

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: 9 34 01 01

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Thành phố Hồ Chí Minh – Năm 2026

Công trình được hoàn thành tại: Trường Đại học Tài chính – Marketing

Người hướng dẫn khoa học 1: TS. Lý Thị Minh Châu

Người hướng dẫn khoa học 2: PGS.TS. Huỳnh Thị Thu Sương

Phản biện độc lập 1:

Phản biện độc lập 2:

Phản biện 1:.....

Phản biện 2:.....

Phản biện 3:.....

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp trường họp tại

.....

Vào hồi.....giờ.....ngày.....tháng.....năm

Có thể tìm hiểu luận án tại thư viện :.....

(ghi tên các thư viện nộp luận án)

Có thể tìm hiểu luận án tại thư viện:

- Thư viện

- Thư viện

DANH MỤC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ LIÊN QUAN

STT	Công trình nghiên cứu	Năm công bố
<i>Liên quan đến nội dung luận án</i>		
1	Điều phối nguồn lực cho phát triển bền vững Đồng bằng sông Cửu Long: Góc nhìn từ Lý thuyết dựa trên nguồn lực.	2026
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.	2025
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.	2025
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.	2025
<i>Liên quan đến chuyên môn luận án</i>		
1	The mediating role of intrinsic motivation in the relationship among perceived autonomy support, psychological capital, and individual innovation: A Case Study of Universities in Vietnam.	2023
2	Xây dựng mô hình đánh giá mức độ trưởng thành trong chuyển đổi số của doanh nghiệp tại Việt Nam	2023

TÓM TẮT LUẬN ÁN

Lý do và mục tiêu nghiên cứu: Trong bối cảnh các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) tại Đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL) đối mặt với áp lực kép từ biến đổi khí hậu, hạn chế nguồn lực nội tại và yêu cầu chuyển đổi sang mô hình phát triển bền vững (SD), cơ chế để năng lực tổ chức chuyển hóa thành kết quả SD vẫn chưa được kiểm định đầy đủ. Nghiên cứu này nhằm kiểm định tác động của mô hình tổ chức thuận hai tay (AO) đến SD, đồng thời làm rõ vai trò trung gian của định hướng sáng nghiệp (EO) và vai trò điều tiết của năng lực điều phối nguồn lực (ROC) trong chuỗi quan hệ đó.

Phương pháp nghiên cứu: Nghiên cứu áp dụng phương pháp hỗn hợp tuần tự, kết hợp phỏng vấn sâu chuyên gia ($n = 15$) để hiệu chỉnh thang đo và khảo sát định lượng ($n = 367$ DNNVV tại khu vực ĐBSCL). Dữ liệu được phân tích bằng PLS-SEM qua SmartPLS 4.1.4, kết hợp Bootstrap 5.000 mẫu lặp.

Kết quả nghiên cứu: AO có tác động tích cực, mạnh và có ý nghĩa thống kê đến cả EO ($\beta = 0,542$) và SD ($\beta = 0,543$), với $R^2 = 0,894$. ROC khuếch đại có chọn lọc tác động từ AO đến EO ($\beta = 0,048$, $p = 0,018$). Ngược lại, EO không tạo ra tác động trực tiếp có ý nghĩa đến SD ($\beta = 0,024$, $p = 0,557$).

Kết luận và hàm ý: AO là nhân tố trung tâm dẫn dắt SD, ROC là cơ chế chuyển hóa vận hành, còn EO là điều kiện cần nhưng chưa đủ khi thiếu năng lực thực thi. Kết quả cung cấp bằng chứng khoa học cho các nhà quản lý DNNVV và cơ quan hoạch định chính sách vùng ĐBSCL đồng thời mở ra hướng nghiên cứu về mắt xích thiếu hụt giữa tư duy sáng nghiệp và kết quả bền vững tại các nền kinh tế mới nổi.

Từ khóa: Mô hình tổ chức thuận hai tay, định hướng sáng nghiệp, phát triển bền vững, năng lực điều phối nguồn lực, DNNVV, Đồng bằng sông Cửu Long.

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

Trong bối cảnh kinh tế toàn cầu biến động mạnh, các lý thuyết quản trị chiến lược đã chuyển trọng tâm từ tiếp cận tĩnh sang tiếp cận động. Nền tảng của hướng tiếp cận này là RBV, theo đó DN được xem là tập hợp các nguồn lực có giá trị, hiếm có, khó bắt chước và không thể thay thế (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Tuy nhiên, RBV chủ yếu mô tả "DN có gì" mà chưa giải thích "DN làm gì với những gì họ có". Hạn chế này thúc đẩy sự phát triển của lý thuyết dựa trên nguồn lực (RBT), theo đó Grant (1996) cho rằng DN cần kết hợp, phát triển và tái cấu trúc nguồn lực để tạo ra năng lực mới, thông qua ba bước cấu trúc hóa, kết hợp và khai thác (Sirmon et al., 2011). RBT là nền tảng hình thành hai khái niệm trung tâm của nghiên cứu: AO phản ánh khả năng cân bằng giữa khai thác và khám phá (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2013) và EO thể hiện tinh thần đổi mới, chủ động và chấp nhận rủi ro (Lumpkin & Dess, 1996). Tại Việt Nam, các nghiên cứu gần đây củng cố lập luận này khi cho thấy năng lực đổi mới sáng tạo tác động tích cực đến SD của DNNVV (Đinh Văn Hoàng và cộng sự, 2023; Trần Mạnh Hưng, 2025).

Dù vậy, RBV và RBT vẫn giới hạn khi giả định nguồn lực chiến lược chủ yếu nằm bên trong DN và có thể kiểm soát ổn định, một giả định bị phê phán là đơn giản hóa quá mức (Kraaijenbrink et al., 2010; Lavie, 2006). Trên thực tế, vốn, công nghệ và thông tin thường nằm ngoài ranh giới tổ chức, khoảng trống mà lý thuyết phụ thuộc nguồn lực (RDT) bổ sung. Pfeffer và Salancik (2003) cho rằng DN phải chủ động quản lý sự phụ thuộc bên ngoài thông qua đa dạng hóa nhà cung cấp và thiết lập liên kết chiến lược. Song, việc tiếp cận nguồn lực bên ngoài còn phụ thuộc vào chất lượng mạng lưới quan hệ. SNT lý giải điều này khi xác định vốn xã hội là nguồn lực chiến

lược giúp DN tăng cường học hỏi và đổi mới (Granovetter, 1985; Nahapiet & Ghoshal, 1998), với bằng chứng tại Việt Nam cho thấy vốn xã hội tác động tích cực đến đổi mới sản phẩm và quy trình của DNNVV (Do và cộng sự, 2025). Tuy nhiên, giá trị thực sự từ mạng lưới phụ thuộc vào ROC hay còn gọi là cơ chế chuyển hóa nguồn lực bên ngoài thành kết quả cụ thể.

Từ đó, khoảng trống nghiên cứu được xác định rõ: hầu hết nghiên cứu trong nước chưa đánh giá toàn diện SD theo ba trụ cột kinh tế, xã hội và môi trường (Elkington, 1997), đồng thời cơ chế tích hợp giữa AO, EO và ROC trong thúc đẩy SD tại DNNVV vùng ĐBSCL vẫn chưa được kiểm định thực nghiệm. Nghiên cứu này hướng đến lấp đầy khoảng trống đó bằng mô hình tích hợp RBT, RDT và SNT nhằm giải thích đầy đủ hơn cơ chế hình thành năng lực cạnh tranh bền vững cho DNNVV tại Việt Nam.

1.1.2. Bối cảnh thực tiễn

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, chuyển đổi số và áp lực SD ngày càng gia tăng, hơn 60% DN thế giới đã đẩy mạnh đầu tư công nghệ số nhằm tái cấu trúc chuỗi giá trị và nâng cao năng lực cạnh tranh (OECD, 2023). Trong bối cảnh đó, AO nổi lên như năng lực cốt lõi giúp DN duy trì ổn định vận hành đồng thời thúc đẩy đổi mới sáng tạo trước biến động môi trường kinh doanh (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2013). Các nghiên cứu quốc tế gần đây đều khẳng định AO là điều kiện quan trọng để DN duy trì lợi thế cạnh tranh và hướng đến SD (Roth & Corsi, 2023; Sarmento et al., 2024; Hu et al., 2023).

