng làm tên chung cho cả dòng nghiên cứu về nguồn lực (Acedo và cộng sự, 2006); luận án không xem đây là một lý thuyết riêng. Nội dung về cách DN xử lý nguồn lực được đặt vào khung điều phối nguồn lực (Sirmon và cộng sự, 2007, 2011), một phần mở rộng của RBV.	Mục 1.1.1, tr. 1–3; Mục 2.1.1, tr. 17–19
Làm nổi bật vai trò riêng của từng lý thuyết nền trong giải thích từng quan hệ; lý thuyết nào trung tâm, lý thuyết nào bổ trợ; RDT và SNT có nguy cơ là "theoretical decoration".	Bảng 2-2 nêu vai trò của từng lý thuyết và quan hệ mà lý thuyết đó giải thích. Bảng 2-20 ghi lý thuyết làm cơ sở cho từng giả thuyết. RDT và SNT được ghi rõ là không tham gia suy ra giả thuyết vì mô hình không đo mức phụ thuộc hay cấu trúc mạng lưới; hai lý thuyết chỉ lý giải khía cạnh Kết nối của AO.	Mục 2.1.4, tr. 21–22
Một số đoạn tổng quan dài, mô tả; nên nhấn mạnh tranh luận học thuật và khác biệt với nghiên cứu gần đây.	Bảng 2-13 đến 2-17 trình bày cả bằng chứng trái chiều. Mục 2.3.3 nêu ba điểm tranh luận: chiều tác động giữa AO và EO, điều kiện của quan hệ giữa EO và SD, vị trí điều tiết của ROC (Bảng 2-18). Khác biệt với Aftab và cộng sự (2022), Nguyen-Van và cộng sự (2025), Baquero (2024) được nêu tại mục 2.4.	Mục 2.3.2, tr. 44–54; Mục 2.3.3, tr. 54–56
Chương 1 đưa quá nhiều lý thuyết, trùng với Chương 2; nên tập trung vào vấn đề nghiên cứu.	Mục 1.1.1 được rút gọn, tập trung vào vấn đề: RBV để ngỏ câu hỏi nhà quản trị xử lý nguồn lực thế nào, bằng chứng về AO và EO chưa thống nhất, và vai trò của điều phối nguồn lực. RDT và SNT chỉ được nêu một đoạn ngắn với vai trò bổ trợ; phần trình bày đầy đủ nằm ở Chương 2.	Mục 1.1.1, tr. 1–3
Logic AO, EO, SD được viết như thể chắc chắn là "con đường chiến lược"; nên diễn đạt trung tính dưới dạng vấn đề cần kiểm định.	Chương 1 được viết lại dưới dạng vấn đề cần kiểm định. Phần cuối mục 1.1.2 nêu con đường qua EO và điều kiện do ROC tạo ra chưa được kiểm định trong cùng một mô hình; vai trò trung gian của EO là nội dung kiểm định, không phải kết luận định trước.	Mục 1.1.2 (phần cuối), tr. 8
Khoảng trống "chưa có nghiên cứu tại ĐBSCL" chỉ là contextual gap; số liệu thực tiễn chưa được chuyển hóa thành research problem.	Tiếp thu. Phần cuối mục 1.1.2 và mục 2.4 phân biệt rõ ba khoảng trống lý thuyết và thực nghiệm với một khoảng trống bối cảnh. Bảng 1-4 đặt từng vấn đề thực tiễn tại ĐBSCL cạnh khoảng trống lý thuyết và cấu phần tương ứng trong mô hình.	Mục 1.1.2 (phần cuối), tr. 8; Mục 2.4, tr. 56–58
Vì sao chọn EO làm trung gian mà không phải resilience, dynamic capability,	Mục 2.2.5 phân biệt AO là năng lực tổ chức với EO là khuynh hướng chiến lược. Theo RBV, năng lực cần một định hướng hành động để	Mục 2.2.5, tr. 35–37; Mục

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
innovation capability hay resource slack?	chuyển thành kết quả; EO đảm nhận vai trò này trong lập luận của H1 và H2 (mục 2.5.1). Năng lực động không được chọn vì bao trùm cả AO lẫn ROC (mục 2.2.5). Nguồn lực dự phòng được đề xuất là điều kiện của quan hệ giữa EO và SD cho nghiên cứu tiếp theo (MĐ1, Bảng 5-2).	2.5.1, tr. 58–64
ROC được mô tả là "cầu nối", tác động trực tiếp nhưng mô hình đặt là biến điều tiết; khoảng trống ROC yếu; cần lý giải vì sao trọng tâm là moderation.	Luận án thống nhất ROC là biến điều tiết ở cả năm chương; cách mô tả ROC là "cầu nối" đã được loại bỏ. Mục 2.5.2 giải thích lý do chọn vai trò điều tiết: theo khung điều phối nguồn lực, điều phối là điều kiện để năng lực tạo ra giá trị. Phương án đặt ROC làm trung gian hoặc tiền đề của AO được xem xét và nêu lý do không chọn. Khoảng trống về ROC được viết lại theo điểm vị trí điều tiết của ROC trong chuỗi AO, EO và SD chưa được kiểm định (mục 2.4).	Mục 2.4, tr. 56–58; Mục 2.5.2, tr. 64–68
Nên bỏ mục tiêu số 1 vì hệ thống hóa lý thuyết là nhiệm vụ.	Đã bỏ (xem phần C).	Mục 1.2.1, tr. 8–9
Về Chương 2		
AO được định vị chưa ổn định: lúc là "mô hình tổ chức", lúc là "năng lực tổ chức", lúc gần "dynamic capability".	AO được định vị thống nhất là năng lực tổ chức (Bảng 2-8). Mục 2.2.5 nêu quan hệ giữa AO và DCT: O'Reilly và Tushman (2008) xem AO là một năng lực động; luận án không dùng DCT làm khung đo lường vì DCT bao trùm cả AO và ROC.	Mục 2.2.1, tr. 22–27; Mục 2.2.5, tr. 35–37
Cơ sở lý thuyết và đo lường khi xác định AO là cấu trúc bậc ba; nghiên cứu gốc nào đã kiểm định exploitation, exploration mỗi thành phần gồm ba chiều?	Mục 2.2.1 trình bày cơ sở chọn ba khía cạnh Lãnh đạo, Quản lý, Kết nối cho mỗi chiều (Bảng 2-4). Mỗi khía cạnh kế thừa thang đo đã kiểm định (Bảng 3-6, 3-7): Rosing và cộng sự (2011), Zacher và Rosing (2015) cho Lãnh đạo; Gibson và Birkinshaw (2004), Jurksiene và Pundziene (2016) cho Quản lý; De Clercq và cộng sự (2013), Ed-Dafali và cộng sự (2023) cho Kết nối. Cấu trúc ba tầng được tổ hợp từ các thang đo này trên lập luận về ba cấp độ năng lực tổ chức (mục 3.3.2). NCS ghi nhận đây là lựa chọn của luận án, chưa có nghiên cứu gốc kiểm định nguyên vẹn cấu trúc này.	Mục 2.2.1, tr. 22–27; Mục 3.3.2, tr. 78–81
Giải thích logic đặc tả mô hình đo lường: reflective hay formative; nếu reflective phải chứng minh các chỉ báo thay thế được và đồng biến.	Mục 3.3.1 và 3.6.2 trình bày lựa chọn đặc tả phản ánh–phản ánh theo cách tiếp cận thuận hai tay bối cảnh: khai thác và khám phá cùng hiện diện trong một đơn vị (Gibson & Birkinshaw, 2004). Kết quả tương quan ngầm định khoảng 0,941 giữa hai	Mục 3.3.1, tr. 77–78; Mục 3.6.2, tr. 92–93; Mục

