

Tác động của lợi thế cạnh tranh đến tính bền vững của chuỗi cung ứng

Nguyễn Trí Quan¹, Nguyễn Thái Diễm Quỳnh² và Huỳnh Đặng Minh Quân³

Ngày nhận bài: 26/02/2026 | Ngày gửi phản biện: 04/3/2026 | Ngày duyệt đăng: 26/3/2026

Tóm tắt: Nghiên cứu phân tích tác động của lợi thế cạnh tranh chuỗi cung ứng đến hiệu suất bền vững tại Việt Nam. Với mô hình PLS-SEM trên 114 doanh nghiệp, kết quả nghiên cứu minh chứng cơ chế tác động không đồng đều giữa các thành phần. Đáng chú ý, thời gian đưa sản phẩm ra thị trường là nhân tố then chốt thúc đẩy cả ba chiều của hiệu suất bền vững. Trong đó, biến số Độ tin cậy giao hàng thể hiện mức tác động mạnh nhất đến hiệu suất môi trường, trong khi các biến số Giá cả và Chi phí và Đổi mới sản phẩm lần lượt dẫn dắt hiệu suất kinh tế và xã hội. Nghiên cứu khẳng định việc số hóa và chuẩn hóa quy trình giúp doanh nghiệp tối ưu hóa chi phí logistics đồng thời tăng khả năng đáp ứng tiêu chí bền vững trong sản xuất.

Từ khóa: Lợi thế cạnh tranh, chuỗi cung ứng bền vững, lý thuyết các bên liên quan, khung lý thuyết ba chiều bền vững

The Impact of Competitive Advantage on Sustainable Supply Chain

Abstract: This study investigates the impact of supply chain competitive advantage on sustainable performance within the Vietnamese context. Using a PLS-SEM model across 114 enterprises, the research results demonstrate an uneven impact mechanism among the components. Notably, Time to Market emerges as the pivotal factor, comprehensively driving all three dimensions of sustainability (Economic, Environmental, and Social). Specifically, Delivery Dependability exerts the most significant influence on environmental performance, while Price/Cost and Product Innovation serve as the primary drivers for economic and social efficiency, respectively. The research concludes that digitalization and process standardization enable firms to optimize logistics costs while enhancing their capacity to meet sustainable manufacturing criteria.

Keywords: Competitive advantage, sustainable supply chain, stakeholder theory, triple bottom line framework.

1. Đặt vấn đề

Trong kỷ nguyên kinh tế xanh, quản trị chuỗi cung ứng bền vững (SSCM) đã chuyển dịch từ một chiến lược nâng cao danh tiếng sang yêu cầu sinh tồn buộc doanh nghiệp cân bằng giữa tăng trưởng và trách nhiệm xã hội (Nica et al., 2025). Tại Việt Nam, chi phí logistics vẫn ở mức cao, khoảng 16,8% GDP, vượt xa tỷ lệ trung bình toàn cầu, gây gánh nặng lớn lên chi phí hoạt động và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng. Đồng thời, yêu cầu tuân thủ chuẩn mực quốc tế và pháp lý (EU/OECD 2022-2025) đặt doanh nghiệp trước thách thức lớn trong việc cải thiện hiệu suất bền vững một cách thực chất và đo lường được thực tiễn. Đây cũng chính là thách thức kép đối với doanh nghiệp Việt Nam hiện nay. Tuy SSCM và đo lường bền vững ba chiều (TBL) đã được nghiên cứu rộng, vẫn còn thiếu một khuôn khổ định lượng rõ ràng để xử lý cách thức các chiều lợi thế cạnh tranh chuỗi cung ứng (như giá, chất lượng, giao hàng, đổi mới, thời gian ra thị trường) ảnh hưởng khác nhau đến từng khía cạnh bền vững, khoảng trống này đặc biệt lớn trong bối cảnh thị trường mới nổi như Việt Nam. Nghiên cứu giải quyết khoảng trống đó bằng cách kiểm định tác động của năm chiều lợi thế cạnh tranh đến ba

¹SV, Trường Đại học Ngoại thương;

Email: Nguyentriquan1805@gmail.com

²SV, Trường Đại học Ngoại thương;

Email: K63.2412155236@ftu.edu.vn

³SV, Trường Đại học Ngoại thương;

Email: K63.2412155229@ftu.edu.vn

trụ cột bền vững qua mô hình PLS-SEM. Kết quả xác lập vai trò trung tâm của Thời gian đưa sản phẩm ra thị trường như một điểm then chốt cho tính bền vững toàn diện, đồng thời chỉ ra sự tác động không đồng nhất của các thành phần còn lại.