Tại Việt Nam, DNNVV chiếm khoảng 98% tổng số DN, đóng góp gần 45% GDP và khoảng 60% lực lượng lao động (Asian Development Bank, 2024; Tổng cục Thống kê, 2024; VCCI, 2025). Riêng tại ĐBSCL, tỷ trọng DN trong vùng đã suy giảm liên tục, từ khoảng 22% tổng số DN cả nước năm 2000 xuống chỉ còn khoảng 7% năm 2024 (VCCI-ĐBSCL & Fulbright, 2025), trong khi các thách thức cấu trúc ngày càng gay gắt: 18% DN cả nước gặp khó khăn do thiên tai và biến đổi khí hậu (World Bank,

2020; VCCI, 2025); 96% DN vùng ĐBSCL thuộc nhóm siêu nhỏ và nhỏ, DN vừa chỉ chiếm 1,8% và tỷ lệ DN siêu nhỏ nâng cấp thành công lên DN nhỏ đã giảm từ 9,1% (2001-2002) xuống còn 1,3% (2022-2023) (VCCI-ĐBSCL & Fulbright, 2025; Trieu và cộng sự, 2023); chi phí logistics chiếm 20-25% giá thành sản phẩm do phụ thuộc hệ thống trung chuyển ngoài vùng (Feng và cộng sự, 2024).

Thực tế này đặt DNNVV ĐBSCL trước áp lực kép, vừa phải tối ưu hóa nguồn lực hiện có để tồn tại ngắn hạn vừa phải đổi mới để đảm bảo năng lực cạnh tranh dài hạn mà còn trong giai đoạn thích ứng với các tiêu chuẩn quốc tế ngày càng khắt khe về môi trường và SD. Mối quan hệ giữa AO và hiệu quả tổ chức không trực tiếp mà phụ thuộc vào EO (Lumpkin & Dess, 1996) và ROC (Sirmon và cộng sự, 2011). Hu và cộng sự (2023) cảnh báo rằng thiếu cơ chế điều phối phù hợp, AO không những không mang lại lợi ích mà còn làm gia tăng chi phí và suy giảm hiệu suất. Vì vậy, sự kết hợp giữa AO, EO và ROC đóng vai trò then chốt giúp DNNVV tại ĐBSCL vượt qua giới hạn nguồn lực và hướng đến SD toàn diện trên ba trụ cột kinh tế, xã hội và môi trường (Elkington, 1997).

1.2. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu

1.2.1. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu chung: Kiểm định tác động của AO tác động đến SD của các DNNVV tại khu vực ĐBSCL, đồng thời phân tích vai trò trung gian của EO và vai trò điều tiết của ROC trong mối quan hệ này. Trên cơ sở đó, xác định các điều kiện và giới hạn mà tại đó các cơ chế trung gian và điều tiết phát huy hoặc không phát huy tác dụng để làm căn cứ đề xuất hàm ý quản trị phù hợp giúp DNNVV tại khu vực ĐBSCL hướng đến phát triển bền vững.

Mục tiêu cụ thể:

Thứ nhất, hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn về AO, EO, ROC và SD trong bối cảnh DNNVV, từ đó đề xuất mô hình và các giả thuyết nghiên cứu phù hợp với đặc điểm DNNVV tại ĐBSCL.

Thứ hai, kiểm định các tác động trực tiếp trong mô hình nghiên cứu, bao gồm: tác động của AO đến EO; tác động của EO đến SD; tác động của AO đến SD.

Thứ ba, kiểm định vai trò trung gian của EO trong mối quan hệ giữa AO và SD, qua đó làm rõ liệu EO có thực sự là cầu nối chuyển hóa năng lực tổ chức thành kết quả phát triển bền vững hay không.

Thứ tư, phân tích vai trò điều tiết của ROC đối với các mối quan hệ trong mô hình và đối với cơ chế trung gian của EO, nhằm xác định phạm vi và giới hạn tác dụng của ROC trong bối cảnh DNNVV ĐBSCL.

Thứ năm, trên cơ sở kết quả kiểm định, đề xuất hàm ý quản trị theo ba nhóm đối tượng gồm DNNVV, hiệp hội ngành hàng, chính quyền địa phương.

1.2.2. Câu hỏi nghiên cứu

Câu hỏi 1: Các mối quan hệ trực tiếp giữa AO, EO và SD được thể hiện 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 mối quan hệ giữa AO và EO cũng như mối quan hệ giữa EO và SD hay không? Đồng thời, ROC có điều tiết cơ chế trung gian của EO trong mối quan hệ giữa AO và SD hay không?

Câu hỏi 4: Trên cơ sở kết quả kiểm định, những hàm ý quản trị và chính sách nào cần được đề xuất để giúp DNNVV tại khu vực ĐBSCL khai thác hiệu quả các cơ chế đã được xác nhận có tác dụng hoặc cần khắc phục?

1.3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

1.3.1. Đối tượng nghiên cứu

Nghiên cứu này tập trung vào việc phân tích mối quan hệ giữa AO, EO và SD trong các DNNVV tại khu vực ĐBSCL bao gồm vai trò thúc đẩy của AO đối với SD, vai trò trung gian của EO trong mối quan hệ này và vai trò của ROC như một biến điều tiết nhằm làm rõ cơ chế chuyển hóa.

1.3.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi địa lý: Khu vực ĐBSCL, một vùng có đặc thù kinh tế, xã hội và môi trường riêng biệt, ảnh hưởng đến hoạt động của các DNNVV.

Phạm vi nội dung: Nghiên cứu tập trung phân tích mối quan hệ tương tác giữa AO, EO và SD thông qua vai trò điều tiết của ROC tại các DNNVV vùng ĐBSCL.

Phạm vi thời gian: Nghiên cứu được thực hiện dựa trên dữ liệu sơ cấp và thứ cấp thu thập trong giai đoạn 2023-2025.

1.4. Phương pháp nghiên cứu

Luận án chọn phương pháp nghiên cứu hỗn hợp (mixed methods), kết hợp giữa định tính và định lượng theo hướng tuần tự khám phá. Sự kết hợp này cho phép luận án tiếp cận đề tài một cách toàn diện hơn, từ tổng quan lý thuyết đến kiểm định thực nghiệm, từ đó củng cố các luận điểm khoa học về mối quan hệ giữa AO, EO, ROC và SD.

1.5. Đóng góp mới của luận án

1.5.1. Đóng góp về phương diện lý thuyết

Thứ nhất, luận án mở rộng cách tiếp cận lý thuyết về AO trong bối cảnh DN tại các nước đang phát triển, khẳng định DN quy mô nhỏ và vừa vẫn có thể đạt được tính thuận hai tay thông qua sự linh hoạt và khả năng học hỏi từ thực tiễn, thay vì chỉ là năng lực đặc quyền của DN lớn. Thứ hai, luận án làm rõ cơ chế vận hành giữa AO, EO và SD: khác với phần lớn nghiên cứu trước mặc định EO là biến trung gian chuyển hóa lợi ích từ AO thành SD, kết quả thực nghiệm cho thấy vai trò trung gian này không được xác nhận tại DNNVV ĐBSCL ($\beta_{\text{indirect}} = 0,013$, $p = 0,562$), qua đó xác lập một điều kiện biên quan trọng và khẳng định AO (chứ không phải EO) mới là năng lực quyết định kết quả bền vững. Thứ ba, luận án mở rộng và liên kết ba lý thuyết nền (RBT, RDT và SNT) để giải thích đầy đủ hơn cơ chế vận hành của DN trong môi trường nguồn lực hạn chế. Thứ tư, luận án bổ sung khía cạnh điều kiện biên thông qua vai trò chọn lọc của ROC: ROC khuếch

đại có ý nghĩa thống kê tác động của AO đến EO, nhưng không thể hiện vai trò điều tiết đối với các quan hệ hướng thẳng đến kết quả chiến lược (AO-SD và EO-SD).

1.5.2. Đóng góp về phương diện thực tiễn

Thứ nhất, luận án đưa ra mô hình quản trị phù hợp cho DN tại vùng ĐBSCL, nơi có đặc thù kinh tế nông nghiệp, quy mô DN nhỏ và nguồn lực hạn chế nhưng năng động trong hoạt động thị trường. Thứ hai, luận án đề xuất cơ chế vận hành cụ thể giúp DN chuyển đổi từ năng lực nội tại sang kết quả bền vững thông qua ROC, khẳng định đầu tư vào khả năng phối hợp nguồn lực quan trọng hơn việc mở rộng quy mô hay vốn đầu tư. Thứ ba, luận án cung cấp hệ thống 54 chỉ báo đo lường được chuẩn hóa qua ba giai đoạn, có thể dùng làm công cụ đánh giá và hoạch định chiến lược cho DN và tổ chức hỗ trợ DNNVV. Thứ tư, luận án đưa ra các gợi ý thực hành cụ thể giúp DN phát huy năng lực thuận hai tay và EO, như tách biệt nhưng liên kết hai luồng khai thác-khám phá, khuyến khích văn hóa sáng nghiệp nội bộ và tăng cường liên kết mạng lưới bên ngoài. Thứ năm, luận án cung cấp bằng chứng khoa học cho các cơ quan quản lý nhà nước, gợi ý chính sách hỗ trợ DN cần chuyển trọng tâm từ cấp phát nguồn lực sang nâng cao năng lực điều phối. Thứ sáu, luận án đóng góp một bộ dữ liệu thực nghiệm gồm 367 doanh nghiệp nhỏ và vừa tại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, bổ sung nguồn bằng chứng thực nghiệm còn hạn chế trong bối cảnh này và tạo cơ sở tham chiếu đáng tin cậy cho các nghiên cứu học thuật tiếp theo.

