

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. HUỖNH 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 kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận án là trung thực và chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào trước đó.

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

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 giảng viên hướng dẫn khoa học của tôi, đã luôn tận tình định hướng, đồng hành và hỗ trợ tôi trong suốt quá trình thực hiện luận án. Những bài học và sự dìu dắt của hai Cô sẽ luôn là hành trang quý báu trên con đường học tập, nghiên cứu và công tác của tôi.

Tôi xin trân trọng cảm ơn Ban Giám hiệu, Viện Đào tạo Sau đại học cùng Quý Thầy Cô Trường Đại học Tài chính - Marketing; Quý Thầy Cô đến từ các cơ sở đào tạo và nghiên cứu đã tham gia giảng dạy, phản biện, đóng góp ý kiến và Hội đồng đánh giá luận án. Những kiến thức, kinh nghiệm cùng những góp ý tâm huyết của Quý Thầy Cô là nền tảng quan trọng giúp tôi hoàn thiện luận án này.

Tôi cũng xin chân thành cảm ơn các doanh nghiệp, các chuyên gia và các 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 nghiên cứu. Sự hợp tác quý báu của Quý vị đã góp phần quan trọng vào kết quả của luận án.

Sau cùng, tôi xin gửi lời tri ân sâu sắc nhất đến gia đình, những người luôn là điểm tựa vững chắc và là nguồn động viên lớn lao trong suốt hành trình học tập và nghiên cứu. Đặc biệt, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn vô hạn đến **mẹ tôi**, người đã dành trọn tình yêu thương, sự hy sinh và luôn âm thầm dõi theo, động viên tôi vượt qua mọi khó khăn để kiên trì theo đuổi con đường học tập. Tôi cũng xin chân thành cảm ơn **vợ tôi**, người đã luôn thấu hiểu, sẻ chia, kiên nhẫn đồng hành và gánh vác nhiều trách nhiệm trong cuộc sống gia đình để tôi có thể toàn tâm cho việc học tập và nghiên cứu. Tình yêu thương, sự hy sinh và niềm tin của gia đình chính là nguồn động lực to lớn giúp tôi hoàn thành luận án này.

Xin trân trọng cảm ơn.

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	3
LỜI CẢM ƠN	4
MỤC LỤC.....	i
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	vii
DANH MỤC BẢNG BIỂU	viii
DANH MỤC HÌNH ẢNH	x
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	4
1.2. Mục tiêu nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu	10
1.2.1. Mục tiêu nghiên cứu	10
1.2.2. Câu hỏi nghiên cứu	11
1.3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	11
1.3.1. Đối tượng nghiên cứu	11
1.3.2. Phạm vi nghiên cứu.....	12
1.4. Phương pháp nghiên cứu.....	12
1.4.1. Phương pháp tiếp cận.....	12
1.4.2. Phương pháp nghiên cứu định tính	13
1.4.3. Phương pháp nghiên cứu định lượng.....	15
1.5. Đóng góp mới của luận án.....	16
1.5.1. Đóng góp về mặt lý thuyết.....	16
1.5.2. Đóng góp về mặt thực tiễn.....	17
1.6. Kết cấu của luận án	19

Tóm tắt chương 1	21
CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU	22
2.1. Các lý thuyết nền của đề tài nghiên cứu.....	22
2.1.1. Lý thuyết dựa vào nguồn lực (Resource based theory)	22
2.1.2. Lý thuyết phụ thuộc nguồn lực (Resource Dependence Theory) ..	24
2.1.3. Lý thuyết mạng xã hội (Social Network Theory)	26
2.1.4. Hướng tiếp cận dựa trên các lý thuyết nền tích hợp cho mô hình nghiên cứu	29
2.2. Các khái niệm nghiên cứu chính	32
2.2.1. Biến kết quả: Phát triển bền vững (Sustainable development).....	32
2.2.2. Biến tiền đề: Mô hình tổ chức thuận hai tay (Ambidextrous organization).....	36
2.2.3. Biến trung gian: Định hướng sáng nghiệp “Entrepreneurial orientation”	46
2.2.4. Biến điều tiết: Năng lực điều phối nguồn lực (Resource Orchestration Capability).....	50
2.3. Tổng quan các nghiên cứu liên quan đề tài	56
2.3.1. Xu hướng phát triển của nghiên cứu về mô hình tổ chức thuận hai tay và các hướng tiếp cận liên quan đến định hướng sáng nghiệp, năng lực điều phối nguồn lực và phát triển bền vững.....	56
2.3.2. Tổng quan các nghiên cứu thực nghiệm và những tranh luận học thuật	61
2.3.3. Kết luận tổng quan nghiên cứu và áp dụng vào bối cảnh nghiên cứu	70
2.4. Khoảng trống của nghiên cứu	72
2.5. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu	73
2.5.1. Giả thuyết nghiên cứu	73

2.5.2. Đề xuất mô hình nghiên cứu	80
Tóm tắt chương 2	82
CHƯƠNG 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	83
3.1. Quy trình nghiên cứu	83
3.2. Phương pháp nghiên cứu định tính	84
3.2.1. Mục tiêu và vai trò	84
3.2.2. Cơ sở lý thuyết và định hướng tiếp cận	84
3.2.3. Thiết kế nghiên cứu định tính và chọn mẫu	86
3.2.4. Kết quả rà soát và điều chỉnh thang đo	88
3.2.5. Kết luận	94
3.3. Nghiên cứu định lượng.....	94
3.3.1. Mục đích nghiên cứu.....	94
3.3.2. Thiết kế nghiên cứu định lượng	94
3.3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu	98
Tóm tắt chương 3	100
CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN	101
4.1. Mô tả mẫu khảo sát	101
4.1.1. Các bước thu thập và xử lý dữ liệu	101
4.1.2. Đặc điểm thống kê và tính đại diện của mẫu	101
4.1.3. Sự phù hợp của kích thước mẫu.....	102
4.2. Kết quả kiểm định mô hình đo lường	102
4.2.1. Kết quả kiểm định thiên lệch phương pháp chung	103
4.2.2. Kết quả kiểm định khái niệm của các thang đo bậc hai.....	104
4.2.3. Kết quả kiểm định các thang đo khái niệm của biến bậc nhất trong mô hình nghiên cứu.....	104
4.3. Kiểm định mô hình cấu trúc.....	108

4.3.1. Đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến	108
4.3.2. Đánh giá độ phù hợp của mô hình	109
4.3.3. Sức mạnh giải thích của mô hình.....	109
4.3.4. Đánh giá kích thước hiệu ứng	110
4.4. Kiểm định giả thuyết.....	110
4.5 Thảo luận kết quả nghiên cứu	113
4.5.1. Tác động của AO đến EO và SD.....	113
4.5.2. Mối quan hệ giữa EO và SD	117
4.5.3. Vai trò điều tiết của ROC	121
4.5.4. Các hiệu ứng điều tiết khác	124
Tóm tắt chương 4	127
CHƯƠNG 5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ.....	128
5.1. Kết luận	128
5.2 Đóng góp của luận án.....	130
5.2.1. Đóng góp về mặt lý thuyết.....	130
5.2.2. Đóng góp về mặt thực tiễn.....	133
5.3. Hàm ý quản trị.....	139
5.3.1. Hàm ý quản trị về tác động trực tiếp của mô hình tổ chức thuận hai tay đến phát triển bền vững.....	140
5.3.2. Hàm ý quản trị nhằm khắc phục điều kiện biên của định hướng sáng nghiệp.....	142
5.3.3. Hàm ý quản trị về vai trò trực tiếp và độc lập của năng lực điều phối nguồn lực đối với phát triển bền vững	144
5.3.4. Hàm ý quản trị về giới hạn điều tiết của năng lực điều phối nguồn lực	146

5.3.5. Hàm ý quản trị từ mất cân bằng nội tại trong định hướng sáng nghiệp	149
5.3.6. Hàm ý quản trị trong bối cảnh doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Đồng bằng sông Cửu Long	150
5.4. Hạn chế và định hướng nghiên cứu tiếp theo.....	152
5.4.1. Hạn chế nghiên cứu.....	152
5.4.2. Định hướng nghiên cứu tiếp theo.....	153
DANH MỤC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ	155
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	156
Tiếng Việt	156
Tiếng Anh	158
PHỤ LỤC 1 - DỮ LIỆU ĐỊNH TÍNH.....	186
Bảng 1.1. Thang đo AO gốc.....	186
Bảng 1.2. Thang đo EO gốc	187
Bảng 1.3. Thang đo ROC gốc	189
Bảng 1.4. Thang đo SD gốc	191
Bảng 1.5. Thông tin chuyên gia tham gia phỏng vấn và đề xuất.....	192
Bảng 1.6. Phiếu thu thập ý kiến chuyên gia.....	193
Kết quả thảo luận	201
Bảng 1.7. Bảng đối chiếu thang đo trước và sau điều chỉnh.....	202
PHỤ LỤC 2 - KẾT QUẢ PILOT TEST	205
PHỤ LỤC 3 - PHÂN TÍCH MÔ HÌNH ĐO LƯỜNG.....	211
Bảng 3.1- Kết quả mô hình đo lường – Tải ngoại, độ tin cậy và tính hội tụ .	211
Bảng 3.2- Tính phân biệt – Tỷ lệ HTMT	214
Bảng 3.3- Outer loadings	214
Bảng 3.4- Collinearity Statistics (VIF)	217

Bảng 3.5- Độ giải thích R-square.....	220
Bảng 3.6- f square	221
PHỤ LỤC 4 - KẾT QUẢ MÔ HÌNH CẤU TRÚC	223
Bảng 4.1- Kết quả mô hình cấu trúc – Hệ số đường dẫn, T-Statistic và P-Value (Tóm tắt).....	223
Bảng 4.2- Kết quả kiểm định điều tiết (Interaction Effects).....	225
Bảng 4.3- Conditional Indirect Effects (Moderated Mediation).....	225
Bảng 4.4- Mediation Analysis (Specific Indirect Effects)	225
PHỤ LỤC 5 - CÁC BẢNG BIỂU	226
PHỤ LỤC 6 – KẾT QUẢ PHÂN TÍCH BIBLIOMETRIC VỀ OA.....	231

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

TT	Viết tắt	Tiếng Anh	Tiếng Việt
1	AO	Ambidextrous organization	Mô hình tổ chức thuận hai tay
2	ĐBSCL	Mekong Delta	Đồng bằng sông Cửu Long
3	DN		Doanh nghiệp
4	DNNVV	Small and medium enterprise	Doanh nghiệp nhỏ và vừa
5	EO	Entrepreneurial orientation	Định hướng sáng nghiệp
6	RBT	Resource based theory	Lý thuyết dựa vào nguồn lực
7	RBV	The resource-based view	Lý thuyết quan điểm dựa trên nguồn lực
8	RDT	Resource dependence theory	Lý thuyết phụ thuộc nguồn lực
9	ROC	Resource orchestration capability	Năng lực điều phối nguồn lực
10	SD	Sustainable development	Phát triển bền vững
11	SNT	Social network theory	Lý thuyết mạng xã hội
12	TBL	Triple Bottom Line	Bộ ba cốt lõi bền vững

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	5
Bảng 1-2. Cơ cấu quy mô doanh nghiệp ĐBSCL năm 2024	6
Bảng 1-3. Ba nhóm rào cản chính đối với DNNVV tại ĐBSCL	7
Bảng 2-3. Tổng hợp định hướng kế thừa cho mô hình nghiên cứu	30
Bảng 2-4. Tổng kết các khái niệm về phát triển bền vững	32
Bảng 2-5. Thang đo phát triển bền vững.....	35
Bảng 2-6. Tổng kết các khái niệm về mô hình tổ chức thuận hai tay.....	37
Bảng 2-7. Các khía cạnh nghiên cứu khám phá và khai thác	39
Bảng 2-8. Thang đo khai thác	43
Bảng 2-9. Thang đo khám phá	44
Bảng 2-10. Tổng kết các khái niệm về định hướng sáng nghiệp.....	46
Bảng 2-11. Thang đo định hướng sáng nghiệp	50
Bảng 2-12. Tổng kết các khái niệm về năng lực điều phối nguồn lực.....	51
Bảng 2-13. Thang đo năng lực điều phối nguồn lực.....	54
Bảng 2-14. Thông số kỹ thuật phân tích trắc lượng thư mục.....	57
Bảng 2-15. Top 15 từ khóa nổi bật nhất của Tập dữ liệu 1	58
Bảng 2-16. Top 15 từ khóa nổi bật nhất của Tập dữ liệu 2	59
Bảng 2-17. Tổng hợp các nghiên cứu thực nghiệm chính về quan hệ AO và EO64	
Bảng 2-18. Tổng hợp các dòng nghiên cứu thực nghiệm và cơ chế tác động giữa AO, EO, ROC và SD.....	70
Bảng 3-1. Bảng tổng kết các khái niệm kế thừa và đối chiếu các công trình quốc tế tiêu biểu.....	84
Bảng 3-2. Tiêu chí lựa chọn chuyên gia trong nghiên cứu định tính.....	86
Bảng 3-3. So sánh nội dung thang đo trước và sau điều chỉnh.....	88
Bảng 3-4. Bảng thang đo sau hiệu chỉnh	90
Bảng 3-5. Phân bổ mẫu theo tỉnh thành (theo địa bàn cũ trước sát nhập để dễ hình dung vị trí phân bổ).....	97
Bảng 3-6. Phân bổ mẫu theo lĩnh vực kinh tế.....	97
Bảng 4-1. Kết quả kiểm định thiên lệch phương pháp chung.....	103

Bảng 4-2. Kết quả đánh giá cấu trúc bậc hai của mô hình tổ chức thuận hai tay	104
Bảng 4-3. Tổng hợp kết quả đánh giá độ tin cậy và độ hội tụ	105
Bảng 4-4. Kết quả kiểm định giá trị phân biệt (HTMT)	106
Bảng 4-5. Ma trận hệ số tải chéo của một số biến quan sát tiêu biểu	107
Bảng 4-6. Kết quả đánh giá đa cộng tuyến dựa trên chỉ số VIF	108
Bảng 4-7. Đánh giá sức mạnh giải thích của mô hình nghiên cứu	109
Bảng 4-8. Kết quả kiểm định giả thuyết thông qua phân tích đường dẫn	110
Bảng 5-1. Lộ trình triển khai cho doanh nghiệp vùng Đồng bằng sông Cửu Long	134
Bảng 5-2. Lộ trình triển khai cho hiệp hội vùng Đồng bằng sông Cửu Long ...	136
Bảng 5-3. Lộ trình triển khai cho chính quyền địa phương vùng Đồng bằng sông Cửu Long.....	138

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1-1. Xu hướng tỷ trọng doanh nghiệp DBSCL trong tổng số doanh nghiệp cả nước (2000–2024)	6
Hình 2-1. Mô hình nghiên cứu	81
Hình 3-1. Quy trình nghiên cứu	83
Hình 3-2. Sơ đồ tích hợp lý thuyết nền và các cấu phần luận án.....	86
Hình 4-1. Mô hình cấu trúc	112

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

Quản trị chiến lược hiện đại đã chuyển trọng tâm phân tích từ doanh nghiệp (DN) như một thực thể tĩnh sang một thực thể động, có năng lực học hỏi và tái cấu trúc nguồn lực để thích ứng với biến động môi trường. Lý thuyết quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV) đặt nền móng cho hướng tiếp cận này khi xem DN là một tập hợp các nguồn lực hữu hình và vô hình, quyết định sự khác biệt về hiệu quả giữa các DN trong cùng điều kiện thị trường (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Cách tiếp cận này đặc biệt phù hợp với nhóm doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV), những DN thường thiếu nguồn lực hữu hình nhưng có thể khai thác các nguồn lực vô hình như tri thức và sự linh hoạt. Tuy nhiên, RBV chủ yếu mô tả "DN có gì" mà chưa lý giải "DN làm gì với những gì họ có". Lý thuyết dựa trên nguồn lực (RBT) ra đời để khắc phục hạn chế này khi xem DN là một hệ thống có thể học hỏi, kết hợp và vận dụng tri thức. Trong đó năng lực điều phối của nhà quản trị thông qua ba bước gồm xây dựng, kết hợp và khai thác nguồn lực là yếu tố quyết định chuyển hóa tài nguyên thành hiệu quả (Grant, 1996; Sirmon và cộng sự, 2011).

Từ nền tảng RBT, hai khái niệm trung tâm của mô hình nghiên cứu được hình thành. Thứ nhất, tổ chức mô hình thuận hai tay (AO) phản ánh khả năng DN cân bằng giữa khai thác nguồn lực hiện có và khám phá cơ hội mới giúp duy trì hiệu quả ngắn hạn song song với năng lực đổi mới dài hạn (March, 1991). Kết quả nghiên cứu của O'Reilly và Tushman (2013) cũng khẳng định các DN có AO rõ ràng thường đạt kết quả vượt trội về đổi mới và phát triển bền vững. Khái niệm tiếp theo là định hướng sáng nghiệp (EO), đây là khuynh hướng chủ động đổi mới và chấp nhận rủi ro để theo đuổi cơ hội (Lumpkin & Dess, 1996). AO thể hiện năng lực tổ chức và phối hợp, còn EO thể hiện động lực và thái độ đổi mới. Khi kết hợp cả hai giúp DN vừa vận hành hiệu quả vừa sáng tạo liên tục, một tiền đề của phát triển bền vững (SD). Tại Việt Nam, các nghiên cứu gần đây cũng cố lập

luận này khi cho thấy năng lực đổi mới sáng tạo tác động tích cực đến SD của DNNVV (Đình Văn Hoàng và cộng sự, 2023; Trần Mạnh Hưng, 2025).

Dù vậy, RBV và RBT có xu hướng giả định nguồn lực chiến lược tồn tại chủ yếu bên trong DN và có thể kiểm soát ổn định, đây là một giả định bị phê phán là đơn giản hóa quá mức thực tế vấn đề sở hữu các nguồn lực (Kraaijenbrink, Spender & Groen, 2010). Lavie (2006) cũng chỉ ra rằng cách tiếp cận này như một bức tranh chưa đầy đủ khi trong một môi trường có nhiều nguồn lực quan trọng khác như vốn, công nghệ, thông tin... lại nằm ngoài ranh giới của tổ chức và chịu ảnh hưởng từ các đối tác liên kết. Hạn chế này càng rõ nét với DNNVV tại các nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam, nơi năng lực nội tại thường không đủ để giải thích sự khác biệt về hiệu quả hoạt động giữa các DN. Peng, Wang và Jiang (2008) cho rằng chỉ dựa vào nguồn lực nội tại là chưa đủ để giải thích chiến lược và hiệu quả của DN, đặc biệt là tại các nền kinh tế mới nổi nơi thể chế đóng vai trò như một yếu tố giải thích độc lập chứ không chỉ là điều kiện nền. Điều này đặt ra yêu cầu mở rộng khung lý thuyết sang yếu tố môi trường bên ngoài.

Lý thuyết phụ thuộc nguồn lực (RDT) bổ sung góc nhìn này khi lập luận rằng DN tồn tại trong một hệ thống mở, luôn phụ thuộc vào các tác nhân bên ngoài để tiếp cận nguồn lực thiết yếu như tài chính, thông tin và nhân lực (Pfeffer và Salancik, 2003). Trọng tâm của RDT là quản lý sự phụ thuộc thông qua các chiến lược như đa dạng hóa nhà cung cấp, liên kết chiến lược hoặc tăng cường quan hệ với chính quyền (Pfeffer & Salancik, 2003; Loasby và cộng sự, 1979). Tại Việt Nam, các chính sách hỗ trợ chuyển đổi số và đào tạo nhân lực được ghi nhận là nguồn lực bên ngoài quan trọng giúp DNNVV thích ứng (Trần Anh Tùng và cộng sự, 2025) trong khi bằng chứng quốc tế cho thấy hợp tác mạng lưới giúp DNNVV giảm phụ thuộc vào tài nguyên đơn lẻ và cải thiện hiệu quả kinh tế (Singh & Modgil, 2024).

Tuy nhiên, việc tiếp cận nguồn lực bên ngoài không diễn ra tự động mà phụ thuộc vào chất lượng các mối quan hệ mà DN thiết lập. Lý thuyết mạng xã hội (SNT) lý giải cơ chế này khi xem mọi hoạt động kinh tế diễn ra trong một mạng lưới quan hệ, nơi DN tiếp cận tri thức, công nghệ và cơ hội thị trường thông qua tương tác với khách hàng, nhà cung cấp và tổ chức trung gian (Granovetter, 1985).

Giá trị của mạng lưới được thể hiện qua vốn xã hội với ba thành phần: cấu trúc mạng, yếu tố quan hệ và yếu tố nhận thức (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Khi được củng cố, mạng lưới trở thành nguồn lực chiến lược thúc đẩy học hỏi và đổi mới (Tsai, 2001). Với DNNVV Việt Nam, vốn xã hội được ghi nhận có tác động tích cực đến đổi mới sản phẩm và quy trình (Do, Nguyen & Dao, 2025).

Sở hữu mạng lưới rộng chỉ tạo ra tiềm năng tiếp cận nguồn lực, giá trị thực sự phụ thuộc vào năng lực tổ chức, điều phối và khai thác các mối quan hệ đó. Đây chính là điểm giao thoa giữa SNT và năng lực điều phối nguồn lực (ROC). Nếu SNT lý giải DN có thể tiếp cận được gì từ môi trường, thì ROC lý giải DN sử dụng những gì đã tiếp cận như thế nào để tạo ra giá trị. Như vậy, khi RBT tập trung vào nội lực hay cách DN phát triển năng lực bên trong thì RDT và SNT tập trung vào ngoại lực hay cách DN tương tác với môi trường và mạng lưới để bổ sung nguồn lực còn thiếu. Mảnh ghép cuối cùng là ROC, yếu tố đóng vai trò cầu nối giữa hai chiều nội lực và ngoại lực này (Sirmon và cộng sự, 2011; Pfeffer & Salancik, 1978; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Chính sự liên kết giữa bốn cấu phần AO, EO, ROC và SD trong khung lý thuyết tích hợp này là cơ sở để xác định các khoảng trống nghiên cứu, được trình bày cụ thể ở mục 2.4.

Dựa trên ba lý thuyết nền tảng (Sirmon và cộng sự, 2011; Pfeffer & Salancik, 1978; Nahapiet & Ghoshal, 1998) và khoảng trống nêu trên, nghiên cứu này đề xuất mô hình tích hợp gồm bốn cấu phần chính: (1) AO đại diện cho khả năng DN cân bằng giữa khai thác và khám phá nguồn lực, biểu hiện của năng lực tổ chức theo RBT; (2) EO phản ánh tinh thần đổi mới, chủ động và chấp nhận rủi ro. Đây là yếu tố thúc đẩy khai thác và đổi mới trong DN; (3) ROC thể hiện khả năng tổ chức huy động, kết nối và phối hợp các nguồn lực bên trong và bên ngoài. Đây là cầu nối lý thuyết giữa RBT, RDT và SNT; (4) SD là kết quả tổng hợp của năng lực nội sinh và ngoại sinh, phản ánh khả năng DN tạo giá trị lâu dài về kinh tế, xã hội và môi trường. Mô hình này cũng kế thừa và mở rộng hướng nghiên cứu của Roth và Corsi (2023) về vai trò của năng lực điều phối trong kết nối năng lực tổ chức và kết quả bền vững, đồng thời thích ứng với điều kiện DNNVV tại Việt Nam, nơi cả nguồn lực bên trong và bên ngoài đều đóng vai trò quyết định. Xuất phát từ những cơ sở mang tính thực tiễn và lý luận nói 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” để thực hiện nghiên cứu.

1.1.2. Bối cảnh thực tiễn

Trong những năm gần đây, bối cảnh kinh tế toàn cầu chứng kiến những biến động sâu sắc dưới tác động đồng thời của toàn cầu hóa, chuyển đổi số và áp lực phát triển bền vững. Theo báo cáo của OECD (2023), hơn 60% doanh nghiệp (DN) trên thế giới đã đẩy mạnh đầu tư vào công nghệ số nhằm tái cấu trúc chuỗi giá trị và nâng cao năng lực cạnh tranh. Đồng thời, yêu cầu về SD ngày càng trở thành tiêu chuẩn bắt buộc (OECD, 2023). Những thay đổi này không chỉ tác động đến cấu trúc chuỗi giá trị toàn cầu mà còn định hình lại cách thức DN cạnh tranh, đổi mới và tổ chức hoạt động. Trong bối cảnh đó, khái niệm AO nổi lên như một năng lực cốt lõi giúp DN vừa duy trì hoạt động ổn định, vừa phát triển sáng tạo nhằm ứng phó những sự bất định của môi trường kinh doanh đầy biến động (March, 1991; O'Reilly và Tushman, 2013). AO thể hiện qua khả năng kết hợp hài hòa giữa hai quá trình tương chùng đối lập: khai thác với phương châm tối ưu hóa để phát huy hiệu quả nguồn lực hiện tại và khám phá được định nghĩa là tìm kiếm, thử nghiệm và sáng tạo những hướng đi mới. Các nghiên cứu quốc tế gần đây (Roth và Corsi, 2023; Sarmento và cộng sự, 2024; Hu và cộng sự, 2023) đều khẳng định rằng AO là một trong những điều kiện quan trọng để DN duy trì lợi thế cạnh tranh và hướng đến SD. Tuy nhiên, AO không tự động dẫn đến thành công; hiệu quả của chúng phụ thuộc vào bối cảnh nguồn lực, văn hóa quản trị và năng lực điều phối nội bộ. Roth và Corsi (2023) đã nhấn mạnh rằng khả năng linh hoạt của DN chịu ảnh hưởng mạnh bởi đặc điểm địa bàn và bối cảnh quốc gia. Ở các nền kinh tế phát triển, DN có điều kiện tiếp cận vốn, tri thức và công nghệ nên có thể đầu tư đồng thời cho khai thác và khám phá. Ngược lại, tại các nền kinh tế chuyển đổi hoặc đang phát triển, AO chịu ràng buộc bởi nguồn lực hạn chế, trình độ nhân sự và thể chế, dẫn đến việc DN chỉ phát huy hiệu quả khi biết điều phối và cấu hình tài nguyên phù hợp với đặc thù địa phương. Kết quả này đặc biệt phù hợp với các nền kinh tế Đông Nam Á, trong đó có Việt Nam, nơi phần lớn DN thuộc nhóm nhỏ và

vừa, chịu ảnh hưởng mạnh của đặc điểm vùng và văn hóa kinh doanh địa phương (Asian Development Bank, 2024).

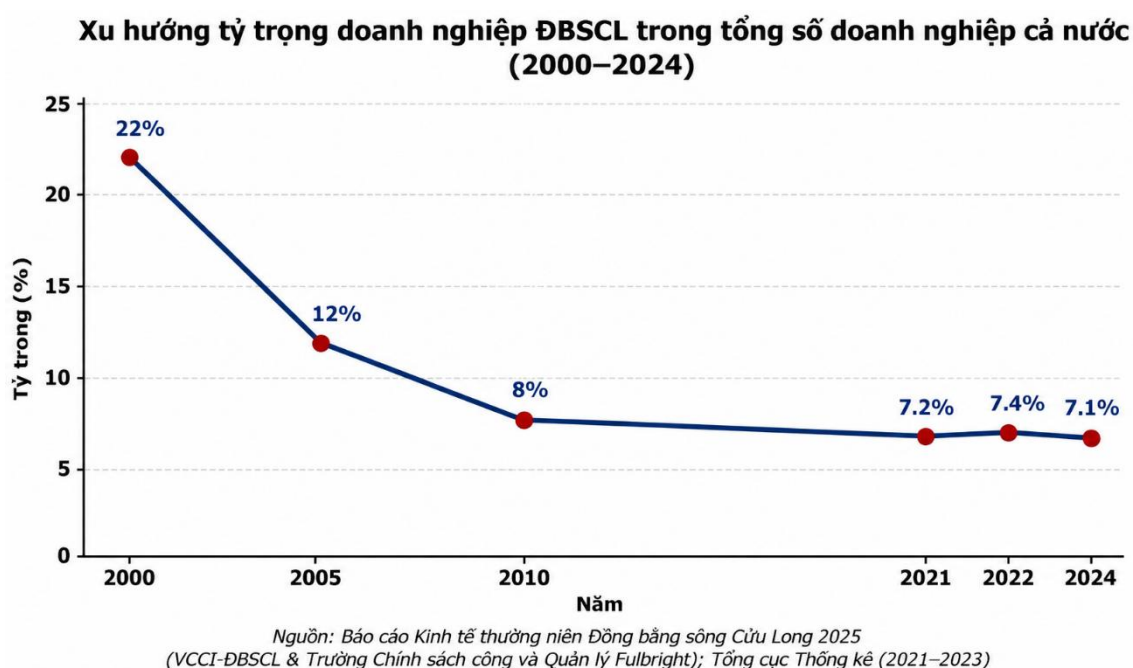
Tại Đông Nam Á, DNNVV chiếm tỷ trọng áp đảo trong cơ cấu DN của hầu hết các quốc gia, đặt ra vai trò ngày càng quan trọng của năng lực điều phối nguồn lực trong bối cảnh thể chế và văn hóa kinh doanh đặc thù của khu vực (Asian Development Bank, 2024). Tại Việt Nam, DNNVV là lực lượng chủ đạo của nền kinh tế, đóng góp đáng kể vào tăng trưởng kinh tế và giải quyết việc làm (Tổng cục Thống kê, 2024; Nguyễn Phương Lam và Vũ Thành Tự Anh, 2023) (Bảng 1.1).

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/tổng số DN	99,5%	Asian Development Bank (2024)
Lào – Tỷ trọng DNNVV/tổng số DN	99,8%	Asian Development Bank (2024)
Việt Nam – Tỷ trọng DNNVV/tổng số DN	~98%	Asian Development Bank (2024); Tổng cục Thống kê (2024)
Việt Nam – Đóng góp GDP của DNNVV	≈ 45%	VCCI. (2025)
Việt Nam – Đóng góp lao động xã hội của DNNVV	≈ 60%	Nguyễn Phương Lam và Vũ Thành Tự Anh (2023)

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

Đặc biệt là tại ĐBSCL, vùng kinh tế nông nghiệp trọng điểm của cả nước với vai trò trung tâm trong chuỗi giá trị nông nghiệp, thủy sản và trái cây đi kèm với xu hướng suy giảm vị thế DN kéo dài suốt hai thập kỷ qua (Hình 1.1). Nếu như năm 2000, ĐBSCL còn chiếm khoảng 22% tổng số DN cả nước thì đến năm 2024, tỷ lệ này chỉ còn khoảng 7% (VCCI-ĐBSCL & Fulbright, 2025). Ngoài vai trò kinh tế, các con sông lớn tại ĐBSCL còn giữ vị trí then chốt trong bảo đảm an ninh lương thực và nguồn nước ngọt cho toàn vùng, dù đang đối mặt với biến động dòng chảy và xâm nhập mặn nghiêm trọng (Mekong River Commission, 2024).



Hình 1-1. Xu hướng tỷ trọng doanh nghiệp ĐBSCL trong tổng số doanh nghiệp cả nước (2000–2024)

Trong các nền kinh tế đang phát triển, DNNVV thường đối mặt với những hạn chế mang tính cấu trúc, đặc biệt là về khả năng tiếp cận tài chính và năng lực cạnh tranh (Beck và cộng sự, 2005). Những hạn chế này càng trở nên rõ nét tại các khu vực có điều kiện kinh tế – xã hội đặc thù như ĐBSCL, nơi nền kinh tế phụ thuộc nhiều vào nông nghiệp và chuỗi cung ứng truyền thống. Bên cạnh xu hướng suy giảm về số lượng, cơ cấu quy mô DN trong vùng cũng cho thấy sự mất cân đối rõ rệt (Bảng 1.2).

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

Phân loại quy mô	Tỷ trọng ĐBSCL	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 nghiêm trọng "tầng DN" dẫn dắt
DN lớn	0,9%	
Mật độ DN/1.000 dân	3,6	Thấp nhất cả nước (bình quân cả nước: 9,2)
DN FDI còn hiệu lực (lũy kế đến 6/2024)	5,04% tổng số dự án FDI cả nước	Chỉ cao hơn Tây Nguyên và Trung du – miền núi phía Bắc

(Nguồn: Báo cáo kinh tế thường niên ĐBSCL năm 2025)

Trên cơ sở đó, ba nhóm rào cản chính đối với hoạt động của DNNVV tại ĐBSCL có thể được tổng hợp như sau (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
(1) Môi trường – 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/Biến đổi khí hậu (2024, tăng mạnh so với 2023)	World Bank (2020); VCCI, Báo cáo PCI (2025)
(2) Nguồn lực – đổi mới	Quy mô nhỏ, vốn hạn chế, chậm đầu tư R&D và chuyển đổi số	96% DN ĐBSCL là siêu nhỏ/nhỏ; DN vừa chỉ 1,8%; tỷ lệ siêu nhỏ nâng cấp lên nhỏ giảm từ 9,1% (2001–2002) còn 1,3% (2022–2023)	VCCI–ĐBSCL & Fulbright (2025); Trieu và cộng sự (2023)
(3) Logistics – 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 (2025); Feng và cộng sự (2024)

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

Xét riêng nhóm rào cản thứ nhất, theo World Bank (2020), ĐBSCL là một trong những khu vực dễ bị tổn thương nhất trước biến đổi khí hậu, đặc biệt là tình trạng xâm nhập mặn và suy giảm nguồn nước ngọt. Số liệu khảo sát của VCCI trong Báo cáo Chỉ số Năng lực cạnh tranh cấp tỉnh năm 2024 cho thấy 18% DN trên cả nước gặp khó khăn do thiên tai và biến đổi khí hậu, tăng đáng kể so với năm trước, chủ yếu do ảnh hưởng của siêu bão Yagi và các hiện tượng thời tiết cực đoan khác (VCCI, 2025). Trong bối cảnh đó, DN buộc phải thích ứng nhanh với điều kiện môi trường bất định, trong khi năng lực nội tại còn hạn chế. Đối với nhóm rào cản thứ hai, theo Báo cáo Kinh tế thường niên ĐBSCL 2025, 96% DN trong vùng thuộc nhóm siêu nhỏ và nhỏ, trong khi tỷ lệ DN vừa chỉ chiếm 1,8% cho thấy thấp hơn nhiều so với mức bình quân cả nước (VCCI ĐBSCL & Fulbright, 2025). Đáng chú ý, tỷ lệ DN siêu nhỏ nâng cấp thành công lên DN nhỏ đã giảm mạnh, từ 9,1% giai đoạn 2001-2002 xuống còn 1,3% giai đoạn 2022-2023, phản ánh năng lực tích lũy và đổi mới của khu vực đang suy yếu theo thời gian. Nghiên cứu của Trieu và cộng sự (2023) cũng chỉ ra rằng sự thiếu hụt nguồn lực khiến DN gặp khó khăn trong việc đầu tư vào đổi mới và chuyển đổi số, từ đó làm suy giảm

hiệu quả dài hạn. Đối với nhóm rào cản thứ ba, do phụ thuộc vào hệ thống trung chuyển ngoài khu vực, chi phí logistics tại ĐBSCL hiện chiếm khoảng 20 đến 25% giá thành sản phẩm, mức cao hơn đáng kể so với các vùng kinh tế trọng điểm khác của cả nước (VCCI ĐBSCL & Fulbright, 2025). Các nghiên cứu quốc tế cũng chỉ ra rằng chi phí logistics cao và chuỗi cung ứng kém linh hoạt là những yếu tố làm giảm khả năng thích ứng và hiệu suất của DNNVV trong môi trường biến động (Feng và cộng sự, 2024).

Trong bối cảnh hội nhập, DN phải đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế ngày càng khắt khe về môi trường và SD như ESG hay cơ chế CBAM trong khi năng lực nội tại chưa đủ để thực hiện quá trình chuyển đổi này. Trong bối cảnh này, AO được xem là một cơ chế quan trọng giúp DN cân bằng giữa tồn tại và phát triển. Bằng chứng thực nghiệm tại Việt Nam củng cố rõ luận điểm này. Trieu và cộng sự (2023) đã thực hiện khảo sát tại 247 DNNVV Việt Nam và chứng minh rằng năng lực công nghệ thông tin thúc đẩy AO rồi từ đó gia tăng khả năng phục hồi tổ chức và hiệu quả hoạt động của DNNVV. Trong lĩnh vực phát triển bền vững, Nguyen-Van và cộng sự (2025) phát hiện rằng DN sản xuất tại Việt Nam sở hữu green AO (vừa khai thác các thực hành thân thiện môi trường hiện có vừa khám phá giải pháp bền vững mới) có tác động trực tiếp và tích cực đến hiệu quả phát triển bền vững, đặc biệt khi được dẫn dắt bởi lãnh đạo thuận hai tay xanh (green ambidextrous leadership). Ở quy mô nhỏ hơn, Kiều Anh Tài và cộng sự (2024) cũng ghi nhận vai trò trung gian của đổi mới kết hợp (khai thác và khám phá) giữa các đặc điểm của chủ DN và kết quả số hóa tại các cửa hàng bán lẻ độc lập ở Việt Nam. Những kết quả này cho thấy AO không chỉ là khái niệm lý thuyết mới từ các nền kinh tế phát triển mà đã được kiểm chứng thực nghiệm là có hiệu lực trong bối cảnh DNNVV Việt Nam.

Những mô hình thành công trên cho thấy khi EO và ROC được kích hoạt, DN có thể triển khai hiệu quả AO, từ đó từng bước hướng đến SD trên cả ba trụ cột kinh tế, xã hội và môi trường. Tuy nhiên, các trường hợp thành công này vẫn mang tính đơn lẻ và chưa phổ biến trong toàn khu vực. Phần lớn DNNVV tại ĐBSCL vẫn gặp khó khăn trong việc triển khai đồng thời khai thác và khám phá do hạn chế về nguồn lực, năng lực quản trị và điều kiện thể chế như đã trình bày.

Trong bối cảnh đó, “áp lực kép” mà các DN phải đối mặt ngày càng trở nên rõ ràng: một mặt phải tối ưu hóa nguồn lực hiện có để duy trì hoạt động trong ngắn hạn; mặt khác phải đổi mới, chuyển đổi số và thích ứng với các yêu cầu phát triển xanh để đảm bảo năng lực cạnh tranh dài hạn. Sự giằng co giữa hai mục tiêu này thường vượt quá khả năng quản trị của DN khi thiếu các cơ chế điều phối nguồn lực hiệu quả. Các nghiên cứu gần đây cho thấy mối quan hệ giữa năng lực thuận hai tay và hiệu quả tổ chức không mang tính trực tiếp, mà phụ thuộc vào các yếu tố trung gian và điều tiết, trong đó nổi bật là EO và ROC. EO phản ánh mức độ chủ động, sáng tạo và chấp nhận rủi ro của DN (Lumpkin và Dess, 1996), đóng vai trò kích hoạt quá trình tìm kiếm và khai thác cơ hội. Tuy nhiên, định hướng này chỉ có thể chuyển hóa thành kết quả thực tế khi DN có khả năng tổ chức và phân bổ nguồn lực một cách hiệu quả (Sirmon và cộng sự, 2011). ROC cho phép DN tích hợp và tái cấu hình các nguồn lực như tài chính, nhân lực, công nghệ và tri thức nhằm đồng thời hỗ trợ cả hai hoạt động khai thác và khám phá. Theo Hu và cộng sự (2023), việc triển khai AO trong DNNVV là một chiến lược tiêu tốn nhiều tài nguyên, do đó hiệu quả phụ thuộc lớn vào khả năng sử dụng và điều phối nguồn lực. Trong điều kiện nguồn lực hạn chế, DN thiếu cơ chế điều phối phù hợp thì AO không những không mang lại lợi ích mà còn có thể làm gia tăng chi phí và giảm hiệu suất hoạt động. Các bằng chứng thực nghiệm quốc tế tiếp tục củng cố vai trò của sự kết hợp này. Lee và cộng sự (2025) cho thấy AO đóng vai trò trung gian trong việc chuyển hóa nguồn lực con người thành kết quả SD. Trong khi đó, Miocevic và cộng sự (2025) chỉ ra rằng trong bối cảnh khủng hoảng, AO giúp DN duy trì khách hàng và mở rộng thị trường nhưng chỉ hiệu quả khi đi kèm với khả năng điều phối danh mục nguồn lực và khách hàng một cách chiến lược. Tương tự, các nghiên cứu tại các nền kinh tế mới nổi cũng nhấn mạnh rằng EO và AO chỉ thực sự phát huy tác dụng khi được hỗ trợ bởi năng lực công nghệ, văn hóa học hỏi và cơ chế điều phối linh hoạt (Ed-Dafali và cộng sự, 2023; Sarmiento và cộng sự, 2024).

Tổng thể, những lập luận trên cho thấy để vượt qua áp lực kép và hướng đến SD, DNNVV tại ĐBSCL không chỉ cần lựa chọn giữa khai thác và khám phá, mà cần xây dựng khả năng kết hợp đồng thời hai hoạt động này thông qua việc

phát huy EO và nâng cao ROC. Đây chính là nền tảng lý luận quan trọng để nghiên cứu mối quan hệ giữa AO, EO và ROC trong bối cảnh DN tại khu vực này. AO đại diện cho năng lực tổ chức, EO đại diện cho năng lực định hướng và năng lực ROC cho năng lực vận hành, tất cả đều vì mục tiêu SD, bảo đảm sự cân bằng giữa ba trụ cột kinh tế, xã hội và môi trường. Đối với DNNVV vùng ĐBSCL, đây không chỉ là mô hình lý thuyết mà còn là con đường chiến lược để vượt qua giới hạn nguồn lực và thích ứng biến đổi khí hậu. Tóm lại, bối cảnh thực tiễn hiện nay cho thấy sự kết hợp giữa AO, EO và ROC đóng vai trò then chốt giúp DNNVV tại ĐBSCL đạt được SD.

1.2. Mục tiêu nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu

1.2.1. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu chung: Kiểm định tác động của mô hình tổ chức thuận hai tay đến phát triển bền vững của các DNNVV tại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, đồng thời phân tích vai trò trung gian của định hướng sáng nghiệp và vai trò điều tiết của năng lực điều phối nguồn lực 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 doanh nghiệp nhỏ và vừa tại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long 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

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. Cụ thể, nghiên cứu kiểm định vai trò thúc đẩy của AO đối với SD, đồng thời xem xét vai trò trung gian của EO trong mối quan hệ này. Ngoài ra, ROC được đưa vào như một biến điều tiết nhằm làm rõ cơ chế chuyển hóa cấu trúc tổ chức linh hoạt thành các định hướng chiến lược bền vững thông qua EO.

Đối tượng phỏng vấn (Nghiên cứu định tính): Để bảo đảm giá trị nội dung thang đo và sự phù hợp với bối cảnh nghiên cứu, tác giả sử dụng phương pháp phỏng vấn chuyên gia chọn mẫu có chủ đích với đối tượng có ít nhất một tiêu chí cụ thể như: (1) Giới học thuật bao gồm giảng viên đại học và nhà nghiên cứu có học vị từ Thạc sĩ trở lên, có công bố hoặc tham gia các dự án nghiên cứu về

DNNVV, đổi mới hoặc SD; (2) Giới DN gồm các nhà quản lý cấp cao (CEO, giám đốc chức năng, trưởng/phó phòng) có ít nhất 5 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực quản trị chiến lược, đổi mới hoặc vận hành DN; (3) Tổ chức hỗ trợ và tư vấn bao gồm các chuyên gia tư vấn, đại diện hiệp hội ngành nghề có tham gia tư vấn chiến lược hoặc dự án phát triển cho DNNVV. Điều kiện bắt buộc đối với tất cả các đối tượng trên là đều phải có kinh nghiệm thực tiễn liên quan đến các DNNVV tại ĐBSCL.

Đối tượng khảo sát (nghiên cứu định lượng): Đối tượng tham gia khảo sát sẽ là các nhà quản lý và lãnh đạo của DNNVV tại ĐBSCL, những người trực tiếp tham gia hoạch định chiến lược, quản lý nguồn lực, triển khai hoạt động đổi mới và ra quyết định liên quan đến định hướng SD. Việc lựa chọn đối tượng này đảm bảo rằng dữ liệu thu thập phản ánh đúng thực tiễn quản trị và phù hợp với mục tiêu kiểm định mô hình nghiên cứu đề xuất.

1.3.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi địa lý: Nghiên cứu được thực hiện tại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, 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. Đối tượng khảo sát giới hạn ở cấp quản lý tại các DNNVV vùng ĐBSCL. Các giải pháp và kiến nghị được đề xuất phù hợp với bối cảnh DNNVV hướng đến phát triển bền vững tại địa phương hiện nay.

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, phản ánh thực trạng và xu hướng áp dụng AO của các DNNVV tại ĐBSCL.

1.4. Phương pháp nghiên cứu

1.4.1. Phương pháp tiếp cận

Luận án lựa chọn phương pháp nghiên cứu hỗn hợp (mixed methods), kết hợp giữa định tính và định lượng theo hướng tuần tự khám phá (sequential exploratory design). Ở giai đoạn đầu, nghiên cứu định tính được triển khai để khám

phá, khẳng định nội dung khái niệm, hiệu chỉnh thang đo và củng cố mô hình lý thuyết. Giai đoạn sau sử dụng phương pháp định lượng để kiểm định mô hình và các giả thuyết bằng dữ liệu thực nghiệm. Cách tiếp cận này phù hợp với hướng dẫn của Creswell và Plano Clark (2018) và Hair và cộng sự (2019) trong các nghiên cứu quản trị hiện đại, đặc biệt khi mô hình có sự xuất hiện đồng thời của các quan hệ trung gian và điều tiết.

Tóm lại, 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.

1.4.2. Phương pháp nghiên cứu định tính

Phương pháp định tính được sử dụng ở giai đoạn đầu nhằm xây dựng cơ sở lý thuyết, xác lập mô hình nghiên cứu và hoàn thiện thang đo phù hợp với bối cảnh DNNVV vùng ĐBSCL, thông qua kỹ thuật phỏng vấn sâu bán cấu trúc.

Đối tượng và cỡ mẫu phỏng vấn: Nghiên cứu áp dụng phương pháp chọn mẫu có chủ đích với cỡ mẫu 15 đối tượng được xác định dựa trên nguyên tắc bão hòa lý thuyết của Guest và cộng sự (2006) tức là khi thông tin thu thập ở các cuộc phỏng vấn sau không còn phát sinh chủ đề hay điều chỉnh mới so với các cuộc trước. Nhằm bảo đảm tính đa chiều và giá trị nội dung của dữ liệu, đối tượng phỏng vấn được phân thành ba nhóm với vai trò bổ sung cho nhau:

- Nhóm 1: Chuyên gia học thuật (4 người) có tiêu chí như là giảng viên, nhà nghiên cứu có trình độ từ Thạc sĩ trở lên, có công bố khoa học liên quan đến AO, EO, ROC hoặc SD, đảm nhiệm vai trò thẩm định tính chặt chẽ lý thuyết và sự phù hợp khái niệm của thang đo.
- Nhóm 2: Nhà quản lý DNNVV thực tiễn (8 người) có tiêu chí là chủ DN, giám đốc hoặc trưởng bộ phận có tối thiểu 5 năm kinh nghiệm điều hành tại ĐBSCL, đảm nhiệm vai trò kiểm tra mức độ rõ ràng, dễ hiểu và sát thực tiễn vận hành của các biến quan sát. Nhóm này được lựa chọn dựa trên kinh nghiệm quản lý thực tế thay vì bằng cấp học thuật, phù hợp với quan điểm của Bogner và cộng sự (2009) về "chuyên gia thực tiễn" trong phỏng vấn chuyên sâu gồm những

người có tri thức đặc thù từ trải nghiệm nghề nghiệp lâu năm, không nhất thiết gắn với trình độ học vấn chính quy.

- Nhóm 3: Cán bộ hỗ trợ và tư vấn (3 người) có tiêu chí là đại diện tổ chức hỗ trợ, chuyên gia tư vấn chiến lược cho DNNVV, đảm nhiệm vai trò đánh giá tính phù hợp của mô hình với bối cảnh chính sách và hệ sinh thái hỗ trợ DN vùng ĐBSCL.

Toàn bộ đối tượng đều bắt buộc phải đáp ứng tiêu chí "am hiểu bối cảnh ĐBSCL" và cam kết tham gia phỏng vấn 45–60 phút cùng phản hồi vòng xác nhận. Riêng Nhóm 1 cần đáp ứng thêm tiêu chí học hàm/học vị và công trình nghiên cứu còn Nhóm 2 và 3 được đánh giá qua tiêu chí kinh nghiệm thực tiễn và vị trí quản lý (chi tiết tiêu chí tại Bảng 3-2, Chương 3).

Công cụ thu thập dữ liệu: Nghiên cứu sử dụng bảng hướng dẫn phỏng vấn bán cấu trúc (Phụ lục 1.6) với khung câu hỏi cốt lõi về tính rõ ràng và giá trị nội dung của thang đo.

Quy trình mã hóa và phân tích dữ liệu: Dữ liệu phỏng vấn được gõ băng, tổng hợp thành văn bản và phân tích theo quy trình mã hóa ba bước của Strauss và Corbin (1998): (1) Mã hóa mở: chia nhỏ nội dung phỏng vấn thành các đơn vị ý nghĩa và gán nhãn khái niệm ban đầu; (2) Mã hóa trục: nhóm các mã mở có liên hệ vào các phạm trù lớn hơn, xác lập mối quan hệ giữa các phạm trù này với các khái niệm AO, EO, ROC, SD trong mô hình lý thuyết; (3) Mã hóa chọn lọc: tích hợp các phạm trù trục xung quanh một phạm trù cốt lõi, cụ thể là "cơ chế cân bằng khai thác và khám phá thông qua điều phối nguồn lực hướng đến phát triển bền vững" làm cơ sở khẳng định tính vững chắc của mô hình nghiên cứu đề xuất.

Toàn bộ quá trình mã hóa được thực hiện thủ công bởi nghiên cứu sinh, kết hợp kỹ thuật đối chiếu chéo với người hướng dẫn và xác nhận lại nội dung diễn giải với người được phỏng vấn để gia tăng độ tin cậy và khả năng lặp lại của kết quả phân tích nhằm phù hợp với khuyến nghị của Braun và Clarke (2006) đối với các nghiên cứu định tính có cỡ mẫu vừa phải ($n \leq 20$), trong đó phân tích thủ công có kiểm tra chéo được xem là đủ chặt chẽ mà không nhất thiết yêu cầu phần mềm hỗ trợ như NVivo hay ATLAS.ti.

Kết quả nghiên cứu định tính cho thấy các giả thuyết đề xuất và cấu trúc thang đo sơ bộ đều được đối tượng phỏng vấn đồng thuận về tính phù hợp và giá trị ứng dụng thực tiễn, với một số điều chỉnh về ngôn ngữ diễn đạt tại các biến quan sát số 13, 14 và 17 (chi tiết tại Bảng 3-3). Trên cơ sở đó, thang đo chính thức được hoàn thiện và sử dụng cho giai đoạn nghiên cứu định lượng tiếp theo.

1.4.3. Phương pháp nghiên cứu định lượng

Mục tiêu của giai đoạn định lượng là kiểm định mô hình lý thuyết và bộ giả thuyết được hình thành ở giai đoạn định tính, qua đó xác định mức độ và hướng tác động giữa các biến AO, EO, ROC và SD.

Đối tượng khảo sát là chủ DN, giám đốc hoặc quản lý cấp trung của các DNNVV tại các tỉnh, thành thuộc vùng ĐBSCL. Phương pháp chọn mẫu phân tầng thuận tiện được sử dụng, nhằm đảm bảo sự đa dạng về quy mô, lĩnh vực hoạt động và địa lý. Cụ thể, các DN được phân tầng theo một số tiêu chí như lĩnh vực hoạt động, quy mô DN và địa bàn, sau đó tiến hành chọn mẫu thuận tiện trong từng nhóm nhằm đảm bảo tính khả thi trong thu thập dữ liệu, đồng thời vẫn duy trì mức độ đại diện cần thiết. Cỡ mẫu tối thiểu được xác định theo quy tắc 10 quan sát cho mỗi biến đo lường (Hair và cộng sự, 2019). Với 54 biến quan sát, mẫu tối thiểu cần 540, tuy nhiên do đặc thù DNNVV phân tán, luận án thu được hơn 400 bảng hợp lệ, sau sàng lọc còn 367 bảng đủ tiêu chuẩn phân tích. Dữ liệu được thu thập qua hai kênh gồm khảo sát trực tiếp và khảo sát trực tuyến. Tất cả người tham gia được đảm bảo các điều kiện về đạo đức nghiên cứu và được thông báo rõ ràng về mục đích nghiên cứu.

Nghiên cứu định lượng được triển khai theo trình tự hai bước theo thứ tự là sơ bộ và chính thức. Thứ nhất, nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện với mục đích kiểm tra và sàng lọc thang đo trước khi tiến hành khảo sát diện rộng. Ở giai đoạn này, bảng hỏi được phát cho một mẫu nhỏ ($n=100$) các đối tượng phù hợp với tiêu chí nghiên cứu (DNNVV chủ yếu tại tỉnh Long An cũ và tỉnh Tiền Giang cũ). Dữ liệu thu thập được sử dụng để đánh giá sơ bộ độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis – EFA). Kết quả của bước này nhằm đảm bảo tính rõ ràng và phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Qua đó, bộ thang đo chính thức được hoàn thiện và

sử dụng cho bước tiếp theo. Thứ hai, nghiên cứu định lượng chính thức được triển khai trên mẫu nghiên cứu lớn hơn nhằm kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu. Ở giai đoạn này, dữ liệu được phân tích thông qua mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) với hai bước: (1) kiểm định mô hình đo lường nhằm đánh giá độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo; và (2) kiểm định mô hình cấu trúc nhằm xác định mức độ và ý nghĩa thống kê của các mối quan hệ giữa các biến AO, EO, ROC và SD. Ngoài ra, phương pháp Bootstrap được sử dụng để kiểm định độ ổn định của các ước lượng và đánh giá vai trò trung gian của EO cũng như vai trò điều tiết của ROC trong mô hình nghiên cứu. Việc triển khai nghiên cứu định lượng theo hai bước này giúp nâng cao độ tin cậy của thang đo, giảm thiểu sai số đo lường và đảm bảo tính vững chắc của các kết luận nghiên cứu.

Phân tích dữ liệu từ khảo sát được triển khai qua hai giai đoạn. Giai đoạn đầu là kiểm định mô hình đo lường bao gồm: Độ tin cậy với Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR); Giá trị hội tụ và phân biệt với hệ số tải nhân tố, AVE và HTMT; Giai đoạn tiếp theo là kiểm định mô hình cấu trúc và giả thuyết gồm các bước: (1) Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) với các chỉ tiêu phù hợp như $CMIN/df \leq 3$; $CFI, TLI \geq 0.90$; $RMSEA, SRMR \leq 0.08$ để xác định rõ vai trò của EO và ROC trong việc chuyển hóa tác động của AO thành kết quả SD; (2) Phân tích Bootstrap (5.000 mẫu) để kiểm định độ tin cậy của ước lượng; (3) Kiểm định giả thuyết.

Tóm lại, phương pháp hỗn hợp cho phép luận án vừa đảm bảo cơ sở khoa học vững chắc, vừa gắn kết thực tiễn vùng ĐBSCL. Cách tiếp cận này không chỉ đáp ứng yêu cầu của nghiên cứu khoa học về độ tin cậy, giá trị và khả năng khái quát, mà còn giúp hình thành một khung phân tích thực nghiệm mới về mối quan hệ giữa AO, EO, ROC và SD, góp phần hoàn thiện lý thuyết và đề xuất giải pháp quản trị bền vững cho DNNVV tại khu vực ĐBSCL.

1.5. Đóng góp mới của luận án

1.5.1. Đóng góp về mặt lý thuyết

Thứ nhất, luận án bổ sung và mở rộng cách tiếp cận lý thuyết về AO trong bối cảnh DN tại các nước đang phát triển. Các nghiên cứu trước đây chủ yếu xem AO như một năng lực đổi mới của DN lớn, trong khi luận án làm rõ rằng các DN

quy mô vừa và nhỏ cũng có thể đạt được tính thuận hai tay thông qua sự linh hoạt và khả năng học hỏi từ thực tiễn hoạt động. Kết quả nghiên cứu góp phần khẳng định rằng khai thác và khám phá không đối lập, mà có thể cùng tồn tại khi DN biết phân bổ nguồn lực hợp lý và duy trì sự kết nối với mạng lưới đối tác.

Thứ hai, luận án làm rõ hơn cơ chế vận hành giữa AO, EO và SD trong một khung lý thuyết thống nhất. Thay vì mặc định EO là cơ chế trung gian chuyển hóa lợi ích từ AO thành SD như phần lớn các nghiên cứu trước, kết quả thực nghiệm cho thấy vai trò trung gian này không được xác nhận trong bối cảnh DNNVV tại ĐBSCL ($\beta_{\text{indirect}} = 0.013$, $p = 0.562$) trong khi AO vẫn tác động trực tiếp và mạnh đến cả EO và SD. Phát hiện này góp phần xác lập điều kiện biên cho vai trò trung gian của EO vốn đã được thừa nhận rộng rãi trong tài liệu quốc tế, đồng thời làm rõ hơn cơ chế mà theo đó AO (chứ không phải EO) mới là năng lực tổ chức đóng vai trò quyết định trong việc tạo ra kết quả bền vững tại các DN vừa và nhỏ.

Thứ ba, luận án đóng góp vào việc mở rộng và liên kết ba lý thuyết nền (Lý thuyết dựa trên nguồn lực, RDT và SNT) để giải thích đầy đủ hơn cơ chế vận hành của các DN trong môi trường nguồn lực hạn chế. Việc tích hợp ba lý thuyết này giúp hình thành một khung phân tích toàn diện hơn về cơ chế chuyển hóa nguồn lực thành kết quả SD, đồng thời tạo cơ sở cho các nghiên cứu sau mở rộng trong lĩnh vực quản trị DN vừa và nhỏ.

Thứ tư, luận án bổ sung khía cạnh điều kiện biên thông qua vai trò của ROC. Kết quả nghiên cứu cho thấy vai trò điều tiết của ROC không phát huy đồng đều trên toàn bộ mô hình mà có tính chọn lọc theo cấp độ quan hệ: ROC khuếch đại có ý nghĩa thống kê tác động của AO đến EO (cấp độ hình thành định hướng nội bộ) nhưng không thể hiện vai trò điều tiết đối với các mối quan hệ hướng thẳng đến kết quả chiến lược (AO đến SD và EO đến SD). Điều này giúp hoàn thiện cơ chế lý thuyết về mối quan hệ giữa năng lực tổ chức và kết quả SD theo hướng xác lập rõ giới hạn phát huy tác dụng của ROC thay vì giả định ROC có vai trò điều tiết phổ quát như trong các mô hình trước.

1.5.2. Đóng góp về mặt thực tiễn

Thứ nhất, luận án đưa ra một mô hình quản trị phù hợp cho DN tại vùng ĐBSCL, khu vực có đặc thù kinh tế nông nghiệp, quy mô DN nhỏ, nguồn lực hạn

chế nhưng năng động trong hoạt động thị trường. Kết quả nghiên cứu cho thấy việc kết hợp giữa khai thác và khám phá với EO giúp DN cân bằng giữa ổn định và đổi mới, duy trì hiệu quả ngắn hạn đồng thời chuẩn bị cho tăng trưởng dài hạn. Đây là bằng chứng thực nghiệm cho thấy các DN trong vùng hoàn toàn có thể vận dụng mô hình này như một chiến lược phát triển khả thi, thay vì chỉ tập trung vào khai thác năng lực hiện tại.