2. Tổng quan và cơ sở lý thuyết

2.1. Quản trị chuỗi cung ứng bền vững

Khái niệm quản trị chuỗi cung ứng bền vững

Lambert và cộng sự (1998) định nghĩa, quản trị chuỗi cung ứng (SCM) chủ yếu tập trung vào hiệu quả kinh tế và sự phối hợp vận hành, nhưng chưa xem xét đầy đủ tác động môi trường hay trách nhiệm xã hội. Sau đó, C. R. Carter và Rogers (2008) mở rộng khái niệm này thành quản trị chuỗi cung ứng tự nhiên (SSCM) và tái định nghĩa đó là “sự tích hợp chiến lược, minh bạch và đạt được các mục tiêu xã hội, môi trường và kinh tế trong điều phối hệ thống quy trình nghiệp vụ liên tổ chức”, qua đó nhấn mạnh tính chiến lược, sự minh bạch, khả năng tích hợp đồng thời ba chiều và định hướng dài hạn. Ahi (2021) tiếp tục bổ sung yếu tố “cải thiện khả năng cạnh tranh” như một mục tiêu trực tiếp, hàm ý rằng lợi thế cạnh tranh và hiệu suất bền vững cần được theo đuổi song song thay vì tách rời.

Khung ba dòng kết quả cuối cùng

Khung ba dòng kết quả cuối cùng (Triple Bottom Line - TBL) được Elkington (1998) đưa ra, bao gồm đánh giá ba chiều: kinh tế, xã hội và môi trường. Lý do TBL được ưu tiên sử dụng hơn cả là do: (i) Là tiêu chuẩn được thừa nhận rộng rãi nhất, từ Báo cáo Brundtland đến Các mục tiêu phát triển bền vững của Liên hợp quốc (SDGs); (ii) Tích hợp đồng thời cả ba chiều; (iii) Phù hợp trực tiếp với Lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder Theory) (C. Carter & Easton, 2011); (iv) Zailani và cộng sự (2012) đã kiểm định; (v) Phù hợp với yêu cầu báo cáo bền vững theo quy định thương mại quốc tế 2022-2025.

Nghiên cứu đo lường TBL như biến phụ thuộc (không gộp chung thành chỉ số tổng hợp, theo nghiên cứu của Zailani và cộng sự (2012) về tác động không đồng đều): Chiều kinh tế (ES: giảm chi phí xử lý chất thải, hiệu quả nguồn lực, doanh số/thị phần); Chiều xã hội (SS: hình ảnh với khách hàng, quan hệ cộng đồng dân sự, hình ảnh sản phẩm); Chiều môi trường (EN: tuân thủ tiêu chuẩn môi trường, giảm nguyên vật liệu độc hại, giảm tiêu thụ năng lượng).

2.2. Lợi thế cạnh tranh

Khái niệm lợi thế cạnh tranh

Li và cộng sự (2006) định nghĩa lợi thế cạnh tranh là “khả năng tạo thế đứng vững chắc hơn đối thủ.” Barney (1991) nhấn mạnh nguồn gốc từ năng lực vượt trội tạo lợi thế chi phí hoặc khác biệt hóa. Meutia và Ismail (2012) chỉ ra ba đặc điểm của lợi thế cạnh tranh bền vững thực sự: tính lâu dài, khó bắt chước, và khó xác định nguồn gốc, điều này giải thích tại sao lợi thế từ chất lượng và đổi mới có giá trị chiến lược cao hơn lợi thế giá đơn thuần.