1.6. Cấu trúc của luận án

Chương 1. Giới thiệu đề tài nghiên cứu; Chương 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu; Chương 3. PPNC; Chương 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận; Chương 5. Kết luận và hàm ý quản trị.

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

2.1. Các lý thuyết nền của nghiên cứu

2.1.1. Lý thuyết dựa vào nguồn lực (*Resource based theory*)

RBT được phát triển từ quan điểm RBV của Barney (1991), sau đó được Acedo, Barroso và Galan (2006) hệ thống hóa thành một lý thuyết độc lập nhằm giải thích không chỉ "DN có gì" mà quan trọng hơn là "DN làm gì với những gì họ có".

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

RDT dựa trên ba giả định cốt lõi: tổ chức tồn tại nhờ hợp tác nội bộ và bên ngoài; môi trường chứa đựng các nguồn lực quý hiếm và quan trọng; DN luôn hướng đến hai mục tiêu song song là giảm thiểu sự phụ thuộc của mình vào tổ chức khác đồng thời tối đa hóa sự phụ thuộc của tổ chức khác vào mình (Tehseen & Sajilan, 2016).

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

SNT khẳng định mọi hoạt động kinh tế đều nhúng trong mạng lưới quan hệ xã hội và DN phải tìm kiếm cấu hình đối tác tối ưu để tiếp cận các nguồn lực cần thiết (Majid và cộng sự, 2021).

2.1.4. Hướng tiếp cận dựa trên các lý thuyết nền tích hợp cho mô hình nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu được xây dựng trên hướng tiếp cận tích hợp ba lý thuyết nền gồm RBT, RDT và SNT nhằm tạo khung lý thuyết toàn diện, giải thích đồng thời các yếu tố nội sinh và ngoại sinh trong quá trình hình thành năng lực tổ chức và SD của DN.

2.2. Các khái niệm nghiên cứu chính

2.2.1. Biến kết quả: Phát triển bền vững (*Sustainable development*)

SD được hiểu là quá trình phát triển đáp ứng nhu cầu hiện tại mà không làm suy giảm khả năng đáp ứng nhu cầu của các thế hệ tương lai.

2.2.2. Biến tiền đề: Mô hình tổ chức thuận hai tay (Ambidextrous organization)

Nền tảng lý thuyết quan trọng nhất của AO được thiết lập bởi March (1991) thông qua hai thành phần cốt lõi là khám phá và khai thác.

2.2.3. Biến trung gian: Định hướng sáng nghiệp “Entrepreneurial orientation”

Một tổ chức có tính sáng nghiệp là tổ chức tham gia đổi mới sản phẩm, triển khai các dự án có mức độ rủi ro cao và chủ động đi trước đối thủ trên thị trường.

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

ROC được xem là năng lực của DN trong việc tổ chức, phối hợp và khai thác hiệu quả các nguồn lực nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, tạo lợi thế cạnh tranh và thích ứng với môi trường kinh doanh biến động (Sirmon và cộng sự, 2011; Wang và cộng sự, 2020).

2.3. Tổng quan các nghiên cứu liên quan đề tài

Tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước cho thấy mối quan hệ giữa AO, EO, ROC và SD ngày càng nhận được nhiều sự quan tâm trong bối cảnh cạnh tranh động, chuyển đổi số và yêu cầu phát triển dài hạn của DN. Tuy nhiên, kết quả phân tích trắc lượng thư mục trên cơ sở dữ liệu Scopus cùng tổng quan các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy cách tiếp cận hiện nay vẫn còn phân mảnh, tập trung chủ yếu vào từng biến hoặc từng cặp quan hệ riêng lẻ. Cụ thể, luận án xác định bốn khoảng trống nghiên cứu chính: (1) chưa có sự thống nhất về cơ chế tác động giữa AO và EO, khi kết quả thay đổi tùy theo bối cảnh và nguồn lực DN; (2) thiếu các nghiên cứu kiểm định đồng thời chuỗi tác động từ AO đến SD thông qua EO trong cùng một mô hình; (3) vai trò điều tiết của ROC trong mối quan hệ AO-EO-SD chưa được xem xét đầy đủ; (4) thiếu bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh DNNVV tại Đồng bằng sông Cửu Long. Những khoảng trống này cho thấy

sự thiếu vắng một cơ chế giải thích thống nhất về quá trình chuyển hóa từ năng lực tổ chức thành kết quả phát triển bền vững của doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ và vừa. Đây cũng chính là khoảng trống lý thuyết mà luận án tập trung giải quyết.

2.4. Khoảng trống của nghiên cứu

Trên cơ sở tổng hợp và phân tích các nghiên cứu thực nghiệm về mối quan hệ giữa AO, EO, ROC và SD, luận án xác định bốn khoảng trống nghiên cứu chính.

Khoảng trống thứ nhất: chưa có sự thống nhất về cơ chế tác động giữa AO và EO. Phần lớn nghiên cứu cho rằng AO là nền tảng giúp DN hình thành EO (Tuan, 2016; Aftab và cộng sự, 2022), song một số nghiên cứu gần đây tại các nền kinh tế mới nổi cho thấy mối quan hệ này thay đổi tùy bối cảnh và nguồn lực DN, thậm chí khai thác và khám phá có thể cạnh tranh lẫn nhau trong điều kiện nguồn lực hạn chế (Raalskov và cộng sự, 2024).

Khoảng trống thứ hai: thiếu các nghiên cứu kiểm định đồng thời chuỗi tác động từ AO đến SD thông qua EO trong cùng một mô hình. Các nghiên cứu hiện nay chủ yếu xem xét tác động trực tiếp của AO đến SD hoặc qua các cơ chế trung gian khác (đổi mới sáng tạo, đổi mới xanh, năng lực động), trong khi rất ít nghiên cứu xem EO là cơ chế trung gian chuyển hóa năng lực tổ chức thành kết quả bền vững.

Khoảng trống thứ ba: vai trò điều tiết của ROC chưa được xem xét đầy đủ trong mô hình AO-EO-SD. Dù lý thuyết điều phối nguồn lực đã được vận dụng rộng rãi để giải thích đổi mới và lợi thế cạnh tranh (Sirmon và cộng sự, 2007, 2011), ROC vẫn ít được tích hợp vào dòng nghiên cứu về AO, đặc biệt còn thiếu kiểm định vai trò điều tiết của ROC trong quan hệ AO-EO và EO-SD.

Khoảng trống thứ tư: thiếu bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh DNNVV tại ĐBSCL. Phần lớn nghiên cứu về AO và SD được thực hiện tại các quốc gia phát triển hoặc ngành công nghệ, sản xuất thâm dụng tri thức

(Nobakht và cộng sự, 2021); tại Việt Nam, các nghiên cứu hiện có chỉ tập trung vào một số ngành hoặc phạm vi riêng lẻ (Tuan, 2016; Nguyen-Van và cộng sự, 2025), chưa có nghiên cứu nào xem xét đồng thời AO, EO, ROC và SD tại khu vực ĐBSCL.

2.5. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

2.5.1. Giả thuyết nghiên cứu

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

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

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

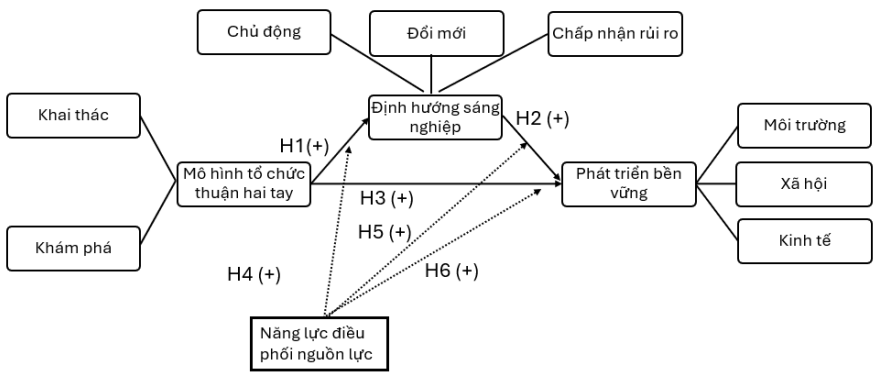
H4: ROC có vai trò điều tiết tích cực trong mối quan hệ giữa AO và EO của các DNNVV tại vùng Đồng bằng sông Cửu Long.