Thứ hai, luận án đề xuất cơ chế vận hành cụ thể để DN chuyển đổi từ năng lực nội tại sang kết quả bền vững, thông qua ROC. Kết quả thực nghiệm chỉ ra rằng các DN có khả năng điều phối nguồn lực linh hoạt (biết cách kết hợp tài chính, nhân sự, công nghệ và quan hệ bên ngoài) đạt mức SD cao hơn đáng kể. Điều này cung cấp bằng chứng thực tiễn cho các nhà quản lý: việc đầu tư vào khả năng phối hợp và ra quyết định nguồn lực quan trọng hơn so với chỉ mở rộng quy mô hoặc tăng vốn đầu tư. Nói cách khác, quản trị nguồn lực thông minh là yếu tố quyết định giúp DNNVV đứng vững trong môi trường cạnh tranh.

Thứ ba, luận án cung cấp hệ thống chỉ báo đo lường cụ thể cho từng nhóm năng lực tổ chức, có thể sử dụng như công cụ đánh giá và hoạch định chiến lược trong DN. Bộ thang đo gồm 54 chỉ báo được chuẩn hóa qua ba giai đoạn (từ ý kiến chuyên gia đến pretest và pilot test đến khảo sát chính thức), phản ánh tương đối đầy đủ các khía cạnh của AO, EO, ROC và SD. Các chỉ báo này giúp DN tự đánh giá mức độ khai thác và khám phá, năng lực sáng nghiệp của đội ngũ, khả năng điều phối nguồn lực, cũng như hiệu quả tổng thể trên ba trụ cột bền vững (kinh tế, xã hội và môi trường). Đây là công cụ quản trị hữu ích cho cả nhà quản lý DN và cơ quan hỗ trợ DNNVV khi thiết kế các chương trình tư vấn, đào tạo hoặc đánh giá năng lực tổ chức.

Thứ tư, luận án đưa ra các gợi ý thực hành quản trị giúp DN phát huy năng lực thuận hai tay và EO. Một số khuyến nghị chính bao gồm: Tách biệt nhưng liên kết hai luồng hoạt động khai thác và khám phá trong cơ cấu tổ chức, tránh chồng chéo hoặc xung đột; Khuyến khích văn hóa sáng nghiệp nội bộ, nơi nhân viên có thể đề xuất và thử nghiệm ý tưởng mới với mức rủi ro chấp nhận được; Phát triển cơ chế điều phối nguồn lực linh hoạt, cho phép DN nhanh chóng dịch chuyển nhân sự, vốn hoặc công nghệ sang các dự án tiềm năng; Tăng cường liên kết mạng lưới

với các viện nghiên cứu, cơ sở giáo dục, tổ chức hỗ trợ, khách hàng và nhà cung cấp để mở rộng nguồn lực xã hội. Những gợi ý này có thể được áp dụng trực tiếp trong bối cảnh DNNVV tại Việt Nam, đặc biệt là các ngành nông nghiệp, chế biến và dịch vụ địa phương, nơi tính linh hoạt và sự sáng nghiệp đóng vai trò sống còn.

Thứ năm, luận án đóng góp cho các cơ quan quản lý nhà nước và tổ chức hỗ trợ DN thông qua việc cung cấp bằng chứng khoa học về mối quan hệ giữa năng lực tổ chức và SD. Các kết quả nghiên cứu gợi ý rằng chính sách hỗ trợ DN cần chuyển trọng tâm từ cung cấp nguồn lực sang nâng cao năng lực điều phối, tức là giúp DN biết cách sử dụng và kết hợp nguồn lực hiệu quả. Bên cạnh đó, cần thúc đẩy mạng lưới hợp tác vùng và cụm ngành để tăng khả năng chia sẻ tri thức, đổi mới công nghệ và mở rộng thị trường (những yếu tố mà luận án chứng minh có tác động tích cực đến năng lực sáng nghiệp và kết quả bền vững).

Thứ sáu, luận án góp phần xây dựng dữ liệu thực nghiệm về DN khu vực ĐBSCL, vốn còn rất hạn chế trong các nghiên cứu học thuật trước đây. Bộ dữ liệu 367 DN được khảo sát theo chuẩn thống kê và kiểm định mô hình cấu trúc (SEM) là một nguồn tham chiếu đáng tin cậy cho các nghiên cứu tiếp theo trong lĩnh vực quản trị, phát triển vùng và chính sách hỗ trợ DN. Ngoài ra, những phát hiện về đặc điểm quản trị, hành vi sáng nghiệp và xu hướng phát triển của DNNVV vùng ĐBSCL còn giúp bổ sung thông tin thực tế cho quá trình hoạch định chiến lược phát triển kinh tế địa phương.

1.6. Kết cấu của luận án

Luận án có kết cấu 5 chương như sau:

Chương 1: Giới thiệu nghiên cứu: Trình bày bối cảnh thực tiễn và bối cảnh lý thuyết, tổng quan các nghiên cứu trước nhằm phát hiện các khoảng trống nghiên cứu. Trình bày mục tiêu và câu hỏi, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, 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 của đề tài nghiên cứu và các công trình nghiên cứu liên quan và mối quan hệ giữa các yếu tố, từ đó xác định các khoảng trống nghiên cứu và phát triển các giả thuyết và đề xuất mô hình nghiên cứu.

Chương 3: Thiết kế nghiên cứu: Liệt kê quy trình và các bước nghiên cứu. Đi vào chi tiết của phương pháp nghiên cứu bao gồm phương pháp thu thập dữ liệu nghiên cứu, cách thức chọn mẫu và phương pháp phân tích dữ liệu nghiên cứu.

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

Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị: Kết luận về kết quả nghiên cứu để từ đó có cơ sở trình bày đóng góp về mặt lý thuyết và thực tiễn đồng thời đồng thời đề xuất một số hàm ý quản trị. Cuối cùng là các mặt hạn chế của đề tài và định hướng cho các nghiên cứu tiếp theo.

Tóm tắt chương 1

Chương 1 đã trình bày một cách hệ thống bối cảnh (thực tiễn và lý thuyết) cũng như cơ sở lý thuyết làm nền tảng cho việc hình thành đề tài nghiên cứu. Trên phương diện thực tiễn, nghiên cứu đã chỉ ra rằng trong bối cảnh kinh tế toàn cầu biến động, chuyển đổi số và yêu cầu phát triển bền vững ngày càng gia tăng, các DN, đặc biệt là DNNVV tại khu vực ĐBSCL, đang phải đối mặt với áp lực giữa việc duy trì hiệu quả ngắn hạn và đổi mới dài hạn. Những hạn chế về nguồn lực, năng lực quản trị, điều kiện tự nhiên và thể chế đã làm nổi bật vai trò của việc kết hợp hiệu quả giữa khai thác và khám phá, cũng như nhu cầu cấp thiết về một cơ chế điều phối nguồn lực linh hoạt. Về phương diện lý thuyết, chương này đã tổng hợp và phân tích các nền tảng lý thuyết chủ đạo bao gồm RBV, RBT, RDT và SNT, qua đó làm rõ cách thức DN hình thành, khai thác và phát triển nguồn lực trong mối quan hệ với môi trường và mạng lưới bên ngoài. Trên cơ sở đó, các khái niệm cốt lõi của nghiên cứu gồm AO, EO, ROC và SD đã được xác định và lý giải trong một khung lý thuyết tích hợp. Đặc biệt, ROC được nhấn mạnh như một cơ chế trung gian mang tính cầu nối giữa nội lực và ngoại lực, giúp chuyển hóa các nguồn lực thành kết quả phát triển bền vững. Từ những phân tích trên, nghiên cứu đã xác định khoảng trống nghiên cứu khi các công trình trước đây chưa làm rõ vai trò kết hợp của AO, EO và ROC trong việc hướng đến SD, đặc biệt trong bối cảnh DNNVV tại các nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam. Trên cơ sở đó, mục tiêu, câu hỏi nghiên cứu, đối tượng, phạm vi và phương pháp nghiên cứu đã được xây dựng rõ ràng, đảm bảo tính logic và nhất quán cho toàn bộ luận án. Đồng thời, chương này cũng khái quát các đóng góp kỳ vọng về mặt lý thuyết và thực tiễn, cũng như trình bày cấu trúc tổng thể của luận án.

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 dựa vào nguồn lực (*Resource based theory*)

RBV bắt nguồn từ Barney (1991) nhưng sau đó, Acedo, Barroso và Galan (2006) đã phát triển quan điểm này thành RBT và gọi nó là “Resource based theory” để tránh những tranh cãi học thuật và dễ dàng nghiên cứu hơn. RBT được xem là sự phát triển và mở rộng của quan điểm dựa trên nguồn lực, nhằm giải thích DN làm gì với những nguồn lực mà họ có để đứng vững trong môi trường đầy biến động. Trong khi RBV phân tích việc DN có gì thì RBT nhấn mạnh vào DN làm gì với những gì họ có. Theo Grant (1996), DN không chỉ tồn tại như một tập hợp tài nguyên, mà là một hệ thống năng động biết học hỏi, kết hợp và tái cấu trúc nguồn lực để tạo ra năng lực mới. Chính quá trình tổ chức, phối hợp và đổi mới này mới quyết định hiệu quả và sự phát triển lâu dài của DN.

Sirmon và cộng sự (2011) phát triển RBT theo hướng năng động hơn khi giới thiệu khái niệm “Điều phối nguồn lực” (Resource Orchestration), cho rằng năng lực của nhà quản trị trong việc xây dựng, kết hợp và khai thác nguồn lực là yếu tố trung tâm giúp DN chuyển hóa tài nguyên thành kết quả. Quá trình này diễn ra qua ba bước chính: (1) Structuring (Cấu trúc hóa nguồn lực): hình thành và sắp xếp các loại tài nguyên cần thiết cho chiến lược; (2) Bundling (Kết hợp nguồn lực): phối hợp các nguồn lực lại với nhau để tạo ra năng lực mới; (3) Leveraging (Khai thác nguồn lực): sử dụng năng lực đó vào hoạt động thực tế để tạo ra giá trị và lợi thế cạnh tranh. Như vậy, RBT nhấn mạnh năng lực điều phối (managerial capability), yếu tố giúp DN biến tài nguyên thành kết quả cụ thể. Không chỉ sở hữu nguồn lực quý hiếm, mà quan trọng hơn là biết cách tổ chức và vận hành nguồn lực đó một cách linh hoạt.

Trong mô hình nghiên cứu, RBT đóng vai trò nền tảng lý luận trung tâm giúp giải thích cách DN tổ chức, kết hợp và khai thác nguồn lực nội tại để đạt được kết quả SD. Cụ thể, AO thể hiện khả năng DN cấu trúc và triển khai nguồn lực ở hai hướng song song bao gồm khai thác và khám phá. Theo RBT, đây chính là minh chứng cho năng lực tổ chức vượt trội khi DN không chỉ duy trì hiệu quả hoạt

động hiện tại mà còn tạo ra năng lực mới cho tương lai và EO là biểu hiện của khả năng kết hợp và tận dụng nguồn lực để tạo cơ hội mới. DN có EO cao sẽ chủ động tái cấu trúc quy trình, sản phẩm và mô hình kinh doanh, phù hợp với tinh thần kết nối và khai thác trong RBT. Do đó, ROC là khái niệm phản ánh trực tiếp cốt lõi của RBT. Đây chính là cơ chế giúp DN liên kết giữa nguồn lực, năng lực và kết quả, bảo đảm rằng các nguồn lực được sắp xếp, phối hợp và triển khai đúng thời điểm, đúng mục tiêu. Từ cơ sở đó, luận án vận dụng RBT để lý giải cách các năng lực bên trong vận hành và chuyển hóa thành SD. Thứ nhất, RBT giải thích cơ chế tác động bên trong DN, giúp kết nối mối quan hệ giữa năng lực tổ chức (ở đây là AO), định hướng hành vi (EO) và kết quả phát triển (SD). Trong môi trường nhiều biến động, lợi thế cạnh tranh không còn chỉ dựa vào tài sản hữu hình, mà nằm ở khả năng điều phối, tái cấu trúc và đổi mới nguồn lực liên tục. Chính là những điều mà RBT mô tả rất rõ. Thứ hai, RBT là cơ sở lý luận cho biến trung gian và điều tiết trong mô hình. Theo Sirmon và cộng sự (2011), năng lực điều phối giúp DN biến năng lực tổ chức thành hành động cụ thể. Do đó, EO đóng vai trò trung gian thể hiện quá trình DN biến năng lực tổ chức (AO) thành hành vi chiến lược tạo giá trị và ROC đóng vai trò điều tiết thể hiện qua khả năng quản trị và kết nối các nguồn lực để tăng hiệu quả tác động giữa các năng lực và kết quả bền vững. Thứ ba, RBT giúp làm rõ rằng SD là kết quả của quá trình vận hành năng lực nội tại, chứ không phải chỉ là mục tiêu bên ngoài. Khi DN biết tổ chức, kết hợp và khai thác nguồn lực hiệu quả, họ không chỉ đạt hiệu quả kinh tế mà còn tạo ra giá trị xã hội và môi trường đúng như định hướng SD hiện nay.

Mặc dù Dynamic Capabilities Theory (Teece, 2007) cũng được xem là nền tảng lý thuyết cho AO, nghiên cứu này lựa chọn RBT làm lý thuyết nền chính vì hai lý do. Thứ nhất, khái niệm ROC hay cấu phần trung tâm kết nối AO, EO và SD trong mô hình được Sirmon và cộng sự (2011) phát triển trực tiếp từ RBT, đảm bảo tính nhất quán về mặt khái niệm và đo lường. Thứ hai, lý thuyết của Teece nhấn mạnh năng lực cảm nhận và tái cấu trúc trong môi trường biến động cao, một giả định phù hợp hơn với DN quy mô lớn có bộ máy quản trị chuyên trách, trong khi DNNVV tại ĐBSCL thường vận hành với nguồn lực quản trị hạn chế,

khiến RBT với cốt lõi là tập trung vào năng lực điều phối nguồn lực hiện có trở thành khung lý thuyết phù hợp hơn với bối cảnh nghiên cứu.

Tóm lại, RBT hỗ trợ phát triển mô hình nghiên cứu như cung cấp cơ sở để hình thành các giả thuyết kiểm định vai trò trung gian của EO và điều tiết của ROC, đồng thời giúp xác định hướng tác động của AO đến SD. Từ đó, mô hình nghiên cứu trở nên có logic, nhất quán và phản ánh đúng thực tế quản trị của DN vùng ĐBSCL, nơi năng lực điều phối, học hỏi và kết hợp nguồn lực chính là chìa khóa để hướng tới SD.

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

RDT lấy cảm hứng từ lý thuyết hệ thống mở và xem các tổ chức như một 402 liên minh lợi ích đối mặt với một môi trường có xung đột tiềm tàng và các thành viên cần tài nguyên từ môi trường này để tồn tại (Pfeffer và Salancik, 2003). Theo RDT, việc tiếp cận, huy động và kiểm soát nguồn lực từ môi trường bên ngoài có ảnh hưởng trực tiếp đến các quyết định chiến lược và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Vì vậy, các tổ chức thường sử dụng nhiều cơ chế như thiết lập liên minh chiến lược, hợp tác với các bên liên quan, tuyển dụng thành viên hội đồng quản trị có mạng lưới quan hệ rộng hoặc tái cấu trúc tổ chức nhằm giảm thiểu sự bất định của môi trường và nâng cao khả năng tiếp cận nguồn lực (Pfeffer & Salancik, 1978). RDT có nguồn gốc sâu xa trong xã hội học và khoa học chính trị (Pfeffer và Salancik, 2003; Tehseen và Sajilan, 2016). Theo quan điểm này, một tổ chức thành công là một tổ chức có thể tối đa hóa sức mạnh của tổ chức bằng cách kiểm soát các nguồn lực quan trọng (Tehseen và Sajilan, 2016). Các tổ chức được coi là quan hệ đối tác có thể thay đổi cấu trúc và mô hình hành vi để có được và duy trì các nguồn lực bên ngoài cần thiết (Xu & Pero, 2023). Quan điểm phụ thuộc vào nguồn lực dựa trên ba giả định (Tehseen và Sajilan, 2016). Giả định đầu tiên, tổ chức bao gồm sự hợp tác nội bộ và bên ngoài. Sự hợp tác phát sinh từ các trao đổi xã hội được hình thành để ảnh hưởng và kiểm soát hành vi của các bên liên quan. Thứ hai, môi trường được coi là có các nguồn lực quý hiếm và quan trọng cho sự tồn tại của tổ chức. Thứ ba, tổ chức được coi là đang hướng tới hai mục tiêu liên quan đến môi trường, cụ thể là: (1) Giành quyền kiểm soát các nguồn lực để giảm thiểu sự phụ thuộc của mình vào các tổ chức khác; (2) Giành quyền kiểm

soát các nguồn lực để tối đa hóa sự phụ thuộc của các tổ chức khác vào tổ chức của mình.

Theo RDT, mức độ phụ thuộc vào môi trường bên ngoài vừa là thách thức, vừa là cơ hội. Khi DN bị lệ thuộc hoàn toàn vào một nguồn cung duy nhất, họ sẽ đối mặt với rủi ro cao như nút thắt sản xuất. Ngược lại, khi DN chủ động thiết lập và quản lý mối quan hệ với các bên liên quan (nhà cung cấp, khách hàng, cơ quan quản lý, tổ chức tài chính...) thì họ có thể giảm sự phụ thuộc tiêu cực và tăng khả năng tiếp cận các nguồn lực quan trọng. Pfeffer và Salancik (2003) cho rằng nhiệm vụ của nhà quản trị không chỉ là vận hành nội bộ, mà còn là duy trì sự cân bằng quyền lực trong mạng lưới phụ thuộc. DN hiệu quả là DN biết thương lượng, hợp tác và điều phối nguồn lực bên ngoài để giảm rủi ro và tăng tính chủ động.

Trong bối cảnh nghiên cứu, RDT giúp lý giải khía cạnh bên ngoài của mô hình nghiên cứu, đặc biệt là vai trò của ROC trong việc kết nối và khai thác nguồn lực từ môi trường. Đối với AO, RDT cho thấy rằng DN chỉ có thể thực hiện đồng thời khai thác và khám phá khi có đủ nguồn lực hỗ trợ từ bên ngoài. Khi DNNVV biết thiết lập quan hệ hợp tác với các đối tác lớn, viện nghiên cứu, hoặc tổ chức hỗ trợ thì họ sẽ có thêm tri thức, công nghệ và vốn để duy trì hoạt động khai thác hiện tại đồng thời đầu tư cho khám phá đổi mới. Đối với EO, RDT nhấn mạnh rằng tinh thần khởi nghiệp và đổi mới cần được nuôi dưỡng bằng môi trường hợp tác. Những DN duy trì mạng lưới liên kết với khách hàng, đối tác hoặc hiệp hội ngành nghề thường có khả năng nắm bắt cơ hội và triển khai ý tưởng sáng nghiệp nhanh hơn. Đặc biệt, ROC là yếu tố thể hiện rõ nhất tinh thần của RDT. ROC không chỉ liên quan đến việc sắp xếp nội bộ mà còn thể hiện khả năng kết nối, phối hợp và thương lượng nguồn lực bên ngoài. Trong thực tế, DN tại ĐBSCL bị hạn chế về vốn và công nghệ nên chỉ có thể phát huy AO và EO hiệu quả khi sở hữu ROC mạnh để huy động sự hỗ trợ từ mạng lưới đối tác và môi trường xung quanh.

Như vậy, RDT giúp bổ sung cho RBT ở góc nhìn ngoại lực, khi RBV và RBT nhấn mạnh nội lực và năng lực điều phối bên trong thì RDT chỉ ra rằng DN không thể tự cô lập mà cần biết quản lý mối quan hệ phụ thuộc với bên ngoài để duy trì cân bằng và phát triển lâu dài. Đầu tiên, RDT lý giải cơ chế ngoại sinh của DN, tức là cách DN tương tác với các tác nhân bên ngoài để giảm phụ thuộc và

mở rộng nguồn lực. Trong mô hình nghiên cứu, ROC được xem như cầu nối giữa nội lực (AO, EO) và ngoại lực (môi trường, mạng lưới, chính sách). DN có ROC mạnh có thể chuyển hóa sự phụ thuộc thành hợp tác cùng có lợi, giúp khai thác tốt hơn cả nguồn lực bên trong và bên ngoài. Thứ hai, RDT bổ sung nền tảng lý luận cho sự tồn tại của ROC. Theo quan điểm của Pfeffer và Salancik (1978), năng lực điều phối giúp DN nhận diện nguồn lực bên ngoài quan trọng, xây dựng chiến lược quan hệ để tiếp cận hoặc thương lượng quyền kiểm soát, tạo sự cân bằng giữa tự chủ và hợp tác trong quá trình vận hành. Điều này trùng khớp với vai trò của ROC trong mô hình nghiên cứu, giúp DN vừa khai thác hiệu quả nội lực, vừa tận dụng tốt các nguồn lực bên ngoài để đạt SD. Thứ ba, RDT giúp giải thích vì sao năng lực điều phối có thể điều tiết mối quan hệ giữa EO và SD. Trong bối cảnh DN nhỏ, việc sáng nghiệp hay đổi mới thường bị giới hạn bởi thiếu vốn, nhân sự và công nghệ. Khi có ROC mạnh, DN có thể tận dụng mối quan hệ hợp tác để huy động nguồn lực bổ sung, biến ý tưởng sáng nghiệp thành kết quả thực tế. Điều này giúp làm rõ cơ chế tác động của EO đến SD được điều tiết bởi ROC trong mô hình.

Tóm lại, RDT bổ sung cho hai lý thuyết nội sinh (RBV, RBT) bằng cách mở rộng góc nhìn sang môi trường bên ngoài. Trong mô hình nghiên cứu, RDT giải thích vì sao năng lực điều phối có vai trò trung tâm trong việc kết nối nội lực (AO, EO) với ngoại lực (quan hệ, chính sách, đối tác), giúp DN giảm rủi ro phụ thuộc, tận dụng cơ hội hợp tác và hướng đến SD. Đối với DN vùng ĐBSCL, nơi đặc trưng là phụ thuộc nhiều vào chuỗi cung ứng nông nghiệp, thị trường địa phương và mối quan hệ xã hội thì RDT không chỉ là cơ sở lý thuyết mà còn là bức tranh phản ánh thực tế hoạt động, nhấn mạnh rằng phụ thuộc không phải là yếu thế, mà là vấn đề của quản lý và điều phối nguồn lực.

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

Caulkins (1981) cho rằng Sundt chính là người đầu tiên đưa ra khái niệm mạng lưới xã hội khi thực hiện cuộc khảo sát về tổ chức xã hội (nghiên cứu mối quan hệ giữa các gia đình thông qua những sự kiện như đám cưới, đám tang...) từ những người nông dân trong cộng đồng vào năm 1856. Các nghiên cứu sau đó ngày càng đi sâu và hoàn thiện lý thuyết này. Năm 1934, Moreno phát triển kỹ thuật Sociogram phục vụ cho việc xây dựng các đồ thức xã hội để tiến hành nghiên cứu

về các kiểu mạng lưới xã hội và vai trò giữa các chủ thể trong sự thống nhất và hội nhập xã hội. Kỹ thuật này đặt nền móng cho phân tích mạng lưới xã hội sau này. Năm 1955, Simmel công bố nghiên cứu về mô tả hình thức tương tác xã hội, tính chất các nhóm và nhấn mạnh vai trò của vị trí cá nhân trong mạng lưới (ví dụ như người trung gian kết nối). Năm 1973, Mark Granovetter công bố nghiên cứu về kết nối yếu và đề xuất khái niệm "Sức mạnh của liên kết yếu" khi cho thấy mối quan hệ không thân thiết lại giúp lan truyền thông tin hiệu quả (Granovetter, 1973). Thiết kế mạng xã hội (Facebook, LinkedIn) đã dựa trên lý thuyết này để phát triển. Các ứng dụng của mạng xã hội ngày càng nhiều từ mức độ cá nhân đến quốc gia như trao đổi thông tin, trao đổi hàng hóa, dịch vụ, phân tích chiến lược và hợp tác.

Theo SNT, DN phải tìm kiếm cấu hình đối tác trong mạng xã hội tốt nhất để có được các nguồn lực cần thiết (Majid và cộng sự, 2021; Shiri và cộng sự, 2015). Theo đó, điều quan trọng đối với các tổ chức như DNNVV là phải điều chỉnh và duy trì mối quan hệ tốt với các bên liên quan và các DNNVV khác để tạo nên nguồn cung cấp thông tin dồi dào từ bên ngoài (Park và cộng sự, 2020). Đây cũng là mục tiêu mà AO mạng xã hội hướng đến: Kết nối DN giúp các DNNVV cung cấp thông tin và khả năng học hỏi, chẳng hạn như các sản phẩm cập nhật, xu hướng thị trường và chiến lược năng lực (Heirati và cộng sự, 2013).

Trong mô hình của luận án, tác giả sử dụng SNT để lý giải sự quan trọng của mạng lưới quan hệ xã hội và mạng lưới hợp tác trong việc cải thiện hiệu quả tổ chức nhằm đạt được SD của DN. Dựa trên SNT, khả năng của DN đồng thời khai thác và khám phá phụ thuộc vào mức độ kết nối và chia sẻ tri thức trong mạng lưới. Ví dụ như các DN có quan hệ liên kết rộng với viện nghiên cứu, cơ sở đào tạo, địa phương hoặc các đối tác nước ngoài thì sẽ dễ dàng đổi mới công nghệ và mở rộng thị trường để hỗ trợ cho hoạt động khám phá. Đồng thời, thông tin phản hồi từ khách hàng và nhà cung cấp trong mạng lưới giúp DN khai thác hiệu quả hơn các sản phẩm, dịch vụ hiện có. Đối với EO, môi trường của mạng lưới là hệ sinh thái nuôi dưỡng tinh thần EO. Các mối quan hệ xã hội giúp DN phát hiện cơ hội kinh doanh, chia sẻ rủi ro và tìm kiếm nguồn hỗ trợ (vốn, nhân lực, tri thức). Điều này đặc biệt quan trọng với các DNNVV vì họ thường thiếu nguồn lực để tự tạo điều kiện cho đổi mới. Sự gắn kết trong mạng lưới giúp DNNVV bù đắp hạn

chế nội lực và mạnh dạn triển khai các hoạt động sáng nghiệp. Đối với ROC, SNT giúp lý giải cách DN tổ chức, duy trì và khai thác các mối quan hệ xã hội như một nguồn lực chiến lược. ROC thể hiện khả năng không chỉ phân bổ nguồn lực nội bộ, mà còn kết nối nguồn lực bên ngoài thông qua mạng lưới đối tác. Nhờ đó, DN có thể huy động nhanh các nguồn lực cần thiết khi cơ hội xuất hiện hoặc khi thị trường biến động. Đối với SD, mạng lưới xã hội không chỉ mang lại lợi ích kinh tế mà còn tăng giá trị xã hội và môi trường. Các mối quan hệ tin cậy sẽ chia sẻ giá trị chung giúp DN áp dụng mô hình kinh doanh có trách nhiệm, minh bạch và hướng đến cộng đồng (những yếu tố cốt lõi của SD).

Mặt khác, mặc dù lý thuyết các bên liên quan giải thích hiệu quả động cơ đạo đức và trách nhiệm quản trị khiến doanh nghiệp phải theo đuổi mục tiêu phát triển bền vững (Freeman, 1984), cách tiếp cận này lại chưa làm rõ phương thức DN huy động nguồn lực để hiện thực hóa động cơ đó. Trong khi đó, SNT có ưu thế hơn khi trực tiếp giải thích cơ chế đưa DN vào các cấu trúc mạng lưới để tiếp cận nguồn lực ngoại lực cốt lõi (Granovetter, 1985; Borgatti & Halgin, 2011). Cơ chế tiếp cận dựa trên mạng lưới này chính là mắt xích trọng yếu kích hoạt và thúc đẩy ROC. Vì vậy, trong một mô hình nghiên cứu lấy ROC làm biến trung gian để giải thích chuỗi tiến trình từ định hướng chiến lược (AO đến EO) đến kết quả phát triển bền vững, việc lựa chọn SNT làm lý thuyết nền tảng là hoàn toàn tối ưu và nhất quán với trọng tâm nghiên cứu.

SNT phù hợp với đặc thù DN Việt Nam, DNNVV Việt Nam, đặc biệt ở vùng ĐBSCL, thường vận hành dựa trên các mối quan hệ xã hội, gia đình, hiệp hội nghề nghiệp và cộng đồng địa phương. SNT giúp lý giải cách những quan hệ này trở thành nguồn lực thực sự, ảnh hưởng đến năng lực tổ chức và hiệu quả phát triển. SNT bổ sung cho lý thuyết nội sinh của nghiên cứu như RBT nhấn mạnh nguồn lực bên trong, còn SNT nhấn mạnh cách DN tạo và khai thác giá trị từ bên ngoài thông qua các kết nối. Việc kết hợp hai hướng tiếp cận giúp mô hình phản ánh đầy đủ hơn mối quan hệ giữa nội lực và ngoại lực. Tóm lại, SNT hoàn thiện tổng thể lý thuyết của mô hình nghiên cứu bằng cách đưa yếu tố xã hội và kết nối vào trong phân tích năng lực tổ chức. Khi RBV và RBT lý giải nội lực của DN thì RDT nhấn mạnh sự phụ thuộc vào môi trường và SNT cho thấy các mối quan hệ

xã hội chính là cầu nối giúp DN khai thác cả nội lực lẫn ngoại lực. Đối với DNNVV vùng ĐBSCL, SNT đặc biệt phù hợp khi DN thường dựa vào vốn quan hệ để tồn tại, hợp tác và phát triển. Vì vậy, SNT không chỉ là lý thuyết bổ trợ, mà là mảnh ghép cuối cùng giúp hoàn chỉnh khung lý thuyết tích hợp cả bốn yếu tố AO, EO, ROC và SD, phản ánh chân thực cơ chế vận hành của DN trong bối cảnh kinh tế mở, phụ thuộc và kết nối cao hiện nay.

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

Mô hình nghiên cứu của luận án được xây dựng dựa trên hướng tiếp cận tích hợp giữa ba lý thuyết nền: Lý thuyết dựa trên nguồn lực, RDT và SNT. Việc kết hợp này nhằm tạo ra một khung lý thuyết toàn diện hơn, giúp giải thích đồng thời các yếu tố nội sinh (nội lực của tổ chức) và ngoại sinh (mối quan hệ, môi trường) trong quá trình hình thành và phát triển năng lực tổ chức thuận hai tay, EO và SD của DN.

Các nghiên cứu trước đây về AO và EO phần lớn dựa vào lý thuyết RBV, tập trung vào năng lực bên trong DN để giải thích hiệu quả hoạt động hoặc năng lực đổi mới (Cao và cộng sự, 2009; O'Reilly và Tushman, 2013). Tuy nhiên, trong bối cảnh DNNVV, đặc biệt là tại ĐBSCL (ĐBSCL), cách tiếp cận thuần túy này bộc lộ hạn chế do DNNVV thường thiếu vốn, nhân lực và công nghệ để tự chủ nguồn lực. Hiệu quả phát triển phụ thuộc nhiều vào khả năng liên kết, học hỏi và phối hợp với các đối tác bên ngoài. Do đó, việc kết hợp thêm RDT và SNT giúp mở rộng mô hình từ tổ chức khép kín sang tổ chức mở, phản ánh đúng thực tế hoạt động của DNNVV vùng ĐBSCL, nơi liên kết mạng lưới xã hội và chia sẻ nguồn lực là điều kiện sống còn. Song song đó, RBT được đưa vào để giải thích cơ chế tổ chức, kết hợp và khai thác nguồn lực, qua đó làm rõ vai trò của ROC, một yếu tố trọng tâm khác trong mô hình.

Mối quan hệ giữa các lý thuyết trong hướng tiếp cận tích hợp: (1) RBT lý giải nguồn gốc của năng lực bên trong tổ chức (AO, EO) và xem chúng là yếu tố tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. RBT cũng cách nhấn mạnh quá trình DN sử dụng và phối hợp nguồn lực. Đây là cơ sở hình thành biến ROC, thể hiện năng lực điều phối và chuyển hóa tài nguyên thành kết quả cụ thể. (2) RDT mở rộng mô hình theo hướng hệ thống mở, chỉ ra rằng DN không thể tách biệt khỏi môi trường,

mà phải chủ động hợp tác để giảm phụ thuộc và mở rộng khả năng tiếp cận tài nguyên. RDT giúp lý giải vai trò điều tiết của ROC trong việc kết nối nội lực và ngoại lực để đạt mục tiêu SD. (3) SNT bổ sung góc nhìn xã hội, giải thích cách mạng lưới quan hệ và vốn xã hội giúp DN học hỏi, chia sẻ tri thức và lan tỏa giá trị bền vững. Lý thuyết này đặc biệt phù hợp với đặc điểm kinh tế cộng đồng của DNNVV vùng ĐBSCL, nơi quan hệ xã hội là công cụ chính để duy trì hoạt động và tìm kiếm cơ hội.

Sự kết hợp này giúp mô hình không chỉ phản ánh mối quan hệ giữa năng lực tổ chức, hành vi chiến lược và kết quả bền vững, mà còn thể hiện được tác động qua lại giữa DN và môi trường, giữa nội lực và ngoại lực, giữa hành vi và cấu trúc tổ chức. Theo hướng tiếp cận này, SD không chỉ là kết quả của năng lực nội tại, mà là kết quả tổng hợp của sự phối hợp linh hoạt giữa nội lực và mạng lưới bên ngoài. AO và EO tạo động lực bên trong, ROC đóng vai trò trung gian và điều tiết, còn các quan hệ xã hội và hợp tác vùng (theo SNT, RDT) tạo điều kiện để DN duy trì năng lực đó lâu dài.

Ngoài ra, nghiên cứu nhấn mạnh rằng RBT không phải một lý thuyết nền độc lập với RBV, mà là sự kế thừa và mở rộng trực tiếp từ RBV (Barney, 1991) nhằm khắc phục hạn chế tĩnh của khung lý thuyết gốc. Trong khi RBV lý giải nguồn gốc lợi thế cạnh tranh dựa trên đặc tính của nguồn lực (giá trị, hiếm, khó bắt chước, khó thay thế), RBV chưa làm rõ cơ chế DN sử dụng và chuyển hóa nguồn lực đó thành kết quả cụ thể. Sirmon và cộng sự (2011) phát triển RBT chính là để lấp khoảng trống này và bổ sung quá trình động (cấu trúc hóa, kết hợp, tận dụng nguồn lực), đây cũng là cơ sở lý thuyết trực tiếp hình thành biến ROC. Do đó, luận án chỉ sử dụng RBT làm lý thuyết nền chính thức trong mô hình nghiên cứu và RBV được đề cập như điểm khởi nguồn học thuật mà không phải một trụ cột lý thuyết đặt ngang hàng.

Bảng 2-1. Tổng hợp định hướng kế thừa cho mô hình nghiên cứu

Lý thuyết nền	Mục tiêu lý giải chính	Nghiên cứu thực nghiệm tiêu biểu	Điểm kế thừa cho luận án
RBV	Nguồn gốc lợi thế từ nội lực và năng	He và Wong (2004); Lubatkin và cộng sự	Xem AO và EO như biểu hiện của năng lực nội sinh tạo SD

	lực tổ chức (đặc tính nguồn lực VRIN)	(2006); Hu và cộng sự (2023)	(Đây là nền tảng khái niệm khởi nguồn không vận dụng trực tiếp trong mô hình)
RBT	Cơ chế điều phối và chuyển hóa tài nguyên thành kết quả	Simmon và cộng sự (2011); Sarmento và cộng sự (2024); Ed-Dafali và cộng sự (2023)	Xem AO và EO như biểu hiện của năng lực nội sinh tạo SD Giải thích vai trò điều tiết của ROC trong mô hình
RDT	Quản lý phụ thuộc tài nguyên và quan hệ môi trường	Miocevic và cộng sự (2025); Wilden và cộng sự (2018); Shiri và cộng sự (2015)	Nhấn mạnh tác động của mạng lưới và quan hệ đối tác
SNT	Vốn xã hội và liên kết tri thức hỗ trợ khai thác và khám phá	Roth và Corsi (2023); Lee và cộng sự (2025); Beckman và cộng sự (2004)	Giải thích cơ chế lan tỏa tri thức và điều kiện xã hội cho AO

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

Tóm lại, luận án lựa chọn hướng tiếp cận tích hợp đa lý thuyết để mô hình nghiên cứu phản ánh đầy đủ hơn bức tranh thực tế của DN Việt Nam trong quá trình hướng đến SD. RBT cung cấp nền tảng giải thích năng lực bên trong là DN làm gì với những gì mình có. RDT và SNT mở rộng góc nhìn ra bên ngoài như DN tận dụng thế nào từ mạng lưới và môi trường để giảm phụ thuộc và tạo giá trị mới. Nhờ sự kết hợp này, mô hình nghiên cứu với bốn yếu tố AO, EO, ROC và SD trở nên vừa có cơ sở học thuật vững chắc, vừa có tính thực tiễn cao, giúp lý giải toàn diện cơ chế mà qua đó các DNNVV vùng ĐBSCL có thể duy trì sự cân bằng giữa khai thác và khám phá, sáng nghiệp và ổn định, phát triển và bền vững.

2.2. Các khái niệm nghiên cứu chính

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

2.2.1.1. *Khái niệm phát triển bền vững*

Khái niệm về SD được công nhận và phổ biến rộng rãi nhất là “Sự phát triển thỏa mãn những nhu cầu của hiện tại mà không hy sinh 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 SD trong “Bản kế hoạch chung cho hòa bình và thịnh vượng, cho con người và hành tinh, hiện tại và tương lai” (United Nations, 2024). Có thể tóm tắt 17 mục tiêu này thành 5 nhóm chính như sau: Nhóm liên quan con người (xóa đói, giảm nghèo, khỏe mạnh và giáo dục); Nhóm liên quan hành tinh (Nước sạch, năng lượng xanh và chống biến đổi khí hậu), Nhóm liên quan bình đẳng giới (tăng cường bình đẳng giới và giảm bất bình đẳng); Nhóm liên quan kinh tế (Tạo việc làm tốt, công nghệ bền vững và tiêu dùng có trách nhiệm); Nhóm hợp tác (đoàn kết chung tay vì mục tiêu chung).

Khái niệm triple bottom line (TBL) bao gồm Con người, Hành tinh và Lợi nhuận (People, Planet và Profit - 3P) là một thuật ngữ do Elkington (1997) đặt ra và sau đó đã trở thành một khái niệm về nền tảng SD có ảnh hưởng trên toàn thế giới. Mô hình này thiết lập chìa khóa cho các chiến lược dài hạn tại các công ty đang chuyển đổi sang SD, dựa trên ba khía cạnh quan trọng của SD: chất lượng môi trường, công bằng xã hội và lợi ích kinh tế (Elkington, 1997). Carter và Roger (2008) mô tả ba chiều của khái niệm TBL cho thấy rằng ở giao nhau của xã hội, môi trường và hiệu quả kinh tế, có những hoạt động mà các tổ chức có thể tham gia trong đó không chỉ tích cực ảnh hưởng đến môi trường tự nhiên và xã hội mà còn mang lại lợi ích kinh tế lâu dài và lợi thế cạnh tranh cho công ty.

Bảng 2-2. Tổng kết các khái niệm về phát triển bền vững

Khái niệm	Định nghĩa chính	Nguồn gốc	Đặc điểm nổi bật
-----------	------------------	-----------	------------------

Phát triển bền vững	Sự phát triển đáp ứng nhu cầu hiện tại mà không làm tổn hại khả năng đáp ứng của thế hệ tương lai.	WCED (Brundtland Report), 1987	Ba trụ cột: kinh tế, xã hội, môi trường; nền tảng cho SDGs.
Triple Bottom Line (TBL)	Cân bằng People (con người), Planet (hành tinh), Profit (lợi nhuận) trong báo cáo DN.	Elkington, 1997	Công cụ chiến lược cho DN SD; giao thoa lợi ích kinh tế, xã hội và môi trường.
Bền vững yếu	Duy trì tổng vốn (tự nhiên và nhân tạo) không suy giảm, cho phép thay thế tài nguyên tự nhiên bằng vốn nhân tạo.	Neumayer, 2010	Tập trung tăng trưởng kinh tế với bù đắp môi trường.
Bền vững mạnh	Bảo vệ vốn tự nhiên không thể thay thế, không cho phép suy thoái hệ sinh thái.	Neumayer, 2010	Ưu tiên ngưỡng sinh thái.
Các ranh giới hành tinh	9 giới hạn an toàn của Trái Đất (thay đổi thời tiết, hệ sinh thái đa dạng...) để tránh thay đổi đột ngột.	Rockström và cộng sự, 2009	Khung khoa học định lượng rủi ro.
Kinh tế tuần hoàn	Giảm chất thải, tái sử dụng tài nguyên hỗ trợ SDGs.	Kirchherr và cộng sự, 2017	Tăng việc làm, giảm ô nhiễm.

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

Tóm lại, mặc dù SD được tiếp cận dưới nhiều góc độ khác nhau như bền vững yếu, bền vững mạnh, ranh giới hành tinh hay kinh tế tuần hoàn nhưng các nghiên cứu quản trị DN hiện nay vẫn xem mô hình TBL là nền tảng phổ biến và phù hợp nhất để đánh giá mức độ phát triển bền vững của DN. TBL cho phép đo lường đồng thời ba khía cạnh cốt lõi gồm hiệu quả kinh tế, trách nhiệm xã hội và

bảo vệ môi trường, qua đó phản ánh đầy đủ bản chất đa chiều của SD. Đặc biệt, trong bối cảnh DNNVV tại khu vực ĐBSCL đang đối mặt với áp lực cạnh tranh, biến đổi khí hậu và yêu cầu chuyển đổi mô hình tăng trưởng, việc tiếp cận SD theo TBL giúp DN cân bằng giữa mục tiêu lợi nhuận ngắn hạn với giá trị dài hạn cho cộng đồng và môi trường. Ngoài ra, TBL cũng được sử dụng rộng rãi trong các nghiên cứu về quản trị chiến lược, đổi mới và AO, tạo điều kiện thuận lợi cho việc kế thừa thang đo và so sánh kết quả nghiên cứu. Do đó, luận án này lựa chọn mô hình TBL làm cơ sở lý thuyết để tiếp cận và đo lường SD của DNNVV tại ĐBSCL.

2.2.1.2. Yếu tố cấu thành phát triển bền vững

Như Elkington đã nói, “ba tiêu chí cơ bản của một khung bền vững gồm tác động xã hội, môi trường và kinh tế của một công ty”. “Ý tưởng ban đầu là khuyến khích các DN theo dõi và quản lý giá trị kinh tế (không chỉ tài chính), xã hội và môi trường được gia tăng hoặc bị phá hủy”. Giải thích ngắn gọn này làm rõ 3P đại diện cho tác động xã hội, môi trường và kinh tế (Elkington, 1997). Chi tiết hơn, chúng bao gồm những điều sau: (1) Yếu tố con người là tác động tích cực và tiêu cực mà một tổ chức có đối với các bên liên quan quan trọng nhất của mình bao gồm nhân viên, gia đình, khách hàng, nhà cung cấp, cộng đồng và bất kỳ người nào khác có ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng bởi tổ chức; (2) Yếu tố hành tinh là tác động tích cực và tiêu cực mà một tổ chức có đối với môi trường tự nhiên của mình bao gồm việc giảm lượng khí thải carbon, sử dụng tài nguyên thiên nhiên, vật liệu độc hại,... nhưng cũng bao gồm việc chủ động loại bỏ chất thải, tái trồng rừng và phục hồi thiệt hại do thiên nhiên gây ra; (3) Lợi nhuận là tác động tích cực và tiêu cực mà một tổ chức có đối với nền kinh tế địa phương, quốc gia và quốc tế. Điều này bao gồm việc tạo việc làm, tạo ra sự đổi mới, nộp thuế, tạo ra của cải và bất kỳ tác động kinh tế nào khác mà một tổ chức có.

Các nghiên cứu sau cũng bổ sung vào ba trụ cột của TBL bao gồm: (1) Tính bền vững về kinh tế, nhằm mục đích bảo đảm thanh khoản và lợi nhuận (Schulz và Flanigan, 2016); (2) Tính bền vững về xã hội, góp phần vào sự phát triển của vốn con người và xã hội; (3) Tính bền vững về môi trường, đề cập đến việc tiêu thụ các nguồn tài nguyên có thể tái tạo từ các vật thể sống và vô tri (Hubbard, 2009; Norman và cộng sự, 2004).

Ngoài ra, các tiêu chí khác cũng có thể đo lường SD bao gồm: 17 mục tiêu SD của liên hiệp quốc; Chỉ số GRI của Báo cáo sáng kiến toàn cầu (Global Reporting Initiative); Khung IIRC của Hội đồng báo cáo quốc tế (International Integrated Reporting Council); Bộ chỉ số CSI của Hội đồng DN vì sự SD Việt Nam (VBCSD); Tiêu chuẩn quốc tế ISO 26000 (ISO, 2010) của Tổ chức tiêu chuẩn quốc tế.

2.2.1.3. Thang đo phát triển bền vững

Từ các lược khảo trên, nghiên cứu cho rằng ba yếu tố cấu thành của thang đo SD DNNVV vùng ĐBSCL gồm: 1) Môi trường: đo lường mức độ DN giảm tác động tiêu cực đến môi trường, ký hiệu MT; 2) Xã hội: Hình ảnh tổ chức được công chúng và khách hàng đón nhận từ những đóng góp cho xã hội, ký hiệu XH; 3) Kinh tế: Khả năng giảm chi phí và tăng hiệu suất, ký hiệu KT. Ngoài ra tác giả có tham khảo thêm các nguồn đo lường SD khác như Bộ chỉ số DN bền vững Việt Nam và tiêu chuẩn ISO 26000 để phù hợp điều kiện và bối cảnh DNNVV vùng ĐBSCL (loại bỏ các tiêu chí cần các nguồn lực lớn hoặc không khả thi đối với DNNVV hay các tiêu chí phức tạp và liên quan tính riêng tư của DN như tiền phạt liên quan vấn đề môi trường).

Bảng 2-3. Thang đo phát triển bền vững

Ký hiệu	Nội dung	Thang đo gốc
MT1	Giảm lượng hóa chất độc hại thải ra không khí và nước	Zhu và các cộng sự, 2013; Zhu và các cộng sự, 2008; Zaid (2018)
MT2	Giảm chất thải và tái chế vật liệu trong quá trình sản xuất	
MT3	Tăng cường sử dụng năng lượng tái tạo và nhiên liệu bền vững	
MT4	Tăng mức độ cải thiện hiệu quả môi trường của DN	
MT5	Giảm tần suất xảy ra sự cố môi trường	
XH1	Chăm lo sức khỏe và sự an toàn của nhân viên	De Giovanni (2012)
XH2	Cải thiện sức khỏe và sự an toàn của cộng đồng	
XH3	Phát triển các hoạt động kinh tế để tạo việc làm bền vững tại địa phương	

XH4	Cung cấp các động lực để thu hút việc làm tại địa phương	
XH5	Giảm các tác động xấu của sản phẩm và quy trình sản xuất đối với cộng đồng địa phương.	
KT1	Giảm chi phí năng lượng (tiết kiệm sử dụng điện/nước hay sử dụng máy móc công nghệ xanh)	Zhu và cộng sự, 2005; Green và Inman, 2005
KT2	Giảm chi phí xử lý xả thải ra môi trường (Sử dụng nước tái chế, sử dụng hợp lý xà bông, giấy vệ sinh)	
KT4	Giảm chi phí sản xuất (tối ưu hóa quy trình, giảm tỷ lệ hao hụt nguyên vật liệu)	
KT5	Hiệu quả đầu tư và hoàn vốn	
KT6	Tăng trưởng doanh thu (%/năm)	

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

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

Trong môi trường kinh doanh tồn tại nhiều bất định hiện nay, các DN cần một mô hình tổ chức linh hoạt vừa đảm bảo các hoạt động hàng ngày hiệu quả vừa phải khám phá và nắm bắt những cơ hội mới. Đầu tiên, khi các tổ chức chỉ tập trung vào việc khám phá, họ sẽ tạo ra quá nhiều ý tưởng chưa được kiểm chứng, điều này hạn chế khả năng phát triển các năng lực độc đáo bao gồm những khả năng, kỹ năng và nguồn lực đặc biệt mà tổ chức sở hữu để tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Ngược lại, khai thác mà không khám phá sẽ dẫn đến cạn kiệt năng lực khi đó tổ chức sẽ trở nên quá phụ thuộc vào các năng lực hiện có. Theo đuổi cả khám phá và khai thác mới có thể nâng cao hiệu suất của tổ chức bằng cách thúc đẩy sự đổi mới trong khi vẫn duy trì hiệu quả.

2.2.2.1. *Khái niệm mô hình tổ chức thuận hai tay*

Thuận hai tay là khả năng sử dụng cả hai tay một cách thuần thục, như vậy AO có thể hiểu là tổ chức đó đồng thời sử dụng hai hay nhiều chiến lược cùng lúc hoặc liên tiếp một cách hiệu quả. Khái niệm này lần đầu tiên được áp dụng cho các mô hình quản lý bởi học giả Robert Duncan (1976) và kể từ đó đã phát triển

thành nhiều hướng nghiên cứu khác nhau bao gồm AO quản lý chiến lược, AO lãnh đạo, AO đổi mới...

Dựa trên các mô hình lựa chọn hợp lý và các lý thuyết về tính hợp lý hạn chế, March (1991) đã đưa ra các khái niệm về khám phá và khai thác làm nền tảng cho AO. March cho rằng khám phá là tìm kiếm, thay đổi, chấp nhận rủi ro, thử nghiệm, vui chơi, linh hoạt, khám phá và đổi mới và khai thác là tinh chỉnh, lựa chọn, sản xuất, hiệu quả, lựa chọn, triển khai và thực hiện (March, 1991). Do đó, khám phá thay đổi hoàn toàn định hướng chiến lược của công ty và mở rộng cơ sở kiến thức của công ty, trong khi khai thác xây dựng trên cơ sở kiến thức hiện có của công ty (Titus và cộng sự, 2017). Tóm lại, khám phá thường được coi là một hình thức đổi mới cấp tiến hơn, trong khi khai thác được coi là một hình thức đổi mới gia tăng hơn (Raisch và Birkinshaw, 2008).

Bảng 2-4. Tổng kết các khái niệm về mô hình tổ chức thuận hai tay

Khái niệm	Định nghĩa chính	Nguồn gốc	Đặc điểm nổi bật
Mô hình tổ chức thuận hai tay	Khả năng của tổ chức đồng thời theo đuổi khám phá đổi mới và khai thác hiệu quả hiện tại một cách cân bằng.	O'Reilly & Tushman (2013), phát triển từ Duncan (1976) và March (1991).	Giúp cạnh tranh ở thị trường cũ và mới. Tránh bẫy thành công.
Khám phá	Tìm kiếm kiến thức mới, thử nghiệm, chấp nhận rủi ro, đổi mới cấp tiến để mở rộng khả năng tương lai.	James March (1991)	Linh hoạt, sáng tạo, hướng dài hạn. Tạo biến động nhưng mở cơ hội đột phá.
Khai thác	Tối ưu hóa kiến thức hiện có qua tinh chỉnh, sản xuất hiệu	James March (1991)	Hiệu quả, kiểm soát, ổn định. Gia tăng giá trị

	quả, triển khai nhanh để tạo lợi nhuận ngắn hạn.		từ năng lực cốt lõi sẵn có.
Thuận hai tay cấu trúc (Structural Ambidexterity)	Tách biệt cấu trúc tổ chức riêng. Ví dụ: Một đơn vị chuyên trách R&D cho các sản phẩm tương lai và một đơn vị chuyên trách sản xuất, kinh doanh sản phẩm hiện tại.	Tushman & O'Reilly (1996), mở rộng từ Duncan (1976).	Phù hợp DN lớn. Giảm xung đột qua đơn vị độc lập, cần năng lực lãnh đạo mạnh.
Thuận hai tay ngữ cảnh (Contextual Ambidexterity)	Tạo ngữ cảnh văn hóa (nỗ lực, tin cậy, hỗ trợ...) để nhân viên tự cân bằng hai hoạt động trong cùng đơn vị.	Gibson & Birkinshaw (2004).	Linh hoạt cao, dựa vào động lực cá nhân. Hiệu quả ở môi trường động, ít tái cấu trúc.
Thuận hai tay số (Digital Ambidexterity)	Cân bằng chuyển đổi số (khám phá công nghệ mới) với duy trì hoạt động cốt lõi truyền thống trong kỷ nguyên số.	Warner & Wäger (2019).	Áp dụng OA cho chuyển đổi số, vừa số hóa vừa giữ lợi thế cạnh tranh truyền thống.
Thuận hai tay hài hòa (Harmonious Ambidexterity)	Tích hợp khai thác và khám phá hài hòa qua lãnh đạo và văn hóa, tránh xung đột căng thẳng nội bộ.	Kassotaki (2022).	Nhấn mạnh hòa hợp thay vì căng thẳng thông qua cơ chế lãnh đạo tích cực.

(Nguồn: tác giả sưu tầm)

Theo bảng tổng kết trên, mặc dù AO được phát triển theo nhiều hướng tiếp cận khác nhau, phần lớn các nghiên cứu đều thống nhất rằng bản chất cốt lõi của mô hình này nằm ở khả năng cân bằng giữa khai thác và khám phá. Tuy nhiên, hai thành phần này không chỉ giới hạn ở hoạt động đổi mới hay vận hành mà còn mở rộng sang nhiều khía cạnh khác của tổ chức như quản trị tri thức, phát triển năng lực đổi mới, quan hệ đối tác, năng lực lãnh đạo, cơ chế điều phối nguồn lực và hệ thống quản lý chiến lược. Các nghiên cứu gần đây còn cho thấy AO được vận dụng trong bối cảnh chuyển đổi số, kết nối mạng lưới quốc tế, đồng sáng tạo giá trị và quản trị quan hệ khách hàng nhằm nâng cao khả năng thích ứng và SD của DN. Điều này phản ánh AO không còn được xem là một trạng thái cân bằng đơn thuần mà đã trở thành một năng lực tổ chức tổng hợp, đòi hỏi sự phối hợp đồng thời giữa nhiều nguồn lực và chức năng quản trị. Vì vậy, trong phạm vi luận án này, AO được tiếp cận như một cấu trúc gồm hai thành phần cốt lõi là khai thác và khám phá đồng thời được biểu hiện thông qua nhiều khía cạnh khác nhau như kiến thức, lãnh đạo, đối tác, hệ thống quản lý, chiến lược và kết nối nguồn lực.

2.2.2.2. *Yếu tố cấu thành mô hình tổ chức thuận hai tay*

Như đã trình bày trong mục 2.2.2.1, hai yếu tố cấu thành AO được March (1991) giới thiệu làm nền tảng là khai thác và khám phá. Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu về AO đã xây dựng các mục riêng cho mình và tự phát triển thành các hướng nghiên cứu riêng như bảng sau:

Bảng 2-5. Các khía cạnh nghiên cứu khám phá và khai thác

Khía cạnh	Tác giả (năm)	Khám phá	Khai thác
Kiến thức	He và Wong (2004); Senaratne và Wang (2018); Cho và cộng sự (2020); Nofiani và cộng sự (2021)	Tìm kiếm kiến thức mới, kiến thức thu được từ quá trình thử nghiệm và nhiều biến thể đang có và tính linh hoạt.	Sử dụng kiến thức hiện có, học hỏi từ kinh nghiệm và thói quen, nghiên cứu và cải tiến.
Chiến lược	He và Wong (2004); Voss và Voss	Chiến lược tạo ra sản phẩm mới, chiến lược	Chiến lược cải thiện sản phẩm hiện có, chiến lược duy trì thị trường hiện tại.

	(2013); Hughes và cộng sự (2018); Yuan và cộng sự (2021)	thâm nhập thị trường mới.	
Đổi mới	March (1991); He và Wong (2004); Voss và Voss (2013); Cho và cộng sự (2019); Amankwah-Amoah và Adomako (2021); Fu và cộng sự (2021)	Tạo ra sản phẩm mới, cải tiến đột phá và công nghệ mới.	Cải tiến sản phẩm hiện có, đổi mới từng bước và phát triển công nghệ hiện có.
Đối tác	Stadler và cộng sự (2014); Sun và Lo (2014); Shiri và cộng sự (2015); Wilden và cộng sự (2018)	Bổ sung thêm các đối tác và mối quan hệ mới vào mạng lưới của tổ chức	Củng cố mối quan hệ với các đối tác hiện có
Lãnh đạo	Tushman và O'reilly (1996); Lubatkin và cộng sự (2006); Raisch và Birkinshaw (2008); Rosing và cộng sự (2011); Zacher và Rosing (2015)	Cho phép các cách khác nhau để hoàn thành nhiệm vụ; Khuyến khích thử nghiệm các ý tưởng khác nhau; Thúc đẩy chấp nhận rủi ro; Tạo cơ hội cho suy nghĩ và hành động độc lập; Tạo cơ hội cho ý tưởng của riêng mình; Cho phép sai sót; Khuyến khích học hỏi từ sai sót	Giám sát và kiểm soát việc đạt được mục tiêu; Thiết lập các thói quen; Thực hiện hành động khắc phục; Kiểm soát việc tuân thủ các quy tắc; Chú ý đến việc hoàn thành nhiệm vụ thống nhất; Xử lý sai sót; Bám sát kế hoạch

Hệ thống quản lý	Gibson và Birkinshaw (2004); De Clercq, Thongpapanl và Dimov (2013); Jurksiene và Pundziene (2016); Ed-Dafali và cộng sự (2023)	Khuyến khích thách thức những truyền thống/tập quán lỗi thời; Linh hoạt để cho phép phản ứng nhanh chóng với những thay đổi trên thị trường; Phát triển nhanh chóng trong phản ứng với những thay đổi ưu tiên.	Hỗ trợ các mục tiêu chung của công ty; Hướng tới những mục tiêu giống nhau tránh các mục tiêu xung đột; Tránh lãng phí nguồn lực vào những hoạt động không hiệu quả.
------------------	---	--	--

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

Như vậy, tuy AO được cấu thành từ hai yếu tố chính là khai thác và khám phá nhưng hai yếu tố này lại bao gồm nhiều mặt khác nhau của tổ chức như kiến thức, đổi mới, đối tác, lãnh đạo, hệ thống quản lý và một số hướng khác như chiến lược và kết nối.

2.2.2.3. Thang đo mô hình tổ chức thuận hai tay

Trong mục khái niệm về AO, ba hướng thao tác hóa chính đã được đề xuất: (1) Thuận hai tay cấu trúc với thao tác tách biệt các đơn vị tổ chức riêng cho khai thác và khám phá (Tushman & O'Reilly, 1996); (2) Thuận hai tay bối cảnh khi trong cùng một đơn vị tổ chức theo đuổi đồng thời cả hai hoạt động nhờ hệ thống quản lý và văn hóa tổ chức phù hợp (Gibson & Birkinshaw, 2004); (3) Kết hợp hay cân bằng các khía cạnh được triển khai khi đo lường AO thông qua một chỉ số tổng hợp giữa hai chiều khai thác và khám phá (Cao và cộng sự, 2009; He & Wong, 2004). Nghiên cứu này lựa chọn tiếp cận theo hướng thuận hai tay bối cảnh vì phù hợp với đặc thù DNNVV tại ĐBSCL, nơi các DN hiếm khi có đủ nguồn lực để thiết lập bộ phận chuyên trách riêng cho khai thác và khám phá như giả định của thuận hai tay cấu trúc. Theo cách này, thang đo AO được kiểm định thông qua ba khía cạnh tích hợp gồm: (1) Lãnh đạo; (2) Hệ thống quản lý; (3) Đối tác và kết nối, bảo đảm các mặt của tổ chức nơi cùng một đội ngũ quản lý đồng thời duy trì hiệu quả vận hành và thúc đẩy đổi mới. Về mặt đo lường, AO được kiểm định như một cấu trúc bậc hai dạng Phản ánh-Phản ánh, được phản ánh bởi hai thành phần bậc

thấp là Khai thác và Khám phá. Cách tiếp cận này khác với phép tính tích số hoặc hiệu số tuyệt đối thường dùng trong hướng khía cạnh kết hợp truyền thống, vì nó cho phép ước lượng phương sai chung giữa hai chiều thông qua mô hình cấu trúc tuyến tính thay vì một phép toán đại số đơn giản, qua đó phù hợp hơn với đặc điểm dữ liệu khảo sát và phương pháp PLS-SEM được sử dụng trong nghiên cứu.

