
VĂN HÓA HỢP TÁC VÀ ĐỔI MỚI THANH ĐẠM: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA QUẢN TRỊ TRI THỨC TRONG SMEs VIỆT NAM

Lê Ba Phong

Đại học Công Nghiệp Hà Nội

Email: lebaphong@hau.edu.vn

Mã bài báo: JED-2099

Ngày nhận: 22/11/2024

Ngày nhận bản sửa: 01/04/2025

Ngày duyệt đăng: 20/05/2025

Mã DOI: 10.33301/JED.VI.2099

Tóm tắt:

Với vai trò ngày càng quan trọng của việc nâng cao năng lực đổi mới của doanh nghiệp trong bối cảnh nguồn lực hạn chế, nghiên cứu này nhằm khám phá các cơ chế và điều kiện thích hợp để cải thiện khả năng đổi mới thanh đạm của các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) và dữ liệu khảo sát từ 289 người tham gia tại 73 doanh nghiệp Việt Nam để kiểm tra tác động của văn hóa hợp tác và năng lực quản lý tri thức đối với khả năng đổi mới thanh đạm của doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu cho thấy văn hóa hợp tác tác động trực tiếp đến các khía cạnh của đổi mới thanh đạm như chức năng thanh đạm, chi phí thanh đạm và hệ sinh thái thanh đạm. Đồng thời, cũng xác nhận vai trò trung gian của quản trị tri thức trong mối quan hệ giữa văn hóa hợp tác và khả năng đổi mới thanh đạm. Nghiên cứu được kỳ vọng sẽ giúp các nhà quản trị nâng cao hiểu biết về con đường thích hợp để cải thiện thành công khả năng đổi mới thanh đạm cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam.

Từ khóa: Văn hóa hợp tác, khả năng đổi mới thanh đạm, khả năng quản trị tri thức.

Mã JED: M1, M10.

Collaborative culture and Frugal innovation: The mediating role of knowledge management in Vietnamese SMEs

Given the increasingly important role of enhancing the innovation capability of firms in resource-constrained contexts, this study aims to explore the appropriate mechanisms and conditions to improve frugal innovations of Vietnamese small and medium enterprises. The study used structural equation modeling and survey data from 289 participants in 73 Vietnamese enterprises to examine the impact of collaborative culture and knowledge management on the frugal innovation capabilities of enterprises. The results showed that collaborative culture has a direct impact on three dimensions of frugality, namely frugal function, frugal cost, and frugal ecosystem. The results also confirmed the mediating role of knowledge management in the relationship between collaborative culture and frugal innovation. This study is expected to provide CEOs/managers with deeper insights into the appropriate path to improve the frugal innovation capacity of Vietnamese SMEs successfully.

Keywords: Collaborative culture, Frugal innovation, knowledge management capability.

JED codes: M1, M10.

1. Giới thiệu

Trong những năm gần đây, Việt Nam được thế giới biết đến như một thị trường mới nổi, năng động với tốc độ tăng trưởng kinh tế khá cao và ổn định, đạt xấp xỉ 6,8% giai đoạn 2016-2019. Bên cạnh đó, trong bối cảnh kinh tế toàn cầu vẫn phải đối diện với những thách thức và khó khăn, tốc độ tăng trưởng kinh tế của Việt Nam vẫn đạt 2,91% năm 2020, 2,58% năm 2021, 8,02% năm 2022, 5,05% năm 2023, 7,09% năm 2024 và trở thành một trong số ít quốc gia có tốc độ tăng trưởng kinh tế tốt nhất thế giới trong giai đoạn hậu Covid-19. Dẫu vậy, để đảm bảo nền kinh tế Việt Nam tiếp tục có những bước tăng trưởng và phát triển ổn định, đòi hỏi các doanh nghiệp Việt Nam phải không ngừng nâng cao khả năng đổi mới sáng tạo nhằm thích ứng tốt nhất với những biến chuyển nhanh chóng của môi trường kinh tế-xã hội, tình thế cạnh tranh và xu hướng hội nhập kinh tế toàn cầu.

Gắn với các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở thị trường mới nổi và đang phát triển như Việt Nam, việc đổi mới với sự hạn chế về nguồn lực, như nguồn lực công nghệ, kỹ thuật công nghệ và tài chính, đã khiến các nhà lãnh đạo phải suy nghĩ lại về chiến lược đổi mới của doanh nghiệp. Tăng cường khả năng đổi mới thanh đạm (frugal innovation - ĐMTĐ) được xem như một định hướng chiến lược phù hợp và tối ưu nhất để các doanh nghiệp theo đuổi nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh và phát triển bền vững (Dost & cộng sự, 2019; Le & cộng sự, 2021). Theo Lei & cộng sự (2021a), trước áp lực khan hiếm tài nguyên, theo đuổi ĐMTĐ giúp doanh nghiệp tạo ra những hàng hóa và dịch vụ mới, rẻ hơn đáng kể so với các sản phẩm và dịch vụ của đối thủ cạnh tranh nhưng vẫn đảm bảo chất lượng và đáp ứng tốt các nhu cầu cơ bản của khách hàng (Lei & cộng sự, 2021a). Nhiều nghiên cứu chỉ rằng ĐMTĐ không chỉ mang lại lợi ích cho doanh nghiệp mà còn mang đến sự phát triển bền vững cho sự phát triển kinh tế - xã hội, lợi ích môi trường và cơ hội kinh doanh (Dost & cộng sự, 2019; Le & cộng sự, 2024). Do đó, việc nghiên cứu và phát triển các nhân tố tiền đề và cơ chế phù hợp nhằm thúc đẩy ĐMTĐ trở lên rất cần thiết và quan trọng, đặc biệt đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ ở các nước mới nổi và đang phát triển như Việt Nam (Lei & cộng sự, 2021a; Le, 2023).