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.

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

Dựa trên tổng quan nghiên cứu, cơ sở lý luận và lý thuyết nền tảng, tác giả đưa ra mô hình nghiên cứu như sau:

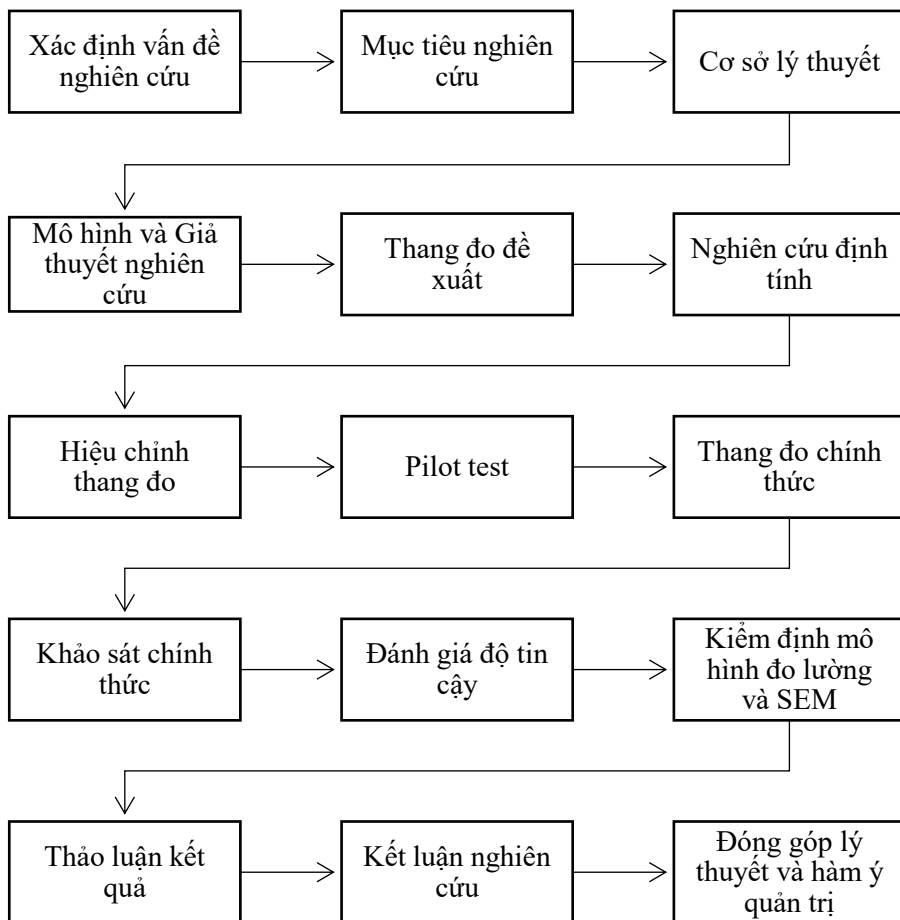


Hình 2-1. Mô hình nghiên cứu

Ghi chú: —————> Trực tiếp

.....> Điều tiết

CHƯƠNG 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU



3.1. Quy trình nghiên cứu

Hình 3-1. Quy trình nghiên cứu

3.2. Phương pháp nghiên cứu định tính

Giai đoạn nghiên cứu định tính được tiến hành nhằm kiểm chứng, điều chỉnh và hoàn thiện bộ thang đo sơ bộ, bảo đảm tính thích ứng cao nhất với bối cảnh đặc thù của các DNNVV tại vùng ĐBSCL (Lý Thị Minh Châu và cộng sự, 2024). Tác giả đã áp dụng phương pháp tổng quan tài liệu có hệ thống kết hợp phân tích trắc lượng thư mục bằng công cụ VOSviewer trên cơ sở dữ liệu Scopus/Web of Science giai đoạn 2019–2025. Tiến trình này giúp lập bản đồ mạng lưới các khái niệm, xác định khoảng trống nghiên cứu và các hệ thống thang đo phổ biến nhất làm cơ sở nền tảng.

Giai đoạn định tính hướng đến ba mục tiêu cốt lõi: kiểm tra mức độ rõ ràng và phù hợp ngữ nghĩa của 54 biến quan sát sơ bộ; hiệu chỉnh kịp thời các phát biểu chưa sát thực tế hoặc dễ gây hiểu lầm; và đảm bảo giá trị nội dung cùng tính khả thi của công cụ khảo sát nhằm phục vụ kiểm định các giả thuyết từ H1–H6 trong giai đoạn định lượng tiếp theo.

3.3. Nghiên cứu định lượng

Mục đích nhằm kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu được xây dựng từ cơ sở lý thuyết và hiệu chỉnh thông qua nghiên cứu định tính. Dữ liệu được xử lý theo quy trình nhiều bước. Trước tiên, các phiếu khảo sát không đạt yêu cầu được loại bỏ. Sau đó, nghiên cứu sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên phương pháp bình phương tối thiểu riêng phần (PLS-SEM) với sự hỗ trợ của phần mềm SmartPLS 4.1.4 để kiểm định mô hình.

Quy trình phân tích gồm hai giai đoạn. Giai đoạn thứ nhất tập trung đánh giá mô hình đo lường thông qua kiểm định cấu trúc bậc hai phản ánh - phản ánh của AO, đánh giá độ tin cậy nội tại đồng thời kiểm tra giá trị phân biệt bằng chỉ số HTMT ($<0,90$). Giai đoạn thứ hai kiểm định mô hình cấu trúc thông qua đánh giá đa cộng tuyến bằng VIF ($<3,0$), độ phù hợp mô hình thông qua SRMR ($<0,08$), hệ số xác định R^2 và kích thước hiệu ứng f^2 .

Cuối cùng, nghiên cứu sử dụng kỹ thuật Bootstrapping với 5.000 mẫu lặp để kiểm định ý nghĩa thống kê của các hệ số đường dẫn, hiệu ứng trung gian của EO và tác động điều tiết của ROC. Các giả thuyết được chấp nhận khi giá trị T-statistics lớn hơn 1,96 hoặc giá trị p nhỏ hơn 0,05.

CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1. Mô tả mẫu khảo sát

Nghiên cứu tiến hành khảo sát hơn 400 DNNVV tại khu vực ĐBSCL. Dữ liệu được làm sạch bằng cách loại bỏ các phiếu khảo sát không đạt yêu cầu. Kết quả, từ hơn 400 phiếu ban đầu, nghiên cứu giữ lại 367 phiếu hợp lệ để phục vụ phân tích.

Mặc dù kích thước mẫu thực tế ($n = 367$) thấp hơn quy mô kỳ vọng ban đầu, song vẫn đáp ứng đầy đủ các yêu cầu thống kê của phương pháp PLS-SEM. Theo nguyên tắc “10 lần” của Hair và cộng sự (2019), quy mô mẫu này vượt xa mức tối thiểu cần thiết. Đồng thời, theo phân tích công suất thống kê của Cohen (1992), cỡ mẫu 367 bảo đảm độ mạnh thống kê cao và tăng tính ổn định cho các ước lượng Bootstrapping với 5.000 lần lặp.

4.2. Kết quả kiểm định mô hình đo lường

4.2.1. Kết quả kiểm định thiên lệch phương pháp chung

Kết quả phân tích nhân tố khám phá cho thấy có 6 nhân tố được trích xuất với giá trị Eigenvalue lớn hơn 1. Trong đó, nhân tố đầu tiên giải thích 49.140% tổng biến thiên đảm bảo độ tin cậy cho các bước phân tích tiếp theo.

Bảng 0-1. Kết quả kiểm định thiên lệch phương pháp chung

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
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

4.2.2. Kết quả kiểm định khái niệm của các thang đo bậc hai

Bảng 4-2 chỉ ra rằng hai biến đều có hệ số đạt giá trị rất cao (phản ánh cường độ tác động lớn và đáng tin cậy khi $P < 0.001$).

Bảng 0-2. Kết quả đánh giá cấu trúc bậc hai của mô hình tổ chức thuận hai tay

Mối quan hệ	Hệ số tải (β)	T-Statistic	P-Value	Kết luận
AO ---> Khai thác	0.972	273.222	0.000	Chấp nhận
AO ---> Khám phá	0.968	233.591	0.000	Chấp nhận

Hệ số tải của *Khai thác* ($\beta = 0.972$) và *Khám phá* ($\beta = 0.968$) đều vượt xa ngưỡng khuyến nghị 0.708 (Hair và cộng sự, 2019), xấp xỉ 1.0. Kết quả kiểm định Bootstrap (5.000 mẫu lặp) cho thấy giá trị T-statistic rất lớn (> 1.96), khẳng định mối quan hệ bền vững.