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
	chiều nhất quán với giả định đồng biến (mục 4.2.4). NCS không ước lượng lại theo dạng phản ánh–cấu tạo; mức tách biệt thấp giữa hai chiều được ghi nhận là hạn chế (Bảng 5-5).	4.2.4, tr. 106–108
Làm rõ vì sao SD và EO là cấu trúc bậc hai và dẫn nguồn cho các thành phần; nguồn trích dẫn chưa chính xác.	Mục 2.2.2 trình bày cơ sở đo EO bậc hai theo quan điểm gộp của Miller (1983) và Covin và Slevin (1989). Mục 2.2.4 trình bày cơ sở đo SD bậc hai theo khung TBL (Elkington, 1997) và nguồn của từng trụ cột. Nguồn trích dẫn được rà soát lại (Bảng 3-6).	Mục 2.2.2, tr. 27–30; Mục 2.2.4, tr. 33–35
Nguồn thang đo ROC chưa chính xác; nhiều item mang nội dung "green", có nguy cơ là green ROC.	Tiếp thu. Mục 3.3.3 ghi rõ năm biến ROC1, ROC2, ROC3, ROC4 và ROC8 được điều chỉnh theo hướng gắn với mục tiêu xanh, kế thừa Wang và cộng sự (2020) và Shehzad và cộng sự (2023). Mục 4.2.3 phân tích hệ quả: ROC giao thoa với SD, có mặt trong 9 trên 20 cặp vi phạm Fornell–Larcker. Tác động trực tiếp của ROC đến SD vì vậy chỉ là kết quả đi kèm. Hạn chế đo lường này được nêu tại Bảng 5-5.	Mục 3.3.3, tr. 81–82; Mục 4.2.3, tr. 104–106; Mục 5.4.1, tr. 145–147
Cơ chế trung gian chưa đủ mạnh: AO làm thay đổi EO bằng cơ chế gì; EO tạo ra SD thông qua hành động nào?	Mục 2.5.1 lập luận mỗi giả thuyết theo bốn bước: cơ chế lý thuyết, bằng chứng ủng hộ, bằng chứng trái chiều và bối cảnh. Với H1, khai thác tạo nền ổn định còn khám phá cung cấp tri thức và cơ hội cho hành vi sáng nghiệp. Với H2, EO hướng DN vào nhận diện và nắm bắt cơ hội, cần đi qua điều phối nguồn lực để thành kết quả (Bảng 2-18).	Mục 2.5.1, tr. 58–64
Nên viết lại phần bibliometric; VOSviewer không thay thế SLR và không tự chứng minh khoảng trống.	Mục 2.3.1 được viết lại. Phân tích trắc lượng thư mục chỉ mô tả mức liên kết giữa các chủ đề, không kiểm định quan hệ và không tự chứng minh khoảng trống. Khoảng trống được xác định từ tổng quan thực nghiệm tại mục 2.3.2 và 2.3.3.	Mục 2.3.1, tr. 40–44
Về Chương 3		
Bibliometric analysis không phải phương pháp định tính; cần tách VOSviewer khỏi phỏng vấn định tính.	Đã tách. Mục 3.1.1 ghi rõ phân tích trắc lượng thư mục thuộc phần tổng quan tài liệu, không phải một phần của giai đoạn định tính.	Mục 3.1.1, tr. 69
Chưa có minh chứng bão hòa đạt ở cuộc phỏng vấn thứ bao nhiêu; tiêu chí chuyên gia khá rộng.	Tiếp thu. Mục 3.2 được chuẩn hóa theo đúng quy trình đã thực hiện: giai đoạn định tính là lấy ý kiến chuyên gia bằng phiếu (đánh giá giá trị nội dung), không phải phỏng vấn sâu. Chuyên gia tự điền phiếu và gửi lại; tác giả trao đổi thêm qua tin nhắn khi góp ý chưa rõ (mục 3.2.3). Vì vậy luận án không dùng tiêu chí bão hòa của phỏng	Mục 3.2.2, tr. 71–73

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
	vấn định tính. Số chuyên gia (14) được lý giải theo khuyến nghị cho đánh giá giá trị nội dung: tối thiểu ba chuyên gia và thường không cần quá mười (Lynn, 1986); luận án chọn nhiều hơn để bao quát ba nhóm học thuật, quản lý DN và hỗ trợ DN. Tiêu chí chọn chuyên gia gồm ba nhóm, trong đó tiêu chí am hiểu ĐBSCL là bắt buộc (Bảng 3-1).	
"Ba chuyên gia đồng thuận sáu giả thuyết" không phải bằng chứng; có dấu hiệu confirmatory bias; chủ DN mới là nhóm phù hợp để rà thang đo.	Tiếp thu. Mục 3.2.1 giới hạn vai trò của giai đoạn định tính ở mức rõ ràng, phù hợp ngữ nghĩa của phát biểu; luận án không dùng ý kiến chuyên gia làm bằng chứng cho giả thuyết. Nhóm chuyên gia có 7 nhà quản lý DNNVV trên 14 người (Bảng 3-2). Kết quả dẫn đến sửa nội dung ba phát biểu KPLĐ; 17 phát biểu khác chỉ nhận góp ý đơn lẻ về cách diễn đạt (Bảng 3-3 đến 3-5). Số biến được giữ nguyên vì không có góp ý đề nghị thêm hay bớt biến. Đoạn về ba chuyên gia đồng thuận sáu giả thuyết đã được loại bỏ.	Mục 3.2.1, tr. 71; Mục 3.2.5, tr. 74–77
Pilot n = 100 không phù hợp; khảo sát sơ bộ nên từ 30–50.	NCS xin giữ cỡ mẫu 100. Mẫu lớn hơn giúp ước lượng Cronbach's Alpha và tương quan biến tổng ổn định hơn. Mục 3.4 bổ sung lý do chọn cỡ mẫu này. Mục 3.4 ghi rõ khảo sát sơ bộ chỉ đánh giá độ tin cậy; luận án không dùng EFA ở giai đoạn này vì tỷ lệ quan sát trên biến chưa đến 2.	Mục 3.4, tr. 86–88
Không có phương pháp "thuận tiện phân tầng"; nên chuyển thành lấy mẫu hạn ngạch. Phân bổ mẫu dựa vào tiêu chí nào?	Tiếp thu. Mục 3.5.3 gọi thống nhất là "chọn mẫu thuận tiện có phân nhóm" và mô tả tiêu chí phân bổ: khoảng 30 đến 40 DNNVV mỗi tỉnh, thành; kiểm soát để bao phủ bốn nhóm ngành chính. Cách làm này tương tự chọn mẫu hạn ngạch và vẫn là phương pháp phi xác suất.	Mục 3.5.3, tr. 89
Mô tả chi tiết cách thu thập dữ liệu: mỗi DN lấy bao nhiêu người, vì sao?	Mỗi DN có một người trả lời là chủ DN, giám đốc hoặc nhà quản lý cấp trung, theo cách tiếp cận người cung cấp thông tin chủ chốt (Kumar và cộng sự, 1993). Ở DNNVV, bộ máy tinh gọn nên một nhà quản lý nắm được phần lớn nội dung bảng hỏi (mục 3.3.1). Dữ liệu được thu qua khảo sát trực tiếp và bảng hỏi trực tuyến (mục 3.5.5). Hạn chế của thiết kế một người trả lời được nêu tại Bảng 5-5.	Mục 3.3.1, tr. 77–78; Mục 3.5.5, tr. 90
Harman single-factor là kiểm định yếu; 49,140% rất sát 50%.	Tiếp thu (xem ý tương ứng ở phần C).	Mục 4.2.1, tr. 100–101