Thang đo lợi thế cạnh tranh năm chiều

Được kiểm định trên 196 doanh nghiệp sản xuất Mỹ, đây là thang đo được sử dụng rộng rãi nhất trong SCM (Sachitra, 2016) bao gồm: (i) Giá/Chi phí (PC, $\alpha=0,73$): cung cấp mức giá cạnh tranh và duy trì chi phí bằng/thấp hơn đối thủ; (ii) Chất lượng (QL, $\alpha=0,87$): cạnh tranh dựa trên chất lượng và độ tin cậy sản phẩm. Đây là chiều có mối liên hệ đặc biệt mật thiết với bền vững do đòi hỏi quy trình sản xuất ổn định; (iii) Độ tin cậy giao hàng (DD, $\alpha=0,93$): giao đúng sản phẩm, đúng hạn, nhất quán, phản ánh năng lực tổng thể lập kế hoạch và thực thi chuỗi; (iv) Đổi mới sản phẩm (PI, $\alpha=0,80$): tùy chỉnh theo yêu cầu khách hàng và phản ứng nhanh với nhu cầu mới; (v) Thời gian ra thị trường (TM, $\alpha=0,76$): tốc độ đưa sản phẩm ra thị trường và duy trì chu kỳ phát triển nhanh hơn trung bình ngành.

2.3. Các lý thuyết liên quan

Trong nghiên cứu về SSCM, ba nền tảng lý thuyết thường được sử dụng để giải thích cơ chế liên kết giữa lợi thế cạnh tranh và hiệu suất bền vững gồm Lý thuyết các bên liên quan, Lý thuyết Nguồn

lực tự nhiên (Natural Resource-Based View - NRBV) và Lý thuyết thể chế. Trước hết, Lý thuyết các bên liên quan được đặt nền tảng bởi Freeman (1984) cho rằng, doanh nghiệp chịu áp lực đồng thời từ nhiều nhóm liên quan như khách hàng quốc tế, cộng đồng và cơ quan quản lý. Những áp lực này không chỉ ảnh hưởng đến chiến lược cạnh tranh mà còn định hình yêu cầu về tính bền vững. Theo Meixell & Luoma (2015), các bên liên quan ngày càng buộc doanh nghiệp giải quyết đồng thời các vấn đề kinh tế, môi trường và xã hội. Do đó, hiệu suất bền vững cần được đánh giá thông qua khả năng tạo giá trị cho nhiều nhóm liên quan chứ không chỉ cho cổ đông, và các quyết định trong quản trị chuỗi cung ứng được kỳ vọng sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả kinh tế, xã hội và môi trường.

Bổ sung cho góc nhìn này, NRBV của Stuart L. Hart (1995) nhấn mạnh vai trò của năng lực nội tại trong việc hình thành lợi thế cạnh tranh bền vững. Theo NRBV, các nguồn lực và năng lực tổ chức giúp doanh nghiệp giảm lãng phí, cải thiện quy trình và hạn chế phát thải không chỉ nâng cao hiệu quả môi trường mà còn trực tiếp chuyển hóa thành lợi thế chi phí và hiệu quả vận hành. Nói cách khác, khả năng tối ưu hóa quy trình nội tại vừa là nền tảng của năng lực cạnh tranh, vừa là điều kiện quan trọng để đạt được hiệu suất bền vững.

Trong khi đó, Lý thuyết thể chế của John W. Meyer & Brian Rowan (1977) giải thích vai trò của bối cảnh thể chế trong việc gắn kết lợi thế cạnh tranh với yêu cầu bền vững. Dưới góc nhìn này, các áp lực từ quy định, chuẩn mực ngành và kỳ vọng thị trường thúc đẩy doanh nghiệp điều chỉnh thực hành quản trị chuỗi cung ứng nhằm duy trì tính chính danh tổ chức (Sarkis et al., 2011). Đặc biệt trong giai đoạn gần đây, yêu cầu này đã chuyển từ áp lực thị trường sang ràng buộc pháp lý, khi các biện pháp thương mại liên quan đến minh bạch và bền vững chuỗi cung ứng được triển khai mạnh mẽ tại các nền kinh tế thuộc OECD và Liên minh châu Âu, với tốc độ gia tăng đáng kể giai đoạn 2022-2024.

Trên cơ sở tích hợp ba nền tảng lý thuyết này, nghiên cứu xây dựng mô hình trong đó các cấu phần lợi thế cạnh tranh được xem như nguồn lực và năng lực chiến lược chịu tác động của áp lực thể chế và kỳ vọng của các bên liên quan, đồng thời là yếu tố trực tiếp định hình hiệu suất bền vững. Theo đó, bền vững kinh tế, xã hội và môi trường được xác lập như các kết quả hiệu năng quan sát được, phù hợp với mục tiêu kiểm định thực nghiệm tác động của lợi thế cạnh tranh lên các chiều của TBL trong bối cảnh chuỗi cung ứng.