4.2.3. Kết quả kiểm định các thang đo khái niệm của biến bậc nhất trong mô hình nghiên cứu

Đánh giá Độ tin cậy và Độ hội tụ

Kết quả tổng hợp tại Bảng 4.3 cho thấy tất cả các thang đo đều đáp ứng tốt các yêu cầu về độ tin cậy và độ hội tụ.

Bảng 0-3. Tổng hợp kết quả đánh giá độ tin cậy và độ hội tụ

Biến tiềm ẩn	Mã hóa	Cronbach's Alpha (α)	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích (AVE)	Đánh giá
AO	AO	0.972	0.978	0.935	Tốt
- Khai thác	KT	0.968	0.978	0.941	Đạt
- Khám phá	KP	0.958	0.974	0.927	Đạt
EO	EO	0.897	0.935	0.804	Tốt
- Chủ động	CD	0.758	0.851	0.656	Đạt
- Đổi mới	DM	0.760	0.854	0.660	Đạt
- Chấp nhận rủi ro	RR	0.758	0.851	0.656	Đạt
ROC	ROC	0.918	0.934	0.618	Tốt
SD	SD	0.925	0.952	0.870	Tốt
- Kinh tế	KT	0.852	0.896	0.683	Đạt
- Môi trường	MT	0.902	0.925	0.713	Đạt
- Xã hội	XH	0.853	0.897	0.686	Đạt

Về độ tin cậy: Tất cả các hệ số Cronbach's Alpha và CR đều lớn hơn 0.70, nằm trong khoảng từ 0.758 đến 0.978 cho thấy chất lượng dữ liệu thu thập từ các DNNVV là rất tốt.

Về độ hội tụ: Chỉ số AVE của tất cả các cấu trúc đều vượt ngưỡng 0.50 (thấp nhất là ROC = 0.618) có nghĩa là thang đo đạt giá trị hội tụ mạnh (Hair và cộng sự, 2019).

Đánh giá Giá trị phân biệt

Bảng 0-4. Kết quả kiểm định giá trị phân biệt (HTMT)

Cấu trúc	CD	ĐM	RR	ROC	KT	XH	MT
CD							
ĐM	0.706						
RR	0.593	0.558					
ROC	0.790	0.789	0.614				
KT	0.739	0.759	0.544	0.854			
XH	0.709	0.744	0.528	0.863	0.812		
MT	0.774	0.769	0.491	0.838	0.802	0.816	

Quan sát bảng số liệu, mặc dù các biến có mối tương quan với nhau trong mô hình tổng thể nhưng chúng đo lường các khía cạnh hoàn toàn riêng biệt và không xảy ra hiện tượng trùng lặp khái niệm.

Để củng cố thêm bằng chứng về giá trị phân biệt ở cấp độ biến quan sát, bảng hệ số tải chéo được xem xét. Nguyên tắc đánh giá là hệ số tải ngoài của một biến quan sát lên cấu trúc mẹ của nó phải cao hơn hệ số tải của nó lên bất kỳ cấu trúc nào khác trong mô hình (Chin, 1998).

Bảng 0-5. Ma trận hệ số tải chéo của một số biến quan sát tiêu biểu

Biến quan sát	CD (Chủ động)	ĐM (Đổi mới)	RR (Rủ ro)	ROC (Điều phối)	Kết luận
CD1	0.823	0.620	0.489	0.672	Đạt
CD2	0.830	0.549	0.490	0.616	Đạt
CD3	0.790	0.554	0.470	0.641	Đạt
ĐM1	0.620	0.778	0.450	0.580	Đạt
ĐM2	0.590	0.839	0.510	0.620	Đạt
RR1	0.450	0.420	0.769	0.350	Đạt

RR2	0.480	0.460	0.817	0.380	Đạt
ROC1	0.580	0.610	0.320	0.759	Đạt
ROC4	0.620	0.650	0.340	0.808	Đạt

Số liệu tại Bảng 4.5 cho thấy sự phân hóa rất rõ ràng. Dữ liệu thu thập đủ điều kiện để tiến hành kiểm định các giả thuyết trong mô hình cấu trúc.

4.3. Kiểm định mô hình cấu trúc

4.3.1. Đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến

Kết quả phân tích tại Bảng 4.6 cho thấy tất cả các chỉ số VIF của các biến dự báo (inner VIF values) đều nằm trong ngưỡng an toàn, dao động từ 1.000 đến 2.786.

Bảng 0-6. Kết quả đánh giá đa cộng tuyến dựa trên chỉ số VIF

Biến độc lập	Biến phụ thuộc: EO	Biến phụ thuộc: SD	Kết luận
AO	1.000	2.786	Không đa cộng tuyến
EO	-	2.654	Không đa cộng tuyến
ROC	1.000	-	Không đa cộng tuyến
Biến điều tiết (Interaction Terms)	1.035	1.120	Không đa cộng tuyến

Các giá trị VIF thấp (< 3.0) khẳng định rằng các biến độc lập cung cấp thông tin riêng biệt và không bị chồng lấn, đảm bảo độ chính xác cho các kiểm định giả thuyết tiếp theo.

4.3.2. Đánh giá độ phù hợp của mô hình

Kết quả cho thấy chỉ số SRMR của mô hình là 0.068 (< 0.08), do đó mô hình lý thuyết đề xuất là phù hợp với dữ liệu thực tế thu thập được.

4.3.3. Sức mạnh giải thích của mô hình

Bảng 0-7. Đánh giá sức mạnh giải thích của mô hình nghiên cứu

Biến phụ thuộc	R²	R² hiệu chỉnh	Đánh giá mức độ
SD	0.894	0.893	Rất mạnh
EO	0.791	0.790	Mạnh

Kết quả tại Bảng 4.7 cho thấy mô hình có sức mạnh giải thích rất cao: (1) SD: $R^2 = 0.894$. Điều này có nghĩa là các nhân tố AO, EO và ROC giải thích được tới 89.4% sự biến thiên của SD. (2) EO: $R^2 = 0.791$, cho thấy 79.1% sự thay đổi EO của DN được giải thích bởi mô hình thuận hai tay và ROC.

4.3.4. Đánh giá kích thước hiệu ứng

- AO và SD: $f^2 = 0.432 (> 0.35)$. Tác động của AO đến SD là rất lớn. Đây là yếu tố dự báo quan trọng nhất.
- AO và EO: $f^2 = 1.054 (> 0.35)$. Tác động của AO đến EO là cực kỳ mạnh mẽ.
- EO và SD: $f^2 = 0.001 (< 0.02)$. Tác động của EO đến SD là không đáng kể (trivial). Kết quả này báo hiệu trước việc giả thuyết liên quan có thể bị bác bỏ.