Văn hóa hợp tác (VHHT) và khả năng quản trị tri thức (QTTT) được coi là những nhân tố tiền đề, có ảnh hưởng trực tiếp đến các kết quả đầu ra quan trọng và khả năng đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp (Lei & cộng sự, 2021a; Le & cộng sự, 2024). Dẫu vậy phần lớn các nghiên cứu trước đây thường nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến ĐMTĐ ở góc độ tổng thể (ví dụ, Dost & cộng sự, 2019; AlMulhim, 2021) mà chưa xem xét ảnh hưởng của của các mô hình văn hóa cụ thể như VHHT đến quản trị tri thức và các khía cạnh cụ thể của ĐMTĐ trên các phương diện chức năng thanh đạm, chi phí thanh đạm và hệ sinh thái thanh đạm (Le, 2023). Do đó, để tăng cường hiểu biết về các điều kiện và tiền đề giúp cải thiện ĐMTĐ, bài báo sẽ nghiên cứu và lượng hóa ảnh hưởng của VHHT đối với khả năng ĐMTĐ thông qua vai trò trung gian của khả năng QTTT. Xuất phát từ những khoảng trống lý thuyết và thực tiễn liên quan đến vai trò và ảnh hưởng của VHHT và QTTT đối với khả năng ĐMTĐ, nghiên cứu này được thực hiện nhằm làm sáng tỏ những câu hỏi nghiên cứu sau:

1. Giữa VHHT và QTTT nhân tố nào có tác động tích cực hơn đến khả năng ĐMTĐ của doanh nghiệp?
2. QTTT có đóng vai trò là nhân tố trung gian trong mối quan hệ giữa VHHT và khả năng ĐMTĐ của doanh nghiệp hay không?
3. Các doanh nghiệp Việt Nam nên làm gì để tăng cường khả năng ĐMTĐ của doanh nghiệp?

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Các khái niệm cơ bản

2.1.1. Văn hóa hợp tác

Văn hóa doanh nghiệp được định nghĩa là tập hợp các giá trị, niềm tin, chuẩn mực và hành vi được chia sẻ rộng rãi bởi các thành viên trong tổ chức và tạo nên bản sắc đặc trưng của tổ chức (Lei & cộng sự, 2019; Schein, 2004). Văn hóa doanh nghiệp là một phạm trù phức tạp, được nghiên cứu và phân loại theo nhiều dạng thức và kiểu văn hóa khác nhau tùy theo nhiều bối cảnh và cấp độ nghiên cứu. Văn hóa hợp tác được coi là một mô hình cụ thể của văn hóa tổ chức và được các nhà nghiên cứu định nghĩa như sau: VHHT là tập hợp các giá trị cốt lõi của văn hóa tổ chức được đặc trưng bởi tầm nhìn dài hạn, làm việc theo nhóm, tôn trọng lẫn nhau, nhấn mạnh tinh thần cởi mở, hợp tác và chia sẻ kiến thức giữa các thành viên trong tổ chức (Yang & cộng sự, 2018; Le & cộng sự, 2020). VHHT chính là nguồn gốc tạo nên sức mạnh tập thể, được xây dựng dựa trên sự tôn trọng, quan tâm và hỗ trợ lẫn nhau giữa các thành viên trong tổ chức.

2.1.2. Khả năng quản trị tri thức

Quan điểm dựa trên tri thức (KBV) lập luận rằng tri thức là tài sản quan trọng của tổ chức, là nguồn gốc tạo giá trị cốt lõi và lợi thế cạnh tranh (Grant, 1996). Le & cộng sự (2024) lập luận rằng việc tạo ra tri thức tổ chức là quá trình khuếch đại tri thức bắt nguồn từ các cá nhân và kết tinh nó thành một phần của hệ thống tri thức của một tổ chức. Theo Lei & cộng sự (2021a), QTTT là khả năng của doanh nghiệp trong việc tạo ra, chia sẻ và áp dụng tri thức tổ chức để tạo ra giá trị cốt lõi và duy trì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Khả năng QTTT cho phép các doanh nghiệp kiểm soát và sử dụng có hiệu quả nguồn lực tri thức hiện có, đồng thời phát triển nguồn lực tri thức này thông qua các quá trình thu nhận, chia sẻ và ứng dụng tri thức nhằm đạt được các mục tiêu và kết quả đầu ra quan trọng.

2.1.3. Khả năng đổi mới thanh đạm

ĐMTĐ được coi là tương lai của quản trị đổi mới và là một khái niệm triển vọng để thực hành đổi mới trong những năm tới của doanh nghiệp (Le, 2023; Le & cộng sự, 2024). Weyrauch & Herstatt (2017) đã tổng quan nghiên cứu và khái quát hóa 3 tiêu chí căn bản phản ánh ĐMTĐ bao gồm: (1) *giảm chi phí đáng kể*, đề cập khả năng của doanh nghiệp trong việc tạo ra sản phẩm với chi phí thấp hơn đáng kể so với các sản phẩm và dịch vụ thông thường; (2) *tập trung vào các chức năng cốt lõi*, đề cập đến việc chú trọng vào chức năng thiết yếu của sản phẩm để mang lại lợi ích và thỏa mãn các yêu cầu trọng yếu nhất của khách hàng; và (3) *mức hiệu suất được tối ưu hóa*, đề cập đến khía cạnh đạt được hiệu suất theo nghĩa rộng, bao gồm hiệu suất của tất cả các chức năng và đặc điểm kỹ thuật, chẳng hạn như tốc độ, công suất, độ bền và độ chính xác. Rossetto & cộng sự (2017) lập luận rằng ĐMTĐ liên quan đến việc phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới, đủ rõ để mang lại cơ hội tiêu dùng cho những khách hàng hạn chế về nguồn lực. Dựa trên những hiểu biết và định nghĩa về ĐMTĐ, nghiên cứu này cho rằng:

ĐMTĐ là khả năng của tổ chức trong việc vận dụng sáng tạo tri thức để phát triển và tạo ra những sản phẩm và dịch vụ mới, tập trung vào giá trị cốt lõi, có giá thành rẻ, bền và dễ sử dụng.