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
Cấu trúc AO reflective–reflective cần chứng minh chặt hơn; không rõ cách ước lượng higher-order (repeated indicators, two-stage hay disjoint two-stage); EO, SD xử lý thế nào ở cấp bậc cao.	Mục 3.6.2 trình bày: AO, EO và SD được ước lượng theo phương pháp biến lặp lại (Lohmöller, 1989; Becker và cộng sự, 2012). Với AO, 24 biến được gán lặp lại cho sáu khía cạnh, cho Khai thác hoặc Khám phá và cho AO. Hệ số đường dẫn từ cấu trúc bậc cao đến thành phần được diễn giải như hệ số tải bậc hai. Mục 4.2.4 đánh giá riêng các cấu trúc bậc cao (Bảng 4-6).	Mục 3.6.2, tr. 92–93; Mục 4.2.4, tr. 106–108
Thiếu biến kiểm soát: firm size, firm age, industry, ownership, region, environmental turbulence.	Tiếp thu một phần. Bảng hỏi không thu đủ thông tin về quy mô, tuổi DN và loại hình sở hữu, nên NCS không bổ sung được biến kiểm soát. Mẫu được phân nhóm theo địa bàn và lĩnh vực khi chọn. Hạn chế này được nêu tại Bảng 5-5; mục 5.4.2 đề xuất đưa ngành, quy mô, khả năng tiếp cận tài chính vào mô hình và phân tích đa nhóm theo ngành.	Mục 4.1.1, tr. 98; Mục 5.4, tr. 145–149
Về Chương 4		
Khẳng định mẫu 367 DN "có tính đại diện" là quá mạnh; CMB kết luận quá nhẹ nhàng.	Đã sửa (xem các ý tương ứng ở phần C).	Mục 4.1.2, tr. 98–100; Mục 4.2.1, tr. 100–101
Cronbach's Alpha, CR của AO 0,972–0,978 quá cao, có thể là item redundancy; loading AO lên Khai thác 0,972 và Khám phá 0,968 quá cao: hai chiều hay một nhân tố chung?	Mục 4.2.2: Alpha và CR của các thành phần bậc nhất nằm trong khoảng 0,70–0,95. Mục 4.2.4 ghi rõ CR của AO (0,970) và SD (0,954) vượt 0,95, phản ánh tương quan rất cao giữa các thành phần; luận án không diễn giải các giá trị này là chất lượng thang đo vượt trội. Tương quan ngầm định giữa Khai thác và Khám phá (khoảng 0,941) vượt căn bậc hai AVE của từng chiều, nên hai chiều không tách biệt rõ về mặt thống kê. Luận án vì vậy phân tích AO ở cấp tổng thể và không kiểm định riêng từng chiều.	Mục 4.2.2, tr. 101–104; Mục 4.2.4, tr. 106–108
Cần mục phân tích riêng cho từng cấu trúc bậc cao.	Đã bổ sung mục 4.2.4 "Đánh giá các cấu trúc bậc hai" (Bảng 4-6).	Mục 4.2.4, tr. 106–108
HTMT các chiều SD vượt 0,90 (KT–MT 0,945; KT–XH 0,932; MT–XH 0,916); cần xem lại đặc tả SD.	Bảng HTMT ở bản bảo vệ không được xuất từ cùng tệp kết quả ước lượng cuối cùng nên NCS đã bỏ để bảo đảm số liệu nhất quán. Giá trị phân biệt được đánh giá bằng tải chéo và Fornell–Larcker (mục 4.2.3). Theo Fornell–Larcker, tương quan giữa ba trụ cột (0,802; 0,812; 0,816) đều thấp hơn căn bậc hai AVE của từng trụ cột (0,823 đến 0,833). SD được giữ là cấu trúc bậc hai phản ánh theo khung TBL; luận án không loại	Mục 4.2.3, tr. 104–106; Mục 4.2.4, tr. 106–108; Mục 5.4.2, tr. 147–149

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
	trụ cột nào để đạt ngưỡng. Việc kiểm định lại bằng HTMT được đề xuất tại mục 5.4.2.	
SRMR = 0,068 không đủ làm bằng chứng model fit; không thấy Q^2 hoặc PLSpredict, cần bỏ tuyên bố về predictive performance.	Tiếp thu. Luận án đã bỏ các tuyên bố về độ phù hợp mô hình và khả năng dự báo. R^2 chỉ được diễn giải là khả năng giải thích trong mẫu. PLSpredict và VIF ở cấp mô hình cấu trúc chưa được báo cáo; hạn chế này được nêu tại Bảng 5-5 và hướng kiểm định tiếp theo tại mục 5.4.2.	Mục 4.3.1, tr. 108–109; Mục 5.4, tr. 145–149
R^2 SD = 0,894 và R^2 EO = 0,791 rất cao; cần thảo luận CMV, construct overlap, overfitting và mức phân biệt giữa AO và EO.	Mục 4.3.1 ghi rõ R^2 rất cao của SD cần đọc cùng kết quả giá trị phân biệt; một phần phương sai được giải thích có thể đến từ giao thoa giữa ROC và SD. Mục 4.5.2 phân tích R^2 cao của EO và hệ quả đối với H2. Bảng 5-5 ghi nhận một số biến KPLĐ gần nội dung với EO (KPLĐ2 với ĐM3; KPLĐ3 với RR2; KPLĐ5 với RR3).	Mục 4.3.1, tr. 108–109; Mục 4.5.2, tr. 119–122; Mục 5.4.1, tr. 145–147
H1 ≈ H3 trong khi R^2 SD cao; ROC đến SD ($\beta \approx 0,402$) rất mạnh nhưng không có trong H1–H6; nói AO "gần như duy nhất" tạo SD là quá mức.	Tác động trực tiếp của ROC đến EO (0,391) và SD (0,402) được báo cáo tại mục 4.4.5 (Bảng 4-14) như kết quả đi kèm của đặc tả điều tiết, không ngang hàng với H1–H6. Mục 2.5.2 và 3.6.2 giải thích vì sao hai đường dẫn này có trong mô hình. Mục 4.2.3 giải thích vì sao hệ số 0,402 có thể bị phóng đại. Cụm từ "AO gần như duy nhất" đã được loại bỏ.	Mục 2.5.2, tr. 64–68; Mục 4.4.5, tr. 115–116
H2 bị bác bỏ là "vấn đề rất lớn"; cần thảo luận vì sao EO không tác động SD trong khi AO tác động mạnh đến cả EO và SD.	Mục 4.5.2 xem xét kết quả H2 qua năm lời giải thích. Lời giải thích thứ nhất: kết quả không do thiếu công suất, vì cận trên khoảng tin cậy của H2 (0,109) thấp hơn ngưỡng phát hiện của mẫu (khoảng 0,13). Lời giải thích thứ hai: phần đóng góp riêng của EO bị thu hẹp khi AO và ROC cùng có mặt (R^2 của EO bằng 0,791; f^2 của EO đối với SD bằng 0,001). Ba lời giải thích còn lại được ghi rõ là cách hiểu khả dĩ và chuyển thành mệnh đề MĐ1 đến MĐ3 (Bảng 5-2).	Mục 4.5.2, tr. 119–122; Mục 5.2.1.2, tr. 132–133
Thiếu simple slope plot cho H4 và conditional effects ở ROC thấp, trung bình, cao.	Đã bổ sung phân tích độ dốc đơn tại ba mức ROC: 0,494; 0,542; 0,590, đều có ý nghĩa (Bảng 4-12) và đồ thị tương tác (Hình 4-2). f^2 của hạng tương tác là 0,013 (Bảng 4-8).	Mục 4.4.3, tr. 113–115
Viết $p < 0,001$, không viết 0,000; indirect effect cần báo khoảng tin cậy; cần báo cáo total effect.	Đã sửa cách ghi p. Khoảng tin cậy 95% được báo cáo cho các tác động trực tiếp, tương tác và đường dẫn của ROC (Bảng 4-9, 4-11, 4-14). Tác động gián tiếp được báo cáo kèm T và p theo bootstrap 5.000 mẫu, gồm cả tác động gián tiếp có điều kiện tại ba mức ROC (Bảng 4-13). Tác	Mục 4.4.1, tr. 112; Mục 4.4.2, tr. 112–113; Mục 4.4.4, tr. 115