4.4. Kiểm định giả thuyết

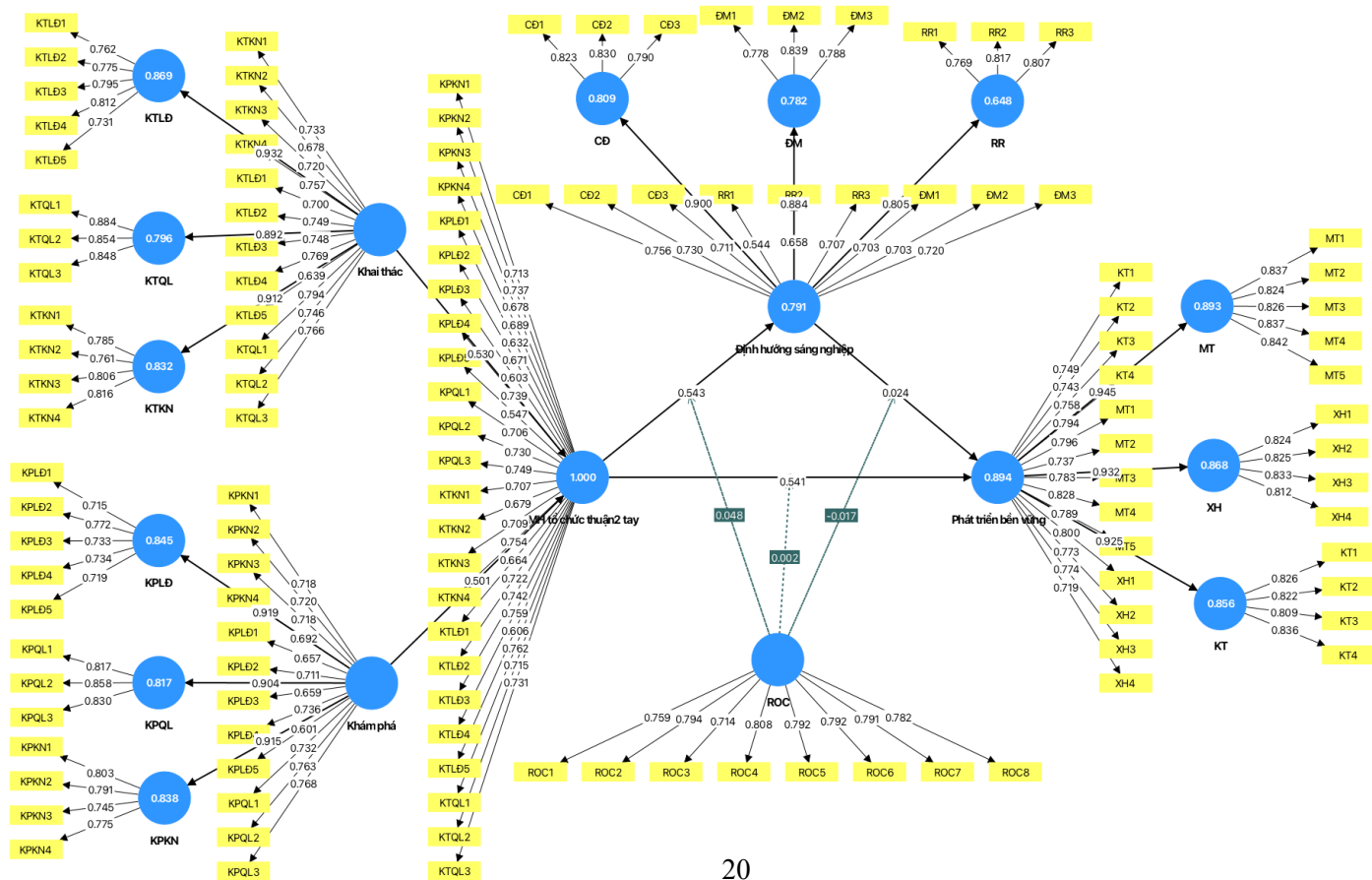
Giả thuyết được chấp nhận khi hệ số T-statistics > 1.96 hoặc P-value < 0.05 (với độ tin cậy 95%). Kết quả chi tiết được trình bày tại Bảng 4-8.

Bảng 0-8. Kết quả kiểm định giả thuyết thông qua phân tích đường dẫn

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số hồi quy chuẩn hóa (β)	Độ lệch chuẩn	T-Statistics	P-value	Kết luận
H1	AO $\rightarrow$ EO	0.543	0.055	9.836	0.000	Chấp nhận

H2	EO $\rightarrow$ SD	0.024	0.043	0.587	0.557	Bác bỏ
H3	AO $\rightarrow$ SD	0.541	0.052	10.475	0.000	Chấp nhận
H4	ROC $\times$ AO $\rightarrow$ EO (Điều tiết)	0.048	0.020	2.363	0.018	Chấp nhận
H5	ROC $\times$ EO $\rightarrow$ SD (Điều tiết)	-0.017	0.046	0.351	0.726	Bác bỏ
H6	Điều tiết trung gian	0.002	0.003	0.481	0.630	Bác bỏ

(Ghi chú: $p < 0.05$: có ý nghĩa thống kê; $p < 0.01$: ý nghĩa rất cao)



Hình 0-1. Mô hình cấu trúc

Phân tích kết quả:

Kết quả cho thấy AO có tác động dương mạnh mẽ và có ý nghĩa thống kê rất cao đến cả EO ($\beta = 0.543$, $p < 0.001$) và SD ($\beta = 0.541$, $p < 0.001$). Giả thuyết H2 bị bác bỏ ($\beta = 0.024$, $p = 0.557 > 0.05$). Giả thuyết H4 được chấp nhận ($\beta = 0.048$, $p = 0.018 < 0.05$). Do mối quan hệ gốc giữa EO và SD không có ý nghĩa (H2 bị bác bỏ), nên các tác động điều tiết lên mối quan hệ này (H5) hoặc tác động gián tiếp qua nó (H6) đều không tìm thấy ý nghĩa thống kê.

4.5 Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu xác nhận AO có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến cả EO ($\beta = 0.543$, $p < 0.001$) và SD ($\beta = 0.541$, $p < 0.001$) của DNNVV tại ĐBSCL. Kết quả này nhất quán với lập luận của March (1991), rằng tổ chức chỉ phát triển lâu dài khi duy trì được trạng thái cân bằng giữa khai thác và khám phá, đồng thời được củng cố bởi Tushman & O'Reilly (1996) khi nhấn mạnh đây là yêu cầu chiến lược thiết yếu trong môi trường bất định. O'Reilly & Tushman (2013) cũng chỉ ra các tổ chức duy trì AO tạo ra kết quả vượt trội so với các tổ chức chỉ tập trung vào một định hướng duy nhất. Từ góc độ lý thuyết năng lực động, Teece và cộng sự (1997) và Teece (2007) cho rằng khả năng kết hợp đồng thời khám phá và khai thác chính là hạt nhân của năng lực động, giúp DN không chỉ thích nghi mà còn chủ động định hình hệ sinh thái kinh doanh. Đối với DNNVV tại ĐBSCL, cơ chế này biểu hiện qua việc DN vừa duy trì mô hình kinh doanh truyền thống vừa chủ động tiếp cận chuyển đổi số, nông nghiệp xanh và chuỗi cung ứng bền vững, nhờ đó vượt qua hiện tượng phụ thuộc lối mòn phổ biến trong khu vực (O'Reilly & Tushman, 2008).

Ngược lại, EO không tạo ra tác động trực tiếp đến SD ($\beta = 0.024$, $p = 0.557$). Kết quả này không phủ nhận vai trò của EO mà phản ánh rằng EO là điều kiện cần nhưng chưa phải điều kiện đủ để tạo ra SD trong bối cảnh DNNVV nguồn lực hạn chế. Miller (1983) và Lumpkin & Dess (1996) định

nghĩa EO là tập hợp hành vi chiến lược thúc đẩy đổi mới, khai thác cơ hội và chấp nhận rủi ro, tuy nhiên nhiều nghiên cứu gần đây chỉ ra mối liên hệ EO–SD không phải lúc nào cũng diễn ra trực tiếp. Hu và cộng sự (2023) cho rằng chiến lược định hướng chiến lược thường đòi hỏi đầu tư nguồn lực lớn, trong khi DNNVV bị giới hạn về tài chính và năng lực tổ chức. Từ góc độ RBV, Barney (1991) lập luận rằng EO chủ yếu phản ánh định hướng chiến lược chứ không phải nguồn lực chiến lược, do đó chưa đủ tạo ra SD khi thiếu nguồn lực dư (resource slack) để thử nghiệm và đầu tư dài hạn (George, 2005). Shepherd & Patzelt (2011) cũng chỉ ra EO và SD thuộc hai logic chiến lược khác nhau, có thể phát sinh mâu thuẫn khi thiếu cơ chế điều phối. Đặc biệt, Ed-Dafali và cộng sự (2023) phát hiện tác động của EO đến lợi thế cạnh tranh bền vững chỉ phát huy khi DN có đủ năng lực chuyển đổi số. Dù vậy, EO vẫn thể hiện vai trò trung gian trong chuỗi AO, EO đến SD, phù hợp với quan điểm của Wiklund & Shepherd (2005) và Wales và cộng sự (2013) khi xem EO như cơ chế chuyển đổi chiến lược trong các mô hình tổ chức phức tạp.

ROC được xác nhận điều tiết dương trong mối quan hệ AO và EO ($\beta = 0.048$, $p = 0.018$), nghĩa là khi DN có ROC cao hơn, tác động của AO lên EO càng được tăng cường. Kết quả này nhất quán với lý thuyết điều phối nguồn lực của Sirmon và cộng sự (2011), theo đó lợi thế cạnh tranh phụ thuộc vào khả năng cấu trúc, kết hợp và tận dụng nguồn lực để tạo ra giá trị chiến lược. Lubatkin và cộng sự (2006) nhấn mạnh tích hợp hành vi của đội ngũ quản trị cấp cao giúp cân bằng hiệu quả giữa khai thác và khám phá. Tuy nhiên, ROC không tạo ra vai trò điều tiết rõ rệt trong mối quan hệ EO và SD (H5) cùng mối quan hệ của AO và SD (H6) với $p > 0.05$. Điều này phản ánh SD là mục tiêu phức hợp và dài hạn đòi hỏi tái cấu trúc mô hình kinh doanh, cân bằng đồng thời các mục tiêu kinh tế, xã hội và môi trường (Elkington, 1997; Bocken và cộng sự, 2014), vượt ra ngoài phạm vi tối ưu hóa nguồn lực ở cấp độ vận hành. Một cách diễn giải bổ sung là AO đã tích hợp sẵn chức năng điều phối nguồn lực vào cấu trúc chiến lược (Lubatkin và cộng sự, 2006; O'Reilly & Tushman, 2013), khiến vai trò bổ sung của ROC suy giảm khi DN đã đạt đủ

mức độ AO. Tổng hợp lại, kết quả mở rộng ranh giới lý thuyết điều phối nguồn lực, cho thấy không phải mọi năng lực quản trị đều có khả năng khuếch đại tác động của định hướng chiến lược lên SD và quá trình hướng đến SD cần được bắt đầu từ xây dựng năng lực chiến lược trước khi tối ưu hóa cơ chế điều phối vận hành.

