

# Tác động của liên kết nhà cung cấp và liên kết khách hàng đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp xuất khẩu hàng may mặc tại vùng kinh tế trọng điểm phía Nam, Việt Nam

## The impact of supplier integration and customer integration on firm performance of garment-exporting firms in Vietnam's Southern key economic region, Vietnam

Nguyễn Thị Cẩm Loan<sup>1\*</sup>, Nguyễn Xuân Hiệp<sup>1</sup>, Nguyễn Hoàng Sinh<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Tài chính - Marketing, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

<sup>2</sup>Trường Đại học Mở Thành Phố Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

\*Tác giả liên hệ, Email: camloan@ufm.edu.vn

### THÔNG TIN

### TÓM TẮT

DOI:10.46223/HCMCOUJS.  
econ.vi.20.12.4690.2025

Ngày nhận: 12/08/2025

Ngày nhận lại: 03/07/2025

Duyệt đăng: 15/08/2025

Mã phân loại JEL:

M11; M16; L14

Nghiên cứu nhằm kiểm định tác động của liên kết nhà cung cấp và liên kết khách hàng đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp xuất khẩu hàng may mặc tại vùng kinh tế trọng điểm phía Nam, Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng lý thuyết quan hệ (Relational View) và thuyết chi phí giao dịch (Transaction Cost Economics). Dữ liệu nghiên cứu là 253 mẫu khảo sát từ các doanh nghiệp xuất khẩu hàng may mặc tại các tỉnh thuộc vùng kinh tế trọng điểm phía Nam của Việt Nam, sau đó được phân tích bằng PLS-SEM. Kết quả cho thấy liên kết nhà cung cấp và liên kết khách hàng đều tác động thuận chiều đến kết quả vận hành và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp; kết quả vận hành tác động thuận chiều đến kết quả kinh doanh. Ngoài ra, kết quả vận hành còn đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa liên kết nhà cung cấp và kết quả kinh doanh, giữa liên kết khách hàng và kết quả kinh doanh. Như vậy, kết quả cho thấy liên kết với các tác nhân bên ngoài trong chuỗi cung ứng là quan trọng mà các công ty xuất khẩu hàng may mặc nên thực hiện. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất một số hàm ý quản trị phát triển liên kết nhà cung cấp, liên kết khách hàng để nâng cao kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

### ABSTRACT

This study examines the impact of supplier integration and customer integration on the performance of garment-exporting firms in Vietnam's southern key economic region. The research is grounded in the Relational View and the theory of Transaction Cost Economics. Data were collected from 253 garment-exporting firms located in the area and analyzed by the Partial Least Squares Structural Equation Modeling technique (PLS-SEM). The findings reveal that both supplier integration and customer integration have a positive impact on operational and business performance, with operational performance having a positive influence on business

*Từ khóa:*

doanh nghiệp xuất khẩu hàng may mặc; kết quả doanh nghiệp; kết quả vận hành; kết quả kinh doanh; liên kết nhà cung cấp; liên kết khách hàng

**Keywords:**

garment-exporting firms;  
firm performance; operational  
performance; business  
performance; supplier  
integration; customer  
integration

performance. Additionally, operational performance acts as a mediating factor between supplier integration and business performance, as well as between customer integration and business performance. These insights underscore the importance of external integration across the supply chain, emphasizing the need for firms to cultivate strong relationships with both suppliers and customers actively. The research then proposes several managerial implications for strengthening supplier and customer integration to boost overall firm performance.

## 1. Giới thiệu

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và chuyên môn hóa ngày càng sâu rộng, các Doanh Nghiệp (DN) cần hợp tác chặt chẽ với các bên liên quan trong chuỗi, được gọi là liên kết chuỗi cung ứng (Supply Chain Integration - SCI) (Ruzo-Sanmartín & ctg., 2023). SCI đề cập đến quá trình DN phối hợp và hợp tác với cả các đối tác thượng nguồn (nhà cung cấp) và hạ nguồn (khách hàng) (Frohlich & Westbrook, 2001) tạo điều kiện cho các tác nhân trong chuỗi cung ứng chủ động trong sản xuất kinh doanh và đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững (Abdallah & ctg., 2021). SCI được xem là yếu tố then chốt ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của DN so với các đối thủ trong cùng ngành (Alfalla-Luque & ctg., 2013) và giúp giảm thiểu các hành vi mang tính cơ hội nhờ ổn định mối quan hệ đối tác trong chuỗi (Afshan & ctg., 2022). Do đó, để cạnh tranh thành công, các DN không chỉ tập trung vào hoạt động nội tại mà cần chủ động tham gia vào các hoạt động của cả nhà cung cấp lẫn khách hàng (Alfalla-Luque & ctg., 2013).

Do tầm quan trọng của liên kết với các tác nhân bên ngoài - bao gồm nhà cung cấp và khách hàng, chủ đề SCI đã thu hút sự quan tâm đáng kể từ giới học thuật, từ nghiên cứu nền của Frohlich và Westbrook vào năm 2001 đến nay đã có 519 bài được thống kê trên cơ sở dữ liệu Scopus. Tuy nhiên qua quá trình khảo cứu tài liệu, nhóm tác giả nhận thấy chưa có nhiều nghiên cứu đánh giá toàn diện mối quan hệ giữa liên kết nhà cung cấp và khách hàng đối với cả kết quả vận hành và kết quả kinh doanh của DN.

Tại Việt Nam, dệt may là một trong những ngành công nghiệp chủ lực, đóng góp lớn vào Kim ngạch Xuất Khẩu (KNXK) quốc gia và duy trì tốc độ tăng trưởng cao. Ngành hiện đứng thứ hai về giá trị xuất khẩu với thị trường hơn 100 quốc gia trên thế giới và tạo công ăn việc làm cho hơn 10% tổng lao động của Việt Nam (Hai Linh, 2025). Theo Hiệp hội Dệt may Việt Nam (VITAS), dẫn theo Ngọc Cham (2023), trong tổng KNXK dệt may, sợi vải và phụ liệu chỉ chiếm khoảng 15 - 20%, trong khi hàng may mặc chiếm tỷ trọng áp đảo, tới 80 - 85%. Ngành may mặc phụ thuộc lớn vào thị trường nước ngoài khi hơn 85% sản phẩm may mặc được xuất khẩu, chỉ khoảng 15% phục vụ tiêu dùng nội địa. Mặc dù đạt được nhiều thành tựu, ngành may mặc vẫn đối mặt với mức lợi nhuận thấp và hiệu quả kinh doanh chưa cao (Bộ Công thương, 2023; Kim Hue, 2025). Nguyên nhân chủ yếu là do phần lớn (85%) DN dệt may hoạt động trong lĩnh vực may mặc thiếu sự liên kết hiệu quả trong chuỗi cung ứng; trong khi đó, theo các chuyên gia, phát triển liên kết chuỗi cung ứng, đặc biệt là liên kết với nhà cung cấp và khách hàng, là yếu tố chiến lược mang tính sống còn để DN tồn tại, phát triển và hội nhập (Kim Hue, 2025). Tuy nhiên hiện chưa có nhiều nghiên cứu chính thức đánh giá tác động của liên kết bên ngoài (liên kết nhà cung cấp và liên kết khách hàng) đến kết quả vận hành và kinh doanh của Doanh Nghiệp Xuất Khẩu Hàng May Mặc (DNXKMM). Do đó, nghiên cứu này nhằm cung cấp cơ sở khoa học về mối quan hệ giữa liên kết nhà cung cấp, liên kết khách hàng đối với kết quả hoạt động của các DNXKMM tại Việt Nam. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất các hàm ý quản trị

giúp DNKKMM phát triển chiến lược liên kết chuỗi cung ứng, góp phần nâng cao kết quả hoạt động của DN.

