

BỘ TÀI CHÍNH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI CHÍNH – MARKETING

BÙI THỊ TỔ LOAN

**KHẢ NĂNG ÁP DỤNG CÔNG NGHỆ SỐ VÀ NĂNG
LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP
CUNG CẤP DỊCH VỤ LOGISTICS TẠI VIỆT NAM:
VAI TRÒ TRUNG GIÀN CỦA QUẢN TRỊ LINH
HOẠT VÀ DỊCH VỤ TẠO GIÁ TRỊ**

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số ngành: 9340101

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học

1. PGS. TS NÔNG THỊ NHƯ MAI
2. TS.CAO QUỐC VIỆT

Tp. Hồ Chí Minh – Năm 2026

Công trình được hoàn thành tại:

.....
Người hướng dẫn khoa học 1: PGS.TS Nông Thị Như Mai

Người hướng dẫn khoa học 2: TS Cao Quốc Việt

(ghi rõ họ tên, chức danh khoa học, học vị)

Phản biện độc lập 1:

Phản biện độc lập 2:

Phản biện 1:

.....
Phản biện 2:

.....
Phản biện 3:

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

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

Có thể tìm hiểu luận án tại thư viện

.....
(ghi tên các thư viện nộp luận án)

Có thể tìm hiểu luận án tại thư viện:

- Thư viện

- Thư viện

CHƯƠNG 1. GIỚI THIỆU NGHIÊN CỨU

1.1. Tính cấp thiết của nghiên cứu

1.1.1. Bối cảnh thực tiễn

Trong bối cảnh chuyển đổi số và Cách mạng công nghiệp 4.0, ngành logistics đang chịu áp lực lớn trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh thông qua ứng dụng công nghệ số. Tại Việt Nam, mặc dù ngành dịch vụ logistics duy trì tốc độ tăng trưởng cao, phần lớn các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ logistics (LSPs) vẫn có quy mô nhỏ và vừa, hạn chế về năng lực công nghệ và khả năng tích hợp hệ thống. Thực tiễn cho thấy nhiều doanh nghiệp đã đầu tư công nghệ số nhưng chưa chuyển hóa hiệu quả thành năng lực cạnh tranh (NLCT).

1.1.2. Bối cảnh học thuật

Các nghiên cứu trước đây chủ yếu xem công nghệ số như nguồn lực tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động hoặc NLCT của doanh nghiệp. Tuy nhiên, cơ chế chuyển hóa từ khả năng áp dụng công nghệ số sang NLCT thông qua các năng lực tổ chức và dịch vụ vẫn chưa được làm rõ, đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp logistics tại các nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam.

1.2. Vấn đề nghiên cứu

1.2.1. Lược khảo nghiên cứu liên quan

Nghiên cứu tiến hành lược khảo tài liệu theo hai giai đoạn gồm phân tích thư mục học (bibliometric analysis) và tổng quan tài liệu có hệ thống (systematic literature review). Ở giai đoạn đầu, nghiên cứu sử dụng kỹ thuật phân tích thư mục học với sự hỗ trợ của phần mềm Biblioshiny thuộc gói Bibliometrix trong R-package nhằm nhận diện xu hướng nghiên cứu, cấu trúc tri thức và các chủ đề trọng tâm liên quan đến khả năng áp dụng công nghệ số, năng lực động và NLCT trong lĩnh vực logistics. Tiếp theo, nghiên cứu thực hiện tổng quan tài liệu có hệ thống theo lưu đồ Prisma đối với 95 công trình nghiên cứu được lựa chọn từ các cơ sở dữ liệu học thuật uy tín. Quá trình phân tích tập trung

vào các hướng tiếp cận lý thuyết, cấu trúc mô hình nghiên cứu và các mối quan hệ giữa các biến trong bối cảnh chuyển đổi số logistics.

1.2.2. Tổng hợp lý thuyết và cấu trúc quan hệ giữa các biến nghiên cứu

Kết quả tổng hợp cho thấy phần lớn các nghiên cứu trước đây tiếp cận khả năng áp dụng công nghệ số theo khung TOE hoặc tiếp cận năng lực động nhằm giải thích khả năng thích ứng và tái cấu hình nguồn lực của doanh nghiệp. Đồng thời, các nghiên cứu cũng cho thấy mối quan hệ đáng kể giữa khả năng áp dụng công nghệ số, quản trị linh hoạt (AM), dịch vụ tạo giá trị (VCS) và năng lực cạnh tranh.

Tuy nhiên, các mối quan hệ này chủ yếu được nghiên cứu riêng lẻ và chưa hình thành một cơ chế tích hợp theo hướng quá trình để giải thích cách doanh nghiệp logistics chuyển hóa công nghệ số thành năng lực cạnh tranh bền vững. Ngoài ra, vai trò điều kiện biên của tính tự chủ nhân viên và sự khác biệt theo quy mô doanh nghiệp vẫn chưa được kiểm định đầy đủ trong bối cảnh logistics tại Việt Nam.

Bên cạnh đó, mặc dù khung TOE và lý thuyết năng lực động được sử dụng phổ biến trong nghiên cứu chuyển đổi số, hai hướng tiếp cận này vẫn còn được vận dụng tách biệt. Vai trò trung gian của quản trị linh hoạt và dịch vụ tạo giá trị, cũng như vai trò điều kiện biên của tính tự chủ nhân viên và quy mô doanh nghiệp, vẫn chưa được kiểm định đầy đủ trong bối cảnh doanh nghiệp logistics tại Việt Nam.

1.3. Khoảng trống nghiên cứu

1.3.1. Khoảng trống lý thuyết trong tích hợp TOE

Các nghiên cứu hiện tại chủ yếu sử dụng khung TOE để xác định và phân loại các yếu tố ảnh hưởng đến việc áp dụng công nghệ ở cấp độ tổ chức, mà chưa đặt các yếu tố này trong mối liên hệ với các cơ chế vận hành của lý thuyết năng lực động. Cụ thể, các thành phần công nghệ, tổ chức và môi trường thường được xem như các điều kiện tiền đề độc lập, thay vì được khái niệm hóa như các yếu tố kích hoạt các vi

nền tảng (micro-foundations) của năng lực động, bao gồm cảm nhận (sensing), nắm bắt (seizing) và tái cấu trúc (reconfiguring) (Teece, 2007).

1.3.2. Khoảng trống vận hành cơ chế chuyển hóa

Kết quả các nghiên cứu trước đây của các học giả khi xây dựng cơ chế trung gian nhằm lý giải mối quan hệ giữa công nghệ và kết quả kinh doanh thường tập trung vào các năng lực mang tính “hạ tầng”, như năng lực công nghệ thông tin, năng lực đổi mới số hoặc mức độ trưởng thành chuyển đổi nhưng chưa làm rõ cơ chế vận hành thực tiễn thông qua đó công nghệ được chuyển hóa thành NLCT mang tính thị trường.

Trong bối cảnh các LSP, các nghiên cứu đã cho thấy tầm ảnh hưởng của các năng lực mang tính thực thi như quản trị linh hoạt và dịch vụ tạo giá trị trong việc giúp doanh nghiệp thích ứng với biến động của môi trường và nâng cao khả năng phục vụ khách hàng. Tuy nhiên, các năng lực này thường được xem xét một cách rời rạc, đóng vai trò như biến độc lập hoặc biến kết quả, mà chưa được khái niệm hóa và kiểm định một cách hệ thống như các cơ chế trung gian trong mối quan hệ giữa công nghệ và NLCT.

Do đó, khoảng trống nghiên cứu đặt ra là cần vận hành hóa các cơ chế trung gian theo hướng quá trình (process-based mechanism), phản ánh rõ cách thức công nghệ được chuyển hóa thành giá trị thông qua các năng lực động. Trên cơ sở đó, luận án đề xuất AM và VCS như hai cơ chế trung gian mang tính vận hành, tương ứng với các tiến trình cốt lõi của DCT, bao gồm cảm nhận, nắm bắt và tái cấu trúc, qua đó giúp giải thích rõ hơn quá trình hình thành NLCT trong doanh nghiệp logistics.

1.3.3. Khoảng trống tích hợp lý thuyết và kiểm định mô hình

Mặc dù các nghiên cứu trước đã đề cập riêng lẻ đến khung TOE, DCT và NLCT, nhưng vẫn thiếu một khung lý thuyết tích hợp có khả năng liên kết đầy đủ các yếu tố này trong một cấu trúc thống nhất. Các

nghiên cứu hiện tại hoặc tập trung vào mối quan hệ trực tiếp giữa công nghệ và hiệu quả hoạt động, hoặc xem xét các DC một cách độc lập, mà chưa làm rõ chuỗi chuyển hóa từ điều kiện công nghệ – tổ chức – môi trường đến kết quả cạnh tranh thông qua các cơ chế vận hành cụ thể. Khoảng trống trong nghiên cứu hiện tại đặt ra nhu cầu phát triển một mô hình tích hợp theo hướng cơ chế (mechanism-based framework), trong đó:

(1) Khả năng áp dụng công nghệ số (ADT) không chỉ được xem như kết quả của các điều kiện công nghệ, tổ chức và môi trường, mà được tái khái niệm hóa như yếu tố kích hoạt các vi nền tảng của DC (DCT micro-foundations), bao gồm: cảm nhận gắn với môi trường, nắm bắt gắn với tổ chức, và tái cấu trúc mô hình kinh doanh gắn với công nghệ (Teece, 2007).