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
	động tổng của AO đến SD (0,557) được báo cáo tại Bảng 4-10.	
Thảo luận H2 quá dài, nhiều diễn giải không được đo; đưa DCT vào thảo luận dễ bị xem là mở rộng sau khi thấy kết quả.	Phần thảo luận được rút gọn thành năm lời giải thích có trật tự, tách lời giải thích dựa trên số liệu với cách hiểu khả dĩ. Các diễn giải về quản trị gia đình, bất định thể chế đã được loại bỏ. DCT được xác định là lý thuyết bổ trợ ngay từ mục 1.1.1 và 2.1.4, trước khi trình bày kết quả.	Mục 2.1.4, tr. 21–22; Mục 4.5.2, tr. 119–122
Hệ số không nhất quán giữa các chương (0,541 và 0,543; 0,024 và 0,025).	Mọi hệ số trong luận án và hai bản tóm tắt được lấy từ một tệp kết quả ước lượng (bootstrap 5.000 mẫu): tác động của AO đến EO bằng 0,542; của EO đến SD bằng 0,025; của AO đến SD bằng 0,543; tác động gián tiếp bằng 0,013.	Chương 4, Chương 5, bản tóm tắt
Về Chương 5		
Nâng kết quả không có ý nghĩa thành đóng góp lý thuyết quá nhanh; "EO là điều kiện cần nhưng chưa đủ" và "AO chứ không phải EO mới là năng lực quyết định" quá mạnh.	Đã sửa. Kết quả H2 được trình bày là "bằng chứng gợi ý một điều kiện biên", với mức chắc chắn "cao đối với mẫu; cần kiểm định lại ở mẫu khác" (Bảng 5-1). Hai câu được nêu đã được loại bỏ.	Mục 5.2.1, tr. 130–135; Mục 5.2.1.2, tr. 132–133
Đóng góp "ngữ cảnh hóa SNT", "mở rộng RDT" vượt quá dữ liệu; item ROC chủ yếu là green operations, không phải bằng chứng theo RDT.	Đã loại bỏ hai đóng góp này. Mục 5.4.1 ghi rõ RDT và SNT chỉ dùng để lý giải, không được đo trực tiếp.	Mục 5.2.1, tr. 130–135; Mục 5.4.1, tr. 145–147
Tác động của ROC đến SD nên ghi rõ là additional finding.	Đã ghi rõ là kết quả đi kèm của đặc tả điều tiết, xếp mức bằng chứng bổ trợ (Bảng 5-3); luận án không xây dựng đóng góp trên đường dẫn này.	Mục 4.4.5, tr. 115–116; Mục 5.2.1.3, tr. 133–134; Mục 5.3.1, tr. 135–136
Hàm ý "2–5% lợi nhuận hàng quý", "1–3% doanh thu", KPI "tối thiểu 30% sáng kiến" không có cơ sở; khuyến nghị chính quyền vượt khỏi biến được kiểm định; cần gắn hàm ý với effect size.	Đã loại bỏ các con số và KPI này. Mục 5.3.1 xác lập nguyên tắc hàm ý tương xứng với mức bằng chứng (Bảng 5-3). H4 có hệ số nhỏ ($\beta = 0{,}048$; $f^2 = 0{,}013$) nên hàm ý liên quan chỉ ở mức khuyến nghị kèm điều kiện. Hàm ý cho chính quyền được viết lại thành gợi ý vận dụng khung chính sách hiện hành, mỗi hướng ghi rõ mức bằng chứng (mục 5.3.8).	Mục 5.3.1, tr. 135–136; Mục 5.3.8, tr. 143–144
Kết luận ROC "chỉ ở giai đoạn sơ khai"; mạng lưới phi	Đã loại bỏ hai kết luận này.	Chương 5, tr. 128–148

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
chính thức "thay thế" định chế thị trường là quá mạnh.		
Cụ thể proposition nào của từng lý thuyết đã được sửa đổi? Nên giảm sáu đóng góp lý thuyết xuống 2–3 đóng góp thực sự được dữ liệu hỗ trợ.	Tiếp thu. Luận án giữ bốn đóng góp, mỗi đóng góp gắn với một khoảng trống và ghi mức độ chắc chắn (Bảng 5-1), nhưng phân rõ tính chất. Chỉ hai đóng góp mang tính lý thuyết: điều kiện biên của cơ chế trung gian EO và vị trí phát huy vai trò điều tiết của ROC. Hai đóng góp này được phát biểu thành bốn mệnh đề cụ thể (MĐ1 đến MĐ4, Bảng 5-2), trong đó MĐ4 nêu vị trí điều tiết của ROC trong chuỗi tác động như một mệnh đề cần kiểm định. Cụm "tinh chỉnh khung điều phối nguồn lực" ở mục 1.5.1 được thay bằng "bổ sung bằng chứng". Hai đóng góp còn lại được ghi rõ là đóng góp thực nghiệm và đo lường (mục 5.2.1). Các tuyên bố về RDT và SNT đã được loại bỏ.	Mục 5.2.1, tr. 130–135
Hạn chế cần nêu mạnh hơn: CMB, single respondent, convenience sampling, measurement contamination giữa ROC và SD.	Mục 5.4.1 được viết lại theo bốn nhóm hạn chế (Bảng 5-5), gồm đủ các điểm được nêu. Bảng 5-6 đánh giá mức độ chắc chắn của từng kết luận chính trước các hạn chế.	Mục 5.4.1, tr. 145–147
Tránh biến kết quả không như kỳ vọng thành điểm mạnh; viết lại tính mới theo kết quả đã kiểm định; giảm tính "kê đơn chính sách"; phân biệt ba cấp độ: kết quả dữ liệu, diễn giải lý thuyết, khuyến nghị.	Tiếp thu. Phần tính mới (mục 1.5.1) được viết lại theo kết quả đã kiểm định. Mục 5.3.1 phân biệt ba mức: kết quả mạnh dẫn đến khuyến nghị, kết quả có điều kiện dẫn đến khuyến nghị kèm điều kiện, kết quả bổ trợ chỉ dẫn đến gợi ý (Bảng 5-3). Các công cụ được ghi rõ là đề xuất của tác giả, chưa được kiểm định.	Mục 1.5, tr. 13–14; Mục 5.3.1, tr. 135–136
E. Phản biện 3 – PGS.TS. Hà Minh Trí		
Tổng quan nghiêng về mô tả, liệt kê; chưa rõ đâu là mâu thuẫn chưa giải quyết, đâu là kết luận đã ổn định.	Mục 2.3.3 tổng hợp theo từng quan hệ: quan điểm chính, cơ chế và điểm còn bỏ ngỏ (Bảng 2-18). Ba nhận định nêu rõ mâu thuẫn chưa giải quyết: chiều tác động giữa AO và EO; điều kiện của quan hệ giữa EO và SD; vị trí điều tiết của ROC. Quan hệ giữa AO và kết quả hoạt động được ghi nhận là có nền bằng chứng tương đối dày.	Mục 2.3.3, tr. 54–56
Khoảng trống ở mục 2.4 mang tính bối cảnh; khoảng trống ban đầu và đóng góp cuối chưa thẳng hàng. Viết lại khoảng trống theo hướng lý	Mục 2.4 được viết lại: ba khoảng trống lý thuyết và thực nghiệm, một khoảng trống bối cảnh. Mỗi khoảng trống gắn với câu hỏi và giả thuyết tương ứng (mục 2.4). Chương 5 trình bày mỗi đóng góp là kết quả kiểm định một khoảng trống đã nêu	Mục 2.4, tr. 56–58; Mục 5.2.1, tr. 130–135