## 2. Cơ sở lý thuyết

### 2.1. Khái niệm nghiên cứu

*Liên kết chuỗi cung ứng (Supply Chain Integration - SCI)*: SCI là sự hợp tác có chiến lược gồm ba thành phần là liên kết nội bộ DN, liên kết nhà cung cấp và liên kết khách hàng (Afshan & ctg., 2024; Flynn & ctg., 2010). Các nhà nghiên cứu cho rằng liên kết nội bộ đóng vai trò là nền tảng để các DN có thể thu nhận, phân tích và triển khai thông tin từ các đối tác bên ngoài một cách hiệu quả (Flynn & ctg., 2010; Zhao & ctg., 2011), chính liên kết bên ngoài mới thực sự đóng vai trò quan trọng và có thể cải thiện kết quả hoạt động của DN trung tâm (Alfalla-Luque & ctg., 2015). Do đó, nghiên cứu này nhấn mạnh đến liên kết nhà cung cấp và liên kết khách hàng trong chuỗi cung ứng.

*Liên kết nhà cung cấp trong chuỗi cung ứng (Supplier Integration - SI)*: SI là sự hợp tác chiến lược và chia sẻ thông tin với các nhà cung cấp chính giúp DN trung tâm hiểu sâu hơn về quy trình cung cấp hàng hóa, năng lực và khó khăn của nhà cung cấp và cuối cùng cho phép DN lập dự báo, lên kế hoạch, quản lý giao dịch hiệu quả hơn (Afshan & ctg., 2024; Flynn & ctg., 2010); cho phép DN và các nhà cung cấp có thể cùng nhau phát triển sản phẩm mới, tham gia vào các sáng kiến giải quyết vấn đề chung, trao đổi công nghệ và hỗ trợ thiết kế cho DN trung tâm (Anwar & ctg., 2025; Wong & ctg., 2011).

*Liên kết khách hàng trong chuỗi cung ứng (Customer Integration - CI)*: CI đề cập một DN trung tâm hợp tác chặt chẽ và chia sẻ thông tin với các khách hàng chính giúp họ hiểu khách hàng, sản phẩm và mong đợi của thị trường, đưa ra chiến lược đúng đắn để đáp ứng hiệu quả nhu cầu của khách hàng (Afshan & ctg., 2024; Flynn & ctg., 2010; Ruzo-Sanmartín & ctg., 2023; Wong & ctg., 2011).

*Kết quả vận hành (Operational Performance - OP)*: OP là đầu ra của việc vận hành các nghiệp vụ trong nội bộ DN (Cross & Lynch, 1992). OP được đánh giá bằng một tập hợp các chỉ số vận hành phản ánh các yếu tố ngắn hạn như chất lượng sản phẩm, giao hàng đúng hạn, thời gian sản xuất được rút ngắn, linh hoạt đáp ứng yêu cầu của khách hàng, thị trường của DN trung tâm (Flynn & ctg., 2010; Hendijani & Saei, 2024).

*Kết quả kinh doanh (Business Performance - BP)*: BP phản ánh hiệu quả tổng thể của một DN. Theo mô hình kim tự tháp của Cross và Lynch (1992), kết quả kinh doanh gồm các chỉ số liên quan đến thị trường và tài chính. Vì kết quả kinh doanh gồm nhiều chỉ số tài chính nên một số nghiên cứu đồng nhất tên gọi kết quả này với kết quả tài chính (Hendijani & Saei, 2024; Huo & ctg., 2014). BP thường được đo lường bằng doanh thu, lợi nhuận, tăng trưởng thị phần, tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (Flynn & ctg., 2010; Ruzo-Sanmartín & ctg., 2024).

### 2.2. Lý thuyết nền tảng

Nghiên cứu sử dụng lý thuyết quan hệ (Relational View - RV) của Dyer và Singh (1998) và lý thuyết chi phí giao dịch (Transaction Cost Economics - TCE) của Williamson (1979).

Thuyết RV được mở rộng từ thuyết dựa vào nguồn lực của Barney (1991). Thuyết RV nhấn mạnh nguồn lực không những có từ bên trong của tổ chức, mà còn nằm trong các mối quan hệ giữa DN với đối tác bên ngoài. “Nguồn lực quan hệ” vô hình này là dạng nguồn lực ngầm, khó thấy, khó xác định và khó chuyển giao nên hiếm hơn, khó bắt chước, khó thay thế hơn so

với nguồn lực hữu hình, có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh vượt trội mà mỗi DN đang thiếu khi đứng tách biệt một mình. Điều này có được là do mối quan hệ đó tạo ra tài sản đặc thù của mối quan hệ, quy trình chia sẻ tri thức giữa các đối tác, nguồn lực bổ sung từ các đối tác, cấu trúc quản trị hiệu quả giữa các bên (Dyer & Singh, 1998, tr. 660). Vì vậy, theo quan điểm của thuyết RV, liên kết nhà cung cấp, liên kết khách hàng trong chuỗi cung ứng sẽ tạo ra các quy trình, nguồn lực chiến lược và năng lực bên ngoài quan trọng, từ đó cải thiện kết quả vận hành và kết quả kinh doanh của DN trung tâm. Bên cạnh đó, các năng lực được nâng cao từ kết quả vận hành dự kiến sẽ tiếp tục thúc đẩy đáng kể kết quả kinh doanh.

Thuyết chi phí giao dịch TCE, được phát triển từ nghiên cứu của Coase (1937) và mở rộng bởi Williamson (1979) cho rằng chi phí giao dịch là chi phí trực tiếp để quản lý mối quan hệ và chi phí cơ hội trong việc đưa ra quyết định. Mỗi giao dịch kinh tế đều tạo ra chi phí và cần phải được tổ chức sao cho tối ưu hóa giảm thiểu các chi phí này. Các chi phí giao dịch bị ảnh hưởng bởi ba yếu tố chính: tần suất của giao dịch, mức độ không chắc chắn (bao gồm không chắc chắn về môi trường và hành vi) và mức độ đặc thù tài sản. Theo quan điểm TCE, khi DN trung tâm hình thành mối liên kết chặt chẽ với các DN bên ngoài, tức là với nhà cung cấp và khách hàng, các bên sẽ tạo dựng được lòng tin vững chắc hơn. Các quyết định của DN ít bị ảnh hưởng bởi sự không chắc chắn về hành vi từ đối tác, đồng thời giảm thiểu lo ngại về chủ nghĩa cơ hội bởi vì DN và đối tác có thể tiêu chuẩn hóa các quy trình. Điều này giúp giảm thiểu chi phí hợp đồng, chi phí thương lượng đàm phán, phát triển sản phẩm, giám sát, và từ đó nâng cao kết quả tài chính sản xuất (Cao & Zhang, 2011). Do vậy, TCE dùng để giải thích mối quan hệ của liên kết khách hàng, liên kết nhà cung cấp đối với kết quả kinh doanh của DN.