Trong nghiên cứu này, AO được tiếp cận như một năng lực chiến lược cho phép DN đồng thời theo đuổi hoạt động khai thác và khám phá, từ đó tạo nền tảng cho phát triển bền vững. Quan điểm này phù hợp với các nghiên cứu trước đó khi cho rằng AO không chỉ là trạng thái cân bằng hoạt động mà còn là một cơ chế quản trị cấp tổ chức, đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao hiệu quả và lợi thế cạnh tranh dài hạn (Tushman & O'Reilly, 1996; He & Wong, 2004). Tuy nhiên, trong bối cảnh các DNNVV, đặc biệt tại các nền kinh tế đang phát triển, tuy có đặc điểm tổ chức linh hoạt nhưng họ thường chịu ràng buộc bởi nguồn lực hạn chế khi triển khai AO. Do đó, AO cần được tiếp cận như một hệ thống quản trị tích hợp, bao gồm nhiều thành phần cấu thành phản ánh khả năng điều phối và khai thác nguồn lực hiệu quả (Jansen và cộng sự, 2009; O'Reilly & Tushman, 2013).

Trên cơ sở đó, nghiên cứu này xây dựng thang đo AO theo hướng tiếp cận đa chiều, bao gồm ba thành phần chính: Lãnh đạo; Hệ thống quản lý; Đối tác và kết nối. Việc lựa chọn ba thành phần này dựa trên lập luận rằng chúng đại diện cho ba cấp độ cốt lõi của năng lực tổ chức, bao gồm cấp độ định hướng chiến lược (lãnh đạo), cấp độ thể chế hóa nội bộ (hệ thống quản lý) và cấp độ mở rộng nguồn lực bên ngoài (đối tác và kết nối). Các khía cạnh khác được đề cập trong các nghiên cứu trước (như văn hóa tổ chức, cấu trúc hay năng lực đổi mới) hoặc đã được bao hàm trong ba nhóm này, hoặc không phù hợp để tách biệt trong bối cảnh DNNVV có nguồn lực hạn chế, nơi các chức năng thường tích hợp và chồng lấn. Vì vậy, việc giới hạn thang đo trong ba thành phần nhằm đảm bảo tính khái quát, tránh trùng lặp khái niệm và phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Cụ thể:

(1) Lãnh đạo (ký hiệu là LD): Lãnh đạo đóng vai trò trung tâm trong việc định hướng và cân bằng giữa khám phá và khai thác. Các nghiên cứu chỉ ra rằng đội ngũ lãnh đạo, đặc biệt là cấp quản lý cao, có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng ra quyết định chiến lược, phân bổ nguồn lực và thúc đẩy hành vi đổi mới trong tổ

chức (Lubatkin và cộng sự, 2006; O'Reilly & Tushman, 2013). Do đó, năng lực lãnh đạo được xem là yếu tố nền tảng giúp DN phát triển và duy trì triển khai AO.

(2) Hệ thống quản lý (ký hiệu là QL): AO không thể được duy trì trong điều kiện thiếu các cơ chế và hệ thống quản lý phù hợp nhằm hỗ trợ việc tích hợp và điều phối các hoạt động khai thác và khám phá. Các nghiên cứu trước nhấn mạnh vai trò của cấu trúc tổ chức, quy trình vận hành và hệ thống kiểm soát trong việc tạo điều kiện cho AO phát huy hiệu quả (Jansen và cộng sự, 2009; Raisch & Birkinshaw, 2008). Do đó, hệ thống quản lý được xem là yếu tố thể chế hóa năng lực song trùng trong DN.

(3) Đối tác và kết nối (ký hiệu là KN): Trong bối cảnh DNNVV với nguồn lực hạn chế, việc thiết lập và duy trì các mối quan hệ bên ngoài đóng vai trò quan trọng trong việc bổ sung nguồn lực và tri thức. Các nghiên cứu gần đây cho thấy năng lực kết nối và hợp tác giúp DN mở rộng hoạt động khám phá, đồng thời nâng cao hiệu quả khai thác thông qua chia sẻ nguồn lực (Roth & Corsi, 2023). Do đó, yếu tố đối tác và kết nối được đưa vào thang đo nhằm phản ánh khả năng tận dụng nguồn lực bên ngoài của DN.

Trên cơ sở ba thành phần này, các biến quan sát trong thang đo AO được tổng hợp, chọn lọc và điều chỉnh từ các nghiên cứu trước, đồng thời được hiệu chỉnh thông qua nghiên cứu định tính để đảm bảo phù hợp với đặc thù của DNNVV tại khu vực ĐBSCL. Việc điều chỉnh này nhằm nâng cao giá trị nội dung và tính phù hợp bối cảnh của thang đo, từ đó đảm bảo độ tin cậy cho các phân tích định lượng tiếp theo.

Thang đo AO được đề xuất như sau:

Bảng 2-6. Thang đo khai thác

Ký hiệu	Nội dung	Thang đo gốc
KTLĐ1	Theo dõi tiến độ công việc và đảm bảo mục tiêu được hoàn thành.	Rosling và cộng sự (2011); Rosling và cộng sự (2015)
KTLĐ2	Thiết lập quy trình làm việc rõ ràng, tránh lộn xộn.	
KTLĐ3	Yêu cầu nhân viên tuân thủ các quy tắc cốt yếu (mặc đồng phục hay an toàn lao động).	

KTLD4	Xử lý kịp thời khi có sai phạm hoặc lệch mục tiêu.	
KTLD5	Duy trì kế hoạch kinh doanh ổn định, tránh thay đổi liên tục.	
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.	Ed-Dafali và cộng sự (2023); De Clercq, Thongpapanl và Dimov (2013); Gibson và Birkinshaw (2004); Jurksiene và Pundziene (2016)
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.	
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.	
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.	Nahapiet và Ghoshal (1998)
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...).	
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).	
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 các phương pháp làm việc hiệu suất, cung cấp các khả năng giải quyết vấn đề nhanh chóng).	

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

Bảng 2-7. Thang đo khám phá

Ký hiệu	Nội dung	Thang gốc
---------	----------	-----------

KPLĐ1	Cho phép nhân viên tự do lựa chọn cách thực hiện công việc.	Rosing và cộng sự (2011); Rosing và cộng sự (2015)
KPLĐ2	Khuyến khích thử nghiệm ý tưởng mới, dù có thể thất bại.	
KPLĐ3	Động viên nhân viên chấp nhận rủi ro trong giới hạn an toàn.	
KPLĐ4	Tạo không gian để nhân viên đề xuất ý tưởng cá nhân.	
KPLĐ5	Coi sai lầm là cơ hội học hỏi, không trừng phạt.	
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.	Ed-Dafali và cộng sự (2023); De Clercq, Thongpapanl và Dimov (2013); Gibson và Birkinshaw (2004); Jurksiene và Pundziene (2016)
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.	
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.	
KPKN1	Chủ động kết nối với đối tác/khách hàng mới (thông qua hội chợ, triển lãm...).	(Nahapiet và Ghoshal, 1998)
KPKN2	Tích cực tìm kiếm thông tin/thị trường mới (khảo sát nhu cầu khách hàng qua Facebook, Zalo).	
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).	
KPKN4	Học hỏi từ đối thủ cạnh tranh (phân tích các chiến lược thành công của đối thủ).	

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

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

2.2.3.1. *Khái niệm định hướng sáng nghiệp*

Henry Mintzberg (1973) là một trong những học giả đầu tiên nhận ra những hữu ích của mô hình lập chiến lược tổ chức sáng nghiệp. Năm 1973, Mintzberg đã lần đầu tiên đề cập đến khái niệm Tổ chức sáng nghiệp (Entrepreneurial Organization) khi giới thiệu về tạo lập chiến lược trên ba mô hình (Strategy-making in three modes). Đây là quá trình mà tổ chức đưa ra các quyết định quan trọng và liên kết chúng để hình thành chiến lược bao gồm: Sáng nghiệp, hoạch định và thích ứng. Tổ chức sáng nghiệp có các đặc điểm: Luôn tìm kiếm cơ hội mới thay vì giải quyết vấn đề; Đưa ra quyết định đặc trưng bởi các bước đột phá; Quyền lực được tập trung; Tăng trưởng luôn là mục tiêu chính (Mintzberg, 1973). Tuy nhiên, mãi đến khi Miller (1983) công bố nghiên cứu liên quan đến khái niệm EO thì nó mới nhận được sự chú ý của giới học thuật. Miller (1983) lập luận rằng một công ty có tính sáng nghiệp là một công ty có tham gia vào đổi mới sản phẩm thị trường, thực hiện các dự án mạo hiểm và là công ty đầu tiên đưa ra các đổi mới chủ động, đánh bại các đối thủ cạnh tranh. Ông đề xuất ba khía cạnh để mô tả và kiểm tra tính sáng nghiệp: tính sáng tạo, tính chủ động và tính chấp nhận rủi ro. Sau đó, Dess và Lumpkin (2005) định nghĩa EO là xu hướng chủ động, đổi mới và chấp nhận rủi ro của một công ty.

Các nghiên cứu gần đây cho rằng EO được coi là một chiến lược hiện đại để cải thiện hiệu suất kinh doanh (Suyatmi và Pahlevi, 2021). Các công ty có tư duy sáng nghiệp không ngừng nỗ lực tạo ra các sản phẩm mới lạ, tiên tiến và có đủ bản lĩnh để nắm bắt cơ hội. Chiến lược sáng nghiệp và tư duy sáng nghiệp được cho là có thể thúc đẩy hiệu suất của công ty. EO là sự sẵn sàng của tổ chức trong việc tìm kiếm và nắm bắt các cơ hội mới và chịu trách nhiệm tạo ra sự thay đổi. Các phương pháp chiến lược mà DN sử dụng để có được lợi thế cạnh tranh ở cấp độ DN được gọi là EO. Do đó, không giống như lý thuyết kinh doanh trước đây, định hướng kinh doanh gắn liền với các quy trình cấp công ty hơn là các yếu tố cấp độ cá nhân.

Bảng 2-8. Tổng kết các khái niệm về định hướng sáng nghiệp

Khái niệm	Định nghĩa chính	Nguồn gốc	Đặc điểm nổi bật
Tổ chức sáng nghiệp	Tổ chức luôn tìm kiếm cơ hội mới, ra quyết định mang tính đột phá, quyền lực tập trung và tăng trưởng là mục tiêu chính.	Mintzberg (1973)	Nhấn mạnh cách tổ chức tạo lập chiến lược theo kiểu sáng nghiệp khác với quản trị thuần túy.
DN sáng nghiệp	DN tham gia đổi mới sản phẩm thị trường, chấp nhận các dự án mạo hiểm và chủ động đi trước đối thủ.	Miller (1983)	Xem EO như một tính chất của DN ở cấp tổ chức, với ba trụ cột: đổi mới, chủ động, chấp nhận rủi ro.
Định hướng sáng nghiệp	Khuynh hướng chiến lược của DN thể hiện qua các thực hành, chính sách và quy trình dẫn đến hành động sáng nghiệp.	Lumpkin & Dess (1996)	EO là cấu trúc đa chiều, có thể biểu hiện khác nhau tùy bối cảnh.
EO đa chiều	EO gồm 5 chiều: đổi mới, chủ động, chấp nhận rủi ro, tự chủ và hiệu thắng cạnh tranh.	Lumpkin & Dess (1996, 2001)	Mở rộng mô hình 3 chiều của Miller và nhấn mạnh vai trò của bối cảnh và sự linh hoạt giữa các chiều.
EO như chiến lược hiện đại	EO được xem là chiến lược hiện đại để cải thiện hiệu quả kinh doanh và nắm bắt cơ hội mới.	Ros & Noor (2026)	Liên hệ trực tiếp với tăng trưởng, đổi mới và lợi thế cạnh tranh, đặc biệt ở DNNVV.

EO trong chuyển đổi số	EO là một nguồn lực hay định hướng giúp DN thúc đẩy chuyển đổi số thông qua đổi mới và chủ động chiến lược.	Maseda và cộng sự (2025)	Nổi bật trong các nghiên cứu gần đây về chuyển đổi số, chiến lược linh hoạt và DNNVV.
EO trong DNNVV tại Việt Nam	Trong DNNVV tại Việt Nam, EO là định hướng giúp tận dụng nguồn lực hạn chế bằng cách linh hoạt, đổi mới và sẵn sàng chấp nhận rủi ro.	Nguyễn Thành Long và Lê Nguyễn Hậu (2018)	Phù hợp với cấu trúc đơn giản, ra quyết định nhanh và khai thác cơ hội thị trường.

(Nguồn: tác giả sưu tập)

Tóm lại, EO là một định hướng chiến lược ở cấp DN, phản ánh xu hướng hành vi và quá trình ra quyết định của tổ chức trong việc đổi mới, chủ động nắm bắt cơ hội và chấp nhận rủi ro. Từ khái niệm ban đầu của Mintzberg (1973) về tổ chức sáng nghiệp đến mô hình ba chiều của Miller (1983) và sự mở rộng năm chiều của Lumpkin và Dess (1996), EO đã được tiếp cận theo nhiều hướng khác nhau tùy thuộc vào bối cảnh và mục tiêu nghiên cứu. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu thực nghiệm đều hội tụ về ba chiều cốt lõi là xu hướng chủ động, tính đổi mới và mức độ chấp nhận rủi ro như những thành phần có tính ổn định và khả năng khái quát cao nhất qua nhiều bối cảnh khác nhau (Rauch và cộng sự, 2009; Courrent và cộng sự, 2018). Trong khi đó, tính tự chủ và hiệu quả cạnh tranh mang tính đặc thù bối cảnh hơn và ít phù hợp với cấu trúc đơn giản, nguồn lực hạn chế của DNNVV tại ĐBSCL. Do đó, trong nghiên cứu này, nhằm đảm bảo tính kế thừa lý thuyết và phù hợp với đặc thù của DNNVV trong bối cảnh nghiên cứu, EO được xác định bao gồm ba chiều: xu hướng chủ động, tính đổi mới và mức độ chấp nhận rủi ro.

2.2.3.2. *Yếu tố cấu thành định hướng sáng nghiệp*

Dựa trên khái niệm của Miller (1983), ba khía cạnh của EO đã được xác định là: tính đổi mới, tính chấp nhận rủi ro và tính chủ động. Những nghiên cứu sau đó có thêm vào các yếu tố mới hoặc xây dựng thang đo mới nhưng vẫn dựa trên ba khía cạnh này là chính.

Brown và cộng sự (2001) xây dựng thang đo chứa các mục: tính đổi mới, chấp nhận rủi ro, tính chủ động, quyết liệt và tự chủ. Wales và cộng sự (2013) cho thấy cần 5 biến để sử dụng trong nghiên cứu EO đa chiều: tính chủ động, chấp nhận rủi, tính đổi mới, tính quyết liệt trong cạnh tranh và tự chủ. Arshad và cộng sự (2014) cũng cho rằng EO cần 5 đặc điểm để xác định: sáng tạo, chấp nhận rủi ro, tự chủ, chủ động và năng nổ cạnh tranh.

Ferreras-Méndez và cộng sự (2022) đưa ra các mục: (1) Nhấn mạnh vào việc tiếp thị các sản phẩm hoặc dịch vụ đã được thử nghiệm và thực sự; (2) Không có dòng sản phẩm hoặc dịch vụ mới; (3) Những thay đổi về dòng sản phẩm hoặc dịch vụ hầu hết chỉ mang tính chất nhỏ; (4) Thường phản ứng với các hành động mà đối thủ cạnh tranh khởi xướng; (5) Rất hiếm khi DN đầu tiên giới thiệu sản phẩm/dịch vụ mới, kỹ thuật quản lý, công nghệ điều hành; (6) Thường tìm cách tránh xung đột cạnh tranh, thích tư thế sống và để sống; (7) Có xu hướng mạnh đối với các dự án có rủi ro thấp (với tỷ suất lợi nhuận bình thường và nhất định); (8) Do tính chất của môi trường, tốt nhất nên khám phá nó dần dần thông qua hành vi thận trọng, từng bước; (9) Thường áp dụng tư thế thận trọng chờ xem để giảm thiểu khả năng đưa ra những quyết định tốn kém.

Cũng phát triển thang đo từ Covin và Slevin (1989), Rezaei và Ortt (2018) (nghiên cứu được hơn 200 trích dẫn) chỉ sử dụng ba mục: Chủ động, Đổi mới và Chấp nhận rủi ro. Những nghiên cứu gần đây cũng chỉ sử dụng ba mục này (Kusa R., Suder M. và Duda J., 2024; Franczak và cộng sự, 2024; Morgan T. và Anokhin S., 2023).

2.2.3.3. *Thang đo định hướng sáng nghiệp*

Từ những lược khảo trên kết hợp với mục đích của nghiên cứu, tác giả cho rằng thang đo EO của DNNVV tại ĐBSCL cũng chỉ cần ba mục là chủ động, đổi

mới và chấp nhận rủi ro. Bảng sau biểu thị thang đo EO dự kiến với CĐ- chủ động, ĐM- đổi mới và RR- chấp nhận rủi ro. Áp dụng thang đo Likert 1–5 (từ "hoàn toàn không đồng ý" đến "hoàn toàn đồng ý"). Thang đo cũng sẽ được chỉnh sửa theo bối cảnh và nguồn lực của DNNVV vùng ĐBSCL (VD: DNNVV gia đình sẽ có một người với nhiều vai trò trong tổ chức như chủ DN cũng sẽ kiêm nhiệm làm công, kế toán và tuyển dụng).

Bảng 2-9. Thang đo định hướng sáng nghiệp

Ký hiệu	Nội dung	Thang đo gốc
CĐ1	DN là tiên phong trong việc giới thiệu sản phẩm/dịch vụ mới	Covin và Slevin (1989); Lumpkin và Dess (1996)
CĐ2	DN chủ động định hình xu hướng thay vì theo sau đối thủ	
CĐ3	DN liên tục tìm kiếm cơ hội kinh doanh mới	
ĐM1	DN thường xuyên giới thiệu sản phẩm/dịch vụ mới	Covin và Slevin (1989)
ĐM2	DN chú trọng đầu tư vào R&D và công nghệ tiên tiến	
ĐM3	DN có xu hướng đi tiên phong trong việc áp dụng ý tưởng mới	
ĐM4	DN khuyến khích nhân viên đề xuất giải pháp sáng tạo	
RR1	DN sẵn sàng đầu tư vào các dự án có tỷ lệ rủi ro cao	Covin và Slevin (1989); Lumpkin và Dess (1996)
RR2	DN chấp nhận vay nợ hoặc sử dụng nguồn lực lớn cho các cơ hội không chắc chắn	
RR3	DN ưu tiên các dự án đột phá (dù rủi ro) thay vì an toàn	
RR4	Nhân viên được khuyến khích thử nghiệm, dù có thể thất bại	

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

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

2.2.4.1. Khái niệm năng lực điều phối nguồn lực

ROC được hiểu là năng lực cấu trúc, kết nối và khai thác hiệu quả các nguồn lực nhằm cải thiện hiệu quả tổ chức và lợi thế cạnh tranh (Sirmon và cộng sự, 2011; Wang và cộng sự, 2020). Khác với cách tiếp cận truyền thống của lý thuyết RBV, quan điểm điều phối nguồn lực nhấn mạnh vai trò trung tâm của nhà quản lý trong

việc tổ chức, tích hợp và tái cấu trúc nguồn lực để chuyển hóa thành năng lực động và giá trị thực tiễn (Helfat và cộng sự, 2009; Teece, 2014). ROC không chỉ dừng lại ở việc sở hữu các nguồn lực có giá trị, mà còn bao hàm khả năng định hướng và tái phân bổ các nguồn lực như tài chính, nhân lực, tri thức và công nghệ nhằm thích ứng với bối cảnh thị trường thay đổi và thúc đẩy đổi mới sáng tạo (Wales, Patel và cộng sự, 2013; Xu & Pero, 2023). Trong bối cảnh DN theo đuổi EO xanh (green entrepreneurial orientation) và mục tiêu tăng trưởng bền vững, ROC đóng vai trò như một năng lực điều tiết chiến lược, hỗ trợ kết nối các mục tiêu SD với nguồn lực sẵn có, đồng thời tối ưu hóa việc tìm kiếm, tích hợp và ứng dụng tri thức môi trường xanh từ cả bên trong và bên ngoài tổ chức (Jiang và cộng sự, 2018).

ROC được định nghĩa là khả năng của DN 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 (Sirmon và cộng sự, 2011; Wang và cộng sự, 2020; Shehzad và cộng sự, 2023).

Bảng 2-10. Tổng kết các khái niệm về năng lực điều phối nguồn lực

Khái niệm	Định nghĩa chính	Nguồn gốc	Đặc điểm nổi bật
Điều phối nguồn lực	Quá trình mà các nhà quản lý cấu trúc, kết hợp và khai thác nguồn lực của DN nhằm tạo lợi thế cạnh tranh, mở rộng RBV bằng cách nhấn mạnh vai trò quản lý chủ động.	Sirmon và cộng sự (2011)	Tập trung vào hành động quản lý qua ba giai đoạn: cấu trúc hóa, bó buộc và tận dụng. Chịu ảnh hưởng bởi độ rộng, độ sâu và chu kỳ sống của tổ chức.
Điều phối tài sản	Việc quản lý tìm kiếm, lựa chọn và cấu hình nguồn lực hay tài sản nhằm tối ưu hóa giá trị tổng thể, trong đó tổng	Helfat và cộng sự (2007).	Đây là nền tảng của năng lực động, nhấn mạnh sự phối hợp tài sản đồng chuyên biệt để duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững.

	thể lớn hơn tổng các phần riêng lẻ.		
Điều phối nguồn lực liên kết năng lực động	Khả năng tích hợp, xây dựng và tái cấu hình năng lực nội bộ hay ngoại bộ để ứng phó với môi trường thay đổi nhanh chóng bao gồm cảm nhận, nắm bắt và chuyển đổi.	Teece (2007).	Nền tảng vi mô như quy trình và cấu trúc tổ chức. Nhấn mạnh DN định hình hệ sinh thái thông qua đổi mới.
Năng lực điều phối nguồn lực hướng tới đổi mới	Năng lực điều phối nguồn lực hướng tới đổi mới, với ba chiều: cấu trúc hóa thích ứng, tận dụng hiệp lực và ra quyết định phân tán.	Tikas, G. D. (2024).	Có thể đo lường cho các tổ chức nghiên cứu và phát triển, tập trung vào đổi mới khoa học tiên tiến trong tổ chức công lập.
Năng lực điều phối trong quy trình quản lý nguồn lực	Quản lý toàn diện cấu trúc hóa, bó buộc, tận dụng nguồn lực nhằm tạo giá trị khách hàng và lợi thế cạnh tranh.	Sirmon và cộng sự (2007).	Vai trò trung tâm của nhà quản lý. Tích hợp RBV với các hành động thực tiễn.
Năng lực điều phối như yếu tố điều tiết trong EO	ROC điều tiết mối quan hệ giữa EO và hiệu suất, hỗ trợ tái cấu trúc nguồn lực một cách linh hoạt.	Shi và Shen (2022)	Nhấn mạnh tính linh hoạt trong thị trường biến động hỗ trợ đổi mới bền vững.

(Nguồn: tác giả sưu tầm)

Tóm lại, ROC được xem là năng lực cốt lõi giúp DN tổ chức, phối hợp và tái cấu hình các nguồn lực nhằm thích ứng với môi trường kinh doanh biến động

và hỗ trợ thực thi chiến lược hiệu quả. Trong bối cảnh DNNVV tại ĐBSCL thường đối mặt với hạn chế về vốn, công nghệ và năng lực quản trị, việc sở hữu AO hay EO chưa đủ để tạo ra kết quả SD khi DN thiếu khả năng điều phối và tận dụng nguồn lực phù hợp. Theo quan điểm RBV và năng lực động, ROC giúp DN chuyển hóa các nguồn lực sẵn có thành giá trị thực tiễn thông qua việc kết nối, phân bổ và khai thác nguồn lực linh hoạt. Đồng thời, ROC còn giúp giảm xung đột giữa hoạt động khai thác và khám phá, tăng cường khả năng phối hợp nội bộ và hỗ trợ triển khai các sáng kiến đổi mới xanh. Nhiều nghiên cứu cũng cho thấy hiệu quả của AO và EO phụ thuộc đáng kể vào năng lực quản trị và điều phối nguồn lực của nhà quản lý, đặc biệt trong môi trường nhiều biến động và bất định. Do đó, luận án xem ROC là biến điều tiết nhằm giải thích sự khác biệt trong mức độ tác động của AO đến EO và PTBV giữa các DN. Nói cách khác, khi ROC cao thì DN có khả năng tận dụng tốt hơn các hoạt động khai thác và khám phá để thúc đẩy EO và SD. Ngược lại, khi ROC thấp thì hiệu quả của AO có thể bị suy giảm do hạn chế trong phối hợp và phân bổ nguồn lực.

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

Hướng nghiên cứu về ROC được xây dựng dựa trên hai nền tảng lý thuyết quan trọng là lý thuyết RBV và lý thuyết năng lực động, thông qua việc tích hợp khung quản trị nguồn lực của Sirmon và cộng sự (2007) và khung điều phối tài sản của Helfat và cộng sự (2009). Sự kết hợp này tạo ra một góc nhìn mới mẻ về lý thuyết quản trị vững chắc, giải thích cách các nhà quản lý cấu trúc, kết nối và tận dụng (Structuring, Bundling và Leveraging) các nguồn lực của DN nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động tổ chức. Theo khung lý thuyết này, các DN chỉ có thể phát huy tối đa tiềm năng và giá trị của nguồn lực khi chúng được triển khai với sự hỗ trợ của năng lực tổ chức và sự tinh thông trong quản trị (Helfat và cộng sự, 2009; Sirmon và cộng sự, 2011). Do đó, lý thuyết cho rằng ROC là một trong những năng lực trọng yếu mà DN cần quan tâm và phát triển, đặc biệt đối với các tổ chức có nguy cơ gặp khó khăn liên quan đến tài nguyên. Năng lực này được hiểu là khả năng của DN trong việc tối ưu hóa hiệu suất bằng cách cấu trúc, kết nối và tận dụng hiệu quả cả tài nguyên hiện có và tài nguyên mới (Wang và cộng sự, 2020).

ROC được chia thành 3 thành phần chính (Sirmon và cộng sự, 2011; Helfat và cộng sự, 2007) bao gồm: (1) Cấu trúc nguồn lực (Structuring Resources): Xây dựng, thu thập các nguồn lực cần thiết và loại bỏ các nguồn lực dư thừa; (2) Kết nối nguồn lực (Bundling Resources): Tổng hợp tất cả các nguồn lực cần thiết để tạo ra lợi thế đặc biệt; (3) Tận dụng nguồn lực (Leveraging Resources): Tận dụng các nguồn lực cần thiết để tạo giá trị cụ thể cho DN.

2.2.4.3. Thang đo năng lực điều phối nguồn lực

Từ những lược khảo trên, kết hợp với mục tiêu nghiên cứu và đặc thù của DNNVV tại khu vực ĐBSCL, nghiên cứu này đề xuất thang ROC theo hướng tiếp cận đa chiều, bao gồm ba thành phần chính: (1) cấu trúc nguồn lực, (2) kết nối nguồn lực và (3) khai thác nguồn lực. Cách tiếp cận này được kế thừa từ quan điểm của Sirmon và cộng sự (2007, 2011), ba thành phần phản ánh đầy đủ chuỗi hoạt động điều phối nguồn lực từ hình thành, liên kết đến khai thác trong DN.

Thang đo ROC dự kiến được trình bày trong Bảng 2-6, sử dụng thang Likert 5 mức (từ 1- “hoàn toàn không đồng ý” đến 5- “hoàn toàn đồng ý”). Các biến quan sát được kế thừa và điều chỉnh từ các nghiên cứu trước, đồng thời được hiệu chỉnh thông qua nghiên cứu định tính nhằm đảm bảo phù hợp với bối cảnh DNNVV tại ĐBSCL, nơi DN thường có quy mô nhỏ, nguồn lực hạn chế và cấu trúc tổ chức linh hoạt. Mặc dù một số biến quan sát có nội dung gần nhau, tác giả cho rằng chúng phản ánh các chức năng khác nhau trong quá trình điều phối nguồn lực. Cụ thể có 3 nhóm: (1) Nhóm cấu trúc thể hiện năng lực hình thành và phân bổ nguồn lực; (2) Nhóm kết nối phản ánh năng lực phối hợp và tích hợp ở cấp độ tổ chức; (3) Nhóm khai thác thể hiện năng lực khai thác và triển khai nguồn lực trong thực tiễn. Do đó, sự tương đồng về biểu hiện không đồng nghĩa với trùng lặp về khái niệm, mà phản ánh các giai đoạn khác nhau của cùng một quá trình. Cách tiếp cận này phù hợp với Sirmon và cộng sự (2007, 2011), khi xem ROC là một chuỗi hoạt động tích hợp nhưng khác biệt về chức năng.

Bảng 2-11. Thang đo năng lực điều phối nguồn lực

Ký hiệu	Nội dung	Thang đo gốc
---------	----------	--------------

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.	Sirmon và cộng sự (2007); Wang và cộng sự (2020)
ROC2	Các nguồn lực như máy móc, nhân công, nguyên liệu được phối hợp để hỗ trợ mục tiêu sản xuất.	Teece (2014); Shehzad và cộng sự (2023)
ROC3	DN có thể tái cấu trúc nội bộ (như phân công nhân sự, quy trình làm việc) để triển khai các hoạt động hiệu quả.	Helfat và cộng sự (2003); Bouncken và Kraus (2013)
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)
ROC5	Khi thị trường thay đổi, DN biết cách điều chỉnh việc sử dụng tài nguyên để duy trì hiệu quả.	Teece (2016); Wang và cộng sự (2020)
ROC6	DN sẵn sàng dừng hoặc cắt giảm các hoạt động kém hiệu quả để dồn lực cho những sáng kiến sản xuất có tiềm năng hơn.	Xin và cộng sự (2022); Albort-Morant và cộng sự (2018)
ROC7	DN thường xuyên theo dõi và điều chỉnh cách dùng tài nguyên (như điện, nước, nguyên liệu) nhằm nâng cao hiệu quả và giảm tác động môi trường.	Shehzad và cộng sự (2023); Russo và Fouts (1997)
ROC8	DN tận dụng lại các tài nguyên sẵn có (như nước thải, phế phẩm) để phục vụ cho các hoạt động khác trong chuỗi sản xuất.	Jiang và cộng sự (2018); Wang và cộng sự (2020)

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

Việc kế thừa thang đo ROC từ nhiều nguồn khác nhau là lựa chọn có chủ đích về mặt phương pháp luận, xuất phát từ bản chất đa chiều của cấu trúc nghiên

cứu và bối cảnh đặc thù của đề tài. Thứ nhất, ROC là một cấu trúc bậc cao bao gồm nhiều chức năng khác biệt như cấu trúc, kết nối và khai thác nguồn lực, do đó khó có thể được phản ánh đầy đủ thông qua một nguồn thang đo duy nhất. Các nghiên cứu của Sirmon và cộng sự (2007, 2011) tập trung vào hoạt động cấu trúc và phân bổ nguồn lực trong khi Teece (2014, 2016) nhấn mạnh năng lực tích hợp và tái cấu hình nguồn lực trong môi trường động. Và cuối cùng, Xin và cộng sự (2022), Russo và Fouts (1997) phản ánh chiều khai thác nguồn lực gắn với đổi mới và phát triển bền vững. Vì vậy, việc kế thừa và tích hợp các biến quan sát từ nhiều nền tảng lý thuyết khác nhau giúp bảo đảm giá trị nội dung của thang đo, đồng thời phản ánh đầy đủ các chiều cạnh của ROC. Thứ hai, hiện chưa có thang đo ROC chuẩn hóa nào được phát triển riêng cho bối cảnh DNNVV tại khu vực ĐBSCL, nơi các DN thường đối mặt với hạn chế về nguồn lực, năng lực quản trị và áp lực chuyển đổi theo định hướng bền vững. Do đó, nghiên cứu lựa chọn kế thừa có chọn lọc các biến quan sát từ nhiều công trình trước nhằm bảo đảm khả năng phản ánh đầy đủ đặc điểm của cấu trúc ROC trong bối cảnh nghiên cứu. Các biến quan sát sau đó tiếp tục được hiệu chỉnh và rà soát thông qua nghiên cứu định tính với chuyên gia và DN tại ĐBSCL trước khi tiến hành kiểm định thực nghiệm.

2.3. Tổng quan các nghiên cứu liên quan đề tài

2.3.1. Xu hướng phát triển của nghiên cứu về mô hình tổ chức thuận hai tay và các hướng tiếp cận liên quan đến định hướng sáng nghiệp, năng lực điều phối nguồn lực và phát triển bền vững

Nhằm khắc phục hạn chế của phương pháp tổng quan truyền thống vốn chủ yếu dựa trên việc tóm lược các nghiên cứu riêng lẻ, luận án sử dụng phương pháp phân tích trắc lượng thư mục (bibliometric analysis) nhằm nhận diện cấu trúc tri thức và xu hướng phát triển của lĩnh vực nghiên cứu một cách khách quan và có thể tái lập. Dữ liệu được thu thập từ cơ sở dữ liệu Scopus là cơ sở dữ liệu khoa học có phạm vi bao phủ rộng và được sử dụng phổ biến trong các nghiên cứu bibliometric (Donthu và cộng sự, 2021). Sau khi chuẩn hóa từ khóa bằng bảng thesaurus, dữ liệu được phân tích bằng phần mềm VOSviewer (Van Eck và

Waltman, 2010) thông qua kỹ thuật phân tích đồng xuất hiện từ khóa (keyword co-occurrence analysis).

Để phản ánh đầy đủ quá trình phát triển của lĩnh vực, nghiên cứu thực hiện phân tích trên hai tập dữ liệu với câu lệnh tìm kiếm (search string) như sau:

- Tập dữ liệu 1 phản ánh cấu trúc tri thức tổng quát của lĩnh vực: TITLE-ABS-KEY("organizational ambidexterity" OR "ambidextrous organization" OR "ambidextrous organisations")
- Tập dữ liệu 2 làm rõ xu hướng nghiên cứu gần với mô hình đề xuất của luận án: TITLE-ABS-KEY(("organizational ambidexterity" OR "ambidextrous organization") AND ("entrepreneurial orientation" OR "sustainable development" OR "sustainability" OR "dynamic capability" OR "knowledge management"))

Thông số kỹ thuật cụ thể của hai tập dữ liệu được trình bày tại Bảng 2-11.

Bảng 2-12. Thông số kỹ thuật 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 thu được (N)	837	223
Số từ khóa duy nhất (sau chuẩn hóa thesaurus)	2.945	975
Ngưỡng tần suất tối thiểu	≥ 8 lần	≥ 5 lần
Số từ khóa đạt ngưỡng (hiển thị trên bản đồ)	156	82
Phương pháp đếm	Full counting	Full counting
Phần mềm phân tích	VOSviewer	VOSviewer

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ dữ liệu Scopus)

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

Kết quả phân tích mạng lưới đồng xuất hiện từ khóa của tập dữ liệu thứ nhất (Phụ lục 6, Hình A.1) cho thấy AO là khái niệm trung tâm của toàn bộ lĩnh vực nghiên cứu, với 354 lần xuất hiện và tổng độ mạnh liên kết đạt (TLS) 754, vượt trội so với tất cả từ khóa còn lại (Bảng 2-12). Nút từ khóa này có kích thước lớn nhất và có mức độ liên kết cao với hầu hết các chủ đề còn lại, phản ánh vai trò nền tảng của AO trong nghiên cứu quản trị chiến lược và đổi mới sáng tạo.

Bảng 2-13. Top 15 từ khóa nổi bật nhất của Tập dữ liệu 1

Hạng	Từ khóa	Occurrences	Total Link Strength
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)

Phân tích sâu hơn cho thấy lĩnh vực AO được phát triển theo bốn hướng nghiên cứu chủ yếu. Thứ nhất, nhóm nghiên cứu nền tảng tập trung vào exploration (TLS = 467), exploitation (TLS = 461), organizational learning (TLS = 75) và ambidextrous organizations (TLS = 90). Đây là dòng nghiên cứu hình thành sớm

nhất, kế thừa quan điểm của March (1991), xem AO là khả năng cân bằng giữa hoạt động khai thác và khám phá nhằm duy trì lợi thế cạnh tranh dài hạn. Thứ hai, các nghiên cứu mở rộng AO sang lĩnh vực innovation (occurrences = 111, TLS = 444), knowledge management (TLS = 121) và dynamic capabilities (TLS = 110). Kết quả cho thấy AO không còn được xem đơn thuần là sự cân bằng giữa khai thác và khám phá mà đã trở thành một năng lực tổ chức giúp DN tích lũy, tích hợp và tái cấu trúc nguồn lực nhằm thúc đẩy đổi mới. Thứ ba, một nhóm nghiên cứu khác tập trung vào mối quan hệ giữa AO với firm performance (TLS = 112) và competitive advantage, phản ánh xu hướng nghiên cứu chuyển từ việc giải thích bản chất của AO sang đánh giá tác động của năng lực này đối với kết quả hoạt động của DN. Thứ tư, chủ đề sustainability xuất hiện với tần suất khá cao (occurrences = 32, TLS = 151, xếp hạng 11/156), cho thấy AO đang được mở rộng sang các nghiên cứu về phát triển bền vững trở thành một trong những hướng phát triển mới của lĩnh vực trong những năm gần đây.

Tóm lại, kết quả phân tích cho thấy lĩnh vực nghiên cứu về AO đã có sự chuyển dịch rõ rệt từ các nghiên cứu nền tảng về khai thác và khám phá sang các nghiên cứu nhấn mạnh vai trò của AO trong đổi mới sáng tạo, nâng cao năng lực cạnh tranh và tạo lập giá trị bền vững.

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

Để xác định hướng phát triển gần với chủ đề của luận án, nghiên cứu tiếp tục phân tích tập dữ liệu thứ hai (Phụ lục 6, Hình A.2), bao gồm 223 công trình tập trung vào AO kết hợp với Entrepreneurial Orientation, Sustainable Development, Knowledge Management, Dynamic Capability và các chủ đề liên quan (Bảng 2.13).

Bảng 2-14. Top 15 từ khóa nổi bật nhất của Tập dữ liệu 2

Hạng	Từ khóa	Occurrences	Total Link Strength
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)

Kết quả cho thấy AO vẫn giữ vai trò trung tâm của mạng lưới nghiên cứu (occurrences = 96, TLS = 213). So với tập dữ liệu tổng quát, mặc dù cường độ liên kết tuyệt đối giữa AO và EO không thay đổi (pair weight = 10 ở cả hai tập), vị trí và mức độ nổi bật tương đối của EO trong mạng lưới tăng lên rõ rệt: tỷ trọng đóng góp của liên kết AO và EO trong tổng TLS của AO tăng từ 1,3% (10/754, Tập 1) lên 4,7% (10/213, Tập 2), đồng thời thứ hạng của EO trong danh sách từ khóa nổi bật tăng từ vị trí 19 (Tập 1) lên vị trí 7 (Tập 2). Điều này phản ánh xu hướng nghiên cứu hiện nay không chỉ tập trung vào việc DN sở hữu AO mà còn quan tâm ngày càng nhiều đến cơ chế chuyển hóa năng lực này thành hành vi đổi mới, chấp nhận rủi ro và chủ động nắm bắt cơ hội thông qua EO.

Bên cạnh đó, các từ khóa sustainability (occurrences = 19, TLS = 78), sustainable development (occurrences = 11, TLS = 57), firm performance (TLS = 23), innovation (TLS = 115) và dynamic capabilities (TLS = 130) có tần suất xuất hiện cao và duy trì mối liên kết chặt chẽ với AO. Điều này cho thấy xu hướng nghiên cứu đã mở rộng từ mục tiêu cải thiện hiệu quả hoạt động sang việc tạo lập lợi thế cạnh tranh dài hạn và phát triển bền vững.

Đáng chú ý, từ khóa Resource Orchestration Capability hoàn toàn không xuất hiện trong danh mục từ khóa đạt ngưỡng của cả hai tập dữ liệu (occurrences = 0). Cần lưu ý rằng câu lệnh tìm kiếm của Tập dữ liệu 2 không đưa "resource orchestration" vào nhóm từ khóa tìm kiếm trực tiếp (OR term), do đó kết quả này phản ánh sự vắng mặt tự nhiên của khái niệm trong các công trình đã được truy xuất qua các từ khóa liên quan, chứ chưa phải bằng chứng tuyệt đối về khoảng trống nghiên cứu. Điều này cho thấy cơ chế điều phối và phối hợp nguồn lực nhằm chuyển hóa AO thành EO và SD vẫn chưa được nghiên cứu đầy đủ trong dòng chảy chính của lĩnh vực.

Kết quả phân tích bibliometric cho thấy xu hướng phát triển của lĩnh vực đang dịch chuyển từ nghiên cứu bản chất của AO sang nghiên cứu các cơ chế trung gian và điều kiện thúc đẩy AO tạo ra kết quả phát triển bền vững. Đây cũng chính là cơ sở để luận án lựa chọn EO là biến trung gian và ROC là biến điều tiết trong mô hình nghiên cứu đề xuất.

2.3.2. Tổng quan các nghiên cứu thực nghiệm và những tranh luận học thuật

2.3.2.1. Nghiên cứu về mối quan hệ giữa mô hình tổ chức thuận hai tay và định hướng sáng nghiệp

Kết quả phân tích trắc lượng thư mục ở mục 2.3.1 đã chỉ ra rằng mối liên kết giữa AO và EO ngày càng được quan tâm trong dòng nghiên cứu gần đây, với thứ hạng nổi bật của EO tăng đáng kể khi thu hẹp phạm vi dữ liệu. Tuy nhiên, bản đồ đồng xuất hiện từ khóa chỉ phản ánh mức độ liên kết giữa hai khái niệm mà chưa làm rõ bản chất và chiều hướng của mối quan hệ này. Mục này vì vậy đi sâu tổng quan các nghiên cứu thực nghiệm để nhận diện rõ hơn cách các học giả lý giải quan hệ AO và EO, đồng thời chỉ ra những điểm còn chưa thống nhất trong lĩnh vực.

a. Quan điểm đồng thuận: AO là tiền đề thúc đẩy EO

Phần lớn các nghiên cứu thực nghiệm gần đây thống nhất rằng AO tạo điều kiện để DN hình thành và củng cố định hướng sáng nghiệp, thông qua việc cân bằng giữa khai thác năng lực hiện hữu và khám phá cơ hội mới. Cơ chế được lý giải là: khi DN đồng thời duy trì hiệu quả vận hành (khai thác) và thử nghiệm

hướng đi mới (khám phá), tổ chức tích lũy được nguồn lực dư thừa (slack resources) và năng lực học hỏi cần thiết để nuôi dưỡng hành vi chủ động, đổi mới và chấp nhận rủi ro hay nói cách khác là ba trụ cột cấu thành EO.

Bằng chứng thực nghiệm đáng chú ý nhất đến từ Tuan (2016), khảo sát 427 cặp giám sát và nhân viên tại các công ty phần mềm Việt Nam, xác nhận quan hệ thuận chiều giữa AO và EO, được điều tiết bởi trách nhiệm xã hội DN (CSR). Đây là bằng chứng có giá trị đặc biệt vì được thực hiện ngay trong bối cảnh Việt Nam, dù khác ngành nghề và vùng miền so với đối tượng của luận án. Tương tự, Aftab và cộng sự (2022) khảo sát 339 DNNVV tại Pakistan bằng phương pháp thu thập dữ liệu theo độ trễ thời gian và mô hình cấu trúc tuyến tính, xác nhận vai trò trung gian của EO trong mối quan hệ giữa AO với hiệu quả hoạt động và mức độ tham gia phát triển bền vững của DN, đây gần như là mô hình lý thuyết tương đồng nhất với cấu trúc AO-EO-SD mà luận án đề xuất, chỉ khác bối cảnh địa lý và ngành nghề. Shafique và cộng sự (2021), qua khảo sát 307 DNNVV sản xuất tại Pakistan, cũng khẳng định hiệu quả của AO trong việc thúc đẩy định hướng sáng nghiệp xanh (green entrepreneurial orientation), từ đó cải thiện hiệu quả môi trường, với vai trò điều tiết của CSR cảm nhận.

Điểm chung của nhóm nghiên cứu này là đều đặt AO ở vị trí tiền đề, xem EO là kết quả chuyển hóa từ năng lực tổ chức và đều được kiểm định trên đối tượng DNNVV tại các nền kinh tế mới nổi tức là bối cảnh có nhiều điểm tương đồng với DNNVV vùng Đồng bằng sông Cửu Long.

b. Quan điểm khác biệt: tranh luận về chiều tác động và tính ổn định của mối quan hệ

Bên cạnh dòng nghiên cứu trên, một nhánh nghiên cứu khác đưa ra hai loại lập luận phản biện đáng chú ý. Thứ nhất, về chiều tác động, một số nghiên cứu lại đảo ngược hướng nhân quả, cho rằng chính EO mới là tiền đề thúc đẩy AO. Rahardjo và cộng sự (2024), nghiên cứu 161 DN truyền thông truyền thống, đặt câu hỏi trực diện "How does entrepreneurial orientation influence organisational ambidexterity?" (Làm cách nào để EO tác động đến AO?) và tìm thấy bằng chứng cho thấy chính các thành phần của EO (đổi mới, chủ động, chấp nhận rủi ro) là động lực thúc đẩy DN đạt được AO, với vai trò điều tiết của năng lực "phi học tập

tổ chức". Tương tự, Prasetyo và cộng sự (2025), khảo sát 200 DNNVV tại Đông Java (Indonesia), khẳng định AO đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa EO và hiệu quả kinh doanh. Nghĩa là dòng nhân quả đi theo chiều EO-AO-Hiệu quả, ngược hoàn toàn với hướng AO-EO-SD mà nhóm nghiên cứu (a) và luận án này đề xuất. Nofiani và cộng sự (2021) và Huang và cộng sự (2021) cũng theo cách tiếp cận tương tự, xem EO là biến độc lập chính, còn AO đóng vai trò trung gian hoặc điều kiện hỗ trợ giúp khuếch đại hiệu ứng của EO lên hiệu quả DN. Thứ hai, về tính ổn định của mối quan hệ, một số nghiên cứu còn tìm thấy bằng chứng cho thấy AO và EO không phải lúc nào cũng tương thích, đặc biệt trong bối cảnh DN hạn chế nguồn lực. Raalskov và cộng sự (2024), khảo sát 257 DNNVV trẻ tại Đan Mạch, phát hiện rằng EO (logic tổ chức hữu cơ) và cải tiến quy trình (thành tố của khai thác trong AO) có thể không tương thích do DN trẻ, nguồn lực hạn chế không đủ khả năng theo đuổi đồng thời cả hai chiến lược một cách hiệu quả. Đây là một cảnh báo quan trọng, đặc biệt liên quan đến bối cảnh DNNVV ĐBSCL vốn cũng chịu ràng buộc nguồn lực tương tự. Đáng chú ý hơn, Nobakht và cộng sự (2021), nghiên cứu 214 DN tri thức cao tại Iran, phát hiện một kết quả trái ngược kỳ vọng ban đầu của chính nhóm tác giả: EO điều tiết âm (negatively moderates) mối quan hệ giữa đổi mới mở và AO trong bối cảnh nền kinh tế đang phát triển. Điều này cho thấy trong một số điều kiện thể chế đặc thù, sự hiện diện của EO có thể làm suy yếu, thay vì củng cố, khả năng đạt được AO của DN.

c. Đánh giá tổng hợp

Tổng hợp hai nhóm quan điểm cho thấy toàn cảnh học thuật về quan hệ AO và EO phức tạp hơn nhiều so với một giả định đơn chiều. Trong khi phần lớn nghiên cứu tại các nền kinh tế mới nổi, đặc biệt là bằng chứng trực tiếp từ bối cảnh Việt Nam (Tuan, 2016) và các DNNVV tương đồng (Aftab và cộng sự, 2022; Shafique và cộng sự, 2021) ủng hộ khá nhất quán hướng tác động từ AO đến EO thì một nhánh nghiên cứu song song vẫn đang tranh luận về khả năng tồn tại quan hệ nhân quả ngược chiều (từ EO đến AO) hoặc thậm chí quan hệ không ổn định, tùy thuộc vào mức độ sẵn có nguồn lực và bối cảnh thể chế của DN.

Điều này gợi mở hai hàm ý quan trọng cho luận án. Một là, việc lựa chọn hướng tác động AO đến EO trong mô hình nghiên cứu là có cơ sở lý thuyết và thực

nghiệm vững chắc, đặc biệt được củng cố bởi bằng chứng trực tiếp từ bối cảnh DN Việt Nam. Hai là, luận án cần thừa nhận rằng đây không phải là mối quan hệ đã được đồng thuận tuyệt đối trong lĩnh vực và cần lưu ý khả năng tồn tại các điều kiện biên như mức độ nguồn lực sẵn có của DNNVV ĐBSCL có thể ảnh hưởng đến độ mạnh hoặc thậm chí chiều hướng của quan hệ AO và EO trong thực nghiệm như phát hiện của Raalskov và cộng sự (2024) và Nobakht và cộng sự (2021). Đây cũng chính là cơ sở lý luận để luận án đưa ROC vào mô hình như một biến điều tiết với kỳ vọng rằng ROC chính là điều kiện giúp giải quyết mâu thuẫn "không tương thích" giữa khai thác và khám phá mà một số nghiên cứu trước đã cảnh báo.

Bảng 2-15. Tổng hợp các nghiên cứu thực nghiệm chính về quan hệ AO và EO

Tác giả (năm)	Bối cảnh / N	Phương pháp	Chiều tác động	Phát hiện chính
Tuan (2016)	Việt Nam, DN phần mềm, n=427	SEM	AO -> EO	Quan hệ thuận chiều, điều tiết bởi CSR
Aftab và cộng sự (2022)	Pakistan, DNNVV, n=339	SEM, time- lagged	AO -> EO -> FP/SD	EO trung gian giữa AO và hiệu quả/SD
Shafique và cộng sự (2021)	Pakistan, DNNVV sản xuất, n=307	PLS-SEM	AO -> Green EO	AO thúc đẩy EO xanh, điều tiết bởi CSR
Rahardjo và cộng sự (2024)	DN truyền thông, n=161	SmartPLS4	EO -> AO	Chiều ngược: EO thúc đẩy AO
Prasetyo và cộng sự (2025)	Indonesia, DNNVV, n=200	SEM	EO -> AO -> Hiệu quả	AO là trung gian của EO, không phải ngược lại
Raalskov và cộng sự (2024)	Đan Mạch, DNNVV trẻ, n=257	Khảo sát định lượng	Không tương thích	EO và logic khai thác có thể xung

				đột khi thiếu nguồn lực
Nobakht và cộng sự (2021)	Iran, DN tri thức cao, n=214	Khảo sát định lượng	Điều tiết âm	EO làm suy yếu quan hệ giữ đôi mới mở và AO

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ dữ liệu Scopus của Tập dữ liệu 2)

2.3.2.2 Nghiên cứu về mối quan hệ giữa mô hình tổ chức thuận hai tay và phát triển bền vững

Mối quan hệ giữa AO và SD trong tài liệu học thuật hiện nay chưa đạt được sự đồng thuận về cơ chế tác động, dẫn đến sự phân hóa thành nhiều quan điểm lý thuyết khác nhau. Bốn quan điểm chính được tổng hợp dưới đây phản ánh các cách tiếp cận khác biệt về cơ chế truyền dẫn từ năng lực thuận hai tay đến kết quả phát triển bền vững của DN.

a. Quan điểm 1: AO tác động trực tiếp đến SD

Quan điểm này lập luận rằng năng lực cân bằng đồng thời giữa khai thác và khám phá tự thân đã cấu thành một nguồn lực chiến lược hiếm có, có giá trị và khó bắt chước theo lý thuyết RBV, do đó có khả năng chuyển hóa trực tiếp thành hiệu suất bền vững mà không nhất thiết phải đi qua biến trung gian. Nghiên cứu thực nghiệm trên các SME tại Limpopo, Nam Phi cho thấy tồn tại mối quan hệ tích cực và có ý nghĩa thống kê giữa AO với cả ba trụ cột hiệu suất bền vững gồm tài chính, xã hội và môi trường dựa trên khảo sát 145 DN, sử dụng phân tích tương quan Pearson và hồi quy (Mankgele, 2023). Tương tự, nghiên cứu của Martínez-Falcó và cộng sự (2024) trong ngành công nghiệp rượu vang Tây Ban Nha bằng mô hình cấu trúc tuyến tính cũng khẳng định tồn tại quan hệ tích cực và có ý nghĩa giữa AO với hiệu suất bền vững. Khan (2020) nghiên cứu SME sản xuất và dịch vụ tại Pakistan cũng ghi nhận các năng lực thuận hai tay tổ chức có tác động tích cực trực tiếp đến hiệu suất bền vững. Điểm chung của nhóm nghiên cứu này là khung lý thuyết nền RBV, xem AO như một năng lực chính đủ mạnh để tạo ra giá trị bền vững mà không cần cơ chế trung gian.

b. Quan điểm 2: AO tác động SD thông qua đổi mới sáng tạo

Quan điểm thứ hai bổ sung một cơ chế truyền dẫn thông qua năng lực đổi mới sáng tạo nói chung (không giới hạn ở đổi mới xanh), quan điểm này lập luận rằng bản chất của AO là khả năng đồng thời khai thác các đổi mới hiện có và khám phá đổi mới mới. Do đó đổi mới sáng tạo chính là "sản phẩm trực tiếp" của AO trước khi chuyển hóa thành kết quả bền vững. Luận án của Khan (2020) là minh chứng thực nghiệm rõ nét nhất cho quan điểm này khi phát hiện yếu tố thuận hai tay trong đổi mới tổ chức đóng vai trò trung gian bán phần giữa các năng lực thuận hai tay tổ chức và hiệu suất bền vững của SME, trong khi lãnh đạo thuận hai tay, cấu trúc và bối cảnh tổ chức vẫn có tác động trực tiếp song song. Một hướng nghiên cứu liên quan xem xét ambidexterity không phải như biến độc lập mà như biến trung gian giữa năng lực đổi mới và hiệu suất, kết quả nghiên cứu trên 306 tổ chức của châu Âu, châu Á và châu Phi cho thấy cả chuyển đổi số và năng lực đổi mới đều cải thiện hiệu suất, đồng thời tính thuận hai tay bối cảnh làm trung gian cho cả hai tác động này (Belhadi và cộng sự, 2021). Điều này gợi ý cơ chế AO-Innovation-SD có thể vận hành theo cả hai chiều tùy vào việc đổi mới được định vị là tiền đề hay là kết quả trung gian của AO trong mô hình lý thuyết cụ thể.

c. Quan điểm 3: AO tác động SD thông qua EO

Đây là quan điểm có nền tảng thực nghiệm gần với bối cảnh nghiên cứu của luận án nhất, do sử dụng chính biến EO làm cơ chế trung gian. Nghiên cứu của Aftab và cộng sự (2022) trên 339 SME Pakistan, sử dụng phương pháp time-lagged kết hợp SEM, đã xác nhận vai trò trung gian của EO trong mối quan hệ giữa AO với hiệu suất DN và mức độ tham gia phát triển bền vững, đồng thời cho thấy sự hỗ trợ thể chế còn củng cố thêm mối quan hệ giữa EO với hiệu suất và thực hành phát triển bền vững. Cơ sở lý luận của quan điểm này là AO cung cấp "năng lực nền" giúp tổ chức đồng thời khai thác hiệu quả hiện tại và khám phá cơ hội mới, từ đó nuôi dưỡng tư duy khởi nghiệp chủ động, chấp nhận rủi ro có tính toán và đổi mới, những yếu tố vốn được xem là cơ chế hành vi cụ thể hóa năng lực chiến lược trù tượng của AO thành hành động hướng đến kết quả bền vững.

d. Quan điểm 4: AO tác động SD thông qua đổi mới xanh

Quan điểm thứ tư thu hẹp phạm vi của biến trung gian đổi mới sáng tạo về chiều môi trường/xanh, phản ánh xu hướng gần đây trong tài liệu tích hợp AO với

lý thuyết dựa trên nguồn lực tự nhiên (Natural Resource-Based View). Nghiên cứu của Nguyen-Van và cộng sự (2025) thực hiện trên 532 nhà quản lý tại 124 SME sản xuất Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi ít carbon cho thấy lãnh đạo thuận hai tay xanh và vốn trí tuệ xanh nâng cao hiệu suất bền vững cả trực tiếp lẫn gián tiếp thông qua đổi mới thuận hai tay xanh, trong khi định hướng khởi nghiệp xanh đóng góp gián tiếp. Đặc biệt, nghiên cứu này còn đánh giá vai trò điều tiết của ROC, một biến số trùng khớp trực tiếp với khung lý thuyết ROC trong luận án. Các nghiên cứu khác trong ngành khách sạn và sản xuất cũng cùng cổ hướng tiếp cận này tức là đổi mới xanh thuận hai tay và lợi thế cạnh tranh xanh được xác nhận là cơ chế kích thích hiệu suất bền vững, còn nghiên cứu định lượng ngành sản xuất bằng SmartPLS cho thấy thực hành quản lý chất lượng tác động đến hiệu suất bền vững thông qua vai trò trung gian của thuận hai tay tổ chức ở khía cạnh khám phá và khai thác đổi mới, với đổi mới xanh đóng vai trò điều tiết (Baquero, 2024) .

Thảo luận về các quan điểm trên: Bốn quan điểm trên phản ánh các cách tiếp cận khác nhau đối với cùng một mối quan hệ nghiên cứu, thay vì phủ định lẫn nhau. Điểm khác biệt nằm ở mức độ giải thích cơ chế tác động của AO đến kết quả hoạt động. Theo đó, các nghiên cứu phát triển từ mô hình tác động trực tiếp của AO (quan điểm 1) sang các mô hình có biến trung gian, lần lượt là đổi mới sáng tạo (quan điểm 2), EO (quan điểm 3) và đổi mới xanh (quan điểm 4). Xu hướng này cho thấy các nghiên cứu ngày càng tập trung làm rõ "AO tạo ra hiệu quả thông qua cơ chế nào", thay vì chỉ khẳng định "AO có tác động".