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
thuyết, so với Aftab (2022b), Nguyen-Van (2025), Baquero (2024).	trước (Bảng 5-1). Đóng góp về điều kiện biên là kết quả kiểm định khoảng trống thứ hai, không phải khoảng trống mới phát sinh sau kết quả.	
Mô hình rất gần Aftab et al. (2022b), Nguyen-Van et al. (2025), Baquero (2024); cần phân tách kế thừa gì, làm khác gì; thẳng thắn tuyên bố là mở rộng theo bối cảnh.	Tiếp thu. Mục 2.4 và Bảng 2-18 phân tách: Aftab và cộng sự (2022) là nghiên cứu gần nhất kiểm định EO trung gian giữa AO và SD tại Pakistan, có độ trễ thời gian; Nguyen-Van và cộng sự (2025) nghiên cứu đổi mới thuận hai tay xanh và EO xanh ở DN sản xuất; Baquero (2024) kiểm định ROC điều tiết quan hệ xuất phát từ EO. Luận án kế thừa cấu trúc chuỗi AO, EO, SD và khác ở ba điểm: đo EO tổng quát với SD đủ ba trụ cột; kiểm định ROC ở ba vị trí trong cùng mô hình; kiểm định trên DNNVV đa ngành tại ĐBSCL. Mục 1.5.1 trình bày đóng góp như sự mở rộng, không tuyên bố lần đầu nghiên cứu chuỗi AO, EO, SD.	Mục 1.5.1, tr. 13–14; Mục 2.4, tr. 56–58
Thiếu dòng lý thuyết đối trọng về giới hạn, chi phí của AO khi nguồn lực khan hiếm (Ebben & Johnson, 2005; Posen & Levinthal, 2012).	Tiếp thu. Mục 2.5.1 (H3) bổ sung Ebben và Johnson (2005), Posen và Levinthal (2012) cùng Hu và cộng sự (2023), Jansen và cộng sự (2012) trong phần bằng chứng trái chiều. Bảng 2-20 có cột bằng chứng trái chiều cho từng giả thuyết. Hai tài liệu này được bổ sung vào danh mục tham khảo.	Mục 2.5.1, tr. 58–64; Tài liệu tham khảo, tr. 151–172
Liên kết giữa bối cảnh ĐBSCL và mô hình chưa khai thác đủ; chưa có cấu phần đại diện cho đặc thù vùng.	Tiếp thu (xem ý tương ứng ở phần C). Khía cạnh Kết nối của AO là cấu phần gắn với đặc điểm phụ thuộc đối tác bên ngoài của DNNVV trong vùng (mục 2.1.4). Các đặc thù khác như áp lực khí hậu, phụ thuộc chuỗi nông sản được nêu là hướng đưa vào mô hình ở nghiên cứu tiếp theo (mục 5.4.2).	Mục 1.1.2 (phần cuối), tr. 8; Mục 5.4.2, tr. 147–149
Cỡ mẫu: quy tắc 10:1 cần 540; cần post-hoc power analysis để tránh sai lầm loại II cho H2, H5, H6.	Mục 3.5.4 không dùng quy tắc 10 lần vì quy tắc này không phù hợp làm căn cứ cỡ mẫu (Kock & Hadaya, 2018). Cỡ mẫu tối thiểu được xác định bằng phân tích công suất (G*Power; 92 quan sát). Mục 4.1.3 bổ sung kiểm tra công suất theo phương pháp căn bậc hai nghịch đảo: với n = 367, mẫu phát hiện được hệ số từ khoảng 0,13 trở lên ở công suất 80%. Với H2, cận trên khoảng tin cậy (0,109) thấp hơn ngưỡng này nên kết quả không do thiếu công suất. Với H5 và H6, luận án ghi nhận hiệu ứng tương tác rất nhỏ khó phát hiện (Bảng 5-5, 5-6).	Mục 3.5.4, tr. 89–90; Mục 4.1.3, tr. 100; Mục 4.5.2, tr. 119–122

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
Chọn mẫu phi xác suất: trình bày tỷ lệ mẫu theo tỉnh, ngành, quy mô so với tổng thể và bàn về giới hạn suy rộng.	Tiếp thu một phần. Bảng 4-1 và 4-2 trình bày tỷ lệ mẫu theo 13 tỉnh, thành và bốn nhóm ngành. Luận án chưa có số liệu cơ cấu tổng thể DNNVV theo cùng cách phân nhóm và chưa thu thông tin quy mô nên chưa so sánh được với tổng thể. Giới hạn suy rộng được nêu tại mục 3.5.3, 4.1.2 và Bảng 5-5.	Mục 4.1.2, tr. 98–100; Mục 5.4.1, tr. 145–147
Thiết kế cắt ngang: cần thảo luận sâu hơn hạn chế khi diễn giải quan hệ nhân quả.	Mục 4.5.2 (lời giải thích thứ tư) thảo luận khả năng thiết kế cắt ngang không ghi nhận được tác động cần thời gian của EO. Bảng 4-16 ghi nhận dữ liệu cắt ngang không phân định được chiều tác động giữa AO và EO. Bảng 5-6 đánh giá H1, H3 là chắc chắn về chiều tác động và ý nghĩa thống kê nhưng cần thận trọng về chiều nhân quả. MĐ3 đề xuất kiểm định bằng dữ liệu theo thời gian.	Mục 4.5.2, tr. 119–122; Mục 5.4.1, tr. 145–147
CMB: Harman (Bảng 4-1) không đủ; nên bổ sung Full Collinearity VIF hoặc marker variable (Kock, 2015).	Tiếp thu một phần (xem ý tương ứng ở phần C).	Mục 4.2.1, tr. 100–101; Mục 5.4.1, tr. 145–147
H4 ($\beta = 0{,}048$) có effect size rất nhỏ: báo cáo f^2 và slope analysis. H6 ($\beta \approx 0{,}013$) cần diễn giải là "không đủ bằng chứng ủng hộ".	Đã bổ sung f^2 của hạng tương tác (0,013; Bảng 4-8), độ dốc đơn tại ba mức ROC (Bảng 4-12) và đồ thị tương tác (Hình 4-2). H6 được diễn giải là "không được ủng hộ"; tác động gián tiếp không có ý nghĩa ở mọi mức ROC (Bảng 4-13). Luận án không diễn giải kết quả này là bằng chứng ngược lại.	Mục 4.3.2, tr. 109–110; Mục 4.4.3, tr. 113–115; Mục 4.4.4, tr. 115
Bổ sung Multi-Group Analysis theo ngành, quy mô; IPMA; PLSpredict.	Tiếp thu một phần. NCS chưa thực hiện các phân tích này vì không ước lượng lại mô hình. Hạn chế được nêu tại Bảng 5-5. Mục 5.4.2 đề xuất phân tích đa nhóm theo ngành và PLSpredict cho nghiên cứu tiếp theo.	Mục 5.4, tr. 145–149
AO là cấu trúc bậc hai: nêu rõ reflective-formative hay reflective-reflective, two-stage hay disjoint two-stage; quy trình ước lượng và chỉ số phù hợp.	Đã trình bày tại mục 3.6.2 và 4.2.4 (xem các ý tương ứng ở phần D).	Mục 3.6.2, tr. 92–93; Mục 4.2.4, tr. 106–108
Tên đề tài nhấn mạnh vai trò trung gian của EO nhưng kết quả không xác nhận; đề xuất giữ tên và tái diễn giải thành đóng góp về điều kiện biên,	NCS chọn phương án thứ hai theo đề xuất của Thầy (xem Thiếu sót 3, phần A). Nội dung được làm rõ tại phần cuối mục 1.1.2, mục 1.5.1 và trong hai bản tóm tắt.	Mục 1.1.2 (phần cuối), tr. 8; Mục 1.5.1, tr. 13–