### **2.3. Tổng quan nghiên cứu**

Đến nay đã có các nghiên cứu liên quan về mối quan hệ của SCI đối với kết quả DN, như nghiên cứu CI đối với kết quả vận hành (Ruzo-Sanmartín & ctg., 2023), CI đối với kết quả vận hành và kết quả tài chính (Afshan & Motwani, 2018), SI và CI với kết quả tài chính (Ariadi & ctg., 2021), SI và CI đối với kết quả vận hành (Alfalla-Luque & ctg., 2015). Tuy nhiên, các nghiên cứu thực nghiệm đánh giá đầy đủ mối quan hệ giữa SI và CI đối với cả kết quả vận hành và kết quả kinh doanh của DN chưa nhiều, tiêu biểu có nghiên cứu của Flynn và cộng sự (2010), Anwar và cộng sự (2025), tuy nhiên dữ liệu được thu thập từ nhiều ngành khác nhau. Việc kết hợp nhiều ngành có thể làm giảm độ tin cậy và khả năng áp dụng thực tiễn của kết quả, trong khi tập trung vào một ngành cụ thể có thể nâng cao khả năng khái quát hóa và giá trị ứng dụng (Baisa & ctg., 2025). Hơn nữa, kết quả nghiên cứu về mối quan hệ tác động của SI, CI đối với kết quả DN giữa các nghiên cứu riêng lẻ chưa có sự thống nhất và có thể do sự khác biệt trong bối cảnh nghiên cứu, lĩnh vực ngành nghề, loại sản phẩm (Alfalla-Luque & ctg., 2015; Baisa & ctg., 2025; Flynn & ctg., 2010), cũng như do đặc điểm liên kết trong chuỗi cung ứng cần được điều chỉnh phù hợp với từng ngành cụ thể (Anwar & ctg., 2025). Vì vậy, các nghiên cứu tương lai nên tập trung từng lĩnh vực riêng biệt như dệt may - ngành còn ít nghiên cứu thực nghiệm (Baisa & ctg., 2025). Trên cơ sở đó, nghiên cứu mối quan hệ của SI và CI đối với kết quả hoạt động của DNKKMM tại Việt Nam hiện nay là cần thiết và mang tính thời sự.

### **2.4. Giả thuyết nghiên cứu**

SI cho phép DN chia sẻ thông tin cần thiết với nhà cung cấp, từ đó giúp nhà cung cấp có đủ thông tin để cùng tham gia vào quá trình ra quyết định của DN trung tâm liên quan đến dự báo nhu cầu, sản xuất, mức độ lưu kho. Sự hợp tác này giúp DN trung tâm chủ động sản xuất, rút ngắn thời gian sản xuất đơn hàng cho khách hàng, cải thiện chất lượng sản phẩm (Abdallah

& ctg., 2023; Jajja & ctg., 2018; Kumar & ctg., 2017). Thuyết RV cũng cho rằng mối quan hệ chặt chẽ với nhà cung cấp tạo ra nguồn lực, quy trình đặc biệt giúp chuyển từ việc tập trung vào các hoạt động giao dịch đơn thuần sang tập trung vào các hoạt động đổi mới, qua đó nâng cao khả năng linh hoạt trong sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm, cải thiện giao hàng đúng hạn (Amoako-gyampah & ctg., 2019). Do đó, giả thuyết được đề xuất là:

*H1: Liên kết nhà cung cấp có mối quan hệ tích cực với kết quả vận hành của DN*

Việc phối hợp chặt chẽ với nhà cung cấp còn góp phần giúp DN nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, tiết kiệm chi phí nói chung và chi phí sản xuất nói riêng (Kumar & ctg., 2017). Dưới góc nhìn của thuyết RV, việc hợp tác sâu rộng với nhà cung cấp tạo ra quy trình làm việc minh bạch, nguồn lực năng lực bên ngoài quan trọng, từ đó hỗ trợ DN có thể tối ưu hóa lượng hàng dự trữ, rút ngắn thời gian sản xuất, tăng khả năng đáp ứng thị trường, thúc đẩy doanh số, tăng trưởng doanh thu, tăng thị phần (Abdallah & ctg., 2023; Cao & Zhang, 2011). Đồng thời, thuyết TCE cho rằng khi mối quan hệ hợp tác với nhà cung cấp trở nên tin cậy và ổn định sẽ làm tăng khả năng các đối tác hành động vì lợi ích chung, DN có thể giảm thiểu đáng kể chi phí mua hàng thông qua việc giảm rủi ro trong giao dịch và tăng lợi nhuận (Amoako-gyampah & ctg., 2019; Cao & Zhang, 2011). Do đó, giả thuyết được đề xuất là:

*H2: Liên kết nhà cung cấp có mối quan hệ tích cực với kết quả kinh doanh của DN*

CI tạo ra sự hợp tác chặt chẽ và chia sẻ thông tin với khách hàng, giúp DN hiểu biết sâu sắc về văn hóa tiêu dùng, đặc điểm sản phẩm, xu hướng và cơ hội trên thị trường (Amoako & ctg., 2020; Kumar & ctg., 2017), biết được cách thức mua hàng, khả năng mua hàng, sản phẩm ưa chuộng của khách hàng, và từ đó có những quyết định chính xác hơn trong sản xuất và kinh doanh (Lotfi & ctg., 2013). Chính sự phối hợp chặt chẽ này, DN có khả năng xây dựng kế hoạch sản xuất sát với nhu cầu thực tế, rút ngắn thời gian sản xuất và giao hàng, đồng thời nâng cao năng lực phản hồi trước các yêu cầu thay đổi từ khách hàng (Abdallah & ctg., 2021; Flynn & ctg., 2010; Kumar & ctg., 2017). Theo thuyết RV, những mối quan hệ hợp tác bền vững với khách hàng tạo điều kiện hình thành tài sản quan hệ như sự tin tưởng, cam kết và chia sẻ thông tin đặc thù, giúp DN điều chỉnh linh hoạt các hoạt động vận hành theo nhu cầu thực tế của thị trường và đạt được lợi ích cạnh tranh (Ruzo-Sanmartín & ctg., 2023). Do đó, giả thuyết được đề xuất là:

*H3: Liên kết khách hàng có mối quan hệ tích cực với kết quả vận hành của DN*

Hợp tác bền chặt với khách hàng tạo điều kiện để khách hàng thoải mái chia sẻ thông tin, từ đó DN trung tâm sớm biết nhu cầu tương lai của khách hàng, chủ động lập kế hoạch sản xuất, điều phối nguồn lực, nâng cao hiệu quả sử dụng tài nguyên, từ đó cải thiện lợi nhuận (Ruzo-Sanmartín & ctg., 2024), cho phép đáp ứng nhu cầu khách hàng một cách hiệu quả với chi phí thấp nhất (Sundram & ctg., 2016). Dưới góc độ của thuyết RV, liên kết khách hàng tạo ra lợi thế của mối quan hệ hợp tác, DN trung tâm có thể đưa ra các giải pháp phù hợp, từ đó thúc đẩy doanh thu và mở rộng thị phần thông qua việc tăng cường đơn hàng trong tương lai - nền tảng quan trọng để nâng cao kết quả kinh doanh (Abdallah & ctg., 2021). Dưới góc nhìn của thuyết TCE, sự hợp tác chặt chẽ với khách hàng tạo nên mối quan hệ dài hạn, được xem là một cơ chế quản trị bổ sung giúp giảm thiểu chi phí giao dịch, bao gồm chi phí tìm kiếm khách hàng mới và chi phí giám sát hợp đồng. Khi mức độ hợp tác cao, DN và khách hàng có thể xây dựng các quy trình kinh doanh tương thích, giảm chi phí theo dõi đơn hàng và đảm bảo ổn định dòng cung cầu, đạt được lợi thế cạnh tranh về chi phí (Afshan & Motwani, 2018; Mellat-Parast & Spillan, 2014). Do đó, giả thuyết được đề xuất là:

*H4: Liên kết khách hàng có mối quan hệ tích cực với kết quả kinh doanh của DN*

Các nghiên cứu trước đây đã xác định rằng các khía cạnh vận hành có ảnh hưởng đáng kể đến kết quả kinh doanh của DN. Cụ thể, việc duy trì chất lượng sản phẩm ổn định trong quá trình sản xuất giúp DN nâng cao khả năng định giá bán, cải thiện lợi nhuận thông qua gia tăng mức độ hài lòng và duy trì đơn hàng từ khách hàng (Nabass & Abdallah, 2019). Hơn nữa, vận hành tốt sẽ giúp giảm lượng phế phẩm, tiết kiệm chi phí kiểm soát chất lượng, cải thiện năng xuất, từ đó nâng cao khả năng sinh lợi của DN (Kafetzopoulos & ctg., 2015). Tương tự, Vickery và cộng sự (2003), Huo và cộng sự (2014), Afshan và Motwani (2018) đã chứng minh OP thúc đẩy mạnh mẽ đến BP. Dưới góc nhìn của thuyết RV, sự hợp tác chặt chẽ với các đối tác trong chuỗi cung ứng giúp DN cải tiến năng lực vận hành. Những năng lực này đóng vai trò nền tảng giúp doanh nghiệp phản ứng nhanh hơn với nhu cầu thị trường và phục vụ khách hàng hiệu quả hơn, từ đó duy trì khách hàng hiện tại, mở rộng thị phần, gia tăng doanh số và lợi nhuận. Do đó, các năng lực vận hành được nâng cao này được kỳ vọng sẽ tiếp tục thúc đẩy đáng kể kết quả kinh doanh của doanh nghiệp (Abdallah & ctg., 2023). Do đó giả thuyết được đề xuất là:

*H5: Kết quả vận hành có mối quan hệ tích cực với kết quả kinh doanh của DN*

Như đã lập luận trong các giả thuyết trước, nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng SI và CI có quan hệ thuận chiều đến OP. Đồng thời, OP đã được xác nhận là yếu tố đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy BP. Đáng chú ý, nghiên cứu của Flynn và cộng sự (2010) kết luận rằng SI và CI không tác động trực tiếp đến BP, mà có thể ảnh hưởng gián tiếp thông qua OP. Do đó, nghiên cứu này xem xét vai trò trung gian của OP trong mối quan hệ giữa SI, CI đối với BP, nhằm hiểu rõ hơn cơ chế truyền dẫn giá trị từ liên kết chuỗi cung ứng đến kết quả cuối cùng của doanh nghiệp. Do đó các giả thuyết được đề xuất là:

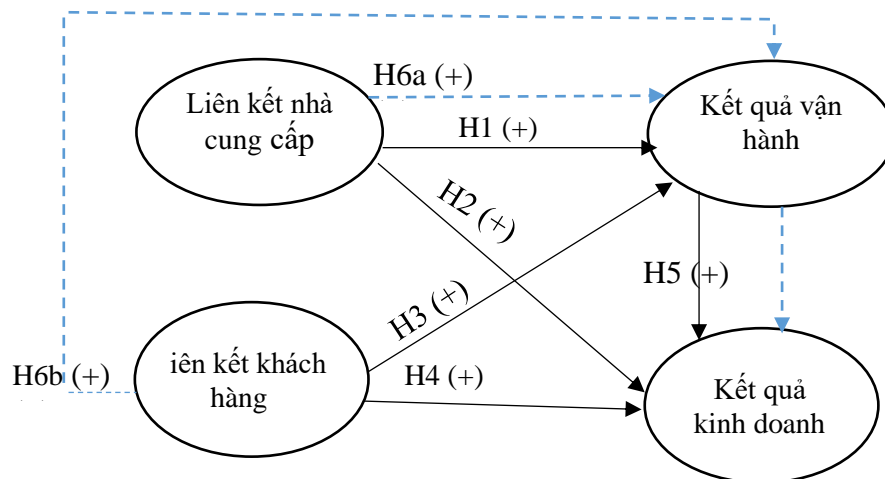
*H6a: Kết quả vận hành đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa liên kết nhà cung cấp và kết quả kinh doanh*

*H6b: Kết quả vận hành đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa liên kết khách hàng và kết quả kinh doanh*

Mối quan hệ của các giả thuyết được thể hiện ở Hình 1.

**Hình 1**

*Mô Hình Nghiên Cứu Đề Xuất*



Ghi chú: —————> Tác động trực tiếp    - - - - -> Tác động gián tiếp. Nhóm tác giả

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu chủ yếu áp dụng phương pháp định lượng với mô hình PLS-SEM có kết hợp định tính.

Các thang đo được lựa chọn từ các công trình nghiên cứu trước bằng tiếng Anh. Do đó, nhóm tác giả tiến hành dịch đa bước nhằm đảm bảo sự tương đương về ngữ nghĩa khi áp dụng thang đo trong bối cảnh nội địa (Thompson & ctg., 2024). Đầu tiên, là dịch từ tiếng Anh sang tiếng Việt, sau đó được dịch ngược lại sang tiếng Anh và so sánh với bản gốc nhằm đảm bảo tính tương đương về nội dung; tiếp theo là trao đổi với các giảng viên dạy các học phần chuỗi cung ứng bằng tiếng Anh để xem xét lại mức độ chính xác; và cuối cùng là phỏng vấn người trả lời. Cách này giúp phát hiện và điều chỉnh các khác biệt ngôn ngữ và điều chỉnh từ ngữ khó hiểu do sự khác biệt văn hóa. Người được phỏng vấn là các nhà quản lý của các DNKKMM, đại diện của VITAS, đại diện cơ quan Quản lý Nhà nước, các nhà khoa học có hiểu biết sâu sắc về vấn đề nghiên cứu để xác định biến quan sát phù hợp với bối cảnh nghiên cứu là DNKKMM tại Việt Nam.

Sau khi hoàn thiện các biến và có bảng câu hỏi chính thức với thang đo Likert 5 điểm, nhóm tác giả khảo sát thử 30 DNKKMM đóng tại các tỉnh thuộc vùng kinh tế trọng điểm phía Nam (gồm nhà quản trị cấp cao, cấp trung của DN, lãnh đạo phòng đảm nhận các công việc liên quan đến thu mua, bán hàng am hiểu về chuỗi cung ứng của DN) để xem xét độ tin cậy của thang đo nhằm loại những biến không phù hợp trước khi đưa vào nghiên cứu định lượng chính thức.

Trong khảo sát chính thức, đối tượng khảo sát cũng giống như đối tượng trong nghiên cứu định lượng sơ bộ. Theo báo cáo của Hiệp hội Dệt may Việt Nam (VITAS, 2024), khu vực này chiếm khoảng 62% số lượng DN toàn ngành, tập trung tại Thành phố Hồ Chí Minh, Đồng Nai, Bình Dương và một số tỉnh lân cận. Phạm vi khảo sát chỉ giới hạn tại khu vực phía Nam, nên kết quả nghiên cứu có thể chưa phản ánh đầy đủ toàn bộ đặc trưng ngành may mặc xuất khẩu trên cả nước. Tuy nhiên, nhờ số lượng DN tập trung đông và các DN trong mẫu có quy mô đa dạng (nhỏ, vừa và lớn), bao gồm cả DN Việt Nam và DN có vốn đầu tư nước ngoài, mẫu khảo sát có thể xem là đại diện tương đối cho các DNKKMM tại Việt Nam.

Theo Hair và cộng sự (2019, tr. 770-771), theo quy tắc ngón tay cái, cỡ mẫu tối thiểu bằng 10 lần số mũi tên hướng vào một khái niệm, bất kể đó là mũi tên từ các chỉ báo hình thành (formative indicators) hay là đường dẫn cấu trúc đến biến phụ thuộc. Tuy nhiên mẫu càng lớn càng tốt đặc biệt trong các nghiên cứu người tiêu dùng, còn nghiên cứu giữa DN với DN kích thước tổng thể có thể rất nhỏ dưới 100. Vậy, nghiên cứu này có 253 mẫu là hoàn toàn có thể đảm bảo độ tin cậy của kết quả phân tích. Để có phiếu trả lời, bảng câu hỏi được gửi trực tiếp cho đại diện các DNKKMM tham gia tại 02 buổi hội thảo chuyên ngành do VITAS tổ chức và qua khảo sát trực tuyến. Đặc tính mẫu được thể hiện trong Bảng 1.