Dựa trên kết quả nghiên cứu của Rossetto & cộng sự (2017) và Lei & cộng sự (2021a) nghiên cứu này đánh giá khả năng ĐMTĐ của doanh nghiệp bởi 3 thành phần cấu thành gồm: (1) chức năng thanh đạm (CNTĐ) - Frugal function; (2) chi phí thanh đạm (CPTĐ) - Frugal cost; và (3) hệ sinh thái thanh đạm (STTĐ) - Frugal ecosystem. Chức năng thanh đạm đề cập đến khả năng của doanh nghiệp trong việc tạo ra các sản phẩm có độ bền cao, tập trung vào giá trị cốt lõi của sản phẩm; chi phí thanh đạm đề cập đến khả năng giảm thiểu đáng kể chi phí, nguồn lực tài chính và các nguồn lực vật chất trong khâu chế tạo sản phẩm nhằm mang đến cho người tiêu dùng những sản phẩm tốt và rẻ; và hệ sinh thái thanh đạm phản ánh khả năng và nỗ lực của doanh nghiệp trong việc khởi tạo và duy trì sự kết nối hiệu quả trong toàn bộ chuỗi giá trị và môi trường hoạt động của doanh nghiệp.

2.2. Mối quan hệ giữa văn hóa hợp tác và khả năng đổi mới thanh đạm

VHHT được xem là nhân tố tiền đề, có tác động tích cực đến thái độ hành vi của nhân viên và khả năng đổi mới của tổ chức. Các nhà nghiên cứu cho rằng các giá trị cốt lõi của VHHT như hành vi và hoạt động giao tiếp tập trung vào xử lý sai lầm, tạo ý tưởng, khuyến khích học tập liên tục, chấp nhận rủi ro, cạnh tranh, hỗ trợ thay đổi, xử lý xung đột và giao tiếp cởi mở là tiền đề thúc đẩy việc hình thành các ý tưởng, giải pháp mới và năng lực đổi mới của tổ chức (Martins & Terblanche, 2003). Le & cộng sự (2020) khẳng định rằng mức độ thành công của đổi mới được quyết định chủ yếu với tinh thần hợp tác và chia sẻ tri thức của nhân viên trong tổ chức. VHHT có tác động tích cực đến các khía cạnh cụ thể của ĐMTĐ thể hiện ở những điểm sau:

Thứ nhất, VHHT có tác động tích cực đến chức năng tham đàm bởi bầu không khí hợp tác và tôn trọng sẽ khuyến khích người lao động tích cực tranh luận và trao đổi cởi mở với nhau (Le & cộng sự, 2020). Điều này là rất quan trọng để các cá nhân, bộ phận trong tổ chức phát hiện và vận dụng có hiệu quả các ý tưởng và giải pháp hữu ích để tạo ra những hàng hóa dịch vụ có chất lượng đảm bảo và thỏa mãn được nhu cầu người tiêu dùng về giá trị sử dụng và chức năng cốt lõi của sản phẩm (Le, 2023; Shehzad & cộng sự, 2023).

Thứ hai, VHHT có tác động tích cực đến chi phí thanh đạm bởi các giá trị và chuẩn mực của VHHT có tác dụng khuyến khích tinh thần làm việc nhóm và truyền cảm hứng cho nhân viên trong việc nuôi dưỡng và triển khai các giải pháp sáng tạo và hiệu quả để giảm thiểu chi phí trong quá trình sản xuất và cung ứng sản phẩm (Le & cộng sự, 2020).

Thứ ba, VHHT thúc đẩy quá trình xã hội hóa trong các tổ chức, cho phép nhân viên nhận thức ý nghĩa của đổi mới cũng như tích hợp các kiến thức đa dạng từ môi trường thông qua việc kết nối hiệu quả với các bên liên quan trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp. Do đó, VHHT tác động tích cực đến hệ sinh thái thanh đạm (Le & cộng sự, 2020; Shehzad & cộng sự, 2023).

Như vậy VHHT giúp thúc đẩy các hoạt động chia sẻ, thử nghiệm ý tưởng và khai thác tri thức giữa mọi thành viên trong tổ chức, giúp các cá nhân và bộ phận có nhiều cách tiếp cận mới và tối ưu để giải quyết vấn đề, thách thức đặt ra và tăng cường khả năng ĐMTĐ ở các khía cạnh chức năng thanh đạm, chi phí thanh đạm và hệ sinh thái thanh đạm. Do đó những giả thuyết sau được đề xuất.

H1a.b.c: VHHT có tác động tích cực đến chức năng thanh đạm, chi phí thanh đạm và hệ sinh thái thanh đạm.

2.3. Vai trò trung gian của QTTT trong mối quan hệ giữa VHHT và ĐMTĐ

Văn hóa được coi là yếu tố quan trọng quyết định hiệu quả các hoạt động thu thập, chia sẻ và ứng dụng tri thức trong tổ chức. Theo Sveiby & Simons (2002), các hoạt động thu nhận và chia sẻ tri thức sẽ phát huy tác dụng tối đa nếu tổ chức xây dựng được bầu không khí cởi mở, hợp tác ở tất cả các cấp quản lý và toàn bộ tổ chức. Theo Yang (2007), hiệu quả của các hoạt động thu nhận và chia sẻ tri thức sẽ được khuếch đại nếu các công ty tạo ra được một môi trường hợp tác tích cực trong tổ chức. Mueller (2014) đưa ra bằng chứng cho thấy với việc xây dựng và phát triển một môi trường văn hóa hợp tác và cởi mở, các doanh nghiệp ở Châu Âu đã tạo ra động lực thúc đẩy cho các hoạt động chia sẻ kiến thức của nhân viên. Một số nghiên cứu gần đây cho thấy VHHT tác động tích cực đến khả năng QTTT của tổ chức bởi các giá trị cốt lõi của VHHT (như nhấn mạnh giao tiếp cởi mở trên tinh thần tôn trọng và hợp tác) giúp tăng cường sự gắn kết và tinh thần đồng đội giữa các cá nhân, khiến nhân viên trở nên sáng tạo, tự tin và sẵn sàng hơn cho các hoạt động thu thập, chia sẻ và ứng dụng tri thức (Le & cộng sự, 2020; Shehzad & cộng sự, 2023). Từ những lập luận trên đây, giả thuyết sau được đề xuất:

H2: VHHT có tác động tích cực đến khả năng QTTT của tổ chức.