2.4. Các nghiên cứu thực nghiệm (bằng chứng thực nghiệm)

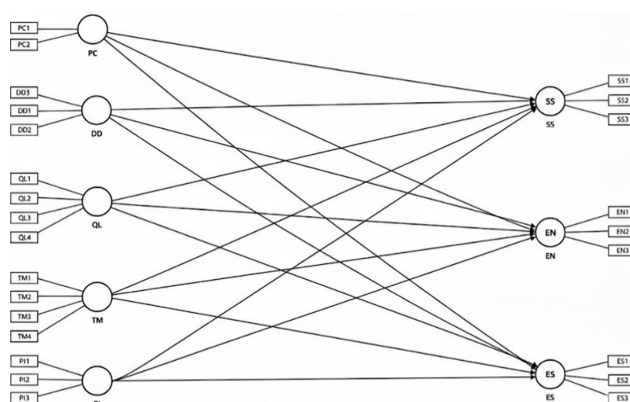
Bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ giữa lợi thế cạnh tranh (CA) và hiệu suất bền vững ba chiều (TBL) đã được ghi nhận qua nhiều nghiên cứu ở các bối cảnh khác nhau. (Li et al., 2006) chứng minh bằng SEM rằng lợi thế cạnh tranh tác động lên hiệu suất tổ chức ($\beta=0,48$, $p<0,01$), qua đó thiết lập cơ sở lý thuyết cho việc liên kết lợi thế cạnh tranh với kết quả tổ chức đa chiều. (Zailani et al., 2012) kiểm chứng trên 105 doanh nghiệp Malaysia, bối cảnh tương đồng Việt Nam, cho thấy SSCM tác động lên kết quả kinh tế ($\beta=0,26-0,41$) và xã hội ($\beta=0,30-0,48$) mạnh hơn môi trường, và doanh nghiệp thành công thương mại hơn có nhiều khả năng đạt hiệu suất bền vững hơn. Tại Ghana, Kwarteng và cộng sự (2016) phát hiện mối quan hệ không đồng nhất theo từng chiều TBL, gợi ý cần phân tích riêng từng chiều thay vì gộp chung thành một chỉ số tổng hợp. Tại Việt Nam, (Do et al., 2024) xác định thiếu hụt tài chính là rào cản SSCM chính, gián tiếp gợi ý doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh tốt hơn sẽ vượt qua rào cản này dễ hơn. (Toàn & Trịnh, 2018) cũng chỉ ra mối liên hệ giữa tính bền vững và lợi thế cạnh tranh trong chuỗi cung ứng nông sản Việt Nam, dù còn thiếu kiểm định định lượng đầy đủ.

3. Mô hình nghiên cứu và phương pháp

3.1. Mô hình nghiên cứu và phát triển giả thuyết nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu tập trung kiểm định tác động của năm khía cạnh của lợi thế cạnh tranh, bao gồm quản trị chất lượng, giao hàng uy tín, đổi mới sản phẩm, thời gian đưa sản phẩm ra thị trường và giá cả và chi phí (Li et al., 2006). Đối với ba khía cạnh hiệu quả bền vững TBL: bền vững xã hội, bền vững kinh tế và bền vững môi trường (Zailani et al., 2012). Trên cơ sở đó, hệ giả thuyết được xây dựng tương ứng với các quan hệ trong mô hình phân tích và bảo đảm mỗi khía cạnh lợi thế cạnh tranh được xem xét trong mối liên hệ với khía cạnh tính bền vững xét ở bối cảnh Việt Nam.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Đối với quản trị chất lượng

Những giả thuyết này được xây dựng chủ yếu trên nền tảng Lý thuyết Nguồn lực tự nhiên mới và Lý thuyết các bên liên quan. Cụ thể, quản trị chất lượng giúp giảm sai lỗi, hạn chế lãng phí và nâng cao hiệu quả vận hành; đồng thời, chất lượng ổn định còn góp phần củng cố độ tin cậy và trách nhiệm của doanh nghiệp đối với các bên liên quan (Hart & Dowell, 2011).