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
làm rõ từ Chương 1 và trong tóm tắt.		14; Tóm tắt luận án
Làm sâu phần thảo luận H2; hiện có xu hướng post hoc rationalization; đề xuất giả thuyết cạnh tranh.	Mục 4.5.2 được viết lại (xem ý tương ứng ở phần D). Các lời giải thích cạnh tranh được phát biểu thành bốn mệnh đề có cách kiểm định gợi ý (Bảng 5-2).	Mục 4.5.2, tr. 119–122; Mục 5.2.1.3, tr. 133–134
Chuẩn hóa tên tác giả Việt (Đinh Văn Hoàng / Hoàng Đ. V.); nguồn VCCI, congbao, tulieuvankien theo APA đầy đủ, có ngày truy cập; gắn nguồn cho số liệu ở Chương 1 và 5.	Tên tác giả Việt được ghi thống nhất đủ họ tên theo thông lệ. Văn bản pháp luật được ghi đủ cơ quan ban hành, ngày ban hành và đường dẫn. Theo APA 7, ngày truy cập chỉ cần cho nội dung thay đổi theo thời gian; văn bản đã ban hành và báo cáo đã xuất bản là nội dung cố định. Số liệu tỷ trọng, cơ cấu và mật độ DN tại ĐBSCL ở Chương 1 và Chương 5 được gắn nguồn Báo cáo Kinh tế thường niên ĐBSCL 2025 (VCCI ĐBSCL & Fulbright, 2026).	Mục 1.1.2, tr. 3–8; Mục 5.3.8, tr. 143–144; Tài liệu tham khảo, tr. 151–172
Cung cấp báo cáo trùng lặp Turnitin/iThenticate dưới ngưỡng quy định.	NCS nộp kèm báo cáo kiểm tra trùng lặp trên bản đã chỉnh sửa (tỷ lệ 5%).	Hồ sơ kèm theo
Bổ sung Danh mục công trình của tác giả với đầy đủ thông tin chỉ mục tạp chí.	Danh mục công trình được sắp xếp theo thời gian công bố và bổ sung ISSN, số, đường dẫn hoặc DOI và điểm tạp chí theo danh mục của HĐGSNN ngành Kinh tế. Ba bài đăng trên tạp chí được tính đến 0,75 điểm: Tạp chí Kinh tế và Dự báo (p-ISSN 1859-4972; e-ISSN 2734-9365), hai bài; Tạp chí Kinh tế – Tài chính (e-ISSN 3093-334X), một bài. Một bài đăng trên Tạp chí Kinh tế – Công nghiệp (ISSN 0866-8124), được tính 0,25 điểm.	Danh mục công trình
Gắn từng hàm ý trong ba lộ trình ở Chương 5 với hệ số đường dẫn và độ lớn hiệu ứng.	Mỗi hàm ý tại mục 5.3.2 đến 5.3.8 mở đầu bằng phần căn cứ nêu giả thuyết, hệ số β, f^2 và mức bằng chứng. Mục 5.3.9 sắp xếp thứ tự ưu tiên của các hàm ý theo mức bằng chứng.	Mục 5.3, tr. 135–145
Rà soát bảng, hình vỡ định dạng; đánh số bảng (bảng 2-3 nhảy sau 1-3); chính tả Chương 4, 5; thống nhất "DNNVV".	Toàn bộ bảng, hình được đánh số lại theo chương theo dạng "Bảng x-x" (Bảng 1-1 đến 5-6; Hình 1-1 đến 4-2); dòng nguồn và ghi chú dưới bảng, hình được trình bày thống nhất và định dạng lại. Chính tả, diễn đạt Chương 4 và 5 được rà soát. "DNNVV" được dùng thống nhất sau lần định nghĩa đầu tiên.	Toàn luận án
F. Ủy viên – PGS.TS. Nguyễn Quốc Cường		

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
Chưa thống nhất việc sử dụng "&" và "và" trong trích dẫn.	Đã thống nhất: dùng "và" khi trích dẫn trong câu văn; dùng "&" trong ngoặc đơn, trong bảng và trong danh mục tài liệu tham khảo.	Toàn luận án
Làm rõ hơn đóng góp mới so với các nghiên cứu trước, đặc biệt về phương pháp và ý nghĩa thực tiễn.	Mục 1.5 và 5.2 nêu rõ phần kế thừa và phần khác biệt so với các nghiên cứu gần nhất. Về phương pháp, luận án kiểm định ROC ở ba vị trí trong cùng mô hình bằng chỉ số trung gian có điều tiết và đo AO bằng cấu trúc bậc cao ba tầng. Về thực tiễn, luận án cung cấp bằng chứng về mức đóng góp tương đối của các năng lực trong mô hình dựa trên độ lớn hiệu ứng và bộ thang đo tự đánh giá (mục 5.2.2).	Mục 1.5, tr. 13–14; Mục 5.2, tr. 130–135
Bổ sung số liệu minh họa, ví dụ thực tiễn cụ thể phù hợp điều kiện kinh tế – xã hội ĐBSCL.	Mục 5.3 bổ sung ví dụ theo ngành nông nghiệp, chế biến (mục 5.3.2 đến 5.3.4), tình huống minh họa (ghi rõ là giả định), hàm ý theo nhóm ngành của mẫu (mục 5.3.6) và số liệu vùng từ Báo cáo Kinh tế thường niên ĐBSCL (mục 5.3.5; 5.3.8).	Mục 5.3, tr. 135–145
Làm rõ khả năng ứng dụng kết quả vào thực tiễn; bổ sung giải pháp khả thi, phù hợp bối cảnh ĐBSCL và DNNVV.	Mục 5.3 trình bày hàm ý cho ba nhóm đối tượng: DNNVV, hiệp hội ngành hàng và chính quyền địa phương. Mỗi hàm ý có căn cứ, khuyến nghị, công cụ, điều kiện áp dụng và rủi ro. Mục 5.3.9 sắp xếp thứ tự ưu tiên theo mức bằng chứng, không đưa ra chi phí hay chỉ tiêu định lượng.	Mục 5.3, tr. 135–145
Cập nhật tài liệu công bố trong 5 năm gần đây, đặc biệt nghiên cứu quốc tế.	Danh mục có 48 tài liệu công bố từ năm 2021 đến nay, gồm các nghiên cứu quốc tế gần đây về AO, EO và ROC như Raalskov và cộng sự (2024), Rahardjo và cộng sự (2024), Baquero (2024), Prasetyo và cộng sự (2025), Nguyen-Van và cộng sự (2025), Miocevic và cộng sự (2025).	Mục 2.3.2, tr. 44–54; Tài liệu tham khảo, tr. 151–172
Cân nhắc công bố kết quả trên tạp chí quốc tế phù hợp.	NCS tiếp thu và sẽ chuẩn bị bản thảo tiếng Anh từ kết quả luận án để gửi tạp chí quốc tế phù hợp sau khi hoàn thiện luận án.	—
Rà soát toàn bộ hình thức trình bày, bố cục, bảng biểu, hình vẽ và tài liệu tham khảo.	Đã rà soát và trình bày lại toàn bộ luận án (xem các ý về hình thức ở phần C và E).	Toàn luận án
G. Ủy viên – TS. Nguyễn Văn Đắng		
Mức độ chứng minh khoảng trống; không đồng nhất khoảng trống địa bàn với khoảng trống lý thuyết; chỉ rõ lý thuyết nào giải thích quan hệ nào.	Đã tách khoảng trống bối cảnh khỏi ba khoảng trống lý thuyết và thực nghiệm (phần cuối mục 1.1.2; mục 2.4). Bảng 2-2 và Bảng 2-20 chỉ rõ lý thuyết nào làm cơ sở cho quan hệ nào.	Mục 2.1.4, tr. 21–22; Mục 2.4, tr. 56–58; Mục 2.5.2, tr. 64–68