Khả năng đổi mới của doanh nghiệp phụ thuộc nhiều vào mức độ chuyển đổi và ứng dụng tri thức vào thực tiễn (Le & Lei, 2019). Du Plessis (2007) cho rằng QTTT không chỉ tập trung và hướng tới đổi mới, mà còn tạo ra một môi trường thuận lợi cho đổi mới diễn ra. Theo Naqshbandi & Jasimuddin (2018), khả năng QTTT giúp doanh nghiệp cải thiện và đẩy nhanh quá trình áp dụng kiến thức mới, từ đó giúp tăng cường khả năng tạo ra những sản phẩm và dịch vụ mới của doanh nghiệp. Một số nghiên cứu gần đây cũng cho thấy khả năng thu nhận, chia sẻ và ứng dụng tri thức là những tiền đề chính yếu thúc đẩy quá trình đổi mới của một tổ chức (Le & Lei, 2019). Đặc biệt, nghiên cứu của Lê Ba Phong (2021) cho thấy ảnh hưởng tích cực của QTTT đến các khía cạnh của ĐTTĐ. Do đó nghiên cứu đề xuất các giả thuyết sau:

H3a.b.c: Khả năng QTTT tác động tích cực đến khả năng ĐMTĐ trên các phương diện chức năng thanh đạm, chi phí thanh đạm và hệ sinh thái thanh đạm.

Những lập luận trên đã hỗ trợ tích cực cho vai trò trung gian của khả năng QTTT trong mối quan hệ giữa VHHT và khả năng ĐMTĐ. Bên cạnh đó, Le & cộng sự (2020) lập luận rằng những giá trị cốt lõi của VHHT có tác động tích cực đến hoạt động chia sẻ kiến thức của nhân viên, từ đó giúp tăng cường khả năng ĐMTĐ. Shehzad & cộng sự (2023) đưa ra bằng chứng về vai trò trung gian của QTTT trong mối quan hệ giữa VHHT và khả năng đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp. Rõ ràng, bằng cách khuyến khích các giá trị chia sẻ, tinh thần hợp tác, thảo luận cởi mở cũng như thúc đẩy sự hỗ trợ lẫn nhau giữa các nhân viên, dưới tác động của VHHT nhân viên có khả năng nhận ra những lỗ hổng kiến thức cần thu thập, chia sẻ và áp dụng, do đó giúp kiến thức dễ tiếp cận và chuyển hóa thành khả năng ĐMTĐ trên các khía cạnh chức năng thanh đạm, chi phí thanh đạm và hệ sinh thái thanh đạm. Để khám phá vai trò trung gian của QTTT giữa VHHT và ĐMTĐ, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết sau:

H4a.b.c: Khả năng QTTT là cầu nối trung gian giữa VHHT và khả năng ĐMTĐ trên các phương diện chức năng thanh đạm, chi phí thanh đạm và hệ sinh thái thanh đạm.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng. Đặc biệt, để đưa ra bằng chứng định lượng về mối quan hệ giữa các nhân tố trong mô hình nghiên cứu, tác giả đã tiến hành thu

thập số liệu sơ cấp thông qua bảng hỏi và phân tích xử lý số liệu trên phần mềm SPSS và AMOS phiên bản 22.

3.1. Mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu được tiến hành dựa trên mẫu nghiên cứu gồm 73 doanh nghiệp vừa và nhỏ đang hoạt động tại ba thành phố lớn của Việt Nam là Hà Nội, Đà Nẵng và thành phố Hồ Chí Minh. Để đáp ứng mục tiêu nghiên cứu, người trả lời phải là những nhân viên chủ chốt của doanh nghiệp (giữ các vị trí quản lý ở các phòng ban quan trọng như phòng quản trị, phòng R&D, phòng kế toán và phòng Marketing). Nghiên cứu phát ra 395 phiếu khảo sát, thu về 352 phiếu trong đó có 289 phiếu hợp lệ để đưa vào phân tích. Nghiên cứu có 24 biến quan sát đo lường 5 nhân tố; theo tiêu chuẩn của Hair & cộng sự (1988), kích thước mẫu tối thiểu phải lớn hơn 5 lần số biến quan sát, tương ứng với $24 \times 5 = 120$ phiếu. Do đó, với 289 phiếu hợp lệ, nghiên cứu đã đảm bảo tiêu chuẩn về kích thước mẫu cho việc phân tích nhân tố và kiểm định mô hình hồi quy đa biến.

3.2. Đo lường

Các biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert năm mức độ (với 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: Không đồng ý, 3: Bình thường, 4: Đồng ý và 5: Hoàn toàn đồng ý).