#### Bảng 1

##### Đặc Tính Mẫu

Nội dung	Chi tiết	Số lượng (DN)	Tỷ trọng (%)
Quy mô DN	<input type="checkbox"/> Nhỏ	73	28.9
	<input type="checkbox"/> Vừa	109	43.1
	<input type="checkbox"/> Lớn	71	28.0
Loại hình DN	<input type="checkbox"/> DN Việt Nam	203	80.2
	<input type="checkbox"/> DN có vốn đầu tư nước ngoài	50	19.8

Nội dung	Chi tiết	Số lượng (DN)	Tỷ trọng (%)
Số năm hoạt động của DN	<input type="checkbox"/> Dưới 01 năm	42	16.6
	<input type="checkbox"/> 01 đến 05 năm	58	22.9
	<input type="checkbox"/> 06 đến 10 năm	91	36.0
	<input type="checkbox"/> Từ 11 năm trở lên	62	24.5
Phương thức sản xuất của DN	<input type="checkbox"/> CMT	168	66.4
	<input type="checkbox"/> OEM	50	19.8
	<input type="checkbox"/> ODM	24	9.5
	<input type="checkbox"/> OBM	11	4.3

*Ghi chú:* CMT: Cutting - Making – Trimming (Gia công), OEM: Original Equipment Manufacturing (Sản xuất theo đơn đặt hàng), ODM: Original Design Manufacturing (Thiết kế sản xuất theo yêu cầu) và OBM: Original Brand Manufacturing (Tự sản xuất phát triển thương hiệu). Nhóm tác giả

### 3.2. Công cụ và phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phần mềm SmartPLS 4 phân tích mô hình đo lường và mô hình cấu trúc theo Hair và cộng sự (2019, tr. 764) đề xuất.

Mô hình đo lường đánh giá độ tin cậy, giá trị hội tụ thông qua các chỉ số Cronbach's Alpha (CA), độ tin cậy tổng hợp (CR), hệ số tải nhân tố (Outer loading), phương sai trích trung bình (AVE) và hệ số phóng đại phương sai (VIF) của các biến; đánh giá giá trị phân biệt thông qua phương pháp Fornell-Larcker, hệ số tải chéo (Cross loading), tỷ lệ tương quan HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio). Mục tiêu của bước này là đảm bảo độ tin cậy và giá trị của các thang đo trước khi kiểm tra mô hình cấu trúc.

Mô hình cấu trúc nhằm kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu, gồm xem xét vấn đề đa cộng tuyến của mô hình cấu trúc; đánh giá mức ý nghĩa và các mối quan hệ trong mô hình cấu trúc, đánh giá hệ số  $R^2$ , và xem xét độ phù hợp của mô hình.

## 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

### 4.1. Kết quả nghiên cứu

#### 4.1.1. Thống kê mô tả

Độ lệch chuẩn (Standard Deviation) của các biến quan sát dao động từ 0.58 đến 0.88, phản ánh mức độ phân tán vừa phải và phù hợp trong dữ liệu khảo sát. Giá trị độ lệch (Skewness) nằm trong khoảng từ -1.3 đến -0.2, trong khi độ nhọn (Kurtosis) chủ yếu nằm trong khoảng -0.4 đến 2.0, chỉ một vài biến vượt nhẹ trên mức này. Theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2019), Skewness và Kurtosis trong phạm vi  $\pm 2$  được xem là chấp nhận được, phản ánh phân phối xấp xỉ chuẩn. Do đó, dữ liệu nhìn chung đảm bảo điều kiện cần thiết để tiến hành phân tích bằng phương pháp PLS-SEM.

#### 4.1.2. Mô hình đo lường

Về độ tin cậy nhất quán nội tại, CA và CR của tất cả các thang đo đều trong ngưỡng chấp nhận (từ 0.6 - 0.99), hệ số tải ngoài của các biến quan sát đều lớn hơn 0.6, đồng thời AVE đều cao hơn 0.5, như vậy tất cả thang đo đều đạt độ tin cậy. VIF của tất cả biến quan sát đều nhỏ hơn 5 (dao động từ 1.518 đến 3.902, trong đó chỉ có hai biến lớn hơn 3.3) cho thấy không có vấn đề đa cộng tuyến giữa các biến quan sát (Phụ lục A - bản online).

Ngoài ra, kiểm định giá trị phân biệt theo các phương pháp khác nhau cho thấy: theo tiêu chí Fornell-Larcker, hệ số bình phương AVE của mỗi biến lớn hơn tương quan với các biến khác; tải chéo cho thấy mỗi chỉ báo tải mạnh nhất lên khái niệm của chính nó; còn hệ số HTMT giữa các cặp biến đều dưới 0.85. Điều này cho thấy các khái niệm trong mô hình giải thích phần lớn phương sai của các biến quan sát (Phụ lục B - bản online).

#### 4.1.3. Mô hình cấu trúc

Thứ nhất, kiểm soát sai lệch do phương pháp chung (CMB) thông qua kiểm định Full Collinearity VIF như được đề xuất bởi Kock và Lynn (2012). Khi  $VIF < 3.3$  thì kết luận không có hiện tượng đa cộng tuyến, khi  $3.3 \leq VIF \leq 5$  là có dấu hiệu đa cộng tuyến nhẹ, và khi  $VIF > 5$  là có hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng. Kết quả ở Bảng 2 cho thấy VIF của tất cả các khái niệm đều nhỏ hơn 3.3, vậy mô hình không có hiện tượng đa cộng tuyến, đồng thời không có dấu hiệu sai lệch phương pháp chung đáng kể trong dữ liệu khảo sát.

**Bảng 2**

*Hệ Số VIF*

	BP	OP
BP		
CI	2.581	2.258
OP	2.410	
SI	2.750	2.258

*Ghi chú:* Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

Thứ hai, kiểm tra mức ý nghĩa và sự liên quan của các mối quan hệ trong mô hình cấu trúc. Mối quan hệ giữa các khái niệm được thể hiện qua hệ số đường dẫn. Hair và cộng sự (2019) khuyến sử dụng bootstrapping với ít nhất 5,000 mẫu lặp để đảm bảo độ chính xác và ổn định của các ước lượng thống kê. Kết quả (Bảng 3) tất cả các giá trị P nhỏ hơn 0.05 nên tất cả các giả thuyết đề xuất đều được chấp nhận.

**Bảng 3**

*Kết Quả Kiểm Định Các Giả Thuyết*

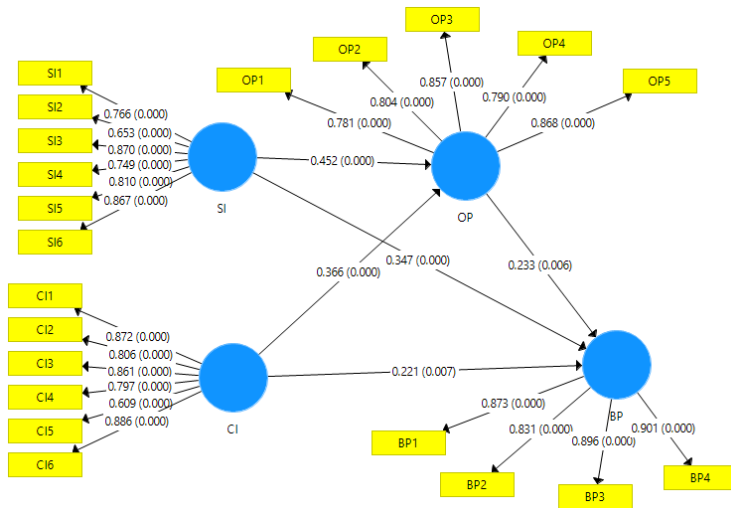
Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số hồi quy	P-value	Kết quả
H1(+)	SI → OP	0.452	0.000	Chấp nhận
H2(+)	SI → BP	0.347	0.000	Chấp nhận
H3(+)	CI → OP	0.366	0.000	Chấp nhận
H4(+)	CI → BP	0.221	0.007	Chấp nhận
H5(+)	OP → BP	0.233	0.006	Chấp nhận
H6a (+)	SI → OP → BP	0.105	0.019	Chấp nhận
H6b(+)	CI → OP → BP	0.085	0.012	Chấp nhận

*Ghi chú:* Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

Tóm lại, qua các bước phân tích, kết quả cho thấy các giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5, H6a, H6b đều được chấp nhận (Hình 2).