2.3.2.3 Nghiên cứu về mối quan hệ giữa định hướng sáng nghiệp và phát triển bền vững

Mối quan hệ giữa EO và SD đã thu hút sự quan tâm ngày càng lớn của các nhà nghiên cứu trong khoảng một thập kỷ trở lại đây, khi DN không còn theo đuổi mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận đơn thuần mà hướng tới tạo lập giá trị bền vững trên cả ba khía cạnh kinh tế, xã hội và môi trường. Tuy nhiên, tổng quan các nghiên cứu cho thấy vẫn tồn tại những quan điểm khác nhau về mức độ và cơ chế tác động của EO đối với phát triển bền vững.

a. Quan điểm đồng thuận: EO tác động tích cực đến SD

Phần lớn các nghiên cứu đều thống nhất rằng EO là một trong những năng lực chiến lược giúp DN đạt được mục tiêu phát triển bền vững. Thông qua ba thành phần cốt lõi gồm tính đổi mới, tính chủ động và khả năng chấp nhận rủi ro, EO giúp DN nhận diện cơ hội mới, thúc đẩy đổi mới, nâng cao khả năng thích ứng và cải thiện hiệu quả sử dụng nguồn lực. Nhờ đó, DN không chỉ nâng cao kết quả kinh tế mà còn tạo ra giá trị xã hội và môi trường trong dài hạn.

Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã xác nhận mối quan hệ tích cực này. Lumpkin & Dess (1996) đặt nền tảng lý thuyết khi cho rằng EO là động lực thúc đẩy tăng trưởng và lợi thế cạnh tranh bền vững. Các nghiên cứu sau đó của Wales và cộng sự (2013), Covin và Miller (2014) tiếp tục khẳng định EO là năng lực chiến lược tạo ra kết quả hoạt động vượt trội trong môi trường biến động. Trong bối cảnh phát triển bền vững, Tuan (2016) cho thấy EO góp phần nâng cao trách nhiệm xã hội DN và hỗ trợ DN chuyển hóa năng lực tổ chức thành hiệu quả dài hạn thông qua CSR. Nghiên cứu của Shafique và cộng sự (2021) chứng minh EO xanh giúp cải thiện hiệu quả môi trường của SMEs thông qua AO và CSR. Trong khi đó, Rui và cộng sự (2024) chỉ ra EO thúc đẩy hiệu quả đổi mới thông qua AO mạng xã hội. Ngoài ra, Hossain và cộng sự (2024) cũng chứng minh EO góp phần nâng cao hoạt động bền vững của SMEs trong bối cảnh chuyển đổi số và công nghiệp 4.0. Các nghiên cứu gần đây của Hafeez và cộng sự (2025), Prasetyo và cộng sự (2025) và Nasution và cộng sự (2024) cũng tiếp tục khẳng định EO là một động lực quan trọng thúc đẩy đổi mới, năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững của DN.

b. Quan điểm khác biệt: EO không tác động trực tiếp đến SD

Bên cạnh quan điểm đồng thuận, nhiều nghiên cứu cho rằng EO không tự động chuyển hóa thành phát triển bền vững, mà hiệu quả của EO phụ thuộc vào các cơ chế trung gian và điều kiện bối cảnh. Theo hướng tiếp cận này, EO chủ yếu tạo ra khả năng đổi mới, học hỏi và tái cấu trúc nguồn lực; các năng lực này mới là yếu tố trực tiếp cải thiện kết quả phát triển bền vững.

Một số nghiên cứu cho thấy tác động của EO được trung gian bởi năng lực đổi mới, đổi mới xanh, mô hình tổ chức thuận hai tay, quản trị tri thức và năng lực động bao gồm: (1) Rui và cộng sự (2024) chỉ ra rằng EO cải thiện hiệu quả đổi

mới thông qua AO mạng xã hội; (2) Prasetyo và cộng sự (2025) cho thấy AO đóng vai trò trung gian giữa EO và kết quả hoạt động của SMEs; (3) Hafeez và cộng sự (2025) nhấn mạnh vai trò của văn hóa xanh trong việc chuyển hóa AO và EO xanh thành kết quả SD của DN. Ngoài ra, Hossain và cộng sự (2024) cho thấy tác động của EO đến SD còn phụ thuộc vào mức độ linh hoạt chiến lược và việc ứng dụng công nghệ 4.0. Các nghiên cứu khác cũng chỉ ra rằng quy mô DN, mức độ cạnh tranh, chuyển đổi số và bối cảnh thể chế có thể làm thay đổi cường độ hoặc hướng tác động của EO đối với SD.

Những kết quả trên cho thấy mặc dù EO được thừa nhận là một năng lực quan trọng, con đường từ EO đến SD vẫn chưa đạt được sự thống nhất, đặc biệt về cơ chế tác động và các điều kiện giúp DN chuyển hóa EO thành kết quả SD.

2.3.2.4. Nghiên cứu về năng lực điều phối nguồn lực trong quản trị chiến lược và khoảng trống đối với mô hình tổ chức thuận hai tay

Khác với AO và EO, ROC chưa hình thành một dòng nghiên cứu nổi bật trong lĩnh vực AO. Kết quả phân tích bibliometric trên 837 công trình nghiên cứu về AO và 223 công trình nghiên cứu liên quan đến AO, EO và SD không ghi nhận ROC như một cụm từ khóa có tần suất xuất hiện đáng kể, đồng thời cũng không hình thành một cụm nghiên cứu độc lập trong bản đồ tri thức. Điều này cho thấy ROC chưa được tích hợp phổ biến trong các nghiên cứu về AO. Mặc dù vậy, trong lĩnh vực quản trị chiến lược, lý thuyết điều phối nguồn lực đã được phát triển khá mạnh từ công trình nền tảng của Sirmon, Hitt và Ireland (2007) và tiếp tục được hoàn thiện bởi Sirmon và cộng sự (2011). Theo hướng tiếp cận này, lợi thế cạnh tranh của DN không chỉ phụ thuộc vào việc sở hữu nguồn lực mà còn phụ thuộc vào khả năng cấu trúc, kết hợp và khai thác các nguồn lực nhằm tạo ra giá trị.

Các nghiên cứu sau đó chủ yếu vận dụng lý thuyết điều phối nguồn lực để giải thích đổi mới sáng tạo, lợi thế cạnh tranh, kết quả hoạt động, khả năng thích ứng và năng lực động của DN (Helfat và cộng sự, 2009; Chadwick và cộng sự, 2015; Carnes và cộng sự, 2019). Tuy nhiên, các nghiên cứu này hầu như được phát triển độc lập với dòng nghiên cứu AO. Đối chiếu kết quả phân tích bibliometric với tổng quan tài liệu cho thấy hiện vẫn còn rất ít nghiên cứu kết hợp đồng thời AO, EO, ROC và SD trong cùng một mô hình nghiên cứu. Đặc biệt, chưa có nhiều

nghiên cứu kiểm định ROC với vai trò biến điều tiết trong mối quan hệ giữa AO và EO cũng như giữa EO và SD, nhất là trong bối cảnh DNNVV tại các nền kinh tế đang phát triển.

Do đó, việc đưa ROC vào mô hình nghiên cứu của luận án không nhằm kế thừa một hướng nghiên cứu đã phổ biến trong AO, mà nhằm kết nối hai dòng nghiên cứu vốn đang phát triển tương đối độc lập bao gồm dòng nghiên cứu về AO và dòng nghiên cứu về ROC. Đây cũng là một trong những đóng góp lý luận của luận án.

2.3.3. Kết luận tổng quan nghiên cứu và áp dụng vào bối cảnh nghiên cứu

Qua tổng quan toàn diện các nghiên cứu thực nghiệm về mối quan hệ giữa AO, EO, SD và ROC tại các mục từ 2.3.2.1 đến 2.3.2.4, có thể nhận thấy lĩnh vực nghiên cứu này đã đạt được nhiều kết quả quan trọng trong việc giải thích cơ chế hình thành và phát huy lợi thế cạnh tranh của DN. Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đã được đồng thuận, vẫn tồn tại nhiều quan điểm khác nhau về cơ chế tác động, vai trò của các biến trung gian và điều tiết, cũng như những hạn chế về bối cảnh nghiên cứu, đối tượng khảo sát và cách tiếp cận phương pháp luận. Để khái quát hóa quá trình phát triển của dòng nghiên cứu, các hướng tiếp cận chủ yếu, những điểm đồng thuận, các vấn đề còn tranh luận và những khoảng trống nghiên cứu hiện nay được tổng hợp trong Bảng 2.17 dưới đây.

Bảng 2-16. Tổng hợp các dòng nghiên cứu thực nghiệm và cơ chế tác động giữa AO, EO, ROC và SD

Mối quan hệ	Các nhánh quan điểm chính	Nghiên cứu tiêu biểu	Cơ chế chuyển dẫn và Bản chất mối quan hệ	Hạn chế hoặc Điểm còn bỏ ngỏ
Quan hệ AO và EO	• Đồng thuận: AO là tiền đề thúc đẩy EO. • Khác biệt: Đảo ngược chiều (EO đến AO) hoặc không tương thích do ràng buộc nguồn lực.	Tuan (2016); Aftab và cs. (2022); Rahardjo và cs. (2024); Raalskov và cs. (2024); Nguyễn Hoàng Minh (2020)	• Tích lũy nguồn lực dư thừa và năng lực học hỏi để nuôi dưỡng hành vi EO. • Tranh luận gay gắt về chiều nhân quả và tính ổn định của mối quan hệ trong bối cảnh DN thiếu hụt nguồn lực.	Chưa làm rõ điều kiện biên để hóa giải sự xung đột giữa khai thác và khám phá ở các DN nhỏ. Tại Việt Nam, đổi mới tổ chức là một trong bốn hoạt động đổi mới tác động đến hiệu quả đổi mới nhưng chưa kiểm định trực tiếp cơ chế AO thúc đẩy EO và mẫu

				không đại diện riêng cho ĐBSCL.
Quan hệ AO và SD	• Tác động trực tiếp. • Gián tiếp qua Đổi mới sáng tạo. • Gián tiếp qua EO. • Gián tiếp qua Đổi mới xanh.	Mankgele (2023); Khan (2020); Aftab và cs. (2022); Nguyen-Van và cs. (2025); Trần Đình Minh Trí (2023).	• Tiến triển rõ rệt từ mô hình tác động trực tiếp (dựa trên RBV) sang các mô hình đa tầng tích hợp biến trung gian hành vi và chiến lược xanh (NRBV).	Phần lớn nghiên cứu chỉ tập trung vào một lát cắt cơ chế đơn lẻ, thiếu một khung kiểm định tích hợp đồng thời cả hành vi sáng nghiệp và điều kiện biên. Bằng chứng tại Việt Nam mới dừng ở câu hỏi đơn lẻ (năng lực học hỏi tổ chức, đổi mới), chưa kiểm định đồng thời khung AO-EO-SD tích hợp, đặc biệt tại khu vực ĐBSCL.
Quan hệ EO và SD	• Đồng thuận: EO thúc đẩy trực tiếp SD. • Khác biệt: EO không tự động chuyển hóa thành SD mà phụ thuộc vào biến trung gian/điều tiết.	Lumpkin & Dess (1996); Shafique và cs. (2021); Hafeez và cs. (2025); Nguyễn Thành Long & Lê Nguyễn Hậu (2018) [Việt Nam]; Hoàng và cs. (2023) [Việt Nam]; Bùi Thành Khoa (2024) [Việt Nam].	• Ba trụ cột của EO (đổi mới, chủ động, chấp nhận rủi ro) giúp nhận diện cơ hội bền vững. • Con đường từ EO đến SD cần sự hỗ trợ của năng lực động và cấu trúc tổ chức phù hợp.	Thiếu sự thống nhất về các điều kiện bối cảnh đặc thù (như khu vực kinh tế, thể chế) giúp hiện thực hóa tư duy EO thành kết quả SD thực tế. Đáng chú ý, bằng chứng tại Việt Nam (Nguyễn & Lê, 2018) cho thấy thành phần Đổi mới của EO không có tác động có ý nghĩa đến thành quả hoạt động, đây là một tiền lệ trong nước củng cố cho lập luận về điều kiện biên thay vì tác động phổ quát của EO đến SD, tuy nhiên bằng chứng này vẫn chưa được kiểm định riêng cho khu vực ĐBSCL. Ngược lại, Bùi Thành Khoa (2024, n=512, PLS-SEM) lại ghi nhận EO đóng vai trò trung gian có ý nghĩa giữa chuyển đổi số và năng lực cạnh tranh của SME Việt Nam - cho thấy vai trò trung gian của EO có thể phụ thuộc vào tiền tố cụ thể (chuyển đổi số)

				hơn là mang tính phổ quát, càng củng cố hướng lập luận về điều kiện biên.
ROC	Phát triển độc lập trong quản trị chiến lược dựa trên lý thuyết quản trị nguồn lực.	Sirmon và cs. (2007, 2011); Carnes và cs. (2019); Lê và cs. (2025)	• Tập trung vào quá trình: cấu trúc (structuring), kết hợp (bundling) và khai thác (leveraging) nguồn lực để tạo lợi thế cạnh tranh.	Bị cô lập hoàn toàn khỏi dòng nghiên cứu về AO và EO. Kết quả trắc lượng thư mục không ghi nhận sự xuất hiện của ROC trong mô hình AO-EO-SD. Tại Việt Nam, vai trò điều tiết mới chỉ được kiểm định ở các năng lực lân cận (như năng lực đổi mới), ROC như một cấu trúc riêng vẫn chưa được nghiên cứu, đặc biệt tại ĐBSCL.

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp dựa trên kết quả tổng quan tài liệu)

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, SD và ROC, luận án xác định bốn khoảng trống nghiên cứu chủ yếu như sau:

Khoảng trống thứ nhất: Chưa có sự thống nhất về cơ chế tác động giữa AO và EO. Phần lớn các nghiên cứu cho rằng AO là nền tảng giúp DN hình thành và phát huy EO (Tuan, 2016; Aftab và cộng sự, 2022). Tuy nhiên, một số nghiên cứu gần đây tại các nền kinh tế mới nổi lại cho thấy mối quan hệ này có thể thay đổi tùy thuộc vào bối cảnh, nguồn lực và đặc điểm DN (Prasetyo và cộng sự, 2025; Rahardjo và cộng sự, 2024). Đặc biệt, Raalskov và cộng sự (2024) cho rằng trong điều kiện nguồn lực hạn chế, các hoạt động khai thác và khám phá có thể cạnh tranh lẫn nhau thay vì bổ trợ cho nhau. Điều này cho thấy cần tiếp tục làm rõ các điều kiện giúp AO thúc đẩy EO một cách hiệu quả.

Khoảng trống thứ hai: Thiếu các nghiên cứu kiểm định chuỗi tác động từ AO đến SD thông qua EO trong cùng một mô hình nghiên cứu. Các nghiên cứu hiện nay chủ yếu tập trung vào tác động trực tiếp của AO đến SD hoặc xem xét thông qua các cơ chế trung gian như đổi mới sáng tạo, đổi mới xanh hoặc năng lực động. Trong khi đó, rất ít nghiên cứu xem EO là cơ chế trung gian giải thích quá trình

chuyển hóa từ năng lực tổ chức thành kết quả phát triển bền vững. Việc kiểm định đồng thời chuỗi tác động từ AO đến SD thông qua EO sẽ góp phần làm rõ cơ chế truyền dẫn giữa năng lực tổ chức, tư duy chiến lược và kết quả phát triển bền vững.

Khoảng trống thứ ba: Vai trò điều tiết của ROC chưa được xem xét đầy đủ trong mô hình AO – EO – SD. Lý thuyết điều phối nguồn lực đã được vận dụng rộng rãi để giải thích đổi mới, lợi thế cạnh tranh và kết quả hoạt động của DN (Sirmon và cộng sự, 2007; Sirmon và cộng sự, 2011). Tuy nhiên, kết quả tổng quan tài liệu và phân tích bibliometric cho thấy ROC vẫn ít được tích hợp vào dòng nghiên cứu về AO. Đặc biệt, còn thiếu các nghiên cứu kiểm định ROC với vai trò biến điều tiết trong mối quan hệ giữa AO và EO, cũng như giữa EO và SD. Đây là khoảng trống lý luận quan trọng mà luận án hướng đến.

Khoảng trống thứ tư: Thiếu bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh DN nhỏ và vừa tại Đồng bằng sông Cửu Long. Phần lớn các nghiên cứu về AO và SD được thực hiện tại các quốc gia phát triển hoặc trong các ngành công nghệ và sản xuất thâm dụng tri thức (Nobakht và cộng sự, 2021). Tại Việt Nam, các nghiên cứu hiện có chủ yếu tập trung vào một số ngành hoặc phạm vi nghiên cứu riêng lẻ (Tuan, 2016; Nguyen-Van và cộng sự, 2025), trong khi còn thiếu các nghiên cứu xem xét đồng thời AO, EO, ROC và SD trong bối cảnh DNNVV. Đặc biệt, chưa có nghiên cứu nào được thực hiện tại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, nơi DN phải đối mặt đồng thời với những hạn chế về nguồn lực, áp lực cạnh tranh và yêu cầu phát triển bền vững.

2.5. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

2.5.1. Giả thuyết nghiên cứu

2.5.1.1. Mối quan hệ giữa AO và EO

Theo quan điểm dựa trên nguồn lực, DN có khả năng tạo ra lợi thế cạnh tranh khi biết khai thác và phát triển các nguồn lực nội sinh có giá trị (Barney, 1991). AO giúp DN vừa duy trì hiệu quả hoạt động hiện tại (khai thác) vừa khuyến khích tư duy tìm kiếm, thử nghiệm và đổi mới (khám phá). Chính sự kết hợp này hình thành nền tảng nhận thức và môi trường tổ chức thuận lợi cho tinh thần sáng

nghiệp, từ đó thúc đẩy EO của DN (Lubatkin và cộng sự, 2006; O'Reilly & Tushman, 2013).

Từ RBT, việc cân bằng khai thác và khám phá phản ánh năng lực tổ chức và tái cấu trúc nguồn lực theo hướng linh hoạt và sáng tạo. Các tổ chức có khả năng vận hành thuận hai tay thường khuyến khích nhà quản lý và nhân viên chủ động tìm kiếm cơ hội, chấp nhận rủi ro có kiểm soát và hành động đổi mới. Đây chính là những biểu hiện cốt lõi của EO (He & Wong, 2004; Sirmon và cộng sự, 2011).

Theo RDT, DN thuận hai tay còn có xu hướng mở rộng mạng lưới hợp tác và học hỏi từ bên ngoài, qua đó tăng khả năng phát hiện và khai thác cơ hội kinh doanh mới (Pfeffer & Salancik, 2003). Đồng thời, dưới góc nhìn mạng xã hội, việc duy trì các mối liên kết đa dạng giúp DN tăng cường tri thức, kinh nghiệm và thông tin thị trường, tạo nền tảng cho hành vi sáng nghiệp được nuôi dưỡng và lan tỏa (Beckman và cộng sự, 2004; Roth & Corsi, 2023).

Bằng chứng thực nghiệm: Nghiên cứu của Lubatkin và cộng sự (2006) chỉ ra rằng khả năng duy trì đồng thời hai định hướng (hiệu quả và đổi mới) làm tăng tư duy chủ động và sáng tạo trong tổ chức. Tương tự, nghiên cứu của Hu và cộng sự (2023) cho thấy các DN đạt mức độ thuận hai tay cao thường có xu hướng phát triển mạnh về tinh thần sáng nghiệp, đặc biệt khi được hỗ trợ bởi cấu trúc tổ chức linh hoạt. Ở Việt Nam, Nguyen-Van và cộng sự (2025) cũng ghi nhận yếu tố lãnh đạo thuận hai tay và EO xanh có tác động đồng thời tới hiệu quả SD.

Những kết quả này khẳng định mối quan hệ tích cực giữa khả năng thuận hai tay và khuynh hướng sáng nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh các DNNVV vùng ĐBSCL, nơi khả năng linh hoạt, đổi mới và tận dụng cơ hội thị trường là yếu tố quyết định khả năng tồn tại và tăng trưởng dài hạn. Vì vậy, có cơ sở lý thuyết và thực nghiệm vững chắc để đề xuất giả thuyết H1.

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 EO và SD*

EO là xu hướng chiến lược thể hiện qua ba thành phần chính: sáng tạo, chủ động và chấp nhận rủi ro (Lumpkin & Dess, 1996). Theo quan điểm dựa trên nguồn lực, đây là một dạng năng lực vô hình, cho phép DN nhận diện, nắm bắt và khai thác cơ hội thị trường trước đối thủ, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững (Barney, 1991). Dưới góc nhìn của RBT, EO thúc đẩy quá trình tổ chức và tái cấu trúc nguồn lực nhằm tìm kiếm mô hình kinh doanh mới, phát triển sản phẩm xanh và cải thiện hiệu quả vận hành (Sirmon và cộng sự, 2011). Những hành vi này không chỉ gia tăng hiệu quả kinh tế mà còn khuyến khích trách nhiệm xã hội và giảm thiểu tác động môi trường - nền tảng của SD (Aftab và cộng sự, 2022).

Theo RDT, DN có EO cao thường mở rộng quan hệ hợp tác, tận dụng mạng lưới để tiếp cận nguồn lực bên ngoài, công nghệ và tri thức mới phục vụ cho chiến lược tăng trưởng xanh (Pfeffer & Salancik, 2003). Cùng với đó, SNT cho thấy các mối quan hệ xã hội giúp DN lan tỏa tư duy sáng nghiệp, hình thành văn hóa đổi mới hướng đến SD toàn diện (Beckman và cộng sự, 2004; Roth & Corsi, 2023).

Bằng chứng thực nghiệm: Nghiên cứu của Aftab và cộng sự (2022) tại Pakistan chứng minh EO có tác động tích cực đến SD thông qua đổi mới xanh. Ed-Dafali và cộng sự (2023) cũng cho thấy EO kết hợp với định hướng thị trường giúp tăng hiệu quả kinh tế, xã hội và môi trường của DN. Tại Việt Nam, Nguyen-Van và cộng sự (2025) khẳng định EO xanh là yếu tố trung gian quan trọng giữa năng lực lãnh đạo thuận hai tay và hiệu suất SD. Các nghiên cứu này củng cố lập luận rằng DN có khuynh hướng sáng nghiệp cao thường đạt kết quả bền vững hơn nhờ khả năng đổi mới, thích ứng và phát triển giá trị dài hạn.

Trong bối cảnh DNNVV vùng ĐBSCL, nơi điều kiện nguồn lực còn hạn chế, EO giúp DN chủ động tìm kiếm giải pháp sáng tạo, tối ưu hóa nguồn lực sẵn có và mở rộng hợp tác địa phương, qua đó nâng cao khả năng SD trên cả ba trụ cột kinh tế, xã hội và môi trường. Do đó, giả thuyết H2 được đề xuất.

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 AO và SD*

Dựa trên RBT, AO cho thấy khả năng tổ chức, kết hợp và tái cấu trúc nguồn lực, giúp DN vừa nâng cao hiệu quả hoạt động hiện tại, vừa đầu tư cho đổi mới tương lai. Đây là một dạng năng lực động cho phép thích ứng với biến động và tạo ra giá trị lâu dài (O'Reilly & Tushman, 2013; Teece, 2016). Quá trình này giúp tối ưu hóa hiệu quả kinh tế (qua khai thác) và nâng cao giá trị xã hội, môi trường (qua khám phá), qua đó hướng đến SD (Sarmiento và cộng sự, 2024; Hu và cộng sự, 2023). Dưới góc nhìn của RDT, khả năng thuận hai tay còn giúp DN duy trì thế cân bằng trong quan hệ với môi trường bên ngoài: vừa củng cố các liên kết hiện hữu để bảo đảm nguồn lực thiết yếu, vừa mở rộng hợp tác để tiếp cận tri thức và cơ hội mới (Pfeffer & Salancik, 2003; Miocevic và cộng sự, 2025). Ngoài ra, theo SNT, AO giúp DN tận dụng vốn xã hội và các mối quan hệ như công cụ khuếch đại năng lực đổi mới và hiệu quả bền vững (Beckman và cộng sự, 2004; Roth & Corsi, 2023). Trong bối cảnh DNNVV vùng ĐBSCL, vốn xã hội địa phương và tinh thần hợp tác cộng đồng là điều kiện thuận lợi để cơ chế này phát huy tác dụng.

Các nghiên cứu quốc tế (He & Wong, 2004; Lubatkin và cộng sự, 2006; Martin và cộng sự, 2025) khẳng định DN đạt hiệu quả cao hơn về kinh tế, xã hội và môi trường khi duy trì được sự cân bằng giữa khai thác và khám phá. Tại Việt Nam, nghiên cứu của Nguyen-Van và cộng sự (2025) chứng minh đổi mới thuận hai tay xanh (green ambidextrous innovation) có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất SD của DN trong quá trình chuyển đổi sang kinh tế carbon thấp. Những kết quả thực nghiệm này cho thấy trong điều kiện nguồn lực hạn chế nhưng khả năng học hỏi và liên kết cao như ở vùng ĐBSCL, AO đóng vai trò nền tảng giúp DN vừa duy trì hiệu quả hiện tại, vừa mở rộng năng lực đổi mới để đạt SD toàn diện.

Từ các góc độ đó, tác giả đề xuất giả thuyết H3.

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 ROC trong mối quan hệ giữa khai thác, khám phá và EO*

RBT cho rằng ROC đóng vai trò trung tâm trong quá trình tổ chức, kết hợp và khai thác nguồn lực (Sirmon, Hitt & Ireland, 2011). Trong bối cảnh AO, DN cần thực hiện hai nhóm hoạt động gồm củng cố, tối ưu và thương mại hóa các năng lực hiện có đồng thời thử nghiệm, đổi mới và phát triển năng lực mới. Tuy nhiên, việc duy trì cân bằng giữa hai hướng này không tự xảy ra mà đòi hỏi một năng lực tổ chức đặc biệt. Đó chính là năng lực điều phối nguồn, nó sẽ giúp nhà quản trị phân bổ nguồn lực phù hợp giữa khai thác và khám phá, đồng thời chuyển hóa các kết quả từ hai quá trình này thành hành vi và tư duy sáng nghiệp (Heirati & O’Cass, 2016; Sarmiento và cộng sự, 2024).

Theo RDT, ROC còn là công cụ giúp DN điều chỉnh việc sử dụng tài nguyên bên trong và bên ngoài để phản ứng linh hoạt với thay đổi môi trường (Pfeffer & Salancik, 2003). Bên cạnh đó, từ góc độ mạng xã hội, năng lực điều phối được củng cố nhờ khả năng kết nối, học hỏi và trao đổi tri thức trong mạng lưới đối tác (Beckman và cộng sự, 2004; Wilden và cộng sự, 2018), qua đó làm gia tăng ảnh hưởng của hoạt động khai thác và khám phá đến EO. Kết quả thực nghiệm của các nghiên cứu quốc tế gần đây nhấn mạnh vai trò của ROC như biến điều tiết chiến lược. Shehzad và cộng sự (2023) chứng minh ROC làm tăng tác động của đổi mới khám phá đến hiệu quả đổi mới toàn diện. Baquero (2024) cho thấy ROC điều tiết mối quan hệ giữa EO xanh và đổi mới khai thác, từ đó nâng cao hiệu quả xanh của DN. Ở Việt Nam, Nguyen-Van và cộng sự (2025) khẳng định năng lực lãnh đạo thuận hai tay và EO chỉ phát huy tác động bền vững khi được hỗ trợ bởi ROC xanh. Những bằng chứng này củng cố lập luận rằng ROC là yếu tố điều kiện giúp chuyển hóa năng lực khai thác và khám phá thành tư duy sáng nghiệp mạnh mẽ hơn.

Tóm lại, trong điều kiện nguồn lực hạn chế, các DNNVV vùng ĐBSCL buộc phải điều phối hiệu quả các tài nguyên nội tại (nhân lực, tài chính, tri thức) với nguồn lực bên ngoài (quan hệ hợp tác, tri thức từ đối tác, hỗ trợ thể chế). Khi năng lực điều phối mạnh, DN có thể khai thác hiệu quả kinh nghiệm hiện tại và đồng thời khuyến khích đổi mới, thử nghiệm, hình thành EO rõ rệt hơn. Tác giả đề xuất hai giả thuyết nghiên cứu H4:

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 EO và SD

Trong bối cảnh kinh doanh ngày càng bất định và yêu cầu đổi mới liên tục, các DN, đặc biệt là các DNNVV, cần có khả năng thực hiện song song hai hoạt động: khai thác và khám phá nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và khả năng thích ứng. Tuy nhiên, bản thân AO không trực tiếp đảm bảo sự SD (khi thiếu đi một định hướng hành động chiến lược rõ ràng từ bên trong tổ chức. Trong đó, EO được xem là cầu nối thiết yếu giúp chuyển hóa năng lực vận hành cả hai chiến lược khai thác và khám phá thành các kết quả bền vững về kinh tế, xã hội và môi trường. Theo RBV và RBT, EO giúp DN kích hoạt và triển khai các năng lực nội sinh nhằm tạo ra đổi mới nhưng để chuyển hóa các nỗ lực này thành kết quả SD thì cần một cơ chế điều phối hiệu quả (Barney, 1991; Sirmon và cộng sự, 2011). ROC cho phép DN kết cấu, kết hợp và tận dụng nguồn lực theo hướng phù hợp với mục tiêu chiến lược, từ đó biến các ý tưởng và hành vi sáng nghiệp thành kết quả cụ thể về kinh tế, xã hội và môi trường (Teece, 2016; Sarmento và cộng sự, 2024). Dựa trên RDT, ROC giúp DN duy trì sự cân bằng giữa nhu cầu bên trong và áp lực bên ngoài, qua đó sử dụng hợp lý các nguồn lực trong quá trình thực hiện sáng kiến hướng tới SD (Pfeffer & Salancik, 2003). Đồng thời, SNT khẳng định năng lực điều phối càng cao khi DN biết tận dụng mối quan hệ và vốn xã hội để huy động tri thức, công nghệ, hỗ trợ thể chế,... những yếu tố cần thiết cho đổi mới và trách nhiệm xã hội (Beckman và cộng sự, 2004; Roth & Corsi, 2023). Bằng chứng thực nghiệm của Shehzad và cộng sự (2023) chứng minh ROC điều tiết mối quan hệ giữa quản trị tri thức xanh và đổi mới khám phá, giúp nâng cao hiệu quả đổi mới toàn diện. Ngoài ra, Baquero (2024) cho thấy ROC làm tăng tác động của EO xanh đến hiệu quả xanh của DN. Ở Việt Nam, Nguyen-Van và cộng sự (2025) ghi nhận ROC xanh khuếch đại tác động của EO xanh đến hiệu quả SD trong bối cảnh chuyển đổi carbon thấp.

Những kết quả trên củng cố lập luận rằng ROC là yếu tố điều kiện giúp DN chuyển hóa tư duy sáng nghiệp thành kết quả SD một cách thực chất và dài hạn. Đối với các DNNVV trong vùng ĐBSCL, hạn chế về vốn, nhân lực và công nghệ

khuyến EO chỉ thực sự phát huy hiệu quả khi có năng lực điều phối phù hợp. ROC giúp DN phân bổ nguồn lực hợp lý giữa hoạt động kinh tế, xã hội và môi trường, đồng thời tận dụng hỗ trợ từ mạng lưới địa phương để duy trì SD trong điều kiện tài nguyên khan hiếm. Vì vậy, nghiên cứu đề xuất giả thuyết H5.

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 ROC trong mối quan hệ gián tiếp giữa AO và SD thông qua EO

Từ các luận điểm của lý thuyết dựa trên nguồn lực và RBT, AO là năng lực tổ chức cốt lõi giúp DN vừa khai thác, vừa khám phá để thích ứng với thay đổi (Barney, 1991; Sirmon và cộng sự, 2011). Tuy nhiên, để chuyển hóa năng lực này thành kết quả SD, DN khai thác EO như một yếu tố trung gian phản ánh quá trình cụ thể hóa tư duy đổi mới vào hành vi chiến lược (Lumpkin & Dess, 1996; O'Reilly & Tushman, 2013). Đồng thời, ROC đóng vai trò điều tiết toàn bộ quá trình này. Theo RBT, ROC quyết định mức độ hiệu quả của việc sắp xếp, kết hợp và tận dụng nguồn lực trong quá trình chuyển đổi năng lực thuận hai tay thành EO và sau đó thành kết quả bền vững (Teece, 2016; Sarmento và cộng sự, 2024). Hơn nữa, theo quan điểm của RDT và SNT, ROC giúp DN kết nối các nguồn lực bên trong và bên ngoài, tối ưu hóa mối quan hệ với các bên liên quan và tạo điều kiện để các ý tưởng sáng nghiệp được triển khai hiệu quả trong môi trường có ràng buộc tài nguyên (Pfeffer & Salancik, 2003; Beckman và cộng sự, 2004).

Bằng chứng thực nghiệm của các nghiên cứu gần đây cho thấy ROC có thể làm thay đổi cường độ của hiệu ứng trung gian. Baquero (2024) phát hiện ROC làm tăng tác động gián tiếp của EO xanh trong mối quan hệ giữa đổi mới và hiệu quả xanh. Shehzad và cộng sự (2023) cũng chứng minh ROC khuếch đại mối quan hệ giữa quản trị tri thức và đổi mới xanh, qua đó nâng cao hiệu quả tổ chức. Ở Việt Nam, Nguyen-Van và cộng sự (2025) khẳng định ROC xanh giúp tăng cường tác động gián tiếp của lãnh đạo thuận hai tay đến hiệu suất SD thông qua EO xanh. Những bằng chứng này củng cố giả định rằng ROC không chỉ tác động riêng lẻ mà còn điều tiết toàn bộ quá trình truyền dẫn giữa năng lực tổ chức, hành vi sáng nghiệp và kết quả SD.

Trong điều kiện nguồn lực hạn chế, các DNNVV vùng ĐBSCL chỉ có thể chuyển hóa AO thành kết quả bền vững khi có cơ chế điều phối tài nguyên linh hoạt và phù hợp với bối cảnh địa phương. ROC cho phép DN phân bổ, kết nối và tận dụng các nguồn lực nội và ngoại, từ đó làm mạnh hơn tác động gián tiếp của thuận hai tay đến SD thông qua EO. Tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu H6.

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

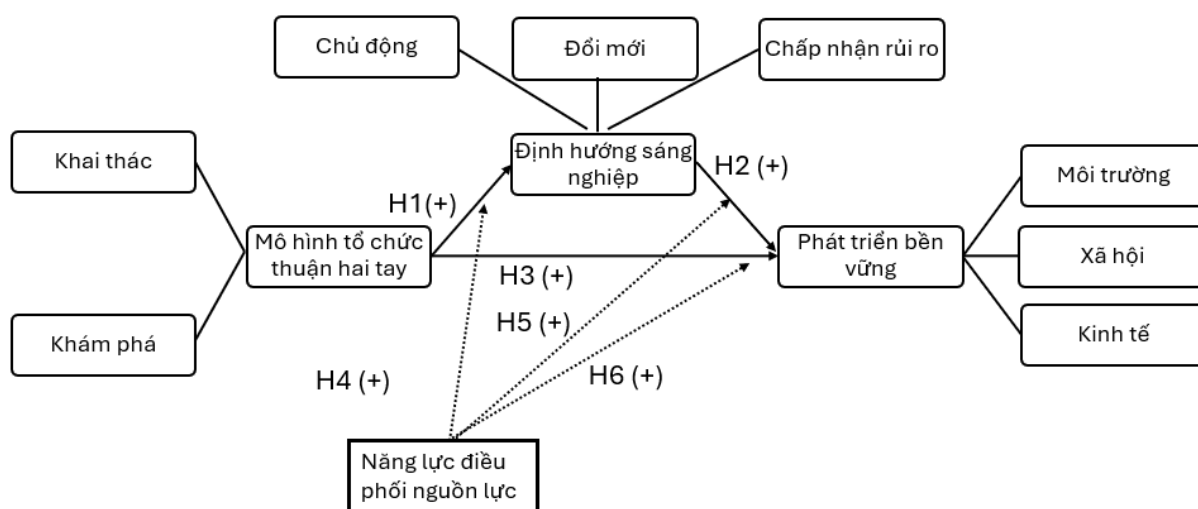
Tác giả đề xuất xây dựng mô hình dựa trên nền tảng tích hợp từ ba lý thuyết nền RBT, RDT và SNT (Sirmon và cộng sự, 2011; Pfeffer & Salancik, 1978; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Đầu tiên, để giải quyết sự mâu thuẫn của SD (giữa hiện tại và tương lai), tác giả đã chọn biến độc lập là AO đại diện cho sự khai thác các giá trị hiện tại để bảo đảm hiệu quả ngắn hạn và khám phá các cơ hội mới để phát triển dài hạn (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2013). Theo quan điểm của RBT, cấu trúc của AO tạo nên một môi trường văn hóa đặc biệt: sự ổn định từ khai thác cung cấp nguồn lực ổn định và sự tự do của khám phá kích thích tư duy đổi mới. Môi trường này thích hợp để phát triển EO (Lubatkin và cộng sự, 2006) và tạo ra tác động trực tiếp đến SD thông qua khả năng linh hoạt trước các biến động của môi trường (Aslam và cộng sự, 2024; Roth & Corsi, 2023).

Tiếp theo, tác giả đề xuất biến trung gian là EO vì đây là động lực chiến lược của DN với các đặc tính chủ động, đổi mới và chấp nhận rủi ro (Lumpkin & Dess, 1996). Dựa trên lý thuyết các bên liên quan tích hợp, EO là động cơ chuyển hóa các lợi thế tạo ra từ AO thành các hành động cụ thể hướng tới sự cân bằng ba trụ cột kinh tế, xã hội và môi trường vì chỉ những DN có tinh thần sáng nghiệp mạnh mẽ mới dám tiên phong đầu tư vào các công nghệ xanh hay các dự án xã hội mang tính rủi ro nhưng có lợi ích dài hạn (Aftab và cộng sự, 2022b; Ed-Dafali và cộng sự, 2023). Tuy nhiên, trong bối cảnh đặc thù của ĐBSCL nơi các DNNVV thường xuyên đối mặt với sự khan hiếm nguồn lực và biến đổi khí hậu, việc sở hữu cấu trúc AO và tinh thần EO là điều kiện cần nhưng chưa đủ, do đó mô hình đưa vào ROC với vai trò là biến điều tiết quan trọng (Sirmon và cộng sự, 2011). Dựa

trên sự mở rộng của RBT và sự bổ sung từ RDT (Pfeffer & Salancik, 1978) và SNT (Nahapiet & Ghoshal, 1998), ROC được xem như năng lực giúp DN cấu trúc, kết hợp và tận dụng không chỉ nguồn lực nội bộ mà còn huy động hiệu quả các nguồn lực từ mạng lưới xã hội bên ngoài để giải quyết xung đột tài nguyên giữa khai thác và khám phá, từ đó khuếch đại tác động của AO lên EO và đảm bảo rằng các ý tưởng sáng nghiệp được hiện thực hóa thành kết quả bền vững một cách khả thi về mặt chi phí và vận hành (Baquero, 2024; Shehzad và cộng sự, 2023).

Cuối cùng, sự hiện diện của ROC tạo nên một cơ chế tác động gián tiếp có điều tiết (Moderated Mediation), khẳng định rằng con đường từ năng lực tổ chức AO đến kết quả bền vững thông qua động lực EO sẽ đạt hiệu quả tối ưu nhất khi và chỉ khi DN sở hữu khả năng điều phối nguồn lực xuất sắc, biến mô hình này thành một khung lý thuyết toàn diện, vừa vận với thực tiễn "liệu cơm gắp mắm" nhưng vẫn giàu khát vọng vươn lên của các DN tại khu vực (Hu và cộng sự, 2023; Nguyen-Van và cộng sự, 2025).

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

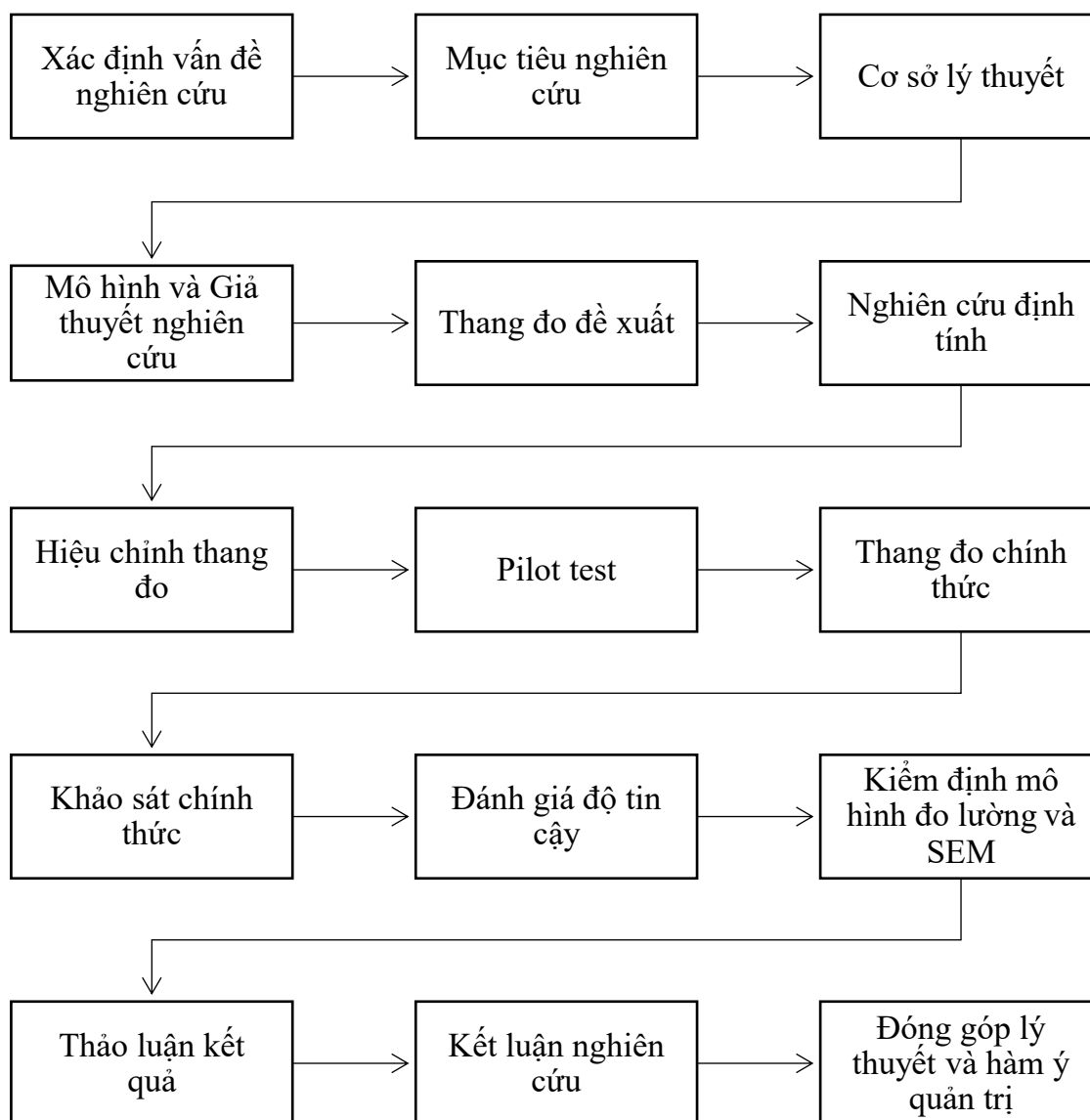
Ghi chú: —————> Trực tiếp
> Điều tiết

Tóm tắt chương 2

Chương 2 đã trình bày một cách toàn diện cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu của luận án, đóng vai trò nền tảng cho việc xây dựng giả thuyết và kiểm định thực nghiệm ở các chương tiếp theo. Trước hết, chương đã hệ thống hóa các khái niệm cốt lõi bao gồm AO, EO, ROC và SD. Các khái niệm này không chỉ được làm rõ về nội hàm mà còn được đặt trong mối quan hệ tương tác, phản ánh cách DN vừa tổ chức hoạt động, vừa định hướng chiến lược và vận hành nguồn lực nhằm đạt được mục tiêu phát triển dài hạn. Tiếp theo, chương đã phân tích và tích hợp các lý thuyết nền tảng gồm lý thuyết RBT, RDT và SNT. Sự kết hợp này cho phép giải thích đầy đủ hơn cơ chế hình thành và phát huy năng lực DN, từ việc sở hữu nguồn lực, cách thức tổ chức và khai thác nguồn lực, đến khả năng tiếp cận và tận dụng nguồn lực từ môi trường bên ngoài. Trong đó, ROC được xác định là yếu tố đóng vai trò cầu nối giữa nội lực và ngoại lực, giúp DN chuyển hóa các nguồn lực thành kết quả hoạt động cụ thể. Bên cạnh đó, chương cũng đã tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến từng cấu phần của mô hình, bao gồm AO, EO, SD và ROC. Qua đó, luận án đã chỉ ra rằng mặc dù đã có nhiều nghiên cứu về từng yếu tố riêng lẻ nhưng các nghiên cứu tích hợp đồng thời AO, EO và ROC trong một mô hình nhằm giải thích kết quả SD, đặc biệt trong bối cảnh DNNVV tại các nền kinh tế đang phát triển, vẫn còn hạn chế. Đồng thời, vai trò điều tiết của ROC và cơ chế trung gian của EO trong mối quan hệ giữa AO và SD vẫn chưa được kiểm định đầy đủ, tạo nên khoảng trống nghiên cứu cần được bổ sung. Trên cơ sở đó, chương đã xây dựng khung lý thuyết nghiên cứu, xác định rõ các mối quan hệ giữa các biến và đề xuất mô hình nghiên cứu cùng hệ thống giả thuyết tương ứng. Mô hình đề xuất không chỉ kế thừa các nghiên cứu trước mà còn mở rộng bằng cách tích hợp vai trò trung gian của EO và vai trò điều tiết của ROC, qua đó làm rõ hơn cơ chế chuyển hóa từ năng lực tổ chức đến kết quả phát triển bền vững.

CHƯƠNG 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Quy trình nghiên cứu



Hình 3-1. Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu được triển khai theo các bước logic từ xác định khoảng trống học thuật, xây dựng nền tảng lý thuyết đến phát triển mô hình và thang đo sơ bộ. Sau đó, mô hình được hiệu chỉnh thông qua nghiên cứu định tính và khảo sát thử để đảm bảo tính phù hợp bối cảnh. Cuối cùng, nghiên cứu định

lượng được sử dụng để kiểm định thang đo và giả thuyết bằng các phương pháp thống kê làm cơ sở vững chắc cho các hàm ý quản trị phù hợp bối cảnh nghiên cứu.

3.2. Phương pháp nghiên cứu định tính

3.2.1. Mục tiêu và vai trò

Nghiên cứu định tính được tiến hành trước khảo sát định lượng nhằm kiểm chứng, điều chỉnh và hoàn thiện bộ thang đo cho mô hình nghiên cứu (Lý Thị Minh Châu và cộng sự, 2024). Tác giả sử dụng phương pháp tổng quan tài liệu có hệ thống kết hợp công cụ VOSviewer để phân tích trắc lượng thư mục. Quy trình gồm: (1) Tìm kiếm từ khóa trên Scopus/Web of Science; (2) Lọc tài liệu phù hợp giai đoạn 1999–2025; (3) Sử dụng VOSviewer để lập bản đồ mạng lưới các khái niệm, từ đó xác định các khoảng trống nghiên cứu và các thang đo phổ biến nhất làm cơ sở cho nghiên cứu. Kết quả phân tích từ VOSviewer được dùng để xác định các cụm khái niệm chính và xu hướng nghiên cứu, qua đó hỗ trợ việc xây dựng mô hình nghiên cứu và định hướng tổng quan lý thuyết. Giai đoạn định tính có ba mục tiêu cụ thể gồm: (1) Kiểm tra mức độ rõ ràng và phù hợp ngữ nghĩa của 54 biến quan sát trong bối cảnh DNNVV vùng ĐBSCL; (2) Hiệu chỉnh các phát biểu chưa sát thực tế hoặc dễ hiểu sai; (3) Đảm bảo giá trị nội dung và tính khả thi của công cụ khảo sát để phục vụ kiểm định các giả thuyết H1–H6 trong giai đoạn định lượng.

3.2.2. Cơ sở lý thuyết và định hướng tiếp cận

Dựa trên cơ sở lý thuyết nền tảng của chương 2, tác giả kế thừa và đối chiếu các công trình quốc tế tiêu biểu trong bảng 3-1.

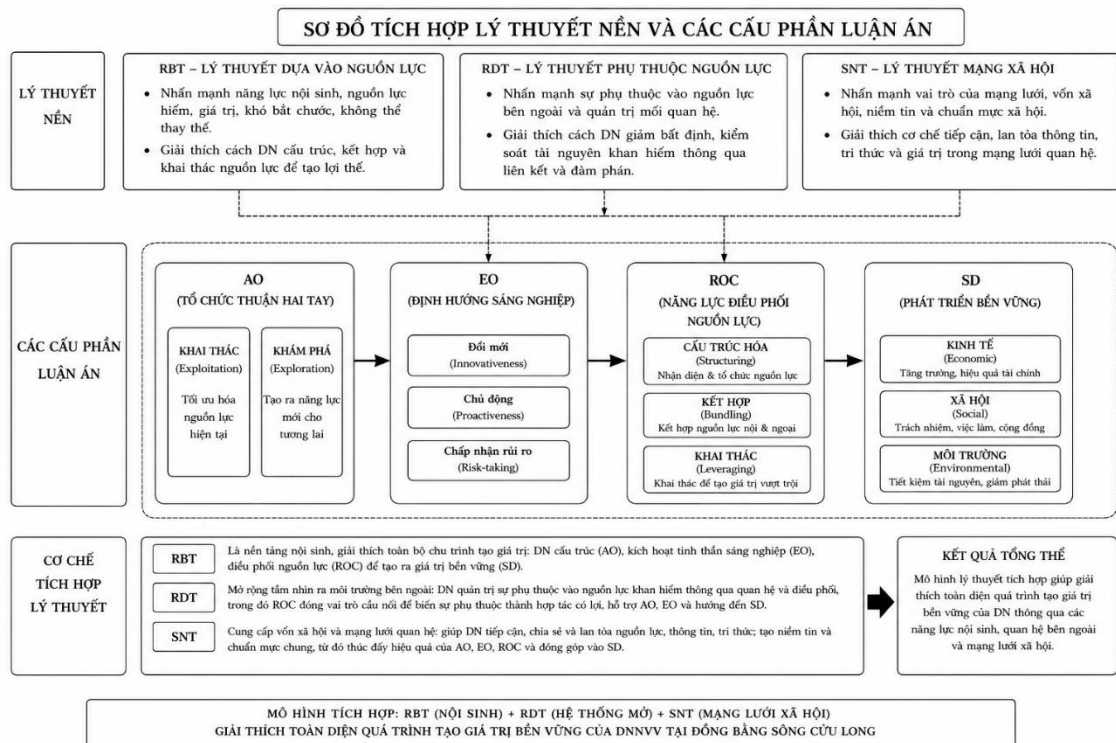
Bảng 3-1. Bảng tổng kết các khái niệm kế thừa và đối chiếu các công trình quốc tế tiêu biểu

Khái niệm	Nguồn lý thuyết chính	Đóng góp then chốt được kế thừa
AO	March (1991); O'Reilly và Tushman (2013); Lee và cộng sự (2025)	Cân bằng giữa khai thác (exploitation) và khám phá (exploration) giúp DN duy trì đồng thời hiệu quả và đổi mới.

EO	Lumpkin và Dess (1996); Ed-Dafali và cộng sự (2023)	Đổi mới, chủ động, chấp nhận rủi ro tạo động lực chiến lược cho tăng trưởng bền vững của DNNVV.
ROC	Sirmon và cộng sự (2011); Hu và cộng sự (2023)	Cấu trúc, kết hợp và tận dụng nguồn lực hiệu quả trong điều kiện hạn chế.
SD	Elkington (1997); Sarmiento và cộng sự (2024)	Định nghĩa SD qua ba trụ cột kinh tế, xã hội và môi trường.

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

Tổng quan lý thuyết cho thấy đa số thang đo gốc được xây dựng trong bối cảnh DN lớn ở các nền kinh tế phát triển. Vì vậy, để đảm bảo giá trị đo lường trong DNNVV Việt Nam, đặc biệt ở ĐBSCL, nơi nguồn lực hạn chế và đặc điểm vùng miền đặc thù cần điều chỉnh ngữ nghĩa, ví dụ và phạm vi biểu đạt. Giai đoạn định tính được triển khai nhằm kiểm định nội dung và tính đại diện của thang đo (Lý Thị Minh Châu và cộng sự, 2024). Các kỹ thuật được sử dụng gồm: (1) Tổng quan tài liệu có hệ thống: đối chiếu thang đo gốc và các biến đã được kiểm định trong các nghiên cứu từ 2019–2025 (Elsevier, ScienceDirect, SpringerLink). (2) Dịch và hồi dịch (Brislin, 1980): đảm bảo tương đương ngữ nghĩa cho tất cả phát biểu. (3) Phỏng vấn sâu bán cấu trúc: thực hiện với nhóm chuyên gia được chọn theo phương pháp chọn mẫu có chủ đích đồng thời áp dụng phỏng vấn nhận thức: kiểm tra khả năng hiểu đúng câu hỏi của người trả lời. (4) Phân tích nội dung và kiểm chứng đồng thuận: đối chiếu diễn giải và xác nhận nội dung với các chuyên gia tham gia.



Hình 3-2. Sơ đồ tích hợp lý thuyết nền và các cấu phần luận án

Cách tiếp cận này giúp bảo đảm tính chặt chẽ của dữ liệu định tính, đồng thời phù hợp với thiết kế nghiên cứu hỗn hợp tuần tự được khuyến nghị bởi Creswell (2018) và Hair và cộng sự (2023).

3.2.3. Thiết kế nghiên cứu định tính và chọn mẫu

Cỡ mẫu 15 chuyên gia được xác định dựa trên nguyên tắc bão hòa lý thuyết của Guest và cộng sự (2006), khi các thông tin mới thu thập bắt đầu lặp lại và không phát sinh thêm biến quan sát mới. Dữ liệu phỏng vấn được xử lý bằng phương pháp phân tích nội dung và sau đó so sánh đối chiếu để điều chỉnh thang đo.

Tiêu chí chọn chuyên gia được trình bày trong bảng sau:

Bảng 3-2. Tiêu chí lựa chọn chuyên gia trong nghiên cứu định tính

Nhóm tiêu chí	Tiêu chí cụ thể	Nội dung yêu cầu	Mục đích
1. Năng lực học thuật	Học hàm/Học vị	Từ Thạc sĩ trở lên; ưu tiên Tiến sĩ, Phó Giáo sư trong các ngành Quản trị kinh doanh, Marketing, Quản lý kinh tế	Đảm bảo khả năng hiểu và phân biện các

			khái niệm lý thuyết
	Công trình nghiên cứu	Có bài báo khoa học công bố trên tạp chí uy tín trong/ngoài nước liên quan đến AO, EO, SD	Đảm bảo tính cập nhật và nền tảng học thuật của ý kiến
	Thâm niên chuyên môn	≥ 10 năm kinh nghiệm giảng dạy hoặc nghiên cứu	Đảm bảo chiều sâu và tính toàn diện trong đánh giá thang đo
2. Kinh nghiệm thực tiễn	Vị trí quản lý	Chủ DN, CEO hoặc trưởng bộ phận có quyền quyết định chiến lược	Đảm bảo góc nhìn thực tiễn cấp chiến lược
	Thâm niên quản lý	5–10 năm kinh nghiệm điều hành DNNVV, ưu tiên tại ĐBSCL	Phản ánh đúng bối cảnh DN địa phương
	Am hiểu bối cảnh	DN đang chuyển đổi số hoặc áp dụng ESG (lợi thế)	Đảm bảo tính cập nhật và phù hợp xu hướng
3. Sự phù hợp & tính khách quan	Đa dạng lĩnh vực	Chuyên gia từ nhiều ngành (nông nghiệp, thương mại, dịch vụ,...)	Tăng tính khái quát hóa của thang đo
	Am hiểu ĐBSCL	Có kinh nghiệm nghiên cứu/kinh doanh tại ĐBSCL	Nhận diện và điều chỉnh yếu tố đặc thù vùng
	Cam kết tham gia	Tham gia phỏng vấn 45–60 phút và phản hồi các vòng tiếp theo (member checking)	Đảm bảo độ tin cậy và tính xác thực dữ liệu

Các tiêu chí trên được xây dựng nhằm đảm bảo tính giá trị nội dung và độ tin cậy của dữ liệu định tính thông qua việc lựa chọn chuyên gia có sự cân bằng giữa nền tảng học thuật và kinh nghiệm thực tiễn. Các chuyên gia được chọn bắt buộc phải có nhóm tiêu chí thứ 3 và cần có ít nhất 1 tiêu chí thuộc nhóm 1 và 2.

Phỏng vấn bán cấu trúc được triển khai với các chuyên gia đại diện cho ba nhóm đối tượng: (1) Nhóm 1: 8 nhà quản lý DNNVV tại ĐBSCL (lĩnh vực thương mại, bảo hiểm, nông nghiệp, dịch vụ); (2) Nhóm 2: 4 giảng viên, nhà nghiên cứu trong lĩnh vực quản trị, khởi nghiệp và SD; (3) Nhóm 3: 3 cán bộ hỗ trợ DN, cố vấn hoặc quản lý chương trình phát triển DNNVV. Trước khi triển khai phỏng vấn sâu chính thức, tác giả đã có buổi trao đổi sơ bộ với ba chuyên gia học thuật và thực tiễn để thẩm định tính hợp lý của mô hình nghiên cứu và bảng thang đo sơ bộ, gồm: TS. Nguyễn Th. Ng. là giảng viên tại một Trường Đại học của thành phố Hồ Chí Minh, chuyên ngành Quản trị kinh doanh, hơn 30 năm kinh nghiệm giảng dạy và nghiên cứu; TS. Võ Đ. K. với chuyên ngành SD có 15 năm kinh nghiệm giảng dạy và tư vấn DN vùng ĐBSCL; Bà Trần T. Nh., hiện là Giám đốc chi nhánh Vĩnh Long của một Công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ, phụ trách chuỗi sản phẩm, có trên 20 năm kinh nghiệm điều hành và phát triển thị trường khu vực miền Tây. Ba chuyên gia đã đồng thuận về sáu giả thuyết nghiên cứu (H1–H6) và cách trình bày, cấu trúc thang đo sơ bộ, đánh giá mô hình là hợp lý, phản ánh đúng mối quan hệ giữa các khái niệm AO, EO, ROC và SD trong bối cảnh DNNVV vùng ĐBSCL. Ý kiến thống nhất này là cơ sở để tác giả giữ nguyên cấu trúc 54 biến quan sát cho giai đoạn tiếp theo.

Thời gian: tháng 6 đến tháng 7 năm 2025. Địa bàn: Tây Ninh, Đồng Tháp, Vĩnh Long, An Giang và Cần Thơ. Thời lượng: 45–60 phút/cuộc; hình thức trực tiếp và trực tuyến (app Zalo). Tất cả đều đồng ý tham gia và được đảm bảo tư ẩn theo quy định đạo đức nghiên cứu.

3.2.4. Kết quả rà soát và điều chỉnh thang đo

Kết quả phân tích 15 bản phỏng vấn cho thấy các chuyên gia đánh giá cao tính logic và khả năng đo lường của mô hình, tuy nhiên một số phát biểu cần điều chỉnh về ngôn ngữ để phản ánh thực tiễn DNNVV Việt Nam.

Các mục câu 13, 14, 17 được nhiều chuyên gia góp ý (từ 4–7 người/biến). Cụ thể:

Bảng 3-3. So sánh nội dung thang đo trước và sau điều chỉnh

Câu	Nội dung gốc	Tóm tắt ý kiến chuyên gia	Câu sau điều chỉnh

13	DN cho phép nhân viên tự do lựa chọn cách thực hiện công việc.	Cần giới hạn phạm vi: phải bám quy trình, tuân thủ nội bộ, gắn 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.”
14	DN khuyến khích nhân viên đưa ra và thử nghiệm ý tưởng mới.	Cần gắn với thực lực, nguồn lực và 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.”
17	Sai lầm của nhân viên được xem là cơ hội để học hỏi.	Đồng tình nhưng cần giới hạn: chỉ trong phạm vi chấp nhận được.	“Sai lầm của nhân viên được xem là cơ hội học hỏi, trong phạm vi giới hạn chấp nhận được.”