Bảng 1: Thang đo các nhân tố trong mô hình nghiên cứu

Tên biến	Biến quan sát	Nguồn
Văn hóa hợp tác		
VHHT1	Những thay đổi trong công ty được coi là tự nhiên và cần thiết	Son & cộng sự (2020)
VHHT2	Công ty coi nhân viên là tài sản quý giá và luôn đánh giá cao sự cống hiến của họ	
VHHT3	Công ty đánh giá cao những thử nghiệm và khám phá của nhân viên	
VHHT4	Công ty khuyến khích và đánh giá cao các quan điểm khác nhau của nhân viên	
VHHT5	Nhân viên trong công ty luôn tôn trọng những ý kiến và đóng góp của nhau	
VHHT6	Những vướng mắc được thảo luận cởi mở và bình đẳng giữa các nhân viên	
VHHT7	Công ty khuyến khích sự hợp tác và phối hợp giữa các cá nhân và bộ phận	
VHHT8	Tất cả nhân viên đều nhận thức được kỳ vọng của người quản lý	
Khả năng quản trị tri thức		
QTTT1	Công ty có các quy trình để thu nhận kiến thức từ các nhà cung cấp, khách hàng và đối tác	Le & Ha (2024)
QTTT2	Công ty có thể tạo ra kiến thức mới từ kiến thức hiện có	
QTTT3	Công ty có các quy trình để phổ biến kiến thức trong toàn bộ tổ chức	
QTTT4	Công ty có các cuộc họp định kỳ để thông báo cho nhân viên về những cải tiến mới	
QTTT5	Công ty có các quy trình chính thức để chia sẻ các phương pháp làm việc mới	
QTTT6	Công ty có hệ thống thông tin giúp nhân viên tiếp cận được các thông tin cần thiết	
QTTT7	Công ty có các quy trình để vận dụng kiến thức vào phát triển các sản phẩm mới	
Chức năng thanh đạm		
CNTĐ1	Công ty tập trung vào chức năng cốt lõi hơn là chức năng bổ sung của sản phẩm	Le (2023)
CNTĐ2	Công ty có khả năng tìm kiếm và áp dụng các giải pháp mới để tạo ra các sản phẩm dễ sử dụng	
CNTĐ3	Công ty thường xuyên cải tiến để nâng cao độ bền của sản phẩm	
Chi phí thanh đạm		
CPTĐ1	Công ty giới thiệu các giải pháp mới để cung cấp các sản phẩm tốt và rẻ	Le (2023)
CPTĐ2	Công ty tiết giảm đáng kể chi phí trong quá trình hoạt động	
CPTĐ3	Công ty giảm đáng kể giá bán của các sản phẩm cung cấp	
Hệ sinh thái thanh đạm		
STTĐ1	Công ty quan tâm đến tính bền vững của môi trường trong quá trình hoạt động	Le (2023)
STTĐ2	Công ty có khả năng và xây dựng mối quan hệ đối tác tốt đẹp với các công ty địa phương trong quá trình hoạt động	
STTĐ3	Công ty luôn tìm kiếm và áp dụng những giải pháp hữu hiệu để sản phẩm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng và tiêu chuẩn về môi trường	

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Phân tích nhân tố khẳng định

Để đánh giá độ tin cậy nội tại của các thang đo, tác giả căn cứ vào hệ số Cronbach alpha (α). Kết quả thống kê ở Bảng 2 cho thấy các giá trị α trong khoảng 0,92 đến 0,96 (cao hơn mức ý nghĩa 0,7) đã khẳng

định độ tin cậy của thang đo dùng trong nghiên cứu.

Bảng 2: Thống kê mô tả và độ tin cậy của mô hình đo lường

Các nhân tố	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Biến quan sát	Hệ số tải	AVE	CR	Ca
Văn hóa hợp tác	3,30	0,55	VHHT1	0,864***	0,71	0,95	0,95
			VHHT2	0,843***			
			VHHT3	0,823***			
			VHHT4	0,863***			
			VHHT5	0,854***			
			VHHT6	0,860***			
			VHHT7	0,875***			
			VHHT8	0,769***			
Khả năng QTTT	3,50	0,52	QTTT1	0,651***	0,65	0,92	0,92
			QTTT2	0,673***			
			QTTT3	0,706***			
			QTTT4	0,929***			
			QTTT5	0,835***			
			QTTT6	0,882***			
			QTTT7	0,933***			
Chức năng thanh đạm	3,64	0,65	CNTĐ1	0,939***	0,85	0,94	0,94
			CNTĐ2	0,925***			
			CNTĐ3	0,912***			
Chi phí thanh đạm	3,73	0,64	CPTĐ1	0,887***	0,86	0,94	0,94
			CPTĐ2	0,953***			
			CPTĐ3	0,940***			
Hệ sinh thái thanh đạm	3,65	0,66	STTĐ1	0,954***	0,87	0,95	0,95
			STTĐ2	0,890***			
			STTĐ3	0,961***			

Ghi chú: *** $p < 0,001$.

Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) được dùng để đánh giá tính hợp lệ của mô hình đo lường tổng thể, tính hội tụ và phân biệt của các cấu trúc. Kết quả phân tích CFA ở Bảng 2 cho thấy tất cả các hệ số tải và độ tin cậy tổng hợp nằm trong phạm vi chấp nhận được và có ý nghĩa thống kê $p < 0,001$. Trong đó, hệ số tải nhân tố trong khoảng từ 0,65 đến 0,95; độ tin cậy tổng hợp trong khoảng từ 0,92 đến 0,95; trung bình phương sai trích (AVE) nằm trong khoảng từ 0,65 đến 0,87; do đó mô hình nghiên cứu đáp ứng được các tiêu chí về tính phân biệt và hội tụ.

Nghiên cứu sử dụng các chỉ số: Chi-square/df (CMIN/ df), chỉ số phù hợp (GFI) và sai số trung bình bình phương xấp xỉ (RMSEA); chỉ số phù hợp tiêu chuẩn (NFI), chỉ số phù hợp điều chỉnh (AGFI) và chỉ số phù hợp so sánh (CFI) để đo mức độ phù hợp của mô hình đo lường. Bảng 3 cho thấy các chỉ số này đều nằm trong ngưỡng giá trị cho phép. Do đó mô hình đo lường là đảm bảo độ tin cậy và phù hợp cho việc phân tích tương quan giữa các nhân tố.

Bảng 3: Chỉ số phù hợp tổng thể của mô hình CFA

Các chỉ số	Giá trị	Ngưỡng giá trị đề xuất
Absolute fit measures		
CMIN/df	1,430	$\leq 2^a$; $\leq 5^b$
GFI	0,911	$\geq 0,90^a$; $\geq 0,80^b$
RMSEA	0,039	$\leq 0,80^a$; $\leq 0,10^b$
Incremental fit measures		
NFI	0,955	$\geq 0,90^a$;
AGFI	0,889	$\geq 0,90^a$; $\geq 0,80^b$
CFI	0,986	$\geq 0,90^a$;

Ghi chú: a Ngưỡng tốt nhất; b Ngưỡng chấp nhận được.