(2) Các DC được vận hành ở cấp độ quá trình và dịch vụ, trong đó AM phản ánh DC ở cấp độ quá trình, còn VCS thể hiện kết quả hiện thực hóa giá trị ở cấp độ dịch vụ.

(3) Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp logistics (LCOM) được xem là đầu ra chiến lược, phản ánh năng lực duy trì và tái tạo NLCT lâu dài trong môi trường đầy biến động.

1.4. Câu hỏi nghiên cứu

(1) Mối quan hệ giữa ADT và “Năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ logistics” (LCOM) tại Việt Nam được diễn ra như thế nào?

(2) Trong mối quan hệ đó, ADT có tác động trực tiếp đến LCOM hay còn tồn tại những điều kiện và cơ chế khác có thể lý giải mối quan hệ này?

(3) Kết quả tiềm năng của khám phá vấn đề này có thể dẫn đến những hàm ý quản trị nào để nâng cao năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp logistics trong bối cảnh của thời đại số hóa?

1.5. Mục tiêu nghiên cứu

1.5.1. Mục tiêu chung

Trên cơ sở nhận diện các thách thức thực tiễn mà các LSP tại Việt Nam đang đối mặt trong quá trình chuyển đổi số, cùng với khoảng trống nghiên cứu trong việc làm rõ cơ chế tạo lập NLCT từ ADT, nghiên cứu này hướng tới mục tiêu tổng quát là phân tích và kiểm định cơ chế tác động của ADT đến LCOM, thông qua vai trò trung gian của AM và VCS, dưới ảnh hưởng điều tiết của “Tính tự chủ của nhân viên” (Employee Autonomy: EA). Trên cơ sở đó, luận án đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao hiệu quả ứng dụng công nghệ số và tăng cường năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp logistics trong bối cảnh chuyển đổi số và hội nhập chuỗi cung ứng toàn cầu.

1.5.2. Mục tiêu cụ thể

Nghiên cứu này hướng đến các mục tiêu cụ thể sau:

- (1) Phân tích và kiểm định mối quan hệ giữa ADT và LCOM trong bối cảnh các LSP tại Việt Nam đang chịu áp lực chuyển đổi số.
- (2) Phân tích cơ chế ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp của ADT đến LCOM thông qua hai biến trung gian là AM và VCS, đồng thời phân tích vai trò tác động điều tiết trực tiếp của tính tự chủ của nhân viên (Employee Autonomy - EA) đối với NLCT.
- (3) Phân tích sự khác biệt trong cơ chế truyền dẫn giữa ADT, AM, VCS và LCOM giữa các nhóm LSP theo quy mô hoạt động, thông qua phương pháp phân tích đa nhóm (Multi-Group Analysis - MGA), nhằm làm rõ đặc trưng phát triển NLCT của SMEs. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, đề xuất các hàm ý quản trị phù hợp với từng nhóm LSP theo quy mô, nhằm thúc đẩy ứng dụng công nghệ số và nâng cao LCOM trong bối cảnh chuyển đổi số dịch vụ.

1.6. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

1.6.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là quá trình và cơ chế chuyển hóa khả năng áp dụng công nghệ số thành LCOM tại Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số.

1.6.2. Phạm vi nghiên cứu

a. Phạm vi nội dung

Nghiên cứu tập trung vào việc kiểm định cơ chế tác động của ADT đến LCOM, một là trực tiếp, và hai là thông qua hai yếu tố trung gian: AM, và VCS. Đồng thời, nghiên cứu xem xét ảnh hưởng điều tiết của “Tính tự chủ của nhân viên” (EA) trong mối quan hệ giữa “Quản trị linh hoạt” (AM) và “Năng lực cạnh tranh” (LCOM).

b. Phạm vi không gian

Đối tượng khảo sát là các LSP hoạt động trên lãnh thổ Việt Nam, bao gồm cả doanh nghiệp trong nước và có vốn đầu tư nước ngoài.

c. Phạm vi thời gian

Nghiên cứu được thực hiện trong giai đoạn 2024-2026, bao gồm: (1) giai đoạn tổng quan lý thuyết, xây dựng mô hình và thiết kế nghiên cứu: năm 2024; (2) giai đoạn thu thập, xử lý và phân tích dữ liệu: quý II, III năm 2025; và (3) giai đoạn hoàn thiện luận án và đề xuất hàm ý quản trị: từ quý II năm 2026.

1.7. Đóng góp của luận án

1.7.1. Đóng góp về mặt học thuật

Thứ nhất, nghiên cứu này đóng góp vào việc mở rộng Lý thuyết Năng lực động (Dynamic Capability Theory – DCT) trong bối cảnh nỗ lực chuyển đổi số của các LSP bằng cách làm rõ cơ chế chuyển hóa từ năng lực công nghệ đến NLCT. Cụ thể, nghiên cứu tái định vị ADT như một năng lực nền tảng (foundational capability), đóng vai trò kích hoạt các vi nền tảng của DC trong khuôn khổ DCT. Trên cơ sở đó, luận án xác lập một chuỗi cơ chế chuyển hóa năng lực nhiều tầng (multi-layer

transformation mechanism), trong đó AM được khái niệm hóa như biểu hiện của DC ở cấp độ quá trình (process-level dynamic capability), phản ánh khả năng doanh nghiệp tái cấu trúc và điều phối hoạt động vận hành trong môi trường biến động. Tiếp theo, VCS được xem là cơ chế hiện thực hóa giá trị ở cấp độ dịch vụ (service-level value realization mechanism), thông qua đó các cải tiến vận hành được chuyển hóa thành giá trị cảm nhận của khách hàng và NLCT trên thị trường. Đồng thời, nghiên cứu mở rộng vai trò của tính tự chủ của nhân viên (Employee Autonomy – EA) bằng cách xem đây như một điều kiện tổ chức hỗ trợ (organizational enabler), có tác dụng khuếch đại hiệu quả của các DC ở cấp độ quá trình.

1.7.2. Đóng góp về mặt thực nghiệm

Về phương diện thực nghiệm, kết quả nghiên cứu hỗ trợ mô hình tích hợp trong việc giải thích cách năng lực công nghệ được chuyển hóa thành NLCT thông qua các cơ chế trung gian ở cấp độ quá trình và dịch vụ. Kết quả nghiên cứu xác nhận rằng tác động của công nghệ số không diễn ra theo mối quan hệ trực tiếp, mà thông qua một tiến trình nhân quả có cấu trúc, trong đó AM và VCS đóng vai trò cầu nối giữa nền tảng công nghệ và NLCT.

CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1. Các lý thuyết được sử dụng trong luận án (Theoretical foundation)

2.1.1. Thuyết năng lực động (Dynamic Capability Theory - DCT)

Thuyết DCT cung cấp một cách tiếp cận phù hợp để giải thích cơ chế này thông qua ba vi nền tảng: cảm nhận, nắm bắt và tái cấu trúc cho phép doanh nghiệp liên tục điều chỉnh và tái cấu trúc nguồn lực trong môi trường biến động (Teece, 2007).

2.1.2. Khung Công nghệ – Tổ chức – Môi trường (TOE framework)

Luận án này sử dụng TOE theo một hướng cụ thể hơn: TOE không chỉ cấu trúc hóa biến bậc cao ADT, mà còn được liên kết với ba nền tảng vi mô của DCT. Cụ thể, yếu tố môi trường như áp lực cạnh tranh và áp lực từ đối tác giúp doanh nghiệp cảm nhận (sensing) cơ hội và sức ép thị trường; yếu tố tổ chức như cam kết của lãnh đạo cấp cao hỗ trợ quá trình nắm bắt (seizing) thông qua phân bổ nguồn lực và ra quyết định; trong khi yếu tố công nghệ như lợi thế tương đối và khả năng tương thích tạo điều kiện cho chuyển đổi/tái cấu trúc (transforming) quy trình và hệ thống vận hành (Teece, 2007; Baker, 2011).

2.2. Các khái niệm liên quan (Conceptualization of constructs)

2.2.1. Khái niệm “Khả năng áp dụng Công nghệ số” (ADT)

ADT như một năng lực tổ chức mang tính nền tảng (foundational digital capability), phản ánh khả năng của doanh nghiệp trong việc tiếp nhận, tích hợp và khai thác công nghệ số trên các phương diện công nghệ, tổ chức và môi trường. Khung TOE được sử dụng như một cấu trúc để tổ chức các thành phần của năng lực này, thay vì đóng vai trò giải thích trực tiếp mối quan hệ.