Ngoài ba câu trên, các phát biểu khác chỉ ra các vấn đề liên quan điều chỉnh nhỏ về ngôn ngữ (rút gọn, thay thuật ngữ). Sau khi hoàn thành nghiên cứu định tính, do các khái niệm như AO hay ROC mang tính trừu tượng và không thể quan sát trực tiếp, tác giả cho rằng nên cần nhiều câu hỏi để phản ánh các khía cạnh khác nhau của cùng một cấu trúc. Những biến có vẻ giống nhau thực chất giúp tăng độ tin cậy nội tại và giảm sai số đo lường do nhận thức chủ quan của người trả lời. Đồng thời, mỗi biến quan sát thường được thiết kế với sắc thái ngữ nghĩa khác nhau nhằm khai thác các góc nhìn bổ sung như chiến lược và vận hành. Ví dụ: 2 biến ROC6 (DN phân bổ nguồn lực linh hoạt khi xuất hiện cơ hội mới) và ROC 7 (DN có khả năng huy động nhanh nguồn lực cần thiết cho dự án mới). Mặc dù cả hai biến ROC6 và ROC7 đều liên quan đến khả năng phản ứng về nguồn lực, chúng phản ánh hai khía cạnh khác biệt của năng lực thích ứng. ROC6 đo lường khả năng tái phân bổ nguồn lực nội bộ một cách linh hoạt, trong khi ROC7 phản ánh khả năng huy động nhanh các nguồn lực bổ sung từ bên trong và bên ngoài tổ chức. Hai năng lực này có cơ chế vận hành và ý nghĩa quản trị khác nhau nhưng mang tính bổ trợ, do đó việc duy trì cả hai biến là cần thiết nhằm đảm bảo thang đo bao

quát đầy đủ khái niệm nghiên cứu. Hai biến này tương ứng với hai chức năng cốt lõi của năng lực điều phối nguồn lực là tái cấu hình chiến lược và khai thác hiệu quả vận hành (Sirmon và cộng sự, 2007; 2011). Vì vậy, việc giữ lại cả hai biến giúp phản ánh đầy đủ tính đa chiều của ROC. Kết luận, tổng cộng 54 biến quan sát được giữ nguyên sau giai đoạn này.

Bảng 3-4. Bảng thang đo sau hiệu chỉnh

STT	BẢNG HỎI AO - KHAI THÁC		Ký hiệu
1	KT LÃNH ĐẠO	Theo dõi tiến độ công việc và đảm bảo mục tiêu được hoàn thành.	KTLĐ1
2		Thiết lập quy trình làm việc rõ ràng, tránh lộn xộn.	KTLĐ2
3		Yêu cầu nhân viên tuân thủ các quy tắc cốt yếu (mặc đồng phục hay an toàn lao động).	KTLĐ3
4		Xử lý kịp thời khi có sai phạm hoặc lệch mục tiêu.	KTLĐ4
5		Duy trì kế hoạch kinh doanh ổn định, tránh thay đổi liên tục.	KTLĐ5
6	KT QUẢN LÝ	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.	KTQL1
7		Mọi nhân viên đều hiểu rõ và làm việc để đạt được mục tiêu chung, tránh được các mâu thuẫn không cần thiết.	KTQL2
8		Thông tin và kiến thức được chia sẻ thông suốt các phòng ban/cá nhân, giúp mọi người cùng hướng tới mục tiêu chung.	KTQL3
9	KT KẾT NỐI	Phản hồi từ các đối tác trong mạng lưới giúp tinh chỉnh sản phẩm/dịch vụ để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của thị trường.	KTKN1
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...).	KTKN2

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).	KTKN3
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).	KTKN4
BẢNG HỎI AO - KHÁM PHÁ			
13	KP LÃNH ĐẠO	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.	KPLĐ1
14		DN khuyến khích nhân viên đề xuất và thử nghiệm ý tưởng mới khi phù hợp với nguồn lực và điều kiện thị trường.	KPLĐ2
15		Động viên nhân viên chấp nhận rủi ro trong giới hạn an toàn.	KPLĐ3
16		Tạo không gian để nhân viên đề xuất ý tưởng cá nhân.	KPLĐ4
17		Sai lầm của nhân viên được xem là cơ hội học hỏi, trong phạm vi giới hạn chấp nhận được.	KPLĐ5
18	KP QUẢN LÝ	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.	KPQL1
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.	KPQL2
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.	KPQL3
21	KP KẾT NỐI	Chủ động kết nối với đối tác/khách hàng mới (thông qua hội chợ, triển lãm...).	KPKN1
22		Tích cực tìm kiếm thông tin/thị trường mới (khảo sát nhu cầu khách hàng qua Facebook, Zalo).	KPKN2

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).	KPKN3
24		Học hỏi từ đối thủ cạnh tranh (phân tích các chiến lược thành công của đối thủ).	KPKN4
BẢNG HỎI EO			
25	CHỦ ĐỘNG	DN là tiên phong trong việc giới thiệu sản phẩm/dịch vụ mới ra thị trường.	CĐ1
26		DN chủ động định hình xu hướng thay đổi của ngành.	CĐ2
27		DN liên tục tìm kiếm cơ hội kinh doanh mới trước đối thủ.	CĐ3
28	ĐỔI MỚI	DN thường xuyên giới thiệu sản phẩm/dịch vụ mới hoặc cải tiến.	ĐM1
29		DN chú trọng đầu tư vào RvàD và công nghệ mới.	ĐM2
30		Các ý tưởng đổi mới được khuyến khích và hỗ trợ triển khai.	ĐM3
31	RỦI RO	DN sẵn sàng đầu tư vào dự án mới dù rủi ro cao.	RR1
32		Ban lãnh đạo sẵn sàng chấp nhận rủi ro để đạt mục tiêu dài hạn.	RR2
33		Chấp nhận khả năng thất bại khi thử nghiệm ý tưởng mới.	RR3
BẢNG HỎI SD			
34	MÔI TRƯỜNG	Giảm lượng hóa chất độc hại thải ra ngoài môi trường	MT1
35		Giảm chất thải và tái chế vật liệu trong quá trình sản xuất	MT2
36		Tăng cường sử dụng năng lượng tái tạo và nhiên liệu sạch	MT3
37		Tăng mức độ cải thiện hiệu quả môi trường của DN.	MT4
38		Giảm tần suất xảy ra sự cố liên quan các vấn đề về môi trường.	MT5

39	XÃ HỘI	Nâng cao điều kiện lao động và phúc lợi cho nhân viên.	XH1
40		Tạo cơ hội việc làm cho cộng đồng địa phương.	XH2
41		Tham gia các hoạt động từ thiện và hỗ trợ cộng đồng.	XH3
42		Hợp tác với các tổ chức xã hội để giải quyết vấn đề cộng đồng.	XH4
43	KINH TẾ	Doanh thu tăng trưởng ổn định qua các năm.	KT1
44		Lợi nhuận duy trì và tăng trưởng bền vững.	KT2
45		Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn và tài sản.	KT3
46		Tăng thị phần trên thị trường mục tiêu.	KT4

BẢNG HỎI ROC

47	ROC	DN xác định rõ những nguồn lực nào cần thiết để triển khai các hoạt động sản xuất kinh doanh thân thiện môi trường.	ROC1
48		Các nguồn lực như máy móc, nhân công, nguyên liệu được phối hợp để hỗ trợ mục tiêu sản xuất xanh.	ROC2
49		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.	ROC3
50		Các bộ phận phối hợp chặt chẽ trong việc sử dụng chung tài nguyên (nước, điện, vật tư) để giảm lãng phí.	ROC4
51		Khi thị trường thay đổi, DN biết cách điều chỉnh nguồn lực để thích ứng.	ROC5
52		DN phân bổ nguồn lực linh hoạt khi xuất hiện cơ hội mới.	ROC6
53		DN có khả năng huy động nhanh nguồn lực cần thiết cho dự án mới.	ROC7
54		Nguồn lực được sử dụng tối ưu để đạt hiệu quả kinh tế và môi trường cao nhất.	ROC8

3.2.5. Kết luận

Các khái niệm AO, EO, ROC, SD đều được xác nhận là phù hợp với bối cảnh DNNVV vùng ĐBSCL.

Bộ 54 biến quan sát sau điều chỉnh có giá trị nội dung tốt, cấu trúc rõ ràng và dễ hiểu với đối tượng khảo sát.

Các kết quả chuyên gia tập trung làm rõ ba nguyên tắc then chốt của DNNVV: Trao quyền trong khuôn khổ; Sáng tạo gắn với nguồn lực thực tế; Học hỏi trong giới hạn rủi ro; Toàn bộ thang đo và mô hình giữ nguyên 6 giả thuyết nghiên cứu H1–H6, sẽ được kiểm định trong giai đoạn định lượng trình bày ở mục tiếp theo.

3.3. Nghiên cứu định lượng

3.3.1. Mục đích nghiên cứu

Mục đích của nghiên cứu định lượng là kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu đã được xây dựng trong giai đoạn nghiên cứu lý thuyết và điều chỉnh qua kết quả nghiên cứu định tính. Thông qua đó, nghiên cứu định lượng giúp xác định mối quan hệ giữa các biến như AO, EO, ROC và SD của DNNVV vùng ĐBSCL. Ngoài ra, nghiên cứu cũng xem xét vai trò trung gian của EO trong mối quan hệ giữa AO và SD cũng như vai trò điều tiết ROC trong mối quan hệ giữa AO và EO.

3.3.2. Thiết kế nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu lựa chọn phạm vi khảo sát tại ĐBSCL sắp xếp theo 13 tỉnh, thành phố cũ do theo chủ trương mới thì tỉnh Long An cũ sẽ thành 1 bộ phận của tỉnh Tây Ninh mới và tính là Tây Nam Bộ. Tuy nhiên, nghiên cứu xác định phạm vi không gian dựa trên sự thống nhất về đặc điểm thể chế, điều kiện tự nhiên và kinh tế xã hội, đảm bảo tính đồng nhất cho mẫu nghiên cứu, cụ thể: (1) Về mặt thể chế và quy hoạch: Theo Nghị quyết 120/NQ-CP (2017), Long An được xác định là một trong 13 tỉnh thành trọng điểm thuộc vùng ĐBSCL trong chiến lược phát triển bền vững. Điều này chứng minh sự tương đồng về khung pháp lý và chính sách hỗ trợ phát triển DN trong toàn vùng; (2) Về đặc điểm kinh tế - địa lý: Với

phần lớn diện tích thuộc vùng trũng Đồng Tháp Mười và chịu ảnh hưởng trực tiếp từ hệ thống thủy văn sông Mê Công (Lê Thông, 2006), các DN tại tỉnh Long An cũ chia sẻ chung những cơ hội và thách thức về điều kiện tự nhiên, hạ tầng logistics và chuỗi cung ứng nông sản tương tự các địa phương khác trong vùng. (3) Về tính đại diện cho mẫu nghiên cứu: Việc gộp khu vực tỉnh Long An cũ vào phạm vi ĐBSCL đảm bảo tính toàn diện của không gian văn hóa kinh tế Tây Nam Bộ (Trần Ngọc Thêm, 2023), giúp dữ liệu thu thập từ các DNNVV phản ánh chính xác các đặc trưng sinh kế và phương thức quản trị đặc thù của khu vực.

Các thang đo được sử dụng trong bảng hỏi được kế thừa và điều chỉnh từ các nghiên cứu trước nhằm đảm bảo tính phù hợp về mặt ngữ cảnh và đặc điểm ngành nghề, đồng thời được hiệu chỉnh từ kết quả phỏng vấn định tính. Thang đo các biến áp dụng theo Likert 5 cấp độ (1 = Hoàn toàn phản đối, 5 = Hoàn toàn tán thành) với các nội dung: (1) Để phù hợp với cách tiếp cận thuận hai tay bởi cảnh đã trình bày ở mục 2.2.2.3, biến AO được kiểm định cấu trúc bậc hai (AO -> khai thác - khám phá) kế thừa từ: Rosling và cộng sự (2011); Rosling và cộng sự (2015); Ed-Dafali và cộng sự (2023); De Clercq, Thongpapanl và Dimov (2013); Gibson và Birkinshaw (2004); Jurksiene và Pundziene (2016); Nahapiet và Ghoshal (1998). (2) EO (tính đổi mới, tính chấp nhận rủi ro và tính chủ động) kế thừa từ: Covin và Slevin (1989); Lumpkin và Dess (1996). (3) SD (Xã hội, Môi trường, Kinh tế) kế thừa từ: Zhu và các cộng sự, (2013); Zhu và các cộng sự, (2008); Zaid (2018); De Giovanni (2012); Zhu và cộng sự, (2005); Green và Inman, (2005). (4) ROC kế thừa từ: Sirmon và cộng sự (2007); Wang và cộng sự (2020); Teece (2014); Shehzad và cộng sự (2023); Helfat và cộng sự (2003); Bouncken và Kraus (2013); Wales, Patel và cộng sự (2013); Wang và cộng sự (2022); Teece (2016); Xin và cộng sự (2022); Albort-Morant và cộng sự (2018); Russo và Fouts (1997); Jiang và cộng sự (2018). Tổng cộng 54 biến đã được hoàn thiện thông qua thu thập ý kiến của các chuyên gia và khảo sát sơ bộ.

3.3.2.1 Nghiên cứu định lượng sơ bộ

Trước khi tiến hành khảo sát chính thức, nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện nhằm đánh giá mức độ rõ ràng, tính phù hợp và độ tin cậy ban đầu của các thang đo.

Tác giả tiến hành khảo sát thử nghiệm với cỡ mẫu $n=100$ đến nhà quản lý/chủ DN tại khu vực Long An và Tiền Giang. Đây là hai địa bàn có đặc trưng sản xuất kinh doanh đại diện cho vùng. Dữ liệu sau khi thu thập được làm sạch và xử lý bằng phần mềm SPSS để kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá.

Kết quả tại Phụ lục 2 cho thấy tất cả các nhóm thang đo đều đạt độ tin cậy nội tại rất cao, vượt xa ngưỡng kỳ vọng 0.7 (Hair và cộng sự, 2023). Thang đo AO (Khai thác & Khám phá): Đạt hệ số Alpha lần lượt là 0.922 và 0.945. Các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến đạt mức cao (thấp nhất là 0.40 của OA_KT2), chứng tỏ tính thống nhất cao trong nội hàm khái niệm. Thang đo EO, SD và ROC: Đồng ghi nhận hệ số Alpha ấn tượng (từ 0.898 đến 0.944). Đáng chú ý, việc loại bỏ bất kỳ biến quan sát nào cũng không làm tăng đáng kể hệ số Alpha, cho thấy bộ câu hỏi hiện tại đã tối ưu.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA): (1) Giá trị hội tụ: Kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê ($p = 0.000$) và tổng phương sai trích đạt mức cao, phản ánh khả năng giải thích tốt của các nhân tố đối với tập dữ liệu. (2) Giá trị phân biệt: Ma trận xoay nhân tố cho thấy các biến quan sát hội tụ rõ rệt vào đúng 5 nhóm nhân tố như mô hình lý thuyết đề xuất (Factor 1 đến Factor 5), không có hiện tượng biến quan sát tải lên nhiều nhân tố với hệ số lớn. Kết quả này cho thấy thang đo đã đạt độ tin cậy cao và đủ điều kiện để tiến hành các giai đoạn nghiên cứu tiếp theo.

Kết luận, kết quả Pilot Test minh chứng rằng bộ công cụ khảo sát có giá trị nội dung và giá trị cấu trúc tốt. Ngôn ngữ bảng hỏi phù hợp với trình độ và văn hóa kinh doanh của đối tượng khảo sát. Tác giả quyết định giữ nguyên cấu trúc 54 biến quan sát để tiến hành giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức.

3.3.2.2 Nghiên cứu định lượng chính thức

Để đảm bảo tính đại diện cho DNNVV tại khu vực ĐBSCL trong điều kiện hạn chế về danh sách tiếp cận tổng thể, nghiên cứu áp dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện phân tầng. Tác giả tiếp cận mỗi tỉnh/thành trong khu vực với khoảng 30 đến 40 DNNVV hướng đến đảm bảo tính phân bố địa lý và ngành nghề. Quy trình này được thực hiện qua các bước chặt chẽ và bám sát hai tiêu chí cụ thể là địa bàn và lĩnh vực kinh tế nhằm khắc phục nhược điểm của lấy mẫu thuận tiện đơn thuần.

Hai tiêu chí để đảm bảo tính bao quát:

- Theo địa bàn (Bảng 3-1): Mẫu được phân bổ đều khắp 13 tỉnh/thành vùng ĐBSCL. Kết quả thu được tỷ trọng mỗi địa phương dao động từ 6.0% đến 9.8%, đảm bảo không có sự lệch tập trung quá mức vào một địa phương đơn lẻ, giúp phản ánh đặc thù kinh tế toàn vùng.

Bảng 3-5. Phân bổ mẫu theo tỉnh thành (theo địa bàn cũ trước sát nhập để dễ hình dung vị trí phân bổ)

Tỉnh/Thành phố	Số DN khảo sát	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

- Theo lĩnh vực kinh tế (Bảng 3-2): Định mức mẫu được kiểm soát để bao phủ các ngành kinh tế trọng điểm: Sản xuất & chế biến (31.3%), Thương mại - Dịch vụ (25.1%) và Nông nghiệp (22.9%).

Bảng 3-6. Phân bổ mẫu theo lĩnh vực kinh tế

STT	Lĩnh vực hoạt động	Số DN	Tỷ lệ (%)
1	Sản xuất & chế biến nông sản thủy sản	115	31.3

2	Thương mại – dịch vụ	92	25.1
3	Nông nghiệp & nuôi trồng thủy sản	84	22.9
4	Ngành nghề khác (công nghiệp nhẹ, vận tải, hỗ trợ...)	76	20.7
	Tổng cộng	367	100

3.3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

Quy trình và các phương pháp phân tích định lượng được sử dụng để kiểm định mô hình lý thuyết như sau:

Bước 1 - Quy trình xử lý dữ liệu sơ cấp: Dữ liệu sau khi thu thập từ các DNNVV tại khu vực ĐBSCL được thực hiện qua quy trình làm sạch và sàng lọc nghiêm ngặt trước khi tiến hành phân tích: Sàng lọc dữ liệu: Các phiếu khảo sát không đạt chuẩn bị loại bỏ dựa trên hai tiêu chí: (1) Phiếu trả lời thiếu thông tin quá 10% tổng số câu hỏi; (2) Phiếu trả lời không tập trung (chọn cùng một phương án đánh giá cho tất cả các câu hỏi).

Bước 2 - Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính: Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích dữ liệu mô hình PLS-SEM với sự hỗ trợ của phần mềm SmartPLS 4.1.4. Đây là kỹ thuật phân tích phù hợp cho các mô hình có cấu trúc phức tạp, chứa khái niệm bậc cao và các tác động điều tiết. Quy trình phân tích được thực hiện qua hai giai đoạn:

Giai đoạn 1: Kiểm định mô hình đo lường. Giai đoạn này nhằm xác định độ tin cậy và giá trị của các thang đo: (1) Đánh giá cấu trúc bậc hai: Để phù hợp với cách tiếp cận thuận hai tay bởi cảnh đã trình bày ở mục 2.2.2.3 thì đối với biến AO, nghiên cứu thực hiện kiểm định cấu trúc bậc hai dạng Phản ánh - Phản ánh (các biến bậc cao được phản ánh bởi các biến bậc thấp và các biến bậc thấp tiếp tục được đo lường thông qua các biến quan sát) thông qua hệ số tải ngoài của hai thành phần Khai thác và Khám phá. (2) Độ tin cậy nhất quán nội tại: Được kiểm chứng bằng hệ số Cronbach's Alpha và Độ tin cậy tổng hợp (CR) với ngưỡng chấp nhận $> 0,70$. (3) Giá trị hội tụ: Được đánh giá qua Phương sai trích trung bình với ngưỡng $> 0,50$ và hệ số tải ngoài của các biến quan sát với ngưỡng $> 0,708$. (4) Giá trị phân

biệt: Sử dụng tiêu chuẩn Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) với ngưỡng $< 0,90$ và kiểm tra ma trận hệ số tải chéo để đảm bảo tính riêng biệt giữa các khái niệm nghiên cứu.

Giai đoạn 2: Kiểm định mô hình cấu trúc. Sau khi mô hình đo lường đạt yêu cầu, các bước đánh giá mối quan hệ giữa các cấu trúc được thực hiện: (1) Kiểm tra đa cộng tuyến: Sử dụng chỉ số VIF để đảm bảo các biến độc lập không bị trùng lặp thông tin ($VIF < 3,0$). (2) Đánh giá độ phù hợp: Sử dụng chỉ số SRMR để đánh giá mức độ tương thích giữa mô hình lý thuyết và dữ liệu thực tế (ngưỡng $< 0,08$). (3) Sức mạnh giải thích và dự báo: Đánh giá thông qua hệ số xác định R^2 và kích thước hiệu ứng f^2 .

Bước 3 - Kiểm định các giả thuyết và hiệu ứng điều tiết. Nghiên cứu áp dụng kỹ thuật Bootstrapping với 5.000 lần lặp để ước lượng độ ý nghĩa thống kê của các hệ số đường dẫn. Các giả thuyết nghiên cứu và vai trò điều tiết của ROC được chấp nhận khi đạt giá trị T-statistics $> 1,96$ hoặc P-value $< 0,05$.

Tóm tắt chương 3

Chương 3 đã trình bày một cách hệ thống và chặt chẽ toàn bộ phương pháp nghiên cứu được sử dụng nhằm kiểm định mô hình lý thuyết về mối quan hệ giữa AO, EO, ROC và SD trong bối cảnh các DNNVV vùng ĐBSCL. Quy trình nghiên cứu được thiết kế theo hướng tiếp cận hỗn hợp tuần tự, bắt đầu từ tổng quan lý thuyết, xây dựng mô hình, nghiên cứu định tính để hiệu chỉnh thang đo, đến nghiên cứu định lượng nhằm kiểm định giả thuyết. Kết quả nghiên cứu định tính cho thấy các khái niệm và cấu trúc mô hình đề xuất có tính phù hợp cao với bối cảnh thực tiễn của DNNVV tại ĐBSCL. Thông qua phỏng vấn chuyên gia và phân tích nội dung, bộ thang đo gồm 54 biến quan sát đã được hiệu chỉnh về ngôn ngữ nhưng vẫn giữ nguyên cấu trúc lý thuyết, đảm bảo giá trị nội dung và tính khả thi khi triển khai khảo sát chính thức. Đồng thời, nghiên cứu cũng làm rõ tính cần thiết của việc sử dụng nhiều biến quan sát tương đồng nhằm phản ánh đầy đủ các khía cạnh đa chiều của các khái niệm trừu tượng như AO và ROC. Trong giai đoạn nghiên cứu định lượng, thiết kế khảo sát được xây dựng với mẫu đại diện 367 DNNVV phân bố theo địa bàn và lĩnh vực hoạt động, góp phần đảm bảo tính khái quát của kết quả nghiên cứu. Các thang đo được kiểm định sơ bộ cho thấy độ tin cậy và giá trị cấu trúc tốt, tạo nền tảng vững chắc cho phân tích chính thức. Phương pháp PLS-SEM được lựa chọn phù hợp với đặc điểm mô hình nghiên cứu có cấu trúc phức tạp, bao gồm biến trung gian và biến điều tiết. Tóm lại, chương này đã thiết lập nền tảng phương pháp luận vững chắc, đảm bảo tính khoa học, độ tin cậy và tính hợp lệ của nghiên cứu. Đây là cơ sở quan trọng để triển khai phân tích dữ liệu và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu trong chương tiếp theo.

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 tính đại diện và độ tin cậy của dữ liệu đầu vào cho các phân tích định lượng tiếp theo.

4.1.1. Các bước thu thập và xử lý dữ liệu

Trong nghiên cứu này, tác giả tiến hành khảo sát hơn 400 DNNVV tại khu vực ĐBSCL. Các DN được chọn theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện phân tầng, trong đó tiêu chí phân tầng dựa trên địa bàn và lĩnh vực hoạt động kinh tế của DNNVV.

Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua hai kênh: khảo sát trực tiếp tại DN và khảo sát trực tuyến. Sau khi kết thúc giai đoạn thu thập, quy trình làm sạch dữ liệu được thực hiện nghiêm ngặt để loại bỏ các quan sát không đạt chuẩn bao gồm: (1) Loại bỏ các phiếu trả lời thiếu thông tin: Các phiếu khảo sát bỏ trống quá 10% tổng số câu; (2) Loại bỏ các phiếu trả lời không tập trung: Các trường hợp người trả lời chọn cùng một phương án cho tất cả các câu hỏi (ví dụ: toàn bộ chọn 1 hoặc 2).

Kết quả, từ tổng số hơn 400 phiếu thu về ban đầu, sau khi sàng lọc, kích thước mẫu hợp lệ cuối cùng đưa vào phân tích là $n = 367$ DN.

4.1.2. Đặc điểm thống kê và tính đại diện của mẫu

Mẫu nghiên cứu ($n=367$) phản ánh khá sát với cấu trúc thực tế của cộng đồng DN tại ĐBSCL, đảm bảo tính đại diện cho tổng thể nghiên cứu:

- Về đối tượng trả lời: 100% đối tượng tham gia khảo sát là các nhân sự chủ chốt (Chủ DN, Giám đốc, Quản lý cấp trung). Đây là những người nắm rõ chiến lược, quy trình vận hành và định hướng phát triển của tổ chức, đảm bảo thông tin cung cấp về AO và EO là chính xác và có giá trị cao.
- Về quy mô DN: Mẫu bao gồm đầy đủ các loại hình từ nhỏ đến vừa. Sự phân bố này phù hợp với đặc thù kinh tế của ĐBSCL, nơi các DNNVV chiếm tỷ trọng áp đảo (trên 97%), có vai trò xương sống trong phát triển kinh tế vùng.

- Về lĩnh vực hoạt động: Các DN trong mẫu tập trung vào các ngành thế mạnh của vùng như sản xuất chế biến nông thủy sản, thương mại dịch vụ nông nghiệp và công nghiệp hỗ trợ. Điều này giúp kết quả nghiên cứu phản ánh đúng bối cảnh thực tiễn của khu vực.

4.1.3. Sự phù hợp của kích thước mẫu

Mặc dù kích thước mẫu thu thập được ($n=367$) thấp hơn so với kỳ vọng lý tưởng ban đầu (540 mẫu theo quy tắc số biến quan sát $\times 10$), tuy nhiên, xét trên các tiêu chuẩn thống kê hiện đại, kích thước mẫu này hoàn toàn thỏa mãn và đủ mạnh để kiểm định mô hình nghiên cứu vì các lý do sau:

1. Thỏa mãn quy tắc ngón tay cái của Hair và cộng sự (2019): Theo nguyên tắc 10 lần trong PLS-SEM, kích thước mẫu cần đạt tối thiểu mười lần số đường dẫn cấu trúc tối đa hướng vào một biến tiềm ẩn. Trong mô hình này, biến phụ thuộc chịu tác động nhiều nhất có không quá 10 đường dẫn, do đó ngưỡng tối thiểu chỉ là khoảng 100 mẫu. Với $n=367$, mẫu nghiên cứu vượt xa yêu cầu này.
2. Sức mạnh thống kê (Statistical Power): Theo phân tích công suất (Power analysis) của Cohen (1992), để phát hiện được mức tác động trung bình ($R^2 \approx 0.10 - 0.25$) với mức ý nghĩa $\alpha = 0.05$ và độ mạnh thống kê là 0.80, kích thước mẫu yêu cầu chỉ khoảng 150-200. Kích thước mẫu 367 đảm bảo độ mạnh thống kê rất cao, giúp giảm thiểu sai lầm loại II (không phát hiện được mối quan hệ thực sự tồn tại).
3. Tính ổn định của ước lượng: Với kỹ thuật Bootstrapping (5.000 lần lặp) được sử dụng trong SmartPLS, kích thước mẫu 367 là đủ lớn để tạo ra các ước lượng tham số ổn định và độ lệch chuẩn nhỏ, đảm bảo tính chính xác của các kiểm định giả thuyết t -test.

Kết luận dữ liệu thu thập từ 367 DNNVV tại ĐBSCL là đảm bảo độ tin cậy, có tính đại diện và thỏa mãn các yêu cầu về cỡ mẫu của phương pháp phân tích định lượng do đó đủ điều kiện để tiến hành các bước kiểm định tiếp theo.

4.2. Kết quả kiểm định mô hình đo lường

Mô hình nghiên cứu được đánh giá thông qua phương pháp PLS-SEM với sự hỗ trợ của phần mềm SmartPLS 4.1.4. Quy trình đánh giá tuân thủ các hướng

dẫn của Hair và cộng sự (2019), bao gồm hai giai đoạn chính: (1) Kiểm định mô hình đo lường (Measurement Model) để đảm bảo độ tin cậy và giá trị của thang đo; (2) Kiểm định mô hình cấu trúc (Structural Model) để kiểm tra các giả thuyết nghiên cứu. Như vậy trong mục này, tác giả trình bày kết quả đánh giá mô hình đo lường, bao gồm đánh giá cấu trúc bậc hai, độ tin cậy nhất quán nội tại, độ hội tụ và giá trị phân biệt.

4.2.1. Kết quả kiểm định thiên lệch phương pháp chung

Nghiên cứu đã thực hiện kiểm định đơn nhân tố của Harman và kết hợp với các tiêu chí đánh giá mô hình đo lường trong PLS-SEM nhằm giảm thiểu nguy cơ 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 (nhỏ hơn ngưỡng 50% theo khuyến nghị của Podsakoff và cộng sự, 2003). Như vậy, không có nhân tố đơn lẻ nào chiếm ưu thế tuyệt đối và hiện tượng sai lệch phương pháp chung không phải là vấn đề nghiêm trọng, đảm bảo độ tin cậy cho các bước phân tích tiếp theo.

Bảng 4-1. 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

Nghiên cứu sử dụng cấu trúc bậc hai cho biến AO, được mô hình hóa dưới dạng Phản ánh - Phản ánh (Reflective-Reflective). Theo đó, AO là khái niệm bậc cao được phản ánh bởi hai thành phần bậc nhất là Khai thác và Khám phá. Để đảm bảo cấu trúc bậc hai này phù hợp, nghiên cứu đánh giá hệ số tải ngoài của hai biến bậc nhất lên biến 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 4-2. Kết quả đánh giá cấu trúc bậc hai của mô hình tổ chức thuận hai tay

Mối quan hệ (Biến bậc 2 ---> Biến thành phần)	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. Điều này chứng minh rằng AO không phải là một khái niệm trừu tượng mà được hình thành thực sự từ sự kết hợp chặt chẽ giữa năng lực khai thác và năng lực khám phá. Đối với các DNNVV tại ĐBSCL, hai năng lực này không tách rời mà song hành tạo nên năng lực động của tổ chức.

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

Các thang đo bậc nhất (bao gồm EO, SD, ROC và các biến con của AO) được đánh giá toàn diện dựa trên 3 tiêu chí:

1. Độ tin cậy nhất quán nội tại: Đo lường bằng Cronbach's Alpha và Độ tin cậy tổng hợp.
2. Độ hội tụ: Đo lường bằng Phương sai trích trung bình và Hệ số tải ngoài.
3. Giá trị phân biệt: Đo lường bằng tiêu chuẩn HTMT và Fornell-Larcker.

4.2.2.1. 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 4-3. 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
Tổ chức thuận hai tay	AO	0.972	0.978	0.935	Tốt
- Khai thác	Khai thác	0.968	0.978	0.941	Đạt
- Khám phá	Khám phá	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. Điều này khẳng định thang đo có độ nhất quán nội tại cao và các biến quan sát trong cùng một nhóm đều đo lường cùng một

khái niệm. Đặc biệt, các biến chính như AO, SD, ROC đều có độ tin cậy rất cao (> 0.90), 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 $ROC = 0.618$). Điều này có nghĩa là các biến tiềm ẩn giải thích được hơn 50% phương sai của các biến quan sát thành phần, chứng tỏ thang đo đạt giá trị hội tụ mạnh (Hair và cộng sự, 2019).

Hệ số tải ngoài: Kiểm tra chi tiết (Phụ lục) cho thấy các biến quan sát đều có hệ số tải $\lambda > 0.708$, đóng góp ý nghĩa vào cấu trúc mẹ. Ví dụ: biến Chủ động 1 (CĐ1) có hệ số tải 0.823; Kinh tế 1 (KT1) là 0.826.

4.2.2.2. Đánh giá Giá trị phân biệt

Nhằm xác nhận sự phân biệt thông kê giữa các khái niệm trong mô hình, nghiên cứu sử dụng tiêu chuẩn Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Đây là tiêu chuẩn hiện đại và có độ nhạy cao hơn so với Fornell-Larcker truyền thống (Henseler và cộng sự, 2015). Ngưỡng đánh giá: Giá trị HTMT cần nhỏ hơn 0.85 (đối với các khái niệm khác biệt) hoặc nhỏ hơn 0.90 (đối với các khái niệm có quan hệ gần).

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

Cấu trúc	CĐ	ĐM	RR	ROC	KT	XH	MT
CĐ							
ĐM	0.884						
RR	0.805	0.805					
ROC	0.391	0.683	0.316				
KT	0.711	0.665	0.447	0.685			
XH	0.713	0.657	0.461	0.679	0.932		
MT	0.726	0.677	0.438	0.683	0.945	0.916	

Quan sát bảng số liệu cho thấy phần lớn các cặp cấu trúc đều đạt giá trị HTMT dưới ngưỡng 0.85, khẳng định tính phân biệt rõ ràng. Riêng bốn cặp CĐ-ĐM (0.884), KT-MT (0.945), KT-XH (0.932) và MT-XH (0.916) đều vượt ngưỡng nghiêm ngặt 0.85. Trong đó CĐ-ĐM vẫn nằm dưới ngưỡng lỏng hơn 0.90 (Gold và cộng sự, 2001), riêng ba cặp KT-MT, KT-XH, MT-XH vượt cả ngưỡng này. Hiện tượng này xuất phát từ đặc điểm mô hình hóa: CĐ, ĐM, RR là ba thành phần

bậc nhất phản ánh của cấu trúc EO bậc hai và tương tự, KT, MT, XH là ba thành phần bậc nhất phản ánh của cấu trúc SD bậc hai. Do đó, các cặp này về bản chất lý thuyết cùng đo lường một khái niệm tổng quát duy nhất (EO hoặc SD) và được kỳ vọng có tương quan cao, không phải bằng chứng cho thấy thiếu giá trị phân biệt giữa các khái niệm độc lập trong mô hình. Xét trên các cặp cấu trúc độc lập còn lại (CĐ/ĐM/RR/ROC với KT/MT/XH và với nhau), tất cả đều đạt yêu cầu (< 0.85), khẳng định các thang đo trong mô hình nghiên cứu đạt giá trị phân biệt phù hợp.

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 4-5. Ma trận hệ số tải chéo của một số biến quan sát tiêu biểu

Biến quan sát	CĐ (Chủ động)	ĐM (Đổi mới)	RR (Rủi ro)	ROC (Điều phối)	Kết luận
CĐ1	0.823	0.620	0.489	0.672	Đạt
CĐ2	0.830	0.549	0.490	0.616	Đạt
CĐ3	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. Ví dụ, biến quan sát CĐ1 có hệ số tải lên cấu trúc "Chủ động" là 0.823, cao hơn đáng kể so với hệ số tải của nó lên "Đổi mới" (0.620) hay "Rủi ro" (0.489). Tương tự, các biến của ROC đều tải mạnh nhất lên chính nó (>0.75) và thấp hơn ở các nhóm khác.

Kết luận chung về mô hình đo lường: Tổng hợp kết quả từ độ tin cậy (Cronbach's Alpha, CR), độ hội tụ (AVE) và giá trị phân biệt (HTMT, Cross-loadings), có thể khẳng định thang đo lường các khái niệm trong nghiên cứu này đảm bảo độ tin cậy và giá trị. 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

Sau khi khẳng định độ tin cậy và giá trị của mô hình đo lường, bước tiếp theo là đánh giá kết quả của mô hình cấu trúc nhằm kiểm tra khả năng dự báo và mối quan hệ giữa các cấu trúc nghiên cứu. Theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2019), quy trình đánh giá mô hình cấu trúc cần tuân thủ trình tự: (1) Kiểm tra đa cộng tuyến (VIF), (2) Đánh giá mức độ giải thích, (3) Đánh giá kích thước hiệu ứng và (4) Đánh giá độ phù hợp của mô hình (Model Fit).

4.3.1. Đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến

Để chuẩn bị tiến hành phân tích cấu trúc, mô hình cần được xem xét nhằm bảo đảm mức độ tương quan giữa các biến không vượt ngưỡng cho phép nhằm tránh ảnh hưởng đến độ chính xác của các ước lượng hồi quy. Tác giả áp dụng chỉ số Variance Inflation Factor để kiểm định vấn đề này.

Theo tiêu chuẩn của Hair và cộng sự (2019), giá trị VIF nên nhỏ hơn 3.0 (hoặc nói lỏng là 5.0) để kết luận không có hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng. 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 4-6. 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

Đối với mô hình PLS-SEM, chỉ số SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) là thước đo phổ biến nhất để đánh giá độ phù hợp của mô hình bão hòa so với mô hình ước lượng. Giá trị $SRMR < 0.08$ được xem là dấu hiệu của sự phù hợp tốt (Hu & Bentler, 1999).

Kết quả phân tích cho thấy chỉ số SRMR của mô hình là 0.068 (nhỏ hơn 0.08). Điều này cho phép kết luận rằng cấu trúc mô hình lý thuyết đề xuất là phù hợp với dữ liệu thực tế thu thập được, không xảy ra sai lệch đáng kể giữa ma trận tương quan quan sát và ma trận tương quan dự báo.

4.3.3. Sức mạnh giải thích của mô hình

Hệ số xác định R^2 phản ánh tỷ lệ phương sai của biến phụ thuộc được giải thích bởi các biến độc lập trong mô hình. Theo tiêu chuẩn của Chin (1998), các giá trị R^2 lần lượt là 0.67 (mạnh), 0.33 (trung bình) và 0.19 (yếu).

Bảng 4-7. Đánh giá sức mạnh giải thích của mô hình nghiên cứu

Biến phụ thuộc	R^2	R^2 hiệu chỉnh	Đánh giá mức độ
S	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:

- 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. Đây là mức giải thích rất mạnh, cho thấy mô hình đã bao quát được hầu hết các yếu tố quan trọng tác động đến sự bền vững của DNNVV.

- 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

Bên cạnh ý nghĩa thống kê, nghiên cứu cần đánh giá tầm quan trọng thực tiễn của từng biến độc lập thông qua hệ số tác động f^2 (Effect Size). Cohen (1988) quy ước các mức: 0.02 (nhỏ), 0.15 (trung bình), 0.35 (lớn).

Kết quả phân tích cho thấy:

- 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

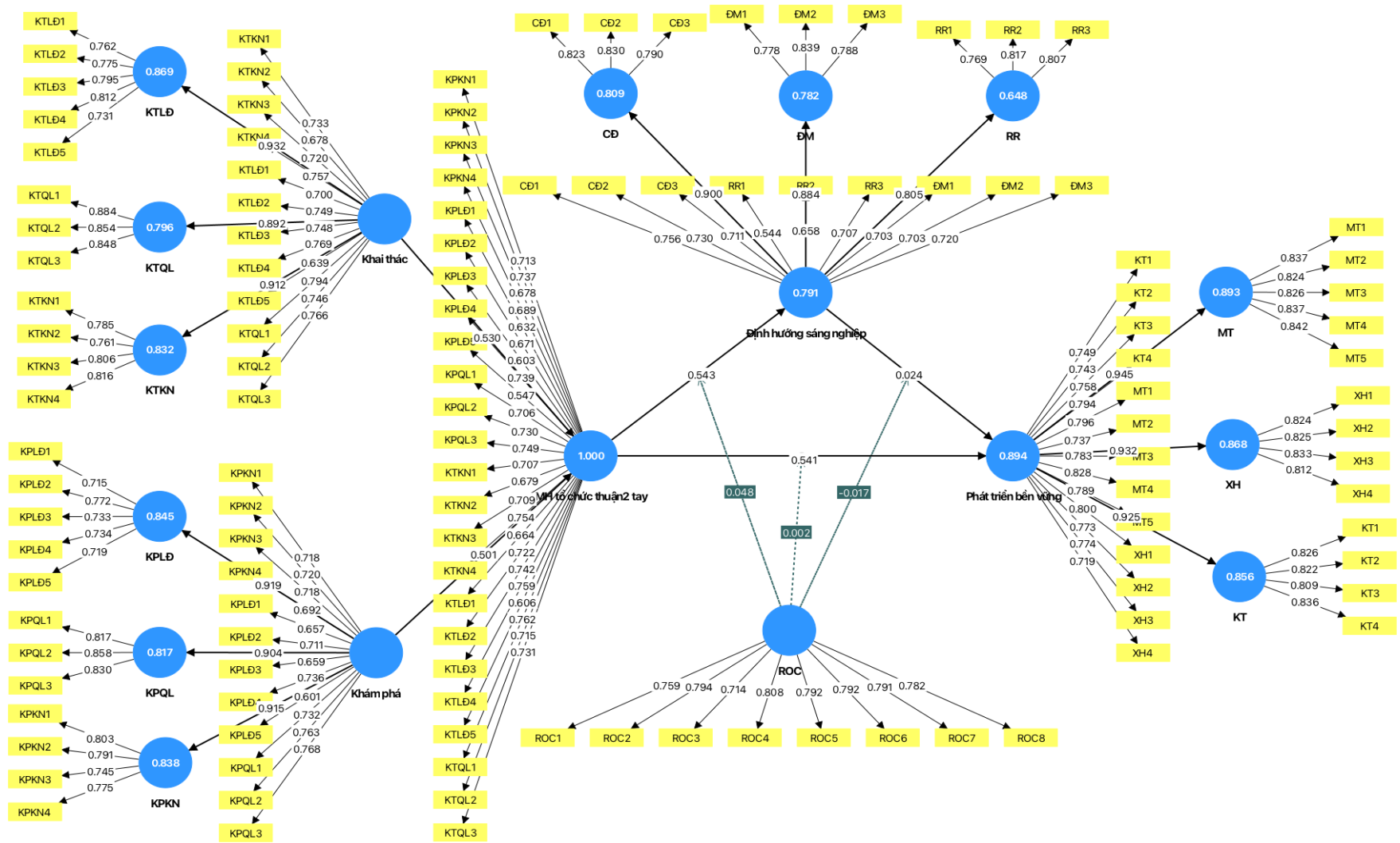
Khi mô hình cấu trúc đã được đánh giá là phù hợp và có sức mạnh dự báo tốt, quy trình Bootstrapping (lấy mẫu lại có hoàn lại) được thực hiện với 5.000 mẫu lặp (subsamples) nhằm đánh giá mức độ ý nghĩa thống kê của các hệ số đường dẫn (Path Coefficients). Giả thuyết được chấp nhận khi hệ số T-statistics > 1.96 hoặc P-value < 0.05 (với độ tin cậy 95%). Kết quả chi tiết được trình bày tại Bảng 4-8.

Bảng 4-8. Kết quả kiểm định giả thuyết thông qua phân tích đường dẫn

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Độ lệch chuẩn	T-Statistics	P-value	Kết luận
H1	AO - EO	0.543	0.055	9.836	0.000	Chấp nhận
H2	EO - SD	0.024	0.043	0.587	0.557	Bác bỏ
H3	AO - SD	0.541	0.052	10.475	0.000	Chấp nhận
H4	ROC $\times$ AO – EO (Điều tiết)	0.048	0.020	2.363	0.018	Chấp nhận

H5	ROC $\times$ EO - 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 4-1. Mô hình cấu trúc

Phân tích kết quả:

1. Tác động trực tiếp của AO (H1, H3):

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 ($\beta = 0.541, p < 0.001$). Điều này khẳng định rằng năng lực cân bằng giữa khai thác và khám phá là động lực cốt lõi, vừa thúc đẩy tư duy đổi mới, vừa trực tiếp kiến tạo hiệu quả bền vững cho DN.

2. Sự vô hiệu của EO (H2):

Giả thuyết H2 bị bác bỏ ($\beta = 0.024, p = 0.557 > 0.05$). Kết quả này chỉ ra rằng, trong phạm vi mẫu nghiên cứu, mức độ EO cao không dẫn đến sự gia tăng tương ứng về SD. Đây là một phát hiện quan trọng, gợi mở các thảo luận về khoảng cách giữa "tư duy" (EO) và "kết quả" (SD).

3. Vai trò điều tiết của ROC (H4):

Giả thuyết H4 được chấp nhận ($\beta = 0.048, p = 0.018 < 0.05$). Điều này chứng minh hiệu ứng tương tác tích cực: Tác động của AO lên EO sẽ mạnh hơn khi DN sở hữu ROC cao. ROC đóng vai trò như chất xúc tác giúp chuyển hóa cấu trúc tổ chức thành động lực sáng nghiệp.

4. Các giả thuyết điều tiết khác (H5, H6):

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. Sự đứt gãy trong chuỗi giá trị từ EO đến SD đã vô hiệu hóa vai trò của biến điều tiết ở giai đoạn sau của mô hình.

4.5 Thảo luận kết quả nghiên cứu

4.5.1. Tác động của AO đến EO và SD

Kết quả nghiên cứu cho thấy AO có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến EO và SD của DNNVV tại khu vực ĐBSCL. Cụ thể, AO tác động mạnh đến SD với hệ số đường dẫn $\beta = 0.541$ ($p < 0.001$) và đồng thời tác động tích cực đến EO với $\beta = 0.543$ ($p < 0.001$). Các hệ số này cho thấy AO không chỉ là một định hướng quản trị mang tính hỗ trợ mà thực sự đóng vai trò như một năng lực chiến lược cốt lõi trong bối cảnh DNNVV tại ĐBSCL. Mức ý nghĩa thống kê cao

($p < 0.001$) phản ánh xác suất sai lầm rất thấp, qua đó củng cố độ tin cậy của mô hình nghiên cứu và khẳng định rằng khả năng đồng thời theo đuổi hoạt động khai thác và khám phá giúp DN vừa nâng cao hiệu quả vận hành trong ngắn hạn vừa tăng cường khả năng thích ứng và phát triển bền vững trong dài hạn. Nói cách khác, AO không đơn thuần là cơ chế cân bằng nội bộ mà còn là nền tảng hình thành tư duy sáng nghiệp và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững trong môi trường kinh doanh nhiều biến động.

Kết quả này tương đồng với lập luận về lý thuyết nền tảng của March (1991), ông cho rằng tổ chức chỉ có thể phát triển lâu dài khi duy trì được trạng thái cân bằng giữa khai thác nguồn lực hiện có và khám phá các cơ hội mới. March (1991) nhấn mạnh "Vấn đề căn bản của tổ chức là tối ưu hóa năng lực khai thác để duy trì hiệu quả kinh doanh trong ngắn hạn đồng thời phân bổ nguồn lực hợp lý cho hoạt động khám phá nhằm đảm bảo sự phát triển bền vững trong tương lai". Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng và môi trường kinh doanh bất định, sự cân bằng này trở thành yêu cầu chiến lược thiết yếu, đặc biệt đối với các DNNVV (Tushman & O'Reilly, 1996). Nghiên cứu của O'Reilly và Tushman (2013) đã chỉ ra rằng các tổ chức duy trì được AO có xu hướng tạo ra kết quả hoạt động vượt trội so với những tổ chức chỉ tập trung vào một trong hai khía cạnh, qua đó củng cố luận điểm về vai trò tích cực của AO trong vận hành tổ chức. Ngoài ra, phát hiện của nghiên cứu cũng ủng hộ lý thuyết năng lực động của Teece và cộng sự (1997) và Teece (2007). Theo đó, DN cần sở hữu ba nhóm năng lực cốt lõi gồm: (1) Khả năng nhận diện cơ hội và mối đe dọa từ môi trường; (2) Khả năng huy động nguồn lực để khai thác cơ hội; (3) Khả năng điều chỉnh và đổi mới cấu trúc tổ chức nhằm duy trì lợi thế cạnh tranh. Theo quan điểm của Teece (2007), các DN sở hữu năng lực động mạnh mẽ (thể hiện đặc trưng của EO) không chỉ thích nghi với hệ sinh thái kinh doanh mà còn chủ động định hình nó thông qua đổi mới và hợp tác. Khả năng kết hợp đồng thời hoạt động khám phá và khai thác được xem là hạt nhân của năng lực động (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece và cộng sự, 1997). Trong bối cảnh DNNVV tại ĐBSCL, năng lực này biểu hiện qua việc DN vừa duy trì các hoạt động kinh doanh truyền thống dựa trên lợi thế địa phương vừa chủ động tìm kiếm các mô hình kinh doanh mới liên quan đến chuyển đổi số, nông

nghiệp xanh hoặc chuỗi cung ứng bền vững. Điều này cho thấy AO đóng vai trò như một năng lực động giúp DN vượt qua trạng thái phụ thuộc lỗi mòn, một hiện tượng khá phổ biến ở các DNNVV khu vực này khi DN có xu hướng tiếp tục duy trì các thực hành quen thuộc dù hiệu quả ngày càng giảm sút (O'Reilly & Tushman, 2008).

Từ góc độ của EO, kết quả nghiên cứu phản ánh rằng AO tạo ra nền tảng tổ chức thuận lợi để thúc đẩy các thành phần cốt lõi của EO gồm tính đổi mới, tính chủ động và khả năng chấp nhận rủi ro (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983). Với hệ số $\beta = 0.543$, AO cho thấy khả năng giải thích đáng kể đối với sự hình thành EO trong DNNVV. Phát hiện này phù hợp với các nghiên cứu về lãnh đạo thuận hai tay của Rosing và cộng sự (2011), trong đó nhấn mạnh sự kết hợp giữa hành vi "mở" nhằm khuyến khích thử nghiệm ý tưởng mới và hành vi "đóng" nhằm duy trì kỷ luật và hiệu quả thực thi. Các DN sở hữu AO được nhận định là có xu hướng thể hiện EO cao hơn do khả năng huy động đồng thời các sáng kiến khám phá và khai thác theo cách thức nhất quán không xung đột (Shafique và cộng sự, 2021). Aftab và cộng sự (2022) cũng xác nhận mối quan hệ tích cực này trong bối cảnh các DNNVV tại Pakistan, cho thấy AO là yếu tố tiên quyết giúp EO vận hành hiệu quả và từ đó cải thiện kết quả kinh doanh bền vững. Trong thực tế, các DNNVV tại ĐBSCL thường hoạt động trong môi trường thiếu ổn định về thị trường, nguồn nguyên liệu và điều kiện tự nhiên, do đó việc chỉ tập trung vào khai thác hiệu quả hiện tại có thể khiến DN rơi vào trạng thái trì trệ chiến lược. Ngược lại, khi DN duy trì được sự cân bằng giữa khám phá và khai thác, họ có xu hướng chủ động hơn trong việc tìm kiếm cơ hội thị trường mới, chấp nhận đầu tư vào đổi mới sản phẩm và sẵn sàng điều chỉnh mô hình kinh doanh trước những biến động từ môi trường bên ngoài. Điều này phù hợp với kết quả từ nghiên cứu của He & Wong (2004) và Lubatkin và cộng sự (2006) khẳng định rằng các DN sở hữu AO có xu hướng đổi mới cao hơn và chủ động hơn trong chiến lược kinh doanh. Đặc biệt, trong bối cảnh DNNVV có nguồn lực hạn chế, Kim và cộng sự (2022) lập luận rằng khả năng điều phối linh hoạt giữa khai thác và khám phá là yếu tố then chốt để các DNNVV không rơi vào “bẫy hiệu quả hóa” quá mức như ngày càng tối ưu

hóa tốt hơn những sản phẩm, quy trình hoặc thị trường đã dần lỗi thời trong khi lại thiếu năng lực đổi mới để đáp ứng các thay đổi của môi trường kinh doanh.

Ngoài ra, AO còn cho thấy tác động trực tiếp mạnh đến SD với $\beta = 0.541$, đây là hệ số lớn nhất trong mô hình nghiên cứu. Điều này hàm ý rằng SD của DNNVV không chỉ phụ thuộc vào nguồn lực tài chính hay trách nhiệm xã hội mà còn phụ thuộc mạnh vào khả năng quản trị nghịch lý giữa ổn định và đổi mới. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Cancela và cộng sự (2023) khi chỉ ra rằng DN thuận hai tay đạt hiệu quả đổi mới xanh và kết quả phát triển bền vững vượt trội hơn nhờ khả năng cân bằng giữa khai thác và khám phá. Lee và cộng sự (2025) cũng cho rằng các tổ chức duy trì được AO sáng tạo có khả năng đồng thời giải quyết vấn đề vận hành hiện tại và đảm bảo đổi mới dài hạn, từ đó nâng cao tính bền vững của DN. Điều này phù hợp với quan điểm cho rằng DN muốn phát triển bền vững cần đồng thời duy trì hiệu quả hoạt động hiện tại và liên tục đổi mới để thích ứng với tương lai. Đây là một cơ chế mà Aftab và cộng sự (2022) gọi là "năng lực kép" trong bối cảnh các nền kinh tế đang phát triển. Đối với các DNNVV tại ĐBSCL, áp lực từ biến đổi khí hậu, chi phí logistics gia tăng và sự thay đổi trong nhu cầu tiêu dùng khiến DN không thể chỉ dựa vào các lợi thế truyền thống. Việc duy trì AO giúp DN vừa tối ưu hóa hoạt động hiện tại nhằm đảm bảo dòng tiền và khả năng tồn tại, vừa đầu tư vào các giải pháp đổi mới liên quan đến công nghệ, sản phẩm xanh và liên kết chuỗi giá trị. Chính khả năng "vừa thích nghi vừa đổi mới" này là cơ chế quan trọng giúp DN hướng đến phát triển bền vững trong dài hạn (Shafique và cộng sự, 2021; Tushman & O'Reilly, 1996).

Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu cần được nhìn nhận trong bối cảnh nguồn lực còn hạn chế của phần lớn DNNVV tại ĐBSCL. Một số nghiên cứu trong môi trường kinh doanh bất định tại các nền kinh tế đang phát triển cho rằng AO không phải lúc nào cũng mang lại kết quả tích cực khi DN thiếu năng lực quản trị và điều phối nguồn lực phù hợp (Agyapong và cộng sự, 2024; Kaur và cộng sự, 2023). Đặc biệt, Posen và Levinthal (2012) lập luận rằng trong môi trường biến động cao, nỗ lực duy trì đồng thời cả khám phá và khai thác có thể kém hiệu quả hơn so với chiến lược tập trung đơn lẻ. Bên cạnh đó, Raalskov và cộng sự (2024) chỉ ra rằng đối với các DNNVV trẻ, sự không tương thích giữa EO và cải tiến quy trình có thể

làm suy giảm lợi ích của AO do hạn chế về nguồn lực. Điều này đặc biệt có ý nghĩa trong bối cảnh ĐBSCL, nơi nhiều DNNVV có quy mô nhỏ, trình độ quản trị còn hạn chế và phụ thuộc lớn vào nguồn lực gia đình hoặc mạng lưới quan hệ phi chính thức. Do đó, tác động tích cực của AO đến EO và SD trong nghiên cứu này hàm ý rằng các DN được khảo sát đã phần nào hình thành được cơ chế tổ chức linh hoạt và năng lực thích ứng chiến lược nhất định. Điều mà không phải DN nào trong khu vực cũng đạt được. Đây cũng là cơ sở để khẳng định rằng AO không chỉ là một định hướng quản trị mang tính lý thuyết mà thực sự có giá trị thực tiễn đối với các DNNVV trong bối cảnh nền kinh tế chuyển đổi và nhiều biến động như khu vực ĐBSCL.

4.5.2. Mối quan hệ giữa EO và SD

Kết quả nghiên cứu cho thấy EO không tác động trực tiếp đến SD ($\beta = 0.024$; $p = 0.557$) khẳng định việc DN sở hữu khuynh hướng đổi mới, chủ động và chấp nhận rủi ro chưa đồng nghĩa với khả năng tạo ra các kết quả bền vững về kinh tế, xã hội và môi trường. Trong mô hình SEM, hệ số $\beta = 0.024$ cũng là mức tác động rất nhỏ theo chuẩn diễn giải của Hair và cộng sự, cho thấy EO hầu như không giải thích được sự biến thiên của SD trong mẫu nghiên cứu. Điều này đặt ra một vấn đề lý thuyết quan trọng hơn việc đơn thuần xác nhận hay bác bỏ giả thuyết, đó chính là trong điều kiện nào định hướng chiến lược có thể chuyển hóa thành kết quả phát triển bền vững và trong điều kiện nào mối quan hệ này không xảy ra. Đây là câu hỏi mà nhiều nhà nghiên cứu về EO trong bối cảnh nền kinh tế đang phát triển đã đặt ra (Hughes & Morgan, 2007; Kreiser và cộng sự, 2013; Wales và cộng sự, 2013) nhưng chưa được giải đáp trong các nghiên cứu về DNNVV tại Đông Nam Á.

Theo luận điểm của lý thuyết truyền thống được định hình bởi Miller (1983) và Lumpkin & Dess (1996), EO thường được xem như một tập hợp các hành vi chiến lược có khả năng thúc đẩy hiệu quả hoạt động thông qua đổi mới sản phẩm, khai thác cơ hội thị trường và chấp nhận phân bổ nguồn lực cho các hoạt động mang tính rủi ro. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu gần đây cho thấy mối quan hệ giữa EO và kết quả phát triển bền vững không phải lúc nào cũng diễn ra trực tiếp, đặc

biệt trong bối cảnh các DNNVV tại nền kinh tế mới nổi hoặc chuyển đổi. Hu và cộng sự (2023) cho rằng chiến lược AO và các định hướng chiến lược liên quan thường đòi hỏi mức độ đầu tư nguồn lực lớn, trong khi các DNNVV bị giới hạn về tài chính, nhân lực và năng lực tổ chức có thể gặp khó khăn trong việc chuyển hóa định hướng chiến lược thành kết quả hoạt động thực tế. Tương tự, Martin và cộng sự (2025) cũng cho thấy trong các nền kinh tế chuyển đổi, AO không phải lúc nào cũng tạo ra tác động tích cực đến hiệu quả DN do sự thiếu hụt về hạ tầng đổi mới, nguồn lực hỗ trợ và năng lực quản trị chiến lược. Trong bối cảnh DNNVV tại ĐBSCL, kết quả nghiên cứu này có thể được lý giải từ đặc điểm cấu trúc của khu vực. Theo Nguyễn Phương Lam và Vũ Thành Tự Anh (2022), ĐBSCL đang đối mặt đồng thời với áp lực suy giảm lợi thế tài nguyên, biến đổi khí hậu, hạn chế về hạ tầng logistics và mức độ liên kết chuỗi giá trị còn thấp. Những điều kiện này khiến nhiều DNNVV trong khu vực vẫn ưu tiên mục tiêu duy trì thanh khoản, ổn định dòng tiền ngắn hạn và thích ứng tức thời với biến động thị trường hơn là đầu tư cho các chiến lược phát triển bền vững dài hạn. Bên cạnh đó, đặc điểm sản xuất mang tính mùa vụ, sự phụ thuộc vào các mạng lưới cung ứng phi chính thức và hạn chế về năng lực số cũng làm giảm khả năng tích lũy nguồn lực cho các hoạt động đổi mới có tính hệ thống. Ngoài ra, một số nghiên cứu gần đây còn cho rằng bản thân EO chủ yếu phản ánh khuynh hướng tìm kiếm cơ hội và tăng trưởng nhưng chưa đủ để tạo ra giá trị bền vững khi thiếu các năng lực triển khai đi kèm. Ed-Dafali và cộng sự (2023) phát hiện rằng tác động của EO đến lợi thế cạnh tranh bền vững chỉ thực sự phát huy khi DN có đủ mức độ sẵn sàng công nghệ và năng lực chuyển đổi số phù hợp. Trong khi đó, Miocevic và cộng sự (2025) cho thấy ngay cả các chiến lược AO cũng có thể mất hiệu quả trong bối cảnh DN phải đối mặt với khủng hoảng nguồn lực và áp lực sinh tồn ngắn hạn. Điều này hàm ý rằng khi DN thiếu các năng lực hỗ trợ như điều phối nguồn lực, chính thức hóa quản trị hoặc khả năng hấp thụ tri thức thì EO có thể chỉ là điều kiện cần cho đổi mới và tăng trưởng nhưng chưa phải điều kiện đủ để tạo ra kết quả SD.