H1a: QL tác động tích cực đến SS.

H1b: QL tác động tích cực đến ES.

H1c: QL tác động tích cực đến EN.

Đối với giao hàng uy tín

Những giả thuyết này chủ yếu dựa trên Lý thuyết Nguồn lực tự nhiên mới. Việc giao hàng uy tín hiệu quả giúp tối ưu tồn kho, hạn chế dư thừa và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực, từ đó tạo điều kiện cải thiện kết quả bền vững trên cả ba phương diện (Hart & Dowell, 2011).

H2a: DD tác động tích cực đến SS.

H2b: DD tác động tích cực đến ES.

H2c: DD tác động tích cực đến EN.

Đối với đổi mới sản phẩm

Những giả thuyết này được lý giải trên cơ sở Lý thuyết Nguồn lực tự nhiên mới và Lý thuyết các bên liên quan. Đổi mới sản phẩm không chỉ giúp tạo ra giá trị kinh tế và lợi thế khác biệt, mà còn có thể thúc đẩy thiết kế thân thiện với môi trường và gia tăng lợi ích cho khách hàng cũng như cộng đồng và xã hội (Hart & Dowell, 2011).

H3a: PI tác động tích cực đến SS.

H3b: PI tác động tích cực đến ES.

H3c: PI tác động tích cực đến EN.

Đối với thời gian đưa sản phẩm ra thị trường

Những giả thuyết này được phát triển chủ yếu dựa trên Lý thuyết Nguồn lực tự nhiên mới. Việc rút ngắn thời gian ra thị trường giúp doanh nghiệp phản ứng nhanh với nhu cầu, tối ưu hóa chu kỳ sản xuất và giảm chi phí vận hành; đồng thời tạo điều kiện cắt giảm lãng phí tài nguyên và nâng cao uy tín với các bên liên quan (Hart & Dowell, 2011).

H4a: TM tác động tích cực đến SS.

H4b: TM tác động tích cực đến ES.

H4c: TM tác động tích cực đến EN.

Đối với giá cả và chi phí

Những giả thuyết này được xây dựng trên cơ sở Lý thuyết Nguồn lực tự nhiên mới. Lợi thế cạnh tranh về giá cả và chi phí (PC) phản ánh năng lực chuẩn hóa và tối ưu hóa quy trình vận hành. (Hart & Dowell, 2011; Sarkis et al., 2011).

H5a: PC tác động tích cực đến SS.

H5b: PC tác động tích cực đến ES.

H5c: PC tác động tích cực đến EN.

3.2. Phát triển thang đo

Nghiên cứu sử dụng thiết kế cắt ngang với phương pháp định lượng, thu thập dữ liệu qua bảng hỏi khảo sát. Các thang đo được kế thừa từ (Li et al., 2006; Zailani et al., 2012) để đảm bảo tính phù hợp nội dung và khả năng đối chiếu học thuật. Mọi biến quan sát đều sử dụng thang đo Likert 5 mức, giúp tăng tính nhất quán trong phản hồi và tối ưu hóa cho việc phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (PLS-SEM).

3.3. Phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu

Nghiên cứu khảo sát 114 doanh nghiệp chuỗi cung ứng tại Việt Nam (tháng 12/2025) để thu thập dữ liệu sơ cấp. Toàn bộ dữ liệu được xử lý bằng PLS-SEM trên phần mềm SmartPLS qua quy trình hai bước: đánh giá mô hình đo lường (độ tin cậy Alpha, CR, AVE, HTMT) và kiểm định mô hình cấu trúc (VIF, R², f², bootstrapping). Phương pháp này đặc biệt phù hợp để kiểm định đồng thời nhiều mối quan hệ phức tạp và phục vụ mục tiêu dự báo trong bối cảnh thực nghiệm theo Hair et al. (2017)

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Kết quả nghiên cứu

Đánh giá mô hình đo lường

Nghiên cứu đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp (CR) và phương sai trích (AVE). Kết quả tại Bảng 1 cho thấy tất cả cấu trúc đều đạt ngưỡng CR > 0,7 và AVE > 0,5 (dao động từ 0,713 đến 0,848). Điều này minh chứng cho tính nhất quán nội tại cao, đồng thời khẳng định các thang đo trong mô hình đạt được giá trị hội tụ rất tốt, đảm bảo tính hợp lệ và tin cậy cho các bước phân tích cấu trúc tiếp theo.