Quan trọng hơn, nghiên cứu này lập luận rằng các thành phần của TOE không chỉ phản ánh điều kiện áp dụng công nghệ, mà còn tương ứng với ba vi nền tảng của DC (micro-foundations). Cụ thể, các yếu tố

môi trường như áp lực cạnh tranh và áp lực từ đối tác thúc đẩy quá trình cảm nhận cơ hội (sensing); các yếu tố tổ chức như sự hỗ trợ của lãnh đạo tạo điều kiện cho việc ra quyết định và huy động nguồn lực (seizing); trong khi các yếu tố công nghệ như lợi thế tương đối và khả năng tương thích cho phép doanh nghiệp tái cấu trúc quy trình và hệ thống (transforming) (Teece, 2007; Vo Thai và cộng sự, 2024).

Tổng hợp lại, ADT được định nghĩa là năng lực tổ chức mang tính nền tảng, phản ánh khả năng của doanh nghiệp trong việc tiếp nhận, tích hợp và khai thác công nghệ số trên các phương diện công nghệ, tổ chức và môi trường, nhằm cải thiện hiệu quả vận hành và kích hoạt các cơ chế năng lực động, qua đó tạo ra giá trị dịch vụ và nâng cao NLCT.

(1) Lợi thế tương đối của công nghệ (RA)

Lợi thế tương đối (Relative Advantage – RA) phản ánh mức độ mà công nghệ số được doanh nghiệp nhận thức là mang lại cải thiện đáng kể về hiệu suất vận hành, năng suất, hình ảnh và kết quả kinh doanh so với các giải pháp hiện tại (Rogers, 1995; Nguyen và cộng sự, 2022; Liu và Cao, 2022).

Dưới góc nhìn DCT, RA chủ yếu kích hoạt quá trình cảm nhận “sensing”, khi doanh nghiệp phát hiện cơ hội cải thiện hiệu suất dịch vụ và NLCT thông qua công nghệ. Do đó, RA phản ánh năng lực nhận thức giá trị công nghệ ở cấp độ vận hành và thị trường.

(2) Tính tương thích (COM)

Tính tương thích (Compatibility – COM) phản ánh mức độ mà công nghệ số phù hợp với quy trình vận hành, hệ thống hiện hữu, văn hóa tổ chức và cách thức làm việc của doanh nghiệp (Rogers, 2003; Peng và cộng sự, 2012; Liu và Cao, 2022).

Dưới góc nhìn DCT, COM hỗ trợ quá trình chuyển đổi “transforming”, khi doanh nghiệp tái cấu trúc quy trình, hệ thống và cách thức vận hành để khai thác công nghệ mà không gây gián đoạn.

Do đó, COM phản ánh năng lực tích hợp và đồng bộ hóa công nghệ trong tổ chức.

(3) Hỗ trợ từ ban lãnh đạo cấp cao (TMS)

Hỗ trợ từ ban lãnh đạo cấp cao (Top Management Support – TMS) phản ánh mức độ cam kết chiến lược của lãnh đạo trong việc định hướng, tham gia và chấp nhận rủi ro trong triển khai công nghệ số (Tornatzky và Fleischer, 1990; Ghobakhloo và Ching, 2019; Gangwar và cộng sự, 2015). Trong nghiên cứu này, TMS được tiếp cận như một thành phần của ADT, thể hiện năng lực của doanh nghiệp trong việc huy động và điều phối nguồn lực chiến lược để triển khai công nghệ. Dưới góc nhìn DCT, TMS chủ yếu hỗ trợ quá trình nắm bắt, khi doanh nghiệp lựa chọn quyết định đầu tư, ưu tiên chiến lược và tổ chức triển khai công nghệ. Do đó, TMS phản ánh năng lực điều phối và cam kết chiến lược trong chuyển đổi số.

(4) Áp lực cạnh tranh từ môi trường kinh doanh (CP)

CP không được xem là một yếu tố bên ngoài tác động trực tiếp, mà là một thành phần của ADT, thể hiện năng lực của doanh nghiệp trong việc nhận diện và phản ứng với áp lực cạnh tranh trong môi trường số hóa. Dưới góc nhìn DCT, CP đóng vai trò kích hoạt quá trình sensing, khi doanh nghiệp nhận diện nguy cơ mất lợi thế và nhu cầu đổi mới. Do đó, CP phản ánh năng lực cảm nhận tín hiệu cạnh tranh từ môi trường.

(5) Áp lực từ đối tác thương mại (TPP)

TPP phản ánh mức độ doanh nghiệp phải đảm bảo và tuân thủ các tiêu chuẩn công nghệ khi kết nối với các đối tác, thể hiện áp lực mang tính kỹ thuật và vận hành trong môi trường số hóa liên tổ chức. Dưới góc nhìn DCT, TPP hỗ trợ cả quá trình cảm nhận (sensing) các yêu cầu liên kết và nắm bắt (seizing) thông qua việc triển khai các giải pháp công nghệ phù hợp để đáp ứng các tiêu chuẩn của đối tác.

2.2.2. Quản trị linh hoạt – logistics (Agile Management – Logistics, AM)

Quản trị linh hoạt – logistics (AM) được định nghĩa là khả năng của doanh nghiệp logistics trong việc nhận diện kịp thời các thay đổi của môi trường, phối hợp và xử lý thông tin với các bên liên quan, đồng thời điều chỉnh linh hoạt các hoạt động vận hành nhằm đáp ứng nhanh chóng các yêu cầu của khách hàng và biến động thị trường.

2.2.3. Dịch vụ tạo giá trị (VCS)

Dịch vụ tạo giá trị (VCS) là khả năng của các LSP trong việc chuyển hóa các năng lực vận hành và công nghệ thành giá trị dịch vụ được khách hàng cảm nhận thông qua độ tin cậy, tốc độ, tính minh bạch và khả năng phản hồi..., trong quá trình cung cấp dịch vụ logistics.

2.2.4. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp LSP (LCOM)

LCOM không được tiếp cận như một tập hợp các năng lực riêng lẻ, mà như một khả năng tổng hợp mang tính động, phản ánh mức độ doanh nghiệp có thể duy trì và nâng cao vị thế thị trường thông qua việc hiện thực hóa giá trị dịch vụ trong bối cảnh số hóa. Từ đó, LCOM là khả năng của doanh nghiệp trong việc liên tục tạo lập, duy trì và tái cấu trúc lợi thế cạnh tranh thông qua việc hiện thực hóa giá trị dịch vụ, từ đó củng cố vị thế thị trường và mở rộng cơ hội kinh doanh trong môi trường số hóa và biến động.

2.2.5. Tính tự chủ của nhân viên (EA)

Trong lĩnh vực logistics, nơi hoạt động vận hành diễn ra liên tục, phụ thuộc vào thời gian thực và chịu tác động mạnh từ biến động môi trường, vai trò của tự chủ trở nên đặc biệt quan trọng. Nhân viên tuyến đầu (frontline employees) thường phải đưa ra các quyết định nhanh chóng liên quan đến điều phối vận tải, xử lý sự cố, tương tác với khách hàng và điều chỉnh quy trình vận hành. Dưới góc nhìn của DCT, doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh không phải thông qua việc sở hữu nguồn lực, mà thông qua khả năng cảm nhận, nắm bắt và tái cấu trúc các nguồn

lực đó trong môi trường biến động (Teece, 2007). Trong mô hình nghiên cứu của luận án này, tự chủ của nhân viên (EA) được đặt trong mối quan hệ với AM và LCOM. AM không được hiểu là sự phản ứng tùy tiện theo yêu cầu đột xuất (ad-hoc), mà là khả năng cải tiến và tái cấu trúc quy trình một cách có hệ thống nhằm nâng chuẩn dịch vụ liên tục. Do đó, việc triển khai AM trong thực tế phụ thuộc mạnh vào mức độ mà nhân viên có thể chủ động ra quyết định và điều chỉnh hoạt động trong phạm vi công việc của mình.

Trong nghiên cứu này, tính tự chủ của nhân viên (EA) được định nghĩa là mức độ mà nhân viên trong doanh nghiệp logistics có quyền và khả năng ra quyết định độc lập, linh hoạt và có trách nhiệm trong quá trình thực hiện công việc, nhằm triển khai hiệu quả các cải tiến vận hành và thích ứng với yêu cầu dịch vụ trong môi trường số hóa.

2.3. Khung lý thuyết tích hợp (Integrated theoretical framework)

Dựa trên lý thuyết năng lực động (DCT), nghiên cứu này đề xuất một khung lý thuyết theo hướng quá trình (process-based framework), nhằm giải thích cách các LSP chuyển hóa ADT thành LCOM trong môi trường biến động.

(1) ADT như nền tảng kích hoạt nền tảng của năng lực động (ADT as enabler of DCT micro-foundations)

Trong luận án này, ADT được khái niệm hóa như một năng lực nền tảng (foundational digital capability), được cấu trúc theo khung TOE, bao gồm: công nghệ (lợi thế tương đối, khả năng tương thích), tổ chức (sự hỗ trợ của lãnh đạo cấp cao), môi trường (áp lực cạnh tranh, áp lực từ đối tác).