4.2. Mô hình cấu trúc và kết quả nghiên cứu

Mô hình phương trình cấu trúc (SEM) được sử dụng với kỹ thuật maximum likelihood estimation (ước tính khả năng xảy ra tối đa) để kiểm tra các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu (Hình 1, Bảng 4 và Bảng 5).

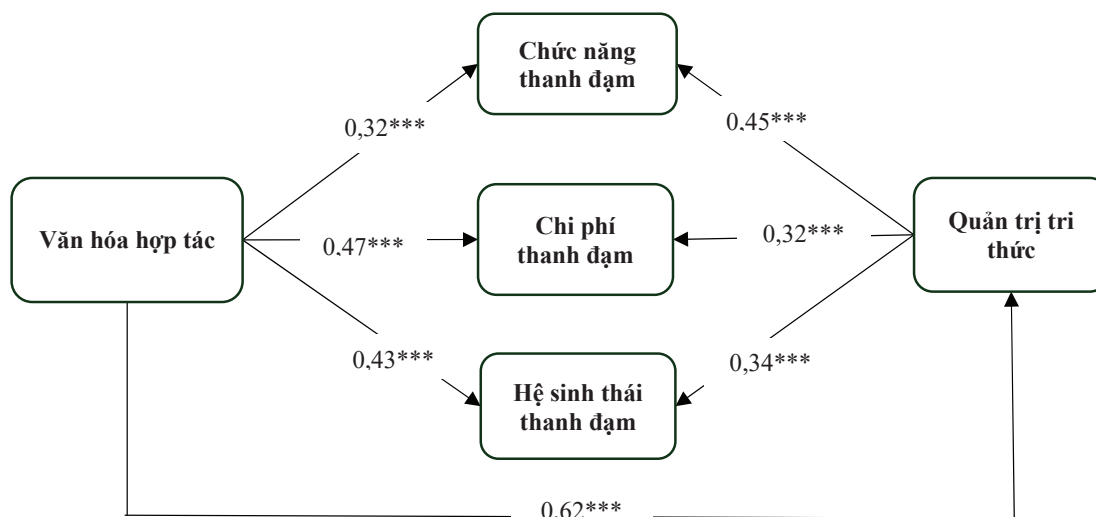
Bảng 4: Kết quả của mô hình cấu trúc (SEM)

Giả thuyết	Tác động đề xuất	β	P	Kết quả
H1a. VHHT $\rightarrow$ CNTĐ	+	0,324***	<0,001	Chấp nhận
H1b. VHHT $\rightarrow$ CPTĐ	+	0,478***	<0,001	Chấp nhận
H1c. VHHT $\rightarrow$ STTĐ	+	0,436***	<0,001	Chấp nhận
H2. VHHT $\rightarrow$ QTTT	+	0,627***	<0,001	Chấp nhận
H3a. QTTT $\rightarrow$ CNTĐ	+	0,456***	<0,001	Chấp nhận
H3b. QTTT $\rightarrow$ CPTĐ	+	0,320***	<0,001	Chấp nhận
H3c. QTTT $\rightarrow$ STTĐ	+	0,348***	<0,001	Chấp nhận

Chú thích: *** $p < 0,001$; ** $p < 0,05$.

Kết quả nghiên cứu ở Hình 1 và Bảng 4 cho thấy tác động của VHHT đối với khả năng chức năng thanh đạm ($\beta = 0,324$; $p < 0,001$); chi phí thanh đạm ($\beta = 0,478$; $p < 0,001$); và hệ sinh thái thanh đạm ($\beta = 0,436$; $p < 0,001$) là có ý nghĩa thống kê. Do đó giả thuyết H1a.b.c được thỏa mãn. Kết quả nghiên cứu cho thấy VHHT có tác động lớn nhất đối với hệ sinh thái thanh đạm.

Liên quan đến giả thuyết H2, với giá trị $\beta = 0,627$ ($p < 0,001$), kết quả nghiên cứu cho thấy VHHT có tác động mạnh và tích cực đến khả năng QTTT của doanh nghiệp.

Hình 1: Kết quả mô hình cấu trúc SEM

Chú thích: *** $p < 0,001$.

Kết quả phân tích cũng xác nhận cho giả thuyết H3a; H3b và H3c. Cụ thể, kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng khả năng QTTT có tác động mạnh nhất đến chức năng thanh đạm ($\beta = 0,456$; $p < 0,001$), tiếp đó là hệ sinh thái thanh đạm ($\beta = 0,348$; $p < 0,001$) và sau cùng là chi phí thanh đạm ($\beta = 0,320$; $p < 0,001$).

Để kiểm tra và cung cấp bằng chứng về vai trò trung gian của QTTT giữa VHHT và các khía cạnh của ĐMTĐ, nghiên cứu sử dụng phương pháp khoảng tin cậy bootstrap với 3.000 lần lặp để kiểm tra ý nghĩa của các tác động gián tiếp (Bảng 5).

Bảng 5: Khoảng tin cậy của các tác động gián tiếp

Giả thuyết	Đường dẫn	Tác động trực tiếp	Tác động gián tiếp	Tác động tổng thể	Khoảng tin cậy	
					Giới hạn dưới	Giới hạn trên
H4a	VHHT $\rightarrow$ QTTT $\rightarrow$ CNTĐ	0,324***	0,286***	0,610***	0,201	0,354
H4b	VHHT $\rightarrow$ QTTT $\rightarrow$ CPTĐ	0,478***	0,201***	0,679***	0,139	0,276
H4c	VHHT $\rightarrow$ QTTT $\rightarrow$ STTĐ	0,436***	0,219***	0,655***	0,151	0,289

Chú ý: *** $p < 0,001$.

Bảng 5 cho thấy tác động gián tiếp của VHHT đối với chức năng thanh đạm ($\beta = 0,286$; $p < 0,001$), chi phí thanh đạm ($\beta = 0,201$; $p < 0,001$) và hệ sinh thái thanh đạm ($\beta = 0,219$; $p < 0,001$) là có ý nghĩa thống kê với $p < 0,001$ và nằm trong khoảng tin cậy. Do đó, giả thuyết H4a, H4b và H4c được chấp nhận. Kết quả này cho thấy khả năng QTTT đóng vai trò là cầu nối trung gian trong mối quan hệ giữa VHHT và các khía cạnh của ĐMTĐ.