Mặt khác, kết quả nghiên cứu cũng gợi ý rằng EO trong bối cảnh DNNVV tại ĐBSCL có thể chủ yếu phản ánh năng lực cảm nhận và nhận diện cơ hội thị trường theo khung lý thuyết năng lực động của Teece và cộng sự (1997), trong khi

các năng lực triển khai cơ hội và tái cấu hình nguồn lực có thể chưa được hình thành đầy đủ. Nói cách khác, nhiều DN trong mẫu nghiên cứu thể hiện khuynh hướng đổi mới, tính chủ động và định hướng tìm kiếm cơ hội nhưng chưa sở hữu đầy đủ các cơ chế tổ chức và năng lực vận hành cần thiết để chuyển hóa các định hướng đó thành kết quả SD trên thực tế. Diễn giải này tương đồng với lập luận về năng lực bất cân xứng của Hervas-Oliver và cộng sự (2014) khi DN có thể đạt được khả năng nhận diện cơ hội tương đối tốt nhưng vẫn gặp khó khăn trong việc khai thác, duy trì và mở rộng giá trị từ các cơ hội đó một cách bền vững. Trong bối cảnh ĐBSCL, sự bất cân xứng này có thể trở nên rõ rệt hơn do nhiều DNNVV vẫn vận hành theo mô hình quy mô nhỏ hoặc gia đình, phụ thuộc vào cơ chế quản trị phi chính thức và gặp hạn chế trong tiếp cận nguồn vốn dài hạn. Những đặc điểm này khiến DN khó hình thành các năng lực tổ chức mang tính hệ thống nhằm điều phối, tái phân bổ và duy trì nguồn lực cho các chiến lược phát triển dài hạn. Vì vậy, EO trong trường hợp này có thể mới dừng lại ở cấp độ định hướng chiến lược hoặc tư duy đổi mới thay vì trở thành năng lực tổ chức đủ mạnh để tạo ra các kết quả SD. Đây cũng có thể là một nguyên nhân quan trọng lý giải vì sao EO không tạo ra tác động trực tiếp đến SD trong mô hình nghiên cứu. Đặc biệt, trong bối cảnh mà SD đòi hỏi cam kết đầu tư dài hạn, sự ổn định chiến lược và khả năng duy trì nguồn lực liên tục, các thành phần của EO như chấp nhận rủi ro hay theo đuổi đổi mới chưa chắc đã luôn tạo ra tác động tích cực đối với SD. Đối với các DNNVV chịu áp lực sinh tồn ngắn hạn, các hành vi mang tính tiên phong hoặc đầu tư cho cơ hội mới đôi khi có thể làm gia tăng áp lực tài chính và phân tán nguồn lực khỏi các mục tiêu ổn định dài hạn. Theo Dean Shepherd và Holger Patzelt (2011), EO về bản chất là một cấu trúc chiến lược hướng đến tăng trưởng và khai thác cơ hội trong khi SD lại nhấn mạnh tính cân bằng và duy trì giá trị dài hạn. Do đó, hai định hướng này có thể phát sinh mâu thuẫn chiến lược khi DN thiếu cơ chế điều phối phù hợp. Kết quả nghiên cứu hiện tại cùng với lập luận này cho thấy EO không tạo ra tác động trực tiếp đến SD. Tuy nhiên, phát hiện này không nên được diễn giải như sự thất bại của EO, mà phản ánh rằng EO và SD thuộc về hai logic chiến lược khác nhau. Trong điều kiện nguồn lực hạn chế, mối liên hệ giữa hai định hướng

này khó có thể tự hình thành khi thiếu các năng lực trung gian có khả năng chuyên hóa tinh thần đổi mới thành hành động tổ chức mang tính dài hạn và có hệ thống.

Kết quả này cũng có thể được lý giải từ góc nhìn của Barney (1991) trong lý thuyết RBV. Theo quan điểm RBV, lợi thế cạnh tranh bền vững chỉ được hình thành khi DN sở hữu các nguồn lực có giá trị, khan hiếm và khó bắt chước. Trong khi đó, EO chủ yếu phản ánh định hướng chiến lược hơn là bản thân nguồn lực chiến lược. Vì vậy, EO có thể chưa đủ để tạo ra kết quả SD khi DN thiếu nguồn lực dư (resource slack là các nguồn lực có thể được tái phân bổ dễ dàng cho các mục đích khác nhau mà không ảnh hưởng đến hoạt động cốt lõi của DN hay nói cách khác là phần dư giúp DN có không gian để thử nghiệm và thích nghi) nhằm hỗ trợ cho quá trình thử nghiệm, thích nghi và đầu tư dài hạn. George (2005) cho rằng nguồn lực dư đóng vai trò quan trọng trong việc giúp DN duy trì các hoạt động đổi mới mà không làm suy giảm năng lực vận hành cốt lõi. Tuy nhiên, trong bối cảnh DNNVV tại ĐBSCL, nơi phần lớn DN phải ưu tiên duy trì dòng tiền và khả năng tồn tại ngắn hạn, dư địa nguồn lực cho các hoạt động thử nghiệm chiến lược thường khá hạn chế. Điều này khiến nhiều ý tưởng đổi mới hoặc định hướng tiên phong khó được tích lũy thành các kết quả SD có thể đo lường rõ ràng.

Kết quả kiểm định vai trò trung gian (Bảng 4-9) cho thấy tác động gián tiếp từ AO đến SD thông qua EO không đạt ý nghĩa thống kê ở cả ba thành phần kinh tế, môi trường và xã hội ($\beta_{\text{indirect}} \approx 0.012-0.013$, $p > 0.05$). Điều này cho thấy, trong bối cảnh DNNVV tại ĐBSCL, EO chưa thể hiện được vai trò như một cơ chế chuyển đổi chiến lược giữa AO và SD như kỳ vọng dựa trên quan điểm của Wiklund và Shepherd (2005) cũng như Wales và cộng sự (2013). Kết quả này cũng củng cố thêm lập luận dựa trên RBV (Barney, 1991) đã trình bày ở trên: EO, với bản chất là một định hướng chiến lược hơn là một nguồn lực cụ thể, do đó có thể chưa đủ điều kiện để tự thân chuyên hóa thành kết quả SD khi DN thiếu các năng lực hỗ trợ cần thiết. Nói cách khác, phát hiện này không phủ nhận giá trị lý thuyết của EO, mà gợi ý rằng vai trò của EO đối với SD có thể phụ thuộc vào sự hiện diện của các năng lực hỗ trợ khác bao gồm khả năng điều phối và tái cấu hình nguồn lực trong môi trường bất định, mức độ chính thức hóa hệ thống quản trị, năng lực hấp thụ tri thức và công nghệ, khả năng tiếp cận hỗ trợ thể chế cũng như mức độ

liên kết mạng lưới giữa các DN. Nói cách khác, EO có thể chỉ thực sự trở thành tiền đề của SD khi DN được đặt trong một hệ sinh thái tổ chức đủ năng lực để chuyển hóa định hướng chiến lược thành hành động mang tính hệ thống và duy trì dài hạn. Đây cũng là hướng nghiên cứu cần tiếp tục được mở rộng trong các nghiên cứu tương lai về EO và SD tại các DNNVV trong bối cảnh nền kinh tế mới nổi. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng nghiên cứu hiện tại chưa trực tiếp đo lường các năng lực động hay cơ chế triển khai chiến lược cụ thể. Tóm lại, các diễn giải trên chủ yếu mang tính suy luận lý thuyết dựa trên kết quả thực nghiệm SEM thay vì là kết luận nhân quả trực tiếp được dữ liệu xác nhận hoàn toàn. Việc không quan sát được tác động trực tiếp của EO lên SD trong nghiên cứu này cũng không đồng nghĩa rằng mối quan hệ đó không tồn tại trong các bối cảnh khác hoặc với các điều kiện nguồn lực và cấu trúc tổ chức khác biệt.

Tổng hợp lại, phát hiện về giả thuyết H2 không chỉ bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho tranh luận về hiệu lực của EO mà còn làm rõ một hàm ý lý thuyết quan trọng, đó là EO có thể là điều kiện cần cho SD nhưng chưa phải điều kiện đủ trong bối cảnh DNNVV nguồn lực hạn chế. Để EO thực sự phát huy tác động đối với SD, DN cần đồng thời sở hữu năng lực thực thi, dự trữ nguồn lực và cơ chế tổ chức phù hợp để chuyển hóa định hướng chiến lược thành kết quả SD. Trong bối cảnh đó, AO được xem là nền tảng năng lực hỗ trợ quá trình cân bằng và nâng cao hiệu quả các hoạt động khai thác và khám phá của DN.

4.5.3. Vai trò điều tiết của ROC

Kết quả phân tích định lượng cho thấy giả thuyết H4 được chấp nhận với hệ số hồi quy $\beta = 0.048$ ($p = 0.018 < 0.05$). Điều này khẳng định ROC đóng vai trò điều tiết dương trong mối quan hệ giữa AO và EO. Cụ thể, khi DN sở hữu ROC càng cao, tác động tích cực của AO lên EO càng được tăng cường mạnh mẽ. Kết quả này chỉ ra rằng cùng một mức độ AO, những DN có khả năng quản trị, kết hợp và phân bổ nguồn lực hiệu quả sẽ chuyển hóa các năng lực chiến lược thành tinh thần đổi mới, chủ động và chấp nhận rủi ro tốt hơn so với các đối thủ có ROC kém. Phát hiện này không chỉ đơn thuần khẳng định một mối tương quan thống kê mà

còn mở ra chiều sâu thảo luận về cách thức DNNVV tại khu vực ĐBSCL quản trị các nguồn lực để thúc đẩy EO.

Kết quả này phù hợp với lập luận của lý thuyết Điều phối nguồn lực, theo đó lợi thế cạnh tranh không chỉ đến từ việc sở hữu nguồn lực có giá trị mà còn phụ thuộc vào khả năng nhà quản trị cấu trúc, kết hợp và tận dụng các nguồn lực đó để tạo ra giá trị chiến lược (Sirmon và cộng sự, 2011). Dựa trên nền tảng mở rộng của RBV, Helfat và Peteraf (2003) cho rằng năng lực động của DN thể hiện ở khả năng tái cấu hình nguồn lực nhằm thích ứng với thay đổi môi trường. Do đó, ROC có thể được xem là cơ chế quản trị giúp DN chuyển hóa năng lực AO thành hành vi chiến lược mang tính sáng nghiệp như chủ động đổi mới, chấp nhận rủi ro và tiên phong thị trường. Kết quả nghiên cứu cũng tương đồng với các kết quả của nghiên cứu trước về vai trò của ROC trong việc gia tăng hiệu quả của chiến lược AO. Wales và cộng sự (2013) cho rằng các DN có ROC tốt sẽ tận dụng hiệu quả hơn các định hướng chiến lược nhằm cải thiện kết quả hoạt động, đặc biệt trong bối cảnh DNNVV chịu hạn chế về nguồn lực. Tương tự, Lubatkin và cộng sự (2006) nhấn mạnh rằng khả năng tích hợp hành vi (behavioral integration gồm 3 thành phần chính: (1) Trao đổi thông tin thường xuyên và chất lượng cao. (2) Ra quyết định tập thể. (3) Hành vi hợp tác và phối hợp) của đội ngũ quản trị cấp cao giúp DN cân bằng hiệu quả giữa khai thác và khám phá, từ đó nâng cao hiệu quả của AO. Ngoài ra, Martin và cộng sự (2025) cũng cho thấy trong các nền kinh tế chuyển đổi, khả năng phối hợp và tích hợp của đội ngũ quản trị là điều kiện quan trọng để DN duy trì trạng thái AO trong môi trường có mức độ bất định cao. Từ góc độ cơ chế tác động, ROC giúp giảm bớt căng thẳng nội tại giữa khai thác và khám phá vốn đối lập của AO. Theo March (1991), khai thác hướng đến hiệu quả, tính ổn định và tối ưu hóa quy trình hiện hữu, trong khi khám phá đòi hỏi thử nghiệm, linh hoạt và chấp nhận rủi ro. Hai định hướng này thường cạnh tranh nguồn lực và tạo ra xung đột trong quá trình ra quyết định. ROC đóng vai trò như một năng lực tích hợp giúp DN phân bổ nguồn lực linh hoạt giữa các hoạt động ngắn hạn và dài hạn, từ đó duy trì sự cân bằng chiến lược cần thiết để thúc đẩy EO. Quan điểm này cũng được củng cố bởi Roth và Corsi (2023), khi các tác giả cho

rằng năng lực quản trị AO phụ thuộc lớn vào khả năng xử lý căng thẳng giữa khai thác và khám phá trong điều kiện môi trường phức tạp và biến động.

Trong bối cảnh DNNVV tại khu vực ĐBSCL, vai trò của ROC càng trở nên quan trọng do đặc trưng hạn chế về vốn, công nghệ và năng lực quản trị. Các DN trong khu vực không chỉ đối mặt với áp lực cạnh tranh mà còn chịu tác động từ biến đổi khí hậu, xâm nhập mặn, gián đoạn chuỗi cung ứng và yêu cầu chuyển đổi số, chuyển đổi xanh ngày càng gia tăng. Trong điều kiện đó, AO có thể tạo ra nhiều cơ hội đổi mới nhưng khi DN thiếu ROC thì các hoạt động khai thác và khám phá dễ rơi vào trạng thái phân mảnh, làm gia tăng chi phí tổ chức và suy giảm hiệu quả chiến lược. Kết quả này cũng phù hợp với lập luận của Hu và cộng sự (2023), các tác giả cho rằng theo đuổi AO là một chiến lược tiêu tốn nguồn lực và không phải DN nào cũng đủ năng lực để hưởng lợi từ chiến lược này. Kết quả nghiên cứu này nhấn mạnh rằng hiệu quả của AO phụ thuộc đáng kể vào khả năng quản lý và điều phối nguồn lực trong DN, đặc biệt ở các DNNVV có nguồn lực hạn chế. Điều này cho thấy ROC không chỉ là một năng lực hỗ trợ mà còn là điều kiện cần để AO có thể chuyển hóa thành các hành vi EO cụ thể. Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu còn hàm ý rằng ROC giúp DN gia tăng tính chủ động chiến lược trong quá trình thích ứng với biến động môi trường. Khi ROC cao, DN có thể tái cấu trúc nguồn lực nhanh hơn, phối hợp tốt hơn giữa các bộ phận chức năng và tận dụng hiệu quả hơn tri thức nội bộ lẫn mạng lưới bên ngoài. Điều này tạo điều kiện để EO được hình thành và duy trì thông qua các hành vi đổi mới, tiên phong thị trường và chấp nhận rủi ro có tính toán. Sarmento và cộng sự (2024) cho rằng chính khả năng kết hợp và tích hợp các nguồn lực giữa các chủ thể trong hệ sinh thái kinh doanh là cơ sở giúp DN khai thác hiệu quả giá trị của năng lực AO.

Tóm lại, kết quả nghiên cứu khẳng định rằng ROC giữ vai trò điều tiết tăng cường trong mối quan hệ giữa AO và EO. Điều này mở rộng lý thuyết RBV và lý thuyết Điều phối nguồn lực khi cho thấy lợi thế cạnh tranh không chỉ phụ thuộc vào việc DN sở hữu các nguồn lực chiến lược mà còn phụ thuộc vào năng lực quản trị nhằm điều phối, tích hợp và tái cấu trúc các nguồn lực đó trong môi trường biến động. Đối với DNNVV tại ĐBSCL, ROC trở thành năng lực quan trọng giúp DN

chuyển hóa trạng thái AO thành hành vi EO thực chất, qua đó nâng cao khả năng thích ứng và duy trì phát triển bền vững trong dài hạn.

4.5.4. Các hiệu ứng điều tiết khác

Kết quả nghiên cứu cho thấy ROC không thể hiện vai trò điều tiết rõ rệt trong mối quan hệ giữa EO và SD (H5) cũng như giữa AO và SD (H6) với $p > 0.05$. Phát hiện này gợi ý rằng đối với các DNNVV tại khu vực ĐBSCL, SD không phải là kết quả của việc làm tốt hơn những gì đang có (tối ưu hóa vận hành) mà phải là kết quả của việc thay đổi bản chất những gì đang làm (lựa chọn chiến lược). Điều này đặt ra một thứ tự ưu tiên mới, DN cần xây dựng một nền tảng chiến lược và văn hóa tổ chức vững chắc trước khi nghĩ đến việc dùng các năng lực vận hành để thúc đẩy kết quả bền vững. Theo quan điểm của lý thuyết điều phối nguồn lực, DN có thể tạo ra giá trị vượt trội thông qua việc cấu trúc, kết hợp và khai thác hiệu quả các nguồn lực hiện có (Sirmon và cộng sự, 2007; Sirmon và cộng sự, 2011). Tuy nhiên, logic này chủ yếu được phát triển để giải thích lợi thế cạnh tranh và hiệu quả hoạt động trong các mục tiêu mang tính kinh tế hoặc hiệu suất ngắn hạn. Trong khi đó, SD là một mục tiêu có bản chất phức hợp và dài hạn hơn, đòi hỏi DN không chỉ tối ưu hóa nguồn lực hiện tại mà còn tái cấu trúc mô hình kinh doanh, cân bằng đồng thời các mục tiêu kinh tế, xã hội và môi trường, cũng như duy trì khả năng thích ứng liên tục trước biến động của bối cảnh bên ngoài (Elkington, 1997; Bocken và cộng sự, 2014). Điều này cho thấy ROC có thể hỗ trợ DN nâng cao hiệu quả khai thác nguồn lực nhưng chưa đủ để làm thay đổi bản chất chiến lược phát triển theo hướng bền vững.

Kết quả nghiên cứu đồng thời phản ánh sự khác biệt giữa năng lực vận hành và năng lực chiến lược trong kiến tạo SD. Các nghiên cứu gần đây cho thấy lợi thế cạnh tranh bền vững của DN tại các nền kinh tế mới nổi phụ thuộc nhiều hơn vào định hướng chiến lược dài hạn và khả năng thích ứng tổ chức, thay vì chỉ dựa trên hiệu quả điều phối nguồn lực ở cấp độ tác nghiệp (Ed-Dafali và cộng sự, 2023; Mailani và cộng sự, 2024). Trong bối cảnh đó, EO và AO đại diện cho các định hướng chiến lược có khả năng thúc đẩy DN theo đuổi đồng thời đổi mới, thích nghi và tái tạo năng lực trong khi ROC chủ yếu đóng vai trò hỗ trợ triển khai các

hoạt động hiện hữu. Điều này giúp lý giải vì sao ROC không tạo ra sự khác biệt đáng kể trong mối quan hệ EO và SD của mô hình nghiên cứu.

Một cách giải thích khác là xem AO như một hệ thống quản trị đã tích hợp sẵn ROC. Nói cách khác, khi một DN vận hành theo cơ chế AO, họ đã mặc định thực hiện việc phân bổ và kết hợp các nguồn lực một cách tối ưu để vừa khai thác lợi ích hiện tại vừa khám phá cơ hội tương lai. Do đó, vai trò của ROC như một nhân tố riêng biệt không còn tạo ra thêm tác động khác biệt nào nữa. Theo March (1991), bản chất của AO nằm ở khả năng phân bổ và cân bằng liên tục giữa khai thác và thăm dò nhằm duy trì đồng thời hiệu quả hiện tại và năng lực đổi mới tương lai. Các nghiên cứu sau đó cũng nhấn mạnh rằng AO không đơn thuần là sự tồn tại song song của hai định hướng khai thác và khám phá, mà còn bao hàm các cơ chế tích hợp hành vi, phối hợp và phân bổ nguồn lực ở cấp độ tổ chức (Lubatkin và cộng sự, 2006; O'Reilly & Tushman, 2013). Khi DN đã phát triển được cấu trúc AO ở mức đủ mạnh, vai trò bổ sung của ROC như một năng lực điều phối riêng biệt có thể suy giảm do chức năng điều phối đã được hấp thụ vào chính cấu trúc chiến lược và cơ chế vận hành của tổ chức. Nói cách khác, AO trong trường hợp này có thể đã thực hiện trước vai trò mà ROC được kỳ vọng sẽ điều tiết.

Kết quả nghiên cứu cũng cần được đặt trong bối cảnh đặc thù của DNNVV tại khu vực ĐBSCL. Theo RBV, tác động của các năng lực quản trị phụ thuộc đáng kể vào quy mô và chất lượng nguồn lực mà DN sở hữu (Barney, 1991). Tuy nhiên, phần lớn DNNVV tại ĐBSCL hoạt động trong điều kiện hạn chế về vốn, công nghệ và nhân lực, đồng thời chịu áp lực lớn từ biến đổi khí hậu, chi phí tuân thủ tiêu chuẩn xanh và sự dịch chuyển lao động như chương 1 đã trình bày. Trong điều kiện đó, vấn đề trọng tâm của DN có thể chưa nằm ở khả năng ROC hiệu quả hơn, mà trước hết là khả năng duy trì đủ nguồn lực để tồn tại và thích ứng. Các nghiên cứu trong bối cảnh nền kinh tế chuyển đổi cũng chỉ ra rằng DN ở các thị trường mới nổi thường gặp khó khăn trong việc chuyển hóa các năng lực quản trị thành hiệu quả chiến lược do hạn chế về thể chế, nguồn lực và năng lực đổi mới nền tảng (Martin và cộng sự, 2025; Hu và cộng sự, 2023). Điều này cho thấy tác động điều

tiết của ROC có thể phụ thuộc mạnh vào mức độ trưởng thành chiến lược và điều kiện nguồn lực của DN.

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu không phủ nhận vai trò của ROC mà phản ánh tính phụ thuộc bối cảnh của năng lực này. Một số nghiên cứu trước đây cho thấy ROC có thể phát huy tác dụng điều tiết trong các kết quả đầu ra mang tính cụ thể và ngắn hạn hơn như đổi mới sản phẩm, hiệu quả vận hành hoặc lợi thế cạnh tranh (Sirmon và cộng sự, 2011; Al Koliby và cộng sự, 2024). Tuy nhiên, đối với SD, DN phải duy trì liên tục sự cân bằng giữa nhiều mục tiêu có khả năng mâu thuẫn nhau trong thời gian dài, do đó vai trò của các định hướng chiến lược và cấu trúc tổ chức có thể trở nên quan trọng hơn ROC ở cấp độ tác nghiệp. Phát hiện này cũng tương đồng với quan điểm cho rằng hiệu quả của AO không phải lúc nào cũng đồng nhất giữa các bối cảnh DN, đặc biệt đối với các DN bị giới hạn nguồn lực (Hu và cộng sự, 2023).

Từ góc độ lý thuyết, kết quả nghiên cứu góp phần mở rộng thảo luận về ranh giới tác động của lý thuyết điều phối nguồn lực trong nghiên cứu phát triển bền vững. Cụ thể, nghiên cứu cho thấy không phải mọi năng lực quản trị đều có khả năng khuếch đại tác động của định hướng chiến lược lên SD. Trong bối cảnh DNNVV tại ĐBSCL, các định hướng chiến lược như AO và EO dường như đóng vai trò nền tảng trong việc định hình khả năng phát triển bền vững của DN, trong khi ROC chỉ phát huy giá trị khi DN đã đạt đến một mức độ trưởng thành tổ chức và nguồn lực nhất định. Điều này hàm ý rằng quá trình hướng đến SD cần được bắt đầu từ việc xây dựng năng lực chiến lược và khả năng thích ứng tổ chức, trước khi tối ưu hóa các cơ chế điều phối nguồn lực ở cấp độ vận hành.

Tóm tắt chương 4

Chương 4 đã trình bày chi tiết kết quả phân tích dữ liệu thực tế từ 367 DNNVV tại khu vực ĐBSCL. Thông qua phương pháp mô hình hóa cấu trúc tuyến tính PLS-SEM trên phần mềm SmartPLS 4.1.4, các thang đo trong mô hình nghiên cứu đều được xác nhận đạt độ tin cậy và giá trị khoa học cần thiết.

Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc cho thấy sự ủng hộ đối với các giả thuyết về tác động tích cực của AO lên EO và SD. Đặc biệt, kết quả cho thấy ROC đóng vai trò điều tiết có chọn lọc chứ không toàn diện trong mô hình: ROC khuếch đại có ý nghĩa thống kê tác động của AO đến EO (H4), nhưng không thể hiện vai trò điều tiết đối với các mối quan hệ hướng đến SD, dù ở cấp tác động trực tiếp hay thông qua chuỗi trung gian của EO (H5, H6 đều bị bác bỏ). Tuy nhiên, việc giả thuyết H2 bị bác bỏ về tác động trực tiếp của EO lên SD là một phát hiện đáng chú ý, phản ánh đặc thù riêng của các DN trong mẫu khảo sát. Những kết quả thực nghiệm này là cơ sở quan trọng để tác giả tiến hành thảo luận, so sánh với các nghiên cứu trước đó và đề xuất các hàm ý quản trị thiết thực tại Chương 5.

CHƯƠNG 5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1. Kết luận

Luận án được thực hiện nhằm kiểm định mối quan hệ giữa AO, EO, ROC và SD trong bối cảnh các DNNVV tại khu vực ĐBSCL. Trên nền tảng tích hợp ba lý thuyết là RBT, RDT và SNT, mô hình nghiên cứu được kiểm định thông qua phương pháp SEM với dữ liệu thu thập từ 367 DNNVV đại diện cho nhiều lĩnh vực và địa bàn trong vùng. Tổng hợp các kết quả thực nghiệm cho phép rút ra một số kết luận sau:

Thứ nhất, AO là năng lực nền tảng có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến cả EO lẫn SD trong bối cảnh DNNVV tại ĐBSCL. Kết quả này phản ánh rằng khả năng cân bằng đồng thời giữa khai thác và khám phá không chỉ không tạo ra mâu thuẫn nội tại mà còn tạo ra sự cộng hưởng chiến lược. Cụ thể, khi DN biết tận dụng hiệu quả năng lực hiện có trong khi chủ động tìm kiếm cơ hội mới, tổ chức đó sẽ đồng thời hình thành tinh thần sáng nghiệp và tạo nền tảng cho kết quả phát triển bền vững. Điều này tương đồng với quan điểm của Gibson và Birkinshaw (2004) về tính thuận hai tay như một cơ chế quản trị cấp tổ chức, đồng thời mở rộng lập luận đó vào bối cảnh DNNVV tại các nền kinh tế đang phát triển với nguồn lực bị ràng buộc, nơi khai thác và khám phá không phải là hai lựa chọn đối lập mà là hai chiều của cùng một năng lực tổ chức.

Thứ hai, EO không có tác động trực tiếp có ý nghĩa thống kê đến SD trong mẫu nghiên cứu ($p > 0,05$), qua đó bác bỏ giả thuyết H2 và đặt ra vấn đề quan trọng về khoảng cách giữa định hướng chiến lược và kết quả thực tế. Kết quả này không phủ nhận vai trò của EO mà làm rõ bản chất điều kiện của nó, nghĩa là tinh thần đổi mới, chủ động và chấp nhận rủi ro là điều kiện cần nhưng chưa đủ để tạo ra kết quả bền vững khi thiếu các cơ chế thực thi phù hợp, đặc biệt trong bối cảnh DNNVV tại ĐBSCL vốn chịu áp lực dòng tiền ngắn hạn và thiếu hụt các nguồn lực chiến lược như vốn, công nghệ và năng lực quản trị. Đây là đóng góp lý thuyết có giá trị, góp phần phản biện về tác động tích cực mặc định của EO lên hiệu quả tổ chức đồng thời gợi mở nhu cầu tìm kiếm các biến trung gian hoặc điều tiết để

hiện thực hóa tác động của EO trong các nền kinh tế mới nổi, theo hướng mà Hervas-Oliver và cộng sự (2015) đã đề ra.

Thứ ba, ROC đóng vai trò điều tiết có chọn lọc chứ không phải toàn diện trong mô hình. Cụ thể, ROC khuếch đại tác động của AO lên EO một cách có ý nghĩa thống kê, nghĩa là khi ROC càng mạnh thì AO càng có khả năng nâng cao năng lực EO của DN. Tuy nhiên, ROC không thể hiện vai trò điều tiết trong các mối quan hệ hướng đến SD, dù ở cấp tác động trực tiếp hay thông qua chuỗi trung gian của EO. Sự phân tách này phản ánh một khác biệt mang tính cấu trúc giữa ROC và SD. Cụ thể, ROC chủ yếu là năng lực tác nghiệp, tập trung vào việc phối hợp, phân bổ và khai thác hiệu quả các nguồn lực nội tại ở cấp độ vận hành. Trong khi đó, SD là mục tiêu chiến lược đa chiều, đòi hỏi DN phải thực hiện những thay đổi sâu rộng về mô hình kinh doanh, định hướng chiến lược và trách nhiệm kinh tế, xã hội, môi trường. Vì vậy, ROC tuy có thể hỗ trợ cải thiện hiệu quả hoạt động ngắn hạn nhưng chưa đủ để tạo ra tác động mạnh đến quá trình phát triển bền vững ở cấp độ chiến lược. Kết quả này không làm giảm vai trò của ROC mà xác lập rõ hơn điều kiện biên của nó, qua đó hoàn thiện cơ chế lý thuyết về mối quan hệ giữa năng lực tổ chức và kết quả bền vững theo hướng mà Sirmon và cộng sự (2011) đã đặt nền móng.

Thứ tư, mô hình hóa AO như một cấu trúc bậc hai với hai thành phần bậc một là khai thác và khám phá đã được dữ liệu thực nghiệm tại ĐBSCL xác nhận về tính phù hợp và độ tin cậy. Kết quả này chứng minh rằng ngay cả các DN NVV quy mô nhỏ với nguồn lực hạn chế vẫn có thể thiết lập và duy trì tính thuận hai tay khi cấu trúc lãnh đạo, hệ thống quản lý và mạng lưới kết nối được phối hợp nhất quán theo định hướng tổ chức, từ đó bổ sung bằng chứng thực nghiệm quan trọng cho lý luận của O'Reilly và Tushman (2013) về AO như một năng lực có thể được vận hành ở nhiều cấp độ quy mô tổ chức khác nhau.

Thứ năm, bối cảnh ĐBSCL với đặc thù nền kinh tế nông nghiệp, áp lực thâm nhập mặn, hạn chế về hạ tầng và thị trường vốn đã tạo ra những điều kiện biên đặc thù ảnh hưởng đến cơ chế vận hành của mô hình. Trong môi trường đó, mạng lưới quan hệ đối tác và ROC được xem như những cơ chế bù đắp thiếu hụt nội tại, phù hợp với luận điểm của Pfeffer và Salancik (1978) rằng giá trị không đến từ quy mô

sở hữu tài nguyên mà từ khả năng điều phối và khai thác chúng trong mạng lưới. Điều này cho thấy mô hình nghiên cứu không chỉ có ý nghĩa kiểm định lý thuyết mà còn phản ánh chân thực cơ chế vận hành của DN trong một hệ sinh thái kinh doanh phụ thuộc và kết nối cao như ĐBSCL.

Tổng thể, kết quả thực nghiệm cho phép rút ra kết luận rằng đối với DNNVV tại khu vực ĐBSCL, con đường hướng đến phát triển bền vững không được tạo nên bởi từng năng lực riêng lẻ mà thông qua sự tương tác có cấu trúc giữa AO (cấu trúc tổ chức linh hoạt), EO (được AO dẫn dắt) và ROC (đóng vai trò khuếch đại tác nghiệp). Trong đó, AO là nhân tố trung tâm với hiệu ứng lan tỏa rõ nhất trong khi EO và ROC là những cơ chế chuyển hóa có điều kiện, phát huy hiệu quả khi được tích hợp trong một hệ thống quản trị nhất quán. Những phát hiện này không chỉ đóng góp vào hệ thống lý luận về quản trị chiến lược tại các nền kinh tế đang phát triển mà còn cung cấp cơ sở thực chứng để xây dựng các hàm ý quản trị và chính sách hỗ trợ được trình bày trong các phần tiếp theo của chương này.

5.2 Đóng góp của luận án

5.2.1. Đóng góp về mặt lý thuyết

Nghiên cứu này mang đến sáu đóng góp lý thuyết gồm 4 nhóm: (1) mở rộng phạm vi áp dụng của một lý thuyết sang bối cảnh mới; (2) tinh chỉnh điều kiện vận hành của một lý thuyết đã có; (3) ngữ cảnh hóa một cơ chế lý thuyết cho nền kinh tế đang phát triển; (4) xác lập điều kiện biên giới hạn khả năng khái quát hóa của một lý thuyết. Sáu đóng góp cụ thể được trình bày lần lượt dưới đây."

5.2.1.1. Mở rộng lý thuyết về AO trong cấu trúc bậc cao

Nghiên cứu đã thực nghiệm hóa thành công cấu trúc bậc hai của biến AO bao gồm hai thành phần Khai thác và Khám phá. Kết quả khẳng định rằng tại các DNNVV khu vực ĐBSCL, AO không phải là sự đánh đổi mà là sự kết hợp cộng hưởng. Đóng góp này củng cố quan điểm của Gibson và Birkinshaw (2004) về tính thuận hai tay trong bối cảnh tổ chức, đồng thời chứng minh rằng khả năng thích ứng kép này là tiền đề mang tính quyết định để dẫn dắt các định hướng chiến lược và kết quả bền vững trong môi trường kinh doanh đầy biến động.

5.2.1.2. Tinh chỉnh lý thuyết dựa trên nguồn lực về điều kiện phát huy vai trò điều tiết của ROC

Dựa trên nền tảng của Barney (1991) và các cập nhật của Helfat và cộng sự (2023), nghiên cứu này đã tiến xa hơn khi xác lập vai trò điều tiết của ROC trong mối quan hệ giữa AO và EO. Vì vậy, đóng góp lý thuyết quan trọng ở đây là trong điều kiện khan hiếm, hành động quản trị đối với nguồn lực quan trọng hơn chính bản thân sở hữu nguồn lực. Tức là khi sở hữu nguồn lực hay cấu trúc tổ chức tốt là chưa đủ mà còn phải phụ thuộc vào năng lực điều phối linh hoạt. Kết quả này giải thích cách thức các DN nhỏ tại ĐBSCL có thể thực hiện EO nhờ vào kỹ năng sắp xếp nguồn lực thông minh và linh hoạt.

Tuy nhiên, kết quả cũng cho thấy vai trò điều tiết này chỉ phát huy ở cấp độ hình thành định hướng nội bộ (AO đến EO), không mở rộng đến các quan hệ hướng thẳng đến kết quả chiến lược (AO đến SD, EO đến SD). Điều này tinh chỉnh RBT theo hướng: ROC có điều kiện phát huy giới hạn theo cấp độ của quan hệ được điều tiết mà không phải phát huy đồng đều trên toàn bộ mô hình như giả định phổ biến.

Bên cạnh RBT, nghiên cứu cũng góp phần tinh chỉnh RDT (Pfeffer & Salancik, 1978) trong điều kiện nguồn lực hạn chế của DNNVV. RDT nguyên bản nhấn mạnh rằng DN giảm thiểu sự phụ thuộc vào môi trường bên ngoài chủ yếu thông qua các cơ chế kiểm soát chính thức như sáp nhập, liên kết sở hữu chéo hoặc đại diện trong hội đồng quản trị đối tác. Những cơ chế này thường đòi hỏi nguồn lực tài chính và vị thế đàm phán mà đa số DNNVV tại ĐBSCL không có. Kết quả nghiên cứu cho thấy DNNVV trong khu vực xử lý sự phụ thuộc nguồn lực không qua kiểm soát sở hữu mà qua ROC, tận dụng mạng lưới đối tác phi chính thức để tiếp cận nguồn lực bên ngoài. Điều này mở rộng cách tiếp cận của RDT khi cho rằng đối với DNNVV thì việc giảm sự phụ thuộc vào các nguồn lực bên ngoài không chủ yếu dựa trên quyền kiểm soát hay thay đổi cấu trúc quyền lực như giả định ban đầu của lý thuyết, mà dựa nhiều hơn vào năng lực xây dựng quan hệ hợp tác và điều phối hiệu quả các nguồn lực giữa các đối tác.

5.2.1.3. Xác lập điều kiện biên của cơ chế trung gian định hướng sáng nghiệp

Nghiên cứu phát hiện EO không trung gian hóa quan hệ AO và SD ($\beta_{\text{indirect}} = 0.013$, $p = 0.562$) đối lập với đa số bằng chứng thực nghiệm trước đây xác nhận vai trò trung gian này (Aftab và cộng sự, 2023; Prasetyo và cộng sự, 2023). Điều đáng chú ý là nghịch lý này không xuất phát từ việc EO yếu khi R^2 của EO đạt 0,791 và được cả AO lẫn ROC tác động mạnh mà xuất phát từ việc EO không chuyển hóa được thành SD. Điều này cho thấy nguyên nhân không nằm ở mức độ định hướng sáng nghiệp của DN mà nằm ở một điều kiện biên đặc thù của bối cảnh nghiên cứu, hạn chế khả năng khái quát hóa cơ chế trung gian EO đã được xác lập trong tài liệu quốc tế. Ba yếu tố bối cảnh của DNNVV vùng ĐBSCL được đề xuất như những thành phần cấu thành điều kiện biên này: (1) ngưỡng nguồn lực dự phòng thấp khiến EO không có ngân sách rủi ro để hiện thực hóa (Wiklund & Shepherd, 2003); (2) văn hóa quản trị tập trung vào chủ DN với xu hướng ưu tiên an toàn dòng tiền ngắn hạn, phản ánh đặc điểm chung của các nền kinh tế có mức độ bất định thể chế cao (Zahra, 1993; Rauch và cộng sự, 2009); và (3) thiếu cơ chế thực thi thể chế hóa (như quỹ thử nghiệm, KPI đổi mới) để chuyển hóa định hướng nhận thức thành hành vi tổ chức. Ba yếu tố này cùng lý giải vì sao AO và ROC là hai năng lực mang tính tác nghiệp và cấu trúc mà vẫn tác động trực tiếp có ý nghĩa đến SD, trong khi EO, một định hướng mang tính nhận thức và thái độ lại không tạo ra hiệu ứng tương tự khi thiếu các điều kiện thực thi đi kèm.

5.2.1.4. Ngữ cảnh hóa Social Network Theory cho nền kinh tế đang phát triển

Nghiên cứu đã tích hợp thành công các khía cạnh Kinh tế - Xã hội - Môi trường vào một khái niệm SD thống nhất trong mối tương quan với các năng lực nội tại của DN. Qua đó, nghiên cứu góp phần làm giàu thêm lý thuyết Quản trị bền vững, khẳng định rằng tính bền vững không phải là một kết quả ngẫu nhiên mà là một hệ quả logic từ sự tương tác giữa cấu trúc tổ chức (cụ thể là AO) và năng lực điều phối (cụ thể là ROC).

Nghiên cứu cũng ngữ cảnh hóa SNT cho nền kinh tế đang phát triển. Trong khi SNT nguyên bản tập trung vào cấu trúc mạng lưới nói chung, kết quả tại ĐBSCL cho thấy mạng lưới quan hệ xã hội bao gồm quan hệ họ hàng, hội nghề nghiệp địa phương và liên kết chuỗi cung ứng phi chính thức đóng vai trò thay thế

cho các định chế thị trường vốn và thông tin còn kém phát triển trong khu vực. Điều này ngữ cảnh hóa SNT theo hướng: tại các nền kinh tế chuyển đổi với định chế thị trường chưa hoàn thiện thì SNT không chỉ là kênh bổ sung mà là kênh thay thế chính cho nguồn lực chiến lược.

5.2.2. Đóng góp về mặt thực tiễn

Kết quả nghiên cứu đem lại những đóng góp thiết thực, có giá trị ứng dụng cao cho DNNVV và các cơ quan quản lý nhà nước tại khu vực ĐBSCL, cụ thể trình bày ở các mục sau.

5.2.2.1. Đối với doanh nghiệp

Kết quả thực nghiệm của luận án cho phép chuyển hóa đóng góp thực tiễn cho DNNVV từ một nguyên tắc chung thành ba nhóm hành động cụ thể, mỗi nhóm bám sát trực tiếp vào một phát hiện định lượng của mô hình nghiên cứu.

Hành động thứ nhất: Chuẩn hóa AO ở cấp quản lý trung gian. Kết quả cho thấy AO là biến có tác động trực tiếp mạnh nhất và gần như duy nhất đến SD ($\beta = 0,543$, $p < 0,001$, chiếm gần toàn bộ tổng hiệu ứng $\beta = 0,557$ trong mô hình, R^2 của SD đạt 0,894). Tuy nhiên, phân tích cấu trúc bậc hai cũng cho thấy hệ số tải của nhóm năng lực lãnh đạo ($KTLĐ = 0,932$; $KPLĐ = 0,920$) cao rõ rệt so với nhóm năng lực quản lý ($KTQL = 0,892$; $KPQL = 0,906$), tức là tư duy thuận hai tay đã hình thành ở cấp lãnh đạo nhưng chưa được thể chế hóa đầy đủ xuống cấp vận hành. Do đó, khuyến nghị không dừng ở "DN cần duy trì cân bằng khai thác - khám phá" mà cụ thể hóa thành việc củng cố năng lực quản lý trung gian vì đây là mắt xích yếu nhất trong chuỗi chuyển hóa AO thành SD.

Hành động thứ hai: Ưu tiên đầu tư năng lực điều phối nguồn lực hơn tích lũy sở hữu nguồn lực. ROC có tác động trực tiếp và độc lập đến SD ($\beta = 0,402$, $p < 0,001$), tách biệt khỏi vai trò điều tiết ban đầu được kỳ vọng. Điều này hàm ý rằng đối với DN có nguồn vốn hạn chế, khoản đầu tư mang lại hiệu quả nhanh nhất không phải là mở rộng tài sản mà là nâng cao kỹ năng phân bổ, tái cấu hình nguồn lực hiện có của đội ngũ quản lý.

Hành động thứ ba: Thiết lập cơ chế thực thi hóa để vượt qua điều kiện biên của EO. Kết quả bác bỏ H2 (EO không tác động trực tiếp đến SD, $\beta = 0,025$, $p =$

0,557) cho thấy tinh thần sáng nghiệp ở cấp lãnh đạo, nếu không đi kèm cơ chế thực thi (ngân sách thử nghiệm, quy trình đánh giá sáng kiến), sẽ không tự động chuyển hóa thành kết quả bền vững. Do đó, khuyến nghị cụ thể là xây dựng cơ chế biến ý định đổi mới thành hành vi tổ chức đo lường được.

Ba hành động trên được cụ thể hóa theo lộ trình, chi phí ước tính và chỉ số đo lường như sau:

Bảng 5-1. Lộ trình triển khai cho doanh nghiệp vùng Đồng bằng sông Cửu Long

Hành động	Lộ trình triển khai	Chi phí ước tính	KPI theo dõi
1. Chuẩn hóa AO ở cấp quản lý trung gian	Ngắn hạn (0–6 tháng): rà soát quy trình ra quyết định của cấp quản lý, xác định điểm nghẽn giữa "được phép thử nghiệm" và "thực tế triển khai". Trung hạn (6–18 tháng): áp dụng hệ thống KPI kép (chỉ tiêu vận hành song song chỉ tiêu đổi mới) cho cấp quản lý trung gian. Dài hạn (18–36 tháng): đưa năng lực thuận hai tay vào tiêu chí đánh giá và bổ nhiệm quản lý cấp trung	Chủ yếu là chi phí nhân sự và thời gian nội bộ, không đòi hỏi vốn đầu tư mới; ước tính dưới 1% doanh thu/năm cho hoạt động đào tạo và xây dựng quy trình	Tỷ lệ sáng kiến từ cấp quản lý trung gian được lãnh đạo phê duyệt triển khai (đo hàng quý); mục tiêu tăng dần qua từng năm
2. Ưu tiên đầu tư ROC	Ngắn hạn (0–6 tháng): đào tạo kỹ năng lập kế hoạch phân bổ nguồn lực cho đội ngũ quản lý (tài chính, nhân sự, quan hệ đối tác). Trung hạn (6–18 tháng): thiết lập quy trình chuẩn về tái phân	Ước tính 1–3% doanh thu/năm cho đào tạo và tư vấn quản trị, thấp hơn đáng kể so với chi phí đầu tư	Thời gian trung bình để tái phân bổ nguồn lực khi có biến động (rút ngắn theo từng quý); tỷ lệ dự án tận

	bổ nguồn lực khi có biến động thị trường. Dài hạn (18–36 tháng): xây dựng bộ phận hoặc đầu mối chuyên trách điều phối nguồn lực liên phòng ban	mở rộng tài sản cố định	dụng lại nguồn lực sẵn có thay vì đầu tư mới
3. Thực thi hóa EO qua quỹ thử nghiệm đổi mới	Ngắn hạn (0–6 tháng): thành lập quỹ thử nghiệm nội bộ (2–5% lợi nhuận hàng quý), quy trình đánh giá theo 3 tiêu chí (khả thi, tác động ngắn hạn đo lường được, mức rủi ro chấp nhận được). Trung hạn (6–18 tháng): vận hành chu kỳ thử nghiệm 60–90 ngày/sáng kiến. Dài hạn (18–36 tháng): thể chế hóa quy trình này thành quy chế nội bộ chính thức	2–5% lợi nhuận hàng quý dành riêng cho quỹ thử nghiệm	Tỷ lệ sáng kiến được triển khai thực tế trên tổng số đề xuất (đo hàng quý), mục tiêu tối thiểu 30% sau năm đầu triển khai

5.2.2.2. Đối với hiệp hội

Vai trò của hiệp hội khác biệt căn bản so với DN đơn lẻ, hiệp hội không trực tiếp vận hành AO hay ROC, mà là chủ thể trung gian giúp giảm chi phí và rút ngắn thời gian để nhiều DN hội viên cùng đạt được ba năng lực đã được luận án xác nhận là quyết định đến SD. Ba hành động dưới đây được xây dựng trực tiếp từ phát hiện thực nghiệm của luận án, không lặp lại các khuyến nghị đào tạo chung chung.

Hành động thứ nhất: Chuẩn hóa chương trình đào tạo ROC cấp ngành hàng. Vì ROC được xác nhận có tác động trực tiếp và độc lập mạnh đến SD ($\beta = 0,402$, $p < 0,001$), trong khi hiện chưa có thang đo hay chương trình đào tạo ROC chuẩn hóa nào dành riêng cho DNNVV ĐBSCL (như chính luận án đã chỉ ra khi phải kế thừa thang đo từ nhiều nguồn), hiệp hội là chủ thể phù hợp nhất để xây dựng một

chương trình đào tạo chung, giúp giảm chi phí đào tạo mà từng DN đơn lẻ phải tự gánh.

Hành động thứ hai: Xây dựng nền tảng kết nối nguồn lực dùng chung giữa hội viên. Kết quả nghiên cứu cho thấy mạng lưới quan hệ xã hội đóng vai trò thay thế cho các định chế thị trường vốn và thông tin còn kém phát triển tại ĐBSCL (đóng góp ngữ cảnh hóa SNT, mục 5.2.1.4), đồng thời ROC vận hành hiệu quả nhất khi DN có khả năng tiếp cận nguồn lực bên ngoài linh hoạt. Hiệp hội có vị thế tự nhiên để chính thức hóa các mạng lưới phi chính thức này thành một nền tảng kết nối cung cầu nguồn lực (thiết bị nhàn rỗi, đơn hàng dư thừa nguyên liệu, nhân sự thời vụ) giữa các hội viên.

Hành động thứ ba: Thiết lập quỹ đồng tài trợ thử nghiệm đổi mới liên doanh nghiệp. Phát hiện về điều kiện biên của EO (mục 5.2.1.3) cho thấy nguyên nhân chính khiến EO không chuyển hóa thành SD là DNNVV thiếu ngân sách rủi ro và cơ chế thực thi hóa ý tưởng. Một DN đơn lẻ khó tự thành lập quỹ thử nghiệm đủ lớn để tạo hiệu ứng, nhưng nếu nhiều DN hội viên cùng đóng góp vào một quỹ chung do hiệp hội quản lý, ngưỡng chi phí tối thiểu để vận hành cơ chế thử nghiệm-đánh giá-mở rộng (đã đề xuất tại mục 5.3.2) sẽ giảm đáng kể cho từng thành viên.

Bảng 5-2. Lộ trình triển khai cho hiệp hội vùng Đồng bằng sông Cửu Long

Hành động	Lộ trình triển khai	Chi phí ước tính	KPI theo dõi
1. Chương trình đào tạo ROC chuẩn hóa	Ngắn hạn (0–6 tháng): phối hợp với chuyên gia/trường đại học địa phương xây dựng khung năng lực ROC dựa trên kết quả nghiên cứu. Trung hạn (6–18 tháng): triển khai 3–4 khóa đào tạo thí điểm cho nhóm hội viên nòng cốt. Dài hạn (18–36 tháng): cấp chứng nhận năng lực điều phối nguồn lực, tích hợp vào tiêu chí bình chọn DN tiêu biểu của hiệp hội	Kinh phí tổ chức đào tạo, ước tính tài trợ một phần từ hội phí và một phần từ chương trình hỗ trợ đào tạo DNNVV hiện hành	Số hội viên hoàn thành chương trình đào tạo/năm; tỷ lệ hội viên đạt chứng nhận trên tổng số đăng ký
2. Nền tảng kết nối	Ngắn hạn (0–6 tháng): khảo sát nhu cầu và nguồn lực dư thừa của hội viên, xây dựng	Giai đoạn đầu chi phí thấp (vận hành thủ công);	Số giao dịch/kết nối thành công qua nền tảng mỗi quý;

nguồn lực dùng chung	danh mục nguồn lực có thể chia sẻ. Trung hạn (6–18 tháng): vận hành nền tảng kết nối (có thể bắt đầu từ nhóm Zalo/Excel chia sẻ trước khi đầu tư phần mềm). Dài hạn (18–36 tháng): số hóa thành nền tảng trực tuyến, mở rộng kết nối liên tỉnh trong vùng ĐBSCL	đầu tư nền tảng số hóa ước tính ở mức trung bình, có thể xin đồng tài trợ từ chương trình chuyển đổi số DNNVV	số hội viên tham gia chia sẻ nguồn lực
3. Quỹ đồng tài trợ thử nghiệm đổi mới	Ngắn hạn (0–6 tháng): xây dựng quy chế đóng góp và xét duyệt quỹ (tương tự tiêu chí 3 bước tại mục 5.3.2: khả thi, tác động đo lường được, mức rủi ro chấp nhận được). Trung hạn (6–18 tháng): vận hành chu kỳ tài trợ thử nghiệm 60–90 ngày cho các sáng kiến của hội viên. Dài hạn (18–36 tháng): mở rộng quy mô quỹ, liên kết với tổ chức tín dụng để đồng tài trợ	Mức đóng góp đề xuất theo tỷ lệ doanh thu hoặc mức cố định theo hạng hội viên, quản lý tập trung để tối ưu quy mô	Số sáng kiến được tài trợ thử nghiệm/năm; tỷ lệ sáng kiến sau thử nghiệm được nhân rộng ra nhiều hội viên

5.2.2.3. Đối với chính quyền địa phương

Vai trò của chính quyền là kiến tạo hạ tầng thể chế để chuyển hóa ba phát hiện cốt lõi gồm AO là năng lực trung tâm, ROC có tác động độc lập mạnh, EO bị chặn bởi thiếu cơ chế thực thi thành chính sách công cấp vùng. Ba hành động dưới đây bám trực tiếp vào ba phát hiện đó.

Hành động thứ nhất: Lồng ghép khung năng lực AO/ROC vào các chương trình đào tạo quản trị DNNVV đã có ngân sách nhà nước. Nghị định số 80/2021/NĐ-CP (hướng dẫn thi hành Luật Hỗ trợ DNNVV) đã quy định ngân sách nhà nước chi thường xuyên cho hoạt động tư vấn và đào tạo DNNVV. Thay vì xây dựng chương trình đào tạo mới, chính quyền địa phương có thể tích hợp trực tiếp khung năng lực AO (ba khía cạnh Lãnh đạo - Hệ thống quản lý - Kết nối) và ROC đã được luận án kiểm định thực nghiệm vào nội dung các khóa đào tạo quản trị hiện hành, tận dụng nguồn kinh phí đã được phê duyệt thay vì xin cấp ngân sách mới.

Hành động thứ hai: Kiến tạo hạ tầng kết nối nguồn lực dùng chung cấp vùng. Vì ROC có tác động trực tiếp, độc lập và mạnh đến SD ($\beta = 0,402$, $p < 0,001$) nhưng chủ yếu vận hành ở cấp tác nghiệp do hạn chế về quy mô từng DN, chính quyền địa phương với vai trò điều phối liên DN mà từng DN đơn lẻ hay hiệp hội không đủ thẩm quyền thực hiện nên xây dựng các trung tâm đổi mới sáng tạo vùng theo mô hình chia sẻ hạ tầng, kết nối cụm liên kết ngành như đã được quy định tại Nghị định 80/2021/NĐ-CP.

Hành động thứ ba: Thiết kế chính sách ưu đãi gắn điều kiện thực thi thay vì chỉ dựa trên cam kết ý định đổi mới. Phát hiện về điều kiện biên của EO (H2 bị bác bỏ) cho thấy hỗ trợ chính sách nếu chỉ dựa vào việc DN "có ý định đổi mới" hoặc "cam kết chuyển đổi xanh" sẽ không đảm bảo chuyển hóa thành kết quả bền vững thực chất. Chính quyền nên thiết kế điều kiện xét duyệt ưu đãi thuế, đất đai (đã được đề xuất mở rộng tại Dự thảo Luật Hỗ trợ DNNVV sửa đổi) gắn với chỉ số thực thi đo lường được. Ví dụ, đưa ra tỷ lệ sáng kiến được triển khai thực tế thay vì chỉ căn cứ vào hồ sơ đăng ký ý định.

Bảng 5-3. Lộ trình triển khai cho chính quyền địa phương vùng Đồng bằng sông Cửu Long

Hành động	Lộ trình triển khai	Chi phí ước tính	KPI theo dõi
1. Lồng ghép khung AO/ROC vào đào tạo hiện hành	Ngắn hạn (0–6 tháng): làm việc với Sở/đơn vị phụ trách phát triển DN để điều chỉnh nội dung khung chương trình đào tạo. Trung hạn (6–18 tháng): thí điểm tại 1–2 địa phương trong vùng ĐBSCL. Dài hạn (18–36 tháng): nhân rộng toàn vùng, đưa vào chương trình đào tạo thường niên	Sử dụng ngân sách chi thường xuyên hỗ trợ DNNVV đã có theo Nghị định 80/2021/NĐ-CP, không phát sinh ngân sách mới	Số DNNVV tham gia chương trình đào tạo được điều chỉnh/năm; tỷ lệ DN áp dụng ít nhất một công cụ quản trị AO/ROC sau đào tạo

2. Trung tâm đổi mới sáng tạo vùng dùng chung	Ngắn hạn (0–12 tháng): khảo sát nhu cầu, lựa chọn địa bàn thí điểm. Trung hạn (1–3 năm): vận hành 1–2 trung tâm thí điểm theo mô hình đầu tư công – quản lý phối hợp DN. Dài hạn (3–5 năm): mở rộng theo mô hình cụm liên kết ngành quy định tại Nghị định 80/2021/NĐ-CP	Đầu tư công quy mô vừa, có thể kết hợp cơ chế đồng tài trợ với hiệp hội và tổ chức tín dụng	Số DNNVV tiếp cận trung tâm trong năm đầu (mục tiêu tối thiểu 15% DN trên địa bàn thí điểm); số lượt kết nối nguồn lực được ghi nhận
3. Ưu đãi gắn điều kiện thực thi	Ngắn hạn (0–6 tháng): xây dựng tiêu chí xét duyệt ưu đãi dựa trên chỉ số thực thi thay vì cam kết. Trung hạn (6–18 tháng): thí điểm áp dụng cho nhóm DN đăng ký ưu đãi thuế/đất đai theo Dự thảo Luật Hỗ trợ DNNVV sửa đổi. Dài hạn (18–36 tháng): hoàn thiện thành quy trình xét duyệt chính thức cấp tỉnh	Chi phí hành chính cho việc xây dựng và vận hành hệ thống giám sát, không phát sinh chi ngân sách hỗ trợ trực tiếp	Tỷ lệ DN được cấp ưu đãi đạt chỉ số thực thi cam kết sau 12 tháng (so với tỷ lệ DN chỉ dừng ở cam kết ý định trước đây)

5.3. Hàm ý quản trị

Hàm ý quản trị được xây dựng dựa trên kết quả kiểm định mô hình cấu trúc bằng phương pháp PLS-SEM với Bootstrap 5.000 mẫu. Việc diễn giải kết quả không chỉ dừng lại ở mức xác nhận hay bác bỏ các giả thuyết nghiên cứu, mà còn

tập trung phân tích sâu những mối quan hệ có tác động yếu, trái kỳ vọng hoặc không có ý nghĩa thống kê vì các kết quả này được xem như những tín hiệu phản ánh giới hạn cấu trúc của DN, điều kiện biên của lý thuyết, cũng như thực trạng năng lực quản trị của các DNNVV tại khu vực ĐBSCL. Trên cơ sở đó, các hàm ý quản trị được xây dựng theo logic từ năng lực tổ chức, định hướng chiến lược đến các điều kiện bối cảnh, nhằm lý giải cách DN có thể chuyển hóa năng lực nội tại thành kết quả phát triển bền vững trong điều kiện nguồn lực hạn chế và môi trường kinh doanh nhiều biến động.

5.3.1. Hàm ý quản trị về tác động trực tiếp của mô hình tổ chức thuận hai tay đến phát triển bền vững

Kết quả nghiên cứu xác nhận rằng AO có tác động trực tiếp, mạnh và có ý nghĩa thống kê cao đến SD với hệ số đường dẫn $\beta = 0.541$ ($p < 0.001$), đồng thời chiếm gần như toàn bộ tổng hiệu ứng trong mô hình ($\beta = 0.557$). Đây là phát hiện trung tâm của nghiên cứu, cho thấy AO không chỉ đóng vai trò như một năng lực tổ chức hỗ trợ chiến lược mà còn có khả năng chuyển hóa trực tiếp thành kết quả phát triển bền vững trong bối cảnh DNNVV tại ĐBSCL. Kết quả này hàm ý rằng AO trong bối cảnh nghiên cứu không vận hành đơn thuần như một năng lực nhận thức hay một định hướng quản trị cấp cao cần được chuyển hóa qua các tầng chiến lược trước khi tạo ra kết quả. Ngược lại, AO hoạt động như một cơ chế tổ chức tích hợp, được nhúng trực tiếp vào quá trình vận hành hằng ngày và tác động đồng thời đến các khía cạnh kinh tế, xã hội và môi trường của DN. Điều này tương đối phù hợp với quan điểm của Gibson và Birkinshaw (2004) khi cho rằng trong các tổ chức có cấu trúc phẳng và vòng phản hồi ngắn thì AO thường mang tính bối cảnh hóa, tức là được hình thành trong chính cách thức tổ chức công việc thay vì tách biệt thành các đơn vị chiến lược độc lập như ở các DN quy mô lớn.