CHƯƠNG 5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1. Kết luận

Luận án kiểm định mối quan hệ giữa AO, EO, ROC và SD của DNNVV tại ĐBSCL, tích hợp ba lý thuyết nền tảng RBT, RDT và SNT thông qua SEM với 367 quan sát. Năm kết luận chính được rút ra. Thứ nhất, AO có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến cả EO lẫn SD, phản ánh rằng cân bằng đồng thời giữa khai thác và khám phá không tạo ra mâu thuẫn nội tại mà tạo ra sự cộng hưởng chiến lược. Thứ hai, EO không có tác động trực tiếp có ý nghĩa thống kê đến SD, kết quả này không phủ nhận vai trò của EO mà làm rõ bản chất là điều kiện cần nhưng chưa đủ để tạo ra kết quả bền vững khi thiếu cơ chế thực thi phù hợp, đặc biệt trong bối cảnh DNNVV tại ĐBSCL. Thứ ba, ROC đóng vai trò điều tiết có chọn lọc, khuếch đại tác động AO đến EO một cách có ý nghĩa thống kê nhưng không điều tiết các mối quan hệ hướng đến SD. Thứ tư, mô hình hóa AO như cấu trúc bậc hai với hai thành phần bậc một được dữ liệu thực nghiệm xác nhận, chứng minh rằng ngay cả DNNVV quy mô nhỏ vẫn có thể duy trì AO. Thứ năm, bối cảnh ĐBSCL với đặc thù nông nghiệp, áp lực xâm nhập mặn và hạn chế hạ tầng đã tạo ra những điều kiện biên đặc thù, trong đó mạng lưới quan hệ đối tác và ROC đóng vai trò cơ chế bù đắp thiếu hụt nội tại, phù hợp với luận điểm của Pfeffer & Salancik (1978) rằng giá trị đến từ khả năng điều phối nguồn lực trong mạng lưới chứ không phải quy mô sở hữu. Tổng thể, con đường hướng đến SD của DNNVV tại ĐBSCL được tạo nên bởi sự tương tác có cấu trúc giữa AO (nhân tố trung tâm với hiệu ứng lan tỏa rõ nhất), EO (cơ chế chuyển hóa được AO dẫn dắt) và ROC (khuếch đại tác nghiệp có điều kiện), trong một hệ thống quản trị nhất

quán. Bên cạnh đó, bối cảnh ĐBSCL với đặc thù nông nghiệp, áp lực xâm nhập mặn và hạn chế hạ tầng đã tạo ra những điều kiện biên riêng, trong đó mạng lưới quan hệ đối tác và ROC đóng vai trò cơ chế bù đắp thiếu hụt nguồn lực nội tại, phù hợp với luận điểm của Pfeffer & Salancik (1978) rằng giá trị đến từ khả năng điều phối nguồn lực trong mạng lưới chứ không phải từ quy mô sở hữu.

5.2 Đóng góp của luận án

5.2.1. Đóng góp về mặt lý thuyết

Nghiên cứu đóng góp bốn khía cạnh lý thuyết chính. Thứ nhất, luận án thực nghiệm hóa thành công cấu trúc bậc hai của AO gồm Khai thác và Khám phá, khẳng định DNNVV quy mô nhỏ vẫn có thể duy trì tính thuận hai tay. Thứ hai, luận án tinh chỉnh RBT qua việc xác lập vai trò điều tiết có điều kiện của ROC trong quan hệ AO-EO, đồng thời tinh chỉnh RDT khi chỉ ra DNNVV tại ĐBSCL xử lý sự phụ thuộc nguồn lực chủ yếu thông qua mạng lưới đối tác phi chính thức thay vì các cơ chế kiểm soát sở hữu như lý thuyết gốc giả định. Thứ ba, việc bác bỏ vai trò trung gian của EO ($\beta_{\text{indirect}} = 0,013$, $p = 0,562$) xác lập một điều kiện biên quan trọng cho cơ chế trung gian này vốn đã được thừa nhận rộng rãi trong tài liệu quốc tế, qua đó khẳng định AO mới là năng lực tổ chức quyết định kết quả bền vững tại DNNVV. Thứ tư, luận án tích hợp ba trụ cột Kinh tế - Xã hội - Môi trường vào một khái niệm SD thống nhất, đồng thời ngữ cảnh hóa SNT cho nền kinh tế chuyển đổi, nơi mạng lưới quan hệ xã hội phi chính thức đóng vai trò kênh thay thế chính cho các định chế thị trường vốn và thông tin còn kém phát triển.

5.2.2. Đóng góp về mặt thực tiễn

Đối với doanh nghiệp: Kết quả nghiên cứu gợi ý ba nhóm hành động cụ thể. Một là chuẩn hóa AO xuống cấp quản lý trung gian thông qua hệ thống KPI kép (vận hành song song đổi mới), vì hệ số tải cho thấy tư duy thuận hai tay đã hình thành ở cấp lãnh đạo nhưng chưa được thể chế hóa ở cấp vận hành. Hai là ưu tiên đầu tư năng lực điều phối nguồn lực (ROC) thay vì mở rộng sở hữu tài sản, do ROC có tác động trực tiếp và độc lập đến SD ($\beta = 0,402$, $p <$

0,001). Ba là thiết lập quỹ thử nghiệm đổi mới nội bộ (2-5% lợi nhuận theo quý) để khắc phục điều kiện biên của EO, biến ý định sáng nghiệp thành hành vi tổ chức đo lường được.

Đối với hiệp hội: Vai trò của hiệp hội là chủ thể trung gian giúp nhiều DN hội viên cùng đạt được các năng lực trên với chi phí thấp hơn so với từng DN tự thực hiện, gồm: xây dựng chương trình đào tạo ROC chuẩn hóa cấp ngành hàng; chính thức hóa mạng lưới quan hệ phi chính thức (vốn đóng vai trò thay thế các định chế thị trường còn kém phát triển tại ĐBSCL) thành nền tảng kết nối nguồn lực dùng chung; và lập quỹ đồng tài trợ thử nghiệm đổi mới liên doanh nghiệp để giảm ngưỡng chi phí tối thiểu cho từng hội viên.

Đối với chính quyền địa phương: Vai trò của chính quyền là kiến tạo hạ tầng thể chế cho ba phát hiện cốt lõi, cụ thể là lồng ghép khung năng lực AO/ROC vào các chương trình đào tạo DNNVV đã có ngân sách theo Nghị định 80/2021/NĐ-CP thay vì xin cấp ngân sách mới; xây dựng trung tâm đổi mới sáng tạo vùng theo mô hình cụm liên kết ngành để khắc phục giới hạn quy mô của từng DN đơn lẻ; và thiết kế chính sách ưu đãi thuế, đất đai gắn với chỉ số thực thi đo lường được thay vì chỉ dựa trên cam kết ý định đổi mới.

5.3. Hàm ý quản trị

Thứ nhất, AO có tác động trực tiếp, mạnh và có ý nghĩa thống kê cao đến SD ($\beta = 0.541$, $p < 0.001$), đồng thời chiếm gần như toàn bộ tổng hiệu ứng trong mô hình với $R^2 = 0.894$. Điều này khẳng định AO không chỉ là một định hướng quản trị cấp cao mà hoạt động như một cơ chế tổ chức tích hợp được nhúng trực tiếp vào quá trình vận hành hằng ngày. Trong bối cảnh DNNVV tại ĐBSCL, nơi quyền lực quản trị tập trung vào chủ DN và cấu trúc tổ chức thường phẳng, AO được duy trì chủ yếu thông qua năng lực lãnh đạo ở cả chiều khai thác và khám phá với hệ số tải nổi trội (KTLĐ: $\beta = 0.932$; KPLĐ: $\beta = 0.920$). Tuy nhiên, cấp quản lý trung gian vẫn là mắt xích dễ bị lệch về mục tiêu hiệu quả ngắn hạn, hệ số thấp hơn tương đối (KTQL: $\beta = 0.892$; KPQL: $\beta = 0.906$), cho thấy nhiều DN đã hình thành tư duy thuận hai tay ở cấp lãnh đạo nhưng chưa thể chế hóa AO thành hệ thống vận hành ổn định. Về

mặt triển khai, DN nên áp dụng hệ thống KPI kép gồm chỉ tiêu hiệu quả vận hành song song với chỉ tiêu đổi mới, nhằm thu hẹp khoảng cách giữa tư duy AO ở cấp lãnh đạo và hành vi thực thi ở cấp vận hành.