5. Thảo luận kết quả nghiên cứu và kết luận

Kết quả nghiên cứu về mối quan hệ giữa VHHT, khả năng QTTT và khả năng ĐMTĐ đã tích cực mang đến những sáng kiến lý thuyết và hiểu biết về các tiền đề cần thiết giúp các doanh nghiệp Việt Nam nâng cao khả năng ĐMTĐ, thể hiện ở những khía cạnh sau:

Thứ nhất, nghiên cứu này cung cấp một cái nhìn toàn diện về ảnh hưởng của VHHT đối với một mô hình đổi mới đặc thù đó là ĐMTĐ. Thật vậy, các nhà nghiên cứu ngày càng quan tâm đến các giải pháp thúc đẩy ĐMTĐ nhằm đảm bảo sự thành công của tổ chức trong bối cảnh cạnh tranh vì lợi ích của người tiêu dùng (Lei & cộng sự, 2021a; Le, 2023). Mặc dù, các nghiên cứu hiện tại cho thấy việc nghiên cứu các tiền đề và kết quả của ĐMTĐ là rất cần thiết, tuy nhiên, đâu là yếu tố cơ bản thúc đẩy ĐMTĐ vẫn là thách thức lớn và là câu hỏi trọng tâm đối với các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ (Le & cộng sự, 2024). Bên cạnh đó, mặc dù VHHT có vai trò quan trọng đối với khả năng đổi mới (Yang & cộng sự, 2018), nhưng có rất ít nghiên cứu khám phá ảnh hưởng của VHHT đối với ĐMTĐ. Kết quả nghiên cứu cho thấy việc thúc đẩy một bầu không khí hợp tác sẽ tích cực góp phần giúp các doanh nghiệp cải thiện khả năng ĐMTĐ. Kết quả nghiên cứu hàm ý rằng các việc phát triển văn hóa tổ chức nhấn mạnh tinh thần hợp tác có thể là một lựa chọn tối ưu cho các doanh nghiệp để theo đuổi và đạt được mục tiêu về ĐMTĐ.

Thứ hai, khác biệt với những nghiên cứu trước đây, ví dụ AlMulhim (2021) và Dost & cộng sự (2019) chỉ nghiên cứu các tiền đề tác động đến ĐMTĐ ở góc độ tổng thể, nghiên cứu này đã tìm hiểu tác động của VHHT và QTTT đến khả năng ĐMTĐ ở những khía cạnh cụ thể là chức năng thanh đạm, chi phí thanh đạm và hệ sinh thái thanh đạm. Kết quả nghiên cứu cho thấy, QTTT tạo ra những tác động lớn hơn đến chức năng thanh đạm so với những tác động của nó đối với chi phí và hệ sinh thái thanh đạm. Những phát hiện này góp phần mang đến những hiểu biết mới và cụ thể hơn, giúp các doanh nghiệp trong nền kinh tế mới nổi và đang phát triển như Việt Nam thuận lợi hơn trong việc theo đuổi từng khía cạnh cụ thể của ĐMTĐ.

Thứ ba, nghiên cứu này cung cấp một khung lý thuyết mới về ảnh hưởng của VHHT đối với ĐMTĐ bằng cách khám phá và phân tích vai trò trung gian của QTTT trong việc liên kết VHHT đối với các khía cạnh cụ thể của ĐMTĐ. Mặc dù, tri thức và các quá trình chia sẻ tri thức được xác định là nhân tố trung gian trong mối quan hệ giữa các yếu tố tổ chức như quản trị nguồn nhân lực và đổi mới (Lei & cộng sự, 2021b; Le & Le, 2023), tuy nhiên theo quan sát của người nghiên cứu, chưa có nghiên cứu nào đề cập trực tiếp đến vai trò trung gian của QTTT trong mối quan hệ với các khía cạnh cụ thể của ĐMTĐ. Kết quả thực nghiệm đã hỗ trợ vai trò trung gian của QTTT trong mối quan hệ giữa VHHT và ĐMTĐ, đồng thời tiết lộ rằng việc thúc đẩy VHHT sẽ ảnh hưởng đáng kể đến ĐMTĐ một cách trực tiếp hoặc gián tiếp thông qua ảnh hưởng tích cực của nó đối với các hoạt động thu thập, chia sẻ và ứng dụng tri thức trong tổ chức.

Cuối cùng, kết quả nghiên cứu hàm ý rằng, để tăng cường khả năng QTTT và ĐMTĐ, các doanh nghiệp SMEs nên xây dựng VHHT tập trung vào một số khía cạnh quan trọng sau: thực hành triết lý coi nhân viên là tài sản cốt lõi của doanh nghiệp; đánh giá cao những đóng góp, nỗ lực cống hiến của nhân viên và có chính sách phù hợp để bảo vệ lợi ích và tạo điều kiện cho sự phát triển của nhân viên; khuyến khích nhân viên đưa ra các ý tưởng, quan điểm khác biệt và thực hành những giải pháp sáng tạo, đột phá; nhấn mạnh tầm quan trọng của đổi mới và coi sự thay đổi trong tổ chức là điều tự nhiên và cần thiết và khuyến khích sự hợp tác và phối hợp tích cực giữa các cá nhân và bộ phận trong tổ chức.