Phân tích cấu trúc các thành phần của AO cho thấy nhóm năng lực lãnh đạo ở cả chiều khai thác và khám phá đều có hệ số tải nổi nhất (KTLĐ: $\beta = 0.932$; KPLĐ: $\beta = 0.920$). Kết quả này phản ánh vai trò trung tâm của lãnh đạo trong việc duy trì trạng thái thuận hai tay tại các DNNVV ĐBSCL. Những biểu hiện như cho phép nhân viên chủ động lựa chọn cách thức thực hiện công việc, khuyến khích

thử nghiệm ý tưởng mới dù có khả năng thất bại, hay động viên nhân viên chấp nhận rủi ro trong giới hạn an toàn cho thấy AO không được hình thành chủ yếu từ hệ thống quản trị chính thức hoặc mức độ quy trình hóa cao, mà phụ thuộc đáng kể vào khả năng tạo dựng môi trường tổ chức linh hoạt của nhà lãnh đạo.

Điều này phản ánh khá rõ đặc trưng của DNNVV tại ĐBSCL khi quyền lực quản trị thường tập trung vào chủ DN hoặc nhóm điều hành cốt lõi thay vì được phân bổ theo cơ chế quản trị chuyên nghiệp. Trong bối cảnh đó, AO được duy trì chủ yếu thông qua khả năng điều phối linh hoạt giữa khai thác và khám phá trong cùng một không gian tổ chức, nơi nhân viên vừa phải đảm bảo hiệu quả hoạt động hiện tại, vừa được kỳ vọng thích ứng nhanh với thay đổi và chủ động tìm kiếm giải pháp mới.

Ở góc độ quản trị chiến lược, kết quả nghiên cứu hàm ý rằng DN cần thiết kế đồng thời hai logic vận hành song song. Một mặt, DN phải duy trì năng lực khai thác thông qua tối ưu hóa quy trình, kiểm soát tiến độ, tận dụng hiệu quả mạng lưới quan hệ hiện có và phản ứng nhanh với thay đổi thị trường. Mặt khác, DN cần mở rộng không gian khám phá bằng cách thúc đẩy học hỏi, thử nghiệm và tìm kiếm cơ hội hợp tác mới. Tuy nhiên, hiệu quả của AO không được quyết định hoàn toàn ở cấp hoạch định chiến lược mà phụ thuộc đáng kể vào khả năng chuyển hóa xuống tầng quản lý trung gian.

Đây cũng là khu vực dễ phát sinh mất cân bằng nhất trong quá trình vận hành AO. Các thành phần thuộc nhóm năng lực quản lý có hệ số thấp hơn tương đối (KTQL: $\beta = 0.892$; KPQL: $\beta = 0.906$), cho thấy cấp quản lý trung gian vẫn là mắt xích dễ ưu tiên các mục tiêu hiệu quả ngắn hạn hơn các hoạt động khám phá dài hạn. Điều này hàm ý rằng nhiều DNNVV có thể đã hình thành tư duy thuận hai tay ở cấp lãnh đạo nhưng chưa đủ năng lực để thể chế hóa AO thành hệ thống quản trị vận hành ổn định và bền vững.

Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu cũng nhấn mạnh yêu cầu duy trì trạng thái cân bằng động giữa khai thác và khám phá trong điều kiện nguồn lực hạn chế của DNNVV tại ĐBSCL. Lý do là khi DN chỉ tập trung vào tối ưu hóa hoạt động hiện tại thì “bẫy khai thác” sẽ xuất hiện và làm suy giảm dần năng lực học hỏi, đổi mới và tái tạo trong dài hạn. Ngược lại, việc đầu tư quá mức vào thử nghiệm và đổi

mới khi nền tảng vận hành chưa đủ ổn định cũng dễ dẫn đến “bẫy khám phá”, làm gia tăng rủi ro tài chính và suy giảm hiệu quả kinh tế ngắn hạn. Vì vậy, bản chất của AO không nằm ở việc theo đuổi đồng thời hai mục tiêu một cách cực đoan mà ở khả năng duy trì sự cân bằng phù hợp với năng lực hấp thụ nguồn lực và đặc điểm phát triển của DN trong từng giai đoạn.

Về mặt triển khai thực tiễn, DN có thể áp dụng hệ thống KPI kép gồm nhóm chỉ tiêu hiệu quả vận hành (doanh thu, chi phí, tiến độ...) song song với nhóm chỉ tiêu đổi mới (số sáng kiến thử nghiệm/quý, tỷ lệ ý tưởng được triển khai thực tế...). Cơ chế này giúp cấp quản lý trung gian không chỉ bị đánh giá theo kết quả ngắn hạn mà còn chịu trách nhiệm về năng lực đổi mới. Từ đó, thu hẹp khoảng cách giữa tư duy AO ở cấp lãnh đạo và hành vi vận hành ở cấp thực thi. Ngoài ra, hệ thống KPI kép này còn tạo động lực duy trì trạng thái thuận hai tay trong vận hành hằng ngày khi cả nhân viên và lãnh đạo đều có thể thấy rõ các chỉ số đo lường hiệu quả và đóng góp thực tế của mình vào sự phát triển chung.

Cuối cùng, giá trị $R^2 = 0.894$ của biến SD cho thấy mô hình nghiên cứu có khả năng giải thích rất cao đối với phát triển bền vững trong bối cảnh DNNVV tại ĐBSCL. Kết quả này không chỉ củng cố vai trò trung tâm của AO trong mô hình nghiên cứu mà còn hàm ý rằng phát triển bền vững tại các DNNVV không phụ thuộc hoàn toàn vào quy mô nguồn lực, mà phụ thuộc nhiều hơn vào cách DN tổ chức, phối hợp và duy trì sự cân bằng giữa các năng lực nội tại của mình. Đây cũng là hàm ý quan trọng cho thấy giới hạn phát triển của nhiều DNNVV không chỉ xuất phát từ sự thiếu hụt nguồn lực bên ngoài mà còn đến từ năng lực tổ chức và khả năng điều phối nội tại của chính DN.

5.3.2. Hàm ý quản trị nhằm khắc phục điều kiện biên của định hướng sáng nghiệp

Như đã lập luận tại mục 5.2.1.4, việc EO không đóng vai trò trung gian trong quan hệ AO và SD không phản ánh sự suy yếu của EO mà bắt nguồn từ một điều kiện biên đặc thù của DNNVV vùng ĐBSCL, hình thành từ sự cộng hưởng giữa ngưỡng nguồn lực dự phòng thấp, văn hóa quản trị thận trọng và thiếu cơ chế thực thi thể chế hóa. Trên cơ sở khung lý thuyết đó, phần dưới đây tập trung đề xuất các hàm ý quản trị nhằm tháo gỡ trực tiếp từng lớp điều kiện biên này, giúp

DN chuyển hóa EO từ một định hướng nhận thức thành năng lực tạo ra kết quả bền vững trong thực tế. Phát hiện của nghiên cứu là EO không tạo ra tác động có ý nghĩa thống kê đến phát triển bền vững ($\beta = 0.024$, $p = 0.557$). Vì vậy, vai trò trung gian của EO trong mối quan hệ giữa AO và SD cũng không được xác nhận ($\beta_{\text{indirect}} = 0.013$, $p = 0.562$). Kết quả này đặc biệt đáng chú ý vì EO lại được tác động rất mạnh từ AO và ROC với các hệ số tác động đều có ý nghĩa thống kê cao lần lượt là $\beta = 0.543$ và $\beta = 0.391$. Đồng thời giá trị R^2 của EO đạt 0.791 cho thấy mô hình giải thích rất tốt sự hình thành của EO. Điều này cho thấy vấn đề không nằm ở việc DN có thiếu EO hay không mà nằm ở chỗ EO chưa chuyển hóa được thành kết quả phát triển bền vững. Nói cách khác, các DN có thể đã hình thành được định hướng sáng nghiệp ở cấp độ lãnh đạo nhưng định hướng này chưa được thể chế hóa thành các quy trình, hành vi tổ chức và quyết định phân bổ nguồn lực mang tính dài hạn. Điều này cho thấy tồn tại khoảng cách đáng kể giữa nhận thức chiến lược và năng lực thực thi chiến lược, làm đứt gãy chuỗi chuyển hóa giá trị từ EO đến phát triển bền vững. Kết quả này phù hợp với lập luận của RBT, theo đó các định hướng chiến lược chỉ tạo ra giá trị khi DN có đủ năng lực triển khai, phối hợp và tái cấu trúc nguồn lực trong thực tế. Vì vậy, EO không tự động dẫn đến phát triển bền vững mà cần được hỗ trợ bởi các cơ chế thực thi như hệ thống ra quyết định linh hoạt, khả năng hấp thụ tri thức, văn hóa đổi mới và cơ chế phân bổ nguồn lực phù hợp cho các sáng kiến mới. Trong bối cảnh DNNVV tại ĐBSCL, hiện tượng này phản ánh một giới hạn mang tính cấu trúc. Phần lớn DN trong khu vực phát triển từ các mô hình kinh doanh truyền thống dựa vào nông nghiệp, thủy sản hoặc chế biến địa phương. Những mô hình này từng mang lại hiệu quả trong thời gian dài, từ đó hình thành xu hướng phụ thuộc vào kinh nghiệm cũ và các phương thức vận hành quen thuộc. Điều này dễ dẫn đến mắc bẫy năng lực tức là DN tiếp tục ưu tiên những hoạt động đã từng thành công thay vì mạnh dạn tái cấu trúc hay thử nghiệm mô hình mới. Vì vậy, dù lãnh đạo DN có xu hướng chấp nhận đổi mới hoặc thể hiện tinh thần sáng nghiệp trong khảo sát, các quyết định thực tế về đầu tư, nhân sự và phân bổ nguồn lực vẫn nghiêng về sự an toàn và ngắn hạn. Do đó, EO tồn tại như một ý định chiến lược nhiều hơn là một cơ chế tạo ra kết quả.

Mặt khác, kết quả nghiên cứu cũng góp phần mở rộng tranh luận học thuật về giới hạn của EO trong các nền kinh tế chuyển đổi và môi trường nguồn lực hạn chế. Một số nghiên cứu gần đây cho thấy EO hoặc AO không phải lúc nào cũng dẫn đến hiệu quả tổ chức tích cực, đặc biệt trong bối cảnh DNNVV thiếu nguồn lực và năng lực triển khai phù hợp. Điều này cho thấy tác động của EO phụ thuộc mạnh vào bối cảnh thể chế, cấu trúc tổ chức và khả năng hiện thực hóa chiến lược, thay vì chỉ phụ thuộc vào mức độ định hướng sáng nghiệp của lãnh đạo. Từ góc độ quản trị chiến lược, kết quả này hàm ý rằng DN không thể chỉ dừng ở việc khuyến khích tinh thần EO ở cấp lãnh đạo mà quan trọng hơn là phải xây dựng được cơ chế biến các ý tưởng EO thành hành động cụ thể. Điều đó bao gồm việc thiết lập các dự án thử nghiệm có ngân sách rõ ràng, xây dựng hệ thống đánh giá đổi mới, đo lường tỷ lệ doanh thu từ sản phẩm mới và tạo ra cơ chế phản hồi nhanh giữa sáng kiến và kết quả thực thi. Do đó khi không có các cơ chế này, EO dù được đánh giá cao trong khảo sát vẫn khó tạo ra tác động thực chất đến phát triển bền vững. Tóm lại, vấn đề của nhiều DN không nằm ở nhận thức về đổi mới mà nằm ở năng lực triển khai và duy trì các sáng kiến đổi mới trong thực tiễn.

Để tránh việc EO chỉ dừng lại ở mức ý tưởng, tác giả đề xuất một cơ chế khả thi là quỹ thử nghiệm đổi mới nội bộ với ngân sách được phân bổ định kỳ (ví dụ: 2–5% lợi nhuận hàng quý) kèm quy trình đánh giá sáng kiến theo ba tiêu chí: tính khả thi, tác động ngắn hạn có thể đo lường và mức độ rủi ro chấp nhận được. Mỗi sáng kiến sau khi được đánh giá khả thi sẽ nhận ngân sách thử nghiệm nhỏ trong khoảng thời gian từ 60 ngày đến 90 ngày. Sau đó dựa vào kết quả kiểm định, tổ chức sẽ quyết định mở rộng tiếp hoặc dừng. Cơ chế này chuyển EO từ định hướng ý định sang vòng lặp thực thi, phản hồi và điều chỉnh có kiểm soát.

5.3.3. Hàm ý quản trị về vai trò trực tiếp và độc lập của năng lực điều phối nguồn lực đối với phát triển bền vững

Trong khi EO không tạo ra tác động có ý nghĩa đến SD thì ROC lại cho thấy ảnh hưởng trực tiếp và mạnh mẽ đến cả SD ($\beta = 0.402, p < 0.001$) và EO ($\beta = 0.391, p < 0.001$). Đây là một phát hiện có giá trị lý luận và thực tiễn đáng chú ý vì nó cho thấy ROC không chỉ đóng vai trò điều tiết như giả định ban đầu của mô

hình, mà còn là một năng lực chiến lược độc lập có khả năng trực tiếp tạo ra giá trị bền vững cho DN. Kết quả này hàm ý rằng trong bối cảnh DNNVV thường bị giới hạn về nguồn lực, yếu tố quyết định không nằm ở việc DN có bao nhiêu nguồn lực mà nằm ở khả năng điều phối và sử dụng nguồn lực hiệu quả đến đâu. Khả năng phân bổ, tái cấu hình và phối hợp các nguồn lực như tài chính, nhân sự, tri thức và quan hệ mạng lưới giúp DN chuyển hóa tiềm năng chiến lược thành kết quả vận hành thực tế. Theo nghĩa đó, ROC đóng vai trò như một cơ chế chuyển hóa, giúp DN hiện thực hóa giá trị từ cả AO lẫn EO. Phát hiện này phù hợp với quan điểm của Sirmon và cộng sự (2011) về điều phối nguồn lực khi cho rằng lợi thế cạnh tranh không chỉ đến từ việc sở hữu nguồn lực mà còn đến từ năng lực cấu trúc hóa, kết hợp và triển khai nguồn lực một cách linh hoạt. Khi các hoạt động này được thực hiện hiệu quả, ROC có thể trở thành một năng lực nền tảng giúp DN duy trì hiệu quả hoạt động và hướng đến phát triển bền vững ngay cả khi mức độ sáng nghiệp chưa cao.

Một điểm đáng chú ý khác là tác động của ROC đến SD chủ yếu diễn ra ở cấp độ vận hành hơn là cấp độ hoạch định chiến lược. Trong thực tế, chính đội ngũ quản lý trung gian là những người trực tiếp thực hiện việc phân bổ nhân sự, kiểm soát dòng tiền, phối hợp liên bộ phận và xử lý quan hệ với đối tác. Các hoạt động này giúp DN cải thiện hiệu quả kinh tế, giảm lãng phí nguồn lực, nâng cao khả năng thích ứng và duy trì ổn định vận hành. Điều đó giải thích vì sao ROC có thể tác động trực tiếp đến SD mà không nhất thiết phải thông qua EO. Nói cách khác, SD trong DNNVV không chỉ phụ thuộc vào các định hướng chiến lược mang tính đổi mới, mà còn phụ thuộc mạnh vào năng lực điều hành và tổ chức nguồn lực trong hoạt động hàng ngày. Từ góc độ lý thuyết, kết quả này cũng mở rộng cách tiếp cận của RBV khi cho thấy giá trị bền vững không chỉ xuất phát từ bản thân nguồn lực mà còn từ năng lực quản trị và điều phối nguồn lực. Điều này đặc biệt có ý nghĩa trong bối cảnh các DNNVV ở nền kinh tế chuyển đổi, nơi hạn chế nguồn lực thường là rào cản lớn hơn so với hạn chế về ý tưởng chiến lược.

Tóm lại, kết quả nghiên cứu gợi ý rằng DN cần ưu tiên phát triển ROC như một năng lực cốt lõi. Điều này bao gồm: (1) Xây dựng hệ thống thông tin quản trị hỗ trợ theo dõi và phân bổ nguồn lực theo thời gian thực; (2) Nâng cao năng lực

phối hợp và ra quyết định của cấp quản lý trung gian; (3) Thiết lập các cơ chế tái phân bổ nguồn lực linh hoạt khi môi trường thay đổi. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng ROC chỉ phát huy hiệu quả khi DN có một mức nền nguồn lực tối thiểu. Trong trường hợp nguồn lực quá hạn chế, ROC có thể giúp DN tối ưu hóa hoạt động hiện tại nhưng khó tạo ra các thay đổi mang tính đột phá hoặc lợi thế dài hạn.

Ở cấp độ công cụ cụ thể, DN có thể áp dụng bảng phân bổ nguồn lực động (resource allocation dashboard) được cập nhật theo chu kỳ ngắn (tuần hoặc tháng) nhằm theo dõi mức độ sử dụng nhân sự, ngân sách và thời gian giữa các bộ phận. Khi một bộ phận vượt ngưỡng tải hoặc xuất hiện tình trạng dư thừa nguồn lực cục bộ, hệ thống có thể tích hợp các công cụ phân tích dữ liệu hoặc AI hỗ trợ cảnh báo sớm để giúp cấp quản lý đưa ra quyết định tái phân bổ kịp thời thay vì chờ các chu kỳ họp định kỳ. Cách tiếp cận này giúp DN tăng khả năng phản ứng linh hoạt trong điều kiện nguồn lực hạn chế và môi trường kinh doanh biến động.

5.3.4. Hàm ý quản trị về giới hạn điều tiết của năng lực điều phối nguồn lực

Trước khi luận giải hàm ý quản trị, cần làm rõ nguồn gốc của việc ROC chỉ điều tiết có chọn lọc thay vì toàn diện. Về mặt đo lường, thang đo ROC đạt độ tin cậy tổng hợp cao ($CR = 0,934$) và giá trị hội tụ đạt yêu cầu ($AVE = 0,618$), cho thấy sai số đo lường không phải là nguyên nhân. Tuy nhiên, do thang đo được kế thừa từ nhiều nguồn lý thuyết khác nhau gồm tập trung vào cấu trúc và phân bổ nguồn lực (Sirmon và cộng sự, 2007, 2011), tái cấu hình động (Teece, 2014, 2016) và khai thác nguồn lực gắn với phát triển bền vững (Xin và cộng sự, 2022; Russo & Fouts, 1997), do đó nội dung các biến quan sát nghiêng nhiều về hoạt động điều phối ở cấp vận hành (ví dụ tái sử dụng phế phẩm, tối ưu quy trình) hơn là năng lực tái cấu hình mang tính chiến lược. Điều này phù hợp với mẫu hình kết quả thực nghiệm: ROC có tác động trực tiếp rất mạnh đến SD ($\beta = 0,402$) và EO ($\beta = 0,391$), khẳng định đây là một năng lực thực chất, nhưng chỉ điều tiết có ý nghĩa quan hệ AO và EO ở cấp độ hình thành định hướng nội bộ mà không điều tiết được các quan hệ trực tiếp đến SD. Cách diễn giải này nhất quán nhất với dữ liệu là ROC tại DNNVV ĐBSCL hiện vẫn đang ở giai đoạn sơ khai, thể hiện chủ yếu qua năng lực điều phối tác nghiệp mà chưa phát triển đến mức năng lực tái cấu hình chiến

lược cần thiết để khuếch đại quan hệ giữa định hướng chiến lược và kết quả bền vững. Cần lưu ý thêm rằng khi một biến điều tiết đã có tác động trực tiếp mạnh, khả năng phát hiện hiệu ứng tương tác bằng phương pháp khảo sát cắt ngang thường bị hạn chế (McClelland & Judd, 1993). Đây là một giới hạn phương pháp luận cần được nhìn nhận song song với cách diễn giải bản chất tổ chức nêu trên và gợi mở hướng kiểm định bằng thiết kế dữ liệu dọc hoặc cỡ mẫu lớn hơn trong các nghiên cứu tiếp theo.

Kết quả kiểm định vai trò điều tiết cho thấy ROC chỉ điều tiết có ý nghĩa thống kê đối với mối quan hệ giữa AO và EO với hệ số tương tác $\beta = 0.048$ ($p = 0.018$), trong khi không tạo ra tác động điều tiết đáng kể đối với mối quan hệ AO đến SD ($\beta = 0.000$; $p = 0.998$) và EO đến SD ($\beta = -0.016$; $p = 0.726$). Như vậy, ROC trong bối cảnh DNNVV tại ĐBSCL hiện nay chủ yếu hỗ trợ DN hình thành và củng cố EO từ nền tảng AO nhưng chưa tạo ra tác động đủ mạnh để chuyển hóa EO thành kết quả phát triển bền vững. Phát hiện này gợi ý rằng hiệu quả của ROC có thể phụ thuộc vào một mức năng lực tối thiểu nhất định trước khi có thể phát huy vai trò ở cấp chiến lược. Lập luận này phù hợp với quan điểm của RBV và lý thuyết điều phối nguồn lực khi cho rằng giá trị của nguồn lực không chỉ phụ thuộc vào sự sở hữu mà còn phụ thuộc vào năng lực cấu trúc, điều phối và triển khai nguồn lực một cách hiệu quả (Sirmon và cộng sự, 2007; Sirmon và cộng sự, 2011). Trong điều kiện DNNVV có giới hạn về nguồn lực và năng lực quản trị, ROC có thể mới chỉ dừng ở vai trò điều phối tác nghiệp hơn là tạo ra năng lực chuyển hóa chiến lược hướng đến SD. Kết quả phân tích độ dốc có điều kiện tiếp tục củng cố lập luận trên. Khi ROC tăng lên mức +1SD, tác động của AO lên EO tăng từ $\beta = 0.543$ lên $\beta = 0.590$, cho thấy ROC giúp DN thúc đẩy mạnh hơn tinh thần đổi mới, chủ động và chấp nhận rủi ro. Tuy nhiên, tác động của EO lên SD vẫn không có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0.009$; $p = 0.860$). Điều này phản ánh rằng quá trình chuyển hóa từ định hướng chiến lược sang kết quả SD đang bị gián đoạn ở giai đoạn thực thi. Theo góc nhìn của RDT, khả năng tiếp cận và điều phối nguồn lực bên ngoài là điều kiện cần nhưng chưa đủ để tạo ra giá trị bền vững khi DN thiếu năng lực triển khai đồng bộ các sáng kiến chiến lược.

Ngoài ra, tác động điều tiết của ROC trong mối quan hệ giữa EO và SD cho thấy hệ số âm nhỏ ($\beta = -0.016$) dù không có ý nghĩa thống kê vẫn gợi mở một vấn đề quản trị đáng lưu ý. Đó là khi DN đồng thời đẩy mạnh EO và tăng cường ROC thì áp lực phối hợp và phân bổ nguồn lực có thể gia tăng đáng kể. Trong bối cảnh DNNVV, điều này có thể làm suy giảm hiệu quả thực thi chiến lược thay vì tạo ra tác động cộng hưởng như kỳ vọng. Phát hiện này phản ánh một khía cạnh nghịch lý của AO, đó là việc theo đuổi đồng thời nhiều mục tiêu chiến lược không phải lúc nào cũng tạo ra hiệu quả tích cực, đặc biệt khi năng lực quản trị chưa đủ để tích hợp và điều phối các hoạt động khai thác và khám phá một cách đồng bộ. Với DNNVV, sự thiếu hụt về nguồn lực, nhân sự quản lý và cơ chế phối hợp có thể khiến quá trình theo đuổi AO tạo ra áp lực tổ chức lớn hơn năng lực hấp thụ thực tế của DN.

Do đó, thay vì triển khai đồng thời nhiều sáng kiến đổi mới, DN nên áp dụng cơ chế phát triển theo từng giai đoạn, trong đó mỗi sáng kiến chỉ được mở rộng nguồn lực khi đáp ứng các tiêu chí cụ thể ở giai đoạn trước như hoàn vốn thử nghiệm trong vòng 90 ngày, không gây gián đoạn vận hành hiện tại và được ít nhất một bộ phận liên quan xác nhận khả năng tích hợp. Cách tiếp cận này giúp DN kiểm soát áp lực phối hợp, tránh phân tán nguồn lực và dần nâng cao ngưỡng hấp thụ ROC trước khi mở rộng sang các cơ chế hỗ trợ EO phức tạp hơn.

Từ góc độ quản trị, kết quả nghiên cứu cho thấy DN cần phát triển ROC theo lộ trình phù hợp thay vì mở rộng đồng thời tất cả năng lực chiến lược. Trong giai đoạn đầu, DN nên tập trung nâng cao khả năng ROC phục vụ hoạt động vận hành và tăng cường liên kết nội bộ. Khi nền tảng này đủ ổn định, DN mới nên mở rộng sang các cơ chế hỗ trợ sáng nghiệp như quỹ thử nghiệm đổi mới, cơ chế phân bổ nguồn lực linh hoạt cho các dự án mới hoặc các vị trí quản lý có vai trò kết nối giữa khai thác và khám phá. Cách tiếp cận theo từng giai đoạn sẽ giúp DN hạn chế tình trạng quá tải nguồn lực và nâng cao khả năng chuyển hóa EO thành kết quả phát triển bền vững trong dài hạn.

5.3.5. Hàm ý quản trị từ mất cân bằng nội tại trong định hướng sáng nghiệp

Kết quả phân tích cho thấy cấu trúc của EO tại các DNNVV ở ĐBSCL đang bị lệch về phía nhận thức hơn là hành động. Trong khi tính chủ động ($\beta = 0.900$) và tính đổi mới ($\beta = 0.884$) đạt hệ số tải cao và ổn định, thì thành phần chấp nhận rủi ro chỉ đạt $\beta = 0.805$ với $R^2 = 0.648$, thấp hơn đáng kể so với các thành phần còn lại. Điều này cho thấy DN có xu hướng nhận diện cơ hội và mong muốn đổi mới nhưng chưa sẵn sàng chuyển các định hướng đó thành các quyết định đầu tư mang tính đột phá. Ở cấp độ vi mô, sự khác biệt này phản ánh khá rõ hành vi quản trị của DNNVV trong khu vực. Tính chủ động cao cho thấy DN có xu hướng theo dõi thị trường sát hơn, phản ứng nhanh với thay đổi nhu cầu khách hàng và cố gắng đi trước đối thủ trong các quyết định kinh doanh ngắn hạn. Trong khi đó, thành phần đổi mới chủ yếu tập trung vào cải tiến quy trình, điều chỉnh sản phẩm hoặc thích nghi linh hoạt với biến động thị trường hơn là đổi mới mang tính công nghệ hoặc đầu tư dài hạn. Ngược lại, chấp nhận rủi ro lại là mắt xích yếu nhất vì các quyết định liên quan đến mở rộng đầu tư, chuyển đổi mô hình kinh doanh hay theo đuổi dự án mới đều gắn trực tiếp với nguy cơ mất vốn và mất khả năng duy trì hoạt động.

Kết quả này phản ánh trạng thái phân cực đặc trưng của DNNVV tại ĐBSCL, DN vừa muốn đổi mới để tồn tại vừa phải ở thế phòng vệ để duy trì sự ổn định. Họ buộc phải cân bằng giữa áp lực tăng trưởng và nhu cầu bảo toàn nguồn lực trong bối cảnh vốn hạn chế, rủi ro khí hậu cao, thị trường biến động và khả năng chống chịu còn yếu. Vì vậy, nhiều DN lựa chọn các hình thức đổi mới có mức độ an toàn cao, dễ kiểm soát và ít tạo ra cú sốc tài chính hơn là theo đuổi các chiến lược mang tính đột phá. Về mặt lý thuyết, phát hiện này cho thấy EO trong bối cảnh nền kinh tế chuyển đổi không thiếu ở khía cạnh tư duy chiến lược, mà bị giới hạn ở khả năng chuyển hóa tư duy đó thành hành động chấp nhận rủi ro thực sự. Đây cũng là lý do EO không tạo ra tác động đáng kể SD. Khi thành phần chấp nhận rủi ro suy yếu, các sáng kiến hướng đến SD thường chỉ dừng ở mức thích nghi hoặc phản ứng trước áp lực bên ngoài, như tiết kiệm chi phí, giảm tiêu hao nguyên liệu hay đáp ứng yêu cầu thị trường, thay vì chủ động đầu tư cho các chiến lược dài hạn như đổi mới công nghệ xanh, tái cấu trúc chuỗi cung ứng hay chuyển

đổi mô hình kinh doanh bền vững. Nói cách khác, DN đang tối ưu cho khả năng tồn tại hơn là tối ưu cho chuyển đổi chiến lược.

Từ góc độ quản trị, kết quả này hàm ý rằng DNNVV không nên tiếp cận SD như một mục tiêu đầu tư quy mô lớn và đầy rủi ro ngay từ đầu mà cần triển khai theo lộ trình tích lũy năng lực từng bước. Thay vì theo đuổi các chiến lược chuyển đổi toàn diện vượt quá khả năng hấp thụ nguồn lực, DN nên ưu tiên các đổi mới nhỏ nhưng liên tục, có khả năng tạo hiệu quả ngắn hạn để hình thành vùng đệm an toàn cho các quyết định dài hạn sau đó. Điều quan trọng không phải là gia tăng mức độ chấp nhận rủi ro một cách cực đoan mà là nâng cao năng lực quản trị rủi ro để DN có đủ khả năng thử nghiệm, điều chỉnh và phục hồi khi thất bại xảy ra. Bên cạnh đó, DN cần chuyển từ tư duy né tránh rủi ro sang kiểm soát rủi ro. Điều này đòi hỏi việc xây dựng cơ chế phối hợp nguồn lực linh hoạt hơn, đa dạng hóa dòng doanh thu, tăng cường liên kết chuỗi và tận dụng các hình thức hợp tác nhằm chia sẻ chi phí đổi mới. Khi áp lực sinh tồn được giảm bớt, EO mới có thể vượt khỏi trạng thái định hướng nhận thức để trở thành động lực hành động thực sự đối với phát triển bền vững. Một nghịch lý khá điển hình của DNNVV, đó là không phải họ thiếu ý tưởng đổi mới mà họ thiếu khoảng an toàn để biến ý tưởng đó thành cam kết chiến lược dài hạn.

Với cách đặt vấn đề như vậy, tác giả đề xuất cơ chế đổi mới có vùng đệm an toàn. Cụ thể, để tăng dần ngưỡng chấp nhận rủi ro, DN có thể ưu tiên các dự án thử nghiệm nhỏ với vốn đầu tư giới hạn trước (ví dụ, không quá 3% doanh thu), có điểm dừng rõ ràng và kế hoạch phục hồi được chuẩn bị sẵn. Khi DN tích lũy đủ kinh nghiệm thành công nhỏ, ngưỡng chịu đựng rủi ro tự nhiên tăng lên mà không cần thay đổi văn hóa tổ chức theo một cách đột ngột.

5.3.6. Hàm ý quản trị trong bối cảnh doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Đồng bằng sông Cửu Long

Kết quả nghiên cứu cho thấy AO có tác động trực tiếp và tích cực SD với hệ số $\beta = 0.543$ và mức ý nghĩa thống kê cao. Đồng thời, các thành phần của AO đều đạt hệ số tải lớn và tương đối đồng đều giữa khai thác (0.912–0.932) và khám phá (0.906–0.920). Điều này cho thấy các DNNVV tại ĐBSCL đã bước đầu hình

thành khả năng duy trì đồng thời hoạt động khai thác hiệu quả hiện tại và khám phá cơ hội mới trong tương lai. Kết quả này phù hợp với lập luận của Tushman và O'Reilly (1996) và March (1991) khi cho rằng khả năng cân bằng giữa khai thác và khám phá là nền tảng để DN duy trì năng lực cạnh tranh dài hạn. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng cho thấy EO không tạo ra tác động trực tiếp có ý nghĩa thống kê đến SD. Kết quả này hàm ý rằng trong bối cảnh DNNVV tại ĐBSCL, DN tập trung vào các khía cạnh đổi mới, chủ động và chấp nhận rủi ro trong khi thiếu năng lực tổ chức và cơ chế triển khai phù hợp là chưa đủ để chuyển hóa thành kết quả bền vững. Phát hiện này tương đồng với nghiên cứu của Hu và cộng sự (2023) khi các tác giả cho rằng chiến lược thuận hai tay là chiến lược tiêu tốn nguồn lực và không phải mọi DN đều đủ khả năng chuyển hóa định hướng chiến lược thành hiệu quả hoạt động. Tương tự, Martin và cộng sự (2025) cũng chỉ ra rằng trong các nền kinh tế chuyển đổi, định hướng đổi mới và thuận hai tay không phải lúc nào cũng tạo ra tác động tích cực đến hiệu quả DN do hạn chế về nguồn lực, năng lực quản trị và môi trường thể chế.

Ngược lại, ROC lại thể hiện vai trò nổi bật khi tác động trực tiếp đến cả EO ($\beta = 0.391$, $p < 0.001$) và SD ($\beta = 0.402$, $p < 0.001$). Kết quả này cho thấy trong điều kiện DNNVV, hiệu quả phát triển bền vững không chỉ phụ thuộc vào việc DN sở hữu nguồn lực mà phụ thuộc lớn vào khả năng tổ chức, phân bổ và tái cấu trúc nguồn lực để phục vụ mục tiêu chiến lược. Điều này phù hợp với quan điểm của Sirmon và cộng sự (2011), khi cho rằng giá trị của nguồn lực chỉ thực sự được tạo ra thông qua năng lực điều phối và khai thác hiệu quả của DN.

Ngoài ra, cấu trúc SD trong nghiên cứu cũng phản ánh đặc điểm riêng của ĐBSCL. Trong ba trụ cột của SD, yếu tố môi trường đạt hệ số tải cao nhất (MT: $\beta = 0.945$), cao hơn trụ cột xã hội (XH: $\beta = 0.932$) và kinh tế (KT: $\beta = 0.925$). Điều này cho thấy các DNNVV tại ĐBSCL đang xem thích ứng môi trường là thành phần trọng tâm của phát triển bền vững. Kết quả này có thể được lý giải bởi áp lực ngày càng lớn từ biến đổi khí hậu, xâm nhập mặn và suy giảm tài nguyên tại khu vực ĐBSCL. Theo Nguyễn Phương Lam và Vũ Thành Tự Anh (2022), ĐBSCL đang đối mặt đồng thời với suy giảm kinh tế, xã hội và môi trường, khiến yêu cầu thích ứng trở thành điều kiện sống còn đối với DN trong khu vực.

Từ góc độ quản trị chiến lược, kết quả nghiên cứu cho thấy DNNVV tại ĐBSCL cần phát triển AO theo hướng tích hợp sâu hơn giữa khai thác và khám phá thay vì thiên lệch về một chiều. Bởi vì khi DN chỉ tập trung khai thác hoạt động khai thác hiện tại sẽ dễ rơi vào trạng thái phụ thuộc vào năng lực cũ và suy giảm khả năng thích ứng dài hạn. Ngược lại, DN theo đuổi đổi mới quá mức trong khi nguồn lực và năng lực quản trị chưa đủ mạnh thì có thể làm gia tăng chi phí phối hợp và rủi ro vận hành. Quan điểm này phù hợp với nghiên cứu của Miocevic và cộng sự (2025), khi các tác giả cho rằng chiến lược AO không phải lúc nào cũng tạo ra hiệu quả tích cực trong bối cảnh khủng hoảng và nguồn lực hạn chế. Do đó, hàm ý quản trị quan trọng đối với DNNVV tại ĐBSCL là cần xây dựng cơ chế triển khai EO dựa trên nền tảng AO và ROC. DN cần thiết lập quy trình thử nghiệm ý tưởng mới ở quy mô phù hợp, xây dựng hệ thống phản hồi nhanh giữa hoạt động đổi mới và kết quả thực tiễn đồng thời nâng cao khả năng điều phối nguồn lực giữa các bộ phận nhằm giảm chi phí thất bại và tăng hiệu quả triển khai chiến lược.

Về mặt chính sách, kết quả nghiên cứu cho thấy các chương trình hỗ trợ DNNVV tại ĐBSCL cần chuyển trọng tâm từ hỗ trợ nguồn lực đơn thuần sang nâng cao năng lực quản trị và điều phối nguồn lực cho DN. Đồng thời, cần thúc đẩy liên kết giữa DN với trường đại học, viện nghiên cứu và các mạng lưới ngành nhằm hỗ trợ tiếp cận tri thức, giảm chi phí đổi mới và nâng cao khả năng thích ứng trong dài hạn.

5.4. Hạn chế và định hướng nghiên cứu tiếp theo

5.4.1. Hạn chế nghiên cứu

Hạn chế về quy mô và tính đại diện của mẫu khảo sát: Mặc dù nghiên cứu đã thu thập được 367 mẫu nhưng con số này vẫn còn khá khiêm tốn so với hơn hàng chục ngàn DN đang hoạt động tại khu vực ĐBSCL. Do đặc thù của vùng ĐBSCL rất đa dạng về ngành nghề (từ nông nghiệp, thủy sản đến dịch vụ, du lịch), mẫu khảo sát này chưa đủ lớn có thể chưa phản ánh đầy đủ các sắc thái quản trị đặc thù của từng địa phương hoặc từng nhóm ngành cụ thể. Các nghiên cứu tương lai nên mở rộng quy mô mẫu để tăng tính khái quát hóa cho toàn bộ cộng đồng DN trong vùng.

Sự phụ thuộc vào dữ liệu tự đánh giá: Luận án sử dụng phương pháp khảo sát định lượng dựa trên sự tự đánh giá của các nhà quản lý DN. Điều này dễ dẫn đến sai lệch trong trả lời, khi người được khảo sát có xu hướng tự đánh giá cao hơn so với thực tế về các hoạt động khám phá, sáng tạo hoặc SD của đơn vị mình để tạo hình ảnh tốt. Việc thiếu khách quan này là một hạn chế trong việc xác thực hiệu quả chân thật của nghiên cứu.

Hạn chế khi xem xét ở khía cạnh cấu trúc tổ chức: Nghiên cứu tập trung chủ yếu vào các năng lực chiến lược ở cấp độ tổ chức và quản trị. Tuy nhiên, cơ cấu tổ chức thực tế ảnh hưởng rất lớn đến hành vi và tâm lý của nhân viên, những người trực tiếp thực hiện các hoạt động khai thác và khám phá hàng ngày. Luận án chưa đi sâu phân tích cơ chế tác động từ tư duy của lãnh đạo xuống đến hành vi cụ thể của đội ngũ nhân viên cấp dưới.

Hạn chế về thời điểm nghiên cứu: Nghiên cứu được thực hiện tại một thời điểm nhất định, trong khi SD và hiệu quả tổ chức là những quá trình dài hạn và có tính động. Việc chỉ khảo sát cắt ngang sẽ không thể theo dõi sự thay đổi của DN qua các giai đoạn khác nhau của chu kỳ kinh tế hoặc sự biến đổi của môi trường. Nghiên cứu trong thời gian dài sẽ giúp đánh giá chính xác hơn tác động bền vững thực sự của các yếu tố này.

Chưa khai thác sâu các yếu tố bối cảnh đặc thù của vùng ĐBSCL: Dù nghiên cứu đã xác định bối cảnh là ĐBSCL nhưng các biến đo lường chủ yếu vẫn dựa trên các thang đo quốc tế đã được hiệu chỉnh. Những yếu tố cực kỳ đặc thù của khu vực như tác động trực tiếp của xâm nhập mặn, biến động dòng chảy sông Mê Kông hay văn hóa kinh doanh dựa trên mạng lưới gia đình, người quen và hàng xóm... đặc trưng của miền Tây chưa được mô hình hóa thành các biến độc lập hoặc biến điều tiết cụ thể. Việc đưa thêm các yếu tố địa kinh tế và địa văn hóa này vào mô hình sẽ giúp luận án có giá trị thực tiễn cao hơn cho riêng vùng ĐBSCL.

5.4.2. Định hướng nghiên cứu tiếp theo

Từ những hạn chế đã được xác định, các nghiên cứu trong tương lai có thể tập trung vào các hướng sau để làm phong phú thêm lý thuyết và thực tiễn về AO:

Mở rộng quy mô và đa dạng hóa mẫu khảo sát: Các nghiên cứu tiếp theo cần thực hiện trên quy mô mẫu lớn hơn và sử dụng phương pháp lấy mẫu phân tầng theo các nhóm ngành đặc thù của vùng ĐBSCL. Điều này giúp kiểm chứng xem liệu AO có sự khác biệt về hiệu quả giữa các ngành nghề khác nhau hay không.

Tiếp cận từ dữ liệu khách quan và đa nguồn: Các nghiên cứu tiếp theo nên kết hợp với các chỉ số tài chính khách quan hoặc các báo cáo kiểm toán môi trường, báo cáo trách nhiệm xã hội độc lập. Ngoài ra, việc khảo sát đa đối tượng bao gồm cả nhân viên và đối tác bên ngoài sẽ giúp hạn chế sai lệch và mang lại cái nhìn toàn diện hơn về hiệu quả thực tế của tổ chức.

Phân tích sâu hơn về cơ cấu tổ chức và hành vi nhân viên: Cần có các nghiên cứu đi sâu vào cơ chế từ trên xuống, phân tích xem các yếu tố như tính chính thức hóa của quy trình hay văn hóa chia sẻ tri thức ảnh hưởng như thế nào đến khả năng thực hiện đồng thời các nhiệm vụ khai thác và khám phá của nhân viên cấp dưới.

Áp dụng thiết kế nghiên cứu theo chuỗi thời gian: Để hiểu rõ hơn về tác động của AO đến SD, các nhà nghiên cứu có thể theo dõi DN qua nhiều năm. Điều này giúp khẳng định liệu AO là một giải pháp tình thế hay là một năng lực động giúp DN duy trì lợi thế cạnh tranh lâu dài trước các biến cố như biến đổi khí hậu hay khủng hoảng kinh tế.

Tích hợp các yếu tố bối cảnh địa phương vào mô hình: Các nghiên cứu tương lai nên cụ thể hóa các biến số môi trường đặc thù của ĐBSCL 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. Việc xem xét các yếu tố này như là biến điều tiết sẽ giúp mô hình nghiên cứu có độ tương thích cao hơn với thực tiễn khu vực.

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. <i>Tạp chí Kinh tế - Tài chính Online</i> , 103, 142756. https://nghiencuu.tapchikinhhtetaichinh.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	
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. <i>Tạp chí Kinh tế và Dự báo điện tử</i> , 902, 32398. https://kinhhtevadubao.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	
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. <i>TẠP CHÍ KINH TẾ - CÔNG NGHIỆP</i> , 43, 9-14. https://doi.org/10.63783/dla.2025.038	2025	
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. <i>Tạp chí Kinh tế và Dự báo điện tử</i> , 502, 31419. https://kinhhtevadubao.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	2025	

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*. Truy cập từ <https://tulieuvankien.dangcongsan.vn/he-thong-van-ban/van-ban-cua-dang/ngghi-quyet-so-68-nqtw-ngay-452025-cua-bo-chinh-tri-ve-phat-trien-kinh-te-tu-nhan-11562>
- Bộ Tài chính. (2026). *Dự thảo Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa (sửa đổi)*.
- Bùi, T. K. (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*. <https://doi.org/10.33301/JED.VI.1581>
- Chính phủ. (2017). *Nghị quyết số 120/NQ-CP về phát triển bền vững Đồng bằng sông Cửu Long thích ứng với biến đổi khí hậu*. [Ban hành ngày 17/11/2017]. congbao.chinhphu
- 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*. vanban.chinhphu
- Đinh Văn, H., Bùi Khánh, P., Trịnh Thị Thu, T., Trần Như, Q., & Nguyễn Thị, P. (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*, 65–80. <https://doi.org/10.54404/JTS.2023.183V.05>
- Hoàng, Đ. V., Phương, B. K., Trang, T. T. T., Quỳnh, T. N., & Phương, N. T. (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. *Tạp chí Khoa học Thương mại*. 10.54404/JTS.2023.183V.05
- Kiều, A. T., Nguyễn, P. T. K., Võ, V. Đ., & Lý, P. S. (2024). 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, T. K. T., Nguyễn, H. T. Á., Nguyễn, H. C., & Bùi, V. Đ. (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).
<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.
- Long, N. T., Hậu, N., & Đăng, D. (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), 4–26.
- 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.
- Minh, N. H. (2020). Hiệu quả đổi mới các doanh nghiệp tại Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Đại học Cần Thơ*, 56(6), 289–301.
<https://doi.org/10.22144/ctu.jvn.2020.169>
- Nguyễn Đình Thọ. (2011). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. Nhà xuất bản Lao động – Xã hội.
- Nguyễn Phương Lam, & Vũ Thành Tự Anh. (2022). *Báo cáo kinh tế thường niên Đồng bằng sông Cửu Long 2022: Chuyển đổi mô hình phát triển và quy hoạch tích hợp*. Nhà xuất bản Đại học Cần Thơ.
- Nguyễn Phương Lam, & Vũ Thành Tự Anh. (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.
- Trần Đình Minh Trí. (2023). *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam (DNNVV)* [Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh]. Thư viện UEH.
<https://digital.lib.ueh.edu.vn/handle/UEH/67064>

- Trần Mạnh Hưng. (2025). Đánh giá năng lực đổi mới sáng tạo của các DNNVV tại Việt Nam. *Cổng thông tin Con số & Sự kiện – Bộ Kế hoạch và Đầu tư*. <https://consosukien.vn/danh-gia-nang-luc-doi-moi-sang-tao-cua-cac-doanh-nghiep-nho-va-vua-tai-viet-nam.htm>
- Trần Ngọc Thêm. (2023). *Cơ sở văn hóa Việt Nam* (Bản mới). Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Vietnam Chamber of Commerce and Industry. (2025, February 28). Doanh nghiệp nhỏ và vừa đóng góp 25% kim ngạch xuất khẩu. *VCCI*. <https://vcci.com.vn/tin-tuc/doanh-nghiep-nho-va-vua-dong-gop-25-kim-ngach-xuat-khau>
- 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>
- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System. *Organization Science*, 10(1), 43–68. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.43>
- Aftab, J., Veneziani, M., Sarwar, H., & Ishaq, M. I. (2022a). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial competencies, innovation, and performances in DNNVV of Pakistan: Moderating role of social ties. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(2), 419–437. <https://doi.org/10.1111/beer.12415>
- Aftab, J., Veneziani, M., Sarwar, H., & Ishaq, M. I. (2022b). Organizational ambidexterity, firm performance, and sustainable development: Mediating role of entrepreneurial orientation in Pakistani DNNVV. *Journal of Cleaner Production*, 367, 132956. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132956>

- Agyapong, A., Mensah, H. K., & Ayuuni, A. M. (2018). The moderating role of social network on the relationship between innovative capability and performance in the hotel industry. *International Journal of Emerging Markets*, 13(5), 801–823. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-11-2016-0293>
- 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>
- Al-Hakimi, M. A., Saleh, M. H., & Borade, D. B. (2021). Entrepreneurial orientation and supply chain resilience of manufacturing DNNVV in Yemen: the mediating effects of absorptive capacity and innovation. *Heliyon*, 7(10), e08145. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08145>
- AlKhamees, S. B., & Durugbo, C. M. (2025). Organisational ambidexterity and innovation: a systematic review and unified model of ‘CODEC’ management priorities. *Management Review Quarterly*, 75(4), 3813–3887. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00474-5>
- Alsughayir, A. (2016). Regulatory Role of TQM between the Marketing Orientation, Entrepreneurial Orientation and the Organizational Performance and Competitiveness. *American Journal of Industrial and Business Management*, 06(05), 655–664. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2016.65061>
- Amankwah-Amoah, J., & Adomako, S. (2021). The effects of knowledge integration and contextual ambidexterity on innovation in entrepreneurial ventures. *Journal of Business Research*, 127, 312–321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.050>
- Arshad, A. S., Rasli, A., Arshad, A. A., & Zain, Z. M. (2014). The Impact of Entrepreneurial Orientation on Business Performance: A Study of Technology-based DNNVV in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130, 46–53. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.006>
- Arzubiaga, U., Kotlar, J., De Massis, A., Maseda, A., & Iturralde, T. (2018). Entrepreneurial orientation and innovation in family DNNVV: Unveiling the

- (actual) impact of the Board of Directors. *Journal of Business Venturing*, 33(4), 455–469. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.03.002>
- 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>
- Barley, W. C., Treem, J. W., & Kuhn, T. (2018). Valuing Multiple Trajectories of Knowledge: A Critical Review and Agenda for Knowledge Management Research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 278–317. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0041>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baum, T., & Hai, N. T. T. (2019). Applying sustainable employment principles in the tourism industry: righting human rights wrongs? *Tourism Recreation Research*, 44(3), 371–381. <https://doi.org/10.1080/02508281.2019.1624407>
- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76–89. <https://doi.org/10.1002/sd.447>
- Beck, T., Demirguc-Kunt, A., & Levine, R. (2005). SMEs, Growth, and Poverty: Cross-Country Evidence. *Journal of Economic Growth*, 10(3), 199–229. <https://doi.org/10.1007/s10887-005-3533-5>
- Beckman, C. M., Haunschild, P. R., & Phillips, D. J. (2004). Friends or Strangers? Firm-Specific Uncertainty, Market Uncertainty, and Network Partner Selection. *Organization Science*, 15(3), 259–275. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0065>

- 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>
- Bengtsson, M., & Johansson, M. (2014). Managing coopetition to create opportunities for small firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 32(4), 401–427. <https://doi.org/10.1177/0266242612461288>
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287–298. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167>
- Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On network theory. *Organization Science*, 22(5), 1168–1181. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0641>
- 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>
- Bourdieu, P. (2002). The Forms of Capital. In *Readings in Economic Sociology* (pp. 280–291). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470755679.ch15>
- 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.
- Brix, J. (2019). Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures. *The Learning Organization*, 26(4), 337–351. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2019-0034>
- Brown, T. E., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal*, 22(10), 953–968. <https://doi.org/10.1002/smj.190>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). *The Management of Innovation*. Oxford University PressOxford. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198288787.001.0001>

- Campos, H. M., la Parra, J. P. N. de, & Parellada, F. S. (2012). The Entrepreneurial Orientation-Dominant Logic-performance relationship in new ventures: an exploratory quantitative study. *BAR - Brazilian Administration Review*, 9(spe), 60–77. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012000500005>
- Cancela, B. L., Coelho, A., & Duarte Neves, M. E. (2023). Greening the business: How ambidextrous companies succeed in green innovation through to sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 32(6), 3073–3087. <https://doi.org/10.1002/bse.3287>
- 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>
- Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family–Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249–265. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x>
- 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>
- Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 167–199. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.2.167>
- Caulkins, D. D. (1981). Community Strategies: Local Networks and Social Change. *Ethnology*, 20(1), 75-86.
- 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>
- 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>
- Courrent, J.-M., Chassé, S., & Omri, W. (2018). Do Entrepreneurial DNNVV Perform Better Because They are More Responsible? *Journal of Business Ethics*, 153(2), 317–336. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3367-4>
- 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 Publications.
- D’Angelo, A., & Presutti, M. (2019). DNNVV international growth: The moderating role of experience on entrepreneurial and learning orientations. *International*

- Business Review*, 28(3), 613–624.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.12.006>
- Darnall, N., Henriques, I., & Sadorsky, P. (2010). Adopting Proactive Environmental Strategy: The Influence of Stakeholders and Firm Size. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1072–1094. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00873.x>
- David, R. J., & Han, S. (2004). A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. *Strategic Management Journal*, 25(1), 39–58. <https://doi.org/10.1002/smj.359>
- De Clercq, D., Thongpapanl, N. (Tek), & 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>
- Dean Shepherd, D. A., & Holger Patzelt, H. (2011). The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking “what is to be sustained” with “what is to be developed”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137–163. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00426.x>
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 147–156. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841975>
- Do, H., Nguyen, B., & Dao, M. (2025). Social capital and SME innovations: the importance of knowledge combination and customer demands. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-025-01105-3>
- 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>

- Ed-Dafali, S., Al-Azad, Md. 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>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Elkington. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford.
- Feng, T., Qamruzzaman, M., Sharmin, S. S., & Karim, S. (2024). Bridging Environmental Sustainability and Organizational Performance: The Role of Green Supply Chain Management in the Manufacturing Industry. *Sustainability*, 16(14), 5918. <https://doi.org/10.3390/su16145918>
- Ferreira, J., & Coelho, A. (2020). Dynamic capabilities, innovation and branding capabilities and their impact on competitive advantage and SME's performance in Portugal: the moderating effects of entrepreneurial orientation. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 255–286. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2018-0108>
- Ferreras-Méndez, J. L., Llopis, O., & Alegre, J. (2022). Speeding up new product development through entrepreneurial orientation in DNNVV: The moderating role of ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 102, 240–251. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.01.015>
- Filimonau, V., & Magklarpoulou, A. (2020). Exploring the viability of a new 'pay-as-you-use' energy management model in budget hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102538. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102538>
- Franczak, J., Gyensare, M. A., Lanivich, S. E., Adomako, S., & Chu, I. (2024). How and when does founder polychronicity affect new venture performance? The

- roles of entrepreneurial orientation and firm age. *Journal of Business Research*, 172, 114408. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114408>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Fu, X., Luan, R., Wu, H.-H., Zhu, W., & Pang, J. (2021). Ambidextrous balance and channel innovation ability in Chinese business circles: The mediating effect of knowledge inertia and guanxi inertia. *Industrial Marketing Management*, 93, 63–75. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.11.005>
- Genc, E., Dayan, M., & Genc, O. F. (2019). The impact of SME internationalization on innovation: The mediating role of market and entrepreneurial orientation. *Industrial Marketing Management*, 82, 253–264. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.008>
- George, G. (2005). Slack resources and the performance of privately held firms. *Academy of Management Journal*, 48(4), 661–676. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17843944>
- 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>
- Gimenez, C., Sierra, V., & Rodon, J. (2012). Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 149–159. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.035>
- Gnyawali, D. R., & Park, B.-J. (Robert). (2009). Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308–330. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00273.x>
- Gnyawali, D. R., & Park, B.-J. (Robert). (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650–663. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.01.009>
- Gnyawali, D. R., Madhavan, R., He, J., & Bengtsson, M. (2016). The competition–cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 53, 7–18. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.014>

- 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. (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>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- 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*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2023-0274>
- Haggett, P. (2001). *Geography: A global synthesis*. Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2023). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- 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>
- Hartshorne, R. (1939). *The nature of geography*. Association of American Geographers.
- 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., & 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>
- 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>
- Hervas-Oliver, J.-L., Sempere-Ripoll, F., & Boronat-Moll, C. (2014). Process innovation strategy in DNNVV, organizational innovation and performance: a misleading debate? *Small Business Economics*, 43(4), 873–886. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9567-3>
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427. <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
- Hoffmann, W. H. (2007). Strategies for managing a portfolio of alliances. *Strategic Management Journal*, 28(8), 827–856. <https://doi.org/10.1002/smj.607>
- 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*. <https://doi.org/10.1108/EBR-04-2023-0109>
- Hu, M., Dou, J., & You, X. (2023). Is organizational ambidexterity always beneficial to family-managed DNNVV? 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>
- Ibidunni, A. S., Kolawole, A. I., Olokundun, M. A., & Ogbari, M. E. (2020). Knowledge transfer and innovation performance of small and medium enterprises (DNNVV): An informal economy analysis. *Heliyon*, 6(8), e04740. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04740>
- Indarti, N., & Postma, T. (2013). Effect of networks on product innovation: empirical evidence from Indonesian DNNVV. *Journal of Innovation Management*, 1(2), 140–158. https://doi.org/10.24840/2183-0606_001.002_0010
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00086-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00086-2)
- Isil, O., & Hernke, M. T. (2017). The Triple Bottom Line: A Critical Review from a Transdisciplinary Perspective. *Business Strategy and the Environment*, 26(8), 1235–1251. <https://doi.org/10.1002/bse.1982>
- 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>
- John W. Creswell, & Plano Clark. (2018). *Qualitative inquiry and research design*. SAGE.
- Jones, P., & Comfort, D. (2020). The COVID-19 crisis and sustainability in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3037–3050. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0357>

- Joseph Alois Schumpeter. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Joseph, J., Borland, H., Orlitzky, M., & Lindgreen, A. (2020). Seeing Versus Doing: How Businesses Manage Tensions in Pursuit of Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 164(2), 349–370. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4065-1>
- 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>
- Kauppila, O.-P. (2010). Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. *Strategic Organization*, 8(4), 283–312. <https://doi.org/10.1177/1476127010387409>
- Khairul Ikhsan, Rangga Almahendra, & Teguh Budiarto. (2017). Contextual Ambidexterity in DNNVV in Indonesia: A Study on How It Mediates Organizational Culture and Firm Performance and How Market Dynamism Influences Its Role on Firm Performance. *International Journal of Business and Society*, 18(2), 369–390.
- 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 Dissertation. <https://etd.uum.edu.my/9221/>
- Khan, S. A. R., Yu, Z., & Farooq, K. (2023). Green capabilities, green purchasing, and triple bottom line performance: Leading toward environmental sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 2022–2034. <https://doi.org/10.1002/bse.3234>

- Kiyabo, K., & Isaga, N. (2020). Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and DNNVV' performance: application of firm growth and personal wealth measures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1), 12. <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00123-7>
- 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>
- Kumalaningrum, M. P., Ciptono, W. S., Indarti, N., & Purnomo, B. R. (2023). Ambidexterity in Indonesian DNNVV: A systematic review and synthesis for future research. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2199490>
- Kusa, R., Suder, M., & Duda, J. (2024). Role of entrepreneurial orientation, information management, and knowledge management in improving firm performance. *International Journal of Information Management*, 78, 102802. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102802>
- 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). Chapter 2 Entrepreneurial Orientation and Ambidexterity: Literature Review, Challenges, and Agenda for Future Research (pp. 37–62). <https://doi.org/10.1108/S1048-473620180000028002>
- Lee, Y., Howe, M., & Kreiser, P. M. (2019). Organisational culture and entrepreneurial orientation: An orthogonal perspective of individualism and collectivism.