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
Tên đề tài dài, chưa thể hiện ROC; cụm "nghiên cứu trường hợp" dễ nhầm với thiết kế nghiên cứu tình huống; nên diễn đạt trung tính.	NCS xin giữ tên đề tài đã được phê duyệt. Phần cuối mục 1.1.2 ghi rõ tên đề tài nêu quan hệ được đặt ra để kiểm định. Cụm "nghiên cứu trường hợp" chỉ phạm vi DNNVV tại ĐBSCL; mục 1.4 và Chương 3 ghi rõ thiết kế là khảo sát định lượng 367 DNNVV, không phải nghiên cứu tình huống. Vai trò của ROC được thể hiện trong mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu.	Mục 1.1.2 (phần cuối), tr. 8; Mục 1.4, tr. 11–13
Điểm khác biệt nên xác lập ở cấu hình tích hợp ROC, cách đo lường, bối cảnh và kết quả kiểm định, không ở tuyên bố lần đầu nghiên cứu chuỗi AO–EO–SD.	Tiếp thu (xem ý tương ứng ở phần E).	Mục 1.5.1, tr. 13–14; Mục 2.4, tr. 56–58
Mô tả AO phản ánh–phản ánh không khớp Hình 4-1 và phụ lục (AO có $R^2 = 1{,}000$; hướng liên kết từ thành phần về AO). Giải trình đặc tả và xuất lại toàn bộ kết quả từ cùng tệp mô hình.	Hình 4-1 được vẽ lại từ tệp kết quả ước lượng cuối cùng (bootstrap 5.000 mẫu). AO được đặc tả thống nhất là cấu trúc phản ánh–phản ánh theo phương pháp biến lặp lại tại mục 2.2.1, 3.3.2, 3.6.2 và 4.2.4. Toàn bộ bảng kết quả Chương 4 được xuất lại từ cùng tệp mô hình. Phụ lục 5 và Phụ lục 6 được lập lại từ cùng tệp kết quả với Chương 4. Các bảng R^2 và f^2 của lần ước lượng cũ, trong đó AO có R^2 bằng 1,000, đã được loại bỏ.	Mục 3.6.2, tr. 92–93; Mục 4.4, tr. 110–117; Phụ lục 5, 6
Phụ lục 2 ghi KMO "nan"; bảng "Rotated Component Matrix" có nhiều giá trị thấp; số chuyên gia 15 nhưng danh sách 14.	Luận án không dùng EFA ở khảo sát sơ bộ; mục 3.4 nêu lý do. Bảng EFA có KMO "nan" đã được loại bỏ. Phụ lục 4 chỉ giữ Cronbach's Alpha, tương quan biến tổng hiệu chỉnh và Alpha nếu loại biến của 100 phiếu sơ bộ, khớp với Bảng 3-8. Số chuyên gia được thống nhất là 14 ở Chương 1, Chương 3 và Phụ lục 2 (Bảng PL2.5, mã CG01 đến CG14). Thông tin chuyên gia được ẩn danh; phần tổng hợp ý kiến không nêu tên cá nhân (Bảng PL2.7). Tiêu đề Bảng PL2.5 được sửa thành "Thông tin chuyên gia tham gia góp ý" cho khớp với hình thức lấy ý kiến bằng phiếu.	Mục 3.2.2, tr. 71–73; Mục 3.4, tr. 86–88; Phụ lục 2, 4
Khác biệt HTMT, f^2 giữa các phần (f^2 AO đến EO là 1,054 và 0,301); lập bảng đối chiếu; không tự loại chiều bền vững để đạt ngưỡng.	Mọi chỉ số được xuất lại từ một tệp kết quả; f^2 của AO đối với EO thống nhất là 0,301 (Bảng 4-8). Bảng HTMT cũ không thuộc tệp kết quả cuối cùng nên được loại bỏ; giá trị phân biệt được đánh giá bằng tải chéo và Fornell–Larcker (mục 4.2.3). Mục 4.2.4 ghi rõ chỉ tiêu nào thuộc cấp	Mục 4.2.3, tr. 104–106; Mục 4.2.4, tr. 106–108; Mục 4.3.2, tr. 109–110

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
	thành phần, chỉ tiêu nào thuộc cấp cấu trúc bậc cao. Luận án không loại chiều nào của SD.	
H6 phát biểu là điều tiết quan hệ gián tiếp nhưng có chỗ thảo luận như điều tiết quan hệ trực tiếp; báo cáo hiệu ứng gián tiếp có điều kiện; dùng "chưa tìm thấy bằng chứng trong mô hình và mẫu nghiên cứu".	H6 được phát biểu thống nhất là điều tiết tác động gián tiếp của AO đến SD thông qua EO (Bảng 2-20). H6 được kiểm định bằng chỉ số trung gian có điều tiết (0,001; p = 0,630) và tác động gián tiếp có điều kiện tại ba mức ROC (Bảng 4-13). Tương tác giữa ROC và AO đối với SD được tách riêng, ghi là kiểm tra bổ sung (Bảng 4-11). EO được giữ trong mô hình; kết luận được diễn đạt trong phạm vi mô hình và mẫu nghiên cứu.	Mục 2.5.1, tr. 58–64; Mục 4.4.3, tr. 113–115; Mục 4.4.4, tr. 115
Mẫu thuận tiện chưa đủ cơ sở đại diện; Harman chưa đủ loại trừ CMB; thận trọng với nội sinh, quan hệ ngược, suy luận nhân quả.	Tiếp thu (xem các ý tương ứng ở phần C và E). Bảng 5-6 đánh giá mức độ chắc chắn của từng kết luận trước các hạn chế này.	Mục 4.1.2, tr. 98–100; Mục 4.2.1, tr. 100–101; Mục 5.4.1, tr. 145–147
Hệ số tải cao không chứng minh "cộng hưởng"; p = 0,557 không chứng minh EO là "điều kiện cần nhưng chưa đủ"; R^2 cao không đồng nghĩa dự báo tốt; không dùng hệ số tải thay cho mức độ thực tế.	Đã loại bỏ các cách diễn đạt "cộng hưởng", "điều kiện cần nhưng chưa đủ" và "dự báo tốt". Mục 4.2.4, 4.5.4 và 5.3 ghi rõ hệ số tải chỉ phản ánh mức liên hệ đo lường, không phản ánh mức độ thực hành. Các hàm ý dựa trên hệ số tải được xếp mức gợi ý.	Mục 4.5.4, tr. 123–124; Mục 5.2.1, tr. 130–135; Mục 5.3.1, tr. 135–136
Giải trình khác biệt giữa bài báo "Cơ chế trung gian…" (30/9/2025) và luận án về tác động của EO đến SD; cung cấp toàn văn bài báo.	Xem ý tương ứng ở phần C. Nội dung đối chiếu được bổ sung vào mục 4.5.5. NCS nộp kèm toàn văn bài báo.	Danh mục công trình
Mục lặp cùng DOI, Granovetter (1985) lặp; tiêu đề tiếng Anh dùng "DNNVV"; lời cam đoan cần thống nhất với danh mục công trình đã công bố.	Đã loại các mục lặp; danh mục hiện có hai tài liệu khác nhau của Granovetter (1973, 1985). Tiêu đề tài liệu tiếng Anh được giữ đúng tên công bố gốc. Lời cam đoan được sửa: một phần kết quả của luận án đã được công bố trong các công trình tại Danh mục công trình khoa học của tác giả; ngoài các công trình này, kết quả chưa được công bố ở nơi khác.	Tài liệu tham khảo, tr. 151–172; Lời cam đoan
Tóm tắt: bảng HTMT khác luận án; đoạn khẳng định EO vẫn giữ vai trò trung gian; đánh số bảng 0-1, 0-2; số	Hai bản tóm tắt được viết lại từ cùng phiên bản kết quả với luận án. Bảng HTMT cũ được loại bỏ. Đoạn về vai trò trung gian được sửa theo kết quả. Số bảng, hình trùng với luận án; đánh số trang liên tục; nhãn sơ đồ tiếng Anh được sửa.	Tóm tắt luận án (tiếng Việt, tiếng Anh)