**Hình 2**

*Kết Quả Mỗi Quan Hệ Giữa Các Khái Niệm*



*Ghi chú:* Kết quả xử lý từ dữ liệu khảo sát của nhóm tác giả

Bước cuối cùng là đánh giá mô hình dựa theo các ngưỡng của Hair và cộng sự (2017). Kết quả chỉ số đánh giá mô hình SRMR = 0.083 (< 0.10) cho thấy mô hình đạt độ phù hợp tốt. Các biến phụ thuộc là OP và BP có R<sup>2</sup> lần lượt là 0.585 và 0.527, cho thấy mô hình giải thích được mức độ biến thiên trung bình đến mạnh của các biến kết quả. Đồng thời, chỉ số Q<sup>2</sup> tương ứng là 0.384 và 0.387 (đều > 0) cho thấy mô hình có năng lực dự báo cho các biến phụ thuộc. Về cỡ hiệu ứng (f<sup>2</sup>) và năng lực dự báo riêng (q<sup>2</sup>) của từng mối quan hệ, hầu hết đều đạt mức từ yếu đến vừa, trong đó nổi bật là các mối quan hệ SI → OP (f<sup>2</sup> = 0.218; q<sup>2</sup> = 0.197) và CI → OP (f<sup>2</sup> = 0.143; q<sup>2</sup> = 0.128) cho thấy tác động có ý nghĩa dự báo đáng kể. Chi tiết thể hiện trong Bảng 4.

**Bảng 4**

*Tổng Hợp Các Chỉ Số Đánh Giá Mô Hình*

Chỉ số/ Mối quan hệ	SRMR	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> adj	f <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	q <sup>2</sup>
	< 0.10	0.25 - 0.50: yếu 0.50 - 0.75: vừa Trên 0.75: mạnh		0.02: yếu 0.15: vừa, 0.35: mạnh	> 0	0.02: yếu 0.15: vừa, 0.35: mạnh
Toàn mô hình	0.083					
OP		0.585	0.582		0.384	
BP		0.527	0.521		0.387	
CI → BP				0.040		0.035
OP → BP				0.047		0.041
SI → BP				0.092		0.078
CI → OP				0.143		0.128
SI → OP				0.218		0.197

*Ghi chú:* Kết quả xử lý từ dữ liệu khảo sát của nhóm tác giả

## 4.2. Thảo luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy SI có tác động tích cực và mạnh mẽ nhất đến OP với hệ số hồi quy cao nhất ( $\beta = 0.452$ ), nghĩa là khi SI tăng 1 đơn vị thì OP tăng trung bình 0.452 đơn vị khi các yếu tố khác không đổi. SI đồng thời ảnh hưởng trực tiếp đến BP ( $\beta = 0.347$ ) và gián tiếp đến BP ( $\beta = 0.105$ ), nghĩa là SI tăng lên 1 đơn vị thì tổng ảnh hưởng của SI đến BP = trực tiếp (0.347) + gián tiếp (0.105) = 0.452 đơn vị. Điều này phù hợp với các nghiên cứu trước đó, cho thấy rằng việc thiết lập mối quan hệ hợp tác chặt chẽ với nhà cung cấp có thể cải thiện khả năng điều phối hoạt động, từ đó cải thiện kết quả kinh doanh tổng thể (Amoako & ctg., 2020; Wong & ctg., 2011).

Bên cạnh đó, CI tác động thấp hơn SI nhưng vẫn có ảnh hưởng đáng kể đến kết quả DN. CI ảnh hưởng tích cực đến OP ( $\beta = 0.366$ ), nghĩa là khi CI tăng lên 1 đơn vị thì OP tăng lên 0.366 đơn vị. Đồng thời CI ảnh hưởng trực tiếp đến BP ( $\beta = 0.221$ ) và gián tiếp lên BP ( $\beta = 0.085$ ), nghĩa là CI tăng lên 1 đơn vị thì tổng ảnh hưởng của CI đến BP = trực tiếp (0.221) + gián tiếp (0.085) = 0.306 đơn vị. Về BP, kết quả này thống nhất kết quả của Afshan và cộng sự (2022) rằng CI, SI tác động đến kết quả kinh doanh; về OP thì kết quả này thống nhất với kết quả của Flynn và cộng sự (2010) rằng DN hợp tác với khách hàng như chia sẻ thông tin, phản hồi nhanh với nhu cầu thị trường, nắm bắt đầy đủ yêu cầu của khách hàng góp phần nâng cao khả năng thích ứng, giải quyết nhanh các thay đổi và thực hiện tốt các yêu cầu về hàng hóa cũng như giao hàng. Và kết quả thống nhất với nghiên cứu của Amoako và cộng sự (2020) rằng liên kết bên ngoài (gồm tập hợp của CI, SI) tác động thuận chiều đến kết quả DN nói chung gồm cả khía cạnh vận hành và kinh doanh.

Đáng chú ý, OP đóng vai trò trung gian quan trọng trong mô hình, vừa chịu ảnh hưởng từ SI và CI, vừa truyền dẫn tác động đến BP ( $\beta = 0.233$ ). Việc cải thiện OP là một kênh quan trọng giúp các DN chuyển hóa năng lực liên kết chuỗi cung ứng thành kết quả kinh doanh tốt. Kết quả này thống nhất với lập luận của Huo và cộng sự (2014), Afshan và Motwani (2018) rằng kết quả vận hành đóng vai trò quan trọng trong mối quan hệ giữa SCI và kết quả kinh doanh.

## 5. Kết luận và gợi ý

Kết quả nghiên cứu loại bỏ những nghi ngờ về lợi ích của SI và CI, đặc biệt là trong bối cảnh DNKKMM của nước đang phát triển như Việt Nam đối với kết quả vận hành và kết quả kinh doanh. Trong đó SI, CI có thể đóng góp trực tiếp đến kết quả kinh doanh nhỏ hơn nhưng lại được cộng hưởng thông qua trung gian kết quả vận hành. Phát hiện này mang lại những hàm ý quan trọng đối với các DNKKMM tại Việt Nam trong việc định hướng chiến lược liên kết chuỗi cung ứng nhằm nâng cao kết quả hoạt động của DN.

Để tăng cường liên kết với nhà cung cấp, DN nên ưu tiên lựa chọn nhà cung cấp trong nước để phát triển nguồn nguyên liệu nội địa, vừa giảm rủi ro đứt gãy chuỗi cung ứng, vừa đáp ứng yêu cầu xuất xứ của các hiệp định thương mại tự do, vừa nâng cao tính gắn kết với đối tác (VITAS, 2024). Cần chú trọng số hóa quy trình làm việc với nhà cung cấp, chia sẻ dữ liệu thời gian thực, đây được xem là yếu tố then chốt để tăng cường tính linh hoạt, tính minh bạch và hiệu quả phối hợp giữa doanh nghiệp trung tâm và nhà cung cấp, đồng thời cải thiện tốc độ phản ứng và nâng cao khả năng phục hồi (Juma & Bushnaq, 2024). DNKKMM cần hướng đến mối quan hệ hợp tác chiến lược thay vì duy trì các quan hệ giao dịch truyền thống. Điều này giúp tăng cường sự hiểu biết giữa DNKKMM và nhà cung cấp, dẫn đến giảm thiểu sai sót trong hoạt động hằng ngày, mang lại nhiều lợi ích vận hành và tài chính (Ruzo-Sanmartín & ctg., 2024). Bên cạnh đó, việc khai thác chuyên môn của nhà cung cấp trong phát triển sản phẩm giúp cải

thiện chất lượng nguyên vật liệu, tối ưu chi phí, cũng như cải tiến thiết kế nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường tốt hơn (Anwar & ctg., 2025).