- International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(2), 125–152. <https://doi.org/10.1177/0266242618809507>
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95–112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Loasby, B. J., Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1979). The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective. *The Economic Journal*, 89(356), 969. <https://doi.org/10.2307/2231527>
- 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. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135. <https://doi.org/10.2307/258632>
- Mailani, D., Hulu, M. Z. T., Simamora, M. R., & Kesuma, S. A. (2024). Resource-Based View Theory to Achieve a Sustainable Competitive Advantage of the Firm: Systematic Literature Review. *International Journal of Entrepreneurship and Sustainability Studies*, 4(1), 1–15. <https://doi.org/10.31098/ijeass.v4i1.2002>
- Majid, A., Yasir, M., Yasir, M., & Yousaf, Z. (2021). Network capability and strategic performance in DNNVV: 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>

- Markley, M. J., & Davis, L. (2007). Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(9), 763–774. <https://doi.org/10.1108/09600030710840859>
- Martin, A., Horvat, D., Jäger, A., & Pilav-Velić, A. (2025). The impact of top management team's innovation orientation on organizational ambidexterity in transitional economies: Evidence from Bosnia and Herzegovina. *Technology in Society*, 82, 102939. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102939>
- 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>
- Maseda, A., Iturralde, T., & Arzubiaga, U. (2025). Unpacking the role of entrepreneurial orientation in the digital transformation of family SMEs: The importance of leadership structure and generational involvement. *Technological Forecasting and Social Change*, 219, Article 124248. [10.1016/j.techfore.2025.124248](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124248)
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Özsomer, A. (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18–32. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.3.18.18507>
- Mehrabi, H., Coviello, N., & Ranaweera, C. (2019). Ambidextrous marketing capabilities and performance: How and when entrepreneurial orientation makes a difference. *Industrial Marketing Management*, 77, 129–142. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.014>
- Mekong River Commission (2024). Annual Report 2023: Key achievements and impact stories. *Mekong River Commission Secretariat*. <https://www.mrcmekong.org/publication/>
- Miller, A. C., & Serzan, S. L. (1984). Criteria for Identifying a Refereed Journal. *The Journal of Higher Education*, 55(6), 673–699. <https://doi.org/10.1080/00221546.1984.11778688>

- 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>
- Morgan, T., & Anokhin, S. (2023). Entrepreneurial orientation and new product performance in DNNVV: The mediating role of customer participation. *Journal of Business Research*, 164, 113921. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113921>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242. <https://doi.org/10.2307/259373>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (2009). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. In *Knowledge and Social Capital* (pp. 119–158). Taylor and Francis Inc. <https://doi.org/10.2307/259373>
- Nasution, H., Muafi, M., El Qadri, Z. M., & Suprihanto, J. (2024). Investigating the impact of digital business intensity and transformation on organizational ambidexterity and sustainable performance in the Indonesian insurance industry. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2024.0830>
- Ndofor, H. A., Sirmon, D. G., & He, X. (2015). Utilizing the firm's resources: How TMT heterogeneity and resulting faultlines affect TMT tasks. *Strategic Management Journal*, 36(11), 1656–1674. <https://doi.org/10.1002/smj.2304>
- Neumayer, E. (2010). *Weak versus strong sustainability: Exploring the limits of two opposing paradigms* (3rd ed.). Edward Elgar Publishing.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121–146. <https://doi.org/10.1002/smj.573>

- Ngo, Q.-H. (2023). The Impact of Entrepreneurial Orientation on DNNVV' Performance in a Transitional Economy: The Mediating Role of Differentiation Advantages and Innovation Capability. *Sage Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231203035>
- Nguyen, A. T. H., Nguyen, P. V., & Do, H. T. S. (2022). The effects of entrepreneurial orientation, social media, managerial ties on firm performance: Evidence from Vietnamese DNNVV. *International Journal of Data and Network Science*, 6(1), 243–252. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.9.004>
- 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>
- 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 DNNVV' 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>
- 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>
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187–206. <https://www.jstor.org/stable/3088216>
[10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199707\)18:1+<187::AID-SMJ936>3.0.CO;2-K](https://www.jstor.org/stable/3088216)

- Orazalin, N., & Baydauletov, M. (2020). Corporate social responsibility strategy and corporate environmental and social performance: The moderating role of board gender diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1664–1676. <https://doi.org/10.1002/csr.1915>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/342b8564-en>
- Pahlevi, R. W., Retnaningdiah, D., Kurnianingsih, R., Prasajo, E., & Samsudin, M. A. (2022). A Systematics Literature Review Of DNNVV Entrepreneurial Orientation. *Management Analysis Journal*, 11(4).
- 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>
- Partanen, J., Kohtamäki, M., Patel, P. C., & Parida, V. (2020). Supply chain ambidexterity and manufacturing SME performance: The moderating roles of network capability and strategic information flow. *International Journal of Production Economics*, 221, 107470. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.08.005>
- 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 Business 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>

- 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>
- Priyanka, Jain, M., & Dhir, S. (2022). Antecedents of organization ambidexterity: A comparative study of public and private sector organizations. *Technology in Society*, 70, 102046. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102046>
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Raub, S. P., & Martin-Rios, C. (2019). “Think sustainable, act local” – a stakeholder-filter-model for translating SDGs into sustainability initiatives with local impact. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2018-0453>
- 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>
- Rezaei, J., & Ortt, R. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances. *Management Research Review*, 41(7), 878–900. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0092>
- Robert B. Duncan. (1976). The ambidextrous organization, designing dual structures for innovation (Vol. 1). *The Management of Organization*.
- 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. (2009). Planetary boundaries: Exploring

- the safe operating space for humanity. *Nature*, 461(7263), 472–475.
<https://doi.org/10.1038/461472a>
- Ros, N. M., & Noor, M. S. Z. (2026). An overview of entrepreneurial orientation on business performance of female entrepreneurs: A systematic literature review. *Multidisciplinary Reviews*, 9(8), 2026368.
<https://doi.org/10.31893/multirev.2026368>
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental Research Statistics for the Behavioral Science* (2nd ed.). Holt, Rinehart and Winston, Inc. <https://doi.org/10.2307/2284880>
- 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*.
<https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2172567>
- Runyan, R. C., Huddleston, P., & Swinney, J. (2006). Entrepreneurial orientation and social capital as small firm strategies: A study of gender differences from a resource-based view. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 2(4), 455–477. <https://doi.org/10.1007/s11365-006-0010-3>
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A RESOURCE-BASED PERSPECTIVE ON CORPORATE ENVIRONMENTAL PERFORMANCE AND PROFITABILITY. In « *Academy of Management Journal* (Vol. 40, Issue 3).
- Sahaym, A., (Avi) Datta, A., & Brooks, S. (2021). Crowdfunding success through social media: Going beyond entrepreneurial orientation in the context of small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Research*, 125, 483–494.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.026>

- Sarmiento, 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>
- 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 DNNVV. *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. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.135971>
- Shi, Q., & Shen, L. (2022). Orchestration capability: A bibliometric analysis. *Kybernetes*, 51(10), 3073–3094. <https://doi.org/10.1108/K-05-2021-0386>
- Shiri, G., Sauvée, L., & Abdirahman, Z.-Z. (2015). Bridge and redundant ties in networks: the impact on innovation in food DNNVV. *European Journal of Innovation Management*, 18(3), 355–379. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2014-0049>
- Sikdar, S. K. (2003). Sustainable development and sustainability metrics. *AIChE Journal*, 49(8), 1928–1932. <https://doi.org/10.1002/aic.690490802>
- Singh, R. K., & Modgil, S. (2024). Impact of information system flexibility and dynamic capabilities in building net zero supply chains. *Journal of Enterprise*

- Information Management*, 37(3), 993–1015. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2023-0477>
- Singh, R., Chandrashekar, D., Subrahmanya Mungila Hillemane, B., Sukumar, A., & Jafari-Sadeghi, V. (2022). Network cooperation and economic performance of DNNVV: Direct and mediating impacts of innovation and internationalisation. *Journal of Business Research*, 148, 116–130. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.032>
- 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>
- Stankov, U., Filimonau, V., & Vujičić, M. D. (2020). A mindful shift: an opportunity for mindfulness-driven tourism in a post-pandemic world. *Tourism Geographies*, 22(3), 703–712. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1768432>
- 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>
- Suyatmi, S., & Pahlevi, R. W. (2021). Peran Orientasi Kewirausahaan dan Orientasi Pembelajaran untuk Meningkatkan Kinerja UMKM. *Esensi: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 11(2), 157–168. <https://doi.org/10.15408/ess.v11i2.21826>
- 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>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- 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>
- Tongdaeng, W., & Mahakanjana, C. (2022). Thai DNNVV' Response in the Digital Economy Age: A Case Study of Community-Based Tourism Policy Implementation. *Social Sciences*, 11(4), 180. <https://doi.org/10.3390/socsci11040180>
- Tran Anh Tung, Vo Phuoc Tai & Tran Trieu Quan (2025). The role of government in supporting small and medium enterprises in digital transformation: A study in Vietnam. *Journal of Development and Integration*, 80, 87–94. <https://doi.org/10.61602/jdi.2025.80.10>

- Tregidga, H., Milne, M. J., & Kearins, K. (2018). Ramping Up Resistance: Corporate Sustainable Development and Academic Research. *Business & Society*, 57(2), 292–334. <https://doi.org/10.1177/0007650315611459>
- Trieu, H. D. X., Nguyen, P. Van, Nguyen, T. T. M., Vu, Hai T. M., & Tran, Khoa 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.apmr.2023.03.004>
- Tsai, W. (2001). KNOWLEDGE TRANSFER IN INTRAORGANIZATIONAL NETWORKS: EFFECTS OF NETWORK POSITION AND ABSORPTIVE CAPACITY ON BUSINESS UNIT INNOVATION AND PERFORMANCE. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996–1004. <https://doi.org/10.2307/3069443>
- 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://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Tushman_&_OReilly_1996_Ambidextrous_Organizations.pdf
- United Nations. (2024). *The Sustainable Development Goals Report 2024*. United Nations. https://www.sustainabledevelopmentafrica.org/home?gad_campaignid=23327501204
- Vega-Vázquez, M., Cossío-Silva, F.-J., & Revilla-Camacho, M.-Á. (2016). Entrepreneurial orientation–hotel performance: Has market orientation anything to say? *Journal of Business Research*, 69(11), 5089–5094. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.085>

- 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 DNNVV 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), 326–353. <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*. Washington, D.C.: 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. E. P. (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>
- Yuan, C., Xue, D., & He, X. (2021). A balancing strategy for ambidextrous learning, dynamic capabilities, and business model design, the opposite moderating effects of environmental dynamism. *Technovation*, 103, 102225.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102225>
- Yusliza, M.-Y., Yong, J. Y., Tanveer, M. I., Ramayah, T., Noor Faezah, J., & Muhammad, Z. (2020). A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 249, 119334. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119334>
- 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>
- Zhang, J. A., Edgar, F., Geare, A., & O’Kane, C. (2016). The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance:

- The mediating role of innovation ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 59, 131–143. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.018>
- Zhang, L., Wang, Y., & Wei, Z. (2019). How Do Managerial Ties Leverage Innovation Ambidexterity for Firm Growth? *Emerging Markets Finance and Trade*, 55(4), 902–914. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2018.1526075>
- 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>
- Zhuang, C., Lin, Y., & Wang, L. (2025). Research on ambidextrous digital innovation strategies of SMEs embedded in industrial internet platforms based on evolutionary game theory. *Scientific Reports*, 16(1), 1876. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-31603-z>

PHỤ LỤC 1 - DỮ LIỆU ĐỊNH TÍNH

Bảng 1.1. Thang đo AO gốc

Ký hiệu	Nội dung tiếng Anh	Thang đo gốc
KTLD1	Monitoring and controlling the achievement of goals.	Rosing và cộng sự (2011)
KTLD2	Establishing routines and clear instructions.	Rosing và cộng sự (2011)
KTLD3	Monitoring that rules and procedures are followed.	Rosing và cộng sự (2011)
KTLD4	Pointing out errors or goal deviations.	Rosing và cộng sự (2011)
KTLD5	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)

Bảng 1.2. Thang đo EO gốc

Ký hiệu	Cực bên trái	Cực bên phải	Thang đo gốc

CD1	Typically responds to actions which competitors initiate.	Typically initiates actions which competitors then respond to.	Covin & Slevin (1989)
CD2	Is very seldom the first business to introduce new products/services.	Is very often the first business to introduce new products/services ⁵ .	Covin & Slevin (1989)
CD3	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)
CD3	My firm typically initiates actions which competitors then respond to.		Lumpkin & Dess (1996)
DM1	Has introduced no new lines of products or services ⁸ .	Has introduced many new lines of products or services ⁹ .	Covin & Slevin (1989)
DM2	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)
DM3	Places a strong emphasis on marketing of tried and true products or services ¹² .	Places a strong emphasis on R&D, technological leadership, and innovation ¹³ .	Covin & Slevin (1989)
DM4	Our firm actively encourages creative and innovative solutions to problems.		Lumpkin & Dess (1996)
RR1	Strong proclivity for low-risk projects (with normal and certain rates of return) ¹⁵ .	Strong proclivity for high-risk projects (with chances of very high returns) ¹⁶ .	Covin & Slevin (1989)

RR2	It is best to explore it gradually via cautious, incremental steps ¹⁷ .	Bold, wide-ranging acts are necessary to achieve the firm's objectives ¹⁸ .	Covin & Slevin (1989)
RR3	Typically adopts a cautious, "wait-and-see" posture ¹⁹ .	Typically adopts a bold, aggressive posture ²⁰ .	Covin & Slevin (1989)
RR4	Our firm encourages employees to take risks and tolerate their potential failures.		Lumpkin & Dess (1996)

Bảng 1.3. Thang đo ROC gốc

Ký hiệu	Nội dung tiếng Anh	Thang đo gốc
ROC1	The firm identifies and selects the specific resources required to implement green activities.	Sirmon và cộng sự (2007); Wang và cộng sự (2020)
ROC2	Resources such as equipment, labor, and materials are integrated to support production goals.	Teece (2014); Shehzad và cộng sự (2023)
ROC3	The firm is able to reconfigure internal structures and processes to implement activities effectively.	Helfat và cộng sự (2003); Bouncken & Kraus (2013)
ROC4	Different departments coordinate closely to share resources and minimize waste.	Wales và cộng sự (2013); Wang và cộng sự (2020)
ROC5	When market conditions change, the firm adjusts its resource deployment to maintain efficiency.	Teece (2016); Wang và cộng sự (2020)

ROC6	The firm sheds or reduces inefficient activities to focus resources on promising initiatives.	Xin và cộng sự (2022); Albort-Morant và cộng sự (2018)
ROC7	The firm monitors and adjusts resource consumption to improve efficiency and reduce environmental impact.	Shehzad và cộng sự (2023); Russo & Fouts (1997)
ROC8	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)

Bảng 1.4. Thang đo SD gốc

Ký hiệu	Nội dung tiếng Anh	Thang đo gốc
MT1	Reduction of air emissions and waste water.	Zhu và cộng sự (2008, 2013)
MT2	Reduction of solid waste and increased material recycling.	Zhu và cộng sự (2008, 2013)
MT3	Consumption of renewable energy and sustainable fuels.	Zaid (2018)
MT4	Improvement in the firm's overall environmental performance.	Zhu và cộng sự (2008)
MT5	Decrease in the frequency of environmental accidents.	Zhu và cộng sự (2005)
XH1	Improving health and safety conditions for employees.	De Giovanni (2012)
XH2	Improving the health and safety of the local community.	De Giovanni (2012)
XH3	Supporting local economic development and job creation.	De Giovanni (2012)
XH4	Providing incentives for local employment.	De Giovanni (2012)
XH5	Reducing the negative impact of products and processes on the community.	De Giovanni (2012)
KT1	Decrease in cost for energy consumption.	Zhu và cộng sự (2005)
KT2	Decrease in cost for waste treatment and discharge.	Zhu và cộng sự (2005)
KT4	Decrease in cost for materials and manufacturing.	Green & Inman (2005)
KT5	Improved return on investment (ROI).	Green & Inman (2005)
KT6	Growth in sales and market share.	Green & Inman (2005)

Bảng 1.5. Thông tin chuyên gia tham gia phỏng vấn và đề xuất

Tên	Tổ chức	Trình độ học vấn	Chức vụ/ Chuyên môn	Địa bàn/Lĩnh vực	Kinh nghiệm	Câu cần điều chỉnh/bổ sung
Nguyễn Trí Thức	Cty TNHH Sơn Hải Vân	Cử nhân	Tổ trưởng	Tây Ninh	9 năm	13-14
Võ Thị Kiều Mơ	Cty Bảo Hiểm BIDV Cửu Long	Cử nhân	Trưởng phòng KTHC	Đồng Tháp và Vĩnh Long	10 năm	3-8-13-17
Nguyễn Hữu Thoại	Trung Tâm Viễn Thông Tân Thạnh	Cử nhân	Tham gia các dự án "SD"	Tây Ninh	28 năm	13-14
Nguyễn Thành Nguyên	Đh Mở Tp HCM	Tiến sĩ	QTKD	Tây Ninh và Tp HCM	30 năm chuyên môn và 20 năm nghiên cứu	0
Đinh Thị Trường Giang	Cty TNHH MTV Nông Nghiệp Sạch Bảo Vinh	Cử nhân	Trưởng phòng	Kiên Giang (Cũ)	20 năm	13-14-17-31-53
Nguyễn Thị Kim Thúy	Cty TNHH Xây Lắp Điện Nước Thanh Bình	Khác	Chủ DN	An Giang	22 năm	0
Võ Dương Nhật	Cửa Hàng Dương Nhật	Khác	Chủ DN	An Giang	15 năm	0
Võ Đăng Khoa	Trường ĐHKTCN Long An	Tiến sĩ	SD	ĐBSCL	15 năm	2-3-7-9-10-11-12-13-15-22-33-34-41

Lâm Thị Hồng	Trường ĐHKTCN Long An	Thạc sĩ	Quản trị kinh doanh/ Tư vấn DN về lĩnh vực quản lý và thành lập	Miền Nam	15 năm	18
Lê Ngọc Vân	Cty TNHH Viễn Thông Sun	Thạc sĩ	Chủ DN/ QTKD	Tây Ninh	20 năm	13-14-15-16-17
Trần Kim Huy	Cty Bảo Hiểm BIDV Cửu Long	Thạc sĩ	Trưởng phòng KD/SME	Trà Vinh	15 năm	13-17-28-32
Nguyễn Đăng Khoa	Cty giày Shun cheng	Khác	Giám đốc chức năng/ HRM	Tây Ninh	20 năm	0
Bùi Lan Phương	Kinh doanh bảo hiểm	Cử nhân	Trưởng phòng kinh doanh/ SME	Tiền Giang	15 năm	0
Trần Thị Nhanh	Công ty Cổ phần Thương mại & Dịch vụ Hoàng Kim Group	Cử nhân	Giám đốc KD tỉnh Vĩnh Long/ Quản lý cấp cao	ĐBSCL	Trên 20 năm	0

Bảng 1.6. Phiếu thu thập ý kiến 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	

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	CD1	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	CD2	DN chủ động định hình xu hướng thay đổi của ngành.
☐ Không điều chỉnh ☐ Điều chỉnh ☐ Bổ sung		
Điều chỉnh/Bổ sung:		
27	CD3	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:		

Kết quả thảo luận

Nguyễn Trí Thức:

13: Cho phép lựa chọn cách làm nhưng phải bám sát quy trình.

14: Khuyến khích nhưng coi lại nguồn lực có đủ không.

Võ Thị Kiều Mơ:

13: Giới hạn cách thực hiện hoặc ràng buộc thêm nội dung không vi phạm qui định nội bộ và pháp luật.

17: Giới hạn về giá trị của tổn thất vật chất từ sai lầm.

Nguyễn Hữu Thoại

Trao đổi ý kiến: Nên xem lại tài nguyên và nguồn lực trước khi khuyến khích nhân viên sáng tạo.

Đinh Thị Trường Giang

13: Cách thức thực hiện công việc của nhân viên nên nằm trong tầm kiểm soát.

14: Xem xét ý tưởng phù hợp thị trường, thực lực trước khi thử nghiệm.

17: Không thể sai lầm nào cũng là cơ hội học hỏi.

Võ Đăng Khoa

13: Thay đổi phương pháp khuyến khích nhân viên.

Lê Ngọc Vân:

Nhận xét chung: Nhiều DNNVV chỉ tập trung làm theo quy trình, ít khuyến khích sáng tạo, Đổi mới chỉ được thực hiện từ bộ phận liên quan đến hoạt động R&D.

17: Cần có những giới hạn.

Trần Kim Huy

13: Cần khung kiểm soát kết quả, tránh đi lệch chiến lược.

17: Giới hạn số lần mắc sai lầm, vượt giới hạn sẽ phạt.

Câu 13 – “Cho phép nhân viên tự do lựa chọn cách thực hiện công việc”

- **Điểm chung:** Chuyên gia đồng thuận cần trao quyền nhưng cần có giới hạn: phải bám sát quy trình (Nguyễn Trí Thức), tuân thủ pháp luật/nội bộ (Võ Thị Kiều Mơ), nằm trong phạm vi kiểm soát (Đinh Thị Trường Giang), gắn với chiến lược DN (Trần Kim Huy).
- **Nhận định:** Câu gốc mang hàm ý “tự do lựa chọn” cần điều chỉnh thành “linh hoạt trong khuôn khổ kiểm soát”.

Câu 14 – “DN khuyến khích nhân viên đưa ra và thử nghiệm ý tưởng mới”

- **Điểm chung:** Nên gắn với nguồn lực và thực lực (Nguyễn Trí Thức, Nguyễn Hữu Thoại, Đinh Thị Trường Giang).
- **Nhận định:** Câu gốc quá khái quát cần thêm điều kiện khả thi (nguồn lực, thị trường).

Câu 17 – “Sai lầm của nhân viên được xem là cơ hội để học hỏi”

- **Điểm chung:** Đa số đồng tình với tinh thần học hỏi nhưng phải có giới hạn: về giá trị tổn thất (Võ Thị Kiều Mơ), không phải sai lầm nào cũng học được (Đinh Thị Trường Giang), cần giới hạn số lần mắc lỗi (Trần Kim Huy), có ngưỡng chấp nhận (Lê Ngọc Vân).
- **Nhận định:** Câu gốc quá rộng cần thêm yếu tố “trong phạm vi giới hạn cho phép”.

Đề xuất chỉnh sửa

- **Câu 13 (sửa):** “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.”
- **Câu 14 (sửa):** “DN khuyến khích nhân viên đề xuất và thử nghiệm ý tưởng mới khi phù hợp với nguồn lực và điều kiện thị trường.”
- **Câu 17 (sửa):** “Sai lầm của nhân viên được xem là cơ hội học hỏi, trong phạm vi giới hạn chấp nhận được.”

Kết luận

- Ý kiến chuyên gia tập trung vào ba điểm then chốt: **trao quyền có giới hạn (C13), khuyến khích sáng tạo gắn với nguồn lực (C14), học hỏi từ sai lầm trong khuôn khổ chấp nhận (C17).**

Bảng 1.7. Bảng đối chiếu thang đo trước và sau điều chỉnh

Số câu	Câu gốc	Ý kiến chuyên gia tiêu biểu	Câu điều chỉnh đề xuất
13	Cho phép nhân viên tự do lựa chọn cách thức thực hiện công việc	- Cần bám sát quy trình (Nguyễn Trí Thức) - Giới hạn để không vi phạm nội bộ và	“DN cho phép nhân viên linh hoạt lựa chọn cách thức thực hiện công việc, miễn là phù hợp với quy trình, quy định

		pháp luật (Võ Thị Kiều Mơ) - Cách thức thực hiện nên trong tầm kiểm soát (Đinh Thị Trường Giang) - Thay đổi phương pháp khuyến khích (Võ Đăng Khoa) - DN cần khung kiểm soát kết quả, tránh lệch chiến lược (Trần Kim Huy)	nội bộ và định hướng chiến lược.”
14	DN khuyến khích nhân viên đưa ra và thử nghiệm ý tưởng mới	- Coi lại nguồn lực có đủ không (Nguyễn Trí Thức) - Xem lại tài nguyên trước khi khuyến khích sáng tạo (Nguyễn Hữu Thoại) - Xem xét ý tưởng phù hợp thị trường, thực lực trước khi thử nghiệm (Đinh Thị Trường Giang) - DNNVV thường ít khuyến khích sáng tạo, đổi mới chỉ tập trung ở R&D (Lê Ngọc Vân)	“DN khuyến khích nhân viên đề xuất và thử nghiệm ý tưởng mới khi phù hợp với nguồn lực và điều kiện thị trường.”
17	Sai lầm của nhân viên được xem là cơ hội để học hỏi	- Giới hạn giá trị tổn thất (Võ Thị Kiều Mơ) - Không phải sai lầm nào cũng là cơ hội học hỏi (Đinh Thị Trường Giang) - Cần có giới hạn (Lê Ngọc Vân)	“Sai lầm của nhân viên được xem là cơ hội học hỏi, trong phạm vi giới hạn chấp nhận được.”

		- Cần giới hạn số lần mắc sai lầm, vượt giới hạn sẽ xử phạt (Trần Kim Huy)	
--	--	--	--

PHỤ LỤC 2 - KẾT QUẢ PILOT TEST

Reliability Statistics

Scale	N_Items	Cronbach_Alpha
OA_KT	12	0.922
OA_KP	12	0.945
EO	9	0.924
SD	13	0.944
ROC	8	0.898

Item-Total Statistics – OA_KT

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OA_KT1	30.54	120.9065306122449	0.66	0.916
OA_KT2	30.54	120.9065306122449	0.4	0.925
OA_KT3	30.54	120.9065306122449	0.662	0.916
OA_KT4	30.54	120.9065306122449	0.764	0.911
OA_KT5	30.54	120.9065306122449	0.7	0.914
OA_KT6	30.54	120.9065306122449	0.76	0.912
OA_KT7	30.54	120.9065306122449	0.679	0.915
OA_KT8	30.54	120.9065306122449	0.66	0.916
OA_KT9	30.54	120.9065306122449	0.775	0.911
OA_KT10	30.54	120.9065306122449	0.669	0.916
OA_KT11	30.54	120.9065306122449	0.578	0.92
OA_KT12	30.54	120.9065306122449	0.774	0.911

Item-Total Statistics – OA_KP

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OA_KP1	33.52	159.8873469387755	0.796	0.939
OA_KP2	33.52	159.8873469387755	0.737	0.941
OA_KP3	33.52	159.8873469387755	0.772	0.94
OA_KP4	33.52	159.8873469387755	0.852	0.938
OA_KP5	33.52	159.8873469387755	0.713	0.942
OA_KP6	33.52	159.8873469387755	0.856	0.937
OA_KP7	33.52	159.8873469387755	0.637	0.944
OA_KP8	33.52	159.8873469387755	0.634	0.944
OA_KP9	33.52	159.8873469387755	0.679	0.943
OA_KP10	33.52	159.8873469387755	0.827	0.938
OA_KP11	33.52	159.8873469387755	0.745	0.941
OA_KP12	33.52	159.8873469387755	0.706	0.942

Item-Total Statistics – EO

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EO1	23.54	78.2942857142857	0.652	0.919
EO2	23.54	78.2942857142857	0.751	0.913
EO3	23.54	78.2942857142857	0.765	0.912
EO4	23.54	78.2942857142857	0.674	0.918
EO5	23.54	78.2942857142857	0.734	0.914
EO6	23.54	78.2942857142857	0.801	0.91
EO7	23.54	78.2942857142857	0.683	0.917
EO8	23.54	78.2942857142857	0.767	0.912
EO9	23.54	78.2942857142857	0.704	0.916

Item-Total Statistics – SD

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SD1	36.88	167.6587755102041	0.658	0.941
SD2	36.88	167.6587755102041	0.813	0.936
SD3	36.88	167.6587755102041	0.762	0.938
SD4	36.88	167.6587755102041	0.776	0.938
SD5	36.88	167.6587755102041	0.808	0.937
SD6	36.88	167.6587755102041	0.762	0.938
SD7	36.88	167.6587755102041	0.675	0.941
SD8	36.88	167.6587755102041	0.685	0.94
SD9	36.88	167.6587755102041	0.797	0.937
SD10	36.88	167.6587755102041	0.697	0.94
SD11	36.88	167.6587755102041	0.537	0.944
SD12	36.88	167.6587755102041	0.734	0.939
SD13	36.88	167.6587755102041	0.75	0.938

Item-Total Statistics – ROC

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ROC1	20.9	56.58163265306123	0.49	0.901
ROC2	20.9	56.58163265306123	0.765	0.877
ROC3	20.9	56.58163265306123	0.714	0.882
ROC4	20.9	56.58163265306123	0.715	0.882
ROC5	20.9	56.58163265306123	0.651	0.888
ROC6	20.9	56.58163265306123	0.62	0.89
ROC7	20.9	56.58163265306123	0.763	0.877
ROC8	20.9	56.58163265306123	0.728	0.88

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	nan
Bartlett's Test of Sphericity (Approx. Chi-Square, Sig.)	7209.69, p=0.0

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues	% of Variance
1	19.888	19.2
2	18.962	18.31
3	11.038	10.66
4	8.784	8.48
5	7.954	7.68

Rotated Component Matrix (Varimax)

Item	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5
OA_KT1	-0.066	-0.034	0.228	-0.009	-0.038
OA_KT2	-0.023	-0.039	0.14	-0.051	-0.05
OA_KT3	0.048	-0.017	0.285	-0.075	0.042
OA_KT4	-0.008	0.01	0.305	-0.013	0.003
OA_KT5	0.039	0.013	0.337	-0.014	-0.094
OA_KT6	0.015	-0.051	0.316	-0.0	0.066
OA_KT7	-0.009	-0.034	0.238	0.042	0.057
OA_KT8	-0.034	0.007	0.258	0.074	0.074
OA_KT9	0.022	0.045	0.348	-0.006	-0.103
OA_KT10	-0.047	-0.008	0.245	0.02	0.042
OA_KT11	0.029	-0.001	0.282	0.025	-0.085
OA_KT12	-0.019	0.048	0.281	-0.011	0.068
OA_KP1	0.324	-0.006	0.049	-0.035	0.026
OA_KP2	0.303	-0.016	-0.011	0.019	0.063

OA_KP3	0.259	0.028	-0.032	0.015	-0.01
OA_KP4	0.292	-0.026	0.007	0.017	0.002
OA_KP5	0.231	0.039	-0.081	-0.024	0.017
OA_KP6	0.358	0.026	0.023	0.037	0.042
OA_KP7	0.227	0.007	0.032	-0.048	-0.056
OA_KP8	0.217	-0.036	-0.033	-0.018	0.034
OA_KP9	0.226	-0.021	-0.071	0.052	-0.025
OA_KP10	0.347	-0.02	0.005	-0.075	-0.019
OA_KP11	0.292	0.002	0.055	0.041	-0.0
OA_KP12	0.262	0.002	-0.012	0.035	-0.123
EO1	-0.049	-0.023	0.074	0.252	0.051
EO2	-0.017	0.019	-0.038	0.37	0.043
EO3	-0.033	-0.047	0.031	0.374	-0.014
EO4	0.023	0.007	0.023	0.306	0.008
EO5	0.032	0.021	-0.008	0.292	-0.042
EO6	0.016	-0.04	-0.023	0.391	0.011
EO7	0.057	-0.003	0.065	0.254	0.04
EO8	-0.007	0.023	-0.018	0.334	-0.059
EO9	0.008	0.079	-0.031	0.31	-0.013
SD1	-0.002	-0.299	-0.006	0.038	0.107
SD2	0.008	-0.304	0.038	-0.039	0.058
SD3	0.044	-0.259	0.059	-0.029	-0.069
SD4	-0.036	-0.279	-0.047	0.004	0.014
SD5	0.005	-0.321	0.002	0.008	0.028
SD6	0.07	-0.275	0.055	-0.005	-0.039
SD7	-0.021	-0.271	0.015	-0.011	0.052
SD8	-0.042	-0.247	-0.068	0.027	-0.081
SD9	-0.029	-0.263	0.034	0.045	-0.117

SD10	-0.003	-0.262	0.01	-0.026	0.026
SD11	-0.016	-0.171	-0.039	0.046	-0.047
SD12	-0.05	-0.251	-0.046	0.036	-0.053
SD13	0.047	-0.297	-0.083	-0.02	-0.027
ROC1	-0.017	-0.065	0.039	-0.073	0.232
ROC2	-0.023	0.066	-0.006	-0.011	0.358
ROC3	0.047	-0.024	-0.032	-0.022	0.343
ROC4	0.013	0.006	0.075	0.03	0.311
ROC5	-0.035	-0.023	0.029	-0.017	0.324
ROC6	0.028	-0.045	0.028	0.039	0.276
ROC7	0.023	0.019	-0.014	0.025	0.347
ROC8	0.003	-0.012	-0.076	0.005	0.398

PHỤ LỤC 3 - PHÂN TÍCH MÔ HÌNH ĐO LƯỜNG

Bảng 3.1- Kết quả mô hình đo lường – Tải ngoại, độ tin cậy và tính hội tụ

Khái niệm	Chỉ báo	Tải ngoại	CR	AVE	Cronbach's Alpha
CD (Chủ động)	CD1	0.823	0.851	0.656	0.758
	CD2	0.830			
	CD3	0.790			
ĐM (Đổi mới)	ĐM1	0.778	0.854	0.660	0.760
	ĐM2	0.839			
	ĐM3	0.788			
RR (Rủ ro)	RR1	0.769	0.851	0.656	0.758
	RR2	0.817			
	RR3	0.807			
KPKN	KPKN1	0.803	0.870	0.628	0.803
	KPKN2	0.791			
	KPKN3	0.745			
	KPKN4	0.775			
KPLĐ	KPLĐ1	0.715	0.854	0.543	0.794
	KPLĐ2	0.772			
	KPLĐ3	0.733			
	KPLĐ4	0.734			
	KPLĐ5	0.719			
KPQL	KPQL1	0.817	0.878	0.706	0.810
	KPQL2	0.858			
	KPQL3	0.830			
KTKN	KTKN1	0.785	0.877	0.640	0.816

	KTKN2	0.761			
	KTKN3	0.806			
	KTKN4	0.816			
KTLĐ	KTLĐ1	0.762	0.882	0.598	0.838
	KTLĐ2	0.775			
	KTLĐ3	0.795			
	KTLĐ4	0.812			
	KTLĐ5	0.731			
KTQL (Khai thác quản lý)	KTQL1	0.884	0.903	0.755	0.843
	KTQL2	0.854			
	KTQL3	0.848			
ROC (Năng lực điều phối nguồn nhân lực)	ROC1	0.759	0.934	0.618	0.918
	ROC2	0.794			
	ROC3	0.714			
	ROC4	0.808			
	ROC5	0.792			
	ROC6	0.792			
	ROC7	0.791			
	ROC8	0.782			
KT (Kinh tế)	KT1	0.826	0.896	0.683	0.852
	KT2	0.822			
	KT3	0.809			
	KT4	0.836			
XH (Xã hội)	XH1	0.824	0.897	0.686	0.853
	XH2	0.825			

	XH3	0.833			
	XH4	0.812			
MT (Môi trường)	MT1	0.837	0.925	0.713	0.902
	MT2	0.824			
	MT3	0.826			
	MT4	0.837			
	MT5	0.842			
EO	CĐ	0.900	0.935	0.804	0.897
	RR	0.805			
	ĐM	0.884			
Khai thác	KTKN	0.912	0.978	0.941	0.968
	KTLĐ	0.932			
	KTQL	0.892			
Khám phá	KPKN	0.915	0.974	0.927	0.958
	KPLĐ	0.920			
	KPQL	0.906			
AO thuận tay	Khai thác	0.972	0.978	0.935	0.965
	Khám phá	0.968			
SD	KT	0.925	0.952	0.870	0.925
	MT	0.945			
	XH	0.932			

Bảng 3.2- Tính phân biệt – Tỷ lệ HTMT

	CĐ	KPKN	KPLĐ	KPQL	KT	KTKN	KTLD	KTQL	MT	ROC	RR	XH	ĐM
CĐ													
KPKN	0.737												
KPLĐ	0.727	0.802											
KPQL	0.708	0.788	0.774										
KT	0.711	0.749	0.715	0.719									
KTKN	0.701	0.733	0.737	0.701	0.743								
KTLD	0.704	0.739	0.703	0.730	0.736	0.717							
KTQL	0.719	0.725	0.705	0.693	0.719	0.737	0.741						
MT	0.726	0.751	0.731	0.730	0.945	0.733	0.736	0.726					
ROC	0.391	0.661	0.628	0.662	0.685	0.628	0.652	0.610	0.683				
RR	0.805	0.451	0.557	0.425	0.447	0.379	0.380	0.397	0.438	0.316			
XH	0.713	0.730	0.705	0.724	0.932	0.720	0.725	0.709	0.916	0.679	0.461		
ĐM	0.884	0.673	0.629	0.640	0.665	0.651	0.611	0.613	0.677	0.683	0.805	0.657	

Giá trị HTMT dưới đường chéo. Đa số các cặp cấu trúc đạt giá trị HTMT dưới ngưỡng 0.85 (Henseler và cộng sự, 2015), khẳng định tính phân biệt rõ ràng. Riêng bốn cặp CĐ-ĐM (0.884), KT-MT (0.945), KT-XH (0.932) và MT-XH (0.916) đều vượt ngưỡng này; trong đó CĐ-ĐM vẫn nằm dưới ngưỡng lỏng hơn 0.90 (Gold và cộng sự, 2001), riêng ba cặp KT-MT, KT-XH, MT-XH vượt cả ngưỡng 0.90. Nguyên nhân là do CĐ, ĐM, RR là ba thành phần bậc nhất phản ánh của cấu trúc EO bậc hai và KT, MT, XH là ba thành phần bậc nhất phản ánh của cấu trúc SD bậc hai; do đó các cặp này về bản chất cùng đo lường một khái niệm tổng quát duy nhất và được kỳ vọng có tương quan cao, không phản ánh sự thiếu giá trị phân biệt giữa các khái niệm độc lập trong mô hình (xem thảo luận chi tiết tại mục 4.2.2.2).

Bảng 3.3- Outer loadings

	Outer loadings
CD1 <- CĐ	0.823
CD1 <- EO	0.756
CD2 <- CĐ	0.830
CD2 <- EO	0.730
CD3 <- CĐ	0.790
CD3 <- EO	0.711
KPKN1 <- Khám phá	0.718

KPKN1 <- KPKN	0.803
KPKN1 <- AO thuận2 tay	0.713
KPKN2 <- Khám phá	0.720
KPKN2 <- KPKN	0.791
KPKN2 <- AO thuận2 tay	0.737
KPKN3 <- Khám phá	0.718
KPKN3 <- KPKN	0.745
KPKN3 <- AO thuận2 tay	0.678
KPKN4 <- Khám phá	0.692
KPKN4 <- KPKN	0.775
KPKN4 <- AO thuận2 tay	0.689
KPLĐ1 <- Khám phá	0.657
KPLĐ1 <- KPLĐ	0.715
KPLĐ1 <- AO thuận2 tay	0.632
KPLĐ2 <- Khám phá	0.711
KPLĐ2 <- KPLĐ	0.772
KPLĐ2 <- AO thuận2 tay	0.671
KPLĐ3 <- Khám phá	0.659
KPLĐ3 <- KPLĐ	0.733
KPLĐ3 <- AO thuận2 tay	0.603
KPLĐ4 <- Khám phá	0.736
KPLĐ4 <- KPLĐ	0.734
KPLĐ4 <- AO thuận2 tay	0.739
KPLĐ5 <- Khám phá	0.601
KPLĐ5 <- KPLĐ	0.719
KPLĐ5 <- AO thuận2 tay	0.547
KPQL1 <- Khám phá	0.732
KPQL1 <- KPQL	0.817
KPQL1 <- AO thuận2 tay	0.706
KPQL2 <- Khám phá	0.763
KPQL2 <- KPQL	0.858
KPQL2 <- AO thuận2 tay	0.730
KPQL3 <- Khám phá	0.768
KPQL3 <- KPQL	0.830
KPQL3 <- AO thuận2 tay	0.749
KT1 <- KT	0.826
KT1 <- SD	0.749
KT2 <- KT	0.822
KT2 <- SD	0.743
KT3 <- KT	0.809
KT3 <- SD	0.758
KT4 <- KT	0.836
KT4 <- SD	0.794
KTKN1 <- Khai thác	0.733

KTKN1 <- KTKN	0.785
KTKN1 <- AO thuận2 tay	0.707
KTKN2 <- Khai thác	0.678
KTKN2 <- KTKN	0.761
KTKN2 <- AO thuận2 tay	0.679
KTKN3 <- Khai thác	0.720
KTKN3 <- KTKN	0.806
KTKN3 <- AO thuận2 tay	0.709
KTKN4 <- Khai thác	0.757
KTKN4 <- KTKN	0.816
KTKN4 <- AO thuận2 tay	0.754
KTLĐ1 <- Khai thác	0.700
KTLĐ1 <- KTLĐ	0.762
KTLĐ1 <- AO thuận2 tay	0.664
KTLĐ2 <- Khai thác	0.749
KTLĐ2 <- KTLĐ	0.775
KTLĐ2 <- AO thuận2 tay	0.722
KTLĐ3 <- Khai thác	0.748
KTLĐ3 <- KTLĐ	0.795
KTLĐ3 <- AO thuận2 tay	0.742
KTLĐ4 <- Khai thác	0.769
KTLĐ4 <- KTLĐ	0.812
KTLĐ4 <- AO thuận2 tay	0.759
KTLĐ5 <- Khai thác	0.639
KTLĐ5 <- KTLĐ	0.731
KTLĐ5 <- AO thuận2 tay	0.606
KTQL1 <- Khai thác	0.794
KTQL1 <- KTQL	0.884
KTQL1 <- AO thuận2 tay	0.762
KTQL2 <- Khai thác	0.746
KTQL2 <- KTQL	0.854
KTQL2 <- AO thuận2 tay	0.715
KTQL3 <- Khai thác	0.766
KTQL3 <- KTQL	0.848
KTQL3 <- AO thuận2 tay	0.731
MT1 <- MT	0.837
MT1 <- SD	0.796
MT2 <- MT	0.824
MT2 <- SD	0.737
MT3 <- MT	0.826
MT3 <- SD	0.783
MT4 <- MT	0.837
MT4 <- SD	0.828
MT5 <- MT	0.842

MT5 <- SD	0.789
ROC x AO thuận2 tay ---> ROC x AO thuận2 tay	1.000
ROC x EO ---> ROC x EO	1.000
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
RR1 <- RR	0.769
RR1 <- EO	0.544
RR2 <- RR	0.817
RR2 <- EO	0.658
RR3 <- RR	0.807
RR3 <- EO	0.707
XH1 <- SD	0.800
XH1 <- XH	0.824
XH2 <- SD	0.773
XH2 <- XH	0.825
XH3 <- SD	0.774
XH3 <- XH	0.833
XH4 <- SD	0.719
XH4 <- XH	0.812
ĐM1 <- ĐM	0.778
ĐM1 <- EO	0.703
ĐM2 <- ĐM	0.839
ĐM2 <- EO	0.703
ĐM3 <- ĐM	0.788
ĐM3 <- EO	0.720

Bảng 3.4- Collinearity Statistics (VIF)

	VIF
CD1	1.513
CD1	1.860
CD2	1.577
CD2	1.986
CD3	1.412
CD3	1.657
KPKN1	1.690
KPKN1	2.183

KPKN1	1.895
KPKN2	1.986
KPKN2	1.642
KPKN2	2.579
KPKN3	2.057
KPKN3	1.938
KPKN3	1.412
KPKN4	1.536
KPKN4	1.727
KPKN4	1.898
KPLD1	1.847
KPLD1	1.446
KPLD1	1.609
KPLD2	2.206
KPLD2	1.887
KPLD2	1.599
KPLD3	1.798
KPLD3	1.516
KPLD3	1.680
KPLD4	2.357
KPLD4	1.979
KPLD4	1.420
KPLD5	1.516
KPLD5	1.551
KPLD5	1.660
KPQL1	2.099
KPQL1	1.882
KPQL1	1.571
KPQL2	2.171
KPQL2	1.783
KPQL2	2.422
KPQL3	1.592
KPQL3	2.074
KPQL3	2.392
KT1	2.167
KT1	1.881
KT2	1.852
KT2	2.087
KT3	1.741
KT3	2.142
KT4	2.485
KT4	1.893
KTKN1	1.945
KTKN1	2.332

KTKN1	1.564
KTKN2	1.649
KTKN2	1.956
KTKN2	1.517
KTKN3	2.144
KTKN3	1.924
KTKN3	1.708
KTKN4	2.484
KTKN4	2.151
KTKN4	1.729
KTLĐ1	1.770
KTLĐ1	1.923
KTLĐ1	1.661
KTLĐ2	1.995
KTLĐ2	2.204
KTLĐ2	1.694
KTLĐ3	2.118
KTLĐ3	1.801
KTLĐ3	2.317
KTLĐ4	2.741
KTLĐ4	2.217
KTLĐ4	1.899
KTLĐ5	1.813
KTLĐ5	1.627
KTLĐ5	1.568
KTQL1	2.459
KTQL1	2.074
KTQL1	2.627
KTQL2	1.877
KTQL2	2.391
KTQL2	2.254
KTQL3	2.194
KTQL3	2.364
KTQL3	1.776
MT1	2.298
MT1	2.614
MT2	2.331
MT2	2.162
MT3	2.470
MT3	2.168
MT4	2.242
MT4	2.786
MT5	2.271
MT5	2.549

ROC1	2.078
ROC2	2.193
ROC3	1.704
ROC4	2.281
ROC5	2.106
ROC6	2.099
ROC7	2.183
ROC8	2.182
RR1	1.506
RR1	1.433
RR2	1.804
RR2	1.469
RR3	1.697
RR3	1.340
XH1	2.457
XH1	1.809
XH2	1.849
XH2	2.393
XH3	1.911
XH3	2.264
XH4	2.057
XH4	1.826
ĐM1	1.373
ĐM1	1.792
ĐM2	1.612
ĐM2	1.736
ĐM3	1.393
ĐM3	1.783

Bảng 3.5- Độ giải thích R-square

	R-square	R-square adjusted
CD	0.809	0.809
KPKN	0.838	0.837
KPLĐ	0.845	0.845
KPQL	0.817	0.816
KT	0.856	0.856
KTKN	0.832	0.832
KTLĐ	0.869	0.869
KTQL	0.796	0.795
AO thuận2 tay	1.000	1.000
MT	0.893	0.893

SD	0.894	0.893
RR	0.648	0.647
XH	0.868	0.868
ĐM	0.782	0.781
EO	0.791	0.790

Bảng 3.6- f square

	C Đ	K P K N	K P L Đ	K P Q L	K T	K T K N	K T L Đ	K T Q L	K h ai th ác	K há m ph á	A O thu ậ n 2 tay	M T	S D	R O C	R R	X H	Đ M	E O	R O C x A O thu ậ n 2 tay	R O C x E O
CĐ																				
KP K N																				
KP LĐ																				
KP QL																				
KT																				
KT K N																				
KT LĐ																				
KT QL																				
Kh ai th ác						4.9 57	6.6 40	3.8 91			222 4.22 2									
Kh ám ph á		5.1 59	5.4 62	4.4 50							198 8.51 6									
A O thu ậ n 2 tay													0. 43 2					0. 30 1		
M T																				
SD					5. 94 0							8. 35 4				6. 58 8				
R O C													0. 28 5					0. 15 6		
RR																				
X H																				
Đ M																				

EO	4. 24 5												0. 00 1		1. 83 7		3. 57 7			
R O C x A O thu ận 2 tay													0. 00 0					0. 01 3		
R O C x EO													0. 00 1							

PHỤ LỤC 4 - KẾT QUẢ MÔ HÌNH CẤU TRÚC

Bảng 4.1- Kết quả mô hình cấu trúc – Hệ số đường dẫn, T-Statistic và P-Value (Tóm tắt)

Đường dẫn	Original (O)	Mean (M)	STDEV	T-Stat	P-Value	2.5% CI	97.5% CI
Khai thác ---> KTKN	0.912	0.912	0.011	85.422	0.000	0.890	0.932
Khai thác ---> KTLĐ	0.932	0.932	0.009	106.100	0.000	0.914	0.948
Khai thác ---> KTQL	0.892	0.892	0.012	72.496	0.000	0.866	0.915
Khám phá ---> KPKN	0.915	0.915	0.010	88.819	0.000	0.894	0.934
Khám phá ---> KPLĐ	0.920	0.920	0.010	94.755	0.000	0.900	0.938
Khám phá ---> KPQL	0.906	0.906	0.011	81.094	0.000	0.882	0.926
AO ---> Khai thác	0.972	0.972	0.004	273.222	0.000	0.964	0.978
AO ---> Khám phá	0.968	0.968	0.004	233.591	0.000	0.959	0.975
AO ---> SD	0.541	0.539	0.052	10.475	0.000	0.429	0.633

AO ---> EO	0.543	0.541	0.055	9.836	0.000	0.434	0.651
SD ---> KT	0.925	0.925	0.009	102.487	0.000	0.906	0.942
SD ---> MT	0.945	0.945	0.006	151.688	0.000	0.933	0.957
SD ---> XH	0.932	0.932	0.008	120.145	0.000	0.916	0.946
ROC ---> SD	0.402	0.407	0.050	7.981	0.000	0.309	0.505
ROC ---> EO	0.391	0.393	0.057	6.849	0.000	0.280	0.504
ROC x AO ---> SD	0.000	0.000	0.046	0.003	0.998	- 0.087	0.092
ROC x AO ---> EO	0.048	0.051	0.020	2.363	0.018	0.014	0.095
ROC x EO ---> SD	-0.016	-0.017	0.044	0.351	0.726	- 0.106	0.067
EO ---> CD	0.900	0.900	0.011	83.565	0.000	0.878	0.920
EO ---> SD	0.024	0.024	0.042	0.587	0.557	- 0.057	0.109
EO ---> RR	0.805	0.805	0.024	33.192	0.000	0.753	0.848
EO ---> DM	0.884	0.885	0.013	69.759	0.000	0.858	0.908

Bảng 4.2- Kết quả kiểm định điều tiết (Interaction Effects)

Hypothesis Path (Interaction)	Std. Beta (β)	Std. Deviation	T- Statistic	P- Value	Conclusion
Moderating Effect 1:					
ROC x AO ---> EO	0.048	0.020	2.363	0.018	Supported
Moderating Effect 2:					
ROC x AO ---> SD	0.000	0.046	0.003	0.998	Not Supported
Moderating Effect 3:					
ROC x EO ---> SD	-0.016	0.044	0.351	0.726	Not Supported

Bảng 4.3- Conditional Indirect Effects (Moderated Mediation)

Conditional Path	Std. Beta (β)	T- Statistic	P- Value	Conclusion
ROC x AO ---> EO ---> CD	0.043	2.373	0.018	Supported
ROC x AO ---> EO ---> RR	0.039	2.372	0.018	Supported
ROC x AO ---> EO ---> ĐM	0.042	2.383	0.017	Supported
ROC x AO ---> EO ---> SD	0.002	0.481	0.630	Not Supported

Bảng 4.4- Mediation Analysis (Specific Indirect Effects)

Path Relationship	Std. Beta	T- Value	P- Value	Conclusion

Biến trung gian: EO (Entrepreneurial Orientation_EO)				
AO ---> EO ---> SD (Kinh tế)	0.012	0.581	0.562	Not Supported
AO ---> EO ---> SD (Môi trường)	0.013	0.581	0.561	Not Supported
AO ---> EO ---> SD (Xã hội)	0.012	0.581	0.561	Not Supported

PHỤ LỤC 5 - CÁC BẢNG BIỂU

Bảng tổng hợp các nghiên cứu liên quan

Tác giả (năm)	Bối cảnh nghiên cứu	Phạm vi và phương pháp	Kết quả chính	Hạn chế
Zhang và cộng sự (2016)	DN tại Trung Quốc (Bắc Kinh, Quảng Đông, Thượng Hải, Cáp Nhĩ Tân)	264 mẫu (trong 1000 DN), SEM	Tương tác EO trong quản lý nhân sự giúp phát triển AO đổi mới dẫn đến tăng hiệu suất.	Chỉ tập trung vào đổi mới; thiếu đề xuất mô hình triển khai EO thực tiễn.
Aftab và cộng sự (2022b)	Ngành công nghiệp nhẹ tại Pakistan	339 cá nhân; SEM	AO và EO cùng thúc đẩy hiệu suất và SD; vai trò hỗ trợ của thể chế rất quan trọng.	Không khái quát hóa được cho quốc gia có môi trường khác (ổn định chính trị, văn hóa DN khác...).

Aslam và cộng sự (2024)	Ngành dệt may của Pakistan	192 mẫu khả dụng; SmartPLS-4	AO có quan hệ mạnh mẽ với tổ chức bền vững (về hiệu quả, chi phí, cạnh tranh, phản ứng khách hàng).	Chỉ khảo sát 1 thời điểm; thiếu yếu tố con người; kết quả khó áp dụng ngành khác.
Martínez-Falcó và cộng sự (2024)	Ngành sản xuất rượu vang tại Tây Ban Nha	196 mẫu; PLS-SEM	AO xanh có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất SD (kinh tế, xã hội, môi trường).	Thiếu khuyến nghị tài chính; khó áp dụng cho ngành khác.
Nguyễn Thành Long (2018)	DNNVV tại khu vực Nam Bộ của Việt Nam (TP.HCM, Cần Thơ, Đồng Tháp, An Giang)	198 mẫu; PLS-SEM	EO ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả hoạt động; yếu tố chủ động và chấp nhận rủi ro là quan trọng nhất trong DNNVV Việt Nam.	Đổi mới chưa có tác động; chưa khai thác vai trò kết nối của EO; không xét đến AO và SD.
Lubatkin và cộng sự (2006)	Lý thuyết tổng hợp tại Mỹ	Phân tích lý thuyết và khảo sát thực nghiệm	EO giúp dung hòa mâu thuẫn và hỗ trợ AO thông qua xây dựng văn hóa tổ chức linh hoạt.	Không xem xét SD; thiên về lý thuyết.
D'Angelo và Presutti (2019)	DN quốc tế hóa	Tổng quan lý thuyết, dẫn chứng thực nghiệm từ DN quốc tế	EO hỗ trợ hoạt động khai thác và khám phá của AO; chấp nhận rủi ro là yếu tố hỗ trợ chiến lược.	Thiếu nghiên cứu tại khu vực kinh tế đang phát triển như Việt Nam.
Baquero (2024)	DN sản xuất tại UAE theo đuổi EO xanh	Khảo sát 409 nhà quản lý; phân tích	ROC làm tăng tác động của đổi mới xanh đến hiệu quả xanh, đóng vai trò điều tiết trong môi	Giới hạn trong một quốc gia và ngành; dữ liệu tự báo cáo; chưa

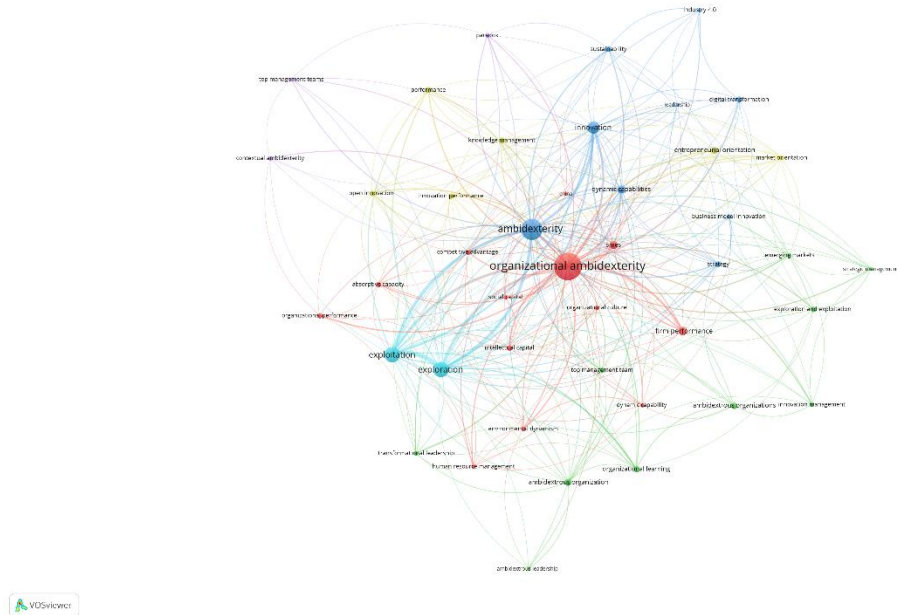
		trung gian có điều tiết bằng hồi quy phân cấp	quan hệ giữa EO xanh và đổi mới khai thác	làm rõ vai trò điều tiết của ROC với đổi mới khám phá
Shehzad và cộng sự (2023)	DN sản xuất tại Pakistan hướng đến đổi mới xanh	Khảo sát định lượng; phân tích trung gian có điều tiết với hồi quy phân cấp	ROC điều tiết tác động của quản trị tri thức xanh đến đổi mới khám phá xanh, từ đó nâng cao hiệu quả đổi mới toàn diện	Dữ liệu từ một quốc gia và một nguồn duy nhất; chưa kiểm định đầy đủ vai trò của ROC trong các quan hệ khác
Wang và cộng sự (2020)	DN sản xuất Trung Quốc, chú trọng tìm kiếm tri thức ngoài tổ chức	Khảo sát 186 DN; hồi quy phi tuyến, kiểm định điều tiết của ROC	ROC làm thay đổi hình dạng và cường độ mối quan hệ giữa hoạt động tìm kiếm tri thức và đổi mới xanh; giúp tối ưu hóa hiệu quả khai thác tri thức và cân bằng đổi mới khai thác - khám phá	Dữ liệu cắt ngang; chưa kiểm soát biến trung gian khác; chưa phản ánh cơ chế nội tại tại ROC bằng định tính
Quang-Huy Ngo (Ngo, 2023)	DNNVV tại Việt Nam (nền kinh tế chuyển tiếp)	176 DN sản xuất DNNVV tại Việt Nam	Hỗ trợ giả thuyết rằng EO là biến trung gian hoặc bước chuyển giữa năng lực tổ chức (AO) và kết quả (SD); cho thấy cần xem xét năng lực đổi mới và ưu thế cạnh tranh như cơ chế trung gian.	EO không tác động trực tiếp đến hiệu quả mà thông qua lợi thế phân biệt và năng lực đổi mới.
Nguyen và cộng sự (2022)	DNNVV tại Việt Nam	180 quản lý cấp cao của	EO không có tác động trực tiếp đến hiệu suất; tác dụng thông qua	Nghiên cứu cắt ngang, mẫu nhỏ và giới hạn

		DNNVV tại Việt Nam	social media và managerial ties (mối quan hệ quản lý). Mạng lưới có thể là bước trung gian hoặc điều tiết giữa EO và SD.	vùng; chưa xét năng lực điều phối nội tại và SD; dữ liệu tự báo cáo nên độ khái quát hạn chế.
Pham Minh Vu, Tu Van Binh và Linh Nguyen Khanh Duong (Vu và cộng sự, 2023)	DNNVV tại TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam	645 DNNVV tại TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam	Vốn xã hội có tác động tích cực đến đổi mới, chi tiêu marketing và EO; mạng lưới xã hội mạnh thúc đẩy năng lực đổi mới của DNNVV.	Mẫu tập trung tại TP.HCM, chưa đại diện cho DNNVV toàn quốc; nghiên cứu cắt ngang, dữ liệu tự báo cáo; chưa xét đến cơ chế điều phối nội tại và SD.
Nguyen-Van H., Le H.A., Nguyen C.V., Ho L.D. và cộng sự (Nguyen-Van và cộng sự, 2025)	124 DNNVV sản xuất tại Việt Nam (chuyển đổi sang nền kinh tế carbon thấp)	Khảo sát 532 quản lý; phân tích định lượng với SEM/PLS	Lãnh đạo “thuận hai tay xanh” (green ambidextrous leadership) và vốn trí tuệ xanh tác động trực tiếp và gián tiếp qua đổi mới xanh hia tay (green ambidextrous innovation) tới hiệu suất SD; EO xanh (green entrepreneurial orientation) tác động gián tiếp qua đổi mới.	Tập trung chủ yếu vào ngành sản xuất tại Việt Nam; thiết kế cắt ngang nên khó khẳng định mối quan hệ nhân quả; chưa xét đầy đủ các ngành khác và vùng địa lý khác ngoài sản

				xuất; kết quả về khai thác đổi mới xanh không được hỗ trợ mạnh như khám phá trong trường hợp vốn trí tuệ xanh.
--	--	--	--	---

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

PHỤ LỤC 6 – KẾT QUẢ PHÂN TÍCH BIBLIOMETRIC VỀ OA



Hình A1. Mạng lưới đồng xuất hiện từ khóa của lĩnh vực Organizational Ambidexterity (Dataset A)