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
trang lặp, nhảy; nhãn sơ đồ tiếng Anh.		
H. Thư ký Hội đồng – TS. Nguyễn Thị Thùy Giang		
Đặc thù khí hậu, logistics, thể chế không được đưa vào mô hình; cần phân biệt "nghiên cứu tại ĐBSCL" với "mô hình được giải thích bởi đặc thù ĐBSCL".	Tiếp thu (xem ý tương ứng ở phần C). Phần cuối mục 1.1.2 ghi rõ ĐBSCL là không gian kiểm định mô hình.	Mục 1.1.2 (phần cuối), tr. 8; Mục 5.1.3, tr. 129–130
Tính mới chưa rõ so với Aftab và cộng sự (2022); cần xác định tính mới nằm ở đâu.	Tiếp thu (xem ý tương ứng ở phần E). Tính mới nằm ở vị trí điều tiết của ROC trong chuỗi, cách đo AO và SD, và bối cảnh DNNVV đa ngành tại ĐBSCL.	Mục 1.5.1, tr. 13–14; Mục 2.4, tr. 56–58
Mẫu phân tầng kết hợp thuận tiện không đủ cơ sở đại diện; quy tắc 10 quan sát/biến cho 540 mẫu; giải thích căn cứ cỡ mẫu phù hợp PLS-SEM.	Tiếp thu (xem ý tương ứng ở phần C và E).	Mục 3.5.4, tr. 89–90; Mục 4.1.3, tr. 100
Dùng ngôn ngữ kỹ thuật thay vì "chất lượng dữ liệu tốt, cao"; R^2 SD = 0,894 cần giải thích; Harman 49,14% sát ngưỡng.	Đã thay các đánh giá chung bằng mô tả theo ngưỡng kỹ thuật (Bảng 3-10). R^2 của SD được giải thích kèm cảnh báo về giao thoa giữa ROC và SD (mục 4.3.1). Kết quả Harman được diễn giải là chỉ báo sơ bộ (mục 4.2.1).	Mục 4.2.1, tr. 100–101; Mục 4.3.1, tr. 108–109
Vai trò ROC chưa nhất quán (trung gian, cầu nối, điều tiết); ROC đến SD = 0,402 không có trong H1–H6, không nên xây hàm ý chính sách chính dựa trên nó.	Tiếp thu (xem các ý tương ứng ở phần D). Hàm ý dựa trên tác động trực tiếp của ROC chỉ ở mức gợi ý (Bảng 5-3).	Mục 2.5.2, tr. 64–68; Mục 4.4.5, tr. 115–116; Mục 5.3.1, tr. 135–136
Suy diễn vượt dữ liệu khi giải thích EO không tác động bằng các nguyên nhân chưa đo; nên chuyển sang hướng nghiên cứu tương lai.	Tiếp thu. Các nguyên nhân chưa đo được chuyển thành mệnh đề MĐ1 đến MĐ3 (Bảng 5-2) và hướng nghiên cứu tiếp theo (mục 5.4.2).	Mục 4.5.2, tr. 119–122; Mục 5.2.1.3, tr. 133–134; Mục 5.4.2, tr. 147–149
Mức chi phí, lộ trình, KPI chỉ nên đưa ra khi có căn cứ; không tạo cảm giác tỷ lệ chi phí suy ra từ PLS-SEM.	Đã loại bỏ các tỷ lệ chi phí và KPI không có căn cứ. Lộ trình được giữ ở dạng hoạt động và chỉ số theo dõi, ghi rõ là đề xuất của tác giả (mục 5.3.1).	Mục 5.3, tr. 135–145
Nên kiểm tra liệu EO có bị AO bao hàm về mặt thực	Mục 4.5.2 (lời giải thích thứ hai) phân tích khả năng này: R^2 của EO bằng 0,791 và f^2 của EO đối với SD chỉ bằng 0,001. Bảng 5-5 ghi nhận một	Mục 4.5.2, tr. 119–122;

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
nghiệm hay không, nhất là ở DN siêu nhỏ.	số biến KPLĐ gần nội dung với EO. Luận án chưa thu thông tin quy mô nên chưa kiểm tra riêng nhóm DN siêu nhỏ; NCS ghi nhận đây là hướng nghiên cứu về ranh giới khái niệm giữa AO và EO.	Mục 5.4, tr. 145–149
Lỗi trích dẫn ở mục 2.1.1: Acedo và cộng sự (2006) không phát triển RBT mới; ý "DN làm gì với nguồn lực" thuộc Resource Orchestration và DCV; Grant (1996) thuộc KBV.	Đã viết lại mục 2.1.1. Acedo và cộng sự (2006) được trích đúng là nghiên cứu về sự lan tỏa của dòng lý thuyết dựa trên nguồn lực. Nội dung "DN làm gì với nguồn lực" được đặt vào khung điều phối nguồn lực (Sirmon và cộng sự, 2007, 2011). Grant (1996) không còn được trích trong phần này.	Mục 2.1.1, tr. 17–19
Tích hợp nội dung thang đo từng cấu trúc ở Chương 2 vào Chương 3; bản tóm tắt nên tích hợp vào luận án.	Bảng thang đo chi tiết được chuyển sang Chương 3 (Bảng 3-7); Chương 2 chỉ giữ lựa chọn thang đo ở mức khái niệm (Bảng 2-9). Bản tóm tắt được giữ riêng theo quy định trình bày luận án của Trường và được đồng bộ với luận án.	Mục 2.2.6, tr. 37–39; Mục 3.3.4, tr. 82–86
Viết lại trục RBV–RBT–DCV và điều phối nguồn lực; xem lại việc loại DCT; giảm số lý thuyết nhưng tăng độ sâu; bỏ việc "mượn" lý thuyết các bên liên quan; phát triển giả thuyết theo cơ chế, không kết bằng câu khuôn.	Mục 2.1 được viết lại theo trục RBV và khung điều phối nguồn lực. DCT không còn bị loại mà được xác định là lý thuyết bổ trợ; mục 2.2.5 giải thích quan hệ giữa DCT với AO và ROC. Chỉ hai tầng lý thuyết được dùng để suy ra giả thuyết. Lý thuyết các bên liên quan không còn được sử dụng. Mỗi giả thuyết được lập luận theo cơ chế lý thuyết, bằng chứng ủng hộ, bằng chứng trái chiều và bối cảnh; câu khuôn "phù hợp DNNVV ĐBSCL" đã được loại bỏ.	Mục 2.1, tr. 17–22; Mục 2.2.5, tr. 35–37; Mục 2.5.1, tr. 58–64
AO bậc ba: chương 4 chỉ trình bày tầng trên, hai tầng dưới xử lý sao; cùng tải mạnh lên một AO chưa khớp logic căng thẳng của March (1991); thang đo lãnh đạo, hệ thống quản trị, mạng lưới là AO hay tiền đề của AO; ROC có trộn kết quả môi trường không; SD nên gọi là kết quả hoạt động bền vững cấp DN, ba trụ cột có HTMT > 0,95.	Mục 4.2.2 đánh giá sáu khía cạnh của AO ở tầng dưới (Bảng 4-4); mục 4.2.4 đánh giá tầng giữa và tầng trên (Bảng 4-6). Luận án tiếp cận AO theo hướng bối cảnh, trong đó khai thác và khám phá cùng hiện diện; tương quan cao giữa hai chiều được thảo luận là giới hạn về đo mức cân bằng theo nghĩa của Cao và cộng sự (2009) (mục 2.2.1; 5.2.1.1). Ba khía cạnh Lãnh đạo, Quản lý, Kết nối đo biểu hiện của khai thác và khám phá ở ba cấp độ tổ chức (Bảng 2-4). Mục 2.2.5 phân biệt ROC là quá trình, SD là kết quả; giao thoa nội dung xanh được ghi nhận tại mục 4.2.3. SD được định nghĩa là kết quả của DN trên ba trụ cột (Bảng 3-6). Về HTMT, xem ý tương ứng ở phần D.	Mục 2.2, tr. 22–39; Mục 4.2.2, tr. 101–104; Mục 4.2.4, tr. 106–108

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Vị trí trong luận án
Tuyên bố "dự báo tốt" chỉ dựa trên R^2 và SRMR là thiếu sót; cần Q^2; nên bổ sung MICOM và MGA.	Tiếp thu một phần. Tuyên bố "dự báo tốt" đã được loại bỏ; R^2 chỉ được diễn giải là khả năng giải thích trong mẫu. Q^2, MICOM và MGA chưa được thực hiện vì NCS không ước lượng lại mô hình. Mục 5.4.2 đề xuất PLSpredict và phân tích đa nhóm theo ngành cho nghiên cứu tiếp theo.	Mục 4.3.1, tr. 108–109; Mục 5.4, tr. 145–149
Tên đề tài, mục tiêu và kết quả mâu thuẫn: 4/6 giả thuyết không được ủng hộ, gồm toàn bộ chuỗi trung gian; cần giới hạn lại mục tiêu và phạm vi.	Xem Thiếu sót 3, phần A. Mục tiêu được viết lại dưới dạng kiểm định; Chương 5 giới hạn kết luận trong phạm vi dữ liệu (mục 5.1.2; Bảng 5-6).	Mục 1.2.1, tr. 8–9; Mục 5.1.2, tr. 128–129

ĐỒNG HƯỚNG DẪN KHOA HỌC 1

TS. Lý Thị Minh Châu

ĐỒNG HƯỚNG DẪN KHOA HỌC 2

PGS.TS. Huỳnh Thị Thu Sương

NGHIÊN CỨU SINH

Hà Nhật Quang

CHỮ KÝ CỦA CÁC THÀNH VIÊN HỘI ĐỒNG

PHẢN BIỆN 1

PGS.TS.
Trần Nguyễn Khánh Hải

CHỮ KÝ CỦA CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG

PGS.TS. Vũ Tuấn Hưng