Thứ hai, EO không tạo ra tác động có ý nghĩa thống kê đến SD ($\beta = 0.024$, $p = 0.557$), dù EO được hình thành rất tốt từ AO và ROC ($R^2 = 0.791$). Phát hiện này cho thấy vấn đề không nằm ở sự thiếu hụt EO mà ở chỗ EO chưa được chuyển hóa thành hành động và kết quả bền vững. Nguyên nhân cốt lõi là sự tồn tại của khoảng cách giữa nhận thức chiến lược và năng lực thực thi, phản ánh một giới hạn mang tính cấu trúc đặc trưng của các DN phát triển từ mô hình truyền thống dựa vào nông nghiệp và thủy sản. Để EO không chỉ dừng ở mức ý định, DN cần xây dựng quỹ thử nghiệm đổi mới nội bộ với ngân sách định kỳ (khoảng 2–5% lợi nhuận hàng quý), đánh giá sáng kiến theo ba tiêu chí gồm tính khả thi, tác động ngắn hạn đo lường được và mức độ rủi ro chấp nhận được, đồng thời thiết lập vòng lặp thực thi–phản hồi–điều chỉnh có kiểm soát trong chu kỳ 60–90 ngày.

Thứ ba, ROC thể hiện vai trò độc lập và trực tiếp đối với cả SD ($\beta = 0.402$, $p < 0.001$) và EO ($\beta = 0.391$, $p < 0.001$). Điều này cho thấy trong điều kiện nguồn lực hạn chế của DNNVV, yếu tố quyết định không nằm ở số lượng nguồn lực mà ở khả năng phân bổ, tái cấu hình và phối hợp các nguồn lực tài chính, nhân sự, tri thức và quan hệ mạng lưới. ROC đóng vai trò như một cơ chế chuyển hóa giúp hiện thực hóa giá trị từ cả AO lẫn EO, đặc biệt ở cấp độ vận hành thông qua đội ngũ quản lý trung gian. DN nên ưu tiên xây dựng hệ thống thông tin quản trị theo dõi nguồn lực theo thời gian thực, nâng cao năng lực ra quyết định của cấp quản lý trung gian và áp dụng bảng phân bổ nguồn lực động cập nhật theo chu kỳ tuần hoặc tháng, có tích hợp cảnh báo sớm hỗ trợ tái phân bổ kịp thời.

Thứ tư, ROC chỉ phát huy vai trò điều tiết có ý nghĩa trong mối quan hệ AO và EO ($\beta = 0.048$, $p = 0.018$) nhưng chưa tạo ra tác động điều tiết đáng kể trong mối quan hệ EO và SD. Kết quả này cho thấy ROC tại DNNVV hiện mới đạt đến mức điều phối tác nghiệp chứ chưa đủ để chuyển hóa EO thành

kết quả chiến lược bền vững. Mặt khác, việc đồng thời thúc đẩy EO và ROC trong điều kiện năng lực quản trị còn hạn chế có thể tạo ra áp lực phối hợp vượt ngưỡng hấp thụ của DN, phản ánh nghịch lý của AO khi theo đuổi quá nhiều mục tiêu chiến lược cùng lúc. Do đó, DN nên phát triển ROC theo lộ trình từng giai đoạn: củng cố vận hành nội bộ trước, sau đó mới mở rộng sang các cơ chế hỗ trợ đổi mới phức tạp hơn. Từng sáng kiến chỉ được mở rộng nguồn lực khi đáp ứng các tiêu chí cụ thể như hoàn vốn thử nghiệm trong 90 ngày và không gây gián đoạn vận hành hiện tại.

Thứ năm, cấu trúc EO tại DNNVV ĐBSCL đang lệch về phía nhận thức hơn hành động: thành phần chấp nhận rủi ro chỉ đạt hệ số tải $\beta = 0,805$ ($R^2 = 0,648$), thấp hơn rõ rệt so với tính chủ động ($\beta = 0,900$) và tính đổi mới ($\beta = 0,884$), cho thấy DN nhận diện cơ hội tốt nhưng chưa sẵn sàng chuyển thành quyết định đầu tư đột phá. Do đó, DN nên áp dụng cơ chế đổi mới có vùng đệm an toàn, ưu tiên các dự án thử nghiệm quy mô nhỏ (vốn giới hạn dưới 3% doanh thu) để tăng dần ngưỡng chấp nhận rủi ro mà không cần thay đổi văn hóa tổ chức đột ngột.

Thứ sáu, đặc thù bối cảnh ĐBSCL thể hiện rõ trong cấu trúc SD, khi trụ cột môi trường có hệ số tải cao nhất ($\beta = 0,945$), vượt trên trụ cột xã hội ($\beta = 0,932$) và kinh tế ($\beta = 0,925$), phản ánh áp lực biến đổi khí hậu và xâm nhập mặn khiến thích ứng môi trường trở thành ưu tiên sống còn của DN trong vùng. Hàm ý chính sách đi kèm là các chương trình hỗ trợ DNNVV tại ĐBSCL cần chuyển trọng tâm từ cấp phát nguồn lực đơn thuần sang nâng cao năng lực điều phối, đồng thời thúc đẩy liên kết DN với trường đại học và mạng lưới ngành.

Tổng thể, nghiên cứu hàm ý rằng giới hạn phát triển của DNNVV tại ĐBSCL không chỉ đến từ thiếu hụt nguồn lực bên ngoài mà còn từ năng lực tổ chức và điều phối nội tại. Phát triển bền vững cần được tiếp cận như một quá trình tích lũy năng lực theo từng bước, trong đó AO là nền tảng, ROC là cơ chế chuyển hóa và EO chỉ tạo ra giá trị thực sự khi được hỗ trợ bởi cả hai yếu tố trên.

5.4. Hạn chế và định hướng nghiên cứu tiếp theo

5.4.1. Hạn chế nghiên cứu

Thứ nhất, quy mô mẫu 367 DN còn hạn chế so với hàng chục nghìn DN tại ĐBSCL, chưa phản ánh đầy đủ sắc thái quản trị đặc thù theo từng địa phương và nhóm ngành. Thứ hai, dữ liệu thu thập hoàn toàn dựa trên tự đánh giá của nhà quản lý, dễ phát sinh sai lệch do xu hướng đánh giá tích cực hơn thực tế về các hoạt động khám phá, sáng tạo và SD của DN. Thứ ba, nghiên cứu tập trung ở cấp độ tổ chức và chiến lược, chưa phân tích cơ chế truyền dẫn từ tư duy lãnh đạo xuống hành vi thực tế của nhân viên cấp dưới trong các hoạt động khai thác và khám phá. Thứ tư, thiết kế cắt ngang tại một thời điểm không thể nắm bắt tính động của SD và hiệu quả tài chính qua các giai đoạn chu kỳ kinh tế khác nhau. Do đó, nghiên cứu dọc trong tương lai sẽ đánh giá chính xác hơn tác động bền vững. Thứ năm, các biến đo lường chủ yếu kế thừa thang đo quốc tế, chưa mô hình hóa các yếu tố đặc thù của ĐBSCL như xâm nhập mặn, biến động sông Mê Kông và văn hóa kinh doanh dựa trên mạng lưới gia đình làng xã thành các biến độc lập hoặc biến điều tiết cụ thể.

5.4.2. Định hướng nghiên cứu tiếp theo

Thứ nhất, mở rộng quy mô và đa dạng hóa mẫu khảo sát. Thứ hai, tiếp cận từ dữ liệu khách quan và đa nguồn. Thứ ba, phân tích sâu hơn về cơ cấu tổ chức và hành vi nhân viên. Thứ năm, Áp dụng thiết kế nghiên cứu theo chuỗi thời gian. Thứ sáu, tích hợp các yếu tố bối cảnh địa phương vào mô hình như áp lực từ xâm nhập mặn, sự thay đổi chính sách phát triển vùng nông nghiệp xanh, hoặc vai trò của các mạng lưới liên kết vùng.