Về việc tăng cường hợp tác với khách hàng, DNXKMM cần đẩy mạnh chuyển đổi số trong quản lý chuỗi cung ứng và quan hệ khách hàng quốc tế. Cụ thể, việc ứng dụng các nền tảng B2B e-commerce giúp thiết lập kênh giao tiếp trực tiếp với đối tác nước ngoài, từ đó nắm bắt kịp thời yêu cầu từ thị trường đầu ra. Hay việc triển khai các công cụ thiết kế 3D và mẫu thử kỹ thuật số giúp rút ngắn chu trình phát triển sản phẩm và phản hồi nhanh chóng với đơn hàng nhỏ lẻ, đa dạng - đặc trưng của xu hướng đặt hàng hiện nay. Ngoài ra, phần mềm quản lý quan hệ khách hàng (CRM) cho phép doanh nghiệp theo dõi lịch sử giao dịch, phản hồi về chất lượng, cũng như xu hướng mua hàng của từng đối tác, từ đó rà soát và cải tiến quy trình sản xuất - dịch vụ nhằm nâng cao sự hài lòng và duy trì các đơn hàng lặp lại. Những nỗ lực này không chỉ góp phần cải thiện hiệu quả vận hành mà còn tạo nền tảng để xây dựng các mối quan hệ hợp tác dài hạn, ổn định (Anwar & ctg., 2025). Đồng thời, doanh nghiệp cần thiết lập các kênh giao tiếp hai chiều thường xuyên với khách hàng - như họp trực tuyến định kỳ - nhằm xử lý kịp thời các vấn đề phát sinh, đồng thời nâng cao độ chính xác trong lập kế hoạch sản xuất (Abdallah & ctg., 2023). Trong bối cảnh các thị trường lớn như Mỹ, EU, Nhật Bản ngày càng gia tăng tiêu chuẩn về môi trường, xã hội và lao động, việc duy trì liên lạc chặt chẽ và thường xuyên cập nhật thông tin thị trường sẽ giúp doanh nghiệp chủ động điều chỉnh chiến lược, từ đó đáp ứng hiệu quả các yêu cầu quốc tế (Kim Hue, 2025). Ngoài ra, đầu tư vào năng lực thiết kế, phát triển sản phẩm và chuyển đổi từ hình thức CMT sang ODM sẽ giúp nâng cao giá trị gia tăng và xây dựng mối quan hệ bền vững hơn với khách hàng.

## 6. Hạn chế của nghiên cứu

Thứ nhất, dữ liệu được thu thập tại một thời điểm nên chỉ phản ánh mối quan hệ tại một thời điểm. Trong tương lai có thể nghiên cứu theo chuỗi thời gian (longitudinal studies) để cung cấp hiểu biết toàn diện hơn về cách SI, CI ảnh hưởng đến kết quả hoạt động trong dài hạn. Thứ hai, nghiên cứu chưa đưa các biến kiểm soát như quy mô DN, loại hình DN, số năm hoạt động. Việc bổ sung các biến này trong các nghiên cứu tiếp theo sẽ giúp đánh giá liệu các mối quan hệ quan sát được có duy trì ổn định trong các nhóm DN với đặc điểm khác nhau hay không, từ đó nâng cao tính khái quát của kết quả nghiên cứu. Thứ ba, mẫu khảo sát chỉ thu thập tại các DNXKMM ở khu vực kinh tế phía Nam, nơi tuy có số lượng doanh nghiệp tập trung đông nhưng vẫn chưa phản ánh đầy đủ sự đa dạng vùng miền trên phạm vi cả nước. Do đó, nghiên cứu tương lai nên mở rộng phạm vi khảo sát nhằm nâng cao khả năng khái quát hóa hơn cho toàn ngành.

## ĐÓNG GÓP KHOA HỌC

Bài báo xác định rõ khoảng trống nghiên cứu; bài báo bổ sung lý thuyết hiện có; bài báo gợi mở các hướng nghiên cứu tiếp theo.

## ĐÓNG GÓP CỦA TÁC GIẢ

**CReditT: Nguyễn Thị Cẩm Loan:** Xây dựng ý tưởng, Thiết kế nghiên cứu, Viết bản thảo ban đầu, Thu thập và phân tích dữ liệu, Chịu trách nhiệm chính về chỉnh sửa bài khi nhận góp ý của phản biện; Phụ trách toàn bộ trao đổi trong quá trình phản biện; **Nguyễn Xuân Hiệp:** Làm cố vấn khoa học, Xem xét góp ý thêm cho ý tưởng, Điều chỉnh nội dung cho phù hợp với ý tưởng, Hướng dẫn lập bản câu hỏi khảo sát và cách thu thập dữ liệu, Góp ý bổ sung nội dung bài báo trước khi gửi tạp chí cũng như trước khi gửi lại theo yêu cầu của phản biện; **Nguyễn Hoàng Sinh:** Làm cố vấn khoa học, cùng xem xét ý tưởng nghiên cứu, độ phù hợp của ý tưởng và phương pháp, Góp ý cách thức thu thập dữ liệu, Bổ sung thêm nội dung để hoàn thiện hơn các bản thảo.

## TUYÊN BỐ KHÔNG CÓ XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Các tác giả cam kết, tuyên bố không có bất kỳ xung đột lợi ích nào liên quan đến việc công bố bài báo này.

---

### Tài liệu tham khảo

- Abdallah, A. B., Alhyari, S., & Alfar, N. A. (2023). Exploring the impact of supply chain quality management on market performance: The mediating roles of supply chain integration and operational performance. *Business Process Management Journal*, 29(4), 1159-1183. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2022-0503>
- Abdallah, A. B., Rawadiah, O. M., Al-Byati, W., & Alhyari, S. (2021). Supply chain integration and export performance: The mediating role of supply chain performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(7), 1907-1929. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2021-0076>
- Afshan, N., Govindarajulu, C., Subramanian, G., Gunasekaran, A., & Motwani, J. (2024). Supply chain integration and performance paradox: Is relational performance the missing link? *International Journal of Logistics Research and Applications*, 28(6), 630-654. <https://doi.org/10.1080/13675567.2024.2322508>
- Afshan, N., Mandal, P., Gunasekaran, A., & Motwani, J. (2022). Mediating role of immediate performance outcomes between supply chain integration and firm performance. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 34(4), 669-687. <https://doi.org/10.1108/APJML-11-2020-0841>
- Afshan, N., & Motwani, J. (2018). The mediating role of customer related performance outcomes on the relationship between customer integration and firm performance: An empirical investigation in Indian context. *Benchmarking*, 25(7), 2184-2197. <https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2016-0178>
- Alfalla-Luque, R., Marin-Garcia, J. A., & Medina-Lopez, C. (2015). An analysis of the direct and mediated effects of employee commitment and supply chain integration on organisational performance. *International Journal of Production Economics*, 162(April), 242-257. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.07.004>
- Alfalla-Luque, R., Medina-Lopez, C., & Dey, P. K. (2013). Supply chain integration framework using literature review. *Production Planning and Control*, 24(8/9), 800-817. <https://doi.org/10.1080/09537287.2012.666870>
- Amoako, T., Sheng, Z. H., Dogbe, C. S. K., & Pomegbe, W. W. K. (2020). Effect of internal integration on SMEs' performance: The role of external integration and ICT. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 643-665. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0120>
- Amoako-Gyampah, K., Boakye, K. G., Famieh, S., & Adaku, E. (2019). Supplier integration, operational capability and firm performance: An investigation in an emerging economy environment. *Production Planning & Control*, 30(10/12), 964-978. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1582106>