(2) Quản trị linh hoạt – logistics như năng lực động dựa trên quá trình (Process-based dynamic capability: Agile Management – Logistics, AM)

Trên nền tảng ADT, doanh nghiệp hình thành năng lực quản trị linh hoạt (Agile Management – AM), được xem là biểu hiện của DC ở cấp

độ quá trình (process-based dynamic capability). Theo đó, AM thể hiện khả năng doanh nghiệp liên tục điều chỉnh, đổi mới và tái cấu hình các quy trình vận hành nhằm thích ứng với sự biến động của môi trường kinh doanh (Teece, 2007).

(3) Dịch vụ tạo giá trị như cơ chế hiện thực hóa giá trị ở cấp độ dịch vụ (Service-level value realization mechanism: Value Creation Service – VCS)

Tuy nhiên, việc cải tiến quy trình vận hành chưa đủ để tạo ra giá trị cạnh tranh nếu không được chuyển hóa thành giá trị mà khách hàng cảm nhận. Do đó, luận án xuất khái niệm Dịch vụ tạo giá trị (Value Creation Service – VCS) như một cơ chế hiện thực hóa giá trị ở cấp độ dịch vụ (service-level value realization mechanism). VCS phản ánh cách các cải tiến vận hành được chuyển thành: độ tin cậy dịch vụ, tốc độ cung cấp, tính minh bạch thông tin, khả năng phản hồi... Đây chính là cầu nối giữa năng lực nội tại và giá trị thị trường, giúp doanh nghiệp chuyển hóa hiệu quả vận hành thành lợi ích thực tế cho khách hàng.

(4) Năng lực cạnh tranh như kết quả ở cấp độ thị trường và chiến lược (Market- and strategic-level outcome: Logistics Competitiveness – LCOM)

Ở cấp độ cuối cùng, LCOM được định vị như một kết quả ở cấp độ thị trường và chiến lược (market- and strategic-level outcome), phản ánh năng lực doanh nghiệp trong việc tạo ra giá trị dịch vụ từ các hoạt động vận hành, chuyển hóa dịch vụ tạo giá trị thành lợi thế cạnh tranh, duy trì và tái tạo lợi thế trong môi trường động. Do đó, năng lực cạnh tranh không được hiểu như một trạng thái tĩnh (competitive advantage), mà là một DC (dynamic competitiveness capability), thể hiện khả năng duy trì vị thế vượt trội theo thời gian.

(5) Cơ chế trung gian đa tầng và tác động trực tiếp được kiểm soát (Multi-layer mediation with controlled direct effects)

Khung lý thuyết đề xuất một cơ chế trung gian đa tầng (multi-layer mediation), trong đó: AM đóng vai trò trung gian giữa ADT và VCS, VCS tiếp tục trung gian giữa AM và LCOM. Từ đó tạo thành chuỗi chuyển hóa $ADT \rightarrow AM \rightarrow VCS \rightarrow LCOM$. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng thừa nhận rằng một phần giá trị có thể được tạo ra trực tiếp.

(6) Tính tự chủ của nhân viên như điều kiện tổ chức hỗ trợ cơ chế chuyển hóa (Organizational enabling condition: Employee Autonomy – EA)

Bên cạnh các cơ chế chuyển hóa, luận án xác định tính tự chủ của nhân viên (Employee Autonomy – EA) là một điều kiện tổ chức hỗ trợ (organizational enabling condition). EA phản ánh mức độ mà nhân viên có quyền: ra quyết định độc lập, linh hoạt trong thực thi công việc, và chủ động xử lý tình huống. Trong mô hình này, EA được đề xuất với hai vai trò:

- Vai trò điều tiết trực tiếp: EA điều tiết mối quan hệ giữa quản trị linh hoạt (AM) và năng lực cạnh tranh (LCOM), theo đó: Khi EA cao thì AM được chuyển hóa hiệu quả hơn thành lợi thế cạnh tranh; khi EA thấp thì hiệu quả của AM bị hạn chế
- Vai trò điều kiện nền: EA còn ảnh hưởng đến mức độ hiệu quả của toàn bộ cơ chế chuyển hóa, thông qua việc: tăng tốc quá trình ra quyết định, tăng khả năng thực thi cải tiến, và giảm độ trễ trong vận hành.

2.4. Giả thuyết nghiên cứu

H1: Khả năng áp dụng công nghệ số (ADT) có ảnh hưởng tích cực đến quản trị linh hoạt (AM).

H2: Khả năng áp dụng công nghệ số (ADT) có ảnh hưởng tích cực đến dịch vụ tạo giá trị (VCS)

H3: ADT có ảnh hưởng tích cực đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp logistics (LCOM).

H4: Quản trị linh hoạt (AM) có ảnh hưởng tích cực đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp logistics (LCOM)

H5: Dịch vụ tạo giá trị (Value Creation Service – VCS) có ảnh hưởng tích cực đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp logistics (LCOM).

H6: Quản trị linh hoạt (AM) có ảnh hưởng tích cực đến dịch vụ tạo giá trị (VCS).

H7: Tính tự chủ của nhân viên (Employee Autonomy – EA) điều tiết mối quan hệ giữa quản trị linh hoạt logistics (AM) và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp logistics (LCOM).

H8: AM đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ ADT và LCOM.

H9: VCS đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa ADT và LCOM.

H10: AM và VCS đóng vai trò trung gian chuỗi trong mối quan hệ giữa ADT và LCOM.

2.5. Mô hình nghiên cứu

Trên cơ sở khung lý thuyết dựa trên DC theo hướng quá trình đã được thiết lập ở các phần trước, nghiên cứu này xây dựng mô hình nghiên cứu nhằm cụ thể hóa các khái niệm, mối quan hệ và cơ chế đã được đề xuất dưới dạng các biến tiềm ẩn và biến quan sát, phục vụ cho phân tích định lượng.

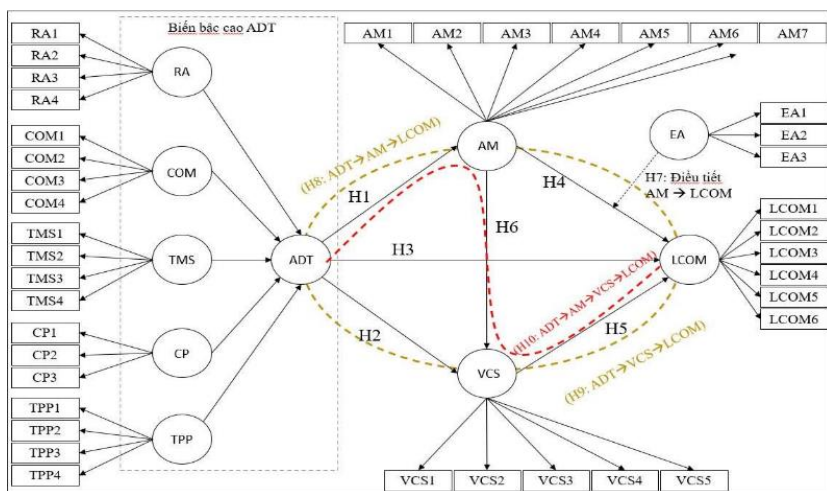
Trong mô hình, ADT được tiếp cận như một cấu trúc bậc cao, được cấu thành bởi các thành phần thuộc ba chiều của khung TOE, bao gồm: công nghệ (lợi thế tương đối, khả năng tương thích), tổ chức (cam kết của lãnh đạo cấp cao) và môi trường (áp lực cạnh tranh, áp lực từ đối tác). Cách tiếp cận này cho phép phản ánh bản chất đa chiều của quá trình áp dụng công nghệ số trong các LSP.

Các biến trung gian trong mô hình bao gồm AM và VCS, lần lượt đại diện cho cơ chế ở cấp độ quá trình và cơ chế hiện thực hóa giá trị ở cấp độ dịch vụ. Biến phụ thuộc của mô hình LCOM, phản ánh khả năng duy trì lợi thế cạnh tranh trong môi trường động.

Bên cạnh đó, mô hình tích hợp biến điều tiết Tính tự chủ của nhân viên (Employee Autonomy, EA) nhằm kiểm định vai trò của điều kiện tổ chức trong việc điều chỉnh mối quan hệ giữa quản trị linh hoạt và năng lực cạnh tranh.

Trên cơ sở hệ thống giả thuyết đã được phát triển, mô hình nghiên cứu bao gồm các mối quan hệ trực tiếp và gián tiếp giữa các biến, trong đó ADT tác động đến LCOM cả trực tiếp và thông qua các biến trung gian AM và VCS, đồng thời mối quan hệ giữa AM và LCOM được xem xét dưới ảnh hưởng điều tiết của EA.