Bảng 1. Đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ

Biến	Cronbach's Alpha	CR (ρ_c)	AVE
DD	0,843	0,905	0,760
EN	0,871	0,921	0,795
ES	0,881	0,927	0,808
PC	0,821	0,918	0,848
PI	0,839	0,903	0,757
QL	0,867	0,909	0,713
SS	0,842	0,904	0,759
TM	0,900	0,930	0,768

Tiếp theo, giá trị phân biệt của mô hình được đánh giá dựa trên tỷ số Heterotrait-Monotrait (HTMT). Kết quả cũng cho thấy, phần lớn các cặp biến đều có chỉ số HTMT nằm dưới ngưỡng 0,85, đảm bảo tính phân biệt.

Đánh giá mô hình cấu trúc

Kiểm tra đa cộng tuyến cho thấy các hệ số VIF ở cả mô hình đo lường và cấu trúc đều nhỏ hơn 5 (TM1 cao nhất đạt 3,212), khẳng định tính ổn định của các ước lượng. Về khả năng giải thích, mô hình có sức dự báo mạnh đối với biến EN ($R^2 = 81,3\%$), trong khi ES (59,9%) và SS (48,6%) đạt mức trung bình khá. Cuối cùng, kỹ thuật Bootstrapping được áp dụng để kiểm định các giả thuyết thông qua hệ số tác động (β), p-value và quy mô tác động (f^2). Toàn bộ kết quả kiểm định chi tiết được tổng hợp tại Bảng 2.

Bảng 2. Kết quả kiểm định giả thuyết và quy mô tác động

Giả thuyết	Hệ số tác động (β)	f^2
H1a	0,119	0,019
H1b	0,100	0,018
H1c	0,196***	0,146
H2a	0,009	0,000
H2b	0,138	0,014
H2c	0,455***	0,335
H3a	0,437***	0,235
H3b	0,039	0,002
H3c	-0,021	0,002
H4a	0,202***	0,063
H4b	0,245***	0,118
H4c	0,125***	0,066
H5a	0,140	0,013
H5b	0,439***	0,168
H5c	0,318***	0,189

*Ghi chú: *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,10$.*

Dựa vào các kết quả thống kê tại Bảng 2, nghiên cứu tìm thấy bằng chứng ($p\text{-value} < 0,05$) ủng hộ tám trên tổng số 15 giả thuyết nghiên cứu. Trong số các mối quan hệ được chấp nhận, sự tác động của DD lên EN thể hiện mức độ ảnh hưởng mạnh mẽ nhất ($\beta = 0,455$, $p < 0,001$), kéo theo quy mô tác động ở mức lớn ($f^2 = 0,335$). Một số tác động đáng kể khác bao gồm ảnh hưởng của PC lên ES ($\beta = 0,439$, $f^2 = 0,168$) và PI lên SS ($\beta = 0,437$, $f^2 = 0,235$), đều mang lại mức quy mô tác động từ trung bình đến lớn. Ngược lại, đối với bảy giả thuyết còn lại, do giá trị p-value vượt qua mức ý nghĩa 0,05, nghiên cứu không đủ cơ sở để chấp nhận. Đồng thời, chỉ số f^2 của các tuyến này đều xoay quanh mức rất thấp, phản ánh rằng sự tác động của chúng trong mô hình là không đáng kể.

4.2. Thảo luận

Thảo luận các Giả thuyết được chấp nhận

Giá cả và chi phí (PC) và hiệu suất kinh tế (ES): Kết quả kiểm định cho thấy PC là động lực mạnh nhất của ES. Trong bối cảnh chi phí logistics Việt Nam cao, việc chuẩn hóa quy trình giúp triệt tiêu chi phí ẩn và sai lỗi. Theo lý thuyết NRBV, năng lực tối ưu hóa này trực tiếp chuyển hóa việc loại bỏ hao phí tài nguyên thành lợi nhuận và lợi thế chi phí vượt trội.