- Anwar, U. A. A., Rahayu, A., Wibowo, L. A., Sultan, M. A., Aspiranti, T., Furqon, C., & Rani, A. M. (2025). Supply chain integration as the implementation of strategic management in improving business performance. *Discover Sustainability*, 6(1), Article 101. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00867-w>
- Ariadi, G., Surachman, S., & Rohman, F. (2021). The effect of lean and agile supply chain strategy on financial performance with mediating of strategic supplier integration & strategic customer integration: Evidence from bottled drinking-water industry in Indonesia. *Cogent Business and Management*, 8(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1930500>
- Baisa, G. A., Matellini, D. B., Jenkinson, I. D., & Chang, C. H. (2025). Supply chain integration-performance nexus in emerging & developing economies: A systematic review. *Cogent Business and Management*, 12(1), 1-25. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2460620>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bộ Công thương. (2023). *Điều kiện tiên quyết để doanh nghiệp dệt may Việt Nam nâng cao vị thế trong chuỗi giá trị quốc tế* [Prerequisites for Vietnamese textile and garment enterprises to enhance their position in the global value chain]. <https://goglobal.moit.gov.vn/vi/dieu-kien-tien-quyet-de-doanh-nghiep-det-may-viet-nam-nang-cao-vi-the-trong-chuoi-gia-tri-quoc-te.html>
- Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(3), 163-180. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.12.008>
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405. <https://doi.org/10.2307/2626876>
- Cross, K. F., & Lynch, R. L. (1992). For good measure. *CMA Magazine*, 6(3), 20-23.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28(1), 58-71. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.06.001>
- Frohlich, M. T., & Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: An international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, 19(2), 185-200. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00055-3](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00055-3)
- Hai Linh (2025). *Xuất khẩu dệt may khởi sắc ngay từ đầu năm* [Textile and garment exports show strong growth from the start of the year]. Thời báo Tài chính Việt Nam. <https://thoibaotaichinhvietnam.vn/xuat-khau-det-may-khoi-sac-ngay-tu-dau-nam-170927-170927.htm>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8 ed.). <https://doi.org/10.5117/2006.019.003.007>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage.

- Hendijani, R., & Saei, R. S. (2024). Supply chain integration, competitive strategies and firm performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(6), 1410-1438. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2023-3788>
- Hiệp hội Dệt may Việt Nam (VITAS). (2024). *Danh bạ ngành dệt may Việt Nam 2024* [Vietnam textile and apparel industry directory 2024]. [http://www.vietnamtextile.org.vn/hiep-hoi-det-may-viet-nam\\_p1\\_1-1\\_2-1.html](http://www.vietnamtextile.org.vn/hiep-hoi-det-may-viet-nam_p1_1-1_2-1.html)
- Huo, B., Qi, Y., Wang, Z., & Zhao, X. (2014). The impact of supply chain integration on firm performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(4), 369-384. <https://doi.org/10.1108/scm-03-2013-0096>
- Huo, B., Ye, Y., Zhao, X., & Shou, Y. (2016). The impact of human capital on supply chain integration and competitive performance. *International Journal of Production Economics*, 178(1), 132-143. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.05.009>
- Jajja, M. S. S., Chatha, K. A., & Farooq, S. (2018). Impact of supply chain risk on agility performance: Mediating role of supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 205(June), 118-138. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.08.032>
- Juma, L., & Bushnaq, M. (2024). Investigating the role of flexibility as a moderator between supply chain integration and firm performance: The case of manufacturing sector. *Journal of Advances in Management Research*, 21(2), 203-227. <https://doi.org/10.1108/JAMR-07-2023-0188>
- Kafetzopoulos, D. P., Psomas, E. L., & Gotzamani, K. D. (2015). The impact of quality management systems on the performance of manufacturing firms. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 32(4), 381-399. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2013-0186>
- Kim Hue (2025). *Liên kết doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng dệt may, thích ứng các tiêu chuẩn quốc tế* [Enterprise collaboration in the textile and garment supply chain, adapting to international standards]. Tạp chí Công Thương. <https://tapchicongthuong.vn/lien-ket-doanh-nghiep-trong-chuoi-cung-ung-det-may--thich-ung-cac-tieu-chuan-quooc-te-139261.htm>
- Kumar, V., Chibuzo, E. N., Garza-Reyes, J. A., Kumari, A., Rocha-Lona, L., & Lopez-Torres, G. C. (2017). The impact of supply chain integration on performance: Evidence from the UK food sector. *Procedia Manufacturing*, 11(June), 814-821. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.07.183>
- Lotfi, Z., Sahran, S., & Mukhtar, M. (2013). A product quality - Supply chain integration framework a product quality - Supply chain integration framework. *Journal of Applied Sciences*, 13(4), 36-48. <https://doi.org/10.3923/jas.2013.36.48>
- Mellat-Parast, M., & Spillan, J. E. (2014). Logistics and supply chain process integration as a source of competitive advantage: An empirical analysis. *International Journal of Logistics Management*, 25(2), 289-314. <https://doi.org/10.1108/IJLM-07-2012-0066>
- Nabass, E. H., & Abdallah, A. B. (2019). Agile manufacturing and business performance: The indirect effects of operational performance dimensions. *Business Process Management Journal*, 25(4), 647-666. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2017-0202>

- Ngoc Cham (2023). *Ngành Dệt may Việt Nam xác định “đi bằng hai chân”* [Vietnam’s textile and garment industry adopts a dual-track strategy]. *Tạp chí Công Thương*. <https://tapchicongthuong.vn/nganh-det-may-viet-nam-xac-dinh--di-bang-hai-chan-114774.htm>
- Ruzo-Sanmartín, E., Abousamra, A. A., Otero-Neira, C., & Svensson, G. (2023). The impact of the relationship commitment and customer integration on supply chain performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 38(4), 943-957. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2021-0349>
- Ruzo-Sanmartín, E., Abousamra, A. A., Otero-Neira, C., & Svensson, G. (2024). The role of supply chain integration between integrated information technology and financial performance - A disaggregated framework and findings. *International Journal of Logistics Management*, 35(2), 483-503. <https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2022-0040>
- Sundram, V. P. K., Chandran, V. G. R., & Awais Bhatti, M. (2016). Supply chain practices and performance: The indirect effects of supply chain integration. *Benchmarking*, 23(6), 1445-1471. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2015-0023>
- Thompson, D. A., Fineman, M. S., Miramontes Valdes, E., Tschann, J. M., & Meltzer, L. J. (2024). Forward and back is not enough: Applying best practices for translation of pediatric sleep questionnaires. *Frontiers in Sleep*, 2(1), 1-8. <https://doi.org/10.3389/frsle.2023.1329405>
- Vickery, S. K., Jayaram, J., Droge, C., & Calantone, R. (2003). The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: An analysis of direct versus indirect relationships. *Journal of Operations Management*, 21(5), 523-539. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.02.002>
- Williamson, O. E. (1979). Transaction cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law & Economics*, 22(2), 233-261.
- Wong, C. Y., Boon-Itt, S., & Wong, C. W. Y. (2011). The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance. *Journal of Operations Management*, 29(6), 604-615. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.01.003>
- Yu, W., Jacobs, M. A., Salisbury, W. D., & Enns, H. (2013). The effects of supply chain integration on customer satisfaction and financial performance: An organizational learning perspective. *International Journal of Production Economics*, 146(1), 346-358. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.07.023>
- Zhao, X., Huo, B., Selen, W., & Yeung, J. H. Y. (2011). The impact of internal integration and relationship commitment on external integration. *Journal of Operations Management*, 29(1/2), 17-32. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.04.004>