Như vậy, mô hình nghiên cứu thể hiện việc chuyển hóa khung lý thuyết thành một cấu trúc kiểm định thực nghiệm, trong đó các khái niệm được lượng hóa thông qua các thang đo cụ thể và các mối quan hệ được biểu diễn dưới dạng các giả thuyết có thể kiểm định bằng phương pháp định lượng.



Mô hình nghiên cứu của luận án

Nguồn: Tác giả tổng hợp (2025)

CHƯƠNG 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Cách tiếp cận nghiên cứu

Nghiên cứu được xây dựng trên lập trường hậu thực chứng (post-positivist), nhằm kiểm định mô hình lý thuyết dựa trên DCT và khung TOE. Theo lập trường này, các hiện tượng nghiên cứu có thể được nhận diện và kiểm định thông qua các cấu trúc khái niệm và mối quan hệ giả thuyết, dù việc đo lường vẫn chịu ảnh hưởng bởi bối cảnh và giới hạn phương pháp luận (Guba và Lincoln, 1994; Creswell và Creswell, 2018).

Do các biến nghiên cứu như ADT, AM và VCS mang tính trừu tượng và phụ thuộc đáng kể vào bối cảnh ngành logistics Việt Nam, nghiên cứu sử dụng phương pháp hỗn hợp (mixed-methods) theo thiết kế tuần tự khám phá (sequential exploratory design) nhằm kết hợp chiều sâu ngữ cảnh với khả năng kiểm định thực nghiệm (Creswell và Creswell, 2018; Venkatesh và cộng sự, 2013). Cụ thể, giai đoạn định tính được thực hiện trước nhằm hiệu chỉnh và hoàn thiện thang đo, sau đó giai đoạn định lượng được triển khai để kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu trên mẫu khảo sát quy mô lớn (Creswell và Plano Clark, 2018).

3.2. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu được thiết kế theo phương pháp hỗn hợp (mixed-methods), kết hợp nghiên cứu định tính và định lượng nhằm đảm bảo tính chặt chẽ trong việc xây dựng cơ sở lý thuyết, phát triển thang đo và kiểm định mô hình nghiên cứu. Thiết kế nghiên cứu được triển khai theo ba giai đoạn liên tiếp, tương ứng với quá trình hình thành, hiệu chỉnh và kiểm định mô hình nghiên cứu trong bối cảnh doanh nghiệp logistics tại Việt Nam. Nghiên cứu được thiết kế theo phương pháp hỗn hợp gồm ba giai đoạn. Giai đoạn thứ nhất thực hiện nghiên cứu định tính nhằm xây dựng mô hình nghiên cứu và hiệu chỉnh thang đo thông qua lược khảo tài liệu và phỏng vấn chuyên gia. Giai đoạn thứ hai tiến

hành khảo sát thử nghiệm (pilot test) để đánh giá sơ bộ độ tin cậy và tính phù hợp của thang đo. Giai đoạn thứ ba là nghiên cứu định lượng chính thức thông qua khảo sát các doanh nghiệp logistics tại Việt Nam và phân tích dữ liệu bằng phương pháp CB-SEM nhằm kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu. Giai đoạn xây dựng mô hình và hiệu chỉnh thang đo

3.2.1.1. Xây dựng mô hình nghiên cứu

Giai đoạn này nhằm xác định khoảng trống nghiên cứu, xây dựng khung lý thuyết và phát triển mô hình nghiên cứu đề xuất. Quá trình này tương ứng với việc hoàn thiện đề cương nghiên cứu, tổng quan tài liệu và hình thành hệ thống giả thuyết nghiên cứu. Nghiên cứu sử dụng kết hợp các phương pháp gồm: (1) lược khảo tài liệu hệ thống (Tranfield và cộng sự, 2003); (2) phân tích nội dung và tổng hợp lý thuyết (Creswell và Creswell, 2018); và (3) phân tích định tính nhằm kiểm chứng logic quan hệ giữa các biến trong mô hình nghiên cứu (Eisenhardt, 1989; Gioia và cộng sự, 2013; Ridder, 2014).

3.2.1.2. Hiệu chỉnh thang đo thông qua nghiên cứu định tính

Giai đoạn nghiên cứu định tính tiếp tục được thực hiện nhằm kiểm chứng khái niệm và hiệu chỉnh thang đo cho các biến trong mô hình theo quy trình phát triển thang đo chuẩn (Churchill Jr, 1979; MacKenzie và cộng sự, 2011). Nghiên cứu sử dụng 8 chuyên gia bao gồm học giả và nhà quản lý trong lĩnh vực logistics nhằm đảm bảo tính đa chiều trong quá trình đánh giá và hiệu chỉnh thang đo. Nhờ đó, hệ thống thang đo sử dụng trong luận án vừa duy trì được nền tảng lý thuyết quốc tế, vừa phản ánh phù hợp với bối cảnh vận hành của các doanh nghiệp logistics tại Việt Nam, tạo cơ sở cho giai đoạn khảo sát thử nghiệm và nghiên cứu định lượng tiếp theo.

3.2.2. Giai đoạn khảo sát thử nghiệm và đánh giá sơ bộ thang đo

Trước khi triển khai khảo sát chính thức, nghiên cứu thực hiện khảo sát thử nghiệm (pilot test) nhằm đánh giá mức độ rõ ràng của bảng

câu hỏi và kiểm tra sơ bộ độ tin cậy của các thang đo. Theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2010), cỡ mẫu từ 50–100 quan sát được xem là phù hợp để đánh giá độ tin cậy sơ bộ thông qua hệ số Cronbach's Alpha. Trên cơ sở đó, nghiên cứu thu thập 80 bảng khảo sát từ các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ logistics tại Việt Nam.

3.2.3. Giai đoạn khảo sát chính thức và kiểm định mô hình

Giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức được triển khai nhằm kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết đề xuất. Nghiên cứu sử dụng thiết kế khảo sát cắt ngang (cross-sectional survey) để thu thập dữ liệu tại một thời điểm từ các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ logistics tại Việt Nam. Thiết kế này phù hợp với mục tiêu kiểm định các mối quan hệ nhân quả giữa các biến trong mô hình trong bối cảnh vận hành hiện tại của doanh nghiệp (Creswell và Creswell, 2018; Saunders và cộng sự, 2019).

3.3. Xây dựng và hiệu chỉnh thang đo

3.3.1. Quy trình lựa chọn và thích nghi thang đo

Việc xây dựng và hiệu chỉnh thang đo trong nghiên cứu này tuân theo các khuyến nghị về phát triển và thích nghi công cụ đo lường (Churchill Jr, 1979; MacKenzie và cộng sự, 2011; DeVellis và Thorpe, 2021). Quy trình gồm bốn bước chính: (1) Lược khảo và lựa chọn thang đo gốc có nền tảng lý thuyết rõ ràng; (2) Đánh giá mức độ phù hợp bối cảnh (contextual relevance) đối với doanh nghiệp logistics Việt Nam; (3) Dịch thuật và điều chỉnh ngữ cảnh theo quy trình chuẩn (Beaton và cộng sự, 2000; World Health Organization, 2010); (4) Đánh giá giá trị nội dung thông qua phỏng vấn chuyên gia và kiểm chứng người tham gia (Lincoln và Guba, 1985).

3.3.2. Lược khảo thang đo liên quan đến biến nghiên cứu

3.3.2.1. Các khía cạnh liên quan thuộc khung TOE

Trên cơ sở khung TOE và kết quả nghiên cứu định tính, biến ADT trong luận án được cấu thành bởi năm khía cạnh gồm: lợi thế

tương đối (RA), tính tương thích (COM), hỗ trợ của lãnh đạo cấp cao (TMS), áp lực cạnh tranh (CP) và áp lực từ đối tác thương mại (TPP). Trong đó, các thang đo RA, COM và CP được kế thừa từ Liu và Cao (2022), trong khi TMS và TPP được kế thừa từ Gangwar và cộng sự (2015). Các thang đo này đều đã được kiểm định trong các nghiên cứu trước và đáp ứng các yêu cầu về độ tin cậy và giá trị đo lường theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2019).

3.3.2.2. Lược khảo thang đo quản trị linh hoạt logistics (Agile Management – logistics, AM)

Đối với cấu trúc AM, nghiên cứu của Coşkun và Erturgut (2025) được xác định là phù hợp nhất để kế thừa thang đo. Thang đo này phản ánh khả năng ra quyết định nhanh trong vận hành, điều phối linh hoạt vận hành và thích ứng với biến động thị trường trong bối cảnh các LSP, phù hợp với góc nhìn DC theo hướng quá trình trong khung lý thuyết của luận án.