Tác động của Giao hàng uy tín (DD) đến Hiệu suất môi trường (EN): Giao hàng uy tín thể hiện vai trò dẫn dắt rõ rệt đối với hiệu suất môi trường. Cơ chế tác động này hoàn toàn tương thích với NRBV: khả năng dự báo nhu cầu chính xác giúp doanh nghiệp tối ưu hóa lượng hàng tồn kho, qua đó cắt giảm

sự lãng phí tài nguyên và các hoạt động vận chuyển dư thừa. Sự đồng bộ giữa cung và cầu trực tiếp làm giảm lượng phát thải carbon, bảo vệ môi trường và giải quyết bài toán cốt lõi của chuỗi cung ứng xanh.

Vai trò của đổi mới sản phẩm (PI) đối với hiệu suất xã hội (SS): Tác động mạnh mẽ của PI lên SS minh chứng sắc nét cho Lý thuyết Các bên liên quan. Khi doanh nghiệp liên tục đổi mới để đáp ứng các tiêu chuẩn an toàn và cá nhân hóa, họ không chỉ giải quyết nhu cầu của người tiêu dùng mà còn nâng cao hình ảnh thương hiệu và thực thi trách nhiệm xã hội.

Vai trò toàn diện của TM: Điểm sáng của mô hình là sự xuất hiện của TM với tư cách nhân tố duy nhất dẫn dắt đồng thời cả ba chiều của TBL (EN, ES, SS). Dưới lăng kính Lý thuyết thể chế, trước sức ép pháp lý khắt khe từ thị trường OECD và EU giai đoạn 2022 - 2025 về tiêu chuẩn xanh và truy xuất nguồn gốc, năng lực tối ưu hóa thời gian ra thị trường thể hiện khả năng thích ứng linh hoạt của doanh nghiệp. Việc nhanh chóng đưa các sản phẩm đạt chuẩn ra thị trường không chỉ giúp doanh nghiệp đáp ứng kịp thời các quy định mới mà còn là minh chứng cho năng lực thực thi trách nhiệm bền vững một cách chủ động và hiệu quả.

5. Kết luận và gợi ý hàm ý chính sách

Nghiên cứu khẳng định lợi thế cạnh tranh chuỗi cung ứng là động lực cốt lõi cho sự phát triển bền vững (TBL) tại Việt Nam, tuy nhiên cơ chế tác động không đồng đều. Đón góp nổi bật là việc xác lập vai trò trung tâm của thời gian đưa sản phẩm ra thị trường (TM) và củng cố nền tảng lý thuyết NRBV cùng Lý thuyết Các bên liên quan trong bối cảnh thị trường mới nổi.

Dưới sức ép kép từ cấu trúc chi phí logistics nội địa đang neo ở mức rất cao (xấp xỉ 16,8% GDP) và làn sóng ràng buộc pháp lý khắt khe từ các thị trường quốc tế, kết quả nghiên cứu cung cấp các định hướng chiến lược mang tính ứng dụng cao cho các nhà quản trị doanh nghiệp:

Đầu tiên, nâng cấp năng lực Giao hàng uy tín (DD) và Giá cả và Chi phí (PC) để tối ưu vận hành. Doanh nghiệp cần chuẩn hóa PC nhằm triệt tiêu rủi ro sai lỗi và chi phí ẩn, bảo vệ biên lợi nhuận. Đồng thời, ứng dụng dự báo tiên tiến vào DD để cân bằng cung - cầu và giảm tồn kho. Đặc biệt, để hóa giải chi phí logistics do phụ thuộc vào vận tải đường bộ, cần quyết liệt chuyển đổi phương thức vận tải sang đường sắt hoặc đường thủy nội địa. Sự dịch chuyển này vừa giúp giảm phát thải carbon (EN) vừa tối ưu chi phí vận hành (ES) một cách thực chất.

Tiếp theo, định vị Đổi mới sản phẩm (PI) thành chiến lược kiến tạo giá trị xã hội. Thay vì lạm dụng đổi mới để tăng doanh số ngắn hạn, nhà quản trị doanh nghiệp cần tập trung thiết kế các sản phẩm an toàn, minh bạch và nhân văn. Sự gắn kết giữa đổi mới và đạo đức kinh doanh sẽ tối đa hóa sự tín nhiệm từ cộng đồng và mạng lưới các bên liên quan.