Nhìn chung, bài viết đã thúc đẩy đáng kể lý thuyết đổi mới bằng cách đưa ra một mô hình mới và tích hợp để kết nối VHHT và ĐMTĐ thông qua vai trò trung gian của QTTT. Nghiên cứu đặc biệt có ý nghĩa cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam trong việc xác định hướng đi và giải pháp hiệu quả nhằm tăng cường khả năng ĐMTĐ và tạo ra lợi thế cạnh tranh dựa trên các nguồn lực tiềm năng sẵn có về văn hóa và nguồn

lực tri thức. Nói cách khác, nghiên cứu tích cực giúp các doanh nghiệp trong điều kiện hạn chế về nguồn lực có nhiều cơ hội hơn trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng việc cung cấp những hàng hóa và dịch vụ tốt và rẻ cho một bộ phận lớn người tiêu dùng bị hạn chế về thu nhập và khả năng thanh toán. Đầu vậy, trước tác động mạnh mẽ của cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 và vai trò mang tính quyết định của các nhà quản trị cấp cao, các nghiên cứu trong tương lai nên khám phá và đánh giá ảnh hưởng của các nhân tố tiền đề quan trọng như lãnh đạo, chuyển đổi số và ứng dụng công nghệ thông tin để giúp các doanh nghiệp vừa và nhỏ có được định hướng đúng đắn và giải pháp phù hợp để tăng cường khả năng ĐMTĐ của doanh nghiệp.

Lời thừa nhận/cảm ơn:

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Quỹ Phát triển khoa học và công nghệ Quốc gia (NAFOSTED) trong đề tài mã số: 502.02-2024.03.

Tài liệu tham khảo:

- AlMulhim, A.F. (2021), 'The role of internal and external sources of knowledge on frugal innovation: moderating role of innovation capabilities', *International Journal of Innovation Science*, 13(3), 341-363.
- Dost, M., Pahi, M.H., Magsi, H.B. & Umrani, W.A. (2019), 'Effects of sources of knowledge on frugal innovation: moderating role of environmental turbulence', *Journal of knowledge management*, 23(7), 1245-1259.
- Du Plessis, M. (2007), 'The role of knowledge management in innovation', *Journal of knowledge management*, 11(4), 20-29.
- Grant, R.M. (1996), 'Toward a knowledge-based theory of the firm', *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & William, C. (1998), 'Multivariate data analysis', in *Upper Saddle River*, NJ: Prentice Hall.
- Le, P.B. (2023), 'Determinants of frugal innovation for firms in emerging markets: the roles of leadership, knowledge sharing and collaborative culture', *International Journal of Emerging Markets*, 18(9), 3334-3353.
- Le, P.B. & Ha, S.V. (2024), 'Influences of collaborative culture and knowledge management on product and process innovation: the moderating role of information technology utilization', *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(12), 2573-2586.
- Le, P.B. & Lei, H. (2019), 'Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support', *Journal of knowledge management*, 23(3), 527-547.
- Le, P.B., Lei, H., Le, T.T., Gong, J. & Ha, A.T. (2020), 'Developing a collaborative culture for radical and incremental innovation: the mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing', *Chinese Management Studies*, 14(4), 957-975.
- Le, P.B., Tran, D.T., Phung, T.M.T. & Vu, K.D. (2024), 'Leadership and knowledge management practices for frugal innovation of firms in the emerging market: moderating role of collaborative culture', *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(3), 637-654.
- Le, T.T. & Le, P.B. (2023), 'High-involvement HRM practices stimulate incremental and radical innovation: The roles of knowledge sharing and market turbulence', *Journal of Open Innovation: Technology, Market, Complexity*, 9(1), 1-10.
- Lei, H., Do, N.K. & Le, P.B. (2019), 'Arousing a positive climate for knowledge sharing through moral lens: the mediating roles of knowledge-centered and collaborative culture', *Journal of knowledge management*, 23(8), 1586-1604.
- Lei, H., Gui, L. & Le, P.B. (2021), 'Linking transformational leadership and frugal innovation: the mediating role of tacit and explicit knowledge sharing', *Journal of knowledge management*, 25(7), 1832-1852.
- Lei, H., Khamkhoutlavong, M. & Le, P.B. (2021), 'Fostering exploitative and exploratory innovation through HRM practices and knowledge management capability: the moderating effect of knowledge-centered culture', *Journal*

of knowledge management, 25(8), 1926-1946.

- Lê Ba Phong (2021), 'Tăng cường khả năng đổi mới thanh đậm cho các doanh nghiệp Việt Nam: Vai trò của lãnh đạo chuyển đổi và khả năng quản trị tri thức của doanh nghiệp', *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 286, 68-77.
- Martins, E. & Terblanche, F. (2003), 'Building organisational culture that stimulates creativity and innovation', *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Mueller, J. (2014), 'A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams', *European Management Journal*, 32(2), 190-202.
- Naqshbandi, M.M. & Jasimuddin, S.M. (2018), 'Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals', *International Business Review*, 27(3), 701-713.
- Rossetto, D.E., Borini, F.M., Bernardes, R.C. & Frankwick, G.L. (2017), 'A new scale for measuring Frugal Innovation: The first stage of development of a measurement tool', *VI SINGEP – International Symposium on Project Management, Innovation, and Sustainability*, 6, 1-16.
- Schein, E. (2004), *Organizational culture and leadership*, San Francisco: John Willey & Sons. In: Inc.
- Shehzad, M.U., Zhang, J., Alam, S., Cao, Z., Boamah, F.A. & Ahmad, M. (2023), 'Knowledge management process as a mediator between collaborative culture and frugal innovation: the moderating role of perceived organizational support', *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(7), 1424-1446.
- Son, T.T., Phong, L.B. & Loan, B.T.T. (2020), 'Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Determinants of Firm's Operational and Financial Performance', *Sage Open*, 10(2), 2158244020927426.
- Sveiby, K.E. & Simons, R. (2002), 'Collaborative climate and effectiveness of knowledge work-an empirical study', *Journal of knowledge management*, 6(5), 420-433.
- Weyrauch, T. & Herstatt, C. (2017), 'What is frugal innovation? Three defining criteria', *Journal of frugal innovation*, 2, 1-17.
- Yang, J.T. (2007), 'Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture', *Tourism management*, 28(2), 530-543.
- Yang, Z., Nguyen, V.T. & Le, P.B. (2018), 'Knowledge sharing serves as a mediator between collaborative culture and innovation capability: an empirical research', *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(7), 958-969.