3.3.2.3. Dịch vụ tạo giá trị (VCS)

Trong số các công trình hiện có, thang đo của Fernandes và cộng sự (2018) được xác định là phù hợp nhất. Thứ nhất, nội hàm của bộ thang đo chất lượng dịch vụ logistics (Logistics Service Quality – LSQ) tương thích với khái niệm VCS, khi các chỉ báo phản ánh các năng lực cốt lõi như giao tiếp, tốc độ phản hồi, độ tin cậy thông tin và độ chính xác giao hàng – những yếu tố trực tiếp tạo ra giá trị cho khách hàng. Thứ hai, bộ thang đo gồm 7 biến quan sát đã được kiểm định đầy đủ (hệ số tải > 0,77; communalities > 0,75) cho thấy cấu trúc đo lường ổn định. Thứ ba, nghiên cứu được thực hiện trong bối cảnh dịch vụ logistics B2B tại nền kinh tế đang phát triển, tương đồng với bối cảnh doanh nghiệp 3PL tại Việt Nam.

3.3.2.4. Tính tự chủ của nhân viên (EA)

Đối với tính tự chủ của nhân viên (EA), nghiên cứu kế thừa thang đo từ Coşkun và Erturgut (2025). Thang đo này phản ánh khả năng chủ

động ra quyết định và xử lý tình huống trong môi trường logistics có mức độ biến động cao, phù hợp với góc nhìn DC trong nghiên cứu. Ngoài sự phù hợp về mặt khái niệm và bối cảnh ngành logistics, các biến quan sát trong nghiên cứu gốc cũng đạt độ tin cậy và giá trị đo lường tốt theo các tiêu chuẩn CB-SEM (Hair và cộng sự, 2019).

3.3.2.5. Năng lực cạnh tranh của LSPs (LCOM)

Trong bối cảnh đó, thang đo của Cardoso và cộng sự (2023) được lựa chọn do có mức độ phù hợp cao với khung khái niệm của nghiên cứu. Cụ thể, năng lực cạnh tranh được tiếp cận như kết quả của áp dụng công nghệ số, gắn với hiệu suất vận hành, đổi mới, khả năng tạo giá trị và thích ứng trong môi trường cạnh tranh động tương đồng với nội hàm LCOM được xây dựng trong luận án.

3.3.3. Dữ liệu & phương pháp điều chỉnh thang đo

3.3.3.1. Thiết kế thu thập và phân tích dữ liệu định tính

Giai đoạn điều chỉnh thang đo được triển khai thông qua phỏng vấn bán cấu trúc (semi-structured interviews), cho phép khai thác sâu các vấn đề theo hướng “tại sao, như thế nào, trong bối cảnh Việt Nam” (Patton, 2002). Đồng thời, nghiên cứu kết hợp kỹ thuật phân loại thẻ (card sorting) nhằm hỗ trợ chuyên gia đánh giá và nhóm các khía cạnh trong khung TOE theo mức độ phù hợp thực tiễn (Spencer và cộng sự, 2003). Sau phỏng vấn, dữ liệu được phân tích theo quy trình mã hóa mở, mã hóa trực đề hình thành chủ đề (thematic analysis) theo hướng dẫn của Braun và Clarke (2006) là đủ điều kiện để giữ lại biến quan sát hoặc chủ đề trong phân tích nội dung.

3.3.3.2. Phương pháp lựa chọn chuyên gia & số lượng chuyên gia

Việc xác định số lượng chuyên gia dựa trên nguyên tắc bão hòa thông tin (data saturation), tức là quá trình thu thập dữ liệu được dừng lại khi thông tin mới không còn xuất hiện và các ý kiến bắt đầu lặp lại (Malterud và cộng sự, 2016). Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu có chủ đích (purposive sampling), tập trung vào các chuyên gia có

khả năng cung cấp thông tin giàu kinh nghiệm và hiểu biết chuyên sâu (information-rich informants), và có kinh nghiệm trực tiếp trong quản trị và vận hành dịch vụ logistics (Creswell và Poth, 2018; Patton, 2002; Guest và cộng sự, 2013). Nhóm chuyên gia bao gồm: quản lý vận hành tuyến đầu, quản lý cấp trung tham gia triển khai giải pháp số, chủ doanh nghiệp, hoặc lãnh đạo cấp cao tại LSPs. Sự đa dạng về vị trí và kinh nghiệm giúp thu thập góc nhìn đa chiều về mức độ phù hợp của thang đo trong thực tiễn ngành logistics Việt Nam.

3.3.3.3. Kế thừa, Việt hóa và bản địa hóa thang đo

Phần lớn các thang đo gốc được phát triển trong bối cảnh quốc tế, do đó việc dịch nguyên văn có thể dẫn đến sai lệch ngữ nghĩa hoặc không phản ánh đúng thực tiễn triển khai tại các doanh nghiệp 3PL Việt Nam, vốn chủ yếu là SME.

3.3.4. Kết quả thang đo

Kết quả nghiên cứu định tính cho thấy các thang đo kế thừa từ nghiên cứu quốc tế nhìn chung phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp logistics Việt Nam, tuy nhiên cần một số điều chỉnh về cách diễn đạt và mức độ phù hợp ngữ cảnh. Các chuyên gia đều xác nhận năm biến nghiên cứu phản ánh đúng các vấn đề liên quan đến vận hành và chuyển đổi số của doanh nghiệp logistics, đồng thời đề xuất điều chỉnh một số nội dung nhằm tăng tính rõ nghĩa, tránh trùng lặp và phù hợp hơn với thực tiễn ngành. Sau quá trình đối chiếu và hiệu chỉnh, bộ thang đo cuối cùng gồm 40 biến quan sát thuộc năm cấu trúc nghiên cứu là ADT, AM, VCS, EA và LCOM (Bảng 3.5).

3.4. Mẫu nghiên cứu và thu thập dữ liệu

3.4.1. Tổng thể nghiên cứu và phương pháp chọn mẫu

Tổng thể nghiên cứu bao gồm tất cả các LSP hoạt động trên phạm vi toàn quốc. Các nghiên cứu về hệ thống logistics quốc gia tại Việt Nam cho thấy hoạt động logistics không phân bố đồng đều mà có xu hướng tập trung tại các hành lang và trung tâm kinh tế, nơi hội tụ hạ

tầng, doanh nghiệp và kết nối thương mại (Banomyong và cộng sự, 2015). Trong đó, khu vực phía Nam, đặc biệt là TP. Hồ Chí Minh và các tỉnh lân cận, đóng vai trò trung tâm với tỷ trọng lớn trong lưu lượng hàng hóa và hoạt động logistics của cả nước.

3.4.2. Thu thập dữ liệu

Dữ liệu được thu thập trong khoảng thời gian từ tháng 5 đến tháng 11 năm 2025 thông qua hai hình thức: khảo sát trực tuyến (Google Forms) và bảng hỏi giấy. Các bảng hỏi hoàn thành được thu lại dưới dạng điện tử hoặc thu trực tiếp. Tổng cộng 450 bảng hỏi được phát ra, thu về 402 bảng hợp lệ, tương ứng với tỷ lệ phản hồi là 89.3%.

3.4.3. Kích thước mẫu và độ mạnh thống kê

Tính đầy đủ của kích thước mẫu được xác nhận dựa trên yêu cầu của phương pháp CB-SEM và phân tích bằng phần mềm G*Power (Faul và cộng sự, 2009), được thực hiện với các tham số: mức ý nghĩa (α) = 0,05; độ mạnh thống kê (power) = 0,95; kích thước hiệu ứng trung bình (effect size) = 0,15.

3.5. Phân tích định lượng

3.5.1. Phân tích mô tả và sàng lọc dữ liệu chính thức

Trước khi thực hiện các phân tích chuyên sâu, dữ liệu được kiểm tra và làm sạch nhằm đảm bảo tính hợp lệ và độ tin cậy.

3.5.2. Kiểm tra độ tin cậy thang đo trên mẫu chính thức

Sau khi sàng lọc dữ liệu, độ nhất quán nội tại của các thang đo được xác định thông qua hệ số Cronbach's Alpha nhằm kiểm tra mức độ nhất quán giữa các biến quan sát trong cùng một khái niệm (Nunnally và Bernstein, 1994; Hair và cộng sự, 2010).

3.5.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

EFA được thực hiện nhằm kiểm tra cấu trúc ban đầu của thang đo đối với các LSPs tại Việt Nam đồng thời đánh giá giá trị hội tụ và phân biệt trước khi tiến hành CFA.

3.5.4. Đánh giá mô hình đo lường (CFA)

Trong luận án này, CFA bậc một được triển khai bằng phương pháp CB-SEM nhằm đánh giá mức độ phù hợp của mô hình đo lường và chất lượng các cấu trúc tiềm ẩn. Mức độ phù hợp của mô hình được đánh giá dựa trên các chỉ số X^2/df (≤ 3), CFI và TLI ($\geq 0,90$), RMSEA và SRMR ($\leq 0,08$) (Hu và Bentler, 1999; Kline, 2023).

Đối với các biến bậc cao, CFA bậc hai được sử dụng để kiểm định cấu trúc đa chiều. Các biến bậc một phải đạt yêu cầu trong CFA trước khi được đưa vào mô hình bậc hai. Mức độ hội tụ được đánh giá thông qua hệ số tải chuẩn hóa và ý nghĩa thống kê của các mối quan hệ. Cuối cùng, mô hình đo lường tổng thể được đánh giá lại theo các tiêu chí phù hợp, độ tin cậy, giá trị hội tụ và phân biệt. Chỉ khi các điều kiện này được thỏa mãn, các biến bậc cao mới được sử dụng trong phân tích SEM.