Cuối cùng, về ứng dụng thực tiễn. Khuyến nghị các cơ quan quản lý đưa kết quả nghiên cứu vào chương trình đào tạo nhân lực chuỗi cung ứng. Đồng thời, cần xây dựng các yếu tố lõi (như năng lực PC) thành tiêu chí trọng tâm trong hệ thống đánh giá Doanh nghiệp Phát triển Bền vững hàng năm tại Việt Nam.

Lời cảm ơn: Nhóm tác giả xin chân thành cảm ơn TS. Lê Hằng Mỹ Hạnh, Trường Đại học Ngoại thương cơ sở Tp. Hồ Chí Minh, vì những góp ý chuyên môn cho nghiên cứu này.

Tài liệu tham khảo

1. Ahi, P. (2021). *Sustainability analysis and assessment in the supply chain* [Thesis, Toronto Metropolitan University]. <https://doi.org/10.32920/ryerson.14662254.v1>
2. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
3. Carter, C., & Easton, P. (2011). Sustainable Supply Chain Management: Evolution and Future Directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41, 46–62. <https://doi.org/10.1108/09600031111101420>
4. Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360–387. <https://doi.org/10.1108/09600030810882816>

5. Do, M.-H., Huang, Y.-F., & Phan, V.-D.-V. (2024). Analyzing the barriers to green supply chain management implementation: A case study of the Vietnamese agriculture sector. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(1), 125–147. <https://doi.org/10.1108/JEIM-10-2021-0459>
6. Elkington, J. (1998). ACCOUNTING FOR THE TRIPLE BOTTOM LINE. *Measuring Business Excellence*, 2(3), 18–22. <https://doi.org/10.1108/eb025539>
7. Freeman, R. E. (with Internet Archive). (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston : Pitman. <http://archive.org/details/strategicmanagem00free>
8. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Second edition). SAGE.
9. Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *The Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014. <https://doi.org/10.2307/258963>
10. Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). Invited Editorial: A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. *Journal of Management*, 37(5), 1464–1479. <https://doi.org/10.1177/0149206310390219>
11. Kwarteng, A., Dadzie, S., & Famiyeh, S. (2016). Sustainability and competitive advantage from a developing economy. *Journal of Global Responsibility*, 7, 110–125. <https://doi.org/10.1108/JGR-02-2016-0003>
12. Lambert, D., Cooper, M., & Pagh, J. (1998). Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *International Journal of Logistics Management, The*, 9, 1–20. <https://doi.org/10.1108/09574099810805807>
13. Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Subba Rao, S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107–124. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.08.002>
14. Meixell, M., & Luoma, P. (2015). Stakeholder pressure in sustainable supply chain management: A systematic review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45, 69–89. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2013-0155>
15. Meutia, & Ismail, T. (2012). The Development of Entrepreneurial Social Competence and Business Network to Improve Competitive Advantage and Business Performance of Small Medium Sized Enterprises: A Case Study of Batik Industry in Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, International Congress on Interdisciplinary Business and Social Sciences 2012 (ICIBSoS 2012)*, 65, 46–51. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.089>
16. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
17. Nica, I., Chiriță, N., & Georgescu, I. (2025). Triple Bottom Line in Sustainable Development: A Comprehensive Bibliometric Analysis. *Sustainability*, 17(5). <https://doi.org/10.3390/su17051932>
18. Sachitra, V. (2016). Review of Competitive Advantage Measurements: Reference on Agribusiness Sector. *Journal of Scientific Research and Reports*, 12, 1–11. <https://doi.org/10.9734/JSRR/2016/30850>
19. Sarkis, J., Zhu, Q., & Lai, K. (2011). An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.11.010>
20. Toàn L. B., & Trịnh B. V. (2018). Tính bền vững và lợi thế cạnh tranh trong chuỗi cung ứng nông sản. *Tạp chí Khoa học Đại học Cần Thơ*, 54(9), 133–148. <https://doi.org/10.22144/ctu.jvn.2018.190>
21. Zailani, S., Jeyaraman, K., Vengadasan, G., & Premkumar, R. (2012). Sustainable supply chain management (SSCM) in Malaysia: A survey. *International Journal of Production Economics, Sustainable Development of Manufacturing and Services*, 140(1), 330–340. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.02.008>