3.5.5. Đánh giá mô hình cấu trúc (CB-SEM)

Sau khi mô hình đo lường được xác nhận, mô hình cấu trúc bằng CB-SEM được kiểm định nhằm đánh giá các mối quan hệ nhân quả giữa các biến nghiên cứu. Đối với mô hình có biến bậc cao và hiệu ứng điều tiết, nghiên cứu áp dụng quy trình hai bước theo Anderson và Gerbing (1988) và Hair và cộng sự (2019). Cụ thể, bước một ước lượng mô hình cơ sở (không bao gồm biến điều tiết) để kiểm định các mối quan hệ trực tiếp; bước hai đưa biến tương tác vào mô hình để đánh giá hiệu ứng điều tiết.

3.5.6. Kiểm định vai trò trung gian của các biến trong mô hình cấu trúc

Trong nghiên cứu này, vai trò trung gian được đánh giá dựa trên ý nghĩa của hiệu ứng gián tiếp. Một hiệu ứng trung gian được xác nhận khi khoảng tin cậy không chứa giá trị 0. Đồng thời, loại hình trung gian (toàn phần hay từng phần) được xác định dựa trên sự kết hợp giữa ý nghĩa của đường dẫn trực tiếp và gián tiếp theo hướng dẫn của Hair và cộng sự (2019).

Cụ thể, nghiên cứu kiểm định ba cơ chế trung gian chính trong mô hình:

- H8: Quản trị linh hoạt (AM) đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa khả năng áp dụng công nghệ số (ADT) và năng lực cạnh tranh (LCOM): $ADT \rightarrow AM \rightarrow LCOM$.
- H9: Dịch vụ tạo giá trị (VCS) đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa khả năng áp dụng công nghệ số (ADT) và năng lực cạnh tranh (LCOM): $ADT \rightarrow VCS \rightarrow LCOM$.
- H10: Chuỗi trung gian AM và VCS trong mối quan hệ giữa ADT và LCOM: $ADT \rightarrow AM \rightarrow VCS \rightarrow LCOM$.

3.5.7. Phân tích đa nhóm (*Multi Groups Analysis - MGA*)

Phân tích đa nhóm được thực hiện trong khuôn khổ CB-SEM nhằm kiểm định sự khác biệt của các hệ số cấu trúc giữa các nhóm doanh nghiệp theo quy mô. Kiểm định sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias – CMB)

CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1. Đặc điểm mẫu khảo sát

Mẫu nghiên cứu được thu thập từ các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ logistics (LSPs) tại Việt Nam, tập trung chủ yếu ở khu vực phía Nam. Kết quả thống kê mô tả cho thấy mẫu khảo sát có sự phân bố đa dạng theo loại hình doanh nghiệp, quy mô doanh nghiệp, số năm hoạt động và vị trí công tác của người trả lời. Các doanh nghiệp tham gia khảo sát bao gồm cả doanh nghiệp nhỏ, vừa và lớn, phản ánh tương đối đầy đủ đặc điểm của ngành logistics tại Việt Nam. Bên cạnh đó, phần lớn người trả lời giữ vai trò quản lý hoặc có kinh nghiệm trong hoạt động logistics và chuyển đổi số, qua đó góp phần nâng cao độ tin cậy và tính đại diện của dữ liệu nghiên cứu.

4.2. Kết quả phân tích dữ liệu

Kết quả kiểm định độ tin cậy cho thấy các thang đo trong mô hình nghiên cứu đều đạt yêu cầu với hệ số Cronbach's Alpha và hệ số tương quan biến tổng đáp ứng ngưỡng khuyến nghị. Các biến quan sát không phù hợp đã được loại bỏ nhằm bảo đảm tính nhất quán nội bộ của thang đo. Kết quả này cho thấy các thang đo có độ tin cậy tốt và phù hợp để tiếp tục thực hiện các phân tích tiếp theo. Kiểm định dữ liệu và đánh giá thang đo trên mẫu khảo sát chính thức

4.3. Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis - EFA)

Kết quả phân tích EFA cho thấy các biến quan sát được hội tụ đúng vào các nhân tố lý thuyết đề xuất. Các chỉ số KMO và Bartlett's Test đều đạt yêu cầu, khẳng định dữ liệu phù hợp để thực hiện phân tích nhân tố. Đồng thời, tổng phương sai trích đạt mức chấp nhận được và các hệ số tải nhân tố đều lớn hơn ngưỡng khuyến nghị, qua đó xác nhận giá trị hội tụ và giá trị phân biệt sơ bộ của các thang đo

4.4. Kiểm định mô hình đo lường (CFA)

Kết quả CFA cho thấy mô hình đo lường đạt mức độ phù hợp tốt với dữ liệu thực nghiệm thông qua các chỉ số phù hợp mô hình đạt ngưỡng khuyến nghị. Các hệ số tải chuẩn hóa của các biến quan sát đều có ý nghĩa thống kê và đạt giá trị phù hợp. Đồng thời, các chỉ số Composite Reliability (CR) và Average Variance Extracted (AVE) đều đáp ứng yêu cầu, xác nhận độ tin cậy tổng hợp, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các khái niệm nghiên cứu.

4.5. Kiểm định mô hình cấu trúc SEM

4.5.1. Kiểm định mô hình cấu trúc (SEM) không có nhân tố điều tiết

Phân tích SEM giúp phân tích đồng thời các ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp giữa ADT, các cơ chế trung gian gồm AM và VCS, và kết quả đầu ra là năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp logistics (LCOM). Mô hình SEM tổng thể được trình bày tại Kết quả đánh giá độ phù hợp mô hình cho thấy mô hình SEM đạt mức phù hợp rất cao với dữ liệu thực nghiệm. Đặc biệt, kiểm định Chi-square không có ý nghĩa thống kê ($p = 0,292 > 0,05$), cho thấy mô hình không bị bác bỏ, điều này hiếm gặp trong các nghiên cứu SEM với cỡ mẫu lớn. Đồng thời, các chỉ số CFI, TLI và RMSEA đều vượt xa ngưỡng khuyến nghị, khẳng định độ phù hợp rất tốt của mô hình (Bảng PL4.12, Phụ Lục Chương 4).

4.5.2. Vai trò điều tiết của “Tính tự chủ nhân viên” (EA)

Kết quả hồi quy cho thấy biến tương tác INT ($ZAM \times ZEA$) không cho thấy có ý nghĩa thống kê ($\beta = -0,013$; $p = 0,771$), chứng tỏ Employee Autonomy (EA) không đóng vai trò điều tiết mối quan hệ giữa AM và LCOM. Tuy nhiên, cả AM ($\beta = 0,417$; $p < 0,001$) và EA ($\beta = 0,253$; $p < 0,001$) đều có tác động trực tiếp, độc lập và có ý nghĩa đến LCOM. Điều này cho thấy EA vẫn là một yếu tố dự báo quan trọng đối với năng lực cạnh tranh logistics, chỉ là không làm thay đổi cường độ tác động AM $\rightarrow$ LCOM. Quan sát thêm cho thấy hệ số β của EA $\rightarrow$ LCOM là dương và có ý nghĩa mạnh. Do đó, thay vì giữ vai trò điều

tiết, EA có thể hoạt động như một biến tiên đoán trực tiếp (predictor) đối với LCOM. Điều này mở ra một hướng nghiên cứu mới trong tương lai, là có thể mở rộng mô hình theo hướng kiểm tra tác động trực tiếp của EA lên LCOM, hoặc tích hợp EA như một thành phần năng lực nội bộ trong các mô hình dự đoán năng lực cạnh tranh logistics. Nói cách khác, EA vẫn đóng góp vào năng lực cạnh tranh, nhưng không theo cách mà mô hình điều tiết kỳ vọng ban đầu.

4.5.3. Kết luận chung cho phân tích CB-SEM

Kết quả phân tích CB-SEM cho thấy mô hình lý thuyết đạt độ phù hợp rất tốt với dữ liệu khảo sát khi tất cả các chỉ số đánh giá đều vượt ngưỡng khuyến nghị. Đồng thời, toàn bộ các giả thuyết H1–H6 đều đạt ý nghĩa thống kê cao ($p < 0,001$), qua đó củng cố sự phù hợp của khung lý thuyết đề xuất.

Kết quả cho thấy ADT vừa tác động trực tiếp đến LCOM, và được hiện thực hóa thông qua các năng lực trung gian gồm AM và VCS. Trong đó, VCS được xác định là yếu tố có ảnh hưởng nổi bật đến LCOM. Kết quả này phù hợp với nền tảng lý thuyết DCT (Teece, 1997), theo đó công nghệ chỉ tạo ra giá trị khi được chuyển hóa thông qua các năng lực vận hành và quản trị phù hợp. Bên cạnh đó, các giá trị R^2 của AM, VCS và LCOM cho thấy mô hình có khả năng giải thích tương đối tốt đối với các biến nội sinh. Kết quả Bootstrap với 5.000 mẫu lặp lại tiếp tục xác nhận tính ổn định và độ tin cậy của các ước lượng.

Đối với nhân tố điều tiết, mặc dù tính tự chủ của nhân viên (EA) không thể hiện vai trò điều tiết như kỳ vọng, kết quả cho thấy biến này vẫn có ý nghĩa quan trọng ở góc độ tổ chức và cần được xem xét sâu hơn trong các nghiên cứu tiếp theo. Nhìn chung, kết quả CB-SEM đã đưa ra cơ sở thực nghiệm vững chắc hỗ trợ cho khung lý thuyết nghiên cứu, đồng thời làm rõ cơ chế chuyển hóa từ nền tảng công nghệ số đến NLCT trong bối cảnh doanh nghiệp logistics tại Việt Nam.

4.5.4. Phân tích phân tích đa nhóm (Multi-Group Analysis - MGA)

Kết quả cho thấy tác động của ADT đến AM luôn mạnh và ổn định ở cả ba nhóm doanh nghiệp ($\beta = 0,40-0,50$; $p < 0,001$), phản ánh vai trò nền tảng của công nghệ số trong việc thúc đẩy năng lực linh hoạt tổ chức. Tuy nhiên, cơ chế tạo giá trị bắt đầu khác biệt theo quy mô doanh nghiệp. Ở nhóm doanh nghiệp nhỏ và vừa, ADT tác động mạnh hơn đến VCS, cho thấy doanh nghiệp phụ thuộc nhiều vào công nghệ để cải thiện dịch vụ. Ngược lại, ở nhóm doanh nghiệp lớn, AM được xem là nhân tố tác động nổi trội nhất đến VCS ($\beta = 0,419$; $p < 0,001$), phản ánh vai trò ngày càng quan trọng của năng lực vận hành linh hoạt trong việc chuyển hóa công nghệ thành giá trị dịch vụ.

Đối với LCOM, VCS luôn duy trì vai trò tác động mạnh và ổn định ở cả ba nhóm. Ngược lại, tác động trực tiếp của ADT lên LCOM giảm dần theo quy mô doanh nghiệp và không còn có ý nghĩa thống kê ở nhóm doanh nghiệp lớn. Đồng thời, vai trò của AM đối với LCOM trở nên rõ rệt hơn khi quy mô doanh nghiệp tăng lên. Kết quả này cho thấy các doanh nghiệp lớn có xu hướng chuyển từ logic cạnh tranh dựa trên “ứng dụng công nghệ” sang logic cạnh tranh dựa trên “năng lực tổ chức và khả năng tạo giá trị”.

4.5.5. Kiểm định sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias)

Kết quả cho thấy chênh lệch giữa các hệ số tải chuẩn hóa và các hệ số đường dẫn cấu trúc giữa hai mô hình đều rất nhỏ ($\Delta < 0,05$), thấp hơn đáng kể so với ngưỡng khuyến nghị trong các nghiên cứu trước (Bảng 4.11). Điều này cho thấy phương sai do phương pháp đo lường gây ra không ảnh hưởng đáng kể đến các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu (hình PL 4.18 Chương 4).

4.5.6. Kiểm định độ vững của mô hình với biến kiểm soát

Các biến kiểm soát không cho thấy tác động có ý nghĩa thống kê đến LCOM. Điều này cho thấy cơ chế chuyển hóa năng lực được đề

xuất trong nghiên cứu có độ vững cao và không bị chi phối đáng kể bởi các đặc điểm tổ chức cơ bản của doanh nghiệp logistics.

4.6. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Phân tích Bootstrap tiếp tục được thực hiện nhằm kiểm định các cơ chế tác động gián tiếp và vai trò trung gian của AM và VCS trong chuỗi chuyển hóa năng lực. Kết quả Bootstrap cung cấp bằng chứng thực nghiệm mạnh mẽ xác nhận rằng tác động của ADT đến LCOM không chỉ diễn ra theo con đường trực tiếp, mà chủ yếu được truyền dẫn thông qua các năng lực tổ chức theo logic chuyển hóa nhiều tầng. Điều này đặc biệt quan trọng vì nó củng cố cách tiếp cận dựa trên quá trình (process-based approach) của khung lý thuyết, thay vì cách tiếp cận tuyến tính xem công nghệ số là nguồn tạo lợi thế cạnh tranh trực tiếp như trong nhiều nghiên cứu trước đây.

Ngoài ra, phân tích đa nhóm (MGA) được thực hiện nhằm đánh giá tính ổn định và điều kiện biên của cơ chế chuyển hóa năng lực theo quy mô doanh nghiệp. Kết quả cho thấy cơ chế $ADT \rightarrow AM \rightarrow VCS \rightarrow LCOM$ không vận hành hoàn toàn giống nhau giữa các nhóm doanh nghiệp, qua đó gợi ý rằng năng lực động trong logistics mang tính ngữ cảnh và phụ thuộc vào mức độ trưởng thành tổ chức cũng như mức độ phát triển số của doanh nghiệp. Đối với yếu tố EA, kết quả nghiên cứu cho thấy tính tự chủ của nhân viên không đóng vai trò điều tiết như kỳ vọng ban đầu, nhưng kết quả này đồng thời gợi ý rằng EA có thể vận hành như một điều kiện tổ chức nền hỗ trợ quá trình chuyển hóa năng lực trong các LSP. Phát hiện này mở ra hướng tiếp cận mới trong việc lý giải vai trò của autonomy trong bối cảnh chuyển đổi số logistics tại các nền kinh tế đang phát triển.

CHƯƠNG 5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1. Đóng góp lý thuyết của nghiên cứu

Về phương diện lý thuyết, nghiên cứu đã góp phần mở rộng cách tiếp cận DCT trong bối cảnh logistics số thông qua việc đề xuất cơ chế chuyển hóa năng lực nhiều tầng từ ADT $\rightarrow$ AM $\rightarrow$ VCS $\rightarrow$ LCOM. Trong đó, ADT được xem như một năng lực nền tảng kích hoạt các vi nền tảng của năng lực động; AM phản ánh năng lực động ở cấp độ quá trình giúp doanh nghiệp thích ứng, tái cấu trúc và phối hợp vận hành linh hoạt; còn VCS phản ánh tầng hiện thực hóa giá trị ở cấp độ dịch vụ, nơi các năng lực vận hành được chuyển hóa thành giá trị cạnh tranh cho khách hàng và thị trường. Kết quả nghiên cứu qua đó cho thấy NLCT trong logistics số không đến trực tiếp từ bản thân công nghệ, mà đến từ khả năng doanh nghiệp chuyển hóa công nghệ thành năng lực tổ chức và giá trị dịch vụ phù hợp với bối cảnh vận hành thực tế.

Nghiên cứu đồng thời đóng góp về mặt khái niệm hóa và đo lường khả năng áp dụng công nghệ số thông qua việc cấu hình hóa ADT dựa trên khung TOE. Kết quả CFA bậc hai xác nhận ADT là một cấu trúc bậc cao được hình thành từ các thành phần thuộc công nghệ, tổ chức và môi trường, qua đó góp phần làm rõ vai trò của TOE như một khung cấu hình năng lực số thay vì một lý thuyết giải thích trực tiếp cơ chế hình thành năng lực cạnh tranh. Điều này cũng giúp làm rõ mối quan hệ hỗ trợ giữa TOE và DCT trong nghiên cứu logistics số.

5.2. Hàm ý quản trị

Trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa, công nghệ số vẫn đóng vai trò nổi bật trong việc tạo ra giá trị và NLCT. Trong khi đó, ở các doanh nghiệp lớn, NLCT ngày càng phụ thuộc nhiều hơn vào khả năng quản trị linh hoạt và hiện thực hóa giá trị dịch vụ. Phát hiện này cho thấy cơ chế năng lực động không vận hành theo một cấu hình phổ quát, mà thay đổi theo bối cảnh phát triển và mức độ trưởng thành của doanh nghiệp.

5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tương lai

Các hạn chế của nghiên cứu và đề xuất một số hướng nghiên cứu tương lai nhằm tiếp tục phát triển cách tiếp cận năng lực động theo hướng quá trình trong bối cảnh logistics số, bao gồm: nghiên cứu theo chiều dọc nhằm kiểm định tính động của cơ chế chuyển hóa năng lực; tái khái niệm hóa vai trò của tính tự chủ như một điều kiện tổ chức nền; mở rộng mô hình theo hướng đa cấu hình và phi tuyến; kiểm định mô hình trong các bối cảnh thể chế khác nhau; và tích hợp thêm các điều kiện biên cũng như các năng lực hỗ trợ trong cơ chế chuyển hóa từ công nghệ số đến NLCT của LSP các bối cảnh thể chế và mức độ trưởng thành khác nhau.